

البعد الاستراتيجي للايديولوجية الجوهريّة التنظيمية

أ.م.د. شهناز فاضل النجار
الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.124.A1>

E : ISSN : 2707-1359

المستخلص

تحاول هذه الورقة استكشاف ابعاد الايديولوجية الجوهريّة بغرضها وقيمتها الاساسية كبعد استراتيجي مقنع للمنظمة ، وكيف يمكن ان تؤثر هذه الابعاد على تفوق وديمومة المنظمات وتميزها الاستراتيجي. ولعل ماواجهته بيئة الاعمال الدوليّة والعالمية من ازمات ولاسيما الازمات الماليّة استطاع ان يجسد بوضوح الدور الذي تلعبه الايديولوجيات الجوهريّة من طرق لتصميم الاسواق ورسم السياسات واتخاذ قرارات قدمت دعما للجهات الفاعلة للمنظمات والشركات ، باتجاه تجاوز الازمة وخلق معنى لريادة الاعمال الاستراتيجية ورسم سياساتها .

وعلى ان ندرك جيدا ان جوهر الايديولوجية هي في خلق القيم الاخلاقية ، وكيف يمكن ان تؤثر على اتجاه وتوجهات المنظمة وغرضها وانعكاس ذلك على بقاء الموظفين ملتزمين تجاه منظماتهم على المدى البعيد لضمان القدرة على البقاء والاستمرار.

المقدمة :

الايديولوجيات هي مفاهيم وافكار صريحة او ضمنية ، تتفق بالوجود ، وتحدد ايضا ماذا كان الفرد او الجماعة هم نظاما مرغوبا من معتقدات وقيم وافكار او نظرة نحو العالم ، او معايير وقيم وميول ..وبذلك فهي تلعب دورا مهما في تحديد التوجهات التي تتطور من خلال البيئة والمجتمع ، وتتعدى بذلك حدود الجماعة الى التنظيم لتؤثر على اساليب صنع القرار ووضع استراتيجيّة مستقبلية حتى على مستوى المنظمات ، فنراها تؤثر في تفسير البيانات والمعلومات واختيار مقاييس الاداء والبدائل ، ومعايير الاختيار في عملية صنع قرار منظمي او استراتيجي ومتطلباته .وعلى الرغم من ان المصطلح يشير الى مفهوم اساسي ومتنازع عليه في العلوم الاجتماعية / ولكنه ايضا انتشر منذ فترات طويلة في الاتجاه الاداري والمنظمي وسلط الضوء على الطبيعة السياسية والضمنية والغامضة للافكار ، وقد جادل الكثيرون ان الادارة بطبيعتها ايديولوجية كونها تفضل المصالح الادارية وتخفي العلوم الاخرى لتركيزها على القيم والثقافة التنظيمية .

كما جادل البعض على ان الادارة الاستراتيجية هي جوهر الايديولوجية الجوهريّة بقيمتها وغرضها وماترسمه من رؤية وغرض للمنظمة وبعمق قيم ومعتقدات للأفراد وللنظم ، مما برر الوسيلة التي تساعد المنظمات في نظرتها ورؤيتها للتطور الاستراتيجي وبالشكل الذي يميزها عن المنظمات الاخرى المناظرة لها . وبذلك فهي تتجاوز حدود الاعتماد المتبادل للموضوعات الاجتماعية والاقتصادية لتقوم بمقام العمليات الابداعية والتطويرية لتعزيز مكانه المنظمات .



مجلة الادارة والاقتصاد

العدد 124 / حزيران / 2020

الصفحات : 235-240

العمق النظري للأيديولوجية الجوهرية

لكي تبني المنظمات أو تتطور ، عليها ان تمر بمرحلة الهدم ثم البناء ، ولما كان الافراد هم جوهر المنظمات وديمومة بقائها ، اذا ما ادركوا بوضوح سبب وكيونونه منظمتهم وغرضها ورؤيتها المشتركة ، ونظمها ومعتقداتهم التنظيمية وقيمهم ، ثقافتهم واخلاقياتهم ، استطعنا ان نحدد العقيدة الايديولوجية بوضوح اكبر وبفهم اعمق .

