

متخصصة بالبحوث

العلمية المحكمة

مجلة فصلية مؤقتاً،

متخصصة بالأدب والعلوم

الإنسانية والاجتماعية

ISSN 2959-9423

ترخيص رقم 2022/244



# العلوم صدى

العدد

10

20

25

السنة الثالثة

تشرين الأول

# دار بيروت الدولية



للطباعة والنشر والتوزيع

بيروت - لبنان



009613973983

## المحتويات

|                                                                                                |                                   |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|
| الشمعة الثالثة من عمر مجلة «صدى العلوم» ... تنير درب الباحثين                                  | د. حسن محمد إبراهيم               | 11  |
| جدلية الهيمنة والتعددية في الجغرافيا السياسية العالمية                                         | د. لينه بلاغي                     | 14  |
| «الفيتو» بعد «طوفان الأقصى»                                                                    | أ.م.د. غادة حبّ الله              | 58  |
| البُعد السياسي والإنساني في فكر السيد «حسن نصرالله»                                            | الشيخ د. أحمد جاد الكريم النمر    | 88  |
| الاختبار الوظيفي في فكر أئمة أهل البيت (عليهم السلام)                                          | حسين علي جمول                     | 121 |
| تحليل الاستراتيجيات الأمريكية في بناء النظام الدولي                                            | علي حسين نزها                     | 159 |
| الهجرة التعلّمية إلى الغرب                                                                     | حسام علي نعيم                     | 194 |
| تأثير صناع محتوى التجميل عبر «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال الفيديوهات القصيرة | رحاب حسين خليفة                   | 219 |
| من الابتلاء إلى التمكين نموذج قرآني لبناء الشخصية الإيجابية                                    | علي منير حيدر                     | 262 |
| الفجوة القانونية في رياضة كرة القدم                                                            | أحمد حسين عبيد                    | 292 |
| دور الحماية القانونية في تشجيع الشهادة ومنع إساءة استعمالها                                    | آلاء هشام كنج                     | 334 |
| التنمية العقلية في نهج البلاغة                                                                 | حسين دلال                         | 369 |
| أثر المتغيّرات الكميّة على تحسين إدارة مشاريع الإسكان                                          | أسامة حلباوي                      | 400 |
| تأثير الوعي باستخدام الذكاء الاصطناعي                                                          | فضل حسين عاصي                     | 429 |
| أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة المواهب:                                           | علي زين العابدين عبد الهادي حمادي | 452 |
| الرمّل العالي ... قرية في مدينة                                                                | علي عبد الوهاب السبع              | 486 |
| الذكاء الروحي وأثره في إدارة التغيير لدى العاملين في الجمعيات الخيرية في لبنان                 | علي محسن فضل الله                 | 526 |
| أزمة اللاجئين السورّيّين في لبنان                                                              | فاطمة أحمد الموسوي                | 551 |
| دور الإرشاد وتلبية بعض الحاجات النفسية                                                         | إلسي نمر خلف                      | 588 |

# الذكاء الروحي وأثره في إدارة التغيير لدى العاملين في الجمعيات الخيرية في لبنان

علي محسن فضل الله<sup>(1)</sup>

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء الروحي وأثره في إدارة التغيير لدى العاملين في الجمعيات الخيرية في لبنان، مع التركيز على دور هذا الذكاء في تعزيز استعداد العاملين للتغيير. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطبيعة المختلطة (الكمّي والنوعي).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الكمية من عينة بلغت (300) موظفاً وعاملاً، في حين تم استخدام المقابلة شبه الموجهة لجمع البيانات النوعية من خمسة عشر مشاركاً، وذلك لتقديم تحليل معمق لتجاربهم، وقد أظهرت النتائج أن تنمية الذكاء الروحي يمكن أن تكون أداة استراتيجية لتهيئة ثقافة تنظيمية داعمة ومرنة، والمساهمة في الحد من مقاومة التغيير.

وتؤكد الدراسة على أهمية دمج برامج تنمية الذكاء الروحي ضمن استراتيجيات إدارة التغيير في القطاع الخيري لضمان تحقيق تحولات تنظيمية ناجحة ومستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الروحي، الاستعداد للتغيير، الجمعيات الخيرية، البحث النوعي، الثقافة التنظيمية.

(1) طالب دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة آزاد، طهران - إيران.



## Abstract

This study aims to explore the relationship between the level of spiritual intelligence among employees of Lebanese charitable organizations and their readiness to accept organizational change, with a focus on the cognitive and emotional dimensions of spiritual intelligence and their impact on psychological readiness, active participation, and effective response to change. The research adopted a mixed-methods design, using a questionnaire for the quantitative phase and semi-structured interviews for the qualitative phase. The study involved a sample of [300] employees from various charitable organizations, along with (15) semi-structured interviews conducted to provide rich, in-depth insights.

Data collection focused on understanding how participants conceptualize and apply the cognitive and emotional aspects of spiritual intelligence in real organizational settings, particularly in situations requiring adaptation and cooperation. Thematic analysis was employed to identify recurring patterns, themes, and narratives that illustrate the link between spiritual intelligence and readiness for change.

The findings suggest that fostering employees' spiritual intelligence can serve as a strategic tool to cultivate a supportive and flexible organizational culture, mitigate resistance to change, and strengthen commitment to change initiatives. The study emphasizes the importance of integrating spiritual intelligence development programs into change management strategies within the charitable sector to ensure the success and sustainability of organizational transformations.

**Keywords:** Spiritual Intelligence, Readiness for Change, Charitable Associations, Qualitative Research, Organizational Culture.

