



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The relationship of empathy and integrity organizational with  
Spirituality in the Workplace: An exploratory study in the Kirkuk  
Health Department**

Researcher: Fatima Nazim Mahmoud  
College of Administration and Economics  
Tikrit University  
[Cade.2021.47@st.tu.edu.iq](mailto:Cade.2021.47@st.tu.edu.iq)

Prof. Dr. Ahmed Ali Hussin  
College of Administration and Economics  
Tikrit University  
[ahmed44@tu.edu.iq](mailto:ahmed44@tu.edu.iq)

**Abstract:**

The research aims to test the relationship of organizational empathy along with organizational integrity with spirituality in the workplace. The research was tested within the health field, while its sample was represented by individuals working in the Kirkuk Health Department. A questionnaire was prepared and formulated as a main tool for data collection to achieve that test. The recovered and valid questionnaires for analysis amounted to 204 questionnaires, while the descriptive and analytical approach was used to review the research and test its hypotheses. The research reached a set of conclusions, the most important of which are; The results of the study showed a strong correlation of organizational sympathy and organizational integrity with the spirituality of the workplace. And this indicates the interest of the senior management in the research sample department to spread affection and altruistic love among the individuals of the research sample, as well as its transparency and credibility. The research suggested giving priority to the goals that include attention and care for the mental health of the working individuals in the research sample.

**Keywords:** Organizational Empathy, Organizational Integrity, Spirituality in the Workplace.

علاقة التعاطف والنزاهة التنظيمية بالروحانية في مكان العمل  
دراسة استطلاعية في دائرة صحة كركوك (\*)

أ.د. أحمد علي حسين  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

الباحثة: فاطمة ناظم محمود  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

**المستخلص:**

يهدف البحث إلى اختبار علاقة التعاطف التنظيمية إلى جانب النزاهة التنظيمية مع الروحانية في مكان العمل، وقد تم اختبار البحث ضمن الميدان الصحي، في حين تمثلت عينته

بالأفراد العاملين في دائرة صحة كركوك، وتم اعداد وصياغة استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لتحقيق ذلك الاختبار، إذ بلغت الاستبانات المستردة والصالحة التحليل 204 استبانة، في حين تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في استعراض البحث واختبار فرضياته، وتصلب البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها؛ أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط قوية للتعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية مع روحانية مكان العمل، وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا الدائرة عينة البحث بنشر المودة والحب الايثاري بين الافراد عينة البحث، كما يدل على شفافيته ومصداقيتها، واقترح البحث بإعطاء الاولوية للأهداف التي تتضمن الاهتمام والرعاية بالصحة النفسية للأفراد العاملين عينة البحث.

**الكلمات المفتاحية:** التعاطف التنظيمي، النزاهة التنظيمية، الروحانية في مكان العمل، دائرة صحة كركوك.

### المقدمة

نظراً للأهمية المتزايدة لضرورة الحفاظ على رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة وظهور حالات الاجهاد والارهاق الوظيفي وجدت المنظمات مفهوم روحانية مكان العمل خياراً جوهرياً يعزز رغبة العاملين ونشاطهم والذي يأتي نتيجة لتأثر أبعاد مفهوم روحانية مكان العمل والتي تتضمن (العمل الهادف، الاحساس بالجماعة، توافق القيم بين الفرد والمنظمة)، وبالتالي انعكاس ذلك على نظراته وتصورات الأفراد العاملين ايجابيا تجاه منظماتهم. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تبني مفاهيم عدة كالتعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية في منظمات القطاع الصحي كوسيلة لتحقيق أهداف مشتركة وهذا يتطلب قيام المنظمة بممارسة وعوامل تنظيمية تساعد الأفراد العاملين على خلق تصورات ايجابية لمنظمتهم كأساس لتحفيز سلوكهم بشكل ايجابي واستغلال قدراتهم وطاقاتهم أفضل استغلال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال سن الممارسات والاجراءات التنظيمية المستقيمة في خططها وأهدافها الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وذلك من خلال نشر أبعادها المتمثلة بالتفائل والثقة والتعاطف والنزاهة والتسامح في بيئة عملها.

وتم تقسيم البحث إلى أربعة محاور، إذ تضمن الأول الإطار المنهجي للبحث، ومن ثم في المحور الثاني الإطار النظري من حيث مفهوم التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية وروحانية مكان العمل والعلاقة بينهم، وفي المحور الثالث سيتم وصف المتغيرات واختبار الفرضيات، وفي المحور الرابع سيتم إدراج أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

### المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

في هذا المحور سيتم تناول أهم الأسئلة التي بنيت عليها مشكلة البحث فضلاً عن الفائدة التي يمكن تحقيقها من البحث والغرض الذي يمكن تحقيقه منه فضلاً عن الأسلوب المستخدم في معالجة مشكلته وتحقيق أهدافه واختبار فرضياته.

**1-1 مشكلة البحث:** يتضمن البحث الحالي اطارين فكري وميداني، لذا فقد جاءت مشكلة البحث لتنسجم مع تلك الأطر وتتجه لاتجاهين الأول يتعلق بالجانب الفكري المرتبط بتطور الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية واتجاهه نحو تناول موضوعات مختلفة وعصرية لمواجهة الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمات، لذلك تناول هذا البحث ثلاثة متغيرات (التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية وروحانية مكان العمل) التي تعد جزءاً مهماً من تلك الموضوعات الإدارية الحديثة، إلا أنه من الملفت للنظر ندرة الدراسات التي حاولت دراسة وتحليل العلاقة فيما بين

التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية وروحانية مكان العمل على نطاق واسع في الأبحاث الإدارية على مستوى البيئات العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص، لذلك جاء هذا البحث لردم هذه الفجوة المعرفية في هذا المجال ومعالجة النقص في تحديد مفاهيم هذه المتغيرات وأبعادها في الظرف الذي يُعتقد فيه ان المنظمات العراقية أحوج لتبني مفاهيم تلك المتغيرات في انشطتها وعملياتها. فيما يذهب الاتجاه الثاني لمشكلة البحث إلى الجانب الميداني يرتبط بطبيعة الظروف والتحديات التي يواجهها الأفراد العاملين في المنظمات الصحية والتي تنسم بعدم الاستقرار البيئي داخل تلك المنظمات، كما أن ضعف الاهتمام والتركيز على العمليات والممارسات والإجراءات التنظيمية المستقيمة والذي ينتج عنه انعدام الثقة والنزاعات والصراع والضغوط النفسية للأفراد العاملين وانعدام الصدق والاخلاص والوفاء بالإضافة الى ضعف ايمان الافراد العاملين بالنجاح عند مواجهة الظروف والأزمات الصحية الطارئة وضعف اهتمام الادارة بتقديم الرعاية لهم، وغياب الدعم العاطفي المرتبط بالوظيفة، وتدني مستويات الاداء بشكل عام وعليه شخصت مشكلة البحث الميدانية في ضوء ضعف العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث في دائرة صحة كركوك، مما استدعى ذلك إلى الخوض في معالجة هذه المشكلة من خلال دراسة تأثير وتحليل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وروحانية مكان العمل وبيان أهميتها والاستفادة منها. وفي ضوء ما تقدم يمكن ايضاح مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي: ما هو مستوى العلاقة بين التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية وروحانية مكان العمل في الدائرة قيد البحث؟

**1-2. أهمية البحث:** تتبع الأهمية المعرفية للبحث الحالي من طبيعة موضوعها وأهمية المتغيرات الحديثة التي تناولها هذا البحث، والتي تربط بين (التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية وروحانية مكان العمل)، والتي تعد توليفة جديدة حيث لا توجد دراسة جمعت بين متغيري البحث حسب اطلاع الباحثان فيما يتعلق بالجهود المعرفية والعلمية العربية وخاصة العراقية إذ يمكن أن يضيف هذا البحث اسهامات نظرية معاصرة تساعد في إغناء المكتبات العربية والعراقية وذلك من خلال زيادة الأثر الفكري والتراكم المعرفي فيما يخص مجال متغيرات هذا البحث.

**1-3. اهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على مدى قوة واتجاه العلاقة لكل من التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية مع روحانية مكان العمل في دائرة صحة كركوك، والذي تنتبثق منه مجموعة محددة من الأهداف الفرعية وعلى النحو الآتي:

أ. تحديد مدى العلاقة لكل من التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية مع روحانية مكان العمل للدائرة قيد البحث.

ب. تشخيص طبيعة العلاقة المنطقية والمفاهيمية بين متغيرات البحث.

ج. تشخيص مستوى أهمية متغيرات البحث ومدى توافرها في الميدان قيد البحث.

