



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية
العنوان:

البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص علم النفس العمل و التنظيم

إشراف:

أ.د غربي صبرينة

إعداد الطالبة:

بن عمر فاطنة

لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. الشايب ساسي
مشرفا و مقرا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. غربي صبرينة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	د. جوادي يوسف
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	د. معمري حمزة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د. باوية نبيلة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د. خميس عبد العزيز

السنة الجامعية: 2021/2020



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

العنوان:

البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص علم النفس العمل و التنظيم

إشراف:

أ.د غربي صبرينة

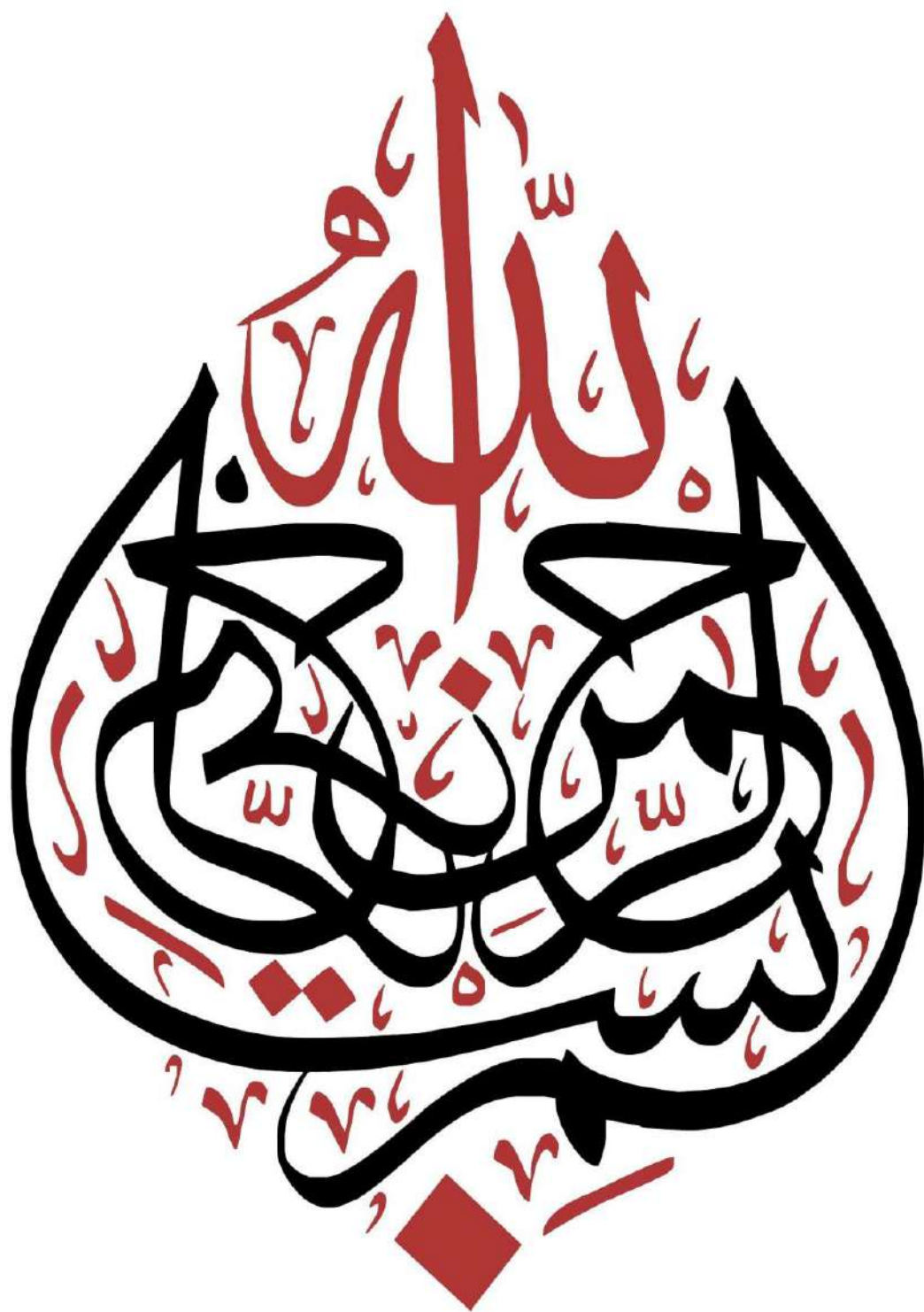
إعداد الطالبة:

بن عمر فاطنة

لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د الشايب ساسي
مشرفا و مقررا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د غربي صبرينة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر (أ)	د. جوادي يوسف
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (أ)	د. معمري حمزة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د. باوية نبيلة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د. خميس عبد العزيز

السنة الجامعية: 2021/2020



بسم الله الرحمن الرحيم

«لقد كان لكم في رسول الله أسوة
حسنة لمن كان يرجو الله و اليوم الآخر
و ذكر الله كثيرا»

صدق الله العظيم

"سورة الأحزاب الآية 21 "

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا »

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

"سورة الإسراء: الآية 24"

إهداء

إلى روح والديا الطاهرة رحمهما الله

وطنني الغالي

قرة عيني عبد المؤمن

معاذ و جواد الدين

إخوتي و أخواتي الأعزاء

الأصدقاء وزملاء الدراسة كل باسمه

إلى طلبة الأعراف

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

المتواضع

بن عمر فاطنة

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنعم عليا بفضله و بتوفيقه فإن
أصبت فمن الله و إن أخطأت فمن نفسي و ما
توفيقى إلا بالله عز و جل أتقدم بالشكر الجزيل و
بخالص عبارات التقدير و الاحترام إلى: أ.د
عربي صبرينة عرفانا و تقديرا للجهد التي
بذلتها لإخراج هذا العمل إلى النور من خلال
النصائح و التوجيهات و الدعم المتواصلين كما
أشكر كل الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا
خلال هذه المدة و خصوصا أساتذة التخصص كل
باسمه: أ.د مزياني الوناس، أ.د بن زاهي
منصور، أ.د ساسي الشايب، د. أحمد قندوز،
أ.د محمد قوارح و كذلك كل أساتذة الكلية
الذين لم يبخلوا علينا بالنصائح و التشجيع كما
أشكر كل الأساتذة الذين قبلوا قراءة و مناقشة
هذه الأطروحة و كل من ساهم من قريب أو من
بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

بن عمر فاطنة

فهرس المحتويات

أ	إهداء
ب	شكر
ت - د	فهرس المحتويات
ذ - ر	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
ش	ملخص الدراسة بالعربية
ص	ملخص الدراسة بالإنجليزية
ض	ملخص الدراسة بالفرنسية
3-1	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9 - 6	1. إشكالية الدراسة
10	2. تساؤلات الدراسة
10	3. فرضيات الدراسة
11	4. النموذج النظري للدراسة
12-11	5. أهمية الدراسة
13-12	6. أهداف الدراسة
13	7. أسباب اختيار موضوع الدراسة
17-13	8. ضبط و تحديد مفاهيم الدراسة
17	9. حدود الدراسة
27-17	10. الدراسات السابقة و مقارنتها مع الدراسة الحالية
	الفصل الثاني: القيادة تمهيد
29	تمهيد
31-29	1. تعريف القيادة
33-31	2. القيادة و المفاهيم المتقاربة لها

32-31	1.2 القيادة و الإدارة
33-32	2.2 القيادة ومفهوم الرئاسة
33	3.2 الفرق بين القائد و المدير
35-34	3. عناصر القيادة
34	أولاً: القائد
35	ثانياً: المرؤوسين (التابعين)
35	ثالثاً: الموقف أو الهدف
37-36	1.3 مهارات القيادة
37-36	أولاً: المهارات الفنية
37	ثانياً: المهارة الإنسانية
37	ثالثاً: المهارة التنظيمية
37	رابعاً: المهارة الفكرية
39-38	2.3 خصائص السلوك القيادي
39	3.3 صفات القائد الفعال
40	4.3 مصادر النفوذ القيادي
41-40	5.3 أساليب التأثير (النفوذ القيادي)
42-41	4. أهمية القيادة
51-42	5. نظريات القيادة
44-42	أولاً: النظريات العامة للقيادة Universalist theories of leadership
43-42	1. نظرية المرأة والرجل العظيم Great Man-woman theory
42	2. نظرية السمات Trait theory
44-43	3. نظرية مكروجر (نظرية س- ص) McGregor's theory x and theory y
45-44	ثانياً: النظريات السلوكية في القيادة Behavioral theories of leadership
44	1. دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohaio state Leadership stadies
45-44	2. دراسات جامعة متشيغان Michigan state Leadership studies

45	3. الشبكة الإدارية the managerial Grid
46	ثالثا: النظرية الوظيفية
47-46	رابعا: النظرية الموقفية
48-47	خامسا: النظرية التفاعلية
48	سادسا: نظرية المسار والهدف لهاوس
50-49	سابعا: نموذج تاينوم وشميدت
51	ثامناً: نظرية فروم-ييتون لاتخاذ القرارات Vroom and yetton's Decision making Model
55-52	6- الأنماط القيادية
52	1.6 تعريف النمط القيادي
52	2.6 أنواع الأنماط القيادية
52	أولاً: من حيث السلطة
52	1. القيادة الرسمية
52	2. القيادة غير الرسمية
55-53	ثانياً: من حيث أساليب القيادة
53	1. القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية/الاستبدادية)
53	2. القيادة الديمقراطية Democratic style
55-53	3. القيادة الفوضوية أو الترسلية
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: القوة التنظيمية
58	تمهيد
60-58	1. مفهوم القوة التنظيمية
61	2. خصائص القوة التنظيمية
61	1.2 القوة شيء كامن Latent
61	2.2 القوة شيء نسبي Relative
61	3.2 القوة شيء مدرك Perceived

61	4.2 القوة متحركة Dynamic
62	3. استخدامات القوة التنظيمية
62	1.3 القوة من أجل السيطرة والهيمنة Dominance
62	2.3 القوة من أجل الدعم والتعزيز Empowerment
62	3.3 القوة من أجل المقاومة Resistance
65	4. قياس القوة التنظيمية Organizational power measuring
67-65	5. القوة و المفاهيم المتقاربة بها
66-65	1.5 القوة و مفهوم السلطة والنفوذ
66	2.5 القوة ومفهوم الصلاحية
67	3.5 القوة و مفهوم التأثير
75-67	6. نظريات القوة الإدارية
70-67	أولاً: مدخل العلاقات الشخصية
68-67	1. نظرية القوة عند ماكس ويبر
69-68	2. نظرية المجال Field theory
70-69	3. نظرية اعتمادية القوة power Dependency theory
70	1.3 حالة السيطرة الكاملة على نتيجة سلوك الطرف الآخر
70	2.3 السيطرة على جزء من سلوك الطرف الآخر
73-70	ثانياً: مدخل البناء التنظيمي
71	1. نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange theory
72-71	2. نظرية التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية
72	3. نظرية تشبيك القوة Power Network theory
75-73	ثالثاً: القوة الرمزية Symbolic power (القوة الضمنية، والقوة المعلنة)
74	1. تعريف القوة الرمزية
74	2. أشكال القوة الرمزية
74	1.2 اللغة Language

74	2.2 الأساطير (الخرافات) Myths
75-74	3.2 الطقوس والمراسيم والبيئات ceremonies and settings
82-75	7. مصادر القوة التنظيمية
80-75	أولاً: مصادر القوة التنظيمية العمودية
76	1. القوة الشرعية Legitimate power
76	2. قوة الخبرة والمعرفة Expert power
77	3. قوة المكافأة Reward power
77	4. قوة التهديد بالعقاب Coercive power
77	5. القوة المرجعية Referent power
78	6. قوة المعلومات information power
82-80	ثانياً: المصادر الأفقية للقوة Horizontal sources of power
80	1. الاعتمادية Dependency
80	2. الموارد المالية Financial resources
80	3. المركزية Centrality
81	4. عدم القابلية على الإحلال non substitutbility
82-81	5. التعاطي أو التغلب مع حالة عدم التأكد Coping with Uncertainty
83	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية
86	1. متغيرات الدراسة
87-86	2. منهج الدراسة
88-87	3. مجتمع و عينة الدراسة
88	4. حدود الدراسة
89-88	5. عينة الدراسة
96-94	6. الدراسة الإستطلاعية
94	1.6 أهدافها
95-94	2.6 عينة الدراسة الاستطلاعية

96-95	7. الأداة المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية
95	1.7 الإستبيان
95	1.1.7 خطوات بناء الاستبيان
95	2.1.7 وصف الاستبيان
96	1.7. 3 بدائل الاجابة
104-96	8. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
129-104	9. الدراسة الأساسية
104	1.9 أهدافها
110-105	2.9 خطوات تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي
129-110	3.9 إجراءات تحديد البنية العاملية لمقياس القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين بتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي
	الفصل الخامس: تفسير و مناقشة النتائج
141-143	تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات
131	1. تفسير و مناقشة نتيجة الفرضية الأولى
132-131	1.1 عرض نتيجة اختبار الفرضية الأولى
140-132	2.1 تفسير نتيجة الفرضية الأولى
140	2. تفسير و مناقشة نتيجة الفرضية الثانية
140	1.2 عرض نتيجة اختبار الفرضية الثانية
143-140	2.2 تفسير نتيجة الفرضية الثانية
145-144	خاتمة
155-147	قائمة المراجع
175-157	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27-24	يوضح العلاقة بين الدراسات السابقة الدراسة الحالية	01
31	يوضح الفرق بين القيادة والإدارة	02
33-32	يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة	03
33	يوضح الفرق بين القائد والمدير .	04
40	يبين مصادر القوة التنظيمية والنفوذ القيادي	05
41	يوضح أساليب التأثير القيادي الأكثر شيوعاً	06
51	خمس أساليب لاتخاذ القرارات -نموذج فروم بيتون-	07
63	العوامل المساهمة في الحصول على القوة أو فقدانها	08
64	أساليب القوة المستعملة من قبل الأفراد في المستوى الأدنى نحو مديريهم	09
88	يوضح وصف لمختلف العينات المستعملة في الدراسة على مستوى جامعتي بسكرة وورقلة	10
89	يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الجنس	11
90	يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب السن	12
91	يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب المؤهل العلمي	13
92	يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب المنصب	14
93	يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الخبرة	15
94	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	16
95	يوضح توزيع فقرات استبيان القوة التنظيمية على أبعادها	17
96	يوضح بدائل الإجابة و مفتاح تصحيحها	18
98	يوضح درجات ارتباط بعد قوة المنصب (الشرعية) بفقراته	19
99	يوضح درجات ارتباط بعد قوة الخبرة بفقراته	20
100-99	يوضح درجات ارتباط بعد قوة المكافأة بفقراته	21
100	يوضح درجات ارتباط بعد قوة العقاب بفقراته	22

فهرس الجداول

101	يوضح درجات ارتباط بعد قوة الشخصية بفقراته	23
101	يوضح درجات ارتباط بعد قوة المعلومات بفقراته	24
102	يوضح درجات ارتباط القوة التنظيمية بأبعاد الاستبيان	25
104	يوضح معاملات الثبات لإستبيان القوة التنظيمية و أبعاده	26
112-110	يوضح مقياس القوة التنظيمية	27
112	يوضح الاحصاءات الوصفية للبيانات	28
113	يوضح نتائج اختبار كفاية العينة لاستجابات أفراد عينة الدراسة	29
118-117	يوضح مصفوفة تشبعات فقرات استبيان القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين باستعمال حزمة (Spss) على عواملها باستعمال التحليل العاملي الإستكشافي و بعد التدوير باستعمال طريقة البروماكس (ن = 400) يعد حذف التشبعات التي تقل عن 0.40 لتيسير عملية تأويل العوامل و عرضها.	30
119	يوضح مصفوفة الارتباطات بين العوامل المستخرجة	31
122	يوضح قيم مختلف مؤشرات المطابقة لنموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين	32
128	يوضح تشبعات و دلالة فقرات نموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين	33

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يوضح النموذج النظري للدراسة (القوة التنظيمية) من إعداد الباحثة	11
02	يوضح عناصر القيادة	34
03	يوضح مهارات القيادة	36
04	يوضح صفات القائد الإداري	39
05	توضيح متغيرات النظريات الموقفية	47
06	يوضح نموذج tannenbaun & Schmidt للقيادة	50
07	يوضح الأنماط القيادية الثلاثة	55
08	القوة الضمنية والمعلنة	74
09	يوضح القوة الإدارية العمودية	79
10	يوضح نموذجاً افتراضياً خاصاً باستخدام أنواع القوة في المنظمات الدينامية والبيروقراطية	79
11	العوامل الاستراتيجية التي تؤثر على القوة الأفقية للأقسام الوظيفية	82
12	يوضح النموذج النظري لمفهوم القوة التنظيمية من إعداد الباحثة	86
13	يمثل التمثيل البياني لمتغير الجنس	89
14	يوضح التمثيل البياني لمتغير السن	90
15	يوضح التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي	91
16	يوضح التمثيل البياني لمتغير المنصب	92
17	يوضح التمثيل البياني لمتغير الخبرة	93
18	منحنى المنحدر لعوامل القوة التنظيمية	115
19	يوضح نموذج القوة التنظيمية المفترض بناءاً على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي	121
20	يوضح نموذج القوة التنظيمية قبل الاختبار	126
21	يوضح نموذج القوة التنظيمية بعد الاختبار	127

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	التعريف بميدان الدراسة (جامعة قاصدي مرياح ورقلة)	157
02	التعريف بميدان الدراسة (جامعة محمد خيضر بسكرة)	158
03	قائمة الأساتذة المحكمين	159
04	المقياس المقدم للمحكمين	-160 163
05	مقياس مفهوم القوة التنظيمية	-164 166
06	جدول يوضح نتائج قيم محك كايزر و بارتلت لكفاية العينة	167
07	يوضح قيم الشيع بعد استخراج العوامل	168
08	يوضح عدد العوامل التي تم استخراجها باستعمال محك كايزر القائم على الجذر الكامن الذي يتعدى الواحد الصحيح ستة عوامل.	169
09	يوضح منحني المنحدر للجذور الكامنة لبيانات درجات عينة البحث على مقياس القوة التنظيمية	170
10	يوضح تشبع الفقرات على العوامل الستة قبل التدوير و بعد التدوير	171
11	يوضح مصفوفة النمط	172
12	يوضح مصفوفة البنية	173
13	يوضح الارتباطات بين العوامل	174
14	يوضح العوامل المستخلصة و فقراتها باستخدام التحليل العاملي التوكيدي	175

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة لتحديد البنية العائلية لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جامعة محمد خيضر بسكرة)، انطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده: ماهي البنية العائلية للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي؟. و لتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، و بناء استبيان للقوة التنظيمية مكون من (30 فقرة) و عرضه على مجموعة من المحكمين و المسؤولين بالقطاع، و قد تم تطبيقه على (100) موظف و موظفة من موظفي إدارات كليات قطاع التعليم العالي (جامعتي ورقلة و بسكرة)، لتقدير الصدق و الثبات؛ فتم الصدق عن طريق صدق الإتساق الداخلي، و حساب الثبات بطريقة ألفا الطبقية (0.93)، و التي أظهرت صلاحيتها للاستخدام في الدراسة. و قد تم استخدام عينة طبقية قوامها (400) موظف و موظفة بإدارات كليات قطاع التعليم العالي للجامعتين حيث استخدمت العينة المذكورة لاستكشاف البنية العائلية لمفهوم القوة التنظيمية، بواسطة التحليل العائلي الاستكشافي بعد التحقق من اعتدالية التوزيع، و تحقيق شروط جودة القياس التي كانت متوفرة، ثم استخراج العوامل بطريقة المحاور الرئيسية (PAF) و التدوير المائل بأسلوب بروماكس، و على ضوء هذه البنية الاستكشافية لمفهوم القوة التنظيمية التي تم التأكد منها عن طريق التحليل العائلي التوكيدي على عينة قدرت ب(400) فرد من خلال عدة خطوات، تم التأكد من مطابقة النموذج النظري للبيانات المستقاة من العينة حيث تم استخلاص بنية عائلية متعددة الأبعاد مكونة من 06 أبعاد: بعد قوة المنصب: تضمن 6 فقرات، بعد قوة الخبرة: تضمن 4 فقرات، و تضمن كل من بعد قوة المكافأة، و بعد قوة العقاب، و بعد قوة الشخصية، بعد قوة المعلومات 03 فقرات. و في الأخير تم استخلاص نموذج وفق مؤشرات المطابقة يمكن اعتماده لدى القادى الإداريين في شتى القطاعات و خصوصاً قطاع التعليم العالي .

الكلمات المفتاحية: البنية العائلية، التحليل العائلي، القوة التنظيمية، القادة الإداريين، التعليم العالي.

Study summary:

The current study aimed to determine the factorial structure of the concept of organizational power among the administrative leaders employed in the field of higher education (Qassdi Merbah University of Ouargla and Mohamed Kheider University of Biskra), based on the main question: What is the factorial structure of organizational power among leaders employed in the sector of higher education? To achieve this goal, the analytical descriptive approach was adopted and a questionnaire for organizational power consisting of 30 paragraphs was constructed and presented to a group of arbitrators and responsible in the field. It assesses honesty and consistency. Stability by stratified alpha method (0.93), which showed their suitability for use in the study. A stratified sample of 400 employees in the departments and colleges of higher education at the two universities was used. Was applied to 100 employees of the departments and colleges of the higher education sector at the University of Ouargla and Biskra.

The aforementioned sample was used to explore the factorial structure of the concept of organizational power, by means of exploratory factor analysis after verifying the moderation of distribution, and achieving the conditions of measurement quality that were available, and then extracting the factors using the method of the main axes (PAF) and Prom ax bevel rotation. Under this exploratory structure of the concept of organizational strength, which was confirmed by confirmatory factor analysis on a sample estimated at 400 individuals through several steps, the theoretical model was assured of matching the data drawn from the sample, as a multi-dimensional factorial structure consisting of 06 dimensions was extracted: strength of the position: it included 06 paragraphs, strength of experience: it included 04 paragraphs, and the power of reward, the power of punishment, the strength of personality and the strength of the information each of them included 03 paragraphs. Finally, a model was drawn according to the indicators of conformity that can be adopted by the administrative leaders in various fields, especially the higher education sector.

Keywords: factorial structure, factorial analysis, organizational power, administrative leaders, higher education.

Résumé :

L'objectif de cette étude est : déterminer la définition de la structure globale du travail du pouvoir organisationnel des chefs administratifs du secteur de l'enseignement supérieur (université de Kasdi Merbah Ouargla et Med Khaidar Biskra). Le départ c'est à partir d'une principale question : qu'est-ce qu'une structure globale du travail du pouvoir organisationnel et pour ce but on a appris l'approche par analyse descriptive, et construit un questionnaire d'une force organisée composée de 30 paragraphes et a été regardé par groupe de responsables du secteur et il a été appliqué par 100 employés et employées des facultés du secteur supérieur (Ouargla et Biskra) ; pour évaluer la vérité, alors la vérité c'est à partir de la cohérence interne et compter la persistance par la méthode d'alpha stratifié (0.90). Cette dernière a affiché l'utilité dans cette étude un échantillon de 400 employés et employées de l'administration des facultés universitaires ainsi que l'échantillon a été utilisé pour explorer la structure globale de la notion de pouvoir organisationnel, l'analyse factorielle exploratoire par méthode des axes principaux (PAF) et la rotation inclinée de Bromax, et à la lumière de cette structure exploratoire qui a été confirmée par l'analyse factorielle confirmatoire d'un échantillon de 400 personnes par plusieurs pas, et en fin on a confirmé le modèle théorique correspondant des informations extraites de cet échantillon et en conclusion la structure globale de multidimensionnalité de 06 dimensions contient : la force de position : 06 paragraphes, la force d'expérience contient 04 paragraphes, et après la force (puissance) de l'encouragement et après la force de position, et après la force de personnalité et la force d'information du contient 03 paragraphes ; à la fin ce modèle selon les entières de correspondance on peut utiliser chez les chefs d'administration dans les différents secteurs et spécialement le secteur d'enseignement supérieur.

Mots clés : Structure globale, analyse factorielle, force organisationnelle, dirigeants de la direction, enseignement supérieur.

مقدمة:

تزامنا مع التطورات التي يشهدها العالم في وقتنا الحالي في جميع الميادين الاجتماعية و السياسية و الثقافية و الاقتصادية و التربوية، و مع ضخامة مجتمع التكنولوجيا و المعلوماتية السائدة عبر أنحاء العالم، كل هذا خلق ما يسمى بالتسابق و التنافس بين المنظمات بشتى مجالاتها و بحجمها من أجل الاستمرارية و البقاء و مواكبة كل هاته التطورات الحالية، ظهرت ما تسمى بالمنظمات الحديثة التي كانت امتدادا لمنظمات تقليدية ذات مستوى تسييري بسيط و بامكانيات متواضعة تشكل المحيط الداخلي للمنظمة تتماشى و الزمن و الأحداث التي تجري خارجها والتي نسميها بالمحيط الخارجي للمنظمة.

و من بين المجالات التي ساهمت في تشكل المنظمات الحديثة و تطورها الجانب القيادي و التسييري لها من خلال تسليط الأضواء على القائد الإداري الذي يعتبر الوتر الحساس الذي تلعب عليه تلك المنظمات في إطار ما يسمى بالقيادة؛ لطالما كان القائد محور فعال في دورة حياة منظمة ذات كيان اجتماعي تحكمه قيم و اتجاهات و ميولات و قوانين تدخل في تشكل هويتها و ثقافتها؛ حيث نجد أن التراث النظري الذي تناول موضوع القيادة و القائد الإداري بدأ منذ الثورة أو النهضة الصناعية، من خلال البحوث و الدراسات التي تناولت الموضوع، و المتمثلة في النظريات التي جاء بها فريدريك و نسلون تايلور صاحب النظرية العلمية في علم النفس العمل و التنظيم، و ماكس ويبر و نظريته البيروقراطية، و هنري فايول و مبدأ التقسيمات الإدارية، ثم أعمال إلتون مايو و العلاقات الانسانية، كذلك ماري باركر فيوليت، و بيتر دروكر أب الإدارة، ووليام هوشي الذي نادى بروح الفريق و قيم المجتمع و الجماعة، مروراً بنظرية المواقف و نظريات التأكد و عدم التأكد، وصولاً إلى النظريات الحديثة الإمتداد المتأصل الذي تبلور عنه نظريات القيادة المعروفة مثل نظرية السمات، نظرية الرجل العظيم، و نظريات أخرى التي أجمعت كلها على قوة القائد الفعالة القادرة على التأثير على العاملين تحت لوائه تأثيراً إيجابياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فكانت الانطلاقة لدراسات حديثة تكلمت عن ما يسمى بمفهوم القوة التنظيمية التي يجب على القائد أن يمتلكها لضمان تسيير جيد و فعال داخل المنظمة، الذي يضمن تحقيق الرضى لدى طرفي المعادلة الرئيس و المرؤوس.

و عليه ظهرت عدة دراسات و ابحاث محاولة الكشف عن ماهية القوة التنظيمية و ربطها بعدة متغيرات كالرضى الوظيفي و الابداع الإداري و غيرها من متغيرات ذات أهمية بالغة لضبط مفهوم القوة التنظيمية إلا أن هاته الدراسات لم تتفق على مفهوم واحد للقوة التنظيمية ووصفها كل حسب ظروفه و نضرتة الخاصة و محيطه، إلا

أن هناك حلقة مفرغة جعلت مفهوم القوة بين السلب و الإيجاب، حيث أن التابعين أو الرؤوسين ينظرون للقوة التنظيمية أنها تنفيذ أوامر القائد دون مناقشتها معه، نظرا للمكانة التي يخوله له منصبه هذا من جهة، و من جهة أخرى يرى القائد الإداري أن القوة التنظيمية هي إطاعة الأوامر فحسب و أنه الأمر الناهي في المنظمة، ما جعل تضارب في الآراء حول مكونات مفهوم القوة التنظيمية، فبعض الدراسات ركزت على أبعاد تخص نوع القيادة و أخرى تناولت الجانب الشخصي للقائد، و البعض ربطها بمحيط و ظروف العمل الداخلية و الخارجية، كل هاته التكهات العلمية التي تمخض عنها فوضى و عدم الاتفاق على العوامل التي تشكل القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين.

و بناءا عليه جاءت هاته الدراسة البحثية من أجل الخروج بمقياس للقوة التنظيمية لبناء نموذج للعوامل و الأبعاد المكونة لمفهوم القوة التنظيمية، من خلال اختيار مجال تطبيق الدراسة المتمثل في قطاع التعليم العالي الجامعة الجزائرية، نظرا لأهمية القطاع من الجانب التربوي و الاقتصادي و الاجتماعي، فهو العمود الفقري أو البنية التحتية التي تدعم التطور و السيورة نحو التقدم في شتى المجالات و هو مؤشر تقاس به الأمم، فنجاح هذا القطاع لا يأتي سدا بل يتوقف على جهود و مساعي كل القائمين و العاملين بالقطاع كل حسب منصبه، و تخصصه، كفاءته؛ لأن النجاح لا يكون إلا بتضافر الجهود و توافق المساعي، فقياس النجاح يتحدد من خلال عدة مؤشرات و عوامل و اشخاص معينين. فكانت جل الدراسات تهتم بدراسة هذا المفهوم من وجهة نظر القادة فقط، ما جعل الباحثة تغير الوجهة لتدرس المفهوم من وجهة نظر العاملين، املا أن تكون الدراسة أكثر مصداقية، لأن قوة القائد مرتبطة بقوة رضى العاملين و قناعتهم التامة بما يملكه من سمات و صفات و قدرات و إمكانيات تخص كل جوانبه الاجتماعية و العملية و العلمية، و تصرفاته في مواقف معينة ووفق مبادئ و اتجاهات و قيم محددة قد تتوافق أو لا تتوافق مع ذهنيات و اتجاهات و قيم و توقعات العاملين.

و نظرا لما قطعته الجامعة الجزائرية عبر مراحل كثيرة و متعددة وتزامنا مع الاحداث الزمنية المختلفة وأهمية القادة الإداريين المسيرين في دورة حياة القطاع، وجب علينا تسليط الضوء و لفت الانتباه لمفهوم القوة التنظيمية التي يجب أن تتوفر في أي قائد لكسب العاملين و تشجيعهم على العطاء و المساهمة في تحسين قطاع التعليم العالي، و تبعا لكل هاته المعطيات و أهمية الموضوع و مسبباته.

و في ظل غموض مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي و المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع من مخلفات سوء التسيير التي بدت معالمها واضحة على مستوى قطاع التعليم العالي و خصوصا الجانب العلائقي بين الموظفين و القائد المسؤول كأحد أهم المشاكل الحساسة التي تؤثر تأثيرا بالغا على مستوى رضى الموظفين الذي ينعكس على مردودية الأداء لديهم و كذلك العلاقة بين الموظفين و الوحدات و الأقسام و الكليات فيما بينها كلها أمور ذات تراكمات سلبية إن لم يكن القائد المسير ذو قوة تنظيمية صلبة

تجعلة يتحكم في زمام الأمور و يتمكن من احتواء موظفي القطاع و التخفيف من مشاكلهم و التي تمس الموظف الإداري سواء كان استاذ أو موظف بالإدارة من خلال الضغط الذي يتعرضون له نظرا لتراكم الأعمال و طبيعة الهيكلة في كل جامعة من جامعات قطاع التعليم العالي على المستوى الوطني بالإضافة إلى تدني مستوى الطالب كمنخرجات للقطاع حيث شهد خلل في التوافق بين الكم و الكيف من خلال تسجيل عدد كبير من الخرجين تعاني تدني مستوى الجودة و الذي يظهر جليا في مجال التوظيف و النزول الى الميدان خصوصا في إطار نظام LMD الذي أحدث ضجة في قطاع التعليم العالي.

كل هاته المشاكل التي تحدد مستوى جودة التعليم العالي للجامعة الجزائرية نجد أن القوة التنظيمية كفيلة بحلها و جعل الاسرة الجامعية بقطاع التعليم العالي تتجاوزها و الوصول بقطاع التعليم العالي إلى مستوى التطور و الرقي المأمولين؛ هذا من جانب ناهيك عن سعي هذا البحث لتحديد البنية العاملة للقوة التنظيمية محاولة منا لتوحيد الفكر و التصور حول المفهوم؛ و انطلاق من الخطوات المنهجية لأي بحث علمي وفق أسس و مبادئ البحوث تضمنت الدراسة خمسة فصول:

الفصل الأول: و يعتبر كمدخل عام للدراسة، وتم فيه تحديد إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، النموذج النظري للدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، ضبط و تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة، حدود الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: القيادة و تضمن: تمهيد، تعريف القيادة، القيادة والمفاهيم المتقاربة لها، القيادة و الإدارة، القيادة و مفهوم الرئاسة، الفرق بين القائد و المدير، عناصر القيادة، أهمية القيادة، نظريات القيادة، الأنماط القيادية، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: القوة التنظيمية و يتضمن: تمهيد، مفهوم القوة التنظيمية، خصائص القوة التنظيمية، استخدامات القوة التنظيمية، القوة و المفاهيم المتقاربة بها، القوة و مفهوم السلطة و النفوذ، القوة و مفهوم الصلاحية، القوة و مفهوم التأثير، نظريات القوة التنظيمية، مصادر القوة التنظيمية، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: إجراءات البحث الميداني: متغيرات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، الأساليب الإحصائية، التحليل العاملي، تحديد البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات البحث، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات البحث، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، خاتمة و توصيات البحث.

الجانِب النظري للدراسة

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

1. مشكلة الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. النموذج النظري للدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. أسباب اختيار موضوع الدراسة
7. ضبط و تحديد مفاهيم الدراسة
8. حدود الدراسة
9. الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية

1. إشكالية الدراسة:

تعتبر القوة التنظيمية من بين أهم مواضيع الساعة التي أصبحت من أولويات المنظمات الحديثة و المتعلمة نظرا للظروف الراهنة التي تعيشها، و تعد القوة التنظيمية وليدة التطورات الحاصلة عبر تاريخ التراث الأدبي المتمثل في نظريات الفكر الكلاسيكي الذي اهتم بكل ما يضمن نجاح و تقدم و تميز هاته الأخيرة؛ فطبيعة الإنسان البشرية تنزع إلى أن يكون في صراع مع شئ ما يخرج منه إما منتصرا أو مهزوما في نطاق علاقة يكون فيها فرد أو جماعة مسيطر عليها، و العلاقة هنا علاقة قوة، و هذا ما جاء به حسين عبد الحميد أحمد رشوان. و أن القوة مازالت في جميع المجتمعات الإنسانية تعطي الإمتياز و الشرف و الهيبة و الفوائد المادية و الترف، و هي تحدث عادة بين إنسان و إنسان، او جماعة و أخرى، أو طبقة و طبقة من أجل الحصول على القوة، بالمقابل هناك معارض و مضاد للقوة حسب إسماعيل علي سعد في كتابه عولمة الديمقراطية بين المجتمع و السياسة. لكن ماهي القوة؟.

لقد استخدمت هذه الكلمة فيما يتعلق بالأشياء الجامدة. فهي شكل من أشكال الطاقة Energy أو القوة المتاحة للإستخدام كالطاقة الميكانيكية المعينة كقوة الجاذبية و الماء الجاري و الريح و البخار. فالقوة في العلوم الفيزيائية تعني خاصية القدرة على إحداث أثر ما؛ و في مجال العلوم الإجتماعية و علم السياسة استخدمت هذه الكلمة بمعاني مختلفة عبر التاريخ و تداخلت مفاهيم كثيرة مع مفهوم القوة فضلا عن الخلط بينها و غيرها من المفاهيم كالسلطة و النفوذ و القهر و الجبر و الإكراه. (R.E.Dawneses and j.A P.7).

فقد استخدمت كلمة قوة كقدرة أو خاصية عام 1325 م و هي القدرة على عمل أو إحداث شئ ما أو أي شئ أو هي القدرة على التأثير في شخص ما أو شئ ما فإذا زادت القوة في إحدى الجماعات فهذا يعني فقدانها بالنسبة لمجموعة أخرى و إذا ما استخدمت هذه الكلمة و معها أداة التنكير "A" أو استخدمت في صيغة الجمع Powers فإنها تعني في هذه الحال إحدى قدرات الجسد Body أو العقل Mind و تعني الكلمة القدرة المستخدمة في اتجاهات أو مناسبات عديدة.

و في عام 1382 استخدمت بمعنى شخص أو جماعة أو شي كالفرد او الشئ الذي يملك أو يمارس القوة او النفوذ أو الحكم و في عام 1480 استخدمت كلمة Power بمعنى الوثيقة Document التي تعطي السلطة القانونية أو إلى بند فيها و القدرة على العمل و السلطة القانونية التي تمنح لشخص أو أشخاص بصفة معينة، ثم بعد سنوات استخدمت لفظة Power بمعنى السيطرة على الآخرين او امتلاك ناصية أمورهم و هي

بذلك ترجع إلى أنواع من النفوذ و التأثير بين الافراد و الجماعات من خلال التعامل و الإحتكاك بينهم، حيث يدفع أحدهم الآخرين لتنفيذ رغبته بواسطة المكافأة أو الإكراه كذلك نجد مصطلح القوة في فلسفة فريديريك نيتشه صاحب نظرية السوبرمان و القوة عند إريك فروم من المنظور السياسي المتأثر بالفكر الماركسي و الفرويدي، و فريديريك فريدمان صاحب نظرية سييسولوجية بناء القوة في المجتمعات؛ و غيرهم من الباحثين الذين اهتموا بمجال القوة في جميع المجالات الاجتماعية و السياسية و العسكرية .

و مما لاشك فيه أن المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة تفيض بنماذج لتفاعل فرد مع أفراد آخرين تحتوي على تأثير من جانب هذا الفرد على سلوك و مشاعر هؤلاء الآخرين، و في مجالات العمل تكتسب هذه العلاقات أهمية خاصة؛ حيث تلعب دورا هاما في التأثير على أداء العمل و على الإتجاهات النفسية و رضا العاملين و أن ما نشير إليه هنا هو عملية القيادة Leadership Process التي بمقتضاها يمارس فرد تأثيرا على سلوك و مشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، و يتمثل جوهر العملية القيادية في التأثير Influlence الذي يمارسه الفرد القائد Leader على الآخرين الذين يمثلون التابعين Followers أو المرؤوسين Subordinates. و هذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد و يستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين، و القائد بهذا المعنى هو الفرد الذي يمارس - بالمقارنة بالأفراد الآخرين - أكبر قدر من التأثير على أفراد الجماعة، و هو يتميز عن بقية أفراد الجماعة بأن تأثيره على الأفراد التابعين له يفوق تأثير أي فرد آخر فيها.

فالقيادة إذن هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم من فراغ و إنما يلزم لها إطار من العلاقات و التفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة، لكي يتبلور من خلالها الدور أو الأدوار القيادية و يتحدد بناء عليها التأثير و التأثير الذي يتم من خلال هذه العمليات الاجتماعية و القائد هو من تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوك هؤلاء التابعين. هذا ما أكدت عليه "ماري باكر فوليت" والتي أكدت على دعم الاهتمام بالجانب الإنساني للإدارة، المبني على القوة بالآخرين وليس على الآخرين و من يملك السلطة له الحق في القوة بالاعتراف في الرغبات المحفزة والمحرّكة لطاقة الفرد والجماعة وهذا ما أكّد عليه "جورج التون مايو" من خلال تجاربه في الهاوثورن عام 1924-1932 مع زملائه بربطه زيادة المردودية الإنتاجية بتوفير حياة اجتماعية في إطار العلاقات الإنسانية، ثمّ جاء ماكس ووبر صاحب نظرية القوة في سياق السلطة والشرعية الرسمية، منطلقاً من تساؤل أساسي وهو: لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ولماذا يتصرفون وفقاً لما يُقال لهم؟ موضحاً أنَّ الشرعية هي تقبُّل الآخرين للقوة لأنّها متفقة مع قيمهم الخاصة، وذلك بدمج القوة

والشرعية لنحصل أخيراً على ما يسمى بالسلطة وكذلك نظرية التبادل الاجتماعي لإمرسون Emerson مركزة على قوة الموارد والمكافئات.

بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي قام بها بعض الباحثين العرب وهي مستوحاة من دراسات أجنبية اهتمت بمصادر القوة التنظيمية، كقوة لتألق المنظمات في خضم المنافسة، نذكر منها: دراسة فهمي فيض الله خورشيد 1997، ودراسة نعمة خفاجة وسعد درويش 1999، وأهمها كانت دراسة شاكر جبار الله الخشالي 2006، هاته الدراسات التي لخصها الباحث الدكتور سعيد مؤيد السالم من جامعة نينوى بالعراق في كتابه القوة التنظيمية سنة 2009، إلا أن جل الدراسات و الأبحاث التي تم التطرق لها كانت كل منها في مناحها و ظروفها و زمانها الخاص و كل صنفها حسب مبادئه، فنجد أن الكثير من الكتاب و الباحثين المهتمين بكيفية ممارسة عملية القيادة، و بالتحديد مصادر و أبعاد القوة التنظيمية من خلال وسائل و أدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد و تعديل سلوكهم و أفعالهم .

و من الدراسات المشهورة في هذا المجال تلك التي قام بها Bertram Raven & John French حيث حددا مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي : قوة المكافأة، قوة الإكراه، القوة المشروعة، قوة الخبرة، قوة الشخصية أو الإقضاء و الإعجاب و الثقة ؛ وهي الأسس الخمسة الرئيسية للقوة الفردية حسب هذين العالمين، و بمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر يزداد تأثيره على الأفراد للإمتثال إلى رغباته و توجيهاته و العمل على تحقيق أهداف المنظمة (من خلال أفراد التابعين له) بكفاءة و فاعلية، بالإضافة إلى الباحث عاشور الذي أضاف سبعة مصادر أخرى تمثلت في: تحديد أهداف العمل جمع و تحليل المعلومات، تحديد أساليب العمل، تهيئة ظروف العمل، تقديم النصح و المشورة، إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم، تحسين و تطوير دافعية العاملين.

أما Yukl فقد ميز بين إحدى عشر أداة ووسيلة للتأثير القيادي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته، و بعضها رسمي و هي: المطلب المشروع ، قوة المنفعة (العائد)، قوة القهر و الإكراه، الإستمالة القائمة على الرشد، الإلهام و إلهاب الحماس، تطوير أو تغيير القيم و الإعتقادات، تطويع القائد للمعلومات، تطويع ظروف البيئة، الإعجاب و الإلتزام الشخصي، المشاركة في القرار. (حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال: 2009، ص ص 198-200).

كل هاته الدراسات و البحوث تصب في قالب واحد و هو جانب القوة التنظيمية داخل المنظمة كل في محيطه و مناخه الخاص، و عليه فقد جاءت هاته الدراسة الحالية محاولة من الباحثة لإكتشاف و تأكيد البنية العاملية للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي داخل المنظمة وفق المناخ و المحيط الجزائري من خلال توظيف البناء العملي الذي يستخدم على استكشاف الظواهر النفسية و الإجتماعية و توكيدها بالاستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع البنية العاملية أهمها دراسة دراسة "ميشال كالانكيس و آخرون" Michael G alankis& al 2009 : البنية العاملية و الخصائص السيكمترية لمقياس الاحتراق النفسي لكريستينا ماسلاش (mbi) على القابات اليونانيات michael Galanakis&all,2009 و دراسة فريال أبو عواد (2009): البنية العاملية لمقياس الدافعية الأكاديمية (A.M.S) دراسة سيكمترية على عينة من طلبة الصفين السادس و العاشر في مدارس وكالة الغوث في الأردن.

كذلك دراسة اليازدي فاطمة الزهراء و لوزاتي فاطمة الزهراء(2017): البنية العاملية لمقياس الدافعية الأكاديمية، أيضا دراسة دراسة رامزاني ندائي محمد و فيروزجاء (2013): بحث منشور في المجلة الأوروبية لبيولوجيا التجارب بعنوان " مصادر قوة المدراء، ضغوط العمل و نية البقاء عند العاملين، دراسة كوزان أرغان و فاروغي KOZAN, ERGIN,& VAROGL(2014) بعنوان Best of power and conflict intervention strategy: A Study On Turkish Managers. بحث بعنوان " مصادر القوة و استراتيجية إدارة الصراع دراسة على المدراء الأتراك" من أجل المساهمة في حل و تجاوز المشاكل التي يعاني منها قطاع التعليم العالي بصفة عامة و خصوصا المشاكل العلائقية بين القائد المسؤول و موظفيه التابعين له التي تنجم عن اختلاف و تضارب الوجهات و الآراء و الإتجاهات و المعتقدات و المبادئ التي تنعكس سلبا على مستوى رضى الموظفين من جهة و على مستوى رضى القائد من جهة أخرى و هذا ما يؤثر سلبا كذلك على مستوى الأداء لكليهما إضافة إلى مشاكل عدم التوافق بين الأقسام و الوحدات الإدارية.

أيضا المشاكل التي يعاني منها الأستاذ و الطالب من جهة أخرى من خلال الواقع المعاش في الجامعة الجزائرية، كل هاته الأمور و المشاكل المذكورة تسعى الباحثة من خلال هاته الدراسة إلى إرساء عوامل تشكل البنية العاملية للقوة التنظيمية من أجل حلها و تجاوزها، و الرقي بقطاع التعليم العالي إلى ما هو مأمول مستقبلا، و تحقيق التوافق والتأثير الايجابي و لو إلى حد ما بين القائد و الموظف، من خلال طرح التساؤل التالي: ماهي البنية العاملية للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي؟

2. تساؤلات الدراسة:

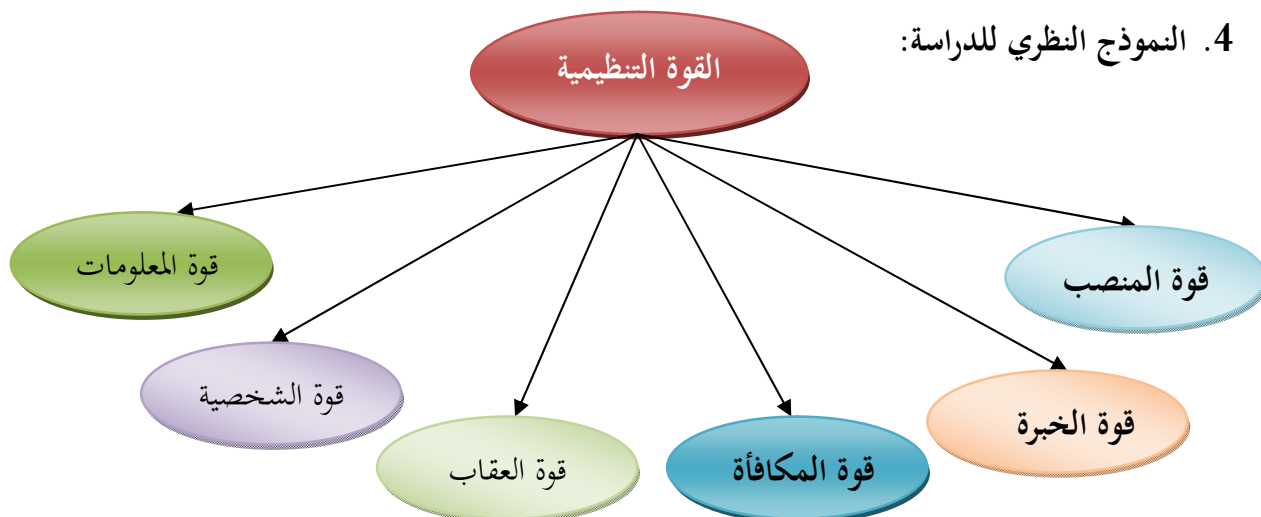
من خلال الدراسات السابقة و الأبحاث و التصنيفات التي جاء بها العلماء و الباحثين حول مفهوم القوة التنظيمية عواملها و أبعادها يمكن صياغة التساؤلات التالية:

1. ما مدى صدق و ثبات بيانات مقياس البنية العاملية للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي؟
2. ماهي البنية العاملية لمفهوم القوة التنظيمية باستخدام التحليل العاملية الاستكشافي؟
3. ماهي البنية العاملية لمفهوم القوة التنظيمية باستخدام التحليل العاملية التوكيدي؟
4. هل يحقق النموذج العاملية للقوة التنظيمية مؤشرات مطابقة كافية لإعتماده؟
5. هل يمكن التحقق من أن مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي يتكون من العوامل الستة المقترحة من التنظير و الدراسات و الأبحاث السابقة و المتمثلة في : عامل قوة الشرعية (المنصب)، عامل قوة الخبرة، عامل قوة المكافأة، عامل قوة العقاب، عامل قوة الشخصية، عامل قوة المعلومات؟

3. فرضيات الدراسة:

1. مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي يتكون من بنية عاملية متعددة الأبعاد تتمثل في العوامل التالية: قوة الشرعية (المنصب)، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة الشخصية، قوة المعلومات.
2. النموذج العاملية للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي يحقق مؤشرات مطابقة كافية لإعتماده.

