مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور بعض الخصائص الديموغرافية في تعزيز أبعاد الوعي المنظمي دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في معمل اسمنت بادوش
اسم الكاتب: أ.م.د. محمد مصطفى القصيمي، فرمان جراد المجذاب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3470
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 21:39 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين ملحق العدد ١١٠ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[١٨٥ -٢٠٥]

دور بعض الخصائص الديموغرافية في تعزيز أبعاد الوعي المنظمي
دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في معمل اسمنت بادوش*

الدكتور محمد مصطفى القصيمي
أستاذ مساعد - قسم نظم المعلومات الإدارية
mohamadmu@yahoo.com

فرمان جراد المجذاب
قسم إدارة الأعمال
farmonalmajthap@yahoo.com

كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل

المستخلص

تهدف الدراسة إلى محاولة الوقوف على مدى وجود توافق بين الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية ودرجة الوعي المنظمي في معمل سمنت بادوش، ولغرض تحقيق هذا الهدف، فقد تم تصميم استبانة وزعت على أفراد العينة المتكونة من (٣٠) فرداً، وبعد تحليل البيانات المستحصلة باعتماد معامل التحليل (chi-square) والذي سبقه إعداد أرضية وإطار نظري من قبل الباحثين بالإفادة من آراء الباحثين حول متعلقات الوعي المنظمي، توصل الباحثان إلى جملة من النتائج، والتي تم في ضوئها بلورة مجموعة من الإستنتاجات، لعل من أهمها امتلاك المنظمة المبحوثة نسبة جيدة نوعاً ما من الوعي المنظمي، إلا أنها تحتاج قدراً أكبر ليؤهلها لأداء أعمالها بكفاءة وحاجة المنظمة المبحوثة لدرجة عالية من الانتباه المنظمي لتكون يقظة ومتأهبة للتغييرات المتسارعة، كما أشرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقات توافق بين جميع الخصائص الديموغرافية والانتباه المنظمي.

الكلمات المفتاحية:
الوعي المنظمي، الانتباه المنظمي، المعرفة التنظيمية.

* بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة "***دور ابعاد الوعي المنظمي في تعزيز بعض ممارسات الادارة الخضراء-دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت بادوش مستشفى ابن سينا التعليمي في الموصل***"، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل، غير منشورة.

تأريخ استلام البحث ٢٠١٢/٧/٨ تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/١٠/٨

The Role of Some Demographic Characteristics of Promoting the Dimensions of Organizational Awareness

Mohammed M. Al-Qusemi (PhD)
Assistant Professor
Dept. of Management Information Systems
University of Mosul
mohamadmu@yahoo.com

Farman J. Magthab
Researcher
Dept. of Management Information Systems
University of Mosul
farmonalmajthap@yahoo.com

Abstract

The study aims to decide whether there is compatibility between the demographic characteristics of the administrative leaders and the degree of organizational awareness in Badush Cement Plant. In order to achieve this goal, a questionnaire has been designed and the distributed to the sample individuals (30). Depending on coefficient analysis (chi-square), data were analyzed and that proceeded by preparation of ground - based and theoretical framework to benefit from views of writers and researchers around the belongings of organizational awareness. The researchers concluded to a number of results that may be crystallized into a group of conclusions; the surveyed organization can have a good range of organizational awareness, but it needs additional qualifications to perform businesses effectively, the organizations may require a high degree of attention to invigilate and ready to rapid succession. So, the study referred that there is no compatibility whatsoever between the demographic characteristics and organizational attention.

Key Words:
Attention Organizational ,Awerness Organizational,Knowledge Organizational

المقدمة

إن الظروف التي تواجه المنظمات قاطبة أخذت بها إلى اعتماد مجموعة من الأساليب الرامية إلى تيسير أعمالها، ومن ثم تذليل المعوقات التي تعترض سبيل نجاحها، وقد يأتي الوعي المنظمي في مقدمة الأساليب المجسدة لهذا التوجه بهدف إقرار حالات التفوق، ومن ثم الوصول إلى مصاف المنظمات الفاعلة، علما أن فكرة المنظمات الفاعلة لا يتم تحقيقها والأخذ بمضامينها من دون اقترانها بالوعي المترجم لإرادتها، ومن ثم تحديد هويتها، هذا يعني أنها الخادم الأمين لبيئتها في إطار ما يسمى بمجموعة الممارسات الإيجابية ذات المنحى الإيجابي في ميدان العمل، إذ سيتم في هذه الدراسة تحديد دور بعض الخصائص الديموغرافية في تعزيز أبعاد الوعي المنظمي، وذلك من خلال تقسيم هذه الدراسة على ثلاثة محاور أساسية، يتمثل الأول بمنهجية الدراسة، فيما يتناول المحور الثاني العرض النظري لمفهوم الوعي المنظمي ومستوياته وأنواعه وأبعاده فيما خصص المحور الثالث لاستعراض الجانب الميداني للدراسة من خلال اختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج محدودة والتي ستبنى عليها الإستنتاجات والمقترحات التي ستقدمها الدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً- مشكلة الدراسة

يعد الوعي المنظمي من المتغيرات اللازمة لنجاح المنظمات لما له من أثر كبير في تحقيق الأهداف المنظمية المخططة بكفاءة وفاعلية..مما يوضح أهمية التعرف على طبيعة وماهية الوعي المنظمي بأبعاده المختلفة في أية منظمة، وتبرز مشكلة الدراسة الحالية في تعدد المتغيرات المرتبطة بموضوع الوعي المنظمي واتساع نطاقها، وعلى نحو حدا بالباحثين إلى تأشيرها ممثلة (بالقيم المنظمية، الرؤية المنظمية، الانتباه المنظمي) علماً أن هذه العوامل تركت تأثيراتها في كثير من المجالات الإدارية، وكشفت الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان إلى معمل سمنت بادوش في الموصل بأن هنالك قلة إدراك لمعنى الوعي المنظمي بكافة أبعاده، بسبب الاعتماد على هياكل تقليدية ووجود قيادات مختلفة ومتباينة في خصائصها الشخصية، إذ تعد هذه الخصائص من أبرز المحددات في بناء منظمة واعية، انطلاقاً من أنها تسهم في تعزيز أبعاد الوعي المنظمي في المنظمة عينة الدراسة، وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات والتي تمثل في بمجموعها مشكلة الدراسة :

١. هل لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة فكرة عن الوعي المنظمي وطبيعة أبعاده؟
٢. إلى أي مدى تمتلك القيادات الإدارية إدراكاً عن مدى مساهمة الخصائص الديموغرافية بزيادة الوعي المنظمي في المنظمة عينة الدراسة؟
٣. ما طبيعة العلاقة التوافقية بين الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية وأبعاد الوعي المنظمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً- أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة يمكن صياغة أهدافها وعلى نحو الاتي:

١. التعرف على مستوى الوعي المنظمي في المنظمة المبحوثة.
٢. اختبار علاقة التوافق بين أبعاد الوعي المنظمي والخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية.

ثالثاً- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة وانسجاماً مع أهدافها، فقد سعت الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسة الآتية:

(لا توجد علاقة توافق معنوي بين الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية وأبعاد الوعي المنظمي) وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لاتوجد علاقة توافق بين الجنس وأبعاد الوعي المنظمي في المنظمة المبحوثة.
   أ. لاتوجد علاقة توافق بين الجنس والقيم المنظمية.
   ب. لاتوجد علاقة توافق بين الجنس والرؤية المنظمية.
   ت. لاتوجد علاقة توافق بين الجنس والانتباه المنظمي.
٢. لاتوجد علاقة توافق بين التحصيل الدراسي وأبعاد الوعي المنظمي في المنظمة المبحوثة.
   أ. لاتوجد علاقة توافق بين التحصيل الدراسي والقيم المنظمية .

ب. لاتوجد علاقة توافق بين التحصيل الدراسي والرؤية المنظمية.
ت. لاتوجد علاقة توافق بين التحصيل الدراسي والانتباه المنظمي.
٣. لا توجد علاقة توافق بين سنوات الخدمة وأبعاد الوعي المنظمي في المنظمة المبحوثة.
أ. لا توجد علاقة توافق بين سنوات الخدمة القيم المنظمية.
ب. لا توجد علاقة توافق بين سنوات الخدمة والرؤية المنظمية.
ت. لا توجد علاقة توافق سنوات الخدمة والانتباه المنظمي.
٤. لا توجد علاقة توافق بين العمر وأبعاد الوعي المنظمي في المنظمة المبحوثة.
أ. لاتوجد علاقة توافق بين العمر والقيم المنظمية.
ب. لاتوجد علاقة توافق بين العمر والرؤية المنظمية.
ت. لاتوجد علاقة توافق بين العمر والانتباه المنظمية.
٥. لاتوجد علاقة توافق بين العنوان الوظيفي وأبعاد الوعي المنظمي في المنظمة المبحوثة.
أ. لاتوجد علاقة توافق بين العنوان الوظيفي والقيم المنظمية .
ب. لاتوجد علاقات توافق بين العنوان الوظيفي والرؤية المنظمية .
ت. لاتوجد علاقة توافق بين العنوان الوظيفي الانتباه المنظمي .

