



تأثير القيادة الروحية في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة استطلاعية في عينة من الشركات السياحية في

إقليم كردستان العراق

م.د. نورس كامل وناس

الجامعة المستنصرية - كلية العلوم السياحية - قسم الدراسات السياحية

The Impact of Spiritual Leadership on Achieving Organizational Justice: An Exploratory Study in a Sample of Tourism Companies in the Kurdistan Region of Iraq

Nawrs kamil wanas

- College Of Touristic Science Mustansiriyah University

Department of Tourism Studies

nawraskamil@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى بيان اهم المناهج الفكرية التي توظف اشكال ومضامين المتغيرات المبحوثة (القيادة الروحية / العدالة التنظيمية) وعرض النماذج الفكرية الحديثة المتعلقة بهما وتبرز مشكلة البحث في أن العديد من الشركات العاملة في إقليم كردستان العراق ما زالت تواجه تحديات تتعلق بضعف الشعور بالعدالة التنظيمية بين العاملين، سواء من حيث عدالة توزيع الحوافز، أو شفافية الإجراءات، أو أسلوب المعاملة الإدارية ويُعد هذا الأمر من العوامل التي قد تؤثر سلباً في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ومستوى الأداء، وتمثلت عينة البحث بـ(100) مشاهدة من الإدارات العاملة في شركات السياحة في إقليم كردستان وتمت تحليل نتائجها وفق الاليات الإحصائية المعتمدة، ومن أهم النتائج هو تراجع في قناعات الشركات العاملة والمتعلقة بالعنصر الذي يعد الأهم الا وهو برامج تقييم الأداء والتي يتوجب أن تتسق وطبيعة المهام الملقاة على عاتق كل فرد فضلاً عن أهمية الدور المناط بكل منهم ومن اهم التوصيات هي ضرورة ان تعتمد المنظمات السياحية الى نشر ثقافة القيادة الروحية واعتمادها باعتبارها الأداة الأساسية في عمل اداراتها المختلفة من خلال برامج صناعة القادة والبرامج التدريبية للمستويات العليا وعدم اقتنار تلك البرامج والدورات على مستوى الإدارات الوسطى والتشغيلية .

الكلمات الدالة : القيادة الروحية ، العدالة التنظيمية ، إقليم كردستان العراق

Abstract

This research aims to identify the most important intellectual approaches that frame the forms and content of the studied variables (spiritual leadership/organizational justice) and to present modern intellectual models related to them. The research problem lies in the fact that many companies operating in the region still face challenges related to a weak sense of organizational justice among employees, whether in terms of the fairness of incentive distribution, the transparency of procedures, or the style of administrative treatment. This is one of the factors that may negatively affect job satisfaction, organizational commitment, and performance levels. One of the most important findings is a decline in the convictions of operating companies regarding the most important element, which is the programs adopted in performance evaluation processes. These programs must be consistent with the nature of the tasks assigned to each individual, as well as the importance of the role assigned to each. One of the most important recommendations is the necessity for tourism organizations to disseminate and adopt a culture of spiritual leadership as a fundamental tool in the work of their various departments through



leadership development programs and training programs for senior management levels, and not to limit training strategies to the middle and operational levels of management. Keywords: Spiritual leadership, organizational justice, Iraqi Kurdistan

المقدمة :

ارست نماذج العمل الفكري الإداري المتطور مبادئ مهمة ومتفردة وحديثة حتى ترسخت فكرة مفادها أن المفاهيم الإدارية تعد بالنسبة للكثير كما الكائنات الحية تتطور وتنمو وتظهر لها صور مختلفة ومن اهم هذه المفاهيم يبرز مفهوم القيادة الذي اخذ بالتغير والتطور عبر حقبة تاريخية متعددة مربها الفكر الإداري ومن اهم صورها الحديثة هي القيادة الروحية التي تمثل شكلاً متطوراً اخذ مساحة واسعة في التبنّي من قبل المنظمات المختلفة عموماً والسياسية منها على وجه الخصوص وهو ما يمثل المتغير المستقل في البحث الحالي ، وتتجلى أهمية هذا النوع من القيادات بصورة واضحة في تعزيز العدالة التنظيمية داخل الشركات السياحية، التي تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري وجودة التفاعل مع العملاء ، فهي أي العدالة التنظيمية، بمختلف أبعادها ، تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتقليل الصراعات التنظيمية ومن خلال تبني القيادة الروحية، يمكن ترسيخ ممارسات عادلة وشفافة في اتخاذ القرارات وتوزيع المكافآت والتعامل مع العاملين، مما يعزز الثقة المتبادلة ويحسن من مستوى الأداء التنظيمي في هذا النوع من الشركات التي تتسم بارتفاع معدلات دوران العمل وحالة من اللاتأكد على مستوى البيئة الداخلية شأنها بذلك شأن سمات السوق السياحية ، وتبرز مشكلة البحث في أن العديد من الشركات العاملة في الإقليم ما زالت تواجه تحديات تتعلق بضعف الشعور بالعدالة التنظيمية بين العاملين، سواء من حيث عدالة توزيع الحوافز، أو شفافية الإجراءات، أو أسلوب المعاملة الإدارية، ويعد هذا الأمر من العوامل التي قد تؤثر سلباً في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ومستوى الأداء ومن ابرز اهداف البحث هو بيان اهم المناهج الفكرية التي توطر اشكال ومضامين المتغيرات المبحوثة القيادة الروحية / العدالة التنظيمية وعرض النماذج الفكرية الحديثة المتعلقة بهما ، وتمثلت عينة البحث بـ 100 من المدراء العاملين في الشركات السياحية العاملة في إقليم كردستان وبمستويات إدارية مختلفة اذ تم استطلاع آراءهم من خلال استبانته معده لهذا الغرض وتم تحليلها من خلال الوسائل والبرامج الاحصائية المناسبة، ويتضمن البحث أربعة مباحث الأول يشمل المنهجية فيما يعالج المبحث الثاني الجانب النظري، وجاء المباحث الثالث ليشمل الجانب الميداني من البحث وأخيراً تضمن المبحث الرابع أهم النتائج والتوصيات

المبحث الأول

أولاً - مشكلة البحث

يمكن للمهتمين بدراسة الواقع السياحي العراقي تمييز عدد من الحقائق التي لا يمكن تجاوزها وفي مقدمتها هي انه وعلى الرغم من مستوى الإمكانيات والجاذبيات السياحية المتوفرة في إقليم كردستان العراق الا ان ذلك يصطدم بواقع سياحي متواضع اذا ما قورن بتلك الإمكانيات ، بالذات اذا ما اعتبرنا هذا الإقليم مؤهل وبشكل حقيقي لبناء تجربة سياحية تضاهي بمستواها التجارب السياحية الناجحة على المستوى الإقليمي ، ومن ابرز المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا المستوى هي حالة من العمل الإداري السياحي المتواضع والبسيط والذي يظهر عبر مظاهر مختلفة ومنها أن العديد من الشركات العاملة في الإقليم ما زالت تواجه تحديات تتعلق بضعف الشعور بالعدالة التنظيمية بين العاملين، سواء من حيث عدالة توزيع الحوافز، أو شفافية الإجراءات، أو أسلوب المعاملة الإدارية، ويعد هذا الأمر من العوامل التي قد تؤثر سلباً في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومستوى الأداء وفي هذا السياق تبرز القيادة الروحية كأحد الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على القيم الأخلاقية والعدالة والمعنى في العمل وبناء الثقة بين القادة والموظفين، ورغم الأهمية النظرية والتطبيقية لهذا النمط القيادي، إلا أن الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الروحية في العدالة التنظيمية في الشركات السياحية بإقليم كردستان ما تزال محدودة، ولا توجد صورة واضحة عن مدى تطبيق أبعاد القيادة الروحية، ولا عن طبيعة تأثيرها في تعزيز أبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين . .

