

**تأثير القيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية**  
**دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في البنوك الإسلامية بمصر**  
**"The Effect of Spiritual Leadership in**  
**Achieving Organizational Virtuousness**  
**"An Analytical Study of opinions of a sample**  
**employees in Islamic Banks in Egypt**

**د/غالية عبدالسلام محمود فرج العمامي**  
**مدرس إدارة الأعمال**  
**المعهد العالي للعلوم الإدارية بأوسيم**

**البريد الإلكتروني: [Ghalia\\_omami@yahoo.com](mailto:Ghalia_omami@yahoo.com)**

**-المستخلص:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الروحية وتأثيرها في تحقيق الاستقامة التنظيمي في البنوك الإسلامية في مصر، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استمارات الاستقصاء، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) مفردة من العاملين في البنوك الإسلامية بمصر، حيث تم استرجاع (١٦٨) صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS.V.23)، وتوصلت نتائج الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الروحية في البنوك الإسلامية بمصر كانت في المتوسط، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط و تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية وبعديها المتمثل في: (حب الإيثار - العضوية) ومتغير الاستقامة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: (التعاطف التنظيمي - الثقة التنظيمية - النزاهة التنظيمية) عند مستوى معنوية (٠,٠١) في البنوك الإسلامية في مصر، كما تبين عدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في البنوك الإسلامية محل الدراسة بالنسبة للنوع وسنوات الخبرة علي متغيري القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية، بينما تبين وجود فروق في المؤهل

التعليمي لإجمالي متغير (القيادة الروحية)، لصالح العاملين الحاصلين علي مؤهل عالي " الماجستير " , وأوصت الدراسة باستثمار العلاقة بين متغير القيادة الروحية ومتغير الاستقامة التنظيمية في تطوير جودة الخدمات البنكية المقدمة, وذلك من خلال امتلاك العاملين السلوكيات القائمة علي التعاطف والثقة الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي علي رفع مستوى الإداء بشكل متميز .

### الكلمات المفتاحية:

القيادة الروحية- حب الإيثار- العضوية - الاستقامة التنظيمية- التعاطف  
التنظيمي- الثقة التنظيمية - النزاهة التنظيمية

### Abstract

The study aims at identifying the degree of practicing (**spiritual leadership**) and its impact on achieving (**Organizational Virtuousness**) in Islamic Banks in Egypt. The study used the descriptive analytical method. To achieve the goal of the study, a questionnaire was used, and the study sample consisted of (180) the received and correct lists reached (162) survey lists with a percentage of (90%), suitable for statistical analysis. The data was analyzed using (SPSS.V.23) program. The results of the study reached several results, the most important of which are: The degree of practicing (**spiritual leadership**) in Islamic Banks in Egypt was moderate. The results also showed the existence of a statistically significant correlation and influence relationship between the level of application of spiritual leadership and Organizational Virtuousness.

The results of the study showed that there is a positive, strong, and significant relationship between spiritual leadership. Its dimensions are: (altruism love - membership) and the variable of Organizational Virtuousness and its dimensions. It is (organizational empathy- Organizational trust- Organizational integrity) At a significance level (0.01) in Islamic Banks in Egypt. It became clear that there are no significant differences between the attitudes of employees in Islamic Banks in Egypt in terms of gender and years of experience on the variable of spiritual leadership and organizational integrity, while it became clear that there were differences in educational qualifications for the total variable (spiritual leadership) in favor of the master's degree

holders. The study recommended investing in the relationship between the spiritual leadership variable and the variable Organizational Virtuousness in developing the quality of banking service by having employee's empathic behavior and trust which increases the level of outstanding performance.

### **Keywords:**

spiritual leadership - Organizational Virtuousness - altruism love - membership - Organizational Virtuousness - organizational empathy -Organizational trust -- organizational integrity .

### **مقدمة:**

تواجه المنظمات الحديثة العديد من التحديات في ظل العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية وما ينتج عنها من ظواهر سلبية لها تأثير كبير علي مستوى الأداء والإنتاجية، ومن هذه الظواهر السلوكيات غير اللائقة في بيئة العمل، الأمر الذي قد يتسبب في فشل الكثير من المنظمات، مما استدعي علي المنظمات مواجهة تلك التحديات بتطوير نماذج قيادية حديثة ترسخ القيم الأخلاقية والروحية، ومن هنا تم تسليط الضوء علي القيادة الروحية (Sholikhah et al.,2019).

والقيادة الروحية (The Spiritual Leadership) تعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة الأمر الذي يلقي علي القائد الروحي مسؤولية إذابة الجليد بينه وبين المرؤوسين وإزالة حاجز الخوف والرغبة حتي تنشأ بينهم علاقة يسودها الثقة والاحترام مما يرفع من مستوى جودة بيئة العمل، بالإضافة إلي وضع أسس حديثة تترسخ في بناء رؤية أساسها الجانب الروحي والتي تتعكس علي سياسات المنظمة، بحيث تجمع بين اتجاهات القادة والقيم السلوكية الإيجابية مما يضمن إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية حتي يتمكن العاملين من توظيف إمكانياتهم بما يخدم مصلحة جميع الأطراف بالمنظمة وتماسك فرق العمل بها (Galanou & Farrag,2015).

كما يعد مفهوم الاستقامة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال علم النفس الاجتماعي التي يمكن تضمينها في سلوكيات الأفراد والمنظمة ككل، حيث أشارت الكثير من الدراسات أن الاستقامة التنظيمية لها تأثير إيجابي علي صحة الفرد النفسية والذهنية والبدنية مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وقد تم إجراء هذه الدراسة في (البنوك الإسلامية في مصر) لما لها من دور هام في رفع عجلة الاقتصاد الوطني، وتسليط الضوء علي التحديات التي تواجهها كونها تعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة الأمر الذي يحتم عليها مواكبة المستجدات الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية، مما يستدعي الاهتمام بتعزيز جودة أداء العاملين في تلك البنوك حتي يتسنى لها تقديم منتجات مصرفية مبتكرة ومقابلة تطلعات العملاء، ومن هذا المنطلق سعت الباحثة إلي محاولة كشف طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية في البنوك الإسلامية في مصر الأمر الذي سوف يساعد المسؤولين ومنتخذي القرار في هذه البنوك علي الاهتمام بالجانب الروحي وتعزيز أخلاقيات العمل الإيجابية.

## (١) الخلفية النظرية:

### (١-١) القيادة الروحية (Spiritual Leadership):

علي الرغم من كون مصطلح "القيادة الروحية في العمل" من المصطلحات الحديثة في منظمات الأعمال، إلا إن هذا المصطلح مشتق من مصطلح "الروحانية" الذي ظهر منذ قديم الأزل مع بداية وجود الإنساني علي وجه الأرض، ويوجد قاسم مشترك بين الروحانية والثقافة الروحية والدين، وهي تعد من صفات الروح الإنسانية التي جبلها الله في الإنسان منذ بداية الخليقة، وتتمثل في الحب، والعطاء، والتفاني من أجل الآخرين، وحب الإيثار، والتعاطف، والرضا، والرحمة، والصبر، والتسامح والمسؤولية الشخصية، والشعور بالانسجام، وخدمة الآخرين (Fry,2003). ويقصد بـ "الروحانية" تجاوز الذات، والشعور بالترابط مع جميع الأشياء في الكون، فالروحانية تتخلل جميع الأفعال بما في ذلك ما يمكن أن نتحدث عنه، والطريقة التي نقدم بها أنفسنا للآخرين، والطريقة التي نتفق بها، فالقادة الروحانيون يقودون المنظمات بناء علي المعتقدات المتأصلة في تعاليم الدين (Benefiel et al., 2014).

وعلي الرغم من أن هذا المجال أجريت عليه كثير من الدراسات إلا أن (الروحانية) في مكان العمل تعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، كما أن فهم الروحانية وتطبيقها علي أرض الواقع في مجال الأعمال لا يزال محدوداً جداً وغير مكتمل المعالم، حيث أن الممارسات السلبية في بيئة العمل والشعور بالتعالي والتركيز علي الجانب المهني واستبعاد الجانب الروحاني والإنساني أدت إلي زيادة الاهتمام بهذا الجانب، فروحانية

العمل العالية تدفع العاملين إلى تحسين الأداء، وتحقيق مزيد من الإنتاجية، ويحتاج الارتقاء ببيئة العمل إلى أفراد يتمتعون بروحانية عالية، والأمر الذي يدعم هذه الروحانية هو شعورهم بالعضوية والتواصل الاجتماعي الإيجابي بشكل أكبر مما يدفعهم للتسامح والرضا وبذل المزيد من الجهد، وتحقيق فاعلية المنظمة التي يعملون بها (Giacalone & Jurkiewicz, 2003, p:13).

وقد ظهر مصطلح "القيادة الروحية" إلى حيز الوجود نتيجة افتقار بيئة العمل إلى الجانب الروحي، حيث إدي ضعف هذا الجانب في بعض الشركات إلى ضعف مستوي الإداء، وتفتشي السلوكيات السلبية بين العاملين في شركات الأعمال، ففي السابق كان هناك اعتقاد أن القيادة التقليدية التي تستمد قوتها من السلطة والكاريزما والمكلفة بتنفيذ البرامج والسياسات هي القيادة الفعالة، ولكن في حقيقة الأمر فإن بيئة العمل تعج بالمشكلات التنظيمية والتي تنتج عن السلوكيات السلبية للعاملين داخل تلك المنظمات، الأمر الذي دعا الباحثين إلى إعادة النظر في الأساليب والأنماط القيادية حيث أن هؤلاء الباحثين لم يتفوقوا على إطار واضح ومحدد للبناء القيادي،

ومن هنا انبثق هذا المصطلح الحديث في مجال إدارة الأعمال ألا وهو القيادة الروحية (Fry & kriger,2009).

وتعد القيادة الروحية ذات عمق استراتيجي يعبر عن القيم الروحية والحاجات الإنسانية كالنقدير، والسلوكيات التي تهدف إلى تحفيز الذات والآخرين وهي تعتمد علي بعدين أساسيين هما:

- بناء رؤية أساسها الجانب الروحي بالمنظمة والتي تعمق إحساس العاملين أن وجودهم له معنى في حياتهم وفي العمل.
- ترسيخ القيم التنظيمية ذات ثقافة ذات طابع اجتماعي قائم علي الإيثار والنقدير للذات والآخرين الأمر الذي ينتج عنه شعور العضوية.

وقد عرف (fry,2003,p:٢٠) القيادة الروحية بأنها: "مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات التي تهدف في جوهرها الباطن إلى تحفيز الذات والآخرين، ليتولد لديهم الشعور بالبقاء الروحي من خلال الالتزام والعضوية. أما (Karadag,2015,p:2) فقد عرفها بأنها: "تشجيع بيئة العمل لتمكين الأفراد من عرض مواهبهم لأن الوظائف فيها

قائمة علي الثقة والقيم الإنسانية". وقد أوضح (اسماعيل, ٢٠٠٨) أن القيادة الروحية تولد من روحانية العمل والتي بدورها تقوم بتحديد احتياجات أعضاء المنظمة من خلال الاتصال وذلك لإشباع الحاجات الإنسانية من خلال الالتزام والسمو.

وبناء علي كل ما سبق تعرف الباحثة (القيادة الروحية) علي أنها: "مجموعة من الروحانيات والقيم التي يجب ترسيخها ضمن ثقافة المنظمة ورؤيتها مما يساهم في توفير مناخ عمل روحاني ينبع من حب الإيثار والعضوية بما يدعم السلوك الإيجابي وتحقيق رفاهية العمل".

### (١-١-١) أهمية القيادة الروحية:

تتلخص أهمية القيادة الروحية في عدة نقاط هي:

- تستمد القيادة الروحية أهميتها من فهم الحاجات الإنسانية وتحقيق الإشباع الروحي لدي الأفراد.
- تعد القيادة الروحية المحفز الأساسي للأفراد مما يجعلهم أكثر حماساً وإنتاجية في بيئة العمل.
- تعزز القيادة الروحية القيم الروحية التي تركز علي تقدير الأفراد مما جعلهم يشعرون بالعضوية وحب الإيثار والامتنان والشعور الإيجابي تجاه الآخرين.