الايديولوجية Ideology هي الجسم المنهجي للمعتقدات او الفلسفة او المفاهيم الخاصه حول الثقافة البشرية ، انها انظمة الادراك الاجتماعي الاساسي التي تنظم المواقف والحياة الاجتماعية المشتركة الاخرى بين اعضاء المجموعات .

الايديولوجية هي نماذج للفكر على المستوى التنظيمي ويحدد طابع المنظمة ، وروحها ، وروح المنظمة هي في الهام وتوجه وسيطرة رؤيتها وغرضها مستمدة القوة من العقلانية البشرية ، والحكمة ، لذا فان مصدر الهداية للأيديولوجية السليمة هي الله ، من دون توجيه الهي تعد ضعيفة ذات مفهوم ضعيف للقيم والغرض الايديولوجي السليم .

يمكن الاستنتاج ان الله هو المصدر الحقيقي للسلطة الاخلاقية النهائية في الكون ، وان كلماته الموحاه هي اهم واقوى نظام في الحياة ، لانه يوجه حياتنا مثل البوصلة الى مصيرنا الالهي وبالتالي فان الايمان القوي بمسار العمل الصحيح هو مصدر ومكون ضروري لخلق رؤية المنظمة ، . لذلك يجب ان تكون سلامة الايديولوجية نقطة الانطلاق للغرض النهائي لوجود المنظمة وبالتالي رؤيتها ، لكي تكون الرؤية واضحة ومقنعة ، يجب ان تكون ايديولوجية المنظمة سليمة واصيلة ، اذ من المهم ان يكون مصدر المعرفة اصيلا .

تاريخيا ارتبط مفهوم الايديولوجية كذلك ببروز القومية العلمانية الفرنسية في نهاية القرن الثامن عشر ، وقد سبق ذلك محاولات كثيرة في اقتراح الايديولوجية كعلم تجريبي للافكار ومنهج علمي لفهم الانسان . واتضح وجود علاقة بين الشخصية والايديولوجية ، اذ ان الفرد يتعامل مع العالم الذي حوله وفق ايديولوجيته المستمدة من توجهاته وسلوكياته الانسانية (الخفاجي، 2013:40)

اما لغويا يمكن ان تستمد من رأي الباحث (Ibrahim,2008:145) ، فالمصطلح يمكن ان يجزا الى مقطعين: المثالي (Ideal) وتعتمد الفكر والمفهوم الخيالي او المعتقد . والمنطق (Logy) وتشير الى العلم او المعرفة لذا يطلق عليها ايضا (علم المعتقدات والافكار) (Peppers&Rogers,2010:80) وبات لزاما على الادارة ان تنسحب من الطرائق التقليدية في عملها التنظيمي واساليب العمل وتتقدم بطرائق وممارسات بديلة فاعلة تسهم في جذب الكفاءة للمنظمة لعدة اسباب منها (الدوري وصالح ، 2008: 52-53) :-

1- ما أحدثته التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات والتكنولوجيا وتطوراتها ، ولا سيما في عقدي الثمانينات والتسعينات ، من تغيرات جوهرية كبيرة ابرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز ايديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة الافراد العاملين ، ولذا كانت استراتيجية التمكين هي احدى تلك الايديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات لفرض واقع جديد يعطي للعاملين مكانتهم الجديدة التي لم تكن متوفرة لهم من قبل

2- وتكمن الاسباب في حاجة المنظمات للتغيير اثر المنافسة والضغوط البيئية الخارجية التي تعد من اهم التحديات التي واجهت المنظمات ، وظهور الحاجة لعاملين في الخطوط الاولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية .

3- ما شكلته ثقافة المعلومات عد دافعا رئيسيا لما تقدمه من معطيات جديدة لحركة التنافس واختراق السوق وتخفيف العوائق وتقليص مدة تطوير المنتجات ، فضلا عن التحديات العالمية ، اذ ان التباين الموجود في اقتصاديات الدول حفز الاقتصاديات الوطنية على البحث عن طرائق جديدة في التعامل مع المتغيرات العالمية .

