

# الإسهام السلوكي لروحانية مكان العمل في بناء قيمة أعمال المنظمة - ثلاث تطبيقات في عينة من منظمات الأعمال العراقية

أ.م.د. أريج سعيد خليل \*\*

[Dr.arejsaeed@yahoo.com](mailto:Dr.arejsaeed@yahoo.com)

أ.د. مؤيد يوسف نعمة الساعدي \*

[www.dr-m-alsaidi.com](http://www.dr-m-alsaidi.com)

## المستخلص

الغرض من البحث تحديد ما تسهم به روحانية مكان العمل بوصفها متغير سلوكي وصفي (غير ملموس) الذي يمثل متغير البحث التفسيري في بناء قيمة أعمال المنظمة بوصفه متغير استجابي، إذ اجري في ثلاث منظمات خدمية في ثلاث قطاعات مختلفة هي (الاتصالات الخليوية والصحة والتعليم العالي) وقد جرى فرز عينات لاختبار فرضيات البحث من خلال استطلاع آرائهم معتمدا (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) ، وقد توصل الباحثان إلى استنتاج أساس مفاده وجود تباين في إدراك العينات الثلاثة إزاء روحانية مكان العمل ومدى إسهامها في بناء قيمة أعمال المنظمة، وقد خرج البحث باستنتاج مفاده ضرورة بناء ثقافة روحانية مكان العمل بشكل لا يقل أهمية عن قيم الالتزام التنظيمي والعوامل المادية الأخرى في تحقيق قيمة أعمال المنظمات.

## Abstract

The purpose of the research is identifying the contribution of workplace spirituality as descriptive behavioral variable (intangible) that represents a variable search interpretive building value the work of the Organization as a responsive variable, conducted in three service organizations in three different sectors (mobile communication, health, higher education) samples have been identified for testing hypotheses throw surveying , supporting (Curriculum – Based Research & Meta - Analysis) using statistical software (SPSS), the researchers reached the conclusion that there is a basic difference in perception samples of the three about the spirituality of the place of work and their contribution to building the value of the work of the Organization, the search had concluded the need to build a culture of workplace spirituality is no less important than values of organizational compliance and other physical factors in achieving business value.

## المقدمة

لا يكاد يخلو أي مؤلف أو بحث في حقول إدارة الأعمال والعلوم الأخرى التي تلامس العمل البشري من الجوانب الأخلاقية إذ أصبحت اليوم أخلاقيات الإدارة موضوعا من الموضوعات التي أدت دورا في استنهاض الجهود لإنتاج وعي إداري وتنظيمي قاد إلى موضوعات مهمة جدا منها حاكمية الشركات ونظم المناعة التنظيمية ومعايير الجودة وكثيرا من النظم التي تهدف برمتها إلى منظمة صحية متعاوية، فقد افتقدت كثير من منظمات الأعمال إلى الدساتير الأخلاقية لذا شاع الفساد الإداري من دون أن تكون هناك معايير أخلاقية توقف تداعياته، فمبدأ الغاية تبرر الوسيلة الذي أصبح مبدأ يعمل به في كثير من المنظمات الذي أفرز كثيرا من

\* جامعة الفرات الاوسط / المعهد التقني في المسيب .  
\*\* الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية / بغداد .  
مقبول للنشر بتاريخ 2016/8/30

الصفات السينة عند الإنسان وأبعده عن الفطرة السليمة والأخلاق القويمة والضمير الحي. لاسيما في إطار فلسفة نظام القيمة (Value System) في المنظمة الذي يؤكد على سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة تظهر بصورة أجمالية في منتجاتها أو خدماتها.

يمكن تمييز أنشطة سلسلة القيمة (Value Chain) في أي منظمة إلى أنشطة رئيسة تشتمل على الإمدادات الداخلية، والإمدادات الخارجية، والتسويق، والمبيعات، والخدمات، وأنشطة داعمة تضم التنظيم، الموارد البشرية، التكنولوجيا، والشراء وذلك على وفق نموذج (Porter) الذي ظهر في ثمانينات القرن العشرين، إن هذه الفلسفة لا تدع مجالاً إلى القيم الشخصية والروحية إذ تعد روحانية مكان العمل على سبيل المثال خياراً جوهرياً يعزز رغبة العاملين ونشاطهم للعمل من جهة ويلهمهم في الاندماج مع هوية المنظمة من جهة أخرى كونها عملية إدراك امتلاك العاملين للمشاعر الداخلية التي تغذي المعنى لمكان العمل وتنعكس على ازدياد ارتباطهم نفسياً وسلوكياً بأهداف المنظمة، وهكذا أدركت البحوث والدراسات دور العوامل الشعورية والعوامل غير الملموسة في ابتكار قيمة أعمال المنظمة.

انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بالحاجة إلى معرفة مدى إسهام روحانية مكان العمل في قيمة أعمال كل من الشركات، ويهدف البحث إلى الكشف عن مدى النجاح في تشخيص إمكانية أبعاد روحانية مكان العمل في تحقيق القيمة المضافة وتشخيص أي بعد من أبعاد قيمة أعمال المنظمة تأثراً بروحانية مكان العمل، أما أهمية ذلك فيتوقع أن البحث سيشكل إسهامه ترشيد القيادات الإدارية في المنظمات على إدراك روحانية مكان العمل في القيمة المضافة لها وبالتالي إعادة النظر في توجهها من خلال العاملين إلى تعزيز هذه الثقافة. اعتمد منهج البحث القائم والتحليل البعدي وعدد من الأدوات الإحصائية اللامعلمية للتحليل والمعالجة الإحصائية على ثلاث عينات بلغت كل منها (30) شخصاً لكل من شركة آسيا سيل للاتصالات وكلية التراث الجامعة ومستشفى دار السلام الأهلي بوصفه مجتمعاً لإجراء البحث.

خرج البحث باستنتاج مفاده أن الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين لم تعطي نتائج تعكس تداوبية العلاقات فيما بينها بقدر ما أعطت نتائج إيجابية على المستوى الكلي لها. وتوصية مفادها إعادة ثقافة العاملين بمناخ قيمة أعمال المنظمة في إطار مفاهيم ابتكار القيمة وليس خلقها فقط.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

يعرض هذا المبحث مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، فضلاً عن منهج البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية وحدود البحث، وكما يأتي:

### أولاً: مشكلة البحث

لقد تبين فيما بعد أن هناك مشكلات لا يمكن حلها من خلال المقاييس الكمية حصراً، إذ إن أنشطة المنظمات المتنوعة بين الكمية والسلوكية لذا أصبح هناك حاجة لمقاييس أخرى غير المقاييس المالية لقياس أداء المنظمات على سبيل المثال إذ درج العرف التنظيمي أن تقيم المنظمات من خلال تطابق حساباتها الختامية، اعتماداً على معايير مالية ومحاسبية تعد كل شيء في سلامة الوضع المنظمي لها، فأنظمة حساب الكلف والمقاييس المالية الأخرى هي التي توجه المنظمة نحو القرارات الإستراتيجية التنافسية الصحيحة، ولاسيما تلك المرتبطة بعملياتها أو المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها، عليه بدأ التحول الأساس في الأعمال والذي ينظر من خلاله إلى تفوق المنظمات من خلال الاهتمام بمفهوم المقاييس السلوكية ومنها على سبيل المثال (روحانية مكان العمل) من قبل المنظمات سعياً منها لتأطير أعمالها بتلك القيم والصفات الجميلة التي تحقق الأرباح مع الحفاظ على المحبة والسلام والتي تحقق النجاح مع الاستمرار في زرع الثقة والأطمئنان، ودخلت على اثر ذلك العوامل السلوكية بوصفها عوامل تتلاءم مع مكونات قيمة المنظمة المادية لظهور عصر جديد لمرحلة القيمة من منظور أخلاقيات الأعمال. وهي مرحلة تبشر بتلائم المعايير الكمية والسلوكية إيداناً بولادة المقاييس الهجينة.

وإذا كانت المنظمات تعمل اليوم في بيئة أعمال تكون فيها القيمة هي الموضوع الأهم والسائد فإن القيمة لا تكمن بما تقدمه السلعة من إشباع أو منافع أو في مطابقتها لتوقعات الزبون بين القيمة الحقيقية والمتوقعة بقدر ما يعد التعامل الأخلاقي والارتباط الروحي بين المنظمة والزبون هدفاً مهماً ينظر إليه الزبون، أن الالتصاق بقيم المنظمة وهويتها وقدرسية مكان العمل سيولد زبوناً داخلياً راضٍ وهو مقدمة لأخلاقيات قيمة أعمال المنظمة. عليه جاء البحث منطلقاً من تساؤل (Stewart, 1997) الذي مفاده هل أن (التغيرات وهي القيمة الاقتصادية المضافة توفر مؤشراً فيما إذا كانت الموجودات غير الملموسة منتجة أو غير منتجة، وإنها قياس محدد لقدرة المنظمة من خلال موجوداتها غير الملموسة، والتي قد لا توفر معلومات محددة كما هي الإسهامات لتلك الموجودات بأداء المنظمة وبالتالي لقيمة أعمالها). وهذا ما يجسد محاولة الإجابة عن هذا التساؤل بمشكلة الوقوف على مدى إسهام روحانية مكان العمل بوصفها من المتغيرات اللاملموسة في قيمة أعمال المنظمة وكيفية قياسها؟.

## ثانياً: أهداف البحث

استند البحث على متابعة دقيقة لدراسات سابقة تناوبت بين الكمي والسلوكي تأطير أهدافه ليبيرز تفاعل متغيرين يتسم احدهما بمنظور كمي ملموس يجسد قيمة أعمال المنظمة وكما درجت عليه دراسات سابقة مثل دراسة كل من (Brookling)، (1996) إذ ركزت هذه الدراسة على متغيرات وأبعاد (خفض الكلف، التحسين المستمر للجودة، استعمال التقنيات الحديثة، الموجودات الفكرية) ودراسة (Stewart)، (1997) التي ركزت على (تعديل الأرباح غير القريبة للمنظمة في الموجودات غير الملموسة) ودراسة (Mcpherson)، (1998) التي ركزت على أبعاد (رأس المال الفكري، تقنية المعلومات) وجرى استخدام ثلاث فئات للقيمة هي (القيمة الحقيقية جرى تمثيلها بالفاعلية الداخلية للمنظمة، والقيمة غير الجوهرية او الخارجية ونقاس بتسليم الفاعلية (توليدها) والقيمة ذات التأثير التي تعكس تأثيرات البيئة التنافسية)، ودراسة (Sullivan)، (2000) التي شددت على (قيمة الملكية الفكرية للأشخاص ذوو المهارات العالية في المنظمة) ودراسة (Anderson & Mclean)، (2000) التي استعملت مؤشر (التدفقات النقدية المخصومة المتأتمية من إعادة فحص الأحداث التنظيمية التي تؤثر على الأنشطة المخططة وعلى زيادة في استعمال التقنيات الحديثة لأداء الأنشطة والوظائف المختلفة في المنظمة) ودراسات أخرى غير كمية مثل دراسة (Lev, 2002) التي جاءت بمؤشرات (التطوير، الاكتشاف، التعلم والتنفيذ والتجارية، والتجارية هنا هي المؤشر غير المادي للقيمة) ودراسة (البغدادي، 2006) والتي اتخذت من مؤشرات (Brookling، 1996) أبعاداً لها، ومنظور سلوكي يتجسد لأغراض هذا البحث بروحانية مكان العمل فان أهداف البحث ممكن أن تتجسد بالجدلية الفكرية للهدف الأول الذي مفاده:

1. إذا كانت دراسة (البغدادي، 2006) قد أصابت في اختبار تحقيق قيمة أعمال المنظمة من خلال التعلم التنظيمي وهو متغير سلوكي غير ملموس وإدارة المعلومات الذي يعد متغيراً سلوكياً هو الآخر من وجهة نظر المقياس الذي اعتمده الدراسة ذاتها وهو بواقعه يعبر عن إدارة اللاملموسات، فان ذلك قد شجع البحث الحالي لاستهداف متغير غير ملموس يعد أكثر ضبابية في القياس وذلك باكتشاف الروابط السلوكية التي من الممكن أن تزيد من قيمة أعمال المنظمة من خلال بحث أبعاد (روحانية مكان العمل) وأبعاد (قيمة أعمال المنظمة) استناداً إلى أبعاد دراسة (Brookling، 1996). عليه يصاغ الهدف الأول بالتحري عن وجود معنوية الربط بين أبعاد روحانية مكان العمل وأبعاد قيمة أعمال المنظمة.
2. استناداً إلى فكرة الهدف السابق فان البحث يهدف كذلك إلى تشخيص أي بعد من أبعاد روحانية مكان العمل أكثر ارتباطاً بقيمة أعمال المنظمة.
3. معرفة ما إذا كانت المنظمات المعنوية بالبحث تتباين في إدراكها لروحانية مكان العمل وعلاقتها بقيمة أعمال المنظمة؟.