4. النموذج النظري للدراسة:



الشكل رقم (01) يوضح النموذج النظري للدراسة (القوة التنظيمية) من إعداد الباحثة

5. أهمية الدراسة:

تحدد أهمية هذه الدراسة من خلال السلوك التنظيمي الذي يهتم بسلوك الفرد داخل المنظمات، حيث تتضح أهمية هذه الدراسة في تناول و طرح أحد أهم مواضيع و قضايا السلوك التنظيمي " القوة التنظيمية" و التي تعتبر ظاهرة في غاية الأهمية يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات و بالتالي هي تحدد مصير هاته الأخير؛ و عليه يجب على القادة أصحاب القرار فهم ماهية القوة التنظيمية و فهم طبيعتها و التعرف على بنيتها بغية قياسها من طرف المختصين، و التعرف على أهميتها و أهدافها و نتائجها من أجل المضي قدما بالمنظمات نحو التطور و السيرة الدائمين و تغيير التصور السلبي الذي يشوب مصطلح القوة التنظيمية.

كذلك تكمن أهمية الدراسة في محاولة لاستكشاف البنية العاملية لمفهوم القوة التنظيمية في ظل التحليل العاملي الاستكشافي و تأكيدها من خلال التحليل التوكيدي، حيث ترى الباحثة أن الدراسات السابقة لم تتناول الموضوع من الجانب التحليلي و البناء العاملي و جل الدراسات كانت سطحية غير مؤكدة، إذ أن هاته الدراسات لم تتوصل إلى بنية معينة و ثابتة لمفهوم القوة التنظيمية في مجال علم النفس التنظيمي و السلوك التنظيمي على وجه الخصوص، فقد تم تناوله في عدة دراسات اجنبية نظريا و ميدانيا لكن بعيدا عن البناء و التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي.

لذلك سعت هاته الدراسة لبناء مقياس للقوة التنظيمية لدى القادة الاداريين تتحقق فيه كل شروط البناء العاملي؛ من دلالات صدق و ثبات جيدة و مناسبة و بطرق حديثة عن طريق النمذجة بالمعادلات البنائية،

6. أهداف الدراسة:

{ 12 }

- تحديد الخصائص السيكومترية لمقياس القوة التنظيمية بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية (عينة التقنين).
- استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي و التوكيدي كأساس من الأسس العلمية لإيضاح البنية العاملية لمفهوم القوة التنظيمية و ذلك بتحديد العوامل الرئيسية التي تشكل البناء العاملي لمفهوم القوة كأسلوب في القياس الحديث.

7. أسباب إختيار الدراسة:

- ✓ من بين الأسباب الذاتية لإختيار موضوع الدراسة أهمية مفهوم القوة التنظيمية في دورة حياة المجتمعات بصفة عامة و دورة حياة المنظمات بصفة خاصة، و كون الباحثة قامت بدراسة سابقة حول الموضوع إرتأت ان مفهوم القوة التنظيمية لازال يحتاج إلى دراسات معمقة و تحليلات أكثر وضوح ؛ و أن القوة التنظيمية لها عدة جوانب يجب دراستها و التركيز عليها و انها مجال واسع له عدة أوجه تحتاج للدراسة و التحليل و التنظير من قبل المختصين و خصوصا في المجتمعات العربية التي تربط القوة بالسلطة و العنف.
- ✓ أما السبب الموضوعي يتمثل في عدم وضوح مفهوم البنية العاملية للقوة التنظيمية و كيفية تقديمها للقادة الإداريين، تعد من بين الأسباب المثيرة للجدل عند المقدم لها أو المستفيد منها، وهذا يعني أن اللجوء إلى إيضاح الحقائق المتبادلة بين الطرفين على وفق مفاهيم صحيحة و تحليل علمي لأهم عناصرها هي الأساس في إيضاح البنية العاملية للقوة التنظيمية لضمان قائد ناجح و فعال يتمتع بقوة تنظيم عالية الدقة و النجاعة و هذا هو السبب الرئيس لإختيار الموضوع.
- ✓ عدم وجود تنظير يخص طبيعة بناء مفهوم القوة التنظيمية لدى العاملين.
- ✓ عدم وجود مقاييس واضحة و متفق عليها تقيس و تفسر الظاهرة وفق نظرة شاملة.
- ✓ تجاوز الطرح النظري الخالي من الشق الميداني في تفسير الظاهرة
- ✓ المساهمة في إثراء موضوع القوة التنظيمية لدى القادة.

8. الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

1. البنية العاملية :

هي مجموعة من العوامل الافتراضية الكامنة المشتقة من مجموعة من المفردات الإختبارية أوالمقاييس أو المتغيرات ، وهوشكل من أشكال صدق البناء يتم الوصول إليه بالتحليل العاملي الذي يستخدم لحساب الارتباطات بين

عدد من المتغيرات: الرسمية أو الشرعية، الخبرة، المكافأة، العقاب، المرجعية أو الشخصية، المعلومات، لنحصل على مصفوفة من الارتباطات بين هذه المتغيرات لدى عينة من العاملين بقطاع التعليم العالي، و القيام بتحليل هذه المصفوفة الارتباطية تحليلًا عامليًا لنصل إلى أقل عدد ممكن من العوامل التي تمكنا من التعبير عن أكبر قدر من التباين بين هذه المتغيرات. (ياسين الجابري، 2012، ص4).

وفي بحثنا هذا فإن القوة التنظيمية هي المفهوم الذي سيتم التوصل إلى بنيته العاملية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي؛ من خلال استجابات أفراد العينة للتوصل للعوامل الكامنة التي يتكون منها المفهوم و التي يتم التوصل إليها من خلال مجموع المتغيرات التي تندرج ضمن كل عامل.

2. التحليل العاملي (factor analysis):

هو أسلوب احصائي يستهدف تفسير معاملات الارتباط الموجبة التي لها دلالة احصائية بين مخرجات المتغيرات، و هو عملية رياضية تهدف إلى تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات التي تدخل في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات و تفسيرها (صفوت فرج، 1991، ص: 17)

و من الناحية الإجرائية فإن التحليل العاملي في دراستنا هاته هو الأسلوب الاحصائي الذي يستخدم لحساب الارتباطات بين متغيرات الدراسة (أبعاد القوة التنظيمية)، للحصول على مصفوفة من الارتباطات بين هاته المتغيرات لدى عينة من موظفي و موظفات إدارات كليات الجامعة الجزائرية (جامعة قاصدي مرباح ورقلة و محمد خيضر بسكرة)، ثم القيام بتحليل المصفوفة الارتباطية تحليلًا عامليًا لنصل إلى أقل عدد ممكن من العوامل أو المحاور التي تمكنا من تفسير أكبر قدر من التباين بين هاته المتغيرات؛ بالاعتماد على نوعي التحليل العاملي و هما:

➤ التحليل العاملي الاستكشافي exploratory factor analysis : و جاء استخدام هذا النوع في

بحثنا هذا للكشف عن العلاقات بين المتغيرات و العوامل الكامنة الغير معروفة، التي تهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصنف إليها المتغيرات القوة التنظيمية (أبعاد القوة التنظيمية).

➤ التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor analysis : و يستخدم هذا النوع من التحليل

العاملي لغرض اختبار التساؤلات المتعلقة بوجود علاقة بين المتغيرات و العوامل الكامنة و كذلك لتأكيد ما جاء به التنظير في الجانب الاستكشافي.

3. القوة التنظيمية :

يعبر هذا المفهوم على مجموعة عوامل قوة يتحلى بها الفرد القائد في محيط العمل و في مواقف مختلفة، من أجل التأثير الايجابي على سلوكات و اتجاهات التابعين له بغرض تحقيق الأهداف المرجوة و المنشودة للمنظمة من أجل السير الحسن؛ والتي ستقاس بأداة الدراسة لدى عينة العاملين التابعين و المتكونة من عمال الإدارة بالكليات التابعة لجامعة قاصدي مرباح ورقلة و كليات جامعة محمد خيضر بسكرة؛ من خلال آرائهم حول القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين.

1-2 قوة الشرعية (المنصب): و هي القوة التي يتمتع بها القائد الإداري من خلال منصبه الذي يخوله اصدار الأوامر وفق قرارات و قوانين رسمية، و التي ستقاس كعامل من عوامل القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين من خلال إجابات أفراد العينة على استبيان الدراسة الموجه للعاملين بقطاع التعليم العالي بجامعتي ورقلة و بسكرة.

2-2 قوة الخبرة: وتعني امتلاك القائد الإداري قدرات فنية و معلومات يحتاجها الآخرون، للتأثير على الآخرين بسبب اعتراف الرؤوس بقدرات القائد ومواهبه، ومعرفته التخصصية في مجال العمل. و ستقاس كعامل من عوامل القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين بقطاع التعليم العالي من خلال اجابة افراد العينة على اسئلة استبيان الدراسة الموجه للعاملين بقطاع التعليم العالي بجامعتي ورقلة و بسكرة.

3-2 قوة المكافأة: وتعني قدرة القائد الإداري على التأثير على الآخرين من خلال إعطائهم أشياء ذات قيمة لهم، وتتكون هذه المكافأة من أمور عينية وأمور مادية، ويمثل المديح الذي يقدمه القائد والترقية والأموال والتسامح في أوقات الحضور والغياب، والإجازات وغيرها، أنواع متعددة من المكافأة. و التي ستقاس كعامل من عوامل القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين من خلال إجابات أفراد العينة على استبيان الدراسة الموجه للعاملين بقطاع التعليم العالي بجامعتي ورقلة و بسكرة.

4-2 قوة العقاب: هذه القوة تعني قدرة القائد الإداري على التأثير على الآخرين من خلال قدرته على عقابهم، وتكون على شكل التأنيب الشخصي أو المكتوب، والعقوبات التأديبية، الغرامات، تنزيل الدرجة، الإذلال، أو المراقبة الشديدة لأعماله، أو إيقاف عن العمل لفترة زمنية بدون أجر.. الخ. التي ستقاس كعامل من عوامل القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين من خلال إجابات أفراد العينة على استبيان الدراسة الموجه للعاملين بقطاع التعليم العالي بجامعتي ورقلة و بسكرة.

2-5 قوة الشخصية: وتعني قدرة القائد الإداري على التأثير على الآخرين من خلال احترامهم له وإعجابهم بشخصه وتقديرهم لخبراته من خلال امتلاكه سمات فنية و تنظيمية وفكرية و إنسانية تجعله يمتلك تبصر في مشاعر وحاجات و قيم التابعين التي ستقاس كعامل من عوامل القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين من خلال إجابات أفراد العينة على استبيان الدراسة الموجه للعاملين بقطاع التعليم العالي بجامعة ورقلة و بسكرة.

2-6 قوة المعلومات: و هي المام القائد الاداري بكل مايخص عمل التابعين له داخل المنظمة من متطلبات و امكانيات و ظروف العمل المتاحة، و معرفة كل مايعلق بالموظفين. والتي ستقاس كعامل من عوامل القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين من خلال إجابات أفراد العينة على استبيان الدراسة الموجه للعاملين بقطاع التعليم العالي بجامعة ورقلة و بسكرة.

العاملين التابعين : و هم العمال الذين يعملون بإدارات كليات الجامعة بمستوياتها الثلاث: العليا، المتوسطة، الدنيا، و الذين سيجيبون على مقياس القوة التنظيمية المقدم له ، بغاية تحديد البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القائد الاداري.

القائد الإداري: هو ذلك الشخص الذي يتمكن من قيادة و توجيه مجموعة من العاملين داخل منظمة معينة، بقناعتهم و رضاهم من أجل تحقيق أهداف و نتائج مرغوبة وواضحة المعالم، و هو الذي يستطيع أن يوحد كل الجهود و الطاقات و الإمكانيات و الموارد البشرية و المادية المتوفرة في المنظمة و صهرها في اتجاه واحد و تصويبها نحو هدف معين محدد و واضح، من خلال صفات و سمات يتحلى بها، و يتضمن ذلك تعديل و تغيير و تطوير سلوكيات و اتجاهات العاملين في المنظمة و التأثير عليهم تأثيرا ايجابيا يضمن نجاح الأهداف المسطرة و تحقيق رضى الطرفين.

التعليم العالي:

يقصد بالتعليم العالي، التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، و تختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، و هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي(الموسوعة العربية العالمية، 1999، الجزء 7، ص 25). " فهو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة"(Unisco,1998,p1).

و تختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية ، هناك: الجامعة، الكلية، الأكاديمية، فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي و تطلق أسماء أخرى على الجامعة و المؤسسات التابعة لها، مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، و هذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر. فعلى الرغم من أن كلمة كلة تستخدم لتدل على معهد للتعليم العالي، نجد أن دولاً تتبع التقاليد البريطانية أو الإسبانية تستخدم كلمة "كلية" للإشارة إلى مدرسة ثانوية خاصة. و هو بالمثل فإن الأكاديمية ربما تدل على معهد عال للتعليم أو المدرسة. (الموسوعة العربية العالمية، الجزء 8، 1999، ص 146).

9. حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مستوى كليات مؤسستي التعليم العالي بجامعتي قاصدي مرياح ورقلة و جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من أبريل 2017 إلى بداية شهر ماي 2019
3. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في موظفي الإدارة بقطاع التعليم العالي بجامعتي قاصدي مرياح ورقلة و جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. **الحدود الموضوعية:** تمثلت في متغيرات الدراسة و كذا الأدوات و الأساليب الإحصائية المطبقة عليها.
10. **الدراسات السابقة:**

إن المتتبع لظاهرة القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين في المنظمات يجد نفسه أمام كم جيد من الدراسات الوصفية التي أحاطت بمعظم جوانب الظاهرة، والتي أسفرت نتائجها على وجود مصادر و أبعاد للقوة التنظيمية يجب أن يتحلى بها القائد الإداري في المنظمة و كذلك وجود علاقة بين هاته الأبعاد مجسدة في معادلة تنظيمية تجمع شخص الرئيس و المرؤوس و العلاقة بينهما داخل نطاق أو حدود العمل.

ورغم هذه النتائج إلا أن الدراسات التجريبية التي تناولت ظاهرة القوة التنظيمية في العمل من حيث تشكيل و استخلاص نموذج أو التوصل إلى بنية عاملية تحتوي و تشمل على العوامل و الأبعاد المشكلة للبنية الحقيقية للقوة التنظيمية لاتزال منعقدة و نادرة وفيما يلي عرض لدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث من حيث أهداف الدراسة والمنهج وأدوات الدراسة وخصائص أفراد العينة وتشابه المتغيرات المدروسة مما يمكن استثماره على نحو أكبر لخدمة هذا البحث سواء من الناحية المنهجية و النظرية و من حيث تفسير النتائج .

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم البنية العاملية :

✓ الدراسات العربية:

1. دراسة منى الرحيبي (2012): البنية العاملية لمقياس الاحتراق النفسي لماسلاش.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد دلالات صدق و ثبات مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي للمعلمين في البيئة العمالية و التحقق من البيئة العاملية له بعد ترجمة المقياس تم تطبيقه على نصف العينة المقدره ب(517) معلما لاجراء التحليل العاملي الاستكشافي ثم التحليل العاملي التوكيدي على نصف العينة الآخر بعد التحقق من صدق و ثبات المقياس من خلال صدق الاتساق الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.91) كما بلغ ثبات المقياس (0.68) و اسفرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الرئيسية مع تدوير مائل للمحاور أنه ذو بنية عاملية رباعية بالاعتماد على محك كايزر و اختبار التبعر الركامي و تم تأكيد هذه البنية الرباعية من خلال التحليل العاملي التوكيدي و المقارنة بين نموذجين عاملين للمقياس. (الرحبي، 2012، ص 4)

2. دراسة فريال أبو عواد (2009): البنية العاملية لمقياس الدافعية الأكاديمية (A.M.S).

دراسة سيكومترية على عينة من طلبة الصفين السادس و العاشر في مدارس وكالة الغوث في الأردن هدفت الدراسة إلى استقصاء البنية العاملية لمقياس الدافعية الأكاديمية على عينة من طلبة الصفين السادس و العاشر في مدارس وكالة الغوث في الأردن (الأونروا)، باستخدام المنهج الوصفي بتطبيق النسخة العربية من المقياس على عينة مكونة من (315) طالبا و طالبة و بعد التحقق من الخصائص السيكمترية للمقياس باستخراج قيم ألفا كرونباخ لكل عامل من العوامل الستة اسفرت نتائج التحليل العاملي وجود ستة عوامل للدافعية الأكاديمية بإيجاد معاملات ارتباط بين العوامل المستخرجة، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغيري الجنس و الصف و التفاعل بينهما على بعض عوامل المقياس. (أبو عواد، 2009، ص ص 433-471)

3. دراسة اليازيدي فاطمة الزهراء و لوزاتي فاطمة الزهراء (2017): البنية العاملية لمقياس الدافعية الأكاديمية:

هدفت الدراسة إلى تحديد البنية العاملية لمقياس الدافعية الأكاديمية لفاليراند و آخرون (falirand et all) ادى عينة من طلبة الجامعة في البيئة الجزائرية، بعد ترجمة المقياس، استخدم المنهج الوصفي و تم تطبيقه على عينة استطلاعية عشوائية بلغ عددها (141) طالبا و طالبة للتأكد من الخصائص السيكمترية، و تم تقدير صدق

درجات المقياس من خلال صدق الاتساق الداخلي، و الصدق التمييزي الذي اثبت وجود صدق مرتفع لدرجات المقياس، و تم اعتماد طريقة التطبيق و إعادة التطبيق لحساب الثبات فكانت قيمة الارتباط بين التطبيقين مرتفعة (0.82) و لتحديد البنية العاملية للمقياس تم تطبيقه على (1051) طالبا و طالبة و اسفرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المحاور الأساسية لتحميل البيانات و اسفرت النتائج الخاصة بالتحليل العاملي الى استخلاص سبعة عوامل للدافعية الأكاديمية. (اليازدي، لوزاتي 2017، ص ص 149-173)

✓ الدراسات الاجنبية:

4. دراسة "ميشال قالانكيس و آخرون (2009)

البنية العاملية و الخصائص السيكموترية لمقياس الاحتراق النفسي لكريستينا ماسلاش (mbi) على القابلات اليونانيات Michael Galanakis & all, 2009, p.52.70، هدفت الدراسة إلى اختبار البنية العاملية و التأكد من الخصائص السيكموترية لمقياس الاحتراق النفسي ل "ماسلاش" (MBI) النسخة الكلية، حيث قام الباحث بترجمة النسخة الاصلية للمقياس من اللغة الانجليزية الى اللغة اليونانية، و استخدم المنهج الوصفي، قام بتطبيقه على عينة قوامها (536) قابلة إناث بنسبة (97.6%)، ذكور بنسبة (2.4 %)، استخدم برنامج spss v 14 لتحليل البيانات ، و للتأكد من صدق المقياس استخدم صدق التساق الداخلي من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ المقدر ب (0.7) للمقياس ككل، و الثبات المقدر ب (0.82) أي انه عامل مرضي باستخدام طريقة التطبيق و إعادة التطبيق فكان معامل الارتباط بين درجات التطبيقين الأول و الثاني باستخدام معامل الارتباط بيرسون المقدر ب (0.82) أي انه عامل مرضي. و أشار التحليل العاملي إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم عامل أساسي واحد (الإجهاد العاطفي)، و عامل ثانوي تبلد المشاعر (Michael G alankis & all. 2009).

ثانيا: الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم القوة التنظيمية:

✓ في البلدان العربية:

1. دراسة العبد الله 2005:

رسالة ماجستير بعنوان "مصادر القوة التنظيمية و أثرها على ضغوط العمل، دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الإجتماعية و العمل"، جامعة دمشق، منهج وصفي استنتاجي، درس الباحث مصادر القوة

التنظيمية بأبعادها (الشرعية، المكافأة، الإكراه أو القسر، الخبرة، المرجعية)، و درس ضغوط العمل بأبعادها (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص)، هدفت الدراسة إلى معرفة وجود علاقة معنوية بين أبعاد القوة التنظيمية الخمسة على ضغوط العمل مجتمعة في القطاع المدروس و كذلك تحديد الفروق التي تشكلها العوامل الديمغرافية للعاملين بالنسبة لضغوط العمل، مجتمع الدراسة هم العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية و العمل البالغ عددهم 327 عاملا، أجري الاستبيان على عينة تكونت من 154 عاملا، خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على ضغوط العمل بجميع أبعادها فيما لم يستنتج هذا الأثر الإحصائي بالنسبة لمصادر القوة التنظيمية الأخرى (الشرعية، المكافأة، القسرية، المرجعية).

كذلك لم تتأثر ضغوط العمل بشكل دال احصائيا في المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مكان العمل)، و قد اقترح الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل من قبل المديرين على تسخير مصادر القوة الشرعية و قوة المكافأة و كذلك العمل على تعزيز القوة القسرية و استخدامها بشكل عادل عبر توظيفها في توليد الضغوط الإيجابية و توظيف قوة المرجعية عبر زيادة العلاقات بين المدراء و العاملين و إنشاء قنوات اتصال شخصية بين العاملين و المدراء و بما يعزز الدعم الاجتماعي و يخفف الضغوط عند العاملين، و أخيرا العمل على تعزيز قوة الخبرة عبر تدريب العاملين على حل المشكلات و العمل كفريق. (العبد الله، 2015).

2. دراسة الخشالي 2006:

بحث ميداني بعنوان " أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع البحث هم القادة الإداريين في البنوك الأردنية و شمل الاستبيان على عينة من (113) مديرا من الإدارات العليا في البنوك، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أنه في الترتيب بين مصادر قوة الإدارة في البنوك الأردنية جاءت الخبرة أولا ثم الهيكلية فالمكانة و أخيرا الملكية ما اعتبره الباحث دلالة إيجابية و هو كذلك، و أيضا تبين ميل إدارات البنوك لإستراتيجية النمو بالتركيز على حساب استراتيجيات النمو بالتنوع أو بالمشاريع المشتركة، كذلك تبين وجود علاقة معنوية ذات أثر إحصائي بين أبعاد القوة (الملكية، الخبرة)، و اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز فيما وجدت علاقة معنوية لأبعاد القوة (الهيكلية، الملكية، الخبرة) في اختيار استراتيجية النمو عن

طريق التنوع بينما وجدت علاقة معنوية لأبعاد القوة (الهيكليّة، الخبرة، المكانة) في اختيار استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة الإستخدام المتوازن للأنواع المختلفة لإستراتيجيات النمو بدل الإهتمام فقط باستراتيجية التركيز و خصوصاً لجهة منح اهتمام أكبر لاستراتيجية النمو عبر المشاريع المشتركة، كما اقترح الباحث تطبيق الدراسة على قطاعات إنتاجية أخرى كالمنظمات الصناعية. (الخشالي، 2006، ص ص 96-114).

3. دراسة زيدية 2007:

رسالة ماجستير بعنوان "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد أهداف الإستراتيجية" كلية التجارة جامعة غزة، اعتمدت المنهج التحليلي الوصفي، تم تطبيق البحث على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، تكون مجتمع الدراسة من 122 موظف هم جميع المدراء في المستويات الإدارية العليا، و تكونت عينة الدراسة من (74) مديراً من الإدارة العليا و توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى استنتاج وجود علاقة ذات أثر معنوي لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها (الهيكليّة، الخبرة، الملكية، الصفات الشخصية) على تحديد الأهداف الإستراتيجية، كما توصلت إلى ترتيب مصادر القوة التنظيمية؛ حيث جاءت قوة الهيكليّة أولاً ثم قوة الخبرة ثم قوة الملكية فالصفات الشخصية؛ كذلك أظهرت النتائج أن المدراء، يستثمرون بشكل جيد مصادر القوة المختلفة لديهم في تحقيق أهدافهم و أهداف مرؤوسيههم، و خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كآانة أهمها ضرورة زيادة الإعتماد على خبرة المدراء في الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية و ضرورة الموازنة بين جميع الأهداف الإستراتيجية دون التركيز على هدف أو مجموعة واحدة من الأهداف. (زيدية، 2007).

4. دراسة أصغر دوسة و حسين 2009:

بحث ميداني بعنوان "القوة التنظيمية للقادة الإداريين و أثرها في السلوك القيادي"، في وزارة المهجرين و المهاجرين العراقية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، و قد تم إجراء البحث سنة 2008 و نشر في العدد 75/ من مجلة الإدارة و الإقتصاد بالأردن، تكون مجتمع الدراسة من مديري الأقسام و مدراء مكاتب الهجرة في بغداد و المحافظات، و تمت الدراسة على عينة مكونة من 46 مفردة من الإدارات (العليا، الوسطى)، و توصل الباحثين في هذه الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها (قوة الوحدات التنظيمية، قوة القادة الإداريين) على السلوك القيادي في القطاع المدروس و قد خرجت

الدراسة بمجموعة من التوصيات هي عبارة عن نصائح إرشادية للقادة الإداريين في وزارة المهجرين حول تعزيز مصادر القوة لديهم و خصوصاً لجهة بناء نظام معلومات متكامل يوفر المعطيات الضرورية للقادة الإداريين و ضرورة مساعدة القادة لمؤوسيتهم في فهم و إدارة المهام الموكلة إليهم، و كذلك إخضاع القادة الإداريين لدورات تدريبية في مجالات السلوك التنظيمي. (دوسة، حسين، 2009، ص ص 110-139).

5. دراسة أبو زيد 2010:

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، منهج وصفي تحليلي، مجتمع الدراسة هم المدراء في المستويات الإدارية الثلاث (عليا، وسطى، دنيا) و عددهم 560 مدير في عدد من البنوك التجارية الأردنية في محافظة عمان تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة و تكونت من (150) مديراً من المستويات الإدارية الثلاثة، و قد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القوة التنظيمية (الرسمية، المكافأة، الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، و قد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها العمل على زيادة الاعتماد على مصادر القوة التنظيمية المتمثلة بالرسمية و المكافآت و الحوافز و الخبرة في زيادة التحفيز لدى العاملين. (أبو زيد، 2010)

الدراسات الأجنبية:

6. دراسة رامزاني ندائي محمد و فيروزجاه (2013):

بحث منشور في المجلة الأوروبية لبيولوجيا التجارب بعنوان " مصادر قوة المدراء، ضغوط العمل و نية البقاء عند العاملين"، منهج وصفي تحليلي، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مصادر القوة و ضغوط العمل و نية البقاء بالنسبة للعاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية، صنفّت الدراسة مصادر القوة إلى أبعاد (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الإكراه)، مجتمع البحث هو العاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية بمن فيهم الخبراء و القادة و مساعدي القادة، تضمنت العينة 288 مفردة، خلصت الدراسة إلى أن المدراء لديهم السلطات (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الإكراه) على التوالي من حيث القوة و أثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية عكسية بين مصادر القوة و ضغوط العمل، و كذلك أيضاً وجود علاقة معنوية ايجابية بين مصادر القوة و نية

البقاء في العمل، و قد كانت قوة المرجعية الأقوى تأثيراً من بين ابعاد مصادر القوة على ضغوط العمل و على نية الاستمرار في العمل ايضاً. (رامزاني، و فيروزجاه، 2013)

7. دراسة كوزان أرغان و فاروغي (2014):

(Kozan, Ergin & Varoglu , 2014): بعنوان Best of power and conflict intervention strategy: A Study On Turkish Managers. بحث بعنوان " مصادر القوة و استراتيجية إدارة الصراع ، دراسة على المدراء الأتراك" منشور في المجلة الدولية لإدارة النزاعات، منهج وصفي تحليلي، هدفت الدراسة إلى تطوير معيار مؤثر لإدارة نزاعات المرؤوسين و تقديم عدد من استراتيجيات التدخل في نموذج واحد، شمل الاستبيان 39 مديراً و 165 عاملاً تابعاً لهؤلاء المدراء حول مصادر القوة التنظيمية ووسائل إدارة الصراع باستخدام تقنية الأحداث الحرجة، تم استنتاج وجود علاقة بين مصادر قوة المدراء و استراتيجيات إدارة النزاعات و بينت الدراسة أن لموقع المرؤوسين الوظيفي دور كمغير معدل في هذه العلاقة، كما تبين أن السلطة المرجعية للقيادة تلعب دوراً في استراتيجية الوساطة في نزاعات المرؤوسين لكن دورها ينخفض و يزداد دور استراتيجيات إعادة الهيكلة و التحكم تبعاً لموقع المرؤوسين، و الاستراتيجيات الأخيرة أي إعادة الهيكلة و التحكم تعتمد في الغالب على قوة مكافأة المدير لمرؤوسيه، أخيراً فقد كان مستوى الرضا الأعلى مع استراتيجية الوساطة و الأدنى عندما نأى المدراء بأنفسهم عن الصراع، و قد خرجت الدراسة بتوصيات كان أهمها ضرورة تدريب المدراء على مهارات استراتيجية الوساطة في البيئات التي يضطرون فيها للعب دور في حل نزاعات المرؤوسين كما يكون لهذا التدريب أثره في تحسين استخدامهم لمصادر القوة المتاحة لهم. و هذا مالمسناه في فقرات بعد قوة العقاب .

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لم نجد دراسات مشابهة تماماً للدراسة الحالية تتناول البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين، و اكتفت الباحثة بطرح الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة كل على حدى " متغير البنية العاملة" المتمثل في الدراسات المطروحة أعلاه و التي تناولت مفهوم البنية العاملة لعدة متغيرات مختلفة أغلبها حول مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي و الدافعية الأكاديمية (انظر الدراسات السابقة)، و متغير " القوة التنظيمية " الذي طرحه عدة باحثين مرتبطاً بعدة متغيرات أخرى بعيداً عن البنية العاملة و الدراسة الحالية، و قد استفادت الباحثة من هاته الدراسات السابقة من الطرح الميداني و التطبيقي لأسلوب التحليل العملي المعتمد في دراستنا الحالية، من خلال اتباع مراحلها بدءاً بتحديد موضوع الدراسة، أهداف

الدراسة، أهمية الدراسة، حجم العينات، وصولاً إلى طريق استخدام التحليل العاملي، تحديد ماهيته و شروط و مراحل تطبيقه، بالإضافة إلى كيفية قياس الخصائص السيكمومترية الصدق و الثبات، وكيفية سرد نتائج التحليل العاملي بشقيه الاستكشافي و التوكيدي. و تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب أو المحددات أهمها تناولها لمصادر القوة التنظيمية كمتغير مدروس و تختلف عنها في جوانب أخرى خصوصاً فيما يتعلق بمشكلة بحثنا الحالي و طبيعة القطاع المدروس و زمان و مكان الدراسة البحثية و مع ذلك كان للإطلاع و البحث في هذه الدراسات أهمية بالغة في فهم طبيعة المتغيرات المدروسة و تطوير منهجية بحثنا الحالي و أسلوب معالجة المشكلة المطروحة و جمع المعلومات و البيانات الأساسية و تطوير استبيان لقياس المتغيرات، و في ما يلي تلخيصاً للدراسات السابقة التي استعرضناها بالمقارنة مع بحثنا الحالي في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): يوضح العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

• دراسات القوة التنظيمية:

الرقم	الدراسة	أهم النتائج	المقارنة مع بحثنا
01	الخشالي 2006	الترتيب بين مصادر قوة الإدارة في البنوك الأردنية جاءت الخبرة أولاً ثم الهيكلية فالمكانة وأخيراً الملكية كذلك تبين وجود علاقة معنوية ذات أثر إحصائي بين بعض أبعاد القوة واختيار البنوك لاستراتيجية محددة	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل و تختلف من حيث التطبيق على القطاع وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى
02	زيدية 2007	وجود علاقة ذات أثر معنوي لمصادر القوة التنظيمية على تحديد الأهداف الاستراتيجية كما توصلت إلى ترتيب مصادر القوة حيث جاءت قوة الهيكلية أولاً ثم قوة الخبرة ثم الملكية فالصفات الشخصية	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل و تختلف من حيث التطبيق على القطاع المدروس وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى
	أصغر دوسة	وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها قوة	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل وتختلف في جميع

03	حسين 2009	الوحدات التنظيمية، قوة القادة الإداريين على السلوك القيادي في القطاع المدرّوس	محددات البحث الأخرى.
04	أبوزيد 2010	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل و تختلف من حيث التطبيق على القطاع المصري وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى
05	العبدالله 2015	وجود علاقة لقوة الخبرة على ضغوط العمل بجميع أبعادها فيما لم توجد لمصادر القوة التنظيمية الأخرى الشرعية، المكافأة القسرية المرجعية كذلك لم تتأثر ضغوط العمل بالمتغيرات الديمقراطية المتمثلة بال الجنس، العمر الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة المستوى التعليمي المستوى الوظيفي مكان العمل	تتفق مع بحثنا الحالي في دراسة مصادر القوة و تختلف في المتغير المستقل ضغوط العمل كمتغير تابع وبأبعاد كل منهما وبكونها تجرى في سوريا وتختلف عنه في جميع محددات البحث الأخرى.

• دراسات البنية العاملية:

الرقم	الدراسة	أهم النتائج	المقارنة مع بحثنا
01	دراسة منى الرحبي	التحقق من صدق و ثبات المقياس من خلال صدق الاتساق الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.91)، كما بلغ ثبات المقياس (0.68) و اسفرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الرئيسية مع تدوير مائل للمحاور أنه ذو بنية عاملية رباعية بالاعتماد على محك كايزر و اختبار التبعر الركامي، و تم تأكيد هذه	تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة صدق و ثبات للبنية العاملية الاستكشافية والتوكيدية التوصل إلى بنية عاملية و تختلف في المفهوم المدرّوس ومحدداته

	البنية الرباعية من خلال التحليل العاملية التوكيدي و المقارنة بين نموذجين عاملين للمقياس.		
02	فريال أبو عودة 2009	وجود ستة عوامل للدافعية الأكاديمية بإيجاد معاملات ارتباط بين العوامل المستخرجة، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغيري الجنس و الصف و التفاعل بينهما على بعض عوامل المقياس.	تتفق مع الدراسة الحالية في الدراسة السيكومترية للبنية العاملية الاستكشافية التوكيدية، والتوصل إلى بنية عاملية و تختلف في المفهوم المدرس ومحدداته
03	اليازبيدي فاطمة الزهراء و لوزاتي فاطمة الزهراء 2017	اسفرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المحاور الأساسية لتحميل البيانات و اسفرت النتائج الخاصة بالتحليل العاملية الى استخلاص سبعة عوامل للدافعية الأكاديمية .	تتفق مع الدراسة الحالية في الدراسة السيكومترية للبنية العاملية الاستكشافية، و التوصل إلى بنية عاملية و تختلف في المفهوم المدرس ومحدداته و عينة الدراسة.
04	ميشال فالانكيس وآخرون 2009	أشار التحليل العاملي إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم عامل أساسي واحد (الإجهاد العاطفي) و عامل ثانوي (تبدل المشاعر)	تتفق مع الدراسة الحالية في قياس السيكومتري للمقياس، و التحليل العاملية الاستكشافي و تختلف في المفهوم المدرس و محددهاته.
05	كوزان أرغان و فاروغلي 2014	وجود علاقة بين مصادر قوة المدراء و استراتيجيات إدارة النزاعات و بينت الدراسة أن لموقع المرؤوسين الوظيفي دور كمتغير معدل في هذه العلاقة، كما تبين أن السلطة المرجعية للقيادة تلعب دورا في استراتيجية الوساطة في نزاعات المرؤوسين لكن دورها ينخفض و يزداد دور استراتيجيات إعادة الهيكلة و	تتفق مع الدراسة الحالية من حيث دراسة مصادر القوة كمتميز مستقل و تختلف من حيث التطبيق على القطاع و تختلف في جميع محددات البحث الأخرى.

		التحكيم تبعا لموقع المرؤوسين و الاستراتيجيات الأخيرة إي إعادة الهيكلة و التحكم تعتمد في الغالب على قوة مكافأة المدير لمرؤوسيه، أخيرا فقد كان مستوى الرضا الأعلى مع استراتيجية الوساطة و الأدنى عندما نأى المدراء بأنفسهم عن الصراع، ضرورة تدريب المدراء على مهارات استراتيجية الوساطة في البيئات التي يضطرون فيها للعب دور في حل نزاعات المرؤوسين كما يكون لهذا التدريب أثره في تحسين استخدامهم لمصادر القوة المتاحة لهم
06 رامزاني نداعي محمد و فيروزجاه (2013)	خلصت الدراسة إلى أن المدراء لديهم السلطات (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الإكراه) على التوالي من حيث القوة و أثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية عكسية بيم مصادر القوة و ضغوط العمل، و كذلك أيضا وجود علاقة معنوية ايجابية بين مصادر القوة و نية البقاء في العمل، و قد كانت قوة المرجعية الأقوى تأثيرا من بين ابعاد مصادر القوة على ضغوط العمل و على نية الاستمرار في العمل ايضا.	تتفق مع الدراسة الحالية من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل و تختلف من حيث التطبيق على القطاع و تختلف في جميع محددات البحث الأخرى.

الفصل الثاني: القيادة

• تمهيد

1. تعريف القيادة

2. القيادة والمفاهيم المتقاربة لها

1.2 القيادة و الإدارة

3.2 القيادة و مفهوم الرئاسة

3.2 الفرق بين القائد و المدير

3. عناصر القيادة

4. أهمية القيادة

5. نظريات القيادة

6. الأنماط القيادية

7. خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والفلاسفة منذ القدم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلى يومنا هذا. وكانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم، والتاريخ يحفل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية، فالقيادة أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية في هذا القرن الذي يشهد تطورات وتغيرات متسارعة في شتى المجالات، من أزمات وحروب وكوارث، وتنافس حاد وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها. وما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات هو استبدال القيادات في المنظمات حينما تواجه الإخفاق والأزمات والتدهور بقيادات أخرى، فهي تركز على العنصر البشري؛ وكذلك الحالات المتكررة التي تردّد أنّ هذه المنظمات أو تلك تفتقر إلى القيادة، وهذا كله اعتراف بأنّ نجاح المنظمة يتوقف كثيراً على دور القائد، وسنناقش في هذا الفصل كل ما يتعلق بمصطلح القيادة. ونستهل فصلنا هذا بتوضيح مفهوم القيادة وأهميتها للمنظمات الذي نوجزه في عدة تعريفات لعدة علماء باحثين في هذا المجال:

1- مفهوم القيادة:

1-1- تعريف القيادة:

- يقول **Flumer** بأنّ القيادة هي: «القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها» (حريم، 2009، ص 195)

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أنّ القيادة هنا تعتمد على قائد يتمتع بأسلوب الإقناع ومهارة التواصل من أجل التأثير على الآخرين من أجل السعي لتحقيق الأهداف المسطرة.

- ويرى **Gibson** القيادة هي: «عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة» (حريم، 2009، ص 196)

- تشير **Gibson** من خلال هذا التعريف إلى أنّ القيادة هي عملية تأثير في سياق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد في موقف ووقت وظروف معينة، من أجل إثارتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بمساعدة القائد لهم في إطار الرضا على نوع القيادة السائد.

- وعرفها كلٌّ من (Mcshare and Glinow, 2007, Cullen and parboteeah, 2008) على أنّها: «قدرة الفرد للتأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح (جلاب، 2011، ص 467)
- ركّز الباحثان من خلال هذا التعريف على مصطلح جدُّ مهم وهو التمكين في مجال القيادة كعنصر أساسي فعّال للنجاح والوصول إلى مستوى عالٍ في الفاعلية التنظيمية.
- كما عرفها وارين بنس **Warren Bennis** بأنّها: «عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وحفزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة» (الغزو، 2010، ص 12)
- فالقيادة عند بنس **Bennis** هي أمرٌ ممتع ومثير، وهي فرص لاقتناص المواهب وطاقات الآخرين وتحقيق أهداف المنشأة، فالقيادة لا تعني العمول والإنجاز والتميز عند القائد فقط، لكنّها دفع التميّز عند الآخرين كذلك.
- كما يعرفها خضير، اللوزي، الشهابي (2009، ص 237) بأنّ القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدفٍ معين.
- فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.
- والقيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف خاصة بالمجموعة (أبو النيل، 1985)
- وهي القدرة على توجيه الأفراد بطريقة تحقق أهداف الجماعة والأعضاء. (Saks et Krupat, 1988)
- والقيادة هي مركز ومكانة خاصة داخل الجماعة يؤدّيها قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء، والحفاظة على تماسك الجماعة وحل مشكلات المجموعة. (ناصر الدين، 2004)
- وعرفت القيادة على أنّها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وهي مسؤولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة. (عساف، 2007)
- والقيادة هي القدرة على التأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف محدّدة أو من خلال تحريك الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المجموعة والأفراد. (wikipedia, 2008) (العتوم، كوفحي، 2011، ص 21)

- كما عرّفها فاتن عوض الغزو بأنّها: «تأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال خلق دافع العمل وتحفيزهم وبالتالي إنجاز الأهداف» (الغزو، 2010، ص11)

➤ تعريف شامل للقيادة:

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستخلص أنّ القيادة هي عملية وسلوك اجتماعي يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة وأنشطتها لغايات تحقيق أهداف الجماعات والأفراد وفق أسس ونظم اجتماعية محدّدة، والتي تعكس مدى تجاوب القائد الإداري مع رؤوسيه من خلال الاستفادة من المهارات القيادية باستخدام مصادر القوة التنظيمية. إلّا أنّه ومن خلال حديثنا عن القيادة وجدت مصطلحات متقاربة لها يجدر بنا توضيح الفرق والاختلاف فيما بينها.

2- القيادة والمفاهيم المتقاربة لها:

2-1- الفرق بين القيادة والإدارة: والجدول الآتي يوضّح الفرق بين هذين المصطلحين

جدول رقم (02): يوضح الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
1. تركّز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.	تركّز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر
2. تحرص على التأكّد من عدم الخرف إلّا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والاهتمام بهم كثيراً.	تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.
3. الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بما لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة	قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لأنّ المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي إلى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع، وكذلك فإنّ أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين.
4. تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الأتباع بها.	المهمة أصعب لأنّها تطبيق للوائح والأنظمة
5. الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط	الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.

وكلا الأمرين مهم، إذ أنَّهما معاً يشكّلان جناحي الإنجاز والنجاح؛ فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات، ونحمل الإنجاز الحاضر الذي بدونه لا يمكن أن نستمر، والإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز. (طشطوش، 2009، ص ص 54-55)

2-2- الفرق بين القيادة والرئاسة: ويظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة

الخصائص	القيادة	الرئاسة
- من حيث الظهور	تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة	تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة.
- من حيث الهدف	الجماعة هي التي تحدد هدفها ولا ينفرد بها القائد.	يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة لنفسها.
- من حيث التفاعل	التفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة .	تتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة.
- من حيث السلطة	سلطة القائد تمنح له تلقائياً من طرف الأفراد والذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له.	يوجد تباعد اجتماعي كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة، يحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه وتستند الرئاسة إلى السلطة وهكذا لا يمكن أن نسمي المرؤوسين بدقة "أتباع"

من حيث المدة	غالباً ما يستمر القائد في ممارسة سلطته لأطول فترة ممكنة إلا في حالات خاصة (الوفاة، المرض المزمن) للتحديد.	يمارس رئيس سلطته في فترة زمنية محددة في الغالب بفترة زمنية تكون قابلة
--------------	---	---

(جابر، لوكيا، 2006، ص 155).

2-3- الفرق بين القائد والمدير: ويظهر الفرق بين المصطلحين من خلال الجدول التالي:

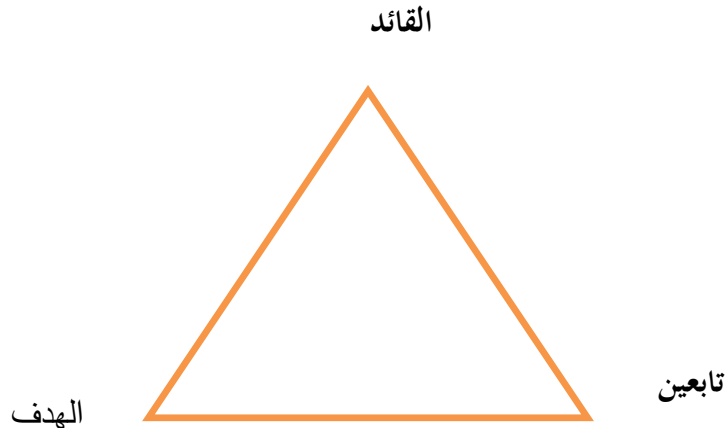
جدول رقم (04): يوضح الفرق بين القائد والمدير.

القائد	المدير
- يقود الموظفين ويكسبهم	- يسوق الموظفين، ويستميل بعضهم
- يخطط للتغيير وينفذه بقوة التأثير.	- يرقب التغيير.
- يستلهم الأفكار الجيدة ويطبقها	- يخزن الأفكار الجيدة
- يطلب بالحجة والإقناع ضاحكاً مستبشراً	- يطلب بصيغة الأمر مكفهر القسما
- يصنع الأبطال والقادة.	- يستأثر البطولة والقيادة
- يصنع من الواقع آفاقاً تسمو إلى العلياء	- يحافظ على الوضع القائم.
- يستهل كلامه ب: نحن	- يستهل كلامه بالأننا.
- مصدر قوته حكمته ولباقته وعطفه وعدله وأهليته العلمية والتربوية	- مصدر قوته عشيرته أو وظيفته
- الوضوح والشفافية والاتزان والثبات	- الضبابية وعدم الوضوح والتقلب.

(الجمال، 2001، ص 174)

3-عناصر القيادة:

بما أنَّ القيادة هي دور اجتماعي لا يتم إلاَّ في نطاق الجماعة، فمن الصَّعب على الفرد أن يكون قائداً لوحده ولا يستطيع ممارسة القيادة، إلاَّ إذا توفَّر عنصر الجماعة لذا يجب أن يكون هناك ثلاثة أسس وعناصر أساسية لا بدَّ أن تتوفر في القيادة حتى تكون ناجحة وممكنة من تحقيق الأهداف المنشودة، والتي يمكن حصرها فيما يلي: القائد ← المرؤوسين (الأفراد) ← الهدف. والتي تترجم في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): يوضح عناصر القيادة المصدر: (الغزو، 2010، ص 27)

➤ أولاً: القائد

- القائد هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف؛ والقائد النَّاجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية. (الغزو، 2010، ص 27)
- كما عرَّف خضير وآخرون القائد **Leader** هو الشخص الذي يؤثر إيجابياً في سلوك الآخرين دون استخدام قوة الإكراه أو الإكراه وأن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائداً لهم. (خضير، اللوزي، الشهابي، 2009، ص 237)
- ويرى كوهين لواء متقاعد بالقوات الجوية الأمريكية في كتابه "فن القيادة" أنَّ القائد هو من لا يستطيع تحقيق أصعب الأهداف وأهمها إلا بمساعدة الآخرين، وأن يحقق النجاح والتألق من خلال ممارسة القيادة الجيدة ومساعدة الآخرين على تحقيق أهدافهم. (Cohen, 2001, p6)
- فالقائد يعتبر أهم عنصر في المنظمة، فبدونه لا يمكن ممارسة أو تطبيق مصطلح القيادة، والتي تترجم في كيفية تسيير وتفعيل الأداء الفعَّال للمنظمات من خلال توجيه وإرشاد العاملين (المرؤوسين) نحو السلوك الصحيح وفق تبني القائد لسياسة معينة مدعومة بمصادر للقوة التنظيمية من أجل التأثير الإيجابي.

➤ ثانياً: المرؤوسين (التابعين)

هم جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) يعملون في المؤسسة في وحدات مختلفة ومسميات وظيفية مختلفة، وقد عرّف سميث (Smith) الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، فالأفراد الأفدر تكيفاً هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها، فوجود الجماعة المنظمة هو شرط أساسي لوجود القيادة لأنّ الجماعة المنظمة تشعر بالمسؤولية المشتركة وتحقق الأهداف ووجود قائد في هذه المجموعة هو ما يميزها؛ وهناك عوامل أساسية يجب على القائد تحقيقها لتوفير الأمن والطمأنينة للفرد في عمله وهي:

- 1- إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقة القائد بمرؤوسيه.
- 2- توفير المعرفة للفرد.
- 3- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل.
- 4- إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (A.Maslou).

