جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة : علم النفس

التخصص: علم والنفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

القوة التنظيمية لدى مدراء الطور الثانوي

دراسة ميدانية على عينة من مديري الثانويات بولاية تقرت

من اعداد :

من اعداد الطالب (1): ..... (بن عقة عبد الله زكي)

من اعداد الطالب (2) :..... (محشة بلقيس)

أمام اللجنة المكونة من السادة :

(أستاذ جامعة ورقلة، رئيسا) :..... (نويبات قدور)

(أستاذ جامعة ورقلة، مشرفا ومقررا) :..... (صالحي طارق)

(أستاذ جامعة ورقلة، مناقشا) :..... (الحاج قدوري)

الموسم الجامعي: 2022/2021

اهداء

الى كل من عبث ...

الى كل من عرف وجوده قبل ماهيته ...

الى عائلتي ..الى كل من أحب

الى ارواح موتانا التي ترقد الان .....

أصدقائي ، زملائي ، الى جانبي المكسور

– ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية الى محاولة التعرف على مستوى القوة التنظيمية لدى مديري الثانويات – تقرت – اعتمدت الدراسة على معرفة مستوى القوة التنظيمية لديهم ، و الفرق في القوة التنظيمية للمدراء تبعا للمتغيرات الديمغرافية الجنس – الاقدمية – التقاعد او عامل .تم تطبيق هذه الدراسة على مدار ثانويات تقرت – اشتملت على 30 مديرا ومديرة . كما تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي وخلصت الدراسة الى ما تم الوصول اليه النتائج التالية :

1.مستوى القوة التنظيمية لدى مدراء الطور الثانوي على مستوى ولاية تقرت مرتفع .

2.لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية لدى مديري الثانويات تعزى لمتغير الجنس.

3.لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية مديري التعليم الثانوي تعزى لمتغير الاقدمية.

4.لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية لدى مديري الثانويات تعزى لمتغير التقاعد.

و قد تم تفسير نتاج هذه الدراسة في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة على الاطار النظري ، و قدمت الدراسات الحالية بعض التوصيات و الاقتراحات المستقبلية .

Conclusion

- Résumé de l'étude :

La présente étude visait à identifier le niveau de force organisationnelle des directeurs de lycées - Touggourt -. L'étude s'est appuyée sur la connaissance du niveau de leur force organisationnelle, et de la différence de cette dernières des managers selon les variables démographiques : genre - ancienneté - retraité ou employé.
Cette étude a été appliquée aux lycées agréés - qui comptaient 30 directeurs et directrices. La méthode exploratoire descriptive a également été utilisée L'étude s'est conclue par les résultats suivants :

1. Le niveau de force organisationnelle des régisseurs secondaires au niveau de l'Etat de Touggourt est élevé.
2. Il n'existe pas de différences statistiquement significatives concernant la force organisationnelle des directeurs d'écoles secondaires en raison de la variable du genre.
3. Il n'existe pas de différences statistiquement significatives dans la force organisationnelle des directeurs d'établissement du secondaire en raison de la variable d'ancienneté.
4. Il n'existe pas de différences statistiquement significatives concernant la force organisationnelle des directeurs d'écoles secondaires en raison de la variable de la retraite.

Les résultats de cette étude ont été interprétés à la lumière des résultats de certaines études antérieures sur le cadre théorique, et les études actuelles ont fourni des recommandations et des suggestions futures

قائمة المحتويات

المحتوى الصفحة

اهداء .....ب

ملخص الدراسة (العربية).....ت

ملخص الدراسة (الفرنسية).....ث

قائمة المحتويات.....ج

قائمة الجداول.....خ

قائمة الاشكال.....د

قائمة الملاحق.....د

مقدمة.....2

الباب الأول : الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

1) إشكالية الدراسة.....4

2) فرضيات الدراسة 5

3)أهداف الدراسة.....5

4) أهمية الدراسة.....6

5) المفاهيم الإجرائية.....7

6) حدود الدراسة.....8

7) الدراسات السابقة 8

الفصل الثاني: القوة التنظيمية

تمهيد.....17

1) مفهوم القوة التنظيمية.....17

2) المفاهيم المتعلقة بالقوة التنظيمية.....18

3) خصائص القوة التنظيمية.....19

4) استخدامات القوة التنظيميّة.....20

5) أهمية القوة التنظيمية.....21

6) مصادر القوة التنظيمية.....22

7) أبعاد القوة التنظيمية.....26
8) تكتيكات القوة التنظيميّة.....27
9) محددات أنماط القوة التنظيمية.....29
10) نظريات القوة التنظيمية 46
خلاصة.....47

الباب الثاني : الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد 50
1) مجتمع الدراسة 50
2) منهج الدراسة 50
3) الدراسة الأساسية.....50
4) وصف عينة الدراسة الأساسية 50
5) الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية 51
6) إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية 64
7) الأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات 64
خلاصة الفصل.....65

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.....67
1) عرض ومناقشة الفرضية العامة.....67
2) عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى 68
3) عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية 70
4) عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة 72
الاستنتاج 75
الاقتراحات 75
المراجع.....78
الملاحق.....86

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح يبين توزيع الأفراد حسب الجنس والاقدمية وعامل او متقاعد	51
02	جدول يوضح تصحيح أداة الدراسة جدول يوضح وفق مقياس ليكرت الخماسي	53
03	جدول يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول، "قوة الشرعية" مع الدرجة الكلية للبعد الأول	55
04	جدول يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني "قوة المكافأة" مع الدرجة الكلية للبعد الثاني	56
05	جدول يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث "قوة الخبرة" مع الدرجة الكلية للبعد الثالث	57
06	جدول يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع "قوة المرجعية" مع الدرجة الكلية للبعد الرابع	58
07	جدول يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس " قوة التهديد بالعقاب" مع الدرجة الكلية للبعد الخامس	59
08	جدول يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور السادس " قوة المعلومات" مع الدرجة الكلية للبعد السادس	60
09	جدول يوضح مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبان والمحاور الأخرى للاستبان وكذلك مع الدرجة الكلية	61
10	جدول يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبان وكذلك الاستبيان ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	63
11	جدول يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبان وكذلك للاستبيان	64
12	جدول يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقوة التنظيمية في الفرضية العامة	67
13	جدول يوضح عرض توزيع تكرارات ونسبة العينة في الفرضية الاولى	68
14	جدول يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى	69
15	جدول يوضح عرض توزيع تكرارات ونسبة العينة في الفرضية الثانية	70
16	جدول يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية	71

17	جدول يوضح عرض توزيع تكرارات ونسبة العينة في الفرضية الثالثة	72
18	جدول يوضح يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	74

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح التوزيع النسبي للاناث والذكور حسب التكرارات	69
02	شكل يوضح التوزيع النسبي لفئات الاقدمية حسب التكرارات	71
03	شكل يوضح التوزيع النسبي لمتقاعد/عامل حسب التكرارات	73

الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الملحق رقم (**01**) يوضح قائمة المحكمين	86
02	الملحق رقم (**02**) يوضح نموذج الاستبيان	87
03	الملحق رقم (**03**)يوضح نتائج البرنامج الاحصائي	89

مقدمة

مقدمة:

شغف الإنسان بالقوة والقيادة منذ فجر السلالات الإنسانية، درسها فلاسفة الإغريق، ويعود أبعد من ذلك ليشمل العصور البابلية والمصرية الموغلة في القدم بقصد تحليلها ووصفها وتفسيرها وتقييمها، تحوي المنظمات العديد من الأفراد والجماعات المتباينة في قوتها، وفي السنوات العشر الأخيرة ازدادا اهتمام العلماء والباحثين وكذلك متخذي القرارات بمفاهيم القوة وطبيعة دورها في المنظمات. ولعل كثرة الكتابات وتعدد الآراء حول موضوع القوة إنما يرجع إلى الاهتمام و الغموض بمفهومها وعدم القدرة حتى الآن على تحديده تحديدا ودقيقا، علاوة على ما سبق فإن موضوع القوة يفرض نفسه على كل المستويات التنظيمية لأنه ظاهرة تعيشها كافة المنظمات وتحيط بها من كافة الاتجاهات لذلك فإن موضوع القوة يجب أن يحصل على مزيد من الاهتمام لإزالة ما يكتنفه من غموض **و**على الرغم من كون (القوة) كلمة غالبا ماتستخدم في الدراسات والبحوث التي تتعلق بالادارة والمنظمات ،الا ان التوجهات التي تناولت موضوع القوة في المؤسسة في الواقع قليلة وهو ماحرك شغف الباحثان للخوض في موضوع القوة التنظيمية،الإدارة الناجحة في أي المؤسسة هي التي تمتلك الرغبة الصادقة في العمل للوصول إلى النجاح والتطور المستمر على المدى البعيد،في ظل البيئة المحيطة الداخلية و الخارجية التي تفرز فرصاً او تهديداً لها ، اذ تعمل المؤسسة على اغتنام الفرص من خلال الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة بغية السيطرة على التهديدات ، وذلك بالعمل المستمر والتخطيط المنظم للمستقبل بما يحقق اهداف المنظمة والعاملين فيها وخصوصا اذا كانت هذه الادارة تعمل في مجال التعليم والتربية، وتعد القوة عامل رئيس لايمكن ان يتجاهله احد من حيث فهم كيفية قيام المنظمات بعملها ، والكيفية التي يتم فيها انجاز الاهداف والتحسين المستمر لكافة انشطة المؤسسة. وذلك يتطلب فهم علاقات القوة التي تحيط بالمؤسسة،اذ اضحت القوة التنظيمية تمثل موضوع اهتمام المؤسسات الفاعلة في الدول المتقدمة ،واصبحت تحتل مكانة متميزة في عقلية متخذي القرارات على عكس المؤسسات في الدول النامية اذ لم تحض القوة التنظيمية بالاهتمام الكافي .مع العلم انها موجودة في الذات البشرية حتى وان كانت غير واضحة اذ تمثل قدرة واضحة من خلال التاثير على سلوك الاخرين ويتناول البحث الحالي دراسة مستوى القوة التنظيمية لدى مديري الثانويات اي لدى المحيط التعليمي مايخلق الكثير من الاهتمام للخوض في هذا البحث الذي له شأن مستقبلي لأنه متعلق بأجيال من الموارد البشرية واليد العاملة الصاعدة و يضم هذا البحث العلمي على اربع فصول ويضم الجانب النظري الفصل الاول تقديم موضوع الدراسة باضافة الى مفاهيم ومايتعلق بالقوة التنظيمية والجانب التطبيقي يضم الإجراءات المنهجية للدراسة و عرض ومناقشة الدراسة حيث تم تقديم الاقتراحات الاستنتاج مع عرض الملاحق والمراجع التي اعتمد عليها الباحثان في بناء الدراسة .

