



الوعي الاستراتيجي ودوره في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي

دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية في بلديات السليمانية

Strategic Awareness and its role in reducing Organization Deviation Practices

An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Municipalities of Sulaymaniyah

نهايت اسماعيل جمال
جامعة السليمانية التقنية - المعهد التقني السليمانية
nihayatjamal@gmail.com

أ.م.د. جلال عبدالله محمد
جامعة السليمانية التقنية- الكلية التقنية الادارية
jalal.muhammed@spu.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الوعي الاستراتيجي في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي وتحديد علاقة الارتباط والاثّر بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده (التأمل ، التفكير النظمي ، التوجه نحو التعلم ، إعادة الصياغة) والانحراف التنظيمي بأبعاده (عدم الالتزام بأوقات الدوام ، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة) وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تم اختيار بلديات مدينة السليمانية لتطبيق الجانب العملي، تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات من بينها هل تتوفر الوعي الاستراتيجي لدى القيادة الادارية في بلدية المبحوثة وماهي مستوى الانحراف التنظيمي في بلدية المبحوثة ، للبحث في مشكلة الدراسة تمت صيغة عدد من الفرضيات منها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي للوعي الاستراتيجي في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي .، من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة التي شملت (40) فقرة وقد تكون عينة مجتمع الدراسة من (مدير، رئيس قسم ، مسؤول وحدة) في المستويات الإدارية في بلديات مدينة السليمانية حيث تم توزيع (187) استمارة وأسترجاع (161) استمارة و(146) استمارة استبانة صالحة لتحليل باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss-Version26)، واعتمادا على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث قدمت مجموعة من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات املا في الاستفادة منها من قبل الدائرة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية : الوعي الاستراتيجي ، الانحراف التنظيمي ، بلديات مدينة السليمانية



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية
مجلد (19) عدد (4) 2023



Abstract

This study aims to know the role of strategic awareness in reducing organizational deviation practices and to determine the correlation and impact between strategic awareness in its dimensions (reflection, systematic thinking, orientation towards learning, reformulation) and organization deviation with its dimensions (non-compliance with working hours, taking excessive rest, deliberate work) The study relied on the descriptive analytical method in addition to the method of the field study using the questionnaire as a tool for data collection. The respondents' municipality and what is the level of organization deviation in the respondents' municipality to research of the problem of the study a number of hypotheses were formulated including the existence of a correlation relationship and a significant impact of strategic awareness in reducing organizational deviation practices. In order to achieve the objective of the study, the researches developed questionnaire that included(40) items the sample of the study population in the study was conducted by (Director, Head of Department, Unit Officer) in the municipalities of the city of Sulaymaniyah, where (187) questionnaires were distributed and (161) retrieved (146) valid questionnaire forms for analysis using the Statistical (Spss-Version26) and depending on the conclusion reached by the research , a set recommendations were made that are consistent with these conclusion in the hope of benefiting from them before the surveyed circuit.

Keywords: strategic awareness, organizational deviation, municipalities of the city of Sulaymaniyah



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

في السنوات الأخيرة شهدت زيادة عدد سكان إقليم كردستان وهذه الزيادة بدورها أدى الى تغيير في نمط حياتهم والحاجة الى البحث عن المواقع والأماكن الجديدة للسكن تتلائم مع متطلبات الحياة وتكون مؤهل للعيش فيه وهذا بدوره أدى الى زيادة في أعباء عمل بلدية مدينة السليمانية كونها بلدية تتعامل بشكل مباشر بتقديم الخدمات الى المواطنين . لذلك يجيب الأهتمام به والقيام بالدراسة والبحث عن البلدية المذكورة في سبيل رفع من مستوى أدائهم . وهناك ظاهرة سلبية تؤثر على مستوى تقديم الخدمات الى المواطنين بشكل جيد وهو الانحراف التنظيمي تتسبب في اداء سلبي للمنظمة أن مفهوم الانحراف التنظيمي في منظمات يتمثل بالسلوك الذي ينتهك القيم والمعايير التي تحكم العمل سواء كانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة والسلوك المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والضرر بالآخرين وممتلكاتهم الخاصة والعامة (Hung, et al.,2011:696) بناءً على ماسبق فإن مشكلة هذه الدراسة تتمحور في حول التحقق من أثر الوعي الاستراتيجي على ظاهرة الانحراف التنظيمي , بذلك يمكن طرح مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- 1- ماهي مستويات الانحراف التنظيمي في الدائرة المبحوثة ؟
- 2- هل تتوفر الوعي الإستراتيجي لدى القيادة الادارية في الدائرة المبحوثة ؟
- 3- هل تؤثر الوعي الإستراتيجي في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي ؟

ثانياً :أهمية الدراسة

1. أن الوعي الاستراتيجي من المواضيع التي لم تحظى بدراسة كافية مسبقاً بحسب علم الباحثة وتعد مهماً للمنظمات الأعمال والتي من الممكن أن يكون لها دوراً بارزاً ومؤثراً في تحديد رؤية واضحة للمستقبل وكيفية مواجهته التغيرات وتهديدات بيئة الأعمال.
2. دراسة سلوك الانحراف التنظيمي خطوة مهمة نحو تحقيق التطوير التنظيمي وزيادة كفاءة اداء الموظفين للوظائفهم.
3. يوفر الوعي الاستراتيجي للمنظمات القدرة على بناء القدرات الفكرية والتنظيمية لمواجهة الانحرافات التنظيمية.وتعميق الوعي لدى الموظفين مما يجعلهم يدركون الأضرار التي يلحقها الانحراف بالمجتمع والأدارة وأهداف المنظمة التي يعملون فيها.
4. تعد بلدية السليمانية الجهة المسؤولة عن تنفيذ معظم الاعمال البنية التحتية و الخدماتية في المحافظة والتي لها علاقة مباشرة مع المواطنين .
5. تسليط الضوء على بلدية السليمانية أذا يعد هذه القطاع إحدى ركائز الأساسية في بناء والأعمار وتنمية وتطوير .



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التحقق من دور أبعاد الوعي الاستراتيجي و مدى تأثيره في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي من خلال أبعاده وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مستوى الوعي الاستراتيجي في بلدية السليمانية وكيفية التنبؤ بالعوامل المختلفة في البيئة والتي تؤثر في كيفية سير عملها .
- 2- التعرف على علاقة وتأثير الوعي الاستراتيجي في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي في بلدية السليمانية بما يحقق رضى المواطنين .
- 3- التعرف على مفهوم الانحراف التنظيمي وأبعاده .
- 4- التعرف على مستوى الانحراف التنظيمي في المنظمة المبحوثة وأسبابه .

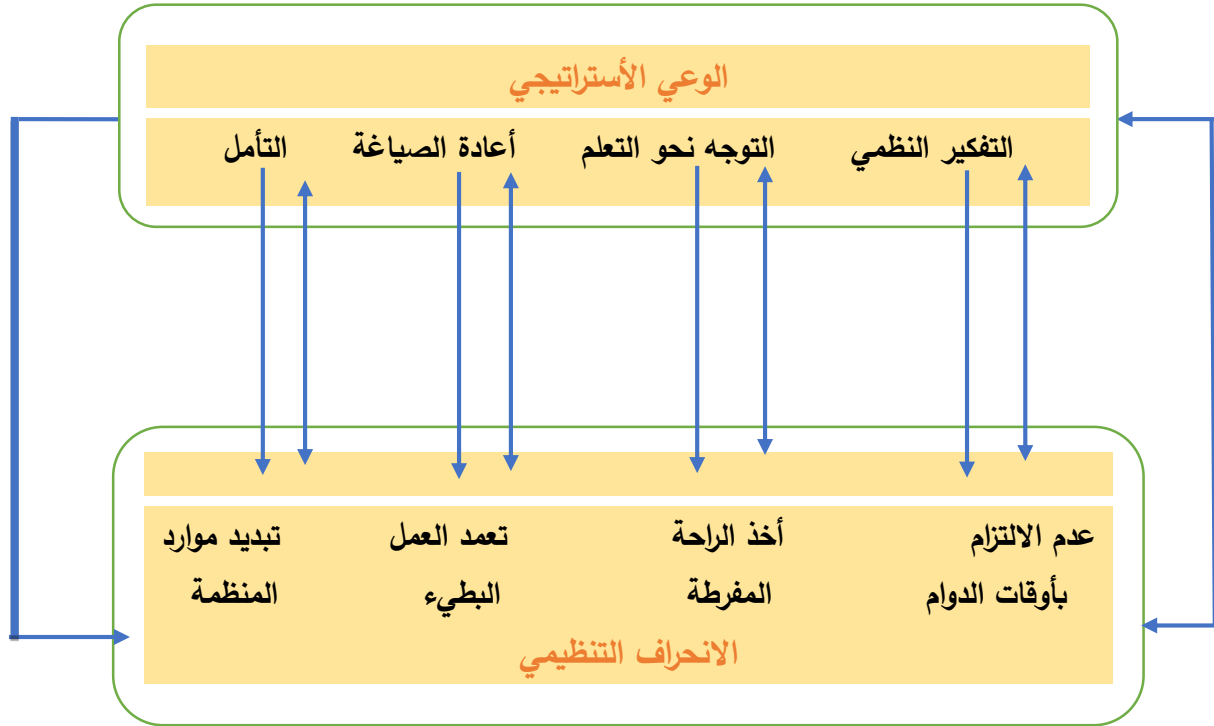
رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

يتكون أنموذج البحث من متغيرين الوعي الإستراتيجي المتغير المستقل المتمثل بأبعاده (التأمل ، التفكير النظامي ، التوجه نحو التعلم ، إعادة الصياغة) اعتماداً على مقياس Piaspaia,et,al:2005 والانحراف التنظيمي المتغير التابع المتمثل (عدم الالتزام بأوقات الدوام ، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة) وبالاعتماد على (Suliman and Bhatti,2013)



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



شكل (1) المخطط الدراسة الفرضي

المصدر : من أعداد الباحثان

الارتباط ← الأثر ←

خامساً : فرضيات الدراسة

لكي تحقق البحث أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين الوعي الاستراتيجي بابعاده والانحراف التنظيمي ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين التأمل والانحراف التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين التفكير النظامي والانحراف التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثالثة :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين التوجه نحو التعلم والانحراف التنظيمي.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية معنوية بين إعادة الصياغة والانحراف التنظيمي .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد تأثير معنوي ذات دلالة أحصائية للوعي الاستراتيجي في الانحراف التنظيمي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد تأثير ذات دلالة أحصائية معنوية للتأمل في الانحراف التنظيمي .
الفرضية الفرعية الثانية : توجد تأثير ذات دلالة أحصائية معنوية للتفكير النظمي في الانحراف التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد تأثير ذات دلالة أحصائية معنوية للتوجه نحو التعلم والانحراف التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد تأثير ذات دلالة أحصائية معنوية لإعادة الصياغة والانحراف التنظيمي .