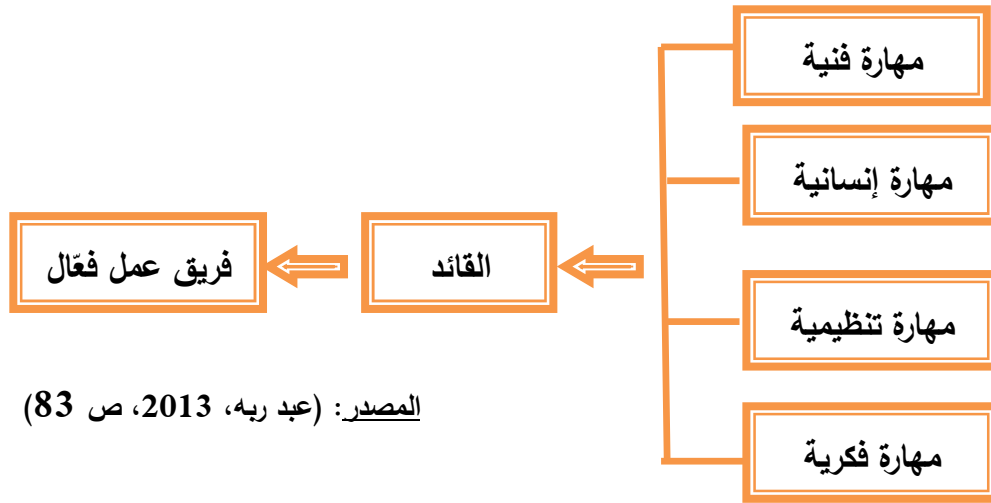
➤ ثالثاً: الهدف أو الموقف:

وهو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه على الجماعة عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك الذي تسعى الجماعة إلى الوصول إليه، وهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من الأفراد، ومن هنا يتوجب على القائد تحديد الأهداف التي سيوجه المجموعة لتحقيقها، أمّا إذا كانت أهداف القائد والجماعة واحدة فلا يوجد مشكل وهذا نادر الوجود، والصعوبة تكمن في تعارض الأهداف، لذا يجب أن تكون العملية التي يسعى القائد لممارستها تعاونية مشتركة في جميع المواقف ولها نفس الهدف المنشود؛ فالموقف هو عنصر حاسم في القيادة ففي للعديد من المواقف التي تحدث مع الإنسان، وفي الحياة نجد أنّ هناك العديد من الأشخاص يكونون قادة في مواقف معينة ويمارسون صفات القيادة، بينما في مواقف أخرى نجدهم عكس ذلك تماماً؛ فالحديث عن المواقف في غاية التعقيد لأنّها مختلفة والتعامل مع الأشخاص يتطلب أساليب مختلفة لأنّ أفكارهم ومبادئهم تختلف. (الغزو، 2010، ص ص 29، 32).

بعد أن تعرفنا على عناصر القيادة الثلاثة الأساسية والتي هي القائد، التابعين والهدف أو الموقف، هناك مهارات يجب أن تتوفر في سلوك القائد الإداري نوجزها في ما يلي:

3-1- مهارات القيادة:

لا شكَّ أنَّ كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: (القائد- التابعون- الموقف)، لابدَّ أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد، ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، والشكل التالي يلخص هته المهارات الأربع:



شكل رقم (03): يوضح مهارات القيادة

➤ **المهارات الفنية:** وهي أن يكون القائد مُجيداً لعمله متقناً إياه، مُلمّاً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

ومن مميزات المهارة الفنية ما يلي:

- أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها واضحة أثناء أدائه عمله.
 - تتميز بالمعرفة الفنية العالية والقدرة على التحليل.
 - مألوفة أكثر من غيرها وخاصة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
 - سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى؛ ومن أهم السمات المرتبطة بها:
- القدرة على تحمل المسؤولية.

- الفهم العميق والشامل للأمور.

- الحزم.

- الإيمان بالهدف.

➤ **المهارة الإنسانية:** وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، وزيادة قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

- فالمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل لحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع بناء الروح المعنوية للمجموعة، وتحقيق الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوجد بينهم جميعا في جو من المحبة والتعاطف.

➤ **المهارة التنظيمية :** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل مع فهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وإجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات، وتنسيق الجهود، وإدراك جميع اللوائح والأنظمة؛ وكذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية الأجزاء الأخرى، كذلك تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة بالمجتمع، وامتلاك خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري والالتزام بالقواعد الأخلاقية.

➤ **المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. (المرجع نفسه، 2013، ص ص 79، 82)

إلى جانب هته المهارات السالفة الذكر هناك خصائص تميز سلوك القائد الإداري عن غيره، يجب أن يتحلى بها القائد حتى يفرض نفسه أمام مرؤوسيه بالرضا والقبول.

3-2- خصائص السلوك القيادي:

من أهم الخصائص الرئيسية في السلوك القيادي ما يلي:

- **خدمة الآخرين:** القيادة تعني الخدمة، فسلطة القائد تأتي من رؤوسيه، فأول ما يجب عليه هو أن يستغل سلطته في خدمة الجماعة لا لخدمة مصلحته الذاتية.
 - **معرفة الرجال:** القيادة فن صعب لارتباطها بالرجال والمزايا غير المتشابهة لديهم ولغموض القوانين النفسية التي تستند إليها، يتطلب عمل القائد تفهم الرجال من خلال تقربه من رجاله ممّا يؤدي إلى انسجام متبادل.
 - **الإيمان بالمهمة:** القائد الذي لا يؤمن بهدفه ليس أهلاً للقيادة، وعليه نقله إلى الآخرين، ويوضح لكل مرؤوس مسؤوليته في هذا الهدف.
 - **البداهة والمبادرة وأخذ القرار:** سرعة البديهة والشجاعة في تحمل المسؤولية من مهام القائد الرئيسية، بحيث يقول المارشال فوث: "ذلك الذي يسير دون تفكير لا يمكن أن يقال عنه جريء ويتحمل المسؤولية...".
 - **الشعور بالمسؤولية:** القيادة أمانة في عنق القائد لا يحق له تبذيرها أو إساءة استخدامها أو التنازل عنها، فهو مسؤول عن احترام الآخرين لهته المسؤولية.
 - **الفعالية:** القائد الناجح لا يكتفٍ باتخاذ القرارات وإصدارها والتوقيع عليها للتنفيذ، بل يسعى جاهداً لوضعها موضع التنفيذ وفعاليتها.
 - **إعطاء المثل (القدوة):** القائد قبله الأنظار والمثل الأعلى لأفراده، وهو المرأة التي يرى فيها الأفراد أنفسهم.
 - **التنبؤ:** نجاح القائد وفشله، يتعلق بحسن تنبئه ونظراته العميقة التي يرى بها الأمور.
 - **المراقبة:** وهي واجب من واجبات القائد الأساسية ولا يكفٍ إعطاء الأمر، فالأمر شيءٌ والتنفيذ وتحقيق الهدف كل شيء، والتنفيذ ومتابعته لا يكون إلاً بالمراقبة.
 - **الاستفادة من المساعدين والتعاون مع الرؤساء:** القيادة ذات اتجاهين متلازمين، اتجاه نحو الاستفادة التامة من خبرة وعلم ومهارة (المرؤوسين)، والتعاون التام مع الزملاء الآخرين لتحقيق الأهداف العامة.
- (عباس، 2011، ص ص 208، 216)
- **الاتصال والإعلام:** يجب أن يقوم القائد بإعلام الجماعة بمختلف المعلومات التي تخص المنظمة وهو الذي يسهل هذه العملية بإتباع أسلوب اتصالي فعال ومستمر.

➤ **المواءمة بين سلوكه وسلوك الجماعة:** السلوك القيادي يتطلب التوافق الاجتماعي بين سلوك القائد وسلوك الأتباع، وهذا يستوجب اتزان القائد وعدم تأثره بالنقد، بل التقبل بصدر رحب روح عالية، ولا تكون اتجاهاته مناقضة لاحتياجات الجماعة.

➤ **النزاهة:** وهي استقامة الخلق والتحلي بصفات الأمانة والعفة ونظافة اليد واللسان والجوارح.

➤ **العدل:** وذلك باتخاذ القرار والحكم دون تحيز أو تمييز أو ظلم أو إفراط أو تفريط لصنع الرضا بين المرؤوسين.

➤ **الصبر والاحتمال:** وهو القدرة العقلية والبدنية على الاحتمال وتحمل المصاعب والتعب، وقلة النوم والراحة وتحمل الإجهاد في أقسى الظروف. (طشطوش، 2009، ص ص 42، 52). أما من وجهة نظر (Dafft) دافت فإن القائد الإداري يجب أن يتمتع بالصفات التالية: استشاري، مثابر، يحل المشاكل، متشدد، عاقل، محلل، منظم، هادف، سلطوي، موازن، قوة السلطة. (نفس المرجع السابق، ص 52)

3-3- صفات القائد الفعّال: للقائد الفعال صفات نوجزها في الشكل التالي:



الشكل رقم (04): يوضّح صفات القائد الإداري المصدر: (العتوم، كوفحي، 2011، ص 8)

4.3 مصادر النفوذ القيادي:

قام "رنش" French ورافن Raven في دراسة (1959) منذ الفترة الكلاسيكية بالتمييز بين خمسة أسس للقوة الاجتماعية مشتقة من الخصائص المملوكة للأفراد ومن طبيعة العلاقات بين من يملكون القوة ومن لا يملكونها. والجدول التالي يوضح كل مصدر من مصادر القوة في العلاقات بين الأشخاص.

الجدول رقم (05): يبين مصادر القوة التنظيمية والنفوذ القيادي

نمط القوة	وصف الأساس
- قوة العائد (المكافأة)	تستند إلى القدرة على التحكم في عوائد وموارد تنظيمية ثمينة (مثل العلاوات والمكافآت والترقيات).
- قوة الإكراه أو القسر (العقاب)	تستند على التحكم في عقوبات مختلفة (مثل الإنذارات الرسمية، الوقف عن العمل، الخصم من المرتب).
- قوة الشرعية (القانون).	تستند على الاعتقاد بأن الفرد يملك سلطة معترف بها وتمكنه من السيطرة على الآخرين بحكم موقعه التنظيمي (مثل مدير يشغل منصباً كبيراً في الإدارة العليا).
- قوة الثقة والمرجع (الشخصية)	تستند على الود أو الصداقة أو الاحترام أو الإعجاب من قبل المرؤوس لحائز القوة (مثل الرئيس صديق حميم للمرؤوسين)
- قوة الخبرة أو المعرفة.	تستند على الاعتقاد المقبول بامتلاك الفرد لمهارات أو قدرات مميزة أو نادرة أو قيمة (مثل طبيب أخصائي أو خبير معلومات).

المصدر: (سلطان، 2003، ص 381).

3-5-أساليب التأثير (النفوذ القيادي):

إنَّ وسائل التأثير يمكن أن تكون فعالة في تغيير سلوك الأفراد، وهذه الوسائل أو الأساليب في اعتقادنا يمكن أن تكون نموذجية في إظهار السلوك الملائم للذات والمساعد أيضاً للمنظمة؛ وليس بالضرورة أن يستخدم القادة

الإداريين نفس أساليب ووسائل التأثير وأنهم يأخذون في الحسبان رد الفعل المتوقع للشخص المؤثر فيه؛ والجدول الآتي سيشرح أساليب التأثير (النفوذ) القيادي في سياق الجماعة (اجتماعياً) الأكثر شيوعاً.

الجدول رقم (06): يوضح أساليب التأثير القيادي الأكثر شيوعاً.

الرقم	الأسلوب (التكتيك)	الوصف
1	التشاور consultation	- طلب المشاركة في اتخاذ القرارات وفي التخطيط للتعديل.
2	الإقناع العقلاني rational persuasion	- استخدام الحقائق والحجج المنطقية لإقناع الغير أن النتيجة المرغوبة ستتحقق.
3	اللعبة على المشاعر inspirational appeals	إثارة حماس الآخرين باللجوء إلى القيم والمثل التي يؤمنون بها.
4	التملق ingratiating	جعل الغير يفعل ما نريد بتملقه والتودد إليه.
5	التحالف coalition	التماس مساعدة أو تدعيم أو مساندة الآخرين في إقناع الغير.
6	الضغط pressure	الحصول على الطاعة عن طريق التهديد أو الوعيد أو الإكراه.
7	اللجوء إلى المستويات الأعلى upward appeals	الحصول على موافقة أو تأييد المستويات الأعلى بشأن الطلب (التأثير) المرغوب.
8	التبادل Exchange	تبادل المصلحة بمعنى وعد الغير بمكافأة في مقابل تنفيذ ما هو مطلوب منه.

المصدر: (سلطان، 2003، ص 377)

4-أهمية القيادة:

عمليات القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على كل من واقعية الأفراد للأداء والتأثير واتجاهاتهم النفسية، ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة مصوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها تجسد تأثيرها المتبادل بين الفرد والجماعة.

- فاهمية القيادة بالمنسبة للمرؤوسين تتجسد في شخص القائد والذي يسهر على:

- مساعدة الأفراد والجماعات على تلبية حاجاتهم وتنفيذ رغباتهم أو إشباعها وتحقيق أهدافهم.
- الاهتمام بمشكلاتهم (المرووسين) وتمثيلهم والدفاع عن مصالحهم وحقوقهم.
- أما بالنسبة للقائد فأهمية القيادة تكمن فيما يقدمه له مرووسيه من:
 - الولاء والقبول والطاعة والتقدير والاحترام والرضا الاجتماعي.
 - من خلال إعطاء المرووسين هذا يكتسب القائد الشرعية والسلطة.
 - وإن أكثر المشكلات التي تواجه الإدارة في المنظمات تعود إلى الشخص في المهارات والكفاءات والفاعليات القيادية اللازمة لتوجيه عملية تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ومن مظاهر اهتمام الكثير من المنظمات بتنمية تلك المهارات وتخفيض تلك الكفاءات، وتدعيم تلك الفعاليات وتخطيطها الشامل لبرامج إعداد وتدريب وتأهيل القادة في مختلف مجالات النشاط إيماناً منها بأن القادة هم الركيزة الأساسية في أي برنامج للتنمية التنظيمية والإدارية.
- كما أن طريقة تعامل القيادات التنظيمية مع أفراد التنظيم تؤثر على أدائهم كما ونوعاً وعلى اتجاهاتهم النفسية ورضاهم، ومن ثم على كفاءة العمل ككل، لهذا فإن دراسة القيادة كأحد الظواهر السلوكية يعدُّ أمراً ضرورياً وحاسماً لضمان التواصل إلى استنتاجات صادقة وأمينية عن طريق طبيعة السلوك القيادي، ومحدداته ومدى تأثيره على سلوك الآخرين. (المشهداني، العبيدي، 2013، ص ص 185، 186)

5-نظريات القيادة:

أولاً: النظريات العامة للقيادة Universalist theories of leadership

دأبت النظريات العامة للقيادة على البحث عن سمة واحدة أو مجموعة من السمات الرئيسية التي تميز القادة الناجحين والأكفاء، اعتقاداً منها أن القادة الذين يحملون هذه السمات سيكونون ناجحين بغض النظر عن المواقف، وهذا النوع من النظريات هو أقدم أساليب دراسة ظاهرة القيادة وأبسطها، وسنعرض فيما يلي ثلاثاً من هذه النظريات وهي:

1-نظرية المرأة والرجل العظيم Great Man-woman theory

وتعدُّ هذه النظرية أقدم بكثير من أي علم من العلوم الاجتماعية الرسمية، وهي تعبر عن القول المأثور "القادة العظام يولدون ولا يصنعون". وهذه النظرية ليست أكثر من اعتقاد أن مجموعة من القدرات والصفات الشخصية

تجعل من بعض الأفراد عظماء أمثال: يوليوس قيصر، والإسكندر الأكبر، وجان دارك، فيما لو بعثوا أحياءً في أيامنا هذه قادة عظماء مرة أخرى بفضل السمات والقدرات الطبيعية التي تميزوا بها منذ مولدهم.

➤ نقد النظرية:

إنّ هذا القول ليس أكثر من تأملات، ولا يوجد ما يؤيده من بحوث، على الرغم من ذلك فإن كثيراً من الناس مازالوا يؤمنون بهذه النظرية، ونلاحظ أنّ بعض القادة في بعض البلدان مازالوا يأخذون مواقعهم القيادية نظراً لعلاقتهم الأسرية بقيادة عظام، الأمر الذي يشير إلى وجود نوع من الإيمان العام بهذه الفكرة القائلة بأنّ القادة يولدون بخصائص ضرورية تؤهلهم للقيادة. (Ronald.D. Rigio, 1990, p411)

2-نظرية السمات Trait theory:

يتخذ أصحاب هذه الفئة من النظريات الموقف القائل: إنّ القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره، مثل: الشجاعة، عدم التردد، الحماس، الذكاء، الهيمنة، الثقة بالنفس والحيوية..الخ. والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أنّ القائد يولد ولا يُصنع، فالفرد إمّا يملك أو لا يملك هذه الصفات، ومن التضمينات **implications** الرئيسي بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة.

➤ نقد النظرية:

واجهت هذه النظرية اعتراضات تركزت أهمها في عدم وجود سمات مشتركة بين القادة وعدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات في الدراسات التي حاولت تحديدها. (ياسين، عسكر، الموسوي، 1999، ص 163)

3-نظرية مكروجر (نظرية س- ص) McGregor's theory x and theory y:

وتنتمي هذه النظرية إلى فئة النظريات العامة في القيادة، والمعروفة باسم "نظرية س وص"، ويعتقد أصحابها أن مفتاح القيادة الفعالة يكمن فيما يتوافر لدى المدير من افتراضات، أو معتقدات خاصة بمروسيه، ويفترض مكروجر أنّ كل مدير يحمل في ذهنه أفكار أحد الاتجاهين أو النظريتين، أمّا المديرون الذين يحملون أفكار ونظرية س **theory x** فيعتقدون أنّ العمال يكرهون العمل ويرغبون في تجنبه إذا كان ذلك ممكناً؛ ويعتقدون كذلك أنه لا بد من إكراه العمال على العمل؛ وأنّ جهودهم لا بد لها من توجيه وضبط إداري (ماكروجر 1960)، في المقابل يعتقد من يحمل أفكار الاتجاه الثاني (نظرية ص **theory y**) أنّ الناس ينظرون إلى العمل على أنّه جزء طبيعي من

حياتهم كاللعب، ولذا تتوافر فيهم الدافعية الذاتية والرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام بأهداف المؤسسة والإخلاص لها. (حلمي، 1999، ص 412)

ثانياً: النظريات السلوكية في القيادة Behavioral theories of leadership

أدى فشل النظريات العامة في الكشف عن السمات المرتبطة بنجاح القادة بصفة عامة إلى تغيير جوهري في أهداف الباحثين، فبدلاً من محاولة الكشف عن سمات شخصية القادة وقياسها، أو التعرف على معتقداتهم، أصبح الباحث يهدف إلى دراسة السلوك الفعلي للقادة الأكفاء؛ وانبثقت النظريات السلوكية من خلال إجراء دراستين واسعتين توصلتا إلى نتائج متشابهة لسلوك القادة، والقيادة الفعالة وهي:

1-دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohaio state Leadership studies

بدأ القيام بهذه الدراسات بعد الانتهاء من الحرب العالمية الثانية من قبل مجموعة من المختصين Shartle, Stogdill and Fleishman واهتمامها كان منصباً في التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد من خلال سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يقوم بها قادتهم في أعمالهم، وتم التوصل إلى مجموعتين من الوظائف هما:

- المجموعة الأولى: تشير إلى تصميم وتنظيم العمل Initiating structure.
- المجموعة الثانية: تشير إلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم consideration.

فمنط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد وجدولة العمل والأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال. أما نمط القيادة الخاص بالعاملين فهو يهتم بمشاعر الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية الإنسانية الجيدة. (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص 245)

2-دراسات جامعة ميشيغان Michigan state Leadership studies

بدأت هذه الدراسات في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسات جامعة أوهايو، استهدفت مرحلة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف وأداء جماعة العمل مع بعض المتغيرات، كما هدفت إلى دراسة سلوكيات القيادة للوصول إلى أنماط السلوك التي تميز بين القائد الفعال وغير الفعال.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: (Anderson, 1988, wilber, 2000)

- أن هناك محورين أساسيين للقيادة هما:

- القائد المركّز على العاملين Employee-centred leader.
 - القائد المركّز على الإنتاج production- centred Leader.
 - أنَّ هناك بعدين أساسيين للقيادة: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج من خلالهما يتراوح سلوك القائد، فالاهتمام بالعاملين يقلل الاهتمام بالإنتاج والعكس صحيح.
 - الرؤساء الأكثر فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين معاً.
 - رضا المرؤوسين في ظل النمط المركّز على العاملين كان مرتفعاً عنه في حالة النمط المركّز على الإنتاج.
 - المشرفون في النمط الأول منحازون إلى جانب المرؤوسين وينتقدون الإدارة، بينما المشرفون في النمط الثاني منحازون إلى جانب الإدارة. ولقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسات جامعة "ميشيغان" يمكن تلخيصها في:
- (عاشور، 1991، 2000، Trevor، Young).
- صعوبة استنتاج علاقات سببية بين نمط الإشراف والقيادة ومعايير الفاعلية .
 - لم تتضمن هذه الدراسات أي تحكم أو تطويع موجه لمتغير نمط سلوك المشرف.
 - وجود علاقات سببية مغايرة لما افترضته هته الدراسات.

3- الشبكة الإدارية the managerial Grid:

هذا النموذج لـ "بلاك وموتون" (Black & Mouton, 1982):

يعتبر أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة للمديرين، ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامعة "ميتشيغان وأوهايو"، بالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلّا أنَّ هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية، حيث قام بلاك وموتون بمماثلة بعد التركيز على المهام مع البعد الخاص بالاهتمام بالمرؤوسين ووضعهما على شبكة بهدف التعرف على الأنماط القيادية، حيث يمثل البعد الأفقي (الاهتمام بالإنتاج والبعد) الرأسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين) وتقع درجات الاهتمام على كلٍ من البعدين على مقياس تدرجي من 9 درجات تعطى فيها درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج والمرؤوسين وتسع درجات لأعلى درجات الاهتمام بالإنتاج أو الأفراد، ومن خلال هذه الشبكة ظهر عدد لا نهائي من أنماط السلوك الإداري، حصرها بلاك وموتون في خمسة أنماط أساسية. (بلال، 2008، ص ص 270، 273)

ثالثاً: النظرية الوظيفية

إنَّ القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فينظر للقيادة هنا في جملتها أنها وظيفة تنظيمية. وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد فيما يلي:

- التخطيط للأهداف قريبة وبعيدة المدى.
- وضع سياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد نفسه، حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- الإيديولوجية تعتبر من مصادر الأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- خبرة القائد لدى الخبرة الإدارية والفنية والمعرفية.
- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة المراقبة.
- الحكم والوساطة، فهو الحكم البسيط فيما ينشأ بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- الثواب والعقاب، ويكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب، وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- نموذج تختذى به ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- رمز الجماعة واستمرارها في تأدية مهامها صورة الأب ورمز مثالي للتوحيد (كعوان، 2009، ص ص 28-29)

رابعاً: النظرية الموقفية

حيث هذه النظرية قد تصلح القيادة وتكون كفئة في موقف وعكس ذلك في موقف آخر، وذلك يرجع في الإطار الاجتماعي أو الظروف الاجتماعية الخارجية التي تؤهل القائد أو لا تؤهله لاستخدام ما لديه من قدرات وإمكانيات. وتحدد النظريات الموقفية أربع مجالات ينبغي النظر فيها وهي:

- خصائص المدير.
- خصائص المرؤوسين.

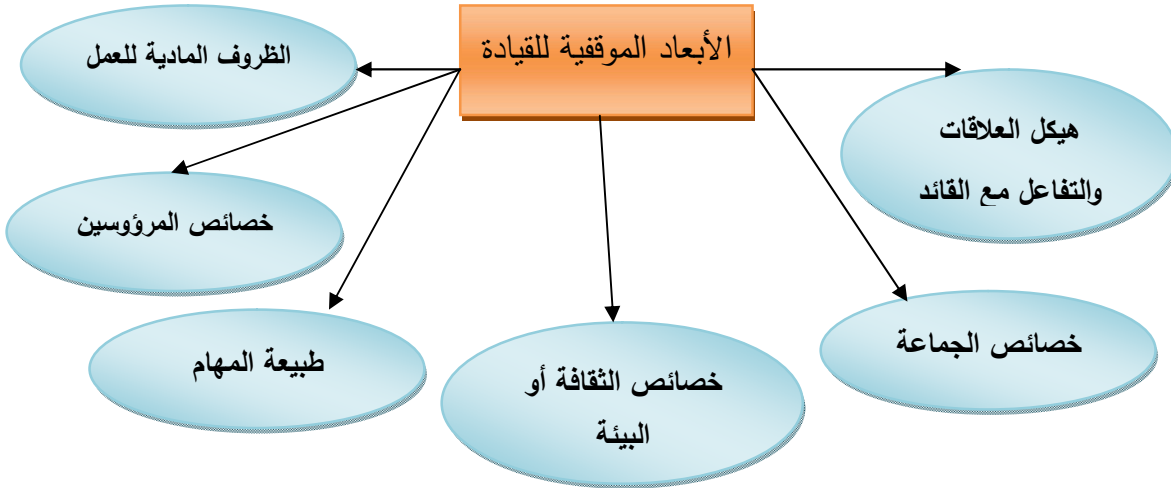
- هيكل وطبيعة مهام الجماعة.

- العوامل التنظيمية.

ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر **Fedler**، حيث أسهم بدرجة كبيرة في مجال النظريات الموقفية للقيادة ووضع نموذجاً جمع فيه العلاقات بين نمط القيادة والموقف، وقد ميز "فيدلر" بين نوعين من القادة:

- الأول هو الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.
- الثاني هو القائد الذي يهتم بالإنتاج وهيكله المهام، وهو يرى أنَّ الموقف القيادي ونوع القيادة يتوقف على ثلاث عوامل هي:
- علاقة القائد بالجماعة، وتشير إلى مدى تقبل الجماعة للقائد ودرجة ولائهم له.
- هيكل المهام تشير إلى توزيع المهام على الفريق.
- قوة المنصب، ويستمدّها القائد من مسؤوليات الإدارة.

والشكل التالي يوضّح المتغيرات التي تناولتها النظريات الموقفية .



الشكل رقم (05): توضيح متغيرات النظريات الموقفية (العيسوي، ص 153)

خامساً: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

- القائد وشخصيته في الجماعة.
- الأتباع (اتجاهاتهم، حاجاتهم، مشكلاتهم).

- الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها).

- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع وإدراك القائد لنفسه وإدراك الأتباع له وإدراكه لهم.

وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة

يشاركها معاييرها وقيمها، واتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي، وحسب أن هذه النظرية يمكن

التعرف على شخصية القائد وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينهما. (رضوان، 2002، ص ص 85-86)

سادساً: نظرية المسار والهدف لهاوس:

تعتبر نظرية المسار والهدف التي قدمها بورت هاوس في سنة (House, 1971) ثم طورها وبلورها أكثر

بالاشتراك مع تيرانس ميتشيل سنة 1974 (House & Mitchell, 1974) محاولة للربط بين السلوك

القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين فهذه النظرية تستند أساساً إلى الفروض الرئيسية التي تتضمنها نظرية التوقع في

الدافعية، فهي تقرر أنّ فعالية القائد توقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء،

وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية.

وتسمية المسار والهدف path goal التي يحتويها عنوان النظرية مشتقة من المفهوم المحوري الذي تتضمنه

النظرية، وهذا المفهوم يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوس والمتعلقة بأهدافه في العمل؛ وأهدافه

الشخصية وأيضاً بالمسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف.

وتحدد هذه النظرية فعالية القائد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوس الخاصة بالإشباع والمنافع سواءً

أكانت كامنة في الأداء أو كانت خارجية، وكذلك بالتوقعات المرتبطة بهذه المنافع والتي تمثل المسارات المؤدية إليها،

وخلصت النظرية إلى 04 أنماط من السلوك القيادي وهي:

- القيادة الموجهة Directive Leadership.

- القيادة الإنسانية supportive Leadership.

- القيادة المشاركة participative Leadership.

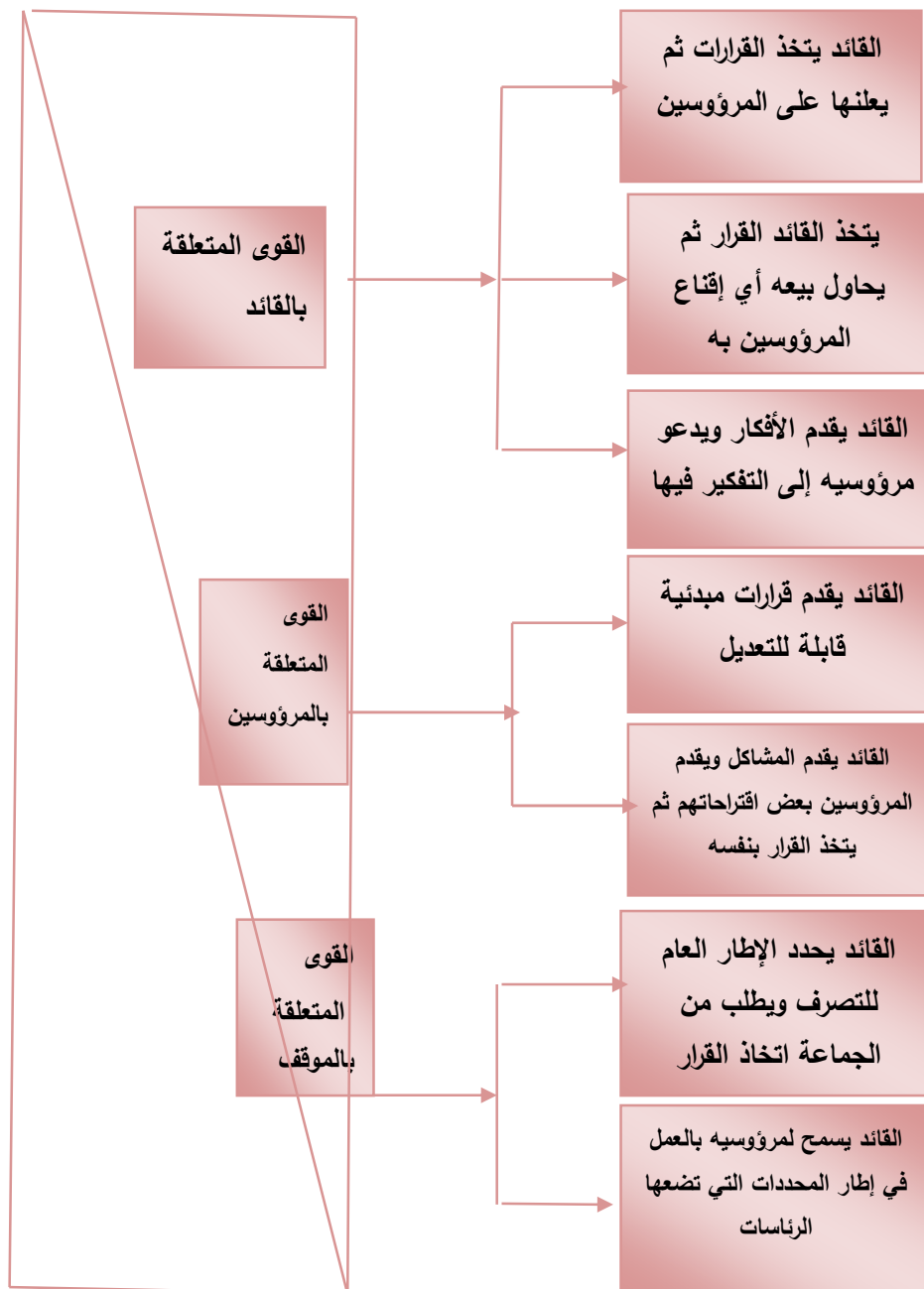
- القيادة المهتمة بالإنجاز Achievement- oriented Leadership. (أبو قحف، 2005، ص ص

437، 438)

سابعاً: نموذج تاينبوم وشميدت:

استخدم "تاينبوم وشميدت: (tannenbawn & schmidt, 1958) هذه النظرية لتفسيرها لأنماط سلوك القيادة مدى استخدام القائد لسلطاته وصلاحياته، باعتبار أن ذلك بمثابة معيار للضغوط التي يمارسها القائد على المرؤوسين، وبالتالي مدى الحرية المتاحة لهؤلاء المرؤوسين في العمل ، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين.(عبد الوهاب، 1974، Nomaka & toyama, 2000)

- الأول: يصف القيادة المتسلطة أي المتمركزة في الرئيس Boss. Centered Leadership.
 - الثاني: يصف القيادة الديمقراطية أي المتمركزة في المرؤوسين Subordinate centered Leadership.
- وبين هذان المحوران درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات والسلطات وصنع القرارات والرؤساء والمرؤوسين، والتي تعكس بدائل السلوك القيادي المتاح للقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولقد أكد الباحثان أن القيادة تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي: (رفاعي، 1990، Turner، 2000، Anderson، 1988).
- أ-القوى المتعلقة بالقائد (المدير): Forces in the Manager.
 - ب-القوى المتعلقة بالمرؤوسين: Forces in the subordinate.
 - ج-القوى المتعلقة بالموقف: Forces in the situation.
- والشكل التالي يوضح نموذج tannenbaun & Schmidt للقيادة



المصدر: (بلال، 2008، ص ص 277، 278)

الشكل رقم (06): يوضح نموذج tannenbaun & Schmidt للقيادة

ثامناً: نظرية فروم - ييتون لاتخاذ القرارات Vroom and yetton's Decision making Model

إنَّ اتخاذ القرارات المهمة الخاصة بالعمل واحد من أهم واجبات قائد الجماعة، لقد طور فروم وييتون نظرية قيادة معتمدة على فرضية مفادها أنَّ اتخاذ القرارات هو الوظيفة الرئيسة للقيادة ، ويشار في بعض الأحيان إلى نموذج فروم ييتون في اتخاذ القرارات على أنه النموذج المعياري Normative model، فهو لا يتنبأ بالسلوك المناسب للقائد في اتخاذ القرارات، ولكنه يقدم لنا أشبه ما يكون بالوصفة الطبية prescriptions التي تساعد صانع القرار على إتباعها، وتعتقد هذه النظرية أن القائد عند اتخاذ القرارات يتبع واحداً من عدة أساليب تتراوح بين اتخاذ القرار بطريقة منفردة (طريقة أوتوقراطية) إلى اتخاذ القرار على أساس الإجماع (أي على أساس المشاركة الكاملة للأعضاء، وفي هذه الحالة فإنَّ دور القائد في اتخاذ القرار يكون مثل دور أي عضو آخر). وتقدم النظرية مجموعة من سبعة أسئلة للقائد ينبغي أن يجيب عنها بالإيجاب أو بالنفي، لتحديد طبيعة الموقف الذي سيتخذ فيه القرار. والجدول التالي يوضح الأساليب الخمسة لاتخاذ القرارات التي يتضمنها نموذج فروم ييتون.

الجدول رقم (07): خمسة أساليب لاتخاذ القرارات -نموذج فروم ييتون-

الخطوات أو العملية	أسلوب اتخاذ القرار
1- أسلوب أوتوقراطي	- يتخذ القائد القرار منفرداً مستخدماً المعلومات المتوفرة له.
2- أسلوب أوتوقراطي	- يحصل القائد على معلومات من المرؤوسين، وبعد ذلك يتخذ القرار منفرداً.
3- أسلوب استشاري	- يشرح ويناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين الذين لهم علاقة بالمشكلة بطريقة فردية، ويأخذ منهم الأفكار والمقترحات بطريقة فردية أيضاً، ويصنع القرار منفرداً. يشرح ويناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة ولكنه يصنع القرار منفرداً.
4- أسلوب استشاري	- يشرح ويناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة ويصلون إلى قرارٍ معاً.
5- قرار الجماعة	- يشرح ويناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة ويصلون إلى قرارٍ معاً.

المصدر: (رونالد.دي. ريجيو، بدون سنة، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة د. فارس حلمي، 1999، ص 433، 434).

6- الأنماط القيادية:

6-1- تعريف النمط القيادي:

- النمط القيادي هو «نوع من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه في العمل، ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية» (الجيري، 2007، ص 3)

- ويعرّف النمط القيادي كذلك لأية مؤسسة هو «مجموعة السلوكات التي يوجه بها القائد مؤسسته» (فلية، عبد المجيد، 2005، ص 231)

كما يعرفه "المرهون والجزراوي" بأنه: «عبارة عن الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين» (حيدر، ص 46)

من خلال التعاريف السابقة يعرف النمط القيادي على أنه الطريقة التي يتبعها القائد في التعامل مع الآخرين بضبط مجموعة من السلوكات للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكل فاعلية.

6-2- أنواع الأنماط القيادية:

• أولاً من حيث السلطة: وتنقسم إلى نوعين:

1. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين)، التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أنّ مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من القادة في بعض المنظمات يملكون مواهباً قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

- وبشكل عام فإنّ كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاوانان في كثيرٍ من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة، وقلما تجتمعان في شخصٍ واحد.

(الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص 238)

• ثانياً: من حيث أساليب القيادة: لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة وهي:

1- **القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية/الاستبدادية):** وهي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم، الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم، والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية "الدكتاتور" يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب، وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية (X) لماكجريجور، وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض، والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي الاهتمام بالعلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين، وبالتالي فهي لا تجعل من صاحبها قائداً إدارياً ناجحاً، بل هو رئيس إداري فقط، لديه سلطة رسمية تمكنه من الحصول على الطاعة والامتثال عن غير قناعة. (عقيلي، 2013، ص ص 289، 290)

2- **القيادة الديمقراطية Democratic style:** وهي الأسلوب القيادي الذي يقوم فيه القادة بمناقشة المشاريع الممكنة مع المرؤوسين، ويسمحون لهم باختيار زملاء العمل، واتخاذ قراراتهم بأنفسهم بوجه عام، ويوضحون لهم ملاحظاتهم في العمل، ويشاركونهم النشاطات الجماعية. (الخاتنة، النوايسة، 2011، ص 131). وهو النمط الذي يحرض القائد من خلاله على أن يقوم بالتفاعل مع العاملين أو محاولة مشاركتهم في القرارات التي يقوم باتخاذها، وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المنظمة بشكل عام. (عساف، ب س، ص 190)

يمكن القول أن نمط القيادة الديمقراطي يحمل في طياته أسلوب تمكين العاملين في المنظمة من خلال سلوكيات القائد الذي يدير المجموعة بكل حرية وحب وود، وذلك بإشراكهم في كل المواقف التي تخص المنظمة من معلومات، واتخاذ القرار، وتخطيط وتنفيذ، وإبداء الرأي، وتفويض... الخ.

3- **القيادة الفوضوية أو الترسلية:** القائد في هذا النمط متساهل يظهر سلوكاً معيناً في تعامله مع الأعضاء في المنظمة، فيوحي لنا بفقدانه الطابع القيادي، وذلك لرغبة هذا القائد منح الحرية لأعضاء المنظمة، وعدم التدخل في أعمالهم وواجباتهم أو الحد من حرياتهم لأنه يجب أن يرى كل فرد مسؤول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه. (الجمال، 2011، 184)

وهي كذلك ما يسمى بالقيادة الفوضوية التي تكون متحررة من سلطة القائد، وغياب توجيه الإدارة للعمل، مما يؤدي إلى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل التنظيم، حيث يقوم القائد بترك المجال مفتوحاً أمام العاملين لإتباع

الأساليب التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل من خلال تفويضه السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع، وتأدية الواجبات بطريقة عامة وحرية إصدار القرارات المناسبة واتخاذها، وهذا برأي كتاب الإدارة غير مجدٍ. (الغزو، 2010، ص 146، 147). إلا أنّ رنسيس ليكرت قد وضع أربعة أنماط قيادية في كتابه المشهور "New patterns of Management" الذي اشتهر لاحتوائه نظام رقم 04 في القيادة - القيادة الديمقراطية والتي هي:

1- النظام التسلطي المستغل Exploitative Autocratic

2- النظام الأتوقراطي الخير Benevolent Autocratic

3- النظام المشارك participative

4- النظام الديمقراطي Democratic

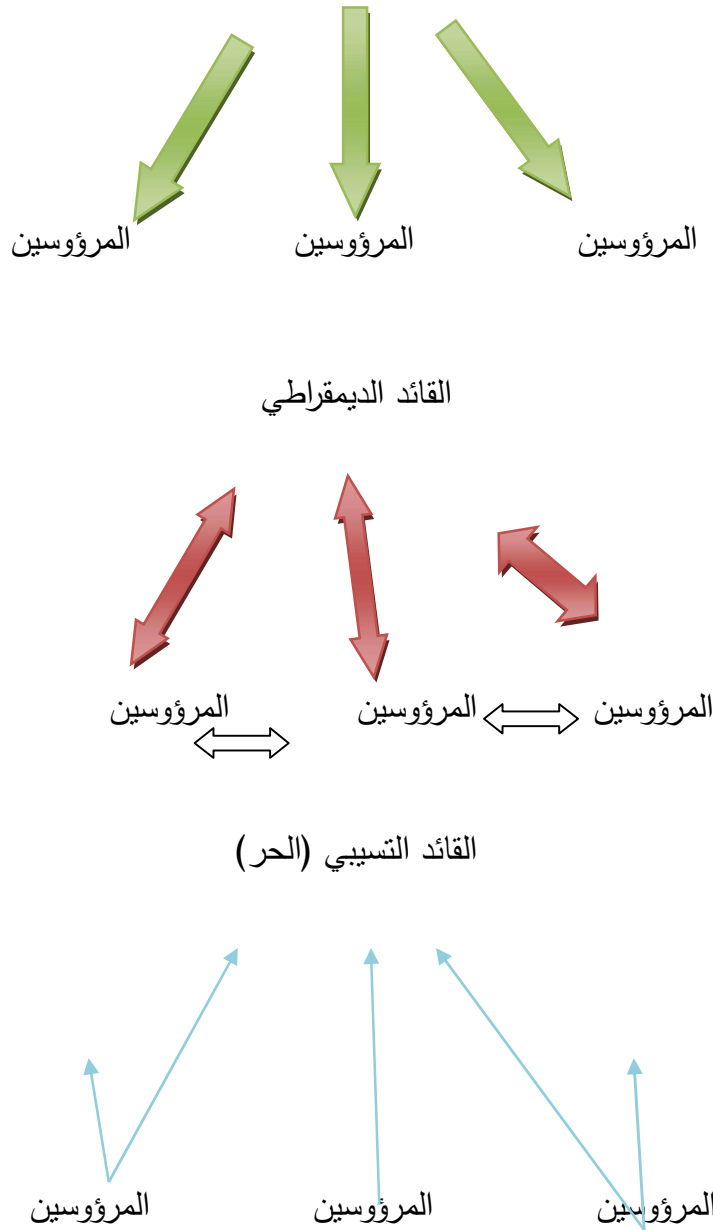
وبرزت خلال العقدين الماضيين من القرن الماضي مداخل واتجاهات حديثة في القيادة من أهمها:

- القيادة التحويلية - الإجرائية Transformational- transoctional

- القيادة الكارزمية - الرؤيا charismatic-visionary-leadership

- قيادة الفريق Team leadership (كريم، 2009، ص ص 219-221)

شكل رقم (07): يوضح الأنماط القيادية الثلاثة



المصدر: (عبد الرزاق، 2010، ص 68)

شكل رقم 07: يوضح الأنماط القيادية الثلاثة القائد الأوتوقراطي (التسلطي)

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل موضوع القيادة بدءاً بتمهيد موجز حول بروز القيادة كمصطلح مهم من حيث التطبيق والتنفيذ في الحياة الاجتماعية والعملية، والاهتمام به في البحوث والدراسات التي قام بها الباحثون، ثمّ تعريف القيادة من خلال تعريفات بعض العلماء وصولاً إلى تعريف شامل للقيادة، كما تمّ التطرق إلى المفاهيم المتقاربة والمتداخلة مع مصطلح القيادة، مثل الفرق بين القيادة والإدارة، الفرق بين القيادة والرئاسة، الفرق بين القائد والمدير، بعدها تلتها عناصر القيادة الثلاثة والتي هي: القائد والتابعين والهدف (الموقف)، متبوعة بالمهارات القيادية وخصائص السلوك القيادي، ثمّ صفات القائد الفعّال، ومصادر النفوذ القيادي والتي هي مصادر القوة التنظيمية -موضوع بحثنا هذا- وأساليب التأثير (النفوذ) القيادي، ثمّ التطرق إلى أهمية القيادة بتأثيرها على السلوك التنظيمي، ثمّ نظريات القيادة المتعارف عليها بدءاً بالنظريات العامة، والنظريات السلوكية، النظرية الوظيفية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية ونظرية المسار والهدف، نموذج تاينبوم وشميدت، نظرية فروم ييتون لاتخاذ القرار، وأخيراً الأنماط القيادية بأنواعها: النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري والنمط الفوضوي (الترسلي) الخ.

الفصل الثالث: القوة التنظيمية

❖ تمهيد

1. مفهوم القوة التنظيمية
2. خصائص القوة التنظيمية
3. استخدامات القوة التنظيمية
4. القوة و المفاهيم المتقاربة بها
- 1.4 القوة و مفهوم السلطة و النفوذ
- 2.4 القوة و مفهوم الصلاحي
- 3.4 القوة و ومفهوم التأثير
5. نظريات القوة التنظيمية
6. مصادر القوة التنظيمية

❖ خلاصة الفصل

• تمهيد introduction :

لجأ الإنسان منذ قدم العصور إلى استعمال القوة في محاولة منه إلى فرض سيطرته وإرادته على الآخرين، فمثلاً لجأ قابيل إلى استعمال القوة ضد أخيه هابيل بقصد فرض إرادة الشر على إرادة الخير، وكما استعملت لإحلال منطوق مكان الصراع والنزاع.

ورغم أن مفهوم القوة في المنظمات لم يتعد كثيراً عن ذلك، من منطلق خصوصية العمل التنظيمي، إلا أن تطبيقات هذا المفهوم لازالت تحافظ على أشكالها الأساسية، ولم تخرج عن دائرة التأثير في سلوك الطرف الآخر.

فإن السعي لتحقيق المصلحة الشخصية والأهداف الذاتية أو ما يعرف بالقوة الشخصية personal power؛ قد فرض على الأفراد أو المجموعات أو المنظمات أو حتى البلدان تشكيل ائتلاف (تكتلات) تهددي بمجموعة من الأساليب، اختلف الباحثون في تحديدها زيادة ونقصاناً، ومهما تكن تلك الأساليب فإن الهدف منها لا يتعدى اكتساب القوة والحصول على الموارد، لاسيما عندما تكون تلك الموارد نادرة.

1- مفهوم القوة the concept of power :

أدى غموض القوة وتعقيدها وتعدد وجهات النظر بشأنها إلى ظهور عشرات التعريفات الخاصة بها. (Braynion, 2004, 447)، ولعل من الأصوب علمياً التطرق لبعض هذه التعريفات بغية تحليلها والنفاد من خلالها إلى تعريف ينسجم مع توجهات الباحثين، ويبدو أن المتبع للكتابات الخاصة بالقوة في التراث الإداري سيجد اتجاهين مختلفين لتحديد مجالات تأثيرها، فالإتجاه الأول يحصر موضوع القوة ضمن المجال الفردي في علاقات العمل، منطلقاً أساساً من تعريف ماكس وير للقوة بأنها: «احتمالية قيام شخص ما في مركز وظيفي معين بتنفيذ إرادته الخاصة على الرغم من مقاومة الطرف الآخر. (Max.weber, 1947 ;152). وهذا هو الإتجاه الأقدم في سياق تطور دراسة ظاهرة القوة. حيث عرفها داهل أنها: « قدرة فرد أو قسم أو وظيفة في التأثير على فرد أو قسم أو وظيفة أخرى لعمل شيء ما كان ليتم لولاها. (Dahl, 1957)

كما عرفها كانتر: « القدرة على تحريك الموارد البشرية و المادية من أجل انجاز هدف محدد في إطار المنظمة. (kanter, 1979, 66

— وهي كذلك: " أنها القدرة على التأثير في شخص ما لكي يتصرف أو يعتقد بالشكل الذي لم يكن يفعل طوعاً، أو أنها: " احتمالية أو القابلية على ممارسة التأثير في قرارات الآخرين، لتحديد سلوكهم إلى حد ما، و لتثبيت اتجاه العمل المستقبلي". (halal, 1985, 47)

- أما فيفر فيرى أنها: «القدرة على التأثير في السلوك، القدرة في التأثير على مجرى الأحداث، وفي التغلب على المقاومة، وجعل الأفراد يفعلوا أشياء لم يرغبوا تعاطيها أصلاً. (P. feffer, 1992,30).
- بينما يختصرها البعض الآخر فيقول: إن القوة هي القدرة على التأثير في الآخرين» (Aldage & Kuzuhara, 2002, 297).
- إن هذه التعريفات تعد القوة من المميزات الشخصية التي تتجسد في علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس، وأوالعلاقات الاجتماعية الأخرى كتأثير شخص في شخص آخر وغالباً ما ينتقد هذا الاتجاه بضيق نظريته إلى القوة لأنه لا يأخذ في الاعتبار المنظور الهيكلي.
- أما الاتجاه الثاني فهو الاتجاه البنائي للقوة؛ الذي يتبنى المتغيرات البنائية للقوة الإدارية كانعكاس للاتجاه الأول، فقد حدّد كلٌّ من (Hickson et al, 1971, Hinigs, et al, 1974, Salancik Dpfeffer, 1989) مصادر هيكلية لقوة الوحدات الفرعية ومؤكدين على أن القوة غير مرئية invisible في المنظمة، وأن أقساماً إدارية معينة تصبح ذات قوة وتأثير أكبر داخل المنظمة، وفي هذا الصدد:
- عرّف هكسون وزملائه القوة بأنها: «القوة هي تحديد سلوك وحدة اجتماعية معينة من قبل وحدة اجتماعية أخرى» (Hickson, et Al, 1971, 218).
- كذلك: «القوة هي قدرة وحدة فرعية (سواء من خلال المركز الرسمي أو من خلال الممارسات الحقيقية أو المتوقعة لأنشطة المنظمة على ممارسة التأثير على وحدة فرعية أخرى للتصرف بطريقة مخططة مسبقاً. ولعل التعريف الأكثر تفصيلاً والأكثر استيعاباً عند الفرد هو التعريف الذي جاء به (Robbins, 1997, 155)، حيث يرى أن القوة تشير إلى القدرة التي يملكها الشخص (أ) وتجعله يؤثر على الشخص (ب) لكي يفعل شيئاً ما (أو يمتنع عن فعله).
- كما عرّفها كلٌّ من جريمس وامستوت بأنها: «القدرة على إحداث (تسبب) النتائج المرغوبة من خلال اللجوء إلى استعمال التأثير» (Grimes, 1978, Umstot, 1984)، وقصد بها (Hodge & Danthony, 1991) «القدرة الفعلية أو المحتملة لفرض إرادة شخص ما على الآخرين، أي أنها قدرة شخص ما على التأثير في سلوك شخص آخر (أو جماعة) واتجاهاتها» (Quick and Nelson, 2009) (درويش و الخفاجي، 1999)، وكان (Nord, 1978) قد نظر إلى القوة بوصفها القدرة على التأثير في مجرى الطاقة والموارد المتوافرة وتوجيهها صوب أهداف محددة معارضة إلى أهداف الآخرين.