## ثالثاً: أهمية البحث

يسلط البحث الضوء على إمكانية توظيف روحانية مكان العمل بوصفه متغيراً سلوكياً للنهوض بالقيمة المضافة لأعمال المنظمة. فضلاً عن تدعيم ذلك بمؤشرات رقمية مستوحاة من واقع الحال لتسترشد به الإدارة في أعمالها لتحديد خياراتها الإستراتيجية المثلى في رفع قيمة أعمالها من خلال عوامل سلوكية كثيرة أخرى من دون التفرد بالعوامل المادية لصنع القيمة استناداً إلى معادلة (Mcpherson، 1998) التي مفادها: (( مجموع القيمة المضافة = القيمة المادية المضافة + القيمة غير المادية المضافة ))

## رابعاً: فرضيات البحث

أن الفروض تمثل حقائق علمية لا جدال فيها تمهد للبحث إمكانية اختبار الواقع الذي يروم الباحثان اختباره في ضوء متغيري البحث، ولاشك أن الفروض العلمية هي مسلمات جرى الانتهاء من إثباتها في بيئات أخرى محلية او عالمية وبالتالي فان الأطر التطبيقية التي تصدر عن الدراسات والبحوث التي مهدت لها هذه الفروض أن تنجح في بيئة قد تخفق في بيئة أخرى تبعاً لمعطيات كل بيئة واتجاهات البحث وأهدافه، لهذا فان الفروض العلمية التي جرى الاطلاع عليها في أدبيات المتغيرين (روحانية مكان العمل وقيمة أعمال المنظمة) ستشكل خيراً مرتكزاً لبناء الفرضيات، عليه قام الباحثان باختبار البحث ميدانياً من خلال الفروض والفرضيات الآتية:

### الفرض الأول:

أن (التغيرات في القيمة الاقتصادية المضافة توفر مؤشراً فيما إذا كانت الموجودات غير الملموسة منتجة او غير منتجة ، أنها قياس محدد لقدرة المنظمة من خلال موجوداتها غير الملموسة، والتي قد لا توفر معلومات محددة في ما هي الإسهامات لتلك الموجودات بأداء المنظمة وبالتالي لقيمة أعمالها) (1997). (Stewart)، كما أن (روحانية مكان العمل حققت منافع متنوعة في مجالات عديدة مما يسهم في تعزيز الأداء المنظمي) (Svojenova 2005:948).

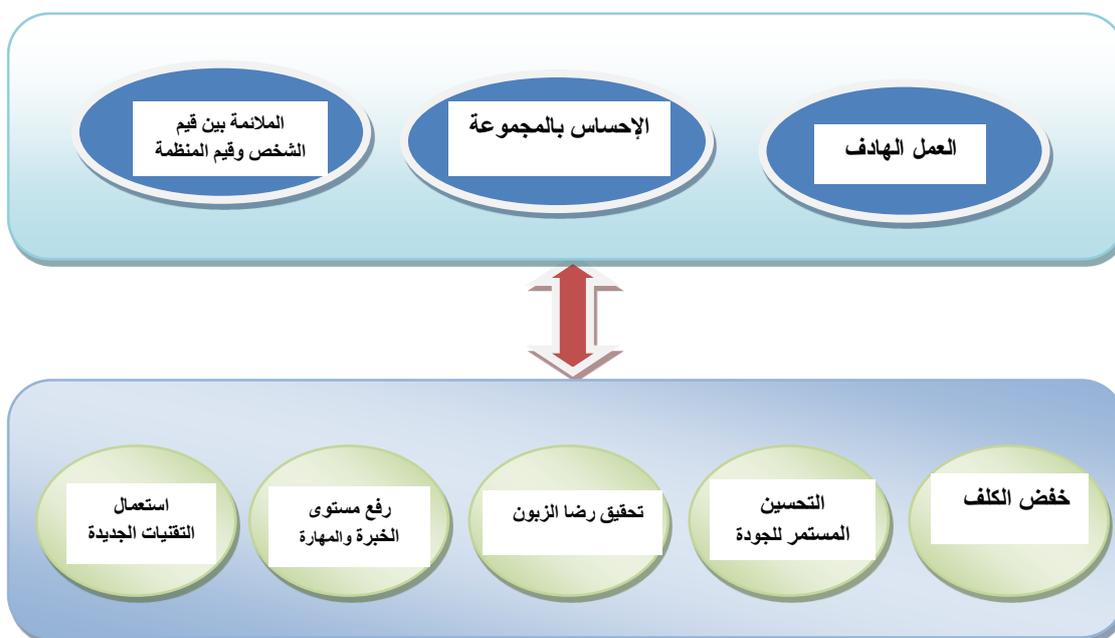
وعلى أساس هذه الفروض صيغت الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (ترتبط روحانية مكان العمل بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية مع قيمة أعمال المنظمة).

**الفرض الثاني:**

(إن العمل لا يعني أن العامل يستفيد مما يحصل عليه من مزايا فقط، أو إن العمل يكون فيه نوع من التحدي فقط ولكن العمل يتضمن أيضا أشياء أخرى منها الدراسة عن وجود المعنى والغرض الحقيقي من عمل الفرد التي تتضمن التعبير عن حاجات العملاء الداخلية الباطنية والروحية عن طريق العمل الهادف والإسهام مع الآخرين (Neal، 1998: 76). كما أن العمل الهادف أو العمل ذي الغرض الأساس هو ذلك العمل الذي يكون ما وراء الجوانب المادية للعمل (Etzion، 1997:198). وعلى أساس هذا الفرض ولاختلاف مزايا مكان العمل بين المنظمات صيغت الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها ( تتباين قيمة أعمال المنظمة بروحانية مكان العمل من منظمة لأخرى).

**خامساً: مخطط البحث**

هو تصويراً ميسراً يوضح عدداً من الأبعاد او مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة، إذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها بالأهمية في المنظمات، وتتكون هذه المتغيرات من متغيرات تفسيرية ذات تأثير سببي على بقية المتغيرات، ومتغيرات الاستجابية تحدث تبعاً لظاهرة معينة، لذا فهو يجسد في حقيقته مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع مع الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به (Rivet)، (20:1992)، لذا تضمن مخطط البحث متغير البحث التفسيري (روحانية مكان العمل) متمثلاً بأبعاده الفرعية (العمل الهادف) و(الإحساس بالمجموعة) و(الملائمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة) والمشخصة بالجانب الأعلى من المخطط المبين في الشكل (1) فيما حدد الجانب الأسفل من المخطط للمتغير الاستجابي (قيمة أعمال المنظمة) المتمثلة بأبعاده الفرعية (خفض الكلف) و(التحسين المستمر للجودة) و(تحقيق رضا الزبون) و (رفع مستوى الخبرة والمهارة) و (استعمال التقنيات الجديدة).

**الشكل (1)****مخطط البحث الفرضي****سادساً: مجتمع البحث وعينته**

لإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتحقيق أهدافه ومساغيه، كان لا بد من اختيار مجتمعاً للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه، وقد جرى الاستقرار على اعتماد ثلاث منظمات خدمية هي كل من (شركة آسيا سيل للاتصالات الخلوية) و(كلية التراث الجامعة) و(مستشفى دار السلام الأهلي) بعينة بلغت (30) فرداً لكل منها شملت المدراء وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام والوحدات والشعب، وهذه العينة تمثل (54%) و (59%) و (60%) من مجتمع البحث لكل منظمة على التوالي.

## سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum - Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ أشار رواد هذه التقنية (Bratton & Gold، 2003) إلى أنها منهج أو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحوث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، كما أشارت دراسة (Hobbler & Johnson، 2004: 665- 676) إلى أنه منهج يتصف بالشمولية إذ أنه يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى عديدة من أجل الوصول إلى غاياته، على سبيل المثال المنهج الاستطلاعي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء كان مسحا مكتوباً استبيانياً أو شفويًا وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير .

## ثامناً: متغيرات البحث

تمثلت أبعاد البحث فيما يأتي:

1. روحانية مكان العمل ويتألف من ثلاثة أبعاد فرعية هي (العمل الهادف) و(الإحساس بالمجموعة) و(الملائمة بين قيم الشخص وقيم المنظمة) استناداً إلى مقياس (Milliman، Czablaawski & Felgusan، 2003) المؤلف من (18) فقرة.
2. قيمة أعمال المنظمة ويتألف من خمسة أبعاد فرعية هي (خفض الكلف) و(التحسين المستمر للجودة) و(تحقيق رضا الزبون) و(رفع مستوى الخبرة والمهارة) و(استعمال التقنيات الجديدة) استناداً إلى مقياس (Brookling، 1996) المؤلف من (20) فقرة.

## تاسعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

أن البحث بحاجة إلى إحصاء لامعلمي، وهو الإحصاء الذي لا يتقيد بالشروط التي يتقيد بها الباحث عند استخدامه الإحصاء المعلمي لاسيما فيما يتعلق بحجم العينة وبشكل التوزيع التكراري وغالبا ما يستعمل في العينات الصغيرة وفي التوزيعات الحرة غير المقيدة بالتوزيع الطبيعي ويفترض الإحصاء اللامعلمي أن مشاهدات العينة تكون مستقلة وأن المتغيرات مستمرة (القريشي، 2007: 120)، عليه فإن العينة التي شخّصت لاختبار فرضيات البحث مسحوية من مجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بقدر ما يتبع التوزيع الحر (Free Distribution) لكون البيانات اللامعلمية (وصفية) (Non Parametric) لذا استُعملت بأدوات إحصائية متعددة منها:

1. الوسيط (Median) : احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في إجراء الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً أو تنازلياً، إذ تقسم القيم إلى قسمين متساويين في العدد، إذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير إن الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساوياً لعدد القيم الأكبر منه.
2. المدى (Range): هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المجموعة (شقيير، الشريف والحلبي، 2000: 102)
3. التحليل العاملي (Factor Analysis): أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العاملي تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور المرجعية مذهباً مختلفاً، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، 1967: 140).
4. معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فإن كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية أكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وإن كانت أصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً أو تنازلياً (المشهداني، 1976: 66).
5. معامل (ألفا- كرونباخ): تستعمل معادلة (ألفا- كرونباخ) (Alpha- Cronbach) لاستخراج معامل (ألفا- كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يزيد عن (60%) فإن هذا مؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran)<sup>1</sup>، وقد حققت الاستبانة معاملاً بلغ (0.95).
6. اختبار كروسكال ويلز: يعد من المقاييس اللامعلمية لاختبار التباين بين أكثر من عينتين مستقلتين.

(1) Cronbach L.، (1984) Essentials of Psychological Testing، NY، Harper & Row's: p: 120.

**عاشرًا: حدود البحث**

تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبقى ضمن مهمة حدود البحث، إذ لا بد من تحديد توجهاته من ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدد من النقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود البحث كما يأتي:

- أ. الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث في ثلاث منظمات خدمية كائنة في محافظة بغداد هي (شركة آسيا سيل للاتصالات الخلوية) و (كلية التراث الجامعة) و (مستشفى دار السلام الأهلي).
- ب. الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال المدة من 2015 /1/5 ولغاية 2015 /3/1.
- ج. الحدود البشرية: بلغت عينة البحث (30) فرداً من المدراء وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام والوحدات والشعب في الشركات المبحوثة.
- د. الحدود العلمية: إن البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه .

**أحد عشر: هيكل البحث**

تتسلسل مكونات هذا البحث في أربعة مباحث، اختص الأول منها بالمنهجية المتبعة فيما اختص المبحث الثاني بعرض الإطار النظري لمتغيري البحث بينما يختص المبحث الثالث باختبار فرضيات البحث لينتهي البحث بمبحث رابع يقدم أهم ما توصل إليه من استنتاجات وتوصيات.

**المبحث الثاني****الإطار النظري لمتغيري البحث**

سيقدم هذا المبحث ومن خلال مطلبين الأطر النظرية لمتغيرات البحث، روحانية مكان العمل وقيمة أعمال المنظمة وهي كما يأتي:

**المطلب الأول : روحانية مكان العمل Workplace Spirituality**

يقدم هذا المطلب عرضاً لمفهوم روحانية مكان العمل وأهميته وأبعاده، وهي كما يأتي:

**أولاً: مفهوم روحانية مكان العمل**

يشير مصطلح الروحانية (Spirituality) إلى الروح في اللغة وهو مبدأ الحياة الذي به يقوى الكائن الحي على الأساس والحركة الإرادية، وهو لفظ يذكر ويؤثر وربما يتجاوز فيطلق على الأمور التي يظهر بها آثار حسنة مطلوبة (الطباطبائي، 1972: 195). ويشير العالم ماسلو أن تصميم فطرة الإنسان أو الطبيعة الروحية ليست في تشريحه أو نفسيته فقط، ولكن كذلك في أغلب احتياجاته الأساسية، والرغبات القوية، والقدرة النفسية. وهذه الطبيعة الروحية عادة ليست واضحة وسهلة الرؤية بل هي مخفية (Howard: 2002:230).