رابعاً- منهج الدراسة وأدواتها

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ وصفت متغيرات الدراسة نظرياً، ومن ثم الاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل على وفق تحليل البيانات المستحصلة من العينة. وتبنى الباحثان (استمارة الاستبانة) كأداة لجمع البيانات، إذ تضمنت الإستمارة جزءين أساسيين، يرتبط الجزء الأول بالمتغيرات الديموغرافية، أما الجزء الثاني فيتعلق بالوعي المنظمي من خلال أبعاده الثلاثة (القيم والرؤية والانتباه) وقد تم اعتماد مقياس ليكرت المتدرج الخماسي بالوزن ٥ للإجابة ب أتفق تماما نزولاً بالتدريج إلى الوزن ١ للإجابة ب لا اتفق تماما، كما عرضت الاستمارة على مجموعة من المحكمين لغرض اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستمارة وشموليتها، فضلا عن استخدام أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار لبيان ثبات الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك بتوزيع الاستمارة على ثمانية عشر فرداً من المبحوثين، ثم أعيد توزيع الاستمارة عليهم بعد خمسة عشر يوماً وكانت نسبة الثبات (٠,81) كما تم إخضاع الاستمارة إلى اختبار الإتساق الداخلي لقياس قيم الإرتباط والتي تعبر عن تمثيل الفقرات للمتغيرات الرئيسة والفرعية وأشرت النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة لبعض فقرات متغيرات الدراسة، وقد اعتمد الباحثان الاستبانة اداةً لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة، إذ خضعت لاختباري الصدق والثبات، وكانت النتائج إيجابية تتماشى مع ما هو مقبول في الدراسات الإنسانية.

وقد اعتمد الباحثان في تحديد متغيراتها على العديد من الدراسات والأبحاث أهمها دراسة (Dennis and Harald, 1999) (Pruzan, Peter, 2001) (Rajen K, 2008)

خامساً- عينة الدراسة ومبررات اختيار الميدان المبحوث وأسباب

تمثلت عينة الدراسة بالقيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش، اذ تم اختيار (٣٠) قائداً ادارياً وبشكل عشوائي من مجموع (٨٠) قائداً إدارياً في المعمل، وبما يشكل نسبة (٣٧%) من القيادات، أما عن أسباب اختيار الميدان المبحوث فيمكن إدراجها بالاتي:

١. لم تشهد المنظمة المبحوثة دراسات سابقة بشأن موضوع الوعي المنظمي، مما يؤشر حاجتها لمثل هذه الدراسة.
٢. للدور الحيوي الذي تضطلع به هذه المنظمة في القطاع الصناعي.

سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

بهدف اختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد أساليب النسب المئوية والتوزيعات التكرارية واختبار مربع كاي كأساليب إحصائية مناسبة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الإستبيان وبالإعتماد على البرمجية الجاهزة SPSS.

الإطار النظري للدراسة

أولاً- مفهوم الوعي المنظمي وأهميته

لغرض الإحاطة بمفهوم الوعي المنظمي لابد من إغنائه ببعض طروحات الباحثين المهتمين بهذا الجانب ،وبهذا الصدد فقد أشار (Bain, 1998, 13) للوعي المنظمي بأنه يمثل قدرة المنظمة على التفكير بما هو محيط بها مع إمكانية استخلاص الأفكار الجديدة في ظل سلسلة في الاستشارات الداعمة لإيقاظ المنظمة من حالات السبات، في حين عده (Pruzan, 2001, 272) بأنه قدرة المنظمة على التأمل الوجودي والتقييم الذاتي، وقدرة القادة لتعزيز وتنمية ما لديهم من كفاءات، وتوفير المعلومات التي تظهر الأهمية العلمية للأفكار التجارية السائدة، بينما عرضه (Mikkot, 2003, 34) بأنه محاولة لفهم مختلف الوسائل والإستجابة للأساليب المتنوعة والإجراءات التي تستخدم لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء ،وفي السياق ذاته فقد عده (Rodrigo, 2007, 64) آلية رئيسة للبناء المعرفي وللواقع الإجتماعي للمنظمة في إطار البحث عن السياقات والتفاصيل التي تؤشر التفاعل بين اجزائها وعلى نحو يؤمن آليتها، ويؤكد فعلها بالنسبة للمنافسين، وفي الاتجاه ذاته عد (Pess, 2009, 505) الوعي المنظمي بأنه قدرة المنظمة على التفكير وإيجاد درجة من الوحدة عبر أنظمتها وارتباط هويتها مع سماتها الذاتية وزيادة اهتمام المنظمة بالتركيز على الهدف النهائي ويوحد الآراء الجماعية لتحقيق النجاح.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان بأن الوعي المنظمي يمثل مجموعة القيم الإيجابية المجسده لولادة الرؤى الداعمة لمستوى الإنتباه، وبما يدفع القيادات الإدارية خطوات تجاه خدمة بيئتها والعمل بمضمون توجهاتها وتبرز أهمية الوعي المنظمي من خلال مجموعة من الجوانب والتي تفصح عن مداها من خلال الآتي:

١. يمثل الوعي المنظمي المفتاح الرئيس لعملية التغيير المنظمي، إذ تستلزم عملية التغيير درجة من الوعي المنظمي، الذي يعكس حالة من وضوح الرؤية للواقع المنظمي، وفي ذلك إشارة إلى أهمية الوعي المنظمي في تأمين جانب من القدرة الإستباقية لمواجهه أية حالات احتمالية، وأن العديد من الإدارات المنظمية عدته السبيل الأنجع في تأمين الميزة التنافسية، فضلا عن أن امتلاك تلك المنظمات لدرجة عالية من الوعي المنظمي يمثل إمكانيتها في رصد المجالات والأوجه التي تحتاج وتتطلب درجة عالية من التغيير (Dennis et al., 1999, 159)
٢. يمثل الوعي المنظمي أساساً للتعلم في المنظمات: إذ يتطلب التعلم في المنظمات تقاسم واكتساب المعارف في إطار التجربة والتفكير، وهذا يقودنا إلى القول بأن انبثاق الوعي المنظمي يؤمن قدراً فاعلاً في إمكانية التعلم إلى حد انه يصبح الأساس، وفي ذلك ولادة فكرة وطرح منهج لأهمية الوعي في إقرار وتأصيل حالات التعلم، والذي يعد احد

القدرات التي تأخذ بالمنظمة إلى تحقيق المزايا الإيجابية، ويمكن لهذه القدرة أن تعد المصدر الداعم لإنشاء ما هو جديد وتطوير ما متاح، (المعاضيدي، ٢٠٠٧، ٢٤-٢٥).

٣. يعالج الوعي المنظمي حالات تشتت المعرفة داخل المنظمة، ويدعم قدرة المنظمة على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة واستيعابها وتطبيقها على أعمالها التجارية، إذ إن عدم وجود الوعي المنظمي سيبرز مشكلة كيفية الوصول والسيطرة على تلك المعرفة، (James et al., 2003, 1771).

٤. يسهم الوعي المنظمي في ولادة الأفكار، علما أن الأفكار قد تولد مستقلة، ولكن يستلزم الحال وجود حاضنة تتلاقح في داخلها الأفكار بغية تحويلها إلى نتائج. (jones,1996,455) فولادة الأفكار تنبثق من خلال مراحل أو خطوات تفكيرية منظمة أو قد تكون من خلال الصدفة، وقد تتولد نتيجة شرارة أو لمعة فكرية (خصاونه، ٢٠١١، ١٢٨) قد تسهم في تطوير المنظمة للمنتجات التي تبدأ من خلال طرح فكرة أو أكثر، فالمنظمات تستطيع إيجاد أفكار جديدة من خلال متابعة منتجات المنافسين ودراسة خصائصها والتعرف على مدى إقبال الزبائن عليها، وكذلك قد تقوم المنظمة بإعادة هندسة المنتجات المنافسة من خلال اعادة تفكيك المنتج والتعرف على المواد الداخلة في صناعته وخصائصه، وإجراء التعديلات المطلوبة عليه، ومن ثمَ تقديمه بشكل آخر وبصورة جديدة لإسم المنظمة، أو من خلال الموزعين والموردين الذين لديهم معلومات عن السوق والعوامل المؤثرة عليه بحكم عملهم واتصالاتهم، ورجال البيع لأنهم حلقة وصل بين المنظمة والسوق قد يكونون مصدراً جيداً للأفكار لاتصالهم المستمر مع المستهلكين، من هنا تعمل المنظمات على تدريب رجال البيع لزيادة درجة الوعي المنظمي بأنشطة السوق وذلك لإيجاد الأفكار الجديدة ،لأنها تدرك أهمية الدور الذي يمكن أن يؤدوه في هذا المجال (الصميدعي، ويوسف، ٢٠١١، ٢٣٦-٢٣٧).