سادساً: مجتمع البحث وعينها والميدان المبحوث

يتضم نميدان مبحوث الدراسة بلديات مدينة السليمانية والتي تتكون من ستة بلديات بالإضافة الى رئاسة بلدية مدينة السليمانية ، أما بالنسبة الى مجتمع الدراسة فيتكون من جميع القيادات الادارية في تلك البلديات والبالغة اعدادهم 198 قائد اداري حيث تم توزيع (187) استمارة وأسترجعت (161) أستمارة وبلغ عددا لاستمارات الصالحة للتحليل (146) أستمارة .

سابعاً : وسائل جمع البيانات

أعتمد الباحثان في جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري على المصادر المتكونة من الكتب والاطاريح والرسائل المنشورة وغير المنشورة والبحوث والدوريات ، أما من الناحية العملية أعتمد الباحثان على أداة الدراسة الرئيسية المعتمدة وهي إستمارة الإستبيان على وفق مقياس ليكرت الخماسي ويتكون فقرات الاستبانة من مما يأتي:

1. **البيانات الشخصية:** وهي المعلومات التي مثلت السمات الديموغرافية للمستجيبين والممثلة بكل من الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، التحصيل العلمي، المركز الوظيفي.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

2. متغير الوعي الاستراتيجي: تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد استخدمت (20) عبارة لقياسه ومن خلال أبعاده المتمثلة بكل من التأمل، التوجه نحو التعلم، التفكير المنظمي، إعادة الصياغة.
3. متغير الانحراف التنظيمي: كذلك تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد و (20) عبارة لقياسه ومن خلال أبعاده المتمثلة بكل من عدم الالتزام بأوقات الدوام، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة.

جدول (1) مكونات الاستبانة

المصادر	العبارات		الفقرات الفرعية	الفقرات الرئيسية	ت
	المجموع	العدد			
استمارة الاستبانة	5	5	معلومات عن الأفراد المستجيبين	البيانات الشخصية	1
Pencarelli, et al,2005	20	5	التأمل	الوعي الاستراتيجي	2
		5	التوجه نحو التعلم		
		5	التفكير المنظمي		
		5	إعادة الصياغة		
Suliman and Bhatti,2013	20	5	عدم الالتزام بأوقات الدوام	الانحراف التنظيمي	3
		5	أخذ الراحة المفرطة		
		5	تعمد العمل البطيء		
		5	تبديد موارد المنظمة		

المصدر: من اعداد الباحثان

تاسعاً: حدود الدراسة

- 1-حدود المكانية : إختار الباحثان بلدات مدينة السليمانية كحدود مكاني للدراسة والتي تتكون من ستة بلديات بالإضافة الى رئاسة بلدية مدينة السليمانية.
- 2-حدود البشرية : تم أختيار عينة من(مدير، رئيس قسم ، مسؤول وحدة) في بلدات مدينة السليمانية .
- 3-حدود الزمانية : يتكون حدود الدراسة الزماني من شهر يناير 2022 ولغاية يونيو 2022 .
- 4-حدود الموضوعية : تتضمن الحدود الموضوعية للدراسة من المتغيرين الرئيسيين الوعي الاستراتيجي، الانحراف التنظيمي.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً: الوعي الإستراتيجي Awareness Strategic

أ- مفهوم الوعي الاستراتيجي وتعريفه :

ظهر الوعي الإستراتيجي كمفهوم في الثمانينات من القرن العشرين برغم أنه ليس مفهوماً حديثاً إلا أنه لم يتم تناوله بشكل كبير من قبل الكتاب والباحثين ، وتطورت في إطار اهتمام علماء الإدارة المعاصرة بالإستراتيجية للتركيز على جميع أعضاء المنظمة وكافة المستويات الإدارية الى جانب مراعاة أهمية العوامل الخارجية والداخلية (الخطيب ، 2018:17). وفي أوائل التسعينات من القرن العشرين قدم جون ثومبسون نظريته حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول للهدف ، ويؤكد أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالأبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة (عبدالغني ، رضا ، 2017: 14) فاصبح منذ ذلك الحين الوعي الاستراتيجي أمراً حاسماً بالنسبة للمنظمة لتصبح أكثر إستراتيجياً وجزءاً حيوياً عند التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية..

ويرى (الخفاجي ، 2010: 39) أن إحدى الأسباب ظهور الوعي الاستراتيجي هي الانحراف الخطير في الأداء كان عاملاً مشجعاً لقادة الادارة العليا للبدء في إعادة النظر بالاستراتيجيات المؤسسات الحالية . وينظر (Young,2017:3) الى الوعي الإستراتيجي على أنه إدارة التعلم وبأنها التقنية الذاتية الكامنة والأساسية لدى المنظمة وتحتاج الى النمو وإتاحة الوقت الكافي للممارسة لجعل التعلم التحويلي أكثر أستدامة وبدون الوعي الإستراتيجي لن يكون لدى المؤسسات مهارة التقييم اللازم لإجراء أي تغييرات أو قرارات بشأن الأعمال الموكلة أليها وسيظل فاقداً للطريق كون الوعي الإستراتيجي يسعى بشكل مباشر الى التنشيط لأنه يعمل عن طريق إثارة الفهم والإدراك الداخلي ويسعى الى التغيير من خلال استخدام الطاقات التنظيمية الواعية .

وطورت نفس الكاتب مفهوم الوعي الإستراتيجي (young,2019:57) أن الملامح الرئيسية للوعي الإستراتيجي هي الحكمة والأتران والوعي الإستراتيجي هو وعياً مفتوحاً وإنه خالي من التحيزات والتشوهات المعرفية التي تحجب المنظمة من السلوكيات التنظيمية السلبية .

الوعي الإستراتيجي هو الوعي الذي ينتقل بلا حدود إلى أحداث الماضي ويتذكر دقة التفاصيل أثناء البقاء في الوقت الحاضر مع تصورات دقيقة للمستقبل .إنه قادر على أستشراف المستقبل بأفاق



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



ونائج لمصلحة المنظمة. ويتبين من خلال تعريف (Bouman,2017:1) للوعي الإستراتيجي بأنه عملية دمج الوعي بالاستراتيجية ودمج المعرفة الداخلية في عملية صنع القرار الإستراتيجي ولها دور واضح في نجاح تخطيط الإستراتيجي يعتبر بأن الإستراتيجية والوعي ضروريان لتحقيق الأداء المطلوب للمؤسسات . ويرى الباحثان بأن الوعي الإستراتيجي هو تكوين نظرة شاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد وضعها الداخلي من حيث أستغلال نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف وتكوين القوة التنظيمية المتجانسة المتمكنة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ودراسة الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة .

ب: أبعاد الوعي الإستراتيجي : Dimension of Strategic Awareness

تباين آراء لباحثين حول الابعاد المستخدمة للوعي الاستراتيجي، ومن خلال الاطلاع على آراء الباحثين حول ابعاد الوعي الاستراتيجي لوحظ اتفاق اغلب الباحثين على الابعاد الأربعة الأساسية التي حددها (Piaspaia,et,al:2005) وكالاتي:

1- التأمل : Reflection

التأمل هو مهارة معرفية التي تنطوي على دراسة متأنية من أي اعتقاد أو الممارسة التي تعزز فهم الحالات ومن ثم تطبيق المعرفة المكتسبة حديثاً لهذه الحالات ، يعتمد على إخضاع الأدلة والتصورات والخبرات للتدقيق الناقد من أجل عمل معنى للمواقف قبل نسج التفكير الخاص بالتطبيق وهذا الجهد المستمر من إعادة التقييم والتفسير هو جزء لا يتجزأ من كيفية فهم القادة للحالات والمواقف (Pisapia et al,2005:53). فهو أداة تستخدم على نطاق واسع في الأنشطة وعمليات التعلم الفردية والتنظيمية. وقد تطورت Pisapia مفهوم التأمل في Pisapia et al (2009:48) هو استخدام الفرد التصورات والخبرات والمعلومات لإصدار الأحكام بشأن مآله من الحدث ، ثم يخلق مبادئ بديهية التي توجه الاجراءات المستقبلية ويتم تحديد القدرات الخمس المستخدمة في التفكير على نحو التالي :

- التعرف على سبب عمل بعض الاختيارات ورفض الأخرى .
- استخدام مبادئ حلقة التعلم المزدوجة الحاكمة .
- مزج التصورات والخبرات والمعرفة والتحليل أثناء اتخاذ الإجراءات .



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



- استخدام التصورات والخبرات والمعرفة لفهم الحالات وكيفية التفكير فيها .
- لأستخدام التصورات الحالية، الخبرة ، المعرفة ، والخبرات السابقة لخلق فهم الحاضر والمستقبل .