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. اهداف الدراسة
4. اهمية الدراسة
5. التعاريف الإجرائية للدراسة
6. حدود الدراسة
7. الدراسات السابقة

1) الإشكالية:

تتمتع الإدارة في أية منظمة بمجموعة متميزة من السلطات والإمكانيات المعتبرة كقوى مؤثرة مستمدة من مصادر متعددة تستخدمها في أداء مختلف المهام الموكلة إليها وهذه القوى تم البحث فيها وتعريفها وتصنيفها من قبل العديد من الباحثين وبطرق مختلفة وتسمى اصطلاحا بمصادر القوة التنظيمية أو مصادر قوة الإدارة والتي تؤدي عند استخدامها بالشكل السليم إلى أداء فعال لمختلف المهام والمسؤوليات ، كما يبدو أثرها أيضا في معالجة السلبيات ونقاط الضعف التي تظهر أثناء العمل وتعدّ القوة التنظيمية هي إحدى الأنماط التي يتصف بها مديري أو القادة في المنظمات سعياً منهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، إذ أنّ مديري الأقوياء الذين يستطيعون اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب، هم الأكثر قدرةً على التأثير في الآخرين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وإنجازها بأفضل صورة. إن المتتبع لأدبيات السلوك التنظيمي والإدارة يلاحظ ان موضوع القوة في مكان العمل قد نال نصيبا كبيرا من قبل الدراسات السابقة تمثلت في اغلب الجوانبها بالتركيز على مخرجات القوة وعواقبها في مكان العمل فعلى سبيل المثال بعض الدراسات اهتمت ببيان تأثير القوة في التأثير على إذعان التابعين والتزامهم وبعضها تناول دورها في تعزيز الوصول الى المعلومات والمعرفة والموارد، وأخرى ركزت على دورها في تعزيز تمكين العاملين .ورغم الاهتمام البارز من قبل الباحثين بمفهوم القوة إلا ان هذه الدراسات لم تركز عليه بدرجة الاولى بل على تأثيره في مكان العمل وعلاقته بالموضوعات الاخرى لذا اهتمت الدراسة بمدى وجود القوة التنظيمية عند القادة والتركيز عليها كموضوع اساسي وليس على تأثيره ، وعليه جاءت هذه الدراسة لتقدم الإجابة على التساؤل أدناه:

- **وقد تمثل التساؤل الرئيسي فيما يلي :**

ما مستوى القوة التنظيمية لدى مديري الثانوي على مستوى ولاية تقرت ؟

- **تندرج ضمنه ثلاث تساؤلات فرعية جاءت صياغتها كالآتي:**

1.هل توجد فروق دالة احصائيا للقوة التنظيمية لدى مديري الثانوي تعزى لمتغير الجنس ؟

2.هل توجد فروق دالة احصائيا للقوة التنظيمية لدى مديري الثانوي تعزى لمتغير الاقدمية ؟

3.هل توجد فروق دالة احصائيا للقوة التنظيمية لدى مديري الثانوي تعزى لمتغير التقاعد ؟

2) فرضيات الدراسة :

تمثلت الفرضية العامة للدراسة فيما يلي :

مستوى القوة التنظيمية مرتفع لدى مديري الثانوي عل مستوى ولاية تقرت.

وتنبثق عنها ثلاث فرضيات جزئية صيغت كما يلي:

1. لاتوجد فروق دالة احصائيا للقوة التنظيمية لدى مديري الثانوي تعزى لمتغير الجنس .
2. لاتوجد فروق دالة احصائيا للقوة التنظيمية لدى مديري الثانوي تعزى لمتغير الاقدمية .
3. توجد فروق دالة احصائيا للقوة التنظيمية لدى مديري الثانوي تعزى لمتغير التقاعد .

3) أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية لما يلي :

- الإجابة على تساؤلات الدراسة .
- التعرف على واقع القوة التنظيمية في المدارس الثانوية لولاية تقرت.
- التعرف على واقع القوة التنظيمية لدى مديري الثانويات.
- تحديد الفروق بين أبعاد القوة التنظيمية.

- الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين حول القوة التنظيمية في المدارس الثانوية لولاية تقرت تبعاً (للمتغيرات الديموغرافية) الجنس– الاقدمية – العمل او لتقاعد.

- تهدف الدراسة أيضاً إلى تقديم توصيات للجهات المشرفة على المدارس الثانوية في الولاية حول الإيجابيات التي لابدّ من تدعيمها و السلبيات التي لابدّ من تجنبها حول علاقتها مع العاملين بهدف رفع كفاءة الأداء وزيادة الميزة التنافسية للمدارس.

4) أهمية الدراسة :

1– تكمن أهمية العامة للدراسة فيما يلي :

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة ذلك لأنها تعالج موضوع غاية في الحساسية داخل المؤسسات.

- تركز على دراسة مستوى القوة التنظيمية لدى مديري الطور الثانوي ، و محاولة الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة لتعميق مفهوم القوة التنظيمية في تعزيز و تطوير الابداع الوظيفي لدى مديري الثانوي.

- تساهم في تحقيق فائدة من الناحية العلمية.

تظهر أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث تتشكل أهميّتها في :

2– الأهمية العلمية:

- أهمية موضوع القوة التنظيميّة الذي يعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الأونة الأخيرة ، وقلة الدراسات العربيّة التي تناولت موضوع هذا الموضوع خاصة في مجال التعليم.

- تكتسب هذه الدراسة أهمية لأنها تهتم بموضوع مهم مثل القوة التنظيمية و الذي يعتبر أحد قضايا السلوك التنظيمي الذي أصبحَ هدف لكثير من المنظمات التي تسعى من خلالهِ لأن تحقق الكفاءة في عملها.

- تكتسب هذه الدراسة أهميّة كبيرة حيثُ أنها ستساهم في زيادة المعرفة في مجال القوة التنظيميّة للباحثين والدارسين و مُختلف المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية بين مثيلاتها.

3– الأهمية التطبيقية:

- قد ترسخ نتائج هذه الدراسة مفهوماً شاملاً لتعزيز القوة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية لولاية تقرت و أن تساعد في الكشف عن العوامل التي تؤثر في تطبيقه ، بحيث يتمكن مديري في المدارس من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور التي قد تبينها نتائج الدراسة.

- قد تفيد نتائج الدراسة المهتمين في المدارس الثانوية و خصوصاً وزارة التربية و التعليم بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع هذه المدارس ، حتى تساهم في دعم وتعزيز القوة التنظيمية.

4 – الأهمية للمجتمع:

- أجريت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية بولاية تقرت والتي يُناط بها دور رئيس وحيوي في تطوير المجتمع الجزائري ، ومدّ المجتمع بجيل من الطلبة المتميز القادر على تنمية و تطوير المجتمع الجزائري.

5– الأهمية للباحثان:

- أسهمت هذه الدراسة في إثراء الباحثان بأحد المفاهيم الإدارية و ذلك من خلال الإطلاع على الأدبيات و المقالات و الكتب و المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ، بالإضافة إلى زيادة مهارات الباحثان البحثية.

- يطمح الباحثان من خلال إعداد هذه الدراسة في الحصول على درجة الماسترفي علم النفس عمل و تنظيم

5) التعريف الإجرائي :

تتمثل التعاريف الإجرائية للدراسة فيما يلي :

التعريف الاجرائي للقوة التنظيمية : حيث يعرف الباحثان اجرائيا القوة التنظيمية انها قوة وقدرة وخبرة رب العمل في تأثير على الاخرين والتحكم والحصول على المعلومات سواء بالاحترام المتبادل او التهديد بالمعاقبة لتنفيذ اوامره وأعمالهم.

6) حدود الدراسة :

- **الحدود الزمنية** : تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 02 فيفري 2022 إلى غاية 26 مارس 2022 خلال الموسم الدراسي 2022/2021.
- **الحدود المكانية** : وقد شملت بعض الثانويات بولاية تقرت.
- **الحدود البشرية**: وتمثلت في مديري الثانوي العاملين و المتقاعدين.

7) الدراسات السابقة للدراسة :

- **دراسة (ابو زيد، 2010) بعنوان: اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر كل من أبعاد القوة التنظيمية التالية: (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على أبعاد الإبداع الوظيفي التالية: (توليد أفكار جديدة،تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، طبقت الدراسة على عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (560) فرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبان خاصة لاختبار فروض الدراسة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود اثر دال إحصائيا لجميع أبعاد القوة التنظيمية على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي.

- **دراسة (الياسري و العامري، 2005) بعنوان: القوة التنظيمية و إدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة.بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط**

هدفت إلى الخوض في مفهومي القوة التنظيمية و إدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المؤسسة و تم التعبير عن القوة بأبعاد(القوة الشرعية ،قوة المعلومات،قوة الخبرة،قوة التقرب،والقوة المرجعية) و التعبير عن إدارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، والمجيزين، المنافسين، وبراءات الاختراع)فيما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية،والقلق،والأداء) و تحددت عينة الدراسة بجميع شركات القطاع المختلط في محافظة بغداد التي تمتلك إنتاجا تجاريا والبالغ عددها عشر شركات و هي نسبة تمثل (40) من مجتمع الدراسة لشركات القطاع الصناعي المختلط في العراق. وشملت العينة القيادات الإدارية المتمثلة بالمديرين المفوضين ومديري الأقسام وبواقع سبعة مديرين لكل شركة و بذلك تكونت العينة من (70) مديرا منهم (10) مديرين مفوضين و (60) مدير

والأقسام التي شملها البحث هي(الإنتاج، المبيعات، الأفراد، البحث والتطوير، والسيطرة، النوعية)التي تمثل القاسم المشترك لشركات عينة البحث.وأظهرت النتائج أن القوة التنظيمية ترتبط بعلاقة معنوية مع إدارة المعرفة وترتبط أيضا بعلاقة معنوية مع فاعلية المؤسسة ،إذ ظهر تأثير ذو دلالة معنوية للقوة التنظيمية في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح، المعنوية، والأداء)فضلا عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية غير عال لمتغيري القوة التنظيمية وادارة المعرفة مجتمعين في جميع أبعاد الفاعلية(الروح المعنوية، القلق، والأداء) وهناك تفاوت في نسب التأثير المذكورة.