وأورد (Jones, 1995) ثلاثة تعريفات للقوة التنظيمية، فالقوة عنده تمثل آلية Méchanism يمكن أن يعاد من خلالها حل الصراع، والقوة تمثل أيضاً قدرة فرد ما أو مجموعة للتغلب على العقبات التي يضعها الآخرون أمام إنجاز هدفٍ مرغوب أو نتيجة، وأخيراً تمثل القوة قدرة (A) على جعل (B) يقوم بشيء ما لم يكن يعقله من دون (A). وعبر (Gibson et Al, 2003) عن القوة بوصفها القدرة على جعل الآخرين يعملون ما يُراد منهم أن يعملوا. وفسر (Mullins, 2005) القوة بالتحكم Control أو التأثير Influence في سلوكيات الآخرين بموافقتهم أو عدمها. وأشار (Mc Share & Glinow, 2007) للقوة بوصفها قابلية Capacity الفرد أو الفريق أو المنظمة على التأثير في الآخرين، وحيث وصفها (Inancevich et Al, 2008) بالقدرة على جعل الأشياء تحدث بالطريقة المقصودة. ووصفها (رشيد وجلاب، 2008) بالقدرة على التأثير في النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أي أنّ القوة التنظيمية تتأتى ثمارها النهائية في بلوغ الفاعلية التنظيمية (الياسري، 2006)، ومما سبق يمكن أن نرد بعض الحقائق المرتبطة بالقوة كما يلي:

– أن القوة التنظيمية ذات اتجاهين مختلفين في تحديد مجالات تأثيرها: الاتجاه الأول محصور ضمن المجال الفردي في علاقات العمل ويترجم في مجال مصادر القوة العمودية، والاتجاه الثاني هو الاتجاه البنائي للقوة وينحصر في مصادر هيكلية لقوة الوحدات الفرعية والذي يعتمد على قوة الأقسام الوظيفية وهذا ما يسمى بمصادر القوة الأفقية.

- أن القوة التنظيمية هي قدرة تأثيرية بتأثير فرد على فرد أو قسم على قسم حسب المصالح.
- أن القوة التنظيمية تعمل على تغيير سلوك و اتجاهات الآخرين طوعاً أو كرها .
- أن القوة تسعى على التغلب على المقاومة و فرض السيطرة بالأسلوب الملائم .
- أن القوة تسعى لتحقيق أهداف مرجوة .
- أن القوة التنظيمية هدفها الإقناع و احتمالية أو قابلية ممارسة التأثير في قرارات الآخرين.
- أن من يملك القوة هو صاحب القرار النهائي والآخر.

ومن خلال هاته الحقائق المرتبطة بالقوة يمكن استخلاص تعريف شامل للقوة على أنها تعبر عن القدرة التي تمتلكها جهة معينة، سواءً كانت فرداً أو مجموعة وتستعملها اتجاه جهة أخرى (فرد أو مجموعة) بقصد التأثير في سلوكهم و اتجاهاتهم في مسعى من الجهة الأولى لفرض إرادتها الهادفة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة، وكلمة القدرة الواردة في التعريف أعلاه نعني بها مصدراً واحداً أو أكثر من مصادر القوة التنظيمية التي سيتم شرحها لاحقاً.

2- خصائص القوة:

من خلال التعاريف السابقة للقوة التنظيمية نجد أنها تتفق في النقاط الأساسية الآتية:

- 1.2 **القوة شيء كامن Latent**: إنها شيء يملكه الأفراد، وقد يستخدموه أو لا يستخدموه أبداً، إنها بمثابة أداة أو سلاح قد لا يستخدم أبداً، فعملية تملكها لا يعني استخدامها بالضرورة.
- 2.2 **القوة شيء كامن نسبي Relative**: فما يملكه الفرد من قوة على شخص آخر يعتمد إلى حد بعيد على خبرة الأطراف المتفاعلة وترتيباتها الوظيفية في المنظمة، فالمدير الذي يمتلك قوة كبيرة على موظف معين قد لا يمتلك نفس القوة على موظف آخر في نفس المنظمة.
- 3.2 **القوة شيء مدرك Perceived**: حيث تعتمد القوة على اعتقادات الفرد وتصوراته من أن الشخص الآخر يمتلك خصائص معينة، فإذا كنت تؤمن أنني امتلك قوة تؤثر فيك فسوف تدعن بمقدار إدراكك لذلك التأثير.
- 4.2 **القوة متحركة Dynamic**: فالقوة ليست ثابتة بل متواصلة التغيير ودائمة الحركة، إنها متغيرة عبر الزمن، ومن يمتلك القوة اليوم يفقدها غداً لأسباب واعتبارات عديدة، بعضها ذاتي وآخر ناجم عن طبيعة التفاعل الاجتماعي.
- 5.2 **القوة هي أساساً علاقة اعتمادية بين شخصين أو أكثر.**
وبناءً على ما تقدم نرى أن القوة ظاهرة تدل على القدرة والهيمنة الشخصية أو الجماعية، و القابلية على التأثير في سلوك الآخرين "أفراد أو جماعات" للتصرف بشكل محدد، ولتحقيق غايات معينة ما كانت لتنجز لولاها. (مؤيد، 2009، ص ص: 25-26)، ويؤطر هذا التعريف ظاهرة القوة بشمولية أكثر، فالقوة المهيمنة هي حالة التفاعل المتبادل، واعتمادية الآخرين على الجانب الفاعل، حيث تشير إلى نوع من العلاقة العقلانية والتحليل المدرك للجهة المعتمدة وتقديرها لقوة الجهة الأخرى. والقوة قد لا تستخدم في كل المواقف، ولكن احتمالات استخدامها قائمة في كل وقت، عندما تكون أحكام فرض الإرادة قائمة للقضاء على المعارضة، وتكون حالة الإذعان الطوعي والواعي ظاهرة إيجابية إلى حد ما. وبعبكسه ستظهر حالات الصراع ومقاومة التغيير، ويفهم من ذلك أن هناك بعداً إيجابياً للقوة الإدارية في إطار النتائج، أن عكس القوة ليس الحرية Freedom وإنما السكون وعدم الحركة، وعليه فإن تفعيل القوة أمرٌ ضروري من قبل الإدارة في سبيل تحقيق نتائج مرغوبة وبشكل فعال. (Fairholm, 1993).

3-استخدامات القوة:

لطالما فكرنا بالقوة على أنها الشيء الذي يستطيع الفرد استخدامه لجعل الآخرين يتصرفوا بالطريقة التي يريدونها، هذه النظرة ليست بالضرورة خاطئة، ولكنها غير كاملة نظراً لأن هناك استخدامات عديدة للقوة من بينها:

1.3 القوة من أجل السيطرة والهيمنة **Dominance**: وهي القوة التي يستخدمها الفرد لجعل الآخرين يتصرفون بطريقة معينة .

2.3 القوة من أجل الدعم والتعزيز **Empowerment**: وهي القوة التي تعطي الآخرين الوسائل للعمل بحرية أكثر، وهم واثقين من أن شخصاً أو جهة معينة تدعمهم وتساندهم في هذا المجال.

3.3 القوة من أجل المقاومة **Resistance**: وهي القوة التي تحمينا من قوة الآخرين وتساعدنا على مقاومتهم.

وتشير النقاط السابقة إلى أنّ القوة أكثر من كونها مجرد وسيلة لتغيير سلوك الآخرين، فعلى الرغم من أهمية هذه الوظيفة لكن القوة تستخدم أيضاً لمساعدة الآخرين ليعملوا بحرية أكبر أو لمنع الآخرين من إجبارنا على أداء أشياء لا نرغبها، بمعنى أن بإمكان القوة مساعدتنا على المقاومة والتمسك بسلوكية معينة نرتاح لها. (Aldage and Kuzuhara, 2002, 298)

لقد أكد David McClland في كتابه الموسوم " القوة: الخبرة الداخلية" المنشور عام 1975 م إن هناك استعمالين للقوة هما: استعمال لتحقيق الأهداف الشخصية، **Personal Power** ، و استعمال لتحقيق أهداف المجموعة **Social Power**، (Quick and Nelson,2009)، و في هذا الصدد توجد عدد من الإستراتيجيات و الأساليب التي يمكن التمعن فيها إذا ما أريد استعمال القوة التنظيمية بفاعلية، و الآتي أبرز هذه الإستراتيجيات و الأساليب (Umstot,1984)

- **تقييم علاقات القوة:** قد تكون الخطوة الأولى للتعاطي مع أي موقف تظهر فيه القوة هي تحليل ماهية القوة المملوكة؟ و أي نوع من القوة تمتلكه الأطراف الأخرى في المنظمة. و قد تكون هذه العملية سهلة و تحتاج إلى التحليل التفصيلي للقوة على مستوى المنظمة ككل.
- **خلق إحساس بالالتزام :** إن الشيء المهم هنا هو أنك عندما تساعد الآخرين عندها سوف يأتون لمساعدتك عندما تحتاج إليهم. و هذا الموقف لا يتحقق إلا عندما تقدم المعروف لطرف ما يمتلك منصبا لكي يهب لمساعدتك في وقت لاحق.

- **الإنسجام مع الأقوياء:** إن أحد الطرائق الفاعلة التي يعتمد عليها المديرين في المنظمات لكي يبدو بمظهر القوة هي اتخاذ من الأفراد الأقوياء حاشية لهم، و هذه الحاشية تكون بمثابة الراعي Sponsor أو الناصح Mentor . إذ يمثل امتلاك هذه الحاشية مصدرا لقوة هؤلاء المديرين، و الراعي أو الناصح هو شخص كان في يوم ما رئيسا و لكنه الآن أصبح في منصب وظيفي أعلى.
 - **السيطرة على الموارد النادرة:** عندما تسيطر جهة معينة على شيء ما ذو قيمة للآخرين، فأنت تكون مالكا للقوة ، فالسيطرة على إعداد الموازنة وتخصيص الأموال فيها يعد مصدرا للقوة، كما إن السيطرة على المعلومات، المجهزين، تفسير القواعد يمكن أن تندرج جميعا تحت هذا الأسلوب.
 - **تحديد علاقات القوة:** هناك العديد من الفرص التي قد تكون متاحة أمام الفرد لأن يبدو في موقف ما أكثر قوة، لاسيما البحث عن الأعمال التي ترتبط مع أناس أقوياء أو مهام قوية أو أقسام قوية أنظر الجدول التالي
- الجدول (08) العوامل المساهمة في الحصول على القوة أو فقدانها**

ت	العوامل	تسهم في توليد القوة عندما تكون	تسهم في توليد القوة عندما تكون
1	القواعد ذات الصلة بالعمل	قليلة	كثيرة
2	السابقون (السلف) في العمل	قليل	كثير
3	مكافأة الأداء	كثيرة	قليلة
4	المرونة في استعمال الأفراد	مرتفعة	منخفضة
5	الموافقات المطلوبة للقرارات	قليلة	كثيرة
6	الموقع المادي	مركزي	بعيد
7	الدعاية حول نشاطات العمل	مرتفعة	منخفضة
8	التفاعل الاجتماعي أثناء العمل	مرتفع	منخفض
9	الاتصال مع المدراء الكبار	مرتفع	منخفض
10	المشاركة في المؤتمرات	مرتفعة	منخفضة

Source : Umstot , D.D(1984) ,Understanding organizational behavior, West publishing company.

- تهيئة الأجواء المناسبة لعمل القوة: لكي يتاح المجال للقوة كي تعمل بفاعلية لابد من أخذ بالإعتبار كل من الآتي:
- منطقة القبول: عادة لا يقبل الأفراد القرارات حتى وإن كانت تستند إلى السلطة الرسمية لكونها لا تقع ضمن نطاق حدود منطقة القبول، و عليه لا بد لمتخذ القرار أن يحدد تلك المنطقة و أن يعمل على اتخاذ القرارات التي لا تتعدى حدودها.
- توازن القوة: عندما تستعمل القوة من قبل أي طرف من الأطراف فإن الحالة تصبح غير متوازنة و تميل طبيعيا نحو التوازن ثانية.
- ردود أفعال القوة: قد يستجيب الأفراد لبعض أنواع القوة، مثلا الإكراه أو السيطرة، طالما إنهم يشعرون بوجود العقاب، إلا أن هؤلاء الأفراد قد يصبحوا غاضبين أو حتى قد يتركوا المنظمة نهائيا.
- قوة المشاركين في المستوى التنظيمي الأدنى: على الرغم من أن التركيز في دراسة القوة ينصب على مستوى المدراء، غير أن ذلك لا يمنع من وجود القوة لدى الأفراد في المستويات الدنيا من المنظمة. و الجدول أدناه يعرض أساليب القوة المتوجهة نحو الأعلى.

الجدول (09) أساليب القوة المستعملة من قبل الأفراد في المستوى الأدنى نحو مديريهم

ت	الأسلوب
1	الأفكار المقدمة منطقيا
2	تكرار الإستعمال و المثابرة
3	تجارة المنافع المتصلة بالعمل
4	استعمال القواعد التنظيمية
5	تلقي النجاح في عقل المشرف
6	استعمال دعم المجموعة أو الند
7	التهديد بالتخلي عن المنصب

Source : Umstot, D. D. (1984), Understanding organizational behavior, West publishing company.

4. قياس القوة التنظيمية Organizational power measuring

حاول عدد من الباحثين و الدارسين التوصل إلى مقاييس مناسبة بالاستفادة من قناعاتهم بمصادر القوة و أنواعها، و لعل من بين أول المحاولات في هذا المجال هي محاولة (Hadge&Aiken,1976) ، و ذلك عندما لجئوا إلى استعمال درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة مستفيدا من عدد من المقاييس الفرعية هي : إقصاء الأفراد، الترقية، السياسات الجديدة، و الخدمات الجديدة ، و ذلك في عينة من المنظمات العامة، و انطلق (درويش و الخفاجي ، 1999) من مقياس Hambrick في قياس القوة التنظيمية في عينة من منظمات الصناعات الخفيفة مستفيدين من أربعة مقاييس فرعية هي: تأثير المدراء في قرارات الأنفاق الرأسمالية، إضافة أو حذف برامج أو خدمات أو مناهج رئيسة، قرارات العمليات و تخصيصات الموازنة السنوية، و قرارات إعادة تصميم المنظمة ، و أيد (Salancik & Pfeffer,1974) أسلوب اللجوء إلى اللجان كمقياس لقوة الجامعات لاسيما اللجان المشكلة في ميادين البناء، البحث العلمي، الموازنة، شؤون الطلبة، المجلس الأعلى للتنسيق، و السياسة التعليمية، و أشار (Hackman,1985) إلى المركزية في توزيع الموارد و فرض الإدارات بين أقسام الكليات مقياسا للقوة معبرا عنه بأربعة مقاييس فرعية هي قوة الكلية في الماضي، مركز الكلية بين كليات الجامعة، مستوى رضا الأساتذة، و الدعم المقدم من قبل رئاسة الجامعة. (جلاب، ص ص 438-439)

5. القوة والمفاهيم المتقاربة بها :

1.5 القوة ومفهوم السلطة والنفوذ:

تستخدم كلمة **Power** الانجليزية بمعنى القوة تارة، والسلطة تارة أخرى، مما يوحي بأنّ ثمة ترادفاً بين المصطلحين، وذلك من منطلق أنّها وسيلة لتأثير إنسان في سلوك إنسان آخر، وغالباً ما تتواجد القوة والسلطة معاً؛ والسلطة والقوة قد تتحول من شخص إلى شخصٍ آخر تدريجياً أو فجأة، أو قد تنتقل من مجموعة إلى أخرى وقد تكون مشتقة أو مركزة.

وبالرغم من وجود ارتباط عضوي بين لفظة "القوة" ولفظة "السلطة" فمن حيث أن اللفظتين تشيران الى التأثير في سلوك الآخرين إلا أنّ السلطة تشير إلى القوة المشروعة في المجتمع.

والسلطة هي الهيمنة المشروعة على الإشراف والتوجيه والرقابة، كما قد يحقق بعض الأفراد لأنفسهم القوة نتيجة لضخامة معلوماتهم مما جعل لهم مركزاً عالياً بين زملائهم أو نتيجة لسلوك معينة مع الآخرين.

وعلى ذلك فإن السلطة هي العنصر المركزي، أو المحرك الرئيسي المشروع لأي تنظيم رسمي، أما القوة فهي انعكاس لسلوك الأفراد وناتج من نتائج التنظيمات غير الرسمية التي قد تتكون داخل التنظيم.

أما القوة بمعناها العام فهي: «القدرة على فرض الإرادة وحمل الناس على تحقيق رغبة ما، أو تنفيذ سياسة معينة» أو هي: «قدرة الفرد أو الجماعة على مباشرة السلطة و النفوذ إزاء الآخرين، أي الضغط عليهم ومراقبتهم والتحكم فيهم، وضبط سلوكهم والتأثير في أفعالهم بغية تحقيق غايات محددة بالقسر والعقاب أو الرضا والقناعة.

وتتضمن ممارسة القوة على المكافآت أو فرض العقوبات أو كليهما، وتطلق عادة على الناجحين، ومع ذلك ففي معظم مواقف القوة ليس هناك نصر مطلق لأي إنسان، فالقوة موجودة حين يستطيع شخص أو جماعة التأثير في سياسة وتنفيذها، لكنه لا يستطيع تقريرها، وممارسة القوة لا تعني أن القرار مطلوب، لكنها تعني أن القوة قد تم استخدامها ولها تأثيرها على المحصلة النهائية.

وترتبط القوة بشخصية الأفراد، أما السلطة ترتبط بالمواقع والأدوار الاجتماعية وعلى ذلك فالقوة علاقة اجتماعية واقعية (أي بحكم الأمر الواقع)، والسلطة علاقة رشيدة.

وقد أشار هيربرت سيمون إلى أن السلطة هي إصدار الأوامر، والقوة هي في اتخاذ القرارات التي توجه أفعال الآخرين، وتبعاً للنظرية التقليدية لتقسيم السلطة تسير الأوامر من أعلى إلى أسفل، وتنتهي السلطة الإدارية والتنسيقية عند مستوى المشرفين، وهناك تقسيم واضح للعمل بين المشرفين والعمال، فالمشرفون يديرون، والعمال يعملون.

ويرى عبد الهادي الجوهري أن القوة أشمل وأوسع من السلطة والنفوذ، وأن هذين الأخيرين هما جناح القوة.

(رشوان، 2007، ص ص 219، 221)

2.5 القوة ومفهوم الصلاحية:

إن القوة أوسع وأشمل من الصلاحية، بل إن الصلاحية Authority ليست إلا قوة شرعية تعطى للمنصب، فتمنح من يشغله الحق في إصدار الأوامر وفرض الطاعة على المرؤوسين، في حين أن القوة قد تستمد من الفرد وخصائصه الشخصية والعلمية والمهنية، أو من خلفيته وانتسابه لتجعله مؤثراً في معتقدات وسلوكيات واتجاهات الأفراد والجماعات من حوله، كما للقوة مصادرها المتنوعة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية، فإنّ للصلاحيات أنواعها ومستوياتها. (الكبيسي، 2006، ص 90)

3.5 القوة ومفهوم التأثير:

إنَّ التأثير أوسع من القوة، لأنه يتضمن القدرة على تغيير الآخرين في مجالات كثيرة، مثل تغيير رضائهم وأدائهم ، كما أن التأثير أكثر ارتباطاً بالقيادة من القوة، إلا أنَّ التأثير أكثر ارتباطاً بالقيادة من القوة، إلا أنَّ كلاهما (التأثير والقوة) يعدُّ ضمن العمليات القيادية، وإذا كان كل العاملين في المنظمة لديهم تأثيرات على بعضهم البعض فإننا لا نستطيع القول أنهم جميعاً لديهم سلطة رسمية لممارسة التأثير (ويتمثل جوهر العملية القيادية في التأثير Influence الذي يمارسه الفرد القائد Leader على الآخرين الذين يمثلون التابعين Followers أو المرؤوسين subordinates). (السالم، 2009، ص 52)

6. نظريات القوة الإدارية:

برزت القوة كظاهرة اجتماعية على امتداد التاريخ الإنساني، من خلال الرؤى والفلسفات العديدة التي تناولتها، فالقوة سواءً أكانت عسكرية أم سياسية أم اجتماعية أم اقتصادية تعتبر هي الأساس لدينامية الجماعة، فبتطور علم النفس الاجتماعي وتفرعه يمكن تشخيص دراسة القوة في مدخلين أساسيين؛ فالأول يركّز على العلاقات الشخصية بين الأفراد، أما الثاني فيركّز على الناحية البنائية أو التنظيمية للقوة؛ فالقوة توجد داخل أنساق تنظيمية Organizational Systems، وتتاح بشكل متغير للأفراد و الجماعات وفقاً لمواقفهم في الأنساق الاجتماعية الكبرى التي يعتبرون جزءاً منها.

وسوف نستعرض هنا بعض النظريات التي تناولت القوة في ضوء هذين المدخلين:

أولاً: مدخل العلاقات الشخصية:

ويركّز على دراسة ارتباطات القوة بالصراع من منطلق تلازمهما معاً، فالقوة في حقيقتها مؤشر على عدم العدالة في المجتمع وبالتالي حيثما تكون القوة يوجد الصراع، ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية البيروقراطية عند ماكس ويبر، ونظرية المجال لكيرت لوين، ونظرية اعتمادية القوة عند ثيوت وكييلي.

1. نظرية القوة عند ماكس ويبر:

تشكل إسهامات عالم الاجتماع ماكس ويبر Max weber الحجر الأساس في مدخل العلاقات الشخصية، وقد تجسدت نظريته في القوة في سياق اهتماماته الخاصة بهيكل السلطة الرسمية والتي قادته إلى تحليل المنظمات البيروقراطية وفقاً لعلاقات السلطة الموجودة فيها، وكانت دراسته في هذا المجال تنبع من تساؤل أساسي هو: لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ولماذا يتصرفون وفقاً لما يقال لهم؟

كما قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لا سيما في مجالات القوة والشرعية والسلطة، فالقوة power تعني القدرة على إرغام الآخرين على الطاعة بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية power is the ability to force people to obey, regardless of their resistance.

بينما تعني "الشرعية" Legitimation تقبل الأفراد للقوة، لأنها متفقة مع قيمهم الخاصة، كما استخدم مصطلح "السلطة" Authority بمعنى الدمج بين الجانبين أعلاه، أي طاعة الأوامر وتقبلها طوعية من قبل المرؤوسين، ولما كانت السلطة تشير علاقات للقوى، حيث يمارس الإنسان القوة على الآخرين معتقداً بأنه على حق في استعمالها عليه فإن تثبيت السلطة يتطلب عدداً من المعتقدات الداعمة لشرعية استعمال القوة من وجهة نظر كل من الرئيس والمرؤوس.

ويرى وير أن القوة هي احتمال أن يكون الشخص (أ) قادراً على تنفيذ إرادته على الشخص (ب) رغم مقاومة الأخير، وبغض النظر عن الأساس الذي يقوم عليه هذا الاحتمال (Weber, 1947, 139). وتشكل هذه النظرية الويبرية للقوة نقطة الانطلاقة لمعظم ما يدور من جدل حول القوة في الوقت الحاضر، وبالنسبة إلى وير فإن مفهوم القوة في إطاره الاجتماعي بالغ الشمول حيث أن كل ما يمكن تصوره من القدرات عند شخص ما وكل ما يمكن تصوره من متغيرات ظرفية قد تضع هذا الشخص في المكان الذي يمكنه من فرض إرادته في موقف معين. (سعد، 2004، ص 78)

2. نظرية المجال Field theory:

وهي النظرية التي ارتبط اسمها بالاتجاه النظري الذي جاء به العالم الألماني كيرت لوين، التي يمتلكها في الوقت الراهن عدد من العلماء من بينهم كارترايت cartwright وهو تلميذ كيرت لوين (Lewin ; 1951).

وترى هذه النظرية أن هناك قوى عديدة داخلية وخارجية تؤثر على سلوك الفرد طيلة حياته، وقد ينشأ صراع بين هذه القوى أو المتغيرات، وحينما ينشأ الصراع لابد من البحث عن القوة لأنها السبب. لنفرض أن أحد الأشخاص (وليكن أيمن) أراد أن يكون طالباً في كلية الهندسة بينما ترغب أمه في أن يكون طبيباً، كما ترى يوجد هنا بؤار صراع بين الجانبين، ولا بد أن تظهر القوة نتيجة لذلك، فقد يرغب أيمن في إسعادها لكن بهذه الطريقة سيحرم من تحقيق هدفه الشخصي، ما العمل إذاً؟

وفقاً لنظرية المجال فإن استجابة أيمن هي التي ستحدد من القوة في هذه العلاقة، فبقدر استجابته لرغبة أمه سيكون لها قوة عليه، أما إذا رفض رغباتها فقد أنكر قوتها عليه، وبصفة عامة إذا امتلك (أ) قوى أضعف من قوى (ب) سيؤثر (ب) بنجاح على سلوكه في الحياة.

ووفقاً لهذه النظرية فإن القوة لا تعني بالضرورة السيطرة الناجحة فتحركات الفرد في الحياة هي نتيجة لكل القوى المتفاعلة معه، ففي المثال السابق حتى ولو كانت أم أيمن تمتلك قوة عليه، فإنه سوف لن تستجيب بصورة آلية فربما يرغب أبيه في أن يكون مهندساً، وهنا سنجد أن تحركات أيمن تعتمد على قوة جميع القوى المتفاعلة معه، ولذا فإننا في نظرية المجال يجب أن نفرق بين القوة والسيطرة Control، فالقوة هي قدرة الشخص (أ) على التأثير على السلوك المستقبلي لفرد آخر (ب) في مجالات حياته؛ وهذه القدرة تكون دالة للموارد المتاحة (المكافأة، العقاب... الخ للشخص (أ) الذي يستطيع استخدامها مع (ب) الذي يقدر تلك الموارد ويهتم بها، أي أن القوة تدرك ويتم الشعور بها من قبل (ب) أما السيطرة فهي قدرة (أ) على تقرير السلوك الفعلي للفرد (ب).

لقد فسرت كلمة "يفعل" (Do) التي يجب أن يمارسها (ب) بتوسع لتشمل الأفكار والمشاعر إضافة إلى الأفعال، ووفقاً لنظرية المجال فإن (أ) يمتلك قوة كبيرة حتى ولو لم يدعن (ب) بالشكل المطلوب، وهنا تظهر مسألة السببية و الوعي التي قلما نالت الاهتمام الكافي من الباحثين (Ryan, 1984,40)، فكيف نستطيع أن نعرف أن نشاط (ب) كان استجابة لرغبة (أ) وليس لأسباب أخرى؟ (السالم، 2009، ص ص 30-31)

3. نظرية اعتمادية القوة power Dependency theory:

قدم نظرية اعتمادية القوة كل من ثيوت وكيلى thiba & kelley, 1959 وهي تستند على مفهوم مصفوفة المباراة في عملية تحليل كل من الصراع والاعتمادية بين الأطراف التي تدخل اللعبة، وعرفت القوة في هذه النظرية على أنها قدرة الشخص على التأثير على نوعية النتائج التي يحققها الطرف المقابل.

ووفقاً لهذه النظرية فإن العلاقة بين الشخصية يحكمها نوعان من القوة هما:

7. السيطرة الكاملة على النتيجة التي يحققها الطرف الآخر Fate control.

8. السيطرة على سلوك الطرف الآخر behavioral control

حيث تتغير القوة وفقاً لقدرة الفرد على السيطرة على أداء الشخص الآخر على الرغم من محاولاته العديدة التي يقوم بها لكي يتحرر من هذا التأثير. ومن أجل توضيح الفرق بين هذين النوعين من القوة افترض الباحث الآتي:

1.3 حالة السيطرة الكاملة على نتيجة سلوك الطرف الآخر:

وتبرز هذه الحالة عندما يتمكن الشخص (أ) من السيطرة الكاملة على قرارات الشخص (ب) مهما بذل الأخير من الجهد لتغيير النتيجة؛ فلو فرضنا أن كل من (أ) و (ب) يشتركان في إعداد تقرير عن أداء الشركة العام الماضي، و كان من بين الفقرات المطلوبة صيانة المكائن وحالة المخازن في الشركة، فلو امتلك (أ) سيطرة على جميع الخيارات التي لها قيمة معينة يستطيع (ب) الحصول عليها، فالنتيجة المتحصل عليها ستعتمد على اختيار (أ) بغض النظر عما سيكتب (ب) في كل فقرة.

2.3 السيطرة على جزء من سلوك الطرف الآخر:

في هذه الحالة لا يملك (أ) سيطرة كاملة على ما سيقدمه (ب) في التقرير، بل سيطرة جزئية؛ فقد يكتب (ب) عن موضوع صيانة المكائن بصورة جيدة إذ اختاره (أ) للكتابة فيه، أما لو رشحه للكتابة في موضوع حالة المخازن ، فإنّ (ب) لن يقدمه بالشكل الجيد، ولدى (أ) معلومات كافية حول ضعف قابليات (ب) في هذا المجال .

وهنا يستطيع (أ) الإيحاء إلى (ب) أن الخيار المفضل لديه أي (أ) هو صيانة المكائن ومع مضي الوقت يتعلم (ب) أنه من الأفضل اختيار البديل الأول لأنه يستطيع إنجازه بشكل جيد وفي نفس الوقت سينال إعجاب (أ) بصورة أكثر؛ ومن هنا نرى أن بإمكان (أ) التأثير في سلوك (ب).

ومنه فإنّ القوة توجد عندما يعتمد تصرف أحد الأفراد على تصرف الفرد المقابل، أي أن هناك اعتمادية متداخلة Interdependency بين الطرفين ، وهذا يعني أن لكل منهما قوة تأثيرية على الآخر.

وواحدة من المجالات المهمة التي قدمها هذين العالمين هي فكرة "إمكانية استخدام القوة" Usable power كما أنه بإمكان الشخص استخدام القوة إلى الحد الذي يستفيد منها. (السالم، 2009، ص ص: 31-33).

ثانياً: مدخل البناء التنظيمي:

هذا المدخل يهتم بموضوع هيكل القوة power structure ، والمقصود به "من يؤثر في من في إطار العمل اليومي في المنظمة"، فقد يستطيع الفرد التأثير في فرد آخر له قوة عليه في أمور معينة، بينما يتأثر نفس ذلك الفرد في أمور أخرى، ويحدد موقع الفرد في بناء القوة ما يستطيع هذا الفرد أن يفعل ومجال حريته في الحركة ومقدار استقلاله في عمله، ويرى هذا المدخل أنه بنمو العلاقة مع أطراف التفاعل الاجتماعي تتشكل عملية معينة تدعى التوقعات Expectations بخصوص الكيفية التي يجب أن يتصرف الأعضاء بعضهم مع بعض في المستقبل.

1. نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange theory:

ومن أبرز العلماء الذين حللوا القوة في إطار التفاعل الاجتماعي هو امرسون 1982، Emerson، وتفترض هذه النظرية أن أساس التفاعل بين الأفراد هو تبادل الموارد. وهدف كل فرد هو الحصول على عوائد ذاتية عالية، والموارد Resources هي التي تحدد قدرة الفرد أو المجموعة أو القسم على ممارسة النفوذ. ومن وجهة نظر اميرسون فإن القوة هي دالة لاعتمادية شخص على شخص آخر، وتتحدد الاعتمادية dependency على ضوء عاملين أساسيين هما:

■ قيمة الموارد والمكافآت resource value

■ مدى إتاحتها للطرف الآخر resource availability

وكلما زاد اعتماد (ب) على (أ) كلما زادت قوة (أ) على (ب)؛ وقد صيغت معادلة اميرسون بهذا المجال كما يلي: (Emerson, 1962, 32)

قوة (أ) على (ب) = اعتماد (ب) على (أ)

أي ان قوة أحمد على محمود = اعتماد محمود على أحمد

وتبحث هذه النظرية موضوع القوة من زاوية اقتصادية في إطار التبادل الاجتماعي بين الأفراد، فهناك موارد (مكافآت) يقابلها كلف وتضحيات.

وتبدو أهمية هذه النظرية في تفهم مسألة القوة لاسيما عند إجراء المقارنات الخاصة بدرجات القوة؛ وأن القوة تنجم عن حالة عدم التوازن بين الطرفين على حسب رأي (Emerson, 1962, 32) فإن القوة تكمن ضمناً في اعتمادية الآخرين.

2. نظرية التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية:

يرى العالم بيتر بلاو (Blaw, 1964) أن التفاعل هو وحدة التحليل الأساسية في الحياة الاجتماعية، وأن التبادل الاقتصادي يمثل أحد أبرز أنواع التبادل الاجتماعي، بينما تفضل القيم والمعايير شيئاً ثانوياً باعتبارها ميكانيزم قائم على مبدأ التبادل Exchange كما يمثل مفهوم القوة الاجتماعية شيئاً أساسياً عند بلاو، ويعرفها بأنها ضبط للآخرين عن طريق الجزاءات السلبية التي يمكن أن نطلق عليها كذلك (النتائج العقابية) لعدم الامتثال للنظم المنبثقة عن صاحب القوة (تيماشيف: 1980، 383).

ووفقاً للعالم بيتر بلاو فإن القوة تصبح ركناً أساسياً في التبادل الاجتماعي عندما تتوفر ثلاثة مركبات بين كلٍ من الشخص (أ) والشخص (ب) وهي:

- أن الشخص (أ) يحتاج إلى مورد معين يوجد عند (ب) وليس عند أي فرد آخر.
- إن الشخص (أ) لا يملك مورداً يرغبه الشخص (ب) في إطار التبادل.
- إن الشخص (أ) لا يستطيع إرغام الشخص (ب) على التخلي عن الموارد التي يرغبها (أ)؛ وهنا في هذه الحالة سيمثل المورد قوة بيد (ب) نحو (أ).

وضمن مجال نظرية التبادل يربط بارسوننز (Parsons, 1967) بين مفهومي القوة والنقود (power and Money)، فالقوة تظهر في النظام السياسي مثلما تظهر النقود في النظام الاقتصادي، وإذا كانت النقود أداة التداول التي تسهل المعاملات الاقتصادية، فإن القوة هي أداة التداول التي تسهل المعاملات الإدارية. ومثلما يعطي امتلاك النقود قابلية للأفراد على تأمين حصولهم على أعداد وأنواع مختلفة من السلع والخدمات فإن امتلاكهم للقوة يمنحهم قابلية كبيرة على تأمين أداء أنواع وأعداد مختلفة من الالتزامات الوظيفية.

3. نظرية تشبيك القوة Power Network theory:

تطورت نظريات التبادل الاجتماعي في إطار القوة لتتخطى إطار التبادل بين شخصين إلى إطار التفاعل الجمعي الذي يتعدى العلاقة بين طرفين ليضم أشخاصاً آخرين إلى جانب (أ) و(ب)، وكانت نتيجة هذا التوجه ما يعرف بنظريات التبادل الشبكي للقوة Exchange Network، وهي نظم تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر يتبادلون موارد (سلع أو خدمات)، ويشير أغلب العلماء المعاصرين إلى أنّ المناقشة الحقيقية تتطلب مشاركة أكثر من طرفين في عملية التبادل، لأن العلاقات الثنائية Dyadic relationships تفتقد إلى البدائل الاجتماعية التي تعد المركز الأساس في مفهوم القوة عند اميرسون.

وترى هذه النظرية أن العلاقة بين الأشخاص في الشبكة لا تتم إلا إذا كانت احتمالية أو ظرفية contingent لكل منهم وبغض النظر عن كون العلاقة إيجابية أو سلبية، فالعلاقات السلبية تقلل تكرار تبادل الفرد مع المشاركين في الشبكة بينما تزيد العلاقات الإيجابية من تكرار التبادل بين الفرد والآخرين جزئياً أو كلياً (Molm and cook, 1995).

وركزت معظم الدراسات على العلاقات السلبية للقوة والتفاعل الاجتماعي، حيث تنتشر في هذا النوع من الشبكات حالة التنافس على الموارد، فكلما زادت البدائل أمام الفرد بخصوص المورد موضع التفاعل قل اعتماده على الآخرين، وزادت قوته في الشبكة، لذلك فإن هيكل تشبيك البدائل المتاح للفرد في الشبكة هو محدد فاعل للقوة. والتبادل يجسد افتراضات أساسية حول طبيعة الأفراد والعلاقات التبادلية بينهم، يمكن تلخيصها كما يلي:

● بخصوص طبيعة الأفراد:

- ✓ يبحث الأفراد عن المكافآت ويتجنبون الخسائر والعقوبات.
- ✓ يسعى الأفراد غير المتفاعلين إلى تعظيم المكاسب لأنفسهم وتقليل التكاليف.
- ✓ الأفراد المتفاعلون هم أشخاص راشدون يقومون بحساب المكافآت والتكاليف في ضوء المعلومات المتاحة لهم، ويحددون البدائل السلوكية قبل ممارستهم السلوك الفعلي.
- ✓ تختلف المعايير التي يعتمد عليها الأفراد في تقييم البدائل والتكاليف، بين شخص وآخر و عبر الوقت.

● خصوص طبيعة العلاقات التبادلية:

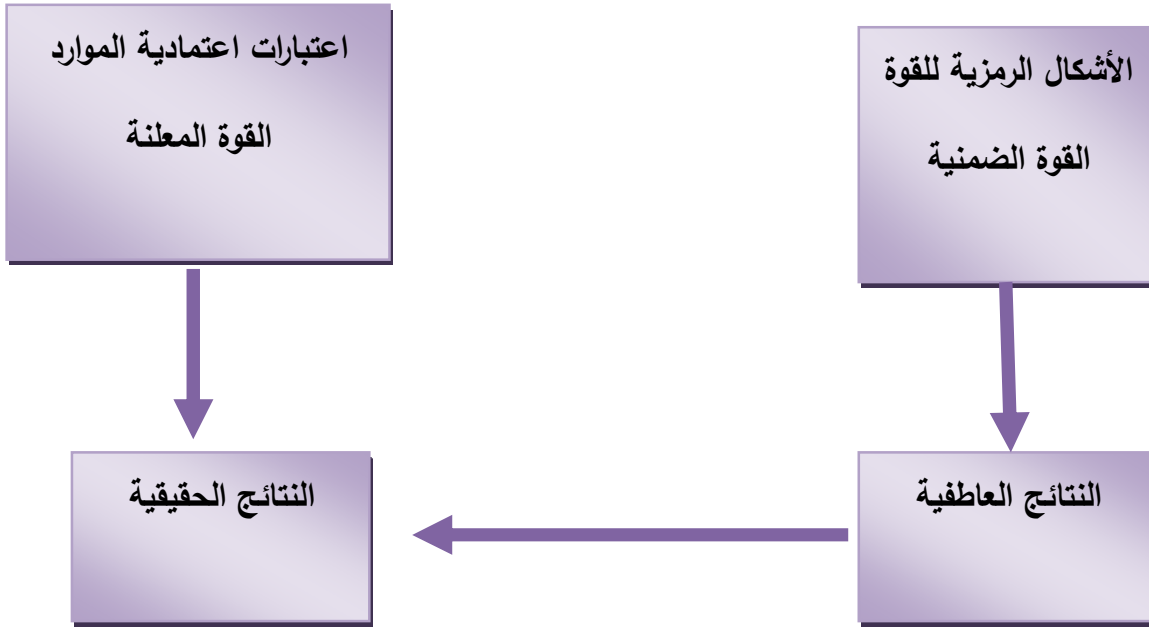
- ✓ يتميز التبادل الاجتماعي بأنه تبادل اعتمادي.
- ✓ هناك أعراف معينة تنظم التفاعل الاجتماعي كالعادلة والمساواة.
- ✓ تنشأ الثقة والالتزام بين الأفراد من تجاربهم والعلاقات التي تتم بينهم.

ثالثاً: القوة الرمزية Symbolic power:

وهي الوسائل الضمنية التي تستخدمها الإدارة أو المجموعة للتأثير في عواطف ومشاعر واتجاهات ومدرجات الأعضاء في المجموعة لأجل إضفاء الشرعية على النتائج المتحققة عن طريق العلاقات الاعتمادية الداخلية. ويميز نارينان ونارث Narth & Narayanan. 1993.524 بين النواتج الحقيقية والعاطفية للقوة، إذ تمثل الأولى النتائج المادية التي تعتمد على اعتبارات اعتمادية للموارد، بينما تشير الثانية إلى الطرق التي يشعر بها الأفراد بخصوص تلك النتائج المادية، وهذا يعني إمكانية جعل الأفراد يستجيبون للأوامر إذا شعروا أنها شرعية، فعند استخدام وسائل القوة الرمزية لإضفاء الشرعية على النتائج المتحققة لا داعي لاستخدام وسائل القوة التقليدية، وخاصة إذا اقتنع المرؤوسون بشرعية تلك النتائج ولا يوجد من يقاومها.

ولقد أطلقت "هاردي" Harday على وسائل القوة الرمزية تسمية القوة الخفية Unobtrusive power ، وبنيت أن هذه القوة قادرة على إعطاء نفس النتائج التي تحققها مصادر القوة المعلنة، والتفنن في إظهار العواطف وهندستها "هندسة العواطف" Engineering Sentiments ، ويستطيع الأقوياء إضفاء نوعاً من الشرعية على أعمالهم الفعلية والمحتملة، بحيث تجعل الآخرين يتقبلوها أو يفسروها على هذا الأساس، وبذلك يحصلون على النتائج المرغوبة لعدم وجود من يقاومهم (Harday, 1985, 385).

والشكل رقم (08) يوضح شكلا القوة وتأثيراتها على النتائج



Source : Harday, Cynthia, 1985, 394

الشكل رقم (08): القوة الضمنية والمعلن

وتتجسد القوة الرمزية بالأشكال الآتية:

1. اللغة **Language**: تحاول كل منظمة ووحداتها الأساسية اختراع أو استخدام لغة خاصة بها وتعليمها للآخرين، والتمسك بها من أجل التمييز عن المنظمات الأخرى.
2. الأساطير (الخرافات) **Myths**: تعتبر هذه الظاهرة الشكل الأفضل للرمزية في الأنشطة السياسية والأساطير قصص ذات دلالات وظيفية، تستخدم لإضفاء الشرعية على حالة القوة الموجودة والاستفهام عن الشرعية الخاصة بالمكانة وتعظيم أهمية التغيير والتحديث في المنظمة.
3. الطقوس والمراسيم والبيئات **ceremonies and settings**: وهي من أكثر الأشكال المادية للرمزية، فالطقوس **Rituals** والفروض تشير إلى الإجراءات والمراسيم التي تحمل دلالات ومعاني معينة، مثل مراسيم العزل أو التنحية أو الإحلال ربما يستخدم للإشارة إلى التغيير وسحب الثقة بعد منحها تشير إلى تحذير الآخرين .

ويقول (Daft, 2004, 495) في هذا المجال أن مديري الإدارة العليا يستخدمون إشارات ولغة خاصة لإدامة قوتهم الشرعية. إن منح الشارات والرموز وتأثير الدوائر بصورة معينة يعدُّ تعزيزاً للشرعية الخاصة بسلطة الإدارة العليا. (السالم، 2009، ص 33، 41)

7 مصادر القوة التنظيمية:

اختلفت مصادر القوة التنظيمية باختلاف دراسات وأبحاث علماء الاجتماع وعلماء علم النفس الاجتماعي، فمنهم من قال أنَّ مصادر القوة تظهر على مستوى العلاقات بين الأفراد Interpersonal أو ما يسمى بمصادر القوة العمودية ،. ومن أشهر القائلين بهذا الأساس (French & Raven, 1959, Koontz et Al, 1984, Whitmeyer, 1999, Kritner & Kinick 2001, Gibson et Al , 2002 ; ivancevich & Matteson, 2002 ; Mullins 2005 ; Mcshare & Slocun & hellriegal, 2009 ; ivancevich et al, 2008 ; glinow, 2007) والبعض الآخر ذهب إلى تحديد مصادر القوة التنظيمية على مستوى قوة الوحدات الإدارية التنظيمية، أو ما يسمى بالمصادر الأفقية للقوة التنظيمية، وهي التحول من المفهوم الشخصي للقوة إلى المفهوم الهيكلي لها، ومن أشهر العلماء القائلين لهذا التصنيف: (Hall, 1987 ; Boeker, 1989 ; Saunders, 1990, Daft, 2001. 2004) (جلاب، 2011، ص:430)

أولاً: مصادر القوة التنظيمية العمودية:

لعل أشهر التصنيفات للمصادر العمودية هي:

1- تصنيف ريفن و فرنج Raven & French. 1958

2- تصنيف اتزيوني للقوة Amitai Etzioni 1964 .

3- تصنيف مكلياند للقوة Mc Clelland 1970.

4- تصنيف القوة عند توفلر Toffler 1990.

وستتناول أهمها وهو تصنيف ريفن وفرنج (Raven & French, 1958)

يتعامل ريفن وفرنج مع القوة في إطارها التأثيري، ويقدمان ستة أنواع للقوة هي: قوة المكافأة، قوة العقاب، القوة الشرعية، القوة المرجعية ، قوة الخبرة، قوة المعلومات، ويشكّل هذا التصنيف الأساس لأغلب الدراسات التي تناولت القوة الإدارية، وفيما يلي شرح لكلٍ منها:

1. القوة الشرعية Legitimate power:

وهي مصدر التأثير على سلوك الآخرين، وتمنح لمن يتولى منصب أو وظيفة في المنظمة، فالمرؤوسين يستجيبون لأوامر رئيسهم لقناعتهم بأن هذه من صلاحياته القانونية التي تحولها أن يأمرهم بما يجب أن يعملوا، وعليهم طاعة هذه الأوامر؛ والقوة الشرعية أو القانونية لها نطاق وحدود، و حدود قوة القائد كلما تقلصت قوته القانونية؛ كما أن طاعة المرؤوس للقوة القانونية لها نطاق وحدود، ويطلق عليها: حدود القبول zone of indifference، فقبول المرؤوس لأوامر مرؤوس تتطلب وجود أربعة شروط:

✓ الشرط الأول: فهم المرؤوس فهماً صحيحاً للأوامر الذي يعطيها له رئيسه، بدون هذا الفهم الصحيح لا يكون بمقدور المرؤوس تنفيذ الأمر، وقد يوصف بعدم الطاعة.

✓ الشرط الثاني: هو قدرة المرؤوس على تنفيذ الأمر، فإذا لم يكن بمقدوره أن ينفذ الأمر فلن ينفذه.

✓ الشرط الثالث: اقتناع المرؤوس بأن أمر رئيسه يتماشى مع أهداف المنظمة.

✓ الشرط الرابع: هو إيمان المرؤوس بأن الأمر لا يتناقض مع أهدافه الشخصية.

✓ وتسمى بقوة المنصب أو المركز الوظيفي position power أو القوة الرسمية official power ، نظراً لأن الموظف يتمتع بها نتيجة لتقبله وظيفة رسمية في الهيكل الوظيفي للمنظمة. (moorhead and griffin.2001.371)

✓ وتجسد القوة الشرعية في التنظيمات الرسمية العلاقة بين الإدارات بدلاً من العلاقة بين الأشخاص على افتراض أن العاملين يقبلون حق رئيسهم في أن يتبوأ مركزه والتي بناءً على ذلك يمتلك الحق الشرعي في إصدار الأوامر (Robbins, 2001, 355).

2. قوة الخبرة والمعرفة Expert power :

وتعني قدرة الشخص على التأثير على الآخرين بسبب اعتراف المرؤوس بقدرات القائد ومواهبه، ومعرفته التخصصية في مجال العمل. وهناك مكونان رئيسيان لقوة الخبرة وهما: المعلومات، والقدرات الفنية للمدير التي يحتاجها الآخرون.

