



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

روحانية مكان العمل وتأثيرها على أداء فرق العمل

دراسة حالة: عينة من المؤسسات الإستشفائية ببسكرة

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- حجازي إسماعيل

إعداد الطالبة:

- تلي مريم

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جودي حنان
جامعة بسكرة	مقررا	- أستاذ التعليم العالي	- حجازي إسماعيل
جامعة بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- خان احلام
جامعة بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- بنوناس صباح
جامعة المسيلة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- برحومة عبد الحميد
جامعة ورقلة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- مناصرية رشيد
جامعة بسكرة	مدعوا	- أستاذ التعليم العالي	- حيرش عيسى

الموسم الجامعي: 2022-2023

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا الذي وفقني في اتمام هذا العمل

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف (حجازي إسماعيل) على تفضله لإشرافه على

هذا العمل و على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اطراء هذا العمل في

مختلف جوانبه.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع

وتقييمه .

كما أتقدم بالشكر الى الاستاذة المحكمين الاستبيان على تعاونهم وتوجيهاتهم.

وأشكر كذلك المسؤولين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة على تعاونهم وتسهيلهم لنا

لتوزيع الاستبانات وكذلك الشكر الموصول للموظفين لإجاباتهم الجدية عليهما.

تلي حريم

الإهداء

إلى صاحب الأطلاق العطرة ، والأفعال الطيبة

والذي الحبيب شفاه الله وأطال في عمره.

إلى الغالية التي لطالما تمنيت أن تفر عينها برؤيتي في يوم كمننا

إلى التي توسدنا التراب قبل أن تتحقق أمنيتها إلى سر مناختي

واجتماعي إلى أمي رحمها الله .

إلى اختي "سمية" رحمها الله .

إلى أخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم .

إلى زميلاتي وزملائي وفقهم الله.

إلى اساتذتي الاعزاء الذين تعلمنا منهم الكثير علما وخلقاً.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على روحانية مكان العمل وتأثيرها على أداء فرق العمل ، بالاعتماد على نموذج يتم من خلاله دراسة روحانية مكان العمل من خلال ثلاثة ابعاد وهي :معنى العمل، الإحساس بالانتماء إلى المجتمع، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة وتأثير ذلك على أداء فرق العمل ،وإداء فرق العمل من خلال أربعة ابعاد وهي: جودة الفريق ، انتاجية الفريق ، كفاءة الفريق، تماسك الفريق .

لتحقيق اهداف الدراسة تم إستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للتعرف على تصورات الأفراد بعينة من المؤسسات الاستشفائية بسكرة حول روحانية مكان العمل وتأثير ذلك على أداء فرق العمل، و المقابلة غير الموجهة لدعم تفسير النتائج المتحصل عليها، حيث شملت عينة الدراسة 143 من الاطباء والمرضى بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة (المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب وجراحة العيون- المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد، وطب الاطفال- المؤسسة العمومية الإستشفائية حيكم سعدان- المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر). ثم بعد ذلك تم القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.22 وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير لروحانية مكان العمل على أداء فرق العمل لعينة من المؤسسات الاستشفائية بسكرة، كما توصلت الدراسة إلى ان معنى العمل لا يؤثر على أداء فرق العمل وهذا يدل على ان هناك عوامل اخرى اثرت على أداء فرق العمل وكذلك الاحساس بالانتماء إلى المجتمع كان له التأثير الاكبر على أداء فرق العمل من توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات من أهمها على المنظمات الاهتمام أكثر بروحانية مكان العمل وتوجيهها نحو خدمة أهدافها ، العمل على تعزيز الشعور بمعنى العمل لدى الافراد من خلال تقديم المكافآت والتحفيزات، تكوين فرق عمل يتميز اعضائها بمهارات ومعارف متنوعة تساعدهم على مهامهم مع التأكيد على معايير الجودة والكفاءة لأداء الفريق.

الكلمات المفتاحية: روحانية مكان العمل، معنى العمل ، الإحساس بالانتماء إلى المجتمع، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، أداء فرق العمل .

Abstract

This study aimed to recognize the workplace spirituality and its impact on the teams work performance based on a model through which the workplace spirituality is studied through three dimensions: meaning in work, a sense of belonging to community, alignment between organizational and individual values and its impact on teams work performance. It also addressed teams work performance through four dimensions: the team quality, the team productivity, the team efficiency, the team cohesion.

In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a key tool to detect individuals' perceptions based on a sample from hospital institutions in Biskra about workplace spirituality and its impact on the teams work performance, as well as a non-directive interview to support the interpretation of the results obtained. The study sample consisted of 143 doctors and nurses in the hospital institutions under study (the hospital institution specialized in ophthalmology – the hospital institution specialized in obstetrics, gynecology, and pediatrics – the public hospital institution Hakim Saadane – the public hospital institution Bashir Ben Nasser). The statistical analysis of the data was then carried out using the statistical program SPSS V.22. The study concluded several findings, the most important of which was the influence of workplace spirituality on teams work performance in a sample of hospital institutions at Biskra. The study also found that meaning in work does not affect the teams work performance, indicating that there are other factors that influenced the teams work performance, as well as a sense of community belonging had the greatest impact on the teams work performance than the alignment between organizational and individual values.

The study concluded many suggestions, the most important of which is the need for organizations to pay more attention to the workplace spirituality and guide it towards serving their objectives, promoting the sense of work in individuals by

providing rewards and motivations, creating teams work whose members have diverse skills and knowledge that help them carry out their tasks, while emphasizing the quality and efficiency standards of the team's performance.

Keywords: workplace spirituality, meaning in work, a sense of belonging to community, alignment between organizational and individual values, teams work performance.

الفصل السادس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	Abstract
VII-XIV	الفهارس
VII	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول
XIII	فهرس الأشكال
XIV	فهرس الملاحق
ب- ع	المقدمة
30-1	الفصل الأول : الإطار النظري لروحانية مكان العمل
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية روحانية مكان العمل
3	المطلب الاول : ظهور مفهوم الروحانية في المنظمات
4	المطلب الثاني : مفهوم روحانية مكان العمل
6	المطلب الثالث: سمات روحانية مكان العمل
8	المطلب الرابع : أهمية و اهداف روحانية مكان العمل
8	اولا: أهمية روحانية مكان العمل
9	ثانيا: اهداف روحانية مكان العمل
11	المبحث الثاني : أساسيات حول روحانية مكان العمل
11	المطلب الاول : أبعاد روحانية مكان العمل
11	اولا: معنى العمل meaning in work
12	ثانيا: الإحساس بالانتماء إلى المجتمع a sense of belonging to community
13	ثالثا: توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة alignment organizational and individual values
13	المطلب الثاني : محددات روحانية مكان العمل
15	اولا: نمط القيادة
16	ثانيا: الثقافة التنظيمية
17	ثالثا: دعم الإدارة العليا

فهرس المحتويات

17	المطلب الثالث: آثار روحانية مكان العمل على المنظمات
17	أولا: آثار روحانية مكان العمل على سلوكيات ومواقف الأفراد
21	ثانيا: آثار روحانية مكان العمل على أداء المنظمة
23	المطلب الرابع: المفاهيم الحديثة الناتجة عن تطور مفهوم روحانية مكان العمل
25	اولا: رأس المال الروحي
25	ثانيا: الذكاء الروحي
26	ثالثا: القيادة الروحية
30	خلاصة الفصل
55-31	الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء فرق العمل
32	تمهيد
33	المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول فرق العمل
33	المطلب الاول : تعريف فرق العمل و أهدافها
33	اولا:تعريف فرق العمل
34	ثانيا: أهداف فرق العمل
34	المطلب الثاني : خصائص فرق العمل
34	اولا : الخصائص العامة لفرق العمل
35	ثانيا : خصائص فرق العمل العالية الأداء
36	المطلب الثالث: انواع فرق العمل
38	المطلب الرابع:مراحل بناء فرق العمل
38	اولا: مرحلة التشكيل
39	ثانيا: مرحلة العصف (الصراع)
39	ثالثا: مرحلة الاستقرار
40	رابعا: مرحلة الاداء
40	خامسا: مرحلة التفكك او الانتهاء
42	المبحث الثاني : عموميات حول أداء فرق العمل
42	المطلب الاول : مفهوم أداء فرق العمل
42	المطلب الثاني : أبعاد أداء فرق العمل
43	اولا: جودة الفريق the team quality
44	ثانيا: انتاجية الفريق the team productivity

فهرس المحتويات

45	ثالثا: كفاءة الفريق the team efficiency
45	رابعا: تماسك الفريق the team cohesion
46	المطلب الثالث: عوامل نجاح اداء فرق العمل
48	المطلب الرابع: معوقات أداء فرق العمل
50	المبحث الثالث : تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل
50	المطلب الاول : تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل
51	المطلب الثاني : تأثير معنى العمل على أداء فرق العمل
52	المطلب الثالث: تأثير الاحساس بالانتماء إلى المجتمع على أداء فرق العمل
53	المطلب الرابع: تأثير توافق القيم التنظيمية على أداء فرق العمل
55	خلاصة الفصل
102-56	الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بسكرة
57	تمهيد
58	المبحث الأول : تقديم المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة
58	المطلب الاول: نظرة عامة حول المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بسكرة
58	اولا : مفهوم المؤسسات الاستشفائية المتخصصة
58	ثانيا: المؤسسات الإستشفائية المتخصصة بسكرة
59	المطلب الثاني: نظرة عامة حول المؤسسات العمومية الاستشفائية بسكرة
59	اولا: مفهوم المؤسسات العمومية الاستشفائية
59	ثانيا: المؤسسات العمومية الاستشفائية بسكرة
60	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
61	المطلب الاول : ادوات جمع البيانات و مجتمع وعينة البحث
61	اولا: مصادر جمع البيانات
61	ثانيا : اداة البحث
62	ثالثا: مجتمع وعينة البحث
63	المطلب الثاني: الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
63	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
63	اولا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)
64	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
65	ثالثا: الاتساق الداخلي

فهرس المحتويات

74	المبحث الثالث : تقييم متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
74	المطلب الاول: خصائص ووصف عينة الدراسة
77	المطلب الثاني : عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
77	اولا : اختبار التوزيع الطبيعي
78	ثانيا : نتائج تقييم متغيرات الدراسة
85	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
85	اولا: اختبار الارتباط الخطي
86	ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
90	ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
93	رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
98	المبحث الرابع : تفسير نتائج اختبار الفرضيات
98	المطلب الاول: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الاولى
101	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
101	المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
102	خلاصة الفصل
104	الخاتمة
109	قائمة المراجع
124	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	القيم الروحية السائدة في بيئة العمل	16
02	نتائج معاملات الثبات و صدق	64
03	الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد معنى العمل	65
04	الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد الاحساس بالإنتماء للمجتمع	66
04	الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة	67
06	الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد جودة الفريق	68
07	الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد انتاجية الفريق	70
08	الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد كفاءة الفريق	71
09	الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد تماسك الفريق	72
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	74
15	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	77
16	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	78
17	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور روحانية مكان العمل	78
18	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات اداء فرق العمل	81
19	اختبار معامل التضخم و التباين المسموح	85

فهرس الجداول

20	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	86
21	نتائج تحليل إختبار الانحدار لتأثير روحانية مكان العمل على اداء فرق العمل	86
22	نتائج تحليل إختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد روحانية مكان العمل على اداء فرق العمل في المؤسسات الاستشفائية بيسكرة.	87
23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد روحانية مكان العمل المؤثرة على أداء فرق العمل	89
24	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل حسب متغير الجنس	90
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير الجنس	90
26	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير العمر	91
27	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	92
28	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	92
29	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها	93
30	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير الجنس	94
31	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى اداء فرق العمل تعزى لمتغير العمر	94
32	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى اداء فرق العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	95
33	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى اداء فرق العمل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	96
34	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى اداء فرق العمل تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها	97

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
-	المخطط الافتراضي للدراسة	01
07	سمات روحانية مكان العمل	02
13	أبعاد الروحانية في مكان العمل	03
29	علاقة روحانية مكان العمل ببعض المفاهيم الحديثة (رأس المال الروحي، الذكاء الروحي، القيادة الروحية)	04
41	مراحل بناء (تطور) فريق العمل	05
43	ابعاد اداء فرق العمل	06

فهرس الملاحق

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
124	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب وجراحة العيون بسكرة	01
125	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب و جراحة الاطفال-بسكرة	02
126	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان - بسكرة	03
127	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة	04
128	استبانة الدراسة	05
132	قائمة المحكمين	06

الموقف كالموقف

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تغيرات سريعة أثرت على الحياة الاقتصادية كانت و الاجتماعية ،سياسية...الخ، مما اثر على بيئة عمل المنظمة الداخلية المنظمات سواء في بيئتها الخارجية من حيث تزايد حدة المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية، التغيرات الكبيرة في القيم والتعاملات، و في بيئتها الداخلية في هيكلها التنظيمي ، إجراءات العمل ، وتزايد حجم المسؤوليات وساعات العمل للأفراد نتيجة لذلك ظهرت مشاكل تنظيمية عديدة منها ازدياد ضغوط العمل ، زيادة ساعات العمل ، و اصبح بذلك مكان العمل هو مركز الحياة اليومية للأفراد حيث يقضون فيه معظم أوقات يومهم ، ولكن يعاني الأفراد ارتفاع نسبة الاكتئاب ، وقلة مشاعر الانتماء والتواصل مع الآخرين الأمر الذي أدى إلى تفاقم ظاهرة الاغتراب داخل المنظمات وعدم الشعور بالأمان وبالتالي زيادة الضغوط النفسية والتوتر، فزاد الاهتمام بسلوكيات ونفسيات الافراد لديها فظهرت روحانية مكان العمل كآلية لمواجهة هذه الظروف و التغيرات ذلك لتحكمها بمشاعر الافراد وادائهم في العمل . حيث ادركت إدارة المنظمات انه لم يعد وحده الحافز المادي أو المكافأة من يشجع الأفراد على العمل ويزيد من رضاهم ، بل أصبحوا يبحثون عن ما هو أبعد من ذلك لإشباع حاجاتهم الذاتية والروحية من خلال البحث عن معنى لتواجدهم وعملهم ، و احساسهم بالانتماء و رغبة في بناء علاقات اجتماعية والعمل قائمة على التعاون، النزاهة في العمل. فروحانية مكان العمل تسمح للفرد بالكشف واختبار الهدف النهائي لحياته وعمله، وتطوير علاقة قوية مع الزملاء الآخرين في العمل ، الذين يتوافق معهم في القيم والافكار. فمن الضروري على المنظمات الاعتراف باحتياجات الفرد الفكرية والعاطفية والروحية والقيم والأولويات والتعرف عليها ، لما لها تأثير على انتاجيته وسلوكه. فالمنظمة التي تولي اهتمام بروحانية مكان العمل يعود عليها بالفائدة من خلال قلة دوران العمل ، زيادة مستويات الالتزام التنظيمي وتحسين أداء الفرد ، تطبيق المعايير الاخلاقية في العمل ، فتحافظ المنظمة على الافراد وتضمن بقائهم ، و يكسبها ثقة واحترام المجتمع الخارجي بما يحسن من أدائها و مكانتها امام المنافسين.

إن مدخل فرق العمل هو اسلوب اصبحت تنتهجه المنظمات للقيام بعملياتها وللاستفادة من المعارف و المهارات التي يملكها الافراد ، لضمان اندماج هذه المعارف والخبرات فينتج عنها الافكار الابداعية في العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، و المرونة في مواجهة التغيرات التي تحدث في سياق العمل . وحتى تضمن المنظمة نجاح فرق العمل للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة يجب توفير البيئة والاجراءات التي تسهل من عمل الفريق . فيواجه قادة المنظمات تحدي توجيه روحانية مكان العمل نحو بناء فرق عمل تتميز باحترام الاعضاء لبعضهم البعض، مشاعر الثقة ، التعاون ، الاحترام ، والتعبير بحرية عن الافكار والقيم التي يؤمن بها كل عضو دون اصدار الاحكام فيؤمن بذلك الفريق ب بالهدف من عمله ويقوم كل عضو بالعمل المطلوب منه بما يحسن ويطور تحسين مخرجات وأداء الفريق .

من هنا فإنه سنحاول في هذه الدراسة إلى البحث عن تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل بالمنظمات.

اولا: إشكالية الدراسة:

بالنظر للتغيرات والأزمات التي يمر بها العالم خلال السنوات الأخيرة من أزمات اقتصادية و أخلاقية خلق العديد من التحديات و الضغوطات في بيئة الأعمال ، جعل المنظمات تركز أكثر على الأفراد باعتبارهم مفتاح نجاحها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يستلزم

بناء مناخ تنظيمي إيجابي يدعم التعاون والثقة بين الأفراد العاملين والاحترام المتبادل، مما يحفز لديهم الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به . و هذا ما يعرف بروحانية مكان العمل والتي من المداخل الحديثة التي توصل إليها الباحثين في مجال الدراسات الإدارية و السلوكيات التنظيمية، وذلك لمساعدة المنظمات المعاصرة في تطوير اعمالها و بناء فرق عمل عالية الأداء مما يجعل اداء المنظمة افضل ويضمن بقاءها وتميزها.

و بناء على ما سبق جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ماهو تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل (دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة) ؟

و تدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- 1 ما هو مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بروحانية مكان العمل ؟
- 2 ما هو مستوى توفر أبعاد روحانية مكان العمل بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- 3 ما هو مستوى أداء فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- 4 ماهو تأثير معنى العمل على أداء فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- 5 ماهو تأثير الإحساس بالإنتماء إلى المجتمع على أداء فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- 6 ماهو تأثير توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة على أداء فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة ؟
- 7 ماهو تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل؟
- 8 ماهو تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل؟

ثانيا: الدراسات السابقة:

1- الدراسات باللغة العربية:

1-1 إحسان دهب جلاب، تأثير المهارة السياسية في اداء الفريق -دراسة تحليلية لآراء عينة من كادر التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد -جامعة القاديسية ، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 13، العدد 04، العراق، 2011.

جاءت هذه الدراسة لتحقيق العديد من الأهداف من بينها التحقق من الأثر الذي تحدثه المهارة السياسية في أداء الفريق (مجلس القسم) في كلية الإدارة في جامعة القاديسية، كذلك تشخيص نوع العلاقة بين أبعاد المهارة الأساسية وأداء فرق العمل ومن ثم بيان قوة هذه العلاقة ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم بناء أنموذج يحدد طبيعة العلاقة وأثرها بين أبعاد المتغير المستقل المهارة السياسية (التأثير العلاقتي ، التشبيك الاجتماعي ، الملكة الذاتية والاجتماعية والإخلاص الواضح) وأبعاد المتغير الاستجابي ، أداء الفريق (إنتاجية الفريق، وكفاءة الفريق، وجودة الفريق) .

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بها وتم توزيعها على عينة مكونة من (47) فردة بواقع (5) فرق في كلية الإدارة والاقتصاد. وقد استعملت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لعل من أبرزها الوسط الحساب والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل التباين. إذ استخرجت النتائج بالاعتماد على البرامج الإحصائية: (SPSS, V15).

وخلصت هذه الدراسة إلى استنتاجات متعددة من بينها:

- لجوء رؤساء الأقسام العلمية إلى استعمال تأثيراتهم العلاقية لزيادة إنتاجية فرقتهم من حيث الأدوار والمهام والتعاملات ، اذ تتأثر غزارة مخرجات الفريق بصدق التعاملات بين رؤساء الأقسام العلمية من جهة وأعضاء تلك الفرق من جهة أخرى.
- يعمل رؤساء الأقسام على تحديد أعضاء الفريق الأكثر تأثير في الآخرين من غيرهم والسعي إلى إقامة علاقات طيبة معهم لما تنطوي عليه هذه العلاقات من أهمية خاصة في تخصيص الآثار السلبية الناجمة عن صراع العلاقة الغير بناء ، ومن ثم زيادة في كفاءة الفريق من خلال تركيز الأعضاء وتوجيه مواردهم باتجاه أداة المهام بفاعلية دون الانغماس في تلك الصراعات وحلها .
- حرص رؤساء الأقسام العلمية على إيجاد مناح عمل داعم يشعر من خلالها أعضاء الفريق بالراحة والطمأنينة ، والسعي إلى جعل ذلك مدركا من قبل الأعضاء، مما يؤدي إلى تعزيز معنوية الفريق وتماسكه وينتج عن ذلك من زيادة في كفاءة الفريق.
- تأكيد أعضاء الفرق على سلوكيات التشارك بالمعرفة والأفكار والمعلومات والتوجيه المتبادل.

2-1 افضل عباس مهدي ، روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط الجاذبية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة) ،رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال،مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2014.

تهدف هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين متغير روحانية مكان العمل ومتغير سلوك المواطنة لدى العاملين في المنظمة من خلال الدور الوسيط لمتغير جاذبية الهوية التنظيمية. إذ حاول الباحث الوصول الى قياس علاقات التأثير والارتباط بين مختلف متغيرات الدراسة واختبارها ولتحقيق ذلك حاولت الدراسة الاعتماد على مساهمات مجموعة من الباحثين المختصين والدراسات التي تناولت دراسة المتغيرات الثلاثة. وقد اشتملت عينة الدراسة على (300) فرد من أعضاء الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المنظمة محل الدراسة (أعضاء مجلس إدارة مسؤولي، أقسام مسؤولي شعب، مسؤولي وحدات). في حين تمثلت الأداة الرئيسة للدراسة الحالية الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالعتبة الحسينية المقدسة، ثم جرى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عبر اداة الدراسة باستعمال عدد من الأدوات الإحصائية للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن اهمها (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، واختبار ، ومعامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار). وقد اثبتت نتائج هذه الدراسة صحة اغلب الفرضيات التي تم صياغتها من قبل.

ومن اهم النتائج المستخلصة وجود علاقة سببية بين روحانية مكان العمل وجاذبية الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بحيث أن تحسين بمستوى روحانية مكان العمل سينعكس في اغلب الأحيان على زيادة مستوى إدراك الفرد لجاذبية هوية المنظمة التي ينتمي اليها وهذا الادراك الإيجابي وبمرور الزمن سيشجع الأفراد ويجفزههم للانغماس في السلوكيات التطوعية في المنظمة.

3-1 عبد الرزاق إبراهيم ، سلمى حنينة، تأثير الروحية التنظيمية في جودة الخدمات العامة-بحث ميداني في عدد من مستشفيات دائرة صحة بغداد /الرصافة، مجلة الإدارة والاقتصاد بغداد ، المجلد 41 ، العدد 116 ، العراق، 2018.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على علاقة التأثير بين متغير الروحية التنظيمية ومتغير جودة الخدمات العامة لعينة من مستشفيات دائرة صحة بغداد / الرصافة، وسعياً لتحقيق ذلك، فقد قام الباحث ببناء استبانة لجمع البيانات حول المتغير المستقل روحانية مكان العمل (معنى العمل ، الذات الباطنية ، الإحساس بالانتماء للجماعة، توافق القيم التنظيمية) ، والمتغير التابع جودة الخدمات العامة(الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الانضمام الوظيفي، الرفاهية النفسية) . وبناء على ذلك تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل هذه الاستبانة. لقد استهدف مجتمع البحث (4) من مستشفيات مدينة الصدر، تضمنت (106) طبيب و(222) ممرض شكلت مجملها (328) عاملاً من الأطباء والمرضى للمستشفيات المبحوثة، وقد جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة مثل الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لقياس مستوى المتغيرات في المستشفيات ومعادلة الانحدار البسيط لاختبار التأثير.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة صحة فرضية البحث الرئيسة، وهي هناك تأثير للروحية التنظيمية في جودة الخدمات العامة في المستشفيات محل الدراسة .

كما توصلت إلى ان الروحية التنظيمية لعينة البحث جاءت بمستوى متوسط، مما يدل على محدودية توظيفها في عملهم، وذلك لمحدودية ما يضيفه العمل من معنى وهدف شخصي في المستشفيات المبحوثة، وضعف المواءمة بين قيم وأهداف عينة البحث وقيم المستشفيات التي يعملون بها، في حين كان هناك تجسيد عالي للذات الباطنية والشعور بالانتماء للجماعة.

4-1 سناء مصطفى، العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقادة و روحانية مكان العمل دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 ، العدد 02 ، مصر، 2019 .

الغرض من الدراسة هو التعرف على دور التمكين النفسي في العلاقة بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي)، وأبعاد روحانية مكان العمل (العمل الهادف، والإحساس بالجماعة، والملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة)

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (52530) عاملاً وطبقت الدراسة على عينة بلغت (381) عاملاً في الشركة المصرية للاتصالات، كما تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

- أثبت التحليل الإحصائي صحة وجود علاقة موجبة بين التمكين النفسي وأبعاد روحانية مكان العمل، فكان التمكين النفسي أكثر تفسيراً للتغير في العمل الهادف والإحساس بالجماعة، ونستنتج من ذلك أن الكثير من الأشخاص لا يبحثون فقط عن الكفاءة والتفوق في أعمالهم، وإنما أيضاً يرغبون في تأدية الأعمال التي تتضمن لهم تحقيق قيمة اجتماعية.

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والتمكين النفسي، والى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وأبعاد روحانية مكان العمل.

- و توصلت الدراسة إلى استنتاج أن متغير تعزيز السلوك الأخلاقي أهم متغير مفسر لمعظم أبعاد روحانية مكان العمل على ضرورة اتسام سلوكيات وقرارات القادة بالعدالة والنزاهة، والتأكيد على هذه السلوكيات بصفة مستمرة

5-1 طاوس عبيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة سطيف، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2019.

الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل، بالإضافة إلى بعض الأهداف التي لا تقل أهمية والمتعلقة بإبراز دور قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الرغبة والدافعية لدى أعضاء فرق العمل، والكشف عن الكيفية لزيادة الإبداع داخل الفرق بالاعتماد على المشاركة التنظيمية كقيمة تفتح المجال للمناقشة وإبداء الرأي، بمعنى خلق جو تنافسي إيجابي للتميز و الإبداع.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لدراسة وقياس الظاهرة، تم إجراء الدراسة بشركة سوناطراك وبالتحديد فرع مركب تمبيع الغاز الطبيعي "GL1.K" التي تتكون من 776 عامل دائمون و أكثر من 370 عامل غير دائمين و نظرا لخصوصية الدراسة وتعلقها بفرق العمال الدائمة فقد اقتصرت الدراسة على الأقسام التي تتبنى هذه الجماعات وبالتالي اشتملت الدراسة على عينة قدرها 260 عامل.

وللوصول إلى نتائج أكثر دقة بالإضافة إلى الاستبيان فقد اعتمد الباحث في دراسته على الوثائق والسجلات، الملاحظة وكذلك الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS وذلك للقيام بالتحليل الصحيح للبيانات و الوصول إلى نتائج عالية الدقة. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- ان توفر نظام المكافآت والامتيازات من شأنه ان يمثل حافزا أساسيا لأعضاء فرق العمل في بذل الجهود والرفع من مستوى الأداء.

- كما وضحت نتائج الدراسة ميل الأعضاء إلى العمل الجماعي من خلال لجوء الأعضاء إلى التعاون والتضامن واللذان تعدان قيمتين أساسيتين يرتكز عليها العمل الفرقي.

- كما توصلت الدراسة بأن للقيم التنظيمية دور فعال في تعزيز تماسك الفريق.

- تساهم قيمتي الانضباط و الالتزام في تحقيق الرغبة والدافعية للعمل لدى الأعضاء مما يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة ككل.

6-1 مكاوي فريدة، مقراش فوزية، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2020.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على فرق العمل الفعالة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء البشري وأبعاده المتمثلة في أداء المهمة، الأداء السياقي، وسلوك العمل المضاد في بيئة العمل الصناعية الجزائرية.

الدراسة مطبقة على عينة مكونة من أربع مؤسسات صناعية جزائرية على مستوى ولاية جيجل تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من كل العاملين والبالغ عددهم حوالي (539) عاملا، ونظرا للحجم الكبير لمجتمع الدراسة وأيضا ضيق الوقت والتكلفة، فقد تم أخذ عينة ملائمة، وعليه تم توزيع (260) استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات التي خضعت للمعالجة الإحصائية (217) استبيان أي ما نسبته (83.46%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة . وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS). وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج منها:

- تعد فرق العمل أسلوبا إداريا واعداد لإدارة الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- تساهم فرق العمل في تحسين الأداء البشري من خلال تحقيق المتطلبات الوظيفية والسياقية.
- ترتبط فرق العمل وسلوكيات العمل المضادة بعلاقة ضعيفة لم تساعد على الحد من هذه السلوكيات .
- هناك إمكانية كبيرة لزيادة التركيز على فرق العمل كأسلوب لتحسين الأداء البشري من خلال زيادة الدعم التنظيمي وتوفير الظروف الملائمة للعمل الجماعي.

2- الدراسات باللغة الأجنبية :

1. **Donde Ashmos, Dennis Duchon ,spirituality at work, A conceptulazion and measure , journal of management inquiry, vol 09, N⁰ 02, texas , United stat of American ,2000.**

تعتبر من اوائل الدراسات التي تطرقت إلى روحانية مكان العمل ميدانيا ، الغرض من هذه الدراسة هو تقديم تصور وتعريف للروحانية في العمل وتقديم دعم تجريبي لقياسها. بعد إنشاء قائمة بعناصر الاستبيان التي تتناول مستويات الاهتمام الفردية ووحدة العمل والمستويات التنظيمية ، طبقت هذه الدراسة على عينة عددها 696 فردا يعملون في أربع مستشفيات في أربعة مدن مختلفة من مدن الولايات المتحدة الأمريكية. وطبقا مقياس ليكرت مكون من سبعة نقاط للتقييم من 1 لا أوافق بشدة إلى 7 أوافق بشدة .

و كنتيجة لهذه الدراسة هي فهم كيف يمكن للروحانية أن تساهم في جعل منظمات الأعمال أكثر إنتاجية. على الرغم من أن هذه الدراسة لا تتناول مشكلات الأداء ، إلا أنها محاولة لتحديد بناء الروحانية في العمل من خلال تحديد أبعاد هذا الظاهرة . وعليه فهذه الدراسة ساعدت في تقديم تصور وأدلة تجريبية أولية لبدء دراسات علمية حول الروحانية في مكان العمل. كما تم اعتماد أداة الدراسة في العديد من البحوث لاحقا خاصة التي ربطت الروحانية في مكان العمل بمواقف العمل مثل الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

2. Martin Hoegl, Hans Georg Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence, journal of Organization science , vol 12, N⁰ 04, Berlin, 2001.

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في الاجابة عن مجموعة من الاسئلة منها: ما هو فريق العمل؟ وكيف يمكن قياسه؟ لماذا وكيف يرتبط العمل الفرقي بنجاح المشاريع المبتكرة؟ ماهي العلاقة بين العمل الفرقي ونجاح المشاريع؟ ولعل الهدف الاساسي هو توفير فهم شامل لجودة فريق العمل وذلك بتطوير مقياس صالح وموثوق لهذا البناء ، واختبار تأثيره على جوانب مختلفة من نجاح المشروع ، ولتحقيق لذلك تم القيام بمقابلة مع 575 من اعضاء وقادة ومديرين من 145 فريق تطوير برمجيات في المانيا مما يبين ان العينة كانت بين 100 إلى 500 مطور برمجيات .

تم القيام بالدراسة خلال 18 شهرًا قبل جمع البيانات تم تزويد الباحثين بقائمة من المشاريع، بما في ذلك الأسماء ومعلومات الاتصال الخاصة بأعضاء الفريق، و تم إبلاغ موظفي مختبرات البرمجيات أنه سيتم إجراء دراسة حول إدارة الفريق. تم الاتصال بجميع قادة الفرق والمديرين الخارجيين وكذلك أعضاء الفريق المختارين عشوائياً لتحديد مواعيد المقابلة. كانت مشاركة المستجيبين في هذه الدراسة طوعية تمامًا. جميع المستجيبين الذين تم الاتصال بهم تمت مقابلتهم. كما تم الاعتماد على الاستبيان لفحص جميع تركيبات وأبعاد هذه الدراسة ، تم إجراء تحليل العوامل لتقييم الجوانب المختلفة لجودة فرق العمل المحددة. وبناء على ردود أفعال المستجيبين يتم التأكد من نتائج التحليل المتحصل عليها .

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- هناك علاقة بين جودة فريق العمل و التعاون كسمة أساسية بين أعضائه.
- لجودة الفريق دور كبير في نجاح المشاريع المبتكرة وذلك بناء على تحقيق الفعالية والكفاءة في أداء الفريق .
- تختلف العلاقة بين جودة فريق العمل وأداء الفريق باختلاف نظرة عينة الدراسة (عضو الفريق، قائد الفريق، مدير)

3. John Schaubroeck, Simon S. K. Lam, Sandra Cha Embracing

Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance, Journal of Applied Psychology, vol 07, N⁰ 07 , United stat of American, 2007.

يهدف الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية واداء فرق العمل في عدة فروع لبنوك في هونغ كونغ والولايات المتحدة. حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من فرق عمل تختص في تقديم الخدمات المالية في البنوك محل الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع مايعادل 279 استبانة على اعضاء فرق العمل وبعد استبعاد 61 استبانة غير صالحة للدراسة تم اعتماد 218 قابل لدراسة وتحليل البيانات .

وبعد اجراء عملية التحليل الاحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ تؤثر القيادة التحولية على اداء الفريق من خلال التأثير الوسيط لقوة فريق وقيمه.
 ✓ تؤثر القيادة التحولية على فاعلية الفريق من خلال قوة الفريق حيث كلما زادت قوة الفريق كلما تأثر ايجابيا بالقيادة التحولية.
 تشير نتائج الدراسة كذلك إلى التقارب في كيفية عمل الفرق وادائها في الشرق والغرب مع التأكيد كذلك على اهمية قيم الفريق ودورها الكبير في التأثير على مخرجاته.

4. Pawinee Petchsawang, Dennis Duchon, Measuring workplace spirituality in an Asian context, published in Human Resource Development International, vol 12. tailenda ,2009.

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير مقياس لروحانية مكان العمل. يُقترح مبدئيًا أن تتكون الروحانية في مكان العمل من خمسة مكونات ، وللتأكد من ذلك طبقت الدراسة على شركة تايلاندية كبيرة الحجم (3800 موظف) متخصصة في المواد الغذائية والمخابز وتم اختيارها على اساس سمعتها الجيدة ونجاح ادارتها ، على انه اذا كانت ما توفرت روحانية مكان العمل فمن المرجح أن تكون في بيئة العمل الناجحة ، تم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع الاستبيان على 250 موظف تم اختيارهم عشوائيا ، منها 206 استبيان صالح للدراسة ، وتم بعد ذلك استخدام التحليل العاملي (CF A) لفحص العوامل المقترحة لروحانية مكان العمل وهي الرحمة ، الاتصال ، والعمل الهادف ، واليقظة والتعالي.

وتشير نتائج تحليل بيانات هذه الدراسة إلى تقليص نموذج العوامل الخمسة الأولي إلى نموذج من أربعة عوامل من خلال الاستغناء عن بعد الاتصال ،و حسب هذه النتائج أيضا وجد أن مستوى الروحانية كانت مرتفعة ويرجع ذلك لثقافة وتكوين المجتمع التايلاندي.

5. Sheikh Raheel Manzoor, Hafiz Ullah ,Murad Hussain, Muhammad azamAhmad,EffectofTeamwork on Employee Performance . International Journal of Learning and Development ,vol 01, N⁰ 01 , pakistan , 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير العمل الفرقي على أداء أفراد أعضاء هيئة التدريس في إدارة التعليم العالي في اربعة كليات بخيبر باختونخوا بمقاطعة بيشاور في باكستان ، ولدراسة هذا التأثير تم تحديد مكونات ابعاد المتغير المستقل العمل الفرقي والمتمثلة في العمل الفرقي ، روح العمل الفرقي، ثقة في أعضاء الفريق، التقدير وتأثير هذه الاخيرة على المتغير التابع لهذا البحث اداء الفرد . ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم بناء استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 242 استبيان، وتم استرجاع 200 استبيان صالح للدراسة.

وقد استخدم الباحث نموذج الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين العمل الفرقي و أداء الموظف ، وكتيجة لهذا التحليل الإحصائي تبين أن بعد العمل الفرقي هو أهم متغير مستقل له علاقة قوية مع المتغير التابع أداء الفرد وتظهر الدراسة كذلك انه يوجد تأثير إيجابي لمتغير فرق العمل بكل أبعاده على أداء أفراد هيئة التدريس بالكليات محل الدراسة .

6. Isabel Faro, Rita Campos, Primary health care services: workplace spirituality and organizational performance . Journal of Organizational Change Management , vol 27, N001 , poryugal ,2014.

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نتائج الباحثان (Donde Ashmos ,Dennis Duchon سنة 2000) من خلال دراسة وتحليل تأثير الأبعاد الثلاثة للروحانية في مكان العمل (الحياة الداخلية والعمل المهادف والشعور بالمجتمع) على الأداء التنظيمي في مؤسسات خدمات الرعاية الصحية ، وتمت الدراسة في تسعة مراكز مخصصة للرعاية الصحية بالنسبة لبيانات روحانية مكان العمل تم توزيع استبيان على عينة قدرها 266 من المبحوثين في مجال الرعاية الصحية (الأطباء و الممرضات ، طاقم الإدارة) ، و للحصول على بيانات الأداء الموضوعي تم الحصول عليها من السلطة الإقليمية للمراكز الصحية المعنية. ثم بعد ذلك تم الاعتماد على برامج الإحصاء لتحليل البيانات بالاعتماد على الانحدار المتعدد واختبارات الوساطة .

وتوصلت هذه الدراسة كنتيجة إلى أن شعور الموظفين بالانتماء إلى الجماعة ساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج كذلك أن إحساس الفرد بمعنى للعمل والانتماء للمجتمع له تأثير كبير على رفاهية الموظفين وبالتالي تساهم في زيادة ارتباطهم والتزامهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها.

7. Mohamed Fares Brini, Engagement et spiritualité au travail: le cas de Sodexo Tunisie, thèse de doctorat en science de gestion ,Institut Supérieur de Gestion de Tunis, UNIVERSITE DE LA ROCHELLE, Tunis,2015.

جاءت هذه الدراسة بهدف استكشاف الالتزام والروحانية في العمل في الشركة محل الدراسة ، وذلك لمعرفة نمط تفكير الأفراد العاملين وجعلهم أكثر قدرة على الاحساس بمعنى لحياتهم وأكثر حماسا في العمل وذلك بتطوير الالتزام المستدام لديهم الذي يعتمد بالدرجة الاولى على القيم الإنسانية والروحية ، و تبيان الرابط بين التزام الموظفين والروحانية في العمل في شركة sodexo.

أجريت هذه الدراسة على شركة "سوديكسو تونس"، استخدم الباحث الأساليب النوعية باعتبار ان الظاهرة بشرية و اجتماعية ، وبالتالي يعتبر وسيلة لفهم الواقع الذاتي للظاهرة فقد اعتمد الباحث على أداة المقابلة البحثية كوسيلة رئيسة لجمع البيانات وتحليل الظاهرة بالإضافة إلى الملاحظة ، التوثيق ،تحليل المحتوى.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- إن معرفة الفرد لحياته الداخلية و إحساسه لمعنى لعمله وانتمائه للجماعة تعزز من التزامه العاطفي اتجاه الشركة.

- يتميز الأفراد بالشركة محل الدراسة بالاتحاد والتعاون في مواجهة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية مما يعكس التزامهم الكبير باتجاه الشركة .

- إن بعد الإحساس بالانتماء للمجتمع يجعل الأفراد أكثر تفاعلا في العمل ويؤثرون المصلحة العامة على الربح مما ينعكس إيجابا على التزامهم وترابطهم باتجاه المجموعة والشركة ككل.

8. Ashish Pandey, The impact of leaders' spirituality at work and their reputation on teams' spiritual climate, journal of Indian Culture and Business Management, vol 11 , N0 04, india ,2015.

يركز هدف هذه الدراسة على توفير بعض الأسس او الأدلة التجريبية حول كيفية تأثير الجانب الروحي للقائد في خلق مناخ إيجابي لفريق العمل . ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المسح المقطعي تم إجراء الدراسة على المديرين و قادة فرق العمل وأعضاء فرقهم في 24 مؤسسة مختلفة في الهند كقطاعات تصنيع الصلب وسوائل السيارات والسلع الاستهلاكية والأدوية والخدمات. بناءً على تصميم مسح مقطعي بناءً على عينة ملائمة من 150 مديراً و 44 فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة ، كما قام الباحث بالاجتماع مع المديرين وأعضاء الفرق وذلك لمعرفة نظرتهم ومفهومهم للقيادة الروحية والمناخ الروحي وكذلك لتقرب أكثر للجانب الروحي لشخصيتهم.

وكنتيجة توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الروحية هي سمة من سمات "القيادة" حيث يدعم القائد الروحي نخباً معيناً تجاه العمل وأعضاء فريقه ، مما يؤثر على محادثته معهم وأسلوب العمل الذي يؤثر بدوره على مناخ الفريق. يتم تقييم القيادة الروحية داخل الفريق من خلال انعكاسها على الجوانب التالية: إيجاد المعنى والهدف في العمل ، وتعزيز الشعور بالمتجمع في العمل ، ودعم الحياة داخلية لأعضاء الفريق ، أي يتأثر مناخ فريق العمل بنتائج القيادة الروحية لقائد الفريق.

9. Salih Gumus , Irem Erdem, sense of classroom community and team development process in online, Turkish Online Journal of Distance Education LEARNING, vol 01, N⁰ 17 , turkish ,2016.

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين إحساس المتعلمين الأترك عبر الإنترنت بمجتمع الفصل الدراسي ، وتصورات النجاح في عملية تطوير الفريق وتفضيلاتهم للدراسة في فرق . اجريت الدراسة على طلاب السنة الثانية بجامعة الاناضول التركية وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على المجتمع الكلي والبالغ عددهم 249 طالبا وتم اعتماد 118 استبانة خاصة بطلبة عينة الدراسة .

وبعد إجراء مختلف التحاليل الاحصائية توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة متوسطة المستوى بين إحساس المتعلمين عبر الإنترنت بالانتماء للمجتمع وتصوراتهم عن نجاح عملية تطوير الفريق كما خلصت الدراسة كذلك أن كل مرحلة من مراحل

عملية تطوير الفريق لها تأثير على المرحلة التالية فعندما تحدث مشكلة في مرحلة ما فإنها عادة ما تستمر في المراحل التالية. بالإضافة إلى ذلك أن غالبية المشاكل تحدث عادة في مرحلة تشكيل فريق العمل ، وهي المرحلة الأولى من عملية تطوير الفريق.

10. Sobia Sultana , Sehrish Ilyas, Conceptualizing the Perceived Meaning of Workplace Spirituality and Religion in, . Higher Education Institution , vol 07, N^o 69, punjab ,2020.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الروحانية والدين وكذلك لمعرفة تصور الأفراد لمفهوم روحانية مكان العمل في جامعات القطاع العام في البنجاب -الهند- تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع 21 من أعضاء هيئة التدريس العاملين من خلال إجراء مقابلات معهم وتحليل هذه البيانات تم الاعتماد على التحليل الموضوعي من خلال العديد من التقنيات مثل التحليل العنقودي وشجرة الكلمات ورسم الخرائط الشجرية...

وخلصت هذه الدراسة إلى نتيجة ان معظم المستجيبين يرون ان روحانية مكان العمل مصطلح منفصل تماما على الدين ، وان روحانية مكان العمل هي منهج يجب اتباعه لتغذية بيئة العمل .

3- التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بتغيرات البحث سواء كان المتغير المستقل والمتعلق بروحانية مكان العمل وابعادها (معنى العمل، الاحساس بالانتماء للجماعة، توافق القيم التنظيمية) او المتغير التابع والمتمثل في أداء فرق العمل ، مع التركيز أكثر على الأبعاد التي تم تبنيها في دراستنا والأهداف المرتبطة بكل دراسة والنتائج المتحصل عليها سواء كانت دراسة عربية او اجنبية . وعليه نجد انه هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب وتختلف عنها في جوانب اخرى :

- لا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني الأبعاد المحددة للمتغيرة المستقلة روحانية مكان العمل (معنى العمل، الاحساس بالانتماء إلى المجتمع، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة) ، والتي تعد الأبعاد المشتركة والأكثر استعمالاً لدى الباحثين في اغلب الدراسات .

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات وكذلك استخدام مختلف الأساليب الإحصائية في تحليلها.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للطرح النظري للمتغير المستقل (روحانية مكان العمل) بأبعاده الثلاث وكذلك من حيث تبني الأبعاد المحددة للمتغير التابع وذلك بغية اعطاء نظرة متكاملة يمكن دراستها ميدانياً .

- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الإطار المكاني و الزماني وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة أنه بالإضافة لاستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم تعزيزها بإجراء مقابلة غير مقتنة مع مجموعة من المبحوثين وذلك لفهم وتفسير شعورهم وإحساسهم بروحانية مكان العمل و طبيعة تأثيرها على أداء فرق العمل.

وعليه تتميز دراستنا بكونها من الدراسات القليلة التي تناولت مجال روحانية مكان العمل وأداء فرق العمل بشكل مباشر ، خاصة وان روحانية مكان العمل تعد موضوعا جديدا وحساسا محل جدل وبحث من قبل العديد من الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، حيث خلال فترة إنجازنا لهذه الدراسة وحسب اطلاعنا لا توجد أي دراسة عاجلت هذا الموضوع بطريقة مباشرة سواء كان محليا او عربيا .

