



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع
دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

بيستون عبدالله كريم

مدرس مساعد, قسم الإدارة الاعمال, معهد التقني دوكان, جامعة السليمانية التقنية, إقليم
كردستان, العراق

Bestwn.abdula@spu.edu.iq

شهين محمد فرج

مدرس, قسم التجارة الدولية, كلية الحقوق والإدارة, جامعة حلبجة, حلبجة, إقليم كردستان,
العراق

Shahen.faraj@uoh.edu.iq

كوسار عثمان عزم

مدرس مساعد, قسم التجارة الدولية, كلية الحقوق والإدارة, جامعة حلبجة, حلبجة, إقليم
كردستان, العراق

kosar.azam@uoh.edu.iq

الكلمات المفتاحية: روحانية مكان العمل، التفوق التنظيمي، العمل الهادف، الشعور بالانتماء
إلى الجماعة، التوافق مع القيم المنظمة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق و
العمليات.

كيفية اقتباس البحث

كريم , بيستون عبدالله , شهين محمد فرج , كوسار عثمان عزم , روحانية مكان العمل و
إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات
المحافظة السليمانية,مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية, آذار ٢٠٢٦, المجلد: ١٦, العدد: ٣.

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف
والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث
ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو
استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في

ROAD

Indexed في مفهرسة في

IASJ

روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة
التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية



Workplace Spirituality and its Contribution to Organizational Excellence: The Mediating Role of Diversity Management – A Case Study in Sulaimani Governorate Universities

Bistoon Abdullah Karim
Assistant Lecturer, Department of Business Administration, Dokan
Technical Institute, Sulaimani Polytechnic University, Kurdistan
Region, Iraq

Shaheen Mohammed Faraj
Lecturer, Department of International Trade, College of Law and
Administration, University of Halabja, Halabja, Kurdistan Region,
Iraq

Kawsar Osman Azm
Assistant Lecturer, Department of International Trade, College of
Law and Administration, University of Halabja, Halabja, Kurdistan
Region, Iraq

Keywords : Workplace spirituality, organizational excellence, purposeful work, sense of belonging to the group, alignment with organizational values, strategic planning, market focus and operations.

How To Cite This Article

Karim ,Bistoon Abdullah Karim ,Shaheen Mohammed Faraj ,Kawsar Osman Azm ,Workplace Spirituality and its Contribution to Organizational Excellence: The Mediating Role of Diversity Management – A Case Study in Sulaimani Governorate Universities,Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, March 2026,Volume:16,Issue 3.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

Abstract

This study aims to determine the impact of workplace spirituality, represented by the dimensions of purposeful work, sense of belonging to the group, and alignment with organizational values, on organizational excellence, represented by the dimensions of strategic planning, market focus, and operations, in universities in Sulaimaniyah Governorate. Researchers used a probability sampling method to collect data via a Google questionnaire (number of participants = 115) using SPSS version 26. Data were analyzed using descriptive statistics to calculate frequencies and percentages for demographic questions. Spearman's rank correlation coefficient and regression analysis were used to demonstrate the correlation and impact of workplace spirituality on organizational coordination. A statistically significant positive correlation was found between workplace spirituality and organizational coordination. Furthermore, the results show a statistically significant impact of each of the three dimensions of workplace spirituality (meaningful work, sense of community, and alignment with organizational values) on each of the dimensions of organizational coordination (strategic planning, market focus, and operations). The research contributes theoretically by integrating workplace spirituality, innovation management, and organizational coordination into a unified analytical framework, and practically by providing insights for university leaders and decision-makers seeking to improve coordination and innovation performance through spiritual and human-centered management approaches.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر روحانية مكان العمل، المُتمثلة بأبعاد (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة)، على التفوق التنظيمي، المُمثل بأبعاد (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق و العمليات) في جامعات المحافظة السليمانية. استخدم الباحثون أسلوب المعاينة الاحتمالية لجمع البيانات عبر استبيان جوجل (عدد المشاركين = 115) باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي لحساب التكرارات والنسب المئوية للأسئلة الديموغرافية. استخدم الباحثون معامل ارتباط رتبة سبيرمان وتحليل الانحدار لإظهار الارتباط وتأثير روحانية مكان العمل على التفوق التنظيمي. وقد وُجد ارتباط إيجابي ودال إحصائيًا بين روحانية مكان العمل و التفوق التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل ثلاثة أبعاد روحانية مكان العمل



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

(العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة) على كل من أبعاد
التفوق التنظيمي (التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على السوق و العمليات).

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، وتزايد التحديات التنظيمية الناتجة عن
التنوع الثقافي والاجتماعي والاقتصادي داخل بيئات العمل، أصبحت المؤسسات الحديثة مطالبة
بتبني ممارسات إدارية وإنسانية قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء المتميز
 واحتياجات العاملين النفسية والاجتماعية. وفي هذا السياق، برز مفهوم روحانية مكان العمل
 كأحد المفاهيم التنظيمية الحديثة التي تسعى إلى تعزيز الارتباط العاطفي والوجداني بين الفرد
 والمؤسسة، من خلال إضفاء معنى أعمق للعمل، وتقوية قيم الانتماء، والاحترام، والتكامل،
 والهدف المشترك. وتتمثل أهمية روحانية مكان العمل في قدرتها على خلق بيئة عمل إيجابية
 تُشعر الأفراد بالقبول والتمكين، وتدفعهم إلى الإبداع والعطاء بما يتجاوز الحوافز المادية. كما
 تسهم هذه الروحانية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة، تُعزز الثقة والتعاون، مما ينعكس إيجاباً على
 التفوق التنظيمي الذي يُعد هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية
 مستدامة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة.

ومن جهة أخرى، تلعب إدارة التنوع دوراً محورياً في هذا الإطار، إذ تُمثل آلية استراتيجية
 لإدارة الفروقات الفردية بين العاملين من حيث الخلفيات الثقافية، والدينية، والتعليمية، والقيمية،
 بما يحقق الانسجام ويُفعل طاقات جميع الأفراد نحو الأهداف التنظيمية المشتركة. ومن هنا، يمكن
 النظر إلى إدارة التنوع دور وسيط يُفسر العلاقة بين روحانية مكان العمل وتحقيق التفوق
 التنظيمي، من خلال تحويل القيم الروحية إلى ممارسات واقعية تُعزز التفاهم والابتكار والتميز
 المؤسسي. وعليه، تميزت هذه الدراسة بكونها من الدراسات القليلة التي تناولت بعمق العلاقة بين
 روحانية مكان العمل والتفوق التنظيمي، مع التركيز على الدور الوسيط لإدارة التنوع في بيئة
 عمل معاصرة. وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتحليلي يوضح كيف يمكن لروحانية
 مكان العمل أن تسهم في تحقيق التفوق التنظيمي عبر إدارة فعّالة للتنوع، بما يعزز من قدرة
 المؤسسات على التكيف والابتكار وتحقيق الاستدامة التنظيمية.





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

المبحث الاول / منهجيه البحث

أولاً : مشكلة البحث :

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة في سبيل تحقيق التفوق التنظيمي ضمن بيئات عمل تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتنوع الثقافي والمهني والاجتماعي، إلى جانب الحاجة المستمرة إلى الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بمفهوم الروحانية في مكان العمل بوصفه مدخلاً إنسانياً يسهم في تعزيز قيم الانتماء والمعنى والتعاون بين العاملين، فإن غالبية الدراسات السابقة انصبت على بحث علاقته بمخرجات فردية مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، دون التعمق الكافي في استكشاف أثره المباشر في تحقيق التفوق التنظيمي.

كما أن إدارة التنوع، رغم ما تمثله من أهمية في توظيف الاختلافات الفردية والثقافية بما يعزز الإبداع والابتكار، لم تُبحث بصورة كافية كآلية وسيطة يمكن من خلالها تفسير الكيفية التي تتحول بها الروحانية في بيئة العمل إلى قدرة فعلية على تحقيق التفوق التنظيمي. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة التكاملية بين الروحانية في مكان العمل، وإدارة التنوع، والتفوق التنظيمي في السياق التنظيمي المعاصر.

ثانياً : أهمية البحث :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة علمية جادة لفهم وتحليل مفهوم الروحانية في مكان العمل، استجابةً لتوصيات عدد من الدراسات الأجنبية التي دعت إلى مزيد من البحث في هذا المجال. ويُلاحظ أن هذا الموضوع لم يحظَ بالاهتمام الكافي في البيئة الحكومية – في حدود علم الباحثين – الأمر الذي يعزز من أهمية دراسته في السياق التنظيمي العربي. وتأتي هذه الدراسة لتُقدّم إضافة علمية ومنظورًا معرفيًا متكاملًا يسهم في توسيع الفهم حول الروحانية في بيئة العمل، باعتبارها إحدى السمات الجوهرية المفقودة في حياة العديد من المنظمات، والتي لا يزال إدراكها وتطبيقها في الواقع التنظيمي محدودًا وغير مكتمل. وتبرز أهمية البحث أيضًا في تركيزه على أحد الموضوعات الحديثة في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي، والمتمثل في روحانية مكان العمل ودورها في دعم التفوق التنظيمي. فالمنظمات المعاصرة لم تعد تسعى إلى تحقيق التميز من خلال الموارد المادية أو التقنية فقط، بل باتت تدرك أهمية بناء بيئة عمل إنسانية تُعزز قيم الانتماء والمعنى والتعاون، بما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي العام.