### (١-١-٢) أبعاد القيادة الروحية:

اقترح (Khane & Arani, 2013, p:1598) ثلاثة أبعاد للقيادة الروحية هي (الوعي, الشخصية الأخلاقية, الأيمان), بينما حدد (Chen et al., 2019) ثلاثة أبعاد للقيادة الروحية تتمثل في (الرؤية, الأمل/الأيمان, حب الإيثار), بينما حدد (Fry, 2003) خمسة أبعاد هي: (الرؤية, الأمل/الأيمان, حب الإيثار, الدعوة, العضوية), وقد اشتملت الدراسة الحالية علي بعدين هما (حب الإيثار- العضوية), وقد تم قياس هذه الأبعاد بالاستعانة بمقياس Spiritual Leadership Test, والذي تم أعداده من قبل (Fry, 2003).

### - أولاً: حب الإيثار (Altruism love):

يعمق هذا البعد الشعور بالرفاهية الإنسانية التي يصل إليها القائد من خلال الرعاية والتقدير للذات والآخرين، ويعد أنكار الذات والرعاية وعدم الأنانية والتعاطف والتسامح صورة عميقة لحب الإيثار، الذي بدوره يعد أحد العوامل الأساسية التي لها تأثير قوي للتغلب على المشاعر السلبية كالغضب والخوف (Fry,2003).

### - ثانياً: العضوية (Membership):

تتمثل العضوية في الشعور بالتقدير وهذا الشعور ينبع من العلاقات الاجتماعية الإيجابية والاتصال الفعال بالآخرين، من خلال التفاعل الاجتماعي والعضوية في جماعات، الأمر الذي ينمي لدي العاملين الشعور بالامتنان والانتماء إلي الجماعة التي تعتبر جزء من مجتمع أكبر، وتسعي الكثير من المنظمات الحديثة إلي ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تدعم العلاقات الاجتماعية البناءة، والتركيز علي حاجات الإنسان النفسية والروحية مما يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة التي يعمل بها.

### (٢-١) الاستقامة التنظيمية (Organizational Virtuousness):

يعتبر مفهوم (الاستقامة تنظيمية) من المفاهيم الحديثة التي لها جذور فلسفية متأصلة في نظريات الفضيلة المرتبطة بأرسطو، فهي تشير إلى مجموعة القيم والسلوكيات التي تتبناها المنظمة، والتي تنعكس على تصرفات العاملين بالمنظمة في جميع الأحداث داخل المنظمة، ومصطلح الاستقامة التنظيمية ينسب للكلمة اللاتينية (Virtues) التي يقصد بها القدرة أو المزايا، كما وقد وصفها أرسطو بأنها الرغبات والأفعال التي ينتج عنها سلوكيات إيجابية بشكل شخصي اجتماعي (Cameron et al., 2006:251)، وتعكس الاستقامة الحالات الإنسانية الفريدة، التي تمثل الشرف والصدق، والأمانة التي ترفع من مستوى الرفاه النفسي، ويعد (Cameron) من أوائل الرواد الذي تبني البحث في موضوع الاستقامة التنظيمية، حيث هذا المصطلح قد انبثق على يديه منذ عام (٢٠٠٣) حيث أشار إلى أن الاستقامة التنظيمية مصطلح ذو علاقة متينة بعلم النفس الإيجابي الذي يجب أن يتم تضمينه في كافة أنشطة المنظمة وكذلك في العمل الجماعي (Cameron et al., 2003:3).

وقد عرف (Zamahani et al.,2014:119) الاستقامة على أنها: "مجموعة من القواعد الأخلاقية التي تكون النسيج الاجتماعي", كما يرى (Asad et al.,2017:37) الاستقامة تنظيمية على أنها: "الحالة العليا لشؤون العاملين في المنظمة، وهذه الحالة العليا تتكون من عدة عناصر هي القدرة، والديناميكية، والنشاط والحيوية، والفاعلية، وإنها توفر معنى لعمل الفرد". كما عرفها (Hamrah et al., 2015:274) على أنها: "استخدام وحماية، وتطور واستمرار العادات والمصالح والأنشطة، مثل الإطار، والصدق والتسامح والثقة، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي"، وتعد الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر (Ramlal et al., 2014:152) عاملاً حاسماً له تأثيراً كبيراً على الأداء الجماعي بالمنظمة، كما إنها ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي، ومن ثم التأثير الإيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى ثقافة واتجاهات المنظمة، كما أن الاستقامة التنظيمية لها دور هام في رفع مستوى الابتكارات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى ربحية المنظمات نتيجة زيادة مستويات رأس المال الاجتماعي.

وقد أشار (Searle & Barbuto,2011:114) إلى أن العاملين الذين يعملون بالمنظمات المستقيمة يزيد مستوى أدائهم، وذلك بسبب تحقيق إشباع شخصي للقيام بالعمل بشكل صحيح مما يدفعهم لاستخدام طاقتهم إيجابية لتعديل سلوكياتهم لتغيير الظروف المحيطة كما اتضح إنهم يكونوا أكثر ميلاً للتسامح مع المشكلات النمطية دون التذمر أو الشكوى، وبالتالي فهؤلاء الأشخاص يصبحون أكثر قدرة على الأداء الإبداعي مما يولد لديهم شعور قوي بالمسؤولية، واحترام الذات والاستقلالية الأمر الذي يرفع من مستوى السلوك المؤيد للمجتمع، وأشار كلاً من (Abedi,2014:120) و (Shekari,2014:4165) و (Froman,2010:165) أن الاستقامة التنظيمية تمثل مصدراً للهوية، فهي تعزز من الخبرة نتيجة تطور المكون السلوكي والإدراكي والعاطفي، كما أنها ترفع من مستوى الاتصالات داخل المنظمة، وتعزز مستوى الانسجام في العلاقات داخل العمل، وقد أوضح (Frieman & Frieman,2009:18) إن المنظمة المستقيمة تمتلك عدة عوامل النجاح يمكن أن تقاس من خلال احترام العاملين، والقيادة الخادمة، والأعمال الخيرية، وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، والأخلاق والنزاهة، والبيئة الأخلاقية.

**(١-٢-١) أبعاد الاستقامة التنظيمية:**

حدد (Cameron et al., 2004), خمسة أبعاد الاستقامة التنظيمية هي: (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي)، ويعد هذا النموذج هو أول نموذج يساعد على قياس وتحديد أبعاد الاستقامة التنظيمية (Abedikooski & Zeinabadi, 2016:61)، كما حدد (Vallett, 2010:2890)، عدة أبعاد الاستقامة التنظيمية هي (الهدف العميق، التعاطف، التفاؤل، السعادة، النزاهة).

أما (Zamahani et al., 2012) فقد حدد خمسة عوامل أساسية اعتبارها العوامل الحاسمة لتعزيز سلوكيات الاستقامة التنظيمية، وهي: (القيادة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الهيكل والعمليات، رعاية المجتمع)، وأشار (Singh & Buitendach, 2014:9) إلى ستة أبعاد، يمكن أن تقاس من خلالها الاستقامة التنظيمية وهي: (الحكمة، الشجاعة، الإنسانية، العدالة، الاعتدال، التعالي).

بينما وضح (Hamvahi et al., 2015) أن السلوك الفاضل داخل منظمات هو الذي يؤدي إلى زيادة السلوك الأخلاقي في المنظمة، كما وضح أن للبيئة دور حاسم في عدم الامتثال للمعايير الأخلاقية المنظمة، الأمر الذي يعكس أهمية الاهتمام بالعوامل الداخلية مثل إدارة الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي في أولوياتهم، لمنع انهيار المعايير الأخلاقية في القطاع العام، وحدد عدة أبعاد للاستقامة التنظيمية متمثلة في: (الموارد البشرية، العوامل الداخلية، الهيكل التنظيمي، البيئة العامة، البيئة الخاصة). ومن خلال كل ما تقدم اعتمدت -الباحثة- في دراستها الحالية على مقياس (Cameron) باعتباره أول نموذج تم بنائه لقياس متغير الاستقامة التنظيمية، ولأنه يعد أداة موثوقة، فقد تم استخدامه من قبل كثير من الباحثين، وكان مستوى قياس الاستقامة تنظيمية مرتفع، وحددت الباحثة ثلاثة أبعاد لهذه الدراسة، وهي:

١. التعاطف التنظيمي (organizational empathy).
٢. الثقة التنظيمية (Organizational Trust).
٣. النزاهة التنظيمية (Organizational Integrity).

### أولاً: تعاطف التنظيمي (Organizational empathy):

يقصد بالتعاطف التنظيمي مساعدة الأفراد والعاملين الذين قد يكون أداؤهم ضعيف، وخلق بيئة إيجابية لهم، وكذلك مساعدة الأشخاص الذين يعانون من الظروف الاجتماعية والنفسية المضطربة، فالتعاطف التنظيمي يهدف للاهتمام بالأفراد بعضهم ببعض، والتعاطف التنظيمي يعد عملية ديناميكية بين جماعات العمل من خلال بعد الوسيلة التي يرتبط من خلالها الأفراد نفسياً، مما يخلق علاقة قوية بين زملاء العمل في البيئة التنظيمية، كما أنه يؤدي إلى تقليل الإجراءات العقابية ضد الآخرين (Boyatzis et al., 2006:13) ، ويخلق التعاطف في العمل العديد من الفوائد والمزايا التنظيمية كالفرح والالتزام، ويمكن القول أن مفهوم (التعاطف التنظيمي) كما أشارت إليه الباحثة- في دراستها هو عبارة عن: "مجموعة من المشاعر والأفعال المترابطة التي تؤثر في شكل الاستجابة السلوكية الإيجابية وبالتالي تنعكس نتائجها على الأداء الكلي بالمنظمة".

### ثانياً: الثقة التنظيمية (Organizational Trust):

تعتبر الثقة تنظيمية العنصر الحاسم والأساسي لتكوين علاقات التعاونية داخل منظمة والتي من شأنها أن ترفع من مستوى الأمان الوظيفي والاستقرار تنظيمي، فهي تساعد على تخفيض مستوى الصراعات التنظيمية، وزيادة التعاون وتبادل المعلومات والأفكار، كما أنها تساهم في خلق مناخ إبداعي، وتعد ثقة تنظيمية من المفاهيم الهامة التي تنعكس على المنظمة والأفراد بشكل إيجابي (Aamir & Finian, 2013:400). وقد عرفها (Stephen, 2003, p:336) على أنها وسيلة تساعد في تعزيز وتنمية سلوك التعاون وتحقيق ترابط وتخفيض الظروف السلبية، وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، وتعد ثقة تنظيمية العامل الرئيسي في خلق علاقات شخصية، وحرية التعبير وانعدامه، يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية على الصعيد الفردي، كما إنها تضعف الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Sherwyn et al., 2015:32).

### ثالثاً: النزاهة تنظيمية (Organizational Integrity):

يشير مصطلح النزاهة التنظيمية إلى القيم الأخلاقية التي يتحلّى بها الأفراد داخل المنظمة التي ينتمون إليها، وتعد معياراً للتفوق الأخلاقي الشخصي للعاملين بالمنظمات، كما يقصد بها نبذ السلوكيات غير المرغوب بها، والتحلّي بالمعايير

الأخلاقية أثناء تأدية المهام المطلوبة، وهي تتضمن اتساق المبادئ الأخلاقية السلوكيات والأفعال المرغوبة، ويمكن تعريف النزاهة التنظيمية بأنها: "هي قدرة المنظمة على شفافية التعامل مع العاملين، وهي تتضمن عدة مزايا ونتائج إيجابية مثل تقليل السلوكيات العدوانية، و شحذ أذهان العاملين للتصرف بمصداقية وشفافية عند اتخاذ القرارات حتى تكون بيئة العمل بيئة مستقرة" (Ponomarenko,2016:21). كما يشير (الطائي وآخرون، ٢٠١٧:٢٨٤) أن النزاهة تعتبر عملية امتداد للقيم والسلوكيات الأخلاقية الإيجابية التي تنعكس على المنظمة ككل، ونبذ كل السلوكيات السلبية التي تساهم في تغذية الفساد الإداري، وترفع من مستوى النزاهة التنظيمية في المنظمة، وذلك من خلال تكامل إجراءات المنظمة التشغيلية واستراتيجية من أجل الوقاية من الفساد، لتحقيق أغراض المنظمة (Boardman & Klum,2001:83).

## (٢) الدراسات السابقة:

### (٢-١) الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الروحية:

- دراسة (زهرة، ٢٠٢٤م) هدفت إلى قياس كلاً من القيادة الروحية والرشاقة التنظيمية علي الميزة التنافسية لدى العاملين بهيئة ميناء دمياط، والتعرف علي تأثير أبعاد الروحانية علي الميزة التنافسية وقياس الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، وأجريت الدراسة علي عينة مكونة من (٣٢٠) مفردة، وجمعت البيانات الأولية من خلال استمارة استقصاء، وتم استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية بين القيادة الروحية وكلاً من الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، كما تبين وجود تأثير موجب للرشاقة التنظيمية بين كلاً من القيادة الروحية والميزة التنافسية.