وقوة الخبرة محدّدة بقدرته القائد على إظهارها، وهذا من شأنه أن يتطلب الكثير من الوقت لكي يثبت شخص ما أنه لديه الخبرة، وإن تملك المدير لقوة الخبرة يعتمد بوضوح على خصائصه الشخصية personal characteristics، ولا تتحدد عن طريق المركز الرسمي الذي يشغله في المنظمة، وكذلك بالنسبة لقوته المرجعية.

3. قوة المكافأة Reward power:

وتعني قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال إعطائهم أشياء ذات قيمة لهم، وتتكون هذه المكافأة من أمور عينية وأمور مادية، ويمثل المديح الذي يقدمه القائد والترقية والأموال والتسامح في أوقات الحضور والغياب، والإجازات وغيرها، أنواع متعددة من المكافأة .

والمكافأة تهدف إلى تكرار السلوك المرغوب، وتحدد مدى إطاعة المرؤوس للأوامر والتوجيهات التي يقدمها القائد ، فالشخص الذي من صلاحيته تقديم هذه المكافأة له قوة تأثير أكثر من الشخص الذي ليس له سلطة في تقديم المكافأة، وعليه فإن طاعة المرؤوس مبنية على توقعه في الحصول على هذه المكافأة من القائد.

4. قوة التهديد بالعقاب Coercive power:

هذه القوة تعني قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال قدرته على عقابهم، فطاعة المرؤوس تنبع من خوفه من العقاب في حالة عدم استجابته للأوامر والتوجيهات، وتكون على شكل التأنيب الشخصي أو المكتوب، والعقوبات التأديبية، الغرامات، تنزيل الدرجة، الإذلال، أو المراقبة الشديدة لأعماله، أو إيقاف عن العمل لفترة زمنية بدون أجر .. الخ، والهدف من العقاب هو منع حدوث السلوك غير المرغوب أو التقليل من حدوثه.

وتستخدم قوة الإكراه في العديد من المنظمات رغم الاستنكار الذي يبديه غالبية المدراء بشأنها، ويبدو أنه من الصعوبة منعهم من استخدامها، فتتجسد قوة الإكراه على المستوى الفردي من خلال الاعتماد على القوة البدنية أو التسهيلات الفعلية، ومما سبق يتضح ضرورة قدرة المدير على إرضاء أو إحباط حاجات المرؤوسين، وتنفيذ وعوده، وعموماً فالوعد بالمكافأة أكثر فعالية من التهديد بالعقاب.

5. القوة المرجعية Referent power:

وتعني قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال احترامهم له وإعجابهم بشخصه وتقديرهم لخبراته، والمرؤوس يطيع توجيهات القائد ذو القوة المرجعية نتيجة إعجابه بالقائد مما يجعله متحفزاً لإطاعة أوامره وتنفيذ توجيهاته، وتسمى أحياناً بالقوة الشخصية أو القوة الكارزمية Charismatic power وأساسها لفت الانتباه، وأسر قلوب الآخرين، وهي تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين إلا أن الكاريزما الخاصة لجماعة معينة، قد لا تنجح لدى جماعة أخرى (Northcraft & Neal, 1990, 345). والقائد الكاريزمي من يمتلك تبصراً في مشاعر وحاجات وقيم التابعين ، وقادر على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياساته واستراتيجياته، رؤية ترتبط بالرموز والأساطير والشعائر والحوادث المرحلية (Yukl, 1989, 25).

6. قوة المعلومات information power:

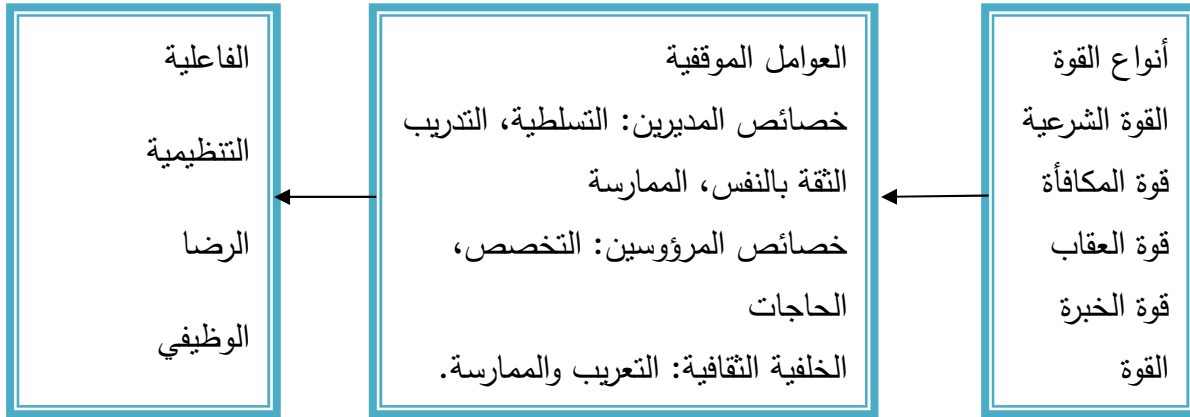
أضاف ريفن Reven هذا المصدر بعد سنوات طويلة لدراسته الأولى، على اعتبار أن المعرفة والمعلومات هي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمة ونموها في عالم اليوم الشديد التنافس (Raven, B.H, 1983). (الطحيح، ب س، ص ص 76، 78)

ولقد أجريت دراسات عديدة بشأن أنواع القوة العمودية وتأثيراتها المختلفة داخل المنظمة ، منها الدراسة التي أجريت في خمسة منظمات مختلفة الاختصاص، وسئل المرؤوسون عن أسباب خضوعهم لرؤسائهم وكانت النتائج كما يلي: (Shetty, 1978, 178):

- ✓ ارتباط الخبرة بشدة مع الرضا والأداء.
- ✓ القوة الشرعية مع قوة الخبرة ذات أهمية أكبر في تحقيق الامتثال لرغبات المشرفين، والقوة الشرعية لم تظهر أي علاقة مع الأداء أو الرضا.
- ✓ قوة الشخصية (الكاريزما) لها أهمية متوسطة في تحقيق الامتثال .
- ✓ القوة العقاب تأثير قليل على الامتثال، وذات علاقة سلبية مع الرضا و الأداء.
- وأفادت هذه النتائج بعض الباحثين إلى الاستنتاج بأن الأداء التنظيمي أكثر تأثراً بمصادر وأنواع القوة الأقل رسمية ، وهي قوة الخبرة والقوة المرجعية. كما قدم (Shetty, 1978) دراسة تحليلية موقفية contingency بخصوص القوة الإدارية (العمودية) ، وبيّن أن هناك متغيرات موقفية ذات تأثير كبير في استخدام نمط معين من القوة مع الآخرين وهي:

- ✓ خصائص المدير.
- ✓ خصائص المرؤوسين.
- ✓ الخصائص التنظيمية .

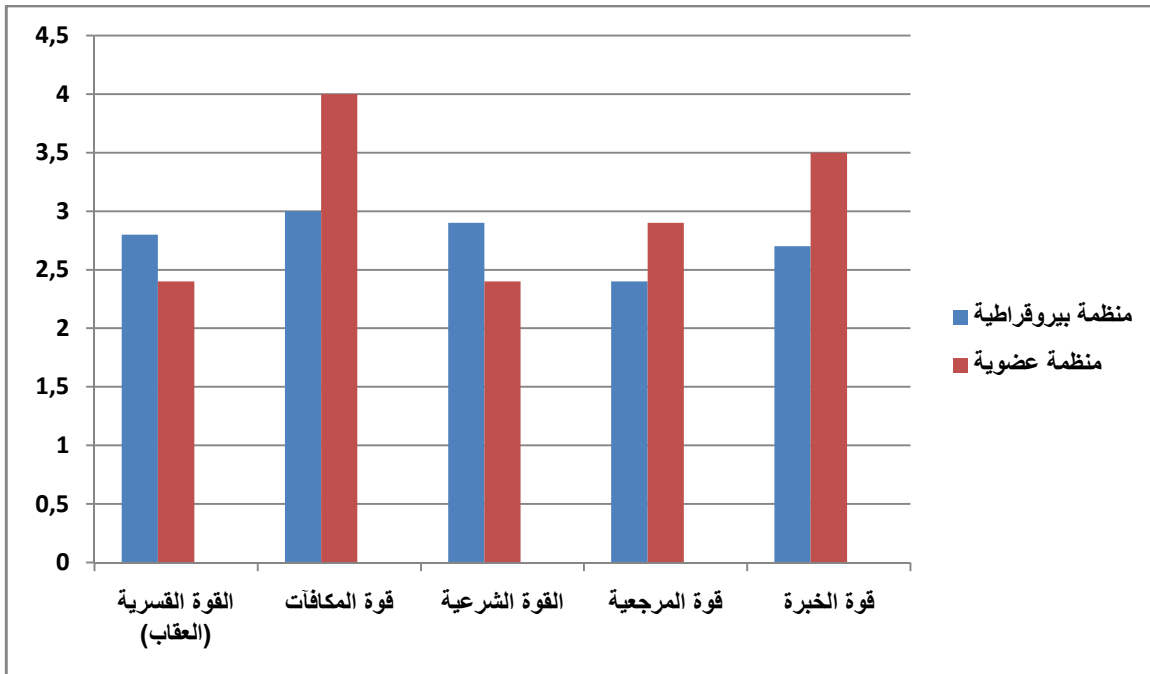
والشكل رقم (09) يعرض هذا التحليل



Source ::(Shetty, 1978, 178)

شكل رقم (09): يوضح القوة الإدارية العمودية

كما توصل (Shetty) إلى أن المدير الناجح يدرك تماماً وجود أنواع عديدة من القوة في مجال العمل، وتعتمد فعالية أي منها على طبيعة المتغيرات الإدارية وطبيعة المرؤوسين الذين يتعامل معهم. وعرض (Hellriegel & Slocun. 1996.537) نموذجاً افتراضياً خاصاً باستخدام أنواع القوة في المنظمات الدينامية والبيروقراطية، وكما هو موضح في الشكل رقم (10).



الشكل رقم (10): يوضح نموذجاً افتراضياً خاصاً باستخدام أنواع القوة في المنظمات الدينامية والبيروقراطية.

Source : Hallriegel and Slocum, 1982, 447

ويلاحظ من الشكل أعلاه أنَّ التنظيم البيروقراطي يركّز على قوة العقاب والسلطة الرسمية في السيطرة وتنسيق المهام أكثر من التنظيم العضوي (الدينامي)، الذي يركّز على قوة الخبرة، والمعرفة والمواصفات الشخصية للمدير، وبناء الثقة المتبادلة وحل المشكلات لتحقيق التكامل والسيطرة على الأنشطة. (السالم، 2009، ص ص 72، 75)

ثانياً: المصادر الأفقية للقوة **Horizontal sources of power**:

تتعلق القوة الأفقية بالقوة (العلاقة) بين الأقسام التنظيمية، أي العلاقة بين رؤساء الأقسام الوظيفية، وهل أنهم يمتلكون نفس المقدار من القوة، وفي هذا الصدد يرد ذكر دراسة Charler porow القائمة على سؤال مفاده: أي الأقسام هي الأكثر قوة بين الأقسام الآتية: الإنتاج، المبيعات، التسويق، البحث والتطوير... الخ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى الآتي: إن ترتيب الأقسام من حيث القوة يبدأ بالإنتاج، ثم المبيعات والتسويق، ثم البحث والتطوير، ثم التمويل والمحاسبة. وتحدّد القوة الأفقية للقسم (أو الوحدة الفرعية) بمدى قدرته على المساهمة الفاعلة في حل المشاكل أو تجاوز الأزمات التي تتعرّض لها المنظمة، ولهذا فإنّ لكل قسم قوة نسبية تحدّد احتمالات أو مواقف استراتيجية معينة Strategic Contingencies والمواقف الاستراتيجية للقسم هي جميع الحوادث أو الأنشطة التي تحدث داخل وخارج المنظمة، والتي تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهدافها (Daft, 2004, 499). وهناك خمسة مصادر أفقية أوضحها Jeffrey pfeffer وزميله gerald salancik وهي:

1. **الاعتمادية Dependency** : ويقصد بها الاعتمادية المتبادلة بين الأقسام الوظيفية، أي قوة القسم

A ستكون أكبر من قوة القسم B إذا كان الأخير يعتمد على (A).

2. **الموارد المالية Financial resources** : هناك قاعدة جديدة في عالم الأعمال مفادها أنّ

من يمتلك الذهب يستطيع صياغة القواعد، بمعنى أنّ السيطرة على الموارد المختلفة وخاصة المالية يعدّ مصدراً مهماً من مصادر القوة في المنظمات، والأقسام المساهمة في الدخل للمنظمة ستكون صاحبة القوة الأكبر فيها.

3. **المركزية Centrality** : وتعكس دور القسم في النشاط الأساس للمنظمة، وأحد مقاييس المركزية

هو المدى الذي يؤثر فيه عمل القسم في المخرجات النهائية للمنظمة، فمثلاً يعدّ قسم الإنتاج الأكثر مركزية، وهو الأكثر امتلاكاً للقوة، والمركزية ترتبط بالقوة لأنها تعكس الإسهام المقدم للمنظمة من قبل الجهة التي تمتلك المركزية

4. **عدم القابلية على الإحلال non substitutbility** : تتحدّد القوة أيضاً بعدم القدرة على الاستبدال

والتي تعني أنّ نشاط القسم لا يمكن أن يؤدّى من قبل الأقسام الأخرى، فالأشخاص الماهرين لا يمكن استبدالهم أو إحلال أشخاص آخرين في مكان عمل وبالتالي تكون لديهم قوة أكبر من أقرانهم في

إطار عمل المنظمة، وهذا ما ركّز عليه (hickson.et al.1971.221)

5. **التعاطي أو التغلب مع حالة عدم التأكد Coping with Uncertainty**: توصف مكونات البيئة

بأنّها متغيرة باستمرار، ومعقدة ولا يمكن التنبؤ بها، وفي حالة عدم التأكد يمتلك المديرون القليل من المعلومات عن موقفٍ معين، والقسم الذي يتعاطى مع حالة التأكد هذه سوف تزداد قوته والتعامل مع حالة عدم التأكد يمكن أن يكون من خلال ثلاثة أساليب هي:

➤ الحصول على معلومات سابقة.

➤ الوقاية.

➤ الامتنصاص.

وإذا كان Daft قد حدّد مصدرين لقوة الأفراد في المنظمات فإنّ Quick&nelson.2009 قد

حدّدوا خمسة مصادر لقوة المجموعة أو الفريق وهي:

➤ الموارد: وذلك سيطرة المجموعة على الموارد التي ترغب بها مجموعة أخرى تمتلك القوة.

➤ أداء النشاطات التي تعتمد عليها المجموعة الأخرى، لإكمال المهام في إطار الموقف الاستراتيجية

Strategic contingencies

➤ ولبلوغ هذا الأمر يتوجّب عليها الاهتمام بثلاث عوامل وهي:

➤ القدرة على التعامل مع حالة عدم التأكد .

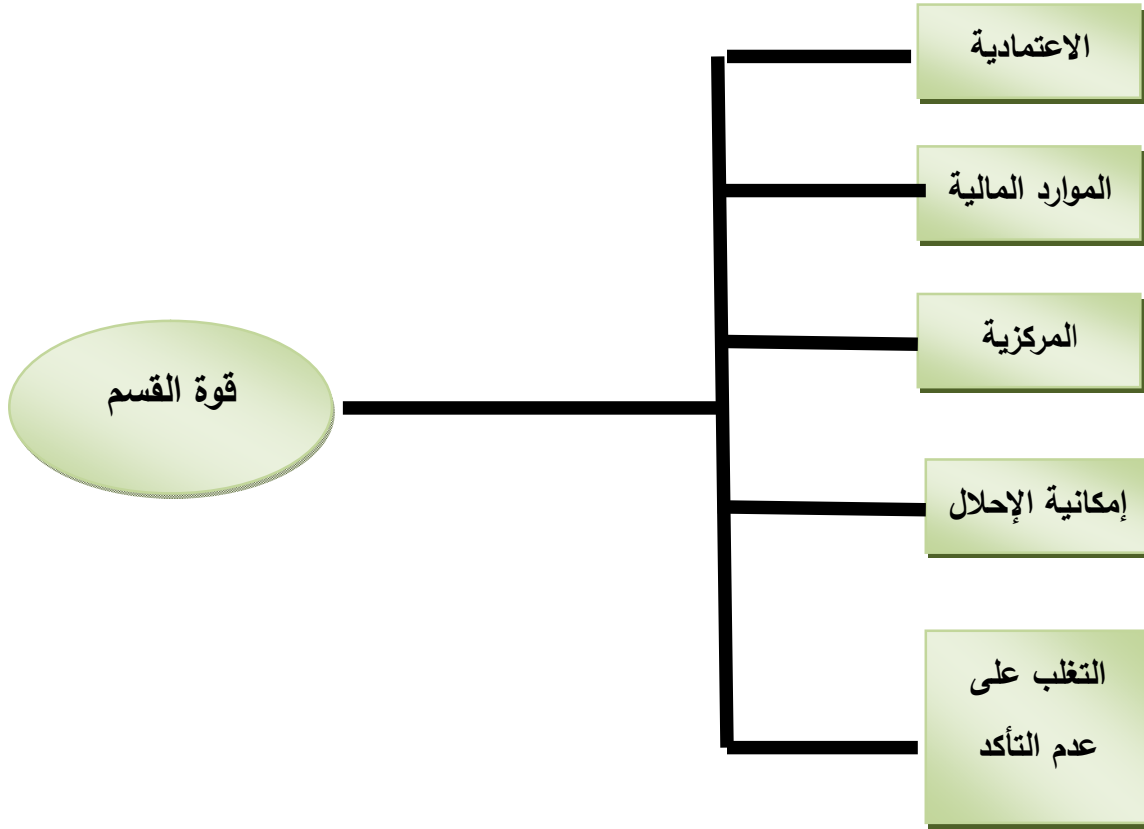
➤ الدّرجة العالية من المركزية.

➤ عدم القدرة على الإحلال.

ويمكن أن تكون هذه العوامل التي ذكرناها أو التي تعتبر العوامل والمصادر الأفقية للقوة متداخلة ببعضها

البعض في بعض المنظمات، وأنّ كلاً منها هو في الواقع أسلوب جيد في تقييم القوة الأفقية للقسم والشكل التالي

يلخص ويشرح هاته العوامل.



(جلاّب، 2011، ص ص 427، 430)

الشكل رقم (11): العوامل الاستراتيجية التي تؤثر على القوة الأفقية للأقسام الوظيفية

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مصادر القوة التنظيمية بنوعيتها: مصادر القوة التنظيمية العمودية، والمتمثلة في قوة القانون والتي تسمى أيضاً بقوة المنصب أو الشرعية، وقوة الخبرة المهنية التي يعتمد فيها القائد على خبراته السابقة للتأثير على الآخرين، وقوة المكافأة كأسلوب تحفيزي للآخرين، وقوة العقاب كأسلوب للتأثير على الآخرين من خلال قدرته على عقابهم، وقوة المرجعية (الشخصية) أو كما يسميها البعض الكاريزما للمرؤوس يطيع القائد ذو القوة المرجعية نتيجة الإعجاب والاحترام، وأخيراً قوة المعلومات على اعتبار أن المعلومات هي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمة، ثم تناولنا مصادر القوة التنظيمية الأفقية والتي تترجم العلاقة بين الأقسام التنظيمية، أي بين رؤساء الأقسام الوظيفية، وهل هم يملكون نفس المقدار من القوة، وتتمثل هذه المصادر في : قوة الاعتمادية بين الأقسام، مفادها أن قوة القسم A أكبر من قوة القسم B، إذا كان هذا الأخير يعتمد على A، وعندنا كذلك قوة الموارد المالية، فالسيطرة على الموارد المختلفة، وخاصة المالية يعد مصدراً هاماً من مصادر القوة للمنظمة، ثم مصدر قوة المركزية و يتجلى في دور القسم في النشاط الأساس للمنظمة، مصدر قوة عدم القابلية على الإحلال ومفاده أن نشاط القسم لا يمكن أن يؤدي من قبل الأقسام الأخرى، وأخيراً مصدر قوة التغلب مع حالة عدم التأكد، ويتمثل في مواكبة التغيرات الحاصلة باغتنام الفرص ومقاومة التهديدات.

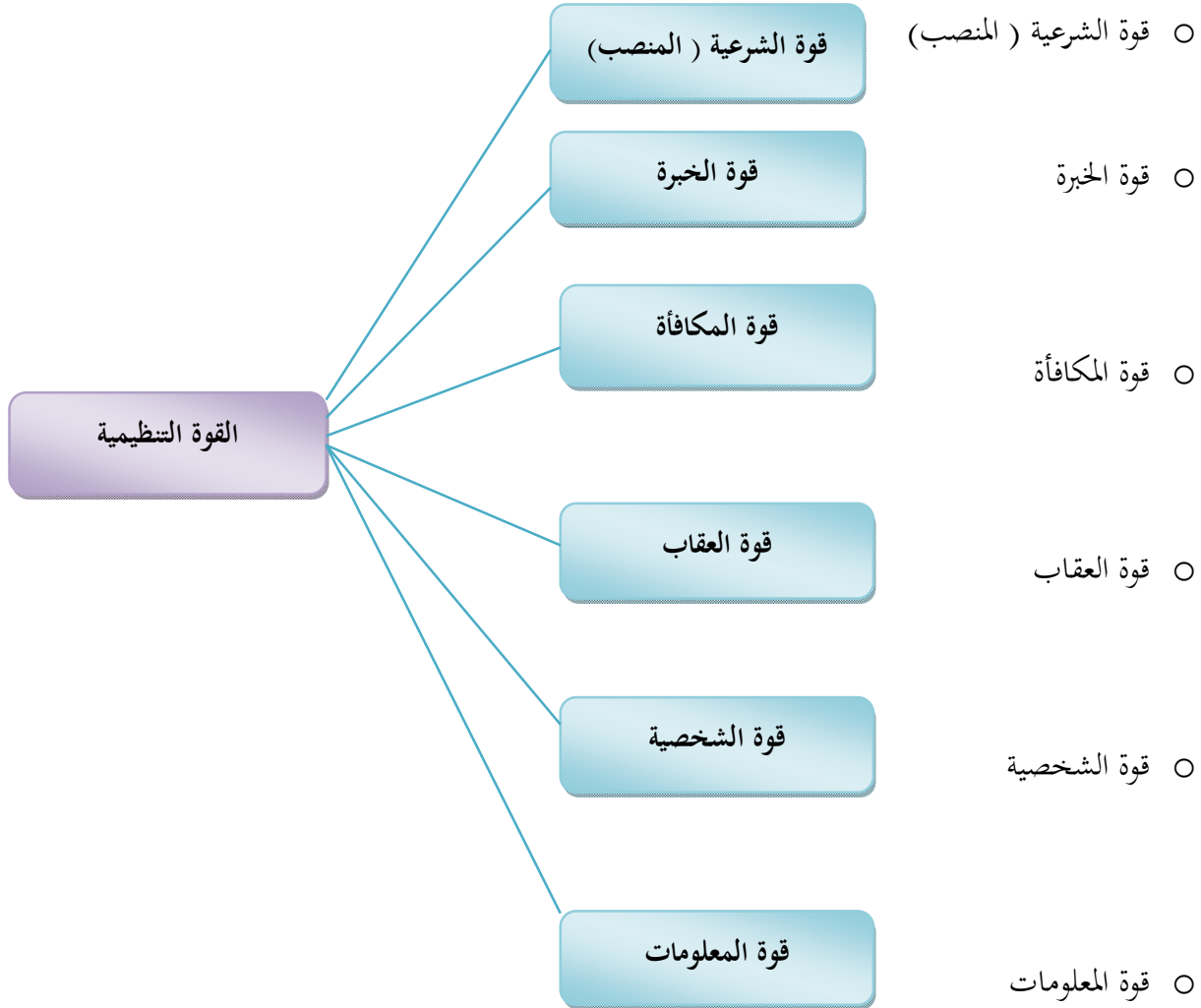
الجانِب المِيداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية

1. متغيرات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. مجتمع و عينة الدراسة
4. الدراسة الاستطلاعية
5. الدراسة الأساسية
6. الأساليب الإحصائية

بعد تناول كل الجوانب المتعلقة بالإطار المنهجي و النظري للبحث سوف نجسد الأهداف المسطرة سابقا من خلال ما سيتطرق له هذا الفصل المتعلق بالبحث الميداني، و ذلك بإتباع الخطوات التالية:

1. متغيرات الدراسة: القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي.



الشكل رقم(12): يوضح النموذج النظري لمفهوم القوة التنظيمية من إعداد الباحثة

2. المنهج المستخدم:

تختلف البحوث من حيث اختلاف المنهج المستخدم في الدراسة، فلكل بحث منهجا خاصا به، و اختيار هذا الأخير لا يكون عشوائيا فعلية اختيار المنهج تعتبر خطوة جد مهمة و أساسية، لأنها تساعد الباحث على التعرف و بدقة على طبيعة و أبعاد المشكلة، و الوصف الدقيق و التحليل الواقعي و التفسير البناء و الصحيح لمختلف العناصر المكونة لها.

و نظرا لطبيعة البحث الحالي و هدفه المتمثل في تحديد البنية العنصرية لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لذلك؛ إذ إنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، حيث يصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا، و البحوث الوصفية تهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث معينة، وجمع حقائق و معلومات و ملاحظات عنها، و وصف الظروف الخاصة بها و تقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع (فان دالين، 1994، ص 292)، و هو هدف بحثنا الحالي، و الذي نسعى من خلاله إلى تحديد البنية العنصرية لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي من خلال استجابات أفراد العينة على المقياس موضوع البحث، هذه الاستجابات التي تعتبر معطيات واقعية خاصة بهذا المجتمع، و قابلة للاستخدام، حيث أن البحوث الوصفية لا تقف عند حد الوصف أو التشخيص الوصفي، بل تهتم أيضا بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء و الظواهر التي يتناولها البحث و ذلك في ضوء قيم أو معايير معينة و اقتراح الخطوات و الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم و هو ما يتناسب تمام مع هدف بحثنا (فان دالين، 1994، ص 293)، لذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لبحثنا هذا.

3. مجتمع و عينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة العاملين بقطاع التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة و موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الذين يقومون بمهامهم في مختلف المصالح و الأقسام لإدارة الجامعة؛ و قد تم اختيار بعض الأقسام و الكليات للجامعتين : كلية العلوم الإجتماعية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، كلية الاقتصاد، قسم الأدب و اللغات الأجنبية، قسم التربية البدنية ، المدرسة العليا للأساتذة، كلية العلوم الدقيقة و التكنولوجيا... و اختيرت نظرا للتسهيلات التي تم توفرها أمام الباحث، إضافة لصعوبة جمع البيانات من كل أفراد عينة البحث نظرا لحساسية الموضوع بالنسبة لبعض أفراد العينة، و الجهد المبذول و الوقت و التكاليف التي تنجر على هذه العملية لكبر حجم العينة، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، تم توزيع (650) استبيان و استرجع (400) منها؛ و التي كانت صالحة للمعالجة الإحصائية ، و عليه فإن عينة الدراسة تكونت من (400) موظف من موظفي إدارات قطاع التعليم العالي بدون احتساب العينة المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية ن=100، و من أجل التحليل الاستكشافي

(ن=1=400)، و من أجل التحليل العاملي التوكيدي (ن=2=400). و فيما يلي وصف لمختلف العينات المستعملة في الدراسة:

الجدول رقم (10): يوضح وصف لمختلف العينات المستعملة في الدراسة على مستوى جامعتي بسكرة وورقلة

العينات المستخدمة في الدراسة			
المؤسسات الجامعية	الدراسة الاستطلاعية	الدراسة الاساسية ن1	الدراسة الاساسية ن2
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	50 (50 %)	250 (62,5 %)	250 (62,5 %)
جامعة محمد خيضر بسكرة	50 (50 %)	150 (37,5 %)	150 (37,5 %)
المجموع	100 (100 %)	400 (100 %)	400 (100 %)

4. حدود البحث :

- الحدود المكانية: لقد تم إجراء البحث التطبيقي على جامعة قاصدي مرباح ورقلة و جامعة محمد خيضر بسكرة (أنظر الملحقين 01 و 02: لحة عن الجامعتين)

5. عينة البحث:

العينة هي مجموعة الأفراد الذين يتم اختيارهم من المجتمع الأصلي يتم اختيارها تبعا باريح خطوات هي:

- تعرف المجتمع و تحديد خصائصه.
- تحديد حجم كاف لتمثيل خصائص المجتمع.
- اختيار العينة بطريقة مناسبة (رجاء محمود ابو علام، 2005، ص 157).

و من خلال بحثنا هذا تم تحديد العينة بالخطوات التالية:

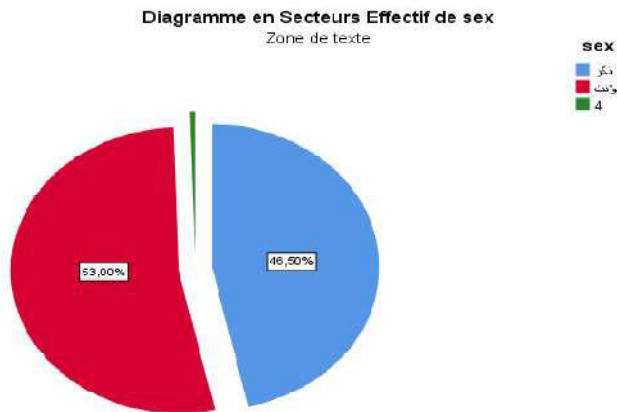
- ✓ تحديد حجم المجتمع المتاح: من خلال الإحصائيات التي تم التحصل عليها من المصالح الإدارية المختصة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، و جامعة محمد خيضر بسكرة و ذلك بوصف متغير الكلية و السن و المنصب المشغول و الخبرة والمؤهل العلمي و الجنس و تجسد مجتمع الدراسة في القادة الإداريين (الموظفين الذين يتقلدون مناصب عليا بجامعتي قاصدي مرباح ورقلة و محمد خيضر بسكرة .

- ✓ **تحديد عينة البحث:** و قمنا بذلك باستخدام طريقة العينة العشوائية كونها تسمح لنا باختيار أكبر عدد ممكن من أفراد العينة التي تخدم الدراسة ، و المتكونة من مجموع الأفراد العاملين بادرارة كليات جامعة قاصدي مرباح ورقلة و جامعة محمد خيضر بسكرة (موظفين و قادة إداريين على حد سواء)، من أجل التحصل على استجابات حول القوة التنظيمية لدى القائد الإداري التابعين له.
- ✓ **ملاحظة:** و تم اختيار الموظفين و القادة للحصول على أكبر قدر ممكن من أفراد العينة نظرا لما يتطلبه التحليل العملي من كبر حجم العينة أكثر من 200 فرد .

و بناء على ما سبق ذكره فقد قامت الباحثة بحساب نسب توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس و السن و المنصب المشغول و الكلية و المؤهل العلمي و الخبرة. سواء ا تعلق الامر بعينة التحليل العملي الاستكشافي أو عينة التحليل العملي التوكيدي. و يمكن توضيح توصيف أفراد العينة حسب الجنس في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	186	46,5%
إناث	214	53.5%
المجموع	400	100%



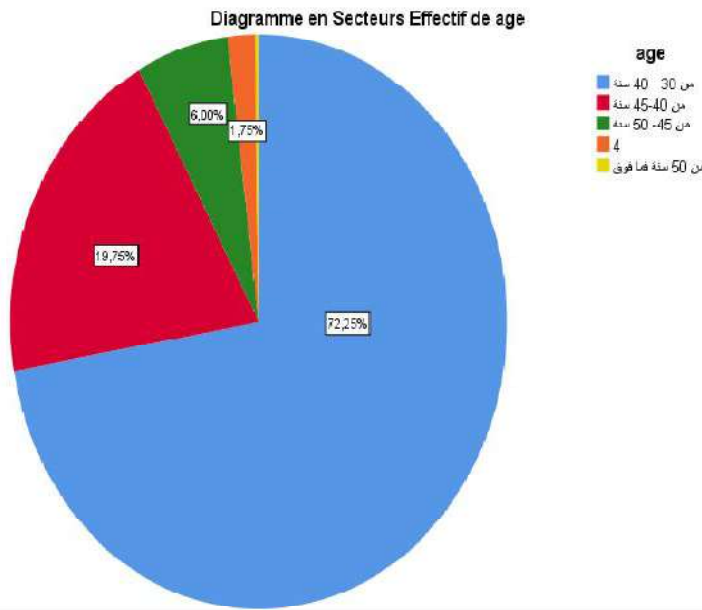
الشكل رقم (13): يمثل التمثيل البياني لمتغير الجنس

من خلال الشكل رقم(13) و الذي يوضح توزيع الموظفين الذين تم اختيارهم ضمن عينة الدراسة حسب متغير الجنس ذكور و إناث، نلاحظ أن نسبة الإناث تمثل أعلى نسبة قدرت ب 53 % بعدد 214 موظفة بادرآت قطاع التعليم العالي بجامعتي قاصدي مرياح ورقلة و جامعة محمد خيضر بسكرة، مقارنة مع نسبة الذكور التي قدرت ب 46,50% ممثلة ب 186 موظف إداري بقطاع التعليم العالي (جامعة ورقلة و جامعة بسكرة). (أنظر الجدول رقم)

ملاحظة: كانت استجابة الموظفين أكبر من إستجابة الموظفين نظرا لحساسية الموضوع بالنسبة لهم.

الجدول رقم (12) : يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية
من 30-40	289	72.3 %
من 40-45	79	19,8 %
من 45-50	24	6.0 %
من 50 سنة فما فوق	8	2.0 %
المجموع	400	100 %



الشكل رقم(14): يوضح التمثيل البياني لمتغير السن

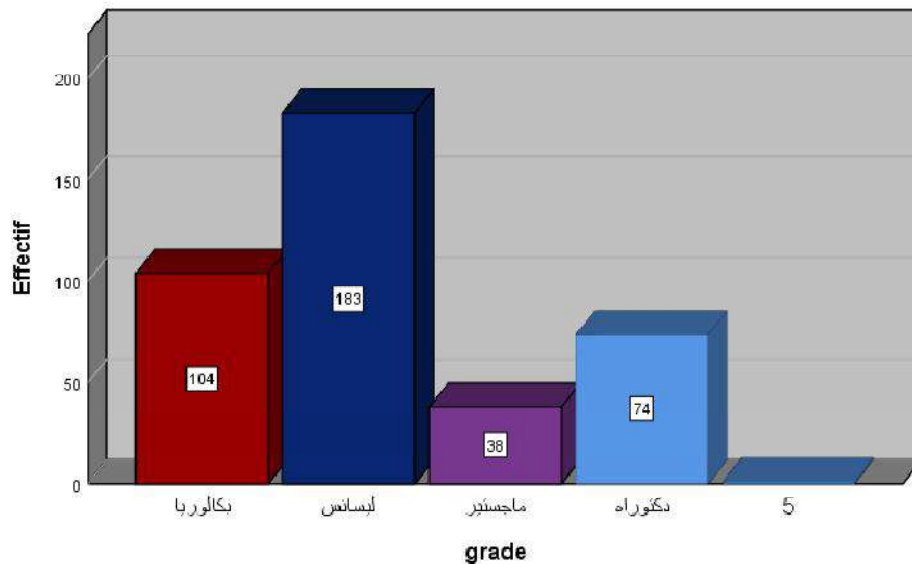
من خلال الشكل رقم (14) و الذي يوضح توزيع الموظفين الذين تم اختيارهم ضمن عينة الدراسة الأساسية ن1 التحليل العاملي الاستكشافي، و الدراسة الأساسية ن2 التحليل العاملي التوكيدي، حسب متغير السن، حيث تم تحديد 4 فئات عمرية محددة من 30-40 سنة ممثلة في 289 موظف و موظفة بنسبة 72.3% بأعلى نسبة ، و من 40-45 سنة ممثلة ب 79 موظف بنسبة 19,8%، ومن 45-50 سنة ممثلة ب 24 موظف بنسبة 6.0%، و من 50 سنة فما فوق ممثلة ب 8 موظفين بأدنى نسبة قدرت ب2.0% .

ملاحظة: كانت نسبة الشباب أكبر نسبة كونهم يشغلون المناصب الإدارية .

الجدول رقم (13) : يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريا	104	26.0%
ليسانس	183	45.8%
ماجستير	38	9.5%
دكتوراه	75	18.75%
المجموع	400	100%

Diagramme en Barres : simple Effectif de grade

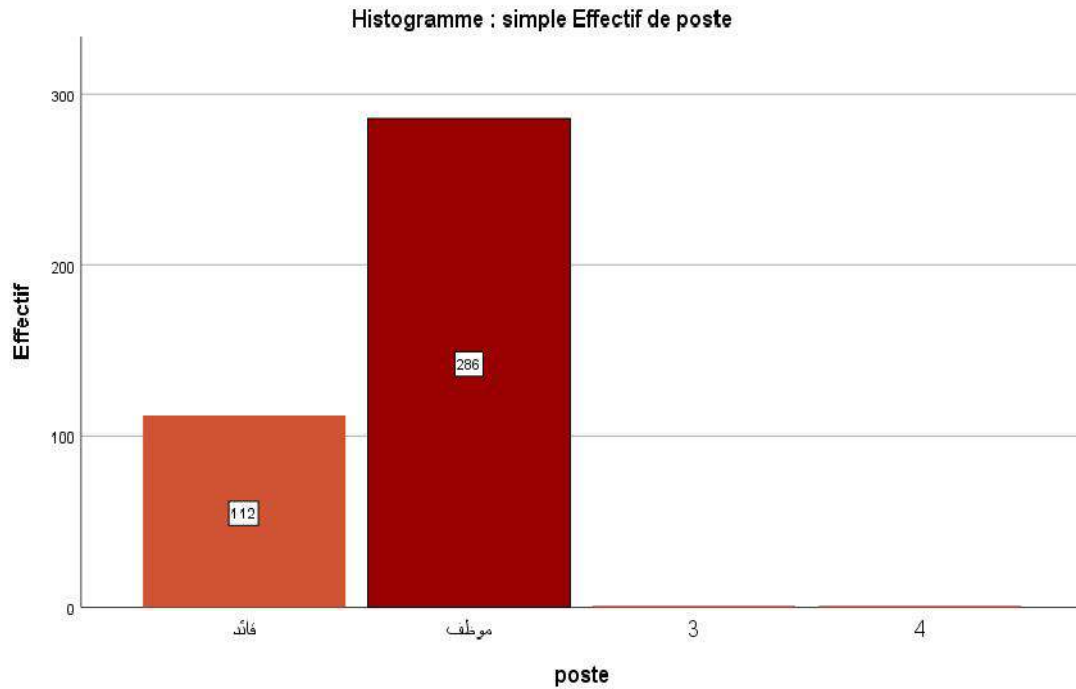


الشكل رقم(15): يوضح التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي

من خلال الشكل رقم (15) و الذي يوضح توزيع الموظفين الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي و الذين تم اختيارهم ضمن عينة الدراسة، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت من نصيب حاملي شهادة الليسانس بنسبة 45.8% بواقع 183 موظف و موظفة، في حين تليها فئة حاملي شهادة البكالوريا بنسبة 26.0%، ثم فئة حاملي شهادة الماجستير بنسبة 9.5%، و أخيرا فئة حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 18.75% بواقع 75 موظف و موظفة.

الجدول رقم (14) : يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب المنصب

المنصب	العدد	النسبة المئوية
قائد	113	% 28,25
موظف	287	% 71,75
المجموع	400	%100



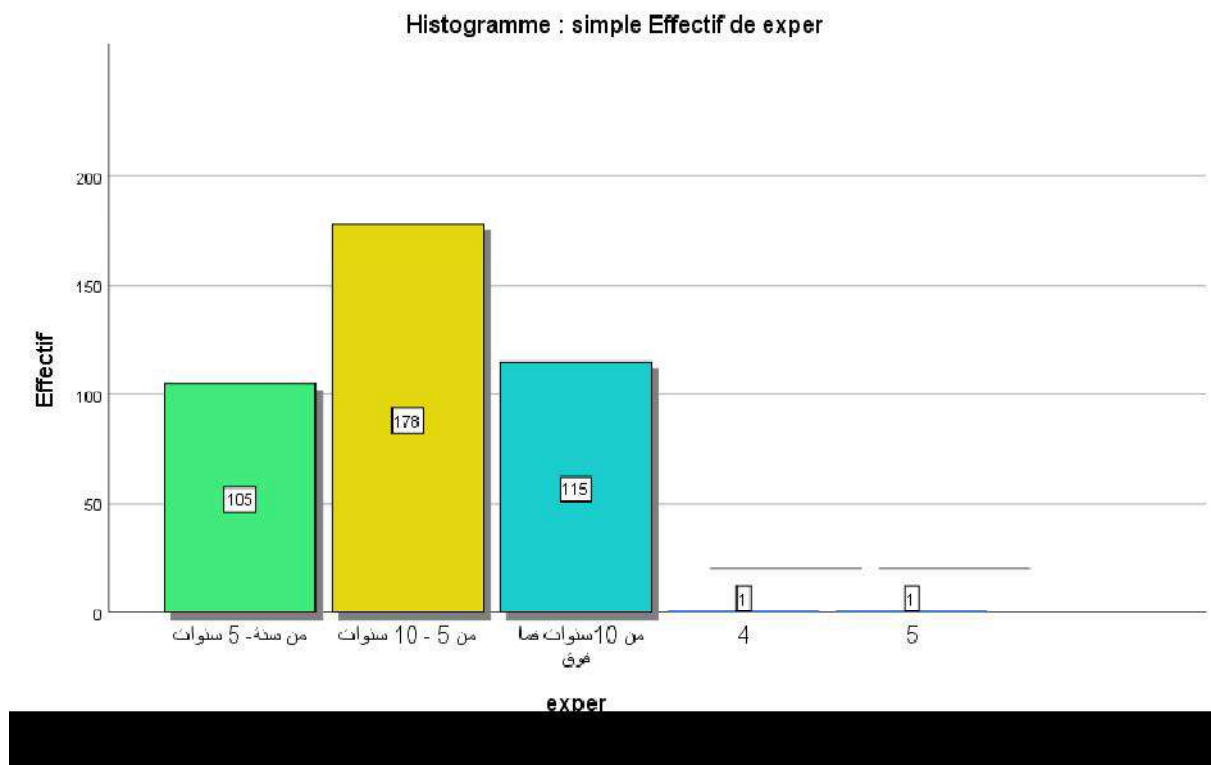
الشكل رقم(16): يوضح التمثيل البياني لمتغير المنصب

من خلال الشكل رقم (16) و الذي يوضح توزيع الموظفين العاملين بجامعتي قاصدي مرباح ورقلة و محمد خيضر بسكرة الذين تم اختيارهم ضمن عينة الدراسة حسب متغير المنصب، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت من نصيب

رتبة أو منصب الموظفين العادين بنسبة 71,75% بعدد 287 موظف و موظفة، تليها نسبة القادة المقدرة بـ 28,25% بواقع 113 موظف وموظفة.

الجدول رقم (15) : يوضح نسب توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من سنة - 5 سنوات	105	% 26,25
من 5 سنوات - 10 سنوات	179	% 44.75
من 10 سنوات فما فوق	116	% 29
المجموع	400	%100



الشكل رقم (17): يوضح التمثيل البياني لمتغير الخبرة

من خلال الشكل رقم(17) الذي يوضح توزيع الموظفين العاملين بقطاع التعليم العالي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، جامعة محمد خيضر بسكرة) حسب متغير الخبرة، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت من نصيب أصحاب الخبرة الممتدة من 5-10 سنوات ب 44.75 % بعدد وصل إلى 179 موظف و موظفة، تليها ثاني فئة لأصحاب الخبرة الممتدة من 10سنوات فما فوق بنسبة 29 % بواقع 116 موظف و موظفة، و اخيرا أصحاب الخبرة الممتدة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 26,25% بعدد قدر ب 105 موظف و موظفة.

6. الدراسة الاستطلاعية:

1.6 أهدافها:

- التعرف على واقع و ميدان الدراسة من خلال استطلاع مختلف مؤسسات التعليم العالي المختارة لتطبيق الدراسة البحثية فيها و تمثلت في جامعتي قاصدي مرباح ورقلة، و جامعة محمد خيضر بسكرة.
- مقابلة بعض المسؤولين و الموظفين العاملين بقطاع التعليم العالي بالجامعتين المذكورتين سابقا للتعرف عليهم و طرح موضوع الدراسة و أهميتها و أهدافها العلمية و العملية و النتائج المنتظرة منها.
- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة داخل هاته المؤسسات الجامعتين (قاصدي مرباح ورقلة، محمد خيضر بسكرة).
- توزيع النسخ الأولية من استبيان القوة التنظيمية لحساب الخصائص السيكومترية (الصدق و الثبات).

2.6 عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 100موظفا و موظفة، يشغلون مناصب إدارية في مختلف إدارات كليات المؤسسات الجامعتين (جامعتي ورقلة و بسكرة).

الجدول رقم(16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	50	50%
الإناث	50	50%
المجموع	100	100%

7. الأداة المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية:

1.7 الاستبيان:

1.1.7 خطوات بناء الاستبيان:

- تحديد إطار البحث، من خلال حصر أهداف الاستبيان و النقاط التي يتناولها و ذلك بما يتماشى و موضوع البحث و مشكلته.
- تحديد البيانات المطلوب جمعها.
- الإطلاع على التراث الأدبي و البحوث و الدراسات السابقة التي تخص موضوع الدراسة .
- تحديد الأبعاد الرئيسية للظاهرة المدروسة.
- تحويل أهداف الدراسة إلى بنود (فقرات) كل حسب أبعاد الظاهرة.
- تحديد بدائل الإجابات على الفقرات، ووضع الملاحظات و التعليمات المناسبة.
- تصميم و كتابة الاستبيان في صورته الأولية.
- عرض الإستبيان على المحكمين بغاية تحكيمه.
- ضبط الاستبيان في صورته و شكله النهائي.

2.1.7 وصف الاستبيان: تم استخدام استبيان خاص بالقوة التنظيمية في صورته الأولية، كأداة أساسية لجمع المعلومات و البيانات التي تخص موضوع الدراسة، و قد تم تصميمها من قبل الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة و التراث النظري حول موضوع القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين، و يضم الاستبيان (30) فقرة موزعة على ستة (6) أبعاد. و الجدول التالي يوضح توزيع فقرات الاستبيان على أبعاده:

الجدول رقم(17) يوضح توزيع فقرات استبيان القوة التنظيمية على أبعادها

أرقام الفقرات	الأبعاد	الاستبيان
5,4,3,2,1	قوة المنصب (الشرعية)	القوة التنظيمية
10,9,8,7,6	قوة الخبرة	
15,14,13,12,11	قوة المكافأة	
20,19,18,17,16	قوة العقاب	
25,24,23,22,21	قوة الشخصية	
30,29,28,27,26	قوة المعلومات	

3.1.7. بدائل الإجابة: تم اعتماد مقياس " ليكرت" الخماسي و الجدول التالي يوضح بدائل الإجابة و مفتاح

تصحيحها:

الجدول رقم (18) يوضح بدائل الإجابة و مفتاح تصحيحها

معارض بشدة	معارض	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	مفتاح التصحيح للفقرات الموجبة
5	4	3	2	1	مفتاح التصحيح للفقرات السالبة

8. الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة: تعتمد الخصائص السيكمومترية مجموعة من الشروط الضرورية التي يجب أن تتوفر في أداة جمع البيانات قبل استخدامها، و التي تتمثل عادة في الصدق و الثبات، و يتم حسابهما عن طريق تطبيق الأداة على عينة من المجتمع الأصلي للدراسة من أجل تقدير الصدق و الثبات الخاصين بالأداة التي يراد استعمالها، و على ضوء نتائجها يمكن اعتماد الأداة في الدراسة و اعتبارها صادقة و ثابتة أو عكس ذلك، و للصدق و الثبات عدة طرق لتقديرهما.

• الصدق:

يعتبر الصدق من أهم المفاهيم الأساسية في مجال القياس النفسي، و هو أول خاصية يجب أن تتوفر في أداة القياس بصفة عامة، و معنى الصدق أنه يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، و يتسم الصدق بعدة خصائص و شروط يجب أن يضعها مصمم الاختبار في الاعتبار و أهمها:

- الصدق صفة تتعلق بنتائج الاختبار أو نتائج أداة القياس، و ليس الاختبار أو أداة القياس نفسها، و لكننا نربطها بالاختبار أو أداة القياس من قبيل التسهيل.
- الصدق صفة نسبية متدرجة و ليست مطلقة. و على هذا يجب تجنب التفكير في نتائج القياس على أنها صادقة أو غير صادقة، و بالتالي يمكن القول بأن الصدق مرتفع، أو الصدق متوسط، أو الصدق منخفض.
- الصدق صفة نوعية ترتبط دائما باستعمال خاص، بحيث لا يوجد اختبار صادق و صالح لجميع الأغراض.