ثانياً - التساؤلات : من خلال الإشكالية المشار إليها أعلاه يمكن بيان اهم تساؤلات البحث في :-



أ- **التساؤل الرئيس:** إلى أي مدى تتبنى الإدارات السياحية مسارات القيادة الروحية المختلفة في أعمالها وإلى أي مدى توصل تلك المسارات الى تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق؟

ب- **التساؤلات الفرعية:** ويمكن اجمالها في النقاط ادناه

- 1- ما مستوى استيعاب الإدارات السياحية لماهية القيادة الروحية وتطبيقاتها؟
- 2- ما مستوى اعتماد نماذج العدالة التنظيمية المتنوعة في برامج العمل السياحي داخل الشركات؟
- 3- الى أي مدى تحقق حالة الأداء السياحي في شركات إقليم كردستان برامج العمل الإداري الحديث؟

ثالثا - أهمية البحث : تظهر أهمية البحث في محورين رئيسيين وكما يلي

- الأهمية على المحور النظري : اذ تظهر أهمية البحث باعتباره محاولة لعملية جاءت في ظل ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرات المبحوثة المستقل والمعتمد في القطاع السياحي وعلى وجه الخصوص في إقليم كردستان، الأمر الذي يمنح البحث بعداً علمياً مميزاً من حيث البيئة الجغرافية والقطاع المدروس ، فضلا عن ذلك يوفر البحث إطاراً نظرياً يوضح طبيعة العلاقة والتأثير بين مفهوم القيادة الروحية والعدالة التنظيمية على مستوى الجدول الفكري الأمر الذي يمنح الباحثين نقطة انطلاق المسارات بحثية مستقبلية تغطي مساحات لم يغطيها البحث الحالي.
- الأهمية على المحور العملي : في هذا المضمار ينظر الى أهمية البحث باعتباره وسيلة تساعد الإدارات السياحية العاملة في إقليم كردستان ،كونه الوجهة السياحية الأبرز ،على تبني ممارسات قيادية قائمة على القيم الأخلاقية والإنسانية، وفي ذات الوقت تظهر أهمية البحث كمحاولة لتعزيز العدالة التنظيمية الأمر الذي من شأنه رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتحسين جودة الأداء والخدمات السياحية المقدمة، بما يدعم القدرة التنافسية للشركات السياحية وبما يعكس في تطور مخرجات الأداء السياحي الشامل في الإقليم.

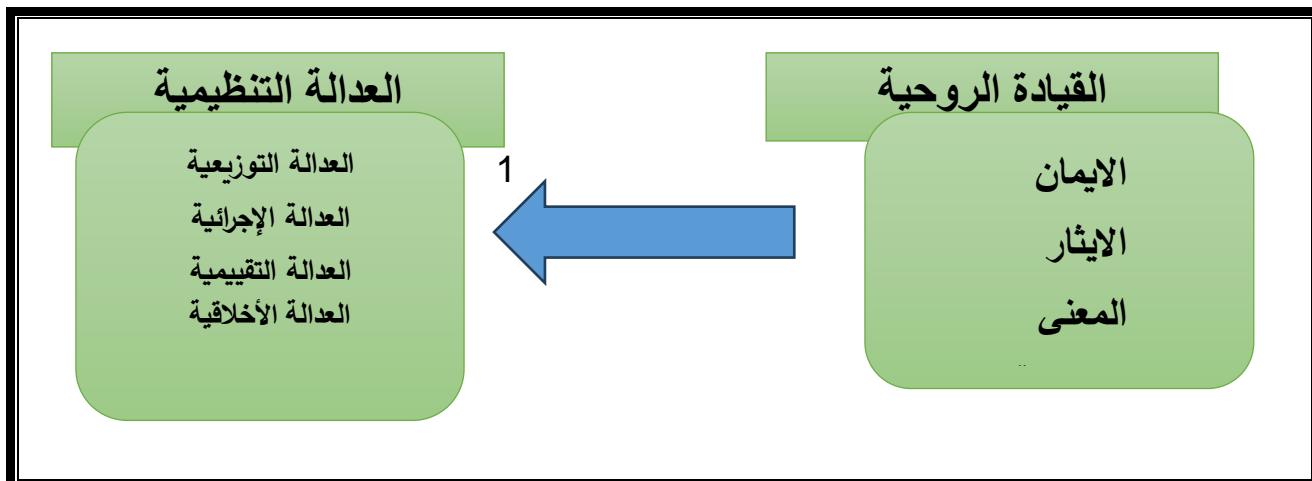
رابعا - أهداف البحث ويمكن بيان اهم الأهداف المتوخاة من البحث في النقاط ادناه ::

- 1- بيان أهم المناهج الفكرية التي توطر اشكال ومضامين المتغيرات المبحوثة (القيادة الروحية / العدالة التنظيمية) وعرض النماذج الفكرية الحديثة المتعلقة بهما .
- 2- عرض مفصل لواقع حال الأداء الميداني في الشركات السياحية في إقليم كردستان وبالذات فيما يتعلق بمحاور المتغيرات المبحوثة وابعادها على مستوى ممارسات الإدارات العاملة من خلال أداة الاستبانة المعتمدة في الشق الميداني من البحث .
- 3- اظهار مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات المجملة والابعاد الفرعية لها .
- 4- تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أن تشكل مؤشرات عمل بإمكان الشركات العاملة الأخذ بها واعتمادها في العمليات اليومية على مستوى البيئة الداخلية للمنظمات.

خامسا المخطط الفرضي للبحث

ينظر المعنيين بالمنهجية العلمية المعتمدة في البحوث الى جزئية المخطط الفرضي لاي بحث باعتباره أداة يجمع فيها الجانب الكمي والكيفي لشكل العلاقة بين المتغيرين التفسيري والمستجيب وكما في الشكل وقد اعتمدت الباحثة في بناء المخطط على المتغيرين كما في الشكل رقم 1 المبين ادناه

- 1- المتغير المستقل (القيادة الروحية) وابعاده (الايمان ، الايثار ، المعنى ، العضوية)
- 2- المتغير المعتمد (العدالة التنظيمية) ويتمثل بالابعاد (العدالة التنظيمية ،العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التقييمية)



الشكل 1 المخطط الفرضي للبحث
المصدر : الشكل من اعداد الباحثة

سادسا الفرضيات : يمكن تحديد فرضيات البحث الرئيسية والفرعية من خلال الأتي:

الفرضية الرئيسية-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الروحية في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية العاملة في إقليم كردستان العراق ، ثم تبرز منها الفرضيات الفرعية التالية

1-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الايمان في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق .

1-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده الايثار في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق . .

1-3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده المعنى في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق .

1-4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده العضوية في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق .

سابعا - منهج البحث:

يتعامل المهتمين بالعمل البحثي مع مؤشرات مهمة في منهجية البحث العلمي وفي مقدمتها المنهج المتبنى في أي عمل بحثي وينظر الى هذا المنهج باعتباره المسار الذي سيتم الأخذ به في اليات التعامل مع ما هو متوفر ومستحصل من بيانات ومعلومات أولية وثانوية تخص المتغيرات المعنية وفي هذا البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من الطرائق المعتمدة للحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع وتسهم في تحليل الظواهر وهذا المنهج يعد الأكثر ملائمة في دراسة الظواهر في العلوم الإدارية والاقتصادية .

ثامناً حدود البحث: وقد تضمنت الآتي :

1- الحدود المعرفية والتي يعبر عنها بالمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية والتي تتبين في المتغير المستقل(القيادة الروحية)والابعاد المتمثلة ب(الايمان / الايثار / المعنى / العضوية)



- المتغير المعتمد) العدالة التنظيمية () والابعاد المتمثلة) بالعدالة التوزيعية / العدالة الإجرائية/ العدالة التقييمية / العدالة الأخلاقية)
- 2- الحدود المكانية وتمثلت حدود البحث المكانية في مقياس عينة من الشركات العاملة في إقليم كردستان العراق.
- 3- الحدود الزمنية : وتمثلت بالمدة التي استغرقتها عمليات انجاز الدراسة الميدانية وذلك خلال شهر تموز من عام 2025
- 4- الحدود البشرية : ويمكن اجمالها في الفرق الإدارية المسؤولة في الشركات السياحية في إقليم كردستان والمتمثلة بـ(صاحب الشركة / مدير الشركة / رئيس قسم)

تاسعا - أدوات جمع البيانات

وفي هذا البحث تبنت الباحثة عددا من الأدوات المكمل بعضها للبعض الآخر في سبيل الوصول الى تحقيقاً لأهداف العامة ويمكن بيان أبرز هذه الأدوات :

- 1- الجانب النظري : واعتمد فيه على المصادر المختلفة التي عالجت متغيري البحث المستقل والمعتمد والتي تشمل الكتب ورسائل الماجستير واطاريج الدكتوراه فضلا عن استخدام الشبكة الدولية (الانترنت)
- 2- الجانب العملي : ويتضمن :
- أ - المقابلات الشخصية : إذ أجرت الباحثة عدداً من المقابلات مع عدد من أفراد العينة لتوضيح العبارات التي تضمنتها إستمارة الاستبيان.
- ب- الاستبانة : وتعد الإداة الأبرز في عمليات البحث العلمي في العلوم الإدارية وتم اعداد استبانته لغرض اختبار متغيرات البحث وتتضمن استمارة الاستبيان النقاط التالية :
- الجزء الأول ويشمل معلومات عامة تتعلق بالافراد عينة البحث والتي تشمل (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ، الموقع الوظيفي)
- الجزء الثاني والذي يخص المحاور الرئيسية (القيادة الروحية / العدالة التنظيمية) كما موضحة في الجدول 1 ادناه

الجدول رقم 1 المحاور الرئيسية والابعاد الفرعية والفقرات ومصادر المقياس المعتمد

عدد الفقرات	مصدر المقياس	الابعاد الفرعية	المتغير
قياس كل بعد بـ(4) عبارات وبالتالي فان المتغير ككل قيس بـ(16) عبارة	Tobroni,2015 جبار ومجد ، 2023	- الايمان - الايثار - المعنى - العضوية	القيادة الروحية
قياس كل بعد بـ(4) عبارات وبالتالي فان المتغير ككل قيس بـ(16) عبارة	بوقليع ، 2011 Anneliense Yuenger ,2023	- العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التقييمية - العدالة الأخلاقية	العدالة التنظيمية

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة

عاشرا - اختبارات الصدق والثبات: ويشم



أ- إختبار الصدق الظاهري : من خلال العمل البحثي بصيغهِ المعيارية يتم تبني عدد من الإجراءات في سبيل ترصين الأدوات البحثية المعتمدة مثل الاستبانة حيث شرعت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عددٍ من المختصين في علوم (إدارة الموارد البشرية / إدارة الشركات / علوم السياحة وإدارة الفنادق / السلوك التنظيمي) وقدم كل من المحكمين العديد من الملاحظات التي تهدف باتجاه اظهار الاستمارة بشكلٍ افضل واخذت الباحثة بالملاحظات المذكورة وتم تعديل فقرات الاستمارة وفقها .

ب- الثبات البنائي والصدق الهيكلية لأداة القياس : بعد تحديد معاملات الثبات والصدق للمقاييس السلوكية (الاستبانة) من أهم الإجراءات التي تُثبت صلاحية المقاييس وجدواها في قياس ايأ من الصفات والظواهر السلوكية ، ومن صفات المقياس الجيد أن يتصف بالثبات والطمأنينة عند القياس وبذلك يعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجل قياسه ويعد مقياس (Alpha Cronbach من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة ، وبحسب العديد من الآراء الإحصائية المعتمدة اذا بلغت قيمة الاختبار اقل من(60 %) فان ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات ، في حين يعتبر الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته((70 %)فاكثر (جودة ، 2010 : 40) ويمكن إيجاده من خلال جذر معامل الثبات، وقد بلغت قيمة الصدق لمحاوَر القيادة الروحية (86,49%) هي نسبة عالية من صدق الاستبانة وقيمتها جيدة جداً، كما بلغت قيمة معامل Alpha Cronbach للمتغير المستقل القيادة الروحية 0.900 بينما بلغت قيمة صدق العدالة التنظيمية 93.91% ، وبمعامل ثبات 0.883 ، مما يدل على اتساق فقرات الاستبانة ونتائجها ودرجة الثقة فيها حيث أن المقياس خال من الخطأ ويحصل على نفس النتائج عند إعادة استخدامه لنفس المرات المتعددة وبدرجة ثقة ، فيما تم استخدام طريقة التجزئة النصفية في قياس الثبات، والتي تضمنت تقسيم فقرات الاستبانة إلى فردية وزوجية بشكل متجانس، وتم حساب معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة لجميع إجابات عينة الدراسة 100 قامت الباحثة بتقسيم فقرات الاستبانة الـ 32 إلى نصفين، الأول زوجي والثاني فردي، من خلال معامل التصحيح سبيرمان براون فبلغ معامل ثبات الاستبانة 0.878 للجزء الفردي و للجزء الزوجي 0.901، علماً بأن قيمة معامل التجزئة النصفية جوتمان كانت 0.901 ومعامل سبيرمان براون 0.901 ، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين جزأي الاستبانة 0.820، كما هو موضح في الجدول ادناه

