

دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسى  
"دراسة تطبيقية"

الاستاذ الدكتور/ حسنين السيد طه  
أستاذ إدارة الموارد البشرية  
وعميد كلية التجارة السابق جامعة مدينة السادات

أ/محمد عبد الغفار عبد المجيد علم الدين  
باحث دكتوراه بقسم إدارة الاعمال كلية التجارة جامعة مدينة  
السادات قسم إدارة الأعمال

## ١- ملخص البحث:

إستهدف البحث الحالي بصفة أساسية بتوصيف مستوى تطبيق القيادة الروحية فى قطاع بريد وسط الدلتا ،ومستوى التميز المؤسسى فى القطاع ،وكذلك تحديد دور القيادة الروحية فى تحقيق التميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، باستخدام عينة قوامها ٣٦٠ من العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات القيادة الروحية بقطاع بريد وسط الدلتا كانت متوسطة على المستوى الاجمالى ،وعلى مستوى الابعاد فقد حققت أبعاد الرؤية ،الأمل/الإيمان درجة متوسطة ،بينما حقق بعد حب الإيثار درجة ضعيفة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا كان ضعيف على المستوى الاجمالى ،وبالنسبة لكل بعد من أبعاده على حده فقد حقق بعد القيادة درجة متوسطة ،فيما حقق باقى الأبعاد درجة ضعيفه،كما أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الروحية(الرؤية،الأمل/الإيمان،حب الإيثار) والتميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا ،وقدما الباحثان مجموعة من التوصيات تم تصنيفهما ،إلى مجموعتين،الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمى، بينما تتعلق الثانية بكيفية تحقيق التميز المؤسسى من خلال ممارسات القيادة الروحية. الكلمات المفتاحية:القيادة الروحية، التميز المؤسسى

### Abstract:

The current research aimed mainly at describing the level of application of spiritual leadership in middle Delta Postal Sector, and the level of organizational excellence in the sector, as well as identifying the role of spiritual leadership in achieving organizational excellence in the middle Delta Postal Sector, and the survey list was used as a collection tool, the survey was used to collect primary data using a sample of 360 workers in the middle delta post sector. Statistical data (SPSS), Mayo, inverter, data, and data loops.

The results of the study showed that the level of spiritual leadership practices in the middle delta postal sector was medium on the total level, and at the level of dimensions, the dimensions of vision, hope/faith achieved a medium degree, while the dimension of altruism achieved a weak degree.

The results of the study also showed that the level of organizational excellence in middle Delta Postal Sector was weak on the overall level, and for each dimension separately, the leadership dimension achieved a medium degree, while the rest of the dimensions achieved a weak degree.

The research found that there is a statistically relationship between spiritual leadership (vision, hope/faith, altruism) and organizational excellence.

The researchers presented a set of recommendations, which could be classified into two groups: the first group relates to the academic aspect, while the second

group relates to how to achieve organizational excellence through spiritual leadership practices.

Key words: Spiritual Leadership, Organizational Excellence

## ٢ - مقدمة:

يواجه عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين أزمة في القيادة، وذلك نظراً لحاجة المنظمات إلى القيادات التي لديها القدرة والفاعلية وتتصف بالصدق والنزاهة، وتمثل القيادة الروحية نموذجاً للتحويل والتطور التنظيمي لما تمتلكه من آليات تجعلها قادرة على قيادة التطور التنظيمي بإيجابية في ظل مراعاة العاملين في المنظمة كأساس للوصول للاداء الافضل (Pio&Tampi,2018) فيركز عدد هائل من مديري المؤسسات على إنشاء خطة واضحة ورؤية تنظيمية، وتشكيل ثقافات تنظيمية مواتية، وإلهام الدافع الداخلي للموظفين لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال تبنى أحد أنماط القيادة وهو القيادة الروحية والتي تتضمن الرؤية والأمل / الإيمان والحب الإيثاري لتحفيز الذات والآخرين من أجل الحصول على شعور بالبقاء الروحي (Wang,et al,2021). ويمثل التميز المؤسسي أداة استراتيجية تساعد الشركات على الحصول على جودة محسنة وميزة تنافسية في تحقيق أهدافها (Ahmed,2019). ويعتبر التميز وسيلة المنظمة في تقييم أدائها، والذي يتيح لها معرفة الفرص التي من خلالها يتم تعزيز مركزها التنافسي بين المنافسين؛ كما يتيح التميز فرصة الحصول على مناخ مستقر، كما يساعد التميز المؤسسي المنظمات على تحسين العمليات وتحقيق النتائج المرجوة (Al-Dhaafri & Alosani,2020).

وفي ضوء ماسبق، يتمثل الهدف العام لهذا البحث في المساهمة في الجهود البحثية، والتي تتسم بالندرة، الساعية نحو التعرف على دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية، وبشكل أكثر تحديداً على قطاع بريد وسط.

## ٣ - الإطار النظري للبحث:

يشمل الإطار النظري للبحث؛ مفهوم وممارسات القيادة الروحية، ومفهوم وأبعاد التميز المؤسسي، ودور ممارسات القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

١/٣ مفهوم وأبعاد القيادة الروحية:

١/١/٣ مفهوم القيادة الروحية:

ظهر مصطلح القيادة الروحية كنموذج جديد في تحول وتطور المنظمة للتكيف مع تحديات القرن الحادي والعشرين (Torbroni, 2015)، ولقد تم تطوير مفهوم القيادة الروحية بواسطة Fry حيث أوضح أن القيادة الروحية تشتمل على مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية لتحفيز المرء نفسه والآخرين جوهرياً، بحيث يكون لديهم الشعور بالبقاء الروحي من خلال المعنى والإنتماء (Fry, 2003).

ويقترح (Fry&Cohen, 2009) أن القيادة الروحية في المنظمات تتضمن رؤية ملهمة وتعزيز الدافع الجوهري الذي يركز على الإحتياجات الروحية للتابعين مثل الإنتماء والعضوية، مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب، وزيادة الإنتاجية، وإزدهار العمل.

بينما عرف (Aslan&Korkut, 2015) القيادة الروحية بأنها نهج القيادة الحميم الذي يهدف إلى توفير بيئة عمل تسود فيها علاقات هادفة ووثيقة بين العاملين.

بينما توجه (Tobroni, 2015) في تعريفه للقيادة الروحية بأنها القيادة التي تجعل القيم الروحية تتبلور في معتقدات وقيم وفلسفات سلوكيات القيادة .

بينما عرف (Martinez Soto, 2017) القيادة الروحية بأنها مجموعة القيم والمواقف والسلوكيات لتحفيز العاملين ، وخلق شعور بالرفاهية ، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز عمليات المعرفة التنظيمية.

وعرف (إسماعيل، ٢٠١٧) القيادة الروحية بأنها إحدى نظريات القيادة الإيجابية التي تقوم على التحفيز الذاتي ،حيث يحفز المدير نفسه ومروؤسيه على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، وذلك من خلال رؤية واضحة يؤمن بها ويأمل في تحقيقها و أمل وإيمان يزرعه في مروؤسيه من خلال قيم حب الإيثار لديه والتواضع والثقة والتسامح ورعاية وقبول الآخر.

ولقد عرف (Gunduz, 2017) القيادة الروحية بأنها تشمل على القيم والمواقف والسلوكيات الضرورية لتحفيز الذات والآخرين حتى يكون لديهم إحساس بالبقاء الروحي من خلال العضوية والانتماء.

ويرى (Smith, et al, 2018) أن القيادة الروحية تسمح لممارسيها باستخدام مناهج متعددة للتأثير على العاملين، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية لكل من العاملين والمنظمة.

بينما عرف (قاعود؛ وهبه، ٢٠١٩) مجموعة من القيم والسلوكيات اللازمة لتحفيز العاملين على أداء عملهم ومن ثم زيادة رضاهم الوظيفي و انتماؤهم للمنظمة.

بينما توجه (Baykal, 2019) في تعريفه للقيادة الروحية على انها نهج قيادة شامل يسعى القائد إلى تشجيع الشعور بالمعنى والترابط بين العاملين.

وقد عرف (كمال، ٢٠١٩) القيادة الروحية مجموعة السلوكيات والقيم والمواقف التي يشعر بها القائد و تحفز أعضاء المنظمة لبناء تطلع واضح للمستقبل مدعوم بمشاعر الأمل وحب الإيثار لتوليد إحساس العضوية التنظيمية لديهم .

بينما عرف (Suresh&Kumar, 2021) القيادة الروحية بانها تحفيز وإلهام العاملين من خلال الأمل/ الإيمان برؤية المنظمة وثقافة مؤسسية قائمة على قيم الحب الإيثاري من أجل توفير قوة عاملة شديدة التحفيز والالتزام والإنتاجية.

ومن وجهة نظر الباحثان فإن القيادة الروحية هي مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات اللازمة لتحفيز العاملين ،والتي تساهم في تحقيق الرفاهية الروحية والذي يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية على المستويين الشخصي والتنظيمي.