- **دراسة (عبير توفيق السنوار، 2018) بعنوان: علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين :**

هدفت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر في غزة وتناولت الباحثة أبعاد ستة للقوة التنظيمية متمثلة في : القوة الشرعية وقوة الخبرة وقوة المكافأة وقوة المرجعية وقوة العقاب وقوة المعلومات وذلك لشمولية هذه الأبعاد ولدراسة العلاقة بين كل بعد وبين الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة،وطبقت الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية والبالغ واعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة والمتمثلة (593) مديراً ومديرة، الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة والمتمثلة في منهجية الدراسة والمعتمدة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بدراسة ووصف الظاهرة أو المشكلة المحددة عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، ثم يتم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة وتكونت الدراسة من قسمين أساسيين؛ الأول خاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في(العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، الاقدمية ،نوع المدرسة) وتصحيح أداة الدراسة وفق تدرج ليكرت الخماسي ودراسة صدق وثبات الدراسة بالاعتماد على الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبان بالاعتماد على طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ وتراوحت الفرضيات بين الصفرية والبديلة ومنها ما وافقت النتائج ومنها من لم توافق.

- **دراسة (بن عمر، 2016) بعنوان:مصادر القوة التنظيمية كما يُدركها القادة الإداريون، دراسة ميدانية بمؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية، سوناطراك ، بسكرة ، الجزائر**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مصادر القوة التنظيمية كما يُدركها القادة الإداريون من خلال طرح مشكلة الدراسة والتي تبلورت في السؤال: ما هي مصادر القوة التنظيمية كما يُدركها القادة الإداريون، وكانت عينة الدراسة

هي مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وعلى الاستبانة كأسلوب جمع البيانات، حيث تم توزيع 50 استبانة على مسئولي المؤسسة المبحوثة، كانت 45 منها صالحة للتحليل، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ظهرت النتائج التي أكدت على وجود مصادر القوة التنظيمية لدى القادة الإداريون بمتوسط حسابي (4.01) جاء بمستوى مرتفع جداً، كذلك وجود علاقة بين هذه المصادر من خلال توظيفها في المواقف المختلفة بين الرئيس والمرؤوس، وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي كان من أهمها؛ تعزيز الوعي على كافة المستويات داخل المؤسسة المبحوثة بأهمية مصادر القوة التنظيمية، وضرورة العمل على تغيير المعنى السلبي للقوة إلى المعنى الإيجابي بمحاولة توحيد الجهود من أجل ترسيخ القوة التنظيمية داخل المنظمات المختلفة.

- **دراسة (عمران، 2017) بعنوان:أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العاملة في سوريا، بالتطبيق على مصرف التسلي الشعبي، سوريا**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في مصرف التسليف الشعبي من خلال اتباع منهج وصفي تحليلي مستخدماً استبيان للعاملين في المصرف، حيث شارك فيه 150 عاملاً من مجتمع البحث الكامل البالغ عدده 222 عاملاً وهم العاملين في المصرف الذين يمارسون أعمالا مصرفية بحتة، وقد تم تحليل الإجابات باستخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات البحث حيث تم استنتاج أنه بلغ متوسط القوة التنظيمية (3.46)جاء بمستوى مرتفع لدى عينة الدراسة، وتبين وجود علاقة معنوية عكسية بين مصادر القوة التنظيمية المدروسة مجتمعة (الشرعية، المكافأة، الاكراه أو القسر، الخبرة، المرجعية) وضغوط العمل المدروسة مجتمعة من وجهة نظر العاملين، ولا توجد فروقات جوهرية بالنسبة للعوامل الديموغرافية للعاملين على قوة كل من المتغيرين بأبعادهما المدروسة مجتمعة فيما يكون لها أثر ضعيف جداً على العلاقة بينهم، وخلصت إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات للمنظمة كان أهمها ضرورة وضع خطة إدارية متكاملة على مستوى المصرف، وضرورة السعي للانتقال لنظام عمل النافذة الواحدة للخدمة، وإعطاء الأولوية لتوافر الخبرة لدى القادة الإداريين وحضور قوة المكافأة لتحفيز العاملين على بذل أفضل ما لديهم.

- **دراسة (حنون، 2017) بعنوان:دور القوة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد في جامعة القادسية ،العراق**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القوة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية في العراق، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبان كأداة لجمع البيانات لعدد 50 من المدراء ونواب المدراء لمختلف الكليات بجامعة القادسية ، وقد تم تحليل الإجابات باستخدام برنامج SPSS ، وكانت من أهم نتائج الدراسة، أن أبعاد القوة التنظيمية الثلاثة (قوة الخبرة وقوة المكافأة وقوة الرسمية) لدى عينة الدراسة كانت بوسط حسابي (3.60) جاء بمستوى مرتفع، ووجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد القوة التنظيمية الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي، بالإضافة أن درجة تطبيق الالتزام التنظيمي كان وسطها الحسابي (3.60)، وكان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة تعزيز الاهتمام بأبعاد القوة التنظيمية الأخرى كقوة المرجعية وقوة العقاب ودراسة دورها في تعزيز متغير الالتزام التنيظيمي ، كما أنه يجب أن يكون هناك مساحة متاحة للمدراء لممارسة القوة التنظيمية بشكلٍ إيجابي لتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها.

- **دراسة (عثمان ،2017) بعنوان :الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري السودان**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة (تفويض الصلاحيات ، وتنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين ،او التنظيم الاداري) في الابداع الوظيفي بأبعاده (توليد افكار جديدة ، وحل المشكلات) ومعرفة دور القوة التنظيمية بأبعادها في توسيط العلاقة بين تفويض السلطة و الابداع الوظيفي . واستخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ، وتمثلت العينة (101) من مدراء المصارف السودانية في مستوين الإدارة(العليا، والوسطى) وتم اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات التي عولجت احصائي باستخدام التحليل الاحصائي (ANOS) من خلال وسائل الوسط الحسابي ، والنسبة المئوية ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط ، واستخدام حزمة برنامج (SPSS) واظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة جزئية بين الابداع الوظيفي والقوة التنظيمية ، إذ ان القوة الرسمية تتوسط العلاقة بين بعد التنظيم الإداري لتفويض السلطة وابعاد الأبداع الوظيفي كما ان قوة المكافأة تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة بأبعادها الثلاثة والإبداع الوظيفي ببعديه ، وأن قوة الخِبرة تتوسط العلاقة بين بعد التنظيم الإداري والابداع الوظيفي ببعدية وحل المشكلات وكذلك تتوسط العلاقة بين التنظيم

الإداري وتوليد افكار جديدة ، وكذلك وجود علاقة بين تفويض السلطة والقوة التنظيمية وان القوة التنظيمية اتت وسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي.

- **دراسة (جواد حسين، 2008)بعنوان:القوة التنظيمية للقادة الاداريين وأثرها في السلوك القيادي بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين العراق**

يهدف هذا البحث الى تحديد ومعرفة اثر القوة التنظيمية للقادة الاداريين المتمثلة ب)قوة القائد الادارية، وقوة الوحدات التنظيمية (في نمط السلوك القيادي والمتمثل ب)الاهتمام بالعاملين ، والاهتمام بالعمل (في وزارة المهجرين والمهاجرين ، ولأجل الوصول الى أهداف البحث ، فقد تم تصميم استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض بعد عرضها على بعض المهتمين والاختصاصين لأضفاء صفة الثبات والصدق عليها ، وقد تم توزيعها على عينة قوامها (46) قائدا "، وهم يمثلون المدراء العامين ومديري الاقسام ومدراء مكاتب الهجرة في بغداد و المحافظات ، حيث كانت نسبة الاستجابة (% 92)من مجتمع البحث البالغ (50) فردا "، وقد جرى تحليل بيانات البحث بأستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة) النسب المئوية ،و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الاختلاف ،ومعامل ارتباط والانحدار البسيط، ومعامل التحديد.(واستخلص البحث عدة نتائج اهمها ان ،(Spearman) السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعمل يرتفع لدى القادة الاداريين عند امتلاكهم للقوة من خبرة وشرعية وارتباط ومرجعية وقوة تنظيمية.

- **دراسة (سحر عناوي ،2010) بعنوان:القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الاقسام والشعب في كليات جامعة القادسية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القوة التنظيمية في الاسهام الى حد ما في عملية التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي (الاقسام والشعب والوحدات الادارية) في بعض كليات جامعة القادسية ، تم اعتماد الأستبان كأداة في جمع البيانات اللازمة لأختبار فرضيات البحث ، اذ اختيرت عينة عشوائية مكونة من (52) فرد تم توزيع الاستبانات عليهم ، استرد منها (48) استبان صالح للتحليل ،بعد ان تم عرضها على مجموعة من الخبراء ذوي الاختصاص لأضفاء صفة الصدق عليها ، وتم معالجتها احصائياً باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS.V.20) .وافرز البحث مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني ، فضلاً عن وجود علاقة ذات تاثير معنوي للقوة التنظيمية والتوافق المهني في المنظمات المبحوثة . وعلى ضوء

الاستنتاجات تم صياغة عدد من التوصيات لعل من اهمها استخدام القوة التنظيمية بشكل فعال بقصد تكييف الافراد وخلق مستوى عالي من التوافق المهني للوصول الى حالة التميز في الاداء.

