

دور الذكاء الروحي في تحقيق السلوك التنظيمي
(دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة الاتصالات العامة)

ا.م. د. محمود شكر محمد

كلية المامون الجامعة/تخصص ادارة الاعمال

The role of spiritual intelligence in achieving organizational behavior)
An analysis study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Public
Communications Company)

Mahmoud Shukr Mohamed
professor assistant teacher
Al-Mamoon University College
Specialized in Business Administration
Mahmodazaw22@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2022/ 6/29 تاريخ قبول النشر 2022/8/28 تاريخ النشر 2022/ 12 /29

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تشخيص طبيعة العلاقة بين الذكاء الروحي بوصفه متغيراً مستقلاً والسلوك التنظيمي بوصفه متغيراً مستجيباً ، والتعرف على دور كل منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة ، وتم تطبيق البحث في شركة الاتصالات العامة احدى تشكيلات وزارة الاتصالات العراقية ، وانطلاقاً من أهمية موضوع البحث والاهمية التي تنطوي عليها عينة البحث والشركة المبحوثة اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثه وكانت عينة البحث عينة عشوائية (51) فرداً من قيادات الشركة وشملت (المديرين العاملين ،معاوني المديرين العاملين ،مديري الأقسام ،مسؤولي الشعب) باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ولأجل معالجة البيانات واختيار الفرضيات استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية ومنها (معامل الفا كرو نباخ ، تحليل العامل التوكيدي) واستخرجت النتائج باستعمال البرنامج الحاسوبي (spss v 23) وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتي اثبتت صحة الفرضيات واهمها الشمولية وهذا يدل على اهتمام عينة البحث ببعد الشمولية والذي يشمل في طياته تحقيق الرؤية وتطوير علاقات العمل مع امتلاك حسن الانتماء وكما عكست النتائج مجموعة من التوصيات اهمها تراعي الشركة المبحوثة بأنشاء جيل جديد من اصحاب القرار القادر على التعامل مع المرؤوسين على اساس ابعاد الذكاء الروحي التي جاء بها البحث ونتائجه وخاصة ابعاد ذكاء الاعمال وليس على اساس الوظيفي الروتيني.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، الذكاء الروحي، شركة الاتصالات العامة

Abstract

The current research aims to diagnose the nature of the relationship between spiritual intelligence as an independent variable and organizational behavior as a responsive variable, and to identify the role of each of them in achieving the required performance level for organizations and adapting to the rapid environmental changes. Of the importance of the research topic and the importance involved in the research sample and the researched company, the research adopted the descriptive analytical approach in the completion of the research. The research sample was an intentional sample (55) of the

company's leaders and included (working managers, assistant managers working, department managers, people's officials) using the questionnaire as a tool A main tool for collecting data and information, and in order to process data and choose hypotheses, many statistical methods were used, including (Alpha-Cro-Nbach coefficient, confirmatory factor analysis) and the results were extracted using the computer program (SPSS v,23). The research sample's interest in the dimension of comprehensiveness, which includes realizing the vision and developing working relationships with Possessing good affiliation, and as the results reflected a set of recommendations, the most important of which is that the company in question takes into account the creation of a new generation of decision-makers capable of dealing with subordinates on the basis of the spiritual dimensions that the research and its results brought, especially the dimensions of business intelligence and not on the basis of routine job.

Keywords: *organizational behavior, spiritual intelligence, public communications company*

المقدمة

تعد عوامل العولمة ، والتطور التكنولوجي ، ونظام السوق المفتوح ، ورأس المال الروحي ، ورأس المال الفكري ، ورغبة الافراد في التفوق من اهم التوجهات نحو بذل المنظمات للجهود الاستثنائية ، وانفاق الأموال لتطوير قدراتها التنافسية والتعامل بجدية مع ظواهر انخفاض الإنتاجية ، والاجهاد الوظيفي وضغوط العمل الناتجة عنها ومن اجل ذلك ، فقد أصبحت قضية متغير الذكاء الروحي وكذلك متغير السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ضرورة ملحة واهمية لازمة بشكل يتلاءم مع متطلبات بيئة الاعمال سريعة التغير والتقلب ، لذلك تسعى المنظمات بكل جهدها لتكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها ، ومواكبة تحديات العصر ويعتمد هذا النجاح والفاعلية بشكل كبير على سمات القيادات الإدارية العاملة في تلك المنظمات القادرة على إيجاد توليفة ناجحة بين متغيري الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي ، ومن هذا المنطلق تم اختيار موضوع البحث (دور الذكاء الروحي في تحقيق السلوك التنظيمي) ولفهم العلاقة بين متغير الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي تم الاعتماد على الابعاد (الوعي الذاتي ، الشمولية ، العفوية ، التسامي) اما بالنسبة للمتغير التابع وهو السلوك التنظيمي تم الاعتماد على الابعاد (البعد الفردي ، البعد الجماعي ، البعد التنظيمي ، البعد البيئي) واستهدف البحث شركة الاتصالات العامة كعينة مكانية وقد تم اختيار القادة الإداريين في الشركة كعينة بشرية للبحث الذين يمثلون الشريان الحيوي للشركة وكذلك نجاح علاقة الأثر والارتباط بين متغيري البحث في الشركة المبحوثة.

تضمن البحث أربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث من حيث المشكلة والأهمية والهدف وأساليب جمع البيانات واهم الدراسات السابقة التي تناولت متغير الذكاء الروحي ، والسلوك التنظيمي اما المبحث الثاني تناول الإطار النظري لتوضيح وتحديد مفهوم وأهمية متغيرات البحث الأساسية (الذكاء الروحي ، السلوك التنظيمي) بينما خصص الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية هما الوسط الحسابي لمعرفة مستوى متغيرات البحث والانحراف المعياري لقياس التشتت عن الوسط الحسابي وكذلك معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات البحث الانحدار البسيط لمدى تأثير الذكاء الروحي في السلوك التنظيمي ، أما المبحث الرابع فقد تناول مجموعة من الاستنتاجات التي على اساسها جاءت التوصيات

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تواجه اليوم المنظمات الكثير من التحديات في ظل البيئة المتغيرة والسريعة ولكي تكون هنالك استجابة سريعة لهذه التغيرات ينبغي على المنظمات ان تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وخططها ذات العلاقة بعملية الذكاء الروحي وابعاد السلوك التنظيمي ، وضرورة اتباع اساليب ومفاهيم حديثة في الادارة والتخلي عن المفاهيم والاساليب التقليدية أي محاولة ايجاد تاطير فكري وموضوعي في الكشف عن العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ،وعليه تدور مشكلة البحث في الاجابة على عدد من التساؤلات البحثية التالية:

- 1.هل هنالك تصور وفهم واضح من قبل رؤساء اقسام الشركة المبحوثة لمفهوم الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي
 - 2.هل ان للأبعاد الذكاء الروحي وابعاد السلوك التنظيمي علاقة تأثير وذات دلالة احصائية معنوية في الشركة المبحوثة
 - 3.هل ان للأبعاد الذكاء الروحي وابعاد السلوك التنظيمي علاقة ارتباط وتأثير وذات دلالة احصائية معنوية في الشركة المبحوثة
- 2- اهداف البحث :-

في ضوء مشكلة الدراسة فان هدف الدراسة ينصب اساساً على تشخيص وتحديد العلاقة ما بين مفهوم الذكاء الروحي ومفهوم السلوك التنظيمي في شركة الاتصالات العامة فظلاً عن تحقيق الأهداف الاتية:

- 1.بناء اطار نظري يغطي مجمل الادبيات التي متغيرات البحث وكل مالة صلة بها وذلك بواسطة تحديد المفاهيم ،والاهمية ،والابعاد وعلى مستوى العينة المبحوثة
- 2.تقديم اطار عملي وعلمي تستند له القيادة الإدارية في الشركة العامة للاتصالات حول كيفية الاستفادة من متغيرات البحث

(الذكاء الروحي ،والسلوك التنظيمي)

- 3.تبني مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني
- 4.تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (الذكاء الروحي ،السلوك التنظيمي)ومعرفة نتائجها على عينة البحث

3-اهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من الجوانب الاتية:

- 1.تناولها لأحد الموضوعات التي تلقى أهمية كبيرة من المنظمات على اختلاف أنواعها والمتمثلة بمفهوم الذكاء الروحي وعلاقته بمفهوم السلوك التنظيمي وبما يسهم في تطور المنظمات واستمرارها
- 2.اهمية القطاع المبحوث والمتمثل بالشركة العامة للاتصالات ومالة من دور في اختيار القيادات الكفوة عينة البحث وبما يؤثر ايجابياً على الاقتصاد الوطني

3. الأهمية الميدانية لهذه الدراسة والتي تعكس مدى الفائدة في الاعتماد على ابعاد الذكاء الروحي ودوره في السلوك التنظيمي ومن ثم الارتقاء بمستوى المنظمة وادائها

4. تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات كونه يعد محاولة علمية جديدة ومتواضعة لتعزيز التواصل بين العلوم الإنسانية بدراساتها لمتغيرات تجمع بين العلوم الإدارية والنفسية في اطار السلوك التنظيمي

4-فرضيات البحث

-فرضيات البحث تتمثل فرضيات البحث بالاتي

اولاً- الفرضية الرئيسية الأولى(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي وينطلق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي والبعد الفردي

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي والبعد الجماعي

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي والبعد التنظيمي

4.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي البعد البيئي

ثانياً – الفرضية الرئيسية الثانية(يوجد اثر معنوي للذكاء الروحي في تحقيق ابعاد السلوك التنظيمي)

1- يوجد اثر معنوي للذكاء الروحي في البعد الفردي

2- يوجد اثر معنوي للذكاء الروحي في البعد الجماعي

3- يوجد اثر معنوي للذكاء الروحي في البعد التنظيمي

4.يوجد اثر معنوي للذكاء الروحي في البعد البيئي

5- مخطط البحث الفرضي:

لغرض استكمال متطلبات البحث في اطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وأهميته واختيار طبيعة العلاقة بين المتغيرات البحث ، قام الباحث بوضع مخطط فرضي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الحالي

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث

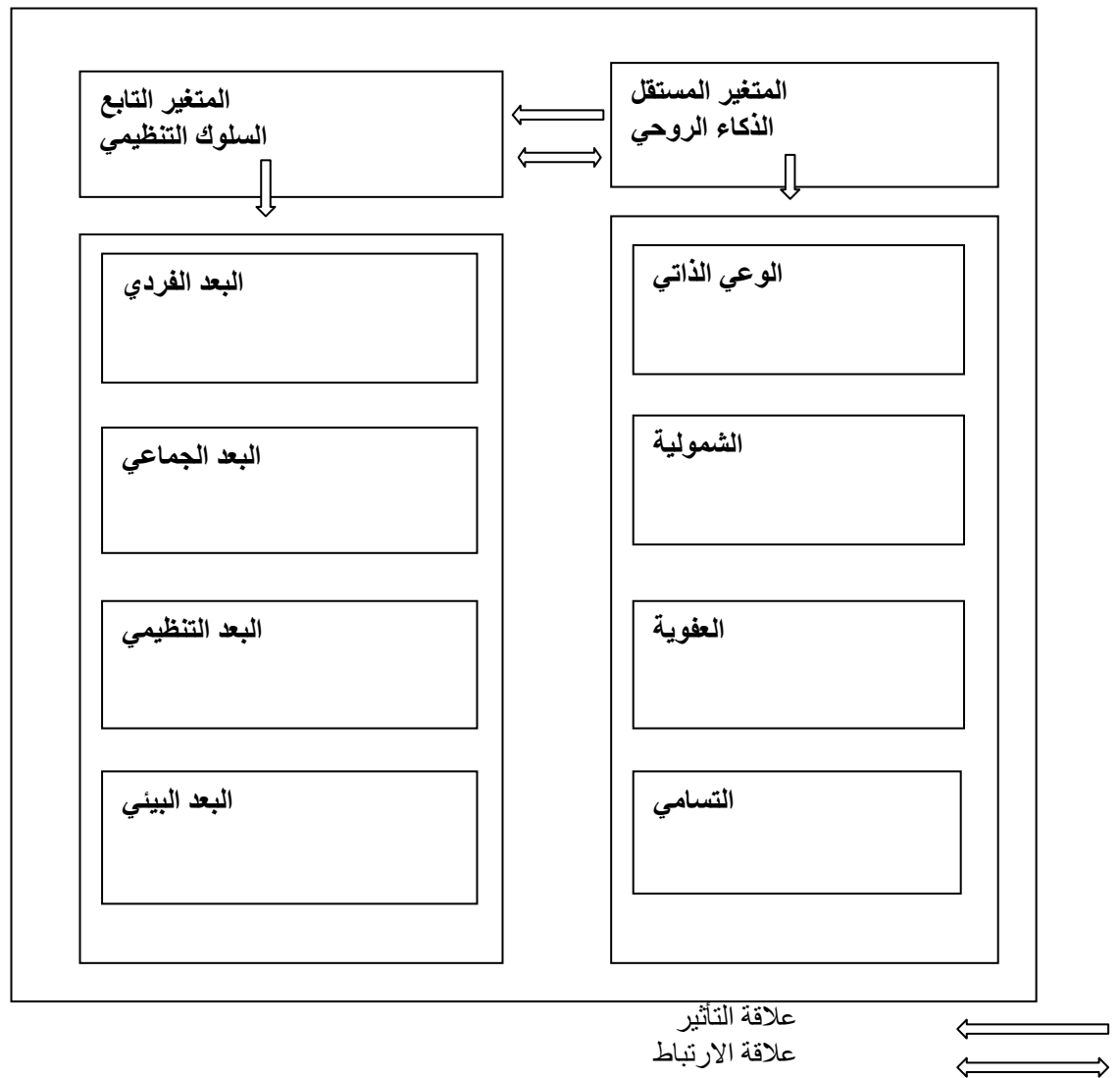
ا. المتغير المستقل هو الذكاء الروحي

بأبعادها(الوعي الذاتي ، الشمولية ، العفوية ، التسامي)

ب. المتغير المعتمد السلوك التنظيمي

بأبعادها (البعد الفردي ، البعد الجماعي ، البعد التنظيمي ، البعد البيئي)

المخطط الافتراضي للبحث



شكل (1)

المصدر: من اعداد البحث

6- وصف مجتمع وعينة البحث :

تأسست الشركة العامة للاتصالات استناداً لأحكام المادة (6) من قانون الشركات رقم 22 لسنة 1997 وسميت بالشركة العامة للاتصالات والبريد، مقرها في العاصمة بغداد ولها فروع في كافة محافظات العراق وللشركة اهداف مهمة تصب في خدمة المجتمع العراقي والتي من اجلها تأسست الشركة وهي كالتالي:

1. تهدف الشركة الى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجالات الاتصال والبريد وفق خطط التنمية والقرارات التخطيطية

2. اعداد الخطط القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى لمشاريع الاتصالات والبريد لتأمين الخدمات المختلفة داخل القطر ومع العالم

3.تخطيط وتأمين وتأهيل الملاكات المطلوبة لتنفيذ المهام في مجال الاتصالات وخاصة من حملة الشهادات والتخصص الدقيق

اما عينة البحث فقد تمثلت بمجموعة من القادة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة المبحوثة والذي جرى اختيارهم بواسطة اعتماد العينة العشوائية الطبقية ، وهي احدى الأساليب الإحصائية المستعملة في العينة البحث والبالغ عددها 51 فرداً من مجموع مجتمع البحث

7- منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في اعداد البحث الحالي ، اذا تم تغطية الجانب النظري من خلال المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالرسائل والاطاريح والدوريات والكتب بالإضافة إلى شبكة الانترنت وتم تغطية الجانب الميداني معتمداً على الاستبانة ، حيث صممت بمحوريين تضمن المحور الاول جانب تعريفي ، من بيانات شخصية واجتماعية تم تصميم الاستبانة من خلال مقاييس علمية اعتمدها البحث ،منها (نجم 2015) (سكارنة، 2013) ، كما استخدم البحث مجموعة من الاساليب الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي لمعرفة مستوى متغيرات البحث ، فضلاً عن الانحراف المعياري لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي . وتم ايضاً استخدام معامل الارتباط الرتب سبيرمان لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الثاني/ التأطير النظري

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي ،في محاولة لإيجاد العلاقة النظرية الرابطة بينهما بغية تحقيق اهداف البحث إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

اولا :الذكاء الروحي

ان ذكاء الإنسان ذكاء حياة بثرائها وابعادها المختلفة بما يشير الى الذكاءات المتعددة بينما الذكاء في الكائنات الاخرى ذكاء السمة الواحدة الذي يظل محدودا في هذا الجانب او مجال او ذاك في الغالب ، وفي الذكاء الانساني هنالك تفكير متميز اي القدرة الفائقة على التحليل والتركيب للمعلومات والاستنتاج وجودة المعلومات ، وهذا ما يجعل الذكاء البشري توليدي تجديدي حافل بالحلول

1:مفهوم وتعريف الذكاء الروحي

يعرف الذكاء الروحي "بانه ذلك الذكاء الذي نستطيع من خلاله الوصول الى دلالاتنا ، قيمنا، اغراضنا، ودوافعنا الاعمق انه ثروة الدلالة والقيم والغرض ، والدوافع الاعلى التي تكون ضرورية للرأسمالية المستدامة والمجتمع المستدام (marshall،2004:34) ويعرفه cook"ان الافراد ذوي الذكاء الروحي يفكرون جيدا بحياتهم والغرض فيها ، وانهم يستطيعون ان ينموا شخصيتهم ويطوروا وعيهم الذاتي بشكل افضل (cook،2004:7)ويمكن تعريف الذكاء الروحي حسب توني بوزان في كتابه الذكاء الروحي " ان تكون اكثر ادراكا للصورة الكاملة لك ، لكونك ، لمكانك ، وغايتك (بوزان ، 2007:2)