د. تعريف الدائرة قيد البحث بماهية العلاقة لكل من التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية وروحانية مكان العمل.

**1-4. فرضية البحث:** يقوم البحث على ثلاث فرضيات رئيسية:

❖ **الفرضية الأولى:** وتنص على أن هناك تباين بين متوسطات إجابات الأفراد عينة البحث تجاه متغيرات البحث الثلاثة (التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية وروحانية مكان العمل) تبعاً للمتغير الديموغرافي (للمؤهل العلمي).

❖ **الفرضية الثانية:** وتنص على أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية للتعاطف التنظيمي مع نشر روحانية مكان العمل من وجهة نظر الأفراد عينة البحث.

❖ **الفرضية الثالثة:** وتنص على أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية للنزاهة التنظيمية مع نشر روحانية مكان العمل من وجهة نظر الافراد عينة البحث.

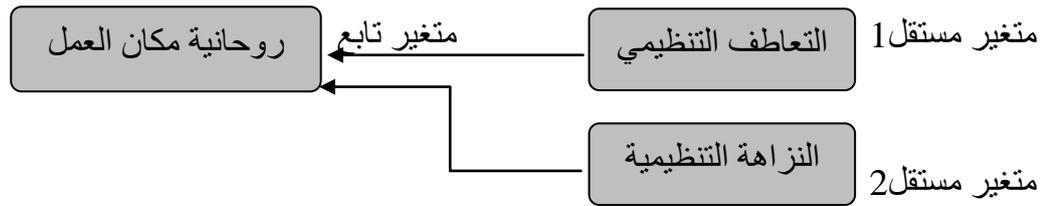
**1-5. حدود البحث:** تمثلت حدود البحث بما يأتي:

أ. حدود البحث المكانية: والتي تحددت بالموقع الذي تم اختياره وهو (دائرة صحة كركوك) والتي تقع في مركز محافظة كركوك.

ب. حدود البحث الزمانية: والتي تتمثل بالفترة الزمنية لإعداد الدراسة الوصفية لعينة البحث في دائرة صحة كركوك والتي استغرقت 6 أشهر من 2021/12/1 ولغاية 2022/6/3.

ج. حدود البحث البشرية: والتي تمثلت بجميع الأفراد العاملين في دائرة صحة كركوك.

**1/6. منهج البحث:** تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل متغيرات البحث المتمثلة بـ(التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية) و(روحانية مكان العمل) في اطارها الميداني، بغية الحصول على البيانات وجمعها وتحليلها ومن ثم معالجتها وذلك للتحقق من صحة الفرضيات الخاصة بمخطط البحث الفرضي واخيرا تحقيق أهدافها، فضلاً عن اعتمادها على العديد من المصادر الاجنبية والعربية في دراستها وذلك لغرض تأطير الجانب النظري للبحث، والشكل رقم (1) الآتي يمثل العلاقة بين متغيرات البحث.



الشكل (1): متغيرات البحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحثين.

**1-7. اساليب جمع البيانات والمعلومات.** تتطلب عملية اعداد واتمام البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأساليب والأدوات البحثية لجمع البيانات وعلى هذا الأساس اعتمد الباحثان على مصدرين للحصول على البيانات والمعلومات وهما:

أ. المصادر الثانوية: والتي تمثلت بالرسائل والأطاريح والكتب والمجلات العلمية العالمية والمحلية والعربية والأجنبية فضلاً عن مواقع الانترنت والتي تم الحصول عليها من خلال مواقع شبكات الانترنت التي اعتمدها الباحثان والتي أسهمت في اغناء متغيرات البحث.

ب. المصادر الأولية: اعتمد الباحثان على (الاستبانة الالكترونية) كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات والحصول على الإجابات المناسبة، وذلك بمساعدة الموقع الالكتروني (Google) Forms والذي يعد من التطبيقات الحديثة والمبتكرة لموقع Google على الانترنت، إذ قام الباحثان بإعداد وتصميم الاستبانة النهائية بعد عرضها على لجنة تحكيم ومن ثم تعديلها وتوزيعها على جميع الافراد العاملين في دائرة صحة كركوك بتاريخ 2022/3/25 واستلام الاجابات لغاية 2022/4/28 وذلك عن طريق التطبيق الالكتروني الـ (WhatsApp). وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء وهي:

- المتغيرات الديموغرافية للأفراد العاملين عينة البحث: والتي تضمنت (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص الدقيق).

- المتغير المستقل (الأول والثاني) للبحث: التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية واللذان تم قياسهما من خلال (10) فقرات في الاستبانة، بواقع (5) فقرات لكل متغير.
- المتغير المعتمد للبحث: روحانية مكان العمل وتم قياسه من خلال (15) فقرة في الاستبانة.

### المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

سيتم في هذا المحور التأصيل النظري لمفاهيم متغيرات البحث وأظهر العلاقة المتوقعة بينهما.

**1-2. تعريف التعاطف التنظيمي:** منذ مطلع القرن العشرين برز التعاطف كمحور تركيز للتنظير الأكاديمي الجاد في الدراسات التنظيمية فالمعاناة جزء لا مفر منه من حالة الإنسان وحياة المنظمة التي تظهر في أماكن العمل جميعها بطريقة أو بأخرى وتشمل فئة واسعة من الأفراد الذين يعانون من ضغوط نفسية وعاطفية ومشاعر العزلة والاعتراب الوظيفي التي قد تكون ناجمة عن أحداث ومواقف معينة مما يدل على أهمية التعاطف في مكان العمل لتخفيف معاناة الأفراد العاملين داخل المنظمة، والذي يعد سلوك اجتماعي يساعد الأفراد العاملين على التعامل مع المواقف الصعبة في حياتهم الشخصية والمهنية.

وفي عام 1987 قام (lipps) بدراسة مفهوم "Einfuhlung" الذي عرفه على أنه قيام الفرد بتقمص دور الآخرين والاحساس بمشاعرهم، يرمز للتعاطف باليونانية "empathia" وترجمها (Titchener) لاحقاً إلى الانكليزية عام 1909 إذ تعني (em) في الداخل وتعني (patheia) الإدراك أي (الادراك أو الاحساس الداخلي) الذي يشير إلى أنه عملية الاحساس بمشاعر الآخرين ورؤية الأمور من منظورهم، أي التوجه نحو الشعور بالدفء والرحمة والاهتمام بالآخرين الذين يمرون بتجارب سلبية داخل مكان العمل (الجبوري والعباسي، 2019: 75). ويتكون التعاطف من عملية تتضمن منح أو إظهار التعاطف بين الأفراد العاملين في المنظمة، ومواساتهم عند معاناتهم داخل مكان العمل، مما يخفف عنهم الضغوط النفسية، إذ يظهر التعاطف بين الأفراد العاملين من خلال السلوك والتفاعل داخل المنظم، مما يؤدي للوصول إلى مرحلة الالتزام العاطفي الذي يعد عنصر مهم و اساسي للولاء التنظيمي فعندما يدرك الأفراد العاملين أن منظماتهم توفر بيئة عمل يسودها التعاطف ستصبح لديهم الرغبة في مساعدة الآخرين وتقديم الدعم لهم نفسياً مما يشعرهم بارتباط عاطفي عالي تجاه المنظمة مما يزيد من التزامهم العاطفي (Nisar et al., 2020: 3).

علاوة على ذلك يشير التعاطف التنظيمي إلى حالة ذهنية فردية أو اجتماعية تنعكس في الدوافع والنوايا للتخفيف عن ما يعانيه الآخرين كبعد من أبعاد الإنسانية، ويشير إلى الملاحظة الجماعية والشعور والاستجابة للمعاناة داخل المنظمة للأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل المستمرة المرتبطة بالعمل والاحتفاظ به كبعد من أبعاد الاستقامة التنظيمية (Ntayi et al., 2019: 110-111)، كما يتعلق بالسياق التنظيمي الذي يشعر فيه الموظفون بالقلق إزاء بعضهم البعض، إذ تسود أعمال الرحمة والتعاطف بين الافراد العاملين (ابو طبيخ، 2019: 153). في حين ذكر (Lown et al., 2020: 78) أن التعاطف على (المستوى الفردي) بأنه "عملية شخصية تتضمن الملاحظة والشعور والاحساس والفعل الذي يخفف من معاناة شخص آخر، أي الاستجابة والاهتمام لمعاناة الأفراد الآخرين والتعاطف معها والعمل على تخفيفها، اما على (المستوى التنظيمي) فهو "استجابة ايجابية تسعى إلى معالجة معاناة

واحتياجات زملاء العمل من خلال فهم علاقات العمل الوجدانية" وهو عملية تظهر من خلال الجهود المبذولة للتخفيف من معاناة الفرد العامل أو زميل العمل.

وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان التعاطف التنظيمي بأنه: المناخ التنظيمي الذي تسوده الانسانية للتخفيف عن معاناة الأفراد العاملين التي تنشأ داخل المنظمة، وذلك من خلال سن وممارسة مجموعة من الاجراءات والسياسات والقواعد التي تدعم وتشجع على أفعال الاهتمام والرعاية التعاطفية داخل هيكلها التنظيمي لأن ذلك سيسهم في الآتي:

1. تعزيز المشاعر الايجابية للأفراد العاملين.

2. تعزيز الاتصال والتعاون والفهم بين الافراد العاملين.

3. زيادة مستوى الأداء التنظيمي.

4. زيادة مشاركة والتزام الأفراد العاملين.

**2-2. أهمية التعاطف التنظيمي:** نظراً لأهمية الرعاية الوجدانية في مجال الرعاية الصحية، فقد

أصبح للرعاية القائمة على العاطفة أولوية قصوى لمقدمي الرعاية الصحية، فإنه من الضروري فهم التعاطف داخل مكان العمل، كونه يشكل قيمة أساسية للأطباء والممرضين لبناء علاقات علاجية والتواصل مع المرضى، كما أن تعاطف الممرضين مع المرضى يمكنهم من الشفاء مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا المريض (Woo & kim, 2020: 683). إن القدر المتزايد من الإرهاق والإجهاد الوظيفي، وانخفاض مستويات مشاركة الافراد العاملين والتغييرات المستمرة جعلت التعاطف أمراً مهماً في الوقت الحاضر بالنسبة للمنظمات بهدف تجاوز الحالات السلبية المذكورة آنفاً وأيضاً كونها عملية اجتماعية تؤدي إلى نتائج إيجابية للمنظمات منها (Paakkanen et al., 2021: 2):

1. تلعب دوراً ساسي في تحسين الترابط والتعاون بين الأفراد العاملين في المنظمات.

2. تعزيز وتحسين التعاون والثقة.

3. تعزيز الهوية الاجتماعية.

4. تعزيز تقدير الذات والاحساس بالقيمة.

5. تعزيز المشاعر الايجابية لدى الأفراد العاملين.

كما بدأ الباحثون في مجالات السلوك التنظيمي مؤخراً في إيلاء المزيد من الاهتمام للتعاطف التنظيمي من خلال إدراك تأثيره الإيجابي على مواقف الأفراد العاملين وسلوكياتهم، من خلال تحقيقه للعديد من النتائج الايجابية للأفراد العاملين من مختلف الكيانات والمنظمات وتتمثل هذه النتائج بما يأتي (Nisar et al., 2020: 2):

1. تقدير الذات الجماعي.

2. الهوية المتعلقة بالعمل.

3. الشعور بالمشاركة في العمل.

4. سلوك المواطنة التنظيمية.

5. الأداء الموجه نحو الخدمة.

6. مشاركة المعرفة.

7. انخفاض الإرهاق الوظيفي.

8. يشجع على العمل الجماعي.

وأشار (Simpson & Berti, 2020: 2) إلى أنه ازداد الاهتمام بالتعاطف التنظيمي من خلال نتائج الدراسات التي تفيد بأن الاستجابات العاطفية لمعانة الفرد العامل توفر فوائد تنظيمية كبيرة تشمل:

1. التعافي السريع من المعاناة.
2. تعزيز الثقة التنظيمية والفخر والتواصل والتحفيز والالتزام
3. زيادة مستوى الأداء التنظيمي وصنع القرار.

ووضح (Lown et al., 2020: 78)، أن أفعال التعاطف في منظمات الرعاية الصحية التي يُظهرها مديرو وقادة المنظمات للأفراد العاملين الذين يشرفون عليهم ويقودونهم مرتبطة برعاية الموظفين والرعاية التي يبذلونها للآخرين فيما بينهم، فعندما يفشل القادة والمديرون التنظيميون وأنظمة الرعاية في دعم التعاطف كقيمة ذات أولوية، ستسهم العوامل التنظيمية المتمثلة بنقص الموظفين ونقص الموارد والاعتماد الكبير على التكنولوجيا، فضلاً عن المديرين غير الداعمين وبيئات العمل دون المستوى الأمثل، في استياء وارهاق الافراد العاملين، لذلك، يمكن تخفيف مصادر هذه المعاناة عند التعرف عليها وفهمها والعمل على نشرها من قبل المديرين والقادة التنظيميين فعندما يتحقق ذلك سيصبح التعاطف سمة من سمات المنظمة.

**3-2. تعريف النزاهة التنظيمية:** نشأت كلمة النزاهة من التعبير اللاتيني (in-tagere) والتي تعني "الكمال" أو "الاكتمال" كما تشير إلى الاستقامة والنقاء والاعتدال وأن فعالية النزاهة التنظيمية تعتمد على اكتمال قواعد السلوك في تنظيم سلوك الفرد العامل، وهناك مفهوم رئيسيان يشكلان أساس فهم الأفراد العاملين للنزاهة التنظيمية وهما (De Souza, 2020: 37-40):

1. الالتزام بالقواعد: حيث تشير النزاهة التنظيمية إلى المواءمة على مستوى المنظمة مع قواعد السلوك وإجراءات الخدمة العامة.
2. تطبيق قيم العمل: حيث تشير النزاهة التنظيمية إلى العمل بحيادية وشفافية ومصداقية في العمل، من حيث توزيع المكافآت والعقوبات بالتساوي بغض النظر عن موقف الفرد، بينما تشير الشفافية على أنها العمل العلني وفقاً للوائح والانظمة بينما تدل المصداقية على الصدق في علاقات العمل بين الأفراد وتقديم الخدمات.

وتعرف "النزاهة التنظيمية" على أنها سلوك تنظيمي متوافق مع القيم والمعايير والقواعد المقبولة من قبل أصحاب المصلحة التنظيميين في تقديم الخدمة، يتم تأسيس نزاهة المنظمة على قيمها الأساسية ويتم التعبير عنها من خلال قواعد السلوك الرسمية، كما يرى (Boudrias et al., 2020: 5) أن تصور النزاهة التنظيمية يشير إلى التصور الذي يلتزم به ممثلي المنظمة بالقيم او الممارسات المتعارف عليها أخلاقياً والعمل على استمراريتها، والتي يُنظر إليها على أنها قيد الاستخدام في المنظمة، والتي تعني الاعتراف بأن السلوكيات الإيجابية للموظفين يتم التعامل معها بإنصاف واحترام، في حين يتم معاقبة السلوكيات غير الأخلاقية من قبل المنظمة، كما جسد (Magnier-Watanab et al., 2020: 4) النزاهة التنظيمية في أن تعمل المنظمة بحسن نية دائماً، مع التركيز على الصدق والجدارة بالثقة والشرف في المنظمة، تُفهم النزاهة التنظيمية عمومًا على أنها إجراءات تنظيمية تتوافق مع القيم الأخلاقية أو المقبولة اجتماعيًا، والاستجابة بفعالية لبيئتها الخارجية، ومن هذا المنظور يعرف (Fiorito & Ehrenhard, 2019: 1-2) النزاهة التنظيمية على أنها الترابط بين القيم

الأخلاقية التي تتبناها الإدارة العليا رسمياً، والقيم الضمنية التي تنعكس في الأنظمة والهيكل التنظيمية الرسمية والتي يتبادلها أعضاء المنظمة في الروتين التنظيمي اليومي والمعتقدات والعادات والتقاليد، والقيم التي يتم سنّها في الإجراءات التنظيمية. وأثبت (Fuerst & Luetge, 2021: 5-6) أن مفهوم النزاهة مرتبط بأربعة أبعاد للمعنى؛ الصدق والصلاح والتكامل والكمال، وإنه يتم في أغلب الأحيان يتم الخلط بين النزاهة والاستقامة لكن في الحقيقة أن النزاهة هي مجموعة معقدة من الفضائل الأخلاقية، والتي تركز على الجوانب الأخلاقية للسلوك التنظيمي، تنقسم النزاهة التنظيمية إلى شقين:

أولاً. يمكن رؤيتها في أو من خلال القرارات، وبالتالي الإجراءات، من قبل أعضائها (الإجراءات الفردية).

ثانياً. يمكن رؤيتها في أو من خلال عمل المنظمة نفسها (الإجراءات التنظيمية). ويقدم الباحثان التعريف الاجرائي للنزاهة التنظيمية على أنه: مدى التزام المنظمة بالمبادئ والمعايير الأخلاقية والتي تتجسد من خلال الممارسات والسلوكيات التنظيمية، مما ينعكس على تصورات وسلوكيات الأفراد العاملين.