وقد أشار القرآن الكريم إلى الروح في سورة الإسراء الآية (85) بقوله تعالى بسم الله الرحمن الرحيم " ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً" صدق الله العظيم، موضحاً إن طبيعتها تختلف عن طبيعة عالم المحسوسات الذي يمكن للحواس الخمس تحسسه والتعرف عليه. فالروح يمكن التحسس بها وإدراكها من خلال أثارها وهذا يدهي لكل ذي عقل، فالفرق واضح بين الموت والحياة.

وفيما يخص روحانية مكان العمل فقد تناولها الكتاب والباحثين من منظورات مختلفة باختلاف طبيعة وثقافة كل منهم. فقد تناولها البعض من منظور المصدر الباطني (الروحاني) بعدها مبدأ تولد من الجوانب الداخلية للفرد، إذ عرفها (Guillory: 2000: 33) بأنها "الوعي أو الضمير الداخلي للإنسان التي تأتي من المعتقدات والقيم العامة التي أنتجتها الثقافة التي يحملها ذلك الإنسان"، أي إنها قوة مؤثرة داخلية موجودة عند كل إنسان تتفاوت تأثيراتها من شخص لآخر بحسب قوة مصادرها المتمثلة (بالمعتقدات والقيم والثقافة)، كما تختلف أثارها السلبية والإيجابية وهي مدخل مهم في اتخاذ القرار.

أما البعض الآخر فقد تناولها من منظور ديني باعتبار كلمة الروح وردت في الكتب السماوية وهي تدل على معانٍ عالية وسامية، كقوله تعالى في القرآن الكريم في سورة المجادلة الآية (22) بسم الله الرحمن الرحيم "اولئك كتب في قلوبهم الإيمان وأيدهم بروح منه" بعدها قوة إلهية معنوية، كما ذكرت في سورة الشعراء الآية (193-194) بعدها الملك الخاص بالوحي ووصفت بالأمين بقوله تعالى بسم الله الرحمن الرحيم "نزل به الروح الأمين على قلبك لتكون من المنذرين"، ووردت في مكان آخر بمعنى الملك الكبير من ملائكة الله تعالى الخاصين "يوم يقوم الروح والملائكة صفاً" سورة النبا الآية (38)، كما وردت في سورة الشورى الآية (52) بمعنى الوحي السماوي بقوله تعالى "وكذلك أوحينا إليك روحاً من أمرنا"، ووردت بمعنى الروح الإنسانية بقوله تعالى "ثم سواه ونفخ فيه من روحه" (الشيرازي، 2007: 384-385). من خلال ذلك يبدو أن هناك تلازماً واضحاً بين كلمة الروح ومعاني السمو والاستقامة والكرم، فعندما نتحدث عن شخص له روحانية عالية فإن الذهن ينصرف إلى الاعتقاد بأنه يمتلك قيماً كريمة وأخلاقاً فاضلة.

أما الروحانية من وجهة النظر المسيحية فقد وضحتها (Naylor et al., 1996:38) قائلين (الروح في الدين المسيحي تعبير عن الجانب الإيجابي والمشرق لدى الإنسان الذي يحفره للقيام بالأعمال الإيجابية) أي أنها في مفهومنا تمثل الضمير الإنساني الذي نسميه لدى البعض الضمير الحي أي أنه يمتلك قيماً إيجابية ترشده إلى الصواب .

أما المنظور الوجودي فيبين الهدف والمغزى من الوجود، إذ يعد مكان العمل وطبيعة العمل مهماً ومؤثر بشكل قوي لسلوك الإنسان العامل وطبيعة علاقته بعمله وتفاعله معه.

عليه فإن مفهوم روحانية مكان العمل عرفه (Neck&milliman)، (1994:28) بأنه "إعراب الفرد عن رغبته في إيجاد المعنى أو الغرض من حياته في منظمة ما والعيش بعيداً عن تحقيق المصالح الشخصية". أما (Wong)، (1998:23) فقد عرفها بأنها "ذلك الشيء الذي يعكس الإيمان الداخلي للشخص باتجاه أهداف وغرض المنظمة"، وهي "الجوهر الداخلي أو المعتقد أو القيم أو المشاعر التي تؤثر على سلوك الأفراد في مكان العمل" (Mitrff & Denton)، (1999:84)، من جانب آخر عرفها (Burack)، (1999:281) من خلال استخدام ثلاثة مفاهيم للروحانية في مكان العمل وهي:

1. النمو والتقدم الروحي للخبرة والممارسة الإنمائية والتي تتضمن نمواً عقلياً يرتبط بحل المشكلات والتعلم الفردي.

2. النمو الروحي الذي ينعكس على إشباع الحاجات الفردية كالحاجة إلى الانتماء أو حاجات الانجاز.

3. الروحانية في مكان العمل يتم تعزيزها عبر قادة المنظمة أو ثقافتها التنظيمية أو سياسات العمل.

وقد عرف كل من (Ashmos & Duchon 2000: 137)، روحانية مكان العمل بأنها " عملية إدراك امتلاك العاملين للمشاعر الداخلية التي تغذي المعنى لمكان العمل وتنعكس على ازدياد ارتباطهم نفسياً وسلوكياً بأهداف المنظمة"، كما عرفت بأنها " إطار عمل للقيم التنظيمية المنغرس في النسيج الثقافي والتي تعزز خبرة وممارسة العاملين في الرقي والسمو في بيئة العمل والتي تؤكد إحساسهم بالارتباط مع أقرانهم والمنظمة التي يعملون فيها" (Giacalone & Jurkiewicz)، (2003:5)، وأوضح كل من (Trkmoala & Tharaman)، (2010:3) بأنها "ظاهرة تتألف من جهود فردية أو تنظيمية متميزة تشير إلى حالة التوجه نحو التعامل ما بين الجانب الروحي ومكان العمل بشكل متزامن ينعكس على خلق علاقات ايجابية ما بين الأفراد من جهة وبيئة العمل من جهة أخرى".

### ثانياً: أهمية روحانية مكان العمل

أكد (Singhal & Chatterjee)، (2006:3) أن أهمية روحانية مكان العمل تتمثل بما يأتي:

أ. تعد روحانية مكان العمل خياراً جوهري يعزز رغبة العاملين ونشاطهم للعمل من جهة، ويلهمهم في الاندماج مع

هوية المنظمة من جهة أخرى (Svojenova)، (2005:948).

ب. تحقق منافع متنوعة في مجالات عديدة كالابتكار والمصادقية والاستقامة والنزاهة والثقة والانجاز الشخصي والالتزام مما يسهم في تعزيز الأداء المنظمي.

ج. تساعد روحانية مكان العمل الأفراد في المنظمة على توسيع حدود وعيهم وشعورهم إلى ما وراء المستوى الطبيعي أو المعتاد بحيث تقود إلى زيادة حالة الابتكار والإبداع لديهم نتيجة لما تولد لديهم من سعادة وشعور بالرضا.

د. كما تعزز من النمو العقلي والذهني للفرد العامل مما يسهم في تعزيز قابليته على حل المشكلات ومواجهة التحديات وبالتالي تقديم الأفكار المبدعة والحلول المستمرة التي تعزز الأداء المنظمي.

هـ. إن تبني مفهوم روحانية مكان العمل من قبل المنظمة وترجمته في علاقاتها مع المنظمات الأخرى كمصادقية في التعامل يضعها موضع ثقة ويحافظ على سمعتها ومكانتها مما يحقق النجاح لها.

فضلاً عن ذلك فقد بين كل من (Lapswiersma&Mills)، (2002:23) إن روحانية مكان العمل

تحقق ما يأتي:

1.زيادة تمكين العاملين.

2.تحسين السلوك الأخلاقي في العمل.

3.تشجيع على عمل الفريق.

4.تعزز من تماسك رؤية المنظمة ورسالتها.

أما (Brown 2003:72)، فقد أشار إلى أن روحانية مكان العمل تسهم في تحقيق الآتي:

1.بناء المناخ التنظيمي الذي يتصف بعلاقات صداقة جيدة.

2.تدفع العاملين باتجاه قبول الأهداف والممارسات التنظيمية.

3.تجنب العاملين حالات الصراع الشخصي.

4.تساهم في تعزيز دعم العاملين والتزامهم لأوامر مشرفيهم.

### ثالثاً: أبعاد روحانية مكان العمل

من خلال المراجعة للدراسات والبحوث التي تناولت موضوع روحانية مكان العمل يلاحظ أن هناك عدد

من الأبعاد التي جرى قياسها وكما موضحة في الجدول (1).

جدول (1)  
أبعاد روحانية مكان العمل من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Ashmos & Duchon	2000	• الحياة الروحية • العمل الهادف • الإحساس بالجماعة
2	Czablaawski-Milliman & Felgusan	2003	• العمل الهادف • الإحساس بالجماعة • الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة
3	Kinjerski & Skrypnek	2006	• الانغماس في العمل • الإحساس والانتماء للجماعة • الارتباط الروحي
4	Petchsawang & Duchon	2009	• الرحمة • الانتباه أو اليقظة • العمل الهادف • التفوق
5	et al. Khasawnah	2010	• الموازنة بين العائلة والعمل • مكان العمل • السلطة • الروح الجماعية • الذات

وقد اختار الباحثان الأبعاد التي تناولها كل من (Milliman, Czablaawski & Felgusan, 2003) لقياسها وذلك للأسباب التالية:

1. اتفاق معظم الباحثين عليها واستخدامها بشكل متكرر.
  2. تضم ثلاث مستويات، فالعمل الهادف يتعلق بالفرد، الإحساس بالجماعة يتعلق بالمجموعة، أما الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة فتتعلق بمستوى المنظمة.
  3. هذه الأبعاد تعتمد على موضوعات شاملة وتمتلك أقسام ومؤشرات متنوعة.
  4. فقرات قياس هذه الأبعاد أكثر ملائمة لعمل المنظمات عينة البحث من أبعاد المقاييس الأخرى.
- وفيما يأتي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

### 1. العمل الهادف

أن هذا البعد يتمثل بكيفية تفاعل العاملين مع عملهم اليومي على مستوى الفرد. أن علماء النفس الاجتماعي ناقشوا ولفترة طويلة مفهوم العمل الهادف وقد أشاروا إلى أن العمل الهادف أو العمل ذي الغرض هو ذلك العمل الذي يكون ما وراء الجوانب المادية للعمل (Etzion 1998:209)، (Gallup. 1997:198)، وقد بين إن العمل الهادف لم يأت بشكل اعتباطي بل هو نتاج لحركة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري التي ركزت على تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق سعادة العاملين في مكان العمل من خلال زيادة إحساسهم ووجود الغرض الهادف في الجهود التي يقدمونها.

ووفقاً لوجهة نظر مفهوم روحانية مكان العمل فإن العمل لا يعني أن العامل يستفيد مما يحصل عليه من مزايا فقط أو إن العمل يكون فيه نوع من التحدي فقط ولكن العمل يتضمن أيضاً أشياء أخرى منها الدراسة على وجود المعنى والغرض الحقيقي من عمل الفرد التي تتضمن التعبير عن حاجات العمل الداخلية الباطنية والروحية عن طريق العمل الهادف والمساهمة مع الآخرين (Neal 1998: 76)، وتشير الدراسات أن فكرة العمل الهادف تنتج من خلال عمل ثلاثة فروع تعطي معنى وهدف للعمل (Pfeffer 2003:6):

- بيئة العمل والتي تؤثر على كيفية اشتقاق الأفراد لغرض ومعنى العمل.
- خصائص ومزايا الفرد التي تؤثر على نوع هدف وغرض العمل.
- البيئة الاجتماعية التي تساعد الأفراد على تفسير معنى وغرض وظانفهم.

### 2. الإحساس بالجماعة

وتعني وجود حالة من التشارك والتبادل والالتزام التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، إذ أشار (Pfeffer 2003:45)، بأن البعد المهم الذي يعطي للأفراد قيمة للعمل يتمثل بقدرتهم على الشعور بكونهم جزءاً من مجموعة أو مجتمع كبير لديهم معه تفاعلات مستمرة. ولقد لاحظ (Neal & Benneth 2003: 34)، بأن هذا المستوى من الروحانية يتضمن الاتصالات والعلاقات العقلية والعاطفية وروح العمل الجماعي ما بين العاملين في الفرق أو المجموعات أو الأقسام داخل المنظمة.