2 – خصائص الذكاء الروحي:

في ضوء التعريفات العلمية سابقة الذكر التي جاء بها الكثير من العلماء والباحثين توجد خصائص عامة تميز الذكاء الروحي وهي كالتالي (mankiw، 8:2009)

أ – القيمة الذاتية العليا

ان الذكاء الروحي يبدو اليوم وكأنه يلبي حاجة من حاجات الشخصية حسب مدرسة التحليل النفسي كنموذج هرمي تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي: الهوية (Id) والذات (EGO) والذات العليا (Superego)) وان للمكونين الأول والثاني نمطا أكثر من الذكاء للتعامل معه الا ان الذات العليا التي تبدوا بحاجة الى نمط من الذكاء يكون أكثر تركيزا عليها فالذات العليا التي تبدوا بحاجة الى نمط من الذكاء يكون أكثر تركيزا عليها فالذات العليا هي مكون المثل والمدعم للسلوك المثالي ويمكن ان يكون الذكاء الروحي هو الممثل الأكثر تلاؤما معها من حيث انه ذكاء الغرض والدلالة والصورة الأكبر والقيم والمثل الذكاء الروحي

ب – رؤية الصورة الكلية

ان الذكاء الروحي هو اقرب للحكمة "التي تعني الدروس المتعلمة من التجارب والتسامي (تخطي الانانية الضيقة المنعزلة) منة للتصرفات الجزئية والانانية التي تكون نتاج الفعل ورد الفعل . وهذا ما يجعل الذكاء الروحي أكثر قدرة وتأهيلا لرؤية الصورة الأكبر ومزاياها وفهم المواقف والاحداث بطريقة متوازنة بما يجعله أكثر ايجابية في تطوير علاقات أكثر استقرارا وتفهم الآخرين

ت – القدرة الفعالة على معالجة مشكلة العلاقات والتأثير على الآخرين

ان الآخرين سواء كانوا ادارة او عاملين او حتى افراد عاديين يمكن ان يكونوا في سياق علاقة عدائية " سياق نحن او هم " كما يمكن ان يكونوا في سياق تعاوني " نحن وهم " والذكاء الروحي الذي يتعامل مع الصورة الأكبر والغرض الأعلى يمنح أفراد فرصة أكبر للعلاقة أكثر تصالحا وميلا للتعاون والتكامل في المواقف والجهود مع الآخرين مما يزيد من فرص التأثير الايجابي بهم وهذا يمكن ان ينعكس على تحسين رضا العاملين في العمل

ث – الميل لتطوير القدرات الذكاء الروحي

ان القدرات قد تكون بدنية او عاطفية او ذهنية او روحية ايضا ، والذكاء الروحي كقدرات خاصة تتعلق بالغرض والصورة الأكبر يساعد الافراد على تطوير قدرات جديدة ترتبط بميولهم وقيمهم الذكاء الروحي في العمل وتكون علاقاته الداخلية مع العاملين والخارجية مع اصحاب المصالح الآخرين

3: ابعاد الذكاء الروحي

تمثل ابعاد الذكاء الروحي القدرة على تحقيق مستوى أعلى من الوعي بالغرض والدلالة واشاعة القيم الذكاء الروحي في اطار رؤية كلية تقوم على تواصل الذاتي ومع الآخرين من اجل اغراض واهداف مشتركة وفي الظروف المختلفة ومن اهم تلك الابعاد كما يالي (نجم، 2015: 344)

أ – الوعي الذاتي

ان مضمون الذكاء الروحي يتمركز على الغرض الاعلى واضفاء الدلالة على ما نقوم في المواقف والممارسات الذكاء الروحي. وهذا يعني ان ما يميز الذكاء الروحي ليس الوسائل لتحقيق كفاءة اعلى وانما اضفاء الدلالة الذكاء الروحي العميقة على العمل في كون العمل عبادة او طريقة لأثراء حياتنا وحياة الآخرين (Burger, 2011:172)

ب – الشمولية

الشمولية تؤكد على الإنصاف في الوصول والمشاركة وتستجيب بشكل إيجابي للاحتياجات والكفاءات الفردية لجميع الأفراد. عبر جميع القطاعات والمجتمع الأوسع نطاقاً، تعمل (الشمولية) بنشاط لضمان دعم كل شخص، بغض النظر عن النوع أو اللغة أو القدرات أو الدين أو الجنسية أو غير ذلك من السمات، للمشاركة الفعالة مع الأقران من الجنسين. ، والذكاء الروحي هو ترجمة للشمولية الإدارية التي تعني أنه يجب على كل موظف إداري أن يقوم بالمهام الإدارية جميعها من تخطيط و تنفيذ و توجيه و رقابة بغض النظر عن المنصب الوظيفي الذي ينقله

ت – العفوية

لأشخاص العفويون يتميزون بالقدرة الذكاء الروحي العالية على أن يكونوا مرنين بتكيفهم السريع مع متغيرات بيئة المنظمة المتغيرة التي تحدث بشكل فجائي؛ كخسارة أو فقدان أي شيء، كما أنهم يعتبرون خيبات الأمل مجرد تجارب يتعلمون منها لمستقبلهم فيما بعد، وهذه من نقاط القوة التي يمتلكها العفويون، لأن لديهم القدرة على استعادة توازنهم من خلال تسخير القوة الداخلية النابعة من قلوبهم، والتي تساعد على التماسك بعد كل انتكاسة أو تحد كيفما كان.

ث – التسامي

التسامي بالنسبة لذكاء الاعمال هو مصطلح يعتبر كآلية تستخدم للحماية النفسية أو إزالة التوتر الداخلي الناجم عن الضغوط العصبية عن طريق إعادة توجيه الطاقة لتحقيق الأهداف المحددة والهدوء الذي يساعد على الإبداع وهو أقرب للحيلة النفسية حيث يقوم الشخص بإخراج رغباته بشكل مقبول دون توجيه اللوم إلى نفسك لكونك تفعل شيئاً خاطئاً أو حتى مواجهة لوم المجتمع.

ثانياً: السلوك التنظيمي

ان السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاههم وميولهم وادائهم فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ،كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية واهدافها

1- مفهوم السلوك التنظيمي :

يعد السلوك التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تطرق لها الباحثون في مجال الإدارة ،وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والاسس العلمية المرتبطة بسلوك الافراد والجماعات داخل المنظمة، ولكنه يمتد الى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية وسوف نتعرف على بعض هذه التعاريف التي تناولها الباحثين ومنها

السلوك التنظيمي "حقل معرفي متميز في علم الإدارة يتناول دراسة التأثير الناجم عن تصرفات وافعال الافراد او الجماعات او الهيكل التنظيمي او التغيير في السلوك التنظيمي بقصد خلق توافق وانسجام لتوجيهها

جميعاً نحو الفاعلية والكفاءة والتفوق التنظيمي، فضلاً عن معالجة موضوعات ذات علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل ودوران العمل والإنتاجية (العززي، 2017: 30)

ويعرف السلوك التنظيمي في مجال علم الاجتماع "بأنه حقل معرفي يرتبط بعمل المنظمات في المجتمع فالمنظمة تمثل البنيان البشري المنظم والكيان المادي والاجتماعي المرغوب الذي يتكون من الافراد والجماعات الذين ينسقون جهودهم نحو الهدف المنشود، وذلك من خلال معالجة الموضوعات ذات الصلة بالعمل والوظيفة والسلوك الإنساني والأداء، فضلاً عن علاقة كل ذلك بالبيئة المحيطة (الجبوري، 2014: 67)

وفي مجال العلاقات والولاء يعرف السلوك التنظيمي "انه عبارة عن مجموعة من العوامل التي تضم في ابعادها تأسيس العلاقات السببية والولاء والتعهد للغير والاهتمام بالفعاليات التنظيمية واستخدام البحوث والاساليب العلمية (العميان: 2013، 20)

2. ابعاد السلوك التنظيمي:

تجسدت ابعاد السلوك التنظيمي بالابعاد الاتية (البعد الفردي، البعد الجماعي، البعد التنظيمي، البعد البيئي) وفيما يلي شرح لهذه الابعاد والتي سيتناولها البحث في الجانب الميداني (العززي، 2017: 50)

ا. البعد الفردي

يعد سلوك الفرد في المنظمة حسيلة لعملية دمج بعض تأثيرات البيئة الخارجية التي تتعرض لها، مع سماته الشخصية واتجاهاته وإدراكه وتعلمه وقيمة ومستوى تفكيره، فضلاً عن ضغوط ومحددات الفرق والجماعات التي ينتمي إليها، وطبيعة الأنظمة والقوانين والتعليمات واللوائح الرسمية التي تحكم سير العمل، مع الأخذ بالاعتبار العادات والتقاليد والأعراف والدين والتنظيم غير الرسمي