الجدول رقم 2 اختبارات صدق وثبات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية	الترميز	الفقرات(العبارات)	معامل Alpha - Cronbach
الايمان	X1	4	0.811
الايثار	X2	4	0.702
المعنى	X3	4	0.743
العضوية	X3	4	0.067
القيادة الروحية	X	16	0.900
العدالة التوزيعية	Y1	4	0.725
العدالة الإجرائية	Y2	4	0.803
العدالة التقييمية	Y3	4	0.766

0.877	4	Y4	العدالة الأخلاقية
0.882	16	Y	العدالة التنظيمية
0.878			معامل ثبات الأسئلة الفردية
0.901			معامل ثبات الأسئلة الزوجية
0,901			معامل Spearman Brown
0.901			معامل Guttman Split-Half Coefficient
0.820			Partial -Resolution Correlation Coefficient

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي
ثاني عشر - أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

ضمن ابدديات العمل البحث والمنهجيات العلمية تتخذ أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية موقعاً مهماً باعتبارها الوسائل التي يمكن تبني الأكثر دقة والأكثر قدرة على الوصول إلى النتائج الإحصائية المحققة للاهداف المتوخاه من أي جهد بحثي والموصول الى التأكد من صحة الفرضيات ، لذا يتطلب ذلك انتقاء أدوات إحصائية ملائمة لتحليل البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات، وفي ضوء ذلك فإن الباحثة اعتمدت استخدام الأدوات الإحصائية الآتية

- أ- معامل الثبات (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانيا دون تعقيد او تداخل ..
- ب- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
- ت- معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس إجابات العينة
- ث- الانحراف المعياري : المعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي
- ج- الأهمية النسبية : لتحديد شدة الإجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً
- ح- الأدوات الإحصائية التحليلية وتشمل نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation modeling تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات

ثاني عشر - مجتمع وعينة البحث

يعد مجتمع وعينة البحث وفق معايير المنهجية البحثية مؤشراً مهماً على مدى دربة وخبرة الباحث اذ يعكس المجتمع ومن بعده العينة المختارة مدى قوة ملاحظة الباحث التي تتجلى في اختياره لوحدات معينة ضمن مجتمع كبير وبالتالي قدرة ذلك البحث على اعتماد النتائج المستحصلة من اختبار تلك الوحدات ومن ثم تعميم تلك النتائج على سائر المجتمع الأمر الذي يشير الى إن اختيار المجتمع والعينة بالشكل الصحيح مفضي حتماً إلى نتائج حقيقية ومعبرة ، وفي البحث الحالي تم اختيار عينة من الشركات السياحية في إقليم كردستان اذ اختيرت 30 شركة بواقع 10 شركات في كل محافظة محافظات الإقليم (أربيل / سلیمانیه / دهوك) وتم توزيع 110 إستمارة على الشركات استعيد منها 100 استمارة

اخضعت للتحليل الاحصائي واختارت الباحثة المنتسبين للشركات المنتخبة ممن يشغلون المواقع (صاحب الشركة / مدير الشركة /رئيس قسم)وكانت خصائص العينة كما مبين في الجدول ادناه

الجدول 3 وصف مجتمع وعينة البحث

النسبة	التكرار	المؤشرات	الخصائص
20%	20	دبلوم	المؤهل العلمي
40%	40	بكالوريوس	
10%	10	دبلوم عالي	
12%	12	ماجستير	
18%	18	دكتوراه	
100%	100		
7%	7	اقل من 5	سنوات الخدمة
10%	10	6-10	
33%	33	11-15	
25%	25	16-20	
10%	10	21-25	
15%	15	26 فأكثر	
100%	100		
30%	30	صاحب الشركة	الموقع الوظيفي
40%	40	مدير الشركة	
30%	30	رئيس قسم	
100%	100		

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

- 1- المؤهل العلمي : كانت الغالبية من العينة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 40% وبعدها جاءت فئة حملة شهادة دبلوم بنسبة 20% وبعدها حملة شهادة دكتوراه بنسبة 18% وبعدها حملة شهادة الماجستير بنسبة 12% واخيراً جاءت نسبة حملة شهادة دبلوم عالي بنسبة 10% وهو ما يؤشر أن أعضاء الادارات العاملة في الشركات السياحية عينة البحث هم من حملة الشهادات العليا على اختلاف مستوياتها وبالتالي فإن قدرتهم على التعاطي مع المتغيرات العلمية وتقديم الحقائق بشأنها عالية بما يضيف رصانة أكبر على مستوى ما هو مستحصل من بيانات.
- 2- سنوات الخبرة : كانت النسبة الأكبر من العينة من ضمن فئة 11-15 سنة وبتكرار 33 فرداً ومن بعدها فئة 16-20 سنة بتكرار 25 وبعدها فئة 26 سنة فأكثر وبتكرار 15 ومن ثم جاءت الفئات 6-10 سنة و فئة 21-15 سنة بواقع 10 افراد واخيراً فئة اقل من 5 سنوات وبتكرار



7 وهو ما يؤشر إنَّ اغلب المنتخبين ضمن العينة يتمتعون بالخبرة الكافية لفهم تفاصيل العمل وبالتالي تقديم معلوماتٍ تخدم اهداف البحث وتعكس الواقع في الشركات محل البحث.
3- الموقع الوظيفي : اغلب افراد العينة هم بالمستوى الإداري مُدير الشركة بنسبة 40% وهم الأكثر قربا من متبنيات العمل في الشركات والواقع العملي وبالتالي هم من يمنح الرأي الواقعي والعملي والمشفوع بالخبرة الإدارية والممارسة الفعلية جاء بعدها مستوى صاحب شركة و رئيس قسم بنسبة 30 %.

المبحث الثاني - الاطار النظري للبحث

أولا - القيادة الروحية

1- المفهوم

لا يمكن النظر الى المفاهيم الإدارية بذات النظرة التقليدية التي غادرتها الادبيات الفكرية والتجارب الميدانية على حد سواء ، فمفهوم القيادة على الرغم من تداوله منذ فترات زمنية بعيدة الا انها وبفعل حالة التطور لم تعد تحمل ذات المعنى والشكل والمضمون وتسري حالة التغير تلك على مجمل الابعاد المفاهيمية لماهية القيادة ومنها متغير البحث الحالي وهي القيادة الروحية ، وتقوم القيادة الروحية على تحفيز العاملين من الداخل عبر إشعارهم بأهمية دورهم وقيمة ما يقدمونه من عمل الأمر الذي يفضي الى تعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي وخلق مناخ تنظيمي إيجابي مشجع على التعاون والاستقرار الوظيفي لذلك أضحت القيادة الروحية محط اهتمام متزايد في الدراسات الإدارية الحديثة بشكل عام وبالذات المتعلقة منها بمحيط العمل السياحي ، وبحسب (Fry et al, 2013: 58) تعرف القيادة الروحية على انها (مجموعة من القيم والمواقف والسلوكيات التي تهدف في جوهرها الباطن لتحفيز الذات والآخرين ليتولد لديهم الشعور بالبقاء الروحي من خلال الدعوى والعضوية) وأشار (Morris Thompson, 2017: 109) الى ان القيادة الروحية على انها (تشجيع لبيئة عمل تمكن الأفراد من عرض مواهبهم لان الوظائف فيها قائمة على الثقة والقيم الإنسانية) وترى الباحثة انه يمكن تعريف القيادة الروحية اجرائيا على انها