- دراسة (محمد وجبار، ٢٠٢٢) سعت إلى التعرف علي تأثير القيادة الروحية كمتغير مستقل ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، وتم استخدام خمسة أبعاد فرعية لقياس القيادة الروحية وهي: (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار، المعنى، العضوي) وتم قياس الأداء التنظيمي المستدام بثلاثة أبعاد فرعية، هي: (المحور البيئي، المحور الاقتصادي، المحور الاجتماعي)، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بالعتبة الحسينية المقدسة بمحافظة كربلاء، وتم استخدام استمارة الاستقصاء في جمع البيانات

والمعلومات، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامجي (٢٣) Amos V. و (SPSS V.24) ، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: أن متغير القيادة الروحية يحسن من تأثير الأداء التنظيمي المستدام وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: التأكيد على قادة العتبة الحسينية المقدسة بتبادل الثقة مع العاملين، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

- دراسة (زويتي. ٢٠٢٢) هدفت إلى قياس تأثير القيادة الروحية في مستوى الأداء السياقي لأعضاء التدريس بجامعة الطارف بالجزائر ، وتم تطوير استمارة الاستقصاء لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٨٩) عضو هيئة تدريس الدائمين في الجامعة محل الدراسة، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام برنامج (spss.v.23) لتحليل البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة علي ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد القيادة الروحية المتمثلة في: (الرؤية، والأمل/ الإيمان، حب الإيثار) بالجامعة محل الدراسة بنسبة (٨١.٣٪)، كما تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية عندما عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تطبيق أبعاد القيادة الروحية ومستوى الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس، وتم صياغة بعض التوصيات لتعزيز دور القيادة الروحية بما يحقق مستوى عالي من الأداء السياقي.

- دراسة ( المعاضيدي وآخرون, ٢٠٢٢) سعت إلي التعرف وتحليل مستوى الالتزام لدي الأفراد المبحوثين بأخلاقيات المهنة، فضلاً عن قياس طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الروحية بأبعادها الخمسة المتمثلة في: (الرؤية، الأمل، الإيثار، المعني، العضوية)، وأخلاقيات المهنة كمتغير أحادي البعد في المعهد التقني في الموصل، وتم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاستعانة باستمارة الاستبيان من عينة عددها (٩٢) مفردة من المدرسين العاملين في المنظمة، وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القيادة الروحية بأبعادها الخمسة وأخلاقيات المهنة، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: وجود التزام لدى عينة البحث بأخلاقيات المهنة في المنظمة المبحوثة.

- دراسة (الرواشدة وآخرون, ٢٠٢٠) سعت إلى قياس أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في فندق العقبة بالمملكة الأردنية الهاشمية وقد طبق الجزء الميداني باستخدام الاستبانة حيث وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق

الأردنية ذات الأربعة وخمس نجوم، وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود مجموعة من الأبعاد اللازمة لتطبيق القيادة الروحية هي (الرؤية، والأمل/الأيمان، وحب الإيثار، والدعوة العضوية)، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الروحية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في الفنادق محل الدراسة، كما تبين وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، يقظة الضمير، السلوك الحضاري)، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها تبني القيادة الروحية بأبعادها المختلفة لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشكل فعال، والعمل على توفير المعلومات الكافية حولها.

- دراسة (رحمان، ٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على دور القيادة الروحية بأبعاد المتمثلة في (الرؤية، وحب الإيثار، والالتزام التنظيمي) في الحد من الصمت المنظمي، واستخدمت استمارة الاستقصاء لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين في اربل وكان عددهم (١٠٠) قائد وتم استرجاع (٩٢) استمارة، وتم تحليل البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (spss)، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي موجب بين متغيرات البحث، وقد أوصت الدراسة بأهمية تعزيز مفهوم القيادة الروحية مع ضرورة توعية أعضاء المنظمة بأهمية إبداء الآراء والأفكار ذات العلاقة بمشاكل وصعوبات العمل من قبل القادة الأكاديميين، كذلك ضرورة توفير قنوات اتصال بين رؤساء ومشرفين الأقسام والعاملين.

- دراسة (كمال ٢٠١٩) سعت إلى التعرف على دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتم تطوير الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع استمارات الاستقصاء علي عينة عشوائية مكونة من (٣٠) عضو هيئة تدريس بالكلية محل الدراسة، وتم التوصل إلى عدد من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الروحية والثقة التنظيمية، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الثقة تنظيمية من خلال الاهتمام بالقيم الروحية والمبادئ الأخلاقية للقيادة.

- **دراسة (الحلاوي, ٢٠١٧)** هدفت إلى التعرف على دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية وأهميتها في الحد من العقبات التغيير, وقد تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات هي: (القيادة الروحية, الريادة الاجتماعية, وعقبات التغيير), وطبقت هذه الدراسة على العاملين في العتبة الحسينية المقدسة, وقد بلغ عددهم (٣٧٠) فرد, وتم استخدام الاختبارات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية (Excel - spss) (Amos), وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: التأثير الواضح للقيادة الروحية بأبعادها على الريادة الاجتماعية, كما اتضح وجود دلالة معنوية للحد من عقبات التغيير في زيادة قوة العلاقة بين القيادة الروحية والريادة الاجتماعية, وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: منح القيادة الروحية أهمية كبيرة واعتمادها لتعزيز المعايير الروحية, وامتلاك الحس الأخلاقي, وبناء علاقات أخلاقية مميزة مع العاملين من خلال كسب ثقتهم واحترامهم.

#### (٢-٢) الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير بالاستقامة التنظيمية:

- **دراسة (النجار, ٢٠٢٤)** سعت إلى قياس تأثير الاستقامة التنظيمية على تعزيز السمعة التنظيمية, وقامت الدراسة بتحليل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية من خلال الفخر التنظيمي كمتغير وسيط في بهيئتي مينائي دمياط وبورسعيد, وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, وجمعت المعلومات والبيانات من خلال استمارة الاستقصاء والتي تم توزيعها على (٣٤٢) مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة وتم استرداد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي والتي بلغ عددها (٢٥٦) مفردة, وتم استخدام برنامج (SPSS V.٢٦), وبرنامج (AMOS V.٢٦) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة, و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقامة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبناء السمعة التنظيمية, بالإضافة إلى أن وجود الفخر التنظيمي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية رفع من تأثير الاستقامة التنظيمية, وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة زيادة دعم الإدارة العليا بالموائى للتركيز على تقديم المزيد من الخدمات اللوجستية المبتكرة القادرة على نقل مستوى الخدمات داخل الموائى لمستوى متقدم, ووضع المعايير والأطر والقواعد مع التشديد على تطبيقها, وتقديم مجموعة من البرامج التدريبية وورش العمل من أجل الرفع من مهارات العاملين وتعريفهم بالطرق والوسائل الحديثة في العمل.

- **دراسة (عياد, ٢٠٢٤)** هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية (التفائل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) والأداء الإبداعي. وتم جمع البيانات الأولية للدراسة عن طريق الاستقصاء من عينة قوامها (٣٥٧) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل (٣١١) قائمة، بمعدل استجابة (٨٧٪)؛ وتم الاعتماد في تحليل البيانات واختبار نموذج وفروض الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM) وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على كل من الفخر التنظيمي والأداء الإبداعي، وكذا وجود تأثير إيجابي معنوي للفخر التنظيمي على الأداء الإبداعي، وأن الفخر التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والأداء الإبداعي. واستناداً إلى تلك النتائج، اقترح الباحث عدة توصيات، يمكن أن تساهم في زيادة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الاستقامة التنظيمية، وتنمية مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي، وبما يؤدي في النهاية إلى تعزيز مستوى أدائهم الإبداعي.
- **دراسة (النجار وعرب, ٢٠٢٢)** هدفت إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استمارة الاستقصاء، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) عامل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي للصحة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية للعاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، كما تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد الصحة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمديريات محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: إجراء المزيد من الدراسات حول موضوعي الدراسة، وذلك بإدخال متغيرات جديدة .

- **دراسة (مرزوق وآخرون, ٢٠١٩)** هدفت إلى الكشف عن أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي وذلك بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، وتم استخدام استمارات الاستقصاء كأداة لجمع البيانات لتي بلغت (٣٦٢) مفردة، وحددت مفردات الدراسة بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، كما تبين وجود اختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة اتجاه بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، وقدمت الدراسة مجموعة التوصيات أهمها محاولة رفع مستوى الاستقامة التنظيمية لغرض تحسين اصل درجة الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.
- **دراسة (الصراف, ٢٠١٩)** سعت إلى التعرف على دور توظيف تقييم الأداء في تحقيق الاستقامة التنظيمية، ومدى تأثيره على الاستقامة التنظيمية، وتم جمع البيانات من خلال إعداد استمارة الاستبيان تم توزيعها على عينة البحث متمثلة في (٣٠) فرداً من أعضاء الكادر التدريسي في المعهد التقني في الموصل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقييم الأداء والاستقامة التنظيمية، كما تبين أن تقييم الأداء يمارس تأثيراً معنوياً على الاستقامة تنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ مبدأ موثوقية وصدق المنظمة بأذهان العاملين بها.
- **هدفت دراسة (Zeinbadi & Kooshki, ٢٠١٥)** إلى التعرف على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية واتجاهات المعلمين بالمدارس، وضم مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية بإيران، وبلغ عددهم (٤٠٣) معلم، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للاستقامة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، كما توصلت النتائج إلى أن الاستقامة التنظيمية لها تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتؤكد النتائج أيضاً على ضرورة وأهمية تعزيز الاستقامة التنظيمية في المدارس.

## – الفجوة البحثية:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في المنهجية وأداة جمع البيانات، وقد قامت الباحثة بمسح شامل علي الأبحاث والدراسات السابقة-علي حد علم الباحثة – لم يتم الربط بين متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة في متغير (القيادة الروحية) ومتغير (الاستقامة التنظيمية)، بالإضافة إلي أن الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية قد تم تطبيقها في بيئات مختلفة مثل قطاع الخدمات التعليمية والمستشفيات وشركات الأعمال والفنادق – وعلي حد علم الباحثة- لم تطبق هذه الدراسات في مجال الخدمات المصرفية الأمر الذي دعا الباحثة إلي تناول موضوعات الدراسة وتطبيقها علي البنوك الإسلامية بمصر

## (٣) مشكلة الدراسة:

تعد بيئة العمل في المنظمات المعاصرة بيئة معقدة ومليئة بالتحديات نظراً لتعدد ظروف العمل الأمر الذي فرض على تلك المنظمات التركيز علي إدارة مقدراتها وأصولها "غير الملموسة" المتمثلة في العنصر البشري بنمط غير تقليدي، والتركيز علي تبني نمط قيادي يهتم بالجانب الأخلاقي والقيمي والروحي، وتعد "القيادة الروحية" احد الأنماط القيادية الفعالة في تنمية الجانب الروحي والسمو الأخلاقي الذي ينعكس على سلوك العاملين بالمنظمات الحديثة، مما يزيد من مستوى الارتباط النفسي للعاملين بالمنظمة التي ينتمون إليها.

كما أن مفهوم "الاستقامة التنظيمية" بات قضية محورية في كثير من المنظمات نتيجة الضغوط الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه تلك المنظمات، فالاستقامة التنظيمية لها دور فعال في خلق بيئة تنظيمية يسودها التراحم والتعاطف والثقة والنزاهة والشفافية بين كل الأطراف داخل المنظمة، مما يزيد من شعور العاملين بالانتماء لمنظماتهم، وترسيخ القيم الأخلاقية، الذي ينتج عنه تأثير إيجابي علي الأداء التنظيمي ككل.