٢/١/٣ أبعاد القيادة الروحية :

من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بالبحث والدراسة القيادة الروحية ، نجد تعدد وجهات نظر الباحثين حول أبعاد القيادة الروحية ، فبعض الدراسات أشارت إلى أن أبعاد القيادة الروحية تتمثل في ثلاث أبعاد (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار) على سبيل المثال دراسات :

(Fry, 2003; Ayranci&Semercioz, 2011; Pio&Tampi, 2018; Akaber, etal, 2018; Wang, 2018; Yang et al. , 2019; Al-Sakinah&Djumahir, 2020; Alia et al. , 2020; Usman et al. , 2021)

،بينما تناولت مجموعة من الدراسات خمس أبعاد للقيادة الروحية(الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، المعنى، الانتماء) على سبيل المثال دراسات :

(Ayden&Ceylan, 2009 ؛ Boorom, 2009 ؛ ٢٠١٦، الغزالي، الخزاعي، Behrooz et al, 2017 ؛ عليوي وآخرون، ٢٠١٧، Jabbar&Kusumastuti, 2017 ؛

بينما إتجهت بعض الدراسات الأخرى بتناول ست أبعاد للقيادة الروحية (الروية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، المعنى، الإلتزام، الإلتزام التنظيمي) على سبيل المثال دراسات : (Zavvareh&Samangoeei, 2013; Isfahani&Kavianpour, 2012 ; Devi, 2015 ; Geraci, 2016)

ومن خلال الإستعراض السابق ، يتضح أن الباحثين قد أتفقوا على الابعاد التي قدمتها دراسة Fry (2003) والتي يمكن عرضها في الاتي :

### (١) الرؤية Vision

تشير الرؤية الى ما تسعى المنظمة الى تحقيقه في المستقبل (Jahandar et al., 2017) ، وقد أوضح (Polat, 2011) أن الرؤية تدور حول مستقبل جذاب للمنظمة ودورها يكمن في التشجيع نحو الوصول لهذا المستقبل، وعلي القائد أن يكون وسيط بين الحاضر والمستقبل، والعمل علي صياغة رؤية تعكس التوقعات العالية، وخلق معايير الكمال ومصدر جاذبية لأصحاب المصلحة. وقد أكد (Nafei, 2018) في دراسته إلي ضرورة إعطاء القادة أهمية أكبر للتوجه المستقبلي، وذلك نظرا لشدة المنافسة والتطور التكنولوجي، كما أكد علي ضرورة قيام القادة الروحانيين بتحفيز المرؤوسين من خلال رؤية واضحة للمنظمة .

### (٢) حب الإيثار Altruistic love

يمثل حب الإيثار أحد مكونات الثقافة التنظيمية. فهو يمثل مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات المشتركة التي تعتبر صحيحة أخلاقياً وتبني الهوية المجتمعية، ويُعرّف الحب الإيثاري بأنه الشعور بالوفرة والانسجام والرفاهية الناتج عن التعايش في بيئة تنظيمية يظهر فيها القادة والأتباع اهتماماً حقيقياً واحتراماً لبعضهم البعض (Martinez Soto, 2017).

ويساهم حب الإيثار بنتائج علي المستوى الشخصي والتنظيمي فعلي المستوى الشخصي يشعر العاملين بالسلام والصفاء والفرح وعلى المستوى التنظيمي نجد الإلتزام التنظيمي العالي، الحد من مستويات الإجهاد وزيادة الانتاجية (Fry, 2003).

### (٣) الأمل والإيمان Hope/faith

الأمل هو الرغبة مع التوقع لتحقيق الذات، يضيف الإيمان اليقين إلي الأمل، إنه إيمان راسخ بشي لا يوجد دليل تجريبي عليه، ويقوم علي القيم والمواقف والسلوكيات التي تظهر اليقين والثقة بأن ما هو مرغوب ومتوقع سوف يحدث، ويمتلك الأشخاص الذين لديهم أمل/إيمان وضوحاً بشأن أهدافهم الذي يسعون إليها، وكيفية الوصول إليها، وهم علي إستعداد لمواجهة وتحمل الصعاب من أجل تحقيق أهدافهم، لذا فإن الأمل/ والإيمان هما مصدر الإقتناع بأن رؤية وغرض ورسالة المنظمة سوف تتحقق (Fry, et al, 2017)

### ٢/٣ مفهوم وأبعاد التميز المؤسسي

### ١/٢/٣ مفهوم التميز المؤسسي :

يشير مفهوم التميز المؤسسي إلى قدرة المنشأة علي تحديد الممكنات الخاصة بها من أجل تحقيق جودة متفوقة لاداء ونمو الوعي بالجودة والأداء المتميز وذلك في إطار تنافسي (Ahadinezhad, et al , 2012)، بينما عرف (Dehaghani & Pourtaher, 2014) التميز المؤسسي بأنه تقدم ونمو المنظمة في جميع الجوانب التنظيمية، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي علي المدى الطويل وذلك من خلال إرضاء أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بينهم. ولقد عرفته دراسة (بني حمد، ٢٠١٥) بأنه تفرد وتفوق المنظمة عن غيرها من المنظمات عبر تقديم أفضل ممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي توقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز علي الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع، بينما عرف (حافظ و عبد الوهاب، ٢٠١٦) التميز على أنه نمط فلسفي يتضمن مجموعة من مؤشرات الاداء المالي والتشغيلي ومجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفة العالية التي يتمتع

بها الافراد العاملين في المنظمة والتي يتم توجيهها نحو تحقيق نتائج تتفوق بها علي المنافسين من خلال إستثمار الفرص المتاحة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال من أجل خلق قيمة علي مستوي المنظمة.

ولقد عرفت دراسة (Zdrilić & Dulčić, 2016) التميز المؤسسي بأنه مستوي عالي من النضج للشركة/ المنظمة من حيث الادارة وتحقيق النتائج والسعي لارضاء أصحاب المصالح ، وذلك من خلال ما تحققه والطريقة التي يحققونها، وأن النتائج التي تم تحقيقها سيتم الحفاظ عليها في المستقبل. ولقد عرفه (Al Hila & Al Shobaki, 2017) بأنه قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها بإستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

بينما أوضحت دراسة (جمعة، ٢٠١٨) بأن التميز المؤسسي هو تفرد وتفوق المنظمة في جميع المجالات علي المنافسين لها محليا وإقليميا وبما يفوق توقعات العملاء في ضوء التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ولقد عرفته دراسة (Nafei, 2018) بأنه قدرة المنظمة علي المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها بشكل فعال ، يميزها عن باقي المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

بينما عرف (Al-Amarat, 2019) التميز المؤسسي بأنه إيجاد أفضل السبل لتعزيز وتطوير أداء المؤسسات من أجل الوصول الي مستوي مرضي لمختلف أصحاب المصلحة في المنظمة. ولقد عرف (Al-Ma' aita et al, 2020) التميز المؤسسي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها بإعتماد وإستخدام طرق حديثة لتحقيق أهداف مختلفة مثل توفير منتجات وخدمات عالية الجودة وتوليد المزيد من الارباح لتحقيق ميزة تنافسية.

ومن وجهة نظر الباحثان فإن التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل للممكّنات (القيادة، السياسات، المورد البشري، العمليات) وذلك من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية والتي تتمثل في نتائج على مستوى العميل الداخلي والخارجي مع الاهتمام بنتائج المجتمع وتحقيق النتائج الرئيسية مما يساهم في تفوق وتفرد المنظمة .

٢/٢/٣ أبعاد التميز المؤسسي :

لقد لقي النموذج الأوروبي قبول من قبل العديد من المنظمات على المستوى الأوروبي والعالمي ، حيث يتم استخدام النموذج من قبل أكثر من ٢٠٠٠٠ منظمة حول العالم والتي تستخدم النموذج لإدارة أنشطة العمل والتحسين المستمر (Daniel, et al, 2018).

وقد أشارت دراسة (Lasrado & kassem, 2020) أن العديد من الدراسات أكدت أن نموذج EFQM أكثر شمولية وقابلة للتطبيق ويمكن تنفيذه في الشركات بغض النظر عن الحجم أو الصناعة، ويركز نموذج EFQM على النتائج وبالتالي قد يكون أكثر جاذبية في المنظمات الربحية، وأنه تعتمد أكثر من ٥٩٪ من نماذج التميز في الأعمال حول العالم و ٨٠٪ في أوروبا على نموذج التميز EFQM ، ولذا فإن الدراسة الحالية قد اعتمدت على معايير النموذج الاوروبي للتميز والمتمثلة في :

١- القيادة: يقوم القادة بتطوير وتسهيل مهمة ورؤية الشركة من خلال تطوير القيم والأنظمة التنظيمية من أجل استمرار النجاح . يُظهرون هذه القيم من خلال الإجراءات والسلوكيات ، ولا سيما من خلال الحفاظ على الاستقرار خلال أوقات التغيير ؛ يجب أن يكون القادة قادرين على توجيه اتجاه مؤسستهم من خلال تحفيز الموظفين وتوجيههم بشكل مناسب (Daniel, Naderpour, 2018).

٢- الاستراتيجية : توضح الاستراتيجية كيفية تنفيذ الشركة لرؤيتها ورسالتها ، وكيف يشارك أصحاب المصلحة تطوير الإستراتيجية، حيث يجب على الشركة إثبات استخدام السياسات والعمليات والأهداف المناسبة لتحقيق استراتيجيتها. (Alamiri, et al, 2020).

٣- المورد البشري: ويقوم هذا المعيار علي أن الشركات يجب أن تكون قادرة على بناء ثقافة تنظيمية مناسبة تسهل تحقيق أهداف الشركة والأهداف الشخصية، ويجب على الشركات تنمية كفاءات

الموظفين وإقرار العدالة والإنصاف لبناء الالتزام ، يجب أن يهتموا بالأشخاص ويعرفوا ويحفظوا . (Alamiri, et al, 2020)

٤- الشراكات والموارد: تقوم المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشؤون الخارجية والداعمين الداخلية من أجل دعم استحداث وسياسات التشغيل والتشغيل الفعليه . وتدير تأثيرها البيئي والمجتمعي (عباس، ٢٠١٨)

٥- العمليات: تقوم المؤسسات المتميزة بتصميم وإدارة عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لإضافة مزيد من القيمة لصالح المتعاملين والاطراف المعنية الأخرى (EFQM, 2013).

٦- نتائج العملاء: المؤسسات الممتازة تحقق وتحافظ على نتائج استثنائية تلبية أو تتجاوز احتياجات العملاء وتوقعاتهم إذا أرادت المؤسسات تحقيق نتائج عملاء ممتازة ، فعليها أن تحقق نتائج إيجابية في مجالين رئيسيين . الأول يتعلق بتصورات وآراء العملاء ، وغالبًا ما يشار إليه على أنه رضا العملاء، والثاني هو معيار نتائج العملاء والذي يتضمن تحديد مؤشرات الأداء الداخلية والتدابير، ويجب على الشركات مراقبة تلك الشركات لتتمكن من التنبؤ بتأثيرها على رضا العملاء وتقييم عملية التنفيذ للإستراتيجيات المتعلقة بالعملاء (Kassem, et al, 2019) .