2- إعادة الصياغة: Reframing

لكي تتمكن الإدارة من تخطي الظروف البيئية المعقدة والغير المتوقعة ومن أجل الحصول على رؤية الأفضل لوضع الاستراتيجيات المناسبة والقابلة للتطبيق وتقديم الاستجابة فعالة لابد من استخدام مهارة اعادة الصياغة لكونها أداة قوية تساعد في أستخدام الاحتمالات ودراسة الوضع نفسه من عدة وجهات نظر المختلفة وتقديم خيارات جديدة وقوية لتحويل التهديدات الى الفرص ، تسمى أحياناً بأعادة التشكيل عرف (Pisapia et al,2005,42) ويعني القدرة على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر متعددة وإطارات ونماذج عقلية من أجل توليد رؤى وخيارات جديدة للإجراءات . وأكد الباحثون على اربع قدرات تستخدم في إعادة صياغة كالاتي :

- تعليق الحكم الى حين جمع المعلومات المناسبة .
- أن تكون قادرة على تحديد وفهم نماذج الذهنية التي يتم أستخدامها لتأطير مشكلة أو حالة أو قضية.
- أن تكون قادرة على استخدام النماذج العقلية المختلفة لفهم حالة واحدة .
- مراجعة وإصلاح النماذج الذهنية الخاصة والآخرين .

3-التفكير النظامي: System Thinking

بدأ التفكير النظامي أنطلاقة الحقيقة بعد الحرب العالمية الثانية عندما بدأت المنظمات تلمس تأثير الواضح لنظرية النظم المفتوحة وعلم ضبط الذاتي في تطبيقاتها ، مما اصبح يعرف بشمل عمومي ب(تفكير النظم التطبيقية) وفي وقت لاحق في عام (1980) قدم (فورستير) نظرية النظم الديناميكية اعتماداً على دراسة ديناميات نماذج من أنظمة العالم الحقيقي . وفي السنوات الأخيرة ظهر مفهوم التفكير النظامي مرة أخرى وبرز من خلال نظريات النمو الأخيرة (Clark,2012:30) يعتمد التفكير النظامي على فكرة أن "الكل أكبر من مجموعة الأجزاء"



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

وهذا يجعل التفكير النظمي مفيدة في فهم المنظمات العضوية ، وان هذا التحول في عقلية التفكير من الأجزاء إلى الكليات هو بمثابة الاختراق الذي نحتاجه لفهم الكائنات الحية . ويقوم هذا التحليل بتطوير مفهوم الشفرة الوراثية المشتركة بين جميع الأنظمة المفتوحة وقيمتها . ومن ثم يوضح عمليات التفكير في النظام (Pisapia et al,2005,53) . ويرى (Aronson,2008:1) أن التفكير النظمي أنه ذلك التفكير الذي يسمح للأشخاص بفهم الأنظمة الاجتماعية بشكل واضح وتطويرها بالطريقة نفسها التي تمكنهم من استخدام مبادئ الهندسة للأيضاح وتحسين وتطوير فهمهم للأنظمة الميكانيكية الحركية .

4-التوجه نحو التعلم : Learning Orientation

أن الوعي عنصر حيوي في جميع أنواع التعلم ويعد ظاهرة متعددة الأوجه التي تنتج تأثيراً ولاسيما التعلم القائم على الخبرة والوعي الإستراتيجي أمر حاسم لخلق التوليفة الشخصية والتكامل وأعتامد المعرفة والتحقق من الشخصية وحالة عاطفية جديدة وقرار الانخراط في نشاط جديد (Bound et al,1985:18)

التعلم ذو الحلقة الثنائية يسهل عملية رصد والتأمل في كل من التغيرات التي تحصل في البيئتين الخارجية والداخلية وهذا النوع من التعلم يغير معرفة المنظمة وكفاءتها لأنه يشجع على التفاعل والتحليل الجماعي للموظفين ويطور أشكال ذهنية مشتركة ، مما يؤدي الى إحداث تغييرات في القواعد السائدة والسياسات والأعراف داخل المنظمة (الحدراوي، 2015 : 93) . ويشير التوجه نحو التعلم الى اهتمام العاملين وتفاينهم من أجل تنمية وتطوير مهاراتهم ومقدراتهم الشخصية (Gong et al,2009:765) ويرى (Celuch et al,2002:546) أن التوجه نحو التعلم يقصد به القدرة على تنظيم التعلم ككل ، والذي يتطلب تعزيز قدرة المنظمة على التعلم من خلال أعتامد التعلم ذو الحلقة الثنائية الذي يكون على درجة من العمق يسهل إعادة تقييم المعايير أو النماذج الذهنية .

ثانياً: الانحراف التنظيمي : Organization Deviation

أ- مفهوم الانحراف التنظيمي وتعريفه :

يعد ثقافة الانحراف إحدى أهم المتغيرات التي تؤثر في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار والإحساس بالهوية التنظيمية . حيث تمثل ثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة وإنجاز



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



الأهداف و توفر إطار لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أنجاز أعمالهم بصورة الأفضل من خلال نظام القواعد والوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة في المنظمة التي تؤثر في سلوك العاملين فيها من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات وطريقة تفكيرهم وادائهم لأعمال. يشير (Hung et al,2011:696) أن مفهوم الانحراف التنظيمي هو السلوك الذي ينتهك القيم والمعايير المتعارف عليه والسلوك المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والأضرار بالآخرين وممتلكاتهم الخاصة.

ويرى الباحثان ان الانحراف التنظيمي مخالقات القيم والمبادئ والتعليمات وعدم تادية الموظف للواجبات والمسؤولياته بشكل المطلوب وانتهاك الموظفين للقوانين التنظيمات الادارية والتي تتعارض مع مبادئ التنظيم الاداري ويترتب عليه وقوع مخالقات تنظيمية وسلوكية . تنتج الانحرافات التنظيمية نتيجية وجود هياكل تنظيمية قديمة وغير ملائمة لطبيعة العمل وعدم توزيع الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات بصورة عملية وعادلة . فقدان التوازن بين السلطة وعدم وجود أهداف للوظيفة ومعايير لأنجاز.

ب- أبعاد الانحراف التنظيمي :

نظراً لعدم وجود توجه واضح من قبل الباحثين لتحديد وتوضيح أبعاد الانحراف التنظيمي بشكل كافي ولذلك سوف يتم الاعتماد على أبعاد (Suliman and Bhatti,2013: 237) وهي كالآتي:

1- عدم الالتزام بأوقات الدوام: Failure to comply with working hours

هناك أنواع مختلفة لعدم احترام الوقت العمل الرسمي للوظيفة في غالبية المؤسسات الأعمال منها نظرة الموظف الى الكم الوقت فهو يحسب دائماً الزمن وكم مضى من الساعات وكم بقي له حتى يعود الى البيت بصرف النظر عما قدمه من الإنتاج أو الأعمال والجهد، بمعنى أن الموظف قد يتأخر في الحضور للعمل وقد يغادر مبكراً , فقد يعمد الموظف في عمله الى البحث عن المبررات والأعذار المختلفة من أجل خروج وترك العمل في الوقت المبكر وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها ، وإذا كان هناك ضبط الإداري شكلي فهو يأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي ولكنه لايعمل فيكون قارئاً للجريدة أو مستقبلاً للزواره أو أنه ينتقل من مكتب الى مكتب او قضاء الوقت مع العاملين لتبادل آخر الأخبار، وهذا يؤدي إلى عدم الالتزام بتأدية



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية ويترتب عليه انخفاض الإنتاج وتدهور مستوى الخدمات العامة.

وحسب دراسة (المجالي ، 2007: 81) يرى أنه توجد علاقة بين العمر وبين مغادرة الدوام المبكر فكلما زاد عمر الموظف زادت الالتزام بأوقات الدوام وهذا يفسر أنه كلما تقدم في العمر زاد الشعور الموظف بالاستقرار والانتماء للعمل ، كما تفيد الدراسة أن العزيبين أكثر خروجاً من الدوام من المتزوجين .

2- تعمد العمل البطيء : Intentionally Working Slow

أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والشعور الدائم بتجاهله المستمر في العديد من جوانب العمل التنظيمي وأخذ رأيه فيما يتعلق ببيئة العمل وعدم العدالة في المكافأة و الامتيازات الأخرى التي يريدون الحصول عليه يؤدي بدوره ذلك بتعمد بذل مجهود اثناء أداء الأعمال أو الامتناع عن القيام اعمال الإضافية والتأخير في أدائها ، ويعتبر هذه العوامل والتصرفات من قبل المؤسسات او الإدارة العليا وقد يكون أسباب تلك السلوكيات بسبب انخفاض الأجور التي يتقاضونها والتي لا تتناسب مع المجهود اللازم الذي يبذلونه لإنجاز الأعمال المطلوب أنجازه .

وفي نفس سياق يرى (أبو إدريس ، 2001: 280) أن تعمد البطيء في انجاز المعاملات يشكل التأخر في أداء العمل أحد المظاهر الخطيرة التي تغلب أداء الإدارات المؤسسات لما يسببه ذلك من ضياع للوقت والجهد والأموال التي تنفق على تلك الأجهزة دون تحقيق الأهداف التي تسعى إليها

3- أخذ الراحة المفرطة : Taking Excessive Breaks

معظم العاملين يميلون الى التكاثر والتراخي فهم يستهدفون في عملهم بذل أقل جهد مقابل أجر عالي ولا يحفزهم على الانجاز العمل إلا الحافز المادي أو الخوف من جهة العليا ويقومون بتنفيذ الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ، اذ يقوم بإشغال نفسه بتناول الطعام في الوقت مضاعف عن الوقت المقرر وكذلك قضاء الوقت في مكالمات الهاتفية ويكون كل ذلك على حساب العمل ، كما أن تكاسل الموظفين عن القيام بواجباتهم الوظيفية يؤدي الى كثرة الشكوى من المراجعين ومن ادارتهم عليهم . والبعض يقوم بشغل أعمال خاصة داخل مكاتبهم بل يستخدمون أدوات المنظمة لإنجاز تلك الأعمال وبالتالي يضيع وقت الدوام في أمور ليس لها علاقة بالعمل .