- **دراسة (وضاح عبد الفتاح الحياري،2015) بعنوان: أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين "دراسة ميدانية على مصانع الإسمنت الأردنية جامعة البلقاء**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين في مصانع الإسمنت الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصانع الإسمنت الأردنية حيث بلغ عددهم حوالي (2122) فرداً موزعين على خمسة مصانع وهي (إسمنت المناصير، إسمنت الأردنية لافارج، اسمنت الشمالية، إسمنت القطرانة، إسمنت الراجحي) وقد سحبت عينة عشوائية من ذلك المجتمع حيث بلغت (335) فردا، وتم توزيع إستبانة طورت لغايات هذه الدراسة وتم تحليل البيانات المجموعة، ومن ابرز ما توصلت إليه الدراسة إلى أنه يوجد للقوة التنظيمية بأبعادها الست (قوة =>a أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 المكافأة، قوة العقاب، القوة الشرعية، القوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات) على الإبداع بعناصره (السلوك الإبداعي،القدرات الإبداعية) لدى العاملين في مصانع الإسمنت الأردنية، حيث تم ترتيب الأبعاد عند الوسط الحسابي كالأتي: (أولاً: القوة الشرعية، ثانياً: قوة المكافأة، ثالثاً: قوة العقاب، رابعاً: قوة المعلومات، خامساً: قوة الخبرة، سادساً: القوة المرجعية) وإن كل بعد من هذه الأبعاد يسهم في تعزيز الإبداع ككل.

- **دراسة (عبد الستار ،2013) بعنوان:القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القوة التنظيميّة والهوية التنظيميّة لدى مدراء المدارس الاعداديّة في مديرية الكرخ الأولى بالعراق، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بعدد (20) مدير ومديرة من مدراء المدراس الإعدادية في الكرك ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية إذ بلغت النسبة المئوية لعينة الدراسة (58.5 %) من مجتمع البحث البالغ (34) مديراً ومديرة ، وقد استخدمت الباحثة الاستبان كأداة لجمع البيانات وتحليليها من خلال برنامج SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، حيثُ بلغ متوسط القوة التنظيمية (3.94) جاء بمستوى مرتفع، ومتوسط الهوية التنظيمية (3.45) جاء بمستوى مرتفع، وبلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.90) ، ويّعزى هذا الارتباط المعنوي إلى دور المدراء وخبرتهم الإدارية في القدرة

على إصدار القرارات الصائبة، والتي تؤدي إلى النجاح داخل المؤسسة، وجاء من أهم توصياتها إجراء بحوث على مدراء المدارس الاخرى (الابتدائية والاعدادية) وتعريف المدراء بأهمية كل من القوة والهوية التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

الجانب النظري

الفصل الثاني: القوة التنظيمية

تمهيد.

1. مفهوم القوة التنظيمية.
2. المفاهيم المتعلقة بالقوة التنظيمية.
3. خصائص القوة التنظيمية.
4. استخدامات القوة التنظيميّة.
5. أهمية القوة التنظيمية.
6. مصادر القوة التنظيمية.
7. أبعاد القوة التنظيمية.
8. تكتيكات القوة التنظيميّة.
9. محددات أنماط القوة التنظيمية.
10. نظريات القوة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تشكل القوة التنظيمية تحدياً لأي تنظيم نظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام فهي إحدى الأنماط التي يتصف بها المدراء أو القادة في المنظمات سعياً منهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها .

1) مفهوم القوة التنظيمية :

القوة هي عمليات طبيعية في أي جماعات أو منظمات ، ولاذلك يجب التعارف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، وبالرغم من أننا كثيرا ما نسمع عن فساد القوة، إلا أنها ليست دائماً شيئاً سيئاً. وكما أشار أحد الكتاب، فإن أغلب الأدوية تؤدي إلى الموت إذا تم أخذها بكميات غير صحيحة .(محمد وصادق، 2014،ص4)

ويرى (القريوتي) أن القوة التنظيمية تعد عاملاً رئيسياً في تفسير أداء المنظمة لأعمالها، وهي ضرورية لعمال القيادة والإدارة، فالقوة هي تحديد نماط القرارت وآليتها في المنظمة، وعرفهاMcshane & Glinow)) بأنها قادرة الشخص أو المنظمات على التأثير في الآخرين، كما عرفها (Johns& Saks) بأنها القدرة على التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل او القوة التنظيمية هي إمكانية امتلاك الأفراد تأثيرا على سلوك أفراد الاخرين.

أما Daft فيفسر القوة بأنها القابليات التي يمتلكها أحاد الأشخاص أو الأقسام للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج مرغوبة، وتشير القوة التنظيمية إلى قادرة للتأثير على سلوك بحيث إن يعمل بموجب رغبات ويلاحظ من هذا التعريف أن القادرة الكامنة اعتمادية، فقد تكون ظاهرة وفعالة أو كامنة، وكلما ازدادت اعتمادية على كلما أدى ذلك لزيادة قوة في هذه العلاقة، حيث إن الاعتمادية تعتمد على البدائل المدركة من قبل وأهمية هذه البدائل بالنسبة له، والتي يسيطر عليها من قبل إذ يمكن للشخص أن تكون لديه قوة على شخص آخر فقط في حالة أنه يسيطر على شيء ما يرغب به ذلك الشاخص. وحيث إن القوة التنظيمية هي عملية طبيعية في أي جماعة أو منظمة، فإنه يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارساتها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، فهي حقيقة في الحياة المنظمية ولا يمكن تجنبها. واذا ما عرفنا كيف تعمل في المنظمات، فإن ذلك سيكون عاملاً مساعداً للمديرين لأن يكونوا أكثر فاعلية. (العطية، 2003 ،ص244)

القوة التنظيمية هاي عبارة عن مقدرة الفرد في التأثير على القرارت، حيث ترى أن السلطة في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة، أي أن المقدرة على التاثير استناداً إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع أن تؤثر في القرارات، ولكن ليس بالضرورة وجوب امتلاك الفرد للسلطة المشروعة ليمتلك مثال هذا التأثير.

(Robbins, 2001، p251)

2) المفاهيم المتعلقة بالقوة التنظيمية :

من المفاهيم الأساسية للقوة التنظيمية في:

- **القوة الممكنة (المحتملة)**: وتعني القدرة الأولية لطرف محدد للتأثير بالطرف الآخر، دون الأخذ بنظر الإعتبار كمية القوة المستعملة فعلياً، فان الأفراد الذين يمتلكون القوة التنظيمية لا يستعملون دائماً قوتهم بنحو مباشر. فالقوة لا يشترط إستعماليا، بل تكفي إمكانية الإستعمال، لأن إعتقاد المتأثر بوجود قوة لدى المؤثر يجعله يستجيب، على الرغم من ان المؤثر قد لا يستعمل قوته فعلياً، أي ان إمكانية وجود القوة تكفي للتأثير(Hersey&Blanchard,1996,p219).
- **القوة المستعملة**: وهي تمثل القوة الفعلية المستعملة. وان إستعمال القوة قد ينجح أو لا ينجح في تحقيق النتائج المرغوبة، لكن مجرد الإستعمال سواء كان ناجحاً أم لا يعد قوة حقيقية فعلية، ويتمثل ذلك في المحاولة الصريحة، مثل الأمر المباشر للتأثير على السلوك (Kenna,2000,p397).
- **القوة الضمنية**: تعني القدرة على ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال منع ظهور الصراع عن طريق تحديد أفكار وادراكات وقيم تفضيلات الأفراد وتثبيتها بطريقة تؤدي الى قبولهم بأدوارهم المحددة.

وتستعمل في هذه القوة الوسائل الرمزية، المتمثلة ب :

أ- اللغة: وسيلة مهمة لتقديم الدعم والقوة للفرد، وذلك من خلال إثارة العاطفة والتي تساعد في تكوين الإتصال الداخلي. كما ان فهم الآخرين الذين يتحدثون يعني نقل القيم عبر أحاديثهم بنحو تلقائي.

ب- الأساطير: قصص وحكايات تشير الى تاريخ الفرد ونجاحاته، والتي يمكن إستعماليا لتحقيق شرعية مواقع القوة (Clegg, 1989,p15)

ج- الطقوس والمراسيم والبيئات: ممارسات يومية تخضع لبعض القواعد والإجراءات. في الإجتماعات التي تعقد ضمن طقوس محددة لغرض إيصال رسائل معينة للاخرين، كما ان المواقع أو البيئات التي تتضمن فخامة فن

الغرف والأثاث وترتيب المقاعد وشكل الأبنية والساحات، يعطي تصوراً لأهمية الإجتماعات وكذلك يعزز شرعية القوة (Daft,2004,p496)

3) خصائص القوة التنظيمية :

من خلال التعريفات السابقة ، نستخلص العديد من الخصائص المجتمعة و التي نقلها (السالم) عن (Fulmer) والتي هي :

- **القوة شيء كامن:** إنها شيء يملكه الأفراد ، وقد يستخدم او لايستخدم أبداً ، إنها بمثابة أداة أو سلاح ، امتلاكها لا يعني بالضرورة استخدامها.
- **القوة شيء كامن نسبي** : فما يملكه الفرد من قوة على شخص آخر يعتمد إلى حدّ بعيد على خبرة الأطراف المتفاعلة ، وترتيباتها الوظيفية في المنظمة ، فالمدير الذي يمتلك قوة كبيرة على موظف معين قد لايمتلك نفس القوة على موظف آخر في نفس المنظمة.
- **القوة شيء مُدرَك** : حيث تعتمد القوة على معتقدات الفرد وتصوراته من أنّ الشخص الآخر يمتلك خصائص معينة ، فإذا كان الشخص يؤمن بأن شخص آخر يمتلك قوة تؤثر فيه ، فسوف يُذعن بمقدار ذلك التأثير.
- **القوة متحركة:** فالقوة ليست ثابتة ، بل متواصلة التغيير و دائمة الحركة ، فإنها متغيرة عبر الزمن ، ومن يمتلك القوة اليوم ، قد يفقدها غداً لأسباب بعضها ذاتي و آخر بسبب طبيعة التفاعل الاجتماعي.
- القوة التنظيمية هي بالأساس علاقة اعتمادية بين شخصين أو أكثر .
- أنها مخولة لوظيفة الشخص.
- أنها مقبولة من المرؤوسين ، فالشخص الذي يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته ، يمارس القوة و لامتثال وطاعة الغير.