**4-2. أهمية النزاهة التنظيمية:** وجد (Boudrias et al., 2020: 3-4) أن النزاهة التنظيمية تسهم في الآتي:

1. تعزز السلوكيات الايجابية للأفراد العاملين والتي تفيد في نهاية المطاف الأداء العام للمنظمة.
  2. ترتبط ارتباطاً إيجابياً بإبداع الافراد العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية والهوية التنظيمية، مثل تحسين الوظيفة.
  3. تسهم في الحفاظ على النظام الاجتماعي المتماسك في المنظمة وهو أمر حاسم لبقاء المنظمة.
- وتعتبر نزاهة القيادة عن تصورات الموظفين لمواءمة كلمات وأفعال المديرين فيما يتعلق بإدارة المنظمة، إذ يُنظر إليهم على أنهم ممثلو المنظمة وسيؤثر سلوكهم بالتالي على موقف الموظفين تجاه المنظمة، أن الأفراد العاملين الذين يرون أن سلوك القادة يتسم بالنزاهة والشفافية يكونون أكثر انخراطاً في عملهم، فالقائد الصادق سوف يغرس الثقة في الموظفين بأن أفضل ما يجب فعله هو التواصل بعمق مع العمل والأدوار المطلوبة، كما أشار إلى النزاهة التنظيمية على أنها الملائمة بين الأقوال والأفعال إذ ركزت بعض الدراسات حول النزاهة المتصورة فقط على "الأصالة" بينما ركزت دراسات أخرى على النزاهة السلوكية المتصورة "الملائمة بين الكلمات والأفعال" حيث شهدت الفترة الأخيرة تحولاً إلى النزاهة بعدها السلوك الفعلي لـ القادة والمديرين خاصة فيما يتعلق باستكشاف الأداء ونتائج الأعمال (AL-Abrow et al., 2018: 3).
- 5-2. نشأة وتطور روحانية مكان العمل:** تعود جذور مصطلح "الروحانية" إلى الكلمة اللاتينية "Spiritus" أو "spiritualis" التي تعني "التنفس" أو "الحياة" أو "الروح"، وتُعرف على أنها "مبدأ حيوي يمنح الكائنات المادية الحياة" ويرمز له اختصاراً بـ (SW) والذي يتطلب رغبة الأفراد العاملين في الانخراط في الأنشطة والأعمال التي تعطي معنى لحياتهم وحيات الآخرين.
- (Djafri & Noordin, 2017:5-6) وقد بدأ مجال روحانية مكان العمل في الازدهار في أوائل التسعينات حتى القرن الواحد والعشرين، وحظي على اهتمام علماء الإدارة في البحث عن وتحديد فكرة وأهمية الروحانية ضمن إطار بيئة المنظمة، وذلك لزيادة التحديات في مكان العمل، وبما أن المنظمات هي كيانات روحية لذلك يشكل الجانب الروحي جزء هام واساسي داخل مكان العمل

لما له من تأثير كبير على النمط الثقافي في المنظمات (عبد الشكور، 2022: 75) و(Saeed et al., 2022: 33-34).

2-6. تعريف وابعاد الروحانية في مكان العمل: قدم العديد من الباحثين التعاريف التي توضح مفهوم الروحانية في مكان العمل، كما موضح في الجدول رقم (1) الآتي:

الجدول (1): بعض التعاريف المرتبطة بالروحانية في مكان العمل

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Van der Walt, 2018:2)	"الطبيعة الروحية للمنظمة نفسها التي تتجلى من خلال القيم التنظيمية الروحية وثقافة تسهل خبرة الافراد العاملين وشعورهم بالارتباط مع الآخرين".
2	(Albaqawi et al.,2019:2)	جانب ديناميكي وجوهري للإنسانية يبحث من خلاله الأشخاص عن المعنى النهائي والهدف والسمو والخبرة في العلاقة مع الذات والآخرين.
3	(Otaye-Ebede et al., 2020: 614)	"التصورات السائدة للممارسات والإجراءات التنظيمية النموذجية ذات المحتوى الأخلاقي".
4	(khan et al., 2022: 51-52)	"قبول أن للموظفين جوهر روحي يغذي ويتغذى من خلال العمل الهادف الذي يتم في سياق المجتمع".
5	(Saeed et al., 2022: 33-34)	"تمتع الموظفون بحياة داخلية يتم رعايتها واستدامتها من خلال العمل الهادف الذي يتم تحقيقه في بيئة تعاونية".

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه.

وبناءً على ما تقدم يعرف الباحثان مصطلح الروحانية في مكان العمل بأنه "مفهوم اخلاقي تنظيمي يعكس الحالة النفسية الايجابية للأفراد العاملين داخل المنظمات الصحية ومدى توافق قيمهم مع قيم المنظمات الصحية التي يعملون بها وارتباطهم بالمجتمع الخاص بها.

في حين أن ابعاد الروحانية في مكان العمل ضمن القطاع الصحي بالاتفاق مع دراسة (Hanafi et al., 2021) يمكن أن تتمثل بكل مما يأتي:

1. العمل الهادف: ويشير "العمل الهادف" بأنه "ارتباط إيجابي بين العمل الذي ينخرط فيه الأفراد والنتائج المجزية التي يتلقونها مثل السعادة والفعالية والرضا. كما يعبر عن احترام الذات، والمشاركة الوظيفية، والرضا عن العمل الجوهري، والالتزام العاطفي، الذي يفترض أن الموظفين يقدرون العمل لأسباب تتجاوز أجورهم المادية (5) (Rathee & Rajain, 2020).

2. الإحساس بالجماعة: هو شعور الأفراد العاملين بالانتماء والشعور بأنهم مهمون لبعضهم البعض وللمجموعة وإيمانهم المشترك بأن احتياجاتهم ستلبى من خلال التزامهم بأن يكونوا معاً، ولكي تتحقق تحتاج إلى (الوفاء، الانتماء الجماعي، التأثير المشترك) (Dixon et al., 2015: 123).

3. التوافق بين قيم الفرد والمنظمة: أي أن الموظفين يتوقون إلى العمل في مؤسسة ليس هدفها مجرد تعظيم الثروة! بل تسعى أيضاً إلى الحصول على إحساس عالٍ بالأخلاق أو النزاهة"، وتسعى لتحقيق رفاهية موظفيها وعملائها والمجتمع (9: 2022: Aboobaker et al.).
- 2-6. **مزايا روحانية مكان العمل:** وجدت الأبحاث المتعلقة بالروحانية مكان العمل في قطاع الخدمات الصحية أن الأبعاد الثلاثة الرئيسية للروحانية وهي العمل الهادف والشعور بالانتماء للمجتمع ومحاذاة القيم التنظيمية والفردية تساعد في تحقيق الاهداف التنظيمية الآتية: (Hanafi et al., 2021: 2)
1. تحسين أداء الافراد العاملين من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية بطريقة تتفق مع القيم الروحية في حياتهم مكان العمل.
  2. تساعد المنظمات على زيادة أرباحها إلى أقصى حد من خلال الوفاء بالالتزامات الأخلاقية والخدمات الاجتماعية والأنشطة الخيرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات.
  3. تنمية وإدامة علاقات قوية مع زملاء العمل في مكان العمل.
  4. الانخراط أو الانغماس في سلوكيات العمل المتناسقة مع القيم الشخصية.
  5. خلق بيئة تساعد على جذب وتعزيز وتحفيز فرق عمل وأفراد أكفاء وذوي خبرة عالية لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية الكفاءة ويتحقق ذلك من خلال خلق روحانية وهدف داخلي بين الموظفين. فيما لخص (Paul et al., 2020: 14) منافع روحانية مكان العمل في النقاط الآتية:
    - أ. يعد التوجه الروحي أحد الطرق الفريدة لتحسين أداء الموظف.
    - ب. تسهم في إثراء القيم الانسانية التي تحول قيم مكان العمل التي تعزز التعاون بدلا من الخوف في مكان العمل.
    - ج. تعزز الشعور بالانتماء واحترام المبادئ والمعتقدات الدينية.
- ويضيف (العبيدي، 2017: 337) أن روحانية مكان العمل وخاصة في قطاع الخدمات الصحية تسهم في الآتي:
1. تعزز رغبة الافراد العاملين في العمل وتلهمهم الاندماج مع هوية المنظمة وتعزز فهم رؤية ورسالة المنظمة.
  2. ان المنظمات التي تتبنى مفهوم وثقافة روحانية مكان العمل تقل فيها السلوكيات السلبية والعنف وتجنب الأفراد العاملين حدوث النزاعات الشخصية.
  3. تمنح المديرين قدرة على تحسين ظروف عمل الأفراد العاملين لأن تطبيق الروحانية يساعد المنظمة على تقديم اداء أفضل.
- لذا فإن هناك أهمية كبيرة لتوجه المنظمات في القطاع الصحي نحو بناء وتضمين مفهوم "الروحانية في مكان العمل" في منظورها التنظيمي، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن (الحياة الروحية وحياة العمل) لا ينفصلان عن بعضهما البعض، فإذا تمكنت المنظمات الصحية من دمج كلا جانبي الحياة في تجربة مكان العمل حينها يمكنها التأثير بشكل ايجابي على سلوكيات ونفسية الأفراد العاملين العاطفية والاجتماعية والروحية وجودة عملهم، يبين الشكل أعلاه أنه عندما يمتلك الموظفون إحساساً عميقاً بالمعنى والهدف في مكان عملهم وشعورهم بالترابط مع الآخرين والمجتمع وتوافق قيمهم الشخصية مع قيم المنظمة فلا بد من أن يصبحوا أكثر رضا وأكثر إبداعاً والتزاماً وبالتالي انعكاس ذلك على رفاهية الفرد والأداء التنظيمي، وذلك لارتباط الروحانية في