## المقدمة

تُعدّ المنظمات بجميع أنواعها من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات، غير أنها لم تعد تعمل في بيئات مستقرّة، بل أصبحت تواجه عالمًا يتسم بالتقلّب

وعدم اليقين والتعقيد والغموض، (Volatility Uncertainty, Complexity, VUCA)، وهي سمات فرضتها التحوّلات العالمية السريعة، لا سيّما الثورة التكنولوجيّة (Bennett & Lemoine, 2014, p.p. 27 – 28). وإلى جانب ذلك، ساهمت الأزمات الصحيّة والاقتصاديّة في إعادة تشكيل بيئات العمل، ما جعل التكيف والتجديد المستمرّين شرطاً أساسياً لبقاء المنظمات وازدهارها. (Kotter, 1996, p.p. 20 - 25)

وفي السياق اللبناني، تمثل الجمعيات الخيريّة فاعلاً رئيساً في مواجهة الأزمات، لكنها اصطدمت في السنوات الأخيرة بواقع معقّد نتيجة الانهيار الاقتصادي الحادّ، ما يتطلّب منها مرونة تنظيميّة عالية وقدرة متجدّدة على إعادة تصميم البرامج والخدمات. وتظهر بعض الدراسات أن مقاومة التغيير في المؤسسات قد تعود إلى دوافع انفعاليّة وقيميّة أعمق، مثل الخوف من المجهول (Oreg et al., 2011, p.p. 73-101). وهنا يبرز دور الذكاء الروحي، وهو قدرة الفرد على توظيف القيم والموارد الروحيّة لتكييف السلوك، وتعزيز الوعي بالذات (Zohar & Marshall, 2000, p.p. 7 - 15). وقد أثبتت الأبحاث أن الذكاء الروحي يسهم في تعزيز الصمود النفسي في الأزمات، من خلال مساعدة الأفراد على تأطير الخبرات السلبية ضمن منظور أوسع (Wigglesworth, 2012, p.p. 5 - 14).

## 1. الإشكالية

وفي ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الذكاء الروحي وإدارة التغيير في الجمعيات الخيريّة اللبنانيّة، وتحليل كيفيّة توظيف هذا البعد لتعزيز استجابة العاملين للتغيير، وتمكين المؤسسات من تجاوز العقبات. من هنا، تتلخّص إشكاليّة بما يلي:

– ما هي العلاقة بين مستوى الذكاء الروحي لدى العاملين في الجمعيات الخيريّة



- اللبانية واستعدادهم لقبول التغيير التنظيمي؟
- ما هي الآليات النفسية التي تربط بين الذكاء الروحي وقدرة الأفراد على التكيف مع التغيير في بيئة عمل غير ربحية؟
- كيف يؤثر الذكاء الروحي على فعالية برامج إدارة التغيير في الجمعيات الخيرية اللبنانية؟
- كيف يمكن للجمعيات الخيرية اللبنانية أن تستخدم الذكاء الروحي كأداة لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير؟

## 2. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى:

- تحديد العلاقة بين مستوى الذكاء الروحي لدى العاملين واستعدادهم لقبول التغيير التنظيمي في الجمعيات الخيرية اللبنانية.
- تقييم أثر الذكاء الروحي في تحسين استجابة العاملين وفعاليتهم في التعامل مع التغيرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية اللبنانية.
- الكشف عن الآليات النفسية التي تربط بين الذكاء الروحي وقدرة الأفراد على التكيف مع التغيير في بيئة العمل غير الربحية.
- صياغة توصيات عملية للجمعيات الخيرية اللبنانية حول كيفية استثمار الذكاء الروحي في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

## 3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من سدّ فجوة معرفية في تفسير دور الذكاء الروحي في إنجاح إدارة التغيير داخل الجمعيات الخيرية اللبنانية. وتقترح إطاراً يبيّن كيف يعزّز الذكاء الروحي المعنى والانتماء والمرونة النفسية لدى العاملين، بما يفضي إلى خفض مقاومة التغيير وارتفاع المبادرة وترسيخ ثقافة قائمة على القيم تسهم في استدامة الأداء المؤسسي.

### 1.3. الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تحليل دور الذكاء الروحي في دعم إدارة التغيير، خاصة في بيئة الجمعيات الخيرية اللبنانية التي تتميز بخصوصياتها الثقافية (Emmons, 2000, p.p. 3-26; King, 2008, p. 64). كما تقدم إطاراً مفاهيمياً يوضح أثر الذكاء الروحي في سلوك الأفراد أثناء التغيير عبر تعزيز الدافعية والانتماء (Nasel, 2004, p. 10). وتبرز دورها في بناء المرونة النفسية وتحويل التحديات إلى فرص (Zohar & Marshall, 2000, p. 8; Wigglesworth, 2012, p. 55)، وتدعو أيضاً إلى دمج البعد الروحي في النماذج التنظيمية، وتطوير أدوات قياس تراعي الخصوصية الثقافية. (Nasel, 2004, p. 4)

### 2.3. الأهمية التطبيقية

تقدم الدراسة رؤية عملية لتفعيل الذكاء الروحي في إدارة التغيير ضمن السياق غير الربحي اللبناني، بما يعزز مرونة المؤسسات واستمراريتها في بيئات مضطربة. فإن فهم أثر الذكاء الروحي يساهم في تقليل مقاومة التغيير وزيادة التفاعل الإيجابي والمبادرة (عبد الرحمن، 2022، ص. ص. 76 – 98؛ Wigglesworth, 2012, p. 45)، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم (اللبنان، 2017، ص. ص. 45 – 62؛ Fry, 2003, p 104). كما يمكن توظيف النتائج في تصميم برامج تدريبية وأدوات تقييم تدعم استقطاب وتطوير الكفاءات وفق مقاربة شمولية تشمل البعد الروحي (حسن، 2021، ص. ص. 33 – 50؛ Zohar & Marshall, 2000, p 72). وتدعم الدراسة تبني أنماط قيادية إنسانية مثل القيادة الروحية والقيادة الخادمة لتعزيز المعنى والمشاركة (العبيدي، 2019، ص. ص. 88 – 112؛ Benefiel, 2005, p 25)، ما يحوّل إدارة التغيير إلى ممارسة قيادية عميقة تحقق القبول والانتماء المؤسسي وتفعّل الدور الإنساني للجمعيات الخيرية في مواجهة الأزمات.



## 4. الدراسات السابقة

تُعدّ الدراساتُ السابقةُ حجرَ الأساس الذي تُبنى عليه البحوثُ العلميّة؛ فهي تتيح للباحث الإحاطة بما أُنجِز في موضوعه من اتّجاهاتٍ ونماذج ونتائج، وتُساعدُه على تحديد موقع دراسته الراهنة داخل الإطار المعرفي والمنهجي للحقل. كما تُبرز الثغراتِ والأسئلةَ غير المحسومة، وتُسهم في ضبط التعريفات الإجرائيّة واختيار أدوات القياس الملائمة، بما يوجّه تصميم البحث ويُعزّز أصالته العلميّة.