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

كما تتمثل أهمية الدراسة في إدراج إدارة التنوع كعامل وسيط في النموذج المقترح، إذ يسعى البحث إلى توضيح كيف يمكن للروحانية في مكان العمل أن تهيئ بيئة أكثر تقبلاً واحتراماً للاختلافات الفردية والثقافية، مما يسهم في تعزيز كفاءة إدارة التنوع، ويقود في النهاية إلى تحقيق التكامل والابتكار والتفوق التنظيمي.

ثالثاً : أهداف البحث :

1. توضيح مفهوم روحانية مكان العمل وأبعاده الأساسية ودوره في تعزيز بيئة عمل إنسانية قائمة على القيم والمعنى.
2. تحليل أثر روحانية مكان العمل في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تعزيز الالتزام، التعاون، والابتكار.
3. إبراز الدور الوسيط لإدارة التنوع في العلاقة بين روحانية مكان العمل والتفوق التنظيمي.
4. اختبار مدى مساهمة الجمع بين الروحانية وإدارة التنوع في دعم قدرة المنظمات على التكيف والمنافسة والاستدامة.
5. تقديم توصيات عملية للمديرين وصنّاع القرار حول كيفية توظيف روحانية مكان العمل وإدارة التنوع كمدخل لتحقيق التفوق التنظيمي.

رابعاً " : أسئلة البحث

- 1- ما طبيعة العلاقة بين روحانية مكان العمل وتحقيق التفوق التنظيمي؟
- 2- كيف تسهم روحانية مكان العمل في تعزيز بيئة عمل داعمة للابتكار والتعلم المستمر؟
- 3- ما دور إدارة التنوع في دعم العلاقة بين روحانية مكان العمل والتفوق التنظيمي؟
- 4- هل تعمل إدارة التنوع كوسيط يفسر آلية تأثير روحانية مكان العمل على التفوق التنظيمي؟
- 5- ما التوصيات التي يمكن أن تُسهم في بناء منظمات أكثر تفوقاً من خلال الدمج بين الروحانية وإدارة التنوع؟

الدراسات السابقة :

حول الروحانية مكان العمل :





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

- دراسة (2021) James سعت إلى استكشاف كيفية ممارسة المتخصصين في الموارد البشرية للقيادة الخادمة بهدف دعم الاحتياجات الروحانية الداخلية والخارجية للموظفين، وتعزيز مستوى انخراطهم في بيئة العمل. اعتمدت الدراسة على المنهجية النوعية من خلال مدخل دراسة الحالة المتعددة. وقد أظهرت النتائج أن روحانية مكان العمل تسهم في تلبية الاحتياجات الروحية الداخلية للموظفين وتعزيز انخراطهم، كما أكدت أن بإمكان متخصصي الموارد البشرية تبني أسلوب القيادة الخادمة وتوظيف روحانية مكان العمل بما يعود بالنفع على كلٍّ من المنظمة والموظفين، ولا سيما في أوقات الأزمات أو فترات التغيير التنظيمي.

- دراسة عبدالشكور (٢٠٢٣) هدفت إلى اختبار أثر روحانية مكان العمل على كلٍّ من رفاهية العاملين، وسلوك مشاركة المعرفة لديهم، إضافة إلى نيتهم في الاستمرار بالعمل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (٣٨٤) عاملاً في فنادق مدينة شرم الشيخ، حيث تم استرجاع (٢٩٢) استبانة مكتملة، أي بنسبة استجابة بلغت نحو (٧٦%). وقد أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لروحانية مكان العمل على رفاهية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى أن رفاهية العاملين ترتبط إيجابياً بنيتهم في البقاء في العمل، في حين لم يظهر ارتباط ذو دلالة إحصائية بينها وبين سلوك مشاركة المعرفة.

- هدفت دراسة (٢٠٢٤ Ahmed) إلى تحليل أثر الروحانية في مكان العمل على نوايا ترك العمل الطوعي لدى العاملين في الشركة المصرية للاتصالات. وقد شملت عينة الدراسة (٣٨٥) موظفاً من مختلف الإدارات، بما في ذلك: الفنيين، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، المالية، الإدارة الدولية، إدارة الجملة، الإدارة التجارية، وخدمة العملاء. وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير وذو دلالة إحصائية للروحانية في مكان العمل على نوايا ترك العمل الطوعي لدى العاملين.

- دراسة (Pariyanti et al , ٢٠٢٤) الدراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين ملاءمة الفرد للمنظمة، والرضا الوظيفي، والروحانية في مكان العمل، ونوايا دوران العمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs)، مع التركيز على الدور التعديلي للروحانية في مكان العمل ضمن هذه العلاقات. شملت عينة الدراسة (٢٤٢) موظفاً من شركات صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا. وقد توصلت النتائج إلى أن ملاءمة الفرد



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

للمنظمة تسهم في خفض نوايا دوران العمل، كما أن الرضا الوظيفي يرتبط سلباً بنوايا دوران العمل. إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن (الروحانية في مكان العمل تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين ملاءمة الفرد للمنظمة ونوايا دوران العمل).

حول التفوق التنظيمي :

- أجرى (عبدالله وعمر , ٢٠١٩) دراسة بعنوان "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية"، هدفت إلى تشخيص مستوى العلاقة والتأثير بين الرشاقة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي، انطلاقاً من أهمية الموضوع باعتباره من المحاور الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر. وقد شمل مجتمع الدراسة عدداً من الكليات الأهلية العراقية، تمثلت في: كلية العلوم الاقتصادية، كلية المأمون الجامعة، كلية الباني الجامعة، وكلية النور الجامعة. اعتمد الباحثان على عينة من الإدارات الوسطى التنفيذية في تلك الكليات، حيث وزعت (٥٥) استبانة، استرجع منها (٥٠) استبانة صالحة للتحليل. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج.

- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية - المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، والمقدرات الجوهرية - وبين التفوق التنظيمي. كما بينت النتائج أن الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية تمثلان متغيرين مؤثرين بفاعلية في تحقيق التفوق التنظيمي.

- دراسة (العواسا وشوقي, ٢٠١٩) بعنوان "أثر القدرات التنظيمية ومشاركة العاملين في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية العاملة في مدينة سحاب الصناعية". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات التنظيمية بأبعادها (القدرات التسويقية، القدرات المالية، القدرات التكنولوجية، والقدرات البشرية) ومشاركة العاملين ببعديها (التفاني، اليقظة) في تحقيق التفوق التنظيمي لدى الشركات الصناعية التحويلية. اعتمد الباحثان على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (١٨٥) موظفاً، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات التي جرى تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، إضافة إلى توظيف أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي والبسيط لاختبار الفرضيات. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين أبعاد القدرات التنظيمية ومشاركة العاملين وبين التفوق التنظيمي. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالتفوق التنظيمي من خلال اعتماد مبدأ التحسين المستمر، والتركيز على تطوير





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

القدرات المالية وتوسيع مصادرها، إلى جانب الاستثمار في التقنيات الحديثة لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية.

- دراسة (أبراهيم و اخرين , ٢٠٢١) بعنوان : العلاقة بين نضج إدرة المعرفة و التفوق التنظيمي (دراسة استطلاعية آراء عينة من القيادات الإدارية و الأكاديمية في جامعة دهوك التقنية) . اهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين نضج غدارة المعرفة و التفوق التنظيمي في جامعة دهوك التقنية بالاعتماد علة نموذج العام لنضج إدارة المعرفة ذات المستويات الخمسة (ابداء , الوعي , التعريف , و الادارة , و التحسين المستمر) و اعتمدت الدراسة علة ثلاث فرضيات منبثقان من تساؤل الدراسة : هل هناك علاقة بين نضج إدارة المعرفة و التفوق التنظيمي , و تظهر أهمية الدراسة من خلال الاجابة علة تساؤل و فرضيات الدراسة لتكون الجامعة المبحوثة مدركة لها ولتكون منطلقا لها لتحقيق التفوق التنظيمي . بلغ عدد المجيبين في الاستبانة من القيادات الإدارية و الأكاديمية (٦٩) شخصا ,ومن خلال اجراءات احصائية معينة توصلت الدراسة إلى جموع الاستنتاجات أهمها : وجود علاقة ارتباط معنوية بين مستويات نضج إدارة المعرفة و التفوق التنظيمي . و قدمت الدراسة المجموعة من المقترحات أهمها : علة الجامعة المبحوثة بشكل خاص و الجامعات الأخرى التركيز على مفهوم نضج إدارة المعرفة و ما تتضمنه من خطوات تطبيقية كاستراتيجية لتحقيق التفوق التنظيمي , لظهور وجود علاقة ارتباط معنوية و موجبة بين المفهومين

- إبراهيم ,أوميد محمد و فرست على شعبان و شهاب احمد خضر (٢٠٢١) . العلاقة بين نضج إدرة المعرفة و التفوق التنظيمي " دراسة استطلاعية آراء عينة من القيادات الإدارية و الأكاديمية في جامعة دهوك التقنية " مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو , مجلد :٩ , العدد : ٤ , ص٩٠٢-٩١٧, كانون الأول .

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، سواء المتغير المستقل المتمثل في روحانية مكان العمل وأبعادها (معنى العمل، الإحساس بالانتماء للجماعة، توافق القيم التنظيمية)، أو المتغير التابع المتمثل في التفوق التنظيمي، تم التركيز على الأبعاد



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

التي تبنتها الدراسة الحالية والأهداف التي سعت إليها تلك الدراسات، إضافةً إلى النتائج التي توصلت إليها، سواء كانت دراسات عربية أم أجنبية.