ولكل ما ذكر فان الحاجة الى تغيير وتطوير ، يحتاج الى قيادة ، ودائما ما تكون هنالك حاجة الى تغيير جذري بين الايديولوجية والقيادة ، وفي مجالات تطوير تنظيمي او تغيير التنظيمي فان التركيز يكون على المعنى والغرض والثقافة والقيم الاساسية الى جانب الانجازات المالية والاجتماعية ، لذلك لكي تكون المنظمات فاعلة وفاعلة يجب ان تكون رؤيتها مدفوعة بالايديولوجيات والغرض والقيم الجوهرية، وان هذا التحول يأتي عن طريق قيادة اصيلة وواعية ، تعنى بالاستراتيجيات والتخطيط لبناء المنظمة وجميع الاعدادات والممارسات التنظيمية الاخرى .

وصف الكثيرين ان الايديولوجية مزيج فريد من عنصرين ، تعتمد كموجه لعملية التطوير المنظمي الاستراتيجي ومحدد لسلوك الافراد (Daughtry&Casselman,2009:47) ووسيلة لمنح المنظمة نجاحها ، اذا ما وفرت فهم مشترك لعنصرها الغرض الجوهري والقيم الجوهرية (Parmenter,2012:224) لذا عدت مزيج من اثنين من العوامل قيم وغرض جوهري ، وهذان العاملان يمنحان المنظمة المعنى الاعمق لوجودها وميزتها الاساسية (Storey,2009:137) ومن هنا جاء ارتباطها بالجانب الاستراتيجي للمنظمة ، اذ تعدى ذلك المفهوم ليعتبر

الأيديولوجية طريقة أكثر مباشرة للتنبؤ بالمستقبل ، اذ تجسد الرؤية الاستراتيجية في بعدين او مكونين هما (الأيديولوجية الجوهرية والمستقبل المتصور) (Collins&Porras,2002:220).

اما اداريا فالأيديولوجية الادارية تعني مجموعة من الافكار والقيم والمعتقدات التي يعتنقها الاداريون بحكم ممارستهم الادارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية ، وهذه الافكار متى ما وضعت من قبل الافراد الفاعلين في المنظمة يتوقع ان تتغير وتتكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل ، علاوة على قدرتها على تغيير واقع المنظمة تنظيميا واداريا باتجاه اقرار قيم وسلوكيات ادارية فاعلة تخدم اهراف التنظيم بشكل افضل .

الأيديولوجية والاستراتيجية المنظمة

تتجلى العلاقة بين الأيديولوجية والاستراتيجية في كون ان الأيديولوجية تسود على الاستراتيجية ، بحكم ان دور الأيديولوجية الجوهرية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية اكبر ، فالمدبر يوجه الاقسام التابعة له بجزء محدود من التصرف وبدرجات متفاوتة مما يصعب على المنظمات ايجاد فرص التغيير المستمر (Mosely,2009:312). هذا الدور الاستراتيجي اذا تم تضمينه في رؤية ، فانه يجعل الأيديولوجية الجوهرية عاملا موجها للاستراتيجية عبر عدة مواضع :-

- 1- باعتبارها عامل مرشد وموجه لتطوير أنشطة المنظمة ، اذا ما امتلك العاملون أيديولوجية جوهرية مبنية على رؤية واضحة ، حيث يعمل الجميع باتجاه واحد وبايديولوجية جوهرية واحدة .
- 2- تركيز جهود المديرين في تحديد الاتجاه الذي تبحث عنه ادارة المنظمة ، يعتمد بشكل عام على مجموعة متكاملة من المكونات الاستراتيجية والأيديولوجية الجوهرية مع ثقافة كونها الاقرب الى فهم الأيديولوجية الجوهرية مع ثقافة كونها الاقرب الى فهم الأيديولوجية مع هيكل تنظيمي ، تعمل معا لتعطي معنى لعمل المنظمة ودعما لاستراتيجياتها .لذا تعد الاستراتيجية الأيديولوجية مزيجا من قيم وغرض وهي خصائص يسترشد بها في تطوير استراتيجية المنظمة وايضا محدد لسلوك الافراد الذين سوف يعملون منها .والذي يتبقى هو التنفيذ الناجح لخريطة الاستراتيجية الأيديولوجية الجوهرية ، اذ يجب ان يحدد وفق تنسيق بين عملياتها والانشطة الداخلية مع مهارات مناسبة لضمان النجاح .