٥. يجسد الوعي المنظمي إمكانية المنظمة في تكريس مجموعة من القيم المنظمية، علما أن هذه القيم تمثل صمام الأمان لأية منظمة حتى أن أحد الباحثين أشار إلى أن القيم تمثل قلب المنظمة، وفي ذلك فرصة فاعلة لإمكانية المنظمة للنفاذ إلى الواقع الذي تعمل فيه وجذبها للجمهور الذي يمثل احد الأوجه المعبرة بل الكاشفة عن مستوى الوعي الذي تمتلكه تلك المنظمة، عليه فان الوعي المنظمي يجسد حالة الإدراك ويعكس مستوى من الانتباه وصولاً إلى إقرار التفاعل، إذ إن هذا التفاعل لا يمكن أن يتسع نطاقه ويتعزز فعله من دون دعمه بالقيم، تلك التي تعبر عما يحمله الأفراد وما تكنه المنظمة من تطلعات إيجابية للمستقبل، وهذا يفسر لنا أن الوعي يمثل المنطلق الفاعل لإقرار كثير من الأهداف، التي تعدمحوراً فاعلاً في البناء الاستراتيجي للمنظمة، ومؤشراً فاعلاً للتعبير عن هويتها الشرعية (Pruzan, 2009, 273-274)

ثانياً- مستويات الوعي المنظمي

تعددت آراء الباحثين حول مستويات الوعي المنظمي والتي أطلق بعضهم عليها (أنواعاً)، إلا أن أغلب المهتمين بهذا الشأن اتفقوا على تسميتها مستويات، إذ يمكن إيجاز هذه المستويات بالاتي: (susan, 2006, 450) (Barrett, 2003, 351-349) (Pess and Hostett, 2009, 506)

١. **البقاء:** يتجلى هذا المستوى في خلق بيئة مستقرة مالياً، مع التركيز على الصحة والأمان، مقترناً ذلك بتخفيض حالات الرقابة على المدى القصير والبعيد، مع الانتباه إلى

أوجه الفساد وأقنعته، ففي هذا المستوى نجد أن الإقرار بوجود الوعي المنظمي يعني الاهتمام الجاد بالجانب المالي لأن المال يشكل أحد عناصر القوة لأية منظمة، من هنا فالإهتمام الجاد به والوعي التام أمر قائم وفاعل لا يمكن إغفاله، على اعتبار أن المال بكل مجرياته يؤمن الحاجات الإنسانية ويمثل المجيب الفعلي لأية طلبات من قبل الإدارة والعاملين، لذا تتجلى أهمية توجيه العقول نحو الوعي المنظمي التام بهذا الجانب.

٢. **العلاقات الواعية للمنظمة:** تتضح معالم هذا المستوى من خلال بناء علاقات متجانسة وبما يخلق حالة من الشعور بالإنتماء والولاء بين العاملين، فضلاً عن محاولة الربط بين المنظمة والزبائن في ظل التركيز على خفض حالات المنافسة الداخلية والاحتكار والتمييز العرقي.

إذ تحتاج المنظمة اتصالات داخلية وخارجية جيدة، فمن دون العلاقات الجيدة مع (العاملين، الزبائن، المجهزون) ستبقى المنظمة عرضة للمخاطر، إذ تعد إجراءات خلق إحساس الولاء والتسامح بين العاملين، قضية حاسمة في هذا المستوى، فضلاً عن الإحساس باهتمام المنظمة بالاتصالات فيما بينها وبين زبائنها.

٣. **احترام الذات:** يتجسد هذا المستوى في تأمين شعور من الفخر بالسياسات المنظمية الموضوعة، والإجراءات والأنظمة والعمليات والهياكل، لخلق نظام يعزز أداء المنظمة في ظل استخدام وتوظيف أفضل الممارسات، مع العمل على تخفيض مستوى البيروقراطية والهرمية والإرباك، ويكون التركيز في هذا المستوى من الوعي المنظمي على قياس الأداء، واليقظة والحذر في خلق التوازن في العمليات التي لها تأثير على الأداء، ويمكن للمنظمة أن تكون بأفضل حال من خلال تبني أفضل الممارسات، والتركيز على الجودة والإنتاجية والكفاءة وقوة الإستراتيجية، فضلاً على التأكيد على تطوير الأنظمة والعمليات لانجاز النتائج المطلوبة.

٤. **التحويل:** يعكس هذا المستوى أمكانية التكييف واستمرارية التعلم، في ظل مشاركة العاملين بأصواتهم عند صناعة القرار، مع الأخذ بنظر الاعتبار المساءلة والمسؤولية كسمات أساسية في بيئة العمل، بهدف دعم الإبداع والتحسين المستمر والمشاركة بالمعرفة وصولاً إلى النمو الشخصي وتطوير ووعي جميع العاملين، إذ ينصب تركيز المنظمة في هذا المستوى على تكييفها، وتمكين العاملين، والتعليم المستمر، وتعد إجراءات كيفيه تحفيز الإبداع محور اهتمام هذا المستوى لتكون المنتجات جديدة، والخدمات متطورة، وذلك لمقابلة فرص السوق، وهذا يتطلب من المنظمة خفة الحركة والمرونة تجاه المخاطر، والإستجابة الكاملة للتحديات، وان تجمع بين أفكار العاملين بشكل جيد، فضلاً عن تطوير مدخلات الذكاء العاطفي للمدراء ليكونوا قادرين على تحقيق الأداء العالي، وعلى الرغم من الإيجابيات الواردة في هذا المستوى إلا انه لا يخلو من أخطاء، ومن هذه الأخطاء التحيز نحو الإجماع، الذي قد يكون محفزاً لصنع القرارات، وتهيئة عوامل النجاح، ويتم تشجيع العاملين في هذا المستوى من خلال منحهم المسؤولية ولا سيما من يمتلك آراء سديدة، ويكون لفرق العمل دعم واهتمام، ويراعي التنويع على أنه ايجابي، ويتم اكتشاف الأفكار الجديدة ،وتوفير عامل الحرية والمساواة بين العاملين، ولا يمكن الوصول للنتائج المطلوبة ما لم يشترك العاملون والفرق بالإحساس والاتجاه نفسه، وهنا يتطلب الأمر تغيير المستوى والانتقال للمستوى الخامس.

٥. **التماسك الداخلي:** تتضح معالم هذا المستوى من خلال بناء ثقافة تماسك قوية، تعزز قدرة المنظمة على دعم تصرفات العاملين، ودفعهم باتجاه رسالتها وتنمية الرؤية وصولاً

إلى المشاركة في وضع القيم الداعمة للالتزام، والتركيز في هذا المستوى من الوعي المنظمي يتجه نحو بناء ثقافة تماسك وتطوير القدرة على العمل الجماعي، من هنا على المدراء أن يعملوا للصالح العام وإهمال جداول أعمالهم الشخصية، والشرط المسبق للنجاح في هذا المستوى هو بناء مناخ تسوده الثقة وإحساس العاملين الشخصي برسالة المنظمة ورؤيتها ببناء مناخ الالتزام والحماس في كل مستويات المنظمة وزيادة الإنتاجية والإبداع، ويتمثل مفتاح النجاح في هذا المستوى من خلال منظمة فريدة إيجابية قوية، وهذا ما تجسده الثقافة المنظمية المميزة، التي تميزها عن منافسيها حيث تصبح ثقافتها جزءاً من علامتها التجارية، وهذا مهم خصوصاً في منظمات الخدمة، أذ للعاملين تماس مباشر مع الزبائن وعامة الجمهور، وفي هذا المستوى وما يليه تبقى المنظمات فريدة والترويج يكون ضمن ثقافتها.