ومن خلال هذا العرض التحليلي، يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهها العام، كما تختلف عنها في جوانب أخرى تتعلق بالسياق التطبيقي، وطبيعة العينة، والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى إدراج متغير إدارة التنوع كعامل وسيط، وهو ما يمثل إسهامًا علميًا جديدًا يعزز من القيمة المعرفية للدراسة الحالية، وتختلف عنها في جوانب أخرى:

- 1- لا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني الأبعاد المحددة للمتغير المستقلة روحانية مكان العمل (معنى العمل ، الاحساس بالانتماء للجماعة ، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة) ، و التي تعد الأبعاد المشتركة والأكثر استعمالاً لدى الباحثين في اغلب الدراسات .
- 2- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات وكذلك استخدام مختلف الاساليب الإحصائية في تحليلها .
- 3- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للطرح النظري للمتغير المستقل (روحانية مكان العمل) بأبعاده الثلاث وكذلك من حيث تبني الأبعاد المحددة للمتغير التابع وذلك بغية اعطاء نظرة متكاملة يمكن دراستها ميدانيا .
- 4- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الإطار المكاني و الزماني وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.
- 5- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة أنه بالإضافة لاستخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم تعزيزها بإجراء مقابلة غير مقننة مع مجموعة من المبحوثون وذلك لفهم وتفسير شعورهم و إحساسهم بروحانية مكان العمل و طبيعة تأثيرها على أداء في فرق العمل .

وعليه، تتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع روحانية مكان العمل وعلاقتها بالتفوق التنظيمي بصورة مباشرة، إذ يُعد هذا المجال من الموضوعات الحديثة نسبيًا في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي، ويثير اهتمامًا متزايدًا بين الباحثين لما يتسم به من طابع إنساني وقيمي حساس. كما يُلاحظ وفقًا لحدود اطلاع الباحثين عدم وجود





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في البيئة المحلية، الأمر الذي يمنح الدراسة الحالية قيمة علمية مضافة من خلال معالجتها لهذه العلاقة ضمن سياق تنظيمي حكومي، بما يسهم في إثراء الأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة.

أطار النظري :

أولاً : الروحانية في مكان العمل .

١/١ مفهوم الروحانية في مكان العمل .

١,٢ مفهوم الروحانية في مكان العمل

تعود جذور كلمة "الروحانية" إلى أصل الكلمة اللاتينية المعروفة باسم " Spirit us" والتي تعني تنفس رياح الحياة. وقد تم تعريف مصطلح " Spiritus" في قاموس " Webster -Merriam" على أنه مبدأ حيوي لإعطاء الحياة للكائنات المادية، وهذا يدل على أن الروح هي الطاقة الحيوية التي تكمن فينا عندما نعيش وندرك. وغالبا ما يرتبط مفهوم "الدين" "الروحانية" بالإيمان والتوجه الشخصي، وفي هذا السياق كان الباحثون يميلون إلى اعتبار الروحانية هي موضوع في سيكولوجية الدين. ومع ذلك كان البد من التمييز بين الدين والروحانية وهذا ليس بالأمر السهل وعلى ما يبدو أن هناك نقاشا مستمرا في الأدبيات حول ما إذا كانت الروحانية هي بناء منفصل عن الدين أو هي جزء منه؛ فالدين في جوهره يهتم بالإيمان، بينما الروحانية تميل إلى استحضار معاني عدة مثل "التعالى، الترابط، والوعي الذاتي"، إذ يؤدي التعالى إلى ظهور مشاعر الترابط ويحفز الأفراد على عيش حياة تفيد الآخرين مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالمجتمع، والتالى فإن الروحانية تعمل على مساعدة الأفراد على عيش حياة مرضية وهادفة يدعمها التأكيد على أن الأفراد يجلبون ذواتهم الكاملة إلى مكان العمل، لذلك من الطبيعي أن يبحثوا عن معنى في الحياة من خلال عملهم. فالروحانية في هذا السياق أوسع من الدين وقد وضح ماسلو في عام ١٩٧١ أن الأفراد الذين لا ينظرون إلى مكان العمل على أنه ذو مغزى وهادف لن يصلوا إلى مستوى قدراتهم المهنية معترفاً بأهمية الروحانية في العمل عبر إضافة التعالى باعتباره أعلى حاجة حتى من تحقيق الذات، وعليه فإن الروحانية في مكان العمل ال ترتبط بديانة معينة أو بعبادة معينة أو بتطبيق طقوس دينية معينة بل هي السمو بالمعنى والهدف والترابط في العمل(ياسين والطالبي، ٢٠٢٣، ص. ٥٩٩-٥٩٨).



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الروحانية هي مفهوم قديم جدا قدم العالم، وتهتم فلسفتها في مكان العمل بتشجيع مشاعر الحب والإيثار والمودة والاهتمام والإنسانية بهدف تحقيق الرضا الداخلي وتحقيق الذات. وأثبتت هذه القيم الروحانية أنها مصدر مهم للميزة التنافسية للمؤسسات، وتنامى اهتمام الباحثين بدراساتها بسبب الفوائد الإستراتيجية التي توفرها لوحدات الأعمال. نتيجة تطور البحوث والدراسات في سلوك الموظفين، ظهر مفهوم الروحانية في مكان العمل كمتغير مهم في الدراسات الإدارية واعتبر من المواضيع المعقدة صعبة الفهم؛ لأنه يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين. وبالتحديد على مدى السنوات القليلة الماضية كان الاهتمام بشكل متزايد بموضوع الروحانية في مكان العمل " Spirituality Workplace" بوصفه مجالاً مهماً للبحث في الميدان الأكاديمي. وقد تناول الكثير من الكتاب و الباحثين أهمية الروحانية في مكان العمل وأثارها الإيجابية على المؤسسات، حيث عرفها (Giacalone & Jurk) على أنها تعزيز رضا الموظف سواء في العمل الفردي أو الجماعي في المؤسسة عبر التسامي وعدم الارتباط بالبعد المادي مما يؤدي إلى مشاعر الرضا والسعادة. كما عرفها (Williman, al et) بأنها تتضمن شعور الموظف بمعنى العمل، والارتباط مع الآخرين في العمل، فضلاً عن الخبرة المتوافقة مع رسالة المؤسسة وغرضها (خضير، ٢٠١٦ ص ٧٨-٧٩).

وبرأي (Ashmos & Duchon) فالروحانية في مكان العمل هي إطار من القيم التنظيمية المتمثلة في الثقافة التي تعزز من خبرة الموظفين للرقى والسمو في العمل والتواصل مع الآخرين بطريقة توفر مشاعر الفرح والمتعة. أما (Garg) عرفها بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات الأخلاقية النابعة من القلب والموجهة من العقل معتمداً الإدراك والقواعد المعرفية والمشاعر الإيجابية البناءة التي تساعد الموظفين على التواصل الجيد مع بعضهم والتودد وزرع المحبة والتسامح (عبد الشكور، ٢٠٢٣ ص. ٢٧١)

اهمية روحانية مكان العمل :

إن متغير روحانية مكان العمل قد اثار اهتمام الباحث و المفكرين و السعي الى الاستفادة منه في المنظمات المعاصرة من اجل زيادة قدرتها على مواجهة التحديات و التهديدات و المنافسة في عصر عولمة و التقديم التكنولوجي و المعلوماتي و الروحانيات في مكان العمل . و يلخص (د. كمال يوسف, ٢٠١٩ ص ١١٧) نوجز أهمها في النقاط التالية :





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

- بناء مناخ تنظيمي يتصف بعلاقات صداقة طبيعية
- دفع العاملين نحو قبول الأهداف و الممارسات التنظيمية
- تجنب العاملين حالات الصراع الشخصي
- تساهم في تعزيز دعم العاملين و التزامهم لأوامر مشرفهم
- تشجيع مشاعر الحب , لإيثار المودة.
- السعي لتحقيق الرضا الداخلي و تحقيق الذات .

أبعاد روحانية مكان العمل .

على الرغم من تزايد الاهتمام بالروحانية في مكان العمل , إلا أن مراجعة الأدبيات في هذا المجال كشفت قلة الاتفاق حول أبعاد هذا المفهوم , ويمكن تلخيص أبعاد الروحانية في مكان العمل على النحو التالي (الشامي , ٢٠١٤ , ص: ٦١-٦٦)

على الرغم من تنامي الاهتمام بموضوع الروحانية في مكان العمل في الدراسات الإدارية والتنظيمية، إلا أن مراجعة الأدبيات ذات الصلة تكشف عن وجود قدر من التباين وعدم الاتفاق بين الباحثين بشأن تحديد أبعاد هذا المفهوم. وفي هذا السياق، يشير الشامي (٢٠١٤، ص ٦١-٦٦) إلى إمكانية تلخيص أبعاد الروحانية في مكان العمل على النحو الآتي:

و بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد الروحانية في مكان العمل , إذ تناولتها دراسات (Ashmos and duchon,2000; Daniel,2015) علة أنها ثلاثة أبعاد هي : الحياة الروحية , و العمل الهادف. والشعور بالانتماء للجماعة, أما دراسات (Shrestha et al.,2021; Mahyarni,2019; Milliman et al.,2003) تناولتها على أنها ثلاثة أبعاد أخرى هي : العمل الهادف , و الشعور بالجماعة , و التوافق بين قيم الفرد و قيم المنظمة , في حين تناولتها عدد من الدراسات (Petchsawang and duchon,2009;) (Walia and Nishtha,2018) على أنها أربعة أبعاد هي : الرحمة أو التعاطف , و اليقظة الذهنية , و العمل الهادف و السمو أو الرفعة,