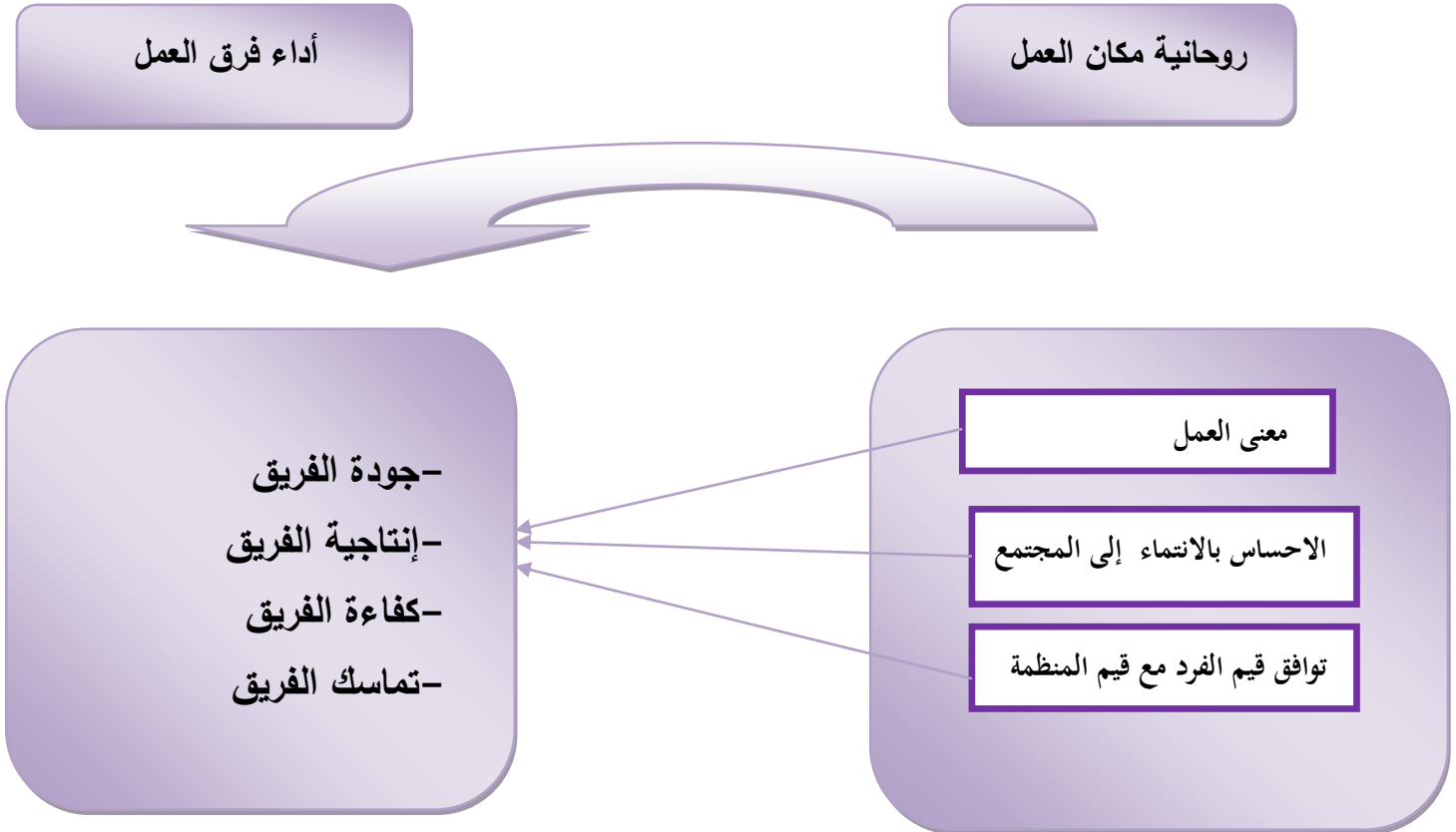
فإنه تعتبر دراستنا من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع تأثير روحانية مكان العمل وأداء فرق العمل بالمؤسسات الإستشفائية محليا او عربيا .

ثالثا - نموذج وفرضيات الدراسة:

1- نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة وفي محاولة منا للإجابة عن إشكالية البحث قمنا بوضع هذا المخطط الافتراضي للدراسة، بحيث يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث المتغير المستقل "روحانية مكان العمل"، والمتغير التابع "أداء فرق العمل" و العلاقة التأثيرية والترابطية بين هذه المتغيرات. والشكل التالي يوضح المخطط المفترض لهذه الدراسة:

الشكل رقم 01 : المخطط الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2- فرضيات الدراسة :

اعتمادا على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية للدراسة الحالية يمكن صياغة فرضيات الدراسة فيما يأتي:
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير لروحانية مكان العمل على أداء فرق العمل بالمنظمات.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير لمعنى العمل على أداء فرق العمل بالمنظمات.
2. يوجد تأثير للإحساس بالإنتماء إلى المجتمع على أداء فرق العمل بالمنظمات.
3. يوجد تأثير لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة على أداء فرق العمل بالمنظمات.

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، المهام التي يشغلونها).

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

1. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير الجنس .
2. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير العمر.
3. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة
5. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، المهام التي يشغلونها).

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

1. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير الجنس .
2. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير العمر.
3. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة
5. توجد فروق في إجابات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها.

رابعاً: التوقع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة:

إن تحديد التموّج الإستمولوجي يساعد الباحث على تحديد منهج الدراسة الذي سيتبعه ، وانطلاقاً من هذا يكون الباحث قادر على معالجة موضوعه وتحديد الطريقة المناسبة لجمع البيانات والحقائق ، وفيما يلي سنقوم بتحديد التموّج الإستمولوجي للباحث ومنهجية الدراسة المستخدمة .

1 - التموّج الإستمولوجي:

يجب على الباحثون في أي مجال بحث بما فيها مجال التسيير، أن تعتمد على الإستمولوجيا لتنظيم وتحديد كيفية التفكير تجاه موضوع البحث، فالتموّج الإستمولوجي هو ما يمكن الباحث من طرح الإشكالية والأسئلة المناسبة، بالإضافة إلى معرفة ما يريده من ذلك، وظهرت إستمولوجيا في القرن السابع عشر ميلادي ليعبّر عن علم ظهر مصاحباً لمختلف العلوم التي تطورت آنذاك في أوروبا. ويتكون مصطلح (Epistemology) من كلمتين يونانيتين هما "Episteme" التي تعني المعرفة أو العلم، و "Logos" التي تعني المعرفة، النظرية أو المعلومات، أي "علم المعرفة". وتنطوي الأبستمولوجيا على "دراسة الحالات أو المعايير التي بواسطتها نستطيع معرفة ما يمكنه وما لا يمكنه بناء المعارف المرغوبة ، وذلك يشير إلى أن الإستمولوجيا تعني "معرفة المعرفة". وتكمن أهميته في كون فهم أي علم من العلوم يتطلب فهماً مسبقاً لخصوصية ذلك العلم بحقائقه، مكوناته والمؤثرات فيه . قد يكون الباحث في التسيير على دراية بأهمية تحديد التموّج الإستمولوجي لبحثه بغية تنظيم أفكاره ومعرفة ماذا يريد من نتائج، لكن قد يجد إشكالات في كيفية تحديد ذلك التموّج الخاص ببحثه، خاصة مع كثرة المصطلحات وتداخل المستويات الإستمولوجية (سعادي، 2018). ويوجد في مجال التسيير ثلاث نماذج إستمولوجية هي الأكثر استخداماً وهي: النموذج الوضعي، النموذج البنائي، النموذج التفسيري .

وفي دراستنا لموضوع روحانية مكان العمل و تأثيرها على أداء فرق العمل ، سنعتمد على النموذج التفسيري الذي يساعدنا على فهم موضع دراستنا بناء على قراءتنا للدراسات السابقة التي تطرقت لمختلف متغيرات الدراسة وابعادها، ومحاولة لإعطاء تفسير لتأثير مختلف متغيرات و ممارسات روحانية مكان العمل التي أثرت على أداء فرق العمل من خلال تفسير مدى فهم وإدراك الافراد لروحانية مكان العمل وكيف اثر ذلك على سلوكه وردات فعله في مواقف العمل المختلفة وصياغة الفرضيات المناسبة و بناء استبانة صالحة للدراسة وتحليلها من خلال استخدام برامج التحليل الاحصائي المناسبة لإختبار الفرضيات.

2- منهجية الدراسة:

يحدد المنهج الطريقة التي يستعملها الباحث في الحصول على المعارف والإجابة عن اشكالية دراسته، وجمع البيانات وأجراء الاختبارات اللازمة عليها، للوصول إلى الهدف المطلوب من الدراسة (كوصف ظاهرة معينة وتحليلها، إيجاد العلاقة والسبب بين المتغيرات ..) . وقد اجتهد الباحثين في وضع العديد من مناهج البحث العلمي ولعل من أشهر هذه النماذج في التسيير نجد المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري وهما المتبعان في دراستنا:

🚩 **المنهج الاستكشافي (Exploration):** هو عملية تهدف إلى توليد أفكار جديدة ونسجها معاً لتشكيل معرفة معينة تسمح لنا بتصميم الدراسة وتحديد تقنيات القياس اللازمة (Stebbins, 2001). ووفق المنهج الاستكشافي اسلوب الأبعاد الذي هو نوع من استقراء والذي فيه يتم بناء المعرفة بالاعتماد على طرق بعيدة عن المنطق عن طريق المقارنات وتقديم تفسيرات لظاهرة معينة فالهدف منه هو إيجاد علاقات بين الأشياء وليس البرهان كما هو الحال بالنسبة للاستنتاج، ولذلك فنتائج ليست

بنفس درجة اليقين كما في الاستنتاج المنطقي، وتبقى نتائجه استدلالات غير برهانية أو غير أكيدة (دبلة ، 2012)، إن اعتمادنا على أسلوب الأبعاد وذلك لمحاولة لفهم وتفسير الظاهرة المدروسة، اين قمنا بداية بتحديد المعارف النظرية لروحانية مكان العمل واداء فرق العمل وفهم العلاقة بينهما نظريا وميدانيا، فإن استخدام الطرق التجريبية (ملاحظات، استبيان، مقابلات، ...) يتم من أجل استكشاف الواقع .

✚ **المنهج الاختباري (Test):** هو تمثيل للطرق المنهجية الكمية (أرقام وإحصائيات)، وذلك بهدف شرح للظاهرة. ويمكن الرجوع للطرق الكمية والكيفية في الاستكشاف أو في الاختبار. أي بالتوفيق بينها طالما الهدف مشترك وهو دائما تمثيل الواقع بطريقة صحيحة وصادقة. ثم بعد ذلك يمكن اختبارها بالطرق الرياضية والإحصائية، إذا يمكن استخدام الطريقتين معا في نفس الوقت، فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف (دبلة ، 2012، صفحة 17). وتجدر الإشارة أنه بالنسبة لمجال التسيير لكي يحوز على الصفة العلمية كان لا بد على القائمين عليه من أن يطوروا طرقا تقنية إحصائية متطورة بهدف تعويض الصرامة التجريبية للعلوم الطبيعية، لأجل كل هذا طورت طرق أخرى أكثر دقة مثل دراسات الحالة أين يكون الباحث أكثر قربا من موضوع بحثه حيث يمثل البحث عن المعلومات مرحلة استكشافية Exploratoire والمعالجة لهذه المعطيات يمثل مرحلة تأكيدية confirmatoire للاستفادة من الطريقتين الكمية والكيفية (دبلة ، 2011).

خامسا: تصميم الدراسة:

يعرف تصميم الدراسة باعتباره خطة او مخططا لكيفية القيام بالبحث و يحدد العمليات الملائمة والتي يجب إجرائها من اجل اختبار الفرضيات ضمن ظروف معينة (Minisi, 2005) . وفيما يلي سيتم شرح مختلف العناصر (العمليات) التي يتضمنها تصميم الدراسة :

1- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية والتي تتمثل في:

- التعرف على تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل بالمنظمات .
- التعرف على مستوى روحانية مكان العمل بالمنظمات.
- التعرف على أهمية أبعاد روحانية مكان العمل وتأثيرها على أداء فرق العمل في المنظمات.
- التعرف على مدى إدراك المنظمات لأهمية الجانب الروحي لأداء فرق العمل .

2- نوع الدراسة:

تقدم هذه الدراسة شرح نظري لمتغيرات الدراسة روحانية مكان العمل بأبعادها (معنى العمل، الإحساس بالانتماء إلى المجتمع ، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة) و أداء فرق العمل ، كما تم شرح علاقة التأثير بين هذه المتغيرات، وبناء على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

3- التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببسكرة .

4- المدى الزمني: تم القيام بالدراسة من الفترة 20 افريل 2022 إلى غاية 02-06-2022 .

سادسا: أهمية الدراسة :

تتجسد أهمية الدراسة من العديد من العناصر نذكر منها :

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه الذي يعتبر مجال بحثي حديث سواء محليا، عربيا و عالميا.
- تساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحثة حول موضوع روحانية مكان العمل وأداء فرق العمل من خلال الإطلاع على الدراسات والمراجع العلمية التي لها صلة بموضوع الدراسة.
- تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه .
- تضيء هذه الدراسة معلومات جديدة من نوعها لقائمة دراسات الجامعة ، حيث لاتزال المكتبة المحلية تفتقر بشكل خاص إلى دراسات و أبحاث في مجال روحانية مكان العمل و أثرها على أداء فرق العمل .
- قد تساهم هذه الدراسة في كيفية الاستفادة من إيجابيات الاهتمام بروحانية مكان العمل التي تعتبر عاملا مهما لبناء فرق عمل مترابطة بروح العمل الجماعي والتعاون وتعمل على تحقيق أهداف مشتركة تتبع من الأهداف العامة للمنظمات .

سابعا: خطة مختصرة للدراسة :

للإلمام أكثر بالموضوع ومعالجة إشكالية الدراسة ، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول : حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لروحانية مكان العمل ، حيث سنتعرف على هذا المفهوم من خلال مبحثين ،المبحث الاول ماهية روحانية مكان العمل ،والمبحث الثاني أساسيات روحانية مكان العمل .وفي الفصل الثاني سنتطرق الإطار النظري لأداء فرق العمل وذلك من خلال ثلاث مباحث ، في المبحث الأول سنحاول الإلمام بالمفاهيم الأساسية حول فرق العمل، ثم بعد ذلك سنخصص المبحث الثاني للتعرف على عموميات حول أداء فرق العمل، والمبحث الاخير تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل . بعد ذلك يأتي الفصل الثالث تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة والخاص بالجانب التطبيقي لدراسة تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة.

ثامنا - التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

إن عملية تحديد المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة تساعد في تقليل الغموض للقارئ مهما كان نوعه في فهم مختلف هذه المتغيرات:

المتغير المستقل: روحانية مكان العمل

الروحانية : هو مفهوم قدم جدا تناولته الأبحاث الدينية و الأدبية على اختلاف أنواعها ،وعليه يمكن تعريفها على أنها التجربة الإنسانية القائمة على الايمان والقيم ، وتشمل مشاعر الحب والإيثار ، الإنسانية .

مكان العمل : ويقصد به الاطار المخصص للعمل مثل الشركة، المؤسسة ، المكتب

روحانية مكان العمل: هي شعور نابع من داخل الفرد من قيمه ومعتقداته بأهمية عمله وترابطه مع الآخرين بالمنظمة و توافق قيمه مع قيمهم. ويمكن تعريف أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

معنى العمل: هو شعور داخلي ناتج من إحساس الفرد بأن هناك معنى لتواجده وعمله داخل المؤسسة مما يجعله يؤدي عمله بحماس .

الاحساس بالانتماء إلى المجتمع (الجماعة): إحساس الفرد بأن هناك ترابط وتواصل بينه وبين زملائه في العمل وكأنهم أسرة واحدة مما يخلق بينهم روح التعاون والإيثار .

التوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة: إحساس الفرد أن هناك توافق وتلاءم بين قيمه وقيم المنظمة .

المتغير التابع: أداء فرق العمل

فرق العمل: مجموعة من الأفراد يملكون مهارات وكفاءات يعملون معا ضمن إطار محدد تربطهم علاقات معينة، ويتقاسمون المهام ولهم أهداف مشتركة.

أداء فرق العمل: هو التزام أعضاء الفريق بالقيم والمعايير المتفق عليها والاعتماد على المهارات المتنوعة من اجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، ويمكن تعريف أبعاد المتغير التابع كالاتي:

جودة الفريق: وتعني درجة التزام الفريق بروح التعاون والاتصال والدعم المتبادل والتماسك.

إنتاجية الفريق: تشير إلى كيفية استخدام الفريق للموارد قصد تحقيق أهداف معينة.

كفاءة الفريق: ويقصد بها قدرة الفريق على اداء عمله من خلال الإستخدام العقلاني للموارد بأقل تكلفة ووقت ممكن.

تماسك الفريق: قدرة الفريق على المحافظة على ترابطه وتماسكه بفضل عوامل الثقة والتعاون .

الفصل الأول: الإطار النظري

لروحانية مكان العمل

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

تمهيد

شهدت الإدارة التنظيمية خلال العقدین الماضیین تحولات نموذجية ظهرت على إثرها تغيرات معقدة شكلت منظورا جديدا بالنسبة لإدارة المنظمات، فانتقلنا من الإدارة القائمة على الخوف إلى الإدارة القائمة على الثقة المتبادلة. ويهدف هذا التغيير في الإدارة إلى التكيف مع التحول من الاقتصاد القائم بشكل أساسي على الربح والمصلحة الذاتية إلى الاقتصاد القائم على الاهتمام بنوعية الحياة للفرد والروحانية، وتقديم المصلحة العامة، ونشأ ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فانتقلنا بذلك من الإدارة المادية إلى الإدارة الروحية، وأصبح قادة المنظمات يهتمون بكيان الفرد وخاصة الجانب الروحي، وذلك لتأثيره الكبير على أدائه، إن انفتاح المنظمات على البعد الروحي يسمح لها بالاستفادة من طاقات الفرد وإبداعاته، وبالتالي خلق بيئة عمل تعزز شعور الفرد بالإنجاز وتحقيق الذات، مما يجعله يعمل بجد وشغف، وبذلك تضمن المؤسسة تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بتوضيح الإطار النظري لتغير روحانية مكان العمل، وذلك من خلال تحديد ظهورها في المنظمات، ومفهومها، وأهم سماتها، أهميتها و أهدافها ، ثم بعد ذلك نحدد أبعادها ومحدداتها وتأثيراتها على الأفراد والمنظمة ككل، وعلاقتها مع المفاهيم الحديثة المرتبطة بها (رأس المال الروحي ، الذكاء الروحي، القيادة الروحية). وستتطرق إلى ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية روحانية مكان العمل

المبحث الثاني: أساسيات حول روحانية مكان العمل

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

المبحث الأول: ماهية روحانية مكان العمل

تعيش المنظمات المعاصرة في ظل بيئة عمل سريعة التحول والتطور، غيرت من طريقة عمل المنظمة ومن تركيبية بيئتها الداخلية بشكل مباشر، خاصة مع تعقد الأعمال وكثرة الضغوط، ما أثر في سلوكيات وأداء الأفراد، وساهم في ظهور النزاعات وحالات الاكتئاب والنفور من العمل، لذلك تعد روحانية مكان العمل من أهم المداخل الحديثة لمعالجة مثل هذه المشكلات، وذلك لتعلقها بالجانب الروحي والنفسي للأفراد، باعتبار أن هذا الأخير يعد مفتاحاً أساسياً لنجاح المنظمات ووصولها لأهدافها لذلك تسعى هذه الأخيرة جاهدة إلى تعزيز روحانية مكان العمل من خلال خلق ثقافة تنظيمية تقوم على أساس تقدير ذات الفرد، وتسمح له بتطوير شخصيته ومعارفه في العمل، بناء علاقات مع زملائه يسودها الاحترام، الثقة المتبادلة والدعم، كذلك توفر له المجال في حرية التعبير عن أفكاره وقيمه، فإذا ما توفرت هذه العوامل يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، وتحسين صورتها في المجتمع .

المطلب الأول: ظهور مفهوم الروحانية في المنظمات

الروحانية بصفة عامة ظاهرة قديمة عرفها البشر على مر العصور، بدءاً من العصر اليوناني، فقد سعى البشر إلى عيش حياة سعيدة وذات مغزى. ويُشتق مصطلح الروحانية لغة من الروح، أو الكلمة اللاتينية "spirit" والتي تعني النفس، الحياة، النشاط، الشجاعة. ويعرفها قاموس (wabster collegiate dictionary) بأنها مبدأ حيوي لإعطاء الحياة للكائنات المادية (hall, 2010, p03).

أما اصطلاحاً فيُعبّر عن الروحانية بأنها شعور بالتواصل مع الذات الكاملة والآخريين والكون بأسره، وهي تعبر عن الوعي الشخصي لدى الفرد، مع الإشارة إلى أنه ليس عليك أن تكون متديناً لكي تكون روحياً (Schutte, 2016, p02)، وهنا يجب الفصل بين الروحانية والدين. سابقاً كان يُنظر إلى الدين على أنه البناء الأوسع، أما في الإطار المعاصر فيُنظر إلى الروحانية على أنها المفهوم الأكثر شمولاً، وقد توجد الروحانية داخل الدين أو قد توجد ككيان منفصل خارج السياق الديني. عرفت هذه المفاهيم تطوراً وتغيراً في المعاني المنسوبة إليها في الفهم المعاصر، تُفهم الروحانية عادةً بأنها بناء فردي وذاتي نسيباً وشخصياً، فتتجلى في مشاعر السمو، الصدق، العدالة، الأمانة، ويُنظر إلى الدين على أنه مجموعة من المعتقدات والعبادات والممارسات المشتركة اجتماعياً، التي يمكن أن تكون مرتبطة بالروحانية. كانت الروحانية تعتبر مظهراً من مظاهر الدين، ثم بعد ذلك افترض بعض الباحثين أن الروحانية تقف بمفردها بصرف النظر عن الدين (Hodge, 2017)، ولا تعتمد على الدين في ممارستها بل تعتبر كجزء من أخلاقيات العمل (Sobia & Sehrish, 2020). فمثلاً قد نجد فرداً غير متدين لكنه يملك قيماً روحانية مثل التعاون، السلام، العدل.. استناداً إلى ما يؤمن به من أفكار وإلى قيمه الإنسانية وأخلاقياته.

أما روحانية مكان العمل كفكرة وظاهرة فتعتبر جديدة وموضع جدل بين الباحثين في أساسياتها ومفاهيمها، فقد اعتُبرت المنظمات، وعبر العديد من العقود، بناءً مادياً بحثاً هدفه تعظيم الربح إلى أقصى حد، حيث اعتمدت على العقلانية والآلية في ممارساتها وسياساتها تجاه الأفراد، وأهملت الجانب الشخصي والإنساني، فالأفراد في الفكر الكلاسيكي ونظريات الإدارة كان يُنظر

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

إلهم على أنهم مجرد متلقين للأوامر، ينفذون ما يطلب منهم من المديرين الذين يتحكمون بهم مثل الآلات، وحتى مع تطور هذه النظريات وتطورها إلى مفاهيم أخرى فإنها ركزت على السلوكيات والعلاقات داخل المنظمة، ولم تنظر إلى الجانب الروحي. ففكرة البعد الروحي للفرد لم تكن موضع ترحيب في مكان العمل في ذلك الوقت، ولكن اشتداد المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم منذ منتصف القرن الماضي وإلى غاية اليوم، دفع قادة المنظمات إلى إدراك أن الإبداع هو وسيلتها في مواجهة كافة التغيرات الحاصلة في بيئة عملها، وإبداع الفرد يتطلب منه التعبير عن مكنوناته ومهاراته بكل حرية، وهذا يكون صعبا عندما لا يشعر الفرد بأهمية ومغزى من عمله (Ashmos & Duchon, 2002).

وقد لفت الباحث Hall سنة 1996 إلى أن هناك تغييرات جذرية ستحدث في منظمات القرن الحادي والعشرين. وتوقع أن يتحكم الأفراد وليس المنظمات في الوظائف، وأن النجاح سيقاس من حيث الإشباع النفسي بدلاً من الإنجاز المالي. بالإضافة إلى ذلك، اقترح أن يبدأ كل من المديرين والموظفين في تسهيل الانتقال إلى هذا النموذج الجديد، من خلال وضع المزيد من المعاني على العلاقات في مكان العمل (Oliveira, 2015).

وكأول دراسة تجريبية واسعة النطاق قام بها الباحثان (Mitroff and Denton) سنة 1999 في الشركات الأمريكية حول ظاهرة روحانية مكان العمل، وتوصلا كنتيجة إلى أن معظم المنظمات تعاني من الإفكار الروحي، وقدم المؤلفون نماذج يمكن تبنيها لتعزيز الروحانية في المنظمات من أجل تطبيق وممارسة روحانية مكان العمل، دون التسبب في الصراع والخلاف والانقسام حول المعتقدات والقيم الأساسية.

بعد ذلك ظهر الاهتمام بروحانية مكان العمل في الصحافة الشعبية، وكذلك في البحث الأكاديمي من قبل الباحثين والممارسين والمهنيين، كما يتضح ذلك من إنشاء مجموعة أبحاث أكاديمية حول الإدارة والروحانية والدين في عام 2000، تهتم بالمجال الروحي والدين في الإدارة، وكذلك إضفاء الشرعية على دراسة الروحانية والدين في مكان العمل، وذلك لتمهيد الطريق لدمج هذا المفهوم الناشئ في ميدان بناء القادة، حيث أكد بعض الباحثين بأن القائد الفعال يجب أن يخلق بيئة عمل للأفراد تسمح لهم بالتعبير عن معتقداتهم وقيمهم الخاصة، مع ضمان عدم وجود صراعات ومشاكل بسبب هذه المعتقدات. وفي سنة 2003 تم تحرير دليل روحانية مكان العمل والأداء التنظيمي من قبل الباحثان (Gia-calone and Jurkiewicz) وهو يعتبر أكبر مجموعة من المقالات في هذا المجال حتى الآن (Louis et al., 2014).

المطلب الثاني: مفهوم روحانية مكان العمل

تجدر الإشارة أولاً إلى أن هناك العديد من المصطلحات والمسميات التي تستخدم للدلالة على روحانية مكان العمل، كالروحانية في العمل، الروحانية في العمل، الروحانية التنظيمية، الروحانية في منظمات الأعمال.. نحن سنعتمد في بحثنا على مصطلح روحانية مكان العمل "workplace Spirituality".

قياساً على أن موضوع روحانية مكان العمل يعتبر جديداً، فقد تعددت تعاريفه بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين له، فكل يعرفها حسب وجهة نظره وخلفيته العلمية والثقافية، ويعود الاختلاف كذلك لكونها ترتبط بذات وجوهر الفرد الذي يعتبر عند الباحثين كصندوق أسود لا يمكن التكهن بما هو موجود داخله، وهي تختلف من فرد إلى آخر.

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

قدم Burack سنة 1999 تعريفا لروحانية مكان العمل من خلال استخدام ثلاثة مفاهيم في المنظمة (Beheshtifar & Elham, 2013):

✓ النمو والتقدم الروحي في التجربة الإنسانية، ويقصد بذلك النمو العقلي، وغالبًا ما يكون حل المشكلات والتعلم الفردي هما الوسيلة الرئيسية لتطور الفرد.

✓ يعكس النمو الروحي إشباع الحاجات الفردية، وخاصة "حاجة الانتماء" ذات المستوى الأعلى، مثل الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، والتي تنعكس على مدى شعور الفرد بوجود جو عمل أسري، وكذلك مدى انتمائه للمنظمة التي يعمل بها.

✓ يتم توصيل روحانية مكان العمل وتعزيزها من خلال قادة المؤسسة والثقافة التنظيمية والسياسات وتصميم العمل، بحيث يجب أن يكون مبدأ الاهتمام بأحاسيس وقيم الفرد مشتركا في جميع المناهج.

نجد أن الباحث ينظر إلى روحانية مكان العمل من خلال ثلاث زوايا من شعور الفرد الداخلي بالتطور في العمل، والوصول إلى إشباع حاجاته العليا كتحقيق الذات، وكذلك لا بد من اعتبار روحانية مكان العمل كجزء أساسي من ثقافة المنظمة وسياسات وخطط العمل.

بينما عرفا الباحثان Ashmos & Duchon سنة 2000 روحانية مكان العمل بأنها الاعتراف بأن للأفراد ذاتا داخلية تغذي وتتغذى من خلال إحساس الفرد بأنه يقوم بعمل هادف وذو مغزى له، الذي يحدث في إطار العمل مع الجماعة داخل المنظمة، انطلاقا من مبدأ أن الأفراد لا يعملون فقط بأيديهم ولكن بقلوبهم وأرواحهم، فالفرد في مكان العمل يبحث عن تنمية روحه بقدر تنمية عقله ومعارفه (Ashmos & Duchon, 2000). يتضح من خلال هذا التعريف تأثير الحياة الداخلية (الباطنية) على أداء الفرد، فهو مثلما يسعى لإشباع حاجاته المادية فإنه في نفس الوقت يعمل على إشباع حاجاته الذاتية الروحية، كما يسعى بالشعور بالانتماء والتواصل مع المجتمع الذي يعمل به.

بينما يعبر البعض عن روحانية مكان العمل بأنها: العمل المنغمس المتميز بشعور الشخص بالاستمتاع بعمله، وذلك لوجود هدف سام يسعى لتحقيقه، والشعور بالمواءمة بين قيمه ومعتقداته وتلك السائدة في بيئة عمله، ويتميز الاتصال الروحي بشعور الارتباط بشيء أكبر من الذات، ويتميز بالإحساس بالانتماء للمجتمع بالشعور بالارتباط مع الآخرين والهدف المشترك (عبد الزراق، فوزي، 2013).

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن روحانية مكان العمل تظهر من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي: شعور الفرد بالمعنى والهدف من عمله، وتحقيق التوافق بين قيمه والقيم التنظيمية، والإحساس بالانتماء إلى المجتمع، ما يزيد من حبه وشغفه بالعمل.

كما يرى البعض أن جوهر روحانية مكان العمل يتركز على شعور الفرد بأهمية عمله داخل المنظمة ومدى تفاعله بشكل يومي مع باقي الأفراد، ويستند هذا على مشاركة الفرد في بعض الأنشطة التي تضيف معنى لحياته داخل المنظمة، ما يساهم في تطور الفرد وتقدمه، ويرفع لديه مستوى التحفيز وحب العمل، ويعزز تواصله وتعاطفه مع باقي الأفراد في المنظمة (Samina & Sitwat, 2014). ويتبين من هذا التعريف أن روحانية مكان العمل تعتمد على شعور الفرد بأهمية تواجده داخل المنظمة وإحساسه بالتواصل الجيد مع باقي زملائه، ما يساهم في نموه ويزيد من حماسه للعمل.

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

في حين ذهبت بعض الدراسات إلى النظر لروحانية مكان العمل كثقافة تنظيمية، فهي "إطار من القيم التنظيمية تتجلى في الثقافة التي تعزز تجربة العاملين بالسمو من خلال عملية العمل، وتعزز روابط التواصل مع الأفراد الآخرين بطريقة توفر لهم مشاعر الرضا والمتعة في العمل" (إبراهيم، حتيتة، 2018). لذا فإن روحانية مكان العمل متجذرة في ثقافة المنظمة التي تشتمل على القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، ما يسهل عملية التواصل بينهم ويزيد من انغماسهم وحبهم لعملهم ومنظمتهم. ويمكن إيجاز ما سبق في أن روحانية مكان العمل تتجلى في إحساس الفرد بمعنى وهدف من عمله بالمنظمة، وشعوره بالارتباط والتواصل مع محيطه، ويتوافق قيمه مع القيم السائدة في منظمته.

المطلب الثالث: سمات روحانية مكان العمل

تختلف سمات التنظيم الروحي عن باقي التنظيمات الأخرى، وعليه يتبادر السؤال إلى أذهاننا: كيف يمكننا التمييز بين منظمة روحية ومنظمة غير روحية؟ وما هي الخصائص المميزة لروحانية مكان العمل في بيئة العمل؟ وتوصلت نتائج البحوث إلى العديد من السمات التي يمكن من خلالها معرفة وإدراك روحانية مكان العمل، صنفها Pethe في العناصر التالية (Moitreyee & Purnachandra, 2015):

- ✚ **الشعور القوي بالغرض:** يعرف الأعضاء التنظيميون الغرض من وجود المنظمة التي يعملون فيها من أجلها وما تقيمه.
- ✚ **التركيز على التنمية الفردية:** الأفراد هم جزء لا يتجزأ من المنظمة، لذا يحتاجون إلى رعاية لمساعدتهم على النمو. تتضمن هذه الخصائص أيضًا شعورًا بالأمان الوظيفي.
- ✚ **الثقة والانفتاح:** تتميز العلاقات بين أعضاء المنظمة بالثقة المتبادلة، والصدق والانفتاح.
- ✚ **تمكين الموظفين:** يُسمح للأفراد باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والتي تؤثر عليهم، ما يساهم بشكل قوي في تفويض السلطة للأفراد وإعطائهم مسافة حرية في أداء أعمالهم.
- ✚ **الحرية في التعبير:** تشجع ثقافة المنظمة الأفراد على أن يقدروا أنفسهم، وتسمح لهم بالتعبير عن مزاجهم ومشاعرهم دون الشعور بالذنب أو الخوف من التوبيخ.

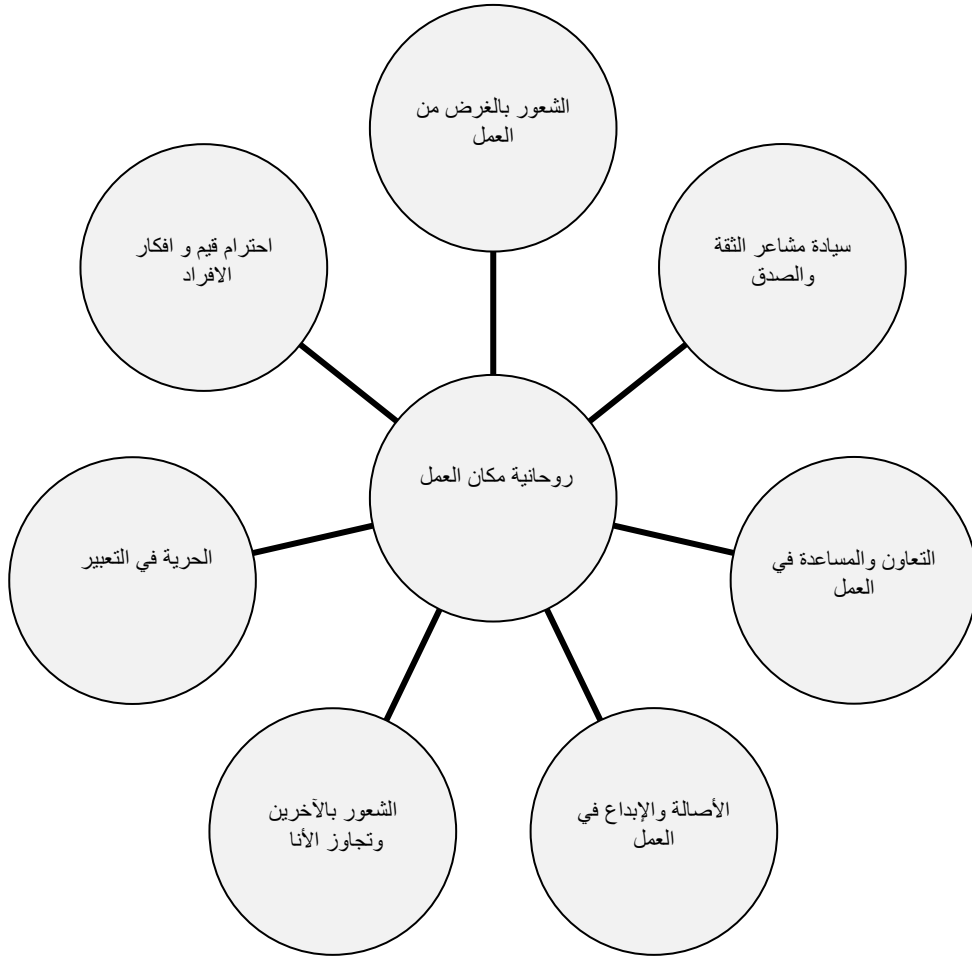
كما أضاف الباحث Wong العديد من السمات لروحانية مكان العمل يمكن إيجازها فيما يلي (Ahmadi, et al., 2015):

- اعتبار الأفراد انفسهم إحدى القيم الجوهرية في المنظمة تتجاوز الكيان المادي.
- تحديد الهدف والمغزى من عمل الأفراد في المنظمة.
- التأكيد على الأصالة والحكمة الداخلية والإبداع.
- شعور الفرد بالسمو، التقديس، وتحقيق الذات.
- الحاجة إلى القيام بأي عمل أو خدمة أو سلوك القيادة.
- التأكيد على قيم النزاهة والصدق، المحبة، العطف والاحترام.
- التأكيد على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة.
- روحانية مكان العمل هي أساس اتخاذ القرار الأخلاقي.

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

- روحانية مكان العمل لا ترتبط بأي دين أو نظام معين.
 - أما بعض التوجهات فقد ذهبت إلى أبعد من ذلك، من خلال تحديد سمات روحانية الفرد وإسقاطها على روحانية مكان العمل، ويمكن إيجاز هذه السمات في (Rama Shankar & Sunil, 2019):
 - الروحانية تغلف الإيثار والحب والأخلاق والقبول والنمو الشخصي والتسامح والإيجابية.
 - الروحانية تتعلق بالذات الداخلية للفرد.
 - الشخص الروحاني يؤمن بقيمه كما يدعم جميع القيم الأخرى.
 - جوهر ومغزى الحياة الذي يرشدك في العمل.
 - الروحانية تنطوي على الشعور بالمجتمع والترابط الروحي والمعنى في العمل.
 - تغطي روحانية مكان العمل الكبير إحساسًا بالترابط مع زملاء العمل، والكمال في العمل، والرحمة والحب.
- يمكننا إيجاز سمات روحانية مكان العمل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): سمات روحانية مكان العمل



المصدر : من إعداد الباحثة

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

المطلب الرابع: أهداف وأهمية الروحانية

شهد العالم خلال العقود الماضية تغييرات عديدة مست مختلف المجالات، وساهمت بظهور العديد من المفاهيم والظواهر، مثل التطورات التكنولوجية والأزمات الاقتصادية، بروز قطاعات جديدة، زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، كل هذا أثر في الأفراد بشكل سلبي، وساهم في ظهور مشاكل الإحباط والإرهاق الوظيفي، القلق والشعور بعدم الاستقرار في العمل، لذلك كان على المنظمات الاهتمام بروحانية مكان العمل وذلك لتعلقها بالجانب النفسي والروحي للأفراد، وبذلك تمنحهم شعورا بالأمن ومعنى العمل، تشجيع الأفكار الإبداعية، تقوية العلاقات والروابط بين الأفراد. ومن هنا تنبع الأهمية و الأهداف التي يمكن أن تجنيها المنظمات إذا ما اهتمت بروحانية مكان العمل.

اولا: أهمية روحانية مكان العمل

إن تأكيد الباحثين على أهمية روحانية مكان العمل يعود لارتباطها بالجانب الغير ملموس (الروحي) للفرد وتأثيره على ادائه و أداء المنظمة ، بناء مناخ عمل ايجابي ، سيادة الثقة والعلاقات الإيجابية بين الافراد .تنبع اهميتها من الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات إذا ما طبقتها، نذكر من بينها (Agarwal, et al., 2019):

- الحفاظ على الافراد : حيث تحترم الإدارة الأفراد وتمنحهم الاستقلالية لاتباع معتقداتهم الروحية في العمل، الأمر الذي يجعل الأفراد مجتهدين وتميزين في عملهم، ما يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالأفراد خاصة اصحاب المعارف المتميزة .
- تحسين الإنتاجية: تعد روحانية مكان العمل أداة فعالة للإدارة لزيادة إنتاجية الأفراد، من خلال عمل الإدارة على تلبية احتياجاتهم، بدءا من حاجاتهم الأساسية وصولا إلى احتياجات تحقيق الذات، ما يجعل الأفراد أكثر إيمانا بنموهم الروحي في آفاق حياتهم المهنية، فإنهم بذلك يبذلون قصارى جهدهم في عملهم، ما يحسن من إنتاجية المنظمة ويجعلها أكثر كفاءة وفعالية.
- تحسين سمعة المنظمة: تجسد روحانية مكان العمل السلوك الأخلاقي والسلوك الفاضل ،ما يجعل المنظمة في مركز أفضل من المنافسين، ويوفر لها ميزة إضافية لجذب الجمهور الجيد والمستثمرين والمزيد من العملاء الخارجيين.
- التقليل من الفساد: من خلال اعتماد الافراد على معايير أخلاقية عالية في أداء عملهم و يتمتعون بدرجة عالية من المسؤولية، بضمير داخلي يجعلهم يفكرون مرتين قبل ارتكاب أي تلاعب في المنظمة، وكذلك يعزز الإخلاص بين الأفراد تجاه المنظمة.
- الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة: من المهم تحقيق التوازن بين الالتزامات العائلية وكذلك العلاقات المهنية. تضمن روحانية مكان العمل أن الجوانب الشخصية والأسرية لحياة الفرد لا تستهلكها ضغوط العمل، من خلال جعل الشخص يترك المسائل المتعلقة بالعمل في المكتب فقط ويتفرغ بعد ذلك لحياته الأسرية.
- القضاء على الروتين والملل: في بعض الأحيان تصبح الوظائف العادية مملة بسبب نقص الاهتمام أو الإبداع أو لأي سبب آخر. تساعد روحانية مكان العمل تعزيز الممارسات الروحية من خلال توسيع النواذ العقلية للفرد، بالإضافة إلى المساعدة في الحفاظ على التركيز.

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

● تطوير عملية التعلم حيث تقوم المنظمات الروحية بتحليل عقلائي للعمل، وتحدد مكونات وأبعاد المهنة، وذلك من خلال إعطاء معنى للوظيفة والأدوار الوظيفية التي يقوم بها الأفراد عن طريق برامج التدريب والتطوير، ما يعزز عملية التعلم لديهم ويساهم في تطوير مهاراتهم وزيادة الإبداع لديهم.

● تشجيع العمل الفرقي والانسجام: ويُقصد بذلك التخلص من المنافسة غير الصحية والنقد غير المبرر بين الأفراد في مكان العمل، فالثقافة الروحية في المنظمة تجعل الأفراد يعملون كفريق واحد، يسود بين أعضائه التعاون والتفاهم والتقدير، وكذلك تشجع أخلاقيات العمل في المنظمة، كما أنها تساعد في إرساء الصدق والانفتاح بينهم.

● تحقيق السلام العقلي والقدرة على إدارة الإجهاد: إن روحانية مكان العمل تساهم في تحقيق الاستماع الإيجابي والسكينة، حيث تساعد الفرد العامل على التعامل مع ضغط المكتب المنتظم والمساعدة في الحفاظ على السلام العقلي، فالفرد يعمل دون ضغوط وبهدوء، بحيث تصبح المهام الموكلة إليه أكثر سهولة وراحة في التعامل معها.

● بناء الثقة: روحانية مكان العمل تساعد الأفراد على فهم وإدراك حقوقهم وواجباتهم وتقييم الإيجابيات والسلبيات، وفقاً لفهمهم للخير والشر، ما يزيد من إدراكهم لعملهم وثقتهم تجاه الإدارة. ويساعدهم بذلك على اتخاذ قرارات أفضل مبنية على معايير وقيم أخلاقية، كما تدعم بذلك تكوينهم كقادة للمنظمة في المستقبل.

زيادة على ذلك، تكتسب روحانية مكان العمل أهميتها لدى المنظمات من خلال مساهمتها في:

- الاستفادة من القدرات العقلية والفكرية التي يملكها الأفراد، وتجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل، وإبداع أكبر، ومن ثم تحقيق الاستخدام الأمثل للكفاءات الموجودة داخل المنظمة.

- زيادة الشعور باكتشاف الذات لدى الأفراد، وتقوية الشعور بالأمن الوظيفي لديهم تجاه بيئة العمل، مما يحسن أداء الفرد والمنظمة (Weitz, at al., 2012).

- تحسين جودة الحياة للموظف وضمان شعوره بالرفاهية والرضا في العمل، فهي تخلق له مساحة للتعبير عن رأيه وقيمه بكل حرية، فتقلل من ظهور الصراعات في العمل (Duchon & Petchsawanga, 2012).

- تدعم روحانية مكان العمل مشاعر السعادة والرضا مما تحفز الفرد على الاصاله في التفكير ويساهم في تعزيز أداء المنظمة.

- تجعل الفرد أكثر قابلية على حل المشكلات ومواجهة التحديات، تقدم الافكار الجديدة والحلول المستمرة ويجعل المنظمة متفوقة عن منافسيها في اكتشاف الفرص مما يكسبها ميزة تنافسية.

- تشجع الافراد على الإنجاز، تحقيق الذات فبذلك تضمن المنظمة التزامه بأهدافها والعمل بكل طاقته لتحقيقها (مهدي، 2014).

ثانياً: أهداف روحانية مكان العمل

إن الاهتمام بروحانية مكان العمل يجعل المنظمات تحقق العديد من الأهداف، نذكر من بينها:

● بناء ثقافة تنظيمية محفزة تعمل على تطوير الأداء التنظيمي، وذلك من خلال خلق قيادة روحية تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية، لأنه عندما يكون في منظمة معينة قائد روحي قوي، فهذا يعني أن الثقافة السائدة في تلك المنظمة ستكون صحية أيضاً،

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

وسيعمل على التواصل بشكل فعال مع الأفراد، ويدفع لديهم الإحساس بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، ما يعزز فكرة أن القيادة جذورها الفلسفة الروحية (Misbah, et al., 2016).