وقد أشارت الكثير من الدراسات أن كلاً من القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية يساهمان في رفع مستويات الأداء التنظيمي مما يزيد من قيمة المنظمة، ويساعد على تحسين جودة الأداء، ومن هنا انبثقت فكرة الدراسة الحالية للتعرف علي واقع تبني أسلوب القيادة الروحية في البنوك الإسلامية في مصر والدور الذي تلعبه في تحقيق

الاستقامة التنظيمية، حيث قامت الباحثة بإجراء (دراسة استطلاعية) من خلال إجراء مقابلات شخصية متعمقة مع (٢٠) موظف من العاملين في البنوك الإسلامية في مصر، هدفت من خلالها -الباحثة- تجميع البيانات الأولية حول ممارسات القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية في البنوك الإسلامية في مصر، وذلك بغية تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات بشكل دقيق، وتكوين فكرة مبدئية حول موضوع البحث، وقد طرحت الباحثة عدة تساؤلات في الدراسة الاستطلاعية تناولت النقاط التالية:

١- مدي توفر أبعاد القيادة الروحية في البنوك محل الدراسة:

- هل يتوفر لدي القيادات حب الإيثار في التعامل مع العاملين؟

- هل تشجع القيادات التفاعل الاجتماعي (العضوية)؟

٢- مدي توفر أبعاد الاستقامة التنظيمية في البنوك محل الدراسة؟

- هل يتوفر في بيئة العمل بُعد التعاطف تنظيمي؟

- هل تتوفر في بيئة العمل بُعد الثقة التنظيمية؟

- هل تتوفر في بيئة العمل بُعد النزاهة التنظيمية؟

٣- مدي تأثير القيادة الروحية علي الاستقامة التنظيمية:

- هل يوجد تأثير للقيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية؟

- هل يوجد ممارسات إيجابية أو سلبية تؤثر علي بيئة العمل؟

وتوصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية إلي عدة نتائج منها ضعف ادراك العاملين بالبنوك لمفهوم القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية وأبعادهما، بالإضافة إلي عدم وضوح العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية، وبناء علي النتائج الأولية التي تم التوصل إليها والتي أشارت إلي وجود قصور في ادراك مدى تأثير القيادة الروحية بأبعادهما علي الاستقامة التنظيمية، وما تحققه من نتائج لكل من الموظفين والبنوك محل الدراسة معاً، بالإضافة إلي انتشار بعض السلوكيات التي تتمثل في المجاملات والمحسوبية لبعض العاملين علي حساب البعض الأخر وفقاً لآراء بعض العاملين، وارتفاع معدلات الصراعات علي المصالح والمكاسب الشخصية، ومن هنا اصبح هناك حاجة ماسة لدراسة "تأثير القيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية" بالبنوك الإسلامية في مصر وتم تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هو واقع تطبيق القيادة الروحية بأبعادها المتمثلة في (حب الإيثار - العضوية) بالبنوك الإسلامية في مصر؟
- ما هو واقع تطبيق الاستقامة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (التعاطف التنظيمي - الثقة التنظيمية - النزاهة التنظيمية) بالبنوك الإسلامية في مصر؟
- هل يوجد علاقة بين متغير القيادة الروحية ومتغير الاستقامة التنظيمية بالبنوك الإسلامية في مصر؟
- ما هو تأثير القيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية بالبنوك الإسلامية في مصر؟
- هل يوجد فروق في مستوى إدراك القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية لدي العاملين بالبنوك الإسلامية في مصر وفقاً للسن وسنوات الخبرة والمؤهل التعليمي؟
- ماهي التوصيات التي تساهم في تحقيق الاستقامة التنظيمية بالبنوك الإسلامية في مصر؟

#### (٤) أهداف الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة لتشخيص واقع القيادة الروحية و الاستقامة التنظيمية, ومستوى تطبيقها من خلال آراء العاملين في البنوك الإسلامية بمصر.
- تسعى الدراسة لمعرفة العلاقة ومدى ارتباط بين متغير القيادة الروحية بمتغير الاستقامة التنظيمية في البنوك الإسلامية بمصر من خلال اتباع الأساليب الإحصائية ذات الدقة العالية في الاختبار.
- تسعى هذه الدراسة إلي التعرف علي مستوى إدراك القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية لدي العاملين بالبنوك الإسلامية في مصر وفقاً للسن وسنوات الخبرة والمؤهل التعليمي
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء والتي من شأنها أن تسهم في رفع مستوى ممارسة القيادة الروحية بما يضمن تحقيق الاستقامة التنظيمية البنوك الإسلامية محل الدراسة.

#### (٥) أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تتناولها وهي القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية كونهما يعدان من الموضوعات الحديثة, والتي

لازالت تحتاج إلى البحث, كما أن هذه الموضوعات تعد توليفة جديدة - علي حد علم الباحثة- من خلال المسح للدراسات العلمية السابقة, ولاسيما محاولة الربط بينهما وقياس علاقتهما ببعض, الأمر الذي يساهم في الإثراء الفكري والتراكم المعرفي لإغناء المكتبة العربية وتقليص الفجوة المعرفية لهذين الموضوعين.

-**الأهمية الميدانية:** تتجلى أهمية الدراسة كون قطاع الخدمات المصرفية من القطاعات الحيوية التي لها دور هام في الاقتصاد الوطني, وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء علي أهمية دور القيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية والارتقاء بمستوى الخدمات البنكية ليوافق حاجات المجتمع ومتطلباته.

## (6) حدود الدراسة:

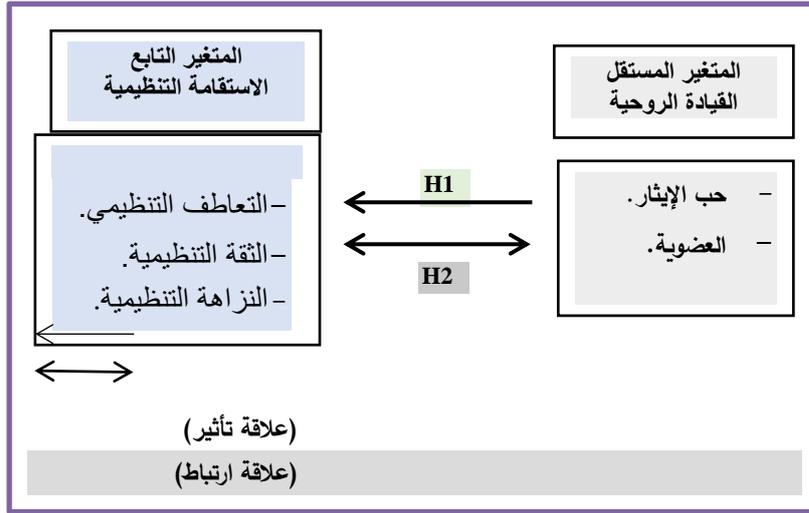
- **الحدود الزمانية:** تحددت الدراسة الحالية من ٢٠٢٤/٣/٢٨ إلي ٢٠٢٤/٦/٢٢م.
- **الحدود المكانية:** كل فروع البنوك الإسلامية بالقاهرة بمصر.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة علي موضوع القيادة الروحية بأبعادها المتمثلة في: (حب الإيثار - العضوية), وموضوع الاستقامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (التعاطف التنظيمي - الثقة التنظيمية - النزاهة التنظيمية).

## (٧) نموذج وفرضيات الدراسة:

### (٧-١) المخطط الافتراضي (نموذج الدراسة):

قامت الباحثة بإعداد نموذج الدراسة ليقاس درجة ارتباط كل من أبعاد متغير (القيادة الروحية) كمتغير مستقل علي (الاستقامة التنظيمية) كمتغير تابع, بالإضافة إلي قياس تأثير أبعاد القيادة الروحية علي الاستقامة التنظيمية, وكذلك التوصل لمعرفة ما إذا كان هناك فروق معنوية بين متغيرات الدراسة حسب النوع وسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي والشكل رقم (١) يوضح النموذج الافتراضي للدراسة:

### الشكل رقم (١) النموذج الافتراضي للدراسة



### (٧-٢) فرضيات الدراسة:

- بناء على كل ما سبق من الدراسات السابقة تم اشتقاق الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تنص علي أنه: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية" وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
    - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الإيثار والاستقامة التنظيمية.
    - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والاستقامة التنظيمية.
  - **الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص علي أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية", وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
    - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير حب الإيثار في الاستقامة التنظيمية.
    - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير العضوية في الاستقامة التنظيمية.
  - **الفرضية الرئيسية الثالثة:** والتي تنص علي أنه: "يوجد فروق معنوية في مستوى القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية لدي العاملين في البنوك الإسلامية في مصر وفقاً للنوع وسنوات الخبرة والمؤهل التعليمي".

## (٨) منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز علي الوصف الدقيق والتفصيلي لمشكلة الدراسة وتحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها، ومن ثم استخلاص النتائج والوقوف علي ابرز مؤشراتها- بما يتيح الوصف والتحليل الميداني- كأساس لتحقيق أهداف الدراسة.

### (٨-١) أساليب قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام:

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).
- **القسم الثاني:** يحتوى على مقياس أبعاد القيادة الروحية ( حب الإيثار - العضوية)، وقد تم الاعتماد علي مقياس (Fry,2003) و (Devi,2015) لقياس متغير القيادة الروحية.
- **القسم الثالث:** تم الاعتماد علي مقياس (Cameron et al.,2004) لقياس أبعاد الاستقامة التنظيمية، وذلك بعد تكيف هذه الأبعاد لتناسب مع أهداف وطبيعة هذه الدراسة، وتم قياس الإجابة لكل عبارة باستخدام (مقياس ليكرت الخماسي).

### (٨-٢) مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل البنوك الإسلامية في مصر (٥%) من القطاع المصرفي المصري، وقد أوضحت (الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي) إن حجم الصيرفة الإسلامية بمصر شهد نمواً بنحو (١٥.٨%)، بزيادة (٦٧) مليار جنيه عن مستوياته في عام (٢٠٢١م)، كما أضافت في تقرير لها، عن المصرفية الإسلامية في مصر خلال عام (٢٠٢٢م)، أن حجم العمل المصرفي الإسلامي بلغ نحو (٤٩٦) مليار جنيه بنهاية عام (٢٠٢٢م)، وأشار التقرير إلى أن عدد البنوك والفروع الإسلامية المتوافقة مع الشريعة بالسوق المصري يبلغ (١٤) بنكاً تمثل (٣٤%) من إجمالي (٣٨) بنكاً بالقطاع المصرفي المصري، مرخصة من البنك المركزي لتقديم المنتجات المصرفية الإسلامية، وهناك ثلاثة (بنوك إسلامية بالكامل) وهي بنك فيصل الإسلامي وبنك البركة مصر ومصرف

أبو ظبي الإسلامي بمصر، إضافة إلى عدد (١١) بنكاً تجارياً لديه فروع إسلامية إلى جانب الفروع التقليدية، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة (لتقرير الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي (EIFA, ٢٠٢٣):

**جدول (١) يوضح مجتمع الدراسة المتمثل في البنوك الإسلامية في**

م	اسم البنوك التي تقدم خدمات مصرفية إسلامية	الفروع	المنتجات والخدمات الإسلامية
١	بنك فيصل الإسلامي.	٣٦ فرع	تقدم المنتجات المصرفية الإسلامية في كافة الخدمات التي تقدمها.
٢	بنك أبو ظبي الإسلامي.	٧٦ فرع	
٣	بنك البركة الإسلامي.	٣٣ فرع	
٤	بنك مصر.	٤٣ فرع يسمى (الكنانة)	
٥	المصرف المتحد.	٢٢ فرع	
٦	بنك الزراعي المصري	٢٠ فرع	
٧	البنك الأهلي المصري.	٢ فرع	
٨	بنك الكويت الوطني.	فرعين	
٩	بنك عودة	٣ فروع	
١٠	بنك الاستثمار العربي.	فرعين	
١١	بنك قناة السويس.	فرع واحد	
١٢	البنك المصري الخليجي.	فرع واحد	
١٣	بنك الشركة المصرفية العربية	فرع واحد	
١٤	بنك أبو ظبي الأول	فرع واحد	

\*المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لتقرير الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي (EIFA).