و بناء على مراجعة العديد من الأدبيات السابقة ذات الصلة بالروحانية في مكان العمل يتضح أن غالبية هذه الأدبيات تؤكد على أن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في الاتفاق على أن العمل الهادف , و الشعور بالجماعة , والتوافق بين قيم الفرد و قيم المنظمة مازالت الأبعاد الأكثر شمولاً و قبولاً و اعتماداً في العديد من الأدبيات السابقة و التي من بينها (Mahyarni,2019;



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

Rosid et al .,2020; Haldorai et al ., 2020; Shrestha et al.,2021; Oktavia
and Sulastri,2022; Yanga et al 2022; Shaheen and Ghayas,2022
مع ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة سيعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد الثلاثة في
القياس الروحانية في مكان العمل , و في ما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١- العمل الهادف :

يعبر هذا البعد عن الشعور العاملين بأهمية و معنى عملهم , و كيفية تفاعلهم و انخراطهم في
عملهم اليومي . إن التعبير عن الروحانية في مكان العمل يتضمن افتراض أن لكل فرد دوافعه
الداخلية و رغباته للمشاركة في الأنشطة التي تعطي معنى و قيمة أكبر لحياته و حياة الآخرين.
فضلاً عن أن فكرة الروحانية تنطلق من أن العمل لايعني فقط أن يكون ممتعاً أو مليئاً بالتحدي ,
ولكن يجب أن يتعلق بأمور أخرى مثل البحث عن معنى و هدف أعمق لما يقوم به
(Pawar,2009; Devendhiran et al .,2017)

٢- الشعور بالانتماء إلى الجماعة:

يشير هذا البعد إلى التشارك و التفاعل و العلاقات مع الآخرين في المنظمة . إن الشعور بالانتماء
إلى مجموعة العمل يتعلق بمستوى التفاعل بين العاملين و زملائهم في العمل , و يعتمد هذا
المستوى على المدى الذي يرى فيه العاملون أنفسهم مرتبطين ببعضهم البعض , وأن هناك نوعاً
من العلاقة بين الذات الداخلية لهم و النفس الداخلية للزملاء في جماعة العمل , ويتضمن هذا
المستوى من الروحانية كافة الروابط العقلية و العاطفية و الروحية بين العاملين في فرق و
مجموعات العمل داخل المنظمة(Milliman et al.,2003; Mahipalan, 2018).

٣- التوافق مع القيم المنظمة :

يعبر هذا البعد عن الشعور العاملين بالمواءمة بين قيمهم الشخصية و رسالة المنظمة و الغرض
منها , إضافةً إلى اعتقاد العاملين بأن مديريهم و زملائهم في العمل لديهم قيم مناسبة , يمتلكون
ضميراً واعياً , و يهتمون , برفاهيتهم و رفاهية المجتمع . و يؤكد هذا البعد على تفاعل العاملين مع
الغرض العام الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل ينعكس على تقديم ما هو مفيد و نافع
للآخرين بعيداً عن تحقيق المكاسب الشخصية (Milliman et al.,2003; Yusof egt
al.,2018) .

الثانية/ التفوق التنظيمي





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

ركزت المداخل الإدارية الحديثة جهودها على تحديد مفهوم التفوق التنظيمي. فقد حددت المدخل الإداري العلمي الكفاءة كأساس للتفوق التنظيمي، بينما اهتم المدخل الخاص بالعلاقات الإنسانية بالاحتياجات المجتمعية للموظفين، مدمجا عوامل متنوعة مثل أداء الفريق، والعمل ضمن مجموعات، والثقافات التنظيمية، والمناخ التنظيمي. وفي المقابل، حددت المداخل الإدارية الحديثة الفعالية كأساس مهم لمفهوم التفوق التنظيمي، مع التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة العامة في البيئة (زايد، ٢٠٠٥).

ركزت المداخل الإدارية الحديثة على بلورة مفهوم التفوق التنظيمي من خلال تبني منظورات مختلفة. فقد اعتبر المدخل العلمي للإدارة أن الكفاءة تشكل الأساس الرئيس للتفوق التنظيمي، في حين ركز مدخل العلاقات الإنسانية على إشباع الاحتياجات الاجتماعية للعاملين، متضمناً عناصر متعددة مثل أداء الفريق، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي. أما المداخل الإدارية الحديثة فقد أبرزت الفعالية بوصفها ركناً جوهرياً للتفوق التنظيمي، من خلال التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة العامة في إطار البيئة التي تعمل فيها (زايد، ٢٠٠٥).

معنى التفوق التنظيمي

يطلق مصطلح التفوق التنظيمي على الأداء العالي والتفوق المنظمي والأداء التنظيمي المتميز، ويعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة (Jwaifell & Waswas, ٢٠١٩). يعرف التفوق التنظيمي على أنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات، وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء (Bahgat & Kumari, ٢٠٢٠). يعد التفوق التنظيمي هدفاً للعديد من المنظمات الدولية والمحلية (AL. Shobaki et al., ٢٠١٧). وفقاً للسيد (٢٠٠٥)، يعتبر التفوق التنظيمي نمط فكر وأسلوباً إدارياً يهدف إلى تحقيق نتائج ملموسة ورضا أصحاب المصلحة (Pinar & Girard, ٢٠٠٨). يشير المصطلح إلى أن المنظمة تبرز من خلال أدائها الذي يتجاوز التوقعات ويحقق ذلك من خلال استغلال الموارد بشكل فعال وبناء علاقات إيجابية مع جميع الفاعلين (عبدالله ودليمي, ٢٠١٩).

يُطلق مصطلح التفوق التنظيمي على الأداء العالي والتميز المؤسسي، ويُعد من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة (Jwaifell & Waswas, 2019). ويُعرف التفوق التنظيمي بأنه الجهود المستمرة الرامية إلى إنشاء إطار داخلي من المعايير والعمليات، إلى جانب تحفيز الموظفين لتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء (Bahgat & Kumari, 2020). كما يُعتبر



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

التفوق التنظيمي هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه العديد من المنظمات المحلية والدولية (Al Shobaki et al., 2017). وفقاً للسيد (٢٠٠٥)، يمثل التفوق التنظيمي **نمطاً فكرياً وأسلوباً إدارياً** يركز على تحقيق نتائج ملموسة تُلبّي تطلعات أصحاب المصلحة، بينما يشير (Pinar & Girard (2008) إلى أنه انعكاس لتمييز أداء المنظمة بما يتجاوز التوقعات. وينحقق التفوق التنظيمي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وبناء علاقات إيجابية مع مختلف الفاعلين داخل المنظمة وخارجها، مما يعزز استدامة الأداء والتميز (عبد الله والدليمي، ٢٠١٩). والأنشطة والمهام، وتنسيق الجهود التعاونية لتحقيق تلك الأهداف، واستخدام لغة مشتركة للتواصل، وتحقيق الالتزام العالي. والمشاركة وتطوير الإستراتيجية والتكامل (Lewis, ٢٠١١). إن تحليل أنظمة العمل ومراقبة الأعمال، وتحقيق التكامل بين الخطط ومواعيد التنفيذ، وصورة شاملة ومتكاملة للعمليات التجارية والأداء، كلها أمور يسهلها التفوق التنظيمي (Arefnezhad et al., ٢٠٢٢).

أهمية التفوق التنظيمي

تعد المنظمات القادرة على التعرف على مزاياها التنافسية الأساسية، والتكيف بسرعة، وتحسين جودة منتجاتها، والاستفادة من الابتكار وتكنولوجيا المعلومات، تتمتع بأداء تنظيمي أعلى. يعالج التفوق التنظيمي القضايا بما في ذلك الحاجة إلى أدوات لتحديد المشكلات وحلها، وحاجتها إلى وسائل لجمع المعلومات لتتمكن من اتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية، وتدريب المديرين والموظفين لتمييز الشركة عن المنافسين في الأداء، بالإضافة إلى ذلك، من المهم التأكيد على حساسية اتخاذ القرار، وإكساب القدرات اللازمة، والتأكيد على الحاجة إلى تحسين الأداء المتميز والابتكار (المسعودي، ٢٠٠٨).

أهداف التفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي يمثل جانباً من قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة من خلال التركيز على الابتكار والإبداع، وزيادة القيمة على المستوى التنظيمي. يتضمن ذلك تعزيز الإجراءات الإدارية وتوجيه الممارسات نحو المستقبل، وتحفيز نمو ومشاركة الموارد البشرية. يتم التأكيد على دور الموظف في تحقيق سعادة العميل. وفقاً (Eskandariordaklou et al., 2023) و يشير بلكير (٢٠١٦) إلى أن تطوير قوة العمل الفعالة يساهم في تحقيق توقعات العملاء وزيادة الوعي بضرورة تحقيق الأهداف التنظيمية. أما خلف و إبراهيم (٢٠٢١) فيبرزان أهداف المؤسسة المتميزة، بما في ذلك تحسين الكفاءة والفعالية، وسد الفجوة بين



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

العمليات الداخلية والخارجية، واعتماد الابتكار لتحقيق التفوق التنظيمي، وربط الاستراتيجيات بالنتائج المرجوة.

أبعاد التفوق التنظيمي :

يرتكز التفوق التنظيمي على ابعاد عديدة يجري من خلالها قياس ومعرفة إذا ما حقق الكاريزما المتفوقة والخاصة بالمنظمة، وقد تباينت وجهات النظر الخاصة بالباحثين والكتاب حول التفوق التنظيمي. ومن خلال الاعتماد على وجهات نظر الباحثين والجهود السابقة (عبد الوهاب (٢٠١٦) وفي هذه الدراسة قد تم الاعتماد على الابعاد التالية والتي سنتناولها ايضا :

١- **التخطيط الاستراتيجي:** تتسم هذه العملية بالشمول وتنطوي على التفكير العقلاني الذي من خلاله يحاول بناء نظرة واسعة عن كل المتغيرات البيئية التي تؤثر على عمل المنظمة ونشاطها لغرض الموائمة بين إمكانيات المنظمة الداخلية مواردها وبين نتائج البيئة الخارجية لها وذلك من خلال استغلال نقاط القوة استغلالاً صحيحاً والحد من نقاط الضعف والقضاء على جميع المخاطر واستثمار كل الفرص الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (حسن، ٢٠٢٠، ٢١).