➤ الصدق مفهوم واحد، فلا يوجد أنواع مختلفة للصدق، و لكن هنالك طرق و أساليب تستخدم لجمع أدلة على هذا المفهوم (الصدق). (بشرى، اسماعيل، 2004).

و من بين طرق تقدير الصدق، تم تقدير الصدق عن طريق صدق المحكمين، و صدق الاتساق الداخلي.

✓ صدق المحكمين:

يعتمد هذا النوع من الصدق على الأحكام المهنية المتعلقة بملائمة محتوى الاختبار. (رونالد و سيسل، ص 2013). و قد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال علم النفس من أجل إعطاء رأيهم و توجيهات (أنظر الملحق رقم 03) حول:

- مدى وضوح الفقرات و كفاءتها لقياس ما وضعت من أجل قياسه.
- مدى ملائمة الفقرات لمستوى الأفراد المستهدفين.
- مدى توافق الفقرات مع الابعاد.
- مدى ملائمة مفتاح التصحيح.
- سلامة وسهولة الصياغة اللغوية.

و بعد الاقتراحات و التوجيهات، التي أبداهها المحكمون حول استبيان الدراسة، تم إجراء تعديلات شكلية اقترحها الاساتذة المحكمون و بعض أفراد عينة الدراسة (عند النزول إلى الميدان و الاستطلاع) بناء على المعايير الخمسة المذكورة أعلاه و كانت التعديلات كالتالي:

- استبدال مقياس ليكرت الثلاثي المتمثل في (موافق، محايد، معارض) إلى مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، معارض، معارض بشدة).
- تجنب الصيغ التركيبية في صياغة الفقرات.
- حذف بندين من كل بعد و أصبح خمسة بنود بدل سبعة (نظرا لطبيعة الدراسة البناء العاملي عدد البنود حسب عدد أفراد العينة).
- تجنب صيغ النفي في صياغة الفقرات، لأنه يربك المفحوص.
- تجنب استخدام عبارات المخاطب مثل: (عليك، أنت، تقوم،) الموجهة للمفحوص حتى لا يشعر بالخوف و الارتباك من موضوع الدراسة. (نظرا لحساسية الموضوع).

و على ضوء آراء المحكمين تم اختزال عدد البنود من 42 بند إلى 30 بند مع الالتزام بما جاء في مدونة التحكيم من تعديلات.

✓ صدق الاتساق الداخلي:

إن الصدق مفهوم موحد بحيث لا يتجزأ إلى أقسام، أو أنواع. فهو يدل على مدى قدرة أو كفاية البيانات والأدلة التي تم تجميعها على تعزيز عمليات تأويل درجات المقاييس وتفسيرها للأغراض أو الاستعمالات المنشودة (تيغزة، 2007، ص 12)، وهو أنواع أهمها صدق الاتساق الداخلي الذي يعبر عن مدى اتساق كل بعد من أبعاد الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه، و يتم حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل بند و الدرجة الكلية للمجال أو البعد الذي ينتمي إليه و هو ما سنوضحه فيما يلي:

✓ صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القوة التنظيمية :

الجدول رقم (19) يوضح درجات ارتباط بعد قوة المنصب (الشرعية) بفقراته

البعد الأول: قوة المنصب (الشرعية)	
المجال 1	الاتساق الداخلي
1. يعتمد المدير على التطبيق الحرفي للقوانين و الأنظمة بشكل تام	.594**
2. يستخدم المدير سلطته ليراقب مختلف أعمال الموظفين في المؤسسة	.707**
3. يقوم المدير باستخدام سلطة موقعه لإدارة الصراع بين الموظفين	.636**
4. يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين لأداء جزء من مهامه	.651**
5. يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على الموظفين	.704**

** : تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن جل معاملات الارتباط بين بعد قوة المنصب و فقراته كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية عند (0.05) حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات ببعد قوة المنصب بين (0.70) إلى (0.59) و هي قيم جد مقبولة.

الجدول رقم (20) يوضح درجات ارتباط بعد قوة الخبرة بفقراته

البعد الثاني: قوة الخبرة	
المجال 2	الاتساق الداخلي
1. يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على الموظفين	.675**
2. خبرة المدير و معلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع الموظفين	.875**
3. يستخدم المدير خبرته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل	.863**
4. يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد	.867**
5. يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة	.778**

** : تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كل معاملات الارتباط بين بعد قوة الخبرة و فقراته كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية عند (0.01)، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات ببعد قوة الخبرة بين (0.87) إلى (0.67) و هي قيم جد مقبولة. الجدول رقم (21) يوضح درجات ارتباط بعد قوة المكافأة بفقراته

البعد الثالث: قوة المكافأة	
المجال 3	الاتساق الداخلي
1. تمنح المكافآت على أساس الفريق وليس على أساس أداء الفرد الواحد	.695**
2. تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا	.789**
3. يبدي الموظفون رضا عما يتقاضونه من رواتب و مكافآت	.782**
4. يحرص المدير على تكريم موظفيه المغادرين من المؤسسة بشكل دائم	.807**
5. يحرص المدير على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء	.847**

** : تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كل معاملات الارتباط بين بعد قوة الخبرة و فقراته كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية عند (0.01)، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات ببعد قوة الخبرة بين (0.84) إلى (0.69) و هي قيم مقبولة جدا.

الجدول رقم(22) يوضح درجات ارتباط بعد قوة العقاب بفقراته

البعد الرابع: قوة العقاب	
المجال 4	الاتساق الداخلي
1. يحق للمدير معاقبة الآخرين في حال الخطأ	.567**
2. يستخدم المدير أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، كالإلحاح، و التذكير المستمر، و العقاب في حال عدم التنفيذ	.826**
3. يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العاملين	.645**
4. يطبق المدير أحكام العمل بدقة و بشكل مبالغ فيه للتأثير على الموظفين	.803**
5. يستخدم المدير أسلوب التأنيب الشفوي أو الإنذار الكتابي للتأثير على الموظفين	.814**

** : تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كل معاملات الارتباط بين بعد قوة الخبرة و فقراته كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية عند (0.01)، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات ببعد قوة الخبرة بين (0.82) إلى (0.56) و هي قيم مقبولة جدا.

الجدول رقم(23) يوضح درجات ارتباط بعد قوة الشخصية بفقراته

البعد الرابع: قوة الشخصية	
المجال 5	الاتساق الداخلي
1. يستخدم المدير قوة المرجعية للتأثير على الموظفين من خلال احترامهم له و إعجابهم بشخصه	.654**
2. يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للتأثير على الموظفين	.788**
3. يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال	.747**
4. يمتلك المدير الكاريزماتي تبصرا في مشاعر و حاجات وقيم التابعين	.790**
5. قدرة المدير على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته و إستراتيجيته	.709**

** : تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كل معاملات الارتباط بين بعد قوة الخبرة و فقراته كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية عند (0.01)، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات ببعد قوة الخبرة بين (0.79) إلى (0.65) و هي قيم مقبولة جدا.

الجدول رقم(24) يوضح درجات ارتباط بعد قوة المعلومات بفقراته

البعد السادس: قوة المعلومات	
المجال 6	الاتساق الداخلي
1. يستلزم أداء وظيفة المدير توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل	.683**
2. إن تدفق البيانات و المعلومات ذات الأهمية يساهم في التأثير على الموظفين وعمل المؤسسة	.686**
3. يستخدم المدير أسلوب اتصالي من لتعزيز قوة المعلومات للتأثير على الموظفين	.806**
4. يقوم المدير بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	.691**
5. يستخدم المدير سياسة السرية التامة للمعلومات كإستراتيجية للولاء له	.634**

** : تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كل معاملات الارتباط بين بعد قوة الخبرة و فقراته كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية عند (0.01)، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات ببعد قوة الخبرة بين (0.80) إلى (0.63) و هي قيم جد مقبولة.

الجدول رقم(25) يوضح درجات ارتباط القوة التنظيمية بأبعاد الاستبيان

المتغير	الأبعاد	الاتساق الداخلي
القوة التنظيمية	البعد 1	.735**
	البعد 2	.804**
	البعد 3	.810**
	البعد 4	.582**
	البعد 5	.832**
	البعد 6	.792**

البعد 1: قوة المنصب، البعد 2: قوة الخبرة، البعد 3: قوة المكافأة، البعد 4: قوة العقاب، البعد 5: قوة الشخصية، البعد 6: قوة المعلومات

** : تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن كل معاملات الارتباط القوة التنظيمية و أبعاده الفرعية التي تنتمي إليها كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية عند (0.01) حيث تراوحت بين (0.83) إلى (0.58) و هي قيم جد مقبولة.

✓ الثبات:

لم يعد الثبات ينظر إليه كمجال قائم بذاته ومستقل عن الصدق رغم العلاقة التي تربط بينهما، وإنما أصبح ينظر إليه كنوع من البينات (بينة من بينات الصدق)، أو جانب أو وجه من أوجه الصدق. (تيغزة، 2007، ص 3)، و يشير الثبات إلى الدرجة الحقيقية التي تعبر عن أداء الفرد على اختبار ما، و معنى ثبات الدرجة أن المفحوص يحصل عليها في كل مرة يختبر فيها سواء بالاختبار نفسه أو بصورة مكافئة له تقيس الخاصية نفسها، و يهتم الثبات بتحليل درجة الأداء الكلي على الاختبار إلى مكوناتها المختلفة التي تعود لأكثر من مصدر، كما يهتم

بتحليل العلاقة بين هذه المكونات و صياغتها منطقيا و إحصائيا بصورة تمكنا في النهاية من تحديد نسبة القياس الحقيقي في الدرجة على الاختبار. (فرج، 2007)، و يعتبر الثبات كذلك "تطبيق اختبار واحد على عينة من الافراد يجب أن تتصف بالموضوعية حتى نحكم عليه بالثبات، و يقصد بذلك حصول الفرد المطبق عليه الاختبار على نفس الدرجة أو درجة قريبة منها جدا، و ذلك مهما اختلف مطبق الاختبار و مصححه، أما عند تطبيق اختبارين فإن الثبات هو درجة اتساق أو تجانس بين نتائج المقياسين في صفة أو سلوك ما" (بوسالم، 2014)

• الثبات عن طريق ألفا كرونباخ:

يرى تيغزة: " أنه نادرا ما تكون المقاييس متجانسة، أي تحتوي على بعد أو عامل واحد، و يحتوي أغلبها على بعدين أو عدة أبعاد، غير أن معامل ألفا يقوم على مسلمة تجانس الاختبار، أي على افتراض أن الاختبار يمثل بعد أو عامل واحد فريد، غير أن الممارسة الفعلية الشائعة أن الباحث قد يعتمد إلى تقدير معامل (ألفا كرونباخ) على مستوى أداة القياس ككل، و التي غالبا ما تحتوي على بعدين أو عدة أبعاد". (تيغزة، 2017).

و معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ يستعمل لتقدير ثبات الإتساق الداخلي للمقاييس، حيث يربط معامل ألفا ثبات الإختبار بثبات بنوده فازدياد قيمة تباينات البنود بالنسبة للتباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات و انخفاض تباينات البنود يؤدي إلى ارتفاع معامل الثبات. (معمريّة، 2011) وبما أن المقاييس المستعملة في هذه الدراسة غير متجانسة و متعددة الأبعاد، تم حساب الثبات عن طريق كما يلي: **Dimitrov (2012)** "ألفا الطبقة" كما جاء به

$$\alpha_s = 1 - \frac{\sum (1 - \alpha_k) \text{VAR} (X_k)}{\text{VAR}(X)}$$

حيث:

$\sum$: مجموع حواصل ضرب تباين درجات كل بعد في نتيجة طرح قيمة ألفا لكل بعد من الواحد الصحيح.

α_k : معامل ألفا للبعد أو الطبقة.

$\text{VAR} (X_k)$: يدل على قيمة التباين للبعد أو الطبقة

$\text{VAR}(X)$: يدل على تقدير قيمة التباين الإجمالي للأداة

(سويسي، 2019، ص 104)

الجدول رقم (26) يوضح معاملات الثبات لإستبيان القوة التنظيمية و أبعاده

القوة التنظيمية					
البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التباين	التباين الكلي	ألفا الطبقية
1	5	0.62	19.67		
2	5	0.87	20.03		
3	5	0.84	23.69	443	0.93
4	5	0.73	21.48		
5	5	0.72	26.64		
6	5	0.74	15.16		

البعد1: قوة المنصب، البعد2: قوة الخبرة، البعد3: قوة المكافأة، البعد4: قوة العقاب، البعد5: قوة الشخصية، البعد6: قوة المعلومات

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الثبات الخاصة بأبعاد استبيان القوة التنظيمية كان أغلبها مرتفعاً و هذا يدل على استقرار نتائج الاستبيان، إذ أن معاملات ألفا تراوحت بين (0.87) إلى (0.62).

و مقارنة بحساب الثبات لاستبيان القوة التنظيمية عن طريق معادلة " ألفا الطبقية" فإن النتيجة أسفرت عن معامل ثبات مرتفع قدر ب (0.93) و هذا يؤكد و يثبت موثوقية و مصداقية هذا الاستبيان.

9. الدراسة الأساسية:

1.9 أهدافها:

- جمع المعلومات و البيانات من خلال تطبيق استبيان القوة التنظيمية على عينة من موظفي إدارات قطاع التعليم العالي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، محمد خيضر بسكرة).
- دراسة البناء العاملي لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي.
- بناء مقياس للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي بعد الإطلاع على التراث النظري و الدراسات السابقة من جهة و النزول للميدان لاستطلاع الواقع.
- تحديد الخصائص السيكومترية لمقياس القوة التنظيمية بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية (التقنين).

- تحديد البنية العاملية لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي للكشف عن عدد من العوامل و العلاقات بين المتغيرات و العوامل الكامنة.
- تحديد البنية العاملية لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لتأكيد نموذج البناء المستكشف.
- تحديد بنية مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي.
- التحقق من استيفاء نموذج القوة التنظيمية لمؤشرات جودة مطابقة كافية لإعماده.
- الأساليب الإحصائية:

2.9 تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي:

- ماهو التحليل العاملي: التحليل العاملي طريقة إحصائية لتحليل المفاهيم والمتغيرات إلى مكوناتها أو أبعادها أو عواملها.

فالمفاهيم في العلوم الاجتماعية و النفسية و الإدارية و غيرها تبقى مصطلحات مكثفة لعدد من المكونات، فالتحصيل مثلاً تعبير مكثف لعدد من المكونات التي تؤلف التحصيل كالمعرفة أو التذكر، و الفهم، و التطبيق، و التحليل، و التركيب، و التقويم. و بالتالي فاستعمال المصطلح أو المتغير بدون الالتفات إلى مكوناته لا تجعلنا نقف على حقيقة المفهوم من جهة، ولا تزودنا بصورة دقيقة و تفصيلية عن علاقة بالمتغيرات الأخرى.

ما أوجه الاستعمال العملية للتحليل العاملي؟

1. استراتيجية لتقليص عدد المتغيرات أو المؤشرات التي تستعمل لجمع البيانات مثل الاستبيان، فاستبيان الرضى الوظيفي مثلاً ينطوي على عديد من الفقرات، و هذه الفقرات العديدة (40فقرة مثلاً) تختزل إلى عدد محدود (5 متغيرات مثلاً) تمثل كافة الفقرات. و بالتالي فدراسة الرضا الوظيفي يتم باستعمال المتغيرات أو الأبعاد الخمسة مادامت تمثل جل المعلومات التي تنطوي عليها الفقرات الأربعين على اختلافها.
2. الكشف عن المساحة المشتركة من الدلالة أو المعنى (العلاقة) التي تشترك فيها (القاسم المشترك) بين عدد من الفقرات أو المتغيرات. فاستبيان الرضا الوظيفي الذي يحتوي على 40 فقرة فقد يكون القاسم المشترك في الدلالة ل 12 فقرة ظروف العمل، و المساحة المشتركة ل 10 فقرات أخرى العلاقات، و المساحة المشتركة ل 7 فقرات أخرى الحوافز المادية و المعنوية، و أخيراً المساحة المشتركة بين 10 فقرات أخرى طبيعة العمل في

حد ذاته. و معنى ذلك أن الفقرات الاربعون تشترك في أربع مساحات من الدلالة (المعلومات أو العلاقات) و كل مساحة تمثل عاملا أو بعدا كامنا للرضا الوظيفي: بعد أو عامل ظروف العمل، عامل العلاقات، عامل الحوافز، عامل طبيعة العمل.

3. الصدق العاملي: إن أي أداة بحث يجب أن تتوفر على مستوى كاف من الثبات و الصدق. و من أنواع الصدق صدق المفهوم، و من إجراءات قياس صدق المفهوم استعمال الصدق العاملي للكشف عن البنية العاملية (عدد العوامل و نمط تشبعات الفقرات عليها) للمقياس المستعمل.

ما أنواع التحليل العاملي؟

➤ التحليل العاملي الاستكشافي *EFA: Explorative Factor Analysis*

– طريقة المكونات الأساسية *PCA: Principal Component Analysis*

– الطرق القائمة على التباين المشترك ومن أهمها:

• طريقة المحاور الأساسية PAF : principal axis factoring

• طريقة الاحتمال الأقصى: Maximum likelihood

➤ التحليل العاملي التوكيدي *CFA : Confirmative Factor Analysis*

و يتطلب أن يحدد الباحث سلفا نموذج النظري العاملي (طبيعة العوامل، المؤشرات التي تشبع على عامل معين و العلاقات بين العوامل ذاتها للتأكد من مدى مطابقته للبيانات، بعكس التحليل العاملي الاستكشافي الذي يتم فيه التعرف على العوامل (استكشافها) و الفقرات التي تشبع عليها بعد إجراء التحليل العاملي.

ماهي خطوات التحليل العاملي الاستكشافي؟

أولا: فحص ما إذا كانت عينة الدراسة كافية، و ما إذا كانت مصفوفة الارتباط قابلة للتحليل العاملي أم لا.

ثانيا: اختيار طريقة من طرق التحليل العاملي و تطبيقها.

ثالثا: إجراء التدوير المتعامد أو المائل بهدف الحصول على عوامل ذات معنى.

رابعا: حساب الدرجات العاملية لكل فرد، أي درجة كل فرد على كل عامل من العوامل المستخرجة.

الخطوة أو المرحلة الأولى: فحص ما إذا كانت العينة كافية، وما إذا كانت المصفوفة الارتباطية قابلة للتحليل العاملي أم لا.

السؤال الرئيس: هل العينة التي أجريت عليها الدراسة كافية، و هل مصفوفة الارتباطات التي ينطلق منها التحليل العاملي الاستكشافي تتوفر على حد أدنى من العلاقات بين المتغيرات؟

أولاً: توفر حزمة **SPSS** طريقة مناسبة للتأكد من كفاية حجم العينة تتمثل في اختبار كيزر- ميير أولكين لكفاية العينة (**Kaiser-Meyer-Olkin of sampling adequacy (KMO-test)**) و تعتبر العينة مناسبة حجماً إذا كانت قيمة اختبار Kmo-test أكبر من (0.5).

ثانياً: يجب أن تكون القيمة المطلقة لمحدد المصفوفة الارتباطات أكبر من (0.00001) و إلا دل ذلك على وجود اعتماد خطي linear depency بين الصفوف أو بين الأعمدة، أو وجود ارتباطات مرتفعة غير حقيقية بين بعض المتغيرات Multicollinearity.

إذا كان المحدد يساوي صفراً أو أقل من القيمة أعلاه دل ذلك على أن المصفوفة هي من النوع المنفرد singular matrix و تدل هذه المصفوفة على وجود مشكلة الاعتماد الخطي لبعض المتغيرات. أي أن عمود أو أعمدة في مصفوفة الارتباطات يمكن اشتقاقها من الأعمدة الأخرى (مثلاً ضرب عمود بعدد ثابت) أو عن طريق الدمج الخطي لبعض الأعمدة (عن طريق الإضافة أو الطرح)، و من أمثلة المصفوفة التي تنطوي على اعتماد خطي أن تدل بعض اعمدة المصفوفة على فقرات المقياس و بعضها الآخر على مجموع درجات فقرات محاور المقاييس و أن يدل محور آخر على مجموع الدرجات على مستوى المقياس. و من العوامل التي تسبب هذا الاعتماد تداخل فقرات المقياس و تشابهها الكبير. أو اشتقاق مقاييس فرعية (أعمدة في المصفوفة) من نفس المفردات أو الأسئلة أو العبارات.

ثالثاً: ينبغي أن تكون مصفوفة معاملات الارتباط مختلفة عن مصفوفة الوحدة، باستعمال اختبار برتليت **Bartlett's test of Sphericity** الذي يجب أن يكون دالاً إحصائياً. و مصفوفة الوحدة هي المصفوفة التي تكون فيها قيم عناصر الخلايا القطرية الرئيسية مساوية للواحد الصحيح، في حين أن قيم الخلايا غير القطرية لكافة المصفوفة تساوي صفراً. فإذا فشلنا في رفض الفرضية الصفرية بأن المصفوفة الارتباطية هي مصفوفة وحدة، فيجب التوقف عن متابعة تطبيق التحليل العاملي على المصفوفة الارتباطية. أما إذا تمكنا من

رفض الفرضية الصفرية باستعمال اختبار برتليت، فمعنى ذلك أن المصفوفة الارتباطية تتوفر على حد أدنى من الارتباطات التي تجعلها قابلة للتحليل العاملي.

الخطوة أو المرحلة الثانية: اختبار طريقة لاستخراج العوامل من الطرق العديدة التي يتيحها SPSS، و طريقة تحديد عدد العوامل المستخرجة:

السؤال الرئيس: كيف نختار الطريقة المناسبة لاستخراج العوامل من ضمن طرق الاستخراج العديدة المتاحة؟

- مصطلحات أساسية تفيد في اختيار طريقة استخراج العوامل
- المادة الخام التي يحللها لقياس العلاقات اختلاف الدرجات و تفاوتها (و بتعبير آخر في تباين الدرجات)
- إن المتغيرات التي نحللها (كأن تكون فقرات الاستبيان مثلا) تنطوي على قدر من التباين و أقصى التباين الذي يؤلف المتغير أو فقرة يساوي الواحد الصحيح.
- و يقسم هذا التباين العام الذي يؤلف المتغيرات التي ندرسها إلى نوعين:
- التباين المشترك Common Variance و يمثل المساحة المشتركة أو القاسم المشترك بين الفقرات أو المتغيرات.
- التباين الفريد Unique Variance و هو التباين الذي لا يشترك فيه المتغير أو الفقرة مع المتغيرات أو الفقرات الأخرى و ينقسم بدوره إلى نوعين:
- ✓ التباين الخاص Specific Variance (بالفقرة أو المتغير) و هو التباين الذي تنفرد به الفقرة (أو المتغير) و يشكل هويتها و يميزها عن باقي الفقرات أو المتغيرات.
- ✓ تباين الخطأ Error Variance أو خطأ القياس و يقدر حجمه باستعمال الثبات reliability و لاسيما معامل ألفا للاتساق الداخلي cronbach's alpha for internal consistency

ما علاقة المصطلحات السابقة بطرق استخراج العوامل؟

يميز عادة بين طرق استخراج (حساب) العوامل على أساس نوع التباين المستعمل في المتغيرات أو الفقرات: هل يستعمل التباين الكلي للمتغير أم يستعمل التباين المشترك، و يهمل التباين الفريد (التباين الخاص و تباين الخطأ). و بالتالي يوجد صنفان:

- طريقة المكونات الأساسية أو الرئيسية (PCA) principal components analysis و تستعمل التباين الكلي بما في ذلك التباين الخاص و تباين الخطأ.
- طرق تحليل التباين المشترك (CFA) common factor analysis و تستعمل التباين المشترك في التحليل أي تصفي الفقرات أو المتغيرات من تباين الخطأ و التباين الخاص. و من أمثلتها:
- طريقة المحاور الأساسية principal axis factoring
- طريقة الاحتمال الأقصى Maximum likelihood
- طريقة المربعات الصغرى غير الموزونة Unweighted least squares و غيرها.

ماهي محكات تحديد عدد العوامل المستخرجة؟

1. محك كايزر - جتمان kaiser- guttman : يجب أن يكون الجذر الكامن Eigenvalue أكبر من الواحد الصحيح .
2. منحى الانحدار Scree plot
3. نسبة التباين التراكمي المفسر بعد كل عدد مستخرج من العوامل الذي ينبغي أن يتعدى 50 % من التباين الإجمالي.
4. قيم الشيوخ أو الاشتراكات للفقرات أو المتغيرات ينبغي أن تكون كافية.
5. قابلية عدد العوامل المستخرجة للتفسير و إضفاء دلالة مظرية عليها.

الخطوة أو المرحلة الثالثة: إجراء التدوير المتعامد أو المائل بهدف الحصول على عوامل ذات معنى.

عند استخراج العوامل، وتحديد عددها، غالبا ما تفتقر العوامل إلى معنى و دلالة نظرية لأن العوامل تم استخراجها وفقا لمحكات رياضية محضة و ليس على أساس دلالة المتغيرات أو الفقرات التي تنسب على العوامل. و لكي يتسنى تأويل العوامل يلجأ إلى استعمال عملية تدوير الذي يتم وفق لفلسفتين أو مبدئين: التدوير المتعامد

Orthogonal rotation الذي يحتفظ على استقلالية العوامل، و التدوير المائل Oblique rotation الذي يأخذ بعين الاعتبار ارتباط العوامل. (محمد تيغزة، 2009، ص 280-286)

3.9 تحديد البنية العاملية لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي:

أرادت الباحثة أن تتعرف على البنية العاملية التي تمثل مفهوم القوة التنظيمية باستخدام حزمة SPSS أي الكشف عن العوامل الكامنة التي تمثل مفهوم القوة التنظيمية من خلال الاستبيان المصمم في الجدول أدناه و المطبق على عينة كبيرة قوامها (400) موظف و موظفة بإدارات كليات جامعتي قاصدي مرياح ورقلة، محمد خيضر بسكرة. و الجدول التالي يوضح المقياس النهائي للقوة التنظيمية.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	معارض	معارض بشدة
01	يعتمد المدير على التطبيق الحرفي للقوانين و الأنظمة بشكل تام					
02	يستخدم المدير سلطته ليراقب مختلف أعمال الموظفين في المؤسسة					
03	يقوم المدير باستخدام سلطة موقعه لإدارة الصراع بين الموظفين					
04	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين لأداء جزء من مهامه					
05	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على الموظفين					
06	يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على الموظفين					
07	خبرة المدير و معلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع الموظفين					
08	يستخدم المدير خبرته في حل المشكلات التي تواجهه					

					الموظفين في العمل	
					يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد	09
					يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة	10
					تمنح المكافآت على أساس الفريق وليس على أساس أداء الفرد الواحد	11
					تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا	12
					ييدي الموظفين رضا عما يتقاضونه من رواتب و مكافآت	13
					يحرص المدير على تكريم موظفيه المغادرين من المؤسسة بشكل دائم	14
					يحرص المدير على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء	15
					يحق للمدير معاقبة الآخرين في حال الخطأ	16
					يستخدم المدير أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، كالإلحاح، و التذكير المستمر، و العقاب في حال عدم التنفيذ	17
					يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العاملين	18
					يطبق المدير أحكام العمل بدقة و بشكل مبالغ فيه للتأثير على الموظفين	19
					يستخدم المدير أسلوب التأييد الشفوي أو الإنذار الكتابي للتأثير على الموظفين	20
					يستخدم المدير قوة المرجعية للتأثير على الموظفين من خلال احترامهم له و إعجابهم بشخصه	21
					يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للتأثير على الموظفين	22
					يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال	23
					يمتلك المدير الكاريزماتي تبصرا في مشاعر و حاجات وقيم	24

					التابعين	
25					قدرة المدير على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته و إستراتيجيته	
26					يستلزم أداء وظيفة المدير توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل	
27					إن تدفق البيانات و المعلومات ذات الأهمية يساهم في في التأثير على الموظفين وعمل المؤسسة	
28					يستخدم المدير أسلوب اتصالي مرن لتعزيز قوة المعلومات للتأثير على الموظفين	
29					يقوم المدير بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	
30					يستخدم المدير سياسة السرية التامة للمعلومات كإستراتيجية للولاء له	

و بناء على الإجراءات السابقة أصبح المقياس في صورته النهائية الجاهزة للتحليل مكونة من (30) فقرة، إذ أنه و قبل القيام بإجراء التحليل العاملي التحقق أولا من شروط إستخدامه، و هو مقياس مكيف بحيث يستطيع القادة الإداريين و الموظفين الإجابة عليه معا فهو يخدم كلا من العنيتين. وأول خطوة قامت بها الباحثة هي فحص مصفوفة الارتباطات و هذا أمر ضروري للتأكد من أن الارتباطات بين المتغيرات تحقق شروط قابلية المصفوفة للتحليل، و قبله يجب التأكد من:

▪ **اعتدالية التوزيع الطبيعي:** بحساب معامل الالتواء و التفلطح، لاعتدالية التوزيع. و الجدول التالي يوضح

هاته الاحصاءات : جدول رقم(28) يوضح الاحصاءات الوصفية للبيانات

المتوسط	101
الوسيط	99
الإلتواء	0.06
التفلطح	0.24—

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الإلتواء يساوي (0.06) و هي قيمة أقل من 3 و هي قيمة مقبولة، و أن معامل التفلطح يساوي (0.24-) و هي قيمة أقل أيضا من (3+) و بالتالي هي مقبولة، و إذن نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها أن البيانات التجريبية تتبع التوزيع الطبيعي.

و عليه فإن توزيع بيانات المستجيبين يتبع التوزيع الطبيعي و هذا ما يسمح بإمكانية تعميم النتائج على المجتمع الكلي للدراسة.

■ التحقق من شروط جودة القياس:

أوضحت قيم مصفوفة معاملات الارتباط المحسوبة بين استجابات أفراد العينة لفقرات الاختبار إلى خلوها من الارتباطات التامة ، و كانت العلاقة بين أغلب المتغيرات أكبر من المحك (0.3) مما يؤكد إمكانية استخدام أسلوب التحليل العاملي، فقيمة محدد المصفوفة التي قدرت ب(1,024) أكدت ذلك و هي أعلى من (0,0001)، مما يدل على عدم وجود ارتباطات مرتفعة جدا أي أن المصفوفة لا تنطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات، أو عدم وجود اعتماد خطي بين المتغيرات.

كذلك كانت قيمة اختبار بريلت bartlett's test of sphericity دالة احصائية، حيث بلغت قيمته 0.000 و هي دالة احصائية. و من جهة أخرى نجد أن قيمة مؤشر (KMO) للكشف عن كفاية حجم العينة (0.92) و تعتبر قيمة ممتازة لهذا المحك و هي تزيد عن الحد الأدنى المقبول لاستخدام التحليل العاملي. و الجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم(29) يوضح نتائج اختبار كفاية العينة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

وبارتليت KMO جدول رقم (29): اختبار كايزر مايو أولكين		
أولكين لكفاية التعيين KMO محك كايزر مايو		
اختبار بارتليت	(Chi-Square) كا ²	7141.181
	(DF) درجة الحرية	435
	الدلالة الإحصائية	.000
قيمة محدد المصفوفة determinant		(1.024)

■ استخراج العوامل:

بعد التحقق من الافتراضات التي يتطلبها التحليل إنتقلنا الى الخطوة الثانية و هي اخضاع المصفوفة إلى التحليل العاملي الاستكشافي و تم اختيار الطريقة الانسب و التي تتوافق مع أهداف و افتراضات الدراسة الحالي، حيث تم استخراج العوامل بطريقة المحاور الرئيسية (PAF)، واستعملنا طريقة المحاور الرئيسية عوضا من طريقة المكونات الأساسية (PCA)، حيث أن طريقة المكونات الأساسية تعتبر تقنية لاختزال و تقليص لعدد المتغيرات (سويسي، 2019، ص 119).

كما أشار "أحمد تيغزة" (2011) أن طريقة المكونات الأساسية أو الرئيسية principal component analysis دون غيرها من الطرق الأخرى عند افتراض أن المتغيرات أو الفقرات موضوع التحليل لا تحتوي على أخطاء قياس، أي أن كل التباين الذي تنطوي عليه المتغيرات موضوع التحليل تباين مشترك خال من التباين الخاص أو تباين الخطأ، ووظيفتها اختزال عدد المتغيرات المقاسة إلى عدد محدود من المتغيرات (المكونات) الكامنة التي ستحل محل المتغيرات المقاسة في الاستعمالات اللاحقة أو التحليلات اللاحقة.

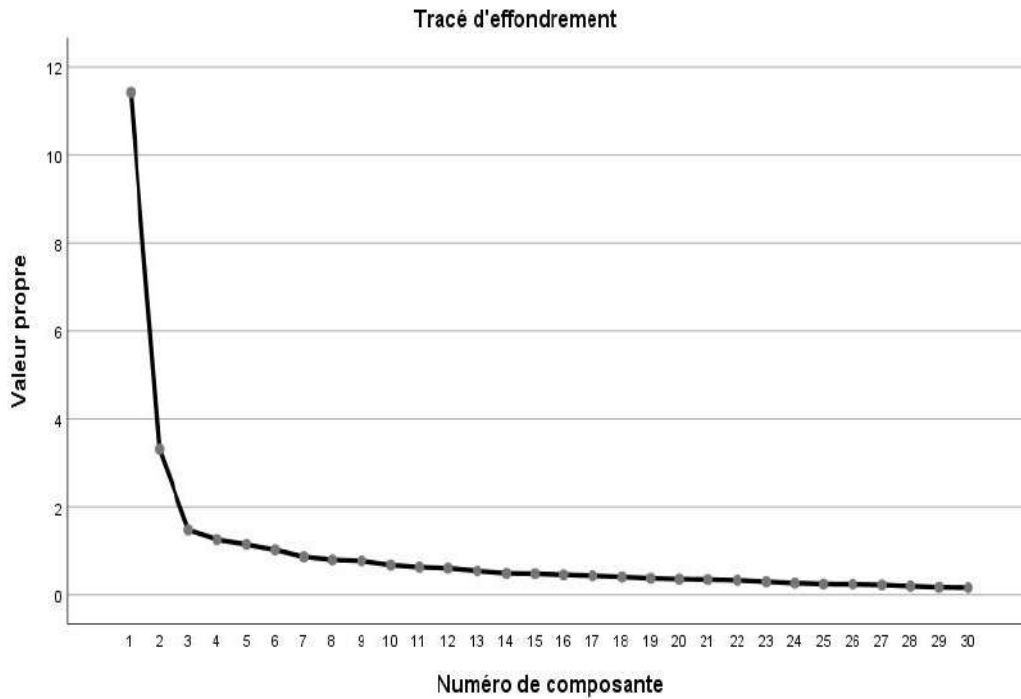
و يضيف " تيغزة" (2012) إلى أن طريقة المكونات الرئيسية لا تصلح للكشف عن البنية العاملية ذات الدلالة النظرية التي تعكس المتغيرات المقاسة و تمثلها. و عليه يتم استعمالها في اختزال المتغيرات المقاسة العديدة إلى عدد قليل من المتغيرات الكامنة (تيغزة، 2012).

و بناء على هذا تم اختيار طريقة المحاور الأساسية (PAF) كطريقة أنسب لاستخراج العوامل و تحديد البنية العاملية للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي.

كما أظهرت نتائج جدول التفسير المتباين للجذور الكامنة المكونات (العوامل) في العمود المعنون total عن وجود 06 جذور كامنة أعلى من الواحد الصحيح، و يدل عل حجم التباين المستخرج أو المفسر من قبل كل مكون أو عامل. كما أظهرت نتائج التحليل هذا القدر من التباين المفسر للجذر الكامن بشكل نسب مئوية من التباين المفسر لكل (عامل) و النسب المئوية من التباين المفسر التراكمي، فنجد أن الجذر الكامن للعامل الأول يفسر (10.7)، و يفسر نسبة مئوية من التباين الكلي قدرها (34.32)، و الجذر الكامن للعامل السادس يفسر (1.1)، يفسر بنسبة مئوية من التباين الكلي قدرها (1.98). و عليه يمكن القول أن عدد العوامل التي يمكن استخراجها باستعمال محك كايزر القائم على الجذر الكامن الذي يجب إن يتعدى الواحد الصحيح ستة عوامل.

غير أن محك الجذر الكامن يكون دقيقا عندما يكون عدد المتغيرات أقل من 30 و قيم الشيوخ أو الإشتراكات communalities بعد الاستخراج أكبر من 0.70 حسب (تيغزة، ص 309)، أو يكفي أن يكون متوسط قيم الشيوخ بعد الاستخراج أكبر من 0.60 لأن حجم العينة أكبر من 250 (400 وحدة) موظف و موظفة.

و بالرجوع إلى نتائج الدراسة الحالية نجد أن قيم الشيوخ بعد الاستخراج التي تظهرها النتائج لا تتعدى 0.7 باستثناء ثلاث قيم، بالإضافة إلى ذلك فإن متوسط قيم الشيوخ ($13.177/0.598=22$) أقل من 0.6، و بالتالي لا تتوفر الحالتان السابقتان اللتان تدلان على دقة استعمال محك كايزر، و لذلك سنستعين بطريقة منحنى المنحدر Scree plot، و تجدر الإشارة أنه إذا كان حجم العينة 200 أو أكثر فإن طريقة المنحدر تعتبر دقيقة، أي أن عدد العوامل المستخرجة تتسم بالاستقرار. و بناءا على نتائج محك كايزر ورسم منحنى المنحدر أدناه، و شرط أن يتوفر العامل على 03 تشبعات على الأقل، إضافة إلى دلالة نظرية و منطقية مقبولة، فإنه يمكن تحديد عدد العوامل التي يمكن مبدئيا أخذها بعين الاعتبار بستة (06) عوامل.



الشكل رقم(18): منحنى المنحدر لعوامل القوة التنظيمية.

■ تدوير العوامل:

إن التدوير يساعد على تأويل العوامل و على بروز أنماط واضحة لتشبعات الفقرات على العوامل الستة، و الهدف منه في التحليل العاملي الاستكشافي هو تفسير العوامل المستخرجة و إيجاد البنية البسيطة (kline, 2016)، و على العموم فإن التدوير يضفي دلالة نظرية و منطقية على العوامل ليسهل تفسيرها و قراءتها و بالتالي تسميتها، و بالنسبة لتدوير العوامل فقد تم اعتماد التدوير المائل بطريقة البروماكس (Promax) بدلا من التدوير المتعامد بنختلف طرقه، لأن التدوير المائل يحافظ و يأخذ بعين الاعتبار الرباط بين العوامل المستخرجة خلافا للتدوير المتعامد الذي يحافظ على استقلالية العوامل، و بما أننا نفترض ارتباط العوامل المكونة لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين فإن التدوير المائل هو الطريقة الأنسب لهذه الدراسة البحثية الحالية. و أشار "تيغزة" إلى أن التدوير المائل هو الطريقة الأقرب إلى تمثيل طبيعة علاقات المتغيرات في الواقع و التي غالبا ما تكون مرتبطة و غير مستقلة، بالإضافة إلى أن التدوير المائل يجعل ارتباطات المتغيرات بعواملها أقوى نسبيا من التدوير المتعامد. (تيغزة، 2011)، كما اقترح "Matsunaga" (2010) أن استعمال طريقة البروماكس بدلا من طريقة الفاريماكس، لأن طريقة البروماكس تعتبر التقنية الأقوى و الأنسب في حالة البيانات المستخلصة لبحوث الميادين الاجتماعية. (سويس، 2019).

و تعتبر طريقة البروماكس من أكثر طرق التدوير المائل رواجاً و استخداماً (Kline, 2016) و فيما يلي عرض لأهم المصفوفات الناتجة عن التحليل العاملي الاستكشافي (مصفوفة النمط Pattern Matrix و مصفوفة الارتباط بين العوامل المستخرجة لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين).

المصفوفات:

مصفوفة النمط: و تفيد مصفوفة النمط في تفسير العوامل.

الجدول رقم (30) يوضح: مصفوفة تشبعات فقرات استبيان القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين باستعمال حزمة (Spss) على عواملها باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي و بعد التدوير باستعمال طريقة البروماكس (ن=400) يعد حذف التشبعات التي تقل عن 0.40 لتيسير عملية تأويل العوامل و عرضها

جدول رقم (30): مصفوفة النمط (طريقة الاستخراج: المحاور الأساسية، التدوير المائل بطريقة البروماكس)							
الاشتراكيات	العوامل						الفقرات
	قوة المعلومات	قوة الشخصية	قوة العقاب	قوة المكافأة	قوة الخبرة	قوة المنصب	
0.638						.728	F5.24
0.628						.697	F5.22
0.662						.666	F6.28
0.563						.638	F6.29
0.649						.609	F5.23
0.555						.558	F5.25
0.572					.771		F3.13
0.665					.734		F3.15
0.583					.516		F3.14
0.594					.513		F3.12
0.653				.811			F4.19
0.571				.741			F4.18
0.603				.569			F4.17

0.730			.811				F2.8
0.708			.786				F2.7
0.722			.632				F2.9
0.656		.831					F6.27
0.415		.549					F6.26
0.486		.537					F4.16
0.739	.752						F1.5
0.467	.592						F1.3
0.318	.581						F1.4
نسبة التباين الكللي المفسر	1.1	1.13	1.26	1.52	3.04	10.7	الجذر الكامن
53.34	1.98	2.12	2.78	3.46	8.68	34.32	نسبة التباين

من خلال الجدول أعلاه تم عرض العوامل الستة (06) المكونة لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي، و التي فاقت قيمة الجذر الكامن لها الواحد الصحيح، هذه العوامل تشيع عن كل واحد منها من ثلاث فقرات فأكثر، و حققت دلالة نظرية معتبرة تكفي لإعتمادها، و قد فسرت هذه العوامل مجتمعة ما نسبته 53.34 % من تباين المتغير، و يليها مصفوفة الارتباط بين العوامل الستة المستخرجة.

مصفوفة الارتباطات بين العوامل المستخرجة: و تبين مصفوفة الارتباط بين العوامل مدى الارتباطات بين العوامل المستخرجة.

الجدول رقم (31) يوضح مصفوفة الارتباطات بين العوامل المستخرجة

جدول رقم (31): الارتباط بين العوامل المستخرجة					
قوة الشخصية	قوة العقاب	قوة المكافأة	قوة الخبرة	قوة المنصب	
				1	قوة المنصب
			1	.668	قوة الخبرة
		1	.256	.157	قوة المكافأة
	1	.242	.609	.663	قوة العقاب
1	.455	.421	.367	.435	قوة الشخصية
.549	.612	.521	.528	.529	قوة المعلومات

من خلال جدول مصفوفة الارتباط بين العوامل المستخرجة يتضح أن العوامل ترتبط فيما بينها ارتباطا جيدا و كبيرا، و هو ما يتوافق مع افتراضات و منطلقات الدراسة الحالية بافتراضها ارتباط العوامل المشكلة لاستبيان القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين.

و كخلاصة للتحليل العاملي الاستكشافي للفرضية الأولى تم التوصل:

إلى أن مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين يحتفظ ببنية متعددة (أكثر من عامل واحد)، حيث تم استخراج ستة (عوامل) تعدى الجذر الكامن لكل واحد منها الواحد الصحيح، و كذا تشبع الفقرات الذي تعدى (0.4) لكل فقرات الاستبيان، حيث تعدت (0.51) و بلغ أعلى تشبع (0.83)، و قد فسرت هذه العوامل مجتمعة نسبة تباين كلي قدره (53.34%)، و تعتبر هذه النسبة جيدة و مقبولة، و نأتي إلى تفصيل العوامل المستخرجة:

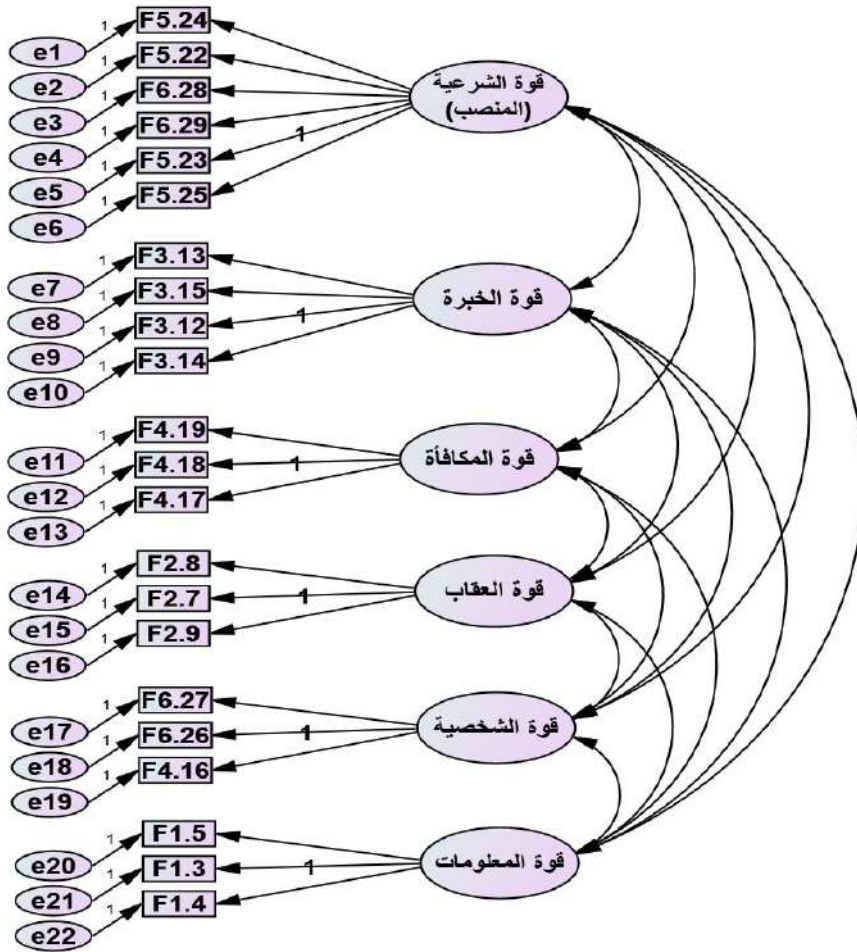
1. العامل الأول: عامل قوة المنصب (الشرعية) و تشبعت عنه (06) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.55) و (0.72)، و نسبة تباين قدرها (34.32%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (10.7).

2. العامل الثاني: عامل قوة الخبرة: و تشبعت عنه (04) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.51) و (0.77)، و نسبة تباين قدرها (8.68%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (3.04).
3. العامل الثالث: عامل قوة المكافأة و تشبعت عنه (03) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.56) و (0.81)، و نسبة تباين قدرها (3.46%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (1.52).
4. العامل الرابع: عامل قوة العقاب و تشبعت عنه (03) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.63) و (0.81)، و نسبة تباين قدرها (2.78%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (1.26).
5. العامل الخامس: عامل قوة الشخصية و تشبعت عنه (03) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.53) و (0.83)، و نسبة تباين قدرها (2.12%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (1.13).
6. العامل السادس: عامل قوة المعلومات و تشبعت عنه (03) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.58) و (0.75)، و نسبة تباين قدرها (1.98%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (1.1).

و بعد تفحص تفحص مصفوفة الارتباط بين العوامل الستة (06) المستخرجة، لاحظنا أن الارتباطات كانت مقبولة و دالة بين كل العوامل المستخرجة، و هو ما يتوافق مع منطلقات و افتراضات و أهداف هذه الدراسة، و التي افترضت وجود عوامل متعددة و مرتبطة فيما بينها تشترك في الدلالة على مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين، و عليه فإن مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين يحتفظ ببنية متعددة تتكون من (06) عوامل مرتبطة فيما بينها.

عرض نتيجة اختبار الفرضية الثانية: و جاء نص الفرضية الثانية كالتالي: " النموذج العملي للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين بقطاع التعليم العالي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، و جامعة محمد خيضر بسكرة) يحقق مؤشرات مطابقة كافية لإعتماده". و من أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم اختبار النموذج العملي من الدرجة الأولى، و الخاص بمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين، و ذلك عن طريق التحليل العملي التوكيدي باستخدام برنامج " Spss Amos"، من خلال اتباع الخطوات الخاصة باختبار النماذج العملية و هي كالآتي:

النموذج المفترض (قبل الاختبار):



الشكل رقم (19): يوضح نموذج القوة التنظيمية المفترض بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

1. بناء النموذج و تحديده: تم بناء النموذج في ضوء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين كما يلي:
2. تعيين النموذج: و يتم تعيينه عن طريق طرح عدد المعلومات التي يتطلبها النموذج النظري من عدد وحدات المعلومات المتوفرة في العينة، و قد كانت وحدات المعلومات المتوفرة في العينة أكبر من متطلبات النموذج) درجة حرية أكبر من الصفر)، و عليه يمكننا القول بأن النموذج متعدي التعيين.
3. تقدير برامترات النموذج: باستخدام طريقة الاحتمال الأقصى (Maximum Likelihood) و تعتبر من أكثر الطرق كفاءة.
4. اختيار حسن المطابقة: و ذلك عن طريق فحص مؤشرات جودة المطابقة كما هو موضح في الجدول أدناه.
5. إعادة تحديد النموذج أو تعديله: في حال ما إذا إفتقد النموذج إلى مؤشرات جودة مطابقة كافية.