- إن روحانية مكان العمل تنشئ جسور التواصل والتفاعل مع الآخرين، وتشجع بذلك العمل الفرقي والتعاون، ما يساعدها في الاحتفاظ بالأفراد لديها ويكسبها صورة جيدة، وتعد بذلك كمرکز لجذب المهارات خارج المنظمة.
- روحانية مكان العمل تخلق مناخا تنظيميا معززا لمشاعر الثقة والصدق بين الأفراد العاملين معا، ما يخلق لهم جوا من الحماس والاستمتاع في العمل، ويقلل بذلك المشاكل والاصطدامات في العمل.
- روحانية مكان العمل مهمة للغاية، ليس فقط لأنها تؤدي إلى تعزيز النمو الشخصي وتقدير الذات، ولكن أيضًا تزيد العقد النفسي بين الأفراد والمنظمة، ما يضمن عطاءهم وبقائهم في العمل فيها.
- الوصول إلى إمكانات شخصية أعلى، إذ تجعل البيئة الروحانية الفرد في اتصال باستمرار مع ذاته وقدراته الباطنية، ما يجعله أقدر على فهم المتغيرات المحيطة به، وعلى الإبداع وحل المشكلات.
- روحانية مكان العمل تعد بيئة عمل صديقة للأفراد، حيث تسمح للفرد بالتعبير عن ذاته وأفكاره، وتمنحه حرية واستقلالية في العمل، فهي في الأخير تركز بشكل أساسي على الاهتمام بروحانية الفرد.
- تؤدي روحانية مكان العمل إلى تحسين النزاهة وإدخال الأخلاقيات إلى بيئة العمل، فهي تعتمد بشكل أساسي على القيم الإيجابية والإنسانية في العمل، وتشجع كل الممارسات التي من شأنها أن تضيفي السمة الأخلاقية والأمانة في العمل.
- تؤدي روحانية مكان العمل إلى الاستفادة من القدرات الباطنية لدى الأفراد، وتطور بذلك الذكاء العاطفي، فتدعم توجه المنظمات التي تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات العاطفية التي يملكها الفرد، والتي تساعدها في بلوغ غاياتها (Ranasingh & Samarasinghe, 2019).

- توفير بيئة عمل تغمرها مشاعر الفرح والمساعدة والثقة بين الأفراد، ما يؤدي إلى بناء علاقات جيدة، تنعكس بشكل إيجابي على سلوك الفرد، فتحفز لديه مشاعر الحب، الالتزام والرضا عن العمل، وتقلل بدورها من مستويات التغيب ودوران العمل.
- سيادة الوعي الروحي لرؤية المواقف والمشكلات من منظور واسع، ما يوسع دائرة الحرية لدى الأفراد ويزيد الشعور بالأمن في العمل داخل المنظمة، ويخفض المشاعر السلبية مثل الضغط والإرهاق الوظيفي (Samu, 2020, p10).

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

المبحث الثاني: أساسيات حول روحانية مكان العمل

تشكل روحانية مكان العمل جزءاً مهماً وأساسياً من الثقافة التنظيمية في معظم منظمات الأعمال، لذلك تتطلب وجود قيادة تعزز القيم الروحانية، وتشجع بذلك الشعور بالإنتاج، وتولد لدى الفرد الرغبة في تحقيق الذات ضمن بيئة عمله، والذي بدوره سيحسن من إنتاجيته في العمل ويزيد من حبه والتزامه تجاه المنظمة التي يعمل لديها، ويضمن لها الوصول إلى أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

المطلب الأول: أبعاد روحانية مكان العمل

هناك العديد من التوجهات والآراء صاغها الباحثون حول أبعاد روحانية مكان العمل، وأثناء دراستهم ناقشوا أبعاداً مختلفة تساعد في إعطاء نظرة أوسع وأشمل لمفهوم روحانية مكان العمل، سنعمد في بحثنا على الأبعاد المشتركة التي تم الاتفاق عليها في أغلب الأبحاث، وتمثل هذه الأبعاد في:

أولاً: معنى العمل **meaning in work**

يعد معنى العمل من أهم الركائز أو الجوانب الأساسية لروحانية مكان العمل، فيشتمل على شعور الفرد بأن هناك غرضاً وهدفاً من عمله في المنظمة، ما يزيد من درجه انغماسه في العمل، فالفرد له أهداف وغايات، ويرغب في عيش حياة عملية في المنظمة تعطي قيمة لحياته وتواجهه فيها.

روحانية مكان العمل توفر للأفراد إحساساً عميقاً بمعنى وغرض العمل الذي يؤديه، إن هذا البعد يعكس شعور الفرد بأن عمله مهم وله هدف ويوفر له فرصاً لاكتشاف مهاراته والإبداع في عمله، ما يؤدي إلى شعوره بالسعادة والمتعة، الذي سيزيد في النهاية من مستوى رضا الفرد عن العمل (Gupta, et al., 2013)، وينظر له أيضاً على أنه تجربة الفرد في المنظمة ومدى أهمية ومعنى عمله، متجاوزاً بذلك كل المكافآت المادية، يخلق معنى العمل إحساساً بالبهجة والطاقة الإيجابية في العمل ويساعده على الإجابة عن سؤال عن سبب وجوده في العمل (Duchon & Petchsawang, 2009)، فبحسب بعض الدراسات فإن الأفراد يجنون الانغماس في عملهم وانشطتهم اليومية ليشعروا بالارتباط بعملهم وانه جزء مهم في هذه الحياة. أن الدراسة عن تحقيق معنى العمل/الغرض الهادف ليس بالفكرة الجديدة فوفقاً لوجهة نظر مفهوم روحانية مكان العمل فإن العمل لا يعني أن العامل يستفيد مما يحصل عليه من مزايا مادية أو ان يكون فيه نوع من التحدي ولكن العمل يتضمن أيضاً الإحساس عن وجود المعنى والغرض الحقيقي من عمل الفرد بما يسمح له التعبير عن حاجاته الداخلية والروحية عن طريق العمل الهادف والمساهمة مع الآخرين في تحقيق أهداف المنظمة (مهدي، 2014).

لقد ركزت المنظمات في الماضي على تكوين الثروة المادية ووضع الأهداف الربحية قبل الأهداف الاجتماعية والعامية، فقد ركزت على تحقيق النتائج الخارجية الملموسة وأهملت بذلك الجوانب الروحية والشخصية للفرد، فقد افترضت أن تحقيق الأرباح والحوافز المادية سيؤدي إلى تحقيق رفاهية وسعادة الفرد في العمل، فعزلت بذلك حياة الفرد عن عمله وهو الذي يرغب في إيجاد معنى لوجوده في العمل. فالأفراد في العديد من المنظمات يشعرون بالعزلة والتوتر والافتراق في العمل، وكذلك الشعور بافتقار حياتهم العملية إلى معنى.

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات والأبحاث، مثلاً دراسة Renesch سنة 1995 التي قام بها في الشركات الأمريكية لمعرفة أهمية الهدف من العمل والرضا الداخلي لدى الأفراد، فوجد أن أكثر من 40 مليون شخص "يبحثون عن نمط عمل ذي قيمة جوهرية أكثر"، أما دراسة Johnson سنة 2004 فتوصل فيها إلى أن 61% من الأفراد يعتقدون أن أماكن عملهم ستوفر لهم إحساساً أكبر بمعنى العمل. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الأفراد يعتبرون أماكن عملهم هي البيئة التي ستسمح لهم بالتعبير عن روحانيتهم وبالإحساس بالمعنى من وجودهم وعملهم، كذلك توفر لهم إحساساً بالشغف والتعلق بشيء أسمى وأعمق من البعد المادي، وتخلق لهم التوازن بين حياتهم الشخصية والعملية (Karakas, 2009).

إن المنظمات التي تحمل في ثقافتها ومبادئها أن الفرد الذي يأتي للعمل في المنظمة يملك حياة داخلية وشخصية، مواهب ومعارف، وتحترم وتشجع القيم والمعتقدات الروحية والأخلاقية، يُسمح لها بالاستفادة من الإمكانيات والمعارف التي يملكها الفرد، فعندما يشعر أنه مُقيّم وأن عمله يغذي أهدافه وتطلعاته، أي يوصل لديه الشعور بتحقيق الذات، ترتفع لديه مشاعر الرفاهية والشغف في العمل، ويكون أقدر على إظهار إبداعه ومهاراته في العمل، ويزيد لديه الإحساس بالمسؤولية في العمل، وتتعمق لديه مشاعر الانغماس والالتزام، ومن ثمَّ يكون محفزاً أكثر لأداء عمله بكل تفانٍ وصدق.

ثانياً : الإحساس بالانتماء إلى المجتمع *a sense of belonging to community*

تم التطرق إلى مفهوم الإحساس بالانتماء للمجتمع في الأعمال التي تتناول دراسة علوم النفس الاجتماعية، وتم إدخاله لاحقاً في البحوث التي درست روحانية مكان العمل. ينظر للمجتمع من خلال الوعي الفردي أو الوعي الذاتي، والوعي تجاه الآخرين، وأخيراً الوعي الجماعي، ويشير هذا الأخير إلى الديناميكية الجماعية والمسؤوليات المشتركة بين أعضاء المجموعة لبناء مجتمعهم، فإن الشعور بالارتباط بالآخرين يثار من خلال المعاملة بالمثل والتعاطف، ومن الارتباط العاطفي بالآخرين والتواصل.

ويقصد بالبعد الثاني لروحانية مكان العمل أن قيمة الأشخاص في العمل تنعكس في القدرة على الشعور بأنهم جزء من مجتمع أكبر أو كونهم مترابطين، أي أن هناك بعض المتطلبات التي تجعل الأشخاص متصلين ببعضهم بعضاً، مثل وجود هدف مشترك، تشجيع ودعم الأفراد لبعضهم بعضاً، الشعور بالارتباط الأسري بينهم (Brini, 2015). فالفرد بطبعه عندما يشعر أن هناك ارتباطاً وتوصلاً مع الجماعة التي يعمل بها فسيزيد انتماءه إلى المنظمة، ما يضمن تقليل فرص تفكيره في المغادرة، فالجو الجماعي يخلق بيئة عمل تعاونية. ينطلق هذا البعد أيضاً من فكرة أن الأفراد يرون أنفسهم مرتبطين ببعضهم بعضاً على المستوى العقلي والعاطفي والجماعي، ويقوى شعور الأفراد بالانتماء للمجتمع إذا توفرت خصائص محددة في بيئة العمل، منها: الإيمان المشترك، الدعم، الشعور بالانتماء، الرؤية المشتركة، مشاركة المسؤولية.. إلخ (Munda, 2015).

إن هذا البعد أو المستوى من روحانية مكان العمل يتطلب من إدارة المنظمات توفير مناخ عمل يشجع العمل الفرقي، حيث تتجلى فيه الأعمال والمهام المشتركة، وتكثر الاتصالات والتفاعلات وتبادل الأفكار ووجهات النظر، حيث تلعب دوراً كبيراً في جعل الفرد يشعر بأنه جزء من كيان أو مجتمع يشترك معه في الأهداف، ويدعم الأفكار والآراء، وتقل فيه الصراعات والمنافسة السلبية، الأمر الذي يضمن بقاءه لدى المنظمة، فالفرد لن يغادر منظمة توفر له إحساساً بمعنى وجوده وأهميته لها، وأنه جزء لا يتجزأ منها، بل يزيد من التزامه وانتمائه للمنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

ثالثا: توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة Alignment between organizational and individual values

يتجلى هذا البعد عندما تتلاءم و تتجانس القيم الشخصية للأفراد مع القيم التنظيمية، حيث يعتقدون أن المديرين والزملاء في مؤسستهم لديهم قيم مناسبة، ولديهم ضمير قوي، ويهتمون برفاهية موظفيها، ويتطلب هذا البعد من المنظمات توفير بيئة عمل من بين قيم ثقافتها النزاهة في العمل والسلوك الأخلاقي والاهتمام بروحانية مكان العمل.

إن القيم التنظيمية هي جزء من الثقافة التنظيمية التي تعمل كآلية لتحقيق الترابط بين الأفراد، وتوفر ثقافة عمل إيجابية صحية تشجع الممارسات الأخلاقية في العمل، وتعمل على تشجيع التحفيز والدعم بين الأفراد، وتهتم أيضا بروحانية الأفراد، وتسودها القيم الإيجابية مثل النزاهة، الإحسان، الإنسانية، العدالة، الاحترام، السلوك الأخلاقي مع أصحاب المصالح، ما يضمن للمنظمة بقاء الأفراد في العمل لديها واستمرارهم في عطائهم وأداء عملهم بكل حماس ومرونة، ويكسبها صورة جيدة لدى المجتمع الخارجي، وتصبح بذلك بيئة عمل المنظمة مركز جذب للطاقات وأصحاب المعارف والمواهب (omm, 2020).

لذلك تسعى إدارة المنظمات إلى بناء بيئة عمل تهتم و تدعم القيم والمعتقدات التي يملكها الأفراد وتضمن لهم التعبير عنها بكل حرية ودون قيود (Pardasani, et al., 2014). فالثقافة التنظيمية هي ركيزة أساسية لتحقيق روحانية مكان العمل والتي تتطلب بالضرورة وجود قائد فعال يعمل بكل جدية لخلق ثقافة تعمل على احترام روحانية الفرد وتدعم روح العمل الجماعي، وإرساء القيم الإيجابية التي تؤكد على السلوك الأخلاقي في العمل.

ويمكن تلخيص أبعاد الروحانية في مكان العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أبعاد الروحانية في مكان العمل

معنى العمل	الإحساس بالانتماء إلى المجتمع	توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة
<ul style="list-style-type: none">• الحماس والاستمتاع في العمل• الرضا الشخصي عن العمل• الشعور بتحقيق الذات• الفرح في العمل• الإحساس بالمغزى من عمله	<ul style="list-style-type: none">• الشعور بالانتماء و الارتباط• التعاون• الدعم والتشجيع المتبادل• الهدف المشترك• الثقة المتبادلة	<ul style="list-style-type: none">• توافق وتشارك في القيم• اهتمام الإدارة برفاهية الأفراد• توفر ثقافة تنظيمية إيجابية• الاحترام والتقدير المتبادل• التأكيد على السلوك الأخلاقي في العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: محددات روحانية مكان العمل

بالنظر للأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع روحانية مكان العمل داخل المنظمات، وبناءً على الأبحاث والنتائج التي توصل إليها الباحثون في دراساتهم، قمنا بتحديد واستنتاج المحددات (العوامل) التي تساهم في دعم روحانية مكان العمل في المنظمة، وتساعد بذلك في تفسير هذا السلوك، ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

أولا: نمط القيادة:

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

شهدت الإدارة تطورات عديدة في مفاهيمها، وعلى رأس تلك المفاهيم القيادة، فقد عرفت تطورات عديدة في مسمياتها ومبادئها من القيادة التقليدية (القيادة القائمة على السلطة، القيادة التبادلية، القيادة من أعلى إلى أسفل..)، وصولاً إلى القيادة الحديثة (القيادة التحولية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية..).

إن مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من العناصر والأجزاء الداخلية، والتي تؤثر فيما بينها، لذلك نجد أن هناك تبايناً في تعريفها عند الباحثين، فيعرف البعض القيادة بأنها القدرة على التأثير على سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة والمتفق عليها، في ظل علاقات جيدة بين القائد وتابعيه (بن الدين، كوديد، 2018)، ويشير للقيادة كذلك على أنها أسلوب يهدف إلى إثارة وتحفيز الأفراد للعمل في بيئة من الصراع والمنافسة، وذلك بهدف تحقيق رؤية مشتركة (الظرفات، 2016)، في حين يعرف نمط القيادة بأنه مجموعة من السلوكيات والأفعال التي تبرز لدى القائد في تأثيره على المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف.

وبذلك يكون النمط القيادي تعبيراً عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي حدد الطابع الذي يسير عليه القائد (يوسف، نعيمات، 2018). إن نمط القيادة الناجح في بيئة العمل يحدد نجاح المنظمات واستمرارها، وذلك نظراً لدور القيادة في التأثير على الآخرين، فالقائد الناجح يصنع نجاحات عديدة في المنظمة، والقائد الفاشل يؤدي إلى حالات فشل أخرى، مثلاً القادة الفاشلون في شركة إنرون (enron) حولوا في فترة وجيزة شركة ذات قيمة سوقية بـ 50 بليون دولار في السوق ينخفض إلى أقل من 90 سنتاً في فترة زمنية قصيرة بنمط قيادة كان شائعاً آنذاك يسمى القيادة بالكاذب ليصبح بعد ذلك مصطلح الانرومية (Enronism) ذا دلالة معبرة عن الانهيار الأخلاقي قبل أن يكون اختياراً مالياً (نجم، الرفاعي، 2008). هذا الأمر أعاد طرح المفاهيم الأخلاقية إلى الواجهة، فأصبح من الضروري أن تتميز القيادة بأخلاقيات عالية قادرة على إلهام الآخرين ودعمهم وتحفيزهم، والتأكيد على القيم الأخلاقية في العمل.

إن القيادة الأخلاقية هي الأقرب للقيادة الروحية مقارنة بالأنماط الأخرى، وهذا يعود إلى أن القيم الأخلاقية التي تركز عليها القيادة الأخلاقية هي الأكثر انسجاماً مع القيادة الروحية. لهذا ما تؤكد عليه القيادة الأخلاقية يتوافق ويتكامل إلى حد كبير مع ما تؤكد عليه القيادة الروحية (نجم، 2019)، ومع ذلك فنموذج القيادة الروحية يعد أشمل وأوسع، فهي تعمل على خلق الانصهار بين العناصر الأساسية لوجود الفرد (جسد، قلب، عقل، روح) وتحفيزه للقيام بمستويات أداء عالية وزيادة التزامهم وولائهم للمنظمة. فالقيادة الروحية تقوم على مبادئ وقيم أخلاقية وروحية عديدة، منها: الإيثارة، الرحمة، الاهتمام بالآخرين، الصبر، التميز، والتسامح (Bindlish, et al., 2012).

في الوقت الحاضر أصبح يُنظر للمنظمات بأنها عبارة عن كيانات روحية، بسبب أن الأفراد يقضون الكثير من الوقت في أماكن عملهم، ومن ثمَّ فإن هويتهم الروحية تتشكل وتتأثر ببيئة عملهم، فالسؤال هنا: ما هو نمط القيادة الأكثر ملاءمة لجعل الفرد يستمتع وهو يقوم بعمله، بحيث يؤديه بكل ضمير واجتهاد، ويشجعهم على الاندماج مع الأفراد الآخرين، ويقدر قيمهم ومعتقداتهم وتمكنهم من مواءمتها مع القيم السائدة داخل المنظمة (Afsar, et al., 2016). فالقائد الذي يتسم بالأخلاق

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

ويشجع ويدعم الممارسات والقيم الروحية في مكان العمل تكون لديه مصداقية وثقة لدى الأفراد، لأن عملية التوجيه والتأثير تعتمد على القلب والروح (مصطفى، 2019).

ثانياً- الثقافة التنظيمية:

يغطي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإدارية، باعتباره عاملاً يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي تمكننا من فهم ذهنيات وسلوكيات الأفراد في بيئة العمل.

تُعرف الثقافة التنظيمية عند البعض بأنها مجموعة من العادات والتقاليد، المفاهيم، والطقوس التي يشترك فيها الأفراد داخل المنظمة، وتشكل بذلك الحدود التي يعملون ضمنها (عبود، 2018)، وتعرف كذلك بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم السائدة التي تحكم قواعد السلوك للأفراد داخل المنظمة، ويتم تعليمها للأفراد الجدد (تقارا، علي، 2019). بصفة عامة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي مجموع المعتقدات والأعراف والقيم التي تحدد الإطار الذي يحكم تصرفات الأفراد وطريقة العمل، بحيث تعكس صورة وهوية المنظمة، ما يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

وبناءً على العديد من الدراسات والأبحاث، فإن للثقافة التنظيمية جملة من الخصائص نوجزها فيما يلي (كريم جابر ضاحي، 2020):

- الثقافة التنظيمية نظام مركب: إن ثقافة المنظمة لا تحتوي على ثقافة واحدة، بل هي تجميع للعديد من الثقافات الفرعية التي تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وعادة يوجد انسجام وتكامل بين الثقافات الفرعية والرئيسية في المنظمة.
- الثقافة نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث يؤدي أي تحديث أو تغيير في أحد عناصر الثقافة إلى انعكاس على باقي العناصر الأخرى.
- الثقافة التنظيمية نظام متطور ومتغير: أي تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير أو التطوير، وذلك مع ضرورة مواكبة متغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- الثقافة التنظيمية نظام مرن: أي لها القدرة على التكيف الفعال مع المتغيرات والتطورات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة، بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية بحكم مكوناتها، القيم والمعتقدات والأفكار، تعد عنصراً أساسياً لبناء وتجسيد روحانية مكان العمل في المنظمة، خاصة أن هذه الأخيرة تركز على العديد من المبادئ والقيم الإيجابية، كالإيثارة، التعاون، الثقة، تحقيق الذات، الإيمان.. والتي تعد مصدرها الثقافة التنظيمية التي تشجع روحانية مكان العمل. وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وروحانية مكان العمل، من بينها نجد دراسة Rolland Epafra Fanggidae التي اعتبرت أن روحانية مكان العمل تكون على مستويين: أحدهما فردي والآخر تنظيمي، فالثقافة التنظيمية عبارة عن غراء اجتماعي لتعزيز السلوكيات الروحية في العمل، أي لديها القدرة على جمع كل الأفراد داخل المنظمة كتركيب واحد، يؤمنون بنفس القيم والمعتقدات، ويعملون معا بشكل تعاوني من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وعليه فإن روحانية مكان العمل تعبر عن الثقافة التنظيمية التي تشجع قيم التفاني والاستمتاع في

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

العمل، وتسهل مشاعر التواصل بين الأفراد لبناء علاقات عمل ودية مبنية على الثقة، وتحترم وتهتم بحياة الفرد الداخلية بالنظر إليه ككائن روحي يؤثر ويتأثر بالعمل والمنظمة (Fanggidae, 2018).

فالثقافة التنظيمية هي المادة الخام لروحانية مكان العمل، فإذا كان من بين قيم الثقافة السائدة في المنظمة الاهتمام بشخصية الفرد وذاته وبما يؤمن به من قيم ومعتقدات يستطيع التعبير عنها بكل حرية ودون قيود، فالفرد الذي يعمل في بيئة عمل تتوافق قيمها مع قيمه ومشجعة للعمل، وتبني له علاقات ودية مع زملائه، فإن ذلك يدفعه للإبداع في العمل من أجل ترقية أدائه وأداء المنظمة التي ينتمي لها.

والجدول الموالي يوضح ويلخص أهم القيم السائدة في ثقافة المنظمات الروحية:

الجدول رقم (01): القيم الروحية السائدة في بيئة العمل

القيم الروحية	خصائصها في مكان العمل
الإحسان	اللطف تجاه الأفراد الآخرين، تعزيز السعادة والازدهار في بيئة العمل، وبناء روابط واتصالات مع أصحاب المصلحة الآخرين في سياق العمل
الاهتمام بالأجيال القادمة	التركيز على المدى الطويل والاهتمام بالمستقبل، التأكيد في أفعالها على حق الأجيال القادمة
الإنسانية	تحترم في ممارساتها وسياساتها الكرامة والقيم الأساسية لكل فرد، بما يوفر فرصة للنمو الشخصي بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية للمنظمة
النزاهة	الالتزام الصارم بمدونة قواعد النزاهة والسلوك الأخلاقي بين أعضاء المنظمة، الصدق والأمانة والصراحة في العمل
العدالة	العدالة في المعاملات والأحكام بين الأفراد، تشجيع قيم المساواة والإنصاف، عدم التحيز في تخصيص المكافآت والعقوبات
الترباط والتفاعل	الأفراد في المنظمة يسود بينهم الترابط والتبادل، ويعتمد بعضهم على بعض في العمل، ويقدمون جهود بعضهم في العمل، وعليه فإن التفاعل جزء أساسي في العمل
القابلية	يتميز الأفراد بالتفكير المنفتح وتقبل الآخرين، المرونة في العمل وتشجيع الأفكار الإبداعية.
الاحترام	الاحترام في التعامل، إظهار الاهتمام واللفظ مع الأفراد الآخرين
المسؤولية	تحمل المسؤولية بغض النظر عن الصعوبة، يعتبر نفسه معنيًا بفعل ما يجب القيام به بالشكل الصحيح لتمتعه بالجدية والمسؤولية في العمل
الثقة	الثقة بين الأفراد، وصيانة الالتزامات والوعود بحيث يعتمدون ويستند بعضهم على

المصدر: (Jurkiewicz, Giacalone, 2004, p131)

ثالثا: دعم الإدارة العليا:

على إدارة المنظمة تبني مناهج التغيير التنظيمي بفلسفة واضحة، مفادها أن روحانية مكان العمل تمثل الحقيقة وهي الشيء الصحيح الذي يتم ممارسته، ومن أجل ضمان أن يكون لروحانية مكان العمل تأثير إيجابي على الأفراد، من خلال تشجيع وضمان مشاركتهم في البرامج التنظيمية المتوافقة معها. قد يؤدي هذا إلى نشوء تعليقات للموظفين حول تجربة روحانية مكان العمل في المنظمة، بإدخال برامج تدريبية تهدف إلى تكوين مهارات الاتصال والاستماع بين الأفراد، وتشجيع التعبير عن المفاهيم والمعتقدات الروحية التي يملكونها بكل حرية، كذلك عقد ورش العمل أو المؤتمرات لتعلم كيفية القيام بذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تتوافق روحانية مكان العمل بشكل جيد مع الأهداف التنظيمية (dandona, 2013).

المطلب الثالث: آثار روحانية مكان العمل على المنظمات

إن إدراك المنظمات لأهمية روحانية مكان العمل والعمل على تعزيز ممارستها نظرا لتأثيرها وتحكمها في التصرفات والمواقف السلوكية للأفراد، وكذلك بكونها أصبحت من بين أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة لتأكيدا على الإبداع في العمل، التعلم، تحفيز مشاعر الانتماء والرضا. كذلك سنقوم بتوضيح هذه التأثيرات من الناحية السلوكية والموقفية للفرد، وكذلك من ناحية الأداء الكلي للمنظمة كما يلي:

أولا: آثار روحانية مكان العمل على سلوكيات ومواقف الأفراد

1- الالتزام التنظيمي **organizational commitment**

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المتغيرات المهمة والمؤثرة في سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم، فهو يعكس الحالة النفسية للفرد وشعوره تجاه المنظمة، فيحدد قراره بالاستمرار في العمل فيها أو لا، فالالتزام التنظيمي يعكس اعتقاد وإيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، ويكون لديه ولاء تجاهها، ويدرك حجم الالتزامات الموجودة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، ويكون متمسكا بالبقاء فيها (محمد علي، 2020).

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي أيضا بأنه حالة نفسية تصف علاقة الفرد بالمنظمة، وتقلل احتمالات قيام الفرد بترك العمل لديها (حريم، 2013). وقد حددا Allen & Mayer (1991) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي (محمد، المصاروة، 2015):

- الالتزام الوجداني: الذي يعني ارتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة، والمطابقة مع أهدافها والاندماج فيها.
- الالتزام الاستمراري: وهو معرفة الفرد بكلفة ترك المنظمة.
- الالتزام المعياري: ويقصد به شعور الفرد بالإلحاح والالتزام للاستمرار بالعمل في الوظيفة في المنظمة.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين روحانية مكان العمل والشعور بالالتزام التنظيمي تجاه المنظمة، فقد قام الباحثان Mohamed Mousa & Ruth Alas بدراسة بعنوان روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي -دراسة حالة المدرسة العمومية للأساتذة بالمنوفية مصر، وتوصل ببحثهم إلى أن الإحساس بالعمل الهادف والانتماء إلى المجتمع له تأثير كبير وارتباط

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

بالالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) مقارنة بتوافق القيم التنظيمية التي كان لها تأثير ضعيف على الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده (Mousa , Alas, 2016).

أما دراسة Arméno Rogo & Miguel Pina فتوصلت إلى أن الأشخاص يشعرون بالالتزام عاطفي ومعنوي تجاه المنظمة وفي المقابل أقل شعورا بالالتزام الاستمراري، فعندما يختبرون شعورهم بأنهم يقومون بعمل هادف وبارتباط أعلى بمجتمع عملهم، وتوافق بين قيمهم والقيم السائدة في منظماتهم. (Rego, Cunha, 2008)

اعتمادا على ذلك، يمكننا القول بأن المنظمات التي تدعم وتجسد روحانية مكان العمل في بيئة عملها نجد أن أفرادها يرتفع لديهم الإحساس بتحقيق الذات، وأن لوجودهم داخل المنظمة أهمية كبيرة، ما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية ويؤمنون بأهدافها ورؤيتها، و أكثر تعاونا، وعليه يتمتعون بالالتزام عال تجاه منظماتهم.

2- الرضا الوظيفي job satisfaction

تعددت الكتابات التي تناولت ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعددت التعاريف المنسوبة له، لذلك لا نجد أن هناك اتفاقا بشكل عام على ذلك، فيعرف أحد الباحثين الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع حاجاته، وتلبية لرغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل مهم ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحقق من خلاله طموحاته، ويستغل قدراته العلمية وخبراته العملية، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (شرايدة، 2008). بينما يرى بعض الباحثين بأن الرضا الوظيفي يشير إلى وجهة نظر الأفراد نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذين يقومون به، فقبول الأفراد للعمل الذين يؤدونه يعكس رضاهم عن العمل بدرجة كبيرة، ويؤدي إلى تحسن أدائهم في العمل والتقليل من ظاهرة الشكوى، معدلات الغياب ودوران العمل وغيرها (حسين، رعد، 2020).

وبناء عليه، يمكن القول إن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالقبول والسعادة عن العمل الذي يقوم به، من خلال إدراكه للعدالة والثقة في مكان العمل، فضلا عن مشاركته في اتخاذ القرارات. وقد حدد الباحث Ginzber وبعض الباحثين ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر على الرضا الوظيفي للأفراد وهي: (VAN & JEREMIAS, 2014)

- عوامل داخلية: وتتجلى من خلال السعادة وحب العمل وإحساس الفرد بتحقيق ذاته وشعوره بالإنجاز في العمل
- العوامل الفيزيائية والنفسية: وهي عبارة عن عوامل مساعدة ترتبط بظروف العمل، مثل نظافة مكان العمل، التهوية، الاستماع للزملاء، الثقة، التعاون في العمل..
- العوامل الخارجية: مثل المكافأة، الأجور، الحوافز، فرص الترقية..

إن شعور الفرد بأنه يعمل في منظمة تهتم به ككيان انساني وتعطي قيمة لذاته وحاجاته الروحية كما المادية، وكذلك تعطي قيمة لعمله في المنظمة، يعزز لديه مشاعر الرضا الداخلية تجاه عمله وزملائه و منظمته، وهناك العديد من الأبحاث التي درست العلاقة و التأثير بين روحانية مكان العمل ورضا الموظف، وكمثال على ذلك دراسة Chawla & Gud (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الروحانية في العمل والرضا الوظيفي، فإحساس الفرد بمعنى لعمله والالتزام للمجتمع، وتلاؤم بين قيمه الذاتية وقيم المنظمة، يجعله يعمل بكل سعادة وتفانٍ، ويزيد من رضاه عن العمل، ويقلل من نواياه في مغادرة المنظمة. (Gupta, et al.,

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

(2014). وكذلك تشير نتائج دراسة Fredavan & Jermilas إلى وجود علاقة إيجابية بين روحانية مكان العمل والرضا الوظيفي، وتعمل نتائج هذه الدراسة على التأكيد على أهمية روحانية مكان العمل في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي لدى الفرد، وذلك للدور الهام الذي تلعبه روحانية مكان العمل في انشاء منظمات معاصرة تكون قائمة على أساس روحياني، وهذا سيؤدي إلى جعل الأفراد راضين عن تجربة العمل بأكملها (Der walt, de klerk , 2014).

روحانية مكان العمل تجعل الفرد يعمل باسترخاء وراحة دون تعب، وتقوي التواصل والثقة بينه وبين زملائه، كما تجعله يحقق رغباته وتحفز لديه الإحساس بالإنجاز وتحقيق الذات، كل هذه العوامل تدفع الفرد لأداء عمله بمهارة واحترافية، فيتعامل مع مشاكل العمل والواجبات الزائدة بشكل أفضل، وعليه يصبح الفرد مرتبطاً روحياً بالمنظمة ويعمل بكل حماس ورضا ودون أي ضغوط.

3- سلوكيات المواطنة التنظيمية **organizational citizenship behavior**

يغطي السلوك التطوعي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لأهميته الكبيرة لدى المنظمات، حيث تعمل هذه الأخيرة على تشجيع مثل هذه السلوكيات لما لها من فائدة ودور كبير في تحسين إنتاجية الفرد وإنتاجيتها. هناك العديد من الباحثين الذين اهتموا بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأعطوها تعريفات كل حسب زمان ومكان دراسته ووجهة نظره. وكان Organ و Beman أول من صاغ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وبيناً أن هذا المفهوم يتضمن: (البشاشة، الحراشة، 2011)

- المبادرة / المساهمة الإيجابية الفعالة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الرفيع، مثل: الدقة في التعامل والمواعيد، الحضور للعمل قبل الوقت، زيادة على ما تفرضه التعليمات الرسمية.. إلخ.
- تجنب التسبب في الإساءة والأذى للزملاء وللمنظمة، والترفع عن التذمر والشكوى حول المسائل المتبدلة البسيطة.
- وتعرف كذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها سلوك خارج الدور الذي يتحدد للفرد في بطاقة الوصف الوظيفي، ولا يترتب عنه مكافآت أو مقابل في حالة حدوثه، ولا عقاب في حالة عدم حدوثه، ولكن المنظمة تستفيد منها في تحسين كفاءتها وفعاليتها نظراً لتأثير هذه السلوكيات في أداء الفرد والمنظمة ككل (عبد السلام، عدنان، 2019). إذاً سلوكيات المواطنة التنظيمية باختصار هي سلوكيات إضافية تتجاوز المهام الرسمية التي يقوم بها الفرد وتكون دون مقابل وبصفة طوعية.
- وحسب أغلب الدراسات، تقوم سلوكيات المواطنة التنظيمية على 5 أبعاد أساسية يمكن توضيحها باختصار كما يلي:
- **السلوك الحضاري (civic virtue):** ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها.
- **الكياسة (courtesy):** وتشير إلى سلوك الفرد في تجنب المشاكل والصعوبات المتعلقة بالعمل، عن طريق تقديم الاقتراحات وتوفير المعلومات الضرورية وتسهيل إجراءات عمل المنظمة، وتتضمن كذلك مساعدة وتعاون الأفراد فيما بينهم بصفة رسمية أو غير رسمية.
- **الإيثار (altruism):** ويقصد به السلوك التلقائي نحو أعضاء المنظمة من رؤساء وزملاء بالمهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازها، وكذلك مد يد المساعدة في حل مشكلاتهم الشخصية، بالإضافة إلى مساعدة زبائن وعملاء المنظمة (عباس، أمين، 2020).

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

▪ الروح الرياضية (sportsmanship): تعكس قدرة الفرد على التسامح وتجاوز المشاكل الصغيرة والمتاعب دون تدمير، وادخار طاقته للعمل الإيجابي، ويقال عنها تحمل الأوضاع الصعبة والإحباطات والمضايقات التي لا تخلو منها أي وظيفة، وذلك دون أي امتعاض أو شكوى، وعادة تظهر هذه المضايقات نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة.

▪ وعي الضمير (conscientiousness): ويشير إلى سلوك الفرد الاختياري والتطوعي الذي يذهب إلى أبعد من المتطلبات الأساسية للأداء، وكذلك التمسك بالسلوكيات التي تسير صفا واحدا مع القواعد والتشريعات السائدة في المنظمة، بغض النظر عما إذا كان هناك رقيب أو لا، كما يتضمن مدى احترام الفرد للسياسات السائدة في المنظمة، مثل الإخلاص في العمل، الحضور للعمل في الوقت المحدد، احترام اللوائح والقوانين (حمود، سعد، 2016).

اجتهد العديد من الباحثين وعملوا على القيام بدراسات تساعدهم في معرفة العلاقة أو درجة الارتباط بين روحانية مكان العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، من بينها دراسة Mohammad Ghorbani Far & Fereydoon Azma التي توصلت كنتيجة إلى وجود علاقة إيجابية بين روحانية مكان العمل بأبعادها الثلاثة (معنى العمل، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، الإحساس بالانتماء إلى المجتمع) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Ghorbani far, Fereydoon, 2014)، فبيئة العمل الروحية تجعل الفرد يعمل بكل راحة وسعادة، وتجده أكثر تعاوناً مع الآخرين، ويميل بصفة كبيرة إلى أداء أدوار إضافية تتجاوز متطلبات عمله الموجودة في بطاقة التوصيف الوظيفي. وهناك كذلك دراسة قام بها Peerayuth Charoensukmongkol وآخرون التي خلصت إلى وجود دور وتأثير إيجابي لروحانية مكان العمل في سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة، حيث اعتبرت روحانية مكان العمل شرطاً أساسياً في بيئة العمل، فهي تشجع الأفراد على تقدير أدوار ومساهمات إضافية تفوق تلك المطلوبة منهم بشكل رسمي، فقد أكدت هذه الدراسة أن الأفراد الذين يحسون أن عملهم ذو معنى ومغزى، ويشعرون بالارتباط الروحي والعاطفي تجاهه وتجاه زملائهم والمنظمة ككل، وهذا يحفزهم على القيام بالمزيد من الأدوار الإضافية ومساعدة الآخرين بالمنظمة (Charoensukmongkol, et al., 2015).

إذاً تساهم روحانية مكان العمل بشكل كبير في خلق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمات، فالفرد الذي يعمل ضمن بيئة عمل تقدر جهده المبذول وتجعله يشعر بالفخر بعمله، ومحاط بأفراد يتواصل معهم بشكل جيد وترطبه بهم علاقات تفاهم، ويؤمنون بنفس القيم والمبادئ، كل هذه المؤشرات والعوامل تعزز لدى الفرد سلوكيات محبذة في العمل، كمساعدة الآخرين، تشجيع روح العمل الجماعي، الشعور بالمسؤولية والحماس أكثر تجاه منظمته، فيكون بذلك محفزاً للقيام بأدوار تتجاوز مؤشرات الأداء المطلوبة.

4- احترام الذات القائم على التنظيم organization-based self-esteem

احترام الذات القائم على التنظيم هو قيمة مدركة لذات الفرد كعضو في منظمة معينة، ويعكس احترام الذات القائم على التنظيم، حسب الباحث Coopersmith (1967)، اعتقاد الفرد بأنه قادر وذو كفاءة وقدير بكونه عضواً مهماً في التنظيم (Gardner, et al., 2014)، وبناء على ذلك طور الباحثان price & gander هذا المفهوم سنة 1989، معتبرين أن احترام الذات القائم على التنظيم يتكون من اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون تلبية احتياجاتهم، من خلال الأدوار التي

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

يقومون بها في سياق التنظيم. ويرتفع هذا الإحساس لدى الفرد على أساس اعتقاده وإيمانه بأنه جزء مهم وهادف وفعال وجدير بالعمل داخل المنظمة (Pierce, et al., 1989).

وقد حدد الباحثون أهم خصائص احترام الذات القائم على التنظيم، نذكر من بينها ما يلي (Pierce, et al., 2015) :

- يعكس تصور المستوى الخارجي للذات، حيث ينظر الفرد لنفسه على أنه قابل للتطور، التحول وغير مستقل، وذلك بفعل اكتسابه للخبرات الجديدة.
 - بمرور الوقت ومع تراكم الخبرات التنظيمية، يصبح الأمر متعلقاً بسمات وقدرات للفرد، أي الاعتقاد الراسخ الذي لا جدال فيه حول القيمة التنظيمية للفرد.
 - يتجلى في معتقدات مثل "أنا أحدث فرقاً هنا"، "أنا شخص يُعتمد عليه"، و"أنا جزء مهم من هذا المكان" ..
 - إن التغييرات الجذرية والمستمرة في العمل، كإعادة تصميم الوظيفة، تجعل الفرد أقل قدرة لممارسة التوجيه الذاتي، إذ إن هذا انتهاك مفاجئ للعقد النفسي للفرد يمكن أن يؤدي إلى تغييرات كبيرة في احترام الذات القائم على التنظيم.
 - يتأثر ظهور احترام الذات القائم على التنظيم بميل الفرد نحو التقييم الذاتي الإيجابي.
 - يتأثر احترام الذات القائم على التنظيم أيضاً بثلاثة أنواع حاسمة من الخبرات التنظيمية: النجاحات التي تعزز الإحساس بالفعالية، إشارات الأهمية بالنسبة للمنظمة، قدرة الفرد الذاتية في ممارسة التوجيه الذاتي وضبط النفس.
 - بالاعتماد على نظريات تحقيق الذات، يُعتقد أن احترام الذات القائم على التنظيم مرتبط بمواقف العمل كالرضا الوظيفي، الدافع للعمل.. والنتائج التنظيمية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وهناك العديد من الدراسات التي تناولت علاقة الارتباط بين ظاهري روحانية مكان العمل وتقدير الذات القائم على التنظيم، ولعل من أوائل هذه الدراسات والأبحاث نجد Maltby (1999) والتي خلصت إلى أن لروحانية مكان العمل دوراً محورياً في تعزيز احترام الذات القائم على التنظيم، إذ تؤدي إلى مواجهة التوتر بشكل إيجابي، بالإضافة إلى أنها تعزز أيضاً الرفاهية والرضا في العمل. كذلك تظهر روحانية مكان العمل من خلال تأثيرها على السمات الشخصية داخل التنظيم، مع الاهتمام بالقيم والثقافة داخل المنظمة، مما يعزز بناء بيئة صديقة للعمل (Hussain & Gulzar, 2020). فالفرد داخل المنظمة يرغب في عيش حياة عملية تعزز لديه الإحساس بتحقيق الذات والسمو، وبأنه يستحق العمل الذي يقوم به، وأنه جدير بالاهتمام، فيخلق ذلك عنده شعوراً بالإبحار وتقدير ذاته داخل التنظيم، وعليه يمكن القول بأن الشعور بتقدير الذات في المنظمة يمثل قوة دافعة ومعززة للسلوكيات الإيجابية التي تخدم المنظمة، بالإضافة إلى تثبيط كل السلوكيات السلبية.

ثانياً: آثار روحانية مكان العمل على أداء المنظمة

مع قلة الأبحاث التجريبية التي تناولت العلاقة بين روحانية مكان العمل وأداء المنظمة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن روحانية مكان العمل لا تؤدي فقط إلى تحقيق الفوائد الشخصية (الفرح والرضا والالتزام)، ولكن أيضاً تعود بفوائد على المنظمة، فتساهم في تحسين الفعالية وزيادة الإنتاجية، وتقلل من دوران العمل (Faro & Campos, 2014). كما يؤكد الباحث Lloyd (1990) أن المنظمات التي تركز على روحانية مكان العمل تتفوق في الأداء على تلك التي لا تمتلكها بنسبة 86٪.

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

علاوة على ذلك، يقال إن مثل هذه المنظمات تنمو بشكل أسرع وتزيد من الكفاءة وتنتج عوائد أعلى على الاستثمارات، لأن للروحانية فوائد عامة على المستوى الشخصي، من زيادة الصحة البدنية والعقلية للأفراد، النمو من خلال المساهمة في تعزيز الشعور بقيمة الذات، حيث أظهرت الأدبيات أن تأثير روحانية مكان العمل على الأداء يتركز على تشجيع ثلاث سلوكيات رئيسية للأفراد وهي: (Jurkiewicz & Giacalone, 2004)

1- **التحفيز:** يُعتقد أن لروحانية مكان العمل تأثيراً إيجابياً على رفع مستوى التحفيز لدى الأفراد، فالمنظمة التي توفر مناخ عمل يهتم بالجانب الداخلي والروحي للفرد تشجعه على الإنجاز وتعترف بعمله، فتجعله يؤمن بأن جهده يحدث فرقاً في النتائج التنظيمية، ويساهم في تحقيق غاية المنظمة، فيظهر الأفراد أيضاً إصراراً أكبر في التغلب على العقبات، وهم أكثر إبداعاً في تصميم الحلول للمشكلات، فيتعزز شعوره بتقدير الذات وأنه جدير بالثقة ومعول عليه، وأن عمله يحدث فرقاً، فيتشكل لديه حافز ودافع للتفوق في العمل، ما يساهم في تحسين أدائهم و تحقيق أهداف المنظمة.

2- **الالتزام:** إن حدوث توافق بين الشخص والوظيفة يجعل الفرد يعمل بصدق واجتهاد، ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، زيادة الإنتاجية، كذلك يزيد التزام الفرد كلما كان هناك توافق وانسجام مع القيم الروحية في المنظمة، فروحانية مكان العمل تعزز القيم الإيجابية والسلوكيات التي تدعم أداء المنظمة، فمثلاً نجد أن درجة الالتزام لدى الأفراد في المنظمات التي تدعم روحانية مكان العمل أكبر بكثير مما هي عليه في المنظمات التي لا تؤمن بأهمية وتأثير القيم الروحية على أداء الفرد والمنظمة.

3- **القدرة على التكيف:** إن الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل ذات مستويات عالية من الروحانية تظهر لديهم مرونة تجاه التغيير التنظيمي، وهم أقل مقاومة للأفكار الجديدة. ومع كثرة التحولات والتغيرات التي تحدث في محيط العمل، تصبح المنظمات ذات القيم الروحية أقدر على الحفاظ على مستويات عالية من الأداء والربحية، والأفراد فيها يعملون بقلوبهم وعقولهم ويستجيبون لكل التغيرات التنظيمية في العمل، ويشعرون بأنهم يخدمون هدفاً وغاية سامية أكبر من مجرد تنفيذ مهام وظيفتهم، ومثل هذه الثقافة الروحية تعزز الإبداع والتفوق لدى الأفراد، مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة ويكسبها مزايا تنافسية، فيقودها إلى تحقيق النجاح وتطوير أدائها.

إضافة إلى ذلك، طور بعض الباحثين نموذجاً يتكون من 6 تأثيرات لدراسة تأثيرات روحانية مكان العمل على المنظمات وهي (Rhodes, 2006, pp 3-5):

✓ **تحقيق الاستدامة:** تسعى روحانية مكان العمل إلى التأكيد على الاستدامة والوعي بالموارد المحدودة وإعادة النظر في ممارسات العمل، لأنها تسعى إلى المساهمة في تحقيق الفائدة للجميع. كما أن لديها القدرة على زيادة القيمة السوقية من خلال جذب العملاء والمستثمرين، فالمنظمات العالمية تقوم بتقييم الرؤية الطويلة للمخاطر والمكافآت المرتبطة بممارسة الأعمال التجارية على المدى الطويل، بما في ذلك المراجعة المستمرة الدقيقة للعواقب السلبية وغير المقصودة المحتملة لقرارات العمل على الأفراد أو المجتمعات أو البيئة.