٦. **بناء الإختلافات:** يدور هذا المستوى حول الإختلافات الإستراتيجية والشراكة، بهدف بناء تحالفات ذات منافع مشتركة مع المنظمات الأخرى والمجتمع المحلي ضماناً لحماية البيئة، وتعميق مستوى الترابط الداخلي والوعي المنظمي، وتامين حالات التعاون بين وحدات الأعمال والأقسام، إن مسعى المنظمة وتركيزها واهتمامها في هذا المستوى من الوعي المنظمي ينصب على تعميق مستوى الترابط والإتصال الداخلي في المنظمة وكذلك بالخارج، حيث يكون الاهتمام داخلياً بمساعده العاملين في اكتشاف الإنجاز الشخصي خلال العمل، أما الإهتمام الخارجي فيكون بالتركيز على بناء الشراكات والتحالفات المفيدة بشكل متبادل مع شركاء العمل، والجانب المهم في هذا المستوى أن العاملين والزبائن يرغبون برؤية التأثير الواضح للمنظمة على العالم من خلال منتجاتها وخدماتها التي تقدمها لهم ورغبتها في العمل بجد من أجل التحسين، وأنها مهتمة بمستقبلهم، والشرط المسبق للنجاح في هذا المستوى هو تطوير أحساس قوي للقادة للتعاطف واعترافهم بأنهم لا يدعمون اتجاهاً واحداً في المنظمة، وأن يصبحوا في خدمة جميع العاملين، وان يبرز نجاح القادة من خلال التخطيط المتعاقب، وتطوير القيادة يعطي تأكيداً هاماً في هذا المستوى .

٧. **الخدمات:** تتمحور فكرة هذا المستوى حول المسؤولية الإجتماعية، وكيفية العمل مع المنظمات الأخرى وأصحاب المصلحة ضمن إطار الأهداف المجتمعية، وتعميق مستوى الإرتباط الداخلي في المنظمة مع الإسراع في مبادرات التواضع والتسامح، إذ يسعى تركيز هذا المستوى من الوعي المنظمي ليكون امتداداً للاستمرار بالمستوى السابق، والتعمق أكثر في تعزيز الترابط في المنظمة، والإحساس بضرورة توسيع الترابط الخارجي، إذ يكون تركيز المنظمة داخلياً على المناخ الأخلاقي، والتواضع والتسامح مع الآخرين، أما التركيز الخارجي فيكون على النشاط الوطني والإقليمي والعالمي، وأن محور العمل في هذا المستوى، هو تطوير إحساس عميق بالمسؤولية الإجتماعية بكافة انحاء المنظمة، والشرط المسبق لنجاح هذا المستوى هو التزام عميق تجاه الصالح العام، الذي يتطلب إعتناق المعايير الأخلاقية العالمية في تفاعلاتها مع أصحاب المصلحة، مع ضرورة إعطاء بعض الإعتبارات الخاصة لمراعاة التأثيرات في الأعمال على المدى الطويل .

ومن الملاحظ على المستويات أعلاه أن التركيز في كل مستوى كان على حاجات معينة، ففي المستوى الأول كان التركيز بالوعي على الربح والاستقرار المالي وصحة وسلامة العاملين، أما في المستوى الثاني فالتركيز كان على الاتصال المفتوح وتمييز

العاملين ورضا الزبائن، أما المستوى الثالث فيركز على احترام الذات والنتائج ذات الجودة والتفوق واعتماد أفضل الممارسات، أما المستوى الرابع فيتجه التركيز نحو التكييف والإبداع وتمكين العاملين ومشاركتهم والتعليم المستمر، أما المستوى الخامس فيركز على التماسك الداخلي وتطوير الثقافة المستندة إلى القيم المشتركة والاشتراك في الرؤى، أما المستوى السادس فكان التركيز على بناء التحالفات الإستراتيجية وشراكات المنظمات الأخرى وبرامج تنمية القادة وتدريب العاملين، أما ما يركز عليه المستوى السابع فهو المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية، فضلا عن إعتناق مبادئ التواضع والتسامح.

ثالثاً- أبعاد الوعي المنظمي

لأجل الإيفاء بمتطلبات الدراسة فقد عمد الباحثان إلى استعراض عدد من الآراء والأفكار التي تناولت هذا الموضوع في الجدول أدناه

الجدول ١

أبعاد الوعي المنظمي من وجهة نظر بعض الباحثون

ت	الأبعاد اسم الباحث والسنة	القيم	البصيرة	الثقافة	الرؤية	الإدراك	الأصالة	التعلم	الاحتياء	الثقة	الالتزام	الإبداع	الأخلاق
1	Alastair 1998			√	√								
2	Tshalmeis 1999	√				√							
3	Hershe 1999						√	√	√		√		
4	Joan 1999								√				
5	Iran 1999	√			√							√	
6	Mikko t 2000							√					√
7	Wilper 2000	√	√										
8	Richard 2005	√			√								
9	Maniske 2005				√				√				
10	Aulons 2007								√				
11	Meller 2008			√	√								
12	Ture 2009	√								√			
13	Kert 2011												√
	نسبة الاتفاق	38.5%	%8	%10	%38.5	%8	%8	%15	%31	%8	%8	%8	%15

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه .

وقد جاء اختيار أبعاد الوعي المنظمي المعروضة أدناه من قبل الباحثين في هذه الدراسة كنتيجة لاتفاق النسبة الغالبة من آراء الباحثين بشأنها، علما أن هذا الإتفاق جاء مشفوعاً بجملة مبررات من أبرزها ترجمة هذه الأبعاد لواقع الوعي المنظمي، فضلاً عن اتساع نطاقها وامتداد فعلها وعلى النحو الذي أضفى عليها درجة من الشمولية مما يساعد على إمكانية قياسها وأدناه استعراض للأبعاد المعتمدة.

١- القيم المنظمية

تعد القيم المنظمية الأكثر أهمية في عالم اليوم من أي وقت مضى، نتيجة التغيير المتسارع الذي اتخذه طابع الأعمال (Barrett, 2005, 1) والمتتبع للقيم يجد أنها تبدأ بالممارسة من إجراءات التوظيف الأولية، إذ يمكن للإدارة تعزيز وتنمية الثقافة الإيجابية من خلال توظيف العاملين الذين يحملون القيم نفسها التي تمثل المنظمة أو قريبة منها، فوجود قواسم تقارب في القيم بين الموظف والمنظمة يكون من المنافع الهامة التي تقود إلى مستوى عالٍ من الأداء (khan, 2005, 6)، والقيم نتاج اجتماعي يكتسبها الفرد تدريجيا ويضعها في إطار السلوك المنظمي، وهي المرجع الذي ينتمي إليه من خلال عملية التنشئة

الإجتماعية والتطبيع الإجتماعي، أو عن طريق التفاعل الإجتماعي، فكلما كانت النسق القيمية للإفراد متماسكة كان النسيج المنظمي أكثر تماسكاً وعلى العكس من ذلك فان تفكك النسيج القيمي للأفراد وتنافره يؤدي إلى زيادة تفكك النسيج المنظمي، لذلك فالإدارة الناجحة تعمل على تحقيق المواءمة بين نسق المجموعة القيمية للأفراد.(فليه والسيد، ٢٠٠٩، ١٨٧-١٨٩) وتتجسد أهمية القيم في العديد من جوانب العمل، حيث تتمثل بالاتي (الغالبي، وإدريس، ٢٠٠٩، ٦٩):

- تحدد الأعمال التي يمكن لمنظمة الأعمال أن تكون فيها أو لا تكون.
- مسؤولة عن رسم توقعات المنظمة وضمان إيصالها للآخرين.
- تعمل على استقطاب الأفراد الكفوئين وذوي المهارة في العمل.
- تحديد أوليات العمل الأساسية .

وعلى الرغم من الأهمية البالغة للقيم إلا أنها لا تخلو من بعض التحديات التي قد تتعاظم لتصبح مشكلة حقيقية تواجهها المنظمات، وهي أن تصبح القيم في بعض الأحيان مجرد شعارات لا تعبر عن مضمونها، ويمكنك ملاحظة ذلك عند جلوسك في مكان ما ترى الشعارات (الزبون هو الملك) و(موظفونا هم أهم أصولنا) مما يشير إلى الإعتقاد بأن هذه هي القيم الحقيقية للمنظمة، ولكن عند التعامل نجد العكس من ذلك، (Atkinson, 2003, 10).

بناء على ما تقدم وبالرغم من التحديات التي تواجهها المنظمات إلا أنه يمكن القول بأن القيم المنظمية هي جوهر حياة المنظمة، ومن دونها قد يحدث تراجع وتدني المعايير وسيادة حالة الإرباك، وصولاً إلى حالة الإنحدار المنظمي، وهذا يعد محفزاً على القول بأن القيم هي منشطات تسهم في تحريك الذات المنظمية، بحيث تتجلى حالات الوعي المنظمي، وبما يدفع المنظمة خطوات تجاه ماتصبو إليه من أهداف ومبتغيات، وبذلك تتضح خيوط الترابط بين القيم وبين الوعي المنظمي، فالمنظمة التي تتدنى قيمها وتفتقر إلى وجود المعايير المنظمة لعملها قد تنخفض درجات الوعي لديها، على اعتبار أن القيم هي القلب النابض للمنظمة، والمنظم لحركة أجزائها، وبيان الكيفية التي يتم بها أداء أنشطتها، فكيف تودي الأنشطة في إطار قيمي، وكيف تستحضر المعايير الضابطة لسلوكياتها ،كل ذلك يتطلب درجة من الإنتباه الذي يمهد السبيل إلى الوعي المنظمي، الذي يعد حاضرة قائمة في ذاتية التنظيمات، وهذه الحاضرة لكي يتجلى فعلها، يجب أن تنظم بشكل يعكس فاعليتها، وهذا لا يتم إلا عند إحاطتها بالقيم والمعايير.