<https://www.banker.news>

**(٨-٢-١) عينة الدراسة:**

وفقاً لما تم إيضاحه في مجتمع الدراسة فإن (عينة الدراسة الحالية) هي (البنوك الإسلامية) التي تقدم (المنتجات المصرفية الإسلامية بالكامل)، والتي تعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملات التمويل والخدمات المصرفية، ويضم هذا النوع من البنوك هيئة فتوى ورقابة شرعية تتكون من فقهاء الشريعة ذوى الإلمام المصرفي والقانوني والاقتصادي، وهي (٣ بنوك)، والمتمثلة في بنك أبو ظبي الإسلامي، وبنك فيصل الإسلامي، وبنك البركة الإسلامي ويوضح الجدول (٢) عينة الدراسة المتمثلة في البنوك التي تقدم المنتجات المصرفية الإسلامية بالكامل:

**الجدول (٢) يوضح عينة الدراسة المتمثلة في البنوك الإسلامية التي تقدم المنتجات المصرفية الإسلامية بالكامل في مصر**

النسبة من إجمالي الفروع	عدد الفروع	عدد العاملين	معدل النمو للعام ٢٠٢٣	الحصة السوقية المصرفية الإسلامية بالسوق المصري	رأس المال	أسم البنوك
٪١٥	٣٦	٥٦٠٠	٪١٥	٪٢٩,٢	١٧٧ مليار جنيه	بنك فيصل الإسلامي.
٪٣١	٧٦	٢٣٠٠	٪٤٠	٪٢٦,٥	١٦١ مليار جنيه	بنك أبو ظبي الإسلامي.
٪١٤	٣٣	٥٠٠٠	٪٣	٪١٦,٦	١٠٠ مليار جنيه	بنك البركة الإسلامي.
		١٩٠٠٠				إجمالي عدد العاملين في البنوك الإسلامية بمصر

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لتقرير الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي (ELFA) <https://www.banker.news>

وتم سحب عينة قوامها (١٨٠) مفردة من إجمالي عدد العاملين بالبنوك الإسلامية الثلاثة, وقد تم تحديد حجم العينة من خلال تطبيق المعادلة التالية.  

$$n = [N * p(1-p) / [(N-1) * [d^2/z^2] + (P(1-P))]]$$

**حيث أن:**

N: حجم المجتمع. n: حجم العينة. Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ٩٥٪ = (١,٩٦). d: نسبة الخطأ المسموح به في التقدير (٠,٥٠). P: نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها خصائص البحث وقد قدرتها الباحثة (٠,٥٠). وقد تم توزيع (١٨٠) استمارة استبيان, وتم استرجاع (١٦٢) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (٩٠٪).

**(٣-٨) أسلوب جمع البيانات:**

**(١-٣-٨) الجانب النظري:**

لإغناء الجانب النظري تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين في متغيرات البحث الحالي والتي تم جمعها من المصادر العلمية ومن الكتب والمجلات والرسائل والأطروحات والبحوث والدراسات العلمية والمؤتمرات ذات الصلة, فضلاً عن الاستعانة بما توفره شبكة المعلومات (الأنترنت) بغية بناء إطار نظري متكامل.

### (٢-٣-٨) الجانب الميداني للدراسة:

- **المقاييل الشخصلية:** قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصلية المتعمقة مع (٢٠) موظف من العاملين بالبنوك الإسلامية بمصر بهدف تكوين صورة كاملة علي واقع ممارسة البنك محل الدراسة للمتغيرات التي تتناولها الدراسة الحالية.
- **استمارة الاستقصاء:** تم جمع البيانات الأولية بواسطة استمارة الاستبيان واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

### (٤-٨) أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.23) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، والجدول رقم (٣) يوضح أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة كالآتي:

#### جدول رقم (٣) يوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

م	الأساليب الإحصائية المستخدمة	الغرض من استخدام الاختبار
١	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov test)	للتعرف علي التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.
٢	معامل الثبات (Cronbach Alpha).	ليبين مدى الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة.
٣	التكرارات، والنسب المئوية	لوصف خصائص عينة الدراسة.
٤	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.	للتعرف علي مدى تركيز الإجابات المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها ومدى تشتت هذه الإجابات.
٥	اختبار معامل الارتباط (person).	لقياس العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية وأبعادهما.
٦	اختبار (T).	لقياس معنوية الفروق للقيادة الروحية والاستقامة التنظيمية وفقاً للنوع.
٧	معامل الانحدار الخطي المتعدد.	لغرض لتحديد مدي معنوية التأثير وشكل العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية.
٨	تحليل التباين أحادي الاتجاه.	لقياس معنوية الفروق للقيادة الروحية والاستقامة التنظيمية لعينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.
٩	اختبار (Tukey) للمقارنات المتعددة.	لتحديد معنوية الفروق بين المؤهلات العلمية لكل من القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية.

\*المصدر: من إعداد الباحثة.

## (٩) الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة:

### (٩-١) اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة:

#### (٩-١-١) اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (z) لقياس نتائج الاختبار الطبيعي والجدول رقم (٤) يوضح نتائج الاختبار:

#### الجدول رقم (٤) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة الاختبار z	مستوى الدلالة
القيادة الروحية.	1.115	0.128
الاستقامة التنظيمية.	1	0.087
	.189	

\*المصدر: من إعداد الباحثة استناداً علي مخرجات برنامج (SPSS.V23)

ويتضح من الجدول (٤) أن مستوى الدلالة لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من  $\alpha \geq (0.05)$ , وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأنه يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### (٩-٢) صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام اختبار الصدق الظاهري للتأكد من أن العبارات التي المستخدمة في أداة الدراسة تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (5) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي والارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغير	حب الإيثار	العضوية	القيادة الروحية	التعاطف التنظيمي	الثقة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	الاستقامة التنظيمية
معامل الفا كرونباخ	.9330	0.937	0.945	0.982	0.953	0.948	0.961
الصدق الذاتي	0.965	0.967	0.971	0.946	0.946	0.973	0.968
عدد العبارات	7	8	15	7	6	7	20

\*المصدر: من إعداد الباحثة استناداً علي مخرجات برنامج (SPSS.V23)

حيث يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات (Cronbach- Alpha) لمتغيرات الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي عالية، وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، كما يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه

في الدراسة الميدانية وكذلك فإن استمارة الاستبيان تعتبر مقبولة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية.

### (٩-٣) خصائص متغيرات الدراسة:

في هذا الجزء يتم وصف خصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (٦):  
الجدول رقم (٦) يوضح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئة	الخصائص الشخصية
٥٢%	٨٥	ذكر	النوع
٤٨%	٧٧	أنثى	
١٠٠%	١٦٢	المجموع	
٠,٨%	١٢	متوسط	المؤهل العلمي
٤٥%	٧٣	بكالوريوس	
٣٣%	٥٤	ماجستير	
١٤%	٢٣	دكتوراه	
١٠٠%	١٦٢	المجموع	
٢٨%	٤٥	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٥%	٥٦	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٢٣%	٣٨	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
١٤%	٢٣	من ١٥ سنة فأكثر	
١٠٠%	١٦٢	المجموع	

\*المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات برنامج (SPSS.V23).

يتضح من الجدول رقم (٦) أن نسبة أفراد العينة من الذكور (٥٢%) في حين بلغت نسبة الإناث (٤٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مما يوضح تقارب أعداد الذكور والإناث من العاملين في البنوك محل الدراسة، كذلك يتضح أن نسبة أفراد العينة الذين يحملون مؤهل البكالوريوس يمثلون أعلى نسبة وهي (٤٥%)، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة الوظيفية فإنه (من 5 إلى أكثر من 10 سنوات) بلغت (٣٥%)، مما يعني تمتعهم بفترة خبرة متوسطة بالعمل في البنوك، ويمكن القول أن هناك تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث النوع والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية مما يؤهلهم للإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبانة.

**(٩-٤) وصف متغيرات الدراسة:**

تناقش الباحثة في هذا الجزء مدي استجابة العاملين حول متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الروحية كمتغير مستقل والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع:

**(٩-٤-١) أبعاد القيادة الروحية:**

يتم في هذا الجزء وصف متغير القيادة الروحية والذي يمثل (الجزء الأول من استمارة الاستبيان من العبارة (١-١٥) وتتضمن أبعاد القيادة الروحية: (حب الإيثار- العضوية).

**جدول رقم (٧) نتائج الوصف الإحصائي لإجمالي أبعاد القيادة الروحية**

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد القيادة الروحية
١٢,٢٠	٠,٥٣	٣,٧٩	حب الإيثار
١٤,٢٦	٠,٤٧	٣,٨٥	العضوية
١٣,٧٦	٠,٣٩	٣,٥٦	المستوي العام للقيادة الروحية

\*المصدر: من إعداد الباحثة استناداً علي مخرجات برنامج (SPSS.V23)

يتضح من الجدول (٧) أن مفردات العينة الدراسة وفقاً لإجمالي متغيرات القيادة الروحية أشارت إلى الاتجاه الإيجابي المرتفع، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي القيادة الروحية (٣.٥٦)، بمعامل اختلاف قدره (١٣.٧٦)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦.٢٤%)، أما بالنسبة لبعدها (العضوية)، فقد احتل بُعد (العضوية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (٣.٨٥)، بمعامل اختلاف وقدره (١٤.٢٦)، أي بما يعادل نسبة اتفاق مقدارها (٨٥.٧٤%)، بينما احتل بُعد (حب الإيثار) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (٣.٧٩)، ومعامل اختلاف وقدره (١٢.٢٠)، وكانت نسبة اتفاق مقدارها (٨٧.٨%).

وتفسر الباحثة- هذه النتيجة علي أن بُعد (العضوية) جاء بمستوى عالي نتيجة العلاقات الاجتماعية الإيجابية والاتصال الفعال بالأخرين بالبنوك محل الدراسة، وكذلك مشاركة العاملين مع بعضهم البعض في المعرفة وتبادل التجارب والخبرات، ومن ثم احتل حب الإيثار الترتيب الثاني وقد يعزو ذلك بسبب ممارسة السلوكيات الصحية

كالرعاية والتقدير للذات والآخرين وعدم الأنانية والتعاطف بين العاملين بالبنوك محل الدراسة.

### (٩-٤-٢) أبعاد الاستقامة التنظيمية:

يتم في هذا الجزء وصف متغير الاستقامة التنظيمية والذي يمثل (الجزء الثالث) من استمارة الاستبيان من العبارة (١٦-٣٥)، وتتضمن أبعاد الاستقامة التنظيمية: (التعاطف التنظيمي - الثقة التنظيمية - النزاهة التنظيمية).

### جدول رقم (٨) نتائج الوصف الإحصائي لإجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية

أبعاد القيادة الروحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التعاطف التنظيمي	٣,٤٦	٠,٥٨	١٧,٢٦
الثقة التنظيمية	٣,٢٠	٠,٦٢	١٩,٧١
النزاهة التنظيمية	٣,٤١	٠,٧٦	٢٠,٤٨
الإجمالي	٣,٣١	٠,٦٤	١٩,٣٣

\* المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V23).

ويتضح من الجدول رقم (٨) إن مفردات عينة الدراسة لإجمالي أبعاد (الاستقامة التنظيمية) أشارت إلى الاتجاه الإيجابي المرتفع حيث بلغ متوسط إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية (٣.٣١)، بمعامل اختلاف قدره (١٩.٣٣)، أي بما يعادل نسبة اتفاق قدرها (٨٠.٦٧)، فقد جاء في الترتيب الأول بُعد (التعاطف التنظيمي) بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٦)، ومعامل اختلاف قدره (١٧.٢٦)، أي بما يعادل نسبة اتفاق قدرها (٨٢.٧٤)، أما بالنسبة لبُعد (النزاهة التنظيمية) فقد احتلت المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي قدره (٣.٤١)، بمعامل اختلاف قدره (٢٠.٤٨)، أي بما يعادل نسبة اتفاق قيمتها (٧٩.٥٢)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (الثقة التنظيمية) بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٠)، وذلك بمعامل لاختلاف قدره (١٩.٧١)، بما يعادل نسبة اتفاق قيمتها (٨٠.٢٩)، وتفسر الباحثة أن بُعد (التعاطف التنظيمي) جاء بالمرتبة الأولى، قد يرجع ذلك إلى ملائمة، وتطابق أهداف وقيم المنظمة، مع قيم وأهداف العاملين بالبنوك الإسلامية بمصر.

ومن خلال إجابات أفراد العينة في البنوك محل الدراسة عن عبارات الاستبيان والمتعلقة بمتغير الاستقامة التنظيمية بأبعاده الثلاثة كان في المتوسط وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسات الاستقامة التنظيمية في المتوسط داخل البنك محل الدراسة وهذا يعكس أن اهتمام القيادات في تبني ثقافة يسودها التعاطف وتجنب استخدام الإجراءات العقابية ضد العاملين في المتوسط.

### (٩-٥) اختبار فروض الدراسة:

#### (٩-٥-١) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الأولى علي أنه: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية"، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الإيثار والاستقامة التنظيمية بأبعادهما.
- لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والاستقامة التنظيمية بأبعادهما.