(حزمة شاملة من السلوكيات والممارسات والقيم والمواقف التي تولد لدى القائد ويمتد تأثيرها ليدفع أعضاء المنظمة السياحية لبناء تصور واضح لشكل المنظمة المستقبل ويدعم كل ذلك مشاعر الأمل والايثار لترسيخ الشعور بالانتماء والعضوية للمنظمة السياحية)

2- الابعاد :

تتسم المتغيرات السلوكية في عالم المنظمات عموما والسياحية منها على وجه الخصوص بصعوبة وضع محددات واضحة لابعادها الفرعية اذ انها أي تلك المتغيرات تتنوع بتنوع النفس الإنسانية والمشاعر التي تختلج العاملين والمدراء على حد سواء ، الأمر الذي يضيف مسؤولية على أي باحث في سبيل اختيار الابعاد الأكثر قدرة على تعبير الحالة الفكرية المناسبة للبعد الميداني والبيئة التي يختبرها البحث ، وفي هذا البحث اعتمدت الباحثة مجموعة الابعاد المبينة ادناه باعتبارها الأكثر ملائمة للدراسة الحالية :

أ - الايمان : وهو اليقين الذي يمثل مصدر الاقتناع بأن غرض ورؤية وهدف المنظمة سيتم تحقيقهم ومن خصائص الإيمان هي القدرة على التحمل والمثابرة والقيام بما يلزم و والثقة بالاهداف الموضوعية وتوقع

المكافأة. McGhee & Patricia 2015:49

ب - الايثار : وهو شعور من الكمال والتناغم الناتج عن حالة الرعاية والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين ، و الايثار من أجل الآخرين يجعل الشخص قويا عاطفيا ، ، حيث ان كلاً من العلوم الطبية والنفسية تبرر فكرة ان حب الايثار يمكن ان يكون عاملا قويا في قهر أنواع أساسية من المشاعر الضارة مثل الخوف ، الغضب ، التكبر وغيرها (Levin, 2024 : 37)



ت- المعنى : هو اعتقاد لدى أعضاء المنظمة بأن الوظائف التي يقومون بها مهمة وذات مغزى لهم وتحدث فرقا في حياة الآخرين مما يزيد انخراطهم في العمل . الحلاوي (، 2017 :32)

ت- العضوية: والمقصود به تقديم نموذج لأعضاء المنظمة مبني على قيم حب الايثار واشترآكهم في تطوير رؤية موحدة الأمر الذي يولد الأمل والأيمان في بذل كل ما يلزم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة ، والشعور بالعضوية ينتج عنه مبارأة ودية وبيئة ثقة بين الزملاء ومن ثم تطوير العلاقات بين أعضاء التنظيم بمختلف مستوياته (Markovic, 2022:68)

وترى الباحثة ان العمل السياحي الذي تتجسد فيه كامل المنظمة السياحية والفندقية في الشخص العامل والذي هو في حال اتصال مباشر مع المستفيد وبالتالي فان مثل هذا الكادر وفي مثل هذا الموقف الحساس بحاجة الى فرق قيادة فاعلة تغرس من خلال ادائها المتميز أفكار وممارسات مثل الايمان والعضوية والايثار ، وعليه فإن الإدارات العاملة في هذا الحقل المهم بحاجة الى تعميق فهم أكبر وممارسة فاعلة ومؤثرة لمبادئ وتطبيقات واستراتيجيات القيادة الروحية وفي سبيل بناء نمط قيادي روعي يستوجب على المسؤولين اعتماد الوسائل الحديثة في إدارة الافراد وتبني الآليات الرسمية وغير الرسمية والتقنيات الحديثة بما يصب في توطيد الأواصر والعلاقات بين المنتسبين للمنظمة السياحية.

ثانيا - العدالة التنظيمية

1- المفهوم :

يمكن القول أن إحساس الفرد العامل بان المنظمة التي ينتمي اليها تسود فيها قيم العدالة التنظيمية هو العنصر الأكثر حسما في تحديد مستوى عطاءه والى أي مدى يمكن أن يقدم ذلك الفرد لهذه المنظمة ، لذا اهتم الكثير من المنشغلين بالسلوك التنظيمي بمفهوم العدالة التنظيمية وسعى الجميع الى وضع مفاهيم محددة لهذا العنصر المهم والحيوي .

وتعد دراسات Adams أولى المحاولات التي ساهمت في بلورة مفهوم العدالة التنظيمية حيث أبرز في نظريته حول المساواة إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من خلال ما سماه بالمقارنة بين مدخلات و مخرجات الأفراد في العمل ليشكل بذلك انطلاقة الأبحاث في العدالة التنظيمية وتوالت بعد ذلك الدراسات التي أطرت لهذا المفهوم وابعاده ونظرياته .

وتعرف العدالة التنظيمية على انها (الكيفية التي ينظر بها الفرد الى الإجراءات والقرارات والمعايير المعتمدة في المنظمة التي ينتمي اليها وتؤثر تلك الكيفية ونمط التصور في سلوك ذلك الموظف واداءه على المدى الطويل) (فرطاس ونحوي، 2018: 2)

وعرفت على انها) إدراك الأفراد للإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة فهي تتمثل بإدراك الأفراد لعدالة ما يتحصلون عليه من مستحقات لقاء أدائهم لعملهم وبذلهم جهود تساهم في تحقيق منفعة للمنظمة، وإدراكهم لعدالة الإجراءات والسياسات التي تمت بموجبها حصولهم على تلك المستحقات، وإدراكهم للعدل في كيفية تعامل منفذ الإجراء معهم عند تطبيقه لقرار وظيفي..