٢- **التركيز على السوق:** يركز البعد على اهتمام الزبون بالدرجة الأولى وذلك من خلال تحديد متطلبات واحتياجات وتوقعات الزبائن والاهتمام بعلاقات جيدة مع الزبائن، وتحديد العوامل الرئيسية المؤدية الى كسب واستقطاب الزبائن وتحقيق الرضا لديهم والاحتفاظ بهم، وضمان تدفق المعلومات والمعرفة بين المنظمة وزبائنهم وبما يساهم في تقديم أفكار واضحة للمنظمة، من خلال هذا البعد يتم التركيز على إدارة العلاقة مع الزبائن ومن اجل تحقيق ذلك يجب الاصغاء والاستماع للزبائن لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم عن المنتجات والخدمات الحالية المقدمة لهم والمستقبلية والتعرف على درجة رضاهم وتساعد هذه المعلومات التي تم استحصالها المنظمة على في معرفة كيفية استثمارها وادارتها بكفاءة وفاعلية وذلك لتوفير فرص التحسين والابتكار في عروض الخدمات والمنتجات (محي، ٢٠٢٤، ١٩).

٣- **العمليات:** هي مجموعة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والمتفاعلة فيما بينها والإجراءات المقترنة بتحويل مدخالات المنظمة الى مخرجات متمثلة، ان العمليات تقوم بتوجيه كافة الأنشطة في المنظمة لتحقيق رضا الزبون عن طريق تطوير ثقافة التعاون الذي يتم بين الأقسام والوظائف (Park & Jens، ٢٠٠٣، ٦)، ان التفوق التنظيمي يمكن ان يتحقق من خلال التركيز على درجة تحقيق الاهداف التنظيمية والاعمال الواجب

روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

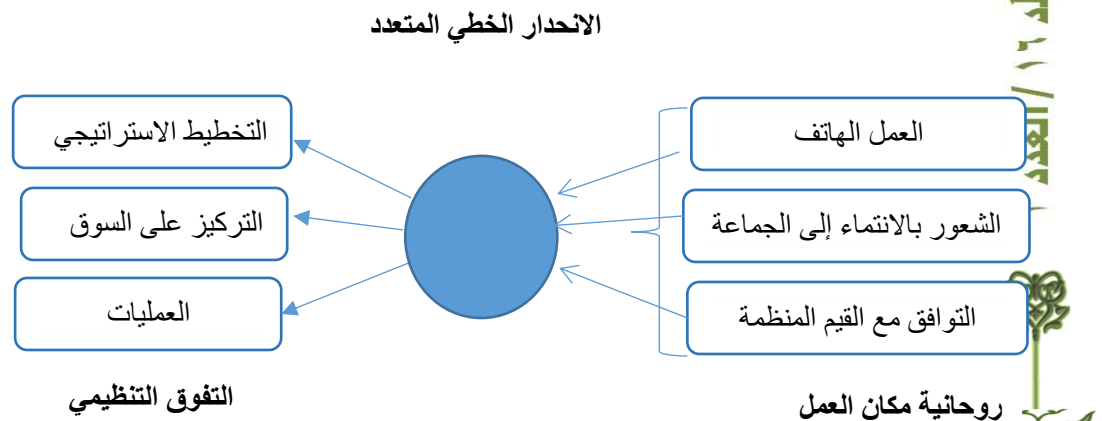
تنفيذها من اجل الوصول لذلك الهدف عن طريق العمليات التي تحول مدخالت العمليات الى مخرجات تمكن ان تلبي طموحات أصحاب المصالح.

منهج البحث

شمل إطار الدراسة أساليب بحث كمية. جُمعت البيانات من استبيان وُزِع على ١١٥ مشاركًا باستخدام نموذج جوجل، وذلك باتباع أسلوب المعاينة الاحتمالية. اشتمل الاستبيان على اثنان أجزاء؛ تناول الجزء الأول منها البيانات الديموغرافية، بما في ذلك الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الشهادة والوضع الوظيفي. في الجزء الثاني، استطلع الباحثون آراء المشاركين حول تأثير روحانية مكان العمل على التفوق التنظيمي، فقد تضمن أسئلة من نوع مقياس ليكرت (لأوافق بشدة = ١، لأوافق = ٢، محايد = ٣، أوافق = ٤، أوافق بشدة = ٥) (Faraj et al., 2020; Nicola & Faraj, 2020; Faraj & Jafr, 2020; Nicola & Faraj, 2025)، والتي مثلت المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

نموذج الدراسة

لإتمام معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم بناء فرضية الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل ١: نموذج الدراسة



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين روحانية مكان العمل و التفوق التنظيمي ، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H₁: توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العمل الهادف و التفوق التنظيمي (التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على السوق و العمليات).

H₂: توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التفوق التنظيمي (التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على السوق و العمليات).

H₃: توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التوافق مع القيم المنظمة و التفوق التنظيمي (التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على السوق و العمليات).

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل على التفوق التنظيمي، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H₄: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة) على التفوق التنظيمي (التخطيط الاستراتيجي).

H₅: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة) على التفوق التنظيمي (التركيز على السوق).

H₆: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة) على التفوق التنظيمي (العمليات).

التحليل الإحصائي

يُعدّ التحليل الإحصائي أداةً بالغة الأهمية في البحث واتخاذ القرارات، إذ يمكّن المحللين من فهم البيانات المعقدة واستخلاص استنتاجات قيّمة تُسهم في توجيه الإجراءات والاستراتيجيات. ويعتمد هذا التحليل على المبادئ الرياضية والبرامج الإحصائية لأداء مجموعة واسعة من المهام المتعلقة بالبيانات. وينقسم التحليل الإحصائي إلى نوعين رئيسيين: الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي (Azam et al., 2025; Faraj, Azam, et al., 2024).



الجدول ١. إحصائيات الموثوقية لجميع العناصر

ألفا لكرونباخ	عدد العناصر	المتغيرات
٠,٧٩	٣	المتغير المستقل (العمل الهادف)
٠,٧٧	٣	المتغير المستقل (الشعور بالانتماء إلى الجماعة)
٠,٧٠	٣	المتغير المستقل (التوافق مع القيم المنظمة)
٠,٨٨	٩	كل المتغير المستقل
٠,٨٦	٤	المتغير المعتمد (التخطيط الاستراتيجي)
٠,٨٤	٤	المتغير المعتمد (التركيز على السوق)
٠,٨٨	٤	المتغير المعتمد (العمليات)
٠,٩٤	١٢	كل المتغير المعتمد
٠,٩٥	٢١	كل المتغير المستقل و المعتمد

يُظهر الجدول ١ ملخصًا لاختبار موثوقية دراستنا البحثية، والذي يوضح قيم معامل ألفا لكرونباخ (α) لجميع المتغيرات (Bibas & Faraj, 2022; Faraj, Salih, et al., 2024). وقد أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة، و التوافق مع القيم المنظمة) المكونة من ثلاثة بنود ($\alpha = 0,79, 0,77, 0,70$) على التوالي تتمتع بموثوقية عالية. وبالمثل، وُجد أن مقياس المتغيرات التابعة الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق، و العمليات)، المكونة من أربعة بنود لكل منها ($\alpha = 0,86, 0,84, 0,88$) على التوالي، تتمتع بموثوقية عالية. كما لاحظنا في الجدول أعلاه، فقد وُجد أن جميع المتغيرات المستقلة المكونة من ٩ عنصرًا ($\alpha = 0,88$) وجميع المتغيرات التابعة المكونة من ١٢ عنصرًا ($\alpha = 0,94$) موثوقة أيضًا، وأخيرًا، تم تقييم الموثوقية لجميع المتغيرات المستقلة وجميع المتغيرات التابعة المكونة من ٢١ عنصرًا ($\alpha = 0,95$) ووجد أنها موثوقة أيضًا (Sarkar et al., 2025).

الأدوات الإحصائية



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

تُستخدم لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وعرضها بطريقة منهجية وهادفة. استُخدمت الإحصاءات الوصفية لتلخيص البيانات وعرضها، بما في ذلك مقاييس مثل التكرار والنسب المئوية للأسئلة الديموغرافية. كما استخدم الباحثون التحليل الاستدلالي، وهو طريقة الارتباط والانحدار (Bibas et al., 2024; Faraj, Azam, et al., 2024)، لإظهار العلاقة بين المتغيرات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٦.

تحليل الارتباط والانحدار

تحليل الارتباط استُخدم لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (Gharib et al., 2025). إذا تحركت هذه المتغيرات في نفس الاتجاه، يكون الارتباط موجباً؛ وإذا تحركت في اتجاهين متعاكسين، يكون الارتباط سالباً. تتراوح معاملات الارتباط من -١ (ارتباط سالب تام) إلى +١ (ارتباط موجب تام)، بينما يشير الصفر إلى انعدام الارتباط (Salih et al., 2026).

يُستخدم تحليل الانحدار لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وقد استُخدم الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغيرات المستقلة (المتنبئة)، بما في ذلك (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة، و التوافق مع القيم المنظمة) التي تتنبأ بكل متغير من المتغيرات التابعة (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق، و العمليات) (Faraj, Salih, et al., 2024).