و الجدول رقم(32) أدناه، يوضح نتائج اختبار جودة مطابقة النموذج النظري المفترض للبيانات المأخوذة و المستقاة من عينة الدراسة البحثية، من خلال عرض مختلف مؤشرات حسن المطابقة للنموذج.

الجدول رقم(32) يوضح قيم مختلف مؤشرات المطابقة لنموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين.

المؤشرات	الاختصار	التسمية بالعربي	القيمة المعيارية	القيمة
CMIN	مربع كاي	ألا يكون دالا	651.807	
P	الدلالة الإحصائية		.000	
DF	درجة الحرية	أكبر من 0	194	
CMIN/DF	مربع كاي المعياري	من 1 إلى 5	3.360	
RMR	جذر متوسط مربعات البواقي	أصغر أو تساوي 0.1	.089	
SRMR	جذر متوسط مربعات البواقي المعياري	أصغر أو تساوي 0.1	0.654	
GFI	مؤشر حسن المطابقة	أكبر أو يساوي 0.9	.871	
AGFI	مؤشر حسن المطابقة المصحح	أكبر أو يساوي 0.9	.832	
PGFI	مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	أكبر أو يساوي 0.5	.668	
TLI	مؤشر توكر لويس	أكبر أو يساوي 0.9	.887	
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	أكبر أو يساوي 0.9	.905	
RMSEA	جذر متوسط خطأ الاقتراب (رمسي)	أصغر أو تساوي 0.1	.077	

من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم(32) يتضح لنا أن نموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين بقطاع التعليم العالي يحتفظ بمؤشرات مطابقة جيدة تكفي لإعتماده، فمعظم مؤشرات مطابقة النموذج كانت جيدة و معقولة منذ البداية (نظرا للتنظير الجيد و المدقق)، ة هذا ما نتج عنه نمودجا يتميز بمؤشرات مطابقة قوية، كافية للحكم على أن النموذج المفترض يطابق لحد كبير بيانات مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي (جامعتي ورقلة و بسكرة). وبناءا على الجدول أعلاه يمكن تفصيل دلالة كل مؤشر من مؤشرات المطابقة المذكورة فيه:

1. مؤشرات المطابقة المطلقة:

■ **مربع كاي (X^2):** يستهدف اختبار الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود فروق بين النموذج المفترض و النموذج الحقيقي المناظر له في الواقع (المجتمع)، و تجدر الإشارة إلى أن الدلالة الإحصائية لقيمة هذا المؤشر لا تخدمننا، بمعنى أنه توجد فروق بين النموذج المفترض من قبل الباحثة و بين النموذج الحقيقي، بمعنى أن البيانات المأخوذة و المستقاة من عينة الدراسة لا تتطابق مع النموذج المفترض، كما أشار إليه "تيغزة" (2011) " الدلالة الإحصائية باستعمال مربع كاي في سياق النمذجة بالمعادلات البنائية تدل على أن النموذج المفترض (مصفوفة التباين القائمة على النموذج المفترض تختلف عن مصفوفة التباين و التباين لبيانات العينة)، أما قيمة مربع كاي غير الدالة و هي ما يريدها و تتطلع إليها الباحثة، فتدل على عدم وجود فروق جوهرية بين المصفوفتين، أي أن النموذج المفترض يتطابق مع البيانات. (تيغزة، 2011)، و هو ما يعني أن النموذج المفترض يتطابق مع مفهوم المتغير في إطار عينة البحث، و لو أمعنا النظر إلى نموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين نجد أن قيمة مربع كاي قد بلغت (651.807) و قد كانت دالة إحصائية (0.000)، و هو ما يعني حسب هذا المؤشر أن نموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي، لا يتطابق مع النموذج المناظر له في الواقع و الممثل في البيانات المستقاة من عينة البحث، لأن قيمة مربع كاي كانت دالة إحصائية، إلا أنه ما يعاب على هذا المؤشر هو تأثيره بحجم العينة، فكلما زاد حجم العينة يميل أن يكون دالا إحصائيا بالإضافة إلى حساسيته لحجم معاملات الارتباط، و ينصح " تيغزة" (2011) باستعمال هذا المؤشر بمعية مؤشرات مطابقة أخرى لحسن المطابقة. (تيغزة، 2011) و هو أخذ بعين الاعتبار، حيث تم اعتماد مؤشرات حسن مطابقة أخرى.

■ **جذر متوسط مربعات البواقي (RMR):** كلما ارتفعت و زادت قيمة هذا المؤشر دلت على مطابقة سيئة لنموذج الدراسة، و كلما انخفضت واقتربت من الصفر فإنها تدل على حسن مطابقة النموذج، فقيمة (RMR) لنموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي (لجامعي ورقلة، بسكرة)، قد بلغت (0.089) و هي قيمة جيدة تعبر عن حسن مطابقة، و لكن هذا المؤشر وجد أن نتائجه تتأثر بوحدة قياس المتغيرات المقاسة (الملاحظة)، و هذا ما يجعل مدى نتائجه غير محددة، بسبب الاختلاف في وحدات قياس المتغيرات المقاسة، و بالتالي يصعب اعتماد و تأويل نتائجه، لذا دعمنا النتيجة المقبولة لهذا المؤشر بمؤشر آخر يتجاوز هذا الإشكال، و هو متوسط جذر مربعات البواقي المعياري (SRMR).

- **متوسط جذر مربعات البواقي المعياري (SRMR):** و هو الذي يحول مصفوفة التباين و التغير الخاصة بالعينة و مصفوفة التباين و التغير الخاصة بالنموذج المفترض إلى مصفوفتي معاملات ارتباط بحسب "كلاين" (2005) و نستنتج من ذلك أن مشر (SRMR) هو مقياس متوسط البواقي المطلقة لمعاملات الارتباط، أي الفرق العام بين الارتباطات الملاحظة للعينة و الارتباطات المتوقعة للنموذج المفترض، و تدل قيم مؤشر المطابقة (SRMR) التي تقل عن (0.1) على مطابقة جيدة عموماً (تيغزة، 2011).
- و قد بلغت قيمة هذا المؤشر بالنسبة لنموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي بجامعة بسكرة وورقلة (0.65) و تعتبر هذه القيمة ممتازة جداً و جد مرضية.
- **مؤشر حسن جودة المطابقة (GFI):** تعتبر دليلاً على قدرة النموذج التفسيرية، أي أن نسبة التباين التي يستطيع النموذج المفترض تفسيره، و كلما فاقت قيمة هذا المؤشر (0.90) دل على حسن المطابقة، و قد بلغت قيمة هذا المؤشر لدى نموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي لجامعة بسكرة وورقلة (0.90) و هي الحد الأدنى المقبول و الذي تم التوصل إليه. و منه نستنتج أن النموذج قيد الدراسة يستطيع أن يفسر نسبة كافية من التباين و المعلومات الخاصة بمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي بجامعة بسكرة وورقلة و بسكرة.
- **الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب (RMSEA):** "يعتبر من أفضل مؤشرات المطابقة و الذي أظهرت دراسات المضاهات تفوقه و أدائه الجيد" (تيغزة، 2011). و قد بلغت قيمة هذا المؤشر بالنسبة لنموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي لجامعة بسكرة وورقلة و بسكرة (0.077) و هي قيمة جيدة جداً تدل على جودة المطابقة للنموذج.
- 2. **مؤشرات المطابقة التزايدية:**

و تسمى كذلك بمؤشرات المطابقة المقارنة، و هي التي تأخذ بعين الاعتبار مقدار التحسن النسبي في المطابقة التي يظهرها النموذج المفترض، مقارنة بالنموذج القاعدي (المستقل).

مؤشر المطابقة المقارن (CFI): حسب "كلاين" (2005) يعتبر هذا المؤشر من أفضل المؤشرات في مجال المقارنة، و يقوم منطوقه على مقارنة مربع كاي (X^2) لنموذج البحث أو المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل (تيغزة، 2011: ص 118)، إذ يجب أن تفوق قيمة هذا المؤشر (0.90) كي نحكم على أن المطابقة

معقولة، أي أن النموذج المفترض يختلف عن النموذج المستقل، و بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) الخاص بنموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي قد بلغ (0.905) و هي قيمة ممتازة تمكننا من الحكم بأن مربع كاي لنموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي يختلف عن مربع كاي للنموذج المستقل.

مؤشر تاكر لويس (TLI): و الذي يسمى أيضا مؤشر المقارنة المعياري، و قد أشار "تيغزة" (2011) إلى أن هذا المؤشر يحتوي فضلا عن منطق المقارنة بين النموذج المفترض و النموذج المستقل (نموذج العدم أو النموذج القاعدي) على دالة عقابية عند تعقيد النموذج، فبإضافة بارامترات حرة بدون جدوى، أي بدون أن تؤدي هذه الإضافة إلى تحسين في مستوى جودة المطابقة للنموذج المفترض (تيغزة، 2011) و تجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر ليس لديه قاعدة (مسطرة) و يتم تأويله مثل مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، أي كلما فاقت قيمته (0.90) دل على مطابقة جيدة، و قد بلغت قيمة مؤشر (TLI) الخاصة بنموذج القوة التنظيمية لدى القادة العاملين بقطاع التعليم العالي الجامعي ورقلة و بسكرة (0.887)، و هي قيمة جيدة تعبر على حسن المطابقة.

مؤشر الافتقار للإقتصاد:

استنادا لأحد المحكات المهمة للحكم على حسن المطابقة و خاصة الإقتصاد في التنظير و هو محك المعلومات " أيك" (AIC)، و الذي يتعلق بإضافة أو تحرير بعض البارامترات المقيدة بقيمة ثابتة في النموذج، و جوهر هذا المؤشر أنه يفضل و يختار النموذج الذي يتمتع بجودة مطابقة مع البيانات بأقل عدد من البارامترات، أي بأقل جهد في التنظير، خلاف النموذج الذي يحقق مؤشرات جودة مطابقة مماثلة لكن ببارامترات أكثر، وهو ما يفسر أن تلك البارامترات الإضافية لم تساهم في تحسين جودة المطابقة للنموذج المفترض، و أن وجودها و عدم وجودها سيان، و هذا ما يتعارض مع مبدأ مهم في مجال النمذجة بالمعادلات البنائية و هو مبدأ " الشح في التنظير" (Parcimony)، و يجب الإعتماد على القيمة الأقل لمحك (أيك) لمختلف النماذج المتنافسة على أي مفهوم، فهو يعبر أو يتم اللجوء إليه للحكم على أفضلية نموذج واحد من بين مجموعة من النماذج المتنافسة، حيث نعتبر النموذج ذو القيمة الأصغر لهذا المحك هو النموذج الأفضل تمثيلا للظاهرة من النماذج المنافسة له، و نموذج دراستنا الحالية حول مفهوم القوة التنظيمية لا يحتاج لهذا المحك لأن التنظير قوي و جيد و لم يحتاج إلى أي تعديلات، و عليه تم استخراج نموذج واحد يقصر طاهرة القوة التنظيمية.

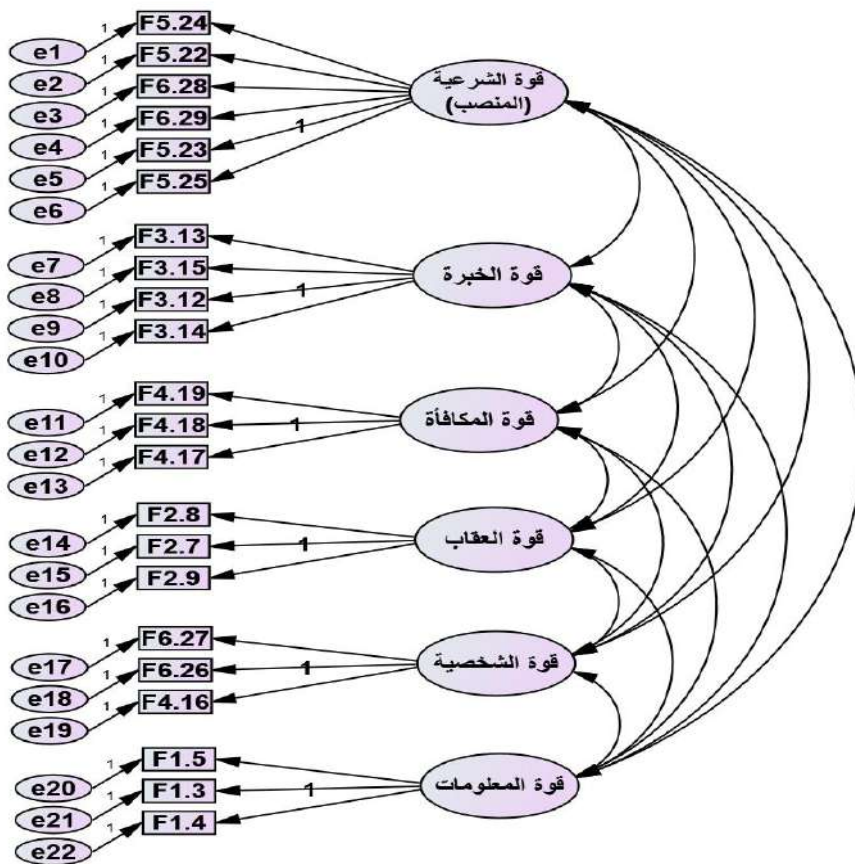
المقارنة من خلال مربع كاي:

تم اللجوء إلى اختيار مربع كاي كمؤشر مهم للمقارنة بين النماذج المتنافسة المحتواة، من خلال الاستعانة بجدول مربع كاي، و معطيات مربع كاي المحسوبة للنموذج الحر و مربع كاي للنموذج المعدل إضافة إلى درجات الحرية لهما كذلك، حيث النموذج الحر أو القبلي (قبل الاختبار) ($\chi^2 = 651$ ، درجة الحرية = 194) و النموذج بعد الاختبار ($\chi^2 = 651$ ، درجة الحرية = 194)، حيث χ^2 الجدولية عند (درجة حرية = 5، ومستوى الدلالة $P = 0.05$) قد بلغت (3.360)، و هي جيدة مسبة إلى χ^2 المحسوبة التي بلغت (651) و درجة حرية تساوي (من 1-5)، و بذلك نستنتج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين النموذجين (قبل و بعد الاختبار)، وبناءً عليه سنحافظ على النموذج المفترض قبل و بعد الاختبار. (نموذج جيد).

كما تجدر الإشارة إلى أن الارتباطات بين العوامل المكونة لنموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي كانت ضمن المجال المطلوب (من 0.2 إلى 0.9).

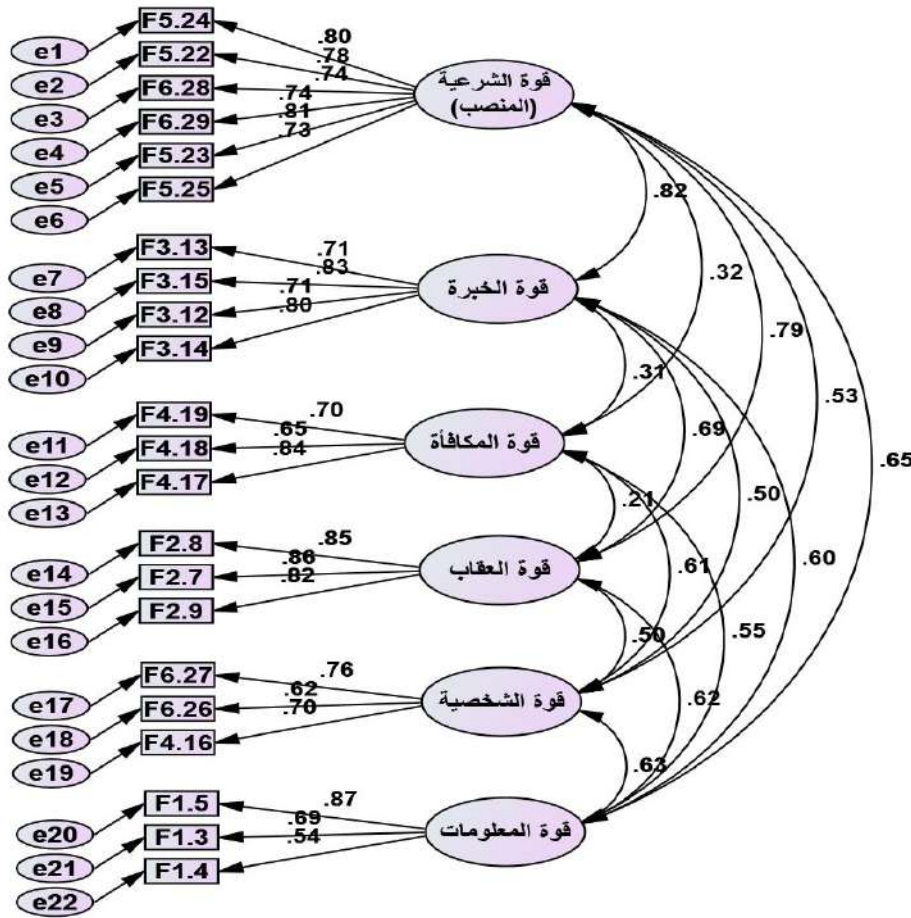
و فيما يلي عرض للنموذج العملي قبل الاختبار و بعد الاختبار:

• النموذج المفترض (قبل الاختبار):



الشكل رقم (20) يوضح نموذج القوة التنظيمية قبل الاختبار

النموذج المفترض (بعد الاختبار):



الشكل رقم (21) يوضح نموذج القوة التنظيمية بعد الاختبار

و كخلاصة للنتائج، و بالنظر إلى قيم مختلف مؤشرات المطابقة يمكن الحكم على أن نموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي يحقق مؤشرات حسن مطابقة جد كافية لإعتماده، و عليه يمكن القول أن النموذج المفترض للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي جامعي ورقلة وبسكرة يتطابق مع النموذج الحقيقي المناظر لها في الواقع، و الممثل ببيانات العينة المستقاة من هذا المجتمع.

صدق و ثبات نموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين:

تم تقدير الصدق التقاربي و الصدق التمايزي بالإعتماد على مخرجات برنامج " أموس " و الجدول رقم (33) أدناه يوضح النتائج المتحصل عليه:

الجدول رقم(33): يوضح تشبعات و دلالة فقرات نموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين

البعد	الفقرة	التشبع	C.R.
قوة المنصب	F5.25	.732	
	F5.23	.812	16.040
	F6.29	.736	14.468
	F6.28	.736	14.476
	F5.22	.779	15.369
	F5.24	.802	15.847
قوة الخبرة	F3.14	.798	
	F3.12	.709	14.612
	F3.15	.826	17.447
	F3.13	.710	14.634
قوة المكافأة	F4.17	.836	
	F4.18	.654	11.926
	F4.19	.701	12.611
قوة العقاب	F1.4	.541	
	F1.3	.687	9.609
	F1.5	.869	10.417
قوة الشخصية	F2.9	.825	
	F2.7	.859	19.810
	F2.8	.851	19.577
قوة المعلومات	F4.16	.696	
	F6.26	.620	10.275
	F6.27	.761	11.734
قيمة CR تدل على ت المحسوبة، وإذا كانت أكبر من 1.964 تكون دالة إحصائيا.			

أولاً: الصدق

1. الصدق التقاربي Convergent Validity

يعنى الصدق التقاربي بمدى نجاح الأبعاد في تفسير مؤشراتها و قد حاولنا التأكد من الصدق التقاربي من خلال:

1.1 **التشبعات:** كل تشبعات المؤشرات على عواملها قد تجاوزت (0.50)، و قد تراوحت قيم التشبعات بالنسبة لكل العوامل ما بين (0.54) حتى (0.86)، و كلها كانت دالة إحصائية، و الجدول أعلاه يوضح التشبعات و دلالتها.

ثانياً: الثبات المركب Construct/ Composite Reliability :

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيم الثبات المركب لجميع الأبعاد كانت قيمة جيدة إلى ممتازة، فكل الإبعاد قد تجاوزت القيمة المحكية (0.7) و التي حددها (Bagozzi & yi, 1988) إذ ينبغي أن تتجاوز قيمة الثبات المركب لكل عامل 0.7 كي تكون مقبولة. فقيمة الثبات المركب لبعء قوة المنصب بلغ (0.81)/ قوة الخبرة (0.82)/ قوة المكافأة (0.83)/ قوة العقاب (0.86)/ قوة الشخصية (0.85)/ قوة المعلومات (0.76)، و بالتالي فإن نتائج استبيان القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي تتسم كلها بالإتساق و مقبولة.

الفصل الخامس: تفسير و مناقشة النتائج

• تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات

1. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى

1.1 عرض نتائج الفرضية الأولى

2.1 تفسير نتائج الفرضية الأولى

2. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية

1.2 عرض نتائج الفرضية الثانية

2.2 تفسير نتائج الفرضية الثانية

• تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات:

1. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى: كخلاصة للتحليل العاملي الاستكشافي للفرضية الأولى تم التوصل:

1.1 إلى أن مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين يحتفظ ببنية متعددة (أكثر من عامل واحد)، حيث تم استخراج ستة (عوامل) تعدى الجذر الكامن لكل واحد منها الواحد الصحيح، و كذا تشبع الفقرات الذي تعدى (0.4) لكل فقرات الاستبيان، حيث تعدت (0.51) و بلغ أعلى تشبع (0.83)، و قد فسرت هذه العوامل مجتمعة نسبة تباين كلي قدره (53.34%)، و تعتبر هذه النسبة جيدة و مقبولة، و نأتي إلى تفصيل العوامل المستخرجة:

- العامل الأول: عامل قوة المنصب (الشرعية) و تشبعت عنه (06) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.55) و (0.72)، و نسبة تباين قدرها (34.32%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (10.7).
- العامل الثاني: عامل قوة الخبرة: و تشبعت عنه (04) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.51) و (0.77)، و نسبة تباين قدرها (8.68%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (3.04).
- العامل الثالث: عامل قوة المكافأة و تشبعت عنه (03) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.56) و (0.81)، و نسبة تباين قدرها (3.46%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (1.52).
- العامل الرابع: عامل قوة العقاب و تشبعت عنه (03) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.63) و (0.81)، و نسبة تباين قدرها (2.78%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (1.26).
- العامل الخامس: عامل قوة الشخصية و تشبعت عنه (03) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.53) و (0.83)، و نسبة تباين قدرها (2.12%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (1.13).
- العامل السادس: عامل قوة المعلومات و تشبعت عنه (03) فقرات تراوحت تشبعاتها بين (0.58) و (0.75)، و نسبة تباين قدرها (1.98%) و الجذر الكامن لهذا العامل بلغ (1.1).

و بعد تفحص مصفوفة الارتباط بين العوامل الستة (06) المستخرجة، لاحظنا أن الارتباطات كانت مقبولة و دالة بين كل العوامل المستخرجة، و هو ما يتوافق مع منطلقات و افتراضات و أهداف هذه الدراسة، و التي افترضت وجود عوامل متعددة و مرتبطة فيما بينها تشترك في الدلالة على مفهوم القوة التنظيمية لدى

القادة الإداريين، و عليه فإن مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين يحتفظ ببنية متعددة تتكون من (06) عوامل مرتبطة فيما بينها.

2.1 تفسير نتيجة الفرضية الأولى:

كان الهدف من وراء اختبار صحة الفرضية الأولى في هذه الدراسة هو اكتشاف البنية العاملية لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي لجامعتي ورقلة و بسكرة، و افترضنا بناءً على النظر القائم أن هذا المفهوم يتكون من بنية عاملية متعددة الأبعاد، و كان نص الفرضية الأولى كالتالي: " مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي (جامعتي ورقلة و بسكرة)، يتكون من بنية عاملية متعددة الأبعاد متمثلة في : قوة المنصب، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة الشخصية، قوة المعلومات".

و من خلال اختبار هذه الفرضية تم استقصاء البنية العاملية لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي، بعد بناء مقياس القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين (400 موظف و موظفة)، و تم تحليل المعطيات عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) و استخراج العوامل بطريقة المحاور الرئيسية، و قد أسفرت نتائج التحليل على أن مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي يتكون من (06) عوامل تعدى الجذر الكامن لكل واحد منها الواحد الصحيح، فيما تعدت تشبعت الفقرات على العوامل التي تنتمي إليها (0.40)، و قد فسرت هذه العوامل مجتمعة نسبة تباين قدرت ب (53.34 %)، و حققت العوامل ارتباطات مقبولة فيما بينها، فاحتفظنا بالعوامل الستة و التي ترتبط فيما بينها ارتباطات معنوية مقبولة، و بذلك فإن الفرضية قد تحققت كلياً، بما أننا افترضنا في البداية وجود بنية متعددة الأبعاد (Multidimensional Structure) مكونة من ستة (06) عوامل و هي كالتالي:

- العامل الأول: قوة المنصب
- العامل الثاني: قوة الخبرة
- العامل الثالث: قوة المكافأة
- العامل الرابع: قوة العقاب
- العامل الخامس: قوة الشخصية
- العامل السادس: قوة المعلومات

أما بخصوص الفقرات التي كانت تشبعاتها مقبولة و عددها (22) فقرة، فقد حافظت على انتمائها للعوامل التي افترضنا أنها تنتمي لها، و فيما يخص الفقرات المتبقية (08 فقرات) فمنها من لم تشبع على أي عامل، و منها من تشبعت على عوامل لم تتحقق فيها الشروط الكافية كي نأخذها بعين الاعتبار.

فتشبعت عن بعد قوة المنصب (06 فقرات (F5.25): و قاست قدرة المدير على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته و استراتيجيته وهي ضمن بعد قوة الشخصية، (F5.23): و كان محتواها اهتمام المدير بالمشاكل الشخصية للعمال أيضا فقرة من بعدة قوة الشخصية، (F6.29): و تكلمت عن قيام المدير بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار و هي فقرة من بين فقرات بعد قوة المعلومات، (F6.28): و مفادها أن المدير يستخدم أسلوب اتصالي من لتعزيز قوة المعلومات للتأثير على الموظفين وهو كذلك فقرة من فقرات قوة المعلومات، (F5.22): و محتواها دعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للتأثير على الموظفين و هو بند في بعد قوة الشخصية، (F5.24): و مفاده أن المدير الكاريزماتي يمتلك تبصرا في مشاعر و حاجات و قيم التابعين و هو أحد بنود قوة الشخصية.

و عليه نجد أن محتوى كل تلك الفقرات المذكورة تعبر عن شخصية القائد الإداري صاحب المنصب القيادي، التي يجب أن تكون مصدر لقوته التنظيمية و التي من خلالها يفرض السيطرة الإيجابية على التابعين أو العمال للتأثير عليهم تأثيرا إيجابيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، من خلال تفعيل ميكانزمات قوة الحكمة و التحكم الإيجابيتين بالتركيز على كل ما يهم العاملين تحت إمرتهم و خصوصا كل المعلومات المتعلقة بمجال عمل كل عامل و الإلمام باحتياجاتهم المادية و المعنوية و كل ما يشغلهم داخل المنظمة و هذا ما سمي بالتبصر في حاجات الآخرين، كذلك التمتع بقوة اتخاذ القرار و التحلي بكل الصفات التي تأسر و تلهم العاملين و تجعلهم أكثر دافعية نحو الولاء و الرضى الوظيفي، و عدم الإحساس بالغبية و التهميش و الإهمال داخل المنظمات و هو مبتغى كل عامل، لذا يجب على القائد الإداري أن يكون في المستوى و الحنكة و يتمتع بمرجعية ذات سمات و صفات طيبة في جميع الجوانب تؤهله لشغل المنصب و تعزز ثقة التابعين له (العمال).

و هذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث أصغر دوسة و حسين (2009) و الموسومة بـ "القوة التنظيمية للقادة الإداريين و أثرها في السلوك القيادي"، في وزارة المهجرين و المهاجرين العراقية اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، و قد تم إجراء البحث سنة 2008 و نشر في العدد 75/ من مجلة الإدارة و الإقتصاد بالأردن، تكون مجتمع الدراسة من مديري الأقسام و مدراء مكاتب الهجرة في بغداد و المحافظات، و تمت الدراسة على عينة مكونة من 46 مفردة من الإدارات (العليا، الوسطى)، و توصل الباحثين في هذه الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها (قوة الوحدات التنظيمية قوة القادة الإداريين) على السلوك القيادي في القطاع المدروس.

و قد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات هي عبارة عن نصائح إرشادية للقادة الإداريين في وزارة المهجرين حول تعزيز مصادر القوة لديهم و خصوصا لجهة بناء نظام معلومات متكامل يوفر المعطيات الضرورية للقادة الإداريين و ضرورة مساعدة القادة لمرؤوسيه في فهم و إدارة المهام الموكلة إليهم، و كذلك إخضاع القادة الإداريين لدورات تدريبية في مجالات السلوك التنظيمي.(أصغر دوسة، حسين، طالب، سوسن. (العدد 75، 2009). القوة التنظيمية و أثرها في السلوك القيادي (بحث ميداني في وزارة المهجرين و المهاجرين العراقية).مجلة الإدارة و الإقتصاد بالأردن، صفحة 110-139. و كذلك نجد أن قوة الشخصية و قوة المعلومات عززتها الكثير من الدراسات مثل القيادة التحويلية و التمكين الإداري... و غيرها.

و من جهة أخرى فقد تشبعت عن بعد قوة الخبرة (04) فقرات، (F3.14): و مفادها أن يحرص المدير على تكريم موظفيه المغادرين من المؤسسة بشكل دائم (و هي فقرة ضمن بعد المكافأة) (F3.12): ومفادها أن تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا، (F3.15): و تقول أن يحرص المدير على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء و هي من بنود قوة المكافأة، (F3.13): و محتواها يبدي الموظفين رضا عما يتقاضونه من رواتب و مكافآت.

و يظهر جليا أن هذه الفقرات اتفقت كلها و اشتركت في التركيز على مبدأ المكافأة المادية و المعنوية، الذي يعد من أهم استراتيجيات القوة التنظيمية داخل المنظمات، و يعتبر من أبرز المؤثرات التي تلمس بصفة مباشرة و قوية وجدان و مشاعر العمال و تؤثر عليهم إما بالسلب أو الإيجاب، و هي أحد مكونات هرم أبراهام ماسلو و بلوم الخاص باحتياجات العاملين داخل المنظمات، و تدخل في تقدير الذات بالعرفان و التشجيع إما مادي أو معنوي، كالتريقات و الزيادة في الرواتب، و التكريمات المختلفة.

و هذا ما جاء في دراسات التراث النظري لتطور علم النفس العمل و التنظيم عموما و السلوك التنظيمي خصوصا مثل المدرسة العلمية لعلم النفس العمل و التنظيم و البيروقراطية لماكس ويبر و التقسيمات الإدارية لصاحبها هنري فايول وصولا إلى وليام هوتشي الذي نادى بقوة القائد التي تأتي من قوة الروح الفريق و الجماعة و غيرها من الدراسات و الابحاث التي كانت نتائجها تؤيد المكافأة كل هذا ينتج عن مايسمى بقوة الخبرة التي بها يستطيع القائد الإداري أن يتحكم في زمام الأمور و يعرف كيف يتصرف في مختلف المواقف.

و هذا ما جاءت به دراسة زيدية (2007) رسالة ماجستير بعنوان "أثر قوة الإدارة العليا في تحديد أهداف الإستراتيجية" كلية التجارة جامعة غزة، اعتمدت المنهج التحليلي الوصفي، تم تطبيق البحث

على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، تكون مجتمع الدراسة من 122 موظف هم جميع المدراء في المستويات الإدارية العليا، و تكونت عينة الدراسة من (74) مديرا من الإدارة العليا و توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى استنتاج وجود علاقة ذات أثر معنوي لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها (الهيكليّة، الخبرة، الملكية، الصفات الشخصية) على تحديد الأهداف الإستراتيجية، كما توصلت إلى ترتيب مصادر القوة التنظيمية؛ حيث جاءت قوة الهيكليّة أولا ثم قوة الخبرة ثم قوة الملكية فالصفات الشخصية.

كذلك أظهرت النتائج أن المدراء، يستثمرون بشكل جيد مصادر القوة المختلفة لديهم في تحقيق أهدافهم و أهداف مرؤوسيههم، و خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كانت أهمها ضرورة زيادة الاعتماد على خبرة المدراء في الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية و ضرورة الموازنة بين جميع الأهداف الإستراتيجية دون التركيز على هدف أو مجموعة واحدة من الأهداف. (زيدية، منى)، (2007) أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة، غزة، فلسطين: رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة. و كذلك دراسة الخشالي (2006) بحث ميداني بعنوان " أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية" المجلة الأردنية لإدارة الأعمال اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع البحث هم القادة الإداريين في البنوك الأردنية و شمل الإستبيان على عينة من (113) مديرا من الإدارات العليا في البنوك.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أنه في الترتيب بين مصادر قوة الإدارة في البنوك الأردنية جاءت الخبرة أولا ثم الهيكليّة فالمكانة و أخيرا الملكية ما اعتبره الباحث دلالة إيجابية و هو كذلك، و أيضا تبين ميل إدارات البنوك لإستراتيجية النمو بالتركيز على حساب إستراتيجيات النمو بالتنوع أو بالمشاريع المشتركة، كذلك تبين وجود علاقة معنوية ذات أثر إحصائي بين أبعاد القوة (الملكية الخبرة)، و اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز فيما وجدت علاقة معنوية لأبعاد القوة (الهيكليّة، الملكية، الخبرة)؛ في اختيار استراتيجية النمو عن طريق التنوع بينما وجدت علاقة معنوية لأبعاد القوة (الهيكليّة، الخبرة، المكانة) في اختيار استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة.

و خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة الإستخدام المتوازن للأنواع المختلفة لإستراتيجيات النمو بدل الإهتمام فقط باستراتيجية التركيز و خصوصا لجهة منح اهتمام أكبر لاستراتيجية النمو عبر المشاريع المشتركة، كما اقترح الباحث تطبيق الدراسة على قطاعات إنتاجية أخرى كالمنظمات الصناعية

(الخشالي، شاكر، العدد1، 2006). أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، صفحة 96-114.

أيضا دراسة العبد الله (2005)، رسالة ماجستير بعنوان "مصادر القوة التنظيمية و أثرها على ضغوط العمل، دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الإجتماعية و العمل"، جامعة دمشق، منهج وصفي استنتاجي، درس الباحث مصادر القوة التنظيمية بأبعادها (الشرعية، المكافأة، الإكراه أو القسر، الخبرة، المرجعية)، و درس ضغوط العمل بأبعادها (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص).

هدفت الدراسة إلى معرفة وجود علاقة معنوية بين أبعاد القوة التنظيمية الخمسة على ضغوط العمل مجتمعة في القطاع المدروس و كذلك تحديد الفروق التي تشكلها العوامل الديمغرافية للعاملين بالنسبة لضغوط العمل، مجتمع الدراسة هم العاملين في وزارتي الشؤون الإجتماعية و العمل البالغ عددهم 327 عاملا، أجري الإستبيان على عينة تكونت من 154 عاملا، خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على ضغوط العمل بجميع أبعادها فيما لم يستنتج هذا الأثر الإحصائي بالنسبة لمصادر القوة التنظيمية الأخرى (الشرعية، المكافأة، القسرية، المرجعية)، كذلك لم تتأثر ضغوط العمل بشكل دال احصائيا في المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

و قد اقترح الباحث مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل من قبل المديرين على تسخير مصادر القوة الشرعية و قوة المكافأة و كذلك العمل على تعزيز القوة القسرية و استخدامها بشكل عادل عبر توظيفها في توليد الضغوط الإيجابية و توظيف قوة المرجعية عبر زيادة العلاقات بين المدراء و العاملين و إنشاء قنوات اتصال شخصية بين العاملين و المدراء و بما يعزز الدعم الإجتماعي و يخفف الضغوط عند العاملين و أخيرا العمل على تعزيز قوة الخبرة عبر تدريب العاملين على حل المشكلات و العمل كفريق.(العبد الله، 2015: مصادر القوة التنظيمية و أثرها على ضغوط العمل، دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الإجتماعية و العمل، دمشق، رسالة ماجستير جامعة دمشق).

أما بعد قوة المكافأة و هو ثالث بعد بعد قوة المنصب و قوة الخبرة فقد تشبعت عنه (03) فقرات (F4.17): و كان محتوى هذه الفقرة أن يستخدم المدير أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، كالإلحاحو التذكير المستمر، و العقاب في حال عدم التنفيذ، (F4.18): و مفادها " يستخدم المدير العقوبات دون

مراعاة لظروف العاملين"، (F4.19): و جاء محتواها كالتالي: " يطبق المدير أحكام العمل بدقة و بشكل مبالغ فيه للتأثير على الموظفين"، من خلال التمعن في معاني هاته الفقرات و مدلولها نجد أنها اتفقت على أن بعد المكافأة يكاد يكون معدوم في مؤسساتنا بصفة عامة و يحل محله العقاب كمبدأ للتأثير على العاملين و ذلك بتطبيق العقوبة بنوعيتها سواءا اكانت الكتابية أو الشفاهية، و هو الواقع الحالي الملموس، في حين كان يجب التركيز على مبدأ المكافأة نظرا لاجابيتها و مدلولها العالي التأثير و خصوصا الجانب المعنوي لدى العمال، إلا أن هذا لا يلغي مشروعية العقاب وفق الاطر القانونية فهو كذلك يعتبر جانب إيجابي مواز للمكافئة فهو يضبط سلوك الآخرين داخل المؤسسة.

و الواقع المعاش داخل منظماتنا يحمل فكرة خاطئة و سلبية عن مفهوم العقاب، فالعقاب يثير الاشمئزاز و النفور و عدم الرضى عند العاملين عكس المكافأة التي تحفز العاملين و تسعدهم إلى حد كبير و هذا ما أبرزته نتائج دراسة أبو زيد (2010)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، منهج وصفي تحليلي، مجتمع الدراسة هم المدراء في المستويات الإدارية الثلاث (عليا، وسطى، دنيا)، و عددهم 560 مدير في عدد من البنوك التجارية الأردنية في محافظة عمان، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة و تكونت من (150) مديرا من المستويات الإدارية الثلاثة.

و قد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القوة التنظيمية (الرسمية، المكافأة، الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) و قد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها العمل على زيادة الاعتماد على مصادر القوة التنظيمية المتمثلة بالرسمية و المكافآت و الحوافز و الخبرة في زيادة التحفيز لدى العاملين.(أبو زيد، 2010: أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، عمان، الأردن: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط). و تبقى المكافأة واقع مأمول لدى العاملين.

فيما تشبع عن بعد قوة العقاب (03) ثلاث فقرات كذلك، (F1.4): و أقرت أن يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين لأداء جزء من مهامه، (F1.3): و أقرت أن يقوم المدير باستخدام سلطة موقعه لإدارة الصراع بين الموظفين، (F1.5): و كان محتواها يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على الموظفين، كل هاته الفقرات أقرت بصلاحيات القائد الإداري حيث أدرج العقاب ضمن تطبيق

الصلاحيات الممنوحة من خلال المنصب في إدارة الصراع بين الموظفين، و تفويض الصلاحيات للعاملين لأداء جزء من مهامه؛ و هذا يدخل ضمن تمكين العاملين بتفويض السلطة، و المشاركة في اتخاذ القرارات، و توزيع الوظائف و المهام على العاملين، لأن العقاب يعتبر أحد أهم العوامل الإيجابية في بعض المواقف التي تتطلب ذلك، و هذا لا يعني أن العقاب بالتصور السلبي الذي يعتقده البعض، فهو داخل المنظمة عرف و تطبيق للقوانين التي تضمن حقوق وواجبات الموظف العامل في إطار ما يحدده القانون الداخلي للمنظمة و المنشير الوزارية، فهو قانوني أكثر منه تعسفي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك العقاب المعنوي الذي يمس مشاعر الموظف و الذي تكلمنا عليه سابقا، و أن للمدير الأحقية التي تسمح له بعقاب الموظفين بما يمليه القانون و حسب الشروط و الخطوات الشرعية.

و هذا وفق الدراسة الميدانية الأجنبية التي قام بها كل من (KOZAN, ERGIN,& VAROGLU,) بعنوان (2014): *Best of power and conflict intervention strategy: A Study On Turkish Managers*، بحث بعنوان "مصادر القوة و استراتيجية إدارة الصراع"، دراسة على المدراء الأتراك" منشور في المجلة الدولية لإدارة النزاعات، منهج وصفي تحليلي، هدفت الدراسة إلى تطوير معيار مؤثر لإدارة نزاعات المرؤوسين و تقدم عدد من استراتيجيات التدخل في نموذج واحد، شمل الاستبيان 39 مديرا و 165 عاملا تابعا لهؤلاء المدراء حول مصادر القوة التنظيمية ووسائل إدارة الصراع باستخدام تقنية الأحداث الحرجة.

تم استنتاج وجود علاقة بين مصادر قوة المدراء و استراتيجيات إدارة النزاعات و بينت الدراسة أن لموقع المرؤوسين الوظيفي دور كمتغير معدل في هذه العلاقة، كما تبين أن السلطة المرجعية للقيادة تلعب دورا في استراتيجية الوساطة في نزاعات المرؤوسين لكن دورها ينخفض و يزداد دور استراتيجيات إعادة الهيكلة و التحكيم تبعا لموقع المرؤوسين، و الاستراتيجيات الأخيرة إي إعادة الهيكلة و التحكيم تعتمد في الغالب على قوة مكافأة المدير لمرؤوسيه، أخيرا فقد كان مستوى الرضا الأعلى مع استراتيجية الوساطة و الأدنى عندما نأى المدراء بأنفسهم عن الصراع، و قد خرجت الدراسة بتوصيات كان أهمها ضرورة تدريب المدراء على مهارات استراتيجية الوساطة في البيئات التي يضطرون فيها للعب دور في حل نزاعات المرؤوسين كما يكون لهذا التدريب أثره في تحسين استخدامهم لمصادر القوة المتاحة لهم. و هذا مالمسناه في فقرات بعد قوة العقاب.

أما بعد قوة الشخصية فقد تشبع عنه (03) فقرات أيضا. (F2.9) و مفاده: " يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد". (F2.7) و كان محتواها: "خبرة المدير و معلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع الموظفين"، (F2.8) القائلة أن" المدير يستخدم خبرته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل"، نلاحظ أن جل الفقرات اتفقت على أن مرجعية القائد الإداري تلعب دور جد مهم في التأثير على العاملين تأثيرا ايجابيا.

فالقائد يكسب هبة من خلال الكاريزما الشخصية من هندام و طريقة المشي و الكلام و كل تصرف يصدر عنه هو بمثابة قدوة يقتدي بها العاملين و تجعلهم يعجبون به، ما يضمن له الاحترام و الطاعة و الثقة و الالتزام بالعمل، و ركزت الفقرات الثلاث المشبعة على خبرة المدير و معلوماته هي التي تساهم في بناء العلاقات القوية مع الموظفين، و حل المشكلات التي تواجههم في العمل، و تشجيعهم على العمل كفريق واحد. و هذا ما دعمته دراسة رامزيني ندائي محمد و فيروزخان(2013)، دراسة (Firouzjah & Ramezani, Nedae, mohammadi, بعنوان " Managers Power Bases, Employees j'ob Strees And Intent To Stay" ، بحث منشور في المجلة الأوروبية لبيولوجيا التجارب بعنوان " مصادر قوة المدراء، ضغوط العمل و نية البقاء عند العاملين"، منهج وصفي تحليلي، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مصادر القوة و ضغوط العمل و نية البقاء بالنسبة للعاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية، صنفنا الدراسة مصادر القوة إلى أبعاد (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الإكراه)، مجتمع البحث هو العاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية بمن فيهم الخبراء و القادة و مساعدي القادة، تضمنت العينة 288 مفردة، خلصت الدراسة إلى أن المدراء لديهم السلطات (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الإكراه) على التوالي من حيث القوة و أثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية عكسية بين مصادر القوة و ضغوط العمل، و كذلك أيضا وجود علاقة معنوية ايجابية بين مصادر القوة و نية البقاء في العمل، و قد كانت قوة المرجعية الشخصية الأقوى تأثيرا من بين ابعاد مصادر القوة على ضغوط العمل و على نية الاستمرار في العمل أيضا.

و للإشارة فإننا لم نحصل على بحوث و دراسات تناولت البنية العاملية للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين بصفة عامة و لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي بصفة خاصة، لكن هناك دراسات عديدة تناولته بصورة مختلفة عن دراستنا الحالية فنجد أنه قد درس كمتغير مستقل و تابع في بعض الدراسات وتم ربطه بمتغيرات أخرى. كذلك نجد أن الدراسات السابقة توافقت مع الدراسة الحالية من حيث تصورنا لطبيعة

بناء هذا المفهوم و عدد مكوناته، و هذا ما جعل التنظير حول المفهوم يتسم بالقوة و المصداقية. (انظر جدول علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية في الفصل الأول).

2. تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

1.2 عرض نتيجة اختبار الفرضية الثانية: و جاء نص الفرضية الثانية كالتالي: " النموذج العملي للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين بقطاع التعليم العالي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، و جامعة محمد خيضر بسكرة) يحقق مؤشرات مطابقة كافية لإعتماده".

و من أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم اختبار النموذج العملي من الدرجة الأولى، و الخاص بمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين، و ذلك عن طريق التحليل العملي التوكيدي باستخدام برنامج "Spss Amos".

2.2 تفسير نتيجة الفرضية الثانية:

هدفت الفرضية الثانية في هذه الدراسة إلى التأكد من وجود مطابقة النموذج العملي (من الدرجة الأولى) للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي بجامعة ورقلة و بسكرة، و الذي تم بناؤه بالاستناد إلى نتائج التحليل العملي الاستكشافي حول البنية العملية لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي. و ذلك من خلال التحليل العملي التوكيدي عن طريق برنامج أموس (AMOS) و كان نص الفرضية كالتالي: " النموذج العملي للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي يحقق مؤشرات مطابقة كافية لإعتماده".

و من خلال نتائج التحليل العملي التوكيدي تم التأكد من استيفاء نموذج القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي لمؤشرات حسن مطابقة كافية لإعتماده، حيث تجاوزت هذه المؤشرات المحكات الدالة على أن النموذج النظري يتطابق مع البيانات المستوحاة من العينة، بمعنى أن البيانات التي تم جمعها من العينة (موظفي و موظفات إدارة كليات جامعة قاصدي مرباح ورقلة، و جامعة محمد خيضر بسكرة) قدمت دعما ميدانيا و إمبريقيا للنموذج النظري الذي تم افتراض أنه يفسر سلوك المتغير (تصرف القائد الإداري من خلال عوامل القوة التنظيمية)، في الواقع، و بالتالي فمؤشرات المطابقة قدمت دليلا و برهانا عللا

صلاحية النموذج و صدقه في تفسير القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي لدى عينة الدراسة المتمثلة في موظفي و موظفات إدارات كليات جامعتي ورقلة و بسكرة.

و ما يدعم نتائج صحة هذه الفرضية هو واقع و مستوى القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي. حيث كان مستوى القوة التنظيمية لدى القادة جيدا حيث بلغ متوسط القوة (3.36).

و من خلال نتائج اختبار الفرضية الثانية، يمكننا القول أن نتائجها قدمت دعما ملحوظا لما توصلنا إليه في الفرضية الأولى، بخصوص مخرجات التحليل العملي الاستكشافي و التأكيد على البنية متعددة العوامل لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي. و هو ما يجعلنا نتجاوز مجرد الاستكشاف الذي يميز أسلوب التحليل العملي الاستكشافي إلى بنية أكثر صلابة و دعما عن طريق التحليل العملي التوكيدي. و هذا ما أكدت عليه الباحثة مروى جبر حنون في دراستها البحثية الموسومة بـ " دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين " حيث أكدت على أنه لا يمكن الحديث عن القائد الإداري دون الحديث عن القوة التي يتفاعل معها و يضيفها إلى المنظمة، ذلك لأن القيادة هي اساس علاقات قوة توجد بين القائد و العاملين إلى جانب كونها عملية تستخدم فيها القوة للتأثير في سلوك الآخرين و مستويات رضاهم لإنجاز أهداف و خطط المنظمة، و يمتلك القائد رؤية خاصة بالقوة تختلف تماما عن رؤية الآخرين ففي الوقت الذي يركز فيه المدير العادي على أن القوة كمية ثابتة و هي حكرا عليه و تنجم عن السلطة الرسمية و تتجه باستمرار من أعلى الهرم التنظيمي إلى الأسفل، نجد القائد الحقيقي ينظر إلى القوة على أنها ذات كمية متغيرة و تنجم من تفاعل العاملين بأساليب الاتصال الرسمي و غير الرسمي و تمارس من خلال الأنشطة و الآراء المشتركة داخل فرق العمل. (مروة جبر حنون، 2017، ص 12)

و كذلك دراسة الباحث فراس ابراهيم عمران الموسومة بـ " أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي و التي أكدت على أهمية تواجد مصادر القوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، العقاب، المرجعية، الخبرة)، جميعها في العمل عموما و هذه القوى تتكامل مع بعضها في إحداث تأثير القيادة و أهمها قوة الشرعية المستمدة من طبيعة النظام الإداري و القانوني المطبق في المصارف العامة و قوة الخبرة في المرتبة الثانية، و ثالثا قوة الإعجاب أو المرجعية و رابعا قوة المكافأة و أخيرا قوة العقاب، بحسب رأي الخبير، و تتأثر قوة أو شدة مصادر القوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، العقاب، المرجعية، الخبرة) بحسب العوامل الديمغرافية للعاملين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى

التعليمي، المستوى الوظيفي، نوع الفرع)، و لعوامل (المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة) دور أكبر من غيرها من العوامل. (فراس ابراهيم عمران، ص 34).