مكان العمل على المستوى التنظيمي بشكل كبير بمواقف العمل مثل (الرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي).

**7-2. العلاقة بين النزاهة التنظيمية وروحانية مكان العمل:** تعزز النزاهة التنظيمية الروحانية في مكان العمل، إذ إن مكان العمل الروحي هو "نظام متشابك من القيم الثقافية والشخصية والمبادرات التنظيمية التي تؤثر على جميع جوانب الحياة التنظيمية، إذ تعمل النزاهة التنظيمية على توصيل القيم الأساسية للمنظمة بين الأفراد العاملين كما يحتاج القادة التنظيميون إلى مواءمة مواقفهم وأفعالهم مع القيم الأساسية لها، مما ينعكس على تصورات الأفراد العاملين حول شفافية وصدق وجدارة وحسن نية منظماتهم التي تغذي قيمهم ومبادئهم الفردية الروحية وتعزز احساسهم بأن قيمهم ومعتقداتهم تتسجم وتتوافق مع قيم ومعتقدات منظماتهم، مما يعمل ذلك على تغذية حياة العمل الداخلية للأفراد العاملين وتعزيز تواصلهم وارتباطهم الروحي بمجتمع العمل أو الجماعة التي ينتمون إليها وبالتالي يخلق لديهم شعور عال بالسعادة والطمأنينة أثناء تواجدهم في مكان عملهم.

**8-2. العلاقة بين التعاطف التنظيمي وروحانية مكان العمل:** ينخرط الموظفون في عملهم ويتم تحفيزهم على تعزيز الروابط العاطفية القوية عندما يكون تصورهم للمنظمة التي يعملون فيها هو أن لديها ثقافة تهتم برفاهية الموظف، وتشجع عواطف الأفراد العاملين على تنمية الشعور بالرحمة والتواصل والتسامح والأخلاق، مما يخفف من الضغوط النفسية والمشاعر السلبية التي تظهر في مكان العمل ويولد لديهم شعور عال بارتباطهم بالآخرين وتعزز التزامهم العاطفي بالمنظمة مما يجعلهم أكثر رضا وسعادة ورفاهية وبالتالي تعزيز احساسهم بأنهم يشاركون في عمل ذو غرض ومعنى أسمى وإن منظماتهم تسعى إلى تقدير جهودهم وتحسين حالتهم النفسية والعقلية مما يؤدي إلى احساس عالي بالروحانية في مكان عملهم.

### المحور الثالث: وصف المتغيرات واختبار الفرضيات

في هذا المحور سيتم وصف وتشخيص أبعاد البحث على المستويين الكلي والجزئي، فضلا عن اختبار فرضياته.

**1-3. وصف مجتمع وعينة البحث:** تعد دائرة صحة كركوك من المنظمات الصحية التابعة لوزارة الصحة العراقية التي تأسست سنة 1926 وهي من الدوائر الفاعلة والمؤثرة لمختلف فئات مجتمع كركوك، التي تتكون من 9 أقسام في الدائرة تقوم بتقديم الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية وذلك من خلال المؤسسات الصحية المرتبطة بها وهي خمس مستشفيات ثلاث منها داخل كركوك وهي (مستشفى ازادي العام، مستشفى كركوك العام، ومستشفى الاطفال) واثنان منها تقع خارج كركوك هي (مستشفى الحويجة العام، مستشفى داقوق العام)، والتي تتكون من 6 قطاعات صحية، و4 مراكز تخصصية، و164 مركز صحي وتقوم الدائرة بالأشراف على ثلاثة مراكز الصحية وهي (المركز التخصصي لطب الاسنان، مركز الحساسية والربو، مركز تأهيل المعاقين) وتقوم بتوفير أفضل الوسائل لها لغرض تقديم خدماتها على الشكل الأفضل.

ويتكون مجتمع البحث من (673) من الأفراد العاملين في دائرة صحة كركوك، في حين كانت العينة المقصودة (248) من الأفراد العاملين، وقد وزعت الاستبانة الالكترونية لتلك العينة وتم استلام (204) استبانة، كما وقد تم تحويل الاستبانة من الصيغة الورقية إلى الصيغة الالكترونية وذلك للحصول على اجابات دقيقة واستمارات صالحة للتحليل الاحصائي، والتزاما بالشروط الصحية في ظل جائحة كورونا.

3-2. صدق ثبات أداة البحث: تكونت الاستبانة التي تمثل أداة البحث الرئيسية من (35) فقرة، كما موضحة في الملحق رقم (1)، ويوضح الجدول رقم (4) أدناه هيكلية الاستبانة. الجدول (4): هيكلية الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصادر
1	المتغيرات الديموغرافية	النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، التخصص الدقيق	3	3	الباحثان
2	التعاطف التنظيمي		5	5-1	بتصرف عن المصادر الاتية: (الناصرى، 2020) (ابو شكير، 2018)
	النزاهة التنظيمية		5	10-6	
3	روحانية مكان العمل	العمل الهادف	5	15-11	(Mousa, 2021)
		الاحساس بالجماعة	5	20-16	
		التوافق بين قيم الفرد والمنظمة	5	25-21	
	المجموع الكلي		28		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين.

وذلك من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن مجموع الإجابات المحصلة حول فقرات الاستبانة مرتبة حسب قوة الإجابة (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) ومرجحة بقيم (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

ولقد أخضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات إذ تم استخدام اختبار (Cronbach's Alpha) لحساب معامل الثبات لمتغيرات البحث الرئيسية وعلى مستوى العينة الكلية للبحث، إذ تبين أن قيمة معامل (Cronbach's Alpha) لمتغيرات البحث مرتفعة مقارنة بمعامل الثبات المقبول في الدراسات الادارية والبالغ (70%)، وهذا يدل على ثبات المقياس، كما تم استخدام معامل الصدق وهو الجذر التربيعي لمعامل (Cronbach's Alpha) وقد أظهرت النتائج صدق الأداة إذ سجلت معاملة صدق تجاوزت (90%) كما يتضح من الجدول رقم (2).

الجدول (2): قيم معامل الصدق والثبات لمتغيرات البحث

نوع المتغير	عنوان المتغيرات	قيمة معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق
المستقل 1	التعاطف التنظيمي	0.93	0.964
المستقل 2	النزاهة التنظيمية	0.94	0.969
التابع	روحانية مكان العمل	0.93	0.964
على مستوى العينة الكلية		0.94	0.969

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

3-2. وصف وتشخيص إجابات الأفراد عينة البحث عن المتغيرات: يظهر الجدول رقم (3) أدناه وصف وتشخيص متغير الاستقامة التنظيمية وعلى المستويين الكلي والجزئي من وجهة نظر عينة البحث عبر مقاييس الإحصاء الوصفي (وهي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف) ومن ثم ترتيبها وفقاً لقيم معامل الاختلاف.