– وبناء على ما تقدم ، يرى الباحثان أنّ القوة التنظيمية تدلّ على الهيمنة الشخصية أو الجماعية ، و القابلية على التأثير في سلوك الآخرين ، للتصرف بشكلٍ محدد ، و لتحقيق غايات معينة ما كانت لتُنجز لولاها ، و القوة قد

لا تستخدم في كل المواقف ، ولكن احتمالات استخدامها قائمة في كل وقت ، وعليه فإن تفعيل القوة في المنظمات أمر ضروري في سبيل تحقيق نتائج مرغوبة و بشكلٍ فعال.

4) استخدامات القوة التنظيميّة:

تتعدد استخدامات القوة التنظيمية فهي ليست مقتصرة على جعلا لآخرين يتصرفوا بالطريقة التي يُريدها الإنسان القوي ، فهي تمتد لتكون : (السالم،2009 ،ص27)

- **القوة من أجل السيطرة و الهيمنة:** وهي القوة التي يستخدمها الفرد لجعل الآخرين يتصرف و ابطريقة معينة.
- **القوة من أجل الدعم و التعزيز:** وهي القوة التي تعطي الآخرين الوسائل للعمل بحريّة أكثر و هم واثقين من أن شخصاً أو جهة معينة تدعمهم و تساندهم في هذا المجال.
- **القوة من أجل المقاومة :** وهي القوة التي تحمينا من قوة الآخرين و تساعدنا على مقاومتهم .وصدر عن (جامعة الكويت ، محاضرات القوة و السلوك السياسي السلوك التنظيمي) بأن استخدام القوة يشمل عدة استراتيجيات و التي يطلق عليها استراتيجيات التأثير ، وهي عبارة عن طرق يحاول الأفراد و الجماعات من خلالها التأثير في سلوك الأخرين كي يسلكوا السلوك المطلوب:
- **الاقناع العقلي:** وهي الطريقة التي يستخدم بها أسلوب المنطق والحجة و الدفاع من وجهة نظرهم وإقناع الآخرين بها.
- **المناشدة الإلهامية:** وهي الطريقة التي يستخدمبها أسلوب المثل العليا و الآمال و التطلعات لخلق نوع من الحماس وإحداث التأثير.
- **المشاورة:** وهي الطريقة التي يستخدم بها أسلوب إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات.
- **التجاهل:** وهذه الطريقة لايدل استخدامها على المعنى الحرفي لها ، لأنها تعني خلق حالة مزاجية متوافقة ، ومثال ذلك بأن يقوم شخص يمدح شخص آخر و يهيئه لقبول طلبه أو أن يضعه في موضع المدافع حتى يسلك السلوك المطلوب.

- **التبادل**:وهوأن يقوم الفرد بتقديم خدمة لفرد آخر أو إشراكه بمنفعة له بالمستقبل.
- **المناشدة الشخصية** : وهي الطريقة التي يحاول فيها الفرد التأثير على الآخرين من خلال استلهام شعور الولاء أو الصداقه ليسلك السلوك المطلوب أوالمرغوب.
- **التحالف**:وهي أن يقوم فرد بمبادرة و يبحث عن مساعدة من الآخرين.
- **إضفاء الشرعية**: وهي أن يقوم الفرد بطلب ما و يضفي عليه الشرعية من خلال التأكيد على أنه ذا الطلب يتماشى مع القوانين و التقاليد و السياسات المتبعة.
- **الضغط**: وهو أن يستخدم الفرد وسائل الضغط المختلفة من تقديم الطلب والإلحاح أو التذكير المستمر به. وتشير النقاط السابقة إلى أنّ القوة أكثر من كونها مجرّد وسيلة لتغيير سلوك الآخرين ، فبالرغم من أهميتها إلا أنها تستخدم لإعطاء الآخرين حرية أكبر ، أيّ أنّ بإمكان القوة مساعدتنا على المقاومة و التمسك بسلوكيات نرتاح لها (Aldage and Kuzuhara, 2002, p298)

5) أهمية القوة التنظيمية :

وتعتبر القوة التنظيمية عاملاً رئيساً وهاماً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها و لتأثيرها في فاعليتها و استراتيجياتها و قراراتها و المسارات المهنية لأعضائها كونها تعد العنصر الجوهري في السلوك الإداري الفعال ، الذي ينبغي على المدراء الحصول عليها و تطويره أو استخدامها التأثير على مرؤوسيهم من أجل أداء أعمالهم بكفاءة ، كما أنها تعتبر أمراً حاسماً في تطوير ثقة المدراء بأنفسهم و من ثم رغبتهم في دعم مرؤوسيهم.

(أحمد،2010،ص 8)

وتعود أهمية القوة التنظيمية على في إمكانية تأثيرها بنجاح الآخرين ، فهي تستطيع أن تغير سلوك أو اتجاهات الآخرين ، وهي تساعد على إحداث التغيير المرغوب لدى الأفراد و الجماعات.(أحمد،2017،ص65)

وكما أفاد (Kreither & Kinicki2001,p582) بأنه في المقابل إنعدم امتلاكها للقوة يضعف من الفاعلية للمنظمات ، حيث تلعب القوة دوراً مهماً في تسهيل تكيف المنظمة مع البيئة و الأفراد و الجماعات داخل المنظمة الذين يمكنهم مساندة ذلك من التكيف ، هم أولئك فقط الذين يمتلكون القوة.ويرى الباحثان أن للقوة التنظيمية أهمية بالغة في التأثير على الآخرين

في منظمات الأعمال و التي إذا ما استُخدمت بالشكل الصحيح سوف يزيد من قدرة هذه المنظمات على النمو و الارتقاء بمستوى أدائها ، فهي تعتبر عاملاً مؤثراً في كيفية أداء المنظمات لأعمالها.

6) مصادر القوة التنظيمية :

لم يتفق الكتاب و الباحثون على مصادر معينة للقوة التنظيمية ، ويأتي هذا الاختلاف من وجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة التنظيمية ، فمنهم من قال أن مصادر القوة التنظيمية تعتمد على قوة الفرد و من أشهر المعتمدين على هذا الأساس (Raven& French, 1959) و(Koontz et Al, 1984)و(Whitmeyer, 1999)و(Kritner&Kinick 2001)و (Gibson et al, 2002) و(ivancevich&Matteson, 2002) و(2005Mullins,)و(Mcshare&glinow, 2007)و(ivancevich et al, 2008)و(Slocun&hellriegal, 2009)

تتعد مصادر القوة التنظيمية وفقاً لتنصنيفاتها بموجب (Raven & French 1959) حيث يتعاملان مع القوة في إطارها التأثيري ويقدمان ستة أبعاد للقوة التنظيمية هي : قوة المكافأة ، قوة العقاب أو التهديد ، القوة الشرعية ، والقوة المرجعيّة ، وقوة الخبرة ، وقوة المعلومات ، ويشكلّ هذا التصنيف الأساس لأغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. (السالم،2009،ص68)

- **القوة الشرعية:**

تستمد هذه القوة من موقع المدير في المنظمة الذي له كامل الحق في إصدار التعليمات و الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ، ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من قوة الاجبار و ليس رغبة في المكافأة ، ولكن بسبب اعتقادهم أنّ المدير يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر ، وتقبل هذه القوة من قِبل المرؤسين على أنها جزء أساس من حياة المنظمة ، لذلك فهم يتقبلونها. (السالم،2009 ،ص70)

وهي تعتبر مصدر التأثير على سلوك الآخرين ، وتُمنح لمن يتولى منصب أو وظيفة في المنظمة ، فالمرؤسين يستجيبون لأوامر رئيسهم لقناعتهم بأن هذه من صلاحيتها لقانونية التي تخوله أن يأمرهم بما يجب أن يعملوا ، وعليهم طاعة هذه الأوامر ، والقوة الشرعيّة لها نطاق وحدود و يطلق عليها حدود القبول ، فقبول المرؤوس لأوامر رئيسه تتطلب وجود: (moorhead and griffin, 2001, P371)

– فهم المرؤوس فهماً صحيحاً للأوامر التي يتلقاها من رئيسه ، بدون هذا الفهم الصحيح قد لايستطيع المروؤس تنفيذ الأوامر بما قد يوصف بعدم الطاعة.

– قدرة المرؤوس على تنفيذ التعليمات و الأوامر ، فإذا لم يكن بمقدوره أن ينفذ الأوامر فلن ينفذها.

– اقتناع المرؤوس أن أوامر رئيسه تتماشى مع أهداف المنظمة التي يعملان بها.

– إيمان المروؤس بأن الأوامر لاتتنافى مع مبادئه الشخصية.

وتسمى القوة الشرعية أيضاً بقوة المركز الوظيفي ، أو القوة الرسمية نظارً لأنّ الموظف يتم تعبها نتيجة لتقبله وظيفة رسمية في الهيكل الوظيفي للمنظمة .