٧- نتائج العاملين: تحقق المنظمات المتميزة وتحافظ على نتائج إستثنائية تلبية أو تتجاوز احتياجات وتوقعات موظفيها، وإذا أرادت الشركات تحقيق نتائج موظفين ممتازة ، فعليها أن تحقق نتائج إيجابية في مجالين رئيسيين، الأول يتعلق بتصورات الموظفين وعادة ما يشار إليه برضا الموظف، مثل نتائج العملاء ، تتطلب نتائج الموظفين مؤشرات ومقاييس أداء داخلية ، والتي يجب مراقبتها لتقييم تأثيرها على رضا الموظفين ودراسة تنفيذ الإستراتيجيات المتعلقة بالموظفين. (Kassem, et al, 2019)

٨- نتائج المجتمع: المنظمات الممتازة تحقق وتحافظ على نتائج استثنائية تلبية أو تتجاوز توقعات أصحاب المصلحة داخل المجتمع، وتميل نتائج المجتمع إلى أن تقاس من خلال تصور أصحاب المصلحة الخارجيين ومؤشرات ومقاييس الأداء الداخلية ، والتي يمكن استخدامها لفحص عملية تنفيذ إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات. (Kassem, et al, 2019)

٩- نتائج الاداء الرئيسية: تحقق المنظمات الممتازة تحقق إستمرارية النتائج المتميزة التي تلبية أو تتجاوز إحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في الأعمال (EFQM, 2013).

#### ٤- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قام الباحثان بدراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول ممارسات القيادة الروحية ، والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى مساعدة الباحثان في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضة، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القيادة الروحية ، والتميز المؤسسي ، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٣٧ موظف من العاملين في الهيئة القومية للبريد المصري محل الدراسة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم الإدراك الكافي للعاملين في البريد المصري لمفهوم القيادة الروحية (وفقاً لإجابات ٢٩ موظف من العينة، بنسبة ٧٨ %)، ومفهوم وأبعاد التميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٢ موظف من العينة، وبنسبة ٨٦ %)، كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي عدم وضوح العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية ، والتميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٢ موظف من العينة، وبنسبة ٨٦%)، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الروحية بأبعادها المختلفة في تدعيم التميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٣ موظف من العينة، وبنسبة ٨٩ %).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم دور أبعاد القيادة الروحية ، وما يترتب عليها من نتائج هامة لكل من العاملين

والمنظمة، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور القيادة الروحية في تدعيم التميز المؤسسي للبريد المصري .

وتثير هذه المشكلة عددًا من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو الآتي:

- ١) ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة الروحية في قطاع بريد وسط الدلتا؟
- ٢) ما مستوى التميز المؤسسي لقطاع بريد وسط الدلتا؟
- ٣) ما هو دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي لقطاع بريد وسط الدلتا؟

## ٥- أهداف البحث:

يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:

- ١) تحديد وتوصيف مستوى تطبيق القيادة الروحية في قطاع بريد وسط الدلتا
- ٢) تحديد وتوصيف التميز المؤسسي في قطاع بريد وسط الدلتا.
- ٣) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية و التميز المؤسسي في قطاع بريد وسط الدلتا.

## ٦- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية البحث الحالي في عدة عوامل تتمثل فيما يأتي:

- تتبع أهمية البحث بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والمتمثل في التعرف على مدى إمكانية تحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسات القيادة الروحية، وبصورة تفصيلية تتمثل أهمية البحث فيما يلي :
- ندرة الدراسات-على حدود علم الباحثان- التي أهتمت بالتعرف على ممارسات القيادة الروحية في قطاع البريد المصري على الرغم من النتائج الإيجابية على مستوى المنظمة ككل والافراد والتي تنتج عن تبنى المنظمات لمفهوم القيادة الروحية .
- ندرة الدراسات -على حدود علم الباحثان -التي أهتمت بالتعرف على التميز المؤسسي في قطاع البريد المصري على الرغم من سعي الكثير من المنظمات الحكومية للتميز المؤسسي.
- قلة الدراسات - على حدود علم الباحثان-التي أهتمت بالتعرف على دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي.

## ٧- الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث :

يعرض الباحثان في هذا الجزء عددًا من الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من القيادة الروحية ، والدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي ، والدراسات المتعلقة بالقيادة الروحية والتميز المؤسسي، حتي ينتهي لهما صياغة فروض البحث وذلك علي النحو التالي:

### ١/٧ الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الروحية :

تناول العديد من الباحثين مصطلح القيادة الروحية بالبحث والدراسة فقد كشفت دراسة (Khiabani et al, 2016) علي العلاقة الإيجابية بين القيادة الروحية وسلوكيات المواطن التنظيمية للعاملين بالقطاع الصحي بإيران. في حين بحثت دراسة (إسماعيل، ٢٠١٧) دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي لدي العاملين بجامعة مدينة السادات، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط سلبي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية مجتمعة وأبعاد التنمر الوظيفي مجتمعة.

بينما كشفت دراسة (Nafei, 2018) أن القيادة الروحية تعتبر أداة يمكن أن يستخدمها المدراء الناجحون في تطوير العاملين ونشر الوعي الاجتماعي بينهم، والدور الإيجابي للقيادة الروحية بابعادها في الحد من سلوكيات التنمر الوظيفي،

بينما توصلت دراسة (Mahyarni, 2019) إلي وجود تأثير إيجابي للقيادة الروحية علي كل من الروحانية في مكان العمل والرضا الوظيفي ، ووجود تأثير مباشر وكبير للروحانية في مكان العمل



علي سلوكيات العمل المنحرف، ووجود تأثير غير مباشر للروحانية في مكان العمل علي سلوكيات العمل المنحرف في ظل الرضا الوظيفي متغير وسيط .

وقد كشفت نتائج دراسة (Zakkariya&Nimitha, 2020) الي وجود تأثيرات متفاوتة لابعاد القيادة الروحية علي سلوك صوت الموظف ونيتهم في البقاء في العمل، كما أشارت نتائج الدراسة الي توسط سلوك صوت الموظف علي العلاقة بين القيادة الروحية ببعديها (الأمل والحب الإيثاري) ونية البقاء، وعدم وجود علاقة بين الرؤية والنية علي البقاء، بالتطبيق علي العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند

بينما توصلت دراسة (Pio&Lengkong, 2020) الي وجود تأثير مباشر للقيادة الروحية علي جودة حياة العمل، والسلوك الاخلاقي، بينما يوجد تأثير غير مباشر للقيادة الروحية علي سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل وجود السلوك الاخلاقي كمتغير وسيط، كما خلصت نتائج الدراسة أيضا الي وجود تأثير مباشر علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل جودة الحياة الوظيفية والسلوك الاخلاقي بمستشفى ماندو باندونيسيا.

## ٢/٧ الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي :

تناول العديد من الباحثين مصطلح التميز المؤسسي بالبحث والدراسة فقد هدفت دراسة (Hashemy et al, 2016) الي التعرف علي العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي من خلال نموذج EFQM بالتطبيق علي المستشفيات التعليمية بالجزائر، وقد خلصت نتائج الدراسة الي وجود علاقة إيجابية لتمكين الموارد البشرية ونتائج نموذج التميز الاوروبي .

وقد أجري (Lasrado, Uzbeck, 2017) دراسة وصفية هدفت الي دراسة منظمات الاعمال التجارية الحائزه علي جائزة التميز بدولة الامارات العربية المتحدة، وقد أشارت نتائج الدراسة الي دور جائزة دبي للجودة في تعزيز أداء الشركات نحو التميز المؤسسي وأن جميع المؤسسات تنظر الي معايير جائزه دبي علي أنها منهج يفيد في تحسين الجوده.

ولقد أهتمت دراسة (Nafei, 2018) بالتعرف علي الدور الوسيط للنجاح التنظيمي علي العلاقة بين التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي بالتطبيق علي العاملين في قطاع الإتصالات بجمهورية مصر العربية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للتعليم التنظيمي (اليات ووسائل التعليم، رؤية ورسالة المنظمة، تمكين العاملين، ادارة المعرفة، استخدام وتطبيق التكنولوجيا) والنجاح التنظيمي (البقاء والنمو)، كما كشفت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي بين التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي (تميز القاده، تميز المرؤسين، تميز العمليات، التميز الثقافي، التميز المالي)، ووجود تأثير معنوي بين النجاح التنظيمي والتميز المؤسسي، ووجود تأثير مباشر للتعلم التنظيمي كمتغير مستقل علي التميز المؤسسي كمتغير تابع وذلك في ظل النجاح التنظيمي متغير وسيط.

ولقد توصلت دراسة (عيد، ٢٠١٩) الي وجود انخفاض ملحوظ في درجة الوعي الاستراتيجي إجمالاً (٢٣ %) للجامعات محل الدراسة ، في حين بلغ ( ٣٧ %) للالتزام التنظيمي ، وتشير نسب تحقق الأداء المؤسسي إجمالاً الي ( ٣٠ %) ، وأن توجد علاقات بينية متبادلة بين أبعاد الوعي الاستراتيجي بما يزيد من ناتج التأثيرات البينية ويمكن تحسين تأثير الوعي الاستراتيجي إجمالاً ولكل متغير فرعي علي كل من الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة وعلى التميز المؤسسي بصورة غير مباشرة في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بعد على حده ، كما تبين أن الاختلاف حول توافر كل من الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي بصورة إجمالية دال.

بينما هدفت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٠) الي التعرف علي دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود إهتمام منخفض من جانب جامعة مدينة السادات بالذاكرة التنظيمية، وإنخفاض مستوي الجينات التنظيمية، ووجود مناعة تنظيمية متوسطة، ووجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية ومستوي الذكاء الاستراتيجي، ووجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي، كما توصلت الي

دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي لجامعة مدينة السادات.