٢- الرؤية المنظمية

يستخدم مصطلح الرؤية على نطاق واسع على الرغم أن الغموض يكتنفه لدى الكثير، وربما لدى بعض المدراء الذين يكونون بعيدين عن الرؤية، إذ تعرف الرؤية بأنها الحالة الواقعية للمستقبل والتي تعبر عن مصداقية المنظمة، ونعني بالواقعية أن تستند الرؤية في واقع الأمر إلى أن تكون ذات معنى بالنسبة للمنظمة،(Nanusp, Burt, 1991) .

فالرؤية تتضمن أكثر المعاني أتساعاً في الزمن نحو الاتجاه للمستقبل، فالمنظمات لم تحقق النجاحات في ميدان الأعمال من دون امتلاكها رؤية واضحة وطموحة، وهذا يدل على امتلاكها الإدارة والإرادة القوية في العمل وصنع القرار والصياغة لتكامل هذه الرؤية، فكلمة رؤية تثير انطباعاً ذهنياً بالتوجه نحو المستقبل، ويفهم ضمناً منها مستوى من التفوق يدل على اختيار القيم، ولها صفة التفرد وهي صورة مثالية وفريدة، لذلك تكون طموح المنظمة لتحقيق ما هو أفضل (الكساسبة، والفاعوري،٢٠١٠، ٢٤-٢٥) فمن مقاصد الرؤية دعم العاملين في المنظمة لتحقيق مستوى من التميز وتوفر الهدف والإتجاه المناسب لهم،

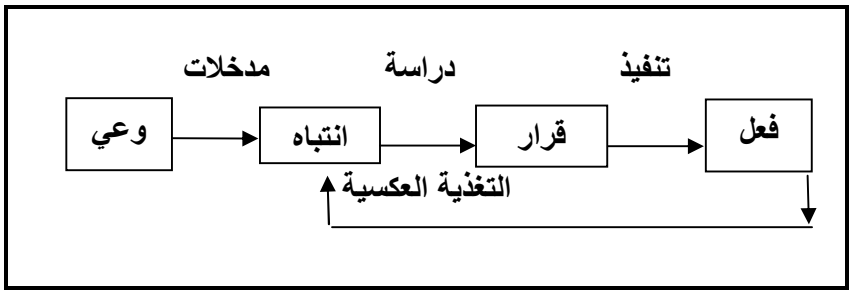
وأن يروا من خلالها بأنهم جزء من الذي تم تصوره لمستقبل المنظمة، فالرؤية التي تفتقر للمصداقية لا تؤمن الجاذبية للعاملين والقيادات الإدارية، وهنا تؤشر لنا أهمية استحضار الرؤية في الوقت الملائم في إطار ثقافة المنظمة ووعيها إلى حد إنها تجسد الواقعية، وتعبر عن مجموعة من المعايير الداعمة للتميز،وأن الرؤية الجيدة هي أنموذج ذهني لحالة مستقبلية، تتضمن التفكير بشأن المستقبل ولا وجود لها في الحاضر، وربما يتم التواصل بها لاحقا، والرؤية الجيدة توضح الهدف والاتجاه والمصداقية العالية وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة، لذى يجب أن تكون واضحة وسهلة الفهم من أجل تحفيز الأفراد وتزيد مستوى الوعي لديهم، وأن تكون واضحة لسهولة فهمها من الآخرين وفي أغلب الأحيان لن تكون في شكل بيان، (Nanus, 1991, 9-11).

يستخلص مما تقدم بأن الرؤية قد تعكس درجة من إمكانية إستشراق المستقبل في إطار المتغيرات والمستجدات التي ينبض بها الواقع، فالمنظمة لا يمكن لها أن تفصح عن رؤيتها إلا في إطار الوعي التام بكافة المستجدات المحيطة بها وفي ذلك تأكيد بان الرؤية الواضحة هي انعكاس الوعي لدى المنظمة.

٣- الانتباه المنظمي

يعد الانتباه من الموارد ذات الندرة والأهمية في وقتنا الحالي، وذلك لورود الآلاف من الأفكار والمعلومات والتقنيات ومصادر التمويل التي قد تتنافس على جذب انتباه الزبائن والمنافسين. فاي منها سيشد الانتباه، ويحظى بالإنتشار والولاء، وتكتب له الحياة، فنجاح المنظمات يتمثل في ما تمتلكه من مورد بشري نادر على اعتبار أن الفرد من العناصر الحاسمة في النجاح، وقد تأتي هذه القوة من الوعي أو الانتباه لما يحيط به، فقدرة الإدارة على استيعاب وملاحظة وتركيز الانتباه على المعلومات التي تعرض لها باستمرار، هي التي تحدد فرصة المنظمة في البقاء،وقدرتها على المنافسة..وبناء على ذلك فعلى الإدارة أن تركز على اكتساب مهارات إدارة مورد الانتباه، وطرائق استخدامه، والإقلاع عن الاهتمام بمورد واحد دون غيره كأن يكون مالياً أو بشرياً، بل يجب أن تكون كل الموارد بما فيها الانتباه في إطار تكامل في العمل (ديفنبورت وبيك، ٢٠٠١، ٢-٦).

فالانتباه المنظمي يمثل الجسر الذي يصل مرحلة الاستيعاب بمرحلة اتخاذ القرار والتنفيذ، وحتى بعد مرحلة اتخاذ القرار والتنفيذ، يتم تعديل القرار وتصحيح مسار التنفيذ بناء على المعلومات المتأتية من نظام التغذية الراجعة نتيجة تركيز الانتباه، وهذا جوهر العملية الإدارية .



الشكل ١

العملية الإدارية للانتباه

المصدر: الحيالي، سندية مروان، (٢٠١٠) ،الانتباه لدى القيادات الإدارية وأثره في النهج الوظيفي للعاملين، (أطروحة دكتوراه غير منشوره)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،ص٥٢

فالمنظمات التي تتعلم مهارات وتقنيات إدارة الانتباه جعلت في وضعها في مكان يؤهلها لاستثمار المستقبل بالنجاح، لان الاقتصاد القائم على الانتباه يزداد نمواً وتوسعاً في كل يوم (الحيالي، ٢٠١٠، ٥٢).

والإدارة الجيدة تتمكن من تسيير عمليات الانتباه لصالحها، وذلك بتوجيه سلوك الأفراد العاملين فيها عن طريق شد انتباههم لأشياء محددة تخص العمل الإداري، حيث تعمل المنظمة على تحقيق جذب انتباه كوادرها، وبالتالي توجه سلوكهم وتدفعه نحو غاية مقصودة، فضلاً عن أن كل ما يصدر عن إدارة المنظمة من أوامر وتعليمات وقوانين وأنظمه يجب أن تتضمن عنصر الإثارة، بما يجعلها قادرة على شد انتباههم فيها، لان عملية جذب وشد انتباه الإفراد مسألة في غاية الأهمية، حتى تضمن المنظمة صدور ما ترغب به على مستوى الأفراد أو الجماعات (جواد،٢٠١٠، ١٥٥).

ويستخلص الباحثان مما تقدم أن عملية الانتباه المنظمي يمكن أن تتحدد من خلال يقظة وتأهب إدارة المنظمة بامتلاكها خفة الحركة في إبراز الجوانب التي تثير انتباهها، فالإدارة الناجحة قد يتخطى انتباهها حدود الذاكرة المنظمية وصولاً إلى اختراق مدارات البيئة وإحداث فرص تعمل المنظمة على استغلالها كإستراتيجية دفاعية أو هجومية .