### 1.4. دراسة (Dini Turipanam Alamanda (2021)

أجرى «ديني توريبانام ألاماندا» (Dini Turipanam Alamanda) وزملاؤه (2021)، دراسة بعنوان «*The role of spiritual intelligence in citizenship behaviours amongst Muslim staff in Malaysia*»، استهدفت موظفين مسلمين في ماليزيا لفحص أثر الذكاء الروحي في سلوكيات المواطنة التنظيمية. شملت العيّنة (5000) موظّف يعملون في (40) شركة، واعتمد الباحثون تصميمًا كميًا باستبيانات معيارية وتحليل نموذج المعادلات الهيكلية. (SEM/LISREL) أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالّة بين الذكاء الروحي و«OCB»، بما يشمل أبعاد المبادرة، مساعدة الزملاء، والالتزام الطوعي بما يتجاوز الدور الرسمي. وتشير الدلالات التطبيقية إلى أن تنمية الذكاء الروحي لدى العاملين يمكن أن تعزّز مناخًا تنظيميًا داعمًا للسلوكات الطوعية التي ترفع كفاءة الأداء المؤسسي.

### 2.4. دراسة نيميثا أبو بكر (Nimitha Aboobaker) وآخرون (2022)

قدّمت دراسة «نيميثا أبو بكر» (Nimitha Aboobaker) وآخرون (2022)، دراسة بعنوان «*Workplace spirituality and employees' readiness for change as precursors to innovative work behaviour: an empirical examination*». نُشرت في مجلة «*International Journal of Intelligent Enterprise*»، حيث استهدفت عيّنة

مكوّنة من (208) موظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات لاختبار أثر الروحانيّة في بيئة العمل على الاستعداد للتغيير والسلوك الابتكاري. اعتمدت الدراسة تصميمًا كميًا باستبيان مقنّن وتحليلًا إحصائيًا لاختبار العلاقات بين المتغيّرات، وأظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية؛ إذ ارتبطت الروحانيّة في العمل بارتفاع الاستعداد للتغيير، وبدوره، ارتبط الاستعداد للتغيير بزيادة السلوك الابتكاري، بما يدعم بناء ثقافة تنظيميّة قائمة على القيم تسهّل عمليّات التغيير.

#### 3.4. دراسة أيمن منصور(2022)

أجرى أيمن منصور، دراسةً بعنوان «*Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national Jordanian banks*»، استهدفت موظفي البنوك الوطنيّة في الأردن لفحص كيف تؤثر الفوائد المُدرّكة من التدريب في الاستعداد الفردي للتغيير وفي الالتزام الوجداني بالمنظمة. شملت العيّنة (451) موظفًا من (16) بنكًا، واعتمد الباحث استبيانًا مقنّنًا وتحليل «PLS-SEM»، لاختبار الفرضيّات. أظهرت النتائج أنّ إدراك الموظّفين لعوائد التدريب يرتبط إيجابيًا بارتفاع الاستعداد للتغيير، وأنّ هذا الاستعداد يتوسّط أثر فوائد التدريب على الالتزام الوجداني، بما يقدّم دلالاتٍ تطبيقيةً لتعزيز برامج التدريب بوصفها رافعةً لتهيئة العاملين وتقبّلهم لجهود التغيير في القطاع المصرفي الأردني.

#### 4.4. دراسة Zimbelachew Masresha Engida وآخرون (2022)

أجرى «Zimbelachew Masresha Engida» وآخرون (2022)، دراسةً بعنوان: «*The effect of change leadership on employees' readiness to change the Future Business*». نُشرت في «*mediating role of organizational culture*». استهدفت الدراسة موظّفي القطاع العام في إقليم «أمهرا» بإثيوبيا لفحص أثر القيادة الداعمة للتغيير (Change Leadership) في جاهزية الموظّفين للتغيير مع



اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. اعتمد الباحثون منهجاً كمياً بمسحٍ لعددٍ أصلي قدره (2546) موظفاً ضمن ثمان منظمات حكومية شرعت في مبادرات تغيير، وتم اختيار (514) موظفاً بالعينة العشوائية البسيطة. خضعت الأدوات لاختبارات الثبات والصدق باستخدام التحليكين العاملين الاستكشافي والتوكيدي، ثم جرى اختبار الفرضيات عبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج علاقةً إيجابية دالة بين القيادة الداعمة للتغيير والثقافة التنظيمية، وبين الثقافة التنظيمية وجاهزية الموظفين للتغيير؛ بينما لم يظهر تأثير مباشر للقيادة الداعمة للتغيير على الجاهزية، كما لم تُثبت الثقافة التنظيمية وسيطاً بين القيادة والجاهزية. تدعو الدراسة القادة في القطاع العام إلى تنمية ممارسات القيادة التي تُنمي ثقافةً تنظيميةً مُساندةً للتغيير بوصفها مساراً غير مباشر لتعزيز جاهزية العاملين.

#### 5.4. دراسة (Sulastini (2023)

أجرت «Sulastini» وآخرون (2023)، دراسة بعنوان «*Workplace Spirituality as an Alternative Model for Promoting Commitment to Change and Change-Oriented Organisational Citizenship Behaviour*»، نُشرت في مجلة «*Administrative Sciences*»، واستهدفت قطاع التعليم العالي في إندونيسيا لفحص أثر الروحانية في مكان العمل على الالتزام بالتغيير وسلوكات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً بمسحٍ واسع لهيئة التدريس (السكان 1500 ≈ محاضر، والمستجيبون (1050)، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج أثراً مباشراً قوياً للروحانية في العمل على الالتزام الوجداني بالتغيير، وأثراً مباشراً معتدلاً على سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير، مع وجود دورٍ وسيطٍ للالتزام بالتغيير في العلاقة بين المتغيرين؛ بما يدعم تبني ممارسات روحية مؤسسية تُنمي المعنى والانتماء وتُعزز السلوكات التطوعية الداعمة لبرامج التغيير.

#### 6.4. دراسة Laura Margaret O'Sullivan (2022)

أجرت «Laura Margaret O'Sullivan» و «Nicole Lindsay» دراسةً بعنوان «*The relationship between spiritual intelligence, resilience, and well-being in an Aotearoa New Zealand sample*»، (نُشرت إلكترونياً 2022؛ وطباعة 2023)، استهدفت عيّنة من (214) طالباً جامعياً في نيوزيلندا لفحص العلاقة بين الذكاء الروحي وكلّ من المرونة النفسيّة ومكوّنات الرفاه النفسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي عبر استبيانات معيارية، وانتهت إلى أن ارتفاع مستويات الذكاء الروحي يرتبط بزيادة المرونة وبانخفاض مؤشّرات الاكتئاب والضغط؛ ما يشير إلى قدرة أفضل على التكيف مع التغيّرات الأكاديمية والبيئية في عيّنة الطلبة.