### ٣/٧ الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الروحية والتميز المؤسسي

تؤكد العديد من الدراسات علي دور القيادة الروحية في تعزيز التميز المؤسسي وذلك من خلال المساهمة في بناء المخرجات الشخصية والتنظيمية، فلقد كشفت دراسة (Fry&Cohen, 2009) علي دور القيادة الروحية في تحقيق الأداء المالي للشركات وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، كما توصلت دراسة (Fry&Egel, 2012) إلي دور القيادة الروحية في تحقيق نتائج شخصية للعاملين، فقد خلصت الدراسة إلي دور القيادة الروحية في تحقيق الالتزام الشخصي، والصحة الإيجابية، والرفاهية النفسية، والرضا عن الحياة للعاملين، ولقد هدفت دراسة (Salehzadeh, 2015) الي التعرف علي أثر القيادة الروحية علي أبعاد الاداء (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) بالاعتماد علي بطاقة الاداء المتوازن وذلك بالتطبيق علي صناعة الفنادق بايران وقد خلصت النتائج الي وجود علاقة ايجابية معنوية بين القيادة الروحية والتفوق والانتماء للعاملين ووجود علاقة معنوية بين التفوق والانتماء والاداء ووجود علاقة ايجابية بين القيادة الروحية والاداء. ولقد توصلت دراسة (Fry, et al, 2016) إلي وجود علاقة ايجابية بين القيادة الروحية والعديد من النتائج التنظيمية، حيث تم إختبار النموذج علي بعض المؤسسات الحاصلة علي جائزة بالدريج للاداء المتميز، وقد خلصت النتائج الي وجود علاقة ايجابية معنوية بين القيادة الروحية والعديد من المخرجات التي تعد أساسية للتميز في الأداء والتي منها) الالتزام التنظيمي، الانتاجية للوحدات والرضا، كما أوضحت نتائج الدراسة أن الرفاهية الروحية تلعب دورا وسيط بين القيادة الروحية ونتائج المنظمة.

بينما أشارت دراسة (Fry&Egel, 2017) إلي دور القيادة الروحية في رفع مؤشر النمو والتعلم وذلك من خلال مساهمتها في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وتحقيق مستوى أعلى من الرضا عن الحياة وتحقيق الرفاهية النفسية للعاملين واستدامة العقلانية للعاملين، والذي يساهم في التحسين المستمر للعمليات، الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق مستويات عالية في جودة المنتجات أو الخدمات، والذي يؤدي إلي تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصالح، والذي يؤدي في النهاية تحقيق مستوى أداء مالي عالي.

ولقد أهتمت دراسة (Kafash&Zameni, 2018) الي التعرف علي العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية والمرونة والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة ازاد الاسلامية، وقد أشارت نتائج الدراسة الي وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات الثلاث.

**وبناء على ما تقدم، وفي ضوء الدراسة الإستطلاعية ومشكلة وأهداف الدراسة يمكن للباحثان صياغة الفرضية الرئيسية للبحث على النحو الآتي:**

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الروحية مجتمعه و التميز المؤسسي بقطاع بريد وسط الدلتا".

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في الآتي :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الروحية (الرؤية) والتميز المؤسسي بقطاع بريد وسط الدلتا.

الفرضية الفرعية الثانية:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الروحية (الأمل/الإيمان) و التميز المؤسسي بقطاع بريد وسط الدلتا.

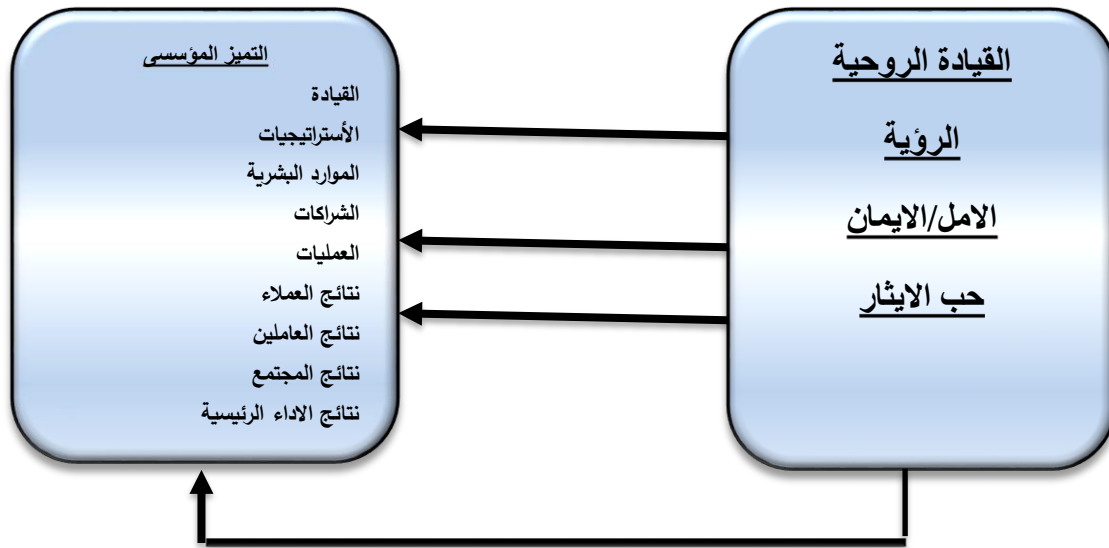
الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الروحية (حب الإيثار)على التميز المؤسسي بقطاع بريد وسط الدلتا.

### ٤/٧ الفجوة البحثية ونموذج البحث المقترح:

من خلال إستعراض الباحثان للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث يمكن عرض الفجوة البحثية في النقاط التالية:

- على الرغم من تزايد الدراسات العربية والأجنبية التي تناول القيادة الروحية بالبحث والدراسة ، وعلى الرغم من النتائج الايجابية للقيادة الروحية للمنظمات والافراد ، إلا انه في حدود علم الباحثان -لا توجد دراسات قد طبقت علي البريد المصري.
- على الرغم من أهمية التميز المؤسسي في المنظمات إلا انه في حدود علم الباحثان لا توجد دراسات سابقة أهتمت بالتعرف على التميز المؤسسي بالهيئة القومية للبريد ،بالإضافة الى ذلك توجد القليل من الدراسات التي أهتمت بالتعرف على العلاقة بين القيادة الروحية والتميز المؤسسي. في حدود علم الباحثان لا توجد دراسات سابقة قد تناولت دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي بالبريد المصري .

شكل(١)النموذج المقترح للدراسة



المصدر :إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

## ٨- منهجية البحث

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:

### ١/٨ - الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحثان ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث. وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

### ٢/٨ الدراسة الميدانية:

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

## ٩- حدود البحث:

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

### ١/٩- الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهري يوليو وأغسطس ٢٠٢١ م .

### ٢/٩- الحدود المكانية للبحث:

نظرا لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد إقتصرت البحث على مناطق بريد قطاع وسط الدلتا والمتمثلة في منطقة بريد جنوب المنوفية ، منطقة بريد شمال المنوفية،منطقة بريد القليوبية، منطقة بريد الغربية ، منطقة بريد المحلة .

### ٣/٩- الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، والمتمثلة في العاملين بقطاع مناطق بريد وسط الدلتا.

## ١٠- مجتمع وعينة البحث:

### ١/١٠ مجتمع البحث:

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها"، وفي ضوء ذلك تم تحديد مجتمع البحث في العاملين بقطاع مناطق بريد وسط الدلتا حيث بلغ عدد العاملين ٥٧١٠ ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مجتمع البحث.

جدول رقم (١) حجم مجتمع البحث

بيان	عدد العاملين	الوزن النسبي
الإدارة العامة لبريد القليوبية	١٦١٧	٢٨,٣%
الإدارة العامة لبريد جنوب المنوفية	١١٠٠	١٩,٢٦%
الإدارة العامة لبريد شمال المنوفية	١٣٠٠	٢٢,٧٦%
الإدارة العامة لبريد الغربية	١١٠٤	١٩,٣٣%
الإدارة العامة لبريد المحلة الكبرى	٥٨٩	١٠%
إجمالي	٥٧١٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث حسب سجلات إدارات الشئون الإدارية والأفراد بمناطق بريد وسط الدلتا لعام ٢٠٢١.

### ٢/١٠ عينة البحث:

تم تحديد حجم عينة الدراسة من خلال القانون الآتي: (إدريس، ٢٠١٦)

$$\text{حجم العينة} = \frac{ت \times ٢ \times ن \times ف (١ - ف)}{١}$$

حيث:  $\Delta$  ن + ت ٢ (١ - ف)

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

$\Delta$  = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر علي طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥% .  
ن = حجم المجتمع.

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =  
ف = نسبة

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

$$(١,٩٦) \times ٢ \times ٥٧١٠ \times ٠,٥ (١ - ٠,٥)$$

$$٣٦٠ = ٣٦٠ \text{ مفردة} = (١,٩٦) \times ٢ \times ٥٧١٠ \times ٠,٥ (١ - ٠,٥) + ٥٧١٠ \times ٢ (٠,٥)$$

ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع حجم العينة.

جدول رقم (٢) توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد العاملين بقطاع مناطق بريد وسط الدلتا

بيان	عدد العاملين	الوزن النسبي	حجم العينة
الإدارة العامة لبريد القليوبية	١٦١٧	٢٨,٣%	١٠٢
الإدارة العامة لبريد جنوب المنوفية	١١٠٠	١٩,٢٦%	٦٩
الإدارة العامة لبريد شمال المنوفية	١٣٠٠	٢٢,٧٦%	٨٢
الإدارة العامة لبريد الغربية	١١٠٤	١٩,٣٣%	٧٠
الإدارة العامة لبريد المحلة الكبرى	٥٨٩	١٠,٣١%	٣٧
إجمالي	٥٧١٠	١٠٠%	٣٦٠

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٢٨ قائمة، حيث بلغت نسبة الردود ٩١%.

## ١١ - متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

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

### ١/١١ متغيرات البحث:

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:

- (أ) متغيرات القيادة الروحية (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار).  
(ب) متغيرات التميز المؤسسي (القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات، العمليات، نتائج العملاء، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الاداء الرئيسية).