النتيجة والمناقشة

أولاً وقبل كل شيء، استخدم الباحثون الإحصاءات الوصفية، والتي يمكن أن تساعد في تلخيص البيانات في شكل مقاييس كمية بسيطة مثل النسب المئوية أو المتوسطات (Omer et al., 2023).

الجدول ٢: الإحصاءات الوصفية للأسئلة الديموغرافية (ن=١١٥)

النسبة المئوية	تكرار	أسئلة ديموغرافية	
٧٣،٩	٨٥	ذكر	الجنس
		انثى	
٢٦،١	٣٠	٢٠ الى ٢٩ سنة	العمر
		٣٠ الى ٣٩ سنة	
١٦،٥	١٩		
٣٩،١	٤٥		



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة
التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية



٣٩،١	٤٥	٤٠ الى ٤٩ سنة	سنوات الخبرة
٥،٢	٦	اكثر من ٤٩ سنة	
٣٦،٥	٤٢	اقل من ١٠ سنة	
٥٣،٠	٦١	١٠ الى ٢٠ سنة	
١٠،٤	١٢	اكثر من ٢١ سنة	
١،٧	٢	اساسي	الشهادة
١،٧	٢	الثانوية العامة	
٢١،٧	٢٥	ديبلوم	
١٦،٥	١٩	بكالوريوس	
٥٠،٤	٥٨	ماجستير	
٧،٨	٩	دكتوراه	
٨٣،٥	٧٣	معلم	
٣٦،٥	٤٢	موظف	الوضع الوظيفي

يوضح الجدول ٢ الإحصاءات الوصفية للأسئلة الديموغرافية للدراسة، والتي تشمل الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الشهادة و عنوان الوظيفي. كما واضح، فإن نسب الذكور كانت الأعلى بين المشاركين حيث بلغت (٧٣،٩%) قارنة بنسبة للإناث (٢٦،١%). وهو ما قد يعكس طبيعة المجتمع البحثي أو هيكل القوة العاملة في المؤسسة أو القطاع محل الدراسة. كما نشاهد بالنسبة للعمر، فإن أكثرهم (٣٩،١%) من المشاركين عمرهم بين (٣٠ الى ٣٩ سنة) مما يدل على أن أغلب المشاركين ينتمون إلى فئة عمرية تتميز بالنشاط المهني والخبرة العملية، بينما اقلهم (٥،٢%) عمرهم (اكثر من ٤٩ سنة)، وهو ما قد يشير إلى قلة عدد العاملين في هذه الفئة أو انخفاض مشاركتهم في مثل هذه الدراسات. بالإضافة إلى ذلك، وبحسب سنوات الخبرة، فإن غالبية المشاركين لديهم خدمة ١٠ الى ٢٠ سنة، بنسبة ٥٣،٠%، مما يعكس مستوى جيداً من الخبرة المهنية، ويعزز من موثوقية آرائهم واستجاباتهم، نظراً لتجربتهم الطويلة في مجال العمل. و كما نلاحظ ايضاً فإن غالبية المشاركين حاصلون على ماجستير، بنسبة (٥٠،٤%)، وهو ما يشير إلى ارتفاع المستوى الأكاديمي للمشاركين، الأمر الذي يدعم جودة البيانات المستخلصة



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

ويزيد من دقة التحليل والاستنتاجات.. و أخيراً، يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة المعلمين هي الأعلى بين المشاركين (83,5%)، تليها نسبة الموظفين (36,5%)، مما يعكس طبيعة العينة وتركيزها على الكادر التعليمي، وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة وسياقها المهني.

الجدول ٣: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

العمل الهادف	الشعور بالانتماء إلى الجماعة	التوافق مع القيم المنظمة	
التخطيط الاستراتيجي	0.591**	0.672**	
التركيز على السوق	0.576**	0.625**	
العمليات	0.643**	0.610**	



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

في الجدول ٣، تم استخدام معامل ارتباط رتبة سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستويات المتغيرات المستقلة (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة، و التوافق مع القيم المنظمة) والمتغيرات التابعة (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق، و العمليات). يُلاحظ من الجدول وجود ارتباطات إيجابية ودالة إحصائيًا بين العمل الهادف وكل من (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق، و العمليات) بقيم $R = (0,60, 0,63, 0,69)$ على التوالي، $n = 115$ ، $p < 0,001$ ، وبين الشعور بالانتماء إلى الجماعة وكل من (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق، و العمليات) بقيم $R = (0,59, 0,58, 0,63)$ على التوالي، $n = 115$ ، $p < 0,001$. بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا وجود ارتباطات إيجابية ودالة إحصائيًا بين التوافق مع القيم المنظمة وكل من (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق، و العمليات) بقيم $R = (0,67, 0,63, 0,61)$ على التوالي، $n = 115$ ، $p < 0,001$. وبناءً على ذلك، يمكننا قبول جميع الفرضيات (H4، H5 و H6).

النتائج تعني أن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين المتغيرات المستقلة (العمل الهادف، الشعور بالانتماء، والتوافق مع القيم التنظيمية) والمتغيرات التابعة (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق، والعمليات). أي كلما زادت هذه الجوانب التنظيمية الإيجابية لدى الأفراد، تحسّن مستوى التخطيط والتركيز على السوق وكفاءة العمليات داخل المنظمة.

الجدول ٤. تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة، التوافق مع القيم المنظمة) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)

ANOVA		Model Summary		coefficient			
p-value	F	R square	correlation	p-value	t	B	
				0,253	1,150	0,304	Constant
0,000	46,120	0,555	0,745	0,003	1,752	0,148	العمل الهادف
				0,008	2,678	0,262	لشعور بالانتماء إلى الجماعة

				٠,٠٠٠	٥,٠٩٧	٠,٤٥٩	التوافق مع القيم المنظمة

في الجدول ٤، نستُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار ما إذا كان العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة يتنبأان بشكلٍ دالٍ بالتخطيط الاستراتيجي أم لا. تُظهر النتائج أن معامل التحديد ($R^2=٠,٥٥٥$) يشير إلى أن ٥٥,٥% من التباين في التخطيط الاستراتيجي يُمكن تفسيره بواسطة المتغيرات التنبؤية الثلاثة (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة)، مع ($F=٤٦,١٢٠$)، وقيمة p دقيقة، لذا فإن النموذج مناسب. معامل الانحدار (B) للعمل الهادف هو ٠,١٤٨، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في العمل الهادف ستزيد التخطيط الاستراتيجي بمقدار ٠,١٤٨ في ظل وجود الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة. وبالتالي، فإن معامل الانحدار (B) للشعور بالانتماء إلى الجماعة هو ٠,٢٦٢، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الشعور بالانتماء إلى الجماعة ستزيد التخطيط الاستراتيجي بمقدار ٠,٢٦٢ في ظل وجود العمل الهادف و التوافق مع القيم المنظمة. نهائياً كما نشاهد معامل الانحدار (B) للتوافق مع القيم المنظمة هو ٠,٤٥٩، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في التوافق مع القيم المنظمة ستزيد التخطيط الاستراتيجي بمقدار ٠,٤٥٩ في ظل وجود العمل الهادف و الشعور بالانتماء إلى الجماعة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن تعزيز القيم التنظيمية المشتركة والشعور بالانتماء، إلى جانب ترسيخ العمل الهادف، يسهم بشكلٍ فعّال في تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة ويؤكد صحة الفرضيات ذات الصلة.

الجدول ٥. تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة، التوافق مع القيم المنظمة) والمتغير التابع (التركيز على السوق)

ANOVA		Model Summary		coefficient		
p-	F	R	correlation	p-	t	B

روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة
التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية



value		square		value			
				٠,٠٢٢	١,٦٩٨	٠,٤٨٥	Constant
				٠,٠٣١	١,٧٠٧	٠,١٥٦	العمل الهاتف
٠,٠٠٠	٣٣,٨٠٧	٠,٤٧٧	٠,٦٩١	٠,٠٣٨	٢,٠٠٠	٠,٢١٠	لشعور بالانتماء إلى الجماعة
				٠,٠٠٠	٤,٤٦٧	٠,٤٣٤	التوافق مع القيم المنظمة

في الجدول ٥، نستُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار ما إذا كان العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة يتنبأ بشكلٍ دالٍ بالتركيز على السوق أم لا. تُظهر النتائج أن معامل التحديد ($R^2=0,477$) يشير إلى أن ٤٧,٧% من التباين في التركيز على السوق يُمكن تفسيره بواسطة المتغيرات التنبؤية الثلاثة (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة)، مع ($F=33,807$)، وقيمة p دقيقة، لذا فإن النموذج مناسب. معامل الانحدار (B) للعمل الهادف هو ٠,١٥٦، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في العمل الهادف ستزيد التركيز على السوق بمقدار ٠,١٥٦ في ظل وجود الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة. وبالتالي، فإن معامل الانحدار (B) للشعور بالانتماء إلى الجماعة هو ٠,٢١٠، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الشعور بالانتماء إلى الجماعة ستزيد التركيز على السوق بمقدار ٠,٢١٠ في ظل وجود العمل الهادف و التوافق مع القيم المنظمة. نهایتاً كما نشاهد معامل الانحدار (B) للتوافق مع القيم المنظمة هو ٠,٤٣٤، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في التوافق مع القيم المنظمة ستزيد التركيز على السوق بمقدار ٠,٤٣٤ في ظل وجود العمل الهادف و الشعور بالانتماء إلى الجماعة.

بشكل عام، تؤكد النتائج أن تعزيز القيم التنظيمية والشعور بالانتماء والعمل الهادف يسهم بشكل إيجابي في تحسين توجه المنظمة نحو السوق.