وقد اشار (الكساسبة ،2010: 24) الى ان الشركات التي تنعم بالنجاح المستدام والمستمر هي تلك التي تمتلك اهداف وقيم جوهرية ثابتة في الوقت الذي تتغير فيه استراتيجياتها وتتكيف مع التغيرات البيئية ، وان تلك الشركات التي ادركت اهمية خلق التوازن بين ما يمكن تغييره وما يجب المحافظة عليه ، استطاعت ان تحقق اداءا متفوقا للمدى البعيد ، وان ذلك كان حصيلة تطوير رؤية استراتيجية ساهمت في هذا التفوق ، والتي تتكون من مكونين اساسيين هما :

الأيديولوجية الجوهرية والتصور للمستقبل او الالهام. اذ وصف البعد الثاني التصور هو في تحديد هدف قوي وبعيد المدى (10-30) سنة ، مع وصف لما ينبغي عمله لتحقيق الهدف والالتزام بالتحقيق مع ما يتطلبه من جهود كثيرة ، اما الأيديولوجية الجوهرية فقد وصفها بانها مصدر الالهام الذي يمنح المزايا الثابتة للمنظمة ويحقق التماسك ويساهم في بناء الشبكات ذات الرؤى المستقبلية اكثر مما يمنحه معطيات السوق والتطورات التكنولوجية والقيادة . وكما تمثل الحالة الداخلية المنظورة في المنظمة وتنصف بالاصالة التي لا يمكن تغييرها او تزييفها ، لذا فهي تعد ملهمة للافراد داخل المنظمة وليس مثيرا لمن هم خارجها ، ليعطى لك برهان اخر على انها مكون من جزائين مهمين هما : قيم جوهرية Core Values وهدف او غرض جوهرية Core Purpose.

- القيم الجوهرية : هي المبادئ التي تعمل بظلمها المنظمة ، وتساعد على خلق سياق عمل محدد وخاص بها (Tocquigny&Butcher,2012:13)

وتمثل سلوك النظام والمعتقد المنظمة ، هي مجموعة من مبادئ ومعايير عالمية لاختيار مسار العمل الصحيح في الحياة اليومية للمنظمة ، تلك القيم ليست ملكية حصرية لاي مجموعة او مؤسسة ، توضح وتبرر ما يفعله الافراد، وماتمثلته المنظمات ، وهي تؤثر على رؤية المنظمة ، لذلك فان العمل على القيم الجوهرية وممارستها في الاطار التنظيمي له اهمية عميقة لخلق وتوضيح رؤية المنظمة .

القيم الجوهرية هي المبادئ الاساسية والثابتة والتوجيهية للمنظمات ، تحدد قيم المنظمات ثقافة الشركات وطاقتها الاجتماعية وتوفر قوة عاطفية واحساسا ، مع قوة مقنعة .

وفقا لـ (Goswami,2013:68) ان المنظمات التي تحقق ذاتها باتجاه صحيح لديها نظام قوي من المعتقدات والقيم ، وهذا يشير بوضوح الى اهمية وجود ثقافة تنظيمية (معتقدات مشتركة او قيم مشتركة) ، وشدد عليه (Steen,2001) على ان المعايير السلوكية يتم تفسيرها بكونها انعكاس للمعتقدات والقيم الاساسية لمنظمة ما .

وهنا جادل (Anderson,1997: 25-46) بأن المديرين لا يمكنهم ايجاد او اختراع مبادئ جديدة ، المبادئ الزامية وعالمية وسائدة ، وتوفر الحقيقة التي تستند اليها المواقف والافعال ، انهم يجبرون على فعل شيء بدلا من اخر ، ولا يمكن التخلي عنهم بسبب التحليل المتنافس .