ب. البعد الجماعي

يعد الانسان اجتماعياً بطبيعته الفطرية، فلا يمكن ان يعيش بمعزل عن الآخرين، ولذلك نادراً ما نجدة فرداً عاملاً في المنظمة لا ينتمي الى جماعة معينة، والتي بدورها تضع انماطاً ومعايير محددة تحكم سلوكه، ومقابل ذلك تهئ تلك الجماعات فرصاً لهم، قد لا تتحقق لمن لا ينتمي اليها، او يكون عضواً فيها. وفي هذه الحالة، لا يمكن الاستغناء او تجاهل سلوكيات الجماعة كونها تشكل معيار البناء وتطوير سلوكيات الافراد والمنظمة ككل

ت. البعد التنظيمي

عادة ما تقوم الإدارة من منطلق بناء كيان تنظيمي ملائم بصياغة الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم ما يتعلق بالمنظمة والعاملين فيها افراد وجماعات، قادة ومرؤوسين ليتم تحديد الفرص والقيود او المحددات على السلوكيات والتصرفات لتكون منسجمة مع سياساتها وأهدافها وخططها وبرامجها

ث. البعد البيئي

تعمل كل المنظمات مهما كان نوعها وشكلها وطبيعتها في بيئة تؤثر وتتأثر بها، وترتبط معها بعلاقات تفاعل متبادلة، وبمعنى اخر لا تعمل المنظمات في فراغ فهي تعد جزء من البيئة الخارجية تستمد كل ما تحتاجه من موارد ومدخلات، وتمدها بإنتاجها في شكل سلع وخدمات. كما ان نجاحها يعتمد على كفاءة ادارتها وقادتها من

خلال التفاعل بإيجابية مع معطيات البيئة الخارجية للمنظمة وتوجيه جميع السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية نحو التعامل معها بدقة وحذر شديدين

3. القوى الأساسية المؤثرة في السلوك التنظيمي

يتأثر السلوك التنظيمي بقوى كثيرة ينبغي فهمها واستيعابها سعياً للخوض بمستوياته في المنظمات المختلفة ان كانت اعمال ام عامة .فالقوى الأساسية المؤثرة في السلوك التنظيمي تقسم الى أربعة

ا. العاملين Employees

تدار المنظمة من قبل العاملين بشكل فردي وجماعي ،وعادة ما تكون سلوكياتهم مسببة ،اذ تكون موجهة نحو تحقيق بعض الأهداف كأن يكون عمل ،فعل ،تصرف ،تعلم ،حركة ،توجه ،صراع ،تفاوض ،مساومة (Hellriegel:1989,23)

ب – الهيكل Structure

المنظمة نظام اجتماعي رسمي وغير رسمي بداخلها مجموعة من الافراد يرتبطون فيما بينهم بعلاقات يحددها الهيكل التنظيمي من خلال الوظائف واقسام موجهة لتحقيق اهداف وغايات معينة تبغيها(Khanka,2009,6)

ت. التكنولوجيا Technology

يؤثر عامل التكنولوجيا بوظائف الافراد والجماعات في المنظمة والتي تحقق بدورها منافع تمكنهم من انجاز أعمالهم بصورة افضل مما لو جرى تأديتها بصورة يدوية ،واحياناً قد تفيد التكنولوجيا عمل الافراد للمهام المنوطة بهم بأساليب مختلفة(Newstrom:2002,23)

ث. البيئة Environment

لا توجد منظمة في العالم تعمل بفردها ،فهي جزء من نظام كبير يتألف من مجموعة من العوامل او المتغيرات من ضمنها الحكومة ، والمنظمات المنافسة والتي بدورها تتأثر بالبيئة وتؤثر فيها بأساليب مختلفة ،كما انها تؤثر في توجهات الافراد الذين يعملون فيها ، وفي ظروف العمل التي تحيط بهم، ولذلك اصبحت البيئة العنصر الرئيس في دراسات حقل السلوك التنظيمي.

المبحث الثالث/ الاطار الذي يربط متغيرات البحث نظرياً

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي ،في محاولة لايجاد العلاقة النظرية الرابطة بينهما بغية تحقيق اهداف البحث إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

اولاً: الاطار المفاهيمي الذي يبين دور الذكاء الروحي في السلوك التنظيمي:

ان للذكاء الروحي دور رئيسي وفاعل ومهم في تطوير مفاهيم السلوك التنظيمي وبالتالي صناعة توليفة مهمة بين متغيرات البحث يمكن من خلالها تحقيق اهداف البحث التي تنتهي بتحقيق غايات المنظمة المبحوثة بصورة خاصة ومنظمات الاعمال العراقية بصورة عامة وهذا ما اكده karaka حيث أشار ان الذكاء الروحي ساهم في تحسين السلوك التنظيمي من خلال الأداء وتحقيق الميزة التنافسية ان الدراسات العديدة تشير الى ان الذكاء الروحي ساهم في السلوك التنظيمي من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال رفع الروح

المعنوية للعاملين وتحسين ولائهم ،والشعور بالغرض والمعنى والشعور بالجماعة والترابط البيني مع الآخرين (karakas، 92:2009))

ان تبني الكثير من الشركات لرسالة وقيم الشركة في السابق يشير الى دور هذه العناصر التي تركز عليها الاستراتيجية التي جاء بها كل من مفاهيم السلوك التنظيمي وكذلك الذكاء الروحي في تحقيق تميز الشركة واثراء ميزتها التنافسية وان تبني مفهوم وممارسات الذكاء الروحي ودوره في تبني مفاهيم السلوك التنظيمي يمكن ان يضيف على الشركة تأكيداً اضافياً في اهتمامها بأهداف واغراض تتجاوز الغرض الرئيسي التقليدي للشركات في تعظيم الربح ومن الامثلة الكثيرة التي ترد في هذا المجال ما اكده بيفر استاذ جامعة ستانفورد (Pfeffer، 11:2001)) من ان الارباح ليست سوى نتائج والا هم هي العمليات التي تصنع الارباح بما فيها عمليات الادارة القائمة على استخدام قيم الادارية الرائدة المتمثلة بالذكاء الروحي ودوره في السلوك التنظيمي التي تهتم بقلوب وعقول الافراد .حيث ان اداء الربح الاعلى يتأتى من الزبائن ذوي الولاء طويل الامد

كما ان دراسات مهمة في الذكاء الروحي كشفت عن وجود علاقة بين الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي ودورة في تحسين الاداء في العمل (Ivancevich، 57:2005)) وهذه هي الدلالة الإدارية للروحانية في مساهمتها في تحقيق الكفاءة في العمل شأنها شأن أي عوامل أخرى استخدامها الاعمال لتحسين الأداء كالحوافز والتكنولوجيا وغيرها ويمكن في هذا السياق التأكيد على ان الذكاء الروحي هي مصدر جديد من مصادر انشاء القيم وتحقيق الميزة التنافسية

3- دور الذكاء الروحي في ابعاد السلوك التنظيمي:

يعد الذكاء الروحي بوابة إدارية يمكن من خلالها الوصول الى ابعاد السلوك التنظيمي المتمثلة بالأبعاد الاتية (البعد الفردي ،البعد الجماعي ،البعد التنظيمي ،البعد البيئي) وفيما يلي شرح لهذه الابعاد والتي سيتناولها البحث (فروم ،2006: 40)

1. دور الذكاء الروحي في البعد الفردي

يمثل الذكاء الروحي نقطة انطلاق تبدأ من داخل الفرد حيث يمكن النظر الى الذكاء الروحي كتجربة داخلية وانها تأتي من داخلنا فهو يمكن ان يترجم معتقداتنا وقيمنا اجتماعياً ودينياً بما يمنحنا القدرة على تقديم طريقتنا المتميزة وبصممتنا الخاصة فيما نقوم به انه ببساطة DNA الفرد ان واقع الذكاء الروحي في البعد الفردي يمثل رسالة الاثرء الذاتي في حين ان تدميرها يمثل رسالة للأفراد بان يعملوا خلاف طبيعتهم ويمكن للذكاء الروحي تفسير سلوك الفرد في المنظمة كحصيله لعملية دمج بعض تأثيرات البيئة الخارجية التي تتعرض لها ،مع سماته الشخصية واتجاهاته وإدراكه وتعلمه وقيمة ومستوى تفكيره ،فضلاً عن ضغوط ومحددات الفرق والجماعات التي ينتمي اليها ،وطبيعة الأنظمة والقوانين والتعليمات واللوائح الرسمية التي تحكم سير العمل ،مع الاخذ بالاعتبار العادات والتقاليد والأعراف والدين والتنظيم غير الرسمي

1. دور الذكاء الروحي في البعد الجماعي

لا يمكن للذكاء الروحي ان يكون مفتاح النجاح والتفوق المنظمي اذا كان يعمل في مجال العمل الفردي اذا يشير الذكاء الروحي الى تماسك الفريق الى درجة جعل الأعضاء يشعرون نحوه بانهم متحفزين للبقاء فيه فهو