الجانب العملي للدراسة

أولاً- نبذة عن المنظمة المبحوثة

بدأت الخطوة الأولى لتأسيس المعمل عام ١٩٥٣ من قبل الحاج مصطفى الصابونجي، وهي أول شركة لإنتاج الاسمنت في مدينة الموصل عرفت بأسم شركة إسمنت الرافدين المساهمة برأس مال حينها بلغ (مليون ومائة الف) دينار عراقي وبخط إنتاجي متواضع، ويعمل بالطريقة الرطبة، بدأ المعمل بالإنتاج الفعلي عام ١٩٥٥ واستمر العمل بإضافة خط إنتاجي مماثل وبإدارة الألمان، لحين استلام المعمل من الكادر العراقي عام ١٩٦٣-١٩٦٤، وبدأت مراحل التطور فيه والتوسع بإضافة الخطوط الإنتاجية، حتى أصبح معمل أسمنت بادوش يضم ثلاثة معامل هي معمل التوسيع والقديم والجديد، وتنبثق منها هياكل تنظيمية متشابهة نوعاً ما، حيث يتكون كل معمل من (٨) اقسام، يتكون كل قسم من عدد من الشعب، وحجم القوى العاملة في معمل التوسيع يتكون من(٥٥٢) موظف دائمي و(٤٧٦) عامل وقتي، ومعمل بادوش الجديد يتكون من (٦٥٤) موظفاً دائمياً و(٢٠٨) عامل وقتي ومعمل بادوش القديم يتكون من (٣٠٠) موظفاً دائمياً و(٢٠٠) عامل وقتي، أما بشأن الطاقة الإنتاجية فتبلغ الطاقة التصميمية لمعمل التوسيع ٣٢٠٠ طن بخطين إنتاجيين، في حين تتراوح الطاقة الإنتاجية الفعلية بين ١٥٠٠-٣٠٠٠طن يومياً، وطاقة إنتاجية مماثلة للمعمل الجديد، في حين تتراوح الطاقة الإنتاجية للمعمل القديم بين ٢٥٠٠-٥٠٠٠ ولابد من الإشارة إلى انه لا يمكن الوصول إلى الأرقام أعلاه إلا في حالة توفر الظروف الطبيعية كافة، في إشارة إلى أن بعض المعامل قد تكون طاقتها الإنتاجية تبلغ ٦٠٠٠ طن شهريا، بسبب عدم توفر الظروف وعوامل الإنتاج من كهرباء ونفط، فضلاً عن قيام بعض المعامل بمناوبة خطوط الإنتاج فيها (سجلات معمل سمنت بادوش، ٢٠١٠).

ثانياً- وصف الأفراد المبحوثين

يمكن الوقوف على سمات العينة المبحوثة من خلال معطيات الجدول ٢ والتي تكشف عن الخصائص الديموغرافية لهذه العينة وفي الوقت ذاته تمثل منطلقاً للولوج إلى موضوع

الوعي المنظمي انطلاقاً من وجود تصورات لدى الباحثين بان هذه الخصائص تترك أثرها وتمارس فعلها في الوعي المنظمي لدى القيادات الإدارية .

الجدول ٢
سمات الأفراد المبحوثين (عينة الدراسة)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب (الجنس)					
ذكر		أنثى		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%
٢٦	٨٦.٦٧	٤	١٣.٣٣	٣٠	١٠٠

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية (سنة)											
٢٥- فأقل		٢٦-٣٥		٣٦-٤٥		٤٦ -٥٥		٥٦- فأكثر		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
—	—	٥	١٦.٦٧	١٣	٤٣.٣٣	١٠	٣٣.٣٣	٢	٦.٦٧	٣٠	١٠٠

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب التحصيل الدراسي											
دبلوم معهد		بكالوريوس		دبلوم عالٍ		ماجستير		دكتوراه		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	٣.٣٣	٢٦	٨٦.٦٧	١	٣.٣٣	٢	٦.٦٧	—	—	٣٠	١٠٠
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب (عدد سنوات الخدمة)											
٥-فأقل		٦-١٠		١١-١٥		١٦-٢٠		٢١-فأكثر		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
—	—	٨	٢٦.٦٧	١٤	٤٦.٦٧	١	٣.٣٣	٧	٢٣.٣٣	٣٠	١٠٠

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب (العنوان الوظيفي الحالي)											
مدير عام		معاون مدير		مدير قسم		مسؤول/مشرف شعبة		مسؤول وحدة		مسؤول/ خط انتاجي		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	٣.٣٣	١	٣.٣٣	١١	٣٦.٦٧	١٠	٣٣.٣٣	٧	٢٣.٣٣	—	—	٣٠	١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

ثالثاً- وصف أبعاد الوعي المنظمي وتشخيصها

تتناول هذا الفقرة وصف أبعاد الوعي المنظمي وتشخيصها، باستخدام النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل بعد من هذه الأبعاد وعلى النحو الاتي:

١- القيم المنظمية

تشير معطيات الجدول ٣ إلى أن (64.33%) من الإفراد المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، بينما (9.32%) منهم كانوا غير متفقين، في حين كان (26.22%) منهم محايدين، وذلك بوسط حسابي قدرة (3.63) وانحراف معياري (0,70007)، ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير الفقرة (x2) التي تمثل (حرص المنظمة على

رفض كل ما يسيء إلى مكانتها) وجاء ذلك باتفاق (86.7%) (٢٠.٠+٦٦.٧) من الإفراد المبحوثين وبوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.66)، وكذلك المؤشر (x6) الذي ينصب على (دعم الممارسات الأخلاقية في العمل) وباتفاق (70%) من الأفراد المبحوثين، وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري، والمؤشر (x3) الذي ينص على (الذي يمكن للمنظمة من خلاله تمييز ما هو جيد وما هو رديء في عملها) وباتفاق (66.7%) وبوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.79).

بينما مثل المتغير (x8) الذي عد (مدخل القيم البيئية أساسا لتوجهات المنظمة) أدنى النسب بين المتغيرات الفرعية المعبرة عن القيم المنظمية، وذلك باتفاق(43.3%) بوسط حسابي (٣.١٣٣) وانحراف معياري (0.937).

ويستخلص من خلال مؤشرات النتائج أعلاه أن القيم المنظمية في الموقع المبحوث قد تجلت بصورتها الإيجابية، مما يعني أن النظام القيمي كانت تأثيراته الإيجابية واضحة في ميدان العمل من خلال الحرص على رفض كل ما يسيء لسمعة المنظمة، وفي ذلك منطلقا ايجابيا لمستوى الوعي المنظمي، إلا أن هناك قلة اهتمام في دعم التوجهات الإيجابية البيئية.

الجدول ٣
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم المنظمية

القيم المنظمية												
مؤشرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	1	3.3	20	66.7	8	28.7	1	3.3	-	-	3.7000	0.59596
X2	6	20.0	20	66.7	3	10.0	1	3.3	-	-	4.0333	0.66868
X3	6	20.0	14	46.7	9	30.0	1	3.3	-	-	3.8333	0.79148
X4	-	-	22	73.3	7	23.3	1	3.3	-	-	3.7000	0.53498
X5	1	3.3	18	60.0	7	23.3	4	13.3	-	-	3.5333	0.77608
X6	4	13.3	17	56.7	7	23.3	1	3.3	1	3.3	3.7333	0.86834
X7	3	10.0	14	46.7	9	30.3	4	13.3	-	-	3.5333	0.86037
X8	-	-	13	43.3	10	33.3	5	16.7	2	6.7	3.1333	0.93710
X9	1	3.3	14	46.7	10	33.3	5	16.7	-	-	3.3667	0.80872
X10	6	20.0	13	43.3	9	30.0	2	6.7	-	-	3.7667	0.85836
المعدل	**64.33**				**26.22**		**9.32**				**3.63332**	**0.770007**

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

٢ـ الرؤية المنظمية

يتضح من الجدول ٤ أن (48.9%) من الأفراد المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، بينما (17.79%) منهم كانوا غير متفقين في حين كان (33.33%) منهم محايدين، وذلك بوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.89)، ومن ابرز ما أغنى هذا المتغير هو (x15) الذي ينصب على (حشد القدرات المادية والبشرية لترسيخ رؤية المنظمة المستقبلية)

وباتفاق (70%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.80)، وكذلك (x18) الذي ينص على (تحديد توجهات حركة المنافسين الآنية) وباتفاق (53.3%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.81) وكذلك المؤشر (x19) الذي ينص على (امتلاك المنظمة ما يؤهلها لترجمة رؤيتها إلى واقع عملي) وباتفاق (50%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3,46) وانحراف معياري (0.66) في حين سجل المؤشر(X17) والذي يمثل (نظرة المنظمة للمستقبل بعين الراصد وعقلية المنقب) اقل النسب في إجابات المبحوثين وذلك باتفاق(٣٣.٣) منهم بوسط حسابي (٣.١٠٠) وانحراف معياري (٠.٨٤٤).

يلاحظ من النتائج أعلاه بان المنظمة المبحوثة لديها اهتمام جيد بمسألة الرؤية المنظمية من خلال حشد قدراتها المادية والبشرية لترسيخ تلك الرؤية التي تستطيع من خلالها التنبؤ بحركة منافسيها، وفي ذلك نقطة إيجابية تضاف إلى رصيدها في دعم نقاط القوة، على الرغم من أن بعض القيادات كان لها عدم اهتمام في رصد الأحداث المستقبلية.