✓ **تعزيز القيم:** تقوم روحانية مكان العمل على مبدأ جعل مديري المنظمات أنفسهم خدماً للأفراد والعملاء والمجتمع، إذ تشير الخدمة إلى شعور أكبر بالمسؤولية للمساهمة في تحسين العالم. أدركت المنظمات أن جزءاً كبيراً من دورها هو جعل العالم مكاناً

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

أفضل، من خلال المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للجمهور، فالتنظيم الروحي اليوم يعمل على تنفيذ رؤية ومهمة المنظمة عن طريق إرساء قيم العمل التطوعي وخدمة المجتمع.

✓ **تشجيع الإبداع:** الإبداع هو جزء ضروري من دورة الأعمال، خاصة في ظل التسارع التكنولوجي والتحول في بيئة عمل المنظمات، فروحانية مكان العمل تركز على أن الإبداع ليس بالضرورة محجورًا لقلة خاصة، ولكن جميع الأفراد لديهم قدرات إبداعية متفاوتة، فتعمل على توفير الظروف والموارد لمساعدتهم على اكتشاف إمكاناتهم الإبداعية وتطبيقها داخل المنظمة.

✓ **تحقيق الإدماج:** تحترم المنظمة التي تدعم روحانية مكان العمل في بيئتها تجارب حياة الأفراد والدروس المستفادة منها، فتسخر جهودها لإدماج الأفراد أصحاب المعارف والمهارات على اختلاف أشكالهم، لوهم، دينهم، جنسهم. فروحانية مكان العمل تعمل على الحد من ظاهرة التمييز والتفرقة، وترزع الشعور بأن مفاهيم الحب والقبول ضمن سياق ثقافي للمنظمة تبني حس المجتمع الذي يدعم أفكار وعمل الأفراد، بما يخدم تحقيق أهدافهم التي تصب في الهدف الكلي للمنظمة.

✓ **تطوير المبادئ:** بدأت المنظمات تدرك فوائد الدعم الفعال لصياغة المبادئ الأخلاقية التي تعزز النمو الشخصي، وتنمية الشخصية على المدى الطويل، والربط بين الإيمان وتطوير العمل. إن مساعدة الأفراد في دمج النمو الشخصي والتعلم والإيمان مع الأداء الوظيفي تفيد المنظمة. يتضمن هذا النوع من التركيز توفير الموارد التي تساعد الأفراد على الفهم والتواصل مع أنفسهم بشكل أفضل، وتطوير علاقات مهنية وشخصية ناجحة، وتعزيز مهارات الإدارة الشخصية.

✓ **تشجيع المواهب:** تجاوزت المنظمات التي تفهم روحانية مكان العمل كونها داعمة للتعليم والتطوير، من خلال مساعدة الأفراد على تطوير شعور بـ "الاتصال" أو تحديد الشغف بحياتهم وعملهم. تؤكد هذه الأخيرة على اكتشاف الموهبة الفردية واستخدامها المناسب، وتشجعهم على استخدام مهاراتهم الفريدة داخل المنظمة.

المطلب الرابع: المفاهيم الحديثة الناتجة عن تطور مفهوم الروحانية في مكان العمل

بعد أن تطرقنا لمفهوم روحانية مكان العمل وما قيل فيه من أفكار ومفاهيم مختلفة، لا بد الإشارة إلى بعض المفاهيم كـ رأس المال الروحي، الذكاء الروحي، والقيادة الروحية، التي قد يتصور الإنسان أنها مفاهيم متشابهة ولا تختلف في المعنى، ولكن الباحثين درسوا هذه المفاهيم وتعمقوا فيها لدرجة فصل كل مفهوم عن المفهوم الآخر وتحديد ما يميزه عن المفاهيم الأخرى وكيف يتكامل معها، وسوف نتطرق لكل منها بشكل يحدد معناها ويسلط الضوء عليها ثم سنحاول بيان العلاقة بين مفهوم روحانية مكان العمل وبين هذه المفاهيم.

أولاً: رأس المال الروحي:

1- مفهوم رأس المال الروحي:

نشير أولاً إلى مصطلح رأس المال الذي يُنظر له حسب كارل ماركس بأنه كيان ملموس، بل كعلاقة اجتماعية واقتصادية (Guest, 2007)، وله العديد من الأنواع والأصناف وأحد الأشكال الحديثة له ما يعرف برأس المال الروحي الذي تطرق له الباحثون من وجهات نظر مختلفة.

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

فيشار إلى رأس المال الروحي على أنه رؤية ونموذج للاستدامة التنظيمية والثقافية للمنظمة، وهو مجموعة من القيم والرؤى المشتركة والهدف الاساسي الأساسية في الحياة الموجودة داخل الفرد. يتجلى رأس المال الروحي في ما تؤمن به المنظمة، وما هي موجودة من أجله، وما تطمح إليه (Zohar, Marshal, 2004).

وُجد مصطلح رأس المال الروحي لوصف الاصول الغير ملموسة و الموارد المرتبطة بالروحانية وذات الفرد ، كما عرفه Pérez Huber (2009) بأنه "مجموعة من الموارد والمهارات والقيم التي يملكها الفرد التي هي في اتصال روحي بشيء أكبر من الذات (Park, Paul, et al., 2019). ويعرف كذلك رأس المال الروحي بأنه الثروة والقوة والتأثير الذي يكتسبه الفرد من خلال الإحساس العميق بمعنى وقيمة العمل، والشعور بالارتباط بالهدف الأعلى، وكل ذلك يتم التعبير عنه بشكل أفضل من خلال تكريس حياته لخدمة الآخرين والمجتمع ككل (Zohar, 2010).

يمكننا القول باختصار إن رأس المال الروحي يجد ذاته ليس ثروة نقدية، بل وسيلة لتحقيق الريح ومزايا ذات معنى، فهو ليس بشيء ظاهري لأنه يعتمد على ثروة الروح البشرية (الافكار، المعارف، اقيم...).

2- أبعاد رأس المال الروحي:

رأس المال الروحي (روحانية الفرد) هي الحجر الأساس الذي تتشكل منه روحانية مكان العمل، ويساعدنا في بناء ثقافة تنظيمية روحية. وعليه يشترك أغلب الباحثين في الأبعاد التالية لرأس المال الروحي:

- **التقوى Religiosity**: قدم Max Weber الاستكشاف التاريخي للعلاقة بين المعتقد الروحي والنشاط الاقتصادي والسياسي. وتعتبر التقوى من من بين أهم هذه المعتقدات الروحية. فالأفراد الذين يعملون بجد وتفاني لأنهم يؤمنون بأنهم يقومون بعمل مرغوبة لمرضاة الله كانوا مصدر إلهام للآخرين وأكثر إبداعا ونجاحا اقتصاديا. إنه من الضروري الاعتراف بالتقوى كجانب أساس في رأس المال الروحي، فالتقوى هي ذلك الرابط الخاص بين الفرد وخالقه (الله تعالى) وعلى إدارة المنظمات الاعتراف بها. فالأفراد الذين يتمتعون بتأييد قوي للقيم الدينية يكون لديهم صوت داخلي (ضمير)، ويعبرون عن قلقهم إزاء تورط منظماتهم أو سياساتها في سلوك غير مسؤول اجتماعيا أو في سلوكيات غير مستدامة من الناحية البيئية، مقارنة بأولئك الذين لديهم قيم دينية منخفضة.

- **الأخلاق Morality**: تعزز روحانية مكان العمل الأخلاق إلى حد كبير، وتعرف الأخلاق بأنها القدرة على إثبات (برهنة) الحكم الأخلاقي وضبط السلوك وفقا لذلك، فهي تتضمن المعرفة الصحيحة والحكم الجيد والسلوك الثابت، فنظرية الأخلاق الفضيلة ترى أن الاستقامة الأخلاقية لأعمال الفرد يمكن أن تقيم من خلال مطابقتها لمعايير السلوك الأخلاقي السائدة في المجتمع.

- **الابتكار Creativity**: هو جانب آخر يجب مراعاته وجانب تشير إليه الدراسات المختلفة. ويرتبط ارتباطا وثيقا بالغموض، فروحانية مكان العمل تكون واضحة عندما نركز أكثر على تلك الحالة التي يعتبرها الأفراد تجاربهم الخاصة أثناء العملية الابتكارية. يظهر الابتكار في الروحانية الإنسانية كمسألة مبدأ نحتاج إلى القدرة على التفكير المجرد، نحن في حاجة إليها لإقامة

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

روابط جديدة بين الأفكار والحقائق التي تبدو غير مرتبطة، وما إلى ذلك. فالابتكار هو القابلية على تصور أفكار جديدة، سواء أكانت علمية أم فنية، من الناحية النظرية والتطبيقية.

- **الصحة Health:** يث رأس المال الروحي القوة وينشط الديناميكيات الصحية، شخصيا واجتماعيا. من المهم النظر في طبيعة الروحانية البشرية كونها مصدرا للصحة والرفاهية (الحسيني، 2019).

ثانيا: الذكاء الروحي

1- مفهوم الذكاء الروحي:

قام علماء النفس قبل مئة عام بالاهتمام بموضوع الذكاء، ووضعوا نظريات ومفاهيم فسرت أنه قدرة عقلية عامة تسيطر على جميع اختبارات الذكاء، مثل نظريات سبيرمان، وبنيه، وتيرمان، وبيرت، ووكسلر، وغيرها.. أما في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، لم تعد دراسة الذكاء كما في السابق، بل ظهرت نظريات حديثة في الذكاء حلت تدريجيا محل النظريات القديمة، منها نظرية الذكاءات المتعددة لصاحبها هوارد غاردنر (1983)، الذي أعطى تصورات جديدة تختلف عن التصورات السابقة عن الذكاء الإنساني، والتي كانت تُبنى على منهج التحليل العاملي، إذ بين أنه لا يوجد ذكاء كلي لدى الفرد أو ما يسمى بالذكاء المفرد، بل توجد عدة أنواع من الذكاء يعتمد بعضها على بعض، وكل منها يعمل بنظام منفصل وفقا لقوانينه ومميزاته الخاصة به، ومن أهمها الذكاء الروحي، والذي بدأ الاهتمام به عندما طُرحت تساؤلات من قبل جمعية السيكولوجيا الاجتماعية (APA) حول معنى الروحانية والدين، وكان في طبيعة التساؤلات (جبر، 2015):

- هل هناك شيء يدعى الذكاء الروحي؟

- ما هو حاصل الذكاء الروحي؟

تم اقتراح مفهوم الذكاء الروحي من قبل الباحث Stevens في سنة (1996)، ثم تلاه الباحث Emmons سنة (1999) الذي عرّف الذكاء الروحي بأنه تطبيق للمعلومات الروحية في الواقع، والتي تهدف إلى تسهيل حل المشاكل اليومية وتحقيق الأهداف المرغوبة (Kalantarkousheh, et al., 2014).

ويشير (Zohar & Marshal, 2000) بأن الذكاء الروحي هو الذكاء المطلق، وهو حاصل الذكاء الذي يتعامل مع مشاكل المعنى والقيمة ويحلها، وكذلك يمكننا من وضع أفعالنا وحياتنا في سياق مانح للمعنى، وهو الذي يمكننا من تقييم أفعالنا وطريقنا للحياة، بالإضافة إلى أنه الأساس ونحتاج إليه لتفعيل وظائف الذكاء العقلي والعاطفي (كامل، وآخرون، 2020). وفي تعريف آخر يؤمن King (2008) بأن الذكاء الروحي هو مجموعة من القدرات العقلية التي تسهم في الوعي، التكامل، ما يؤدي إلى التفكير الوجودي العميق، تعزيز إنتاج المعنى الشخصي، الاعتراف بالنفس المتسامية، التمكن من الحالة الروحية (وادي، محمود، 2019).

من خلال التعاريف يمكن استخلاص العديد من الخصائص للذكاء الروحي منها:

● مجموعة من القدرات الباطنية للفرد

● يتعلق بغاية وهدف الفرد بالحياة

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

- يتجاوز البعد الذاتي إلى الإحساس بالآخرين
- يعتمد على الإدراك والحدس

2- أبعاد الذكاء الروحي:

يحدد الباحثون أبعاداً مختلفة للذكاء الروحي حسب مقارباتهم ووجهات نظرهم، ولعل أشهر هذه الأبعاد وأكثرها استخداماً في الدراسات تلك التي تم وضعها حسب مقارنة (Amran & Dryer, 2007) المتمثلة في 5 أبعاد هي: الوعي، النعمة، المعنى، التفوق، والحقيقة، وتحمل دلالات ومعاني يمكن تلخيصها في:

- **الوعي:** يشير هذا البعد إلى القدرة على إثارة الوعي أو تعديله لزيادة الحدس والتوفيق بين وجهات نظر متعددة، كمحاولة لزيادة فعالية الفرد اليومية في الحياة وسعادته النفسية.

- **النعمة:** هذا البعد يعكس السلام الداخلي والترابط والفتنة والحرية والحب من أجل الحياة، معتمداً على الإلهام والجمال والاستمتاع باللحظة الراهنة، لزيادة فعالية الفرد في هذه الحياة وليكون أكثر سعادة ورفاهية نفسية.

- **المعنى:** يشير هذا البعد إلى القدرة على الإحساس بالمعنى وربط الأفعال والأنشطة والخبرات بقيم الفرد وتكوين تفسيرات، بطريقة تزيد من فعالية الفرد وسعادته حتى في أوقات الشدائد والحن والمخاطر.

- **التفوق:** يعكس هذا البعد القدرة على السمو والتفوق على الذاتية إلى الاندماج والتآلف بطرق تزيد من فعالية الفرد وسعادته النفسية.

- **الحقيقة:** ويشير هذا البعد إلى القدرة على العيش والمحبة والسلام الحقيقي بطرق تزيد من فعالية الفرد وسعادته (رشيد سواكر، 2019).

وعليه فالذكاء الروحي عامل مهم وأساسي لزيادة مشاعر السعادة والنجاح والصدق والأمل لدى الأفراد في العمل، بالإضافة إلى ذلك فهو يجعلهم أقدر على التأقلم مع كل المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وهو السبب الذي يجعل بعض رواد الأعمال أكثر نجاحاً من غيرهم (Kalantarkousheh, et al., 2014, p500)، فعندما يمتلك الفرد الذكاء الروحي فإنه يكون أكثر إدراكاً وفهماً لذاته ولغاياته والهدف من وجوده، وذلك من خلال تواصله وارتباطه مع أحاسيسه وإمكاناته الروحية. ولهذا يعتبر العلماء الذكاء الروحي من أهم الذكاءات التي يجب على إدارة وقادة المنظمات العمل على الاهتمام بها أكثر، وذلك لقدرة تلك على تغيير الفرد للأحسن، من خلال تطوير مهاراته على المواجهة والتأقلم مع كل الضغوط والأزمات وجعله أكثر إبداعاً (نمبر، 2014).

ثالثاً: القيادة الروحية

1- مفهوم القيادة الروحية

يعتبر (Shafighi, et al., 2013) من أوائل الباحثين الذين جمعوا مصطلح الروحانية والقيادة معاً، وذلك لتفسير وشرح الروحانية في سياق القيادة في مكان العمل، ومنذ ذلك الحين اعتمد الباحثون والدارسون على نموذج من أجل تدعيم نظرية القيادة الروحية (Mubasher, et al., 2017).

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

تعرف القيادة الروحية حسب الباحث FRY بأنها القيم والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لتحفيز الأفراد أنفسهم والآخرين بشكل جوهري وواضح، بحيث يشعر الأفراد بالراحة الروحية من خلال التقدير والعضوية والانتماء، وتعتمد على مبدئين أساسيين هما:

- خلق رؤية: ينشأ بمقتضاها شعور لدى كل من القادة والتابعين بالتقدير، ومن ثم يشعرون بأن حياتهم لها معنى، وأن بإمكانهم إحداث التغيير.

- إرساء ثقافة تنظيمية واجتماعية: من بين قيمها الأساسية الإيثارة، ما يجعل القادة والتابعين يشعرون بالانتماء وتقدير الذات والآخرين على حد سواء (فتحي، 2017).

يُنظر للقيادة الروحية بأنها القدرة على تحقيق الانسجام بين الرؤية والقيم داخل المنظمة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الرفاهية والالتزام التنظيمي للأفراد وتحسين الأداء التنظيمي (Bindlish, et al., 2012).

2- أهمية القيادة الروحية:

تغطي القيادة الروحية بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، وذلك من خلال:

- تحفيز الأفراد للوصول لأعلى مستويات الأداء وتشجع لديهم الالتزام التنظيمي وتجعلهم أقدر على تجربة مشاعر الفرح والسلام الداخلي (Samul, 2020).

- خلق رؤية وسلوكيات للأفراد لخدمة الآخرين واختبار شعور أن "الحياة لها هدف ومعنى وتشكل فرقا".

- إنشاء أو تعزيز ثقافة تنظيمية مبنية على قيم المحبة والإيثارة وتعزيز شعور العضوية عن طريق الفهم وتقديم الرعاية الحقيقية وتقدير الذات والآخرين.

- تحقيق الالتزام التنظيمي عن طريق جعل الأفراد أكثر انخراطا في العمل وأكثر تعلما وولاءً، وزيادة تمسكهم بالبقاء في المنظمات التي تقوم على قيم المحبة والإيثارة.

- الأفراد الذين لديهم الأمل/الإيمان برؤية المنظمة يسعون دائما لتحقيق التحسين المستمر وزيادة الإنتاجية.

- الفرد الذي يمتلك الدوافع لمواصلة تحسين العمليات التنظيمية الرئيسية يكون لديه دافع لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وتوفير خدمة متميزة للزبائن، والذي سينعكس في الربح وزيادة نمو المبيعات.

3- أبعاد القيادة الروحية:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى ظاهرة القيادة الروحية، وكل باحث أعطى لها أبعادا محددة حسب نطاق وطبيعة دراسته، ولكن أغلب الدراسات اتفقت على الأبعاد التالية: الرؤية، الأمل/الإيمان وحب الإيثارة، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد:

- الرؤية: تشير الرؤية إلى النوايا والأهداف طويلة الأمد التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وتميز هذه الأخيرة بأنها واسعة وشاملة لجميع أنشطة المؤسسة ومستقبلها. وتعكس الرؤية أيضا المواقف والظروف الحالية، وتعطي توضيحا ولحمة عن الحالة المستقبلية للمنظمة. فالرؤية هي الحالة المستقبلية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، من خلال تجنيد الأفراد والوسائل والإجراءات في سبيل تحقيق ذلك. ونظرا لاشتداد المنافسة وتغير بيئة العمل، أصبح القادة يهتمون أكثر بموضوع الرؤية لمنظمتهم (راضي، كاظم، 2016).

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

- **الأمل/الإيمان:** يشير مصطلح الأمل إلى أن توقعات وآمال الفرد سيتم الوفاء بها في مكان العمل، أي التوقع والرغبة في تحقيق الذات، ويضيف الإيمان اليقين للأمل، فالإيمان هو الاعتقاد الراسخ بأن كل ما يتوقعه الفرد ويرغب فيه سيحدثه في مكان عمله. فالأفراد الذي يملكون الأمل والإيمان تكون لديهم رؤية واضحة لما يريدون أن يحققوه ويصلوا إليه، فهم على استعداد لمواجهة كل التحديات والتحديات في سبيل تحقيق أهدافهم، فالأمل والرؤية مصدر اقتناع بأن أهداف ورؤية المنظمة يمكن تحقيقها في الميدان (بن محمد ، يوسف ، 2020).

- **حب الإيثار:** ويقصد بحب الإيثار حب الجميع دون استثناء، إذ يجعل حب الإيثار الأفراد يفضلون معاناة أنفسهم بدلا من معاناة الأفراد الآخرين، ويتركون الأنانية جانبا، فهي مزيج من السلوكيات الإيجابية والمفيدة مثل التسامح والصدق، التعاطف بين الأفراد والاهتمام والتقدير لكل من الذات والآخرين كذلك ينظر لحب الإيثار على أنه سلوك طوعي يهدف لمساعدة وإفادة الآخرين دون مقابل أو مكافأة، فيساعد في التغلب على (كاظم، مهدي، 2018):

■ الخوف: ويشمل مشاعر القلق والتردد...

■ الغضب: ويتضمن العدا، الاستياء، الحسد، الغيرة..

■ الشعور بالفشل: بما في ذلك الإحباط والاكتئاب.

■ الفخر الزائد: بما في ذلك الغرور، الأنانية والتكبر.

إن إرساء ثقافة حب الإيثار في مكان العمل يحقق للمنظمة العديد من النتائج، منها إنشاء شبكات اتصال بين كل الأفراد، وجعل القادة يهتمون أكثر بمصلحة الأفراد والاهتمام بتطوير العاملين، من خلال اتباع سياسة التمكين وتفويض السلطة.

إن روحانية مكان العمل (روحانية تنظيمية) هي نتاج أو انعكاس لروحانية الفرد (روحانية فردية)، فالتجارب الروحية الذاتية للفرد تؤثر في سلوكه وكيفية تفسيره واستجابته في مكان العمل، أما على المستوى التنظيمي فهي تتطابق وتتجانس مع الثقافة التنظيمية، إذ يمكن أن يمتلك الأفراد رأس مال روحيا دون أن تكون هناك روحانية تنظيمية، ولكن من غير المعقول أن تكون روحانية مكان العمل دون وجود رأس المال الروحي (McGhee, Grant, 2017)، والدكاء الروحي الذي يعتبر المادة الخام لرأس المال الروحي الذي تسعى المنظمات للاستثمار فيه لتحقيق الريادة والتفوق على باقي المنظمات. فالدكاء الروحي مهارة أساسية لا بد أن تتوفر لدى القائد الروحي في المنظمة، مما ينعكس بزيادة مستوى النمو والنضج الشخصي لديه (Kalantarkousheh, et al., 2014)، فوفقا لدراسة (Duchon and plowman, 2005) فإن القادة الروحانيين تكون لديهم رؤية أكبر للروحانية الفردية الذاتية للأفراد، وأكثر قدرة على إلهام الآخرين للإيمان بعملهم والغرض من وجودهم، وبناء ثقمتهم بأنفسهم وبالآخرين وتشجيع الرفاهية الروحية (Duchon & Ashmos, 2005).

فالقيادة الروحية تولد لنا ثقافة تنظيمية تساعد المنظمة على الاستفادة من قدرات وإمكانات الفرد الروحية، مما يفجر الطاقات الإبداعية لديهم ويحقق الاستقرار النفسي للأفراد والمنظمة، والوصول إلى أعلى درجات التفوق والنجاح. وبناءً عليه، يمكننا استنتاج بأن على المنظمة فهم وإدراك أهمية الاستثمار في رأس المال الروحي لتعزيز وتدعيم روحانية مكان العمل، من خلال الاستفادة من الدكاء الروحي الذي يملكونه، ما يستلزم بالضرورة وجود قيادة روحية للقيام بذلك.

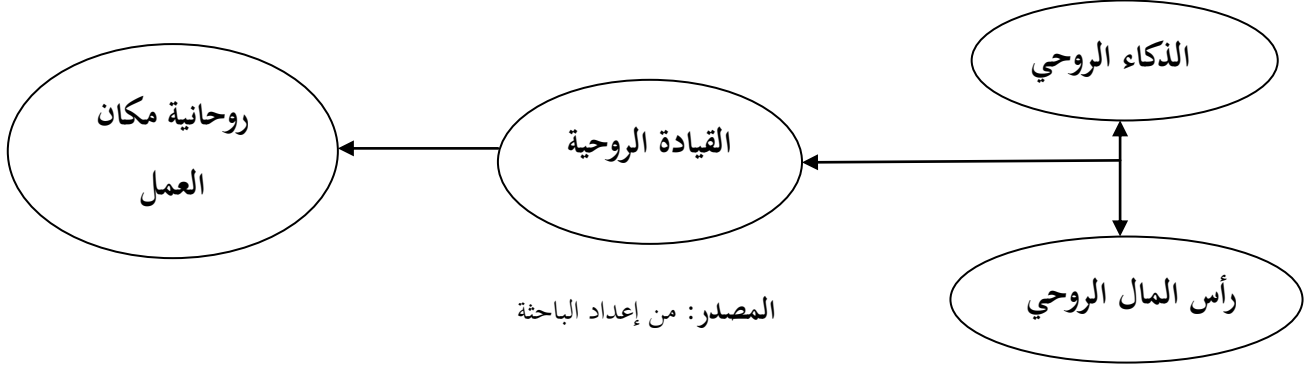
الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

واستنادا على ذلك تتشكل روحانية مكان العمل من الروحانية الفردية (رأس المال الروحي) التي يملكها الفرد ضمن ثقافة تنظيمية معززة، وبامتلاك الأفراد للذكاء الروحي يؤهلهم للوصول إلى الدوافع والموارد الداخلية التي يستخدمها في عملية التفكير لاتخاذ القرارات المناسبة وبذلك يطور من شخصيتهم بما يزيد من فرص المنظمة من بناء قيادة روحية قادرة على فهم وإدراك الجانب الروحي للأفراد ، مما يعكس التجانس والتكامل بين هذه العناصر.

والشكل الموالي يوضح هذا التأثير والارتباط بين مختلف هذه المفاهيم:

الشكل رقم (04): علاقة روحانية مكان العمل ببعض المفاهيم الحديثة (رأس المال الروحي، الذكاء الروحي،

القيادة الروحية)



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول: الإطار النظري لروحانية مكان العمل

خلاصة الفصل

إن روحانية مكان العمل من المفاهيم الحديثة التي تم إدخالها إلى منظمات الأعمال، وأصبحت موضع جدل واهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، خاصة أنها تعزز رغبة الافراد في بذل جهد أكبر وتشجعهم على الأفكار الإبداعية، وتتيح لهم التعبير عن ذاتهم وقيمهم دون قيود، ما يجعلهم ينصهرون في العمل ويتبنون مهمة أو هدف المنظمة على أنها مهمتهم أو هدفهم الشخصي، كما تجعل بيئة العمل تركز على الثقة والصدق والإيثار وغير ذلك من السلوكيات الإيجابية، وبذلك تخلق للمنظمة ثقافة تنظيمية تعزز تطوير وتقدير الذات والتعاون في العمل.

تطرقنا في هذا الفصل من خلال المبحث الاول إلى ان روحانية مكان العمل هي شعور الفرد بمعنى ومغزى لعمله، وأنه ينتمي لجماعة عمل تتوافق قيمه مع قيمها. وان المنظمات التي تجسد روحانية مكان العمل تتميز مجموعة من الخصائص من بينها قيم النزاهة والصدق ، الصدق، العمل المتفاني، الشعور بالإنجاز ، التأكيد على السلوك الأخلاقي لذلك المنظمات تعمل على الاهتمام بما وذلك لأهميتها وللأهداف التي يمكن ان تحققها اذا ما وجهتها نحو تحقيق اهدافها . اما في المبحث الثاني حددنا ثلاثة ابعاد لروحانية مكان العمل وهي :معنى العمل، الإحساس بالانتماء إلى المجتمع، توافق قيم الفرد مع القيم التنظيمية. وان روحانية مكان العمل تتطلب وجود نمط قيادة مناسب ، الثقافة التنظيمية، و دعم الإدارة العليا، مما يؤثر ايجابيا على سلوكيات الفرد كالالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية مما ينعكس ايجابا على اداء المنظمة، فروحانية مكان العمل تتكامل مع رأس المال الروحي، الذكاء الروحي، والقيادة الروحية .

فروحانية مكان العمل تسمح للفرد بالتعبير عن مكوناته الداخلية وتنمية قدراته الذاتية من خلال اتصاله وترابطه مع الاخرين فيطور من شخصيته ومعارفه من خلال التعلم ومشاركة المعارف والخبرات وتشجعه على العمل التعاوني والفرقي فيعمل بتفاني من اجل تحسين مستوى اداء فريق عمله، وهذا ما سنوضحه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

لأداء فرق العمل

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

تمهيد:

يعتبر الفرد المادة الرئيسية لبناء نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها وذلك بفضل المهارات والخبرات والمعارف التي يملكها، فتسعى ادارة المنظمات جاهدة من اجل توفير المناخ التنظيمي لصقل هذه الموارد وتطويرها بما يخدم الصالح العام، ومن اجل ضمان تحقيق افضل استفادة واستثمار في المعارف و الكفاءات يعد مدخل فرق العمل النجح وسيلة لتحقيق ذلك. ان نجاح فرق العمل في تحقيق مستويات الاداء المطلوبة هو علامة او اشارة على النجاح الكلي للمنظمة و كفاءة ادائها، فهو آلية تسمح بدمج ومشاركة الموارد المعرفية بين الاعضاء مما يساعد على رفع مستوى اداء الفريق و بالتالي اداء المنظمة .

إن المنظمات اليابانية اكبر مثال على ذلك باعتبارها كانت السابقة في تبني فرق العمل وتطوير ادائها بما سمح لها بزيادة حصتها السوقية وتمييزها في بيئة عملها، و جعلها مصدر إلهام باقي المنظمات الذين اعتمدوا تجربتها كمثال يحتذى به في العمل .

وسنحاول من خلال هذا الفصل تحديد الاطار النظري لمتغير اداء فرق العمل من خلال التطرق إلى مفهوم فرق العمل واهدافها ، خصائصها وأنواعها ، ومراحل بنائها ، ثم بعد ذلك سنتطرق إلى مفهوم اداء فرق العمل وأبعاده، عوامل نجاحه ، ومعوقات ادائه ، وفي الأخير سنتعرف على تأثير روحانية مكان العمل بأبعادها الثلاث (معنى العمل، الاحساس بالانتماء إلى المجتمع، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة) على اداء فرق العمل.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول فرق العمل

المبحث الثاني : عموميات حول أداء فرق العمل

المبحث الثالث: تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول فرق العمل

إن فرق العمل أحد أساليب وانماط العمل العصري الحديث الذي يقوم على أساس تقسيم المهام والوظائف على مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في نفس المنظمة، والتي يجمعها هدف واحد ومصلحة عامة و يتم على إثرها شحذ كافة مهارات الفريق في سبيل خدمة أداء المنظمة، ولضمان تحقيق نتائج أفضل ومخرجات أعمال أكثر جودة، علما أن نجاح فريق العمل يتطلب العديد من المتطلبات والمجهودات من اجل الوصول إلى النتائج المطلوبة وعلى رأسها تبني ثقافة العمل الفرقي ضمن سياسة و استراتيجية المنظمة حتى يتكون لدينا افراد يؤمنون بالعمل الفرقي وقادرين على العمل ضمنه.

المطلب الأول: تعريف فرق العمل و أهدافها

إن العمل بمنهج فرق العمل في انجاز المهمات و الأعمال أصبح ميزة وعنصر أساسي في المنظمات ، فقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث على أن النتائج ومخرجات العمل الفرقي احسن من العمل الفردي ، فالعمل الفرقي يساعد المنظمات على الاستفادة من معارف والأفكار الإبداعية التي تنتج عن ذلك مما يعكس إيجابا على رفع إنتاجيتها وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها وكسب ولاء زبائنها .

أولا : مفهوم فرق العمل :

إن العمل الفرقي هو احد اوجه العمل الجماعي السائد في المنظمات المعاصرة والذي يعد مطلب اساسي لأداء انشطتها وتحقيقها لمركز تنافسي افضل من منافسيها ، فمفهوم فرق العمل له اوجه عديدة فأسند له الباحثون تعريفات متنوعة و مختلفة ولكنها تشترك في عناصر اساسية التي تدل على فرق العمل ، ومن بين هذه التعاريف نذكر:
هو عبارة عن نمط تعاوني من الاداء والانجاز يعتمد على وجود قدرات ومواهب متكاملة بين أعضاء الفريق من اجل تحقيق هدف أو مهمة مشتركة فيعزز لديهم الإحساس بالمسؤولية اتجاه المهام التي يقومون بها (زدام، زينية، 2018).
يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن مفهوم فرق العمل يعكس وجود مهارات وقدرات متكاملة بين فيما بين أعضاء الفريق وذلك بهدف تحقيق هدف وغاية مشتركة.

فرق العمل هي مجموعة فعالة من الأفراد الذين لديهم أهداف محددة ويعملون معا بشكل مخطط ومنسق بما يعزز أداء مهمة معينة (مكاوي ، مقراش ، 2020)

ينظر هذا التعريف إلى فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يعملون ما بشكل تفاعلي من اجل تحقيق أهداف محددة مسبقا هي جماعة من الأفراد لديهم مهارات تكمل بعضها البعض ويتفاعلون معا لتحقيق هدف مشترك عن طريق العمل الدؤوب والتعاون والتكامل الذي يسود بين أعضاء هذا الفريق. (جحيق ، 2018)

ينطلق هذا التعريف من مبدأ أن فرق العمل تنشأ بتكامل مهارات أفرادها وقدرتهم على التعاون والتفاعل من اجل الوصول إلى الأداء المطلوب منهم.

تعرف فرق العمل على أنها عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يملكون مهارات ومعارف متميزة يعملون ضمن إطار منظمة محددة بهدف تحقيق هدف محدد وفق زمان ومكان معين (جيلالي، 2019)

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

يعتمد هذا التعريف على ان فرق العمل تنشأ ضمن بيئة عمل معينة ويمتلك أفرادها كفاءات متميزة تسمح لهم بتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية .

و مما سبق يمكننا القول بأن فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يتكاملون من حيث القدرات والمعارف ، يعملون معا بشكل تعاوني من اجل تحقيق هدف او رؤية محددة.

ثانيا : أهداف فرق العمل :

إن تبني العمل الفرقي في المنظمات يعد اداة مهمة تعتمد عليها ادارة المنظمات لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل والاستفادة من معارف وخبرات الافراد لتحقيق التميز والمرونة في الاداء ،وعليه فإن العمل الفرقي ليس بمهدف بحد ذاته ولكن هو وسيلة لتحقيق جملة من الأهداف والغايات يمكن إنجازها كما يلي :

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد .
- تنمية مهارات الأفراد .
- توفير اتصالات مفتوحة بين جميع الأفراد داخل المنظمة مما يزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة المشكلات والصراعات
- تهيئة البيئة المناسبة مما يسمح بتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة (بن رطال، 2018).
- رفع الروح المعنوية للأعضاء حيث كلما كانت هناك ثقة لدى الأفراد بإنجاز المهام المحددة كلما ارتقت الروح المعنوية للفريق وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الأداء .
- تعزيز مشاعر التماسك والانتماء لدى اعضاء الفريق.
- لفرق العمل دور أساسي في إشباع حاجات أعضائه المعنوية كالإحساس بالأمن والأمان وذلك لوجود هدف مشترك يسعون لتحقيقه مع الحرص كذلك على إشباع حاجاتهم (الصيرفي، 2009).

المطلب الثاني :خصائص فرق العمل:

تسعى المنظمات إلى بناء فرق عمل متميزة تضمن لها النجاح في تحقيق مهمتها وغايتها الاساسية لكي تبني المنظمة فريق عمل ناجح يحقق النتائج المطلوبة هناك العديد من الخصائص يمكن تصنيفها إلى خصائص عامة يجب ان تتوفر في أي فريق عمل مهما كان نوعه والغرض منه وهناك خصائص خاصة بفرق العمل العالية الاداء ويمكن التمييز بين نوعين من الخصائص كما يلي:

اولا : الخصائص العامة لفرق العمل:

- **وضوح الأهداف:** يمتلك أعضاء الفريق رؤية واضحة للأهداف المراد تحقيقها وهذا يعني ان كل أعضائه يعملون معا في اتجاه واحد لتحقيق الهدف الرئيسي للفريق.
- **تعريف الأدوار:** يمتلك كل أعضاء الفريق فكرة واضحة عن الأدوار المطلوبة منهم اي يفهم كل عضو بشكل جيد دوره المحدد لجعل أهداف وغاية الفريق واقعا ملموسا .
- **إدارة الصراعات :** يركز أعضاء الفريق على المشكلة وليس الأشخاص ويتناقشون فيما بينهم بأسلوب حضاري وراقي للوصول إلى حلول تصب في مصلحة العامة للفريق.
- **اتخاذ القرار:** حيث يتصف أعضاء الفريق بالقدرة على اتخاذ القرار الأفضل في الوقت المناسب.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

- القدرات المتنوعة: من سمات الفريق الفعال التنوع في قدرات ومعارف أعضائه و آرائهم والقدرة على خلق توليفة من هذا التنوع مما يساعد في رفع مستوى أداء الفريق.
- المناخ الايجابي: من سمات الفريق عمل أعضائه على توفير مناخا ايجابيا للعمل مبني على الثقة والصدق و الانفتاح مما يزيد من استمتاعهم بالعمل معا مما يحفز الأفكار الإبداعية لديهم (منير، زينب ، 2019).
- المشاركة: حيث يتشارك أعضاء الفريق فيما بينهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم .
- التعاون والارتباط : يتصف الفريق المتماسك بدرجة عالية من التعاون بين أعضائه من اجل تحقيق الهدف او المهمة التي وجد من اجلها.
- المرونة : ويقصد به ان يستطيع كل عضو ان يؤثر في الفريق بنفس القدر الذي يستطيع ان يتأثر به الامر الذي يزيد من فعالية العمل الفرقي.
- الحساسية: هي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم في تكوين جو نفسي مريح للعمل (رضوان، 2013).

ثانيا : خصائص فرق العمل العالية الأداء:

- تنوعت الخصائص التي وصفت فرق العمل عالية الاداء ،ووفقا لما تشاركت به الدراسات التي تناولت هذه المفهوم ، و فيما يلي نوجز خصائص فرق العمل عالية الاداء الاكثر استخداما كما يلي :
- وجود اهداف واضحة : فكل عضو يعرف ما هو دوره وماهي مسؤولياته وعلى اثرها يتم توجيه الجهود من اجل تحقيق ذلك الهدف ، فيضع الفريق الاهداف على اساس منتظم وفعال ويتصرفون بطرق تدعم تحقيق اهداف الفريق (لصفر، 2018).
 - بناء علاقات تقوم على أساس الثقة والاحترام : من المتعارف عليه أن يأتي أعضاء الفريق من خلفيات متنوعة ويقدمون العديد من الأفكار والاستراتيجيات مما يستدعي احترام وتشجيع هذه الاختلافات وإعطاء كل عضو في الفريق الفرصة للتعبير عن أفكاره و معارفه وذلك لتحقيق مبدأ التشارك و إيصال إحساس لكل عضو في الفريق انه مقيم .
 - تحقيق التوازن بين المهمة والعملية: يجب ان تقسم إلى مهام يمكن إدارتها وتنفيذها أي يكون كل فرد على علم ومعرفة بطريقة أداء مهمته من حيث الخبرة والمعارف المطلوبة لإنجازها .
 - التخطيط المسبق للعمل : الفريق بدون خطة هو مثل فيلم بدون سيناريو يجب أن يكون قائد الفريق حريصًا على تقديم أفكار وعمليات التخطيط إلى "طاولة الفريق" ثم بعد ذلك يتم وضع العمليات و المهام وفق ما تنص عليه الخطة
 - المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات : أي مشاركة وادماج اعضاء الفريق في إجراءات واضحة لحل المشكلات واتخاذ القرار وعلى قائد الفريق ضمان تحقيق ذلك والابتعاد عن اتخاذ القرارات بشكل مركزي قدر المستطاع.
 - احترام التنوع والاختلاف : الاختلافات في أفكار أعضاء الفريق ومقارباتهم بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس والخبرة ...، يجب أن يتم تقييمها كميزة لا كعائق.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

- **التضامن والاعتماد المتبادل:** التأكيد على مبدأ أساسي وهو العمل الفرقي المتكافئ الأفكار التي تنتج من الاندماج مع الآخرين هي مصدر الابتكار والإبداع في العمل او المهمة.
- **التحفيز والمكافآت:** الاعتراف بالإنجازات الفردية التي تساهم في تحقيق اداء الفريق ،تساعد عمليات الفريق التي تكافئ الإنجازات الفردية على التعرف على المساهمات ووضع معايير الإنجاز ، وتقديم التشجيع والحوافز لأعضاء الفريق لمواصلة الرغبة في المساهمة في تحقيق الصالح العام للفريق .
- **التواصل بشكل فعال :** التواصل لا نقصد به فقط تبادل المعلومات ولكن ايضا بناء العلاقات بين الافراد، فيتعين على كل عضو في الفريق احترام آراء الآخرين وأفكارهم و التركيز على القواسم المشتركة ، بدلاً من الاختلافات ، بخلق فرص للحوار البناء الذي لا يتفكك في وجود اختلافات . ولنجاح الفريق في الوصول إلى الاداء العالي يجب وضع معايير ومبادئ توجيهية بما يضمن وصول المعلومات ذات صلة بهدف ومهمة الفريق ، وحتى يبقى كل الاعضاء على اتصال يجب وضع آليات تسهل ذلك كالاتصالات الإلكترونية عبر مواقع الويب والبريد الإلكتروني .
- **حل النزاعات (الصراعات) بشكل جماعي :** لا بد من تحديدها والعمل على حلها ،فالنزاعات الصغيرة التي ان لم يتم معالجتها بسرعة تتحول إلى مشاكل كبيرة يمكن أن تؤثر على علاقات الفريق وعملياته ونتائجه. يجب أن يتفق أعضاء الفريق مقدماً على تحديد أي شيء يشبه حتى عن بعد صراعاً محتملاً ، ويجب منح الإذن لجميع أعضاء الفريق للمشاركة في عمليات حل النزاعات.
- **التوزيع العادل للأدوار:** لا ينبغي السماح لعضو واحد في الفريق بتحمل الجزء الأكبر من العمل المطلوب لإكمال مهمة أو هدف.
- **توفير التوازن بين العمل والمنزل:** العمل على تجنب الضغوط الفردية والجماعية التي تقع على عاتق كل عضو في الفريق ، لذلك لا بد من خلق توافق وتوازن بين متطلبات العمل و الحياة الشخصية لأعضاء الفريق .
- **تحليل الأهداف المحققة:** إجراء مراجعات دورية في خطط و طريقة العمل والتعديل عليها عند الحاجة على كل عضو نقد الطريقة التي يعملون بها كفريق ، و مراجعة مستمرة للأهداف والغايات والنتائج المتوقعة مما يخلق مرونة في العمل ويزيد من تماسك الفريق .
- **دعم الإبداع و التحسين المستمر :** انطلاقاً من القول "الممارسة تصنع الكمال" وهي الخاصية المميزة لفرق العمل عالية الأداء . تساهم "ممارسة" الأفكار والأساليب والعمليات المختلفة في تحسين من أداء أعضاء الفريق الفردي والفريق بشكل عام (Drummond ,et al., 2002).

المطلب الثالث: أنواع فرق العمل:

إن تحديد النوع المناسب من فرق العمل يعتبر الإشكال الأول الذي تطرحه المنظمات عند العمل على تشكيلها تختلف هذه الفرق من حيث خصائصها، أهدافها، فقد اثنى الباحثين انواع عديدة لفرق العمل كل حسب مقارنته ونظرته للفريق وفيما يلي نذكر التصنيفات المحددة لأنواع فرق العمل الأكثر استخداماً في الابحاث والدراسات .

فقد صنف بعض الباحثين فرق العمل بناء على بعض الاسس إلى:

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

✚ من حيث الهدف: فهناك فرق عمل تنشأ لتحقيق هدف محدد، على سبيل المثال فرق تستهدف تطوير المنتج (سلعة، خدمة) او حل مشكلة معينة، إعادة هندسة العمليات... وكذا أي هدف تنظيمي آخر.

✚ من حيث هيكل الفريق : فقد يكون فريق العمل مدارا بواسطة أحد مديري الإدارات او يكون ذاتي الإدارة اي يعمل الفريق دون ان يوجهه مدير بل يوجهه احد أعضائه .

✚ من حيث عضوية الفريق: فقد يكون قائد الفريق و أعضائه من إدارة واحدة او تكون العضوية ممثلة في قائد و أعضاء من إدارات متعددة تتنوع وتتكامل تخصصاتها.

✚ من حيث مدة العمل : فقد يكون الفريق دائما مثل العاملين في الإدارة المالية أو إدارة التسويق أو يكون فريقا مؤقتا سواء كان من إدارة واحدة أو عدة إدارات بحيث ينتهي الفريق بانتهاء مهمته (ابو النصر، 2012).

ومن اشهر انواع فرق العمل وأكثرها استعمالا في الابحاث والدراسات هي كالتالي (جلاب، الحسيني، 2013):

✚ فرق العمل المدارة ذاتيا **self direct team**: وتسمى أيضا فرق العمل الموجهة ذاتيا وتعمل هذه الأخيرة على التخطيط والتنظيم والمراقبة على أداء عملها للوصول إلى الهدف المنشود مع تدخل قليل جدا او معدوم من قبل الإدارة وتتضمن هذه الفرق على أعضاء ذو مهارات و معارف متعددة و على قدر كبيرة من تحمل المسؤولية و هذه الفرق تمكن من اتخاذ القرارات و حل المشكلات والوصول إلى المعلومات المطلوبة لأداء مهامها وتعتبر شركة volvo السويدية لصناعة المسارات أولى المنظمات التي تبنت هذا النوع ، وتلتها العديد من المنظمات أمثال كوكاكولا ، جنرال إلكتريك .و ذلك كاستجابة منها للمنافسة العالمية نظرا للتأثير الكبير للفرق المدارة ذاتيا على الإنتاجية حيث تشير الإحصائيات إلى أن هذه الفرق رفعت الإنتاجية إلى 30% أو أكثر مع الارتقاء بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

✚ الفرق متعددة الوظائف **cross-fonctionnel team**: تعمل الفرق المتعددة الوظائف في جميع المواقف والحالات ، فأعضاء الفريق يعتمد احدهم على الآخر لإنجاز العمل، إذ يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة، وتتكون هذه الفرق من أعضاء ينتمون إلى مجالات وظيفية مختلفة في المنظمة مثلا قد نجد أعضاء من مصلحة التسويق، المالية، الموارد البشرية.. وإلى ما غير ذلك . وغالبا ما تستخدم هذه الفرق لتشجيع الإبداع و الابتكار والقدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن ومن بين مهامها قد نجد برامج تحسين الجودة، استخدام تكنولوجيا جديدة ، عقد اجتماعات مع الزبائن والموردين لتحسين مدخلات ومخرجات المنظمة . وحسب العديد من الباحثين فإن هذه الفرق تكون في المنظمات ذات الهياكل التنظيمية المسطحة والتي تتسم بالمرونة.