بالإضافة إلى ما أسفرت عنه نتائج بعض المقابلات التي قامت بها الباحثة مع بعض القادة الإداريين أثناء توزيع أداة القياس " استبيان الدراسة" على عينة البحث، فكان فحواها سرد بعض القادة لتجربتهم القيادية و تقلدهم لمناصب عليا في الإدارة و من خلال واقعهم المعاش في هذا المجال كل حسب المناخ و الظروف أكدوا أن دور القائد جد مهم و فعال في تسيير المنظمات إذا توفرت عدة شروط وعوامل كان أهمها وعي الموظفين بأهمية دور القائد في التسيير من جهة ووعي القائد الإداري بأهمية دور الموظف في رقي و تطور المنظمة من خلال تحسين مستوى الأداء من جهة أخرى، و تقبل كل ما يعود على المنظمة بالمردودية الإيجابية في ظل عدم المساس بمشاعر و أحاسيس الموظف و القائد على حد سواء؛ إلا أن هناك بعض العوائق التي اعترضت طريق القائد الإداري كمروره بمواقف صعبة كان نتائجها صدمات مع الموظفين في بعض الأوقات أولها القائد إلى سوء الفهم في بعض الأحيان، أو عدم تقبل أو عدم الرضى على قراراته أحيانا أخرى، في خضم اختلاف الاتجاهات و القيم و المبادئ و المعتقدات من فرد لآخر، كذلك فكرة عدم تقبل ذلك القائد كشخص لتولي المسؤولية، نظرا للتكتلات الغير الرسمية و الرسمية في بعض الأحيان داخل المنظمة (قطاع التعليم العالي).

و هذا ما يستحضر ما أكد عليه " رونالد دي ريجيو" في كتابه السلوك التنظيمي داخل المنظمة؛ حيث تكلم عن ما يسمى " السلوك السياسي داخل المنظمات " behavior political" و ما يدور داخلها من صراعات بشتى أنواعها و التكتلات المسييسة بين افراد المنظمة، و التي غالبا ماتكون بين سياسة معارض و مؤيد لتزكية القائد الإداري من الجانب الشخصي لا من الجانب القانوني. لأنه في الغالب القانون يفرض و يعين القائد، كذلك السعي وراء المصالح الشخصية سواء من طرف القائد أو الموظفين.

أيضا كان للباحثة وقفة مع بعض الموظفين و أخذ آرائهم ووجهة نظرهم حول القادة الإداريين بصفة عامة لأنه لوحظ عدم تقبل تخصيص الكلام أو النقاش حول قائد معين في أي جامعة أو كلية أو قسم نظرا لحساسية الموضوع بالنسبة لغالبية الموظفين و قد تم احترام ذلك من قبل الباحثة و اكتفت بترك الإجابة مفتوحة لدى الموظفين حول طرح السؤال الذي مفاده " ماهو رأيكم في الواقع المعاش و ماهو مأمول في مجال التسيير و القيادة بصفة عامة و ماهي الشروط و الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري و يتحلى بها للتحكم الإيجابي في زمام الأمور لتحقيق التأثير الإيجابي على موظفيه و ما بين هذا و ذاك و بين موقف القادة المؤيد

لواقع معاش، و موقف الموظفين المطالب بواقع مأمول؛ اتضح و تأكد أنه على القائد التحلي بعوامل و سمات و صفات تنضوي تحت ما يسمى بمفهوم "القوة التنظيمية"، و الذي جاءت من أجل أن تؤكد هاته الدراسة البحثية للمساهمة و لو بالقليل في حل تلك المشاكل و غيرها في مجال أهم قطاع بين القطاعات الحكومية و الإقتصادية و الإجتماعية ألا و هو قطاع التعليم العالي و الوصول به إلى مصاف الجودة العالمية، لما لا و الجزائر لديها من الكفاءات القيادية و الكفاءات البشرية في قطاع التعليم العالي ما يؤهلها و يمكنها من الوصول إلى ذلك من خلال استخلاص بنية عملية لمقياس القوة التنظيمية متفق عليه من قبل القائد الإداري الرئيس و الموظف الإداري المرؤوس.

فالقوة التنظيمية كفيلة بحل تلك المشاكل و غيرها المذكورة سابقا و كيفية التدخل في حالة الأزمات و " أزمة الوباء كوفيد 19 " 2020 كمثال " تتطلب قوة تنظيمية صلبة للتصرف السريع و السليم و هذا ماالتمسته الباحثة عند القادة و الموظفين. و حسب المثل الصيني القائل " يجب أن تعرف الشخص الذي أمامك لتتصرف بشكل سليم و صحيح " و تحقق التأثير الإيجابي المطلوب و الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة بين رضى طرفي المعادلة الرئيس و المرؤوس.

خاتمة:

نظرا للطلب المتزايد عن البنيات العاملة لمختلف المفاهيم التي تخص السلوكيات التنظيمية بجل الميادين و التخصصات الخاصة بالمنظمات، وسعيا منا حاولنا في هاته الدراسة توضيح مختلف مكونات و جوانب مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي حسب الظروف التي اتاحت لنا، الذي يعتبر أحد أهم المفاهيم التي صادفت الباحثين أثناء الممارسة الميدانية، عن طريق اختبار البنية العاملة لمفهوم القوة التنظيمية و اكتشاف مختلف تفاصيلها و أبعادها و العوامل التي تشكل منها، و كلنا أمل أن نتائج الدراسة الحالية ستزيج أكبر قدر ممكن من الغموض و الضبابية بخصوص فهم ماهية هذه الظاهرة الإيجابية داخل المنظمات بعد أن كانت ذات طابع سلمي بحث ليتمكن المختصين و أصحاب القرار من قياسها و فهمها جيدا و العمل بها أو على الأقل محاولة تكييفها مع المحيط العملي.

انطلاقا من تصور مبدئي لطبيعة القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي و التي تتكون بطبيعتها من عوامل و مكونات ذات طبيعة خاصة تخص كل قائد حسب الدرجات و الاختلافات فيما بينهم فقد تم استقصاء بنيتها من خلال اسلوب التحليل العملي الإستكشافي و من ثمة تأكيدها بأسلوب التحليل العملي التوكيدي و بهذا نكون قد استوفينا التحليل العملي بشقيه ثم التحقق من مطابقتها للسلوك المعمول به في الواقع مستعينين بالدعم الاحصائي التجريبي الذي قدمته بيانات الدراسة من خلال نتائجها النهائية المعطاة حيث أثبتت النماذج النظرية المقترحة من خلال التنظير قدرتها على تفسير ظاهرة القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين بقطاع التعليم العالي.

و توصلت هاته الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج التي تم تفسيرها على ضوء التنظير و الدراسات السابقة، فتبين أن مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي، هو مفهوم مركب يتكون من عدة عوامل و أبعاد تشترك في الدلالة عليه، حيث أن مفهوم القوة التنظيمية من المفاهيم السلوكية التنظيمية ذات التأثير النفسي الكبير، التي تطورت عبر الزمن و فرضت نفسها كخاصية يجب التمتع بها حتى تنجح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة و هي مفهوم يطرأ عليه التغيير و التجديد حسب الظروف و المواقف و الإمكانات المتوفرة و حسب الأشخاص و الأفراد المتعامل معهم في سياق العمل و كنتيجة عامة نلخص أهم مجادات به الدراسة الحالية:

- مفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي بجامعة ورقلة و جامعة بسكرة يتكون من مكونات و عوامل أساسية هي: قوة المنصب، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة الشخصية، قوة المعلومات.
- نموذج البنية العائلية للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين يتسم بمؤشرات مطابقة كافية لإعتماده في تفسير ظاهرة القوة التنظيمية.
- من خلال الدراسة الميدانية و استطلاع الواقع المعاش اتضح للباحثة أن هناك عدة أوجه إيجابية و خيارات في مجال القيادة بصفة عامة والقوة التنظيمية كمفهوم خاص داعم لنجاح القيادة يفتح المجال لدراسات أخرى في موضوع القيادة كالقيادة الخادمة، و القيادة الذكية Smart leadership...

توصيات و مقترحات البحث:

- من خلال مسيرة البحث حول مفهوم القوة التنظيمية و التأكد من ضرورة و أهمية الموضوع نوصي ب:
- توحيد جهود الباحثين من أجل توسيع نطاق و مجال ضبط المفاهيم النفسية باستخدام التحليل العائلي و البناء بالنمذجة على محيط و بيئة المنظمات الجزائرية.
- ضرورة إجراء بحوث أخرى داعمة حول موضوع القوة التنظيمية، بغرض التوصل إلى بني عوامل أخرى و بمتغيرات مختلفة تدعم البنية العائلية الحالية.
- تكوين خبراء و مختصين في هذا المجال التنظيمي الخاص بالقيادة و القادة الإداريين، من أجل تنمية القدرات و المهارات القيادية .
- العمل بنتائج هاته الدراسات للمساهمة ولو بالقليل في تطوير المنظمات و خصوصا قطاع التعليم العالي.

قائمة المراجع

1. تيغزة أمحمد (2012). *التحليل العاملي الاستكشافي التوكيدي: مفاهيمهما و منهجيتهما بتوظيف حزمة spss و ليزل lisrel*. ط1. دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان.
2. ابراهيم محمد محاسنة (2013). *القياس النفسي في ظل النظرية التقليدية و النظرية الحديثة*. ط1. دار جرير للنشر و التوزيع. الأردن.
3. إحسان داهش جلاب (2011)، *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
4. أنس عبد الباسط عباس (2011)، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية behavioral Sciences*، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
5. بارون روبرت (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*.
6. الباقي. صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004): *السلوك الفعال في المنظمات*. الدار الجامعية للنشر و التوزيع. مصر. القاهرة.
7. باهي مصطفى، عبد الفتاح أحمد (2006). *الإحصاء التطبيقي باستخدام الحزم الجاهزة spss*. ب ط. مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
8. بوسالم عبد العزيز (2014). *القياس في علم النفس و التربية*. ط1. دار قرطبة للنشر و التوزيع.
9. بوسنة محمود (2012). *علم النفس القياسي المبادئ الأساسية*. ط2. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
10. تيغزة أمحمد (2011). *اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحنى التحليل و التحقق*. مركز بحوث كلية التربية . المملكة العربية السعودية.
11. جابر نصر الدين، الهاشمي لوكيا (2006)، *مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي*، شركة الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر.
12. حريم. حسين (2007): *السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات*. دار زهران للنشر و التوزيع. عمان. الأردن.
13. حسين حريم (2009)، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال*. ط 3. دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

14. حسين عبد الحميد أحمد رشوان (2007)، *في القوة و السلطة و النفوذ: دراسة في علم الاجتماع السياسي*، مركز الإسكندرية للكتاب، الأزاريطة، بدون طبعة.
15. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي (1999)، *علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق*، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى.
16. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي (2013)، *مبادئ إدارة الأعمال: بمنظور منهجي متقدم*، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ب ط.
17. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي (2009)، *دار إثراء للنشر و التوزيع*، عمان ، الأردن.
18. دلال القاضي، محمود البياتي (2008) ، *منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss*. ط1. دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
19. دليو فضيلو آخرون (2006). *المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة*. ط1. مخبرالتطبيقات النفسية و التربوية و مخبر علم الاجتماع. قسنطينة.
20. رانيا عبد المعز الجمال (2011)، *الإدارة و العلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة*، ب ط. دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الأزاريطة، الاسكندرية.
21. رائد محمد عبد ربه (2012)، *مبادئ إدارة الأعمال*، ب ط. دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
22. رجاء محمود أبو علام (2005). *مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية*. ط5. دار النشر للجامعات. القاهرة.
23. رفاعي و حمد رفاعي و آخرون(2009): *إدارة السلوك في المنظمات*. جامعة المنصور. دار المريخ للنشر. المملكة العربية السعودية.
24. رونالد.ي. ريجيو(1999)، ترجمة فارس حلمي، *المدخل العام النفس الصناعي و التنظيمي*، دار الشروق للنشر و التوزيع.
25. سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة (2011)، *علم النفس الاجتماعي Social Psychology*، ط1. دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
26. سعيد بن حمد الربيعي (2008). *التعليم العالي في عصر المعرفة- التغيرات و التحديات و آفاق المستقبل*. ط1. دار الشروق للنشر و التوزيع. عمان.

27. سناء ابراهيم أبو دقة (2012). *الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات*. ط1. جامعة أبو دقة الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
28. السيد محمود و آخرون (2002): *العلوم السلوكية*. دار الحريري للنشر و التوزيع. القاهرة.
29. شفيق رضوان (2002)، *السلوكية و الإدارة*، ط2. المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان.
30. شفيق. محمد. (د س). *السلوك الإنساني و فن القيادة و التعامل و مهارات الإدارة*. مصر: مطابع روز الويسف الجديدة.
31. صلاح الدين محمود علام (2000). *تحليل بيانات البحوث النفسية و التربوية و الاجتماعية*. دار الفكر العربي. القاهرة.
32. عامر الكبيسي (2006)، *التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة: التصميم التنظيمي*، ط1. دار الرضا للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا.
33. عبد الرحمان العيسوي (ب س) ، *علم النفس و الإنتاج*، ب ط. مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر.
34. عبد الوهاب و آخرون (1993): *إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية*. مكتبة عين شمس للمشر و التوزيع. القاهرة.
35. عدنان العتوم، قاسم كوفحي (2011) ، *القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح*، ط1. دار اثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
36. عمر وصفي عقيلي (2012): *تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الإستراتيجيات- الإقتصاديات*، ط1. دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
37. فانتن عوض الغزو (2010) ، *القيادة و الإشراف الإداري*، ط1. دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
38. فاروق عبده فلية، السيد محمود عبد المجيد (2005)، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، ط1. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
39. كامل محمد المغربي (2004)، *السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم*، ط3. دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن.

40. محمد اسماعيل بلال (2008)، *السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق*، ب ط. دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، الأزاريطة.
41. محمد سعيد أنور سلطان (2003)، *السلوك التنظيمي*، ب ط. دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الاسكندرية.
42. معمريه بشير (2007). *القياس النفسي و تصميم أدواته للطلاب الباحثين*. ط2. منشورات الحبر. الجزائر.
43. مقدم عبد الحفيظ (2011). *الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات*. ط3. ديوان المطبوعات الجزائرية. الجزائر.
44. مؤيد سعيد السالم (2000). *القوة التنظيمية*، ط1. دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
45. هائل عبد المولى طشطوش (2009)، *أساسيات في القيادة و الإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة*، ط1. دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
46. هشام محمود الأقداحي (2010)، *مقدمة في سوسيولوجية بناء القوة*، ب ط. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.

ثانيا: الأطاريح و الرسائل الجامعية

1. سويبي دحمان (2019). " *البنية العاملية للسلوك الإنسحابي لدى العمال باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM)* ". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
2. الغامدي. سعيد بن محمد آل عاتق (2007): *النمط القيادي و أثره على الإلتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير . كلية التربية. جامعة أم القرى.
3. فراس ابراهيم عدنان (ب س): *أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي*. أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA. كلية التجارة. الجامعة الافتراضية السورية.
4. كعوان كلثوم (2009) ، *قيادة المرأة في المنظمة و أثره على التوافق المهني للعمال*، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم النفس و العلوم التربوية.

5. مروة جبر حنون (2017). دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين. مذكرة من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال. كلية الإدارة و الاقتصاد. جامعة القادسية.
6. منى الرحبي (2012). "البنية العاملية لمقياس ماسلاش للاحتراق النفسي لدى المعلمين بسلطنة عمان". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس. عمان.
7. منى علي زبيده (2007)، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية: "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
8. موفق كروم (2017). "البنية العاملية لاختبار المهارات الإجتماعية و علاقتها ببعض متغيرات الشخصية". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه. كاية العلوم الإجتماعية. جامعة وهران. الجزائر.
9. نصرأوي صباح (2019). "البنية العاملية لمفهوم الأداء لدى الأستاذ الجامعي". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

رابعاً: المجالات العلمية:

1. أكرم محسن مهدي الياسري (2007)، القوة بين الفكر التنظيمي و الفقه الإسلامي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد الخامس/ العدد الأول علمي آذار.
2. تيزغة أحمد بوزيان (2017). توجهات حديثة في تقدير صدق و ثبات درجات أدوات القياس. تحليل نظري تقويمي و تطبيقي. مجلة العلوم النفسية و التربوية. 4(1). 29-7.
3. الخشالي. محمد جودت (2011): أساسيات الالتزام التنظيمي. المجلد 27. العدد 4. جامعة دمشق.
4. درمان سليمان صادق، شلير عبد الرحمان علي صادق، أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الفاكوليات الإنسانية في جامعة دهوك، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة دهوك، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن.

5. رغد محمد يحي خروفة (2010)، *قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى*، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة الرافدين، العدد 99. 1-33.
6. سلطان أحمد خليف (2013)، *المخاطر التنظيمية و السلوك القيادي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل* Organizational Risks And Leadership Opinion Study of Sampling Managerial Leadership In Behavaior An Mosul University مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 5 العدد 10.
7. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين (2009)، *القوة التنظيمية للقادة الإداريين و أثرها في السلوك القيادي (بحث ميداني في وزارة المهجرين و المهاجرين)*، معهد الإدارة، قسم إدارة الأعمال، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد الخامس و السبعون.
8. فاطمة الزهراء اليزيدي، فاطمة الزهراء لوزاتي (2017). " *البنية العاملية لمقياس الدافعية الأكاديمية* ". مجلة العلوم النفسية و التربوية. الوادي. الجزائر. 1(4). 149-173.
9. فريال أبو عواد (2009). " *البنية العاملية لمقياس الدافعية الأكاديمية (AMS) دراسة سيكومترية على عينة من طلبة الصفين السادس و العاشر في مدارس وكالة الغوث في الأردن* ". مجلة جامعة دمشق. 4(54). سوريا. 433-471.

Referances :

Internet :

1. Bolden , R. , *Wha t is leadership ? leadership south west* , research report 1 , [http :llwww.leadership southwest .com](http://www.leadershipsouthwest.com) , 2004 .
2. French, J. & Raeven, B. (1959). **Google book**. Retrieved From : [http://books.google.com/books?hl=ar=&lr=&idLOTrBQAJ&oi=fnd&pg=PA251&dq=French+,+j.+%26+Raven+,+B.\(+1959\).+The+bases+of+social+power+.+Studies+in+Social+power.&ots=WQOGkoXMJ_&sig=42ytP59IUxDYDpZVwyj7sEKrot#v=onepage&q=French%20%2C%20J.%20%26%20Raven%](http://books.google.com/books?hl=ar=&lr=&idLOTrBQAJ&oi=fnd&pg=PA251&dq=French+,+j.+%26+Raven+,+B.(+1959).+The+bases+of+social+power+.+Studies+in+Social+power.&ots=WQOGkoXMJ_&sig=42ytP59IUxDYDpZVwyj7sEKrot#v=onepage&q=French%20%2C%20J.%20%26%20Raven%20)
3. Weiskittle P. 2006 , *Some leadership definitions , Business leadership*, Review , VOL.3 , NO.1, [http //www.,mbawr/d.com/b/article.php? Article](http://www.mbawr/d.com/b/article.php?Article) .

BOOKS:

1. Mcshan , Steven & Glinow , Mary Ann von , 2000.
OrganizationalBehavior , Boston , mc graw – hill co. inc.
2. Vecchio , Robert P. 1995 , *Organizational Behavior* , 3rd ed. ,
fortworthHarcourt brace college publishers .
3. Andrews, Palricia Hayes & Herschel , Richard T.& Baird , John E.J. 1996.
Organizational Communication, Boston , Houghton Mifflin co.
4. B uchanan , David & Huczynski , & Rzej, 1997 , *OrganizationalBehavior*
 , 3th ed ., London , , prentice – hall.
5. Bartol , Kathryn M. & Martin David. 1998 , *Management* , Boston
 ,McGraw - Hill co.
6. Cudeck. Robert, MacCallum C, Robert D(2007).*Factor Analysis at 100: Historical developments and futuredirections*. Lawrence Erlbaum Associates. United States Of America.
7. Daft , Richard L. & Noe , Raymond A. , 2oo1 , *Organizational Behavior*
 ,fortworth Harcourt college publishers.
8. Daghir & Salih, 2000 , *understanding the Organizational Behavior*
 ,Baghdad.
9. Drummond , Helga 2000 , *Introduction to Organizational Behavior* ,
NewYork , oxford university/
- 10.Estelle Morin (2007). *Sens du travail et engagement organisationnel*. Irsst Pub.Montréal.
- 11.Guilford JP. (1954)/ *Psychometrie methods* . McGraw-Hil. New York.

12. Hellriegel Don & Slocum , John W . Jr . , & Woodsman ,Richard W. 2001, ***Organizational Behavior*** , U.S.A ., southwestern college Publishing , ess.
13. Hoboubi,N,Choobineh,Ganavatti, F. K,Keshavarzi,S. & Hosseini,A.A. (2017): ***The Impact of job stress and job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry***. Safety and Health at Work 8, PP 67-71.
14. Ivanko, S.(2012). ***Organizational Behavior***. Slovenia: University Of Ljubljana.
15. Kozan, K.M, Ergin,C, & Varoglu,K(2014,25(1)). ***Bases of Power and Conflit Intervention Strategy: Astudy on Turkish Managers***. International Journal of Conflict Management, PP. 38-60.
16. Lussier , Robert N. 2000 , ***Management Fundamental*** ,U.S.A.,southwestern college Publishing Thomson learning. 10.
17. Newstorm ,J.W. & Davis K. , 2002, ***Organizational Behavior : HumanBehavior at work*** , 11th ed., Mc Graw-Hill co. Inc, new York.
18. Philippe Cibois (2006). ***Principe de l'analyse factorielle***. Université de Versailles.Quentin.
19. Ramezani, Z. N, Nedae, T. Mohammadi, H. A. & Firouzbah, J. A. (2013, 3(6)). ***Managers power base, employees job stress and intent to stay***. European Journal of Experimental Biology, PP.14-21.
20. Robbins , Stephen P. & Coulter , Mary, 1999, ***management***, 6th ed., new jersey, prentice hall, inc.
21. Robbins , Stephen P. , 2001, ***Organizational Behavior*** , 9th ed. , New Jersey , prentice hall, inc.
22. Schermerhorn , Jr . John R . & Hunts , James G. & Osborn.,2000, ***Organizational Behavior*** , 7th ed .,New York, John Wiley , Richard N. & Sons , Inc.
23. Stogdill , Ralph M. 1980. , ***Hand book of leadership*** , 3th ed. , New York , free press division of macmillan publishing co. inc.
24. William A. Cohen, ph. d . Major General, (2001) USAF, Ret, ***the new art of the leader, leading with integrity and honor, The new art of the leader***, arabic language translation copy right , by jarir books tore all rights Reserved, Original English language edition published by Prentice hall Direct, Text Copyright c. All Rights Reserved.
25. Wright , Partrick M. & Noe , Raymond A. 1996, ***Management of Organizationas*** , Boston , mc.grew – hillco.

Journals :

1. Cobb , Anthony T.1980. ***Informal Influence in the Formal Organization***. Academy of Management Journal.VOL. 23.NO.1.
2. Ensley . M. D. Preface .C. L. & Hameiliski. k. m. ,2004. ***The moderating Effect of Environmental Duwamish of the Relationship between Entrepreneurial Leadership and newventure performance***. Journal of leadership Education .VOL.3.NO.1.
3. Finkelsten. Sydney. 1992 . ***Power In Top Management Teams*** ,Academy ofManagement Journal .VOL. 35 . NO. 3.
4. Hackman. Judith Dozier 1985. ***Power And Centrality In The Allocationof Resources in college and universities***. Administrative Science Quarterly.VOL. 30. NO. 1.
5. Hardy. Cynthia 1985 .***The Nature of Urobtrusive Power***. Journal ofManagement Studies. VOL. 22 .NO. 4 .
6. Ibaraa. Herminia. ***Network Centrality***.1993.***Power andInnovationInvolvement Academy Of Management Journal***. VOL. 36 .NO. 3
7. Kenny. Graham K. & Wilson , David C. 1984. ***The Interdepartmental Influence Of Managers***. ***Journal of Management Studies*** .VOL. 21. NO. 4.
8. Krishnan .V. R. 2005. Leader – member exchange . ***Transformational leadership and Value System*** .EIBQ .OL.10. NO. 1.
9. Rahim,M. Afzalur. ***Relationships Of leader Power to complianceand satisfaction with Supervision***. 1989. Journal of Management. VOL. 15 ,NO.4.
- 10.Wiley. Mary Glenn & Eskilsom. Arlene. ***the Interaction ofSex and Power Base Of Perception of Managerial Effectiveness***. 1982. Academy of Management Journal .VOL. 25. NO. 3.
- 11.Wilson David . C. & Kenney. Graham. K. Managerilly. 1985. ***perceived Influence over Intradepartmental decisions***. Journal of Management Studies.VOL.322, NO.2.

الملاحق

الملحق رقم (01): نبذة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أنشأت أول نواة لجامعة قاصدي مرباح (ورقلة) في سبتمبر 1987، وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) في جويلية 2001.

- المرحلة الأولى: مرحلة المدرسة العليا للأساتذة.
- المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة.

وهي مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي، تتكون من 9 كليات و 2 معاهد هي:

الكليات

1. كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة: قسم الفيزياء، قسم الكيمياء، قسم الرياضيات
2. كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال: قسم الإعلام الآلي، قسم الإلكترونيك والاتصالات
3. كلية العلوم التطبيقية: قسم الهندسة الكهربائية، قسم هندسة الطرائق، قسم الري، قسم الهندسة المدنية، قسم الهندسة الميكانيكية
4. كلية المحروقات و الطاقات المتجددة و علوم والأرض والكون: قسم المحروقات و الكيمياء، قسم علوم الأرض و الكون، قسم الطاقات المتجددة
5. كلية علوم الطبيعة والحياة: قسم العلوم البيولوجية، قسم علوم الفلاحة، قسم الميكروبيولوجيا و الكيمياء الحيوية، قسم تربية المائيات، قسم البيئة و هندسة المحيط.
6. كلية الآداب واللغات: قسم اللغة و الأدب العربي، قسم الآداب و اللغة الفرنسية، قسم الآداب و اللغة الإنجليزية
7. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: قسم العلوم الإنسانية، قسم علم النفس و علوم التربية، قسم علم الاجتماع
8. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير
9. كلية الحقوق والعلوم السياسية: قسم الحقوق، قسم العلوم السياسية

المعاهد:

- معهد التربية البدنية، والنشاطات الرياضية.
- معهد التعليم العالي التكنولوجي (IEST).

الملحق رقم (02): نبذة عن جامعة محمد خيضر بسكرة

جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة. أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية:
معهد الري (المرسوم رقم: 84-254 المؤرخ في: 18-08-1984).
معهد الهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم: 84-253 المؤرخ في: 05-08-1984).
معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 86-169 المؤرخ في: 18-08-1986).
تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في: 07-07-1992.
و بصدر المرسوم رقم: 98-219 المؤرخ في: 07-07-1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات و سبعة أقسام. كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك.
و بمقتضى المرسوم رقم: 90/09 المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست (06) كليات و واحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف الميادين و التخصصات.

كليات جامعة محمد خيضر بسكرة :

كلية العلوم و التكنولوجيا: علوم و التقنيات

كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة: علوم المادة ، رياضيات و إعلام آلي ، علوم الطبيعة و الحياة ، علوم الأرض و الكون - جديد-

كلية الأدب و اللغات: لغة و أدب عربي ، آداب ولغة فرنسية ، آداب و لغة انجليزية ، ترجمة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

كلية الحقوق و العلوم السياسية: حقوق ، العلوم السياسية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية : علوم الاقتصادية ، علوم التسيير ، علوم التجارية .

الملحق رقم (3): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لمقياس القوة التنظيمية

الرقم	الاسم	المنصب	التخصص
01	أ.د غربي صبرينة	أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	علم النفس العمل و التنظيم
02	أ.د تاويريت نور الدين	أستاذ التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس العمل و التنظيم
03	أ.د قشي إلهام	أستاذ التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس العمل والتنظيم
04	أ.د رابحي سماعيل	أستاذ التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس التربوي
05	د/ شرفية مونية	أستاذ محاضر "أ" بجامعة محمد خيضر بسكرة	علم النفس العمل و التنظيم
06	د/ بومعراف نسيمة	أستاذ محاضر "أ" بجامعة بسكرة	علم النفس الاجتماعي

الملحق رقم (04): المقياس المقدم للمحكمين

وزارة البحث و التعليم العالي

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

قسم علم النفس

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

عنوان البحث: البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي

في إطار العمل على تحديد البنية العاملة لمفهوم القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي. سعينا إلى بناء هذا المقياس الذي قامت الباحثة بتصميمه بالاستعانة بالتنظير و الدراسات السابقة، المتكون من 6 محاور و كل محور مكون من 7 بنود، كل محور يتناول عامل من عوامل القوة التنظيمية، و التي هي على الترتيب التالي: بعد قوة الرسمية، بعد قوة الخبرة، بعد قوة المكافأة، بعد قوة العقاب، بعد قوة المرجعية، بعد قوة المعلومات، أما بدائل الإجابة (الخيارات) فهي: موافق- محايد- معارض. و تتضمن الدراسة التساؤل التالي: ماهي البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي؟ و تتفرع عنه التساؤلات الجزئية التالية:

- ما مدى صدق و ثبات بينات مقياس البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي؟
- ماهي البنية العاملة لمفهوم القوة التنظيمية باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي؟
- ماهي البنية العاملة لمفهوم القوة التنظيمية باستخدام التحليل العاملي التوكيدي؟
- هل يحقق النموذج العاملي للقوة التنظيمية مؤشرات مطابقة كافية لإعتماده؟

الرجاء من سيادتكم الإطلاع على هذا الإستبيان و تحكيمه، و تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير و الشكر.

الباحثة: بن عمر فاطمة

الرقم	الفقرات	يقيس	لا يقيس	إعادة الصياغة
بعد قوة الرسمية	01	يعتمد المدير على تطبيق الحرفي للقوانين و الأنظمة بشكل تام		
	02	يستخدم المدير سلطته ليراقب مختلف أعمال العاملين في المؤسسة		
	03	يقوم المدير باستخدام سلطة موقعه لإدارة الصراع بين العاملين		
	04	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين لأداء جزء من مهامه		
	05	موقع المدير الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه الأخطاء		
	06	يلزم المدير الموظفين إتباع قراراته الإدارية بناء على موقعه الهرمي		
	07	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين		
بعد قوة الخبرة	08	يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على الموظفين		
	09	بناء على خبرته يقوم المدير بتقديم النصح و الإرشاد للموظفين عند تعرضهم لمشكلة في العمل		
	10	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح و الإرشاد للعاملين		
	11	خبرات المدير و معلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع العاملين		
	12	يستخدم المدير خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل		
	13	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد		
	14	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة		
15	تمنح المكافآت على أساس أداء الفريق و ليس على أساس أداء الفرد الواحد			

			يقوم المدير بتكريم الموظفين المبدعين في حال الإنجاز بشكل دوري و مستمر	16	
			تتسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت و نظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا	17	
			يبيدي الموظفين رضا عما يتقاضونه من رواتب و مكافآت	18	
			يحرص المدير على تكريم موظفيه المغادرين للمؤسسة بشكل دائم	19	
			يحرص المدير على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء	20	
			يتم ربط ترقية الموظفين و مكافأتهم بمستوى الأداء لديهم	21	
			يحق للمدير معاقبة الآخرين في حال الخطأ	22	بعد قوة العقاب
			يستخدم المدير أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، كالإلحاح، و التذكير المستمر، و العقاب في حال عدم التنفيذ	23	
			يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العاملين	24	
			يقوم المدير بإعطاء الموظف أعمال غير مستساغة مع مراقبة شديدة لأعماله	25	
			يطبق المدير أحكام العمل بدقة و بشكل مبالغ فيه للتأثير على الآخرين	26	
			يستخدم المدير عقوبة الإيقاف عن العمل لفترة زمنية بدون أجر، أو تنزيل للرتبة	27	
			يستخدم المدير أسلوب التأنيب الشفوي أو الإنذار الكتابي للتأثير على الآخرين	28	

			يستخدم المدير قوة المرجعية للتأثير على الآخرين من خلال احترامهم له و إعجابهم بشخصه	29	بعد قوة المرجعية
			يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للتأثير على الآخرين	30	
			يحظى المدير بتأييد الآخرين لتأثرهم بشخصيته و انجذابهم له	31	

			32	يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال	
			33	يمتلك المدير خصائص تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين	
			34	يمتلك القائد الكارزмати تبصرا في مشاعر و حاجات و قيم التابعين	
			35	قدرة المدير على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته و استراتيجياته	
			36	يستلزم أداء المدير توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل	
			37	قرب المدير من المعلومات يمنحه القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المنظمة	
			38	إن تدفق البيانات و المعلومات ذات الأهمية يساهم في التأثير على العاملين و عمل المنظمة	
			39	يستخدم المدير أسلوب اتصالي مرن لتعزيز قوة المعلومات للتأثير على الآخرين	
			40	يقوم المدير بتزويد العمال بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في اتخاذ القرار	
			41	يستخدم المدير أسلوب التحسيس و التوعية بأهمية المعلومات للتأثير على الآخرين	
			42	يستخدم المدير سياسة السرية التامة للمعلومات كإستراتيجية للولاء	

بعد قوة المعلومات

البنود التي حذفت



الملحق رقم (05): مقياس مفهوم القوة التنظيمية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

قسم: علم النفس و علوم التربية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

مقياس القوة التنظيمية

في إطار انجاز و استكمال أطروحة الدكتوراه الموسومة ب " البنية العاملة للقوة التنظيمية لدى القادة الإداريين العاملين بقطاع التعليم العالي"، تخصص علم النفس عمل و تنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. نضع بين أيديكم هذا المقياس كأداة لقياس متغير الدراسة والمتمثل في متغير القوة التنظيمية بأبعادها (بعد قوة الرسمية، بعد قوة الخبرة، بعد قوة المكافأة، بعد قوة العقاب، بعد قوة الشخصية، بعد قوة المعلومات)، من أجل التوصل إلى البنية العاملة للقوة التنظيمية داخل التنظيم، و التي تعرف على أنها امتلاك فرد أو مجموعة من الأفراد القدرة على التأثير الإيجابي في فرد آخر أو مجموعة من الأفراد بهدف تعديل سلوك أو تغيير اتجاه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة داخل التنظيم؛ و قد تم اختيار عينة الدراسة متمثلة في العاملين بإدارات الكليات، للإجابة على بنود و فقرات الاستبيان، فالرجاء من حضرتكم المحترمة الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل صدق ومصادقية ، للعلم أن هاته الدراسة لن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي فقط لا غير.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير

باحثة الدكتوراه: بن عمر فاطمة

تحت إشراف أ.د: غربي صبرينة

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

البيانات التعريفية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: من 30-40 سنة ☐ من 40-45 سنة ☐ من 45-50 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق ☐

المنصب الحالي:

الكلية :

المؤهل العلمي: بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الخبرة : من سنة- 05 سنوات ☐ من 05 سنوات- 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فما فوق ☐

آراء المبحوثين بخصوص مقياس القوة التنظيمية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	معارض	معارض بشدة
01	يعتمد المدير على التطبيق الحرفي للقوانين و الأنظمة بشكل تام					
02	يستخدم المدير سلطته ليراقب مختلف أعمال الموظفين في المؤسسة					
03	يقوم المدير باستخدام سلطة موقعه لإدارة الصراع بين الموظفين					
04	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين لأداء جزء من مهامه					
05	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على الموظفين					
06	يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على الموظفين					
07	خبرة المدير و معلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع الموظفين					
08	يستخدم المدير خبرته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل					
09	يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد					
10	يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة					
11	تمنح المكافآت على أساس الفريق وليس على أساس أداء الفرد الواحد					
12	تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا					
13	يبدى الموظفين رضا عما يتقاضونه من رواتب و مكافآت					
14	يحرص المدير على تكريم موظفيه المغادرين من المؤسسة بشكل دائم					
15	يحرص المدير على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء					
16	يحق للمدير معاقبة الآخرين في حال الخطأ					
17	يستخدم المدير أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، كالإلحاح، و التذكير المستمر، و العقاب في حال عدم التنفيذ					
18	يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العاملين					
19	يطبق المدير أحكام العمل بدقة و بشكل مبالغ فيه للتأثير على الموظفين					
20	يستخدم المدير أسلوب التأنيب الشفوي أو الإنذار الكتابي للتأثير على الموظفين					
21	يستخدم المدير قوة المرجعية للتأثير على الموظفين من خلال احترامهم له و إعجابهم بشخصه					

					يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للتأثير على الموظفين	22
					يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال	23
					يمتلك المدير الكاريزماتي تبصرا في مشاعر و حاجات وقيم التابعين	24
					قدرة المدير على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته و إستراتيجيته	25
					يستلزم أداء وظيفة المدير توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل	26
					إن تدفق البيانات و المعلومات ذات الأهمية يساهم في في التأثير على الموظفين وعمل المؤسسة	27
					يستخدم المدير أسلوب اتصالي مرن لتعزيز قوة المعلومات للتأثير على الموظفين	28
					يقوم المدير بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	29
					يستخدم المدير سياسة السرية التامة للمعلومات كإستراتيجية للولاء له	30

الملحق رقم(06): جدول يوضح نتائج قيم محك كايزر و بارتلت لكفاية العينة

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,924
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	7141,181
	ddl	435
	Signification	,000

الملحق رقم (07): يوضح قيم الشيوخ بعد استخراج العوامل

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
F1.1	1,000	,435
F1.2	1,000	,599
F1.3	1,000	,592
F1.4	1,000	,696
F1.5	1,000	,704
F2.6	1,000	,731
F2.7	1,000	,741
F2.8	1,000	,759
F2.9	1,000	,756
F2.10	1,000	,661
F3.11	1,000	,567
F3.12	1,000	,618
F3.13	1,000	,672
F3.14	1,000	,618
F3.15	1,000	,679
F4.16	1,000	,645
F4.17	1,000	,665
F4.18	1,000	,669
F4.19	1,000	,714
F4.20	1,000	,653
F5.21	1,000	,624
F5.22	1,000	,676
F5.23	1,000	,674
F5.24	1,000	,664
F5.25	1,000	,593
F6.26	1,000	,607
F6.27	1,000	,729
F6.28	1,000	,705
F6.29	1,000	,600
F6.30	1,000	,590

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الملحق رقم(08): يوضح عدد العوامل التي تم استخراجها باستعمال محك كايزر القائم على الجذر الكامن الذي يتعدى الواحد الصحيح ستة عوامل.

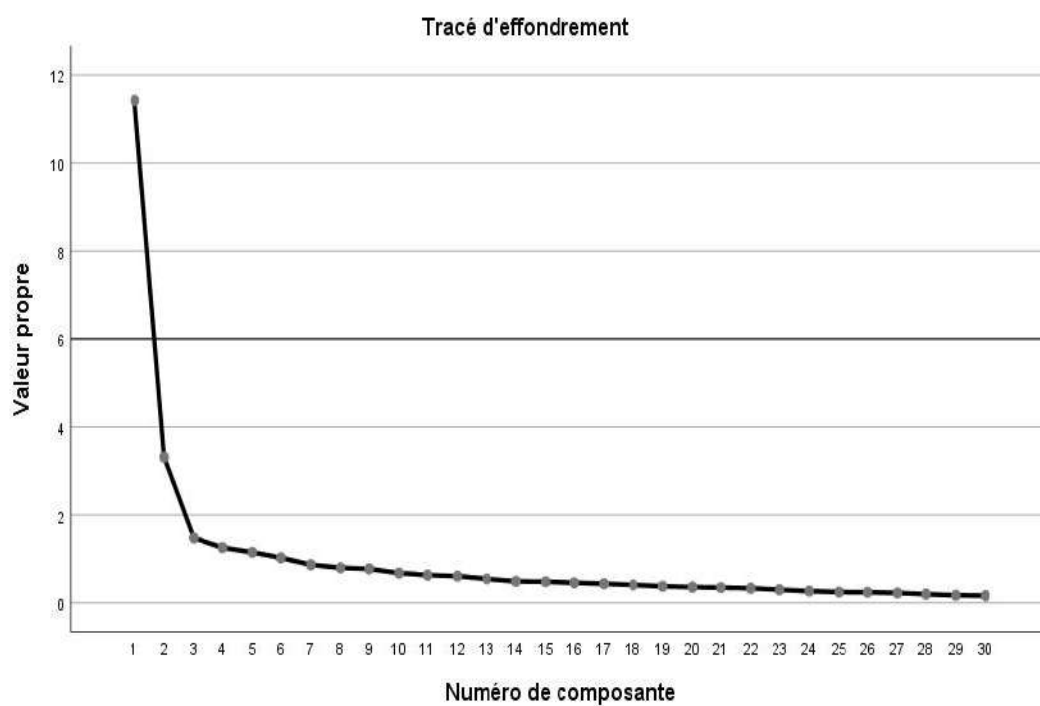
Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements ^a
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	
1	11,425	38,084	38,084	11,425	38,084	38,084	7,135
2	3,313	11,042	49,126	3,313	11,042	49,126	4,263
3	1,476	4,920	54,047	1,476	4,920	54,047	3,953
4	1,254	4,179	58,226	1,254	4,179	58,226	7,250
5	1,147	3,822	62,047	1,147	3,822	62,047	4,447
6	1,023	3,409	65,456	1,023	3,409	65,456	6,010
7	,864	2,881	68,337				
8	,794	2,648	70,985				
9	,771	2,569	73,555				
10	,675	2,252	75,806				
11	,629	2,097	77,903				
12	,606	2,019	79,922				
13	,543	1,810	81,732				
14	,488	1,625	83,357				
15	,479	1,597	84,954				
16	,455	1,515	86,469				
17	,434	1,447	87,916				
18	,406	1,353	89,269				
19	,378	1,258	90,528				
20	,357	1,190	91,718				
21	,347	1,156	92,874				
22	,332	1,106	93,980				
23	,297	,991	94,971				
24	,266	,887	95,857				
25	,245	,816	96,673				
26	,241	,802	97,475				
27	,224	,747	98,222				
28	,197	,658	98,880				
29	,172	,573	99,453				
30	,164	,547	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, impossible d'ajouter la somme du carré de chargement pour obtenir une variance totale.

الملحق رقم(09):يوضح منحنى المنحدر للجذور الكامنة لبيانات درجات عينة البحث على مقياس القوة التنظيمية



الملحق رقم(10): يوضح تشبع الفقرات على العوامل الستة قبل التدوير و بعد التدوير

Matrice des composantes^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
F5.24	,729					
F5.25	,729					
F5.23	,727	-,313				
F2.8	,723			-,301		
F2.9	,721	-,348				
F6.28	,718					
F2.7	,717					
F5.22	,708					
F1.5	,707					
F3.12	,695					
F3.15	,690			,333		
F6.29	,690					
F3.14	,679					
F2.10	,669	-,434				
F5.21	,668				,312	
F2.6	,659	,300		-,339		
F3.13	,616			,438		
F1.3	,592					,338
F1.2	,571	,401				
F3.11	,567		,411			
F1.1	,534		,315			
F6.27	,515		-,507	,349		
F4.16	,506	,356		,310		
F4.18		,740				
F4.19	,414	,665				
F4.17	,528	,586				
F4.20	,531	,581				
F6.26	,478		-,585			
F6.30	,379	,401			,531	
F1.4	,474					,624

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 6 composantes extraites.

الملحق رقم (11): يوضح مصفوفة النمط

Matrice de forme^a

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
F3.13	,807					
F3.15	,743					
F3.12	,657					
F3.14	,598					
F3.11	,519			-,359		
F5.23	,474				,375	
F1.1	,327					
F4.19		,823				
F4.18		,784				
F4.20		,661				
F4.17		,607	-,353			
F1.2		,477				,398
F6.27			-,796			
F6.26			-,683			
F4.16			-,613			
F2.8				-,788		
F2.7				-,768		
F2.9				-,659		
F2.6				-,602		
F2.10	,361			-,495		
F6.30		,551			,556	
F5.22					,511	
F5.24	,362				,487	
F6.28			-,364		,486	
F5.21				-,377	,482	
F6.29	,311				,444	
F5.25	,329				,382	
F1.4						,904
F1.3						,661
F1.5						,599

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 21 itérations.

الملحق رقم(12): يوضح مصفوفة البنية

Matrice de structure

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
F3.15	,810			-,447	,301	,365
F3.13	,797		-,301	-,334		,336
F3.12	,757			-,465	,306	,395
F3.14	,724			-,443	,434	,416
F5.23	,680			-,518	,577	,459
F3.11	,635			-,540		
F5.25	,575			-,478	,568	,519
F1.1	,484	,368		-,405		,474
F4.19		,837				
F4.18		,771				
F4.20		,741	-,376	-,340		,388
F4.17		,708	-,523			,356
F1.2	,369	,601		-,373		,594
F6.30		,553			,526	
F6.27	,303		-,836			,342
F6.26			-,739	-,314	,327	,311
F4.16	,347	,434	-,687	-,325		
F2.8	,454			-,859	,401	,391
F2.7	,467			-,848	,337	,417
F2.9	,576		-,352	-,801	,342	,364
F2.10	,620			-,696	,406	,349
F2.6		,470	-,412	-,680		,576
F5.22	,531		-,307	-,580	,685	,333
F6.28	,496		-,533	-,426	,662	,452
F5.24	,603			-,525	,658	,427
F5.21	,334	,319		-,583	,622	,436
F6.29	,560			-,520	,619	,422
F1.4						,813
F1.5	,357	,331	-,442	-,541		,768
F1.3	,306	,359		-,373		,748

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

الملحق رقم 13: يوضح الارتباط بين العوامل

Matrice de corrélation des composantes

Composante	1	2	3	4	5	6
1	1,000	,118	-,193	-,469	,267	,374
2	,118	1,000	-,218	-,139	,042	,284
3	-,193	-,218	1,000	,231	-,192	-,267
4	-,469	-,139	,231	1,000	-,323	-,411
5	,267	,042	-,192	-,323	1,000	,253
6	,374	,284	-,267	-,411	,253	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation Kaiser.

الملحق رقم (14): يوضح العوامل المستخلصة و فقراتها باستخدام التحليل العامل التوكيدي

العامل	رقم الفقرة	الفقرة
العامل الأول قوة المنصب	24	يملك المدير الكاريزماتي تبصرا في مشاعر و حاجات وقيم التابعين
	22	يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للتأثير على الموظفين
	28	يستخدم المدير أسلوب اتصالي مرن لتعزيز قوة المعلومات للتأثير على الموظفين
	29	يقوم المدير بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار
	23	يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال
	25	قدرة المدير على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته و إستراتيجيته
العامل الثاني قوة الخبرة	13	يبيدي الموظفين رضا عما يتقاضونه من رواتب و مكافآت
	15	يحرص المدير على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء
	12	تنسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا
	14	يحرص المدير على تكريم موظفيه المغادرين من المؤسسة بشكل دائم
العامل الثالث قوة المكافأة	19	يطبق المدير أحكام العمل بدقة و بشكل مبالغ فيه للتأثير على الموظفين
	18	يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العاملين
	17	يستخدم المدير أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، كالإلحاح، و التذكير المستمر، و العقاب في حال عدم التنفيذ
العامل الرابع قوة العقاب	8	يستخدم المدير خبرته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل
	7	خبرة المدير و معلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع الموظفين
	9	يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد
العامل الخامس قوة الشخصية	27	إن تدفق البيانات و المعلومات ذات الأهمية يساهم في في التأثير على الموظفين وعمل المؤسسة
	26	يستلزم أداء وظيفة المدير توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل
	16	يحق للمدير معاقبة الآخرين في حال الخطأ
العامل السادس قوة المعلومات	5	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على الموظفين
	3	يقوم المدير باستخدام سلطة موقعه لإدارة الصراع بين الموظفين
	4	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين لأداء جزء من مهامه