(Kaur, Simran, 2025: 55)

2- الأبعاد

في اطر النظريات المتعددة لبيان العدالة التنظيمية تشعبت الأبعاد وتنوعت المحددات والأفكار والمؤشرات وهو دليل واضح على أهمية المتغير اولا وعلى تنوع رؤى وخلفيات الباحثين ثانيا ، وبذا تقدم الادبيات الإدارية ونظيراتها في العلوم النفسية والسلوكية نظريات مختلفة ومن خلال اجراء مسح للعديد من تلك الادبيات توصلت الباحثة لاختيار عدد من الأبعاد تتسق بنفاصلها مع بيئة العمل السياحي محل الدراسة الحالية ويمكن اجمال تلك الأبعاد بالنقاط ادناه :



أ- العدالة التوزيعية : فالعدالة التوزيعية هي أول بعد من الأبعاد المشكلة للعدالة التنظيمية، والتي تعبر عن ما يدركه الأفراد والموظفين داخل المنظمة من عدالة نحو ما يتلقونه من مدخلات وما يحصلون عليه من مخرجات و المدخلات هي كل ما يقدمه الفرد من جهد ووقت وخبرة وأداء .. الخ في عمله، والمخرجات هي كل ما تقدمه المنظمة للفرد العامل من تعويضات أو منح أو أجور أو مكافآت الخ لقاء تقديمه لتلك المدخلات والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة (فرطاس ونحوي ، 2018 : 4)

ب العدالة الإجرائية: إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل، فإن عدالة الإجراءات تعني إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات وتشير العدالة الإجرائية لقضايا العدالة بشأن الأساليب و الآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج على سبيل المثال هذه المسائل قد تنطوي على اعتبارات حول الطريقة الصحيحة للقيام بعملية صنع القرار، وعملية تسوية النزاعات، أو عملية تخصيص في المنظمة (Tan Ab Aziz, 2016 :800)

ت-العدالة التقييمية : ويعبر عنها بانها المحك الحقيقي لمفهوم العدالة التنظيمية والتي تتعلق بنظام تقييم الأداء والى أي مدى يشعر الافراد العاملين بجملة من الأمور منها أولا انه متناسب مع كل فرد وامكانياته والواجبات المناطة به فضلا عن ذلك فهو لا يخضع للمحابة والضغوط والتمييز بين فرد واخر على حساب الموضوعية ، وكلما زادت ثقة الفرد بنظام التقييم كلما قل ذلك من الإشكاليات مع الإدارة أو بين المستويات التنظيمية والافراد . (Kalay Faruk ,2023 :49)

ت- العدالة الأخلاقية : ويتمثل هذا البعد بالاصل الفلسفي للعدالة باعتبارها من الاخلاق الفضلي التي يجب ان تسود في علاقات الافراد مدفوعة بالدوافع الروحية من الاخلاق والدين وغيرها وهنا يجب ان يشعر الفرد انه في محيط امن عادل غير جائر حتى في مفردات التعامل وهذا الخلق العادل المستهدف قائم على اعتبارات شتى مثل التماسك الاجتماعي داخل المنظمة واحترام الذات والمسؤولية الاجتماعية تجاه الافراد كافة والموازنة بين الواجبات والحقوق لكل منهم(بوقليع ، 2011 : 19)

وترى الباحثة أن مجمل ما تمت الإشارة اليه من ابعاد بشأن العدالة الاجتماعية تتعاضم أهميتها في محيط مثل منظمات العمل السياحية ذلك لانها وكما تمت الإشارة اليه تعتمد على العنصر البشري وفي كافة مراحل الإنتاج ويصعب فيها التعويض بالالات عن الأفراد الأمر الذي يعني مضاعفة الاهتمام بسلوكيات الافراد ومعتقداتهم حول مالذي يمكن أن تمثله المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها وفي مقدمة تلك المعتقدات هو الى أي مدى يعتقد كل فرد ان الإدارة والمنظمة عادلة في التعامل معه والى أي مدى يشعر بانه ذو قيمة في هذا المحيط وكلما احس الفرد بان الآليات المعتمدة إنسانيا وماديا واجتماعيا هي عادلة وملاءمة وتوفر الإحساس له بالكينونة كلما انعكس ذلك على ما يقدمه من أداء وما يمنحه من عطاء تجاه المنظمة والأفراد العاملين فيها ومن ثم تجاه المستهلك او المستفيد من الخدمات السياحية الأمر الذي يعني ان إدارات العمل السياحي يتحتم عليها تأسيس اليات وبرامج ومعايير قياس لفهم وجهات نظر وشعور الافراد تجاه التساؤل الأكبر وهو هل ان المنظمة السياحية التي تحتضنهم عادلة ام لا ؟.

المبحث الثالث : الجانب الميداني

أولا - عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

سيتم في هذا الموضع من الدراسة بيان لنتائج متغيرات البحث ، وهي أبعاد القيادة الروحية والعدالة التنظيمية وابعادها الفرعية من خلال التحليلات الوصفية والجدول ادناه يبين المعايير و الحدود الإحصائية التي اعتمدت في عمليات التقييم الاحصائي وفق المقياس الخماسي المعتمد في الاستبيان

الجدول 4 تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب الفئات

مستوى دلالة الفئة	مدى الفئة	ت
منخفض جدا	1.80-1	1
منخفض	2.60-1.81	2
معتدل	3.40-2.61	3
مرتفع	4.20-3.41	4
مرتفع جدا	5.00-4.21	5

Source: Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) "Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world" Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, p. 573

1- عرض وتحليل نتائج متغير القيادة الروحية

عبر استعراض النتائج التي تضمنها الجدول ادناه والذي يعرض قيم ابعاد واجمالي المتغير المستقل القيادة الروحية ، يظهر أن المتغير حقق متوسط حسابي بلغ 4.206 و بانحراف معياري 0.397 وباختلاف معامل 9.44 وهو ما يؤشر ان المتغير متحقق في عينة البحث، و على صعيد الابعاد الفرعية حقق بعد الايثار الترتيب الأول بوسط 4.399 و بمعامل اختلاف 11.65 الامر الذي يوضح ان العينة تنظر الى حالة العمل السياحي باعتباره مساحة عمل تغلب فيه روحية الفريق على الميول والرغبات الفردية واعتماد الإدارات في ذلك يكون على التشكيل غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية و بسمة اجتماعية تغلب على الوجه الرسمي للاداء ، وجاء بعد العضوية في الترتيب الأخير بوسط حسابي 4,206 و بانحراف معياري بلغ 0.397 وهو امر يتوجب على الإدارات العاملة الانتباه إليه باعتبار أن هذا البعد يعد المحرك الأساسي في حالة التنافس الإيجابي ومبعث روح التباري بالاطار المفيد والنافع للمنظمة بالتالي فان تراجعه ضمن ثقافة الفريق يعني سيادة الجمود والروتينية في أداء الاعمال بين أعضاء التنظيم وكما موضح في الجدول 5

الجدول 5 وصف وتشخيص متغير القيادة الروحية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف	ترتيب الفقرات استنادا الى قيمة معامل الاختلاف
1	الايمان	4.283	0.584	12.79	3
2	الايثار	4.399	0.513	11.65	1
3	المعنى	4.349	0.534	12.28	2
4	العضوية	3.794	0.594	15.67	4
	القيادة الروحية	3.206	0.397	9.44	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