#### 7.4. دراسة إبراهيم سليمان موسى المصري (2022)

أجرى الباحث «إبراهيم سليمان موسى المصري» (2022)، دراسةً بعنوان «الذكاء الروحي وعلاقته بالشغف الأكاديمي»، نشرت في «مجلة جامعة الملك عبد العزيز: كلية الآداب والعلوم الإنسانية»، أُجريت في فلسطين على عيّنة مكوّنة من (691) طالباً جامعياً، هدفت إلى التعرّف إلى أثر الذكاء الروحي في تقبّل/ الاستعداد للتغيير الأكاديمي لدى الطلبة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مقنّنة لقياس مستويات الذكاء الروحي ومؤشّرات تقبّل التغيير في البيئة الجامعية. وأظهرت النتائج علاقةً إيجابيةً دالةً بين الذكاء الروحي واستعداد الطلبة للتغيير، بما يشير إلى أن تنمية أبعاد الذكاء الروحي (المعنى، التأمل، الاتّساق القيمي) ترتبط بارتفاع القدرة على التكيف مع التحوّلات الأكاديمية وتقليل القلق المرتبط بها.

#### 8.4. دراسة فيصل خليل صالح الربيع (2013)

أجرى الباحث «فيصل خليل صالح الربيع» (2013)، دراسةً بعنوان «*Spiritual Intelligence and its Relationship to Gender and Achievement Level of*



نُشرت في «المجلة الأردنية في العلوم التربوية» استهدفت الدراسة (256) طالباً وطالبة من كلية التربية بـ «جامعة اليرموك» لفحص مستوى الذكاء الروحي وعلاقته بكل من الجنس ومستوى التحصيل الأكاديمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي مستخدمةً مقياس الذكاء الروحي لـ (King) (2008)، مع إجراءات للثبات والصدق. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الروحي لدى العينة كان متوسطاً، ولا توجد فروق دالة تُعزى لمتغير الجنس، مع فحص الفروق المرتبطة بمستوى التحصيل ضمن إطار الدراسة. تُسهم هذه النتائج في توصيف تموضع الذكاء الروحي لدى الطلبة وفي توجيه الدراسات اللاحقة نحو محدداته وسياقاته الأكاديمية.

#### 9.4. دراسة علي حمّادي حسين (2021)

أجرى الباحث «علي حمّادي حسين» (2021)، دراسةً بعنوان «*Spiritual Intelligence among University Students*»، نُشرت في مجلة «*Lark*»، بجامعة «واسط» - العراق، واستهدفت عينةً مقدارها (400) طالبٍ وطالبة من المرحلتين الأولى والرابعة خلال العام الدراسي (2020 - 2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الذكاء الروحي لدى الطلبة والكشف عن الفروق وفق متغيري الجنس والتخصّص، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي. قام الباحث ببناء مقياس للذكاء الروحي مكوّن من (50) فقرة والتحقّق من ثباته (ألفا كرونباخ ≈ 0.84)، ثم عالج البيانات إحصائياً وقدم توصياتٍ بحثيةً وتطبيقيةً، وأظهرت النتائج أن متوسط الذكاء الروحي جاء فوق المتوسط الفرضي للمقياس، مع فروق دالة لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تُعزى للصفّ الدراسي؛ ما يشير إلى ارتباط تنمية الأبعاد الروحية بقدر أعلى من المرونة والتكيّف الإيجابي مع المتغيرات الأكاديمية لدى طلبة الجامعة.

#### 10.4. دراسة ناصر خالد حسن شعفة (2020)

أجرى «ناصر خالد حسن» وآخرون (2020)، دراسةً بعنوان «الذكاء الروحي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى الأخصائيين الاجتماعيين»، نُشرت في «مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية» في جامعة مدينة السادات-مصر. استهدفت الدراسة (150) إختصاصياً اجتماعياً في بيئة مهنية عربية، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي مستخدمةً مقياسين من إعداد الباحث لقياس الذكاء الروحي والمرونة النفسية. أظهرت النتائج علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الذكاء الروحي والمرونة النفسية، كما وُجدت فروق دالة لصالح مرتفعي الذكاء الروحي في الدرجة الكلية للمرونة وأبعادها (الالتزام، والتحكم، والتحدى)، ما يدلّ على أن تنمية الذكاء الروحي ترتبط بقدرة أعلى على التكيف والمواجهة في السياقات المهنية.

#### 11.4. دراسة عامر علي العطوي (2008)

أجرى «عامر علي العطوي» و«سلام جاسم حمود» (2008)، دراسةً بعنوان «أثر الدعم التنظيمي المُدرّك في استعداد العاملين للتغيير»، ونُشرت في «المجلة العراقية للعلوم الإدارية» - جامعة كربلاء. استهدفت الدراسة (94) موظفًا في معمل اسمنت المشني، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة لقياس الدعم التنظيمي المُدرّك وأبعاد الاستعداد للتغيير (الانفعالي، المعرفي، السلوكي/النّيّة). أظهرت النتائج علاقة موجبة ودالة بين ارتفاع إدراك الدعم التنظيمي وبين استعداد العاملين للتغيير في أبعاده المختلفة، وأوصت بتعزيز سياسات الدعم المؤسسي وممارساته لتقوية جاهزية العاملين لبرامج التغيير.

#### 12.4. دراسة ميثاق هاتف الفتلاوي (2023)

أجرى «ميثاق هاتف الفتلاوي» و«صمود عبدالغفور كريم الربيعي» (2023)، دراسةً بعنوان «دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير: بحث تحليلي



لآراء عينة من موظفي كليّات جامعة كربلاء»، نُشرت في مجلة «أهل البيت عليهم السلام»، العدد 32، ص (592-615). استهدفت الدراسة موظفي كليّات جامعة كربلاء لفحص أثر التماثل التنظيمي في استعداد العاملين للتغيير، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث وُزعت (290) استبانة واستُعيدت (186) استبانة قابلة للتحليل، وأُجري التحليل باستخدام (SPSS v23) و (AMOS v20) وأظهرت النتائج وجود ارتباط وتأثير مباشر دالّ إحصائيّاً بين التماثل التنظيمي واستعداد العاملين للتغيير، بما يؤكّد أن تعظيم تماثل العاملين مع منظمتهم يُعدّ مدخلاً عمليّاً لتعزيز جاهزيّتهم لبرامج التغيير وتقبّلهم لها.