سمة مميزة لهم بما في ذلك المدى الذي يلتزمون به من حيث تحقيق الأهداف وتنفيذ المهمات وشيوع السلوك الجماعي والافتخار به وعلية يعد تماسك الفريق تجربة شعورية أو استجابة عاطفية وليس مجرد حساب للبقاء فيه أو تركة كما انه يعكس درجة الانجذاب أعضاء الفريق لبعضهم البعض طبقاً لقياسات الأداء والإنتاجية المحددة من قبل المنظمة

يعد الانسان اجتماعياً بطبيعته الفطرية ،فلا يمكن ان يعيش بمعزل عن الآخرين ،ولذلك نادراً ما نجدة فرداً عاملاً في المنظمة لا ينتمي الى جماعة معينة ، والتي بدورها تضع انماطاً ومعايير محددة تحكم سلوكه ،ومقابل ذلك تهئ تلك الجماعات فرصاً لهم ،قد لا تتحقق لمن لا ينتمي اليها ،او يكون عضواً فيها. وفي هذه الحالة ،لا يمكن الاستغناء او تجاهل سلوكيات الجماعة كونها تشكل معيار البناء وتطوير سلوكيات الافراد والمنظمة ككل

4. دور الذكاء الروحي في البعد التنظيمي

تحقق منظمات الاعمال الكثير من النجاحات في ظل متغيرات حديثة أهمها الذكاء الروحي والبعد التنظيمي فمن خلال هذه التوليفية يمكن التحقق الكثير من الأهداف أهمها توفير الفرص للأفراد للعمل كبشر و توفير الفرص للفرد لتطوير إمكاناته الكاملة. وكذلك ابحث عن زيادة في الفعالية الإجمالية للمؤسسة و توفير فرصة للأفراد للتأثير على الطريقة التي يرتبطون بها بالمنظمة و خلق بيئة يكون فيها الأفراد لديهم عمل صعب. وكذلك

خلق بيئة يكون فيها الأفراد لديهم عمل صعب. وفي ظل هذا التقدم الذي يسبقه الروحية في العمل تقوم الإدارة من منطلق بناء كيان تنظيمي ملائم بصياغة الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم ما يتعلق بالمنظمة والعاملين فيها افراد وجماعات ،قادة ومرؤوسين ليتم تحديد الفرص والقيود او المحددات على السلوكيات والتصرفات لتكون منسجمة مع سياساتها وأهدافها وخططها وبرامجها

2. دور الذكاء الروحي في البعد البيئي

تعمل كل المنظمات مهما كان نوعها وشكلها وطبيعتها في بيئة تؤثر وتتأثر بها ويجب على تلك المنظمات ان تمتلك مفاهيم حديثة متمثلة بمفهوم الذكاء الر وحي قادرا على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية ،وترتبط معها بعلاقات تفاعل متبادلة ،وبمعنى اخر لا تعمل المنظمات في فراغ فهي تعد جزء من البيئة الخارجية تستمد كل ما تحتاجه من موارد ومدخلات ،وتتمدها بإنتاجها في شكل سلع وخدمات .كما ان نجاحها يعتمد على كفاءة ادارتها وقادتها من خلال التفاعل بإيجابية مع معطيات البيئة الخارجية للمنظمة وتوجيه جميع السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية نحو التعامل معها بدقة وحذر شديدين

المبحث الثالث/ التحليل العملي

أولاً: نتائج اختبار الاتساق الداخلي: أما بشأن نتائج اختبار الثبات أو الاتساق الداخلي عبر معامل ارتباط (Cronbach Alpha) اذ يستخدم لقياس مدى ثبات اداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاداة اذ يمكن توضيحها في الجدول (1) والذي تأكد معه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات ارتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى المقبول لها (0.70) وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثباته المطلوب في حال تكرار الاختبار.

الجدول (1) نتائج إختبار الأتساق الداخلي للمتغيرات والابعاد		
المقياس	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
الوعي الذاتي	0.915	0.957
الشمولية	0.905	0.951
العفوية	0.909	0.953
التسامي	0.907	0.952
الذكاء الروحي	0.898	0.948
الفردية	0.909	0.953
الجماعي	0.906	0.952
التنظيمي	0.918	0.958
البيئي	0.912	0.955
السلوك التنظيمي	0.897	0.947
جميع فقرات الاستبيان	0.916	0.957

ثالثا : ثبات الإستبانة: تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافيا للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.857) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج .

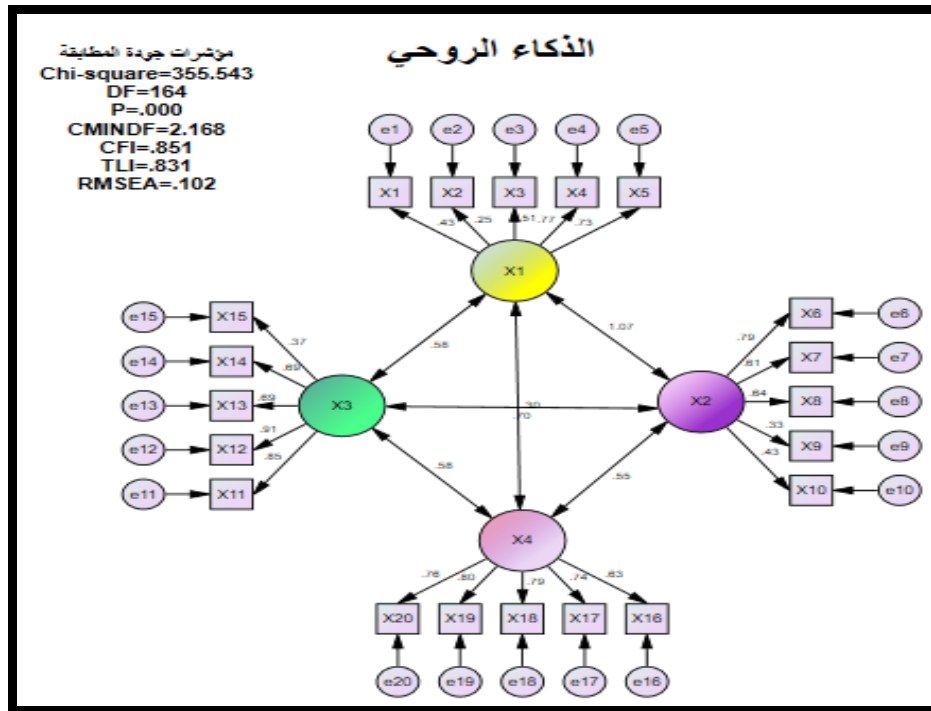
رابعا :التحليل العاملي التوكيدي

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (23.AMOS v)، والذي يمكن من خلاله إختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب وصدق التمايز اظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة او تكوين كل (فقرة) في تفسير العامل اذ سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة (Hair et al ، 2010: 51) الواردة في جدول (2) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة والمتغير التي تنتمي له بصورة خاصة .

الجدول (2) يبين مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة		
المؤشر	القاعدة العامة	
1- مؤشرات جودة المطابقة ¹⁾ (Goodness-of-Fit)		
1.	X ² كاي سكوير	اصغر مايمكن
2.	درجة الحرية ((DF	-
3.	النسبة بين X ² ودرجة الحرية DF	X ² / (درجة الحرية) اقل من 5
4.	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA))	بين 0.05 - 0.08
5.	مؤشر المطابقة المقارن ((CFI	اكبر من 0.90
6.	مؤشر توكر لوبس (TLI	اكبر من 0.90
2- الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)		الاوزن المقبولة ≤ 0.4