في سياق عملية الادارة الاستراتيجية ، تكون القيم اكثر بروزا في لمنظمات ذات الرؤية المستقبلية ، وفي هذه المنظمات تتشابه عناصر الرؤية والرسالة والقيم التنظيمية بشكل كبير .

وهذا يقدم ايضا مفهوما اوسع واشمل للغرض الاستراتيجي Strategic intent .

اذ ان الهدف الاستراتيجي الذي يتم من خلاله تضمين القيم التنظيمية هو الذي يلعب دورا رئيسيا في انشاء خطط تنظيمية وصنع قرارات استراتيجية ، وعلى الرغم من انه دورا صامتا الا انه قويا ، ومؤثرا في تشكيل الرؤية وصياغة المهمة ، وتساعد في التحقق من صحة الاستراتيجيات المتطورة لتتواصل بدقة مع القيم ذات المزايا على المدى البعيد (Goswami,2013: 71) .

وتلعب القيادة دورا مؤثرا على اتجاه وروح قيم المنظمة وانضباطها ، ربما يكون اهم عامل يؤثر على الرؤية ، بدليل ان نظريات القيادة المعاصرة (المتسامية ، التحويلية ، الروحية ، الخادمة ، الاصيلية) ركزت على الرؤية المستقبلية للمنظمات التي تتمتع بالروحانية والايديولوجية والقيادة المدفوعة بالغرض . ووفقا (Hamel& Prahalad,1989: 63-65) فان التحدي الذي يواجه القيادة هو في تنمية الثقة في قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف الصعبة ، وعليهم هنا تحفيز المنظمات لتحقيق الاهداف وتركيز الانتباه على المدى البعيد لاستيعاب القدرات الجديدة ، وهذا يأتي من خمسه ممارسات اساسية تمكنهم من التحول لامور فوق الاعتيادية ، تتضمن (الهام ، رؤية مشتركة ، تحدي العملية ، تمكن الرفقاء من التصرف ، توجيه الطريق ، ضرب المثل من خلال التصرف بطريقة تتوافق مع القيم المشتركة) .

- **الغرض الجوهري** : يعد الغرض الجوهري سبب وجود المنظمة ، ويوفر الاساس لانشاء رؤية واستراتيجية وتحديد جميع طرائق العمل الاخرى.

وفقا لـ (Leider,1997:) الغرض هو البعد الاعمق داخلنا ، انه جوهرنا الاساسي انه الشعور العميق بمن نحن ؟ ، ومن اين اتينا؟ ، والى اين نتجه ؟

انه مصدر للطاقة والاتجاه ، بدون هدف يفقد الافراد طريقهم في نهاية المطاف ويعيشون دون السعادة الحقيقية في الحياة والعمل .

ولغرض اتخاذ الغرض كاستراتيجية على المدى البعيد لابد من اعطاء قيمة لاعضاء التنظيم ، تساعدهم على خلق حالة من التوازن والالتزام تجاه هذا الغرض (Baxter&Macleod,2008:17) .

اكد (Scin,1990) ان الغرض من العمل يتجاوز تحقيق الربح ، وهو سبب الوجود ويوفر الاساس لخلق رؤية منظمة حقيقية بمعزل عن فكرة الهدف . بدون هدف او اتصال اساسي تصبح الرؤية مجرد فكرة جيدة ، لاتدل على اي شيء .

واضاف (Goswami,2013:70) ان الغرض يخلق الرؤية ، بينما توضح الرؤية الغرض ، وبالتالي يتجاوز مفهوم تحقيق الربح .