✚ فرق حل المشكلات **problem-solving teams**: تقوم هذه الفرق بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات ، ويتكون فريق العمل المثالي من 5-12 عضو يعملون باجتهاد ويبدلون جهد كبير على مناقشة كيفية الارتقاء بالجودة على مستوى المنظمة وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة وفعالية والتركيز على بناء بيئة عمل صحية بشكل مباشر.

✚ الفرق الافتراضية: **Virtual teams** تعكس هذه الفرق القدرة على تجاوز حدود الموقع و الوقت إذ تتفاعل هذه الفرق وفق العديد من الطرق الشائعة ماعدا التفاعل وجها لوجه . حيث لا تعمل هذه الفرق بمفردها بل تتطلب وجود شبكة

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

علاقات خارجية معقدة كما تتأثر الفرق الافتراضية بنوعين من القوى احدها تسمى القوى الداخلية (القيادة، معايير الفريق، استعمال التكنولوجيا، الصراعات) والآخرى تسمى قوى خارجية (الفرق المنافسة الأخرى، الظروف الاقتصادية، الظروف الاجتماعية، التطورات التكنولوجية).

إن هذه الفرق أصبحت ضرورة حتمية في المنظمات وذلك يعود لعدة اسباب من بينها :

- تخفيض التكاليف: إذ تسهم الاجتماعات عن بعد في التقليل من العديد من التكاليف
- الأسواق العالمية: نظرا لطبيعة المنافسة في الأسواق الحالية اصبح هناك تفاعل كبير بين مختلف المنظمات مثل ظهور العديد من الاتفاقيات و التكاملات .
- المرونة: تساعد الاجتماعات عن بعد من إجراء تعاملات مرنة من اي مكان وبشكل فعال
- اكتساب المعلومات : جذب المعلومات من مصادر مختلفة يمثل امرا شائعا جدا في المنظمات المعاصرة

المطلب الرابع: مراحل بناء فرق العمل

إن بناء فريق عمل لا يكون بين ليلة وضحاها ولا يتم عبثا بل يمر مراحل متتالية ومتكاملة للوصول إلى فريق عمل فعال، فالبناء الدقيق لفريق العمل يساعد على تدارك العديد من المشكلات لذلك يجب القيام بدراسة عميقة وتحديد الموارد والاجراءات اللازمة للوصول إلى الغاية المنشودة. ففي عام 1965 ، نشر Bruce W. Tuckman مقالة قائمة على مراجعة الأدبيات بعنوان التسلسل التنموي في المجموعات الصغيرة، ركزت المقالة على مجالين من العلاقات بين الأفراد الجماعية ونشاط المهمة. لقد افترض نموذجا من أربع مراحل يجب فيه اجتياز كل مرحلة بنجاح من أجل تحقيق أداء الفريق الفعال وهي "تشكيل ، الصراع ، وضع معايير او الاستقرار ، وتنفيذ" (Bonebright, 2010)، و اضاف الباحثين لاحقا مرحلة جديدة وهي تفكك (إنتهاء) الفريق .

اولا: مرحلة التشكيل

وهي المرحلة الاولى والتي يتم فيها التعارف بين أعضاء الفريق ، وتبادل المعلومات الشخصية ، وكسر الحواجز والارتباك وهي مرحلة اختبار لهم ، يكون أعضاء الفريق قلقين وغير متأكدين بشأن المهام التي يقومون بها، و حول من سيتولى مهمة القيادة وينسق العمل بينهم . إذا لم يتولى القائد الرسمي إدارة الفريق فعادةً ما يتم تكليف قائداً غير رسمي يقوم بمهمة شرح الأدوار لأعضاء الفريق يوجههم للقيام بما هو مطلوب منهم. مدة هذه المرحلة يحددها القائد من حيث صفاته وطريقة عمله، قد تكون مرحلة التشكيل طويلة إذا كان القائد منفتحاً يُظهر اعتباراً لأعضاء الفريق ويخلق بيئة تفاعل ممتعة داخل الفريق ، يمكن تقليل مدة مرحلة التشكيل ، حيث يعمل القائد ك "رابط" بين أعضاء الفريق. فمثلا فرق العمل المؤقتة التي تم إنشاؤها فقط لإنجاز مهمة محددة بشكل جيد، ستنتقل من مرحلة التشكيل بشكل أسرع بكثير من فرق العمل الدائمة التي يمكن أن تستغرق مرحلة التشكيل هذه وقتاً أطول (Zoltan & vencia, 2016).

تعتبر هذه المرحلة مهمة فهي تسمح لأعضاء الفريق بمعرفة ما هو مطلوب منهم و المهمة التي سيقومون بها كذلك التعرف على بعضهم حتى يتسنى لهم العمل معا بشكل فعال فهي فرصة للتعرف على ما يملكه كل فرد من الفريق من قيم ، مهارات، معارف،

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

خلفيات علمية وإلى ما غير ذلك بعضهم البعض فهنا يقع على القائد دور رئيسي في ضمان أن أعضاء الفريق لن يتجاوزوا هذه المرحلة قبل التعرف على بعضهم بشكل جيد لتكوين فريق عمل متفاعل.

ثانيا: مرحلة العصف (الصراع)

تتميز هذه المرحلة بوجود صراعات وجدل حول المهام والأولويات النسبية للأهداف وأدوار أعضاء الفريق وقيادة الفريق. قد تشكل التحالفات للتأثير على أهداف الفريق ووسائل الإنجاز وقيادة الفريق. في هذه المرحلة يجب على القائد إدارة الصراع وليس قمعه. لا يمكن للفريق الانتقال إلى المرحلة الثالثة إذا لم يتعامل أعضاء الفريق مع النزاع بشكل فعال. تكتمل هذه المرحلة عندما يكون هناك اتفاق متبادل حول من سيقود الفريق في حالة عدم توفره (Fred Lunenburg & Melody Lunenburg, 2015)

ويجب على القائد أن يتولى إدارة هذه الصراعات على النحو الذي يحقق أهداف الفريق أي يجعل كل عضو يركز على تقديم أكبر قدر ممكن من ردود الفعل الإيجابية الصادقة للآخرين ، والعمل من أجل بناء علاقات مستقرة ، والاحترام والثقة بين أعضاء الفريق و يتم النظر إلى الاقتراحات التي يقدمها الأعضاء على أنها مساهمات وليست انتقادات ، أي تشجيع أعضاء الفريق على القيام بمهامهم بطريقتهم حيثما أمكن ذلك (Wilson, 2017).

إن وجود الصراعات في هذه المرحلة هو نتاج لشعور أعضاء الفريق أن هناك اختلافات في الآراء ووجهات النظر فالدفاع عن الآراء والمفاهيم الشخصية يولد لنا نزاعات قد تخلق وجود تحالفات فرعية داخل الفريق فدور القائد هنا هو العمل على إدارة هذه الصراعات بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة .

ثالثا: مرحلة الاستقرار

يبدأ وضع المعايير عندما يتم استبدال الشعور بالمقاومة والصراعات داخل الفريق بالشعور بالتماسك والاستقرار من حيث الجوانب الاجتماعية والشخصية. و في هذه المرحلة يجب تقليل القيادة المباشرة للفريق ويجب أن يؤدي قائد الفريق دورًا استشاريًا أي تصبح فرق عمل مداراة ذاتيا والقائد يعمل كميسر للفريق .ويعد الوصول إلى هذه المرحلة دليل على وجود ثقة وتعاون بين أعضاء الفريق ،المناقشات المفتوحة بينهم ،ويتبادلون الخبرات التفسيرات حول الاستراتيجية المتبعة لتنفيذ المهام المطلوبة (Jovanović ,et al., 2016).ومنه فهذه المرحلة تعكس وضع معايير معينة تساعد على انشاء التماسك والالتزامات لتحقيق أهداف الفريق بكفاءة وفعالية ، والتأكيد كذلك على وضع المعايير السلوكية المناسبة للقيام بالعمل حسب المعايير المحددة (Tseng &-Yu Ku, 2011).

وعليه تعتبر هذه المرحلة هي أساس تماسك الفريق وترابطه حيث تتميز بوجود روح التضامن والثقة بين أعضاء الفريق، والعمل معا على حل الخلافات حول الأهداف والأدوار المطلوبة بشكل ودي ، وكذلك تعبر هذه المرحلة الطريق نحو خلق لغة او وسيلة تواصل واحدة بين أعضاء الفريق على النحو الذي يضمن عملهم معا نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

رابعا: مرحلة الأداء

في هذه المرحلة يعمل أعضاء الفريق بشكل جماعي متناسق من اجل تحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستويات الأداء (Mantkelow, 2011)وحسب الباحث Tuckman 1965 في هذه المرحلة يتم تطوير الفريق والانتقال من "ارتباط

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

الدور الوظيفي " إلى "أداة حل المشكلات" وتصبح لديهم مهارة اتخاذ القرارات وإعطاء الحلول المناسبة في الوقت اللازم ، حيث يتكيف الأعضاء مع الظروف و الظواهر ضمن بيئة العمل ، ويؤدون الأدوار التي من شأنها تعزيز أنشطة إنجاز المهمة الرئيسية ويتم فيها تحديد الهياكل والوسائل الداعمة لإنجازها . تصبح الأدوار مرنة وعملية ، ويتم توجيه الطاقة الجماعية لأعضاء الفريق نحو تحقيق هذه المهمة (Bonebright, 2010).

إن بلوغ الفريق إلى هذه المرحلة يعكس مدى انسجامه وتجاوزه للشك والصراعات فيما بين أعضائه ويصبح أكثر قدرة على إنجاز الاهداف المطلوبة منه خاصة انه اصبح كل عضو يفهم ويدرك الدور المنسوب له كما يتم في هذه المرحلة تبادل المهارات والخبرات داخل الفريق واعتماده على بعضه في إنجاز المهام اي يعمل الفريق بشكل متكامل وتعاوني بما يخدم تحقيق الغاية او المهمة من الفريق.

خامسا: مرحلة التفكك او الانتهاء

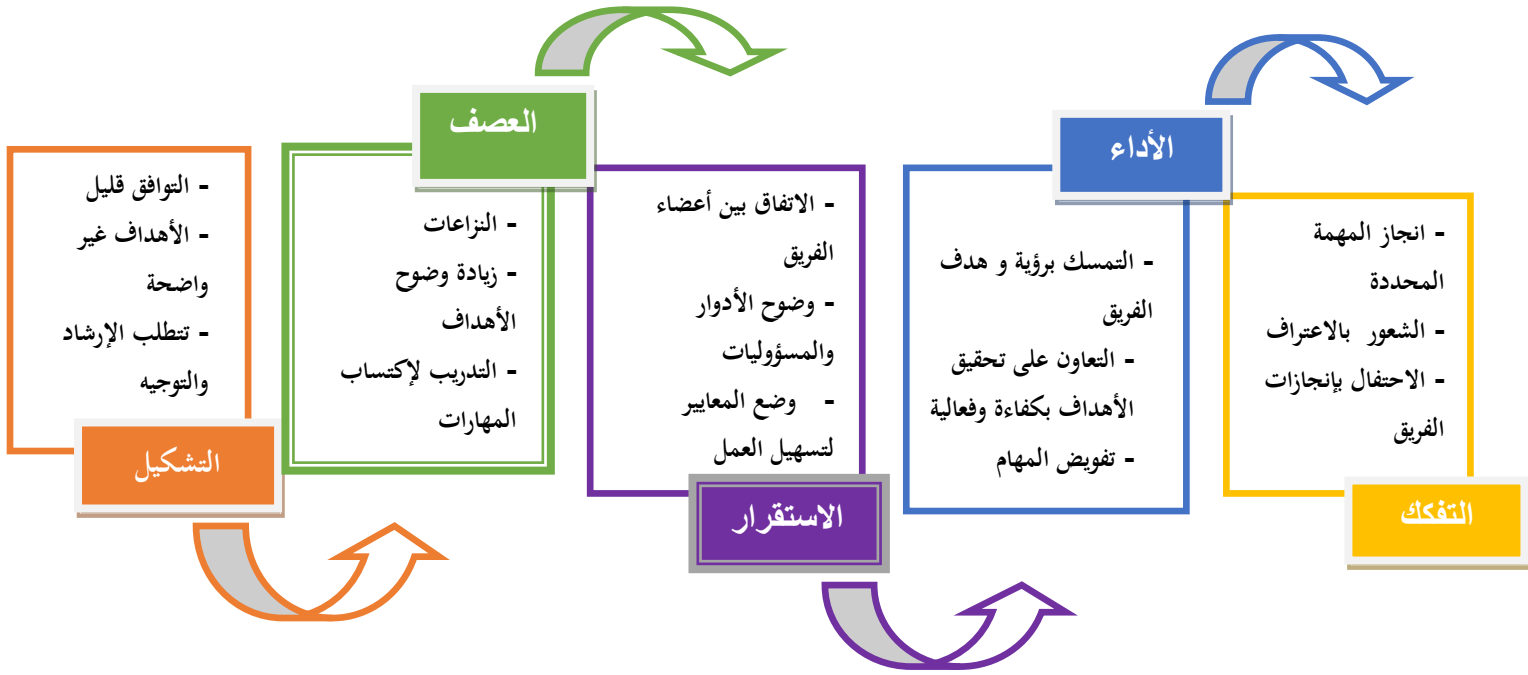
هذه المرحلة تخص بعض الفرق أي بالنسبة للفرق المؤقتة حيث الفرق الدائمة لا تصل إلى مرحلة الانتهاء ، فالفرق المؤقتة تم إنشائها لغرض معين أي للقيام مهمة معينة ضمن وقت محدد مسبقا مثل فرق اللجان المخصصة وفرق المشروع ، قد يشعر العديد من أعضاء الفريق بإحساس مقنع بالخسارة والإحباط بعد العمل الجاد والتوافق وبناء العلاقات مع بعضهم البعض وتحقيق هدف مشترك. يمكن تخفيف هذا الشعور عن طريق الاحتفالات، وتوزيع الجوائز و تقديرات للمشاركة والإنجاز. يمكن للقادة اغتنام هذه الفرصة للتأكيد على الدروس القيمة المستفادة من تشكيل الفريق حتى يكون لدى الجميع قابلية للعمل ضمن فرق عمل مستقبلية (Fred Lunenburg & Melody Lunenburg, 2015).اي في هذه المرحلة يكتمل العمل الفريق ويميل إلى التفكك. و تستمر مع الافراد السلوكيات والمهارات التي اكتسبوها من الفريق للمشاركة في فرق عمل آخر (Abby, 2015).

يصل الفريق إلى مرحلة الانتهاء عند تحقيقه للهدف أداء المهمة أو الهدف الذي تشكل من اجلها، فالفرق التي يتم حلها عادة تكون مرتبطة بعمل ووقت محدد .

ويمكن شرح هذه المراحل بالتسلسل في الشكل الموالي :

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

الشكل رقم (05): مراحل بناء (تطور) فريق العمل



المصدر: (Brouwer, et al., 2011)

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

المبحث الثاني: عموميات حول أداء فرق العمل

ان تبني المنظمات لأسلوب فرق العمل يوفر لها العديد من المميزات منها الاستفادة من اندماج المهارات والخبرات التي تساعد للوصول إلى الاداء العالي فالفرد لوحده قد لا يستطيع اداء مختلف المهام بشكل فعال على غرار القيام بما على مستوى الفريق من خلال تكامل ادائه مع اداء باقي الاعضاء بما يسمح بتحسين اداء الفريق وتحقيق أهداف المنظمة، بشكل عام ان نجاح اداء الفريق في تحقيق المهمة او الهدف المطلوب منه يعني نجاح المنظمة في تحقيق الاداء المطلوب بكفاءة وجودة.

المطلب الأول : مفهوم أداء فرق العمل

بناء على انه ليس هناك اتفاق محدد على تعريف فرق العمل فالدراسات والابحاث لم تتفق على تحديد مفهوم محدد ومشترك على مصطلح أداء فرق العمل نظرا لاختلاف الهدف او الغاية من الفريق كذلك لارتباط هذا المفهوم بالعديد من المؤشرات التي يصعب ضبطها وقياسها بدقة . قمنا في دراستنا هذه باختيار مجموعة من التعاريف لأداء فرق العمل وهي كالتالي:

يقصد بأداء فرق العمل بأنه تحقيق الفريق للمهمة او الهدف المطلوب وفق معايير الجودة والكفاءة المحددة. (Simon, et al., 2007)

وبالنظر إلى هذا التعريف نجد ان الباحث لخص مفهوم أداء فريق العمل بتحقيق الفريق للغاية المطلوبة منه وفق شروط محددة ويعرف بعض الباحثين اداء فرق العمل انطلاقا من مراحل الاربعة وهي : البدء، التعارض ، الاستقرار ، ثم الاداء . حيث تتميز كل مرحلة بخصائص و مميزات معينة ، بحيث يتم فيها تحديد خطوات العمل للفريق لإنجاز العمل المطلوب منه وطبيعة المهمة المطلوبة منه ودور كل عضو بما يساهم في الوصول إلى الاهداف المنشودة (Darlan davis ,wayne davis, 2008). اعتمادا على هذا التعريف نرى ان الباحثين اعتمدوا على مراحل بناء وتطوير فريق العمل كمفهوم لأداء فريق العمل بدأ من مرحلة البدء وصولا إلى اداء كل عضو في الفريق للمهمة المطلوبة منه لتحقيق هدف الفريق وينظر البعض إلى أداء فرق العمل على انها نتاج الجهود المبذولة من قبل شخصين فأكثر من خلال دمج المهارات والسلوكيات وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى أداء افضل مقارنة بالأفراد الذين يعملون بشكل مستقل (stashevsky & koshlowsky, 2006).

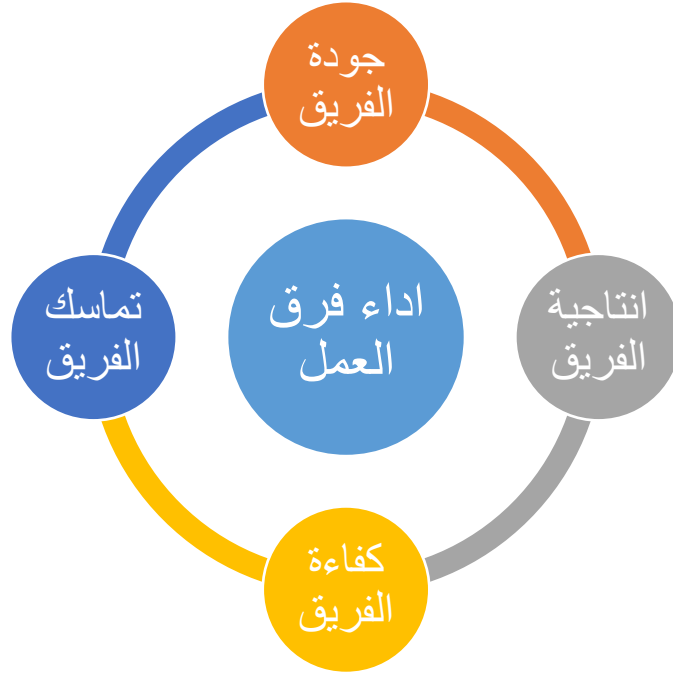
ركز هذا المفهوم على ان اداء الفريق يعكس النتائج المحققة من تكامل موارد اعضاء الفريق (معارف، كفاءات،..) للوصول إلى مستويات اداء عالية .

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن أداء فريق العمل يعكس عمل الفريق بشكل متماسك لتحقيق المهمة والهدف المطلوب منه وفق المعايير المحددة للأداء.

المطلب الثاني: أبعاد أداء فرق العمل:

بما ان تم دراسة اداء فرق العمل في مجالات مختلفة كمجال الإدارة نجد ان العديد من الباحثين قد تطرقوا إلى ابعاد اداء فرق العمل، إذ قاموا بدراسته وتحديد ابعاده بحسب وجهات نظرهم وتخصصاتهم ، لذلك في دراستنا هذه قمنا بالاعتماد على ابعاد فرق العمل الأكثر استخداما والتي تمت دراستها في بيئة عمل المنظمات. و يمكن إيجازها في الشكل التالي :

الشكل رقم(06): أبعاد أداء فرق العمل



المصدر: من إعداد الباحثة

اولا : جودة الفريق *the team quality*

تتمثل جودة الفريق في ستة أوجه تتضمن كل من الاتصال الكفاء والمنفتح بين أعضاء الفريق ، وتنسيق المهام والنشاطات الفردية ، موازنة اسهامات عضو الفريق ، الدعم المتبادل ، الجهد المبذول ، والتماسك .ومنه فأن هذه الأوجه تفصح عن مؤشرات العمل التعاوني من جهة ، وتحدد لتكون هيكل جودة الفريق من جهة أخرى (دهش جلاب، 2011). وعليه فإنه يتم تصوير جودة فريق العمل على أنه بناء متعدد الأوجه يعكس هذه الجوانب او المؤشرات الستة لفرق عمل المتعاونة ودمجها بعد ذلك في بناء جودة فريق العمل، فيما يلي مناقشة لأوجه جودة الفريق :

1) الاتصال :

الاتصال هو العنصر الأساسي لتحقيق جودة الفريق .ويعتبر الاتصال الوسيلة التي من خلالها يتبادل أعضاء الفريق المعلومات التي تعد المورد الأساسي لنجاح المشاريع والمهام ، فالتواصل يضمن تبادل المهارات اللازمة لتنفيذ برنامج او مشروع جديد (Mary Pinto & Jeffery Pinto, 1990)، نظراً لأن أعضاء الفريق نادراً ما يمتلكون كل المعارف والخبرات المطلوبة المتعلقة بالعمل لإنجاز مشاريعهم بنجاح ، أظهرت الأبحاث السابقة أن نجاح مشروع او مهمة ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات عالية من الاتصال التقني من قبل جميع أعضاء الفريق إلى مصادر المعلومات داخل المنظمة (أي مستويات عالية من الاتصال الداخلي أو داخل المنظمة). فالتواصل يضمن تكامل المهارات والخبرات بين أعضاء الفريق كما يسمح بتبادل المعارف والأفكار بما يتلاءم مع تحقيق الفعالية في إنجاز المشاريع الابتكارية (ralph, 1980).

2) تنسيق المهام والنشاطات الفردية :

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

يتم تحديد مساهمات كل عضو داخل الفريق بما يحقق الجودة للعمل او المهمة المنجزة ، على فريق العمل ان يعمل معا على الجوانب الأساسية للمهمة المشتركة ، وتحديد دور ونشاط كل عضو مما يتطلب توفر التناغم والتزامن بين هذه المساهمات الفردية بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية ، تحتاج الفرق إلى الاتفاق على طريقة العمل من حيث هيكل العمل المشتركة والجداول الزمنية والميزانيات ،وبالتالي فإن التنسيق يعني أنه يتعين على الفرق تطوير والاتفاق على هيكل الهدف المشترك وتحديد الأهداف الفرعية له بحيث تكون واضحة بما فيه الكفاية لكل عضو في الفريق ، وخالية من الفجوات والتداخلات، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق المهمة المحددة .

3) موازنة إسهامات كل عضو :

من الضروري لنجاح فرق العمل أداء مهمته بطريقة مبتكرة أن يشعر جميع أعضاءه بالحرية في ممارسة خبراتهم ومهاراتهم ذات الصلة بالمهام.لأنه إذا سيطر بعض أعضاء الفريق على المناقشات واتخاذ القرار، ولم يتمكن آخرون في الفريق من المساهمة بآرائهم وأفكارهم ، فسيكون لذلك آثار سلبية على أداء الفريق (من حيث الجودة،التكاليف،الوقت) ،أن تحقيق توازن مساهمات بين أعضاء الفريق يرتبط بشكل كبير بأداء المهام بنجاح و تحقيق رضا أعضاء الفريق .

4) الدعم المتبادل:

من المهم لأعضاء الفريق عدم التنافس (على سبيل المثال من أجل الموارد أو المكانة) ، إن السلوكيات التعاونية البناءة داخل الفرق تزيد من جودة العمل. كما أكدت العديد من الدراسات والابحاث أن الدعم المتبادل بين الأعضاء يطور من مستوى أداء الفريق من خلال اهميته في زيادة مستوى الاتصال و التنسيق داخل الفريق.

5) الجهد المبذول :

يؤثر الجهد الذي يبذله أعضاء الفريق في مهمتهم المشتركة على نجاح المشروع / المهمة وذلك استنادا على افتراض بأنه بغض النظر عن وجود المعرفة والمهارات ذات الصلة بالمهمة لدى اعضاء الفريق، فإن مستوى الجهد المبذول يؤثر على المهمة والاداء الكلي للفريق.

6) التماسك :

أكدت العديد من الدراسات التجريبية على اهمية عنصر التماسك في تحقيق جودة الفريق ، وذلك بإعتبار الالتزام بتحقيق مهمة الفريق مؤشر أساسي على درجة التماسك بما يؤثر بشكل كبير على أداء الفريق خاصة في المهام الابتكارية التي تتطلب درجة عالية من الاتصال والتنسيق والذي يكون بتوفر التماسك والالتزام في الفريق (Hoegl & Georg, 2001)

ثانيا إنتاجية الفريق the team productivity

تشير إنتاجية الفريق إلى الكيفية التي يستخدم بها الفريق المدخلات (الموارد)للحصول على المخرجات المطلوبة (النتائج)، وتتأثر هذه العملية بمجموعة من المتغيرات من بينها التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق، التفاعلات، القدرة على إدارة الصراعات، والسماة النفسية والاجتماعية للأعضاء التي تعد ظاهرة حقيقة و تؤثر بشكل مباشر وكبير على إنتاجية الفريق (Cohen & Bailey, 1997). أكدت العديد من الدراسات على ضرورة التركيز على دراسة إنتاجية الفريق وليس الفرد. فإن إنتاجية الفريق تتأثر بالعديد من العوامل منها : بتكوين الفريق، القدرة على اتخاذ القرارات ، فعالية المعايير المستخدمة في توزيع المهام بين اعضاء الفريق ،دوافع

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

الفريق، التواصل داخل الفريق ، كيفية تحقيق الإدارة الذاتية للموارد وتكثيف الجهود للوصول إلى الهدف المنشود. فإنتاجية الفريق تتأثر في الغالب قدرة الفريق على إدارة وتطوير موارده (معارف ، مهارات، جهود ...) (Israt & Kazi , 2018). تعكس إنتاجية الفريق قدرة الاعضاء على استخدام الموارد المتاحة لإنتاج المخرجات المطلوبة بما يساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة ، لذلك يبيي المديرون مجموعة من السياسات التي من شأنها أن تحسن انتاجية فريق العمل مثل المكافآت ، تحفيز الفريق، الاعتراف بقدراتهم ومنحهم الثقة للقيام بالمزيد من المشاريع لتطوير قدراتهم ومعارفهم مما يؤدي بإنجاز العمل المطلوب بفعالية والتي تنعكس إيجابيا على إنتاجية الفريق (Raheel,et al., 2011). ففعالية الفريق هي مؤشر لقياس انتاجية الفريق تعني القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة (المخرجات) وفق المعايير المحددة كما ونوعا و بأقل مدة زمنية ، وكذلك قابلية الأعضاء للعمل معا مستقبلا، و الاعتماد على بعضهم البعض في إنجاز كافة المهام المنوطة بهم وتماسكهم ، وذلك من اجل الوصول إلى الانتاجية المطلوبة (مروح،عباس، 2020) .

ثالثا: كفاءة الفريق: **the team efficiency**

يعبر عن كفاءة الفريق على انها نسبة مخرجاته إلى مدخلاته لأداء عمل معين حسب الجدول الزمني المحدد (Liang ,et al., 2007) من جهة أخرى ينتظر إلى كفاءة الفريق على انها التزام الفريق بالجدول الزمنية المحددة مسبقا والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة منه (McMullin & Whitford, 2007). فكفاءة الفريق تقاس بقدرته على الاستغلال الامثل للموارد المتاحة من معارف ، خبرة ، ووقت وجهد لأداء المهام المتوقعة منه على أحسن نطاق. تتأثر كفاءة الفريق بالعديد من العوامل لعل من بينها امتلاك الفريق و الموارد المتاحة التي تساعده على الإدارة الفاعلة التي تسهم في رفع مستوى كفاءة الفريق وفاعليته ، فهي تعزز قدرته على تشخيص المشكلات وتحديد أسبابها والنتائج المترتبة عنها ،ومن ثم تطوير الحلول الملائمة لأداء المهمة الموكلة إليه ، كما يرتبط بلوغ المستوى المحدد من كفاءة الفريق بدرجة توفر المناخ الملائم وبالتوزيع المدروس للمهام بين أعضاء الفريق حسب ما تتطلبه هذه المهام من معارف ومهارات وقدرات مناسبة (جلاب ، الحسيني، 2013)

رابعا: تماسك الفريق **the team cohesion**

يشير التماسك على النحو الذي حدده Shaw (1976) إلى درجة تحفيز أعضاء الفريق للبقاء في الفريق. تميل الفرق شديدة التماسك إلى أن يكون لديها تغيب أقل ، ومشاركة عالية في أنشطة الفريق ،مستويات عالية من التنسيق بين مهام الفريق لأداء العمل (Dionne , Yammarino, 2004).

ويعرف الباحث carron تماسك الفريق على انه درجة ميل الأعضاء إلى تحقيق التكامل والتضامن فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة ،ويجب التمييز هنا بين نوعين من التماسك الأول التماسك الاجتماعي و الذي يعنى بتطوير العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق والحفاظ عليها ،والثاني هو تماسك المهام الذي يعنى بتحقيق الأهداف المسطرة (عبيد، 2019). ويمكن ايجاز مجموعة من المحددات التي تساهم وتعبّر عن تماسك الفريق (زارقة ، الطاووس، 2018، الصفحات 44-45) :

1. **مهارة حل المشكلات:** يعتمد العمل الفرقي على وجود تفاعل مستمر بين اعضائه والتركيز على بلوغ الاهداف وحل

المشكلات التي تحدث في نطاق العمل من جهة وعلى العلاقات الانسانية بين الافراد .

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

2. **مهارة الاتصال:** يلعب الاتصال دورا هاما في جعل الفريق أكثر تماسكا، ويجعل الأعضاء يتفاعلون مع بعضهم البعض في ظروف مناسبة تنطوي على تكييف عملية السلوك وتعديله لتلبية أهداف محددة، كإبراز مهارات متعددة، منها القدرة على التأثير على الآخرين ، بناء العلاقات ، تبادل الافكار ، القدرة على التفاوض .. إلخ، وعليه يساهم في وضوح المعلومات، المفاهيم وغياب عامل التشويش الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة تماسك الفريق.
3. **قلة الصراعات:** النزاعات والخلافات هي جزء من العمل داخل الفريق لكن يستدعي المعالجة بطريقة ضمنية لأن هذا الجانب من النزاعات لا يخدم تماسك الفريق، قد يؤثر على رؤية المهام والأنشطة ولا تشجع بذلك على الابداع وروح المبادرة ، فتحجب مثل هذا الصراع يعد أمرا ضروريا للتقليل من حدة التوترات وتكثيف مجهودات الفريق وتعزيز تماسكه .
4. **التعلم التنظيمي:** تلجأ المنظمة إلى التعلم التنظيمي استجابة للظروف التي تحدث في المحيط فهي تسعى جاهدة إلى كشف الأخطاء والنقائص ثم العمل في إيجاد سبل تصحيحها ، ولأن عدم تماشي الفرق مع التغيرات والتطورات الخارجية أحيانا بشكل جيد فهذا يؤدي الى بروز مشاكل قد تقتضي البحث عن تشخيص دقيق لها، وعليها يتم اختيار استراتيجية معينة لمواجهة ذلك ، حيث يؤخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية للاستمرار في البحث عن طرق جديدة للتعلم ومواجهة التحديات المستقبلية.
5. **التعاون بين أعضاء الفريق:** يعتبر التعاون قيمة تزيد من التشجيع والتحفيز المعنوي، وكذا بناء وخلق روح الإيمان بأهداف المنظمة ورسالتها، فيصبح المحرك الأساسي للإنجاز، فخلق روح التعاون لدى الفريق يستلزم إعداد قانون أساسه المساواة والعدل ما بين الأعضاء، إضافة إلى التقدير والثناء على المجهودات التي يبذلها الأعضاء في سبيل القيام بالمزيد، وهذا ما يساعد على اكتساب الرضا ورفع الروح المعنوية لدى الجميع، فوجود تكافؤ الفرص، يزيد من ثبات الفريق وتماسكه، حيث أنه كلما كانت العلاقات بين الأعضاء جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى التعاون فيما بينهم.
6. **التحفيز :** تنجحه الكثير من المؤسسات الحديثة إلى الاعتماد على مبدأ التحفيز كقاعدة أساسية لتشجيع الأعضاء على زيادة الأداء، حيث أن العمل الإبداعي يقتصر إلى أبعد الحدود على الاستثمار في الموارد البشرية المعرفية، وبالتالي يمكن للقادة اتخاذ إجراءات للتأثير على الدافع، فيساهم التحفيز بدرجة عالية في زيادة فعالية الإبداع داخل الفريق.

المطلب الثالث : عوامل نجاح فرق العمل

حتى يحقق فريق العمل الفائدة المرجوة منه لا بد أن تتوفر مجموعة من العوامل التي يجب أخذها بالحسبان عند تشكيل الفريق ، فتوفر هذه العوامل يساعد على زيادة إنتاجية الفريق و جودته مما ينعكس سلبا على أدائه وغياب هذه العوامل يؤثر بشكل سلبي على مخرجات ونتائج فريق العمل ، واجتهد الباحثين في هذا المجال إلى إعطاء جملة من العوامل التي تحدد وتساهم في نجاح الفريق لتأدية عمله ، حيث نجد :

أن الباحثان Lara Dessagne & Alain Trognon وضع ثلاثة عوامل رئيسية تدعم نجاح فريق العمل في انجاز عمله ، وهي باختصار (Trognon & Dessagne, 2003):

التحديد الدقيق للمهمة : لبناء فريق عمل ناجح ، من الضروري أن يعرف اعضاء الفريق الغرض من هذا الفريق ، و معرفة المهمة التي سيؤديها بدقة. ويكون ذلك بالبداة بتحليل المهام وتحدد المتطلبات التي تؤثر وتحدد نجاح هذه الاخيرة وفيها يتم وصف النشاط المطلوب من كل عضو ان يؤديه من حيث المهارات الفردية اللازمة، المعارف ، الوسائل للوصول إلى الاداء الجيد ، كذلك

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

لابد من الحرص على دمج موارد الفريق (معلومات ، خبرات ، كفاءات ، أدوات) بما يتماشى مع طبيعة المهمة و هيكلها ودرجة التحفيز المطلوبة لأدائها.

بنية الفريق: يجلب كل فرد إلى الفريق خصائص معينة يمكن أن تؤثر على فعالية التفاعلات بين الأعضاء والفعالية التي يحقق بها الفريق أهدافه ، لذلك من الضروري اختيار الأفراد الذين يمكنهم المساهمة بالموارد من حيث المعارف والسلوكيات التي تلبي احتياجات الدور الذي سيؤديها، و التأكيد على مبدأ التعاون والثقة داخل الفريق . وعلى قائد الفريق ان يعمل على تحقيق التنسيق والاندماج بين موارد كل الأعضاء بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الجودة والانتاجية في الأداء.

بيئة فريق العمل : على فريق العمل ان يتقيد بظروف وشروط بيئة عمله من قرارات تنظيمية تخص (توزيع السلطة والسلطة ، إجراءات تنفيذ العمل ، الحدود الزمنية ، جداول العمل ، حجم المجموعة ، أنماط التناوب ، الآلات المستخدمة...) و الموارد المادية (الأدوات ومساحة الاستشارة وما إلى ذلك) بالإضافة إلى التدريب والمعلومات والدعم المتنوع من المنظمة. كذلك لابد ان يراعي فريق العمل الاهداف المطلوبة منه و الاستراتيجية العامة للمنظمة عند أدائه لعمله .

كما اضاف الباحث احسان السوسي عددا من العوامل التي إذا ما حددها و التزم بها الفريق فإنها تساعد على اداء عمله بنجاح، وهي (السوسي، 2016):

- ❖ **وفرة المصادر الأساسية للفريق:** ويقصد بها الموارد التي تمدد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب منه .
 - ❖ **تحديد المعايير الأخلاقية التي يجب إتباعها :** بحيث يكون كل عضو في الفريق على دراية بالسلوك الأخلاقي المحبذ أثناء أداءه للعمل وكيفية الالتزام به .
 - ❖ **عقد اجتماعات دورية :** حتى يكون كل عضو على علم بكل تفاصيل العمل ويتم وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم في الوقت المحدد بما يضمن استمرار حماس روح الفريق .
- وبناء عليه ،يمكن إنجاز اهم العوامل التي تساهم في نجاح فريق العمل في تأدية مهمته بكفاءة وفعالية والنجاح في الوصول إلى أعلى مستويات الأداء ، في النقاط التالية (احمد يوسف، 2020):
- امتلاك فريق العمل لمهارات الإدارة الأساسية التي تتمثل بشكل مباشر في كل من: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، والتي تعد الاساس للقيام بالأعمال المختلفة بغض النظر عن طبيعتها وميدانها
 - امتلاك القدرة على التخطيط، والذي يعد مفتاحا أساسيا وأداة حتمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة، سواء كانت هذه الأهداف قصيرة، أو متوسطة، أو بعيدة الأجل، بحيث يتم تحديد هذه الأهداف بدقة، ويتم تقسيم الأعمال والمهام على الفريق، ويضع جداول زمنية لتنفيذ كل منها، كما يتم تحديد الموارد المتاحة التي تضمن تحقيق هذه الأهداف ضمن ما تمتلكه المنظمة في الوقت الحاضر.
 - القدرة على إعداد التقارير الدورية، سواء كانت الأسبوعية، أو الشهرية، أو حتى السنوية، والتي يتم فيها تقييم نسبة إنجاز الفريق للعمل المطلوب منه ، ومدى سيره في الطريق الصحيح نحو أهدافه، حيث يتيح ذلك إمكانية رصد الأخطاء وتقييمها في الوقت المناسب قبل تفاقمها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

- القدرة على دراسة البيئة المحيطة بالعمل في المنظمة، ومعرفة التطورات في سوق العمل ، وحاجات الزبائن المتغيرة، ووضع الخطط لضمان قدرة المنظمة على المنافسة.
- القدرة على التغلب على المشكلات والتناقضات التي تنشأ بين أعضاء الفريق.
- الحرص على التعلم المستمر، وذلك من خلال القدرة على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة في العمل، والتركيز على التدريب والتمكين، وأخذ الدورات التأهيلية، ومواكبة التطور التقني، وامتلاك القدرة على استخدام التقنيات الحديثة.

المطلب الرابع: معوقات أداء فرق العمل

تعتمد المنظمات المعاصرة على فرق العمل باختلاف نوعها كركيزة اساسية للقيام بأنشطتها و النجاح في الوصول إلى أعلى مستويات الأداء بكفاءة وفعالية، غير انه مثلما توجد فرق عمل ناجحة وفعالة هناك فرق عمل فشلت في الوصول إلى مستويات الاداء والاهداف المطلوبة منها وذلك قد يرجع لعدة اسباب شكلت معيقات او عراقيل امام اداء فرق العمل للعمل المطلوب منها . نذكر من بين هذه المعوقات ما يأتي (Arther, 2008):

- ❖ عدم كفاية العدد : ويقصد به انه في بعض الاحيان قد يكون العدد أقل من اللازم خاصة في المهام التي تتطلب مهارات او معارف خاصة وهذا قد يشكل عائق اما الفريق لتأدية عمله بنجاح كما انه في بعض الاحيان قد يكون العدد أكثر من المطلوب وهذا قد يجعل المغزى من الفريق يفقد معناه وينتج عنه وجود صراعات وتوترات بين الاعضاء
 - ❖ القيادة الضعيفة : القائد هو المسؤول عن نجاح الفريق بالدرجة الاولى حيث بغض النظر عن المهارات و المعارف التي يملكها فإنه ان لم يكن قادر على التأثير على اعضاء الفريق و تحفيزهم لأداء عملهم بشكل جيد هذا يجعل منه قائد ضعيف ومثال سيء لباقي الأعضاء
 - ❖ الحالة الذهنية لأعضاء الفريق : تؤثر الحالة الذهنية بشكل كبير على مردود الفريق فهي تشكل الوقود لكل عضو لأداء مهامه بفعالية فعندما لا يدرك العضو سبب وجوده في الفريق يخلق لديه مشاعر القلق والتفكير السلبي حول عمله مما يتراجع ادائه عن العمل ويتراجع بدوره الاداء الكلي للفريق .
 - ❖ التدريبات الغير فعالة: اذا لم يكن كل عضو في الفريق قادر على اداء عمله بكفاءة هذا يفشل من تقدم الفريق ، لذلك يجب ان يكون الهدف الاول من برامج التدريب هو تطوير مهارات كل عضو بحيث يكون قادر على اداء مهامه بفعالية
 - ❖ مشكل في الاتصالات :ان عدم وجود اتصالات مفتوحة وفعالة بين اعضاء الفريق يصعب من عمله فنجاح الفريق في اداء عمله يعتمد على التعاون و الانسجام بين مهارات ومعارف اعضائه وعدم وجود اتصالات يعني عدم وجود تشارك لهذه الموارد وبالتالي فشل الفريق في اداء دوره .
 - ❖ عدم اتفاق أعضاء الفريق: أن عدم وجود اتفاق بين اعضاء الفريق يعني سقوط شرط اساسي لعمل الفريق وهو التعاون على العمل بين اعضائه وبالتالي يؤدي إلى وجود صراعات التي من شأنها ان تلهي الفريق عن مهمته الاساسية فبدل ان يركز على اداء المهمة او الهدف المطلوب منه يركز على حل هذه الصراعات.
- باختصار يمكن القول بأن اهم المعوقات التي تشكل عائق ومشكل لأداء الفريق للمهمة او الهدف المطلوب منه، تتمثل في :

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

✚ فقدان الطاقة أو الحماس.

✚ الشعور بالعجز و التردد.

✚ الافتقار إلى الهدف أو الهوية.

✚ النقاشات والحوارات الغير بناءة .

✚ الاجتماعات التي يكون جدول الأعمال فيها أكثر أهمية من النتيجة والتي تكلف الفريق خسارة وقت العمل.

✚ السخرية وعدم الثقة بين الاعضاء .

✚ المحجمات الشخصية التي تتم من وراء ظهور اعضاء الفريق.

✚ الكثير من توجيه أصابع الاتهام إلى الإدارة العليا في المنظمة.

وعليه يمكننا القول بأنه لا توجد طريقة لتجنب هذه المعوقات تماما فهذه الاخيرة تعتبر حقيقة من حقائق حياة فرق العمل ، وأحيانا تكون مستعصية ويصعب التغلب عليها. في الواقع ما لم تمثل أهداف الفريق وأدائه تحديًا كبيرًا ، فقد لا يكون هناك داعي للعمل الفرقي حتى البيئات الصديقة للفريق تشتمل على حواجز يمكنها في بعض الأحيان أن تتسبب في تعثر الفرق وتدمره. لذلك تمتلك جميع الفرق اعضاء لديهم فروقات شخصية، معرفية، وظيفية تشكل في الوقت نفسه مصدرًا للقوة ومصدرًا للمشكلات (Katzenbach & Smith, 2016) .

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

المبحث الثالث: تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل

على الرغم من ان روحانية مكان العمل هي جانب غير منظور ومرئي في المنظمة غير ان لها دور كبير في تحديد سلوك وعمل الفرد فهي تمثل القوة الكامنة وراء عمل الافراد ومهاراتهم وتنبههم لسلوكيات معينة دون غيرها ، فروحانية مكان العمل تبني للأفراد مناخ عمل يعتمد على القيم الإيجابية كالتعاون، تعزيز العمل الفرقي. وبالتالي ان ادراك كل عضو في فريق العمل لدوره ، وإيمانه بمهاراته وبالأخرين ، وإحساسه بانه جزء من مجتمع مهم يهتم به وبروحانيته مما يجعله يطور من عمله وأدائه مما ينعكس ايجابا على اداء الفريق .