- **قوة المكافأة:**

حيث تعتمد هذه القوة على الفرد وعلى مصادر المكافأة و منحها للأفراد الآخرين ، وعلى المستفيد من هذه القوة أن يقيّم ويقدر هذه المكافأة ، وعندما تأتي إلى واقع المنظمة نجد أنّ المديرين لديهم العديد من أنواع المكافآت مثل: زيادة الراتب ، أوالترقية ، نوع الأعمال الممارسة ، الانتداب ،ومسؤوليات إضافية ، وبمعنى آخر يستطيع المدير استخدام مكافآت إيجابية و تعزيزات لموظفيهم وذلك لاستخدام هذه القوة في التأثير في سلوكهم. (السالم،2009،ص69)

وتعني أيضاً قدرة الشخص على التأثير في الآخرين من خلال إعطائهم أشياء ذات قيمة لهم ، وتتكون هذه المكافأة من أمور عينية أو أمور مادية ، وبمثلا لمديح الذي يقدمه القائد أو الترقية و الإجازات وغيرها أنواع متعددة من المكافأة . و المكافأة تهدف إلى تكرار السلوك المرغوب ، وتحدد مدى إطاعة المرؤوسين للأوامر والتوجيهات التي يقدمها الرئيس ، فالشخص الذي من صلاحيته تقديم هذه المكافأة له تأثير أكثر من الشخص المسؤول الذي لا يستطيع تقديم هذه المكافأة ؛ وعليه فإن طاعة المرؤوس تُبني على توقعه في الحصول على هذه المكافأة من رئيسه. (أحمد،2015،ص41)

- **قوة التهديد بالعقاب (القوة القسرية):**

هذه القوة تحقق من الإذعان عن طريق التخويف والتهديد العاطفي أو الجسدي. وفي بعض المنظمات تكون على شكل التأنيب الشفهي أو المكتوب أو العقوبات التأديبيّة ، الغرامات ، تنزيلا لدرجة ، الإذلال .

وتستخدم قوة الإكراه في العديد من المنظمات رغم الاستنكار الذي بيديه غالبية ، المدراء بشأنها ، ويبدو أنه من الصعوبة منعهم من استخدامها(السالم،2009،ص69).

وهذه القوة تعني قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من قدرته على معاقبتهم ، فطاعة المرؤوس تنبع من خوفه من العقاب ، في حالة عدم استجابته للأوامر و التعليمات ، وتكون على شكل التأنيب الشخصي ،أو المكتوب أو العقوبات التأديبية ، أو الغرامات أو تنزيلا لدرجة وغيرها ، و الهدف من العقاب هو تقليل السلوك غير المرغوب فيه ، أو التقليل من حدوثه (زيد،2010،ص45).

وتستخدم قوة الإكراه (التهديد بالعقاب) في العديد من المنظمات رغم الاستنكار الذي يبديه غالبية المدراء بشأنها ، ويبدو أنه من الصعوبة منعهم من استخدامها ، وعموماً فقوة المكافأة أكثر فعالية في الغالب من قوة العقاب.(بن عمر،2016،ص68).

- **قوة المرجعيّة:**

أساسها انسجام أو تطابق الفرد (أ) مع فرد آخر (ب) في السلوك و الأفكار نتيجة امتلاك (ب) خصائص شخصية تثير الإعجاب ، وتسمى أحياناً القوة الشخصية أو القوة الكاريزمية. وتعني الكاريزما النمط الشخصي الذي يلفت الانتباه و يأسر قلوب الأفراد ، وهي تظهر عند الأفراد الذين يملكون خصائص تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين ، وهذا يعني ان الكاريزما الخاصة ، بجماعة محددة قد لاتنجح لدى جماعة أخرى. (السالم،2009 ،ص71)

وتعني أيضاً قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال احترامهم له وإعجابهم بشخصيته و تقديرهم لخبراته ومكانته ، والمرؤوس يطيع توجيهات الرئيس ذو القوة المرجعية نتيجة إعجابه بالقائد فيجعله متحفزاً لإطاعة أوامره و تنفيذ توجيهاته .(بن عمر،2016،ص77)

وتسمى أحياناً بالقوة الشخصية أو الكاريزميّة Charismatic Power و أساسها لفت الانتباه وأسر قلوب الآخرين ، وهي تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين ، ويعتبر الرئيس الكاريزمي من يمتلك تبصراً في مشاعر و حاجات و قيم التابعين ، وقادر على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته و استراتيجياته. (الستار،2014،ص4)

- **قوة الخبرة و المعرفة :**

القوة التي يمتلكها المدير كنتيجة لخبرتهِ و معرفته بالمهام التي ينجزها المرؤسين ، حيثُ يكون المرؤوسين راغبين بشكل إيجابي للاستجابة إلى محاولات المدير للتأثير في سلوكهم إذا أدركوا أنه يمتلك الكفاءة و المعلومات الخاصة لأداء مهامهم بشكلٍ جيد . (السالم،2009،ص71)

ويرى (بن عمر2016،ص76) أنّ قوة الخبرة هي قدرة الشخص على التأثير على الآخرين بسبب اعتراف المرؤوس بقدرات رئيسه ومواهبه ، و معرفته التخصصية في مجال العمل ، وهنا كمكونان رئيسيّان لقوة الخبرة ؛ المعلومات و القدارت الفنية التي يمتلكها المدير،وقوة الخبرة محددة بقدرة القائد على إظهارها و هذا من شأنه أن يتطلب الكثير من الوقت لكي يثبت للمرؤوسين أن لديه الخبرة الكافية العلمية و الفنيّة و التي تعتمد بوضوح على خصائصها لشخصية أكثر من اعتمادها على منصبه الوظيفي.

- **قوة المعلومات** :

أضاف (Raven & French) هذا المصدر من مصادر القوة العمودية و ذلك باعتبار أنه قوة المعلومات سبب مهم و فعال في نجاح المنظمات. (الطحيح،2011،ص76)

وتعرّف قوة المعلومات هي السيطرة على تدفق المعلومات و تفسير المعلومات الممنوحة للآخرين و قدرة الأفراد على التعامل مع عدم التأكد البيئي (Mcshane&Glinow,2005,p367)

أن السيطرة على المعلومات تقلل من احتمالية تحدي القرارات، ويرى (بن عمر، 2016،ص78) الصادرة من المدير ،فامتلاك المدير للمعلومات تمكنه من التعامل مع المشكلة و دراسة بدائل الحلول و اتخاذ الحل المناسب وفقاً للمعلومات المسيطر على معرفتها.

وقد أجريت دراسات عديدة بشأن أبعاد القوة العمودية و تأثيراتها المختلفة داخل المنظمات ، منها الدراسة التي أجريت في خمس منظمات مختلفة الاختصاص ، وسئل المرؤوسون عن أسباب خضوعهم لرؤسائهم وكانت النتائج كمايلي : (Shetty,1978,p178)

- ارتباط الخبرة بشدة مع الرضا والأداء.
- القوة الشرعية مع قوة الخبرة ذات أهمية أكبر في تحقيق الامتثال لرغبات المشرفين ، والقوة الشرعية لمتظهر أي علاقة مع الأداء أو الرضا.
- قوة المرجعية لها دور متوسط في تحقيق الامتثال .
- لقوة العقاب دور ضعيف في تحقيق الامتثال ، وذات علاقة سلبية مع الرضا والأداء.

وأفادت هذه النتائج بعض الباحثين إلى الاستنتاج أنّ الأداء التنظيمي أكثر تأثراً بمصادر و أنواع القوة الأقل رسمية ؛ وهي قوة الخبرة وقوة المرجعية .

كما قدم Shetty دراسة تحليلية موقفية بشأن القوة التنظيمية العمودية ، وبين أن هناك متغيرات موقفية ذات تأثير كبير في استخدام نمط معين من القوة مع الآخرين وهي :

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

7) أبعاد القوة التنظيمية :

- **القوة الشرعية**

" هي القوة التي تستمد من موقع الفرد بالمنظمة و التي تعطيه الحق في الطلب من المرؤسين تنفيذ الاعمال الموكلة " . (حريم،2006،ص، 153)

- **قوة المكافأة**

"هي قدرة الشخص على التأثير على سلوك الآخرين من خلال توفير الأشياء التي يرغبون في الحصول عليها ، سواء مالية أو غير مالية ". (Lunenburg,2012,p72)

- **قوة الخبرة**

" هي المقدرة المبنية على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة". (Drummond,2000,p130)

- **قوة المرجعية**

"هي قوة التأثير التي تنبع من الإحترام و الإعجاب و المحبة التي يحملها الفرد تجاه فرد آخر".

(Daft and Noe, 2001,p418)

- **قوة التهديد بالعقاب**

"هي قدرة الشخص على التأثير عل سلوك الآخرين من خلال معاقبة لهم أو عن طريق خلق تهديد محتمل للقيام بذللك العقاب ". (Lunenburg,2012,p73)

- **قوة المعلومات**

والتي عرّفها (عبد الستار، 2013،ص106) بأنها "القوة التي تتمثل بالسيطرة على تدفق و تفسير البيانات المعطاة للأخرين و قدرتهم على التعامل معها".

8) تكتيكات القوة التنظيميّة:

كما توصل Shetty إلى أن المدير الناجح ، يدرك تماماً وجود أنواع معينة من القوة في مجال العمل ، وتعتمد فعالية أي منها على طبيعة المتغيرات الإدارية وطبيعة المرؤسين التي يتعامل معهم.

ويرى الباحثان أنّه على الرغم من تعدد و اختلاف مصادر القوة المستخدمة إلا أنه كلما كانت المنظمات قوية سواء بالاعتماد على قوة أفرادها أو قوة الوحدات التنظيمية المختلفة فيها ، كلما كانت قادرة على المحاربة من أجل البقاء و كانت لديها فرصة للاستمرار و النمو ، فالأفراد أو المدراء الذين يمارسون أبعاد القوة المعتمدة عليهم و المتمثلة في القوة الشرعية و الخبرة و المكافأة و المرجعية و العقاب و المعلومات ؛ كلما كانوا قادرين على السيطرة على المرؤوسين بذكاء و قوة و كلما كانوا معاً هم و المرؤوسين يسيروا بنفس الخطى والباعثة على التقدم قدماً نحو تحقيق الأهداف ، كلما كانت منظماتهم قوية و تحقق ميزة تنافسية في المجال الذي تعمل به ، وأيضاً قوة الوحدات التنظيمية لا تأتي من فراغ ، فقوة الأفراد تسهم مساهمةً كبيرة في تعزيزها و تكاملها طالما أنّ هناك انسجام و تنافس في نفس الوقت على تحقيق أهداف القسم أو الوحدة و الذي يُفضي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل. و هنا اعتمد الباحثان على أساس تصنيف قوة الفرد و استخدام أبعادهِ الستة في هذه الدراسة المعتمدة ب شكلٍ أساسي على(Raven & French) باعتباره المرجع الأساسي لتصنيف القوة التنظيمية على أساس قوة الفرد مستخدماً و شاملا للأبعاد الستة لهذا المصدر ، ولأنّ عينة الدراسة متمثلة في مدراء الثانويات في ولاية تقرت ، فقد ارتاء الباحثان أن يدرسا قوة مدراء بمختلف الأبعاد الستة في مدارسهم. تطرقت (العطية 2003،ص244) إلى أبعاد تكتيكية لاستخدام القوة التنظيمية في المنظمات و التي أوردها كما يلي :

- **المنطق** : وهواستخدام الحقائق لعرض الآراء بشكل منطقي وعقلاني.
- **الودية**: استخدام الإطراء ، وخلق السمعة ، والتواضع والودية قبل التقدم بطلب معين.
- **التحالفات** : الحصول على دعم الافراد الاخرين في المنظمة لتأييد الطلب.
- **المساومة**: التفاوض من خلال تبادل المنافع أو الخدمات.
- **التثبيت**: استخدام مدخل مباشر مثل فرض الطاعة و التذكير المتكرر ، وأمر الافراد بالعمل.