واكد ذلك (Coilins,2001) " ان الغرض واسع ودائم عندما يتم تصويره بشكل صحيح " ، الغرض هو توجيه والهام المنظمة لسنوات . ان رائئ (Scin) جعل الباحث (Senge,2006) يخرج باستنتاج ، على ان تاسيس القواسم المشتركة الاساسية لاي منظمة ، لابد من ان تأتي من خلال الشعور المشترك بالهدف ، والرؤية والقيم التشغيلية (Anwar&Hasnu,2013:174)

ومن هنا حدد (Fletcher,2007: 1-15) اربع خصائص لشركة تقاد بالغرض او التي يحركها الغرض :

- 1- تركيزها على البقاء للمدى الطويل .
 - 2- الربح ليس هو الهدف النهائي ، ولكنه مقياس لكفائتها .
 - 3- يعطي الغرض اولوية للبشر الذين يشكلون بصفتهم عملاء وعمال معرفة ومديرين ، مجتمعا بشريا يكون فيه كل فرد له اهميته وتقييمه .
 - 4- يقر الغرض بوجود علاقات اجتماعية لها واجبات ومسؤوليات تجاه الدولة والمجتمع والمنظمات الاخرى . التي تؤمن بان الغرض الاعلى يعزز النزاهة التنظيمية ويزيد من الالتزام .
- اما عن اهميته فوفقا لـ (Kinjersk, 2006:298) :
- 1- ان الغرض الاعلى يعزز النزاهة التنظيمية ويزيد من الالتزام . ويقلل من عزمهم على مغادرة المنظمة .
 - 2- يساعد الموظفين على تحديد مهمتهم الشخصية وقيمهم .

3- يساعد على موازنة عملهم مع مهمة المنظمات للحصول على مكافئة جوهرية عالية ، مع زيادة الشعور بالرضا الجوهري .

وبذلك فان المنظمات ذات الايديولوجية السليمة والغرض الاعلى تولي اهمية اكبر للجوانب المعيارية للحياة ، ومن المرجح ان تكون اكثر استدامة وربحية على المدى البعيد ، من تلك التي لها غرض قائم على ايديولوجية لفترة محدودة .

الاستنتاجات :

قد يلجا بعض المديرين واصحاب المصالح الى استخدام الايديولوجيا كاستراتيجية لاضفاء الشرعية على شركاتهم او مواقف او سلوكيات تخص منظماتهم ، لكن لا بد ان توفر اساس للرؤية الاستراتيجية ، الغرض الايديولوجي والقيم الجوهرية ، وهما العنصران اللذان يوفران الاساس لخلق الرؤية ، و توفر الاساس للتغيير والتطوير الاستراتيجي وتحفز الافراد وتساعد اولئك المتأثرين بالتغيير على تحقيق الغرض والمساهمة بتعزيز الاداء.

ان الايديولوجية الجوهرية تفيد المنظمة بخمسة مجالات : تعزيز مقياس الاداء ، تعزيز التغيير مع توفير الاساس للتغيير الاستراتيجي ، تحفيز الافراد العاملين والمساعدة على صنع قرار استراتيجي باتجاه تطوير او تغيير . لذا يمكن وصفها بانها نموذج الفكر على المستوى التنظيمي .

وللايديولوجية الجوهرية الدور والمكانة في تمييز المنظمة عن غيرها بكونها اداة توفر الاطار لتوجيه الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز مكانه المنظمات وسمعتها على المستوى الاستراتيجي ازاء المنظمات الاخرى . وتعد عاملا مساعدا لفهم رؤية المنظمة واستراتيجيتها واستيعابها ، مع توفير فرص نجاح اكبر بترجمة تلك الرؤية والاهداف والاستراتيجيات الى واقع يثبت الثقافة المشتركة والعقيدة التي يؤمن بها التنظيم لبناء قاعدة تطوير استراتيجي .

التوصيات :

1- العمل على تنمية قيم ومعتقدات وغرض المنظمة لاثبات شرعية ايديولوجيتها وقيمها الجوهرية عبر ترسيخ تلك القيم والمبادئ والاخلاقيات والمعتقدات والتأكيد على اهمية الثقافة المشتركة لضمان امتلاك رؤية استراتيجية فعالة .

2- حث العاملين على التفكير في اطار تاسيس ابداع استراتيجي متميز والتخطيط بابداع لبلوغ غايات واهداف المنظمة

3- خلق بيئة عمل تسودها القيم والمبادئ والسعي لاستثمار الافكار التطويرية نحو استراتيجية تشخص واقع العمل ، وتضع الحلول . مع التأكيد على الحفاظ على هوية المنظمة ومكانتها التنافسية وموقعها الاستراتيجي مع المنظمات المناظرة .