1 : التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الذكاء الروحي

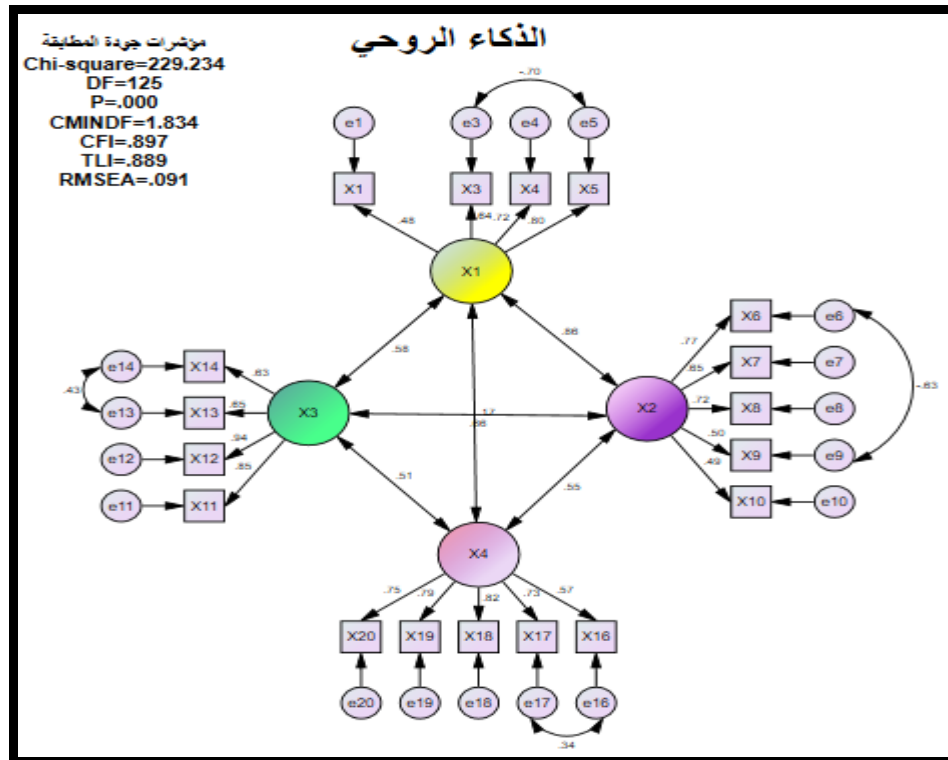
يبين الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الذكاء الروحي والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (20) فقره، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للانموذج والظاهرة في الشكل (1) يتبين ان اغلب هذه المؤشرات غير مطابقة ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices) (Barbara M. Byrne, 2009:90) اذ يقصد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) ان تضع الباحثه نموذجه اعتمادا على الادبيات او نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة نموذجه للبيانات التجريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الاجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات او المسارات غير الدالة واطافة الفقرات التي تحسن من مطابقة النموذج ،وتقدم معظم برامج النمذجة ما يسمى بمؤشرات التعديل وذلك لكل فقره وتستطيع الباحث تحديدها من ضمن خياراته للبرنامج قبل اختبار تقدير المطابقة النموذج وبعد ذلك تساعده هذه المؤشرات في تعديل نموذجه بحيث يصبح اكثر مطابقة وملائمة للبيانات التجريبية ويشير كل مؤشر تعديل الى المدى الذي يتوقع فيه ان ينخفض مقياس حسن المطابقة (مربع كاي) اذا وضع هذا الفقرة بموضع حر او تم اعادة تقدير النموذج وعلى الباحث ان يخفف الفقرات التي لها اكبر مؤشر تعديل اذا كان من ممكن تفسير ذلك نظريا ومنطقيا اما اذا كان هذا الاجراء ليس له اساس منطقي فيمكن للباحث ان يلجا الى ثاني اعلى مؤشر تعديل وهكذا حتى تتحقق افضل مطابقة للنموذج مما يتفق مع المنطق النظري للبحث مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات والتي تتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى المرتفع ضمن الانموذج او تعديلها و بعد هذا الاجراء يكون الانموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (1) .



شكل (1) الانموذج الكامل لمتغير الذكاء الروحي

المصدر : برنامج AMOS V.23

اذ يتبين من خلال الشكل (2) ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للانموذج ويتضح من خلال الجدول (3) معنوية الفقرات اذ تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد. تجدر الاشارة هنا الى انه تم حذف الفقرة غير معنوية اضافة الى تعديل قيم التباينات المشتركة من خلال عمل ارتباط بين الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى والتي ظهرت في توصيات مؤشرات التعديل (Barbara M. Byrne) (Modification Indices، 2009:90) اذ ان هذه التوصيات تتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى المرتفع ضمن الانموذج او تعديلها وقد تم اجراء التعديل وكما هو واضح في الشكل (2) لمتغير الذكاء الروحي بعد التعديل



شكل (2) الانموذج الكامل لمتغير الذكاء الروحي بعد التعديل

المصدر : برنامج AMOS V.23

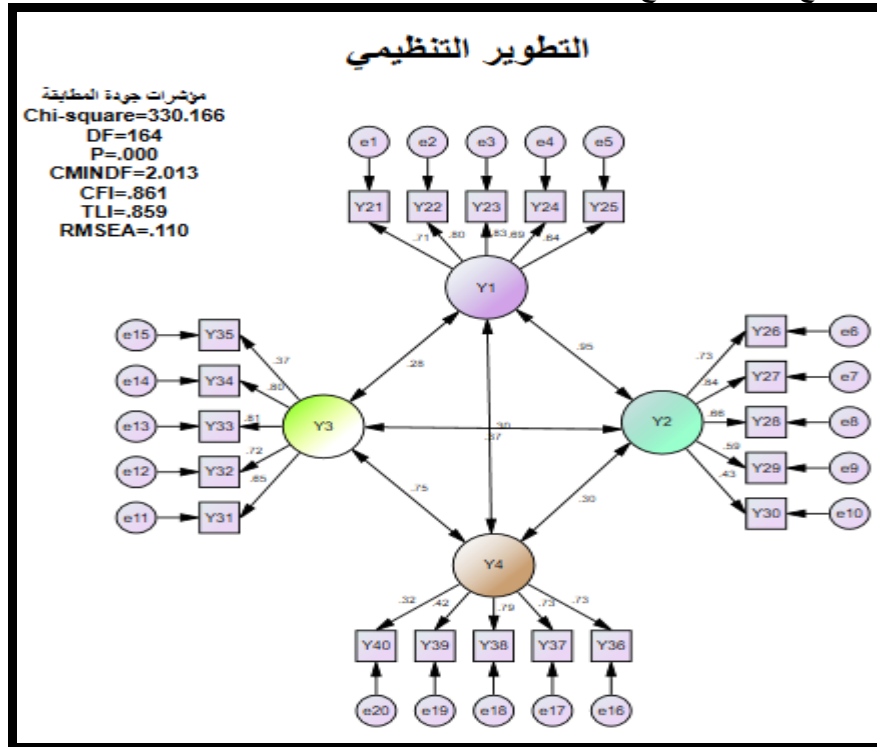
جدول (3) يبين الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير الذكاء الروحي

الفقرات	المسار	الابعاد	الاوزان الانحدارية المعياري	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند 0.05 P
X1	<---	الوعي الذاتي	.482			
X3	<---		.643	.551	3.008	.003
X4	<---		.723	.493	3.295	***
X5	<---		.795	.593	3.339	***
X6	<---	الشمولية	.767			
X7	<---		.652	.203	4.620	***
X8	<---		.719	.167	5.145	***
X9	<---		.502	.233	2.818	.005
X10	<---	العفوية	.487	.224	3.385	***
X11	<---		.855			
X12	<---		.945	.125	8.240	***
X13	<---		.653	.110	5.146	***
X14	<---	التسامي	.634	.122	4.950	***
X16	<---		.566			
X17	<---		.730	.269	4.543	***
X18	<---		.823	.354	3.987	***

X19	<---		.793	.357	3.917	***
X20	<---		.747	.367	3.792	***

2: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السلوك التنظيمي

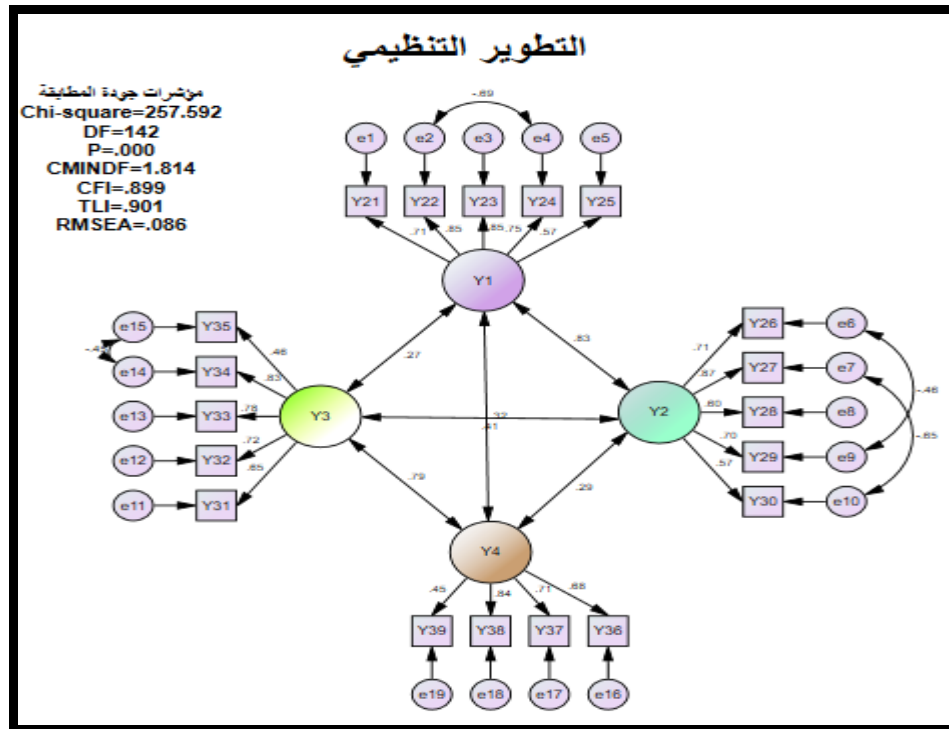
يبين الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج السلوك التنظيمي والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (20) فقرة، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للانموذج والظاهرة في الشكل (3) يتبين ان اغلب هذه المؤشرات غير مطابقة ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices، 2009:90، Barbara M. Byrne) والتي تتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى المرتفع ضمن الانموذج او تعديلها .