4- تبديد موارد المنظمة : Wasting Organization Resource



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

عند عدم وجود فرصة التعلم والأكساب خبرات جديدة وتطوير في مجال حياة العملية فإنه يبحث عن بيئة عمل أخرى حيث يستطيع أكتساب المزيد من الخبرات الجديدة تساعده على التطور والتنمية المهني والتقدم في مجال عمله وبخلاف ذلك فإنه يجعل يشعر بالملل ونتيجة عدم الاهتمام للموارد وأحداث حالة من انحراف التنظيمي ويعتمد على تبذير وتبديد مواردها وعدم الاهتمام في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام . يحاول الموظف تجنب المسؤولية ويظهر ذلك من خلال تحويل الأوراق من مستوى إداري الى مستوى أقل أو عكس ذلك للتهرب من الإمضاءات والتوقعات في سبيل عدم تحمل المسؤولية وكذلك عدم الامام الكافي بالقوانين والقواعد حتى لايتحمل مسؤولية أي اجتهاد أو تفكير إبداعي قد يترتب على ذلك الاستفادة عدد قليل من القوانين وعلى أقل الفائدة.

المحور الثالث – الجانب العملي

أولاً: وصف متغيرات الدراسة

يعالج المحور الحالي الوصف لمتغيرات الدراسة وأبعادها وباعتماد عدد من المؤشرات الإحصائية الوصفية والتي جاءت على وفق آراء أفراد العينة في بلدية السليمانية، وكذلك التعريف بأهمية متغيرات الدراسة اعتماداً على نتائج تحليل البيانات وبموجب مؤشرات النسبة المئوية، التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة.

وقبل وصف متغيرات الدراسة وابعادها لابد من تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وذلك على وفق قيم الأوساط الحسابية لتكون معياراً تستند عليه الباحثة في التعرف على مستويات الاتفاق تلك، إذ تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان المقياس الخماسي (ليكرت) (5 – 1 = 4 المدى) والذي استندت عليه دراستنا ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس (4 ÷ 5 = 0.8) وبذلك تم تحديد المستويات المعيارية للوسط الحسابي، وكما مذكور في الجدول (2).

الجدول (2) المستويات المعيارية للوسط الحسابي لوصف الآراء

ت	فئات الوسط الحسابي المعيارية	التقدير
1	1.80 – 1.00	ضعيف جداً
2	2.60 – 1.81	ضعيف
3	3.40 – 2.61	متوسط
4	4.20 – 3.41	عالي
5	5.00 – 4.21	عالي جداً



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



المصدر: إعداد الباحثان

حيث كانت نتائج الوصف كالآتي:

أولاً: وصف متغير الوعي الاستراتيجي: وضعت الفقرة الحالية لوصف آراء الأفراد في العينة المستجيبة تجاه متغير الوعي الاستراتيجي ومن خلال أبعاده الأربعة والتي اعتمدتها الدراسة في أنموذجها، وباستخدام المقاييس المشار إليها، وكما يلي:

1. وصف بُعد التأمل: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (3) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X1-X5) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه هذا البعد، تبين الآتي:

أ. أنه على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X1) والتي بلغت نسبتها (83.6%)، وبوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.787) مما يدل على مستوى أهمية عالية وذلك حسب القيمة المعيارية للوسط الحسابي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (79%)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة على أن القيادات في بلدية السليمانية تعمل على ربط الماضي والحاضر والمستقبل معاً عند حدوث المشاكل في المنظمة لفهم الحالة.

ب. وتبين على المستوى الجزئي أيضاً أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X5) والتي بلغت (72%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.73) وبانحراف معياري (0.921)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات عالية ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (75%) على أن القيادات الإدارية في بلدية السليمانية تتمتع بالقدرة الكافية على تطبيق المعرفة في المواقف والحالات الجديدة.

ت. كما تشير النسبة بحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.6%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس بُعد التأمل في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (9.1%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.836) وباستجابة بلغت (77%). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في بلدية السليمانية تجاه بُعد التأمل تتفق وبمستويات عالية على أنه يمثل نشاط فكري ويتضمن بذلك الجهود المستمرة لإعادة التقييم وتفسير الحالات والأحداث واستخدام الفرد الخبرات والمعلومات والتصورات والقرارات حول ما حدث في الماضي وما يجري في الوقت الحالي من أجل توجيه الأعمال المستقبلية.

الجدول (3) وصف بُعد التأمل

العبارات	اتفاق تماماً		اتفاق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	28	19.2	94	64.4	13	8.9	11	7.5	0	0	3.95	79%
X2	29	19.9	92	63.0	18	12.3	4	2.7	3	2.1	3.96	79%



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

X3	25	17.1	82	56.2	26	17.8	13	8.9	0	0	3.82	.822	%76
X4	29	19.9	82	56.2	19	13.0	15	10.3	1	.7	3.84	.884	%77
X5	23	15.8	82	56.2	21	14.4	18	12.3	2	1.4	3.73	.921	%75
المعدل	-	18.4	-	59.2	-	13.3	-	8.3	-	0.8	3.86	0.836	%77
المؤشر الكلي	77.6			13.3			9.1						

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بُعد التوجه نحو التعلم: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (4) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X10-X6) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه هذا البُعد، تبين الآتي:

أ. أنه على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X6) والتي بلغت نسبتها (78.1%)، وبوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.853) مما يدل على مستوى أهمية عالية لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (79%)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة على أن القيادات الإدارية في بلدية السليمانية تسعى لأن يمتلك العاملون معلومات كاملة بطبيعة الإجراءات والعمل التنظيمي.

ب. وتبين على المستوى الجزئي أيضاً أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X7) والتي بلغت (68.5%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.65) وبانحراف معياري (1.035)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات عالية وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (73%) على أن القيادة في بلدية السليمانية تحاول شرح طبيعة الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة للعاملين.

ت. كما تشير النسبة بحسب المؤشر الكلي إلى أن (71.9%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس بُعد التوجه نحو التعلم في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (14.4%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.963) وباستجابة بلغت (75%). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في بلدية السليمانية تجاه بُعد التوجه نحو التعلم تتفق وبمستويات عالية على أنه يمثل القدرة على تنظيم التعلم ككل واهتمام العاملين بتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية.

الجدول (4) وصف بُعد التوجه نحو التعلم

النسبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	النسبة
الاستجابة								



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X6	36	24.7	78	53.4	21	14.4	10	6.8	1	.7	3.95	.853	%79
X7	27	18.5	73	50.0	16	11.0	28	19.2	2	1.4	3.65	1.035	%73
X8	38	26.0	62	42.5	29	19.9	17	11.6	0	0	3.83	.949	%77
X9	26	17.8	82	56.2	20	13.7	17	11.6	1	.7	3.79	.896	%76
X10	25	17.1	78	53.4	14	9.6	22	15.1	7	4.8	3.63	1.083	%73
المعدل	-	20.8	-	51.1	-	13.7	-	12.9	-	1.5	3.77	0.963	%75
المؤشر الكلي	71.9			13.7			14.4						

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بُعد التفكير المنظمي: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (5) إلى إجابات أفراد

العينة تجاه الفقرات (X15-X11) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه هذا البُعد، تبين الآتي:

أ. أنه على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X11) والتي بلغت نسبتها (81.5%)، وبوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.769) مما يدل على مستوى أهمية عالية لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (78%)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة على أن التفكير النظمي يساهم في مساعدة القيادات في بلدية السليمانية على رؤية الحاضر والمستقبل بصورة واضحة.

ب. وتبين على المستوى الجزئي أيضاً أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X13) والتي بلغت (61.7%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.58) وبانحراف معياري (0.995)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات عالية ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (72%) على أن القيادات في بلدية السليمانية تعمل على شكل نظام متكامل ومتربط ومتناسق.

ت. كما تشير النسبة بحسب المؤشر الكلي إلى أن (71.2%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس بُعد التفكير المنظمي في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (11%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

(0.864) وباستجابة بلغت (75%). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في بلدية السليمانية تجاه بُعد التفكير المنظمي تتفق وبمستويات عالية على أنه يمثل قدرة الافراد على رؤية الأنظمة بالشكل الكلي من خلال فهم خصائص ومراكز القوة والانماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل السلوكيات التنظيمية لتوفير خيارات متعددة لعمل الاجراء المناسب.

الجدول (5) وصف بُعد التفكير المنظمي

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X11	15.1	22	64.4	94	15.8	23	2.7	4	2.1	3	.769	78%
X12	14.4	21	58.2	85	17.8	26	8.9	13	.7	1	.831	75%
X13	15.8	23	45.9	67	21.2	31	15.1	22	2.1	3	.995	72%
X14	15.1	22	52.7	77	18.5	27	13.7	20	0	0	.891	74%
X15	15.8	23	58.9	86	15.7	23	8.9	13	.7	1	.836	76%
المعدل	15.2		56.0		17.8		9.9		1.1			
المؤشر الكلي	71.2		17.8		11.0						0.864	75%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

4. وصف بُعد إعادة الصياغة: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (6) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (X20-X16) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه هذا البعد، تبين الآتي:
 - أ. أنه على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (X16) والتي بلغت نسبتها (78.7%)، وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.830) مما يدل على مستوى أهمية عالية لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (77%)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى العينة على أن ادارة بلدية السليمانية تستفاد من التجارب السابقة لمواجهة وفهم المواقف الحالية.
 - ب. وتبين على المستوى الجزئي أيضاً أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (X17) والتي بلغت (61.7%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (3.57) وانحراف معياري (0.931)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات عالية ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (71%) على أن القيادات في بلدية السليمانية تعتمد عند حدوث حالات المتكررة جزئياً على القرارات السابقة.
 - ت. كما تشير النسبة بحسب المؤشر الكلي إلى أن (63.7%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس بُعد إعادة الصياغة في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (14.1%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.905) وباستجابة بلغت (74%). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في بلدية السليمانية



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

تجاه بُعد إعادة الصياغة تتفق بمستويات عالية على كونه أداة قوية تساعد في توليد الاحتمالات ودراسة الوضع نفسه من وجهات نظر متعددة وتقديم خيارات جديدة مختلفة ويعتبر رؤية مميزة وينتج اعمالاً فريدة.