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة
التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

الجدول ٦. تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة، التوافق مع القيم المنظمة) والمتغير التابع (العمليات)

ANOVA	Model Summary	coefficient	
-------	---------------	-------------	--

p-value	F	R square	correlation	p-value	t	B	
				٠,٠٥٠	٠,٩٣٨	٠,٣٠٣	Constant
٠,٠٠٠	٢٨,٩٥٥	٠,٤٣٩	٠,٦٦٣	٠,٠١٥	١,٥٨٩	٠,١٦٤	العمل الهادف
				٠,٠٤١	٢,٠٦٨	٠,٢٤٦	لشعور بالانتماء إلى



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة
التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية



							الجماعة
				٠,٠٠٠	٣,٩١٠	٠,٤٣٠	التوافق مع القيم المنظمة

في الجدول ٦، نستُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار ما إذا كان العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة يتنبأان بشكلٍ دالٍ بالعمليات أم لا. تُظهر النتائج أن معامل التحديد ($R^2=0,439$) يشير إلى أن ٤٣,٩% من التباين في العمليات يُمكن تفسيره بواسطة المتغيرات التنبؤية الثلاثة (العمل الهادف، الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة)، مع ($F=28,955$)، وقيمة p دقيقة، لذا فإن النموذج مناسب. معامل الانحدار (B) للعمل الهادف هو ٠,١٦٤، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في العمل الهادف ستزيد العمليات بمقدار ٠,١٦٤ في ظل وجود الشعور بالانتماء إلى الجماعة و التوافق مع القيم المنظمة. وبالتالي، فإن معامل الانحدار (B) للشعور بالانتماء إلى الجماعة هو ٠,٢٤٦، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الشعور بالانتماء إلى الجماعة ستزيد العمليات بمقدار ٠,٢٤٦ في ظل وجود العمل الهادف و التوافق مع القيم المنظمة. نهائياً كما نشاهد معامل الانحدار (B) للتوافق مع القيم المنظمة هو ٠,٤٣٠، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في التوافق مع القيم المنظمة ستزيد العمليات بمقدار ٠,٤٣٠ في ظل وجود العمل الهادف و الشعور بالانتماء إلى الجماعة. بمعنى هناك علاقة طردية دالة إحصائياً؛ فكلما زاد الاهتمام بالقيم المشتركة وروح الفريق والهدف من العمل، تحسنت جودة العمليات التنظيمية بشكل ملحوظ.

الخلاصة

١- أثبتت النتائج وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية ودالة إحصائياً بين جميع المتغيرات المستقلة والتابعة، يعني كلما ارتفعت مستويات الجوانب المعنوية (العمل الهادف، الانتماء، التوافق القيمي) لدى الموظفين، أدى ذلك طردياً إلى تحسن ملموس في الأداء





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

التنظيمي المتمثل في كفاءة التخطيط، والقدرة على المنافسة في السوق، وجودة العمليات الداخلية.

٢- أثبتت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عالية للمتغيرات المستقلة - روحانية مكان العمل (العمل الهادف، الشعور بالانتماء، والتوافق مع القيم التنظيمية)) تجاه "التخطيط الاستراتيجي"، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد عملية فنية، بل هو عملية تتأثر بشكل مباشر بـ الثقافة التنظيمية (القيم والانتماء)؛ فكلما تعززت هذه الجوانب المعنوية، زادت قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي بفعالية.

٣- تُشير النتائج الإحصائية إلى أن النموذج المعتمد ذو كفاءة عالية في تفسير توجه المنظمة نحو السوق، يتضح من هذه النتائج أن "التركيز على السوق" لا يعتمد فقط على العوامل الخارجية، بل ينبع بشكل أساسي من البيئة الداخلية للمنظمة؛ حيث يلعب التوافق القيمي وانتماء الموظفين الدور الأبرز في توجيهه بوصلة المنظمة نحو احتياجات السوق والمنافسين.

٤- تؤكد النتائج الإحصائية أن المتغيرات المعنوية تلعب دوراً حاسماً في رفع كفاءة الأداء التشغيلي، أي هناك علاقة طردية دالة إحصائياً؛ فكلما استثمرت الإدارة في تعزيز القيم المشتركة وترسيخ روح الفريق وإبراز الهدف من العمل، انعكس ذلك مباشرة على تحسين كفاءة وجودة العمليات التنظيمية.

النتائج النظرية للبحث

أظهرت نتائج البحث، في ضوء الإطار النظري ونتائج التحليل الإحصائي، وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل في تحقيق التفوق التنظيمي، كما كشفت النتائج أن إدارة التنوع تؤدي دوراً وسيطاً فاعلاً في تعزيز هذه العلاقة.

وبيّنت النتائج أن تبني المنظمات لروحانية مكان العمل يساهم في خلق بيئة عمل تتسم بالاحترام المتبادل وتقبل الاختلافات الفردية، الأمر الذي يعزز ممارسات إدارة التنوع ويجعلها أكثر فاعلية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق التفوق التنظيمي.

نتائج أبعاد روحانية مكان العمل



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية



- ١- العمل الهادف
أظهرت النتائج أن العمل الهادف يسهم في تعزيز إدارة التنوع من خلال توحيد جهود العاملين حول أهداف مشتركة، بما يدعم الأداء المتميز ويعزز التفوق التنظيمي.
 - ٢- الشعور بالانتماء إلى الجماعة
كشفت النتائج أن الشعور بالانتماء يعزز الانسجام والتعاون بين العاملين من خلفيات متنوعة، مما يقلل من حدة الصراعات التنظيمية ويسهم في رفع مستوى التفوق التنظيمي.
 - ٣- التوافق مع قيم المنظمة
أوضحت النتائج أن التوافق القيمي يدعم ممارسات إدارة التنوع العادلة والشاملة، ويعزز الولاء والالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق التفوق التنظيمي
- توصية الدراسة :**

وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثون بما يأتي:

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي التي أسفرت عنها الدراسة، تمكن الباحثون من صياغة مجموعة من التوصيات البناءة والقابلة للتطبيق، والتي سيتم عرضها على النحو الآتي:

- ١- يجب التأكيد على الاهتمام أكثر بالجانب الروحي للفرد و التطر إليه على انه كائن بشري لة أحساس و مشاعر وله حاجات روحانية وإنسانية يسعى إلى تحقيقها في المؤسسة .
- ٢- تعميق الفهم الكافي بالروحانية في مكان العمل وبخاصة في البيئة العمل الحكومية ذات الطبيعة الخدمية من خلال إقامة الندوات و اللقاءات التي تهدف إلى غرس قيم والاحترام و المودة و المساعدة و الإيثار والانتماء بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة بمجلس الجامعات .
- ٣- إشراك العاملين في صنع القرارات المؤثرة في المستقبل مجلس الجامعات بما يؤدي إلى تحسين شعورهم بقدرتهم على السيطرة على مجريات الأمور في بيئة عملهم.
- ٤- تفويض بعض من السلطات و المسؤوليات الخاصة بالمديرين إلى العاملين و تكليفهم ببعض المهام التي تناسب مع قدراتهم و مهاراتهم و ما يترتب عليه من إنجاز أعمال أكثر مما هو مطلوب منهم .
- ٥- تشجيع المديرين و زملاء العمل على تقديم الدعم الإيجابي بشكل واضح من خلال القيام بتحديد التوقعات كل طرف تجاه الطرف الآخر، وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي تؤدي إلى ارتفاع مشاعر الدعم الإيجابي و الألتزام بين الطرفين .



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

٦- عقد لقاءات دورية تستهدف توضيح رسالة مجالس الجامعات و قيمها وأهدافها إلى العاملين بها , وتخصيص مكافآت و حوافز للعاملين الملتزمين بالقيم التنظيمية بما ينعكس على تطوير المجالس و زيادة فعاليتها .

٧- وضع خطة للمستقبل توضح احتياجات الجامعات من التخصصات المختلفة بحيث يؤخذ بنظر الاعتبار التوسعات المستقبلية للجامعات و الخدمات التي تقدمها للمجتمع و التي من شأنها أن تطوير الجامعات و تجعلها يحقق التفوق التنظيمي .

٨- تعزيز اهتمام الجامعات باحتياجات السوق و الزبائن و توقعاتهم الحالية والمستقبلية، من خلال اعتماد آليات منتظمة لقياس رضاهم وتحليل شكاواهم ومقترحاتهم، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التفوق التنظيمي.

٩- تعزيز مستوى التركيز على العمليات في الجامعات، وذلك من خلال التوثيق الدقيق لكافة إجراءات العمل وأنشطتها، ودعم وتعزيز أنشطة البحث والتطوير في الجامعة، مع توفير التخصصات اللازمة لذلك، إضافةً إلى إعادة تصميم العمليات بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها.

مقترحات بشأن البحوث المستقبلية :

يقترح الباحثون إجراء مزيد من الدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات البحث، والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

- تأثير الروحانية في مكان العمل على النجاح التنظيمي .
- تأثير الروحانية في مكان العمل على الإبداعي للموظف.
- تأثير الروحانية في مكان العمل على السلوكيات المناوئة للأداء .
- تأثير الروحانية في مكان العمل على الأداء التنظيمي .
- تأثير الروحانية في مكان العمل على السلوك الابتكاري للموظفين .