المصادر :

1- الخفاجي ، ابتسام سرحان صيهود ، 2013 ، " اثر الايديولوجية الجوهرية في بناء القدرات الريادية للمنظمات -دراسة مقارنة بين شركتي دو الامارات واسيا سيل العراق "رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء ، العراق ،

2- الدوري ، وصالح زكريا مطلق احمد على ،(2008) "ادارة التمكين واقتناديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة" ، عمان ، مطبعة اليازوردي

3- الكساسبة والفاعوري محمد مفضي ظن عبير حمود،(2010) ، " قضايا معاصرة في الادارة ،بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال "، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى .

4- Anderson, Carl. (1997). Value Based Management. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 25-46

5- Anwar Jamil and Hasnu SAF, 2013, " Ideology, Purpose, Core Values and Leadership: How they influence the Vision of an Organization?", *International Journal of Learning & Development* 2013, Vol. 3, No. 3.

6- Baxter, Lynne F.; Macleod, Alasdair M.;"Managing Performance Improvement",1th Edition ,Routledge , Taylor and Francis Group,New York,2008.

7- Collins ,Jim ; Porras, Jerry I, "Built To Last :Successful Habits Visionary Companies" ,Harper Collins, USA,2002.

- 8- Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and others don't. Harper Collins Publishers Inc., 10 east 53rd Street, NewYork
- 9- Daughtry PhD,Timothy C. ; Casselman PhD,Gary R.,"Executing Strategy :From Boardroom To Frontline Capital Ideas For Business",1thEdition,Capital Books,Inc,Herndon,Verginia,USA,2009.
- 10- Fletcher, C. M. (2007). CST, CSR and the Purpose Driven Company. Conference Proceedings of the Sixth International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education, pp. 1-15.
- 11- Goswami, Brijesh (2013). Influence of Corporate Values in Formulating Strategies for Business Advantage. International Journal of Management (IJM), Vol. 4(1), 68-73
- 12- Hamel, Gary and Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76
- 13- Ibrahim,Mir Mohammed , "Sociology Of Religions: Perspectives Of Ali Shariati", Prentice –Hall of India Private limited, PHI Learning PVT .Ltd, New Delhi, 2008.
- 14- Kinjerski, Val M and Skrypnik, Berna J. (2006). Creating Organizational Conditions that Foster Employee Spirit at Work. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 280-295
- 15- Leider, Richard J. (1997). The Power of Purpose: Creating Meaning in Your Life and Work, Berrett-Koehler Publishers
- 16- Malbašić, Ivan and Ruža Brčić (2012), Organizational values in managerial communication, *Management*, Vol. 17, 2012, 2, pp. 99-118
- 17- Parmenter.David ,"Key Performance Indicators for Government and Nonprofit Agencies: Im Moseley ,Georgre B., "Managing Health Care Business Strategy" ,Jones and Bartlett Learning,LLC,USA,2009. plementing Winning Kpis ",John Wiley and Sons, Inc, Hoboken ,New Jersey,2012.
- 18- Peppers ,Don; Rogers, Martha ,"Managing Customer Relationships :A Strategic Framework", 2th Edition, John Wiley and Sons,USA,2010.
- 19- Senge, Peter. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations, Doubleday, USA
- 20- Steen, Eric Van Den. (2001). Organizational Beliefs and Managerial Vision. Working Paper, MIT Sloan School of Management
- 21- Storey, John; Wright, Patrick M; Ulrich, David, "The Rutledge Companion to Strategic Human Resource Management", Taylor & Francis ,USA,2009
- 22- Tocquigny,Rick ; Butcher ;Butcher,Andy ,"When Core Values Are Strategic :How The Basic Values of Procter and Camble Transformed Leadership At Fortune 500Companies",P and G Alumni Network,Inc , New Jersey,2012.

.....
.....
.....