إن الانتماء أو الإحساس بالجماعة هو أحد العوامل والمؤشرات المهمة على انخفاض رغبة الفرد في مغادرة مكان العمل والانتقال إلى عمل آخر ويعود السبب في ذلك إلى أن ترك العمل أو ترك المنظمة من الفرد الذي لديه روابط اجتماعية يمثل تضحية بموارد اجتماعية قد لا يمكن تعويضها في مكان آخر (Duchan & Plowman 2005: 812-815).

عليه فإن جوهر الجماعة في العمل يتمثل بأنه يتضمن إحساساً عميقاً بالاتصال والارتباط ما بين أفراد المنظمة ويتضمن الدعم وحرية التعبير والاعتراض المتبادل.

### 3. الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة:

إن الجانب الثالث للروحانية في مكان العمل يتمثل بشعور الأفراد بالاحساس القوي في الترافف والملائمة ما بين القيم الشخصية ورسالة المنظمة، إذ يضم تفاعل العاملين مع الغرض الشامل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه (Mitroff & Denton 1999: 87).

وتعرف حالة الملائمة ما بين قيم الفرد والمنظمة على أنها حالة تحقيق الانسجام والتطابق التي تحدث ما بين خصائص وقيم العمل الشخصي وقيم العمل التنظيمي (Ashmos & Duchon 2000: 140)، وقد لاحظ الباحثون أن جزءاً من العيش عن طريق الحقائق الروحانية للفرد يتضمن العمل في المنظمة بمصادقية وإخلاص بحيث ينعكس على تقديم ما هو مفيد وينفع الآخرين بعيداً عن تحقيق المكاسب الذاتية فقط (Kristof 1996: 4)، وتأخذ المطابقة والانسجام العديد من الأشكال أشهرها:

- الملائمة التجهيزية التي تحدث عندما يمتلك الفرد مجموعة من الخصائص والقيم والعادات التي تتشابه مع المنظمة.
- والملائمة التكميلية التي تحدث عندما تضيف خصائص الفرد للمنظمة ما ينعكسها أو العكس.

### المطلب الثاني: قيمة أعمال المنظمة Organization Business Value

سيقدم هذا المبحث عرضاً لمتغير البحث الاستجابي وهو قيمة أعمال المنظمة، من حيث المفهوم والمكونات والأبعاد، وكما يأتي:

#### أولاً: مفهوم قيمة أعمال المنظمة

إن مفهوم القيمة يتشكل من خلال استخدام عناصر وأساليب مختلفة في ظل اقتصاد المنافسة الجديد القائم على العلم والمعلومات والشبكة العنكبوتية والأعمال الالكترونية. فمن وجهة النظر الاقتصادية الحديثة حدثت تحولات جوهرية في مفهوم القيمة كالتحول من مفهوم القيمة المنفردة (Single Value) المرتبطة بالقيمة المباشرة للمموسة للزبون إلى مفهوم القيمة المتعددة الأبعاد (Multidimensional value) على اعتبار القيمة منفعة تتحقق من خلال توليفة من الأبعاد متمثلة بالقيمة الاقتصادية، والقيمة المادية، والقيمة المعنوية، والقيمة الاجتماعية... الخ (ياسين والرفاعي، 2004: 11-12).

كما أن منظمات الأعمال شهدت تحولات من القيمة المادية (Physical Value) المرتبطة بالأنشطة المادية إلى توليفة القيمة غير المادية والافتراضية على اعتبار بأنه دائماً هناك فرص جديدة لاستخدام المعلومات وتقنياتها والتعلم المستمر والمعرفة التاريخية عن التعلم وامتلاك المعلومات من أجل خدمات وسلع جديدة، فضلاً عن أن المنظمات ومنذ بداية تسعينيات القرن العشرين بدأت تتحول من إستراتيجية صنع القيمة (Value Make) إلى إستراتيجية ابتكار القيمة (Value Innovation) فبدلاً من التركيز على الفروق الموجودة بين الزبائن تقوم هذه المنظمات ببناء الخصائص والمزايا القوية التي تشكل قيمة لها وبالتالي تمكنها من السيطرة على قلب السوق (Chen: 2001: 236). ولهذا تسعى المنظمات إلى ابتكار توليفة جديدة للقيمة الموجهة نحو الزبون (Sang & Cheongkown). إذ تركز على إستراتيجية توسيع قاعدة الزبائن والمحافظة عليها الأمر الذي قاد إلى تجزئة السوق وتوسيع متطلبات تلبية الاحتياجات الخاصة للزبائن. ومن هنا ظهر الاختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم القيمة لأعمال المنظمة، فقد بين (Fawcett 1999: 108)، أن كفاءة وفاعلية إدارة سلسلة التجهيز والكلفة المنخفضة للأعمال والجودة العالية المدركة من قبل الزبون هي التي تمنح المنظمة قيمة لأعمالها. أما كل من (Harvey & Brown: 2001: 277) فقد أشارا إلى مفهوم القيمة للأعمال من خلال الإشارة إلى الأداء المتميز والمنظمات ذات الأداء العالي. وفي الاتجاه نفسه اتفق معهما كل من (Kermally: 2002: 125) و (Marwiek: 2001: 1-20) في أن مفهوم قيمة أعمال المنظمة يقصد به الأداء المتفوق والتميز، فقد أوضح (Marwiek: 2001) في دراسة قام بها إلى وجود مجموعة من المتغيرات التي تسهم في إضافة قيمة للأعمال. في حين أشار (Buttle: 2004: 225- 257) إلى أن القيمة للأعمال تأتي من عدة مصادر فقد تأتي من المنتجات والخدمات، والعمليات، والأفراد العاملين، والموارد المادية والأجهزة والمعدات التي تمتلكها المنظمة، ومن العلاقات مع الزبائن، والتوزيع. أما (Applegate: 2003: 245) فبين أنه بمجرد استخدام تقنيات المعلومات في أداء الأعمال المختلفة في المنظمات فإن القيمة قد تحققت. وقد أيدته في ذلك (Luftman: 2004: 382 et al.).

#### ثانياً: مكونات نظام القيمة في المنظمة

يتكون نظام القيمة (Value System) في المنظمة من سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة تظهر بصورة أجمالية في منتجاتها أو خدماتها. وحسب نموذج (Porter) الذي ظهر في ثمانينات القرن العشرين يمكن تمييز أنشطة سلسلة القيمة (Value Chain) في أي منظمة إلى أنشطة رئيسية تشتمل على الإمدادات الداخلية، والإمدادات الخارجية، والتسويق، والمبيعات، والخدمات، وأنشطة داعمة تضم التنظيم، الموارد البشرية، التكنولوجيا، والشراء (O'Brien: 2003: 209) و(بن حبتور، 2004: 187)، عليه فإن سلسلة القيمة عبارة عن توليفة مكونة من ارتباطات وعلاقات تبادل التأثير فيما بينها، وبالتالي فإن إنجاز أي نشاط يؤثر على أداء ونتاج الأنشطة الأخرى (ياسين والرفاعي، 2004: 12). ومن وجهة نظر (Porter) فإن الحصول على الميزة التنافسية يؤمن للمنظمة النجاح في استثمار المصدر الداخلي لهذه الميزة الذي يعتمد على قدرتها أن تحقيق شرطين الأول يتمثل في إنجاز الأنشطة بكلف منخفضة مقارنة بالمنافسين، والثاني يتمثل بالنجاح في إضافة قيمة فريدة للنشاط.

في حين أوضح (Simon، 25-27: 1994) أن سلسلة القيمة تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة وبالتالي ستكون ضمن نظام قيمة اشمل هو نظام قيمة الأعمال تشترك به سلباً وإيجاباً والذي يتضمن كل من سلسلة الموردين وسلسلة قيمة المستفيد النهائي ، وإن ما يضاف من قيمة سنجد نتاجه بالسلعة او الخدمة وان مثل تلك القيمة المقدمة للزبون تتضمن عنصران هامان هما:

أ- القيمة المباشرة التي تحدد من خلال قيمة السلعة أو الخدمة نفسها.

ب- والقيمة المضافة التي يمكن إضافتها بواسطة عوامل مثل الخدمات المتميزة، والتسليم السريع.

وقد رأى (Tapscott، 49: 1999) بان (Porter) أهمل سلسلة العلاقات العمودية وما اسماه بسلسلة القيمة الافتراضية التي تتضمن التأثيرات المتبادلة للبيئة الخارجية من جانب وتأثيرات الأنشطة الداعمة من جانب آخر كالتوزيع التداوبي، والاختيار، والأسواق الجديدة، والانترنت، وتقنية المعلومات. إذ أن الهيكل التباعي الخطي للقيمة والقيمة المضافة قد تغير بصورة واضحة مع انبثاق الأعمال الالكترونية وثورة تقنية المعلومات وشبكات المعرفة والتعليم وأصبحت معاملات وأنشطة المنظمات تنفذ بالوقت الحقيقي ومن خلال المشاركة الديناميكية بالمعلومات بين كل الأطراف المستفيدة، الأمر الذي قاد إلى التحول من سلاسل القيمة إلى شبكات القيمة (Value Network) .

ومن ثم طور كل من (Porter & Kramer، 121-130: 1999) مفهوم اشمل لخلق القيمة من المفهوم الذي قدمه porter عام 1984، إذ لاحظ الباحثان أن مجرد كون المنظمة متيقنة بأنها عملت بشكل جيد بالاستناد إلى عدد من الأسس والقواعد الخاصة بالعمل فإن ذلك يعد استراتيجياً لعمل أفضل. لذا ولتحقيق ذلك فأنهما طرحا أربع طرائق لأسس خلق القيمة تتمثل في اختيار أفضل الضمانات، وتأشير أفضل الممولين، على تحسين الأداء بشكل مستمر، واستخدام الحالات المتقدمة من المعرفة والممارسة.

أما (Kincaid، 4: 2003) فقد وضع نموذج نظام القيمة الذي يقوم على ثلاث دعائم أساسية، فالقيمة أما أن تأتي من تقديم أفضل سلعة أو خدمة، أو من خلال تقديم الحل الأفضل، أو من خلال كلفة إجمالية أفضل. أو قد تكون من المزيج الثنائي أو الثلاثي لهذا البعد.

### ثالثاً: أبعاد قيمة أعمال المنظمة

اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد التي تحقق قيمة أعمال المنظمة من خلالها، فقد بين (Brooking، 176: 1996) إن الأبعاد تتمثل بخفيض الكلف، والتحسين المستمر للعمليات والجودة، واستخدام التقنيات الحديثة، ورفع المهارة للموجودات الفكرية هي مكونات لمعادلة القيمة العالمية للأعمال.

أما (Fawcett، 108: 1999) فرأى أن كفاءة وفعالية إدارة سلسلة التجهيز، والكلفة المنخفضة للأعمال، والجودة العالية مدركة من قبل الزبون والتي هي التي تمنح المنظمة قيمة عالية لأعمالها.

في حين أكد كل من (Hill، et al.، 149: 2001) على وجوب اهتمام منظمات الأعمال بتحقيق قيمة لأعمالها من خلال الاهتمام بالكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للزبون، فضلاً عن التحسين المستمر والتعلم من خبرات الآخرين بالشكل الذي يجعل المنظمة قادرة على تحقيق التماس المباشر مع المنظمات المنافسة واستعمالها أسلوب المقارنة المرجعية الذي من خلاله تتمكن المنظمة من إجراء عمليات مقارنة لقياس أدائها وتطبيقاتها وخدماتها نسبة لكفاءة المنظمات الرائدة.

أما (Afuah & Tucci، 22: 2003) فقد أوضحوا إن قيمة الزبون يمكن أن تعكس قيمة المنظمة وبالتالي فإن المنظمة ستسعى إلى أن تضيف خصائص أفضل لسلعها وخدماتها من وجهة نظر الزبون. كما إن لموقع المنظمة تأثيراً في إضافة تلك القيمة ناهيك عن الخدمات المقدمة ومزيج المنتجات الذي تقدمها المنظمة، والسعر وأسس تجزئة السوق المعتمد والتنوع بالأنشطة والعمليات.

قد أشار (Buttle، 225: 2004) إلى أن قيمة أعمال المنظمة تأتي من عدة مصادر، فقد تأتي من السلع، الخدمات ، العمليات، الموارد البشرية، الموارد المادية والأجهزة والمعدات التي تمتلكها المنظمة.

بينما رأى كل من (Kok & Vanzy، 2: 2005) إن تبني مبادئ واستراتيجيات إدارة علاقات الزبون هي التي تحقق قيمة لأعمال المنظمة من خلال معرفة الزبون بشكل جيد وتطوير العلاقة معه ثم العمل على الاحتفاظ به وذلك بغية كسب الولاء والرضا.