الجدول (6) وصف بُعد إعادة الصياغة

العبارات	أنتق تماماً		أنتق		محايد		أنتق		أنتق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X16	16.4	24	5.5	8	13.7	20	62.3	91	16.4	24	3.86	.830	77%
X17	11.6	17	17.1	25	18.5	27	52.1	76	11.6	17	3.57	.931	71%
X18	17.8	26	23.3	34	11.0	16	47.9	70	17.8	26	3.60	1.034	72%
X19	12.3	18	11.6	17	21.9	32	53.4	78	12.3	18	3.65	.868	73%
X20	18.5	27	8.9	13	16.4	24	55.5	81	18.5	27	3.82	.861	76%
المعدل	15.3		13.3		16.3		54.2		15.3				
المؤشر الكلي	69.1		16.3		14.1						3.70	0.905	74%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: وصف متغير الانحراف التنظيمي: وضعت الفقرة الحالية لوصف آراء الأفراد في العينة المستجيبة تجاه متغير الانحراف التنظيمي ومن خلال أبعاده الأربعة والتي اعتمدتها الدراسة في أنموذجها، وباستخدام المقاييس المشار إليها، وكما يلي:

1. وصف بُعد عدم الالتزام بأوقات الدوام: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (7) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y5-Y1) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه هذا البُعد، تبين الآتي:

أ. أنه على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y4) والتي بلغت نسبتها (61%)، وبوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.055) مما يدل على مستوى الاتفاق لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (68%)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى القيادات الإدارية في بلدية السليمانية على مضمون هذه العبارة والتي تنص على أن الكثير من موظفيهم يلجأون الى اعتماد الإجازات الزمنية أثناء أوقات الدوام الرسمي وبشكل متكرر.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

ب. وتبين على المستوى الجزئي أيضاً أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (Y2) والتي بلغت (40.4%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (2.88) وانحراف معياري (1.154)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة وتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (58%) على مضمون هذه العبارة والتي تنص على أن حالات تغيب العاملون في تزايد تصاعدي شهري.

ت. كما تشير النسبة بحسب المؤشر الكلي إلى أن (52.8%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس بُعد عدم الالتزام بأوقات الدوام في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (33.1%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.173) وباستجابة بلغت (63%). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء القيادات الإدارية في بلدات السليمانية تجاه بُعد عدم الالتزام بأوقات الدوام تتفق وبمستويات عالية على تأخر الموظف في الحضور للدوام الرسمي ومغادرة الدوام مبكراً وعدم الالتزام بتأدية الأعمال أثناء ساعات العمل الرسمية.

الجدول (7) وصف بُعد عدم الالتزام بأوقات الدوام

العبارات	أُتفق تماماً		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Y1	12	8.2	62	42.5	15	10.3	38	26.0	19	13.0	3.07	1.241	61%
Y2	6	4.1	53	36.3	23	15.8	46	31.5	18	12.3	2.88	1.154	58%
Y3	11	7.5	69	47.3	24	16.4	24	16.4	18	12.3	3.21	1.182	64%
Y4	14	9.6	75	51.4	22	15.1	28	19.2	7	4.8	3.42	1.055	68%
Y5	16	11.0	67	45.9	19	13.0	26	17.8	18	12.3	3.25	1.231	65%



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

المعدل	-	8.1	-	44.7	-	14.1	-	22.2	-	10.9	3.17	1.173	%63
المؤشر الكلي	52.8			14.1			33.1						

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف بُعد أخذ الراحة المفرطة: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (8) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y10-Y6) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه هذا البُعد، تبين الآتي:

أ. أنه على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y10) والتي بلغت نسبتها (59.6%)، وبوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.204) مما يدل على مستوى اتفاق متوسطة لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (66%)، وعليه فإن هناك اتفاق متوسط بين القيادات الإدارية في بلدية السليمانية على أن حالات أخذ الاستراحة في العمل من قبل الموظفين لديهم تزيد عن حالات الوقت المسموح به في العمل.

ب. وتبين على المستوى الجزئي أيضاً أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (Y7) والتي بلغت (21.9%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (2.60) وبانحراف معياري (1.099)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (52%) على أن الموظفين لديهم يستقبلون المعارف والأصدقاء بكثرة في مكان العمل.

ت. كما تشير النسبة بحسب المؤشر الكلي إلى أن (48.2%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس بُعد أخذ الراحة المفرطة في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (38.8%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.189) وباستجابة بلغت (61%). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في بلدية السليمانية تجاه بُعد أخذ الراحة المفرطة تتفق وبمستويات متوسطة على أنهم يعتمدون إلى إضاعة الوقت وذلك بإشغال أنفسهم بتناول الطعام في وقت مضاعف عن الوقت المقرر واعتماد الحجاج المختلفة من أجل عدم العودة إلى نشاطهم ويكون كل ذلك على حساب العمل وبذل أقل مجهود في العمل.

الجدول (8) وصف بُعد أخذ الراحة المفرطة

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Y6	12	8.2	67	45.9	18	12.3	33	22.6	16	11.0	3.18	1.196	%64



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

%52	1.099	2.60	11.0	16	47.9	70	19.2	28	14.4	21	7.5	11	Y7
%61	1.261	3.06	14.4	21	25.3	37	7.5	11	45.2	66	7.5	11	Y8
%64	1.184	3.18	11.0	16	21.2	31	15.1	22	44.5	65	8.2	12	Y9
%66	1.204	3.29	11.0	16	18.5	27	11.0	16	49.3	72	10.3	15	Y10
%61	1.189	3.06	11.7	-	27.1	-	13.0	-	39.9	-	8.3	-	المعدل
			38.8				13.0		48.2			المؤشر الكلّي	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

3. وصف بُعد تعمد العمل البطيء: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (9) إلى إجابات أفراد

العينة تجاه الفقرات (Y15-Y11) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه هذا البُعد، تبين الآتي:

أ. أنه على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y14) والتي بلغت (61.6%)، وبوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (1.147) مما يدل على أن هناك اتفاق متوسطة على هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (67%)، وعليه فإن هناك اتفاق بين القيادات الإدارية في بلدية السليمانية على أن الموظفين لديهم يشغلون أوقاتهم بكثرة في استخدام الهاتف والانترنت مما يؤخر الأعمال اليومية.

ب. وتبين على المستوى الجزئي أيضاً أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (Y12) والتي بلغت (24%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (2.65) وبانحراف معياري (1.105)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (53%) على أنه توجد حالات استغلال للوظيفة في تحقيق المصالح الشخصية في بلدية السليمانية.

ت. كما تشير النسبة بحسب المؤشر الكلّي إلى أن (47.1%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس بُعد تعمد العمل البطيء في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (37%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.112) وباستجابة بلغت (62%). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في بلدية السليمانية تجاه بُعد تعمد العمل البطيء تتفق وبمستويات متوسطة على التعمد على عدم بذل جهود كثيرة أثناء تأدية العمل وإهمال معاملات المراجعين وتأجيلها إلى أوقات لاحقة.

الجدول (9) وصف بُعد تعمد العمل البطيء



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

العبارات	أتفق تماماً		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y11	6.8	10	47.3	69	13.0	19	26.0	38	6.8	10	1.115	3.21	64%
Y12	6.2	9	17.8	26	24.0	35	39.0	57	13.0	19	1.105	2.65	53%
Y13	4.8	7	31.5	46	17.1	25	37.0	54	9.6	14	1.116	2.85	57%
Y14	8.9	13	52.7	77	11.0	16	18.5	27	8.9	13	1.147	3.34	67%
Y15	8.9	13	50.7	74	14.4	21	20.5	30	5.5	8	1.076	3.37	67%
المعدل	7.1	-	40.0	-	15.9	-	28.2	-	8.8	-			
المؤشر الكلي	47.1		15.9		37.0						1.112	3.08	62%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

4. وصف بُعد تبديد موارد المنظمة: تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (10) إلى إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (Y20-Y16) والخاصة بوصف آراء أفراد العينة تجاه هذا البُعد، تبين الآتي:

- أ. أنه على المستوى الجزئي ولكل عبارة استخدمت لقياس هذا البُعد أن أعلى نسبة اتفاق بينها كانت للعبارة (Y20) والتي بلغت نسبته (71.3%)، وبوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (1.111) مما يدل على مستوى اتفاق عالية لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة، وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (78%)، وعليه فإن هناك اتفاق لدى القيادات الإدارية في بلدية السليمانية على أن تأخير دفع المستحقات للموظفين تساعد على زيادة تبديد موارد المنظمة من قبلهم.
- ب. وتبين على المستوى الجزئي أيضاً أن أقل نسبة اتفاق كانت للمؤشر (Y16) والتي بلغت (37.7%)، إذ كان الوسط الحسابي لها (2.90) وبانحراف معياري (1.081)، وتعكس هذه النتيجة أن هناك اتفاقاً بين آراء العينة وبمستويات متوسطة وبتأكيد من نسبة الاستجابة والتي بلغت (58%) على أنه يوجد تبذير في استخدام موارد المنظمة من قبل العاملين.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

ت. كما تشير النسبة بحسب المؤشر الكلي إلى أن (58.9%) من أفراد عينة الدراسة متفقون على مضمون العبارات التي استخدمت في قياس بُعد تبديد موارد المنظمة في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه (28.4%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.118) وباستجابة بلغت (69%). مما يعطي دلالة أولية على أن آراء أفراد العينة في بلدات السليمانية تجاه بُعد تبديد موارد المنظمة تتفق وبمستويات متوسطة على أنها تمثل تبذير واستهلاك موارد المنظمة وعدم الاهتمام في تحقيق الاهداف المنظمة بشكل عام.