**2- عرض وتحليل نتائج متغير العدالة التنظيمية**

من خلال ما يتضمنه الجدول رقم 6 ادناه من قيم ونتائج تتعلق بالمتغير المعتمد في البحث والمتمثل بالعدالة التنظيمية ، يتبين تحقق المتغير المعتمد ، اذ حقق وسط حسابي 4.221 وانحراف معياري 0.376 ومعامل اختلاف 8.90 ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية جاء بعد العدالة الإجرائية بالترتيب الأول بوسط حسابي 4.504 وبانحراف معياري 0.490 وهو مرتبط بطبيعة التوظيف في الشركات عينة البحث اذ تحرص الإدارات على اعتماد الطريقة الصحيحة للقيام بعملية صنع القرار، وعملية تسوية النزاعات، أو عملية تخصيص الموارد في المنظمة ، وجاء بعد العدالة التقييمية في الترتيب الأخير بوسط 3.926 وبمعامل اختلاف 15.95 وهو ما يمثل تراجع في قناعات الشركات العاملة والمتعلقة بالعنصر الذي يعد الأهم الا وهو البرامج المتبناه في عمليات تقييم الأداء والتي يتوجب ان تتسق وطبيعة المهام الملقاة على عاتق كل فرد فضلا عن أهمية الدور المناط بكل منهم والأهم من ذلك عدم خضوع هذه الآليات والبرامج للمحسوبية او المحاباة او الضغوط بشكل يجانب الانصاف والموضوعية

الجدول رقم 6 وصف وتشخيص متغير العدالة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف	ترتيب الفقرات بحسب مُعامل الاختلاف
1	العدالة التوزيعية	4.269	0.646	15.13	2
2	العدالة الإجرائية	4.504	0.490	10.88	1
3	العدالة التقييمية	3.926	0.626	15.95	4
4	العدالة الأخلاقية	4.186	0.586	14.01	3
	العدالة التنظيمية	4.221	0.376	8.90	

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

و الجدول 7 ادناه يبين قيم المتغيرين (القيادة الروحية) و (العدالة التنظيمية) اذ جاء المتغير المعتمد العدالة التنظيمية بالترتيب الأول بوسط حسابي 4.221 ومعامل اختلاف بلغ 8.90 في حين جاء المتغير المستقل القيادة الروحية بوسط 4.206 وبانحراف 0.397 معيار

الجدول رقم 7 وصف وتشخيص متغيري البحث التفسيري والمستجيب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف	ترتيب الفقرات بالاعتماد على معامل الاختلاف



2	9.44	0.397	4.206	القيادة الروحية	1
1	8.90	0.376	4.221	العدالة التنظيمية	2

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

ثانيا - اختبار فرضيات التأثير

بهدف اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث تبنت الباحثة الأسلوب أو التقنية الإحصائية المعروفة نمذجة المعادلة الهيكلية SEM وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الإحصائية لتحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية وبذلك فإن هذا الأسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبالتالي يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وعلى النحو الآتي :

اختبار الفرضية الرئيسية 1 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الروحية في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية العاملة في إقليم كردستان العراق

يوضح الجدول 8 وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الروحية في العدالة التنظيمية اذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.036) وهي أقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ 0.80 ، كما يتضح أن قيمة مُعامل التأثير المعياري قد بلغت 0.71 وهذا يعني أن متغير القيادة الروحية يؤثر في متغير العدالة التنظيمية بنسبة 71 % على مستوى الشركات عينة الدراسة وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة C.R الظاهرة في الجدول بلغت 11.915 وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية P-Value كما يتضح من الجدول ان قيمة مُعامل التحديد R² قد بلغت 0.51 وهو ما يعني ان مُتغير القيادة الروحية قادر على تفسير ما نسبته 51% من التغيرات التي تطرأ على مستوى العدالة التنظيمية المتحققة ، أما النسبة المتبقية والبالغة 49 % فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث ، وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية

الجدول 8 مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الروحية في العدالة التنظيمية

المسارات	الأوزان الإحصائية المعيارية	التقدير اللامعيارية	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مُستوى المعنوية
العدالة التنظيمية ← القيادة الروحية	.711	.673	.056	11.915	***
العدالة التوزيعية ← القيادة الروحية	.797	1.073	.069	15.613	***
العدالة الإجرائية ← القيادة الروحية	.515	.772	.109	7.090	***
العدالة التقييمية ← القيادة الروحية	.771	.996	.070	14.279	***



العدالة الأخلاقية	←	القيادة الروحية	.841	1.159	.063	18.294	***
الايمان	←	العدالة التنظيمية	.733	1.260	.099	12.707	***
الايثار	←	العدالة التنظيمية	.592	.987	.114	8.661	***
المعنى	←	العدالة التنظيمية	.704	.919	.079	11.961	***
العضوية	←	العدالة التنظيمية	.535	.834	.112	7.458	***

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

وتنتبثق من الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية تتمثل بالاتي

1-1 توجد علاقة تائية ذات دلالة معنوية لبعء الايمان في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق
يوضح الجدول 9 وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الايمان في العدالة التنظيمية ، اذ تلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت 0.36 وهذا يعني ان بعد الايمان يؤثر في متغير العدالة التنظيمية بنسبة 36% على مستوى الشركات عينة الدراسة . وهذا يعني ان اهتمام الإدارات السياحية العاملة في الشركات عينة البحث بنسبة وحد واحدة من بعد الايمان في سوف يؤدي الى تغيير مستوى العدالة التنظيمية المتحقق بنسبة 36% وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة C.R. الظاهرة والبالغة 4.712 قيمة معنوية عند مستوى معنوية 0.000 وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى

1-2 توجد علاقة تائية ذات دلالة معنوية لبعء الايثار في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق

يوضح الجدول 9 ادناه وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الايثار في العدالة التنظيمية ، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.21) وهذا يعني أن بعد الايثار يؤثر في متغير العدالة التنظيمية بنسبة 21% على مستوى الشركات عينة البحث وهذا يعني أن تغيير وحدة انحراف واحدة من بعد الايثار في المنظمات عينة البحث سوف يؤدي إلى تغيير في مستوى العدالة التنظيمية المتحققة بنسبة (21%) ، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة C.R. الظاهرة في الجدول والبالغة 2.327 قيمة معنوية عند مستوى معنوية 0.020 وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية

1-3 توجد علاقة تائية ذات دلالة معنوية لبعء المعنى في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق

يوضح الجدول 9 وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء المعنى في العدالة التنظيمية ، اذ تلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت 0.22 وهذا يعني أن بعد المعنى يؤثر في متغير العدالة التنظيمية



بنسبة 22 % على مستوى الشركات السياحية عينة البحث وهذا يعني أن ارتفاع نسبة الاهتمام والتحقق في بعد المعنى بمقدار وحدة واحدة في المنظمات عينة البحث سوف يؤدي الى تغير في العدالة التنظيمية المتحققة بنسبة 22% وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة C.R. الظاهرة في الجدول والبالغة 2.667 معنوية عند مستوى معنوية 0.008 وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

4-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده العضوية في تحقيق العدالة التنظيمية في الشركات السياحية في إقليم كردستان العراق
يوضح الجدول ادناه وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده العضوية في العدالة التنظيمية ، إذ نلاحظ أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت 0.16 بمعنى ان بعد العضوية يؤثر في متغير العدالة التنظيمية بنسبة 16% على مستوى الشركات السياحية العاملة في إقليم كردستان العراق عينة البحث وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد العضوية في الشركات السياحية عينة البحث سوف يؤدي الى تغير في مستوى العدالة التنظيمية المتحققة بنسبة 16 % وتعد هذه هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة C.R. الظاهرة في الجدول والبالغة 2.629 قيمة معنوية عند مستوى معنوية 0.009 وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة
جدول 9 مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد القيادة الروحية في العدالة التنظيمية