## 5. المقاربات النظرية

يستند هذا البحث إلى مجموعة من النماذج والنظريات التي تفسّر كلّاً من الذكاء الروحي وإدارة التغيير التنظيمي، وذلك لتأطير العلاقة بينهما وتحديد آليات تأثير الذكاء الروحي في استعداد العاملين للتغيير. وفيما يلي أبرز هذه المقاربات:

### 1.5. نظرية الذكاء الروحي - دانا زوهر (Zohar, 2000)

تفترض أن الإنسان يمتلك بُعداً روحياً يُمكنه من التعامل مع أسئلة القيم والمعنى والغاية. حدّدت «زوهر» قدرات أساسية مثل الوعي العميق بالذات، التواضع الفكري، التكيف الوجودي، والإبداع الأخلاقي.

تساعد هذه النظرية على تفسير دور القيم الروحية والوعي الذاتي لدى العاملين في الجمعيات الخيرية اللبنانية في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز المرونة التنظيمية.

### 1.1.5. نموذج أبعاد الذكاء الروحي - كينغ (King, 2008)

يقسّم الذكاء الروحي إلى أربعة أبعاد: التفكير الوجودي النقدي، إنتاج المعنى الشخصي، الوعي المتعالي، وتوسيع حالات الوعي، أما توظيفها في الدراسة، فيبرز

من خلال اعتماد هذا النموذج في بناء أداة المقابلة، لقياس الأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية للذكاء الروحي لدى العاملين.

### 2.1.5. نظرية إيمونز (Emmons, 2000)

تري أن الذكاء الروحي قدرة معرفية نفسية تساعد الفرد على إيجاد معنى للتجارب الحياتية وتجاوز الأزمات واتخاذ قرارات منسجمة مع القيم العليا. وقد استخدمت هذه النظرية لتفسير كيفية تمكّن الأفراد من إعادة تأطير التحديات التنظيمية كفرص للنمو الشخصي والمهني.

### 3.1.5. نظرية التغيير المخطط - كيرت لوين (Lewin, 1951)

تحدّد هذه النظرية ثلاث مراحل لإدارة التغيير: فكّ الجمود، إحداث التغيير وإعادة التجميد. مع التركيز على إشراك العاملين في جميع المراحل، وقد وفّرت هذه النظرية إطاراً لتحليل سلوك العاملين في أثناء عمليّات التحوّل في الجمعيّات الخيرية.

### 4.1.5. نموذج «جون كوتر» للتغيير (Kotter, 1996)

يقترح «جون كوتر» ثمان خطوات لقيادة التغيير، تبدأ بخلق شعور بالإلحاح وتنتهي بترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية. ساعد هذا النموذج على فهم دور القيادة الروحية في تعزيز المشاركة الفاعلة وتقليل مقاومة التغيير.

### 5.1.5. نظرية رأس المال النفسي - لوتانز وآخرون (Luthans et al., 2007)

تدمج نظرية «لوتانز وآخرون» (2007)، بين الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة لكونها قدرات قابلة للتنمية تعزّز استعداد العاملين للتغيير، وقد فسّرت هذه النظرية كيف يساهم الذكاء الروحي في دعم هذه القدرات النفسية، ما يعزّز الصمود والمشاركة الإيجابية.



### 6.1.5. نظرية السلوك المخطط - أجنز (Ajzen, 1991)

تفسّر نظرية «السلوك المخطط» السلوك الإنساني من خلال الاتجاه نحو السلوك والمعايير الذاتية والتحكم السلوكي المدرك. وساعدة هذه النظرية على فهم النية السلوكية للعاملين واستعدادهم الفعلي لتقبل التغيير التنظيمي.

### 2.5. نظريات التغيير التنظيمي

توفّر نظريات التغيير إطاراً يزاوج بين المقاربات المرحلية-القيادية (نماذج كوتر، لوين، ليبيت وآخرون) التي تنظّم خطوات الانتقال وترسيخه ثقافياً، والنظريات النفسية-السلوكية (رأس المال النفسي، السلوك المخطط) التي تفسّر دوافع الأفراد ونواياهم. هذا التكامل يوضح كيف تتكوّن جاهزية العاملين وتُترجم إلى سلوك داعم للتغيير وتُمهّد لاستعراض النماذج اللاحقة وصياغة فرضيات قابلة للاختبار.

### 1.2.5. نموذج «كوتر» للتغيير (Kotter, 1996)

يحدد نموذج «كوتر» للتغيير ثمان مراحل تبدأ بخلق الإحساس العاجل بالحاجة إلى التغيير وتنتهي بترسيخه في الثقافة المؤسسية (Kotter, 1996, p. 20 - 45). ويبرز دور القيادة في تحفيز العاملين وكسب ثقتهم.

### 2.2.5. نظرية «لوين» للتغيير المخطط (Lewin, 1951)

تقسم نظرية «لوين» للتغيير المخطط عملية التغيير إلى ثلاث مراحل: فك الجمود، إحداث التغيير، وإعادة التجميد، مع التشديد على مشاركة العاملين (Lewin, 1951, p.p. 224 - 230).

### 3.2.5. نموذج «ليبيت» وآخرون

امتداد لنموذج «لوين» مع أبعاد سلوكية وتنظيمية أكثر تفصيلاً، تركّز على العلاقة بين قائد التغيير والمؤسّس. (Lippitt et al., 1958, p 10 - 18)

#### 4.2.5. نظرية رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007)

تدمج نظرية «رأس المال النفسي» الأمل والتفاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة، كقدرات قابلة للتنمية وتؤثر مباشرة في استعداد العاملين للتغيير (Luthans et al., 2007, p.p. 9 - 14).

#### 5.2.5. نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991)

تفسر نظرية «السلوك المخطط» السلوك من خلال الاتجاه نحو السلوك والمعيّار الذاتي والتحكم السلوكي المدرك (Ajzen, 1991, p.p. 180 - 183).

### 6. تحديد المفاهيم

يجمع تحديد المفاهيم الخيوط الأساسية التي يقوم عليها البحث: الذكاء الروحي بوصفه مصدراً للمعنى والانسجام القيمي في سلوك الأفراد، التغيير التنظيمي كرحلة مدروسة تنتقل فيها المؤسسة من واقع إلى آخر، وملامح الجمعيات الخيرية كفاعل غير ربحي يخدم المجتمع في بيئات متقلبة، إضافةً إلى الرأسمال النفسي بما يتضمنه من كفاءة ذاتية وأمل وتفاؤل ومرونة. وستعرض هذه المكونات بصياغة عملية متسقة مع نموذج الدراسة، ونستخلص منها مؤشرات قياس واضحة تُستخدم لاحقاً في اختبار الفرضيات.