- **السلطة العليا** : الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر.
- **العقوبات**: استخدام المكافآت و العقوبات المشتقة منظمياً ، مثل منع زيادة للأجور، أو التهديد بتقييم سيىء للأداء ، أو منع الترقية.

و أن الأفراد لا يعتمدون على هذه التكتيكات السبعة بشكل متساوي ، ولكن الإستراتيجية الأكثر شيوعاً هو استخدام المنطق بغض النظر عما إذا كان التأثير موجهاً الى المستويات التنظيمية الأعلى أو الأسفل ، هذا وقد وجد الباحثون أربعة متغيرات شرطية مؤثرة على اختيار تكتيك القوة التنظيمية وهي : (زيد،2010،ص31)

- القوة النسبية للمدير.
- غرض المدير بالتأثير.
- توقعات المدير حول رغبة الفرد بالطاعة.
- الثقافة المنظمية.

وفي العموم يكون استخدام هذه التكتيكات بصورة مفردة أو متعددة تبعاً حول العاملين و طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، ويشير عدد من الباحثين إلى القوة التنظيمية بوصفها حالة موقفية بمعنى أنها متغيرة و متبدلة بظروف الواقع ولا تكون ثابتة أو مستقرة أو مستمرة بنفس الوتيرة أو الشدة أو الطبيعة .(الخشالي،2006،ص 98)

ويرى(زيد 2010،ص32) أن هذا الأمر هو من طبيعة الأشياء التي تفرض أن تستخدم الإدارة الحكيمة القوة بنوعها ودرجتها المطلوبة و بالتكتيك الأنسب وفق معطيات الموقف الإداري وطبيعة المهام المراد تنفيذها ، كما أن مصادر القوة نفسها لا تستخدم بشكل أحادي وإنما في كل منظمة و بالنسبة لكل مدير يكون استعمال كل أو بعض هذه القوى و بنسب مختلفة فهي بطبيعتها لا تعمل باستقلالية عن بعضها ، عن بعضها و إنما تكون مرتبطة ببعضها و تؤثر في بعضها البعض فمثلاً استعمال قوة العقاب سيقلل من فعالية قوة المرجعية فيما استعمال قوة المكافأة قد يسهم في تقوية قوة المرجعية .

9) محددات أنماط القوة التنظيمية :

لم يزل البحث عن الأسس الرشيدة لبناء القوة التنظيمية محط اهتمام المنظرين والباحثين في مجال الدراسات ، هذا الاهتمام الذي تشعب بين مختلف العوامل المؤثرة التي تقيم نسقا من التفاعلات المتبادلة؛ إن تلك التفاعلات

تضمن للنسق الكلي بقاءه واستمراريته، وتتيح لمختلف أبعاد القوة التنظيمية أن تأخذ حيزها من التأثير والفاعلية، وفقا لما تتمتع به من وزن وهيمنة في جانب من جوانب العملية التنظيمية المتكاملة.

فمن وجهة النظر الكلاسيكية للتنظيم، القوة التي يتمتع بها الفرد داخل المؤسسة يجب أن تتساوى مع مقدار ونوع القوة التي يضمنها له مركزه الوظيفي، إلا أن البحوث بينت أن هناك مصادر أخرى للقوة التنظيمية، والتي تمثل مصادر غير الشرعية القوة التنظيمية.

بالإضافة إلى المصدر الرسمي للقوة، والمتمثل في السلطة الرسمية المعطاة ضمن الهيكل التنظيمي، هناك مصادر أخرى مثل المعرفة، القدرة على المكافأة أو العقاب، القدرة على اتخاذ القرارات، موقع الفرد داخل نظام الاتصالات، الانفراد بمهارات خاصة، الخبرة؛ فالموظف الذي يتمتع بمهارات تتلاءم مع متطلبات وظيفته إنما يتمتع بقوة نابعة من انفراده بمهارات خاصة. ويعتبر فيبر أول السوسيولوجيين الكلاسيكيين الذين تحدثوا عن المصادر التي تجعل القوة شرعية في نظر من يخضعون لها، وذلك من خلال حديثه عن الأصناف الثلاثة للسلطة.

(Filleau & Ripoul, 1999,p175)

ووفقا ل(اسمهان ،بلوم ،2012) فإن هناك أربعة محكات رئيسية تتداخل، وتتفاعل، لتشكل هيكل القوة التنظيمية في أي منظمة من المنظمات، هذه المحكات تترتب في النقاط التالية:

- خصائص النسق التنظيمي.
- خصال ممارس القوة.
- خصال الأتباع.
- خصائص السياق الثقافي.

المحددات التنظيمية: وهي المحددات المستندة إلى خصائص النسق التنظيمي.

لقد ارتبط النسق التنظيمي ارتباطا وثيقا بالبيروقراطية، حيث أن تاريخ الكتابات العلمية حول البيروقراطية بدأ في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، على يد ثلاثة علماء هم: MOSCA, MICHELS, WEBER ،ف "موسكا" ناقش سنة 1895 فكرة الدولة البيروقراطية بصفتها سمة مميزة لتطور النظام

السياسي، أما "ميتشلز" فقد استخدم سنة 1911 مصطلح البيروقراطية للدلالة على السيطرة والنفوذ الذي يمارسه الموظفون العموميون وتكوينهم لحكم الأقلية، أو ما سماه هو "الأوليغاركية" .

أما "فيبر" فقد تميز عن غيره من الباحثين بالنظر إلى البيروقراطية من زاوية اجتماعية وتنظيمية في نفس الوقت، حيث أن البيروقراطية تمثل تجسيدا لفكرة الرشد والعقلانية التي تصبو إليها الحياة الإنسانية.

(علي الشريف،1989 ،ص 316)

يلعب النسق التنظيمي دورا بارزا في تحديد طريقة سريان القوة التنظيمية داخل المنظمة، ذلك أنه يضفي الصبغة الشرعية على مراكز بعينها داخل النسق مما يعطيها السيطرة على باقي المراكز في النسق. إن لهذا النسق التنظيمي مسوغات وجوده بما يضمن الاستقرار والعقلانية والرشد، ومن ثم الاستمرارية، هذه هي الوظائف الاستراتيجية المطلوب من النسق التنظيمي القيام بها؛ ولكن الواقع أن لهذه الوظائف الظاهرة أوجه خفية تلعب دورا لاوظيفيا – بتعبير البنائية الوظيفية– تلك الوظائف التي سماها ميرتون بالوظائف الكامنة.

إن هذا النسق التنظيمي يستمد مبررات شرعيته من ركيزتين أساسيتين هما: الخلفية الإيديولوجية، والهيكل التنظيمي.

1 – الخلفية الإيديولوجية: وهي التي سماها بعض الباحثين ب "فلسفة المنظمة"، أو "الإطار المرجعي" (اسمهان بلوم، 2012،ص65) فمما لا شك فيه أن دراسة التطور الفكري الذي أسهمت فيه النظريات، يعمق من فهم عناصر السلوك الإنساني في المنظمة، ويفسر طبيعته، ويكشف عن متغيراته ومحدداته، وبالتالي يفسر جوانب الأداء في المنظمة، إذن فالخلفية الإيديولوجية تمثل الإطار الذي ينظم علاقات المجتمع كنسق كلي، ويحكم سلوك باقي أنساقه الف رعية، ويسهم في تنظيم أدوار الأفراد، وفي توزيع مراكزهم، وتوجيه جهودهم، كما يعطي الشرعية لممارسة القوة التنظيمية، ويحدد تناسب مصادرها، ويضمن التوازن بين تلك المصادر.

إن الخلفية الإيديولوجية تتأثر بالحركية الفكرية التي تحرك المجتمع وتسود فيه، وهي تتسم بمنطلقها الفلسفي المستند إلى العقلانية والرشد والهادفية في توجيه سلوك الأفراد، إنها تبلور المفاصل التاريخية التي تطبع التعامل مع مختلف الإفرازات الفكرية، والاقتصادية، والسياسية، والفنية، والتكنولوجية التي تزخر بها الحياة الإنسانية.

إن هذه الخصائص البنائية للخلفية الإيديولوجية تهيكل قدرا معقولا من الاتفاق المشترك بين أفراد المجتمع؛ هذا القدر المشترك من الاتفاق يستند على ثنائية (عطاء/أخذ)، أو (الغرم والغنم)، إن هذه الثنائية تعطي القناعة

العقلية لمختلف الأفراد بالتخلي طواعية عن جزء من حريتهم، مقابل إشباع حاجاتهم، وبالتالي فهي تهيئ ظروفا مناسبة لفاعلية مراكز القوة داخل المنظمات.

وفي ضوء الخلفية الإيديولوجية يمكن فهم وتوقع مختلف السلوكيات التي يحافظ عليها الأفراد، سلوكيات ترتبط بالفئات المسيسة، وسلوكيات أخرى مقابلة تطبع الفئات الفاعلة؛ وكذلك تحدد الأطر التفاعلية التي تتم ضمن حدودها عملية التفاعل بين مختلف الفئات.