الجدول ٤
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للرؤية المنظمية

الرؤية المنظمية												
مؤشرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X11	2	6.7	13	43.3	8	26.7	6	20.0	1	3.3	3.3000	0.98786
X12	2	6.7	12	40.0	6	20.0	8	26.7	2	6.7	3.1333	1.10589
X13	-	-	12	40.0	13	43.3	4	13.3	1	3.3	3.2000	0.80516
X14	1	3.3	14	46.7	10	33.3	4	13.3	1	3.3	3.3333	0.88409
X15	2	6.7	19	63.3	5	16.7	4	13.3	-	-	3.6333	0.80872
X16	3	10.0	11	36.7	10	33.3	6	20.0	-	-	3.3667	0.92786
X17	-	-	10	33.3	15	50.0	3	10.0	2	6.7	3.1000	0.84486
X18	4	13.3	12	40.0	12	40.0	2	6.7	-	-	3.6000	0.81368
X19	3	10.0	12	40.0	11	36.7	4	13.3	-	-	3.4667	0.86037
المعدل	48.9				33.33		17.79				3.348	0.89317

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

٣- الانتباه المنظمي

يشير الجدول ٥ إلى أن (53.81%) من الأفراد المبحوثين متفقين مع مؤشرات هذا المتغير، بينما (28.014%) منهم كانوا غير متفقين في حين كان (32.39%) منهم محايدين، وذلك بوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.88) ومن ابرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X20) الذي ينصب على (نقص الحاجات في موارد المنظمة سبيل لإثارة انتباهها) وباتفاق (76.7%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.77) وكذلك (X26) الذي ينص على (الإدارة بالتجوال سبيلا لإثارة انتباه المنظمة) وباتفاق (56.7%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3.40) وانحراف

معياري (1.24) وكذلك المؤشر (X25) الذي ينصب على (تمثل الإحداث المتكررة سبيلا لبيان تصورات المنظمة العلاجية) وباتفاق (53.4%) من الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.89)

وسجل المتغيران (X22) (X23) اللذان ينصان على (ما تحمله منظمتنا من ميول إيجابية في بيئة عملها يعكس تباينات تعزز من انتباهها) و(تعد الدوافع أحد العناصر الداعمة لعملية الانتباه في منظمتنا) أدنى النسب بحسب أراء المبحوثين، وذلك بوسط حسابي (3.3667) (3.333) وانحراف معياري (0.764) (0.758)

الجدول ٥

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للانتباه النظمي

الانتباه المنظمي												
مؤشرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشده		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشده			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X20	5	16.7	18	60.0	5	16.7	2	6.7	-	-	3.8667	0.77608
X21	1	3.3	15	50.0	9	30.0	4	13.3	1	3.3	3.3667	0.88992
X22	1	3.3	12	40.0	15	50.0	1	3.3	1	3.3	3.3667	0.76489
X23	1	3.3	12	40.0	13	43.3	4	13.3	-	-	3.333	0.75810
X24	2	6.7	13	43.3	11	36.7	3	10.0	1	3.3	3.4000	0.89443
X25	5	16.7	11	36.7	11	36.7	3	10.0	-	-	3.6000	0.88944
X26	6	20.0	11	36.7	4	13.3	7	23.3	2	6.7	3.4000	1.24845
المعدل	53.814				32.39		28.014				3.4762	0.88947

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

رابعاً- اختبار فرضيات الدراسة

وتتضمن هذه الفقرة التأكد من صحة الفرضيات وكما يأتي:

أ. اختبار العلاقة التوافقية بين الجنس والقيم المنظمية، إذ يوضح الجدول ٦ انه لا توجد علاقة توافقية بين الجنس والقيم المنظمية، بسبب قيمة معامل التوافق (chi2) والبالغة (0,179) القليلة، وقيمة مستوى المعنوي (p) البالغة (o,999) وهي الأكبر من (0,05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على عدم وجود علاقة توافق بين متغير الجنس والقيم المنظمية.

ب. اختبار العلاقة التوافقية بين العمر القيم المنظمية، إذ تشير نتائج الجدول ٦ إلى أن هناك علاقة توافقية بين العمر والقيم المنظمية، وبمعامل توافق(chi2) قدره (22,522)، ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنفي وجود علاقة توافق بين ومتغير العمر والقيم المنظمية.

ت. اختبار العلاقة التوافقية بين التحصيل الدراسي والقيم المنظمية: إذ يؤكد الجدول ٦ انه لا توجد علاقة توافقية بين التحصيل الدراسي والقيم المنظمية، بسبب قيمة معامل التوافق (chi2) البالغة (15,822)، وقيمة مستوى المعنوي، (p) البالغة (0,201) وهي الأكبر من (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على عدم وجود علاقة توافق بين متغير التحصيل الدراسي والقيم المنظمية.

ث. اختبار العلاقة التوافقية بين سنوات الخدمة والقيم المنظمية، يبين الجدول ٦ أن هناك علاقة توافقية بين سنوات الخدمة والقيم المنظمية، وبمعامل توافق (chi2) قدره (24,122)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود علاقة توافق بين ومتغير سنوات الخدمة والقيم المنظمية.

اختبار العلاقة التوافقية بين عنوان الوظيفة والقيم المنظمية، يؤشر الجدول ٦ انه لا توجد علاقة توافق بين العنوان الوظيفي والقيم المنظمية، بسبب قيمة معامل التوافقية (chi2) البالغة (12,089)، وقيمة مستوى المعنوية (p) البالغة (0,213) الأكبر من (0,05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على عدم وجود علاقة توافق بين متغير العنوان الوظيفي والقيم المنظمي.

الجدول ٦

اختبار علاقات التوافق بين الخصائص الديموغرافية والقيم المنظمية

الخصائص الديموغرافية / أبعاد الوعي	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	سنوات الخدمة	العنوان الوظيفي	المقياس الإحصائي
القيم المنظمية	5.179	22.522	15.822	24.122	12.089	Chi2
	0.999	0.000	0.201	0.000	0.213	Sig (p)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

٢ـ اختبار علاقات التوافق بين الخصائص الديموغرافية وبعد الرؤية المنظمية، وكما يأتي:

أ. اختبار علاقة التوافق بين الجنس والرؤية المنظمية: يوضح الجدول ٧ أن هناك علاقة توافق بين الجنس والرؤية المنظمية، وبمعامل توافق (chi2) قدره (24) مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على عدم وجود علاقة توافقية بين متغير الجنس والرؤية.

ب. اختبار العلاقة التوافقية بين العمر والرؤية المنظمية: إذ تشير نتائج الجدول ٧ أن هناك علاقة توافقية بين العمر والرؤية المنظمية، وبمعامل توافقيه (chi2) قدره (٢٠.٤٠٠)، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على عدم وجود علاقة توافقية بين متغير العمر الرؤية المنظمية.

ت. اختبار العلاقة التوافقية بين التحصيل الدراسي والرؤية المنظمية: إذ يؤكد الجدول ٧ أن هناك علاقة توافقية بين التحصيل الدراسي والرؤية المنظمية، وبمعامل توافق (chi2) قدره (٣٢)، مما يفظي إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على عدم وجود علاقة توافقية بين متغير التحصيل الدراسي والرؤية المنظمية.

ث. اختبار العلاقة التوافقية بين سنوات الخدمة والرؤية المنظمية: يبين الجدول ٧ أن هناك علاقة توافقية بين سنوات الخدمة والرؤية المنظمية، وبمعامل توافق (chi2) قدره (١٤)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على عدم وجود علاقة توافقية بين متغير سنوات الخدمة والرؤية المنظمية.

ج. اختبار العلاقة التوافقية بين العنوان الوظيفي والرؤية المنظمية :آذ يؤشر الجدول٧ أن هناك علاقة توافقية بين العنوان الوظيفي والرؤية المنظمية، وبمعامل توافقيه (chi2)

قدرة (20.667) مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على عدم وجود علاقة توافقية بين متغير العنوان الوظيفي والرؤية المنظمية.

الجدول ٧
اختبار علاقات التوافق بين الخصائص الديموغرافية والرؤية المنظمية

الخصائص الديموغرافية / أبعاد الوعي	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	سنوات الخدمة	العنوان الوظيفي	المقياس الإحصائي
الرؤية المنظمية	24.000	20.400	32.000	14.000	20.667	Chi2
	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	Sig (p)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

٣. اختبار علاقات التوافق بين الخصائص الديموغرافية والانتباه المنظمي، وعلى النحو الأتي:

أ. اختبار العلاقة التوافقية بين الجنس والانتباه المنظمي: إذ يوضح الجدول ٨ انه لا توجد علاقة توافقية بين الجنس والانتباه المنظمي، وذلك لكون قيمة معامل التوافق (chi2) (6،267) القليلة وقيمة مستوى المعنوية (p) البالغة (0.985) هي الأكبر من (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص عدم وجود علاقة توافقية بين متغير الجنس والانتباه المنظمي.