#### 1.6. مفهوم الذكاء الروحي

يُعرف «مفهوم الذكاء الروحي» بأنه «القدرة على استخدام القيم والموارد الروحية لإضفاء المعنى على الحياة والعمل واتخاذ قرارات منسجمة مع غايات عليا» (Zohar & Marshall, 2000, p.p. 3 - 6). ويُعدّ امتداداً لما أشار إليه «غاردر» في نظرية «الذكاءات المتعددة»، حيث اقترح «الذكاء الوجودي» كقدرة على التأمل في القضايا الكبرى للحياة والبحث عن الغاية (Gardner, 1983, p.p. 59 - 61). وقد طوّر



«روبرت إيمونز» المفهوم لاحقاً بوصفه مجموعة قدرات معرفية تساعد الفرد على إيجاد المعنى وتجاوز الأزمات (Emmons, 2000, p.p. 4 - 7). هذه التطورات توضح أن الذكاء الروحي أصبح إطاراً علمياً لربط القيم الداخلية بالأداء الفردي في بيئات العمل.

## 2.6. مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية انتقال المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مستهدف، يتضمن تعديلات في الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا، أو الثقافة، أو الإستراتيجيات، بهدف الاستجابة بفعالية للمتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها. (Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018, p. 752)

## 3.6. مفهوم الجمعيات الخيرية

الجمعيات الخيرية هي منظمات غير ربحية تهدف إلى تحقيق أهداف إنسانية أو اجتماعية أو ثقافية أو دينية، وتعتمد على الموارد المادية والبشرية الطوعية لتقديم خدماتها، وتعدّ فاعلاً رئيساً في مواجهة الأزمات وخدمة المجتمعات (United Nations, 2003, p.p. 27 - 28).

## 4.6. مفهوم الرأسمال النفسي

يُعرف الرأسمال النفسي بأنه حالة نفسية إيجابية تتضمن الثقة بالنفس، التفاؤل، الأمل والمرونة، التي تمكن الأفراد من النجاح في بيئات العمل المليئة بالتحديات، وتعدّ مورداً مهماً للتكيف مع التغيير التنظيمي. (Luthans, et al., 2007, p. 3)

## 7. فرضيات الدراسة

ترتكز الفرضيات على الأدبيات التي تربط البعد الروحي لدى الأفراد بجاهزيتهم للتغيير داخل المنظمات. تنطلق من علاقة مباشرة بين الذكاء الروحي والاستعداد

للتغيير، ثم تفكّك الأثر عبر أبعاده المعرفي والعاطفي والسلوكي بوصفها آليات تُحوّل المعنى والانسجام القيمي إلى تعاطفٍ ومشاركةٍ وممارساتٍ داعمة. وبذلك تُختبر قوّة هذه الروابط وأتجاهها في سياق الجمعيات الخيرية اللبنانية.

- الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء الروحي لدى العاملين واستعدادهم لقبول التغيير التنظيمي في الجمعيات الخيرية اللبنانية.
- الفرضية الثانية: يرتبط البُعد المعرفي للذكاء الروحي لدى العاملين بزيادة استعدادهم لقبول التغيير التنظيمي وسهولة اندماجهم في عملية التغيير.
- الفرضية الثالثة: يرتبط البُعد العاطفي للذكاء الروحي لدى العاملين بزيادة قدرتهم على التعاطف وفهم وجهات نظر الآخرين، ما يعزّز تقبلهم ومشاركتهم في عملية التغيير التنظيمي.
- الفرضية الرابعة: يسهم تجسيد القيم الروحية سلوكياً في رفع الاستجابة الفعّالة للتغيير.

## 8. المنهج

اعتمدت الدراسة المنهج المختلط (الكمي + النوعي) بتصميم تتابعي تفسيري؛ وقد جُمعت أولاً بيانات كمية عبر استبيان وُزّع على (300) موظف/ة يعملون في جمعيات خيرية موزّعة على خمس مدن لبنانية، ثم تلتها مرحلة نوعية عبر مقابلات شبه موجهة مع (15) مشاركاً قصدياً لاستكشاف الدلالات الكامنة وراء النتائج الكمية.

جرى تحليل البيانات الكمية بأساليب وصفية/ارتباطية وانحدار، بينما حُلّت المقابلات وفق التحليل الموضوعاتي لاستخلاص الموضوعات المركزية ذات الصلة بمتغيّرات الدراسة. اختيار المنهج المختلط مبرّر بطبيعة الظاهرة ذات الأبعاد القيمة-الوجدانية، وحاجة التفسير العميق لما يظهر كمياً، وتعزيز المصادقية عبر



التثليث المنهجي. كما استخدمت برمجيات إحصائية (SPSS v26) وإجراءات صلاحية وثبات (كرونباخ، تحليل عاملي/ توكيدي، وSEM).

## 9. العينة

تكوّنت العينة الكمية من (300) موظف/ة من جمعيات خيرية موزعة جغرافياً داخل لبنان، بما يشمل المدن الحضرية. وتنوّع المشاركون بحسب الجنس، الفئات العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدور الوظيفي. ويعكس التخطيط بيروت الكبرى، طرابلس، وصيدا، إضافةً إلى مناطق أخرى لضمان تنوّع البيئات الاجتماعية والاقتصادية. روعي في اختيار المستوى العمري الغالب فئتي (25 - 34) سنة (149) مشاركاً و (35 - 44) سنة (95) مشاركاً، بما يؤكّد شريحة مهنية ناضجة قادرة على التفاعل مع التغيير. أمّا العينة النوعية فضمّت (15) مشاركاً مختارين قصدياً من العاملين والقادة لإجراء مقابلات شبه مهيكلّة تعمّق تفسير النتائج الكمية. حُفظت سرّية هوية الجمعيات التزاماً بالاعتبارات الأخلاقية.

## 10. الأدوات والتقنيات

تعتمد هذه الدراسة تصميمًا مختلطًا يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، لتحقيق عمق في الفهم واتّساع في التعميم. يُوظّف الاستبيان لاختبار العلاقات بين أبعاد الذكاء الروحي وأبعاد الاستعداد للتغيير عبر مؤشّرات موثوقة (مع التحقق من الثبات مثل كرونباخ ألفا)، بينما تُستخدم المقابلات شبه الموجهة لالتقاط المعاني القيمة والوجدانية التي لا تكشفها الأسئلة المغلقة، بما يتيح تثليث البيانات وتعزيز الصدق الداخلي. وتراعي إجراءات التنفيذ والاعتبارات الأخلاقية من موافقة مُستنيرة، وسرّية وترميز المشاركين، وتنوّع مقصود في السياقات المؤسسية لضمان متانة النتائج وقابليتها للتطبيق.