الجدول (10) وصف بُعد تبديد موارد المنظمة

العبارات	أنتق تماماً		أنتق		محايد		لا أنتق		لا أنتق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y16	4.1	6	33.6	49	17.8	26	37.0	54	7.5	11	2.90	1.081	58%
Y17	7.5	11	47.3	69	13.0	19	22.6	33	9.6	14	3.21	1.162	64%
Y18	13.0	19	47.3	69	10.3	15	24.7	36	4.8	7	3.39	1.135	68%
Y19	30.1	44	40.4	59	10.3	15	17.8	26	1.4	2	3.80	1.099	76%
Y20	38.4	56	32.9	48	12.3	18	15.1	22	1.4	2	3.92	1.111	78%
المعدل	18.6		40.3		12.7		52.3		4.9				
المؤشر الكلي	58.9		12.7		28.4						3.44	1.118	69%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

خصص المحور الحالي لاختبار فرضيات الارتباط والتأثير والتي تبنتها الدراسة الحالية وذلك بموجب المحاور الآتية:

الأول: اختبار فرضيات الارتباط



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

نتناول في هذا المحور نتائج اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية وقد تم تطبيق تحليل الارتباط بطريقة سبيرمان والتي تمت مناقشتها كما يأتي:

أولاً: اختبار فرضية الارتباط الرئيسة: تنص فرضية الارتباط الرئيسة الأولى على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده (التأمل، التوجه نحو التعلم، التفكير النظامي، إعادة الصياغة) والانحراف التنظيمي بأبعاده (عدم الالتزام بأوقات الدوام، أخذ الراحة المفروطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة)، ويوضح الجدول (11) نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والتي تدل على أن هناك ارتباط معنوي وسالب بين متغير الوعي الاستراتيجي وبين الانحراف التنظيمي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (-0.582)، وبمستوى معنوية محسوبة (0.01)، مما يدل على أن هناك تلازم عكسي بين متغيري الوعي الاستراتيجي والانحراف التنظيمي، ومن هذه النتيجة نستدل على أنه كلما عملت بلدية السليمانية على تحسين الوعي الاستراتيجي لدى قياداتها ومديريها كلما أسهم ذلك في الحد أو التخفيف من مستويات الانحراف التنظيمي لدى موظفيها. وبالتالي نستدل على عدم صحة فرضية الارتباط الرئيسة الأولى ومن ثم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة إحصائية معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده (التأمل، التوجه نحو التعلم، التفكير النظامي، إعادة الصياغة) والانحراف التنظيمي بأبعاده (عدم الالتزام بأوقات الدوام، أخذ الراحة المفروطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة).

ثانياً: اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى: وللتعرف على تفاصيل الارتباط حسب الفرضية الفرعية الأولى فقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (11) وجود ارتباط معنوي وسالب بين بُعد التأمل وبين متغير الانحراف التنظيمي وبمعامل ارتباط (-0.488) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على العلاقة العكسية بينهما أي أنه كلما تحسنت مستويات التأمل لدى القيادات الإدارية في بلدية السليمانية فإن ذلك يؤدي إلى الحد من أو تخفيض مستويات الانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها. ومن هذه النتيجة نستدل على عدم صحة فرضية الارتباط الفرعية الأولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة إحصائية معنوية بين التأمل والانحراف التنظيمي.

ثالثاً: اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية: وللتعرف على تفاصيل الارتباط حسب الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (11) وجود ارتباط معنوي وسالب بين بُعد



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

التوجه نحو التعلم وبين متغير الانحراف التنظيمي وبمعامل ارتباط (-0.325) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على العلاقة العكسية بينهما أي أنه كلما تحسنت مستويات التوجه نحو التعلم لدى القيادات الإدارية في بلدية السليمانية فإن ذلك يؤدي إلى الحد من أو تخفيض مستويات الانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها. ومن هذه النتيجة نستدل على عدم صحة فرضية الارتباط الفرعية الثانية وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو التعلم والانحراف التنظيمي.

رابعاً: اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة: وللتعرف على تفاصيل الارتباط حسب الفرضية الفرعية الثالثة فقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (11) وجود ارتباط معنوي وسالب بين بُعد التفكير المنظمي وبين متغير الانحراف التنظيمي وبمعامل ارتباط (-0.474) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على العلاقة العكسية بينهما أي أنه كلما تحسنت مستويات التفكير المنظمي لدى القيادات الإدارية في بلدية السليمانية فإن ذلك يؤدي إلى الحد من أو تخفيض مستويات الانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها. ومن هذه النتيجة نستدل على عدم صحة فرضية الارتباط الفرعية الثالثة وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة إحصائية معنوية بين التفكير المنظمي والانحراف التنظيمي.

خامساً: اختبار فرضية الارتباط الفرعية الرابعة: وللتعرف على تفاصيل الارتباط حسب الفرضية الفرعية الرابعة فقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (11) وجود ارتباط معنوي وسالب بين بُعد إعادة الصياغة وبين متغير الانحراف التنظيمي وبمعامل ارتباط (-0.275) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على العلاقة العكسية بينهما أي أنه كلما تحسنت مستويات إعادة الصياغة لدى القيادات الإدارية في بلدية السليمانية فإن ذلك يؤدي إلى الحد من أو تخفيض مستويات الانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها. ومن هذه النتيجة نستدل على عدم صحة فرضية الارتباط الفرعية الرابعة وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط عكسية وذات دلالة إحصائية معنوية بين إعادة الصياغة والانحراف التنظيمي.

سادساً: تبين من نتائج الارتباط الأخرى في الجدول (11) الآتي:

1. وجود ارتباط سالب ومعنوي بين متغير الوعي الاستراتيجي وكل من أبعاد الانحراف التنظيمي والتي تمثلت بعدم الالتزام بالدوام، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة وبمعاملات ارتباط بلغت (-0.339)، (-0.458)، (-0.281)، (-0.409) وعلى التوالي وعند



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على العلاقة العكسية بينهما أي أنه كلما تحسنت مستويات الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في بلدية السليمانية كلما أدى ذلك للحد من أو تخفيض مستويات كل من عدم الالتزام بالدوام، أخذ الراحة المفرطة، تعتمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة لدى العاملين فيها.

2. تبين أن هناك علاقات سالبة بين كافة ابعاد الوعي الاستراتيجي وكافة ابعاد الانحراف التنظيمي وعند مستويات معنوية مختلفة، إذ كان أعلى معامل للارتباط بين التفكير المنظمي وأخذ الراحة المفرطة وبقيمة بلغت (-0.482) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما كان أقل معامل للارتباط بين التوجه نحو التعلم وتعتمد العمل البطيء وبقيمة بلغت (-0.178) وعند مستوى معنوية (0.05). مما يمكن معه الاستنتاج بأن هناك تلازم عكسي بين ابعاد الوعي الاستراتيجي وأبعاد الانحراف التنظيمي وأنه كلما تحسنت أبعاد الوعي الاستراتيجي في بلدية السليمانية كلما ساهم ذلك في الحد من مستويات أبعاد الانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها والعكس صحيح.

الجدول (11) اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الأولى وفرعاتها

المؤشر الكلي	تبديد موارد المنظمة	تعتمد العمل البطيء	أخذ الراحة المفرطة	عدم الالتزام بأوقات الدوام	الانحراف التنظيمي الوعي الاستراتيجي
- 0.488 **	- 0.418 **	- 0.189 *	- 0.338 **	- 0.335 **	التأمل
- 0.325 **	- 0.293 **	- 0.178 *	- 0.290 **	- 0.332 **	التوجه نحو التعلم
- 0.474 **	- 0.248 **	- 0.319 **	- 0.482 **	- 0.305 **	التفكير المنظمي
- 0.275 **	- 0.193 *	- 0.248 **	- 0.272 **	- 0.238 **	إعادة الصياغة
- 0.582 **	- 0.409 **	- 0.281 **	- 0.458 **	- 0.339 **	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



* معنوي عند مستوى (0.05) , ** معنوي عند مستوى (0.01)

الثاني: اختبار فرضيات التأثير

للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها فقد تم تطبيق معامل الإنحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة الادخال (Enter)، وكما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تناولت الفقرة الحالية اختبار فرضية التأثير الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في الانحراف التنظيمي)، حيث تم الاعتماد على معلمات الانحدار للاختبار (F) وذلك لقياس التأثير بين المتغيرات على المستوى الكلي، وقد أظهر تحليل الإنحدار البسيط وعلى مستوى التأثير لمتغير الوعي الاستراتيجي في متغير الانحراف التنظيمي والمذكورة في الجدول (12) النتائج الآتية:

1. تبين أن هناك تأثير للمتغير المستقل الوعي الاستراتيجي في المتغير المعتمد الانحراف التنظيمي، وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (24.610)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.062) وبدرجات حرية (1، 144)، وبتأكيد من قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).

2. يلاحظ من قيمة (B₀) أن هناك ظهوراً للانحراف التنظيمي بقيمة مساوية إلى (5.373) وذلك عندما تكون قيمة الوعي الاستراتيجي ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن الانحراف التنظيمي يستمد جزء من خصائصه من الوعي الاستراتيجي وأبعاده المعتمدة في هذه الدراسة.

3. تبين أن الميل الحدي (B₁) كانت قيمته مساوية إلى (0.582) أي أن التغير في الوعي الاستراتيجي بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الانحراف التنظيمي بما يساوي (0.582)، أي بنسبة تغير ما يقارب (58%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للوعي الاستراتيجي في الانحراف التنظيمي.

4. يظهر من قيمة معامل التحديد (R²) والتي كانت (0.339) أن ما يحصل من تغير تأثيري مباشر وبنسبة (33.9%) في الانحراف التنظيمي يرجع سببه إلى الوعي الاستراتيجي وأبعاده، وأن ما نسبته (66.1%) من التغير في الانحراف التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في أنموذج الدراسة الحالية.

وبذلك نستدل على أن تطبيق بلدية السليمانية للوعي الاستراتيجي من قبل قياداتها الإدارية في أنشطتهم يسهم بشكل مباشر في الحد من أو التقليل من مستويات الانحراف التنظيمي لدى العاملين



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



فيها. وبالتالي يتم قبول فرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في الانحراف التنظيمي).

الجدول (12) معلمات التأثير للوعي الاستراتيجي في الانحراف التنظيمي

الانحراف التنظيمي						الأنموذج
Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	4.062	24.610	0.339	0.582-	5.373	الوعي الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

قيمة F الجدولية بدرجات حرية (، 144) $P \leq 0.05$ N=146

ثانياً: اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى: تناولت الفقرة الحالية اختبار فرضية التأثير الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في الانحراف التنظيمي)، حيث تم الاعتماد على معلمات الانحدار للاختبار (t) وذلك لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد وعلى المستوى الجزئي، وقد أظهر تحليل الانحدار البسيط وعلى مستوى التأثير لبعد التأمل في متغير الانحراف التنظيمي والمذكورة في الجدول (13) النتائج الآتية:

1. تبين أن هناك تأثير لبعد التأمل في المتغير المعتمد الانحراف التنظيمي، وذلك بموجب قيمة (t) المحسوبة والتي كانت (3.607)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.656) وبدرجة حرية (144)، وبتأكيد من قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).