شكل (3) الانموذج الكامل لمتغير السلوك التنظيمي

المصدر: برنامج AMOS V.23

اذ يتبين من خلال الشكل (4) ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للانموذج ويتضح من خلال الجدول (4) معنوية الفقرات اذ تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد. تجدر الاشارة هنا الى انه تم حذف فقرات غير معنوية اضافة الى تعديل قيم التباينات المشتركة من خلال عمل ارتباط بين الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى والتي ظهرت في توصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices، 2009:90، Barbara M. Byrne) اذ ان هذه التوصيات تتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى المرتفع ضمن الانموذج او تعديلها وقد تم اجراء التعديل وكما هو واضح في الشكل (4) لمتغير السلوك التنظيمي بعد التعديل



شكل (4) الانموذج الكامل لمتغير السلوك التنظيمي بعد التعديل

المصدر: برنامج AMOS V.23

جدول (4) يبين الأوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير السلوك التنظيمي						
الفقرات	المسار	الأبعاد	الأوزان الانحدارية المعيارية	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند 0.05 P
Y21	<---	البعد الفردي	.707			
Y22	<---		.852	.177	5.658	***
Y23	<---		.850	.210	5.821	***
Y24	<---		.747	.179	4.945	***
Y25	<---		.571	.156	3.926	***
Y26	<---	البعد الجماعي	.711			
Y27	<---		.868	.187	5.729	***
Y28	<---		.601	.172	4.112	***
Y29	<---		.700	.212	3.955	***
Y30	<---		.573	.183	3.780	***
Y31	<---	البعد التنظيمي	.649			
Y32	<---		.718	.188	4.345	***
Y33	<---		.781	.220	4.641	***
Y34	<---		.827	.222	4.762	***
Y35	<---		.460	.246	2.849	.004
Y36	<---	البعد البيئي	.683			
Y37	<---		.710	.245	4.337	***
Y38	<---		.837	.250	4.861	***
Y39	<---		.446	.339	2.839	.005

خامسا : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

نسعى من هذا التحليل التعرف على واقع الذكاء الروحي في تقيق السلوك التنظيمي لعينة من العاملين في الشركة للاتصالات العامة والبالغ عددهم (51) مجووث و سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات اضافة الى تحديد مستوى الاهمية النسبية لكل بعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد على معامل الاختلاف . و قد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول () يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.60 الى 3.39) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.40 الى 4.19) و جيد جدا إذا زاد من (4.20 الى 5) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 الى 3.39) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.80 الى 2.59) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (1 الى 1.79) وكما هو واضح في الجدول (5)

الجدول (5) يبين المتوسط المرجح واتجاه الإجابة		
مستوى الإجابة	مقياس الإجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	لا أتفق تماماً	من 1 الى 1.79
ضعيف	لا أتفق	من 1.80 الى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 الى 3.39
جيد	أتفق	من 3.40 الى 4.19
جيد جدا	أتفق تماماً	من 4.20 الى 5

1- الذكاء الروحي (X)

بلغ اعلى وسط حسابي عام عند بعد الشمولية اذ بلغ (4) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي يتراوح بين (2.60 - 3.39) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.614) ومعامل اختلاف (15.362) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية ، اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد الوعي الذاتي اذ بلغ (3.824) وانحراف معياري (0.551) ومعامل اختلاف (14.407) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية. اذ بينت النتائج ان الذكاء الروحي موجود في شركة الاتصالات العامة من خلال عمل الشركة على جعل العاملين يفخرون بما يقومون به ، اضافة الى تتميز الشركة بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاهتمام بالحاجات الذكاء الروحي داخل الشركة وخارجها ، عبر اشاعة قيم التسامح وخدمة الآخرين ورعاية العاملين في الظروف المختلفة اضافة الى ان الشركة تهتم عند اختيار المديرين وبقية العاملين بخصائص تتعلق بالهدوء والتسامح والتحمل والاخلاق.

2- السلوك التنظيمي (Y)

بلغ اعلى وسط حسابي عام عند بعد التنظيمي اذ بلغ (4.082) وانحراف معياري (0.591) ومعامل اختلاف (14.473) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية ، اما ادنى وسط حسابي عام فقد كان عند بعد الفردي اذ بلغ (3.690) وهو اقل من الوسط الفرضي الذي يتراوح بين (2.60 - 3.39) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.790) ومعامل اختلاف (21.415) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية ، اذ تشير النتائج الى ان إدارة الشركة تقوم من منطلق بناء كيان تنظيمي ملائم بصياغة الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات التي تحكم ما يتعلق بالمنظمة والعاملين فيها افراد وجماعات ، قادة ومرؤوسين ليتم تحديد الفرص والقيود او المحددات على السلوكيات والتصرفات لتكون منسجمة مع سياساتها وأهدافها وخططها وبرامجها

الجدول (6) يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث				
ابعاد متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
الوعي الذاتي	3.824	0.551	14.407	1
الشمولية	4.000	0.614	15.362	2

4	18.667	0.717	3.839	العفوية
3	17.468	0.682	3.902	التسامي
1	13.045	0.508	3.891	الذكاء الروحي
4	21.415	0.790	3.690	البعد الفردي
2	16.802	0.676	4.024	البعد الجماعي
3	17.169	0.652	3.796	البعد البيئي
1	14.473	0.591	4.082	البعد التنظيمي
2	13.310	0.519	3.898	السلوك التنظيمي

الجدول : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

سادسا : اختبار فرضيات البحث

1- فرضيات الارتباط

يتضح من خلال معطيات الجدول (7) نتائج قيم معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين متغير الذكاء الروحي بإبعادها (الوعي الذاتي، الشمولية، العفوية، التسامي) ومتغير السلوك التنظيمي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي) اذ بلغ معامل الارتباط بين الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي (0.750^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى مقبول و ذو دلالة معنوية وهذا يدل على ان الذكاء الروحي لها دور فاعل و جوهري في تحقيق السلوك التنظيمي .

2- اختبار فرضية البحث الاولى و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الوعي الذاتي والسلوك التنظيمي) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد الوعي الذاتي والسلوك التنظيمي (0.463^{**}) عند مستوى دلالة (0.001) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي والسلوك التنظيمي.

3- اختبار فرضية البحث الثانية و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد الشمولية والسلوك التنظيمي) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد الشمولية والسلوك التنظيمي (0.637^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية بين بعد الشمولية والسلوك التنظيمي بناء على نتائج الإحصائية يتم قبول الفرضية

4- اختبار فرضية البحث الثالثة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد العفوية والسلوك التنظيمي) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد العفوية والسلوك التنظيمي (0.555^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية بين بعد العفوية والسلوك التنظيمي بناء على نتائج الإحصائية يتم قبول الفرضية

5- اختبار فرضية البحث الرابعة و التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد التسامي والسلوك التنظيمي) اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد التسامي والسلوك التنظيمي (0.702^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية بين بعد التسامي والسلوك التنظيمي بناء على نتائج الإحصائية يتم قبول الفرضية

جدول (7) يبين الارتباطات بين ابعاد الذكاء الروحي و السلوك التنظيمي		
السلوك التنظيمي	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد الذكاء الروحي
0.463**	الارتباط	الوعي الذاتي
0.001	Sig	
0.637**	الارتباط	الشمولية
0.000	Sig	
0.555**	الارتباط	العفوية
0.000	Sig	
0.702**	الارتباط	التسامي
0.000	Sig	
0.750**	الارتباط	الذكاء الروحي
0.000	Sig	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

الجدول: برنامج SPSS V.23

2 : فرضيات التأثير

يختص هذا الجزء بأختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها في البحث، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض ولكن قبل البدء باجر اختبار تحليل التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (الوعي الذاتي ، الشمولية ، العفوية، التسامي) والمتغير المعتمدة (السلوك التنظيمي) وعليه سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على . (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء الروحي في تحقيق السلوك التنظيمي) ، و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني السلوك التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد الذكاء الروحي ، إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (51) موظف و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات اذ يبين الجدول (8) يبين المؤشرات الإحصائية بين ابعاد الذكاء الروحي في السلوك التنظيمي وكما يلي :

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (توجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي في السلوك التنظيمي)

1. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (63.007) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (توجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي في السلوك التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
2. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.563) يتضح بان الذكاء الروحي على تفسير ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي) اما النسبة الباقية (44%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

3. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي للذكاء الروحي البالغ (0.767) بان زيادة الذكاء الروحي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في متغير) السلوك التنظيمي(بنسبة (76%) .
4. النتائج علاه توضح بان الشركة الاتصالات العامة تمتلك مدراء على مختلف مستويات الشركة تتوفر فيهم القيم والدوافع وانهم لديهم تجارب كثيرة في الدفع نحو التصرفات البعيدة عن الانى ذات الأفق الضيق ومتمكنين من تطوير علاقاتهم مع موظفيهم واستعمال هذه الإمكانيات الى خلق التوافق بين الموظفين في الشركة.
- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي في السلوك التنظيمي)
1. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (13.350) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي في السلوك التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
2. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.214) يتضح بان بعد الوعي الذاتي على تفسير ما نسبته (21%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي) اما النسبة الباقية (79%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.
3. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء الوعي الذاتي البالغ (0.436) بان زيادة بعد الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في متغير (السلوك التنظيمي) بنسبة (43%) .
4. مدراء الشركة لديهم وعي ذاتي يمكنهم من استخدام أساليب تعامل إيجابي مع الموظفين وفهم مشاعرهم والانتباه الى كيفية يتصرف المدراء مع موظفيهم في المواقف المعينة بالاعتماد على العادات والسلوكيات التي يمتلكونها لاجل استخلاص سلوكيات الموظفين داخل الشركة والتعامل معها بالصورة الجيدة.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الشمولية في السلوك التنظيمي)
1. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (33.520) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الشمولية في السلوك التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
2. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.406) يتضح بان بعد الشمولية على تفسير ما نسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي) اما النسبة الباقية (60%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.
3. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء الشمولية البالغ (0.538) بان زيادة بعد الشمولية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في متغير (السلوك التنظيمي) بنسبة (53%) .
4. يعمل مدراء شركة الاتصالات العامة على توجيه الموظفين في الشركة بان يؤدوا أعمالهم بصورة اكثر شمولية من تخطيط وتنفيذ وتوجيه ورقابة مما تمكنهم من الإنجاز بكفاءة وفاعلية.
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد العفوية في السلوك التنظيمي)
1. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (21.783) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد العفوية في السلوك التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

2. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.308) يتضح بان بعد العفوية على تفسير ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي) اما النسبة الباقية (70%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
 3. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء العفوية البالغة (0.402) بان زيادة بعد العفوية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في متغير (السلوك التنظيمي) بنسبة (40%) .
 4. يتضح بان مدراء الشركة يتميزون بالعفوية والمرونة والتكيف السريع تجاه ما يحصل في الشركة وسير العمل والاحداث الفجائية التي تحصل والاستفادة منها كتجارب يتعلمون منها في المستقبل وان هذه الاحداث قد تكون نتيجة البيئة التي تعمل بها الشركة مما يتطلب من المدراء ان يوجهوا موظفيهم للتفاعل بإيجابية مع هذه الاحداث بدقة وحذر.
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التسامي في السلوك التنظيمي)
1. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (47.718) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التسامي في السلوك التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
 2. من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.493) يتضح بان بعد التسامي على تفسير ما نسبته (49%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (السلوك التنظيمي) اما النسبة الباقية (51%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
 3. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعء التسامي البالغة (0.535) بان زيادة بعد التسامي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في متغير (السلوك التنظيمي) بنسبة (53%) .
 4. يتبين بان شركة الاتصالات العامة يتوفر فيها مدراء يعملون على إزالة التواترات الحاصلة اثناء العمل سواء كانت بين الموظفين انفسهم او ضغوط العمل وتوجه الموظفين في توضيح رغباتهم واحتياجاتهم التي تصب في اهداف الشركة وانها تمتلك تقنيات حديثة تسهل على المدراء والموظفين انجاز أعمالهم بصورة افضل وتسهم في التواصل الفعال فيما بينهم ضمن الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة للشركة.

جدول (8) يبين المؤشرات الإحصائية بين ابعاد الذكاء الروحي في السلوك التنظيمي							
السلوك التنظيمي	المسار	ابعاد الذكاء الروحي	A	B	F	R^2	sig
السلوك التنظيمي Y	<---	الوعي الذاتي	2.232	0.436	13.350	0.214	0.001
	<---	الشمولية	1.745	0.538	33.520	0.406	.0000
	<---	العفوية	2.356	0.402	21.783	0.308	.0000
	<---	التسامي	1.812	0.535	47.718	0.493	.0000
	<---	الذكاء الروحي	0.915	0.767	63.007	0.563	.0000

الجدول: برنامج SPSS V.23

الاستنتاجات

1. ان نجاح او فشل أي مجتمع او مؤسسة او جماعة انما يعتمد الى حد بعيد الى صناعة او دخول نماذج جديدة ذات ابعاد ريادة من شأنها رفع مستوى الشركة او المؤسسة المبحوثة ولذلك ان الفارق الرئيسي بين المؤسسة الناجحة وغير الناجحة هو الاعتماد بشكل كبير على دخول هكذا نماذج
2. من خلال التحليل الاحصائي حقق الذكاء الروحي اعلى وسط حسابي عند بعد الشمولية وهذا يدل على اهتمام عينة البحث ببعد الشمولية والذي يشمل في طياته تحقيق الرؤية وتحسين الانماط وتطوير علاقات العمل وتطوير الصلات مع امتلاك حس الانتماء
3. اثبتت الدراسة الميدانية ، ان بعد السلوك التنظيمي حقق اعلى وسط حسابي عند بعد التدريب والتعلم وهذا يدل على رغبة عينة البحث بالسلوك التنظيمي تطوير الخدمات والاستثمار في مجال البحث والسلوك والتزام بالتدريب المستمر في مجال القوى البشرية
4. اختلفت اراء الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الذكاء الروحي الا ان هنالك اجماعاً على ان الذكاء الروحي يؤثر بشكل جوهري في السلوك التنظيمي وكذلك سلوكهم الجماعي والفردى مما ينعكس هذا ايجاباً على مدى تحقيق اهداف الشركة سلباً او ايجاباً
5. وجود اهتمام حقيقي من قبل مدراء الشركة المبحوثة بالتطور الوظيفي المتمثل بالذكاء الروحي وزيادة معرفة ومهارات مالكاها ودعمهم ومساعدتهم بإخلاص بما يلبي تصوراتها المستقبلية وخططها الموضوعية

التوصيات

1. تراعي الشركة المبحوثة بأنشاء جيل جديد من اصحاب القرار القادر على التعامل مع الرؤوسين على اساس ابعاد الذكاء الروحي التي جاء بها البحث ونتائجه وخاصة ابعاد ذكاء الاعمال وليس على اساس الوظيفي الروتيني
2. اهتمام الشركة المبحوثة بأبعاد السلوك التنظيمي وتذليل الصعاب من اجل تحقيقها بغية تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بين الرؤساء والمورسين ،بدل التنافس والسيطرة من طرف واحد
3. يكون من اولويات الشركة الاهتمام بالذكاء الروحي موازاة مع الذكاء الاصطناعي وذلك لأسباب الاتية القدرة على التعلم والخبرة كذلك القدرة على التكيف القدرة على اكتساب مقدار كبير من المعلومات الخارجية
4. اقامة الندوات والورش وكذلك المؤتمرات والمشاركة بها بشكل فعال من اجل الوصول دائماً الى ما هو جديد ومواكبة اهم التطورات وخاصة فيما يخص الذكاء الروحي والسلوك التنظيمي
5. تقديم انموذجاً جيداً تتم فيه المقابلة بين مراحل الوعي الذاتي الفردي الذي يكون فيه الذكاء الروحي هي الذروة العليا في هذا التطور ومرحاً التطور التنظيمي في المنظمات والذي تكون المنظمة الملهمة المرتكزة على الروح هي ذروته العليا

المصادر

اولا : العربية

1. بوزان ،توني 2007 ،قوة الذكاء الروحي ،دار جرير ،الرياض
2. السكارنة2013 ،السلوك التنظيمي والاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن
3. نجم،2015، القيادة وإدارة الابتكار ،دار صفاء للنشر ،عمان ،الأردن
4. العنزي،2017،السلوك التنظيمي ،دار ومكتبة عدنان ،بغداد ،العراق
5. الجبوري،2014،ابعاد السلوك التنظيمي، دار اليازوري، عمان ،الأردن
6. العميان،2013،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة السادسة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن
7. فروم،2006،بؤذية زن والتحليل النفسي 'محمود منقذ الهاشمي ،ازمنة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن

ثانيا: المصادر الاجنبية

- 1.Burger,perter(2011) the Desecularization of the world in :Burger petwe:Resurgent and world politics ,Ethics and public policy genter
2. Hellriegel. (1989). "Multivariate Data Analysis" ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle. , Chan, F., Lee, G
- 3.Barbara M. Byrne”2009”2th Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming p:90
- 4.cook,Sarah and Macauley ,Steve(2001):Change Management Excllence Kogan page Business
- 5.Mankiw,N,Grerory(2009):Brief principles of Macroeconomics South western,Mason
- 6.pfefferm,(2001)Business and the Spirit:Management Practices that Sustain Values .Available
- 7.KhanKa S. S(2009) Op.Cit.:6
- 8.Newstrom j. (2002)Organizational Behavior:Human behavior at work,12th.ed.,N.Y.,McGraw-Hill:23
9. Ivancevich A.M, context and action in the transformation of the firm, Journal of Management Studies, vol 24 , No 6 , 2005 : p p 649-669.