المطلب الأول: تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل

روحانية مكان العمل هي البحث عن المعنى و المغزى من العمل و بناء القيم وتحقيق التوافق بين القيم التنظيمية ، و الترابط و الانتماء الاجتماعي ، وينظر لروحانية مكان العمل في المنظمة من خلال ثلاث مستويات وهي المستوى الفردي و الجماعي والتنظيمي ، فعندما يشعر هذا الأخير بالتقدير والاحترام وأنه شخص موثوق فيه هذا يساهم في تنمية جانبه الروحي كما يعطيه الأمل بأن هذه البيئة تساهم في تحقيق ذاته وتحقيق له التوازن بين كل جوانب حياته ولكي تجعل المنظمات الأفراد أكثر إبداعا تعتمد على العمل الفرقي لتعزيز التعلم والمعرفة من خلال الفريق مما يعزز الابتكار والأصالة في العمل ويجعل المنظمة في مركز تنافسي قوي وعلى استعداد تام لكل التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة العمل اقتصادية كانت او تكنولوجية، سياسية.. إلخ باعتبار أن المنظمات مجموعات من الأفراد ، تتشكل ضمنها فرق عمل تكون لنا بنية اجتماعية تعد جزء متأصل من الأداء التنظيمي ، إن أعضاء الفريق يعملون معا بشكل منظم تحت توجيه و تأثير القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فالقائد ذو الهوية الاجتماعية و المحبذ للعمل الفرقي يساهم في جعل بيئة العمل بيئة اجتماعية تكون مدعمة لبناء فرق عمل متماسكة تقوم على تشارك وتكامل القيم ، المهارات والأهداف بما يخدم المصلحة العامة . وتمثل القيادة الروحية شكل جديد من أشكال القيادة السائد في المنظمات التي تعمل على الاهتمام بالجانب الروحي للفرد و بما أن الفرد قبل مجيئه للعمل في المنظمة يكون مشبع روحيا وتتكون لديه خلفية روحية مختلفة عن باقي زملائه ، وهنا يأتي دور القائد الروحي فهو من يستطيع جعل فريق العمل قادر على إيجاد المعنى والهدف من عمله، ويقدر الإحساس بالانتماء إلى المجتمع في العمل ، ويؤدي واجباته في العمل، فالفرد عندما يشعر ان عمله في الفريق يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء الفريق هذا يحفزه لبذل المزيد من الجهد والعمل أكثر على الرفع من أدائه وأداء فريقه (Pandey, 2013) ، فقد أكد العديد من الباحثين على الدور او التأثير الإيجابي للمناخ الروحي على سلوك وعمل الفرق باعتبار أن هذه الأخيرة ماهي إلا تجميع للأفكار والمشاركة في العمل والتعلم والمعرفة الذي يعد الأساس المكون للإبداع الفرقي . فأعضاء الفريق الذين يعملون من اجل تحقيق نفس الهدف او المهمة ويتشاركون الموارد ، المعلومات ويتكاملون من حيث المعارف والمهارات و يساعدون بعضهم البعض للوصول إلى الغاية المطلوبة وهذا يتطلب قوة داخلية تعزز العمل الفرقي والمثابرة وتكون هذه القوة بتوفر مناخ روحي يؤسس فريق عمل قوي يتميز بالثقة و الاحترام والتأكيد على العمل الإبداعي و الالتزام في العمل (Pandeya, et al., 2019) .

روحانية مكان العمل اصبحت تعتبر كقيمة ومورد وذلك لارتباطها بأهم عنصر في المنظمة وهو الافراد، وعليه اذا ما استغلت الادارة هذه القيمة هذا سينعكس ايجابا على رضا و إلتزام الافراد ويجعلهم يعملون بشكل و يبذلون اعلى قصارى جهدهم

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

لتحقيق أهداف المنظمة نظراً لكونها المحرك الأساسي لرفع الروح المعنوية للأفراد وتشجيع التعاون والعمل ضمن فرق العمل ، ومن المتعارف عليه ان فرق العمل هي اساس تميز ونجاح المنظمات وفي مقدمتها المنظمات اليابانية التي لطالما تميزت بالأداء العالي بفضل تركيزها على العمل الفرقي باعتباره منبع الافكار الإبداعية . وعليه فإن جوهر روحانية مكان العمل هي التأكيد على الإحساس بمعنى العمل و تجاوز الذات والإحساس بالآخرين وبناء علاقات تسودها الثقة والتعاون وتبادل الآراء والمعارف وتشارك في القيم والاهداف وتجعل من الاختلافات نقطة قوة لا ضعف، وحتى يستطيع فريق العمل ان يعمل ضمن بيئة صحية روحيا يجب ان يؤمن ويدعم اعضائه ببعضهم بعض لآتية المهمة المطلوبة منهم بنجاح .

المطلب الثاني: تأثير معنى العمل على أداء فرق العمل

يتجلى معنى العمل في احساس كل عضو ضمن الفريق من مغزى و الهدف من العمل الفرقي ، الامر الذي يساهم في جعل الفرد يوظف كل جهده في تحقيق مهمة الفريق حيث يأتي كل عضو في الفريق إلى هذا الفريق بمجموعة مختلفة من القيم والافكار حول العمل بناءً على التنشئة الاجتماعية المهنية والتجارب والمعتقدات الشخصية . حيث يربط أعضاء فريق العمل معنى العمل من خلال احساسهم بأهمية العمل الذي يقومون به بأنهم جزء من فريق يحترم مبادئهم ويقدر ذاتهم وتوسد فيه روح العمل التعاوني والثقة والتفاعل بين الزملاء مما يساهم في تطوير شخصية كل عضو روحيا و معرفيا وعمليا فالعمل ضمن الفريق يفتح للفرد آفاق للاكتساب خبرة وتحقيق ذاته واحساسه بانه جزء من مشروع أكبر منه مما يولد لديه دافع بالإنجاز وانه يؤدي عمل مهم وذو معنى يساهم في تطوير أداء الفريق وتحقيق غايته (Cott, 1998) . يعزز معنى العمل بشكل مباشر وغير مباشر زيادة شعور الفرد بروحانية مكان العمل ، ويحافظ على الروابط الاجتماعية ، يشجع على المساعدة و الصدق بين الافراد. هذه عوامل مهمة في مكان العمل لا سيما بالنظر إلى حاجة الافراد للعمل بشكل أكثر تعاوناً في فرق ودعم بعضهم البعض في المهام الجماعية من اجل تحقيق هدف الفريق بكفاءة وفعالية مما يحسن من مخرجاته (انتاجيته) وأدائه . نظراً لأن المنظمات تسعى إلى أن تكون أكثر مرونة وديناميكية للتكيف بسرعة مع مختلف الظروف والتطورات في عصر التكنولوجيا ، فإن إدراك كل عضو في الفريق لمعنى العمل يخلق لديه شعور بتقدير لذاته ولباقي الأعضاء ، وبأن عملهم له أثر ايجابي ويستحق كل الجهد المبذول لأجله ، فمن المرجح أن يشعروا بارتباط أكبر اتجاه بعضهم البعض واتجاه منظماتهم ، فيتكون بذلك لديهم نوع من التعاقد النفسي و ارتباط روحي بشيء سامي يتجاوز ذاتهم ، بالإضافة إلى ذلك تساهم في تعزيز السلوكيات الايجابية في الفريق مثل الاجتهاد ، مساعدة الاخرين ، الامتنان ، التعاون ... (Fagley & Adle, 2012) .

إن احساس الفرد بالغرض من عمله في الفريق ما هو إلا انعكاس لذاته الداخلية التي تتشبع عندما يشعر هذا الفرد بمعنى من تواجهه داخل الفريق وأنه جزء مهم منها وله قيمة وان هذا العمل الذي يقوم به يساهم في تحسين أداء فريقه ويطور من شخصيته و أفكاره ومعارفه مما يجعله يصل إلى أعلى درجات الاحساس بتحقيق الذات و الانجاز ، فمن بين مميزات فرق العمل الناجحة ان كل عضو يعلم انه مميز وله دور مهم في تحقيق اهداف الفريق ، وهنا يأتي دور قائد الفريق الذي تكون من بين اولوياته ان يركز في فهم تركيبة شخصية الاعضاء خاصة الجانب الروحي وكيف يمكن ان يستغل ذلك ليزيد من نشاطهم وحماسهم في العمل ويحقق هدف ومهمة الفريق. فالفرد بطبعه عندما يشعر انه معول عليه و مقدر يكون محفز روحيا وعاطفيا ويزيد من طاقته في العمل لتحقيق الغاية التي أنشأ من اجلها الفريق.

المطلب الثالث : تأثير الاحساس بالانتماء إلى المجتمع على اداء فرق العمل

تم وصف الإحساس بالانتماء إلى المجتمع على أنه المدى الذي يشعر فيه الفرد بأنه جزء من بنية متاحة بسهولة وداعمة ويمكن الاعتماد عليها أي شعور أعضاء الفريق بالانتماء وكونهم مهمين لبعضهم البعض ، وإيمان مشترك بأن احتياجات الأعضاء ستُلبي من خلال التزامهم بالعمل معا. فيؤثر بشكل ايجابي في رفع مستويات التعاون والتماسك داخل الفريق و يجعلهم يبذلون جهدا أكبر للوصول إلى مستويات المطلوبة من الاداء . فعندما يشعر الفرد ان الفريق يشبع حاجاته من تحقيق الذات ، والشعور بالانتماء وانه جزء من تنظيم مهم ويتفاعل مع زملائه بشكل ايجابي ، ذلك يقوده إلى الوصول إلى الشعور بأنه مواطن داخل المنظمة ويتبنى الاهداف العامة للفريق او المنظمة على انها اهدافه مما يعزز لديه الشعور بالرضا عن العمل و التكامل والاندماج داخل الفريق ويقلل لديه السلوكيات والمشاعر السلبية مثل الشعور بالوحدة، دوران العمل ،... (Zan & Cicognani, 2012).

يساعد الاحساس بالانتماء إلى المجتمع الاعضاء على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم الاجتماعية والشخصية جنبًا إلى جنب مع تقليل الشعور بالعزلة. أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الشعور بالمجتمع ومشاركة المعلومات وتدفقها بين الاعضاء داخل الفريق مما يسهل عملية التعلم بينهم، مما يخلق التزامًا مشتركًا لتحقيق الأهداف والرضا عن طريق التعاون والعمل الجماعي. كما ان تصورات الاعضاء للإحساس بالانتماء إلى المجتمع يؤثر بشكل مباشر على مخرجات والاداء الكلي للفريق و لها تأثيرًا كبيرًا على نجاح أو فشل مهمته. كما اعتبر الباحث Rovai أن الشعور بالترابط هو شرط للإحساس بالانتماء إلى المجتمع. يجب أن يتمتع أعضاء المجتمع أولاً بروح الفريق والوثام والاعتماد المتبادل. يعتمد تكوين روح الفريق لدى الاعضاء وإحساسهم بالمجتمع على التفاعلات بين أعضاء الفريق ، والتوقعات المشتركة ، والثقة التي يجب إنشاؤها بينهم .فقلة الثقة بين أفراد المجتمع تقلل من الانسجام والرغبة في الاعتماد المتبادل ، مما يؤثر سلبًا على الرغبة في التفاعل ، حيث سيجعل من الصعب عليهم الاعتماد على بعضهم البعض وبالتالي تصعب من تبني العمل الفرقي في المنظمة ، ومن جانب آخر ستؤدي الثقة المتبادلة والانسجام والترابط والاحترام بين أعضاء الفريق إلى زيادة مستوى التفاعل ، وبالتالي التأثير بشكل إيجابي على شعور الفرد بالانتماء إلى المجتمع وتزيد من فعاليته في الأداء (Gumus & Erdem, 2016). من ناحية اخرى يميل الافراد الذين يشعرون بالانتماء إلى المجتمع إلى تلبية احتياجاتهم الخاصة لصالح الفريق نظرًا للأهمية التي يعلقونها على العضوية الجماعية واحتياجات زملائهم ، فسوف يميلون إلى تقدير كونهم جزءًا من الفريق إن مواءمة أنفسهم معرفيًا وعاطفيًا وسلوكيًا مع الفريق ووضع جدول أعماله فوق جدول أعمالهم يأتي بشكل طبيعي كنتيجة لرؤيتهم وتصورهم انهم ينتمون إلى مجتمع عمل يؤمن بهم ويقدرهم وبالتالي ، فإن الأفراد ذوي النزعة المجتمعية سيكون لديهم ميل طبيعي للانتقال بسهولة إلى مستويات عالية نسبيًا لتحديد هوية الفريق. ويتوافق هذا مع مبدأ أن الدافع الرئيسي للأفراد الذين يشعرون بالانتماء إلى فريق عمل يكمن في سعيهم لبروز الهوية. تشير بروز الهوية إلى الميل إلى الارتباط بالوحدات الاجتماعية لتأسيس مفهوم الذات والحفاظ عليه بحيث يشعر كل فرد بانه مواطن ينتمي إلى مجتمع (فريق) يعكس هويته و شخصيته يعمل ضمنه من اجل تحقيق ذاته التي تكون بتحقيق صالح الفريق والوصول إلى مستويات الاداء المطلوبة وبالتالي تحقيق هوية ومهمة الفريق (Gundlach , et al., 2016) .

فالفرد بطبعه كائن اجتماعي ولا يعمل بمعزل عن الاخرين فإدراكه بأنه ينتمي إلى مجتمع أكبر منه يقدره ويرى بأنه يحقق ذاته من خلال اداء دوره لإنجاز مهمة هذا الاخير، ففريق العمل هو شكل من اشكال المجتمعات الموجودة داخل المنظمة فوجود فريق

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

تسود بين أعضائه مشاعر الانتماء والترابط ويعملون معا بشكل متماسك ومتجانس الامر الذي ينعكس إيجابا على أداء اعضاء الفريق فتزيد لديهم مشاعر المواطنة التنظيمية فيميلون إلى مساعدة بعضهم البعض و يتمسكون بهوية الفريق مما يجعلهم يتبنون بطواعية غاية الفريق على انها غايتهم الشخصية فيرفعون من مستوى أدائهم من اجل الوصول لتحقيق ذلك مما يزيد من انتاجية وكفاءة الفريق ويطور من ادائه .

المطلب الرابع : تأثير توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة على اداء فرق العمل

يؤكد الباحثون في دراساتهم على سلوك الافراد في المنظمات انه من الضروري على كل فرد ان يحترم قيم ومعتقدات الفرد الآخر الامر الذي يشكل لنا اعضاء يرتبطون معا بشكل كبير وإيجابي، ويساعد بذلك على بناء وتشكيل فرق عمل يدرك فيها الاعضاء انهم بحاجة إلى أفكار و بعضهم البعض ويقدرون القيم التي يؤمن بها كل عضو مما يعزز بناء قيم تحدد وتقود سلوك الفريق تضمن التنسيق بين الادوار والمهام بين الاعضاء للوصول إلى الفعالية والكفاءة في الاداء ، وحتى تكون هذه القيم فعالة يجب توفر قيادة تضمن الانسجام والالتزام بين هذه القيم وجعلها فلسفة مشتركة بين كل الاعضاء في الفريق تطبق في كل الانشطة اليومية وتصبح جزء من شخصيتهم وسلوكهم في العمل ،إن القيم التي يؤمن بها الاعضاء (مثل التعاون، الاتصال ، إحترام الآخر...)و الترابط بين المهام وإجراءات التي يقوم بها الفريق تحفز التعاون لتحقيق الأهداف وتعزز التفاعل المثمر (Chen & Tjosvold, 2008).

تبنى العديد من العلماء و الباحثين مقارنة بأن جميع فرق العمل تطور ثقافات مميزة خاصة بها و تعتبر القيم العنصر المحدد للثقافة قد يعزز عدد من العمليات تطوير قيم فريق العمل المشتركة أولاً ، قد يختار الأفراد أنفسهم في فرق عمل ذات قيم مماثلة ، فعلى سبيل المثال الفرق التي تطور معايير قوية للتعاون ، قد تكون الإدراك الجماعي مثل أهداف الفريق أكثر بروزاً للأعضاء ، مما يجعلهم يتصرفون كفريق متماسك مما يحسن من مخرجات و أداء الفريق أكثر مما يفعلون في الفرق الأقل تعاوناً. أخيراً ، يعزز أعضاء الفريق المعايير والقيم المشتركة من خلال الاحترام ، والتشجيع ومنح المكافآت لبعضهم البعض بالإضافة إلى ذلك ، فإن الشروط مثل الترابط القوي بين الأفراد من المرجح أن تدعم تطوير قيم الفريق القوية (Schaubroeck, et al., 2007).

القيم أكثر أهمية من المواقف أو المعتقدات في تفسير السلوك البشري، توجه القيم اختيارات السلوك اليومي (كالعمل الجاد) بالإضافة إلى التأثير على الأهداف طويلة المدى (مثل جمع الثروة). على الرغم من التأثير الواضح للقيم على تفاعل الفريق والاعتراف بأن المديرين يتخذون قرارات تتفق مع نظرتهم للعالم ، فقد ظل الباحثون يدرسون بشكل مثير للفضول عن كيفية تأثير القيم على أداء الفريق وكيف يمكن إنشاء القيم أو الحفاظ عليها أو الاعتراض عليها داخل الفريق، تم استكشاف مراعاة القيم على المستويين الفردي والتنظيمي ولكن ليس على مستوى الفريق ، حيث من المرجح أن يشارك الافراد في المحادثات التي تكشف عن اختلاف القيمة، حيث اقترح الباحث Boone وزملائه في دراسة أجروها سنة (2005) أن يركز الباحثين المهتمين بمجال فرق العمل على القيم الأساسية لشرح ما يحدث داخل الفريق. حيث يعيق مثل هذا البحث عدم وجود إجماع على أبعاد القيم و لم يتم تحديد أهمية أو صلة القيم الخاصة بسياق الفريق . وعليه أن الاتفاق القائم على القيم لا ينبغي أن يكون هدفاً مركزياً ، حيث من غير المحتمل أبداً أن تتفق ، فمن المرجح أن تظهر قيم جديدة في سياق عمل الفريق على انجاز مهمته لذلك نؤكد أن الاختلاف امر وارد في الفرق وعلى كل عضو إدراك أن الأشخاص يختلفون. علاوة على ذلك ، فإن الفريق هو سياق تتشكل فيه

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء فرق العمل

القيم التنظيمية كقرارات العمل وتؤثر على التفاعلات حول تلك القيم. في بعض الحالات تؤثر مناقشات الفريق وقراراته على قبول القيم الجديدة ورفض القيم القديمة (Keyton & Beck, 2008).

تعد القيم التنظيمية هي المكون الرئيسي للثقافة التنظيمية وهي التي تحكم وتحدد سلوك واداء الفريق ، حيث تتكون بيئة عمل الفريق من افراد يملكون خلفيات وافكار مختلفة ولكن يعملون على أساس احترام هذا الاختلاف حتى تلك التي لا يشتركون فيها ، ثم بعد ذلك تندمج هذه القيم لتشكيل لنا قيم مشتركة يؤمن بها غالبية او كل اعضاء الفريق تعبر عن هويته ومهمته وتكون كشعار له على ان تكون هذه القيم إيجابية تشجع السلوكيات الحسنة مثل التعلم، تطوير الذات، التشجيع ، تبادل المعارف والمهارات التي تجعل كل عضو يقوم بمهمته بكفاءة وتحسن من مخرجات (انتاجية) الفريق وتجعل بذلك الفريق يحرز مراتب متقدمة من مستويات الاداء .

خلاصة الفصل :

بناء على هذا الفصل يمكننا القول بأن منهج فرق العمل يحظى بأهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي للمنظمات وذلك لكونه أداة أساسية للعمل المتميز ولمواجهة الضغوطات التي تحدث في بيئة العمل ، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ان فريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الافراد ذو قدرات متنوعة للعمل بشكل تعاوني من اجل تحقيق مهمة او هدف معين. وعلى هذه الفرق ان تتمتع بمجموعة من الخصائص حتى تستطيع الوصول إلى الهدف المنشود ويعتمد ذلك على اختيار نوع الفريق المناسب ، كما اشترنا إلى ان فرق العمل لا تأتي عبثا بل تمر بمجموعة من المراحل منتظمة ومتناسقة ويعتمد نجاح اي مرحلة على نجاح التي سبقتها .

كما بينا في المبحث الثاني ان اداء فرق العمل يعكس تحقيق الانسجام بين مهارات و معارف الاعضاء في الفريق لتحقيق الاداء الافضل للفريق ، وانه ينطوي على اربعة ابعاد وهي جودة الفريق ، انتاجية الفريق ، كفاءة الفريق ، تماسك الفريق. وعلى المنظمة ان توفر مجموعة من العوامل او الشروط التي تجعل من فريق العمل ناجح يحقق مستويات الاداء المرغوبة ، و التقليل من العقبات التي من شأنها ان تفشل اداء الفريق .

ومن خلال المبحث الثالث الذي خصص لدراسة تأثير روحانية مكان العمل بمختلف ابعادها (معنى العمل ، الإحساس بالانتماء إلى المجتمع، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة) على اداء فرق العمل ، وقد أكدنا في دراستنا النظرية على ان روحانية مكان العمل تؤثر على اداء فريق العمل، و بغرض التأكد من صحة هذه النتائج النظرية سنحاول التعرف على تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل ميدانيا، وذلك في الفصل الموالي.

**الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج
الدراسة الميدانية لعينة من
المؤسسات الإستشفائية ببرسكرة**

تمهيد :

بعد التطرق لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث (روحانية مكان العمل و أداء فرق العمل)و تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل ، سنحاول أن ندعم هذا بدراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاستشفائية ببسكرة بغرض دراسة تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل على أرض الواقع.

لذا سنقوم في هذا الفصل بمحاولة ابراز مستوى روحانية مكان العمل بأبعادها المختلفة وتأثيرها على أداء فرق العمل من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية ، التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة .ومن ثمة معرفة طبيعة التأثير و العلاقة بين متغيرات الدراسة، و تحديد ابعاد روحانية مكان العمل التي لها تأثير على أداء فرق العمل . لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى اربعة مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الرابع: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

المبحث الاول : تقديم المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة

تتضمن مدينة بسكرة على مجموعة من المؤسسات الاستشفائية العمومية والتي تختلف حسب المهام التي تقوم بها والغرض الذي انشأت من اجله كما حددها المشرع الجزائري، وفي دراستنا هذه قمنا باختيار عينة اشتملت على المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة .

المطلب الاول: نظرة عامة حول المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بسكرة

اولا : مفهوم المؤسسات الاستشفائية المتخصصة :

حسب المرسوم التنفيذي 97-465 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 الذي يحدد قواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيورها، تم تعريف المؤسسة الاستشفائية المتخصصة على أنها " مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي ، وتوضع تحت وصاية والي الولاية الموجود بها مقر المؤسسة". إن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تتكون من هيكل واحد أو هيكل متعددة متخصصة للتكفل بمرض معين، مرض أصاب جهازا أو جهازا عضويا معينا، أو مجموعة ذات عمر معين. ويجب ان يذكر في تسمية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الاختصاص الموافق النشاطات المتكفل بها.

و حسب المادة 05 من المرسوم السابق تتكفل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في مجال نشاطها، بالمهام الآتية

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية.

- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

ثانيا: المؤسسات الإستشفائية المتخصصة بسكرة :

وفي دراستنا هذه التي تمت على مستوى مدينة بسكرة قمنا باختيار المؤسسات الاستشفائية المتخصصة التالية، وذلك لكونها من

أكبر المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بمدينة بسكرة ولسهولة إجراء الدراسة بها :

1- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب و جراحة العيون:

انشأت وفق المرسوم التنفيذي السابق رقم 97/465 الخاص بانشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيورها،

كما نصت المادة 02 من القرار رقم 027 المؤرخ في 1997/12/02 من وزارة الصحة و اصلاح المستشفيات انشاء وحدات

ومصلحة بالمصلحة الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة. (انظر الملحق رقم 01 الخاص بالهيكل التنظيمي

للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب و جراحة العيون - بسكرة-)

وتقع المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة في طب العيون بسكرة في وسط المدينة بحي البخاري، وحسب نص المادة رقم 03

من نفس المرسوم فإن هاته المؤسسات تختص في علاج مرض واحد فقط، بحيث تتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكل واحد

متخصص في طب و جراحة العيون. وتغطي حاجات سكان ولاية بسكرة وبعض الولايات المجاورة مثل باتنة، خنشلة، المسيلة .

2- المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب و جراحة الاطفال

تقع المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد في وسط مدينة بسكرة حي العالية بمدينة بسكرة، كان تخصص طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال تابع للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر ثم سنة 2003 تم بناء مستشفى مستقل مختص في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال. (انظر الملحق رقم 02 الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب و جراحة الاطفال-بسكرة-)

المطلب الثاني: نظرة عامة حول المؤسسات العمومية الاستشفائية بسكرة

اولا: مفهوم المؤسسات العمومية الاستشفائية :

حسب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها، فقد عرف المؤسسة العمومية الاستشفائية على انها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي. تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج و الاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات". و حسب المادة 04 من نفس المرسوم تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل، بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان. وفي هذا الاطار يمكن تلخيص مهامها كما يلي :

- ضمان تنظيم و برجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة ومكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

ثانيا: المؤسسات العمومية الاستشفائية بسكرة

تحتوي مدينة بسكرة على مؤسستين عمومية استشفائية وهما المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان والمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر .

1- المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان :

خلال الثمانينات كان يوجد مستشفى واحد على مستوى تراب ولاية بسكرة ، وهو مستشفى الدكتور سعدان يقع هذا المستشفى في شارع حكيم سعدان من مدينة بسكرة، تقدر مساحته ب: 14 هكتار، إلا أن المساحة تقلصت إلى 08 هكتارات بسبب استغلال جزء كبير منها لبناء ملحقة التكوين المتواصل وأيضا المركب الرياضي، أنشأ في سنة 1895 وتم تأميمه في سنة 1972 وحمل اسم الدكتور سعدان (أحمد شريف سعدان)، تحول المستشفى من قطاع صحي الى مؤسسة عمومية استشفائية وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 170/07 المذكور سابقا. ويحتوي على مجموعة من الاقسام والمصالح لتسهيل عملية توزيع الادوار والاتصال بين مختلف الاطارات (انظر الملحق رقم 03 الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-)

2- المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر :

تأسست بموجب المرسوم السابق رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007، تقع المؤسسة الاستشفائية بشير بنا ناصر بسكرة بجي العالية الجنوبية ويحدها من الشمال المؤسسة العمومية المتخصصة في التوليد، امراض النساء وطب وجراحة الاطفال، جنوبا وشرقا جامعة محمد خيضر وغربا حديقة بشير بن ناصر. تبلغ مساحتها الاجمالية 44584 م² وبمقتضى القرار رقم 2685 المؤرخ في 20 جانفي 2008 المعدل والمتمم بالقرار رقم 69 المؤرخ في 30 مارس 2014 والمتضمن انشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، (انظر الملحق رقم 04 الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-) .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة ، ومجتمع و عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي ، وكذا إلى مدى ثبات و صدق اداة الدراسة (الاستبانة) ، وذلك لدراسة تأثير روحانية مكان العمل على اداء فرق العمل في عينة من المؤسسات الاستشفائية ببيسكرة.

المطلب الاول : ادوات جمع البيانات و مجتمع وعينة البحث

اولا: مصادر جمع البيانات

حيث يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1. **البيانات الأولية :** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث ، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج **spss. V20 (statistical package for social science)** ، وباستخدام

الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، و مؤشرات تدعم موضوع البحث

2. **البيانات الثانوية :** قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الإلكترونية ، و الرسائل الجامعية و التقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة ، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث . و الهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية في كتابة الدراسات و كذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا : اداة البحث:

1- الاستبيان :

تمثل الاستبانة اداة من ادوات جمع البيانات في البحوث العلمية وهي الاكثر شيوعا واستخداما في مجال دراستنا ، وهي المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. توزيع الإستبانة على بعض الباحثين لمعرفة ملاءمة المؤسسات الإستشفائية مع موضوع دراستنا ، وكذلك وقدرة الاداة لقياس متغيرات الدراسة.
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة.

و بهدف اختبار التأثير المفترض بين متغيري البحث ، تم إعداد إستبانة حول "روحانية مكان العمل و تأثيرها على أداء فرق العمل" حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول: و يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية و المتمثلة في الجنس،العمر، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، المهام التي يشغلونها.

القسم الثاني : و يشمل محاور الإستبانة و يتكون من 45 عبارة موزعة على جزئين رئيسين :
الجزء الأول: خاص بروحانية مكان العمل و يحتوي على (21) عبارة موزعة على 3 أبعاد
الجزء الثاني : خاص بأداء فرق العمل و يحتوي (24) عبارة موزعة على 4 أبعاد
و قد تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة.

2- المقابلة غير الموجهة :

تعد المقابلة تقنية او اداة من ادوات جمع البيانات تستخدم في البحث العلمي ولديها العديد من الانواع والاشكال مصنفة حسب معايير معينة منها مقابلات فردية(ثنائية) او جماعية ،مقابلات غير موجهة(غير مقننة)و مقابلات موجهة(مقننة) وفي دراستنا هذه استخدمنا المقابلة غير الموجهة (غير مقننة) هي نوع من انواع المقابلات تستخدم عادة في البحوث النوعية و تمتاز بأنها مرنة، بمقدور المبحوث التحدث بحرية في أي جزئية تتعلق بمشكلة البحث دون قيد (فطيمة الزهراء حوتية ، عفيفة حوتية، 2020). وقد تمت المقابلات مع مجموعة من الاطباء والمرضين في المؤسسات الاستشفائية ببيسكرة التي كانت محل الدراسة .

ثالثا: مجتمع وعينة البحث:

1- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الافراد العاملين في المؤسسات الاستشفائية الاربعة ببيسكرة محل الدراسة ، ويتكون مجتمع البحث من :

- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة طب العيون 69 فرد
- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة طب النساء والتوليد ،وطب الاطفال 165 فرد
- المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان 373 فرد
- المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر 500 فرد

2- عينة البحث :

وفي دراستنا هذه تم اختيار عينة قصدية من الافراد المنتمين لسلك الاطباء والمرضين , وذلك بناء على ان هؤلاء الافراد تتوفر فيهم الشروط لإجراء الدراسة من حيث طبيعة مهامهم التي تتأثر و تؤثر على الجانب الانساني والروحي لديهم ، كما أنهم يعملون بشكل تناوبي ضمن فرق عمل ،لذلك ارتأينا أنهم العينة التي ستفيدنا في دراسة وتحليل واقع روحانية مكان العمل وتأثيرها على اداء فرق العمل .

تم استخدام عينة بلغ حجمها 200 فرد (بين اطباء وممرضين)، في مختلف المصالح بالمؤسسات الاستشفائية المذكورة اعلاه ، و تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية ، وتم إسترجاع 150 إستبيان، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة و التحليل هي 143 استبيان .

المطلب الثاني: الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V22):
 - مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 - معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
 - معامل الاتساق الداخلي لقياس معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه .
 - اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
 - معامل التضخم (VIF) والتباين المسموح به (Tolérance) لاختبار الارتباط الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة.
 - تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (معنى العمل، الإحساس بالانتماء إلى المجتمع، توافق قيم الفرد وقيم المنظمة) على المتغير التابع وهو أداء فرق العمل.
 - تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لمعرفة الأبعاد الأكثر أهمية في تفسير علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.
 - تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل و أداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبر، المهام التي يشغلونها).
 - اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل و أداء فرق العمل تعزى لاختلاف متغير الجنس.
- المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):**

اولا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وان مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

- الصدق الظاهري:

تم التأكد من دلالات صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة من أساتذة الجامعة، بعد الأخذ بملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من الناحية اللغوية و مدى ملائمة الفقرات لتحقيق أغراض الدراسة .

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

- **صدق المحك** : ولقياس صدق أداة البحث الاستمارة ، وتحسب من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمجاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث .

ثانيا :ثبات أداة الدراسة:

تم قياس أداة هذه الدراسة بإستخدام الحزمة الإحصائية و ذلك عن طريق إستخراج معامل الثبات ، للتأكد من عدم حصول أي خطأ في البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها و بإستخدام أداة القياس نفسها , و في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى . إذ يجب أن يكون معامل الثبات بمستوى 0.60 فأكثر .

و يمكن توضيح نتائج معاملات الثبات و الصدق في الجدول التالي:

الجدول رقم (02):نتائج معاملات الثبات و صدق

معايير الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	مجاور الإستبانة	
0.939	0.881	7	معنى العمل	روحانية مكان العمل
0.985	0.971	7	الإحساس بالانتماء إلى المجتمع	
0.988	0.976	7	توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة	
0.964	0.929	21	الإجمالي	
0.927	0.860	6	جودة الفريق	أداء فرق العمل
0.899	0.809	5	انتاجية الفريق	
0.924	0.853	5	كفاءة الفريق	
0.958	0.918	8	تماسك الفريق	
0.976	0.953	24	الإجمالي	
0.982	0.966	45	الاستبانة ككل	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان قيمة معامل "الفاكرونباخ" كانت مرتفعة حيث بلغت قيمته (0.929) بالنسبة لمحور روحانية مكان العمل وهي قيمة مرتفعة، وكذلك بالنسبة لعبارات محور اداء فرق العمل حيث بلغت (0.953)، وبلغت قيمة الثبات الكلي (0.966). مما يدل على صحة وثبات اداة القياس وقدرتها على قياس الظاهرة المدروسة اي انها تعطي نفس النتائج إذا ما تم اعادة استخدامها في نفس الظروف.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.982) وهو يدل على صدق اداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور روحانية مكان العمل حيث بلغت قيمتها (0.964)، في مقابل (0.976) كمعامل صدق لعبارات محور اداء فرق العمل .

ثالثا: الاتساق الداخلي:

بالإضافة إلى الأسلوبين السابقين تم الاعتماد على اختبار صدف الاتساق الداخلي حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد التي تنتمي إليه ، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت الارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الاتساق ، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة ب 70%.

الجدول رقم (03) الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد معنى العمل

الإحصائيات		الفقرات
0,679	معامل بيرسون	الفقرة 01
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
,621	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,562	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,537	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,591	معامل بيرسون	الفقرة 5

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,648	معامل بيرسون	الفقرة 6
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,517	معامل بيرسون	
0,000	مستوى دلالة	الفقرة 7
143	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط قوي بين مؤشر " معنى العمل " وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 51,7 % كأدنى نسبة في الفقرة 7 و 67.9% كأعلى نسبة في الفقرة 1 ، و عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي .

الجدول رقم(04):الاتساق الداخلي لمؤشرات لبعث الإحساس بالانتماء إلى المجتمع

الإحصائيات		الفقرات
0,645	معامل بيرسون	الفقرة 01
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,665	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,717	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,628	معامل بيرسون	الفقرة 4

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة

0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,658	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,712	معامل بيرسون	
0,000	مستوى دلالة	الفقرة 6
143	حجم العينة	
0,715	معامل بيرسون	
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	الفقرة 7
0,715	معامل بيرسون	
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط قوي بين مؤشر " الإحساس بالانتماء للمجتمع " وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 62.8% كأدنى نسبة في الفقرة 4 و 71.7% كأعلى نسبة في الفقرة 3 عند مستوى الدلالة 0.000 . وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي .

جدول رقم (05):الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة

الإحصائيات		الفقرات
0,700	معامل بيرسون	الفقرة 01
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,707	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,715	معامل بيرسون	الفقرة 3

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,711	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,536	معامل بيرسون	
0,000	مستوى دلالة	الفقرة 5
143	حجم العينة	
0,700	معامل بيرسون	
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	الفقرة 6
0,569	معامل بيرسون	
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,569	معامل بيرسون	الفقرة 7
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط قوي بين مؤشر "توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة" وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50% إذ تراوحت نسبته بين 53.6% كأدنى نسبة في الفقرة 5 و 71.5% كأعلى نسبة في الفقرة 3 عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي .

جدول رقم (06): الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد جودة الفريق

	الإحصائيات	الفقرات
0,726	معامل بيرسون	الفقرة 01
0,000	مستوى دلالة	

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

143	حجم العينة	
0,732	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,717	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,630	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,726	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,619	معامل بيرسون	الفقرة 6
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط قوي بين مؤشر " جودة الفريق " وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 61.9% كأدنى نسبة في الفقرة 6 و 73.2% كأعلى نسبة في الفقرة 2 عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي .

جدول رقم (07): الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد انتاجية الفريق

الإحصائيات		الفقرات
0,685	معامل بيرسون	الفقرة 01
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,641	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,697	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,607	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,649	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط قوي بين مؤشر " انتاجية الفريق " وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 60.7% كأدنى نسبة في الفقرة 4 و 69.7% كأعلى نسبة في الفقرة 3 عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي .

جدول رقم (08): الاتساق الداخلي لمؤشرات لبعد كفاءة الفريق

الإحصائيات		الفقرات
0,709	معامل بيرسون	الفقرة 01
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,549	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,652	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,684	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,730	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من الجدول أن هناك ارتباط قوي بين مؤشر " كفاءة الفريق " وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 54.9% كأدنى نسبة في الفقرة 2 و 73% كأعلى نسبة في الفقرة 5 عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي .

جدول رقم (09): الاتساق الداخلي لمؤشرات بعد تماسك الفريق

الإحصائيات		الفقرات
0,759	معامل بيرسون	الفقرة 01
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,723	معامل بيرسون	الفقرة 2
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,762	معامل بيرسون	الفقرة 3
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,724	معامل بيرسون	الفقرة 4
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,725	معامل بيرسون	الفقرة 5
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,730	معامل بيرسون	الفقرة 6
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	
0,719	معامل بيرسون	الفقرة 7
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

0,745	معامل بيرسون	الفقرة 8
0,000	مستوى دلالة	
143	حجم العينة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من الجدول اعلاه أن هناك ارتباط قوي بين مؤشر "تماسك الفريق" وفقراته كون معامل بيرسون أكبر من 50 % إذ تراوحت نسبته بين 71.9% كأدنى نسبة في الفقرة 7 و 76.2% كأعلى نسبة في الفقرة 3 عند مستوى الدلالة 0.000، وهذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي .

المبحث الثالث : تقييم متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع روحانية مكان العمل و تأثيرها على اداء فرق العمل في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة ،لتتوصل الى معرفة مدى التفاوت في تأثير الأبعاد المكونة لروحانية مكان العمل على اداء فرق العمل ، وذلك بناء على اجابات عينة البحث على الاستبيان .

المطلب الاول: خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	%32.2
	أنثى	97	%67.8
	المجموع	143	%100
العمر	أقل من 29 سنة	44	%30.8
	من 30 إلى 39 سنة	60	%42
	من 40 إلى 49 سنة	19	%13.3
	50 سنة فأكثر	20	%14
	المجموع	143	%100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	37	%25,9
	تقني سامي	31	%21,7
	الليسانس	50	%35
	ماستر	4	%2,8
	دكتوراه	13	%9,1

دراسات متخصصة	8	5,6%	
المجموع	143	100%	
عدد سنوات الخبرة			
أقل من 5 سنوات	44	30,8%	
من 5 إلى 10 سنوات	43	30,1%	
من 11 سنة إلى 15 سنة	28	19,6%	
16 سنة فأكثر	28	19,6%	
المجموع	143	100%	
مرض	86	60,1%	
المهام التي يشغلونها			
مرض مساعد	43	30,1%	
طبيب عام	11	7,7%	
طبيب مختص	3	2,1%	
المجموع	143	100%	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

- متغير الجنس:

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن غالبية أفراد عينة البحث هم إناث ، حيث بلغ عددهم 97 أي ما نسبته (67.8%) ، في حين كان عددهم بالنسبة للذكور 48 ما يمثل نسبة (32.2%) من مجموع أفراد المبحوثين ، و هذا يعود بسبب ان فرص الإناث أكبر في التوظيف مقارنة بالذكور كذلك طبيعة عمل المؤسسات الاستشفائية التي تتطلب القدرة على الاستجابة والتعامل مع ظروف العمل التي تتميز بالضغط والتوتر العصبي وهو الامر الذي تجيده الاناث ، كما ان هذه المؤسسات هي الخيار المفضل للإناث خاصة في قطاع التمريض ، وهو ما يبرر كثرة الاناث في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة.

- متغير العمر :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) اخذت أعلى نسبة بواقع (42%) ، ثم تليها الفئة العمرية اقل من 29 سنة بلغت نسبتها (30.8%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة

فأكثر) بلغت (14%) وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بلغت (13.3%) ، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أنه مجتمع شبابي حيث احتلت الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) و الفئة العمرية اقل من 29 سنة المراكز الأولى على التوالي وهذا يعود لكون غالبية افراد عينة الدراسة هم من سلك التمريض و التي يتم التوظيف في وقت مبكر خاصة سابقا التي كان الالتحاق بها بشهادة البكالوريا فقط وفيما بعد تم انشاء معاهد التي يلتحق بها الفرد عند نجاحه في البكالوريا ثم بعد ذلك يلتحق بتكوين وهذه المعاهد قد تكون تابعة للدولة او خاصة ،وتكون لفترة ما بين 2-3 سنوات وبعد ذلك يتم توظيفه مباشرة . اما الاطباء فإنه بحكم دراساتهم وتكوينهم خاصة الاطباء المتخصصين وهذا ما يبرر اعمارهم التي تكون من 30 سنة فما فوق .

- متغير المؤهل العلمي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أنه فيما يخص المستوى العلمي للباحثين، فقد وجد إن (35%) من الباحثين من حملة شهادة ليسانس ، مقابل (25.9%) ثانوي فأقل في حين كانت نسبة (21.7%) من حملة شهادة تقني سامي ، و كانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (9.1%) ، أما نسبة حملة شهادة الدراسات العليا المتخصصة (5.6%) في حين نسبة حملة شهادة الماستر فقد كانت (2.8%) ، بهذا نستنتج أن أكثر من نصف الباحثين من حاملي الشهادة العلمية وهذا ما تتطلبه بالضرورة عمل المؤسسات الاستشفائية خاصة في اسلاك الممرضين والأطباء التي تتطلب مستوى تعليمي متخصص او جامعي .

- متغير عدد سنوات الخبرة :

يظهر لنا الجدول رقم (10) انه بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة نجد أن الباحثين الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات ، والذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات كانوا في المراتب الاولى بما نسبته حوالي (30.8%) و (30.1%) على التوالي ، في حين افراد عينة البحث الذين سنوات خبرتهم تتراوح بين 11 سنة إلى 15 سنة ، و الذين خبرتهم 16 سنة فأكثر تحصلوا على نفس النسبة (19.6%) لكل منهما، ويدل هذا على ان غالبية الافراد بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة من ذوي الخبرة المتوسطة ، يعود لأنه حسب النتائج المتوصل إليها من نفس الجدول ان غالبية افراد عينة البحث بحكم المهام التي يشغلونها هم من الفئة الشبابية المتعلمة والتي خبرتها ليست كبيرة جدا استنادا على اعمارهم ، ولكن هذا لا يمنع من القول ان المؤسسات الاستشفائية لا تتوفر على الافراد من ذوي الخبرة الكبيرة ولكن بالنسبة لعينة بحثنا يشكلون النسبة الاقل .

- متغير المهام التي يشغلونها: نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) بالنسبة لمتغير المهام التي يشغلونها فقد وجد أن مانسبته

تقريبا (60.1%) من الباحثين من فئة الممرضين ، في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يزاولون مهنة ممرض مساعد كانت نسبتهم حوالي (30.1%) ، أما نسبة الأفراد الذين هم من فئة طبيب عام نسبتهم تعادل حوالي (7.7%) ، وفي الأخير كانت نسبة الباحثين الذين يقومون بمهنة طبيب مختص ما يعادل (2.1%) . ويعود السبب في كون ان أغلب الباحثين كانوا من فئة الممرضين والذين تكون لديهم الفرصة للتوظيف مبكرا بمجرد حصولهم على شهادات من معاهد الشبه بالطبي الخاصة أو من خلال التكوينات التي تفتتحها الدولة او الجامعات مقارنة بسلك الأطباء (عام، مختص) التي تتطلب مدة تكوين طويلة في الجامعة بالإضافة إلى تكوين متخصص وتريص قبل مزاوله عملهم .

المطلب الثاني : عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

اولا : اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى روحانية مكان العمل و أداء فرق العمل بالمؤسسات الإستشفائية المعنية بالدراسة، لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء (kurtosis) والتفلطح (skewness)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد ان بعض دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و(Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3]، بينما نجد دراسات اخرى تقول (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10] .

جدول رقم (11) : معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح Kurtosis		معامل الالتواء Skewness		N	المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	احصائيا	
0,986	0,403	-,576	0,203	143	روحانية مكان العمل
2,914	0,403	-1,403	0,203	143	معنى العمل
0,409	0,403	-,640	0,203	143	الإحساس بالانتماء إلى المجتمع
-,316	0,403	-1,403	0,203	143	توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة
1,919	0,403	-,982	0,203	143	أداء فرق العمل
,632	0,403	-,817	0,203	143	جودة الفريق
2,327	0,403	-1,216	0,203	143	انتاجية الفريق
1,939	0,403	-1,072	0,203	143	كفاءة الفريق

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة

0,800	0,403	-0.754	0,203	143	تماسك الفريق
-------	-------	--------	-------	-----	--------------

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0.576 و -1,403) وهي ضمن المجال المقبول [-1 , 1] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (-0.316 و 2,914) وهي في المجال المطلوب [3-, -3]. وهذا ما يدل على ان جميع متغيرات الدراسة ضمن التوزيع الطبيعي.