2. يلاحظ من قيمة (B₀) أن هناك ظهوراً للانحراف التنظيمي بقيمة مساوية إلى (4.711) وذلك عندما تكون قيمة بُعد التأمل مساوياً للصفر، مما يدل على أن الانحراف التنظيمي يستمد جزء من خصائصه من بُعد التأمل في هذه الدراسة.

3. تبين أن الميل الحدي (B₁) كانت قيمته مساوية إلى (0.488) أي أن التغير في التأمل بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الانحراف التنظيمي بما يساوي (0.488)، أي بنسبة تغير ما يقارب (48%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتأمل في الانحراف التنظيمي.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



4. يظهر من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي كانت (0.238) أن ما يحصل من تغير تأثيري مباشر وبنسبة (23.8%) في الانحراف التنظيمي يرجع سببه إلى التأمل، وأن ما نسبته (76.2%) من التغير في الانحراف التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في أنموذج الدراسة الحالية. وبذلك نستدل على أن تطبيق بلدات السليمانية للتأمل من قبل قياداتها في أنشطتهم يسهم بشكل مباشر في الحد من أو التقليل من مستويات الانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها. وبالتالي يتم قبول فرضية التأثير الفرعية الأولى والتي تشير إلى أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأمل في الانحراف التنظيمي).

الجدول (13) معلمات التأثير للتأمل في الانحراف التنظيمي

الانحراف التنظيمي						الأنموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	1.656	3.607 -	0.238	0.488-	4.711	بُعد التأمل

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

قيمة t الجدولية بدرجة حرية (144) $P \leq 0.05$ N=146

ثالثاً: اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية : تناولت الفقرة الحالية اختبار فرضية التأثير الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التعلم في الانحراف التنظيمي)، حيث تم الاعتماد على معلمات الانحدار للاختبار (t) وذلك لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد وعلى المستوى الجزئي، وقد أظهر تحليل الانحدار البسيط وعلى مستوى التأثير لبُعد التوجه نحو التعلم في متغير الانحراف التنظيمي والمذكورة في الجدول (14) النتائج الآتية:

- 1- تبين أن هناك تأثير لبُعد التوجه نحو التعلم في المتغير المعتمد الانحراف التنظيمي، وذلك بموجب قيمة (t) المحسوبة والتي كانت (4.117)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.656) وبدرجة حرية (144)، وبتأكيد من قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).
- 2- يلاحظ من قيمة (B_0) أن هناك ظهوراً للانحراف التنظيمي بقيمة مساوية إلى (4.550) وذلك عندما تكون قيمة بُعد التوجه نحو التعلم مساوياً للصفر، مما يدل على أن الانحراف التنظيمي يستمد جزء من خصائصه من بُعد التوجه نحو التعلم في هذه الدراسة.
- 3- تبين أن الميل الحدي (B_1) كانت قيمته مساوية إلى (0.325) أي أن التغير في التوجه نحو التعلم بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الانحراف التنظيمي بما يساوي (0.325)، أي بنسبة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

تغير ما يقارب (33%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتوجه نحو التعلم في الانحراف التنظيمي.

4- يظهر من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي كانت (0.105) أن ما يحصل من تغير تأثيري مباشر ونسبة (10.5%) في الانحراف التنظيمي يرجع سببه إلى التوجه نحو التعلم، وأن ما نسبته (89.5%) من التغير في الانحراف التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في أنموذج الدراسة الحالية.

وبذلك نستدل على أن تطبيق بلدات السلیمانية للتوجه نحو التعلم من قبل قياداتها في أنشطتهم يسهم بشكل مباشر في الحد من أو التقليل من مستويات الانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها. وبالتالي يتم قبول فرضية التأثير الفرعية الثانية والتي تشير إلى أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التعلم في الانحراف التنظيمي).

الجدول (14) معلمات التأثير للتوجه نحو التعلم في الانحراف التنظيمي

الانحراف التنظيمي						الأنموذج
Sig.	t الجدولية	t المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	1.656	4.117 -	0.105	0.325-	4.550	بُعد التوجه نحو التعلم

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

قيمة t الجدولية بدرجة حرية (144) $P \leq 0.05$ $N=146$

رابعاً: اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة: تناولت الفقرة الحالية اختبار فرضية التأثير الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتفكير المنظمي في الانحراف التنظيمي)، حيث تم الاعتماد على معلمات الانحدار للاختبار (t) وذلك لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد وعلى المستوى الجزئي، وقد أظهر تحليل الانحدار البسيط وعلى مستوى التأثير لبُعد التفكير المنظمي في متغير الانحراف التنظيمي والمذكورة في الجدول (15) النتائج الآتية:

1. تبين أن هناك تأثير لبُعد التفكير المنظمي في المتغير المعتمد الانحراف التنظيمي، وذلك بموجب قيمة (t) المحسوبة والتي كانت (4.837)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.656) وبدرجة حرية (144)، وبتأكيد من قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).

2. يلاحظ من قيمة (B_0) أن هناك ظهوراً للانحراف التنظيمي بقيمة مساوية إلى (5.071) وذلك عندما تكون قيمة بُعد التفكير المنظمي مساوياً للصفر، مما يدل على أن الانحراف التنظيمي يستمد جزء من خصائصه من بُعد التفكير المنظمي في هذه الدراسة.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



3. تبين أن الميل الحدي (B_1) كانت قيمته مساوية إلى (0.474) أي أن التغير في التفكير المنظمي بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الانحراف التنظيمي بما يساوي (0.474)، أي بنسبة تغير ما يقارب (47%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتفكير المنظمي في الانحراف التنظيمي.

4. يظهر من قيمة معامل التحديد (R^2) والتي كانت (0.225) أن ما يحصل من تغير تأثيري مباشر وبنسبة (22.5%) في الانحراف التنظيمي يرجع سببه إلى التفكير المنظمي، وأن ما نسبته (77.5%) من التغير في الانحراف التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في أنموذج الدراسة الحالية.

وبذلك نستدل على أن تطبيق بلدات السليمانية للتفكير المنظمي من قبل قياداتها في أنشطتهم يسهم بشكل مباشر في الحد من أو التقليل من مستويات الانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها. وبالتالي يتم قبول فرضية التأثير الفرعية الثالثة والتي تشير إلى أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتفكير المنظمي في الانحراف التنظيمي).

الجدول (15) معلمات التأثير للتفكير المنظمي في الانحراف التنظيمي

الأنموذج	الانحراف التنظيمي					
	Sig.	t الجدولية	T المحسوبة	R^2	B_1	B_0
بُعد التفكير المنظمي	0.000	1.656	4.837 -	0.225	- 0.474	5.071

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

قيمة t الجدولية بدرجة حرية (144) $P \leq 0.05$ N=146

خامساً: اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة: تناولت الفقرة الحالية اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإعادة الصياغة في الانحراف التنظيمي)، حيث تم الاعتماد على معلمات الانحدار للاختبار (t) وذلك لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد وعلى المستوى الجزئي، وقد أظهر تحليل الانحدار البسيط وعلى مستوى التأثير لبُعد إعادة الصياغة في متغير الانحراف التنظيمي والمذكورة في الجدول (16) النتائج الآتية:



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



1. تبين أن هناك تأثير لبُعد إعادة الصياغة في المتغير المعتمد الانحراف التنظيمي، وذلك بموجب قيمة (t) المحسوبة والتي كانت (3.435)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.656) وبدرجة حرية (144)، وبتأكيد من قيمة (Sig.) والبالغة (0.001) وهي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحالية (0.05).

2. يلاحظ من قيمة (B₀) أن هناك ظهوراً للانحراف التنظيمي بقيمة مساوية إلى (4.420) وذلك عندما تكون قيمة بُعد إعادة الصياغة مساوياً للصفر، مما يدل على أن الانحراف التنظيمي يستمد جزء من خصائصه من بُعد إعادة الصياغة في هذه الدراسة.

3. تبين أن الميل الحدي (B₁) كانت قيمته مساوية إلى (0.275) أي أن التغير في إعادة الصياغة بمقدار واحد، سيؤدي إلى تغير في الانحراف التنظيمي بما يساوي (0.275)، أي بنسبة تغير ما يقارب (28%) وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لإعادة الصياغة في الانحراف التنظيمي.

4. يظهر من قيمة معامل التحديد (R²) والتي كانت (0.076) أن ما يحصل من تغير تأثيري مباشر وبنسبة (7.6%) في الانحراف التنظيمي يرجع سببه إلى إعادة الصياغة، وأن ما نسبته (92.4%) من التغير في الانحراف التنظيمي يعود إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج الدراسة الحالية.

وبذلك نستدل على أن تطبيق بلدات السليمانية لإعادة الصياغة من قبل قياداتها في أنشطتهم يسهم بشكل مباشر في الحد من أو التقليل من مستويات الانحراف التنظيمي لدى العاملين فيها. وبالتالي يتم قبول فرضية التأثير الفرعية الرابعة والتي تشير إلى أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإعادة الصياغة في الانحراف التنظيمي).