### ٢/١١ المقاييس المستخدمة في البحث:

يتناول الباحث فيما يلي المتغيرات المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي:

- المتغير المستقل: والذي تمثل في القيادة الروحية حيث تم قياس القيادة الروحية بالمقياس الذي قدمته دراسة (Fry, 2003) والذي يتكون من ثلاث أبعاد رئيسية تتمثل في (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث، ولقياس أبعاد القيادة الروحية، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٧ عبارة (٥ عبارات لقياس الرؤية، و٧ عبارات لقياس حب الإيثار، و٥ عبارات لقياس الأمل / الإيمان).

- المتغير التابع:والذى تمثل في التميز المؤسسى حيث إعتدا الباحثان على المقياس الذى قدمته المنظمة الاوروبية للجودة (EFQM, 2013) حيث لقي قبولاً واسعاً داخل اوربا وخارجها وقد تتضمن المقياس عدد ٤٨ عبارة (٦ عبارات لقياس القيادة؛ ٥ عبارات لقياس السياسات؛ ٥ عبارات لقياس المورد البشرى؛ ٥ عبارات لقياس الشراكات والموارد؛ ٥ عبارات لقياس العمليات؛ ٥ عبارات لقياس نتائج العملاء؛ ٥ عبارات لقياس نتائج العاملين؛ ٥ عبارات لقياس نتائج المجتمع؛ ٥ عبارات لقياس نتائج الاداء الرئيسية، ولقياس التميز المؤسسى ، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف).

## ١٢ - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، تتمثل أساليب تحليل البيانات وإختبارات الفروض المستخدمة في الدراسة فيما يأتي:

(أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient :

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

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

من أجل التحقق من نوع وقوة العلاقة بين القيادة الروحية والتميز المؤسسى

(ج) الإختبارات الإحصائية لفروض البحث ،والتي إشتملت على إختبار ف F-Test ، وإختبار ت-T Test المصاحبة لاسلوب تحليل الانحدار المتعدد.

## ١٣ -التحقق من مستوى الثبات والصدق في المقاييس:

بعد التصميم المبدئى لقائمة الاستقصاء ،قام الباحثان بإجراء إختبارات الصدق والثبات عليها.

### تقييم ثبات وصدق المقاييس :

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

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

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا أربع عشر مرات منفصلة، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوي الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد القيادة الروحية، وأبعاد التميز المؤسسى، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من ٠,٣٠، وبينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه ٦٠، إلى ٨٠، وفقاً لمستويات الثبات في العلوم الاجتماعية (إدريس، ٢٠١٦)، أما فيما يتعلق بإختبارات الصدق ،فقد إعتد الباحث على إستخراج الجذر التربيعى لقيمة معامل الفا والذى يتحدد بناء عليها مدى صلاحية بنية المقاييس وذلك كما يوضحه الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)  
معاملات الثبات والصدق لمتغيرات البحث

معامل الصدق	المحاولة الثانية		المحاولة الأولى		المقاييس المستخدمة في البحث
	معامل ألفا	عدد العبارات	معامل ألفا	عدد العبارات	
, ٨٧٧	—	٥	, ٧٧	٥	الرؤية
, ٨٢٤	—	٥	, ٦٨	٥	الأمل/الإيمان
, ٨٠	, ٦٤	٦	, ٦١	٧	حب الإيثار
, ٩٢١	, ٨٥	١٦	, ٨٤	١٧	إجمالي مقياس القيادة الروحية
, ٨١	—	٦	, ٦٥	٦	القيادة
, ٧٧	, ٦٤	٥	, ٦١	٦	السياسات
, ٨٠٦	—	٥	, ٦٥	٥	المورد البشري
, ٨٥	—	٥	, ٧٣	٥	الشراكات والموارد
, ٨٦	—	٥	, ٧٤	٥	العمليات
, ٧٨٧	—	٥	, ٦٢	٥	نتائج العملاء
, ٧٨٧	—	٦	, ٦٢	٦	نتائج العاملين
, ٨٦	—	٥	, ٧٤	٥	نتائج المجتمع
, ٨٤٢	—	٥	, ٧١	٥	نتائج الأداء الرئيسية
, ٩٤٨	, ٩٠	٤٧	, ٨٩	٤٨	إجمالي مقياس التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.  
ويخلص الباحث من خلال الاطلاع على بيانات الجدول رقم (٣) إلى:

#### أ- مقياس القيادة الروحية

وفقاً للجدول رقم (٣) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس جاءت أكثر من ٦٠، وقد تقرر حذف العبارة رقم ١١ في بعد حب الإيثار حيث حصلت على معاملات ارتباط أقل من ٣٠، وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد البحث.

وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لمقياس القيادة الروحية بصورة كلية ٨٤، وبعد حذف العبارة بلغ معامل ألفا ٨٥، وهو مؤشر لدرجة عالية من الثبات، وهذا مؤشر على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وأن جميع العبارات واضحة للمستقصى منهم وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريباً.

أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لأبعاد القيادة الروحية، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من الاتساق الداخلي بين البنود المستخدمة في قياس القيادة الروحية في قطاع بريد وسط الدلتا

#### ب- مقياس التميز المؤسسي

وفقاً للجدول رقم (٣) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس جاءت أكثر من ٦٠، وقد تقرر حذف العبارة رقم ١٢ في بعد السياسات حيث حصلت على معاملات ارتباط أقل من ٣٠، وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد البحث.

وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ لمقياس التميز المؤسسي بصورة كلية ٨٩، وبعد حذف العبارة بلغ معامل ألفا ٩٠، وهو مؤشر لدرجة عالية من الثبات، وهذا مؤشر على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وأن جميع العبارات واضحة للمستقصى منهم وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريباً.

أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لأبعاد التميز المؤسسي، ومن ثم فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من الاتساق الداخلي بين البنود المستخدمة في قياس التميز المؤسسي في قطاع بريد وسط الدلتا.

## ١٤ - نتائج الدراسة الميدانية

### ١/١٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### ١/١/١٤ مستوى القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا

يمكن توضيح مستوى القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا من خلال الجدول رقم (٥)، حيث يتضح من خلاله أنه تم قياس القيادة الروحية من خلال ثلاث أبعاد، ويمكن توضيح واقع هذه الأبعاد من واقع إجابات العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا كما يلي:

جدول رقم (٥) مستوى القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا

بيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الرؤية	٣,١٥	,٦٠	,١٩
الأمل/الإيمان	٣,٠٦	,٥٣	,١٧
حب الإيثار	٢,٨٩	,٤٢	,١٤
إجمالي أبعاد القيادة الروحية	٣,٠١	,٤٥	,١٥

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

١- **الرؤية:** تم قياس بعد الرؤية من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٥) أن الوسط الحسابي للعبارات أكبر من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الرؤية ٣,١٥ بإنحراف معياري ٦٠, وتدل النتائج السابقة على أن الرؤية في قطاع بريد وسط الدلتا جاءت بدرجة مرتفعة.

٢- **الأمل/الإيمان:** تم قياس بعد الأمل/الإيمان من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٥) أن الوسط الحسابي للعبارات قريب من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الرؤية ٣,٠٦ بإنحراف معياري ٥٣, وتدل النتائج السابقة على أن بعد الأمل/الإيمان في قطاع بريد وسط الدلتا جاء بدرجة متوسطة، وان بعد الأمل/الإيمان في القطاع غير واضح للعاملين ويحتاج تعزيز.

٣- **حب الإيثار:** تم قياس بعد حب الإيثار من خلال ست عبارات ، ويتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للعبارات أقل من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد الرؤية ٢,٨٩ بإنحراف معياري ٤٢, وتدل النتائج السابقة على إنخفاض قيم الحب الإيثاري في قطاع بريد وسط الدلتا .

ولترتيب أبعاد القيادة الروحية وفقاً لإجابات العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا وقيمة معامل الاختلاف، حيث جاء بعد حب الإيثار في المقدمة، يليه بعد الأمل/الإيمان، يليه بعد الرؤية، حيث بلغت نسبة معامل الاختلاف (١٤, ١٧, ١٩,).

وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي للقيادة الروحية ٣,٠١ وهو أكبر من الوسط الفرضي ٣ بإنحراف معياري ٤٥, ومعامل إختلاف ١٥, وتعكس هذه النتيجة وجود ممارسات للقيادة الروحية داخل قطاع بريد وسط الدلتا بصورة متوسطة .

#### ٢/١/١٤ مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا

يمكن توضيح مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا من خلال الجدول رقم (٦)، حيث يتضح من خلاله أنه تم قياس التميز المؤسسي من خلال تسع أبعاد، ويمكن توضيح واقع هذه الأبعاد من واقع إجابات العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا كما يلي:



جدول رقم (٦) مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالهيئة القومية للبريد

بيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القيادة	٣,٢٢	,٥٣	,١٦
الاستراتيجيات/السياسات	٢,٨٠	,٥٥	,٢٠
المورد البشري	٢,٧٨	,٥١	,١٨
الشراكات والموارد	٢,٨٢	,٧٥	,٢٧
العمليات	٢,٩٢	,٥٦	,١٩
نتائج العملاء	٢,٨٨	,٦٧	,٢٣
نتائج العاملين	٢,٨٤	,٥٥	,١٩
نتائج المجتمع	٢,٩٧	,٦٢	,٢١
نتائج الأداء الرئيسية	٢,٩٤	,٦١	,٢١
إجمالي مقياس التميز المؤسسي	٢,٩١	,٣٨	,١٣

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

١- **القيادة:** تم قياس بعد القيادة من خلال ست عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي للعبارات أكبر من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعدها الرؤية ٣,١٥ بإنحراف معياري ٥٣ , وتدل النتائج السابقة على أن القيادة في قطاع بريد وسط الدلتا جاءت بدرجة مرتفعة، وان القيادة قادرة على دعم وتحفيز العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا.