وفي بحثنا سيتم تناول الأبعاد التي جاء بها (Brooking، 1996) المتمثلة بخفض الكلف، التحسين المستمر للجودة، تحقيق رضا الزبون، رفع مستوى الخبرة والمهارة، استخدام التقنيات الجديدة لأداء وانجاز الأعمال.

### 1. خفض الكلف

تتمثل هذه السياسة بجعل كلفة إنتاج السلع والخدمات أدنى من معدلها لدى المنافسين مع المحافظة على المستوى المقبول من الجودة، وبذلك تستطيع أن تحقق عوائد أعلى من معدل الصناعة بغض النظر عن شدة المنافسة (Bowman، 48: 1999). ويمكن الاسترشاد بمجموعة من المحددات الرئيسية والتي يطلق عليها موجهاً الكلف (Cost Drivers) من أجل تنفيذ هذه السياسة منها وفورات منحنى التعلم، وفورات اقتصاديات الحجم، تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها، الاستغلال الأمثل للطاقة، التركيز على انجاز المستويات المرتفعة من الإنتاجية مقارنة بالمنافسين، استخدام التقنيات الحديثة للتأثير بهيكل التكاليف (الروسان، 1997: 13-14).

أن تطبيق سياسة خفض الكلف بنجاح يتطلب توفير شروط معينة منها مرونة الطلب، وعدم وجود طرائق كثيرة لتمييز السلعة أو الخدمة، ووجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة أو الخدمة بالنسبة لكل الزبائن. إن اعتماد المنظمة سياسة خفض الكلف يحقق لها مزايا عديدة مثل تحقيق حصة سوقية كبيرة، وردع المنافسين عن الخوض في حرب الأسعار، وهو أيضا رادع لدخول المنافسين الجدد مما يزيد من قيمتها في السوق (Pitts & Lee، 92-93: 1996).

لأن اعتماد هذه السياسة كذلك لا يخلو من المشكلات والجوانب السلبية قد تتعرض لها المنظمة منها أن الاستثمارات الكبيرة للمنظمة تتمثل في موجودات وتقنيات إنتاج غير مرنة وبالتالي يصعب تكيفها مع التغيرات التي تطرأ على طرائق الإنتاج وتقنياته، كما قد يكون من السهل تقليد أساليب خفض الكلف من قبل منظمات أخرى مما يستلزم الاستمرار في تطوير الأساليب الجديدة لخفض الكلف، فضلاً عن ذلك إن المنظمات التي تنصب جهودها على خفض الكلف قد تغفل التغيرات الأخرى التي تحصل في السوق (Pitts & Lee، 94: 1996).

## 2. التحسين المستمر للجودة

لقد أوضح كل من (Slack، et al.، 52: 1998) إن الجودة تعني أداء الأشياء بصورة صحيحة، والجودة كهدف تعني جودة المنتج أو الخدمة كما هي مدركة من الزبون، أي أنها تتعلق بما هو مدرك، وهذا لا يتضمن فقط المطابقة مع المواصفات بل يشمل أيضا تصميم المنتج أو الخدمة والتي يتم قياسها من خلال المسح واختبارات الزبون ونسبة الجودة بالمقارنة مع المنافسين (Shroeder، 31: 1999). ورأى (الدرادكة والشبلي، 2002: 17) انه يمكن النظر إلى الجودة من ثلاث زوايا وهي:

- إن الجودة ترتبط بجودة التصميم.
- إن الجودة ترتبط بجودة الإنتاج.
- إن الجودة ترتبط بجودة الأداء.

أن إستراتيجية الجودة تركز على التحسين المستمر للعمليات وزيادة الاعتمادية على المنتجات ورضا الزبون من خلال الاعتماد على رأس المال الفكري، عليه تصبح الجودة وخدمة الزبون هي المعيار الاموذجي للجميع المنظمة تأتي بشكل كبير من خلال تطوير المنتج وتحسين جودته، وان ذلك يعتمد بشكل كبير على المعلومات لا على العمليات.

وقد رأى (توربان وآخرون، 2000: 53) أن هناك الكثير من المنظمات تنفذ برامج معينة بهدف التحسين المستمر لمستوى ومعدل إنتاجها كي تضيف القيمة الأعلى لأنشطتها وأعمالها المختلفة مثل استخدام الإنتاجية المحسنة، واستخدام تقنيات المعلومات، كذلك استخدام مدخل الوقت الآتي، وإدارة الجودة الشاملة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وإدارة المعلومات، والإبداع والابتكار، وإدارة التغيير.

وأوضح كل من (Krajewski & Retizman، 2005: 215-221) أن هناك مدخلان لهما علاقة بالجودة، يتمثل الأول بالتصميم العالي للأداء مما يعني صفات متفوقة وقدرة أكبر على المنافسة والقدرة على تقديم قيمة وانجاز الخدمة وتحقيق الأمان في السلعة أو الخدمة. أما المدخل الثاني فيتمثل بالجودة المتنافسة والمقبولة من خلال المطابقة لمواصفات التصميم ويطلق عليها أيضا (جودة المطابقة)، إذ أن الزبائن يرغبون عادة بسلع وخدمات تتطابق مع المواصفات التي يدركونها أو تتجاوز توقعاتهم.

## 3. تحقيق رضا الزبون

أن المنظمات اليوم تتجه بصورة متزايدة نحو الاهتمام بالزبون من حيث إعطاء اهتمام وعناية أكبر لرغباته ومتطلباته وأفضلياته. إذ إن خلق القيمة بات ينحصر بشكل كبير على تحقيق رضا الزبون والاستجابة السريعة لطلباته سواء في منظمات تقديم الخدمة أم في المنظمات الصناعية (Porter & Kramer، 123-128: 1999) واستناداً لذلك تعيد تلك المنظمات هندسة عملياتها لتلبية تلك المتطلبات والرغبات.

ففي عالم اليوم ولكي تبقى المنظمة داخل المنافسة يجب عليها التأكد من رغبات الزبون ولذلك تقوم المنظمات بتطوير إستراتيجية الاتصال بالزبون (Communication Strategy) التي من خلالها تتعرف على احتياجات الزبون وإشراكه إن أمكن في عملية تصميم السلعة أو الخدمة مما يشعره بان رأيه أهمية قصوى (شاهين، 2002: 2)، فضلا عن تأسيس نظام للتسليم المتميز لقاعدة قيمة الزبون (Customer Value Base) يربط بين متطلبات قيمة الزبون والأنشطة الرئيسية للإنتاج في المنظمة إذ أن الزبون غالبا ما يطور توقعات القيمة حول تلك المنتجات، والعلاقات، والمجهزين... الخ ويمكن بعد ذلك أن يعبر عنها بلغة العوامل المحركة لتفضيلات الزبون وقرارات الشراء لأنواع محددة من السلع أو الخدمات.

وفي عالم المنافسة الشديدة فإن المنظمات بحاجة إلى إضافة قيمة من خلال عمليات التعلم والمعرفة الناتجة عنها وان تديم المنظمة التعلم عن الزبائن باعتبارهم قوة إذا حافظت المنظمة على زيادة أعدادهم (Buttle، 2004: 72). حيث أشارت دراسة قام بها (Janjicek، 2004: 3-22) أن كلفة الحصول على زبون جديد تعادل ستة أضعاف كلفة الاحتفاظ بالزبون. مثل تلك الإحصاءات دفعت العديد من المنظمات لتكون أكثر معرفة وحميمة مع الزبائن.

#### 4. رفع مستوى الخبرة والمهارة

أن أحد أهداف التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات هي حصول المنظمة على الميزة التنافسية لذا لا بد لها من رفع مستوى مهارات وخبرات مواردها البشرية وتحسينها باستمرار من خلال المشاركة بأفضل الممارسات لزيادة معارفهم وإنتاجيتهم، فضلاً عن العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارة والمعرفة (Arora 2002:240). فقد أكد (Honey Cutt 2000: 22)، إن على إدارة المنظمة وبغية إعطاء جرعات منشطة لإضافة قيمة على أعمالها وعليها أن تفكر في الموارد البشرية التي لديها وأن تبذل جهوداً متميزة لجعلهم أذكيا وسعداء وأكثر إنتاجاً وإنتاجية في أدوارهم من خلال رفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم ودافعتهم ومكافأتهم وتمكينهم. وأوضح (Kubo & Saka، 2002:62) إن عملية التناوب وتدوير الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة في المنظمات اليابانية تتم من أجل رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، فقد ركزت المنظمات اليابانية على تنمية وتطوير رأس المال الفكري الموجود لديها بالمستوى الذي أدى إلى التأثير على الأداء المتفوق لتلك المنظمات. وقد أشار (Skyreme، 1998:20-25)، إلى أن هناك عشر طرائق لإضافة قيمة للأعمال تقوم بها إدارة المعلومات أحدها تطوير مهارات هجينة تمزج بين معرفة الأعمال ومهارات الإدارة، ولأجل تمكين المنظمة من زيادة خبرتها وقدرتها فإن عليها أن تتعلم وأن ذلك يمكنها من البحث في استمرار عن المعارف والمعلومات الجديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك في ذاكرتها التنظيمية (Wesley & Levintha، 1990:128). كما إن على المنظمة أن تعمل جاهدة على توظيف الكفاءات المختلفة وتدريبها وتطويرها بما يؤدي إلى توسيع قاعدة المعلومات والمعرفة والذي يقود إلى رفع مستوى الخبرة والمهارة لمواردها البشرية.

#### 5. استخدام التقنيات الجديدة

أشار كل من (Jessup & Valacich 2003: 59)، أن المنظمات اليوم جادة أكثر من أي وقت مضى في استخدام تقنيات المعلومات بطرائق ابتكاريه، مما دعاها إلى جذب الموارد البشرية التي تعمل بشكل دائم في تقنيات المعلومات الجديدة والتي ستؤثر بشكل فاعل على أعمالها، فاستخدام المنظمات للتقنيات المتقدمة كالروبوت، والأتمتة بأشكالها المختلفة، والتقنيات المعتمدة على الحاسوب في أداء الأعمال تعد من التطورات الهائلة التي تؤثر على إنتاج وتصنيع المنتجات. والتي من فوائدها اختزال تكاليف العمل والجودة المتزايدة وانخفاض معدل المرفوضات وانخفاض التكاليف وزمن الاستجابة الأسرع لحاجات الزبائن هي من بين الفوائد المطلوبة. وفي دراسات قام بها كل من (Jessup & Valacich et al، 2004: 585) و (Barua و 2003: 56)، تبين دور استخدام التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وشبكة الانترنت في كيفية تنسيق أنشطة القيمة مع الزبائن والمجهزين وزملاء العمل كي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، وقد أشار بهذا الصدد كل من (Norma & Samson، 2002: 1-20)، أن على المنظمات المبادرة في تبني التكنولوجيات الجديدة، إذ بدونها لا يمكن أن تصنع فرصاً جديدة وقد تضيع فرصاً قديمة. إن ثورة المعلومات وتطور تكنولوجياتها قادت إلى ما أصبح يعرف بالعمالة المعرفية (Knowledge Workers) كما ساهمت في تغير العمل وأوقاته ومكانه، وهو ما أصبح يعرف بالمنظمات الافتراضية (Virtual Organizations) وهو ما ينبغي على المنظمات فهمه لأدراك ضرورة التعامل معه بكل حيثياته ومستجداته، (Martin et al، 2002:3) وأن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والعولمة أعطت معاني مكثفة لإدارة المعلومات التنظيمية إذا استخدمت هذه الإدارة الأدوات التقنية بالشكل الصحيح وعملت على تطويرها وتحديثها ودعمها (Levine 2001:1).

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مستوى تشبع فقرات الاستبانة واختبار علاقات الارتباط والتباين من خلال ثلاثة محاور، يختص المحور الأول بإجراء التحليل العاملي لفقرات استبانة البحث، فيما يختص المحور الثاني باختبار علاقات الارتباط لينصرف المحور الثالث لاختبار وتحليل علاقات التباين بين متغيري البحث على مستوى المنظمات المستهدفة المعنيتين، وهي كما يأتي:

#### المحور الأول: التحليل العاملي لفقرات متغيرات البحث

إن هذا الجهد الإحصائي يعد ضرورياً قبل البدء باختبار وتحليل علاقات الارتباط والتباين بين متغيرات البحث بهدف التحقق من قوة وضعف فقرات الاستبانة، وذلك باستعمال أسلوب التحليل العاملي (Factors Analysis) لذلك فإن الجهد الإحصائي لهذا المحور سيوجه إلى تحليل العوامل الرئيسية (Principals Component Analysis) التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع البالغة (40%) استناداً إلى (Field، 2009: 647) وتحديد درجة التميز من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً، ومن ثم مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) للبحث عن أقوى النسب للتشبع.