الجدول (16) معلمات التأثير لإعادة الصياغة في الانحراف التنظيمي

الانحراف التنظيمي						الأنموذج
Sig.	t الجدولية	T المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.001	1.656	3.435 -	0.076	0.275-	4.420	بُعد إعادة الصياغة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

قيمة t الجدولية بدرجة حرية (144) P ≤ 0.05 N=146



المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات والتي يمكن استعراض أهمها في الآتي:

- 1- أن القيادات الإدارية في مديرية بلدية السليمانية تعمل على ربط الماضي والحاضر والمستقبل معاً عند حدوث المشاكل في المنظمة لفهم الحالة كونها تتمتع بالقدرة الكافية على تطبيق المعرفة في المواقف والحالات الجديدة مما يدل على امتلاكها لحالة التأمل للتوجه التطويري المستقبلي.
- 2- تسعى إدارة بلدية السليمانية لأن يمتلك العاملون لديها معلومات كاملة بطبيعة الإجراءات والعمل التنظيمي وذلك عن طريق توضيح أبعاد كل من الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة لهم باعتبار ذلك من أساسيات تطبيق مبدأ التوجه نحو التعلم.
- 3- ظهر أن مبدأ التفكير النظمي يساهم في مساعدة القيادات الإدارية في بلدية السليمانية على رؤية الحاضر والمستقبل بصورة واضحة من أجل أن تعمل على شكل نظام متكامل ومتربط ومتناسق وصولاً إلى تحقيق الفهم بخصائص ومراكز القوة والانماط والعلاقات المتبادلة والتي تشكل السلوكيات التنظيمية لديها ولتوفير خيارات متعددة لاتخاذ الاجراء المناسب.
- 4- أن إدارة بلدية السليمانية تستفيد من التجارب السابقة لمواجهة وفهم المواقف الحالية كونها تعتمد عند حدوث الحالات المتكررة على القرارات السابقة باعتبار تطبيقها لنهج إعادة الصياغة لأنه أداة قوية تساعد في توليد الاحتمالات ودراسة الوضع نفسه من وجهات نظر متعددة وتقديم خيارات جديدة مميزة.
- 5- تبين أن الكثير من أفراد العينة يلجأ الى اعتماد الإجازات الزمنية أثناء أوقات الدوام الرسمي وبشكل متكرر والذي قد يساهم في تصاعد مستويات حالات الغياب عن الدوام.

ثانياً: التوصيات

- 1- أن تحسين أنشطة مديرية بلدية السليمانية يمكن أن يتحقق من خلال تبنيها لمتغيرات الدراسة وإن عليها التركيز أولاً على تحقيق متطلبات بناء الوعي الاستراتيجي ومن ثم التركيز على معالجة الانحراف التنظيمي وذلك لما للوعي الاستراتيجي من أهمية في نجاح تلك المعالجة والتخفيف من ظاهرة الانحراف التنظيمي.
- 2- العمل على تقديم الدعم من قبل الإدارة العليا في بلدية السليمانية لمن يشغل منصب رئيس قسم في مديرية بلدة السليمانية وذلك من أجل تمكينهم في تحسين مستويات تطبيق الوعي الاستراتيجي في اقسامهم مما سينعكس بشكل إيجابي في قدراتهم على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



والمعرفة الشاملة بعوامل ومؤثرات البيئة الخارجية واقتناص الفرص المتاحة لتجنب التهديدات الخارجية.

3- من الضروري وضع المعالجات المناسبة لزيادة اهتمام مسؤولي الوحدات الإدارية بالظواهر السلبية للانحراف التنظيمي وذلك بعقد اللقاءات معهم من قبل الإدارة العليا لبلدية السليمانية والتعرف على المشاكل التي تواجههم وتؤدي لضعف اهتمامهم بتلك الظواهر وتذليل المعوقات التي تمنعهم من اتخاذ تدابير اللازمة لمعالجتها.

4- إن التطبيق العلمي والصحيح للوعي الاستراتيجي في مديرية بلدية السليمانية يجب أن يتلزم مع تطوير الكوادر القيادية في هذه المنظمة وذلك من خلال عقد الدورات وورش العمل لتنمية مهارات تلك القيادات وبالتشارك مع الجهات الأكاديمية والمهنية في محافظة السليمانية أو في الإقليم.

5- إن معالجة مسببات الانحراف التنظيمي لدى العاملين يرتبط بشكل مباشر في تعزيز التشارك المعرفي والثقافي لديهم وذلك من خلال الدورات التدريبية التوعوية بأهمية القيم الأخلاقية السائدة لتحسين الأداء ورفع مستوياته.

قائمة المصادر :

أولاً : المصادر العربية

أ- الكتب :

- 1- الخفاجي، نعمة عباس خضير، (2010)، لإدارة الاستراتيجية – المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- العمر، معن خليل : 2009 ، علم اجتماع الانحراف ، دار الشروق للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
- 3- مصطفى ، محمد كمال: 2016، ثقافة التقدم ، المشكلة والحل ، فريدريش إيبيرت ، مكتب مصر ، القاهرة.

ب- رسائل والاطاريح الجامعية :

- 1- الخطيب ، منى محمود : 2018 ، الوعي الإستراتيجي وأثره على المخاطر الإستراتيجية ، الدور المعدل لممارسات الإدارة على المكشوف ، دراسة ميدانية على شركات توزيع المحروقات في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- 2- المجالي ، وليد علي ذياب ، 2007 ، "العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية ومدى التزام العاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

ج- المجلات و الدوريات :



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (19) عدد (4) 2023



- 1- أبو أدريس ، محمد العزاوي ، 2001 ، "الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية : دراسة تطبيقية " مجلة البحوث التجارية ، المجلد 23، العدد 1.
- 2- حسن ، دنيا كريم: 2021 ، اثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي للمنظمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مطار النجف الدولي .الكلية التقنية الادارية ، الجامعة التقنية الوسطى، بحث منشور ، مجلة دنانير ، العدد22.
- 3- الذبحاوي . عامر عبدالكريم : 2018 ، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي . بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ، مجلة مركز دراسات الكوفة : مجلة فصلية محكمة ، العدد 49 .
- 4- عبدالحسين ، بشرى .الهيابي ،هنا مزل . النصراوي ، حيدر كامل : 2017 ، انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة بغداد ، بحث منشور ، مجلة الباحث ، العدد24.
- 5- عليوى، هديل قاسم ، حسن، ابراهيم صالح ، علي ، علي سعدون ،(2021)" تأثير اصوات العاملين في تعزيز الوعي الاستراتيجي ،دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شركة ربان السفينة للمقاولات، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، العدد129.
- 6- فاتح ، جبلي : 2015 ، الانحراف الوظيفي الأنواع والأسباب وعلاجه ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية . مجلة علمية دورية محكمة ، جامعة تبسة ، الجزائر ، العدد 75 ، المجلد1.
- 7- الميالي ،حاكم أحسوني ، الجبوري ، حيدر جاسم ، العطوي ، مهند حميد :2017، البقع العمياء وتأثيرها في الانحراف الوظيفي لمنظمات الأعمال . دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، سنة 11،العدد 21.

References

A-BOOKS:

- 1- Barton, B., and Peat, J., 2014, **Medical Statistics: A Guide to SPSS Data Analysis and Critical Appraisal**, 2nd Ed., John Willy & Sons Ltd, New jersey, USA.
- 2- David, Fred, R., David, Forest, R., (2017), **Strategic Management, Competitive Advantage Approach, Sixteenth Edition, my lab: learning Full Circle for Marketing, Management, Business Communication and Intro to Business.**
- 3- Schermerhorn, John R, Hunt, James G., Osborn, Richard N., Osborn, Uhl-Bien, Mary, 2010, **Organizational Behavior**, 11th Edition, Printed in the United of America.
- 4- Thompson, John& Frank Martin;(2015) **Strategic Management: Awareness and Change**, 5th ed., South-Western Cengage Learning, Boston
- 5- Young, Juan, Humberto, (2017), **Mindfulness-based Strategic Awareness in World of VUCA, First edition**, Registered Office John Wiley, Sons, Ltd.



- 6- Young, Juan, Humberto, (2019), **MBSAT - Strategic Awareness in World of VUCA, second edition**, Registered Office John Wiley, Sons, Ltd

B-Journals & Conference & Research:

- 1- Al-Badyneh, Ghazy, (2021),” **The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Imm unity System. An Applied Study on Jordanian food Manufacturing Companies**” Department of Business Administration, Business School, Jordan, No 11,2
- 2- Bennett, R. J. (1995). **A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. Academy of management journal**, 38(2),
- 3- Bhatti, O.K., Alkahtani, A., Hassan, A., and Suliman, M.2015.**The Relationship between Islamic Piety and Workplace Deviance with Organizational Justice as a Moderator**, International Islamic University Malaysia, International Journal of Business and Management, Vo 10, No4.
- 4- Celuch KG, Kasouf CJ, Peruvemba V (2002). **The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities**. Ind. Mark. Manga. 31:545-554
- 5- Chullen, C. L., Dunford, B. B., Angermeier, I., Boss, R. W., & Boss, A. D. (2010). **Minimizing Deviant Behavior in Healthcare Organizations: The Effects of Supportive Leadership and Job Designn/PRACTITIONER APPLICATION**. Journal of Healthcare Management, Vol,55, No.6.
- 6- Clark, W (2012) " **Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams**" **Journal of Practical Consulting.**, Vol. 4 No. 1
- 7- Gong, Yaping; Huang, Jia-Chi; Farh, Jiing-Lih;(2009); "**Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy**"; Academy of Management Journal 2009, Vol. 52, No.
- 8- Pencarelli, T; Savelli, E, Splendiani, S. (2009). **Strategic awareness and growth strategies in Small Sized enterprises**. Internati, Bhatti, Omar Khalid, (2013),"**Workplace Deviance and spirituality in Muslim Organizations**", Published by Canadian Center of Science and Education, Asian Social Science; Vol. 9, No. 10
- 9- Pisapia, John; Reyes-Guerra, Daniel; Coukos-Semmel, Eleni;(2005); **Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures; Leadership Review**, Vol. 5.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (19) عدد (4) 2023

- 10- Pisapia, John; Sun-Keung Pang, Nicholas; Fatt Hee, Tie;(2009); **A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study**; International Education Studies, Vol. 2 No.

C-Internet:

- 1-Aronson, Daniel, (2008), "Overview of Systems Thinking", P:1, <http://www.thinking.net>.
2- Bowman, Steven, (2017), **The Magic of Strategic Awareness**, <https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategicawareness-part-ii-what-sets-awareleadersbowman>