الجدول (٩) يوضح مصفوفة معامل الارتباط (*person*) بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية

الاستقامة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	الثقة التنظيمية	التعاطف التنظيمي	المعاملات	المتغير التابع
					المتغير المستقل
0.857 **	0.746**	0.843**	0.862**	معامل الارتباط	حب الإيثار
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.817**	0.736**	0.729**	0.851**	معامل الارتباط	العضوية
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.798 **	0.729**	0.805**	0.858**	معامل الارتباط	القيادة الروحية
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

\* المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V23).

#### أ- حب الإيثار والاستقامة التنظيمية:

- يتضح من الجدول (٩) أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين بُعد (حب الإيثار) والاستقامة التنظيمية بمعامل ارتباط ( $0.857^{**}$ ), وبمستوى معنوية ( $0.000$ ).
- أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد (حب الإيثار) وبُعد (التعاطف التنظيمي) قد بلغ ( $0.862^{**}$ ), وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية وبمستوى معنوية ( $0.000$ ).
- أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد (حب الإيثار) وبُعد (الثقة التنظيمية) قد بلغ ( $0.843^{**}$ ), وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية وبمستوى معنوية ( $0.000$ ).
- أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد (حب الإيثار) وبُعد (النزاهة التنظيمية) قد بلغ ( $0.746^{**}$ ), وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية وبمستوى معنوية ( $0.000$ ).

#### • إثبات الفرضية الفرعية الأولى:

- اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين حب الإيثار والاستقامة التنظيمية بأبعادها في البنوك الإسلامية محل الدراسة وهذا مؤشر علي عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ومن خلال النتائج السابقة يتم رفض الفرضية التي تنص علي أنه: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الإيثار والاستقامة التنظيمية بأبعادها".
- ويتفق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات التالية (زهرة, ٢٠٢٤) و دراسة (الرواشدة وأخرون, ٢٠٢٠) ودراسة (رحمان, ٢٠٢٠)

#### ب- العضوية والاستقامة التنظيمية:

- يتضح من الجدول (٩) أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين بُعد (العضوية) والاستقامة التنظيمية بمعامل ارتباط ( $0.817^{**}$ ), وبمستوى معنوية ( $0.000$ ).
- أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد (العضوية) وبُعد (التعاطف التنظيمي) قد بلغ ( $0.851^{**}$ ), وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية وبمستوى معنوية ( $0.000$ ).

- أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد (العضوية) وبُعد (الثقة التنظيمية) قد بلغ (\*\*0.729), وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية وبمستوى معنوية (0.000).
- أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد (العضوية) وبُعد (النزاهة التنظيمية) قد بلغ (\*\*0.736), وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية وبمستوى معنوية (0.000).

#### • **أثبتت الفرضية الفرعية الثانية:**

- بناء علي ما سبق أتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين العضوية والاستقامة التنظيمية بأبعادها في البنوك الإسلامية محل الدراسة وهذا مؤشر علي عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص علي انه: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والاستقامة التنظيمية بأبعادها".

#### - **وبناء علي النتائج السابقة يمكن استخلاص:**

- تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية , لذا فإنه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص علي أنه: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية" ، بالإضافة إلي رفض الفرضيات الفرعية التالية:
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حب الإيثار والاستقامة التنظيمية بأبعادها.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العضوية والاستقامة التنظيمية بأبعادها.

#### (٩-٥-٢) **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**

وهي تنص علي أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية".

وبناء علي ثبوت العلاقة بين أجمالي أبعاد القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية يمكن إجراء تحليل نموذج تحليل الخطي المتعدد لتحديد مدي معنوية التأثير وشكل العلاقة, وعمّا إذا كانت هذه العلاقة ذات تأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائياً وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٠):

الجدول رقم (١٠) نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد معنوية والتأثير لإجمالي أبعاد القيادة الروحية علي الاستقامة التنظيمية.

قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة R2	قيم معامل بيتا $\beta$	القيادة الروحية الاستقامة التنظيمية
٤,٣٢٤	٥,٥٤٥	٠,٢٩٥	٠,٤٣١	التعاطف التنظيمي
	٥,٤٨١	٠,٣٨٩	٠,٢٦١	الثقة التنظيمية
	٤,٩٩٢	٠,٢٦٤	٠,٤٢١	النزاهة التنظيمية
٤,٣٢٤	٥,٤٥٩	٠,٢٥٣	١,٥٧٣	المعدل العام لمتغير الاستقامة التنظيمية
N=140 ≤ P : ٠,٠١				

\*المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلي مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.V23).

يوضح الجدول رقم (١٠) مستوى التأثير المعنوي للقيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية حيث بلغ المعدل العام لقيمة (F) المحسوبة (٥.٤٥٩)، والتي تعد أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي قيمتها (٤.٣٢٤) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، الأمر الذي يدل علي معنوية معادلة الانحدار، ويستند إلي ذلك بقيمة (R2) التي بلغت القابلية لتفسير معادلة الانحدار قيمة (٠.٢٥٣)، مما يوضح تفسيرها لمتغير القيادة الروحية بما نسبته (٢٥٪)، أما النسبة المتبقية يمكن تفسيرها لمتغيرات أخرى خارج مخطط الدراسة.

- ويلاحظ أن معامل بيتا ( $\beta$ ) قيمة معامل الانحدار الجزئي يلاحظ أنها بلغت (١.٥٧٣)، وهي نسبة معنوية، وأن قيمة (F) المحسوبة (٥.٤٥٩) أكبر من القيمة الجدولية (٤.٣٢٤) عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل علي تأثير القيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية وذلك ما توضحه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

- أما فيما يتعلق بتأثير (القيادة الروحية) كمتغير مستقل علي بُعد التعاطف التنظيمي يبين ذلك معامل بيتا ( $\beta$ ) والتي بلغت (٠.٤٣١) وهي قيمة معنوية ويدعم ذلك نتيجة قيمة (F) حيث بلغت قيمتها المحسوبة (٥.٥٤٥) وهي تعد أكبر من القيمة الجدولية

التي بلغت (٤.٣٢٤) عند مستوي معنوية (0.01)، مما يفسر أن تبني البنوك الإسلامية محل الدراسة للقيادة الروحية سوف يؤثر علي جانب التعاطف التنظيمي.

- أما فيما يتعلق بتأثير (القيادة الروحية) علي بُعد الثقة التنظيمية فإنه يتضح من خلال قيمة معامل بيتا ( $\beta$ ) والتي بلغت (٠.٢٦١)، وهي قيمة معنوية ويدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٥.٤٨١)، وهي تعد أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (٤.٣٢٤) عند مستوي معنوية (0.01)، مما يفسر أن تبني البنوك الإسلامية محل الدراسة للقيادة الروحية سوف يؤثر علي جانب الثقة التنظيمية.

- أما تأثير (القيادة الروحية) علي بُعد النزاهة التنظيمية فإنه يتضح من خلال قيمة معامل بيتا ( $\beta$ ) والتي بلغت (٠.٤٢١)، وهي قيمة معنوية ويدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٤.٩٩٢)، وهي تعد أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (٤.٣٢٤) عند مستوي معنوية (0.01)، مما يفسر أن تبني ممارسة البنوك الإسلامية محل الدراسة (للقيادة الروحية) سوف يؤثر علي جانب النزاهة التنظيمية.

#### • أثبتت الفرضية الثانية:

- بناء علي ما سبق أتضح وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (التعاطف التنظيمي- الثقة التنظيمية - النزاهة التنظيمية) في البنوك الإسلامية محل الدراسة وهذا مؤشر علي عدم صحة الفرضية الثانية التي تنص علي انه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية".

#### (٣-٥-٩) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

وهي تنص علي أنه: (يوجد فروق معنوية في مستوي القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية لدي العاملين في البنوك الإسلامية في مصر وفقاً للنوع وسنوات الخبرة والمؤهل).

وتم استخدام اختبار (T) لقياس معنوية الفروق للقيادة الروحية والاستقامة التنظيمية وفقاً للنوع، كما هو موضح بالجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١) اختبار (T) لقياس معنوية الفروق بين استجابات عينة الدراسة للقيادة الروحية والاستقامة التنظيمية وفقاً للنوع.

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	مستوى المعنوية	النتيجة
القيادة الروحية	ذكر	٨٥	٣,٥٢	٠,٣٩	٠,٢٨٢	٠,٧٨	لا توجد فروق
	أنثى	٧٧	٣,٤٩	٠,٣٧			
الاستقامة التنظيمية	ذكر	٨٥	٣,٢٩	٠,٦٤	٠,٧٢١	٠,٤٦	لا توجد فروق
	أنثى	٧٧	٣,٢٨	٠,٦١			

\*المصدر: من أعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات البرنامج (spss.v.23).

يوضح الجدول رقم (١١) إنه لا يوجد فروق معنوية بين اتجاهات المستقضي منهم حسب (النوع) حيث بلغت قيمة (T) بالنسبة للقيادة الروحية (٠.٢٨٢)، بينما بلغت قيمة (T) للاستقامة تنظيمية (٠.٧٢١)، وهما أكبر من مستوى المعنوية عند (٠.٠٥). وقد تم استخدام اختبار (F) تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق للقيادة الروحية والاستقامة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٢) تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق للقيادة الروحية والاستقامة التنظيمية للعاملين البنوك الإسلامية محل الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F-test	مستوى المعنوية	النتيجة
القيادة الروحية	أقل من ٥ سنوات	٤٥	٣,٣٠	٠,٤١	١,٣٠١	٠,٤٧	لا توجد فروق
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥٦	٣,٢٩	٠,٣٣			
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	٣٨	٣,٢٧	٠,٣٨			
	من ١٥ سنة فأكثر	٢٣	٣,٣٦	٠,٣٨			
الاستقامة التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	٤٥	٣,٢٩	٠,٦٨	١,٦٩٤	٠,١٩	لا توجد فروق
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥٦	٣,٢٤	٠,٧٢			
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	٣٨	٣,٢٩	٠,٦٢			
	من ١٥ سنة فأكثر	٢٣	٣,٢٢	٠,٤٣			

\*المصدر: من أعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات البرنامج (spss.v.23).

حيث أتضح من الجدول رقم (١٢) إنه لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات العاملين المستقضي منهم وفقاً لسنوات الخبرة حول متغيري القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية، فقد بلغت قيمة (F) بالنسبة لمتغير القيادة الروحية (١.٣٠١)، بينما كانت قيمة (F) في الاستقامة التنظيمية بمقدار (١.٦٩٤)، وتعد هذه القيم أكبر من مستوى المعنوية عند (٠.٠٥).

وتم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق للقيادة الروحية والاستقامة التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك كما يوضح بالجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق قيادة الروحية والاستقامة تنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي.

النتيجة	مستوى المعنوية	F-test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
توجد فروق	**٠,٠١	٧,٩٥٧	٠,٥١	٣,٣٠	١٢	متوسط	القيادة الروحية
			٠,٤٣	٣,٢٦	٧٣	بكالوريوس	
			٠,٦٧	٣,٣٢	٥٤	ماجستير	
			٠,٧٨	٣,٥٦	٢٣	دكتوراه	
لا توجد فروق	٠,١٦	١,٩٧٩	٠,٢٨	٣,٢٩	١٢	متوسط	الاستقامة التنظيمية
			٠,٢٦	٣,٢٤	٧٣	بكالوريوس	
			٠,٣٧	٣,٢٩	٥٤	ماجستير	
			٠,٤٣	٣,٢٢	٢٣	دكتوراه	

\*المصدر: من أعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات البرنامج (spss.v.23).

وأوضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- وجدت فروق معنوية بين اتجاهات المستقضي منهم لمتغير المؤهل العلمي لإجمالي (القيادة الروحية) حيث تبين أن قيمة اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (F) لمتغير القيادة الروحية هو (٧.٩٥٧)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية عند (٠.٠٥).
- بينما أتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات المستقضي منهم لمتغير (المؤهل العلمي) لإجمالي الاستقامة التنظيمية، حيث أتضح أن قيمة اختبار تحليل تباين أحادي الاتجاه في الاستقامة التنظيمية يمثل ما قيمته (١.٩٧٩)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية عند ٠.٠٥.
- ووفقاً للنتائج التي أتضح ثبوت وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستقضي منهم ، فإن ذلك ألزم الباحثة ضرورة إجراء اختبار لتحديد معنوية الفروق بين المؤهلات الدراسية باستخدام اختبار (Tukey) للمقارنات المتعددة وذلك كما وضحاها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار (Tukey) للمقارنات المتعددة للقيادة الروحية حسب (المؤهل العلمي)

البعد	المؤهل العلمي	متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
القيادة الروحية	متوسط				
	بكالوريوس				
	ماجستير	*٠,٥٢			
	دكتوراه	٠,٠٦			
				٠,٤٩	

\*المعنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥).