من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) رشح أسلوب التحليل العاملي (3) عوامل (جذور) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات بالنسبة للمنظمات الثلاثة (شركة آسيا للاتصالات، كلية التراث، دار السلام)، وهو عدد من العوامل التي يفسح مجالاً متوسطاً أمام الباحثين لاختيار الفقرات المميزة مما دعا إلى تدوير البيانات من أجل الحصول على مصفوفة التدوير بهدف الحصول على نسب تشبع أعلى وفعالاً جاءت مصفوفة التدوير بنسب تشبع مرتفعة لأغلب العوامل لذا اعتمدت لأغراض التحليل. فقد بينت التحليلات الإحصائية للتباين الكلي لهذه العوامل أنها قادرة على تفسير ما نسبته (77.071%) من العوامل التي تتحكم بفقرات الاستبانة ما يشير إلى واقعية نسب التشبع ويتضح ذلك من خلال معطيات الجداول أدناه .

جدول (2)  
تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات  
وصف التباين الكلي Total Variance Explained

Rotation Sums of Squared Loadings مجموع المربعات المشبعة المدورة			Extraction Sums of Squared Loadings مجموع المربعات المستخرجة المشبعة			Initial Eigen values (القيم الأولية)			العوامل (الجذور)
النسبة المتجمعة	التباين %	الكلي	النسبة المتجمعة	التباين %	الكلي	النسبة المتجمعة	التباين %	الكلي	
38.001	38.001	3.800	41.520	41.520	4.152	41.520	41.520	4.152	1
62.981	24.979	2.498	64.727	23.207	2.321	64.727	23.207	2.321	2
77.071	14.090	1.409	77.071	12.344	1.234	77.071	12.344	1.234	3
						85.122	8.051	.805	4
						91.220	6.098	.610	5
						95.376	4.157	.416	6
						98.168	2.791	.279	7
						100.000	1.832	.183	8
						100.000	2.89E-015	2.89E-016	9
						100.000	-1.14E-015	-1.14E-016	10

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (4)  
Rotated Component Matrix (مصفوفة التدوير)

المكونات ونسب التشبع			العوامل (الجذور)
3	2	1	
-0.157	.730	-.295	.1
.103	.732	.076	.2
.927	.102	-.044	.3
.387	.886	-.145	.4
.140	-.092	.870	.5
.087	.134	.814	.6
-.366	-.091	.852	.7
-.371	.577	.400	.8
-.147	-.510	.664	.9
-.211	-.076	.969	.10

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a  
Rotation converged in 4 iterations.

جدول (3)  
Component Matrix (مصفوفة المكونات)

المكونات ونسب التشبع			العوامل (الجذور)
3	2	1	
-.322	.562	-.474	1. العمل الهادف
.004	.716	-.199	2. الإحساس بالجماعة
.873	.146	-.297	3. العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة
.211	.801	-.520	4. خفض الكلف
.324	.236	.790	5. التحسين المستمر
.227	.423	.677	6. رضا الزبون
-.170	.194	.895	7. رفع مستوى الخبرة
-.367	.654	.262	8. استخدام التقنيات الجديدة
.068	-.247	.810	9. روحانية مكان العمل
.001	.261	.960	10. قيمة أعمال المنظمة

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 3 components extracted

يتبين من معطيات الجدول (2) أن هناك ثلاثة عوامل تفسر ما نسبته (77.071%) من التباين الكلي الحاصل في البيانات، كما تبين مصفوفتي المكونات والتدوير في الجدولين (3) و (4) نسب التشبع للعوامل الداخلة عملية التحليل والتي استقر الرأي على اعتماد نسب تشبع مصفوفة التدوير وكما في الجدول (4) مع ملاحظة أن العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة قد حققت أعلى نسب التشبع على المستوى الفرعي لأبعاد البحث فيما حقق بعد استخدام التقنيات الجديدة واطا نسبة تشبع مع كونها حققت النسبة المطلوبة لقبولها. أما على المستوى الكلي فقد تقدمت قيمة أعمال المنظمة على روحانية مكان العمل في نسبة تشبعها وهذا يعكس توافق أكبر من قبل المعنيين بالإجابة عن فقرات الاستبانة. تشير نسب التشبع إلى الاتفاق الكبير للعينة مع فقرات الاستبانة إذ لم تتراجع فقرات الأبعاد الخاضعة للتحليل وكما يبدو من أنها حققت نسب تفوق (40%).

## المحور الثاني: اختبار علاقات الارتباط لمتغيرات البحث

افترض الباحثان إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين روحانية مكان العمل وقيمة أعمال المنظمة، وكان ذلك على مستوى المتغيرات الرئيسية للبحث، وتحقيقاً للفائدة بشكل اعم ولتبيان أي الأبعاد الفرعية من المتغير التفسيري أكثر أو أقل ارتباطاً واتجاهاً مع الأبعاد التي يتضمنها المتغير الاستجابي فقد انبثقت عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية وكما يأتي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمل الهادف وقيمة أعمال المنظمة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإحساس بالجماعة وقيمة أعمال المنظمة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة وقيمة أعمال المنظمة.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمل الهادف وأبعاد قيمة أعمال المنظمة.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإحساس بالجماعة وأبعاد قيمة أعمال المنظمة.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة وأبعاد قيمة أعمال المنظمة.

بعد ربط فقرات متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وكما ورد في الفرضيات أعلاه، وباستعمال معامل ارتباط (كندال ويلز) أفرزت مصفوفة الارتباط وكما في الشكل (2) النتائج المبينة تحت مستوى المعنوية التي تراوح بين (0.01) و (0.05) ونتج عن ذلك ما يأتي:

1. قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمل الهادف وقيمة أعمال المنظمة) إذ حققت البيانات علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إلا أنه ارتباطاً عكسياً ضعيفاً نوعاً ما وكما مبين في المصفوفة.
2. رفض الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإحساس بالجماعة وقيمة أعمال المنظمة) وعدم رفض الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإحساس بالجماعة وقيمة أعمال المنظمة).
3. رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة وقيمة أعمال المنظمة) وعدم رفض الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة وقيمة أعمال المنظمة).

أما على المستوى الكلي فقد جاءت النتائج مختلفة تماماً بين المتغيرات الرئيسية إذ حققت العلاقة بين روحانية مكان العمل وقيمة أعمال المنظمة علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية وكما مبين في المصفوفة وتحت مستوى معنوية (0.01) وهذا يؤكد عدم رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين روحانية مكان العمل وقيمة أعمال المنظمة).

أما الفرضيات الفرعية (4 و 5 و 6) أعلاه، وبعد استخراج معامل ارتباط كندال فقد تبين ما يأتي:

1. حقق العمل الهادف علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية مع كل من (خفض الكلفة، واستخدام التقنيات الجديدة) وعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عكسية مع (التحسين المستمر). وعليه لا ترفض الفرضية الفرعية (4) على مستوى هذه الأبعاد، وترفض على مستوى الأبعاد (رضا الزبون، رفع مستوى الخبرة) ولا ترفض على مستوى الفرضيات:
  - أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمل الهادف ورضا الزبون.
  - ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمل الهادف ورفع مستوى الخبرة.
2. حقق الإحساس بالجماعة علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية مع كل من (خفض الكلف، استخدام التقنيات الجديدة). وعليه لا ترفض الفرضية الفرعية (5) على مستوى هذه الأبعاد، وترفض على مستوى الأبعاد (التحسين المستمر، رضا الزبون، رفع مستوى الخبرة). ولا ترفض على مستوى الفرضيات:
  - أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإحساس بالجماعة و التحسين المستمر.
  - ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإحساس بالجماعة ورضا الزبون.
  - ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإحساس بالجماعة ورفع مستوى الخبرة.
3. حققت قيم الفرد وقيم المنظمة علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية مع (خفض الكلف) وعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عكسية مع متغير (رفع مستوى الخبرة). وعليه لا ترفض الفرضية الفرعية (6) على مستوى هذين البعدين، وترفض على مستوى الأبعاد (التحسين المستمر، رضا الزبون، استخدام التقنيات الجديدة). ولا ترفض على مستوى الفرضيات:
  - أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم الفرد وقيم المنظمة والتحسين المستمر.
  - ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم الفرد وقيم المنظمة ورضا الزبون.
  - ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم الفرد وقيم المنظمة واستخدام التقنيات الجديدة.

قيمة أعمال المنظمة	روحانية مكان العمل	استخدام التقنيات الجديدة	رفع مستوى الخبرة	رضا الزبون	التحسين المستمر	خفض الكلف	الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة	الإحساس بالجماعة	العمل الهادف	Correlations		
<b>-0.191(*)</b>	<b>-0.328(**)</b>	<b>0.180(*)</b>	<b>-0.177(*)</b>	<b>-0.125</b>	<b>-0.203(*)</b>	<b>0.523(**)</b>	<b>-0.013</b>	<b>0.185(*)</b>	1.000	Correlation Coefficient		Kendall's tau_b
0.013	0.000	0.032	0.028	0.125	0.014	0.000	0.876	0.022	.	Sig. (2-tailed)	a	
90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	N		العمل الهادف
<b>-0.036</b>	<b>-0.149</b>	<b>0.220(**)</b>	<b>-0.080</b>	<b>0.130</b>	<b>-0.030</b>	<b>0.583(**)</b>	<b>0.017</b>	1.000		Correlation Coefficient		
0.639	0.068	0.009	0.320	0.112	0.714	0.000	0.840	.		Sig. (2-tailed)	b	
90	90	90	90	90	90	90	90	90		N		الإحساس بالجماعة
<b>-0.138</b>	<b>-0.206(*)</b>	<b>-0.120</b>	<b>-0.271(**)</b>	<b>0.007</b>	<b>0.036</b>	<b>0.322(**)</b>	1.000			Correlation Coefficient	C	
0.076	0.013	0.158	0.001	0.931	0.664	0.000	.			Sig. (2-tailed)		
90	90	90	90	90	90	90	90			N		الملائمة بين قيم الفرد والمنظمة
<b>-0.173(*)</b>	<b>-0.352(**)</b>	<b>0.173(*)</b>	<b>-0.253(**)</b>	<b>-0.009</b>	<b>-0.115</b>	1.000				Correlation Coefficient	M	
0.019	0.000	0.033	0.001	0.912	0.145	.				Sig. (2-tailed)		
90	90	90	90	90	90	90				N		خفض الكلف
<b>0.656(**)</b>	<b>0.485(**)</b>	<b>0.202(*)</b>	<b>0.508(**)</b>	<b>0.454(**)</b>	1.000					Correlation Coefficient	D	
0.000	0.000	0.017	0.000	0.000	.					Sig. (2-tailed)		
90	90	90	90	90	90					N		التحسين المستمر
<b>0.566(**)</b>	<b>0.365(**)</b>	<b>0.246(**)</b>	<b>0.437(**)</b>	1.000						Correlation Coefficient	E	
0.000	0.000	0.004	0.000	.						Sig. (2-tailed)		
90	90	90	90	90						N		رضا الزبون
<b>0.672(**)</b>	<b>0.506(**)</b>	<b>0.293(**)</b>	1.000							Correlation Coefficient	F	
0.000	0.000	0.000	.							Sig. (2-tailed)		
90	90	90	90							N		رفع مستوى الخبرة
<b>0.316(**)</b>	<b>-0.017</b>	1.000								Correlation Coefficient	G	
0.000	0.845	.								Sig. (2-tailed)		
90	90	90								N		استخدام التقنيات الجديدة
<b>0.619(**)</b>	1.000									Correlation Coefficient	H	
0.000	.									Sig. (2-tailed)		
90	90									N		روحانية مكان العمل
1.000										Correlation Coefficient	K	
.										Sig. (2-tailed)		
90										N		قيمة أعمال المنظمة

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الشكل (2)

مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين روحانية مكان العمل وقيمة أعمال المنظمة

**المحور الثالث: اختبار علاقات التباين بين المنظمات المعنية إزاء متغيرات البحث**  
أفادت فرضية البحث الثانية بوجود التباين بين المنظمات الخاضعة للبحث إزاء متغيراته، وعليه جرى اختبار الفرضية من خلال معامل التباين لكروسكال ويلز (Kruskal \_ Wallis) لكونه أداة لا معلميه لأكثر من عينتين مستقلتين وكانت النتائج لكل متغير كما يأتي:

1. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء العمل الهادف. وقد تبين من خلال معامل (Chi-Square) في الجدول (5) وبدرجة حرية (2) أن المتغير حقق مستوى معنوية عال جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا للعمل الهادف لكل منظمة وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

2. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء الإحساس بالجماعة. وقد تبين من خلال معامل (Chi-Square) في الجدول (6) وبدرجة حرية (2) أن المتغير حقق مستوى معنوية عالي جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا للإحساس بالجماعة لكل منظمة وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