## الجدول (3): وصف وتشخيص متغيري التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية

الترتيب تبعاً لمعامل الاختلاف	معامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	الأوساط الحسابية	الابعاد الفرعية	المتغير
1	11.8%	0.46	3.87	التعاطف التنظيمي	المستقل 1
2	15.1%	0.60	3.96	النزاهة التنظيمية	المستقل 2

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين. (N=204)

ومن الجدول رقم (3) يلاحظ بأن متغير التعاطف التنظيمي قد حل بالمرتبة الأولى في تسلسله (بالرغم من أن الوسط الحسابي هو الأقل لكن سجل مستوى اختلاف الأدنى مما يدعم مستوى توافق الآراء حوله) وهذا يعد مؤشر جيد ويعبر عن لارتفاع احساس الإدارة بمشاعر الافراد العاملين فضلاً عن قوة حالة التطابق والتوافق بين مشاعر وأحاسيس الإدارة والافراد العاملين، مما يشكل هذا الأمر عاملاً وحافزاً جيداً لنجاحهم الوظيفي ولمواجهتهم تحدياتهم الوظيفية مستقبلاً.

وعموماً فقد ظهرت قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (الأول والثاني) بشكل عام ضمن المستوى المقبول للبحث، إذ إن قيمة الوسط الحسابي قد تراوحت بين (3.87-3.96) وهي أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي للبحث والبالغ (3)، وهذا الأمر يعد مؤشراً جيداً لتوفر التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر عينة البحث ولو بدرجة مناسبة.

في حين يظهر الجدول رقم (4) وصف وتشخيص متغير روحانية مكان العمل وعلى المستويين الكلي والجزئي من وجهة نظر عينة البحث عبر مقاييس الإحصاء الوصفي (وهي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف) ومن ثم ترتيبها وفقاً لقيم معامل الاختلاف.

## الجدول (4): وصف وتشخيص متغير روحانية مكان العمل وابعاده الفرعية

الترتيب تبعاً لمعامل الاختلاف	معامل الاختلاف	الانحرافات المعيارية	الأوساط الحسابية	الابعاد الفرعية	ت	المتغير المعتمد للبحث
1	10.8%	0.44	4.06	العمل الهادف	1	
2	12.8%	0.51	3.97	الإحساس بالجماعة	2	
3	17.9%	0.69	3.84	التوافق بين قيم الفرد والمنظمة	3	
—		0.50	3.96	كل ابعاد روحانية مكان العمل		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين. (N=204)

من الجدول رقم (4) يلاحظ بأن بعد العمل الهادف قد حل بالمرتبة الأولى في تسلسله ضمن الأبعاد الفرعية لمتغير روحانية مكان العمل وهو أهم بعد من أبعاد هذا المتغير، وهذا يعد أيضاً مؤشراً جيداً ومعبراً عن ايمان عينة البحث بأهمية وموضوعية المهام والواجبات الوظيفية المكلفين بأدائها ضمن دائرة صحة كركوك، وفي الوقت ذاته يشير هذا البعد إلى رغبة الأفراد عينة البحث بالانضمام للأنشطة والواجبات الوظيفية التي تعزز من قيمة ومعنى حياتهم الوظيفية.

وفي المقابل من ذلك ظهر بعد التوافق بين قيم الفرد والمنظمة بأدنى تسلسل من ضمن الابعاد الفرعية للمتغير المعتمد، وهذا يعد أيضاً مؤشراً ضمن المستوى المقبول.

وعموماً فقد ظهرت قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المعتمد بشكل عام (روحانية مكان العمل) ضمن المستوى المقبول للبحث ومقاربة لمثيلاتها للمتغير المستقل (الأول والثاني)، إذ إن قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغت (3.96) وهي أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي للبحث والبالغ (3)، وهذا الأمر يعد مؤشراً جيداً أيضاً لتوفر روحانية مكان العمل في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر عينة البحث ولو بدرجة مناسبة.

**3-4. اختبار فرضيات التباين:** تضمنت هذه الفقرة فرضية رئيسية واحدة، ومن أجل اختبارها بعدها تمثل الفرضية الأولى في البحث والتي تنص على أنه: (هناك تباين بين متوسطات إجابات الأفراد عينة البحث اتجاه متغيراتها الثلاث) تبعاً للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)، فقد قام الباحثان باعتماد جدول تحليل التباين باستخدام اختبار (F) والموضحة نتائجه في الجدول رقم (5).

فمن خلال متابعة قيم (F) المحسوبة لمتغيرات البحث الثلاثة اتضح بأنه لا يوجد هناك تباين (اختلاف) معنوي عند قيمة (0.05) بين متوسطات إجابات الأفراد عينة البحث تجاه هذه المتغيرات وفقاً للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)، إذ ظهرت جميع قيم (F) المحسوبة ضعيفة وغير دالة معنوياً لكونها أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي والبالغ (0.05)، وهذا مؤشر واضح على تماسك وتناسق إجابات عينة البحث تجاه هذا المتغير وأبعاده الفرعية وتجسيدهم لهم ضمن سياقات عملهم كما ويعبر عن تماسكهم التنظيمي والاجتماعي تجاه منظماتهم وواجباتهم الوظيفية من خلال نشر السلوكيات التنظيمية الجيدة بينهم والمتمثلة بالتعاطف التنظيمية والنزاهة التنظيمية بالرغم من اختلاف وتباين مؤهلاتهم العلمية بين الدراسات الأولية (الدبلوم والبيكالوريوس) والعليا (الماجستير والدكتوراه)، كما يعبر الاتساق ضمن الروحانية في مكان العمل عن دور إدارة المنظمة في نشر توفير أجواء العمل المناسبة لهم، والتي تمتاز بأبعاد روحانية مكان العمل ومنها العمل الهادف والتشجيع على إشاعة ثقافة العمل الجماعي والاحساس بالجماعة وهذا بالتالي يسهم في بناء رأس مال اجتماعي يحقق حالة التطابق بين قيم الفرد والمنظمة، ولذلك يمكن القول بأن هذه النتائج تعبر عن رفض هذه الفرضية وقبول بديلها، أي لا يوجد تباين بين متوسطات إجابات الأفراد عينة البحث اتجاه متغيراتها الثلاثة) تبعاً للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي).

الجدول (5): تحليل التباين لمتوسطات إجابات الأفراد عينة البحث عن متغيرات البحث تبعاً للمؤهل العلمي

البعد	المصدر	مجموع المربعات S. S	متوسط المربعات m.s	درجات الحرية d.f	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التعاطف التنظيمي	تباين الأوساط الحسابية (بين المجموعات)	0.592	0.197	--	0.931	0.427
	تباين الأوساط الحسابية (ضمن المجموعات)	42.375	0.212	--		
	التباين الكلي	42.966	--	--		
النزاهة التنظيمية	تباين الأوساط الحسابية (بين المجموعات)	1.457	0.486	--	1.314	0.271
	تباين الأوساط الحسابية (ضمن المجموعات)	73.9	0.370	--		
	التباين الكلي	75.357	--	--		
الروحانية في مكان العمل	تباين الأوساط الحسابية (بين المجموعات)	0.888	0.296	--	1.160	0.326
	تباين الأوساط الحسابية (ضمن المجموعات)	51.045	0.255	--		
	التباين الكلي	51.934	--	--		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS. (N=204).

**4/3. اختبار فرضيات العلاقة:** تضمن هذه الفقرة فرضيتين رئيسيتين هما الثانية والثالثة، ومن أجل اختبار الفرضية الثانية والتي تنص على أنه: (هناك علاقة إيجابية معنوية للتعاطف التنظيمي مع نشر روحانية مكان العمل من وجهة نظر الافراد عينة البحث) من وجهة نظر الافراد عينة البحث، فقد تطلبت المعالجة الإحصائية استخدام اختبار معامل ارتباط (Spearman)، والموضحة نتائجه في الجدول رقم (6).

الجدول (6): نتائج علاقة الارتباط بين متغيري البحث (المستقل 1 والمعتمد) على المستوى الكلي

التعاطف التنظيمي	المتغير المستقل 1
0.59**	روحانية مكان العمل
0.00	مستوى المعنوية

(\*\*) مستوى المعنوية (0.01)، (N=204)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS. إذ يبين الجدول رقم (6) أن قيمة هذا المعامل قد ظهرت فعلاً طردية إذ بلغت (0.62) وهي دالة معنوياً لأن مستوى معنويتها قد ظهر بقيمة (0.00) وهو أقل من الافتراضي والبالغ (0.05)، وهذه النتيجة مؤشر جيد على أنه كلما دعمت إدارة المنظمة سلوك الاستقامة التنظيمية كلما ساهم ذلك أكثر في تعزيز روحانية مكان العمل.

عليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية للبحث، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية معنوية للتعاطف التنظيمي مع نشر روحانية مكان العمل من وجهة نظر الأفراد عينة البحث. ومن أجل اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه (هناك علاقة إيجابية معنوية للنزاهة التنظيمية مع نشر روحانية مكان العمل من وجهة نظر الافراد عينة البحث) من وجهة نظر الافراد عينة البحث، فقد تطلبت المعالجة الإحصائية استخدام اختبار معامل ارتباط (Spearman)، والموضحة نتائجه في الجدول رقم (7).