ب. اختبار العلاقة التوافقية بين العمر والانتباه المنظمي: تشير نتائج الجدول ٨ إلى أنه لا توجد علاقة توافقية بين العمر والانتباه المنظمي، وذلك لان قيمة معامل التوافق (chi2) (7.667) القليلة، وقيمة مستوى المعنوية (p) البالغة (0.105)هي الأكبر من (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة توافقية متغير العمر والانتباه المنظمي.

ت. اختبار العلاقة التوافقية بين التحصيل الدراسي والانتباه المنظمي: يؤكد الجدول ٨ أنه لا توجد علاقة توافقية بين التحصيل الدراسي والانتباه المنظمي، وذلك لكون قيمة معامل التوافق (chi2) (12.933) قليلة، وقيمة مستوى المعنوية (p) البالغة (0.453) وهي الأكبر من (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على عدم وجود علاقة توافقي بين متغير التحصيل الدراسي والانتباه المنظمي.

ث. اختبار العلاقة التوافقية بين سنوات الخدمة والانتباه المنظمي: إذ يبين الجدول ٨ انه لا توجد علاقة توافقية بين سنوات الخدمة والانتباه المنظمي، بسبب قيمة معامل التوافق (chi2) (15.733) القليلة، وقيمة مستوى المعنوية (p) البالغة (0,264) وهي الأكبر من (0,05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود علاقة توافقية بين متغير سنوات الخدمة والانتباه المنظمي.

ح. اختبار العلاقة التوافقية بين العنوان الوظيفي والانتباه المنظمي: إذ يؤشر الجدول ٨ انه لاتوجد علاقة توافقية بين العنوان الوظيفي والانتباه المنظمي، بسبب قيمة معامل التوافق (chi2) (13,066) القليلة، وقيمة مستوى المعنوية (p) البالغة (0,109) وهي الأكبر من (0,05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على عدم وجود علاقة توافقية متغير العنوان الوظيفي والانتباه المنظمي.

الجدول ٨
اختبار علاقات التوافق بين الخصائص الديموغرافية والانتباه المنظمي

الخصائص الديموغرافية / أبعاد الوعي	الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	سنوات الخدمة	العنوان الوظيفي	المقياس الإحصائي
الانتباه المنظمي	6.267	7.667	12.933	15.733	13.066	Chi2
	0.985	0.105	0.453	0.264	0.109	Sig (p)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

خامساً- الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

١. تمتلك المنظمة المبحوثة مستوى جيداً نوعاً ما من الوعي المنظمي، إلا أنها بحاجة لإلى مستوى أعلى خصوصاً بما يخص التوجهات البيئية يمكنها من أداء أعمالها بكفاءة والفاعلية.
٢. حرص القيادات الإدارية على رفض كل ما يسيء إلى سمعة المنظمة مما يؤشر أن المنظمة تمتلك نظاماً قيمياً جيداً قادراً على نقل تصور ايجابي يتضمن أن المنظمة عبارة عن كيان متكامل يعمل بكفاءة على تحقيق أهدافها المرجوة على وفق نظامها القيمي السليم.
٣. عدم اهتمام المنظمة المبحوثة بالرؤية المنظمية، وعدم تضمينها بالتخطيط المستقبلي لأعمالها، مما يؤشر حالة سلبية لديها، أي توجد رؤية لكن لا توجد آليات لتفعيلها.
٤. تبين وجود علاقات توافقية بين الخصائص الديموغرافية وبعد الرؤية المنظمية، أي أن للخصائص الديموغرافية تأثير في تعزيز الرؤية المنظمية وخصوصاً المؤهل العلمي.
٥. ضعف علاقات التوافق بين جميع الخصائص الديموغرافية والانتباه المنظمي.
٦. تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي إن هناك علاقات توافقية بين كل من متغير العمر ومتغير سنوات الخدمة مع بعد القيم المنظمية، في حين لا توجد علاقات توافقية لكل من متغيرات الجنس ،والتحصيل الدراسي ،والعنوان الوظيفي مع القيم المنظمية.

ثانياً- المقترحات

١. الاهتمام بزيادة مستوى الوعي المنظمي للمنظمة المبحوثة، بما يمكنها من أداء أعمالها بالمستوى المطلوب، وبما ينسجم مع متغيرات البيئة المتسارعة، من خلال برامج تعتمدها تلك المنظمة لزيادة وتحسين مستوى الوعي لديها، من خلال تنشيط الدورات التطويرية الهادفة الى زيادة مستوى الوعي لدى القيادات بالسلبيات البيئية وإفرازاتها.
٢. الإستفادة من المتغيرات الشخصية في تعزيز الرؤية المنظمية بوصفها المرشد الإستراتيجي للوصول إلى تحقيق الأهداف، وبما ينسجم مع تأثير الخصائص الديموغرافية على متغير الرؤية من خلال وضع أصحاب الخبرة والكفاءة ممن لديهم مؤهلات علمية وسنوات خبرة في المواقع القيادية بغية تلك الأهداف من خلال رسم تصورات المستقبل.
٣. ضرورة تحفيز الانتباه المنظمي لدى القيادات الإدارية، وبما ينسجم مع التوجهات المستقبلية للمنظمة، وتشجيع دوافع الانتباه لديهم من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت.

٤. العمل على تنشيط قدرات القيادات الإدارية بشأن التنبؤ بالمستقبل عن طريق إجراء الدورات التطويرية الهادفة إلى زيادة مستوى الوعي لديهم فيما يخص التوجهات المستقبلية للمنظمة.
٥. تعزيز جوانب القوة الناجمة من علاقات التوافق بين متغير العمر وسنوات الخدمة والعمل على تفعيل مبادرات التوافق المعدومة بين متغيرات الجنس والتحصيل الدراسي والعنوان الوظيفي، والإستفادة منها في تعزيز القيم المنظمية.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. إدريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن، ٢٠٠٩، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
٢. جواد، شوقي ناجي، ٢٠١٠، السلوك في منظمات الإعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
٣. الحيالي، سنديه مروان، ٢٠١٠، الانتباه لدى القيادات الإدارية وأثره في النهج الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
٤. خصاونة، عاكف لطفي، ٢٠١١، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الإعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. ديفنبورت، توماس، وبيك، جون، ٢٠٠١، إدارة الانتباه مورد اقتصادي جديد يستحق الانتباه، خلاصات كتب المدير ورجال الإعمال، العدد ١٤.
٦. الصميدعي، محمود، ويوسف، ردينه، ٢٠١١، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٧. فيله، فاروق، وعبد الحميد، محمد، ٢٠٠٩، السلوك المنظمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن.
٨. الكساسبة، محمد مفضي، الفاعوري، عبير حمود، ٢٠١٠، قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الإعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
٩. المعاضيدي، معن وعدالله، ٢٠٠٧، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي السابع (اقتصاديات البيئة والعولمة)، جامعة الزيتون ١٦-١٨ نيسان، الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الاجنبية

1. Anderson, Bronwyn, 2001, Implementing Organisational Values, www. emeraldinsight. com/reprints
2. Atkinson, Philip, 2003, Change Management, www.transformations.com.
3. Bain, Alastair, 1998, Social defences against organizational Learning, Published in Human Relations, Vol.51, No. 3. VICTORIA, Australia, alastairbain@ozemail.com.au.
4. Barrett, Richard, 2005, Building a Vision-Guided, Values-Driven Organization, pp power projects inc, www.power-projects.com.
5. Dennis P, *et al*., 1999, The conscious organization, MCB University Press.
6. James M. *et al*., 2003, Strategic Organizational Change: Exploring the Roles of Environmental Structure, Internal Conscious Awareness and Knowledge, Journal of Management Studies, Vol. 5, No. 7, Kansas State University; Birmingham–Southern College.
7. Khan, Asim, 2005, Matching People with Organizational Culture, All Rights Reserved. Business Management Group, Inc, University.

8. Magalhaes, Rodrigo, *et al*., 2007, Making sense of enterprise architectures as tools of organizational self-awareness (OSA), Technical University of Lisbon, Portugal.
9. Nanus, Burt, 1991, strategic leadership and decision making, (strategic vision), SKY magazine.
10. Pees, Richard C. and Hostetter, Glenda, 2009, Organizational consciousness, USA Journal of Health Organization and Management Vol. 23 No. 5, The Pennsylvania State University.
11. Pruzan, Peter, 2001, The Question of: Organizational Consciousnes Can Organizations HaveValues, Virtues and Visions, Journal of Business Ethics, Vol. 29, No. 3. Kluwer Academic Publishers Printed in the Netherlands.
12. Sargo, Susan, 2006, Reward design and Techologies, e.mell susan. Com. Za, tel oo27(21)6584013.