٢- **الاستراتيجيات/السياسات:** تم قياس بعد الاستراتيجيات/السياسات من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي للعبارات أقل من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعدها الاستراتيجيات/السياسات ٢,٨٠ بإنحراف معياري ٥٥ , وتدل النتائج السابقة على أن الاستراتيجيات/السياسات في قطاع بريد وسط الدلتا لا تراعى إحتياجات أحاب المصلحة ، كما أنها تفتقر للتحديث والتطوير بشكل دوري.

٣- **المورد البشري:** تم قياس بعد المورد البشري من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي للعبارات أقل من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعدها المورد البشري ٢,٧٨ بإنحراف معياري ٥١ , وتدل النتائج السابقة على أن المورد البشري في قطاع بريد وسط الدلتا غير مستثمر وأن تخطيط وتطوير المورد البشري بالقطاع غير مقننة وموجهة.

٤- **الشراكات والموارد:** تم قياس بعد الشراكات والموارد من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للعبارات أقل من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعدها الشراكات والموارد ٢,٨٢ بإنحراف معياري ٧٥ , وتدل النتائج السابقة على أن الشراكات والموارد في قطاع بريد وسط الدلتا لا يتم إدارتها بطريقة جيدة من حيث مراعاة الشراكات الداخلية والخارجية والاحتياجات الحالية والمستقبلية للقطاع.

٥- **العمليات:** تم قياس بعد العمليات من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي للعبارات أقل من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعدها العمليات ٢,٩٢ بإنحراف معياري ٥٦ , وتدل النتائج السابقة على أن إنخفاض قدرة قطاع بريد وسط الدلتا على إدارة العمليات البريدية من حيث استخدام طرق إبداعية لتحسن العمليات وتوجيه هذه التحسينات لمواجهة إحتياجات أصحاب المصلحة.

٦- **نتائج العملاء:** تم قياس بعد نتائج العملاء من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي للعبارات أقل من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعدها نتائج العملاء ٢,٨٨ بإنحراف معياري ٦٧ , وتدل النتائج السابقة على أن إنخفاض قدرة قطاع بريد وسط الدلتا على تحقيق نتائج تلبى إحتياجات وتوقعات عملاء الهيئة.

٧- **نتائج العاملين:** تم قياس بعد نتائج العاملين من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي للعبارات أقل من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعدها

نتائج العاملين ٢,٨٤ بإنحراف معياري ٥٥, وتدل النتائج السابقة على أن انخفاض قدرة قطاع بريد وسط الدلتا على تحقيق نتائج تلبى إحتياجات وتوقعات العاملين بالقطاع.

٨- **نتائج المجتمع:** تم قياس بعد نتائج المجتمع من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي للعبارات أقل من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد نتائج المجتمع ٢,٩٧ بإنحراف معياري ٦٢ , وتدل النتائج السابقة على أن انخفاض قدرة قطاع بريد وسط الدلتا على تحقيق نتائج تلبى إحتياجات وتوقعات المجتمع المحيط.

٩- **نتائج الأداء الرئيسية:** تم قياس بعد نتائج الأداء الرئيسية من خلال خمس عبارات ، ويتضح من الجدول رقم (٦) أن الوسط الحسابي للعبارات أقل من الوسط الفرضي ٣ ، وعلى المستوى الإجمالي بلغ الوسط الحسابي لبعد نتائج الأداء الرئيسية ٢,٩٤ بإنحراف معياري ٦١ , وتدل النتائج السابقة على أن انخفاض قدرة قطاع بريد وسط الدلتا على تقييم الاداء المؤسسى والاداء الفردى وربط ذلك بالاهداف والاستراتيجيات الموضوعية بالإضافة الى عدم وجود مؤشرات لقياس جودة الخدمة البريدية. ولترتيب أهمية أبعاد التميز المؤسسى وفقا لإجابات العاملين بقطاع وسط الدلتا وقيمة معامل الاختلاف ، فقد جاء بعد القيادة فى المقدمة، يليه بعد المورد البشرى، يليه بعد نتائج العاملين، يليه بعد العمليات ، يليه بعد السياسات، يليه بعد نتائج المجتمع، يليه بعد نتائج الأداء الرئيسية، يليه بعد نتائج العملاء، يليه بعد الشراكات والموارد حيث بلغت نسب معاملات الاختلاف (١٦ ، ١٨ ، ١٩ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٧ ،) على التوالى.

وقد بلغ الوسط الحسابي للتميز المؤسسى على المستوى الاجمالي ٢,٩١ وهو أقل من الوسط الفرضي ٣ بإنحراف معياري ٣٨, الامر الذى يعكس أن أغلب معايير التميز المؤسسى غير متوفرة بقطاع بريد وسط الدلتا

#### ٤/٢ العلاقة بين القيادة الروحية والتميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا :

يوضح الجدول رقم (٧) قيم علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الروحية) والمتغير التابع (التميز المؤسسى) وذلك كما يلى:

جدول رقم (٧) مصفوفة الارتباط بين القيادة الروحية والتميز المؤسسى بقطاع وسط الدلتا

بيان	الرؤية	الامل/الايمان	حب الايثار	القيادة الروحية
التميز المؤسسى	* ,٧٨	* ,٧٩	* ,٧٥	* ,٩٢
القيادة	* ,٦٢	* ,٧٧	* ,٤٧	* ,٧٤
السياسات	* ,٤٨	* ,٦٧	* ,٦٧	* ,٧٢
المورد البشرى	* ,٣١	* ,٣٩	* ,٤٥	* ,٤٣
الشراكات والموارد	* ,٤١	* ,٣٩	* ,٥٠	* ,٥٢
العمليات	* ,٤١	* ,٣٩	* ,٥١	* ,٥٢
نتائج العملاء	* ,٤١	* ,٤٠	* ,٤٣	* ,٤٣
نتائج العاملين	* ,٧٤	* ,٧١	* ,٤٨	* ,٧٨
نتائج المجتمع	* ,٦١	* ,٥٤	* ,٧١	* ,٧٥
نتائج الأداء الرئيسية	* ,٨٨	* ,٦٠	* ,٥٦	* ,٨٢

\* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح للباحثان من خلال الجدول رقم (٧) أن بعد الأمل/الإيمان قد حقق أقوى علاقة ارتباط موجبة مع التميز المؤسسي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط ٧٩, \*وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١, مما يشير إلى أنه لكي يستطيع قطاع بريد وسط الدلتا تحقيق التميز المؤسسي فلا بد أن يهتم بهذا البعد إهتماماً شديداً، يليه بعد الرؤية الذي حقق علاقة ارتباط طردية مع التميز المؤسسي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط ٧٨, \*وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وبالنسبة للعلاقة بين القيادة الروحية، وقد حقق بعد حب الإيثار علاقة ارتباط موجبة مع التميز المؤسسي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط ٧٥, \* وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وبالنسبة للعلاقة بين القيادة الروحية والتميز المؤسسي بشكل إجمالي فقد بلغت علاقة ارتباط موجبة قوية حيث بلغ معامل الارتباط ٩٢, \* وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة ٠,٠١ وهذه النتيجة تشير إلى أن ممارسات القيادة الروحية يمكن إستخدامها بقطاع وسط الدلتا لتحقيق التميز المؤسسي. ولتوضيح تأثير القيادة الروحية على التميز المؤسسي لقطاع بريد وسط الدلتا قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وذلك كما في الجدول رقم (٨)

#### جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد للعلاقة بين القيادة الروحية والتميز المؤسسي بقطاع وسط الدلتا

معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	أبعاد القيادة الروحية بالهيئة القومية للبريد الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي
,٢٥	,٥٠	,٢٦	أولاً: الرؤية ١- أفهم رؤية الهيئة وملتزم بها.
,٢٠	,٤٥	,١٥	٢- زملائي في العمل لديهم رؤية واضحة تظهر الأفضل لدي.
,٤٤	,٦٦	,٣٥	٣- تحفزني رؤية الهيئة للوصول لأفضل أداء.
,٤٢	,٦٥	,٣٣	٤- لدي الثقة في رؤية الهيئة.
,٤٥	,٦٧	,٣٥	٥- رؤية الهيئة واضحة ومقنعة لي.
,٣٥	,٥٩	,٣٢	ثانياً: أبعاد الأمل/الإيمان ٦- أثق في الهيئة ومستعد لأداء كل ما يلزم لضمان تحقيق رسالتها.
,٣١	,٥٥	,٣٥	٧- أبذل جهداً إضافياً لمساعدة الهيئة على النجاح لثقتي فيما تسعى إليه.
,٢٣	,٤٨	,٢١	٨- أقدم أفضل ما لدي في عملي لإيماني بالهيئة وقادتها.
,٣١	,٥٦	,٢٨	٩- أضع أهداف طموحة في عملي لثقتي في الهيئة ورغبتني في تحقيق النجاح لها.
,٢٣	,٤٧	,١٩	١٠- أبرهن على إيماني بالهيئة ورسالتها من خلال بذل ما بوسعي لتحقيق النجاح لها.
,١٥	,٣٩	,٢٢	ثالثاً: حب الإيثار ١١- تراعي الهيئة العاملين بها وتقدم الدعم الكافي لهم عند مواجهة أي عقبات.
,١١	,٣٤	,١٦	١٢- قادة الهيئة يتصرفون كما يتحدثون.
,٤٠	,٦٤	,٣٤	١٣- أرى أن الهيئة جديرة بالثقة ولديها وفاء نحو العاملين.
,٢٦	,٥١	,٣٣	١٤- الهيئة لا تعاقب على الأخطاء غير المقصودة (التي تحدث بحسن نية)
,١٥	,٣٩	,١٧	١٥- قادة الهيئة صادقين وأمناء وليس لديهم فخر زائف غير مبرر.
,٣٤	,٥٨	,٢٣	١٦- قادة الهيئة لديهم الشجاعة للوقوف بجانب العاملين.
		,٩٢	معامل الارتباط في النموذج R
		,٨٦	معامل التحديد في النموذج R2
		١٥٤,٨٤	قيمة F المحسوبة
		,٠٠٠	مستوى الدلالة الاحصائية

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل ال إحصائي SPSS.