مصادر العربية :

- عبد الشكور, & هاني. (٢٠٢٣). تأثير روحانية مكان العمل على رفاية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة ونية البقاء في العمل: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بمدينة شرم الشيخ. *Arab Journal of Administration*, ٤٣ (١).
- مغزي لعرافي, راضية, قريشي, ابو ستالة, & أبو القاسم محمود. (٢٠٢٤). واقع الروحانية في مكان العمل بجامعة محمد خيضر بسكرة: دراسة حالة كلية العلوم





- الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. *Recherchers economiques manageriales*, ١٨ (٢), ١١٤-١٢٨.
- كمال, & يوسفى. (٢٠١٩). أثر روحانية مكان العمل على الرضا الوظيفي لدى الكادر التمريضي: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الزهراوي-المسيلة. *Beam Journal of Economic Studies*, ٣ (١), ١١٣-١٢٨.
- افضل عباس مهدي الشامي. (٢٠١٤). *روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسط جاذبية الهوية التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة (Doctoral dissertation, الجامعة كربلاء)*.
- المنسي, & محمود عبد العزيز. (٢٠٢٣). أثر الروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين: الدور المعدل للملكية النفسية (دراسة تطبيقية على مجالس المدن بمحافظة الدقهلية في مصر). *التجارة والتمويل*, ٤٣ (١), ٨٣٧-٨٩٧.
- زايد، عادل محمد. (٢٠٠٥). إداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عبدالله , عمير. (٢٠١٩). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية. *مجلة الدنانير*, ١ (١٥), ٢٩٥-٣٢٠.
- المسعودي، موسى أحمد. (٢٠٠٨). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي - دراسة في البنوك الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, ٤ (٣).
- بلكير، خليفة محمد. (٢٠١٦). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد ١٤ (١)، ١٦٥ - ١٨٤.
- خلف، سعد عجاج وحمادي و إبراهيم ، روى أحمد. (٢٠٢١). تأثير متطلبات بناء المنظمة المتعلمة على التفوق المنظمي" دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت"، مجلة دنانير، ٧ (٢٢)، ٤٦٣ - ٤٩٢.
- عبد الناصر الناصر علك, & اثار عبد الحكيم عبد الوهاب. (٢٠١٦). متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, ٢٢ (٩٢), ١٣٥-١٣٥.
- هبة فائق حسن, & بيداء ستار لفته. (٢٠٢٠). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, ١٥ (٥٠).
- محي، ابات إبراهيم, (٢٠٢٤) " الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين" في دائرة كهرباء بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، ١٩.
- النقار، عبد هلالا حكمت, (٢٠٠٨) "تفوق المنظمات في إطار الربط بين راس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء، أطروحة دكتوراة، بغداد.



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

علاء محمد نادر, & باسم عبد الحسن جاسم. (٢٠١٩). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, ٢٥ (١١٤), ٢٢٥-٢٤١.

مصادر الاجنبية :

- James, T. D. (2021). *Workplace Spirituality: A Study of Human Resource Practices Promoting Employee Engagement* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Ahmed ,N. S. S. ,Darwish ,A. D. O. ، Samir ،Y. (2024). *The Effect of Workplace Spirituality on Voluntary Turnover Intensions: An Empirical Study on Telecom Egypt Company*. *المجلة العلم للاقتصاد والتجارة* , ٢٤ , ٣٤٥-٣٧٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1479713>
- Pariyanti, E., Adawiyah, W. R., & Wulandari, S. Z. (2024, July). Does workplace spirituality predict turnover intention in small-and medium-sized enterprises (SMEs). In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 12, No. 3, pp. 643-665). Emerald Publishing Limited.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
- Daniel, J. L. (2015). Workplace spirituality and stress: Evidence from Mexico and US. *Management Research Review*, 38(1), 29-43.
- Shrestha, A. K., & Jena, L. K. (2021). Interactive effects of workplace spirituality and psychological capital on employee negativity. *Management and Labour Studies*, 46(1), 59-77.
- Mahyarni. (2019). The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 170-188.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.



مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية ٢٠٢٦ المجلد ١٦ / العدد ٣



روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة
التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية



- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human resource development international*, 12(4), 459-468.
- Walia, K. (2018). The Relationship Between Employee Wellbeing and Spirituality at Workplace. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(3).
- Rosid , A . , Najmudin , N . and Suwanto , S . (2020) . “ The mediating role of job satisfaction on the relationship of workplace Spirituality and organizational justice on workplace deviance behavior “ In *Proceedings of the 2nd International conference of business Accounting and Economies , ICBAE,purworkerto , Indonesia .*
- Oktavia, V., & Sulastri, S. (2022). The influence of ethical climate on workplace deviant behavior with workplace sprituality as a mediation. *Human Resource Management Studies*, 2(2).
- Yang, F. H., & Huang, M. L. (2022). Hospitality employees' spirituality and deviance in the workplace: Person–organization fit as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(3), 40-51
- Shaheen, A., & Ghayas, M. M. (2022). Workplace Spirituality, emotions, and deviant workplace behavior. *Reviews of Management Sciences*, 4(1), 181-191.
- Shankar Pawar, B. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 759-777.
- Devendhiran, S., & Wesley, J. R. (2017). Spirituality at work: enhancing levels of employee engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31(5), 9-13.
- Mahipalan, M. (2018). Role of workplace spirituality and employee engagement in determining job satisfaction among secondary school teachers. *Journal of Management Research*, 18(4), 211-225.
- Yusof , J., Yaacob , H.F . and Rahman , S.A.A . (2018).” The relationship pf workplace spirituality on organization citizenship behavior “ . *Sains Humanika* ,10(2): 31-39 .





روحانية مكان العمل و إسهامها في تحقيق التفوق التنظيمي الدور الوسيط لإدارة
التنوع دراسة حالة في جامعات المحافظة السليمانية

- Lewis , C (2018) . A study of the impact workplace learning function on organizational excellence by examining the workplace learning practices of six Malcolm Baldrige National Award recipients (Doc - toral dissertation, University, of San Diego) .
- Sepahvand, R., Nazarpoori, A., Sepahvand, M., & Arefnezhad, M. (2022). The effect of green human resource management measures on green innovation through the mediating role of green organizational culture: a case study of managers and experts of small waste processing companies. *Organizational Culture Management*, 20(1), 71-100
- Eskandariordaklou, F., Dadashkarimi, Y., & Irani, F. N. (2023). Designing a Green Human Resource Management System Model with an Organizational Excellence Approach. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(1), 174-151.
- Hakes, C. (2007). *The EFQM excellence model for assessing organizational performance*. Van Haren.
Hakes, C. (2007). *The EFQM excellence model for assessing organizational performance*. Van Haren.
- Azam, K. O., Faraj, S. M., Mustafa, N. A., & Osman, L. N. (2025). The Impact of Strategic Planning and Strategic Thinking on Crisis Management: An Analytical Study on Governmental and Non-governmental Organizations in the KRI. *Jurnal Manajemen Stratejik dan Simulasi Bisnis*, 6(1), 45-58 .
- Blbas, H. T., & Faraj, S. M. (2022). A statistical study of the influence of COVID-19 on the agricultural supply chain (vegetative) production in Halabja governorate. *Cihan University-Erbil Scientific Journal*, 6(1), 1-6 .
- Blbas, H. T. A., Kahwachi, W. T. S., Ahmed, S. K., Aziz, K. G., Faraj, S. M., & Mohammed, M. S. (2024). Factors contributing to vitamin D deficiency in Erbil, Iraq: A statistical investigation. *Clinical Nutrition Open Science*, 54, 151-162 .
- Faraj, S., Tofiq, A., & Najmaddin, S. (2025). Identifying the main drivers of unemployment in Halabja province between the years 2014-2023: Causes and treatments. *Halabja University Journal*, 10(3), 144-173 .





- Faraj, S. M., Azam, K. O., Ali, Z. O., & Hussein, S. K. (2024). The Assessing the effect of Business Intelligence and Innovation on business startups: A Case Study Approach. Jurnal Manajemen Strategik dan Simulasi Bisnis, 5.(2)
- Faraj, S. M., & Jafr, M. M. (2020). The Relationship and Effect of Social Media on Student's Academic Performance:-University of Halabja as an Example. Halabja University Journal, 5(4), 326-339 .
- Faraj, S. M., Salih, D. T. M., Azam, K. O., Saeed, S. A., Mahmood, O. M., & Kareem, A. H. R. (2024). The Impact of Teacher and Parental Involvement on Students' Academic Performance: A Statistical Analysis in the Kurdistan Region of Iraq. Journal of Philology and Educational Sciences, 38-58 .
- Gharib, A., Sarkar, S., Jabar, A., Rekan, M., Faraj, S. M., & Aziz, K. G. (2025). Influence of the brand on consumer decision-making. Mednarodno inovativno poslovanje= Journal of Innovative Business and Management, 17.(1)
- Nicola, S.-L., & Faraj, S. M. (2020). Should I stay, or should I go? Migration attitudes after the financial crisis (2014–19) among students from Halabja (KRI). Journal of Contemporary Iraq & the Arab World, 14(3), 201-222 .
- Omer, A., Faraj, S. M., & Mohamad, S. H. (2023). An application of two classification methods: hierarchical clustering and factor analysis to the plays PUBG. Iraqi Journal of Statistical Sciences, 20(1), 25-42 .
- Salih, D. T. M., Faraj, S. M., Blbas, H. T. A., Hussein, O. M. M., & Kareem, A. H. R. (2026). A statistical investigation into the rising divorce rates in the Kurdistan Region of Iraq. SN Social Sciences, 6(2), 26 .
- Sarkar, A. S., Faraj, S. M., Azam, K. O., Ahmed, H. A., & Abdullah, S. T. (2025). Leadership Style Adaptability as a Theoretical Framework for Understanding Job Satisfaction. Organization and Human Capital Development, 4(2)