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً علي نتائج برنامج (SPSS.V23).

وقد أتضح من الجدول رقم (١٤) وجود فروق معنوية بين العاملين الحاصلين علي مؤهل علمي بدرجة (الماجستير) وبين العاملين الذين يحملون (المؤهل المتوسط) لبعده القيادة الروحية بقيمة فرق متوسطات حسابية (\*٠.٥٢) لصالح العاملين الحاصلين علي مؤهل الماجستير.

### ● إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة:

بناء على النتائج السابقة، تم رفض الفرضية الثالثة في أغلب أجزائها التي تنص علي أنه : "يوجد فروق معنوية في مستوى القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية لدي العاملين في البنوك الإسلامية في مصر وفقاً للنوع وسنوات الخبرة والمؤهل) ، و التي ترجع للعوامل (النوع -السنوات الخبرة - المؤهل التعليمي)، حيث اتضح إنه لا توجد اختلافات بالنسبة للنوع، وسنوات الخبرة، أما بالنسبة للمؤهل التعليمي فقد وجد اختلاف في إدراك القيادة الروحية، وعدم وجود اختلاف في ادراك الاستقامة التنظيمية.

وفسرت الباحثة تأثير المؤهل التعليمي على أبعاد القيادة الروحية - حيث أن النتائج جاءت مرتفعة لصالح حملة المؤهل العالي (الماجستير) - قد يرجع ذلك للمهارات التي يتمتع بها القادة من حملة المؤهلات العليا (كالماجستير والدكتوراه) في نقل ونشر خبراتهم إلى العاملين لتشجيعهم على المشاركة وما يمتازون به من الاهتمام بالإنصات لشكاوى العاملين، وقدرتهم علي رعاية العاملين، والاهتمام بمشاعرهم وسلوكهم.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (كمال، ٢٠١٩) التي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة تأثير وبين القيادة الروحية والثقة التنظيمية والتي تعد احد أبعاد الاستقامة

التنظيمية في، كما اتفقت مع دراسة (زهرة، ٢٠٢٤) التي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة معنوية بين القيادة الروحية وكلاً من الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، واتفقت أيضاً مع دراسة (رحمان، ٢٠٢٢) التي توصلت نتائجها إلي وجود تأثير معنوي موجب بين القيادة الروحية المتمثل في (الرؤية، وحب الإيثار، والالتزام التنظيمي) في الحد من الصمت المنظمي، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (النجار وعرب، ٢٠٢٢) حيث أوضحت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير معنوي للصحة التنظيمية على الاستقامة التنظيمية بالإضافة إلي وجود تأثير معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي للعاملين.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Nartgun & Dilekci ٢٠١٦) في بعض جوانبها واختلفت في البعض الآخر حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين حول أساليب القيادة والاستقامة التنظيمية باختلاف النوع ومستوى التعليم، بينما اختلفت معها في كون نتائج الدراسة الحالية بينت وجود فروق مستوى التعليم لدي العاملين بالبنوك الإسلامية محل الدراسة.

#### (١٠) مناقشة وتفسير النتائج:

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج يمكن تناولها فيما يلي:

- أشارت نتائج الدراسة إلى الاتجاه الإيجابي المرتفع لبعد القيادة الروحية، وقد احتل بُعد (العضوية) المرتبة الأولى في أبعاد القيادة الروحية، وبذلك فهو يعتبر أكثر السلوكيات المتوفرة لدي القيادات بالبنوك محل الدراسة، ويليه بُعد (حب الإيثار).
- تبين من خلال نتائج الإجابات المتعلقة بمتغير (القيادة الروحية)، وأبعادها بأنها كانت في المتوسط، وقد يرجع السبب لهذه النتيجة (المتوسطة) إلي اهتمام القيادات في البنوك الإسلامية بتنمية الجانب الروحي في المستوي (المتوسط)، وانها في حاجة إلي رفع مستوى الدعم الروحي للعاملين وتهيئة مناخ عمل يدعم احتياجات العاملين.
- أشارت إلى نتائج الدراسة إلي الاتجاه الإيجابي المرتفع لمتغير (الاستقامة التنظيمية)، حيث بلغ متوسط إجمالي أبعاد الاستقامة التنظيمية تبين من خلال إجابات أفراد العينة في البنوك محل الدراسة أن متغير (الاستقامة التنظيمية) بأبعاده الثلاثة كانت في (المتوسط) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسات الاستقامة التنظيمية معتدلة

- داخل البنوك محل الدراسة، ولكنها في حاجة إلى زيادة اهتمام قيادات بتبني ثقافة تنظيمية إيجابية وذلك لزيادة شعور العاملين بالاستقرار التنظيمي.
- أوضحت إجابات المبحوثين أن بُعد (التعاطف التنظيمي)، سجل أعلى متوسط حسابي ويمكن القول أن هذا البعد يعتبر أعلى السلوكيات الموجودة لدى العاملين في البنك محل الدراسة.
  - أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية (طردية) قوية بين متغير القيادة الروحية وبعديها المتمثل في: (حب الإيثار - العضوية) ومتغير الاستقامة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: (التعاطف التنظيمي - الثقة التنظيمية - النزاهة التنظيمية) في البنوك الإسلامية بمصر.
  - توصلت النتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين القيادة الروحية وبعديها المتمثل في: (حب الإيثار - العضوية) ومتغير الاستقامة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: (التعاطف التنظيمي - الثقة التنظيمية - النزاهة التنظيمية) عند مستوي معنوية (٠.٠٠١) في البنوك الإسلامية محل الدراسة، وهو مؤشر يفسر أن ممارسة سلوكيات القيادة الروحية في بنوك محل الدراسة تساهم في رفع مستوي الاستقامة التنظيمية والدعم النفسي والمعنوي للعاملين وخلق مستوي عالي من الالتزام والثقة والنزاهة مما يزيد من مستوي جودة الخدمات المقدمة.
  - لا يوجد فروق معنوية بين اتجاهات العاملين في البنوك الإسلامية محل الدراسة بالنسبة للنوع (ذكر - اثني) وسنوات الخبرة علي متغيري (القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية).
  - يوجد فروق في المؤهل التعليمي لإجمالي متغير (القيادة الروحية)، كما أتضح إنه توجد فروق معنوية بين العاملين الحاصلين علي مؤهل علمي بدرجة (الماجستير) وبين العاملين الذين يحملون (المؤهل المتوسط والبيكالوريوس والدكتوراه) لبعيد القيادة الروحية لصالح العاملين الحاصلين علي مؤهل الماجستير وقد تعزى - الباحثة - هذه النتيجة لقلة خبرة ذوي المؤهل المتوسط بمهارات القيادة وذلك لكونهم لا يشغلون مناصب في الإدارة لعليا للبنوك، كما أن نسبة الحاصلين علي مؤهل الدكتوراه في عينة البحث كانت أقل مما قد يؤثر علي نتائج التحليل.

## (١١) التوصيات:

- العمل علي تطوير مستوى إدراك القيادات في البنوك الإسلامية محل الدراسة وكافة العاملين بهذه البنوك لمفهومي (القيادة الروحية) و(الاستقامة التنظيمية) من خلال ورش العمل والدورات التدريبية التي توضح أهمية ممارسة وتطبيق كلاً من القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية في بيئة العمل ومالها من تأثير إيجابي ينعكس علي بيئة العمل ككل.
- ضرورة تسليط الضوء والاهتمام من قبل القيادات في كل المستويات الإدارية بالبنوك الإسلامية محل الدراسة بنمط (القيادة الروحية) باعتبارها أحد القضايا الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، والاهتمام بترسيخ القيم الروحية، وأهمية تطبيقها في كافة الممارسات الإدارية المختلفة.
- بناء علاقات مميزة مع المرؤوسين لكسب ثقتهم وإظهار التقدير لمجهوداتهم، بالإضافة إلي تنمية الجانب الروحي لديهم وتشجيعهم وإشراكهم في اتخاذ القرار.
- اختيار القيادات القادرة علي تقديم الرعاية والاهتمام بالمرؤوسين وتقدير الذات و الآخرين والحد من مخاوف العاملين من الفشل وبناء ثقافة العمل الجماعي والعضوية الأمر يساهم في رفع مستوى حب الإيثار و العضوية داخل البنوك المبحوثة.
- استثمار العلاقة بين متغير القيادة الروحية ومتغير الاستقامة التنظيمية في تطوير جودة الخدمات البنكية المقدمة في البنوك الإسلامية محل الدراسة الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي علي رفع مستوى الإداء في البنوك المبحوثة بشكل متميز.
- إشاعة وتبني الاستقامة التنظيمية كسلوك إيجابي داخل البنوك محل الدراسة، من خلال دعم وتشجيع القيادات في كل المستويات الإدارية في البنوك المبحوثة لبعض الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين والقائمة علي التعاطف والتراحم والثقة المتبادلة والصدق والأمانة والتعاون، ونبذ السلوكيات السلبية كالوساطة والمحسوبية وعدم التقدير لمجهودات العاملين.

## (١٢) الدراسات والبحوث المستقبلية:

في ضوء النتائج والتوصيات التي أسفرت عنها الدراسة تقترح الباحثة بعض المجالات البحثية التالية

- دراسة اثر القيادة الروحية في متغيرات تنظيمية أخرى مثل: ( جودة بيئة العمل - المواطنة التنظيمية - الإداء التنظيمي - جودة الخدمات المصرفية- التميز المؤسسي).
- إمكانية إجراء هذه الدراسة في قطاعات خدمية أخرى مثل: ( قطاع التعليم - قطاع الصحة- الخدمات الفندقية).
- إمكانية دراسة اثر الاستقامة التنظيمية علي متغيرات تنظيمية أخرى مثل (السمعة التنظيمية – الاستغراق الوظيفي- أخلاقيات العمل).

## (١٣) المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. أسماعيل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٦)، "محددات الصمت التنظيمي وأثرها علي الاحتراق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات دراسة تطبيقية"، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، بدون ناشر.
٢. الحساوي، حسين حريجة غالي، أبو شكير، زهراء جمال صبري، (بدون تاريخ)، "توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين": بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد: ١٥، العدد: ٦٠، ص ٨١-١١٤.
٣. الحلاوي، علي حسين عليوي، (٢٠١٧)، "دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة"، رسالة دكتوراه غير منشورة بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء.
٤. رحمان، نهايت سعدي (٢٠٢٠)، "دور القيادة الروحية في الحد من الصمت المنظمي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الأكاديمية في كليات جامعة صلاح الدين"، أربيل، العراق، مجلة قه لأي زانست العلمية أربيل، كوردستان، العراق المجلد ٥، العدد ٢.
٥. رسن، سالم حيدر، كعيد، احمد جبار، (٢٠٢١)، "دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة": دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في مستشفى الصدر العام في ميسان، مجلة الريادة للمال والأعمال - المجلد ٢، العدد ٣، ص: ٣٨-٥٨.

٦. الرواشدة وآخرون, (٢٠٢٠), "أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية, مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة", المجلد: ١٩, العدد: ١, ص: ٢٤٧-٢٦٠.
٧. زهرة, وائل محمود, (٢٠٢٤م), "أثر القيادة الروحية علي الميزة التنافسية: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية": بالتطبيق علي العاملين بهيئة ميناء دمياط, المجلد (٤٨), العدد (٢), أبريل, ص: ١٦٢:٢٠٠.
٨. زويتني, سارة, (٢٠٢٢), "أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي : دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة الطارف", مجلة العلوم الإنسانية, الجزائر, المجلد: ٣٣, العدد: ١, ص: ١٩١-٢٠٩.
٩. الصراف, سجي نذير حميد, (٢٠١٩), "توظيف نتائج تقييم إداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية: دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل", مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية, مجلد: ٢٥, العدد: ١١٤, ص: ٢٨٦-٣٠٩.
١٠. الطائي, يوسف حليم, عبدالله, ده رون و فريدون, رشيد, وريا نجم (٢٠١٧م), " القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري " : دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الأشرف", مجلة جامعة التنمية البشرية, المجلد (٣) العدد (٢).
١١. عياد, خالد محمود فهمي (٢٠٢٤), "الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والأداء الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة", المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, كلية التجارة, جامعة دمياط, المجلد (١), العدد ٣ ص ٩٦٥-١٠٠٣.
١٢. كمال, يوسف, (٢٠١٩), "دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة", مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية, المجلد ١٣, العدد: ١, ص ٣٧-٦٠.
١٣. محمد, يزن سالم, جبار, شذي وحيد, (٢٠٢٢), "دور القيادة الروحية في الأداء المنظمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة", المجلة العراقية للعلوم الإدارية, المجلد: ١٨, العدد: ٧٣, أيلول ٢٠٢٢.