### 1.10. الاستبيان (كمّي)

جرى قياس أبعاد الذكاء الروحي (معرفي/ عاطفي/ سلوكي) وعلاقتها بأبعاد الاستعداد للتغيير (استعداد نفسي/ مشاركة فعلية/ استجابة فعّالة) على عيّنة (300) موظف/ة. اختير الاستبيان لتوفير اتّساع إحصائي يسمح بالمقارنة واختبار العلاقات. أُجري تدقيق أوّلي للصياغة وثبات داخلي (مثل كرونباخ ألفا).

### 2.10. المقابلات شبه الموجهة (نوعي)

خمس عشرة مشارك مختارين قصدياً من قيادات/ عاملين، لالتقاط المعاني القيمة والوجدانية التي لا تظهر بالأسئلة المغلقة. محاور الدليل شملت: المعنى في العمل، التأمل الذاتي، التعاطف، الالتزام القيمي، الموقف من السياسات الجديدة، المشاركة، التعاون والمبادرة، الحفاظ على الجودة تحت الضغط، ودور القيادة الروحية.

### 3.10. التنفيذ والاعتبارات الأخلاقية

مدّة المقابلة (30-45) دقيقة، تسجيل/ تفريغ بإذن من المشاركين، وحفظ سرّية الهوية المؤسسية والفردية (دون ذكر أسماء الجمعيات)، مع ترميز المشاركين (P1... P15)، جرى توزيع الاستبيان من خلال جمعيات في مدن لبنانية متعدّدة لضمان تنوّع السياقات.

## 11. أسلوب تحليل البيانات

وفقاً لـ (Braun & Clarke، 2006)، يتكوّن التحليل الموضوعاتي من ست مراحل رئيسية:

- الاطلاع المتكرر على البيانات (Familiarization): تبدأ هذه المرحلة بقراءة نصوص المقابلات بعناية عدّة مرات بهدف التفاعل المبدئي مع محتواها، وتسجيل الملاحظات الأولية حول الأفكار البارزة أو المتكرّرة.



- توليد الرموز الأوليّة (Generating Initial Codes): تحدّد في هذه المرحلة رموز (Codes) تمثل وحدات معنويّة محدّدة ضمن النصّ، مثل المفاهيم المتكرّرة أو التوجّهات المشتركة بين المشاركين، ويجري تنظيمها باستخدام برامج تحليل مثل «NVivo» أو يدويّاً.
  - البحث عن الموضوعات (Searching for Themes): في هذه الخطوة، تجمع الرموز المتشابهة أو المترابطة في فئات أوسع تسمى «موضوعات» (Themes)، تمثل أنماطاً ذات دلالة في النصوص.
  - مراجعة الموضوعات (Reviewing Themes): يقوم الباحث في هذه المرحلة بمراجعة الموضوعات الأوليّة للتحقّق من تماسكها الداخلي وتمثيلها الفعلي للبيانات، مع إمكانية دمج بعض الموضوعات أو إعادة تصنيفها.
  - تحديد الموضوعات وتسميتها (Defining and Naming Themes): يتم تطوير تعريف واضح لكل موضوع وتحديد نطاقه، بما يسمح بوصفه بطريقة دقيقة تربطه بإطار الدراسة النظري وأسئلتها.
  - كتابة التقرير التحليلي (Producing the Report): في المرحلة الأخيرة، يقوم الباحث بربط النتائج الموضوعيّة بالسياق العام للدراسة، مع الاستعانة بالاقتباسات المباشرة من المشاركين لإبراز الأدلّة الداعمة لكل موضوع.
- اعتمدت هذه الدراسة على التحليل الموضوعاتي وفق منهجية «Braun & Clarke (2006)»، من خلال مقابلات شبه موجهة مع عاملين في الجمعيات الخيريّة اللبنانيّة، تناولت محورين أساسيين: الذكاء الروحي والاستعداد لقبول التغيير التنظيمي.

## 12. مناقشة أبرز النتائج

بعد إجراء المقابلات وتحليل البيانات التي جُمعت وفق أسلوب لـ «Braun & Clarke» (2006)، تبين ما يلي:

## 1.12. من ناحية الذكاء الروحي في بيئة العمل الخيري

أظهرت المقابلات أن العاملين ينظرون لعملهم كرسالة إنسانية وروحية تتجاوز المهام الإدارية، مستندين إلى قيم العطاء والإيثار. وبرزت أهمية التأمل والوعي الذاتي في توجيه القرارات، والتعاطف والتسامح في التعامل مع المستفيدين، إضافة إلى الالتزام بالقيم الأخلاقية في الممارسة العملية. كما شكّل الذكاء الروحي آلية نفسية لمواجهة الضغوط وحفظ التوازن الداخلي.

## 2.12. من ناحية الاستعداد لقبول التغيير التنظيمي

أشار المشاركون إلى استعدادهم النفسي للتكيف مع التغيير، بخاصة عند وضوح أسبابه ودعم القيادة له. وتميّزت الاستجابات بالمرونة والمشاركة الفاعلة في التغييرات، مع دور واضح للقيم الروحية في تقبل التغيير وتحويله إلى فرصة. كما أكدت المقابلات على أهمية القيادة الداعمة وإشراك العاملين في صنع القرار.

أيضاً؛ أظهرت نتائج المقابلات شبه الموجهة أن الأداة النوعية أدت دوراً محورياً في الكشف عن العمق الإنساني والتجربة الشخصية للعاملين في الجمعيات الخيرية اللبنانية فيما يتعلق بالذكاء الروحي واستعدادهم للتغيير التنظيمي.

وقد كشفت الإجابات عن ممارسة التأمل الذاتي وضبط السلوك وفقاً للقيم الأخلاقية ويُصنّف التأمل الذاتي ضمن البُعد المعرفي، بما ينسجم مع ما وصفه «كينغ» (King, 2008) «في أبعاد إنتاج المعنى الشخصي» و«الوعي المتعالي» ضمن مقياسه (SISRI-24)، ويؤكد دور هذه الممارسات في إعادة تأطير التحديات على نحو إيجابي يعزز الاستعداد النفسي للتغيير.