ثانيا: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

جدول رقم (12): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

(1.79 - 1)	(2.59 - 1.80)	(3.39-2.60)	(4.19 - 3.40)	(5 - 4.20)	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجات الموافقة

المصدر : من إعداد الباحثة

1- تحليل وتفسير فقرات محور روحانية مكان العمل

وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل التالي:

- التساؤل الأول : ما هو مستوى روحانية مكان العمل السائدة بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة؟

وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحور روحانية مكان العمل كما النتائج الموضحة في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور روحانية مكان العمل

الرقم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
		4,0939	0,73942	1	موافق
1	اشعر بالحماس عند القيام بعملية	4,147	0,9113	4	موافق

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

2	اشعر ان روحي مرتبطة بالمهمة التي أؤديها	4,014	0,9493	6	موافق
3	اشعر بالفخر والاعتزاز بالعمل الذي اقوم به	4,308	0,8411	1	موافق بشدة
4	استمتع وانا اؤدي واجبي في العمل	4,105	1,0327	5	موافق
5	أدرك القيمة التي يضيفها عملي لشخصيتي	4,224	0,8835	2	موافق بشدة
6	أتطلع للقدوم إلى عملي كل يوم	3,685	1,1593	7	موافق
7	أدرك أن عملي يؤثر إيجابا على المجتمع	4,175	0,9591	3	موافق
	الإحساس بالإنتماء إلى المجتمع	3,5035	0,83675	2	موافق
8	اشعر بأني جزء من الجماعة التي اعمل معها	3,986	0,9493	1	موافق
9	ارى ان الموظفين يدعمون بعضهم البعض	3,406	1,1398	5	موافق
10	يشجعني مشرفي في العمل على تطوير مهاراتي وشخصيتي	3,490	1,2037	4	موافق
11	اعبر عن مخاوفي ومشاكلي دون إحراج	3,322	1,1420	6	محايد
12	نعمل معا على حل النزاعات بطريقة ايجابية	3,531	1,0668	3	موافق
13	نتبادل مشاعر التعاون والثقة في العمل	3,580	,9888	2	موافق
14	يتم تقييم مجهودنا في العمل بشكل عادل	3,210	1,2774	7	محايد
	توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة	3,1958	0,93826	3	محايد
15	لدي رؤية ايجابية اتجاه قيم المستشفى الذي اعمل فيه	3,531	1,1494	2	موافق

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

16	استطيع ان اعبر عن القيم والافكار التي اؤمن بها دون قيود	3,427	1,1837	4	موافق
17	تهتم ادارة المستشفى بجميع الموظفين دون تمييز	2,846	1,2909	5	محايد
18	تهتم ادارة المستشفى بصحة الافراد العاملين لديها	2,839	1,3565	6	محايد
19	اؤمن بمهمة وهدف المستشفى الذي اعلم فيه	3,538	1,1244	1	موافق
20	تهتم مؤسستنا بالجانب الروحي والداخلي للافراد العاملين فيها	2,713	1,3564	7	محايد
21	اشعر بأني لست مضطرا للتنازل عن الافكار والقيم التي اؤمن بها	3,476	1,1917	3	موافق
	روحانية مكان العمل	3,5977	0,71584	2	موافق

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص مايلي :

- 1) **معنى العمل** : من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد "معنى العمل" جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذا البعد (4,0939) بإنحراف معياري (73942). حيث نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول مرتفعة حيث كما نلاحظ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.685-4.308) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.8411-1.1593) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء الموافقة .وهذا ما يفسر مدى تعلق الافراد المبحوثين بعملهم وإدراكهم للمغزى والإضافة التي يقدمها للارتقاء بأداء مهامهم وأداء مؤسستهم.
- 2) **الإحساس بالإنتماء إلى المجتمع** : من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد الاحساس بالانتماء إلى المجتمع جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذا البعد (3,5035) بإنحراف معياري (0,83675) ، حيث نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول متوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.210-3.986) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.9493-

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة

1.2774). ووفقا للمقياس المستعمل في الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاهات الآراء الموافقة ، كما نلاحظ بأن أغلب إجابات افراد عينة البحث أنها إتجاهات الآراء الموافقة ماعدا العبارة السابعة (07) كانت الاجابة عليها باتجاه محايد ، وهذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بوجود علاقات اجتماعية إيجابية مبنية على التعاون والثقة بين الافراد .

3) **توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة :** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عن هذا البعد (3.1958) بإختلاف معياري (0.93826)، حيث نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على هذا البعد أنها تشكل نسبة قبول منخفضة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.713-3.538) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.1244-1.3564). ووفقا للمقياس المستعمل في الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاهات الآراء المحايدة ، كما قد يعكس ان مستوى ادراك الفرد لتوافق قيمه مع القيم التنظيمية بالمؤسسات الاستشفائية كان منخفضا .

-ونستخلص من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أن مستوى ادراك روحانية مكان العمل في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة حيث أنها تشكل نسبة قبول حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.5977) بإختلاف معياري (0.71584)، بناء على إجابات المبحوثين على الاستبانة وللمحادثات التي تمت في اطار المقابلة غير المقننة يمكن القول بأن الافراد يدركون لأهمية للعمل الذي يؤديه وللقيمة التي يضيفها لهم ، كما تربطهم علاقات عمل مبنية على الدعم ،الثقة المتبادلة ، والتعاون ، مما يزيد من احساسهم بالانتماء إلى مجتمع المنظمة كما لو أنهم يعملون كعائلة واحدة يتوافق معها في الافكار والقيم ويشترك معها من اجل تحقيق هدف واحد.

2- تحليل وتفسير فقرات محور اداء فرق العمل

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

التساؤل الثاني : ما هو مستوى أداء فرق العمل السائدة بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة ؟

وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحور أداء فرق العمل كما النتائج الموضحة في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور اداء فرق العمل.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	جودة الفريق	3,5991	0,90193	3	موافق
22	للفريق نظام اتصال فعال	3,378	1,3521	6	محايد

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

موافق	4	1,0280	3,608	نعمل كفريق متناسق لانجاز المهمة المطلوبة	23
موافق	3	1,0944	3,699	يساهم كل عضو في الفريق في النتائج المحققة	24
موافق	1	1,0472	3,790	يبدل أعضاء الفريق جهودهم لأداء العمل بالشكل الصحيح	25
موافق	5	1,2643	3,427	كفريق عمل نشجع الأفكار الإبداعية و الابتكار	26
موافق	2	1,2289	3,692	ادعم جهود القائد لتنسيق عمل الفريق من اجل تحقيق أهدافه	27
موافق	2	0,79563	3,6364	انتاجية الفريق	
موافق	3	1,0903	3,643	يستعمل الفريق الموارد اللازمة لتحقيق أهدافه	28
موافق	1	,9907	3,769	نعمل على جعل الفريق ناجحا ومنتجا	29
موافق	5	1,0917	3,441	يملك أعضاء الفريق أهداف واضحة و مفهومة	30
موافق	4	1,0782	3,636	يملك أعضاء الفريق قدرات و معارف متميزة لأداء مهامهم	31
موافق	2	1,0294	3,692	يتميز الفريق بتنوع الاختصاصات و المهارات المتكاملة	32
موافق	1	0,79257	3,7972	كفاءة الفريق	
موافق	3	1,0774	3,776	ييدي اعضاء الفريق سلوكيات من شأنها ان تحسن من مستوى الاداء المطلوب	33
موافق	1	0,9034	3,972	التزم بأداء المهام المطلوبة مني حسب المعايير المحددة	34
موافق	2	0,9154	3,916	نتشارك المعلومات ، المعارف ، الخبرات في الفريق	35
موافق	5	1,0856	3,629	يعتمد اعضاء الفريق على أكثر من طريقة لمعالجة المشكلات ذات الصلة بالعمل	36

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

37	يحاول اعضاء الفريق تشخيص طبيعة المشكلة التي قد تعترض سبيل عملهم	3,692	0,9946	4	موافق
تماسك الفريق					
38	يثق اعضاء الفريق ببعضهم البعض	3,545	1,1732	4	موافق
39	يتبادل اعضاء الفريق المعارف والخبرات في مجال عملهم	3,713	0,9831	2	موافق
40	ييدي اعضاء الفريق تماسكه خلال الازمات	3,566	1,0783	3	موافق
41	يتميز اعضاء الفريق بعلاقات صداقة قوية	3,434	1,1540	7	موافق
42	اشعر بالفخر بالانتماء للفريق الذي اعمل فيه	3,839	1,0185	1	موافق
43	يعمل اعضاء الفريق على رفع الروح المعنوية لبعضهم لبعض	3,490	1,0868	5	موافق
44	توفر قيادة فاعلة للفريق على إدارة الصراعات بالطريقة المثلى	3,406	1,1822	8	موافق
45	كفريق عمل نشجع ونحفز الافكار الابداعية للأعضاء	3,462	1.1244	6	موافق
أداء فرق العمل		3,6340	0,75518	1	موافق

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (14) نستخلص النتائج التالية :

1- جودة الفريق:

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5991) بانحراف معياري (0.90193). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء الموافقة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس جودة الفريق أنها اتجاهات آراء تتراوح بين موافقة بشدة و موافقة ماعدا العبارة الأولى التي اتجهت فيها الآراء إلى محايدة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.378-3.790) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.0472-1.3521).

ويدل هذا على حرص اعضاء الفريق على احترام معايير الجودة في عملهم مما تؤثر ايجابا على اداء الفريق ، كما يدل كذلك على ان اعضاء فرق العمل يدركون مهمتهم وماهو مطلوب منهم من اجل الوصول إلى جعل مخرجات الفريق وادائه ضمن المعايير المحددة.

2- انتاجية الفريق :

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6364) بانحراف معياري (0.79563). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء موافقة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس انتاجية الفريق أنها اتجاهات آراء الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.629-3.97972)، والانحرافات المعيارية ما بين (1.0856-0.79257).

تشير نتائج هذا الجدول أن اداء الفريق في المؤسسات الإستشفائية المعنية بالدراسة يتمتع بالقدرة الكافية لاستخدام الموارد المتاحة (معلومات، اجهزة،...) من اجل تحقيق المخرجات (الانتاجية) المرغوبة وهذا يعود لتركيز اعضاء الفريق على تحقيق مصلحة الفريق اولا من خلال وضع خطة و توزيع المهام بشكل عادل للوصول إلى مستوى الانتاجية المطلوب.

3- كفاءة الفريق :

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9772) بانحراف معياري (0.79257). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء موافقة ، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس كفاءة الفريق بالمنظمة أنها اتجاهات آراء الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.692-3.972)، والانحرافات المعيارية ما بين (1.0917-0.9907).

تشير نتائج الجدول بأن اعضاء فرق العمل لديها الامكانيات والمؤهلات المناسبة (معرفة، مهارة، سلوك...) لتأدية المهمة المحددة لها بطريقة سليمة، حيث يتمتع الاعضاء بالجدارة في العمل والمرونة في اداء واجباتهم في مختلف الظروف ،اي لديهم القدرة على ابداء التصرف المتوقع في العمل.

4- تماسك الفريق :

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5568) بانحراف معياري (0.87823). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إلى اتجاهات الآراء موافقة.

توضح نتائج الجدول اعلاه بأن فرق العمل لديها مستوى معين من التماسك في العمل بحث يبدي الاعضاء سلوكيات التعاون و الاخوة في العمل ،فهو دليل على التزام كل فرد بمهمة الفريق والعمل بشكل متميز من اجل تحقيقها ، كما يعكس تماسك الفريق درجة احساس كل عضو فيه بالفخر بالانتماء له، بالثقة بالآخرين وقلة الصراعات وقدرتهم اعلى حل المشكلات التي تواجههم.

ومن خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم (14) نلاحظ أن مستوى إدراك اداء فريق العمل جاء في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية له من قبل المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.6340) بإنحراف معياري (0.75518)، فمن خلال إجابات المبحوثين على الاستبانة وفي إطار المحادثات التي تمت ضمن المقابلات الغير موجهة يمكن القول بأن العمل الفرقي هو جزء اساسي من المهام الرسمية للأفراد ، فيولون اهتماما كبيرا بفريق عملهم ويحبون التواجد فيه ويعود ذلك للعلاقات الايجابية بين الاعضاء والثقة المتبادلة بينهم وعملهم بشكل و متماسك من اجل الوصول إلى الاداء المطلوب فتحدهم يعوضون بعضهم في العمل وكل فرد يساعد ويقدر ظروف زميله في العمل فهم يقضون معظم وقتهم في المؤسسة اكثر من عائلاتهم فيغلب على الفريق روح العمل التعاوني، الحوار، تبادل الخبرات والمعارف، القدرة على حل او التقليل من حدة النزاعات .. ، كل هذه العوامل تساهم في تحسين انتاجية الفريق وتجعل ادائه يتميز بالكفاءة والجودة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة و فرضياتها الفرعية باستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة، وفي نفس الوقت سنحاول تفسير النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على النتائج المستقاة من خلال المقابلات الغير مقننة التي قمنا بها.
اولا: اختبار الارتباط الخطي :

للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار التضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance) ، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) ، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0.05)، و الجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (15): اختبار معامل التضخم و التباين المسموح

المتغير	معامل التضخم VIF	التباين المسموح Tolérance
معنى العمل	1,511	0,6620
الإحساس بالانتماء إلى الجماعة	2,403	0,4160
توافق القيم التنظيمية	2,061	0,4850

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع متغيرات تقل عن 10 و تتراوح بين (1,511، 2,403)، وان اختبار التباين المسموح (Tolérance) تراوحت بين (0,662، 0,485) وهي أكبر من 0.05 ويعتد مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

ثانيا : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بـسكرة

والتي تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الاستشفائية بـسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 "

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم(16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	48,949	1	48,949	215,447	0.000	0.604	0.777
الخطأ	32,035	141	0,227				
المجموع الكلي	80,983	142	-				

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

عند مستوى دلالة احصائية (0.05) .

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (215.447) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو روحانية مكان العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (60.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء فرق العمل، مما يدل و يؤكد على وجود تأثير لمتغير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الاستشفائية بـسكرة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى اين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل إختبار الانحدار لتأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
	B	الانحراف المعياري					
الثابت	0,683	0,205		3,334	0,001		

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة

0.777	0.604	0,000	14,678	,777	0,056	0,820	روحانية مكان العمل
-------	-------	-------	--------	------	-------	-------	-----------------------

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل على أداء فرق العمل في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (14.678) بمستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إضافة إلى قوة إرتباط قوية بلغت (77.7%)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل فرضية الدراسة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

1- إختبار الفرضيات الفرعية :

جدول رقم (18): نتائج تحليل إختبار الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد روحانية مكان العمل على اداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الاستشفائية بيسكرة.

المتغيرات	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل R2 التحديد	معامل R الإرتباط
معنى العمل	,062	,062	,061	,998	,320	,260	,510
الإحساس بالانتماء إلى الجماعة	,561	,070	,621	8,054	,000	,633	,796
توافق القيم التنظيمية	,157	,057	,195	2,736	,007	,446	,668

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

بناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (18) نستخلص مايلي :

إختبار الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

من خلال الجدول يتضح انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعنى العمل على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 0.998 وبمستوى دلالة 0.320 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، إضافة الى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 51% حيث ان بعد معنى العمل يفسر ما نسبته 26 % فقط من التباين الحاصل في أداء فرق العمل . وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

التي تنص على وجود تأثير لمعنى العمل على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

إختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإحساس بالانتماء إلى المجتمع على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

من خلال الجدول يتضح لنا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإحساس بالانتماء إلى المجتمع على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، هذا ما دعمته قيمة (T) البالغة 8,054 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، إضافة الى قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة 79.6% حيث ان بعد الإحساس بالانتماء إلى المجتمع يفسر ما نسبته 63.3% من التباين الحاصل في أداء فرق العمل. وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإحساس بالانتماء إلى المجتمع على أداء فرق العمل عند مستوى الدلالة 0.05 .

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، هذا ما دعمته قيمة (T) البالغة 2,736 بمستوى الدلالة 0.007 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، إضافة الى قوة ارتباط بين المتغيرين بلغت ما نسبته 66.8% حيث ان بعد توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة يفسر ما نسبته 44.6% من التباين الحاصل في أداء فرق العمل. وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة على أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

2- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد روحانية مكان العمل المؤثرة في أداء فرق العمل:

من اجل بناء و تقييم أفضل نموذج ممثل لتأثير أبعاد روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل، والهدف من استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) هو تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في تفسير علاقات التأثير و علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد روحانية مكان العمل المؤثرة على أداء فرق العمل

النموذج	المتغير	B	الانحراف المعياري	المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
1	الثابت	1,118	0,166	6,743	0,000	243,545	0,000	0,633	0,796
	الإحساس بالانتماء إلى المجتمع	0,718	0,046	15,606	0,000				
2	الثابت	1,054	0,163	6,456	0,000	132,011	0,000	0,653	0,808
	الإحساس بالانتماء إلى المجتمع	0,588	0,064	9,163	0,000				
	توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة	0,163	0,057	2,853	0,005				

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

ترتكز هذه الطريقة على إدخال المتغيرات واحدا بعدا الآخر إلى النموذج، علما أن المتغيرة الداخلة عرضة للاستبعاد في الخطوات اللاحقة إذا ثبتت عدم معنويتها الإحصائية بوجود المتغيرات الأخرى، و تشير معطيات الجدول أعلاه أنه بتطبيق تحليل الانحدار المتدرج أدى إلى خروج معنى العمل على الرغم من انه جاء في المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من اجابات عينة البحث و الاحتفاظ بالإحساس بالانتماء إلى المجتمع و توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة. ونلاحظ كذلك قوة ارتباط بين بعد الإحساس بالانتماء إلى المجتمع والمتغير التابع وهذا وفق ما تشير اليه قيمة الارتباط R المقدره بـ 79.6 %، كما يفسر متغير الإحساس بالانتماء إلى المجتمع وحده 63.3 % من التغير الحاصل في متغير اداء فرق العمل . لكن قوة العلاقة والارتباط تتجلى في كلا من (الإحساس بالانتماء إلى المجتمع و توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة) حيث بلغت قيمة R حوالي 80.8 % و يفسر هاذين المتغيرين التابين الحاصل في اداء فرق العمل بنسبة 65.3 % .

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

وتنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، المهام التي يشغلونها) عند مستوى الدلالة 0.05".
وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05"
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (20) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد
-0.546	0,001	0.05

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة T (-0.546) ومستوى الدلالة المحسوب (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى روحانية مكان العمل لدى الأفراد بالمؤسسات الإستشفائية ببيسكرة التي كانت محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل فرضية الدراسة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05. أي أن إجابات الباحثين تأثرت بجنسهم لصالح جنس الإناث ، كما يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين :

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير الجنس.

فئات متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
ذكر	3,54	0,898	46
أنثى	3,62	0,615	97

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي للإناث قد بلغ (3.62) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للذكور (3.54) .
2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة

وتنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير العمر .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,360	3	0,120	0,230	0,875
داخل المجموعات	72,405	139	0,521		
المجموع	72,765	142			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يبيّن من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول مستوى روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير العمر ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0,230) والدلالة الإحصائية (0,875) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي نستنتج بأن اتجاهات المبحوثين حول مستوى روحانية مكان العمل لم يتأثر بمتغير العمر ، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية لدراستنا التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين لروحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير العمر .

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,281	5	0,856	1,713	0,136
داخل المجموعات	68,484	137	0,500		
المجموع	72,765	142			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى روحانية مكان العمل بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.713) والدلالة الإحصائية (0.136) وهي أكبر من 0.05، ومنه نستنتج بأنه لا توجد فروق لإجابات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير العمر ، اي ان روحانية مكان العمل لم تتأثر بمتغير المؤهل العلمي وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل عند مستوى دلالة 0.05 بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

والتي تنص على انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05 " .
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,950	3	0,317	0,613	0,608
داخل المجموعات	71,815	139	0,517		
المجموع	72,765	142			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.613) والدلالة الإحصائية (0.608) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يشير إلى انه لا يوجد تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة لدراستنا التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها عند مستوى الدلالة 0.05".
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,996	3	0,332	0,643	0,589
داخل المجموعات	71,769	139	0,516		
المجموع	72,765	142			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه يبين اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.643) والدلالة الإحصائية (0.589) وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على انه لا توجد فروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة لدراستنا التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها عند مستوى الدلالة 0.05 .

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة

وتنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى أداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، المهام التي يشغلونها)".

وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (26) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد
0.809	0.856	0.05

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) نجد أن قيمة T (0.809) ومستوى الدلالة المحسوب (0.856) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يشير إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05، أي أن إجابات المبحوثين لم تتأثر بجنسهم ، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05".
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى اداء فرق العمل تعزى لمتغير العمر .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,398	3	0,133	0,229	0,876

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة

		0,580	139	80,585	داخل المجموعات
			142	80,983	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى اداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.229) والدلالة الإحصائية (0.876) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني انه لا يوجد أثر لمتغير العمر في مستوى اداء فرق العمل حسب إجابات الباحثين ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى اداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05 .

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة حول مستوى اداء فرق العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05" ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى اداء فرق العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,045	5	0,809	1,441	0,214
داخل المجموعات	76,938	137	0,562		
المجموع	80,983	142			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (28) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.441) والدلالة الإحصائية (0.214) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي في أداء فرق العمل، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة

الفصل الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة

إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة حول مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05".
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أداء فرق العمل

تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,960	3	0,320	0,556	0,645
داخل المجموعات	80,023	139	0,576		
المجموع	80,983	142			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نستخلص من خلال النتائج الموضحة في الجدول اعلاه أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.556) و بمستوى دلالة إحصائية (0.645) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في أداء فرق العمل ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

والتي تنص على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة حول مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها عند مستوى الدلالة 0.05".
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,754	3	0,585	1,026	0,383
داخل المجموعات	79,230	139	0,570		
المجموع	80,983	142			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتبين لنا من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (30) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها عند مستوى الدلالة 0.05 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.026) ودلالة احصائية (0.383) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير المهام التي يشغلونها في أداء فرق العمل . وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة تعزى لمتغير المهام التي يشغلونها عند مستوى الدلالة 0.05.

المبحث الثالث: تفسير نتائج إختبار الفرضيات

تهدف هذه الدراسة الإجابة عن الاشكالية ما هو تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل(دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة ؟ وبناء على اشكالية وتساؤلاتها الفرعية تم وضع نموذج دراسة تم اختباره ميدانيا بواسطة مجموعة من الفرضيات ، اين اعتمدنا على استبانة تم توزيعها على المبحوثين (الاطباء والمرضى) بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة ، ثم بعد ذلك قمنا باسترجاعها واختبارها بواسطة مجموعة من الاختبارات وتحصلنا على نتائج وفيما يلي سنقوم بتقديم تفسير لهذه النتائج بناء على المقابلات الغير موجهة التي قمنا بها .

المطلب الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

اكدت النتائج المتحصل عليها انه يوجد تأثير إيجابي لروحانية مكان العمل على أداء فرق العمل ، أي ان هناك علاقة تفسيرية لروحانية مكان العمل على اداء فرق العمل وذلك للدور الذي تلعبه روحانية مكان العمل في خلق وتطوير بيئة عمل يكون لها تأثير إيجابي على أداء فرق العمل .

أي ان المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة تعمل على تعزيز روحانية مكان العمل في المنظمة وذلك بخلق بيئة عمل صحية تقل فيها النزاعات السلبية الغير بناءة ويسودها احترام الذات والآخرين ، الثقة ، العلاقات الانسانية الجيدة بين الافراد، التعاون والتي من شأنها ان تمهد الطريق لبناء فرق عمل عالية الاداء تساعد هذه المؤسسات على تحقيق اهدافها . و تفسر علاقة التأثير لروحانية مكان العمل على اداء فرق العمل في هذه الدراسة إلى أن الافراد يشعرون بالتحفيز في العمل و بالارتباط به وبمؤسستهم وذلك للحو الإيجابي في العمل والعلاقات المبنية على الحب والدعم ،ومشاركة الافراد بعضهم البعض في تحقيق الاهداف وحل المشكلات التي تواجههم في العمل فالاتصالات الشفافة بين الافراد والصدق في التعامل يقوي لديهم مشاعر التضامن والاحوة فيعملون من اجل تحقيق غاية مشتركة . وكذلك تعمل هذه المؤسسات الاستشفائية على تشجيع القيم الايجابية في العمل كالإيثار، العدالة، النزاهة في العمل ، احترام الآخرين ودمجها ضمن سياستها وفلسفتها في العمل . إن توفر كل هذه الابعاد والعوامل ساعدت فرق عمل على العمل بإنسجام من اجل تحقيق غاية الفريق والرفع من مستوى أدائه .

فروحانية مكان العمل تدعم فرق العمل من خلال تأكيدها على التعاون ، تشارك المهام و الاهداف مع زملائه في الفريق ، وخلق التوافق بين الافراد ، مما سينعكس ايجابا على زيادة مستويات الدعم والثقة المشتركة بين الافراد وبالتالي تبني لنا فرق عمل متماسكة يعمل افرادها جنبا إلى جنب من اجل تحقيق هدف الفريق من خلال انسجامهم وتكاملهم في العمل ، المهارات والخبرات وتشارك في الرؤية التي من شأنها ان تجعل العمل أكثر سلاسة وتوازنا بحيث يدرك كل فرد ما دوره وما متوقع منه، ويعمل من اجل تحقيقه فهو بذلك يؤمن ان نجاحه من نجاح زملائه وفريقه ، فيعمل من اجل بذل المزيد من الجهد في العمل وتطوير ادائه والذي يعني بذلك يجعل انتاجية واداء الفريق أكثر كفاءة وفعالية .

إن روحانية مكان العمل تجعل بيئة العمل أكثر انسانية يكون الفرد فيها راضي عن عمله ، وحببا لزملائه فيشعر انه كجزء من اسرة او مجتمع أكبر منه يتشارك معه الافكار والمبادئ والقيم ،فتكون بذلك الاساس لبناء ثقافة فرق العمل عالية الاداء التي تعد جزء من سياسات عمل المؤسسات الاستشفائية التي لا يمكن ان تؤدي عملها دون فرق عمل تضمن لها المرونة والتكيف مع مختلف المتغيرات التي تحدث يوميا في بيئة العمل . وبالرجوع إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية نجد :

أكدت النتائج المتحصل عليها انه لا يوجد تأثير لبعد معنى العمل على أداء فرق العمل ، فعلى الرغم من ان بعد معنى العمل كان في المرتبة الاولى من حيث الاهمية المعطاة له من قبل الباحثين إلا أنه لم يؤثر على اداء فرق العمل . ويمكن تفسير نتيجة عدم وجود تأثير بين معنى العمل و أداء فرق العمل ،أبأن هناك عوامل اخرى قد أثرت على اداء فرق العمل و انه من خلال مقابلاتنا وتحديثنا مع الباحثين يرى الفرد فيها انه يؤدي مهام محددة وفق التنظيم المعمول به وهي اعتيادية يغلب عليها طابع الرسمي ولا يمكن ان يضيف عليها الفرد اي ابداعات او يغير فيها دون اي يلجأ إلى الادارة المختصة وذلك لكونها تمس حياة الإنسان واي خطأ غير مقصود يكلف الكثير ، لذلك تجده حريص على تطبيق القوانين وقد يعود هذا كذلك إلى :

● الروتين وقلة الاحساس بتحقيق الذات

● النظر للعمل على انه مصدر رزق(دخل) أكثر منه مصدر للإبداع و تطوير شخصه.

● قلة التحفيزات والمكافآت في العمل

● فقدان الشغف و الحماس في العمل

● كثرة الضغوطات في العمل والتي أثرت سلبي على حياة الفرد وعلى عقليته وتفكيره فتجده كثير القلق

ولكن هذا لا ينفي عدم انخراط الافراد للعمل ضمن فرق عمل ، والذي يعود لوجود متغيرات اخرى نذكر من بينها:

● ان اداء فرق العمل الفعال يتأثر بعوامل اخرى تعود للعلاقات الانسانية التي تربط اعضاءه ، درجة التفاهم والانسجام

بين الافكار والمعارف التي يملكوها، فتزيد من تمسكهم ببعضهم والعمل معا من اجل تحقيق مهمة الفريق.

● ان العمل الفرقي يدخل ضمن المهام الرسمية للأفراد الباحثين فهو يعد اجراء تعتمد المؤسسات الاستشفائية محل

الدراسة وذلك لضمان الرعاية الصحية للمواطنين في اي وقت .

● يعتبر اداة تسهل العمل التناوبي وحتى تضمن المؤسسات محل الدراسة توفر الافراد مهما كان الوقت ، و ذلك تحسبا

للحالات الطارئة و الازمات التي هي جزء من عملها.

كما أكدت النتائج المتحصل عليها كذلك انه يوجد ارتباط و تأثير للإحساس بالانتماء إلى المجتمع على اداء فرق العمل ، كما ان

بعد الاحساس بالانتماء إلى المجتمع يحتل المرتبة الاولى من حيث درجة تأثيره على اداء فرق العمل، ويرجح ذلك بتوفر عدة

عوامل نذكر من بينها :

■ المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة تتمتع بمناخ عمل ايجابي مبني على الاحترام والتقدير .

■ العلاقات بين الافراد تتميز بالحب وروح التعاون ، ووجود شفافية واتصالات مفتوحة مما يجعل الفرد أكثر انتماء للفريق

الذي يعمل معه.

■ وكما تطرقنا سابقا ان الفرد هو كائن اجتماعي يسعى بطبعه إلى بناء علاقات بمحيطه والانتماء إلى فريق عمل يعمل

معه بشكل منسجم ومتكامل من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة .

■ طبيعة المهام التي يؤديها الافراد بعينة المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة ، تتطلب توفر روح العمل الفرقي فالفرد الذي

تملكه مشاعر الانتماء للفريق يكون أكثر قدرة للأداء افضل ولمواجهة المشكلات والتعامل معها بكل سهولة.

- شعور الفرد بأنه ينتمي لمجتمع أكبر منه ويرتبط معه بشكل وجداني وروحي ويتأثر ويؤثر عليه فيسمح له بتطوير ذاته ، واكتساب خبرات جديدة تمكنه من اتخاذ قرارات واداء عمله بشكل جيد مما يجعل اداء الفريق أكثر كفاءة وفعالية
- شعور الفرد بالانتماء إلى فريق يتقبله اعضائه ويتقبلهم فتزيد لديه مشاعر الطمأنينة والأمن، ويخلق لديه إيمان مشترك بأن احتياجات الأعضاء ستلبى من خلال الالتزام بالعمل بشكل متماسك .
- إن طبيعة مهام الباحثين (الاطباء/المرضى) الذي يتطلب ادائها العمل ضمن فرق عمل فإن الافراد يقضون معظم اوقاتهم في عملهم أكثر من اسرهم ، هذا يكون فرصة لهم للتعرف على بعضهم البعض وبناء اتصالات وعلاقات اجتماعية ، فتراهم مرتبطين ببعضهم بشكل عاطفي فلا يمكن ان يتصور اي عضو ان يؤدي مهمته دون الاخر وذلك لان طبيعة مهامهم تكاملية . فبمرور الوقت هذا خلق لديهم مشاعر عالية بالانتماء للفريق ، والثقة ودعم بعضهم البعض ، كل هذه المؤشرات ساهمت في جعلهم أكثر نشاطا وحيوية في تأدية مهامهم و يبحثون عن السبل المناسبة لتزقية ادائهم واداء الفريق اي يعملون نحو تحقيق الصالح العام .

ان الاحساس بالانتماء إلى المجتمع لدى الافراد محرك اساسي لقيام الفرد بعمله وضمان بقائه والتزامه اتجاه المنظمة فالفرد الذي يقدر على الانسجام ضمن مجتمع المنظمة الذي يضمن له تطوير شخصيته ومعارفه و تكون له قابلية ومرونة عالية للعمل ضمن فرق العمل فتجد الاعضاء يرتبطون ببعضهم البعض ويقضون أوقات العمل والراحة معا التي تكون باب لفتح الحوارات و المناقشة وتبادل الآراء فتتعزيز العلاقات وتنمو بشكل ايجابي فيعمل الاعضاء بشكل تعاوني متناسق و متماسك لضمان ان يحقق الفريق اداء بجودة وفعالية عالية بما يحقق اهداف المؤسسات الاستشفائية و على راسها تحقيق منفعة او خدمة جيدة للمجتمع .

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين انه يوجد تأثير يوجد ارتباط و تأثير لتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة على اداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة والذي يحتل المرتبة الثانية من حيث تأثيره على اداء فرق العمل. ويعود ذلك لأن فرق العمل بالمؤسسات الاستشفائية يشترك أعضائها في تأدية مهام ترتبط بالجانب الانساني فتجد لديهم مستويات عالية من القيم الايجابية والاخلاقية كخدمة الاخرين، التعاون، الانسانية... إلخ تنسجم مع ثقافة المنظمة مما تساعدهم على تأدية اهدافهم وغاياتهم بكل سهولة . فالقيم هي دافع ومحرك لسلوك وعمل الافراد في المنظمة، فحسب النتائج المتحصل عليها يتضح ان الفرد يدرك ويشعر بالتوافق القيم السائدة في بيئة العمل مما يساهم في بناء رؤية مشتركة لدى اعضاء الفريق لكيفية تأدية العمل كما تحفزهم على الانخراط ضمن فرق عمل يشتركون في نفس القيم والافكار مما يساعدهم على تأدية عملهم في مناخ صحي وتزيد من جودة نتائج واداء الفريق الذي يصب في تحسين الاداء العام للمؤسسات الاستشفائية.

واكدت النتائج كذلك على ان اعضاء الفريق يتشاركون في القيم و الرؤية والمبادئ ويحترم كل عضو اختلاف الاخر عنه مشاركة بما يضمن الشفافية والصدق بين الاعضاء فمثلا في المواقف والصعبة والطوارئ تجدهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل معا ويضعون المصلحة العامة كأولى اولياتهم واهدافهم، فإدارة هذه المؤسسات الإستشفائية تعمل على جعل مناخ العمل إيجابي يساعد على بناء فرق عمل تتميز بالأداء العالي وذلك من خلال مشاركتهم وتمكينهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تحدث لتلهم عليها من اداء عملها وفق معايير الجودة والكفاءة.

ان توافق القيم التنظيمية يؤثر ايجابا على اداء فرق العمل و يجعل مخرجاته اكثر كفاءة وفعالية وذلك من خلال :

- دفع اعضاء الفريق للعمل بشكل متماسك نحو تحقيق الاهداف المشتركة .
- تعزز معايير النزاهة و الصدق بين اعضاء الفريق فتحدهم يتقنون عملهم ويتمسكون بمعايير الكفاءة والفعالية.
- تجعل أعضاء الفريق أكثر قدرة على تحديد اولوياتهم في العمل .
- تعزيز مشاعر الفخر والاعتزاز بالعمل ضمن الفريق.
- تبني فريق عمل ذو طابع اخلاقي .

المطلب الثاني : تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

بالإعتماد على نتائج اختبار الفروق لهذه الفرضية توصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير لمتغير الجنس على تصورات واتجاهات الباحثين لروحانية مكان العمل ويمكن تفسير ذلك إلى ان غالبية عينة البحث هم من الإناث وأكثرهن يعملن في سلك التمريض، وكذلك بحسب طبيعة تركيبة شخصية المرأة فنجد ان مشاعرها وعواطفها تتحكم في طريقة عملها وسلوكها في العمل (كمشاعر التعاطف، اللطف، مساعدة الآخرين، ..)، فهي أكثر ادراكا للغاية من وجدوها و بأهمية عملها ، وتملك قدرة عالية على التواصل وبناء علاقات مع مجتمع عمل وأكثر قابلية للانسجام وتقبل اختلاف الآخر . في حين انه ليس هناك فروق في ايجابيات الباحثين تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرات والمهام التي يشغلونها. ويعود ذلك لان غالبية الباحثين هم من فئة العمرية الشبابية من حاملي الشهادات، ومن ذوي الخبرة المتوسطة كما ان غالبيتهم ينتمون إلى سلك التمريض (ممرض، مساعد ممرض) فيحكم انهم يعملون معا لوقت طويل ويؤدون مهام متقاربة بذلك نجد ان لديهم ايجابيات و نظرة متشابهة حول روحانية مكان العمل .

المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة :

بناء على النتائج المتحصل عليها من اختبار الفروق للفرضية الرئيسية الثالثة نجد ان محور اداء فرق العمل لم يتأثر بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبشرين حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود تثير للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، المهام التي يشغلونها على أداء فرق العمل ، وهذا يدل على ان الباحثين يتشاركون نفس المعلومات والرؤية اتجاه اداء فرق العمل ويفسر ذلك بانه على اختلاف الباحثين سواء ذكر او انثى، و بإختلاف اعمارهم، المؤهلات العلمية التي يملكونها، سنوات خبرتهم في العمل، والمهام التي يشغلونها نجد ان لديهم تصورات ورؤية متشابهة ومشاركة حول أداء فرق العمل وهذا يفسر انه العمل الفرقي بالدرجة الاولى هو جزء من المهام الرسمية واليومية للمبشرين الذين غالبيتهم يشغلون مهام في سلك التمريض (ممرض، مساعد ممرض) على إختلاف عمرهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم في العمل كل هذه العوامل ساهمت في عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول اداء فرق العمل .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة تأثير روحانية مكان العمل على أداء فرق العمل -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية ببيسكرة- ومن أجل الإجابة على إشكالية بحثنا هذا قمنا بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على الأفراد بعينة من المؤسسات الإستشفائية ببيسكرة ، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما روحانية مكان العمل و أداء فرق العمل، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليلها باستخدام أساليب إحصائية عديدة ، بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا على المقابلة الغير مقننة مع مجموعة من الباحثين و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها :

- مستوى إدراك روحانية مكان العمل حسب تصورات الباحثين جاءت بدرجة موافقة .
- مستوى أداء فرق العمل حسب تصورات الباحثين جاءت بدرجة موافقة .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لروحانية مكان العمل على أداء فرق العمل، فروحانية مكان العمل تفسر ما مقداره (65.6%) من التباين في مستوى أداء فرق العمل.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي معنى العمل على أداء فرق العمل .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي روحانية مكان العمل (الاحساس بالانتماء إلى المجتمع، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة) على أداء فرق العمل .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول روحانية مكان العمل تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى روحانية مكان العمل تعزى للمتغيرات : العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المهام التي يشغلونها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، المهام التي يشغلونها).

السلامة

ظهرت روحانية مكان العمل باعتبارها عاملا مهما في المنظمات، ولاقى الاهتمام بها منذ اواخر تسعينات القرن الماضي فهي تعد موضوع بحث جديد في الفكر الإداري وهذا ما يبرر نقص الابحاث التجريبية حولها. فروحانية مكان العمل هي تلك الحالة الخاصة بعلاقة الفرد بحياته الداخلية وبالقيم و الاخلاق بالإضافة إلى علاقاته مع باقي الافراد . يمكن تفسير مفهوم روحانية مكان العمل أنه تجربة الفرد لإحساسه بمعنى لعمله و للترابط مع الاخرين ،وانه يتوافق معهم في القيم و الافكار ، فيتكون بذلك لدى ادارة المنظمات وعي بأن كل فرد مدفوع بشكل خاص من خلال قوة داخلية ، والتي ترفع وتحافظ على إحساسه بالأمان ،اللطف في التعامل والشجاعة ، مما يؤدي إلى خلق بيئة تحفيزية جميلة تتميز بالشعور بالهدف ، الأخلاقية العالية ، والسلام ، والثقة ، وبالتالي خلق جو يعزز من أداء الفريق ويخلق التوافق العام بين اعضائه . فتشجع العديد من المنظمات اليوم تطوير هذا الاتجاه الجديد لأن بيئة العمل الإنسانية تخلق وضعا مرحبا لكل من الفرد والمنظمة. فنجد العديد من المنظمات اليوم بدأت تعمل على تغيير ممارساتها و استراتيجياتها فبدل التركيز على تحقيق الارباح المادية فقط بدأت تهتم بتحقيق الرفاهية للفرد وتهتم بذاته وشخصه وتنظر إليه على انه ليس مجرد فرد بيولوجي يؤدي مهامه فقط بل هو فرد لديه جانب روحي يسعى إلى تعزيزه وتغذيته من مكان عمله من خلال الاستمتاع في العمل ، الاحساس بالقبول في العمل وان تواجهه في المنظمة يطور من معارفه وخبراته ، ترابطه مع باقي زملائه، وانه ينسجم في القيم والمبادئ معهم، مما يخلق في المنظمة جو عمل تعاوني فيوفر للمنظمة بيئة عمل ايجابية لبناء فرق عمل ذات مستويات اداء عالية يشترك اعضائه في العمل من اجل تحقيق مهمة او هدف الفريق . وعلى ضوء ذلك تزايد اهتمام الباحثين للقيام بدراسات حول موضوع روحانية مكان العمل لمعرفة كيفية ربط الجانب الروحي للفرد بهدف ورسالة المنظمة ولعل اغلب الدراسات تمت في المنظمات الاستشفائية وذلك لطبيعة عملها والمهام التي يقوم بها افرادها والتي تؤثر وتتأثر بالجانب الانساني و الداخلي للفرد كما يعمل اعضائها ضمن فرق عمل ، فعلى الرغم من التباين في تفسير ظاهرة روحانية مكان العمل ، فقد اكدت الدراسات ان تطبيق ممارسات روحانية مكان العمل يبيئ مناخ تنظيمي روحي يشعر فيه الفرد بمعنى لعمله فيكون محفز اكثر على الإبداع ، تسوده علاقات ايجابية بين الافراد مبنية على التعاون والثقة، ويتشارك معهم الاهداف والقيم ،وبالتالي يعزز من عمل الفرد كما يطور من مهاراته في العمل الفرقي فتكون لديه قابلية وتحفز للعمل مع اعضاء يتشارك معهم القيم والمعارف وتربطه بهم علاقات ايجابية فتزيد من انتاجيته وتحسن من اداء فريقه.

وعلى ضوء ما سبق، واعتمادا على ما جاء في فصول دراستنا لهذا الموضوع ،توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية

اولا: النتائج النظرية

من خلال تطرقنا إل الأدبيات المتعلقة بموضوعي روحانية مكان العمل و اداء فرق العمل في الجانب النظري توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

➤ يعد موضوع روحانية مكان العمل من لمواضيع الحديثة في مجال التسيير والسلوك التنظيمي ،تهدف إلى فهم وادراك ان الفرد على هو كائن روحي مثلما يسعى الى تحقيق حاجاته في الحياة فإنه يسعى إلى تحقيقها في منظمة.

- تتجلى روحانية مكان العمل في ادراك الفرد لمعنى لعمله في المنظمة، ومدى قوة وإيجابية علاقاته بزملائه في العمل وانسجام قيمه التاي يؤمن بها مع قيم المنظمة.
- تجاوز البعد المادي للفرد والنظر إليه على انه كائن بشري له جوانب داخلية، روحية وانسانية يسعى إلى إشباعها داخل المنظمة . فروحانية مكان العمل تتطلب وجود قيادة تفهم وتقدر الجانب الروحي للفرد والاستفادة منه لتحقيق اهداف وغايات المنظمة.
- الثقافة التنظيمية هي داعم رئيسي للقيم الروحية في المنظمة التي هي جزء مهم من روحانية مكان العمل، لذلك لا بد من توفر ثقافة في المنظمة تؤكد على قيم: العدل، الثقة، احترام الآخرين، الإيثار، التعاون....
- تعزز روحانية مكان العمل السلوكيات الايجابية التي تتحكم وتؤثر على تصرفات ومخرجات الافراد وتحسن من ادائه والاداء العام للمنظمة ، فهذه الاخيرة تجعل الفرد أكثر ارتباطا بعمله، زملائه ومنظمتهم ككل فتزيد لديه من مستويات الالتزام التنظيمي، الشعور بالرضا عن العمل ، القيام بالأدوار الاضافية بكل طواعية، وتزيد من تقدير الفرد لنفسه وللآخرين.
- اصبحت تعتبر روحانية مكان العمل من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة ، فإهتمام ادارة المنظمة بروحانية مكان العمل يبني لها مناخ تنظيمي ايجابي يقدر الفرد ويعطي له الحرية في التعبير عن رايه وأفكاره ، ويشجعه على الابداع والابتكار، وتصيح بذلك مصدر جذب لأصحاب المهارات والمواهب.
- ان مدخل العمل الفرقي اصبح ضرورة حتمية للمنظمات المعاصرة لتحسين مخرجاتها و تحقيق الفعالية في ادائها.
- اداء فرق العمل هو حصيلة المزيج بين معارف، مهارات، خبرات الافراد الذين يشتركون في نفس الرؤية لتحقيق هدف/غاية محددة .
- ان بناء فرق عمل لا يتم عشوائيا بل يكون وفق عمليات وخطوات منتظمة، بما يسمح للمنظمة ببناء فرق عمل تتميز بالتماسك ، الكفاءة والجودة في الاداء .
- يركز نجاح فرق العمل في تحقيق هدفه والوصول إلى اعلى مستويات الأداء والانتاجية إلى توفر بيئة عمل تشجع العمل الفرقي، تماسك وتجانس اعضائه، توفر الموارد اللازمة ، فهم كل عضو للدور المحدد له .
- إن إحساس وادراك الفرد بمغزى واهمية عمله له وللمنظمة ، وانه مرتبط بجماعة يتشارك معهم الاهداف، المعارف وتربطه بهم علاقات مبنية على الثقة والتعاون، ويتوافق معهم في القيم والافكار ، مما يحفز لديه الشعور بالإنجاز، وتقدير الذات فيعمل على تطوير ادائه مما يؤثر ايجابا على اداء الفريق.

ثانيا: النتائج التطبيقية

تمكنا من خلال دراستنا الميدانية لروحانية مكان العمل وتأثيرها على أداء فرق العمل دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية بيسكرة، توصلنا إلى جملة من النتائج من أهمها:

- جاء مستوى إدراك روحانية مكان العمل حسب اجابات المبحوثين مقبولا ، وهذا ما يعكس أيضا درجة ادراك وقبول لجميع الأبعاد المتعلقة به (معنى العمل ، إحساس بالانتماء إلى المجتمع ، توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة).
- اظهرت النتائج كذلك ان اداء فرق العمل يحضى بمستوى ادراك وقبول من قبل المبحوثين ، وهذا يعود لاهتمام ادارة المؤسسات الإستشفائية بفرق العمل بتوفير الموارد، السياسات لجعل اداء فرق العمل ضمن المستوى المطلوب.
- إن غالبية عينة الدراسة هم من الدرجة المتعلمة وهذا يرجع لطبيعة المهام التي يؤديونها والتي تتطلب تأهيل علمي مناسب للقيام بمهامهم بالشكل المطلوب.
- ان روحانية مكان العمل تؤثر على اداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة
- ان معنى العمل على الرغم من اهميته لدى عينة البحث إلا انه لا يؤثر على اداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة .
- الإحساس بالانتماء إلى المجتمع ،توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة يؤثر على اداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة .
- ان تصورات المبحوثين واتجاهاتهم نحو روحانية مكان العمل تأثرت بجنسهم وذلك لصالح جنس الإناث.
- لم تتأثر اجابات المبحوثين حول مستوى اداء فرق العمل بعينة من المؤسسات الإستشفائية بيسكرة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية

ثالثا: الاقتراحات

- بناء على النتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، توصلت هذه الدراسة لجملة من الاقتراحات منها:
- يجب التأكيد على الاهتمام أكثر بالجانب الروحي للفرد والنظر إليه على انه كائن بشري له أحاسيس ومشاعر وله حاجات روحانية وانسانية يسعى إلى تحقيقها في المؤسسة
 - العمل الاستفادة أكثر من روحانية مكان العمل نظرا لكونها تتعلق بأهم عنصر مورد للمؤسسة وهو الفرد الذي المحرك الاساسي لنشاط المؤسسة ،لذلك فيجب العمل أكثر على محاولة توجيه الحاجيات الروحية لخدمة اهداف المؤسسة
 - الاهتمام بتعزيز الشعور بمعنى العمل لدى الافراد بالمؤسسة من خلال تقديم تحفيزات ومكافآت في العمل، تشجيع وتثمين المهام التي يقوم بها الفرد وتوفير المعلومات والموارد اللازمة التي تضمن له تأدية عمله بأريحية.
 - تبني ثقافة تنظيمية تؤكد على الاهتمام بروحانية مكان العمل من خلال زرع مشاعر الحب والافتخار بالعمل لدى الفرد، وجود علاقات ايجابية بين الافراد وذلك لتشاركتهم في نفس القيم والافكار في العمل ، مما تجعل الافراد يعملون بشكل تعاوني متماسك ويكونوا أكثر قابلية للعمل ضمن فرق عمل .
 - على ادارة المؤسسات الاهتمام أكثر بتكوين فرق عمل متميزة من حيث المعارف والكفاءات التي يملكها اعضائها، التي تسهل عليهم من تأدية مهامهم بنجاح وتضمن لهذه المؤسسات تحقيق الاهداف المسطرة.