المسارات		الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعلمي	الخطأ المعياري	النسبة الدرجة	النسبة المعنوية	
العدالة التنظيمية	←	الايمان	.361	226.	.056	4.712	***
العدالة التنظيمية	←	الايثار	.211	.143	.062	2.327	.020
العدالة التنظيمية	←	المعنى	.220	.153	.057	2.667	.008
العدالة التنظيمية	←	العضوية	.155	.097	.037	2.629	.009

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً - الاستنتاجات :

- 1- من خلال عرض نتائج الجانب الميداني في البحث تبين ان العينة المختبرة تنظر الى حالة العمل السياحي باعتباره مساحة عمل تغلب فيه روحية الفريق على الميول والرغبات الفردية واعتماد الإدارات في ذلك يكون على التشكيل غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية بسمه اجتماعية تغلب على الوجه الرسمي للاداء.
- 2- افضت نتائج الدراسة الميدانية الى تراجع المؤشرات التي تخص المحرك الأساسي في حالة التنافس الإيجابي ومبعث روح التباري بالاطار المفيد والنافع للمنظمة بالتالي اذ تؤثر حالة التراجع تلك ضمن ثقافة الفريق الى سيادة الجمود والروتينية في أداء الاعمال بين أعضاء التنظيم.



- 3- جاءت نتائج الدراسة الميدانية معبرة عن طبيعة التوظيف في الشركات عينة البحث اذ تحرص الإدارات على اعتماد الطريقة الصحيحة للقيام بعملية صنع القرار، وعملية تسوية النزاعات، أو عملية تخصيص الموارد في المنظمة .
- 4- بينت نتائج الدراسة تراجع في قناعات الشركات العاملة والمتعلقة بالعنصر الذي يعد الأهم الا وهو البرامج المتبناه في عمليات تقييم الأداء والتي يتوجب أن تتسق وطبيعة المهام الملقاة على عاتق كل فرد فضلا عن أهمية الدور المناط بكل منهم والا هم من ذلك ضرورة عدم خضوع هذه الآليات والبرامج للمحسوبية او المحاباة أو الضغوط بشكل يجانب الانصاف والموضوعية .
- 5- تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية صحة فرضيات البحث الرئيسة والفرعية

ثانيا - التوصيات والمقترحات

أ - التوصيات

- 1- من المهم أن تسعى إدارات الشركات السياحية جاهدة نحو بناء ثقافة تنظيمية مرتكزة أساسا على أنسنة العمل القيادي في تلك الشركات أي غلبة الإنسانية على قرارات التنظيم الرسمية بالذات اذا ما اخذنا بنظر الاعتبار ان العامل المرجح في العمل السياحي هو البعد الإنساني .
- 2- ضرورة اعتماد الآليات الدقيقة والعادلة في برامج تقييم الأداء وابتعادها عن المؤشرات المغلوطة او العمل بالمحسوبيات والابتعاد عن معايير الموضوعية لان ذلك من شأنه تعكير صفو العلاقات بين أعضاء المنظمة اذا شعر البعض أن عملية التقييم ليست عادلة وبالتالي عدم استجابة الافراد وادائهم للواجبات بالشكل المفترض تقديمه .
- 3- يتوجب على المنظمات السياحية نشر ثقافة القيادة الروحية واعتمادها باعتبارها الأداة الأساسية في عمل اداراتها المختلفة من خلال برامج صناعة القادة والبرامج التدريبية للمستويات العليا وعدم اقتصار البرامج التدريبية على المستوى الوسطى والتشغيلية للادارات
- 4- مد جسور التعاون مع المؤسسات الاكاديمية ومراكز البحوث في سبيل تطوير العمل السياحي والاستفادة من الصيغ العلمية التي تقدمها تلك المنظمات مثل برامج تقييم الأداء الرقمية واستيعاب المناهج الحديثة في العمل الإداري عموما والسياحي على وجه الخصوص.

ب المقترحات: ويمكن بيانها في النقاط التالية

- 1- تأثير معايير الإدارة الرقمية في تحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات السياحية
- 2- تأثير إدارة الجودة في تحقيق السعادة التنظيمية في الشركات السياحية
- 3- تأثير القيادة الروحية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمات السياحية والفندقية

المصادر

- 1- بوقليع محمد ، 2011 ، العدالة التنظيمية وتأثير تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط
- 2- جبار، شذى وحيد ومجد، يزن سالم ، 2023 ، العلاقة بين القيادة الروحية والأداء المنظمي المستدام دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة ، مجلة السبط ، المجلد 9، العدد 3 .
- 3- جودة، محفوظ، 2010، تحليل الاحصائي المتقدم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان
- 4- الحلاوي ، على حسين عليوي ، 2017 ، دور القيادة الروحية في تحقيق الريادة الاجتماعية من خلال الحد من عقبات التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق



5- فرطاس، حمزة ونحوي، عائشة، 2018، ، العدالة التنظيمية والنظريات المفسرة لها،
مجلة علوم الانسان والمجتمع العدد 1

- 6- Fry, Louis W. & Melissa Sadler Nisiewicz. 2013. Maximizing The Triple Bottom Line, Though Spiritual Leadership. California: Stanford Business Books An Imprint of Stanford University Press.
- 7- Kalay, Faruk, (20), "The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context ", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 6, No. 1.
- 8- Kaur, Simran, (20٢٥), "A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction", The International Journal of Indian Psychology, Volume 3, Issue 2, No.1.
- 9- Levin, Michael. 204. Spiritual Intelligence, Awakening the power of Michael Levin, Spiritual Intelligence, Awakening the Power of Your Spirituality and Intuition, London: Hodder & Stoughton.
- 10- Markovic, M. Radovic, 2022, "Effective Organizational Change Management", Serbian Journal of Management 3 (1),
- 11- McGhee, Peter and Patricia Grant. 2015. The influence of managers' spiritual mindfulness on ethical behaviour in organizations. Journal of Spirituality, Leadership and Management, 2015, Vol. 8, No. 1, pp. 12-33 10.15183/slm 2015.08.1113 Published by Spirituality, slam.org.au <http://dx.doi.org/>
- 12- Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) "Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world" Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, p. 573
- 13- Tan Fee Yean and Ab Aziz Yusof, 2016, Organizational Justice, Procedia - Social and Behavioral Sciences 219, 798-803.
- 14- Thompson, Morris (2017) "The Need for Spiritual Leadership," Journal of Applied Christian Leadership: Vol. 11: No. 2, 78-82. Available at: <https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol11/iss2/7>
- 15- Tobroni, 2015, SPIRITUAL LEADERSHIP: A SOLUTION OF THE LEADERSHIP CRISIS IN ISLAMIC EDUCATION IN INDONESIA, British Journal of Education Vol.3, No.11, pp. 40-53,
- 16- Yuenger, Anneliese, "The Effects of Organizational Justice" (2023). Electronic Theses, Projects, and Dissertations. 1723. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/1723>