**جدول (6)**  
معامل كروسكال ويلز للإحساس بالجماعة

37.428	Chi- Square
2	Df
0.00	Asymp. Sig.

**جدول (5)**  
معامل كروسكال ويلز للعمل الهادف

24.935	Chi- Square
2	Df
0.00	Asymp. Sig.

3. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء العلاقة بين قيم الفرد وقيم المنظمة. وقد تبين من خلال معامل (Chi-Square) في الجدول (7) وبدرجة حرية (2) إن المتغير حقق مستوى معنوية عالي جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا للعلاقة بين قيم الفرد وقيم المنظمة لكل منظمة وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

4. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء خفض الكلف. وقد تبين من خلال معامل (Chi-Square) في الجدول (8) وبدرجة حرية (2) والمتغير حقق مستوى معنوية عال جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا لخفض الكلف لكل منظمة وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

**جدول (8)**  
معامل كروسكال ويلز للعلاقة بين خفض الكلف

49.439	Chi- Square
2	Df
0.00	Asymp. Sig.

**جدول (7)**  
معامل كروسكال ويلز للعلاقة بين قيم الفرد وقيم المنظمة

7.214	Chi- Square
2	Df
0.027	Asymp. Sig.

5. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء التحسين المستمر. وقد تبين من خلال معامل (Chi-Square) في الجدول (9) وبدرجة حرية (2) أن المتغير حقق مستوى معنوية عال جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا للتحسين المستمر لكل منظمة وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

6. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء رضا الزبون. وقد تبين من خلال معامل (Chi-Square) في الجدول (10) وبدرجة حرية (2) أن المتغير حقق مستوى معنوية عال جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا لرضا الزبون لكل منظمة وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

**جدول (10)**  
معامل كروسكال ويلز رضا الزبون

61.859	Chi- Square
2	Df
0.00	Asymp. Sig.

**جدول (9)**  
معامل كروسكال ويلز للتحسين المستمر

50.661	Chi- Square
2	Df
0.00	Asymp. Sig.

7. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء رفع مستوى الخبرة. وقد تبين من خلال معامل (Chi-Square) في الجدول (11) وبدرجة حرية (2) إن المتغير حقق مستوى معنوية عال جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا لرفع مستوى الخبرة لكل منظمة وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

8. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء استخدام التقنيات الجديدة. وقد تبين من خلال معامل (Chi-Square) في الجدول (12) وبدرجة حرية (2) إن المتغير حقق مستوى معنوية عال جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا لاستخدام التقنيات الحديثة لكل منظمة وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

## جدول (11)

معامل كروسكال ويلز لرفع مستوى الخبرة

33.584	Chi- Square
2	Df
0.00	Asymp. Sig.

## جدول (12)

معامل كروسكال ويلز لاستخدام التقنيات الجديدة

33.584	Chi- Square
2	Df
0.00	Asymp. Sig.

وبعد الانتهاء من اختبار التباين بين الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين فإنه سيتم إلى اختبار التباين على مستوى متغيري البحث الرئيسين (روحانية مكان العمل وقيمة أعمال المنظمة)، وكما يأتي:

9. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء روحانية مكان العمل. وقد تبين من خلال معامل (Chi- Square) في الجدول (13) وبدرجة حرية (2) إن المتغير حقق مستوى معنوية عالي جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا لروحانية مكان العمل لكل منظمة ، وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

10. يوجد تباين ذو دلالة معنوية بين إدراك المنظمات الثلاثة إزاء قيمة أعمال المنظمة. وقد تبين من خلال معامل (Chi- Square) في الجدول (14) وبدرجة حرية (2) إن المتغير حقق مستوى معنوية عال جدا بما يقود إلى عدم رفض فرضية البحث إذ إن هناك إدراكا مختلفا لقيمة أعمال المنظمة لكل منظمة وبالتالي التعامل مع متغيرات البحث بشكل مختلف عن الأخرى.

## جدول (13)

معامل كروسكال ويلز لروحانية مكان العمل

61.232	Chi- Square
2	Df
0.00	Asymp. Sig.

## جدول (14)

معامل كروسكال ويلز لقيمة أعمال المنظمة

69.254	Chi- Square
2	Df
0.00	Asymp. Sig.

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث أهم ما توصلت إليه نتائج التحليلات الإحصائية من استنتاجات وتوصيات تحت مطلبين وكما يأتي:

## المطلب الأول: الاستنتاجات

استنادا إلى ما آلت إليه نتائج التحليلات الإحصائية يمكن وصف أهم الاستنتاجات بما يأتي:

1. تتباين المنظمات الثلاثة في إدراكها لطبيعة وواقع متغيرات البحث إذ أن لكل منها فهما خاصا لقيمة أعمال المنظمة وكيف تتشكل ومن أين تأتي؟
2. يدرك العاملون في المنظمات الثلاثة مضامين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وجاء ذلك من خلال نسب التشبع المرتفعة التي حققتها فقرات الاستبيان بما يفيد أن المقياس توصل فعلا إلى قناعات المعنيين بادراك ما كان مطلوب قياسه.
3. لم تعط نتائج الأبعاد الفرعية لكلا المتغيرين تدابيرية تعكس العلاقات فيما بينها بقدر ما أعطت نتائج ايجابية على المستوى الكلي لها.
4. قد يعكس مفهوم العاملين للعمل الهادف متعة وارتباط روحي واندماج في العمل إلا أن هذا الفهم كان في إطار الأهداف الشخصية لهم إذ أنه حقق علاقة ارتباط عكسية مع قيمة أعمال المنظمات بأبعاده مجتمعة إذ أنه لم يسهم في إضافة القيمة لأعمالها، لاسيما مع رضا الزبون ورفع مستوى الخبرة وبدرجة أقوى مع التحسين المستمر. فيما حقق العمل الهادف إسهاما في خفض الكلفة، واستخدام التقنيات الجديدة فقط.
5. اتسمت علاقات العاملين بالفردية إذ لم توجد علاقات تضامنية للإحساس بالجماعة موجهة لإضافة القيمة لأعمال المنظمات ما عدا متغيري خفض الكلف واستخدام التقنيات الجديدة الذي أسهم في تعظيمهما، بينما أخفق الإحساس بالجماعة الذي يدعم قيمة أعمال المنظمة في إطار التحسين المستمر، رضا الزبون، رفع مستوى الخبرة.
6. لم تعتمد المنظمات المعنية التقنيات الجديدة في تقديمها الخدمة المطلوبة على الرغم من أن مستوى التقنيات المعتمد حاليا هو بمستوى مرض إلا أن تتبع التطورات الحديثة من قبل العاملين جعلهم يتطلعون لإدخال التقانة الحديثة جدا.
7. تراجع عامل الموانمة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة بوصفها الساند حاليا إذ أنه لم يرتبط بأية علاقة تتسبب بتعظيم قيمة المنظمات المعنية بالبحث عدا عامل خفض الكلف. أما باقي مجالات تعظيم قيمة أعمال المنظمة بوصفها الحالي فقد كان هناك تراجعاً كبيراً لاسيما رفع مستوى الخبرة الذي إذا ما تقدم بوصفه الساند فإنه سيحقق تراجع في قيمة أعمال المنظمة لعلاقته العكسية، وانعدام العلاقة مع التحسين المستمر، رضا الزبون، استخدام التقنيات الجديدة.
8. تبحث المنظمات الثلاثة عن خفض الكلف قبل تحقيق رضا الزبون وسعيها لامتلاك التقانات الجديدة قبل سعيها لرفع خبرة ومهارة العاملين.

9. لم يشكل التحسين المستمر معنى في نظر المنظمات الثلاثة إذ أن جل الاهتمام هو يصب في صالح المالكين وليس الزبون وكما تجسد في السعي لخفض الكلف بالتفريط برضا الزبون او خلق الإحساس بقيمة الجماعة.

### المطلب الثاني: التوصيات

تأسيساً على الاستنتاجات يتعين على المنظمات الثلاثة ما يأتي:

1. إعادة ثقافة العاملين بمناخ قيمة أعمال المنظمة في إطار مفاهيم ابتكار القيمة وليس خلقها فقط.
2. لا بد أن تعاد مفاهيم العمل الهادف من خلال ما تحققه من نفع للشخص والمنظمة في وقت واحد وليس على حساب المنظمة.
3. السعي لربط عملية خفض الكلف برضا الزبون والسعي لمقابلة تطلعاته إذ أن كلفة كسب الزبون الجديد تفوق كلف المحافظة على الزبائن القداماء.
4. التوافق مع معطيات البيئة والتطورات التقنية العاملين بتحديث التقانة وبشكل متوافق مع إكساب العاملين مهارات جديدة.
5. ربط الأهداف الخاصة للعاملين بالأهداف الجماعية للمنظمات وذلك من خلال رفع حس المواطنة التنظيمية وتعزيز عوامل رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
6. إعداد برامج تدريبية لتطوير المهارات الشعورية للعاملين كافة وبالذات القيادات الإدارية.
7. ربط مهام العاملين بمستقبلهم من خلال سياسات التعويض التي تنعكس على الواقع المعاشي لهم لغرس المواطنة التنظيمية لديهم.

### المصادر

#### القران الكريم

#### أولاً: المصادر العربية

1. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
2. البغدادي، عادل هادي حسين، (2006)، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة، أطروحة دكتوراه (غ م)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
3. توربان، افرام، مكلين، افرام، ويثرب، جيمس، (2000)، "تقنية المعلومات في دعم إدارة الشركات" ترجمة دار الرضا للنشر، إصدار سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق.
4. الدراكية، مأمون والشلي، طارق، (2002)، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
5. المشهداني، محمود، (1976) "من مراحل الطريقة الإحصائية"، بغداد.
6. القرشي، إحسان كلظم شريف، (2007)، الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في الاختبارات الإحصائية، ط1، مطبعة الديواني، بغداد.
7. عماد الدين، محمد سلطان، (1967)، التحليل العاملي، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، مصر.
8. الروسان، محمود علي، (1997)، "العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها على الأداء التصديري"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. شاهين، أمير، (2002)، "نظرة فاحصة في خفايا التسويق"، بحث منشور على ([www.rayaan.net](http://www.rayaan.net)). web site.
10. شقير، فائق والشريف، عليان والحلي، رياض، (2000) "مقدمة في الإحصاء"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
11. الشيرازي، مكارم، (2007)، " تفسير الأمتل"، مؤسسة الأعلمي، ط1، الكويت.
12. الطباطبائي، محمد حسين، (1973)، "الميزان في تفسير القران"، مؤسسة الاعلمي، ط3، بيروت.
13. ياسين، سعد والرفاعي، غالب، (2004)، "الأعمال الالكترونية في البيئة العربية: الواقع والتحديات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

14. Afuah, A. & Tucci, C. (2003), "Internet Business Model and Strategies.: Text and Cases.", 2nd ed., McGraw-Hill, Boston.
15. Applegate, L., Austin, R. & McFarlan, F. (2003), "Corporate Information Strategy and Management.", 6th ed., McGraw-Hill, Irwin, New York.
16. Arora, Q. (2002), "Implementing Knowledge Management A Balanced Scorecard Approach", www.EBSCO.host.com.
17. Ashmos, D. & Duchon, D. (2000), "Spirituality at Work. A conceptualization and Measure", Journal of Management Inquiry, 9(2), http://search.ebscohost.com. (Eds) Blackwell hand book of social psychology: Group processes, Oxford: Black well. http://dx.doi.org/10.1002.
18. Barua, A., Konana, P., Whinston, A. & Yin, F. (2004), "An Empirical Investigation of Net-Enabled Business Value.", MIS Quarterly, Dec., Vol.28.
19. Bowman, C. (1999), "The Essence of Strategic Management.", Prentice-Hall, New York.