- الاهتمام أكثر بأداء فرق العمل في المؤسسة وذلك باعتباره الآلية الأساسية لتأدية المهام في هذه المؤسسات وذلك لضمان تحقيق مستويات أداء عالية .
- التأكيد على معايير الجودة والكفاءة عند أداء فرق العمل مما يسمح للأعضاء بتأدية ادوارهم وفق المعايير المطلوبة لتحسين انتاجية ومخرجات فرق العمل.

رابعا : أفاق الدراسة:

- أهمية روحانية مكان العمل في تعزيز الشعور بالتعاقد النفسي.
- تأثير روحانية مكان العمل على أداء المنظمات.
- أهمية روحانية مكان العمل في تعزيز الشعور بتحقيق الذات لدى الفرد بالمنظمة.
- دور القائد في تعزيز فعالية أداء الفريق.
- تعزيز الشعور بمعنى العمل ودوره في فعالية الفريق.

المراجع

i. الكتب

- 1- احسان السوسي. (2016). الخدمات الاجتماعية المعاصرة، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، الجزائر، ص 197.
- 2- احسان جلاب ، كمال الحسيني. (2013) فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل ،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ص 39-44.
- 3- ايمان احمد يوسف. (2020).المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الكويت ، ص ص 89-97.
- 4- حسن حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية إطار متكامل ،دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص390.
- 5- سالم شرايدة. (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 64.
- 6- علي محمد، أحمد المصاروة. (2015). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص52.
- 7- محمد الصيرفي. (2009). بناء فرق العمل ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية، مصر، ، ص ص 143-144.
- 8- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص ص 50-51.
- 9- مدحت ابو النصر. (2012). فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، مصر، ص ص 63-64.
- 10- نجم عبود نجم. (2019). الروحانية في الأعمال: الغرض والدلالة والميزة الكامنة في الشركات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ، ص ص 108-109.
- 11- نعيمة الظرفات. (2016). القيادة الإدارية والكفايات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات. المنظمة العربية للتنمية والاصدار ،مصر، ص 11.

ii. الاطروحات والمذكرات:

- 1- افضل عباس مهدي. (2014). روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط الجاذبية التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي العتبية الحسينية المقدسة، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء ،العراق، ص62.
- 2- طاوس عبيد. (2019). القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة سطيف , تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر، ص43.

.iii المجالات والملتقيات:

- 1- إحسان دهب جلاب. (2011). تأثير المهارة السياسية في أداء الفريق -دراسة تحليلية لآراء عينة من كادر التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد -جامعة القادسية . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد13، العدد 04، ص209.
- 2- احمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعيمات. (2018). اثر الانماط القيادية على أداء العاملين -دراسة حالة بمصنع عموري لصناعة الأجر. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد02، العدد 01، ص28.
- 3- بن محمد إيمان، يوسف كمال. (2020). القيادة الروحية : المفاهيم النظرية والمدخل الفكرية. مجلة البحوث والدراسات، المجلد17، العدد 02، ص158.
- 4- تقارا محمد، علي عبدالله. (2019). اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات في القطاع الفلاحي في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية ، ص103.
- 5- ثامر هادي عبود. (2018). اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل . المجلد26، العدد (06)، ص187.
- 6- جبار وادي، ناجي محمود. (2019). التوجه نحو الحياة وعلاقته بالذكاء الروحي واليقظة العقلية لدى طلبة الثانوية المتميزين . مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد25، العدد 104، ص773.
- 7- جحيق فوزية. (2018). اثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في ادماج العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة Géant électroniques. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد09، العدد 01، ص59.
- 8- حامد كاظم، سعد مهدي. (2018). تأثير القيادة الروحية في تحقيق الإلتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جمعية الهلال الأحمر العراقية- فرع النجف الأشرف . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد10، العدد 04، ص ص331-332.
- 9- حبيب مروح، انتصار عباس. (2020). أثر فاعلية العمل في الأداء الإستراتيجي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 62، ص152.
- 10- الحمزة منير، زينب بوزيان. (2019). فرق العمل بدائل جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل . مجلة بيلوفيليا لدراسة المكتبات والمعلومات، العدد 02، ص ص49-50.
- 11- دبله فاتح. (2011). الاسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الانسانية العدد 23، ص348.
- 12- دبله فاتح. (2012). تحديد الموقف الابستمولوجي و المنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف و لماذا ؟. الملتقى الوطني الأول حول إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع و آفاق بسكرة: جامعة بسكرة، ص17.

- 13- رشيد سواكر. (2019). علاقة الذكاء الروحي بمستوى التحصيل الدراسي لدى عينة من طلبة السنة الثالثة (ل. م. د) بجامعة حمه لخضر الوادي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 05، العدد 03، ص 210.
- 14- رضا لصفير. (2018). الخصائص المشتركة لفرق العمل عالية الأداء، مجلة التدوين، المجلد 10، العدد 02، ص 253.
- 15- سامر البشابشة، محمد الحراحشة. (2011). أثر أبعاد الدافية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، 07، العدد 04، ص 656.
- 16- سعدون حمود، سلام سعد. (2016). اثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين). مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 21، ص 13.
- 17- سناء مصطفى. (2019). العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقادة و روحانية مكان العمل دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 04، ص 2016.
- 18- عبد الرزاق إبراهيم، سلمى حتية. (2018). تأثير الروحية التنظيمية في جودة الخدمات العامة-بحث ميداني في عدد من مستشفيات دائرة صحة بغداد/ الرصافة. مجلة الإدارة والاقتصاد بغداد، المجلد 41، العدد 116، ص 119.
- 19- عبد القادر بن رطال. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير. مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 15، العدد 02، ص 187.
- 20- عدنان مارد جبر. (2015). الذكاء الروحي وعلاقته بنمط الشخصية (الانبساط-الانطواء) لدى طلبة المرحلة الإعدادية. مجلة الباحث، المجلد 16، العدد 09، ص ص 6-7.
- 21- علي عبد الزراق، هشام فوزي. (2013). رأس المال النفسي منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل، دراسة تطبيقية في عينة من شركات الكوفة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 71، ص 153.
- 22- علي عبد السلام، رغدان عدنان. (2019). تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لتعزيز الإلتزام الوظيفي - بحث ميداني على عينة من موظفي كليات الجامعة العراقية 3. مجلة الآداب، المجلد 01، العدد 130، ص 375.
- 23- عماد سعادي. (2018). كيفية تحديد التموقع الأستمولوجي للدراسات في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 01، ص 14.
- 24- عمار فتحي. (2017). دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات "دراسة تطبيقية". مجلة البحوث المالية والتجارية المعاصرة، المجلد 18، العدد 01، ص 04.
- 25- عمر جيلالي. (2019). تحسين جودة الخدمات الصحية من منظور فرق العمل. مجلة دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 08، العدد 01، ص 318.

- 26- فاضل راضي ، صدام كاظم. (2016). دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي (دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة) . مجلة القاديسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 18، العدد 04، ص80.
- 27- فطيمة الزهراء حوتية ، عفيفة حوتية. (2020). تقنيات أدوات البحث العلمي في جمع البيانات. مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 01 ، ص171.
- 28- فيروز زراقة ، عبيد الطاووس. (2018). دور القائد في تعزيز التماسك لدى الفريق، مجلة دراسات في علم الاجتماع، المجلد 01، العدد 11.
- 29- كريم جابر ضاحي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية (كلية الصفوة الجامعة)، مجلة كلية الكوت الجامعة. ، المجلد 05، العدد 01، ص68.
- 30- كمال كاظم الحسيني. (2019). رأس المال الروحي: منظور معاصر لاستنهاض سلوك المواطنة التنظيمية : من خلال الدور الوسيط للملكية الفكرية . مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 09، العدد 04، ص189.
- 31- مكايي فريدة، مقراش فوزية. (2020). أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية 3. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، ص413.
- 32- منذر عباس ، هدى أمين. (2020). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في ابعاد جودة الخدمات المصرفية -دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين . مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 01، العدد 56، ص52.
- 33- نبيل كامل ، و آخرون. (2020). الذكاء الروحي وعلاقته بالصمود النفسي لدى طلبة الجامعة الإسلامية غزة. مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 02، العدد 04، ص38.
- 34- نمير إبراهيم. (2014). الذكاء الروحي وعلاقته بأساليب التفكير لدى طلبة الجامعة . مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، ص393.
- 35- نور الهدى بن الدين ،سفيان كوديد. (2018). أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي -دراسة حالة شركة الأسمنت بني صاف S.C.I.B.S، مجلة الإقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01، ص24.
- 36- نور حسين،مصطفى رعد. (2020). الإغتراب الوظيفي واثره في الرضا عن العمل بحث تطبيقي . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 26(121)، ص288.
- 37- هديل محمد علي. (2020). استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي (دراسة تحليلية علي عينة من موظفي جامعة الكوفة). مجلة الكلية الإسلامية، المجلد 02، العدد 58. ص 233 .
- 38- يوسف زدام، اسماء زنينية. (2018). دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 06، ص43.

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

Books i

- 1- James Mantkelow. (2011). team building toolkit, éd. 2, mind tools limited , 06 p.
- 2- Arthur R.Pell .(2008). team building, : Hachette livre Marabout , France, 17 p.
- 3- Darlan Davis ,wayne Davis. (2008). team performance inventory, participant work book , program for assessing and building high-performing team, published by bfeiffer, united stat of America , 11p.
- 4- Mathew Guest. (2007). In Search of Spiritual Capital: the Spiritual as a Cultural Resource ,book Ashgate publisher, 05p.
- 5- Jon Katzenbach,Douglas Smith. (2016). High-Performance Teams The Katzenbach-Smith Collection ,Harvard Business Review Press, United State of America, 43p.
- 6-Katz Ralph. (1980). The effects of group longevity on project communication and performance. Working papaer alfred P salon school of management, 8-9pp.
- 7- Danah Zohar, Ian marshal. (2004). spiritual capital : wealth we can live : berrette-koehler publishers, 03p.

Thesis .ii

- 1- Mmapula Minisi. (2005). the evaluation of the employee assistance programmes internal marketing strategy in the national prosecuting authority. submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree, master of social sciences in employee assistance programmes: university of Pretoria, 20p.
- 2-Mohamed Fares Brini. (2015). engagement et spiritualité au travail: le cas de SodexoTunisie, institut supérieur de gestion de Tunis, thèse pour l'obtention du doctorats en sciences de gestion, université de la rochelle, Tunis, 78p.

Articles and conferences .iii

- 1- Abby M. Brooks. (2015). emotional intelligence :An examination as related to communication and small group formation. georgia communication, vol 84,N⁰1, 02p.
- 2- Abhlyash omm. (2020). workplace Spirituality and Individual Spirituality. International Conference Davanagere, India, 23p.
- 3- Anu dandona. (2013). spirituality at work. national conferonce on paradigm for sustainable business :people ,planet and profit, vol 01, India, 2-3 pp.
- 4- Armeénio Rego, Miguel Pina e Cunha. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment:an empirical study. Journal of Organizational Change management, vol 21,N⁰01, 68-69pp.
- 5- Arnaldo Oliveira. (2015). The Place of Spirituality in Organizational Theory. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, vol 09,N 02, 16 p.
- 6- Ashish Pandey. (2013). Impact of Spirituality of Leaders at Work and Leaders' Reputation on Teams' Spiritual Climate. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 779p.
- 7- Ashish Pandeya , Vishal Gupta , Rajan K Gupta. (2019). Spirituality and innovative behavior in teams: Examining the mediating role of team learning. IIMB Management Review, vol 31,N 02, 116-117pp.
- 8- Bilal Afsar ,Yuosre Badir ,Umar Safdar (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. Journal of Environmental Psychology, vol 45, 80p.
- 9- Bruna Zani, Elvira Cicognani. (2012). Sense of community in the work context. A study on members of a co-operative enterprise,. Global Journal of Community Psychology Practice, vol 03, N⁰ 04, 02p.

- 10- Carole L. Jurkiewicz, Robert A. Giacalone. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, vol 49, 134-135pp.
- 11- Cheryl Cott. (1998). structure and meaning in multidisciplinary teamwork. *sociology of health illness*, vol 20, N^o 06, 851p.
- 12- Danah Zohar. (2010). Exploring Spiritual Capital, Spirituality in Higher Education. vol 05, N^o05 , 03 p.
- 13- David R. Hodge. (2017). The evolution of spirituality and religion in international social work discourse: Strengths and limitations of the contemporary understanding. *journal of Religion & Spirituality in Social Work: Social Thought*, 05p.
- 14- Denise A. Bonebright. (2010). 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, vol 13, N^o 01, 114p.
- 15- Dennis Duchon & Pawinee Petchsawang. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. Published in *Human Resource Development International*, vol12, 463p.
- 16- Dennis Duchon, Donde Ashmos. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance . Published in *The Leadership Quarterly*, vol16, N^o05, 816p.
- 17- Dennis Duchon, Pawinee Petchsawanga. (2012). Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol 09, N^o02, 191p.
- 18- Donald G Gardner , Linn Van Dyne , John. L Pierce. (2014). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol 77, 310p.

- 19-Donde Ashmos , dennis duchon. (2000). spirituality at work
Aconceptualization and measure . ,journal of management inquiry, vol 09, N⁰
02, 136-137pp.
- 20-Ely Weitz, Yoav Vardi ,Ora Setter. (2012). Spirituality and organizational
misbehavior, journal of Management. Spirituality & Religion, vol 09,N⁰ 03,
256p.
- 21-Fahri Karakas. (2009). Spirituality and Performancein Organizations: A
Literature Review. Journal of Business Ethics ,vol 94, N⁰01, 95p.
- 22-Fred C. Lunenburg, Melody R. Lunenburg. (2015). Developing High
Performance Teams: Long-Standing Principles That Work. International
Journal Of Organisationnel Behavior In Education, vol 03, N⁰ 01 , 04p.
- 23-Freda Der walt, Jermias de klerk . (2014). Workplace spirituality and job
satisfaction. International Review of Psychiatry, vol 06, N⁰ 03, 04p.
- 24-Guoquan Chen , Dean Tjosvold. (2008). Organizational Values and
Procedures as Antecedents for Goal Interdependence and Collaborative
Effectiveness. Asia pacific journal management, vol 25, 97-98pp.
- 25-Hazel McMullin , Andrew B. Whitford . (2007). Extra – Judicial decision
making for drug saety and risk management : Evidence from the FDA .
Northwestern Journal of Technology and Intellectual property, vol 05, N⁰02 ,
259p.
- 26-Hungwei Tseng , Heng-Yu Ku. (2011). The Relationships between Trust,
Performance, Satisfaction, and Development Progressions among Virtual
Team. Quarterly Review of Distance Education,vol 12 N⁰02, 08p.
- 27-Isabel Faro, Rita Campos. (2014). Primary health care services: workplace
spirituality and organizational performance . Journal of Organizational Change
Management, vol 27, N⁰01, 62p.

- 28- Israt Fatema, Kazi Sakib. (2018). Using Qualitative System Dynamics in the Development of an Agile Teamwork Productivity Model. *International Journal on Advances in Software*, vol 11, N⁰(1/2), 172p.
- 29- Joann Keyton , Stephenson J. Beck. (2008). Team Attributes, Processes, And Values: A pedagogical Framework. *Business Communication Quarterly*, vol71, N⁰04, 496p.
- 30- Joanna Samul.. (2020). Spiritual Leadership: Meaning in the Sustainable Workplace. *journal Sustainability Special Issue Sustainable Human Resource Management: Putting People in the Center*, vol 12, N⁰01, 05p.
- 31- John Schaubroeck, Simon S. K. Lam, Sandra Cha.(2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, N⁰ 04, 1022p.
- 32- Jon L. Piercea , Donald G. Gardnerb , Courtney Crowleyc. (2015). Organization-based self-esteem and well - being :empirical examination of a spillover effect. *European journal of work and organizational psychology*, vol 25, N⁰02, 02p.
- 33- Jon L. Piercea , Donald G. Gardnerb , Larry L. Cumming, Randall B.Dunham. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, operationalization. *Academy of Management Journal*, vol 32, N03 , 625p.
- 34- Julie J. Park & Jude Paul Matias Dizon & Moya Malcolm. (2019). Spiritual Capital in Communities of Color: Religion and Spirituality as Sources of Community Cultural Wealth , *Issues and Ideas in Public Education*, vol 52, N⁰01, 143p.
- 35- Kent Rhodes. (2006). Six Components of a Model for Workplace Spirituality. *journal advancing business*, vol 09, N⁰02 , 3-5pp.
- 36- Malikeh Beheshtifar, Elham Zare. (2013). Effect of Spirituality in workplace on Job Performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, vol05 , N⁰03 , 250p.

- 37- Mansoor Hussain ,Amir Gulzar. (2020). Interactive Effects OF Workplace Spirituality And Job Autonomy With Organization-Based Self-Esteem On Organizational Learning Culture, Transaction Journal of Engineering, Management, Applied Sciences Technologies, vol 11, N⁰03, 9-10pp.
- 38- Mansoor Hussain ,Amir Gulzar. (2020). Interactive Effects OF Workplace Spirituality And Job Autonomy With Organization-Based Self-Esteem On Organizational Learning Culture. International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Science, vol11, N⁰03 , 05p.
- 39- Manu Gupta, Vinod Kumar, Mandeep Singh. (2014). Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India). Journal Business Ethics , vol 122 , N⁰01, 84-86pp.
- 40- Margaret Benefiel, Louis W. Fry , David Geigle. (2014). Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research. Psychology of Religion and Spirituality ,vol 06 , N⁰03 , 177p.
- 41- Martin Hoegl, Hans Georg. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. journal of Organization science, vol12, N⁰04, 439-440pp.
- 42- Michael Gundlach, Suzanne Zivnuska, Jason Stoner. (2016). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. journal of human realtions, vol 59, N⁰12, 1611p.
- 43- miguel pina,arméno rogo. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. Journal of Organizational Change Management, vol 21, N⁰01, 68-69pp.
- 44- Miloš Jovanović, AntoniLluís Mesquida, Nikola Radaković, Antonia Mas. (2016). Agile Retrospective Games for Different Team Development Phases. Journal of Universal Computer Science ,vol 22, N⁰12 , 1495p.

- 45- Misbah Hassan, Ali Bin Nadeem , Asma Akhter. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust . Cogent Business & Management Pakistan, vol 03 , N⁰01, 3-4pp.
- 46- Mohamed Mousa , Ruth Alas. (2016). workplace spirituality and organizational commitment : A study on the public schools teachers in Menoufia (Egypt). African Journal of Business Management, vol10, N⁰10, 254 p.
- 47- Mohammad Ghorbanifar, Fereydoon Azma. (2014). Workplace spirituality and organizational citizenship behavior: Evidence from banking industry. Management Science Letters, vol 04, 1687pp.
- 48- Moitreyee Paul, Purnachandra Saha. (2015). Workplace Spirituality . ,The Essence of Modern Business Organizations, vol 04,N⁰03, 53p.
- 49- Pawinee Petchsawang, Dennis Duchon. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. published in Human Resource Development International, 463p.
- 50- Peerayuth Charoensukmongkol, Jose-Luis Daniel , Ruth Chatelain-Jardon. (2015). The Contribution of Workplace Spirituality to Organizational Citizenship Behavior, ADVANCES IN BUSINESS RESEARCH, vol06, p41.
- 51- Peter McGhee, Patricia Grant. (2017). Using Spiritual Intelligence to Transform Organisational Cultures. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, vol 22 ,N⁰01, 04p.
- 52- Philip J.W. Schutte. (2016). Workplace spirituality: A tool or a trend?, HTS Theologiese Studies/Theological Studies .vol 72 , N⁰ 04, 02p,
- 53- Mary beth Pinto, Jeffery K Pinto. (1990). Project team communication and cross- functional cooperation in new program development. jurnal Product Innovation Management, vol 07, 200p.

- 54–Puneet Bindlish, Priyanka Dutt, Rupali Pardasani. (2012). From growing convergence of spirituality and leadership towards a unified leadership theory. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, vol 06,N⁰01, 11–12pp.
- 55–Raluca Zoltan, Romulus vencia. (2016). Work Group Development Models – The Evolution From Simple Group To Effective Team. *EcoForum journal*, vol05, N⁰(01/08), 242p.
- 56–Rama Shankar Yadav , Sunil Maheshwar. (2019). Spirituality at Workplace: As Seen by Indian Managers. *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol54,N⁰03, 518p.
- 57–Robert A. Stebbins. (2001). Is Exploration? In: *Exploratory Research in the Social Sciences*. SAGE Research Methods, 14p.
- 58–Rolland Epafras Fanggidae. (2018). Organizational Culture and Spirituality Workplace. *Empirical Study of Influence of Organizational Culture and Spirituality Workplace*, E3S Web of Conferences, Indonisa , 2–3pp.
- 59–Ronald hall. (2010). intervention with muslim filipino families, the implications of spirituality for psychology. Récupéré sur , publishd online
- 60–Rupali Pardasani, , Radha R. Sharma, Puneet Bindlish. (2014). Facilitating workplacespirituality: lessons from Indian spiritual traditions. *Journal of Management Development*, vol33, N⁰(8/9), 852p.
- 61–S. Fagley, Mitchel G. Adler,. (2012). Appreciation: A spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of Management, Spirituality, and Religion*,vol 09,N⁰02 , 169p.
- 62–Salih GUMUS , Irem ERDEM. (2016). SENSE OF CLASSROOM COMMUNITY AND TEAM DEVELOPMENT PROCESS IN ONLINE. *Turkish Online Journal of Distance Education LEARNING*, vol17,N⁰01, 60–61pp.

- 63- Samina Awan ,Aisha Sitwat. (2014). Workplace Spirituality, Self-esteem, and Psychological Well-being Among Mental Health Professionals, Pakistan Journal of Psychological Research, vol 29,N⁰01 , 126p.
- 64- Seyed Mohammad Kalantar, Najmeh Sharghi ,Maryam Soleimani, Sepideh Ramezani. (2014). The Role of Spiritual Intelligence on Organizational Commitment in Employees of Universities in Tehran Province, Procedia – Social and Behavioral Sciences, vol144, 449–500pp.
- 65- Sheikh Raheel Manzoor, Hafiz Ullah ,Murad Hussain, Muhammad azam Ahmad. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. International Journal of Learning and Development,vol 01,N⁰01, 113p.
- 66- Shelley Dionne , Francis Yammarino. (2004). Transformational leadership and team performance. Journal of Organizational Change Management, vol17,N⁰02, 181p.
- 67- Shipra Agarwal &Vartika Baral & Shipra Gupta. (2019). Human Resource Copious India–in Alarming need of Workplace Spirituality. International Journal of Engineering and Advanced Technolog, vol 08, 58–59pp.
- 68- Shmuel stashevsky ,meni koshlowsky. (2006). leadership team cohesiveness and team performance. international journal of manpowe, vol 27, N⁰01, 64p.
- 69- Simon.k.s.k lam ,john schoubroech , Sandra E. Cha. (2007). team values and the impact of leader behavior team performance. journal of applied psychology,vol 92,N⁰04, 1021p.
- 70- Sneha Singh Munda. (2015). Workplace Spirituality: Rekindling the Humanitarian Climate to Improve Organizational Outcomes. Twelfth AIMS International Conference on Management, india, 2510p.
- 71- Sobia Sultana , Sehrish Ilyas. (2020). Conceptualizing the Perceived Meaning of Workplace Spiritualityand Religionin, . Higher Education Institution , Burjis, vol 07, 69p.

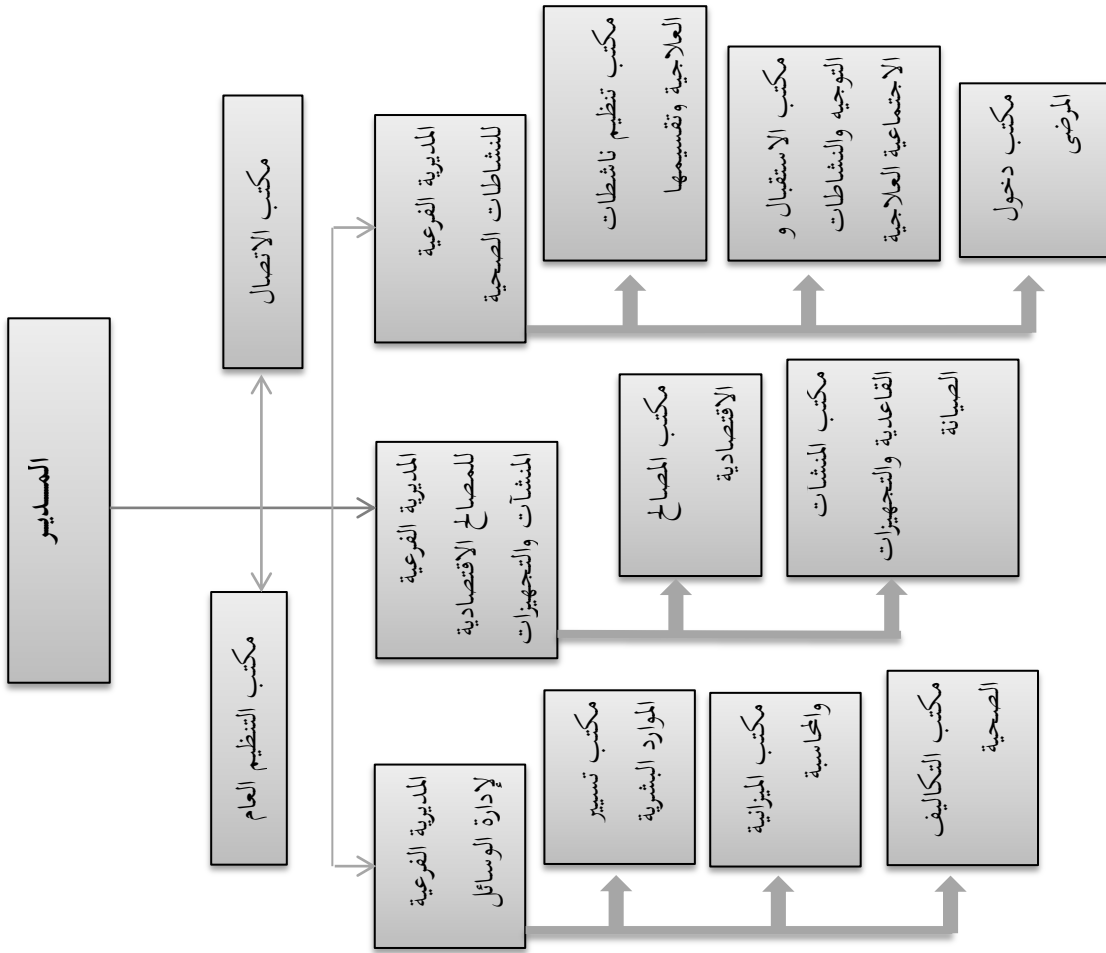
- 72- Susan G.cohen , DianeE .bailey. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to executive. Journal of Management, vol23, N⁰03, 244p.
- 73- Ting-Peng Liang, Chih-Chung Liu, Tse-Min Lin, Binshan Lin. (2007). Effect of team diversity on software project performance Industrial. journal of Management & Data systems, vol 107, N⁰05 , 638p.
- 74- Umm-e-Farwa Mubasher, Yaamina Salman , Sidra Irfan, Nasira Jabeen. (2017). Spiritual Leadership in Organizational Context: A Research Gap in South Asia. A Research Journal of South Asian Studies, vol32, N01, 208p.
- 75- Vimansha R. Ranasingh, Samantha M. Samarasinghe. (2019). The Effect of Workplace Spirituality on Innovative Work Behavio. International Business Research, vol12,N⁰12, 30-31pp.

Web Site .iv

- 1- Alain Trognon , Lara Dessagne. (2003). Quels sont les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail ? . Consulté le 09 11, 2021, sur Psychologie Appliquée à la Gestion des Ressources Humaines: <https://www.researchgate.net/publication/310795264>.
- 2- Anita Drummond , Carroll Ellis, Melissa Hook, Morna Murray, Anne Seymour. (2002). Leadership in Victim Services. Consulté le 07, 11, 2021, sur office of justice programme: <https://www.ncjrs.gov>, 17-19pp.
- 3- Carol Wilson. (2017). FORMING, STORMING, NORMING & PERFORMING TEAM DEVELOPMENT MODEL . Consulté le 06 2021, 17, sur <https://www.coachingcultureatwork.com>
- 4- Herman Brouwer ,Jim Woodhill, Minu Hemmati, Karèn Verhoosel , Simone van Vugt. (2011). *Tuckman (forming, norming, storming, performing)*., Consulté le 11 ,25, 2021,sur. <https://mbspguide.org/2022/03/18/tuckman-forming-norming-storming-performing/>,

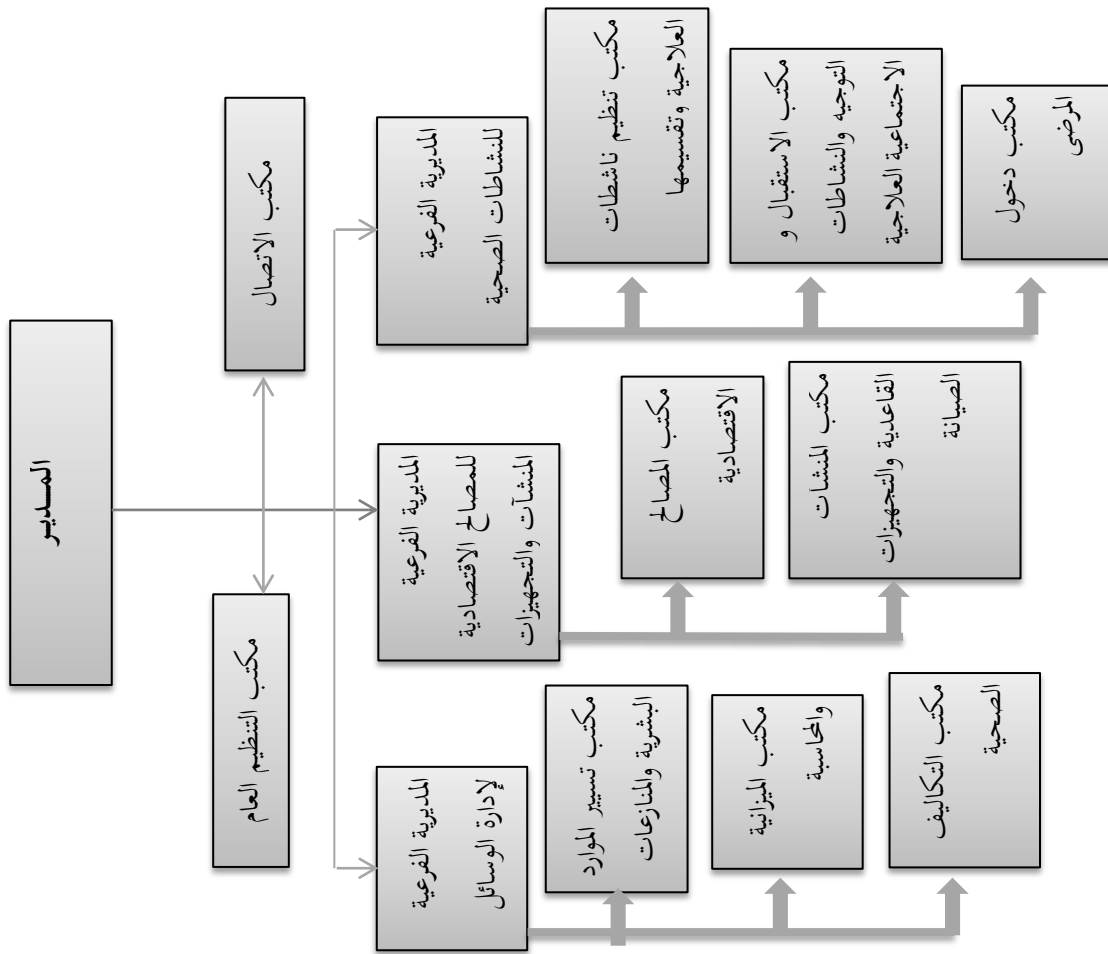
الف ل ا ح

الملحق رقم 01 الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب وجراحة العيون -بسكرة-



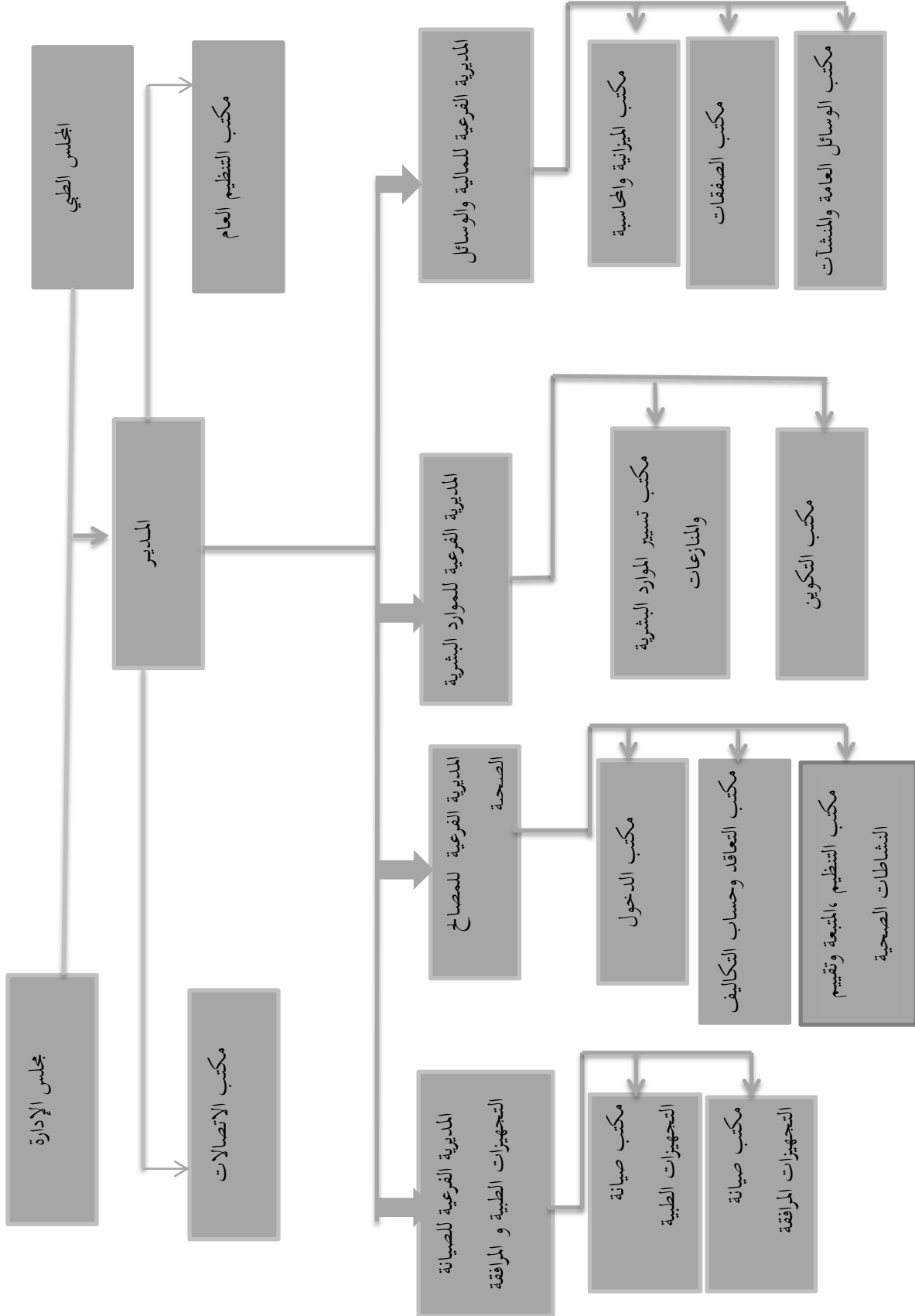
المصدر: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل

الملحق رقم 02 الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب و جراحة الاطفال- بسكرة-



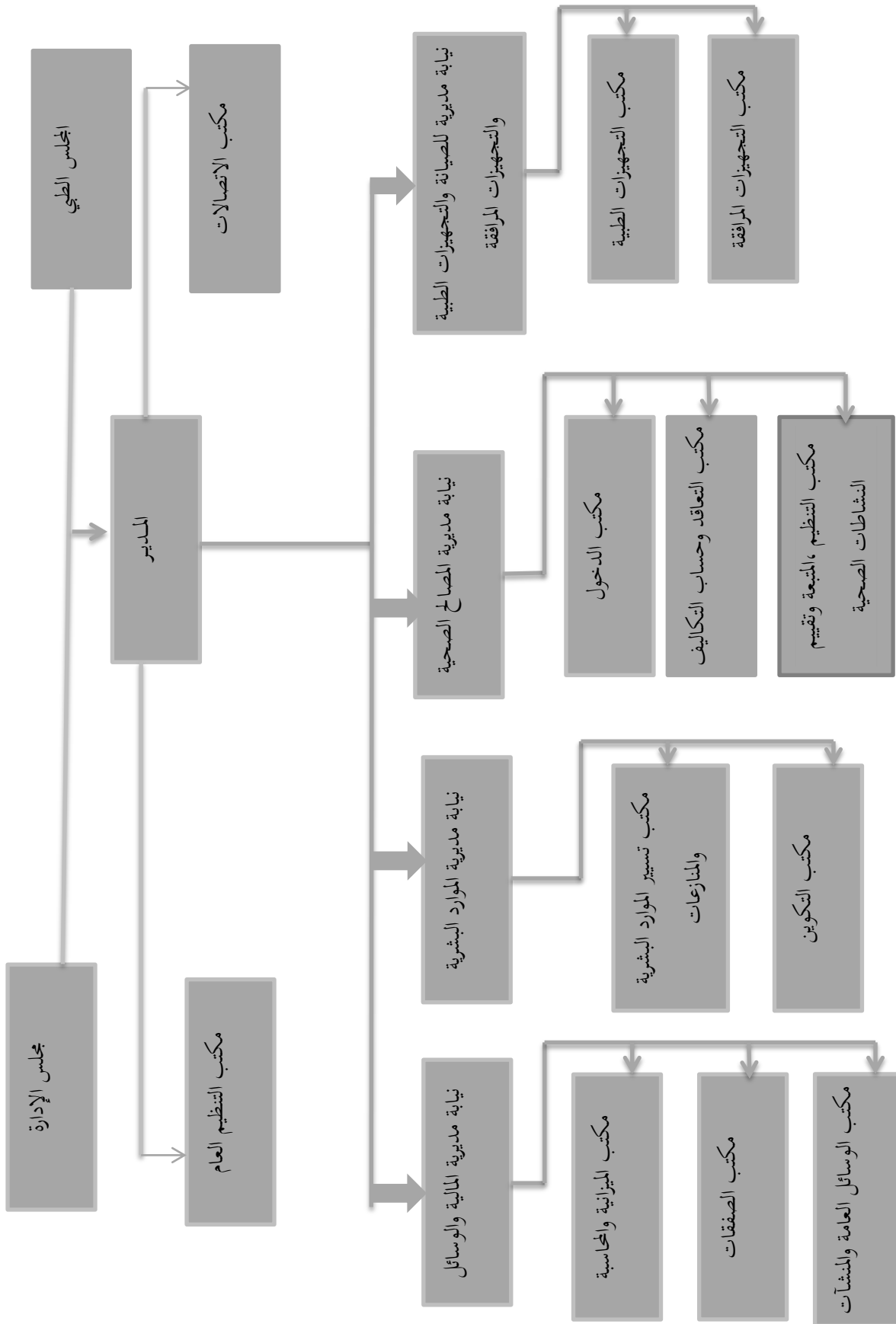
المصدر: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل

الملحق رقم 03 الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان - بسكرة.



المصدر: مديرية الموارد البشرية

الملحق رقم 04 الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-



المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات



جامعة محمد خيضر

إستمارة بحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة العلمية التي نقوم في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تحت عنوان روحانية مكان العمل و تأثيرها على أداء فرق العمل دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية بولاية بسكرة-، نرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم. علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وستكون إجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية و علمية.

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر
3. المستوى العلمي: بكالوريا فأقل تقني سامي ليسانس دكتوراه الدراسات المتخصصة
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
5. المهام التي يشغلونها ممرض من 11 سنة إلى 15 سنة مساعد ممرض أكثر من 16 سنة طبيب مختص طبيب عام

الجزء الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : روحانية مكان العمل : يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى أبعاد روحانية مكان في المستشفى محل الدراسة ، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها)

التقييم					العبارة القياسية	الرقم
					روحانية مكان العمل	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
معنى العمل						
					اشعر بالحماس عند القيام بعمل	01
					اشعر انروحي مرتبطة بالمهمة التي أؤديها	02
					اشعر بالفخر والاعتزاز بالعمل الذي اقوم به	03
					استمتع وانا اؤدي واجبي في العمل	04
					أدرك القيمة التي يضيفها عملي لشخصيتي	05
					أتطلع للقدوم إلى عملي كل يوم	06
					أدرك أن عملي يؤثر إيجابا على المجتمع	07
الإحساس بالانتماء إلى الجماعة						
					اشعر بأنني جزء من الجماعة التي اعلم معها	08
					ارى ان الموظفين يدعمون بعضهم البعض	09
					يشجعني مشرفي في العمل على تطوير مهاراتي وشخصيتي	10
					اعبر عن مخاوفي ومشاكلي دون إحراج	11
					نعمل معا على حل النزاعات بطريقة ايجابية	12
					نتبادل مشاعر التعاون والثقة في العمل	13
					يتم تقييم مجهودنا في العمل بشكل عادل	14
توافق القيم التنظيمية						
					لدي رؤية ايجابية اتجاه قيم المستشفى الذي اعلم فيه	15
					استطيع ان اعبر عن القيم والافكار التي اؤمن بها دون قيود	16

17	تهتم ادارة المستشفى بجميع الموظفين دون تمييز
18	تهتم ادارة المستشفى بصحة الافراد العاملين لديها
19	اوّمن بمهمة وهدف المستشفى الذي اعمل فيه
20	تهتم مؤسستنا بالجانب الروحي والداخلي للافراد العاملين فيها
21	اشعر بأني لست مضطرا للتنازل عن الافكار والقيم التي اوّمن بها

المحور الثاني: أداء فرق العمل: يهدف هذا المحور إلى معرفة أبعاد أداء فرق العمل بالمستشفى محل الدراسة ، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها

جودة الفريق	
23	للفريق نظام اتصال فعال
24	نعمل كفريق متناسق لانجاز المهمة المطلوبة
25	يساهم كل عضو في الفريق في النتائج المحققة
26	يبذل أعضاء الفريق جهدهم لأداء العمل بالشكل الصحيح
27	كفريق عمل نشجع الأفكار الإبداعية و الابتكار
28	ادعم جهود القائد لتنسيق عمل الفريق من اجل تحقيق أهدافه
إنتاجية الفريق	
29	يستعمل الفريق الموارد اللازمة لتحقيق أهدافه
30	نعمل على جعل الفريق ناجحا ومنتجا
31	يملك أعضاء الفريق أهداف واضحة و مفهومة
32	يملك أعضاء الفريق قدرات ومعارف متميزة لأداء مهامهم
33	يتميز الفريق بتنوع الاختصاصات و المهارات المتكاملة
كفاءة الفريق	
34	يبيدي اعضاء الفريق سلوكيات من شأنها ان تحسن من مستوى الاداء المطلوب
35	التزم بأداء المهام المطلوبة مني حسب المعايير المحددة
36	نتشارك المعلومات ، المعارف ، الخبرات في الفريق
37	يعتمد اعضاء الفريق على اكثر من طريقة لمعالجة المشكلات ذات الصلة بالعمل
38	يحاول اعضاء الفريق تشخيص طبيعة المشكلة التي قد تعترض سبيل عملهم
تماسك الفريق	
39	يثق اعضاء الفريق ببعضهم البعض
40	يتبادل اعضاء الفريق المعارف والخبرات في مجال عملهم
41	يبيدي اعضاء الفريق تماسكه خلال الازمات

					42	يتميز اعضاء الفريق بعلاقات صداقة قوية
					43	اشعر بالفخر بالانتماء للفريق الذي اعمل فيه
					44	يعمل اعضاء الفريق على رفع الروح المعنوية لبعضهم لبعض
					45	توفر قيادة فاعلة للفريق على إدارة الصراعات بالطريقة المثلى
						كفريق عمل نشجع ونحفز الافكار الابداعية للأعضاء

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

شكراً لكم على حسن تعاونكم

الملحق السادس: قائمة الاساتذة المحكمين

الاستاذ	الرتبة	الجامعة
حجازي اسماعيل	استاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
دبلة فاتح	استاذ محاضر - أ-	جامعة محمد خيضر بسكرة
بومجان عادل	استاذ محاضر - أ-	جامعة محمد خيضر بسكرة