يتضح للباحثان من خلال الجدول رقم (٨) مايلي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية بقطاع بريد وسط الدلتا والتميز المؤسسي ، (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً

لاختبار (ف)، وقد بلغت قوة العلاقة ٩٢ ، وتساهم المتغير المستقل (القيادة الروحية) في تفسير ٨٦ ، من التباين الكلى في بيانات المتغير التابع (التميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا) عبارات أبعاد القيادة الروحية ١٦ عبارة لها علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بينها وبين التميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا ، كما تساهم هذه العبارات في تفسير التباين الكلى للتميز المؤسسى. وفي ضوء ما تقدم يمكن للباحثان قبول الفرض الرئيسى البديل مأخوذاً ومن أجل معرفة العلاقة بين التميز المؤسسى والمتغيرات المفسرة (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الأيثار) قام الباحثان باستخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد وذلك فى الجدول التالى:

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد للعلاقة بين القيادة الروحية والتميز المؤسسى بقطاع وسط الدلتا

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	T	مستوى المعنوية	قيمة F	مستوى المعنوية	معامل تضخم التباين VIF
التميز المؤسسى	الرؤية	, ٤٩	, ٧٨	, ٦١	٢٢,٥٦٧	, ٠٠٠	٢٢٥٢٧,٩٦	, ٠٠٠	١,٠٠٠
	الأمل/الإيمان	, ٥٨	, ٧٩	, ٦٣	٢٣,٥٠٠	, ٠٠٠	٣٠١٠٧,٨٥	, ٠٠٠	١,٠٠٠
	حب الأيثار	, ٦٨	, ٧٥	, ٦٥	٢٠,٧٢٦	, ٠٠٠	٣٣٥٢٧,٥٤	, ٠٠٠	١,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائى SPSS. يتضح للباحثان من الجدول رقم (٩) ما يلى :

(١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية بقطاع بريد وسط الدلتا والتميز المؤسسى ، وان هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار (ف)، وقد بلغت قوة العلاقة ٧٨ ، وتساهم الرؤية فى تفسير ٦١ ، من التباين الكلى فى بيانات المتغير التابع (التميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا)، كما يتضح وجود تأثير إيجابى قوى ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية (الرؤية) والتميز المؤسسى ، حيث كما جاءت قيمة بيتا التى توضح العلاقة بين الرؤية والتميز المؤسسى بقيمة ٤٩ ، ذات دلالة إحصائية ، ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ت والدلالة المرتبطة بها ، ويعنى ذلك أنه كلما تحسنت الرؤية بمقدار وحدة تحسن التميز المؤسسى بمقدار ٤٩ .،

وفى ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية (الرؤية) والتميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا .

(٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمل/الإيمان بقطاع بريد وسط الدلتا والتميز المؤسسى ، وان هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار (ف)، وقد بلغت قوة العلاقة ٧٩ ، وتساهم بعد الأمل/الإيمان فى تفسير ٦٣ ، من التباين الكلى فى بيانات المتغير التابع (التميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا)، كما يتضح وجود تأثير إيجابى قوى ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية (الأمل/الإيمان) والتميز المؤسسى ، حيث كما جاءت قيمة بيتا التى توضح العلاقة بين بعد الأمل/الإيمان والتميز المؤسسى بقيمة ٥٨ ، ذات دلالة إحصائية ، ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ت والدلالة المرتبطة بها ، ويعنى ذلك أنه كلما تحسن بعد الأمل/الإيمان بمقدار وحدة تحسن التميز المؤسسى بمقدار ٥٨ .،

وفى ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية (الأمل/الإيمان) والتميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا .

(٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد حب الأيثار بقطاع بريد وسط الدلتا والتميز المؤسسى ، وان هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% وفقاً لاختبار (ف)، وقد بلغت قوة العلاقة ٧٥ ، وتساهم بعد حب الأيثار فى تفسير ٦٥ ، من التباين الكلى فى بيانات المتغير التابع (التميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا)، كما يتضح وجود تأثير إيجابى قوى ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية (حب الأيثار) والتميز المؤسسى ، حيث جاءت قيمة بيتا التى

توضح العلاقة بين بعد حب الايثار والتميز المؤسسى بقيمة ٦٨، ذات دلالة إحصائية، ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ت والدلالة المرتبطة بها، ويعنى ذلك أنه كلما تحسن بعد حب الايثار بمقدار وحدة تحسن التميز المؤسسى بمقدار ٦٨ .

وفى ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية(حب الايثار) والتميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا .

## ١٥- نتائج وتوصيات البحث

من خلال استعراض نتائج التحليل الوصفى للبيانات التى استندت إليها الدراسة واختبار فروض البحث، فقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وذلك على النحو التالى:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية والتميز المؤسسى بقطاع بريد وسط الدلتا، حيث يشير نموذج تحليل الانحدار المتعدد الى وجود تأثير لأبعاد القيادة الروحية على التميز المؤسسى فى قطاع بريد وسط الدلتا.
٢. يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية (الرؤية)، فى قطاع بريد وسط الدلتا، وذلك وفقا لنموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيرا لأبعاد القيادة الروحية (الرؤية) كمتغير مستقل على التميز المؤسسى كمتغير تابع .
٣. يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية (الامل/الايمان)، فى قطاع بريد وسط الدلتا، وذلك وفقا لنموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيرا لأبعاد القيادة الروحية (الامل/الايمان) كمتغير مستقل على التميز المؤسسى كمتغير تابع .
٤. يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة الروحية (حب الايثار)، فى قطاع بريد وسط الدلتا، وذلك وفقا لنموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيرا لأبعاد القيادة الروحية (حب الايثار) كمتغير مستقل على التميز المؤسسى كمتغير تابع.
٥. واقع تطبيق القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا جاء بمستوى متوسط على المستوى الاجمالى، وبالنسبة لكل بعد من أبعاد القيادة الروحية(الرؤية،الامل/الايمان)على حدة، بينما جاء بعد حب الايثار بدرجة منخفضة من وجهة نظر العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا.
٦. واقع تطبيق التميز المؤسسى من وجهة نظر العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا جاء بمستوى منخفض على المستوى الاجمالى، وبالنسبة لكل بعد من أبعاد التميز المؤسسى لكل بعد من أبعادها على حدة، فيما عدا بعد القيادة والذى حصل على درجة متوسطة من وجهة نظر العاملين بقطاع بريد وسط الدلتا.

وفى ضوء النتائج السابقة يعرض الباحثان فيما يلى توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: تتعلق الأولى بالجانب الأكاديمى، فيما تتعلق الثانية بكيفية تحقيق التميز المؤسسى من خلال القيادة الروحية:

### أولا: توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمى :

- تعميق الفهم بموضوعات القيادة الروحية والتميز المؤسسى فى ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم
- المختلفة، وعدم وجود إتفاق بين الباحثين حتى الآن على الأبعاد الأساسية لهم .
- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة /الثبات والمصدقية، وذلك لقياس ممارسات القيادة الروحية فى المنظمات الحكومية؛ وذلك بهدف تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف بشكل دورى، من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب.
- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة /الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى التميز المؤسسى فى المنظمات الحكومية؛ وذلك بهدف تحديد النقاط الايجابية والسلبية فى الممكنات والنتائج من أجل إتخاذ الإجراءات التعزيزية للنقاط الايجابية واتخاذ القرارات التصحيحية فى النقاط السلبية.

- ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الروحية في المنظمات والتي لها تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً توصيات تتعلق بكيفية تحقيق التميز المؤسسي من خلال القيادة الروحية:

الجهة المعنية بالتنفيذ	آليات التطبيق (متطلبات التنفيذ)	التوصية التنفيذية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس مجلس الادارة والسادة النواب</li> <li>• رؤساء القطاعات ومديري المناطق</li> <li>• قطاع التدريب</li> </ul>	<p>دورات تدريبية داخلية وخارجية بالاضافة لورش العمل للعاملين بقطاع البريد وذلك من أجل مناقشة واشراك العاملين في تنمية الرؤية وزرع الامل والايمن بالرؤية وتعزيز قيم حب الايثار بين العاملين. على أن يتم إجراء إختبارات نفسية وأخذ آراء العاملين المحيطين بمن يقدم على وظيفة قيادية عن مدى توافر ممارسات القيادة الروحية من إيمان وأمل على تحقيق الرؤية وقيم حب الايثار</p>	<p>١- العمل على تعزيز رؤية واضحة للهيئة وقادرة على إثارة العاملين نحوها وذلك في ظل إيمان المدراء بهذه الرؤية والعمل على إشراك العاملين في وضعها.</p> <p>٢- العمل على دعم شعور العاملين بقطاع البريد بالامل/الايمن مما يجعلهم قادرين على تحقيق الاهداف</p> <p>٣- تعزيز قيم حب الايثار بين العاملين ولا بد أن تتوافر هذه القيم في المدراء، وإختيار المدراء على أساس هذه القيم</p>	تحسين مستوى القيادة الروحية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئيس مجلس الادارة والسادة النواب</li> <li>• رؤساء القطاعات ومديري المناطق</li> <li>• قطاع التدريب</li> </ul>	<p>دورات تدريبية داخلية وخارجية بالاضافة لورش العمل للعاملين بقطاع البريد من أجل تنمية ثقافة التميز بين أرجاء الهيئة، والتعرف على الممكنات والنتائج وسبل تعزيزها، ومواجهة النتائج السلبية بقرارات سليمة في التوقيت المناسب</p>	<p>حرص قطاع البريد على التعرف الجيد على الممكنات بالقطاع (القيادة، الاستراتيجيات، المورد البشري، العمليات) والمراجعة الدورية للممكنات مع الحرص على تطويرها وتحديثها بما يتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية</p> <p>قيام قطاع البريد بالاهتمام والتعرف على النتائج (العلاء، العاملين، المجتمع، الاداء ) حيث لا بد للقطاع من تنمية مقاييس للتعرف على مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة وان هذه المقاييس تقابل إحتياجاتهم .</p>	تحسين مستوى التميز المؤسسي

## ١٦- الدراسات والبحوث المستقبلية

في ضوء النتائج وتوصيات الدراسة، يأمل الباحثان أن يستكمل باحثون آخرون مسيرة البحث العلمي في مجالات أخرى مرتبطة بموضوع الدراسة، يقترح الباحثان بعض المجالات البحثية الآتية:

- التعرف على دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الانتاجي .

- التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة الروحية والتميز المؤسسي .
- محددات التميز المؤسسي في القطاع الخدمي .
- التعرف على دور المتغيرات الديموجرافية وتأثيرها على دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي .

## ١٧- المراجع

### ١/١٧ المراجع العربية

١. إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢. اسماعيل عمار فتحى موسى.(٢٠٢٠). دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية.جامعة المنوفية.كلية التجارة .٧(١).١٥١-٢٢١.
٣. إسماعيل عمار فتحى. (٢٠١٧). دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية". مجلة البحوث المالية والتجارية المعاصرة .جامعة بور سعيد-كلية التجارة، ١٨(١)، ٥٨-١.
٤. بني حمد عبدالله يوسف. (٢٠١٥). المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي :الدور الوسيط للذكاء التنافسي دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية الأردنية . رسالة دكتوراه.جامعة العلوم الإسلامية العالمية،كلية الدراسات العليا.
٥. جمعة نجلاء حسن. (٢٠١٨). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية- بالتطبيق على الجامعات المصرية. مجلة العلوم التجارية، ٣(سبتمبر )، ٤٥-١.
٦. حافظ عبدالناصر علك ، و عبدالوهاب أثار عبدالحكيم. (٢٠١٦). متطلبات جودة التعليم العالي وإنعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي-دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٩٢(٢٢)، ١٣٥-١٥٨.
٧. الخزاعي صدام كاظم ، و الغزالي فاضل راضي. (٢٠١٦). دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي(دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة). مجلة الفادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، ١٨(٤)، ٩٥-٧٥.
٨. عليوى علي حسين ، الطائي فيصل علوان ، و طالب علاء فرحان. (٢٠١٧). دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٣، الصفحات ١-٢٤.
٩. عيد أيمن عادل. (٢٠١٩). الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة.جامعة كفر الشيخ.كلية التجارة، ٦، ٥٩٦-٥٥١.
١٠. قاعود مروة صلاح ، وهبه مروة سيد. (٢٠٢٠). تأثير نمط القيادة الروحية عمى الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة(أ). *IJHTH* المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٤(يونيو )، ٦٨٤-٦٦١.
١١. يوسفى كمال. (٢٠١٩). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، ١٣(١)، ٦٠-٣٧.

### ٢/١٧ المراجع الانجليزية

1. AghababaeiDehaghani, Z., & Pourtaher, M. (2014). A Study on Effective Factors on Organizational Excellence Based on Booneh and Johnson Model (case study: Medical Science University of Yasuj).
2. Ahadinezhad, M., Badami, R., & Mostahfezian, M. (2012). Organizational intelligence and excellence based on EFQM model among the Isfahan sport Boardsare interrelated. *World*, 6(4), 328-330.
3. Akbar , A., Udin, A., Wahyudi, S., & Djastuti, I. (2018). Spiritual leadership and employee performance: Mediating role of organizational commitment in Indonesian public university. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(12), 4344-4352.

4. Al Hila, A. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). The Role Of Servant Leadership In Achieving Excellence Performance In Technical Colleges-Provinces Of Gaza Strip. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 6(1), 69-91.
5. Al-Amarat, M. S. (2019). The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members. *World Journal of Education*, 9(3), 9-21.
6. Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al-Shibami, A. H. (2020). The moderating Role of the innovation on the Relationship between achievement, Enablers, and organizational Excellence: organizational and business excellence model. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 1-10.
7. Ali, M., Aziz, S., Pham, T. N., Babalola, M. T., & Usman, M. (2020). A positive human health perspective on how spiritual leadership weaves its influence on employee safety performance: The role of harmonious safety passion. *Safety science*, 131, 104923.
8. Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y., & Al-Tarawneh, K. (2020). Staffing Strategy as a Way to Achieve Organizational Excellence: Insights from Jordan.
9. Al-Sakinah, P. S., Sudiro, A., & Djumahir, D. (2020). THE INFLUENCE OF SPIRITUAL LEADERSHIP ON LECTURER'S PERFORMANCE WITH THE MEDIATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK MOTIVATION. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 232-240.
10. Aslan, M., & Korkut, A. (2015). Spiritual leadership in primary schools in Turkey. *Journal of Educational and Social Research*, 5(2), 123-123.
11. Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership. *International Journal of Business and Management*, 4(3), 159-168.
12. Ayranci, E., & Semercioz, F. (2011). The relationship between spiritual leadership and issues of spirituality and religiosity: A study of top Turkish managers. *International journal of business and management*, 6(4), 136.
13. Baykal, E. (2019). Spiritual leadership in collectivist cultures: Turkey example. In *Science and Spirituality for a Sustainable World: Emerging Research and Opportunities* (pp. 44-69). IGI Global.
14. Behroozi, M., Qasemi, L., Khodadadi, S., & Behroozid, S. (2017). A Survey of the Relationship between the Spiritual Leadership and the Organizational Health in Bushehr's School Province. Iran's Aspect. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 3(3), 179-185.
15. Boorum, R. (2009). Spiritual leadership: A study of the relationship between spiritual leadership theory and transformational leadership (Doctoral Dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(UMI No. 3377759).
16. Daniel, J., Naderpour, M., & Lin, C. T. (2018). A fuzzy multilayer assessment method for EFQM. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, 27(6), 1252-1262.
17. Devi, U. (2015). Spiritual leadership and its relationship with quality of work life and organizational performance—an exploratory study. In *Proceedings of the Second* (pp. 1-15).
18. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
19. Fry, L. W. (2009). Spiritual leadership as a model for student inner development. *Journal of leadership studies*, 3(3), 79-82.



20. Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of business ethics*, 84(2), 265-278.
21. 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.
22. Fry, L., & Egel, E. (2017). Spiritual leadership: Embedding sustainability in the triple bottom line. *Graziadio Business Review*, 20(3), 2-16.
23. Geraci, S. M. (2016). *Customer service and spiritual leadership* (Doctoral dissertation, Capella University).
24. Gündüz, Ş. (2017). The relationship between spiritual leadership and organizational cynicism: The moderating effect of emotional intelligence. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 117-132.
25. Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omidi, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 230, 6-13.
26. Isfahani, A. N., Yarali, M., & Kazemi, A. (2012). Analyzing the influence of internal marketing on employee happiness case study: Nilou Tile Company, Isfahan. *International journal of academic research in business and social sciences*, 2(9), 167.
27. Jabbar, A., & Kusumastuti, R. (2017). The Influence of Spiritual Leadership on Organizational Culture at Bank Syariah Mandiri Branch Office and Sub Branch Office Depok. *Policy & Governance Review*, 1(1), 69-84, ISSN 2580-3395.
28. Jahandar, P., Tafreshi, M. Z., Rassouli, M., Atashzadeh-Shoorideh, F., & Kavousi, A. (2017). Nurses' perspective on spiritual leadership: A qualitative study based on fry's spiritual leadership model. *Electronic physician*, 9(11), 5721.
29. Kaffash, M., & Zamani, F. (2018). Studying the status of spiritual leadership, resilience and excellence and prioritize this aspect from the viewpoint of faculty members of Islamic Azad University, Khorasan Razavi. *Iranian journal of educational Sociology*, 1(8), 196-204.
30. Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*.
31. Khiabani, M. M., Abdizadeh, M., & Baroto, M. B. (2016). Identifying the Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior in the Iranian Healthcare Industry. *Journal of Economics, Management and Trade*, 1-15.
32. Lasrado, F., & Uzbeck, C. (2017). The excellence quest: a study of business excellence award-winning organizations in UAE. *Benchmarking: An International Journal*.
33. Lasrado, F., Lasrado, F., & Mahagaonkar. (2018). *Achieving Organizational Excellence*. Springer.
34. Mahyarni, M. (2019). The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *International Journal of Public Leadership*.
35. Martinez Soto, L. (2017). Spiritual leadership and organizational knowledge processes: New relations in the field of knowledge management. *Journal of Applied Christian Leadership*, 11(2), 26-51.
36. Nafei, W. A. (2018). Organizational Success as a Mediating Variable of the Relationship between Organizational Learning and Organizational Excellence: A Study on

- Telecommunications Sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 244-265.
37. 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.
  38. Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*.
  39. 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*.
  40. Polat, S. (2011). The level of faculty members' spiritual leadership (SL) qualities display according to students in faculty of education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2033-2041.
  41. Salehzadeh, R., Pool, J. K., Lashaki, J. K., Dolati, H., & Jamkhaneh, H. B. (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: an empirical study in hotel industry. *International journal of culture, tourism and hospitality Research*.
  42. Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives. *Journal of instructional research*, 7, 80-89.
  43. Suresh, P., Kumar, R., (2021). An Examination of the Role of Spiritual Leadership and Servant Leadership on Knowledge Creation. 9th International Conference on Contemporary Issues in Management. DOI: <https://doi.org/10.34293/>.
  44. Sweeney, P. J., & Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership. *Consulting psychology journal: practice and research*, 64(2), 89.
  45. Tobroni, T. (2015). Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40-53.
  46. Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. *Tourism Management*, 83, 104227.
  47. Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in psychology*, 9, 2627.
  48. Zakkariya, K. A., & Aboobaker, N. (2020). Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour. *Journal of Management Development*.
  49. Zavvareh, F. B., & Samangoei, B. (2013). An Investigation on Effects of Spiritual Leadership towards Employee's Happiness Using Structural Equation Modeling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8, pp. 329-340.
  50. Zdrilić, I., & Dulčić, Ž. (2016). Business excellence as a success factor for the performance of large Croatian enterprises. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(1), 145-162.