الجدول (7): نتائج علاقة الارتباط بين متغيري البحث (المستقل 2 والمعتمد) على المستوى الكلي

النزاهة التنظيمية	المتغير المستقل 2
0.59**	روحانية مكان العمل
0.00	مستوى المعنوية

(\*\*) مستوى المعنوية (0.01)، (N=204)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستعانة بنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS. إذ يبين الجدول رقم (7) أن قيمة هذا المعامل قد ظهرت فعلاً طردية إذ بلغت (0.62) وهي دالة معنوياً لأن مستوى معنويتها قد ظهر بقيمة (0.00) وهو أقل من الافتراضي والبالغ (0.05)، وهذه النتيجة مؤشر جيد على أنه كلما دعمت إدارة المنظمة سلوك الاستقامة التنظيمية كلما ساهم ذلك أكثر في تعزيز روحانية مكان العمل.

عليه تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية معنوية للنزاهة التنظيمية مع نشر روحانية مكان العمل من وجهة نظر الأفراد عينة البحث.

## المحور الرابع: استنتاجات والتوصيات

خلص الباحث في ظل ما تم تناوله في البحث، إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات أهمها ما يأتي:

### 4-1. الاستنتاجات:

1. لقد ظهر اهتمام القيادات الإدارية في الدائرة عينة البحث بمتغير التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية بدرجة متوسطة ضمن الأهداف الاستراتيجية للدائرة عينة البحث مع عظم دورها وأهميتها في تطوير مثل تلك المنظمات.
2. لقد ظهر اهتمام القيادات الإدارية في الدائرة عينة البحث بروحانية مكان العمل بدرجة متوسطة وهذا الأمر يحتاج إلى اهتمام أكثر من قبل كادر القيادات ومنها تطوير الخدمات الصحية وغير الصحية التي تقدمها الدائرة.
3. تأكيد أفراد العينة على ضرورة وأهمية متغيرات التعاطف التنظيمي والنزاهة والتنظيمية ضمن كعوامل سلوكية وتنظيمية مؤثرة وذات دور فاعل في تحقيق روحانية مكان العمل وهذا الأمر فعلاً ينسجم مع القيم الأخلاقية للمجتمع التنظيمي والتي تؤكد على ضرورة تحقيق الالتزام العالي من قبل كل الافراد العاملين في الدائرة بتلك السلوكيات التنظيمية كعامل أساس لبناء بيئة عمل تتميز بالروحانية العالية واخلاقيات الأعمال التي تشجع على ذلك.
4. أظهرت نتائج البحث بأنه لا يوجد هناك تباين (اختلاف) معنوي بين متوسطات إجابات الأفراد عينة البحث تجاه (التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية والروحانية في مكان العمل) وفقاً للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)، وهذا مؤشر واضح على ترابط أفراد عينة البحث داخل الدائرة عينة البحث والتزامهم وواجباتهم الوظيفية وهذا من خلال نشر السلوكيات التنظيمية الجيدة بينهم وكذلك يدل على اهتمام إدارة الدائرة في توفير أجواء العمل المناسبة لجميع الافراد عينة البحث والتي تتضمن أبعاد روحانية مكان العمل ومنها العمل الهادف والتشجيع على نشر ثقافة روح التعاون الجماعي والاحساس بالانتماء للجماعة مما يسهم في بناء رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة المبحوثة، بالرغم من اختلاف وتباين مؤهلاتهم العلمية بين الدراسات الأولية (الدبلوم والباكالوريوس) والعليا الماجستير والدكتوراه).
5. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير التعاطف التنظيمي وروحانية مكان العمل، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير النزاهة التنظيمية وروحانية مكان وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا الدائرة عينة البحث بنشر المودة والحب الايثاري بين الأفراد عينة البحث كما يدل على شفافتها ومصداقيتها.

### 4-2. التوصيات:

1. تشجيع القيادات الادارية على ضرورة تطبيق أبعاد الاستقامة التنظيمية ضمن الأهداف الاستراتيجية للدائرة عينة البحث وتنفيذ ذلك من خلال الآليات الاتية:
  - أ. مراجعة السياسات والاجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وخاصة المرتبطة برأس المال النفسي.
  - ب. نشر القواعد والممارسات التنظيمية التي تدعم وتشجع الافراد العاملين على السلوكيات الايجابية كالتفاؤل والتعاطف والثقة.

ج. إعطاء الأولوية للأهداف التي تتضمن الاهتمام والرعاية بالصحة النفسية للأفراد العاملين عينة البحث.

2. ضرورة قيام إدارة الدائرة بتوفير أجواء العمل المناسبة للأفراد العاملين وذلك من خلال:

أ. قيام الإدارة بتقديم كل أشكال الرعاية والاهتمام للأفراد العاملين في الدائرة.

ب. التسامح مع أخطاء الأفراد العاملين غير المقصودة كمحاولة لنشر التسامح فيما بينهم.

ج. التزام المنظمة بتحقيق حالة التوازن بين المهام والواجبات الوظيفية للأفراد العاملين وحاجاتهم ورغباتهم الشخصي.

3. ضرورة اجراء المزيد من الدراسات لاختبار علاقة متغير التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية مع متغيرات أخرى كاختبار أثر التعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية على السعادة التنظيمية، وضمن دراسة تحليلية في عدد من المستشفيات الأهلية.

4. ضرورة اجراء المزيد من الدراسات لاختبار علاقة متغير الروحانية في مكان العمل مع متغيرات أخرى كاختبار أثر روحانية مكان العمل في تعزيز التماسك التنظيمي، وضمن دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المستشفيات الحكومية.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. ابو شكير، زهراء جمال، (2018)، توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري- بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (15)، العدد (60).
2. العبيدي، عصام عليوي، (2017)، روحانية مكان العمل ودورها في مواجهة السلوكيات القيادية التدميرية- دراسة حالة في مستشفى الاسكندرية العام، مجلة زانكو سليمان، العدد (52).
3. الناصري، ناصر بن سيف، 2020، دور توافر ابعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الاساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، اطروحة دكتوراة، جامعة محمد الاول، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (122)، العدد (122).
4. عبد الشكور، هاني محمد جلال، (2022)، تأثير روحانية مكان العمل على رفاهية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة ونية البقاء في العمل- دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بمدينة شرم الشيخ، المجلة العربية للإدارة، المجلد (43)، العدد (2)، المعهد العالي للعلوم الادارية، جمهورية مصر العربية.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. AL-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N., (2018), Effect of organizational integrity and leadership behavior on organizational excellence: Mediator role of work engagement. International Journal of Organizational Analysis, Vol.27 No (4), 972-985
2. Aboobaker, N., Zakariya, K. A., & Edward, M., (2022), Workplace spirituality and employees' readiness for change as precursors to innovative work behavior: an empirical examination, International Journal of Intelligent Enterprise, Vol.9 No (1), pp.6-23.
3. Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F., (2018), Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being

- and work engagement". *Journal of Management Development*. Vol. 37 No (6), pp.493-502.
4. Albaqawi, H. M., Alquwez, N., Almazan, J. U., Alharbi, S. M., Catimbang, C. C., Rivera, P. P., & Cruz, J. P., (2019), Workplace spiritual climate and its influence on nurses' provision of spiritual care in multicultural hospitals". *Religions*, Vol.10 No (2), pp.118.
  5. Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Lajoie, D., (2021), How lack of integrity and tyrannical leadership of managers influence employee improvement-oriented behaviors, *Journal of Business Ethics*, Vol.172 No (3), pp.487-502.
  6. De Souza, M. N. M., (2020), *Organizational Integrity and Corruption Decision-Making in The Ghanaian Public Service"* (Doctoral dissertation, University of Ghana), pp.1-161.
  7. Djafri, F., & Noordin, K., (2017), The impact of workplace spirituality on organizational commitment: A case study of Takaful agents in Malaysia, *Humanomics*, Vol. 33 No (3), pp.384-396.
  8. Dixon, G. N., Deline, M. B., McComas, K., Chambliss, L., & Hoffmann, M., (2015), Saving energy at the workplace: The salience of behavioral antecedents and sense of community. *Energy Research & Social Science*, Vol.6 No (2), pp.121-127.
  9. Fiorito, T., & Ehrenhard, M., (2019), Understanding organizational integrity from an institutional perspective. In *Academy of Management Proceedings*, United States, Vol. 2019, No (1), p. 1-6.
  10. Fuerst, M. J., & Luetge, C., (2021), The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. 00, pp.1-9.
  11. Hanafi, K., Pontoh, G. T., Novitasari, E., & Ningsih, E. S., (2021), The Effect Spirituality in the Workplace on Organizational Performance with Job Satisfactions a Moderating Variable in South Sulawesi's Hospital. *Psychology and Education*, Vol. 58 No (1), pp. 410-418.
  12. Khan, J., Usman, M., Saeed, I., Ali, A., & Nisar, H., (2022), Does workplace spirituality influence knowledge-sharing behavior and work engagement in work? Trust as a mediator. *Management Science Letters*, Vol.12 No (1), pp.51-66.
  13. Lown, B. A., Manning, C. F., & Hassmiller, S. B., (2020), Does organizational compassion matter? A cross-sectional survey of nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, Vol.50 No (2), pp78-84.
  14. Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F., (2020), Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific journal of business administration*. Vol. 12 No (2), pp. 115-138.
  15. Mousa, A. E., (2020), The impact of workplace spirituality on employee performance: Evidence from Abu Dhabi University. *International Business Research*, Vol.13 No (5), pp.1-79.
-