١٤. مرزوق, عبدالعزيز علي, العماوى, بشري فاروق عبدالمجيد, السنديوني. مني محمد, (٢٠١٩),  
أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض  
بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ", مجلة الدراسات التجارية المعاصرة بكلية التجارة  
جامعة كفر الشيخ, العدد: ٦, ص: ١٨٥-٢٢٢.

١٥. المعاضدي, محمد عصام, وآخرون (٢٠٢٠), "سلوكيات القيادة الروحية و دورها في تعزيز  
الأخلاقيات المهنية: دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في المعهد التقني في الموصل",  
مجلة جامعة جيهان- أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية, المجلد: ٤, العدد: ٢, ص: ١٢١-  
١٢٦.

١٦. النجار, سامر أحمد محمد(٢٠٢٤م), "الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين  
الاستقامة التنظيمية والسمعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بهيئتي مينائي دمياط  
وبورسعيد بجمهورية مصر العربية", المجلد ٧, العدد ١, ص: ٢٩-٥٧.

١٧. النجار, عماد عبدالعزيز عيد القصبي, عرب, مني أحمد عبدالوهاب, (٢٠٢٢), "دور الاستقامة  
التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي  
لعاملين في مديريات لخدمات بمحافظة الدقهلية", بدون اسم ناشر, المجلد: ١٣, العدد:  
٢, ص: ٣٤٥-٣٨١.

١٨. كمال, يوسف عروسي, سميرة, (٢٠١٨), "دور القيادة الروحية في تحسين جودة الحياة  
الأكاديمية من وجهة نظر عضو هيئة التدريس", مجلة المقار للدراسات الاقتصادية, المجلد  
١, العدد ٢.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

19. Aamir,A & Finian ,B, (2013) " exploring the impact of trust on research scientists work engagement ", personnel review ,vol.42 no.4,pp.396-421.
20. Abedi, S. , Hoseyn E. & Nahid A. (2014) " the role of organizational virtuousness on the organizational commitment of employees (case study: islamic azad university)" interdisciplinary journal of contemporary research in business title of Interdisciplinary Business Research , Vol 5, No 10 , pp. 118-130.
21. Abedikooski & Zeinabadi (2016) " Organizational Virtuousness in Schools: A Review of Factor Structure of a Tool in Secondary Schools " Journal of Administrative Management, Education and Training (JAMET) Vol.12, No. (2), pp. 60-69.
22. Asad , H.,Naseem,R. & Faiz R.(2017) " Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction " Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol. 11 (1), pp 35-48.
23. Benefiel M, Fry L, Geigle D (2014) Spirituality and religion in the workplace: history, theory, and research. Psychol Relig Spiritual 6(4):175–187.
24. Boyatzis, Smith & Blaize (2006) "Developing sustainable leaders through coaching and compassion" Academy of Management Journal on Learning and Education,Vol.5,pp. 8- 24.
25. Cameron, K , Bright, D. & Caza, A. (2004). " Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance" american behavioral scientist, Vol. 47 No. 6, pp.1-24.
26. Cameron, K. , Bright, D. & Caza , A. (2006). " The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations " Journal of Business Ethics (2006) . Vol 64: pp . 249–269 .
27. Cameron, Kim (2003) " Organizational Virtuousness and Performance ", CH. 4 , (pp. 48-65) , Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett -Koehler.
28. Chaudhary ,Ali Iftik Har ,Zaheer ,Arshad , (2013), Impact of transformational and servant Leader ship on organizational performance , Journal of Business Ethics ,Uol.116,No.2 .
29. Chen ,S .,Jiang ,W ., Zhang ,G .,and Chu ,F ., (2019), "spiritual Leadership on proactive workplace Behavior" , the journal frontiers in psychology, Vol (10) Article 1206 .
30. Friedman ,Hershey H. & Friedman ,L.(2009) "How Virtuous is Your Firm? A Checklist ", Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol.14, No.1,pp.14-20.

31. Froman, L. (2010) " Positive Psychology in the Workplace", Journal of Adult Development , Vol.17,No.2,pp.59-69.
32. Fry , Louis , Hannah , Hsean, noel , Michel , walumbu ,fred , (2011), the Leader ship Quarterly , Journal hompahe, EL Sevier, Journal pergamon , Uol.14.
33. Fry L, Kriger M (2009) Toward a theory of being-centered leadership: multiple levels of being as context for effective leadership. Human Relat 62(11):1667–1696.
34. Fry, L, W., Hannah, S, T., Noel, M., & Walumbwa, F, O., (2011)" Impact of spiritual leadership on unit performance", journal homepage.
35. Fry, Louis W., (2003), Toward a theory of spiritual leadership, The Leadership Quarterly 14, pp.693-727.
36. Giacalone RA, Jurkiewicz CL (2003) Toward a science of workplace spirituality. In: Giacalone RA, Jurkiewicz CL (eds) Handbook of workplace spirituality and organizational performance. M. E. Sharp, New York, pp 3–28.
37. Hamrahi, M. , Reza, N. , Morteza , M. , Karamallah, D. & Ali, D. (2015) " factors effecting on promoting organizational virtuousness in iran state agencies" Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol.5 (S1) , pp. 4772-4779.
38. Jeon, K. S. (2011),"The Relationship of Perception of Organization Performance And Spiritual Leadership, Workplace Spirituality, And Learning Organization Culture In The Korean Context", PhD dissertation, The Graduate School, The Pennsylvania State University, USA.
39. Karadag , Engin , (2015). "Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling" , 2015.
40. Khani , Amir Hossein amir, Arani , Hossein sotudeh , (2013) ,Anempirical in vestigation on the effects of spiritual Leader ship components on organizational learning capacity ,Journal Management Science Letters ,Vol .3.
41. Nartgun., &U, Dilekci. S.S., (2016) ." Teacher Views on Administrators Leadership Styles and Level of Organizational Virtuousness Anthropologist , 24(1): 363-372.
42. Ramlall, S, J., Kahtani,A. & Damanhour, H., (2014). "Positive Organizational Behavior In The Workplace: A Cross-Cultural Perspective". International Journal of Management & Information Systems Volume 18, Number 3.
43. Searle, Travis P. & Barbuto, John E., (2011)" Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact" ,Journal of Leadership & Organizational Studies 18(1) 107– 117 .

44. Shekar ,H. ,(2014) "Can Organizational Virtuousness Promote Employee's Citizenship Behaviors in Organizations?" International Journal of Management and Humanity Sciences. Vol., S (4), 4164-4172.
45. Sherwyn P. Morreale & Pamela S. Shockley-Zalabak (2015) "Organizational Trust in Cultures with a History of Distrust: A Qualitative Study of Polish and Russian Leaders' Perspectives and Experiences" Journal of Intercultural Communication Research, Vol.44,No.1,pp. 27-43.
46. Singh , Yajna & Joey, Buitendach . (2014) " Psychological Capital, Subjective Wellbeing, Organisational Virtuousness and Organisational Citizenship Behaviour amongst Teachers " Asian Congress of Applied Psychology – Singapore , pp. 1-34. 232.
47. Vallett Carol (2010) " Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education" The Journal of Continuing Higher Education, 58:130–142, 2010 .
48. Zamahani, M. , Ali, A. , Mohammad, A. & Hamideh, S. (2012) "Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations." Management Science Letters 2.8 : pp. 2889-2902.

**قائمة استقصاء موجهة للعاملين بالبنوك الإسلامية بمصر (بنك فيصل الإسلامي- بنك أبو ظبي الإسلامي- بنك البركة الإسلامي) لقياس "تأثير القيادة الروحية في تحقيق الاستقامة التنظيمية"**

**أولاً: البيانات العامة:**

- الوظيفة.....
- النوع: ذكر ( ) أنثي ( ) .
- **المؤهل العلمي:** متوسط ( ) . بكالوريوس ( ) . ماجستير ( ) . دكتوراه ( ) .
- **سنوات الخبرة:** أقل من (٥) سنوات ( ) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ( ) . من (١٥) سنة فأكثر ( ) .

**ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات عن (القيادة الروحية) ، يرجى وضع علامة «✓» أمام العبارة التي تعبر عن رأيك.**

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلي حد ما (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
<b>البعد الأول حب الإيثار</b>						
1	يتوفر لدى القيادات بالبنك اهتمام واضح بالعاملين.					
2	يحرص رؤسائي بالبنك علي توفير مزايا للعاملين ولا يستأثرون بها لأنفسهم.					
3	يتوفر لدي قيادات البنك ولاء كبير تجاه أفرادهم.					
4	تحرص قيادات البنك علي مساعدة العاملين الذين تواجههم صعوبات في الأداء					
5	يتجنب الرؤساء في البنك معاقبة علي الأخطاء الغير مقصودة.					
6	لدى القيادات بالبنك الاستعداد والشجاعة للدفاع عن العاملين.					
7	تراعي قيادات البنك اتجاهات العاملين وترغب في مساعدتهم دائماً					
<b>البعد الثاني: العضوية</b>						
1	يتفهم رؤسائي في البنك مخاوفنا.					
2	يقدر قيادات البنك مجهودات العاملين به.					
3	أشعر بأهميتي كعضو فعال في جماعة العمل.					
4	أشعر بانتماء للجماعة التي أعمل معها.					

5	تحرص قيادات البنك علي إشراكنا في القرارات الهامة.				
6	يقدر قيادات البنك مجهوداتي ويثنون علي أدائي.				
7	تدعم قيادات البنك العلاقات الاجتماعية البناءة				
8	اشعر بالامتنان اني اعمل ضمن جماعة عمل مميزة.				

**ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات عن (الاستقامة التنظيمية), يرجى وضع علامة «✓» أمام العبارة التي تعبر عن رانيك.**

م	العبارة	موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)
<b>البعد الأول: التعاطف التنظيمي</b>						
1	يتبنى البنك ثقافة الرعاية والاهتمام بالعاملين.					
2	تظهر القيادات في البنك التعاطف مع جميع العاملين.					
3	التعامل داخل البنك يسوده الود واللطف والاحترام.					
4	يسود البنك روح التعاون بين الزملاء.					
5	إدارة البنك لديها قدر عالي من السماحة والرحمة مع موظفيها.					
6	حسن التعامل من رئيسي في العمل يشعرنني بالراحة والاطمئنان.					
7	اعتقد ان رؤسائي في البنك ينظرون بعين الاعتبار علي مصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات.					
<b>البعد الثاني: الثقة التنظيمية</b>						
1	التعامل في البنك تسوده الثقة المتبادلة.					
2	لدي ثقة في رؤسائي وزملائي والإدارة العليا بالبنك.					
3	وضوح التعليمات في البنك يساعدني علي زيادة ثقتي في إداي.					
4	يثق العاملون بالبنك في الإدارة العليا في جميع المواقف.					

5	عملي في البنك يعزز ثقتي بنفسي وبالآخرين.				
6	تطبق إدارة البنك النظام علي الجميع بشكل عادل.				
7	يسعي الزملاء بالعمل إلي التواصل لتحسين الفهم المشترك.				
<b>البعد الثالث: النزاهة التنظيمية</b>					
1	بيئة العمل تتسم بالمصداقية في تعاملاتها مع الموظفين.				
2	يمكن وصف بيئة العمل في البنك أنها مشرفة .				
3	اشعر بالامتنان والشرف لأنني أعمل بهذا البنك.				
4	تهتم قيادات البنك بترسيخ القيم الأخلاقية.				
5	سياسات البنك تدعم المعايير الأخلاقية لإداء المهام المطلوبة.				
6	يتعامل الرؤساء في البنك مع الموظفين بمصداقية وشفافية عند اتخاذ القرارات.				