وفي البعد العاطفي؛ برزت سمات التعاطف والرحمة والوعي بالمشاعر كمحرّكاتٍ للتعاون وبناء الثقة؛ وهي نتائج تتسق مع دراسات سلوك المواطنة التنظيمية التي أثبتت ارتباط الذكاء/الروحانية إيجاباً بـ «OCB» لدى العاملين (Anwar & Osman-Gani



دالة بين الذكاء الروحي والتعاطف لدى الممرّضين (Aliabadi et al., 2021). وارتباط الذكاء الروحي بكفاءة الاتصال وفعاليّته، بما يهيئ بيئة عمل أكثر تماسكاً ودعماً أثناء التحوّلات.

أما على المستوى السلوكي، فقد أظهرت الشهادات التزاماً واضحاً بالقيم الأخلاقية، والمثابرة على تنفيذ استراتيجيات التغيير، وتقديم الدعم العملي للزملاء، بما يعكس ما وجده «McGhee & Grant» من أن الذكاء الروحي لا يقتصر على القناعة الفكرية بل يمتدّ ليشكل ممارسات ملموسة تقلّل من المقاومة وتزيد الثقة المؤسسية. ومن زاوية الاستعداد للتغيير، كشفت المقابلات أن وضوح الرؤية وشفافية القادة في شرح دوافع التغيير يسهم في رفع القبول والملكية الداخلية، وهو ما يتقاطع مع خطوات «كوتر» في «خلق الإحساس بالعجلة» وتعزيز التواصل وإزالة العوائق، ومع نظرية «السلوك المخطط» (Ajzen) التي تربط النية بالسلوك من خلال تعزيز المعايير الذاتية والتحكّم السلوكي المدرك. كما برزت القيادة القدوة كعامل وسيط يعزّز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير (Engida). فيما عكست ممارسات التأمل والحوار وتمكين الفرق ما وصفه «لوين» بعمليات «فك الجمود» و«التحريك» و«إعادة التجميد» لترسيخ القيم في الممارسات اليومية. وفي المجمل، وفّرت المقابلات فهماً نوعياً معمّماً يشرح الروابط التي ظهرت في النتائج الكمية، مبينة أن الذكاء الروحي يعمل عبر آليات معرفية تمنح المعنى، وعاطفية تسهّل التعاون، وسلوكية تجسّد القيم تحت الضغط، بما يدعم الاستعداد النفسي، والمشاركة الفعلية، والاستجابة الفعّالة للتغيير.

### 13. الخلاصة

يتّضح من كل ما تقدّم، وجود علاقة تكاملية بين الذكاء الروحي والاستعداد للتغيير؛ فالذكاء الروحي يعزّز الانسجام القيمي وضبط النفس، ما يسهّل التكيف المؤسسي،

بينما يشكّل التغيير بيئة عمليّة لتجسيد القيم الروحيّة. هذا يؤكّد أهميّة دمج تنمية الذكاء الروحي في استراتيجيّات القيادة وإدارة التغيير في القطاع الخيري.

## 14. التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم عدّة توصيات عمليّة تستهدف الجمعيّات الخيريّة اللبنيّة لتعزيز الذكاء الروحي وبناء ثقافة تنظيميّة داعمة للتغيير:

- تنمية الذكاء الروحي: تنفيذ برامج تدريبيّة دوريّة تُنمّي الأبعاد الثلاثة (المعرفي / العاطفي / السلوكي) مع التركيز على التأمل الذاتي، التفكير الوجودي النقدي، وضبط الانفعالات.
- قيادة وسياسات قائمة على القيم: دمج القيم الروحيّة في اللوائح والإجراءات وتعزيز أنماط القيادة التحويليّة/ الروحيّة بما يدعم الرؤية والالتزام.
- الإرشاد والحوار المؤسسي: تفعيل برامج «Mentorship»، يقودها قدوات قيمية، وإنشاء منصّات حوار داخلية تعزّز المشاركة والانتماء أثناء التغيير.
- الصّحة النفسيّة والتكيّف: تنظيم ورش عمل لإدارة الضغوط (التأمل، إعادة التأطير المعرفي، بناء المعنى الشخصي للعمل) لدعم المرونة أثناء التحوّلات.
- التحفيز والقياس المستمرّ: ربط التقدير والمكافآت بالسلوكات الداعمة للتغيير (الالتزام، المشاركة، تجسيد القيم)، مع قياس دوري لمستوى الذكاء الروحي لتقييم الأثر وتحديد احتياجات التطوير.



## 15. المراجع

### 1.15. المراجع العربية

1. حسن، ن. (2021). الذكاء الروحي كمدخل للتكيف مع التغيرات المهنية.
2. عبد الرحمن، س. (2022). الذكاء الروحي ودوره في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة تنمية الموارد البشرية، 76.98-، 11(4)

### 2.15. الدوريات العربية

1. المصري، إ. س. (2022). الذكاء الروحي وعلاقته بالشغف الأكاديمي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، (503-530)، 30(2).

### 3.15. المراجع الأجنبية

1. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
2. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
3. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
4. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
5. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
6. Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *Spiritual intelligence: The ultimate intelligence*. Bloomsbury.

### 4.15. الدوريات الأجنبية

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.



2. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-28.
3. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
4. Emmons, R. A. (2000). Is spiritual intelligence distinct from general intelligence? *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3-26.
5. King, D. B. (2008). Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, and measure. *Master's thesis*, Trent University.
6. Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.

صدر عن

دار بيروت الدولية



د. فاطمة مصطفى دقماق



# الذكاء العاطفي

## سرُّ نجاحك في الحياة



تقديم البروفسور فوزي أيوب

الفصل الأول: مفهوم الذكاء العاطفي ونشأته

الفصل الثاني: الذكاء العاطفي على المستوى الشخصي

الفصل الثالث: كيف نُنَمِّي الذكاء العاطفي

الفصل الرابع: أهمية الذكاء العاطفي في مجالات الحياة

تجدونه لدى:

- دار بيروت الدولية، حارة حريك، 03/973983.

- الدكتورة فاطمة مصطفى دقماق 03/788626 / الجنوب.

- مكتبة السيد محمد حسين فضل الله العامة، حارة حريك، جانب مستشفى بهمن.

- مكتبة فيلوسوفيا، حارة حريك، شارع الشيخ راغب حرب، 71/548418.

- مكتبة أفكار، حارة حريك، 03/007768.



دار بيروت الدولية  
للطباعة والنشر والتوزيع



موقع المجلة الإلكتروني: [www.sadaloulum.com](http://www.sadaloulum.com)  
البريد الإلكتروني: [sadaloulum@gmail.com](mailto:sadaloulum@gmail.com)  
الرقم التسلسلي المعياري الدولي لتعريف الدوريات الإلكترونية: ISSN 9431-2959