16. Nisar, A., Abid, G., Elahi, N. S., Ahsan Athar, M., & Farooqi, S., (2020), Impact of compassion on voice behavior: A moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol.6 No (4), pp-1-18.
17. Ntayi, J. M., Balunywa, W., & Ahiauzu, A., (2019), Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective. *African Social Science Review*, Vol.10 No (1), pp.106-163.
18. Otaye-Ebede, L., Shaffakat, S., & Foster, S., (2020), A multilevel model examining the relationships between workplace spirituality, ethical climate and outcomes: A social cognitive theory perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol.166 No (3), pp.611-626.
19. Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L., & Pessi, A., (2021), Awakening compassion in managers—A new emotional skills intervention to improve managerial compassion. *Journal of Business and Psychology*, Vol.36 No (6), pp.1095-1108.
20. Paul, M., Jena, L. K., & Sahoo, K., (2020), Workplace spirituality and workforce agility: a psychological exploration among teaching professionals. *Journal of religion and health*, Vol.59 No (1), pp.135-153.
21. Rathee, R., & Rajain, P., (2020), Workplace spirituality: A comparative study of various models. *Jindal Journal of Business Research*, Vol.9 No (1), pp.27-40.
22. Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Ullah, R., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N., (2022), Towards Examining the Link Between Workplace Spirituality and Workforce Agility: Exploring Higher Educational Institutions. *Psychology Research and Behavior Management*, Vol.15 No (3), pp.31-49
23. Simpson, A. V., & Berti, M., (2020), Transcending organizational compassion paradoxes by enacting wise compassion courageously. *Journal of Management Inquiry*, Vol.29 No (4), pp.433-449.
24. Van der Walt, F., (2018), Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol.44 No (1), pp.1-10.
25. Woo, C. H., & Kim, C., (2020), Impact of workplace incivility on compassion competence of Korean nurses: Moderating effect of psychological capital. *Journal of Nursing Management*, Vol. 28 No (3), pp.682-689.

## الملحق (1): استمارة استبانة

السيدات والسادة الأفاضل: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..  
ان هذه الاستبانة جزء من متطلبات اعداد رسالة الماجستير الموسومة ب (تحقيق الروحانية في مكان العمل عبر الاستقامة التنظيمية/ دراسة استطلاعية في دائرة صحة كركوك)، وتعد هذه الاستمارة مقياسا يستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولا حاجة لذكر الاسماء والتفاصيل المختلفة لكم، وسيتم التعامل مع الاجابات بسرية تامة، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة سيسهم في الحصول على نتائج دقيقة وكافية بما يعزز اهداف الدراسة.

## مع فائق الشكر والتقدير

## أولاً. المتغيرات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (ii) في المربع المناسب:

## 1. النوع الاجتماعي:

ذكر ( ) أنثى ( )

## 2. المؤهل العلمي:

بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) بورد ( )

دبلوم ( ) دكتوراه ( )

## 3. التخصص الدقيق:

طبيب ( ) ممرض ( ) صيدلاني ( ) مهندس ( ) اداري ( ) فني ( ) تقني ( )

## ثانياً. متغيرات البحث

المتغير المستقل 1 / التعاطف التنظيمي: الى المناخ التنظيمي الذي تسوده الانسانية والرحمة للتخفيف عن معاناة الاخرين التي تنشأ داخل المنظمة					اولا
اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	
					1 تسود ثقافة التعاطف في دائرتنا.
					2 تمارس إدارة المنظمة عدة أنشطة تشجع على نشر ثقافة الرحمة والتسامح بين الافراد العاملين.
					3 اراعي ظروف زملائي في العمل.
					4 تهتم الإدارة بتقديم كل اشكال الرعاية والاهتمام للأفراد العاملين في الدائرة.
					5 أحاول التخفيف عن بعض أعباء العمل لزملائي اثناء أدائهم للواجبات والمهام المناطة بوظائفهم.
ب. النزاهة التنظيمية: وتعرف على أنها سلوك تنظيمي موجه نحو اعتماد القيم والمعايير والقواعد الصحية الجيدة من قبل الافراد العاملين عند تقديم الخدمات الصحية للجهات المختلفة.					
اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	
					6 تسعى الإدارة دوما الى نشر سلوكيات العمل المنضبطة بين الافراد العاملين ومنها (الصدق والأمانة والوفاء)
					7 تظهر دائرتنا أعلى مستويات النزاهة التنظيمية.
					8 تراعي ادارة المنظمة تطبيق العدالة التنظيمية في معاملتها مع العاملين لديها.
					9 تتوافق السياسات الاجراءات التنظيمية لدائرتنا مع القيم والمبادئ السائدة في مجتمعنا.

10	تلتزم ادارة المنظمة بالمبادئ والمعايير الاخلاقية ضمن المجال الصحي.					
ثا	المتغير التابع / روحانية مكان العمل: هو شعور داخلي نابع من القيم والمعتقدات التي يشعر فيها الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به والاحساس بالمجموعة التي يعمل معها ومدى توافق قيمه الشخصية مع قيم المنظمة (عبد الشكور، 2022: 77).					
أ	العمل الهادف: ارتباط إيجابي بين العمل الذي يخرط فيه الأفراد والنتائج المجزية التي يتلقونها، مثل السعادة والرضا الوظيفي.					
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
11	ينتابني إحساس بالسعادة عند انجازي للمهام والواجبات الوظيفية المكلف بها.					
12	لدي شعور عالي بأن عملي ذو هدف ومعنى أسمى يحفزني لإنجازه.					
13	اطلع وبشوق دوماً لإنجاز كل الاعمال المناطة بوظيفتي.					
14	يمنحني عملي قيمة عالية ضمن حياتي الوظيفية.					
15	تسعى دائرتنا الى نشر ثقافة التشجيع ومكافئة الافراد العاملين الذين ينجزون وظائفهم بنجاح وتفوق عاليين.					
ب	الاحساس بالجماعة: شعور الافراد العاملين بالانتماء والشعور بأنهم مهمون لبعضهم البعض وللمجموعة وايمانهم المشترك بأن احتياجاتهم ستلبي من خلال التزامهم بأن يكونوا معاً.					
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
16	اشعر بانني اؤدي مهام وواجباتي الوظيفية ضمن فريق الذي العمل الذي أنتمي اليه بكل دقة وحرص.					
17	اشعر بأنني عنصر مهم في فريق العمل الذي أنتمي له.					
18	تشجع إدارة المنظمة على نشر ثقافة التعاون والمساعدة على انجاز الاعمال بشكل جماعي بين الافراد العاملين.					
19	تتحد وتندمج قيمي واهدافي الشخصية مع قيم واهداف مجموعة العمل التي أنتمي اليها.					
20	يتمتع فريق العمل الذي أنتمي له بروح معنوية عالية.					
ج	التوافق بين قيم الفرد والمنظمة: حالة من التوافق والانسجام ما بين قيم وخصائص العمل الفردي وقيم العمل التنظيمي.					
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
21	تتعامل ادارة المنظمة مع جميع الافراد العاملين بعدالة ودون أي تمييز.					
22	احمل مشاعر ايجابية حول قيم دائرتنا.					
23	تنسجم اهدافي وقيمي الشخصية مع اهداف وقيم المنظمة.					
24	تسعى ادارة المنظمة الى ايجاد حالة من التوازن بين المهام والواجبات الوظيفية للأفراد وحاجاتهم ورغباتهم الشخصية.					
25	تهتم إدارة المنظمة دوماً بتحسين الأوضاع الوظيفية والصحية للأفراد العاملين					