20. Brooking, A. (1996), "Intellectual Capital." Thompson Business Press, New Jersey.
21. Brown, R.B. (2003), "Organizational Spirituality: The Skeptics Version Organization", 10(2).
22. Burack, E. (1999), "Spirituality in the Workplace, Journal of Organizational Change Management", 12(4).
23. Buttle, F.(2004), "Customer Relationship Management: Concepts and Tools." Elsevier Butterworth Heineman, Oxford.
24. Barua, A., Konana, p. Whinston, A &Yin, f. (2004), "An Empirical Investigation of Net-Enabled Business Value." MIS Quarterly, Dec. Vol.28.
25. Chen, S.(2001), "Strategic Management of e-Business." John Wiley & Sons, England.
26. Duchan, D.& Plowman, D. (2005), "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work unit performance, The Leadership Quarterly", 16.
27. Eppinger, Steven, (2001), "Innovation at the Speed of Information", HBR, January.
28. Etzion, D. (1997), "Annual Vacation: Duration and Relief from Job Stress and Burnout", paper presented at the 12th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis.
29. Fawcett, P.(1999), "Managing Information: Understanding the Impact of IT on the Financial Services." CIB Publishing, England.
30. Chen, S.(2001), "Strategic Management of e-Business." John Wiley & Sons, England.
31. Duchan, D.& Plowman, D. (2005), "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work unit performance, The Leadership Quarterly", 16.
32. Gallup, G.H.(1998), "Remarkable Surge of Interest in Spiritual Growth Noted as Next Century Approaches", Emerging Trends, 12(1).
33. Giacalone, R.A. & Jurkiewicz.(2003), "Workplace Spirituality in R.A. Spirituality and Organizational Performance: Handbook of workplace",
34. Guillory, William, A. (2000), "The Living Organization: Spirituality in the Workplace, Innovations International". Salt Lake Utah.
35. Harvey, D. & Brown, D.(2001), "An Experiential Approach to Organization Development." 6th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
36. Hill, C., Jones, A. & Gareth, R.(2001), "Strategic Management Theory: An Integrated Approach." Houghton Mifflin Inc., New York.
37. Hoobler J & Johnson N. (2004), "An Analysis of Current Human Resource Management Publications", Personnel Review, Vol. 33, No. 6.
38. Honey Cutt, J.(2000), "Knowledge Management Strategies", India Prentice-Hall, Microsoft Corporation.
39. Howard, S. (2002), "A spiritual Perspective on Learning in the Workplace", Journal of Managerial Psychology, Vol. 17, no. 3.
40. Janjicek, R.(2004), "CRM Architecture for Enterprise Relationship Marketing in the New Millennium." A Technical White Paper, Presented at (hp) Web site, www.brint.com .
41. Jessup, L. & Valacich, J.(2003), "Information Systems Today's." Prentice-Hall, New Jersey.
42. Kermally, S.(2002), "Effective Knowledge Management A best Practice." John Willey of Sons, England.
43. Khasawneh, S., Alrjoub, S., Al Zawahreh, A. (2010), "Exploratory and Confirmatory Factor Analyses of the Spirituality in the Workplace Questionnaire (SWQ): A Tool for Workplace Development", Journal of Institutional Research Journal of Institutional Research South East Asia, Vol. 8, No. 1.
44. Kincaid, J.(2003), "Customer Relationship Management." Prentice-Hall, New Jersey.
45. Kinjerski, V. & Skrypnek, B. J. (2006), "The Spirit at Work Project: Creating Positive Outcomes in Long-term care", 10th Annual Long Term Care Winter Conference, Jasper, Alberta.

46. kok, J. & Vanzyl, C. (2005). "The Relationship between Knowledge Management, Business Intelligence, and Customer Relationship Management." Paper presented at web site. www.bond.com.
47. Krajewski, L. & Ritzmann, L. (2005). "Operations Management and Value Chain." Pearson – Prentice- Hall, New Jersey.
48. Kristof, A. (1996). "Person-Organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications", personnel psychology, No. 49.
49. Kubo, I. & Saka, A. (2002). "An Inquiry into The Motivations of Knowledge." Journal of Km, www.EBSCO.host.com.
50. Kubo, I. & Saka, A. (2002). "An Inquiry into The Motivations of Knowledge." Journal of Km, www.EBSCO.host.com. Martin, W., Brown, C., Dehayes, D., Hoffer, J. & Perkins, W. (2002). "Management Information Technology." Prentice –Hall, New Jersey.
51. Marwick, A. (2001). "Knowledge Management Technology", IBM Systems Journal, Vol.40, www.EBSCO.host.com.
52. Milliman, J., Czaplewski, J. A. & Ferguson, J.J. (2003). "Workplace Spirituality and employee Work attitudes: An exploratory empirical assessment", Journal of Organizational Change Management, Vol. 16, No. 4.
53. Mitroff, I. I. & Denton, E.A. (1999). "A study of Spirituality in the Workplace", Sloan Management Review, Vol. 40.
54. Kubo, I. & Saka, A. (2002). "An Inquiry into The Motivations of Knowledge." Journal of Km, www.EBSCO.host.com.
55. Martin, W., Brown, C., Dehayes, D., Hoffer, J. & Perkins, W. (2002). "Management Information Technology." Prentice –Hall, New Jersey.
56. Naylor, T., Williman, W. & Osterberg, R. (1996). "The Search for Meaning in the Workplace", Abington Press, Nashville, TN.
57. Neak, C.P. & Milliman, J. F. (1994). "Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life", Journal of Management Psychology, Vol.9, No.6.
58. Neal, J. (1998). "Spirituality in the Workplace: What's Happening? Spirituality in the Workplace Conference", Toronto, Canada, May.
59. Neal, J. A. & Bennett, J. (2003). "Examining Multi-level or Holistic Spiritual Phenomena in the Workplace", Academy of Management: MSR Newsletter, Winter.
60. Norma, H. & Samson, D. (2002). "Technology Management: Text & International." McGraw– Hill, New York.
61. O' Brien, J. (2003). "Introduction to Information Systems: Essentials for the E. Business Enterprise." McGraw – Hill, New York.
62. Petchsawang, P. A. & Duchon, D. (2009). "Measuring Workplace Spirituality and Organizational Performance In An Asia Context", Human Resource Development International, Vol. 12, No. 4.
63. Pawar, Badrinarayan, Shankar, (2009). Work Place Spiritual Facilitation: A Comprehensive Model, Journal of Business Ethics ISSN: 0167454, المكتبة الافتراضية
64. Pfeffer, J. (2003). "Business and Spirit: Management Practices That Sustain VALUES", In R.A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz eds, The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance M. E. Sharpe, Armonk, NY.
65. Pitts, R. & Lie, D. (1996). "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage." West Publishing Co. New Jersey.
66. Porter, M. & Kramer, M. (1999). "Philanthropy's New Agenda: Creating Value." HBR. Nov. / DEC.
67. Sang, M. & Cheongkown, L. (2002). "E. company CEO Websites: Contents and Information Value", Management Decision, Vol.40, No.2
68. Schroeder, R. (1999). "Operations Management, Decision Making in the Operations Functions", 3rd ed., Mc – Graw – Hill, Singapore.

69. Simon, K. (1994), "Towards a Theoretical Framework for Business Process Reengineering." A Master degree dissertation, Dept. of Informatics, Goteborg University.
70. Singhal, M. & Chatterjee, L. (2006), "A Person – Organization fit- based Approach for Spirituality at Work: Development of a Conceptual Framework", Journal of Human Values, Vol. 12, No. 2.
71. Skyrme, D. (1998), "Measuring the Value of Knowledge Matrices for the Knowledge based Business.", Business Intelligence, Website, www.Skyreme.com.
72. Slack et al (1998), "Operations Management.", Times Pitman Publishing, New York.
73. Svejenova, S. (2005), "The Path With the Heart: Creating the Authentic Career", Journal of Management Studies, Vol. 42, No. 5.
74. Tapscott, D. (1999), "Creating Value in the Network Economy, Review Book", HBR, Oct. Dec.
75. Te Fu Chen (2009), Building A Platform of Business Model to Creating Real Business Value With WEB 2.0 For WEB Information Services Industry, International Business Management Society, Vol. 7, No. 3, P: 168- 180. المكتبة الافتراضية
76. Wesley, Z. & Levinthal, G. (1990), "Information based Strategy to deliver Sustained Competitive Advantage", HBR, March/April.
77. Wong, P.T.P. (1998), "Implicit Theories of Meaningful Life and the Development of the Personal Meaning Profile (PMP)", In Wong, P.T.P. & Fray, P. (EDS), Handbook of Personal Meaning: Theory Research and Practice (ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

### الملحق (1)

استبانة البحث

الأخت الفاضلة... الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبيان رأي

نظراً لما تتمتع به شركتكم من سمعة في المجال الخدمي، وقدرة علمية ومهنية عالية تنسجم مع أهداف البحث الموسوم (الإسهام السلوكي لروحانية مكان العمل في بناء قيمة أعمال المنظمة) والتي تشكل جزءاً من متطلبات انجاز البحث، نضع بسرور وتفاؤل بين أيديكم الكريمة استبانة البحث يرجى التفضل بالإجابة على فقراتها، وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، شاكرين سلفاً تعاونكم وذلك بتخصيص جزءاً من وقتكم الثمين دعماً للعلم.

ولابد أن نؤكد إن نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين إلى إن هذا البحث لا يستهدف تشخيص نقاط القوة أو الضعف في الشركة، بقدر ما يستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان أو ما يشير إلى الشخصية، وإن الباحثان مستعدان للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم، مع التقدير .

أولاً : روحانية مكان العمل:

1. العمل الهادف:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	اشعر بالمتعة في العمل.					
2	افهم الأشياء التي تعطيني معنى في العمل.					
3	أرى بان هناك حالة من الارتباط ما بين العمل الذي أؤديه ومصالح المجتمع الذي اعمل فيه.					
4	أتطلع وبشوق للقدوم للعمل.					
5	أرى بان العمل الذي أؤديه له قيمة عالية لدى الآخرين.					
6	اشعر بان عملي يزيد في توجهي الروحي.					

## 2. الإحساس بالمجموعة:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	اشعر بان العمل التعاوني مع الآخرين له قيمة كبيرة.					
2	أرى بانى جزء من المجموعة					
3	اشعر بان العاملين في المنظمة يدعم بعضهم البعض الآخر.					
4	اشعر بحرية في التعبير عن آرائى.					
5	اعتقد بان العاملين مرتبطين مع بعضهم البعض بهدف سامى.					
6	اشعر باننا جزء من عائلة واحدة.					

## 3. الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	احمل مشاعر ايجابية وجياشة حول قيم المنظمة.					
2	تهتم المنظمة بالعاملين الذين تكون مواردهم المادية شحيحة.					
3	تعنتى المنظمة بجميع العاملين لديها بشكل عادل ومنصف بدون تمييز أو تفرقة.					
4	اشعر بالارتباط الحقيقي مع رسالة المنظمة في المجتمع					
5	تهتم المنظمة كثيرا بصحة العاملين ومشكلاتهم المادية والمعنوية .					
6	تنسجم أهدافى الشخصية كموظف مع أهداف المنظمة.					

## ثانياً: قيمة أعمال المنظمة:

## خفض الكلف:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	من أولويات إدارة المنظمة أن تجعل كلفة الخدمات المقدمة للزبان تنافسية.					
2	تسعى الإدارة إلى التركيز على تخفيض تكاليف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها .					
3	تعمل الإدارة على توسيع أنشطتها وأسواقها من أجل تخفيض التكاليف.					
4	تلجأ الإدارة إلى استخدام التقنيات الحديثة لتساعد على أداء الأعمال بكلفة أقل.					

## التحسين المستمر للجودة:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعمل الإدارة من أجل أن تكون خدماتها المقدمة ذات جودة متميزة.					
2	تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام التقنيات الحديثة في العمل لتعزيز جودة خدماتها.					
3	تلزم الإدارة منتسبيها على أداء الأعمال بالشكل الصحيح ضمن المعايير المحددة.					
4	تستخدم الإدارة المعلومات المرتجعة عن خدماتها من أجل تقويم أداء الأنشطة المختلفة.					
5	تركز الإدارة دائما على التصميم الفعال للخدمات وعلى التنوع بها.					

### تحقيق رضا الزبون:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	من استراتيجيات إدارة المنظمة أن تجعل كل القرارات أساسها رغبة الزبون.					
2	تلجأ الإدارة إلى إجراء بحوث ودراسات السوق كي تفهم حاجات ورغبات الزبائن .					
3	تتشارك الإدارة مع زبائنها في العديد من القرارات لتطوير مستوى الخدمات المقدمة لهم.					
4	تعزز الإدارة مبدأ القيمة العالية للزبون من خلال تقديم خدمات جديدة ومتنوعة.					
5	تسعى الإدارة إلى أن تكون خدماتها تفوق توقعات الزبون.					

### رفع مستوى الخبرة والمهارة:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	هناك تنوع كبير ومتميز من الخبرات والمهارات للمدراء في المنظمة.					
2	تسعى الإدارة إلى تطوير معارف ومهارات مدراءها وخبراتها باستمرار.					
3	تعمل الإدارة على استقطاب الأشخاص ذوي الاختصاص المتميز في العمل.					

### استخدام التقنيات الحديثة:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تشجع إدارة المنظمة مدراءها على استخدام التقنيات الحديثة لأداء أعمالهم.					
2	تعتمد الإدارة على تقنية وشبكات المعلومات لممارسة أعمالها المختلفة.					
3	تحث الإدارة العاملين على استيعاب التقنيات الحديثة المستخدمة في العمل اليومي.					