2 – الهيكل التنظيمي: ونقصد به البنية التنظيمية التي تهيكل عمل المنظمة، فهو "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (محمد العميان،2002،ص 56)، وهو الإطار الذي " يوضح التقسيمات، أو الوحدات، أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتنويهات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية (علي عقيلي ،1996،ص107)

حسب(معن خليل، 1999،ص 34) فإن البنية التنظيمية "تعكس مسؤوليات وواجبات موقعية متسلسلة تمثل درجة ونوع السلطة"، فالهيكل التنظيمي يحدد المراكز البنائية للقوة التنظيمية، كما يحدد الإطار العلائقي الذي تتفاعل داخل كل مصادر القوة، إن هذا الإطار العلائقي يظهر في صفة أدوار وظيفية تخدم النسق الكلي، لتقوية معاقل القوة التنظيمية الموزعة عبر ثنايا الهيكل التنظيمي.

إن هذا الهيكل التنظيمي يضمن عقلانية ورشد استعمال القوة وفق المنظور الكلاسيكي، كما يتضمن آليات مختلفة لاستثمار مختلف مصادر القوة التنظيمية في تفعيل الآلية التنظيمية، هذه الآلية التي تعتمد السلطة الرسمية التي يخولها المركز بحماية من النصوص القانونية والتشريعات التنظيمية كمحك رئيسي لشرعية استثمار القوة التنظيمية، مقابل تحمل المسؤولية المتناسبة مع موقع المركز ضمن الإطار الهيكلي الكلي؛ إن معيار الخبرة المكتسبة خلال مسيرة الولاء للتنظيم، والمتجلي في صورة أداء وظيفي مستمر، يعتبر أهم مرجعية لتسلق درجات الهيكل التنظيمي، وتعزيز مراكز القوة، كما يعتبر آلية من آليات المكافأة التي يعمد إليها لتثبيت شرعية ممارسة القوة داخل التنظيم، حيث ستزيد هذه الممارسات المتكررة لممارسة القوة إلى ترسيخ وتقنين أركان القوة التنظيمية المستندة إلى سلطة المركز الرسمية، والمدعمة بقوة الخبرة، وقوة المكافأة؛ تلك الأركان التي تحتكر من طرف عدد محدود من الأفراد على الامتداد العمودي للهيكل التنظيمي، وفق "الأساليب القهرية والتسلطية التي يمارسها عدد محدود من شاغلي

المواقع البنائية العليا، لضبط وتنميط سلوك الأدوار الأدنى منها في التدرج البنائي التنظيمي، ولتعزيز مواقعهم البنائية .(اسمهان بلوم، 2012 ،ص 66)

وحسب (Rergeron et al 207-209) RAVEN & FRENCH فإن هذا النوع من القوة التنظيمية المرتبط بالسلطة القانونية، والتي يمكن أن نتتبع مسارها من خلال الهيكل التنظيمي، هي مرتبطة بالمركز الوظيفي، فبمجرد أن يغادر الفرد منصبه يفقد سلطته.

لقد ركزت النظريات الكلاسيكية أيما تركيز على أهمية المحددات التنظيمية، فقوة الرئيس مستمدة بالأساس من مركزه الوظيفي، وهذه القوة تتدرج تنازليا من أعلى إلى أسفل، بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي يليه، هذا التفويض تصاحبه القوة الكافية لممارسة المهام؛ السلطة الرسمية ضمن نسق السلطة الكلي تمنح لصاحبها حق احتكار طاعة المرؤوسين وامتثالهم لأوامره، سواء كان ذلك بالإقناع أو بالإكراه وتوقيع العقوبات المادية والأدبية، أو بأية وسيلة أخرى؛ فإعطاء الرئيس حق إصدار الأوامر لمرؤوسيه ضروري لضبط أعمالهم، وتوجيه جهودهم، لأنه لو سمح للمرؤوسين العمل دون ضبط وتوجيه، وبدون رادع يمنعهم فستنتشر الفوضى في المؤسسة.

رغم أن فيبر، والذي يمكن أن نسميه بأب البيروقراطية الحديثة، قد ركز دراسته على أسس التنظيم البيروقراطي الحكومي، إلا أن المبادئ التي طورها تصلح لتحليل التنظيمات بصفة عامة، حيث ارتكزت تحليلاته على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع، فلقد عرف القوة على أنها "قدرة شخص معين وامكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين بالرغم من وجود مقاومة (قيس العبيدي، 1997 ،ص 127) ، إلا أن فيبر ركز دراسته على شكل من أشكال القوة التنظيمية والذي يعطي لتلك القوة الشرعية، والتي تعرف بأنها "القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بها (قيس العبيدي، 1997 ،ص 129) بمعنى أن القوة التنظيمية لا بد أن تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الرؤساء والمرؤوسين.

لقد أراد فيبر معرفة الأسس التي تقوم عليها القوة التنظيمية، ولقد عبر عن ذلك بالسؤال التالي: لماذا ينظر التابعون إلى عملية ممارسة السلطة بواسطة القادة على أنها شرعية؟ وللإجابة على هذا التساؤل ميز فيبر بين ثلاثة وسائل تحقق شرعية السلطة، هذه الوسائل تتجلى في ثلاث صور للسلطة هي: القوة المستندة على السلطة الملهمة، القوة المستمدة من السلطة التقليدية، والقوة المعتمدة على السلطة الرشيدة أو القانونية. وقد اختار فيبر النوع الأخير كأصلح حالة يمكن أن تناسب المجتمعات الحديثة، وتضمن ديمومة واستقرار المنظمات؛ والتي تنبع من التدرج

الهرمي للنسق التنظيمي، وهذا يعني أن كل فرد في التنظيم هو تحت رقابة واشراف الرئيس الأعلى منه، وكل مسؤول داخل المؤسسة يحاسب أمام رئيسه عن الأعمال التي يحققها مرؤوسوه، وعن قراراتهم وتصرفاتهم، بالإضافة إلى قراراته وتصرفاته، وحتى يكون قادرا على مباشرة سلطته عليهم، فإنه يصدر إليهم التوجيهات والأوامر وعلى مرؤوسيه إطاعة هذه الأوامر، وتكون هذه السلطة محددة بدقة وموجهة وفق العمليات الرسمية.(محمد عبد الفتاح، 1992،ص 82)

إن أهم ميزة تعطي لهذا المحك قوته هي ميزة "اللاشخصية في العلاقات الوظيفية"، حيث تتضمن مبدأ فصل الإدارة عن الملكية، أي لا تكون وسائل الإنتاج ملكا لأعضاء التنظيم، وهذا لمحاسبة المدراء على أعمالهم، وأيضا العاملين، أي ليس هناك حق لأي شخص في امتلاك المنصب الرسمي، ولا في تملك المكتب وما فيه، كما أن تولي الوظائف لا يقوم على نظام وراثي؛ بناء على هذه النقطة فإن البيروقراطية تفصل الأموال والأدوات العامة عن الملكية الخاصة للعامل؛ وقد أوضح "ميرتون" قوة هذه الميزة، حيث يرى أنه مع زيادة عدد التنظيمات البيروقراطية أصبحت العلاقات الاجتماعية محددة أكثر، فعلى الإنسان أن يدرك أنه لا بد أن يعمل لدى الغير، لأنه إذا أراد أن يعمل لا بد أن يمتلك بعض الأدوات والمعدات، ولكن هذه الأدوات تملكها التنظيمات البيروقراطية، سواء كانت عامة أو خاصة، ومن ثم لا بد أن يخضع الفرد لعلاقات القوة التي تحددها الأنساق التنظيمية، حيث توجد الأدوات والمعدات من أجل أن يعيش، وبهذا المعنى فقد أصبحت المنظمة هي التي تمتلك الأدوات؛ ومن ثم أصبح العامل أيضا منفصلا عن الملكية. (عبد الهادي الجوهري، 1997،ص 62) وبالتالي ليس أمامه إلا تثمين الوضع القائم، والخضوع للمحددات التنظيمية التي تفرض عليه وعلى غيره، وكما تتطلب منه التزامات، فإنها في المقابل تضمن له امتيازات مكافئة؛ في إطار من الفصل بين الأعمال الرسمية والأعمال الشخصية ، والحد من العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة، وتعزيز سيادة العلاقات الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية. (الشماع وحمود، 2007 ،ص 35)

إن هذا المحك المحدد لنمط القوة التنظيمية السائد في المنظمة يمكن أن يواجه جوانب للقصور نلخصها في النقاط التالية:

– القائلون بهذه النظرية نظروا إلى القوة التنظيمية من جانب واحد هو الجانب الرسمي، وركزوا اهتمامهم على تحقيق أهداف المؤسسة دون أن يعطوا اهتماما مماثلا للجانب الآخر، الذي هو المرؤوسون.

– كما أنهم خلطوا ما بين القوة التنظيمية التي يتمتع بها القائد، المستندة إلى السلطة الرسمية النابعة من مركزه الوظيفي، وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغلي هذه المراكز؛ ففي كثير من الأحيان يكون شاغل المركز الوظيفي ذا قدرات شخصية محدودة، ومع ذلك يكون رأيه هو الأعلى بسبب نفوذ وظيفته، وهذا ما سماه بارنارد "سلطة المركز".

– النسق التنظيمي في صورته الأشهر يؤمن بأن خط القوة التنظيمية يكون من أعلى لأسفل فقط، متجاهلا بذلك رد الفعل الذي قد يكون من قبل المستويات الدنيا، ومتجاهلا الصراعات التي قد تحدث عندما تتواجه مختلف المصادر المشكلة للقوى التنظيمية.

- **محددات مرتبطة بممارسي القوة**: والتي يمكن تسميتها بخصائص الفئات المسيسة، والفئات المسيسة هي تلك الفئات الممارسة للقوة، بخصائصها ذات الامتدادت داخل النفس الانسانية من جهة، وعبر البيئة الاجتماعية من جهة أخرى.

إن المحددات التنظيمية بشكلها الجامد البسيط لا تضمن الكفاءة في كل حالات اتخاذ القرار، بل قد تكون هي ذاتها مهيكلة لمناطق ظل كثيرة، مناطق تتميز بالضبابية وعدم الوضوح، وكذا حالات من عدم الثقة، تغذيها حالة الارتباك الآنية التي تصاحب جل القرارات المتخذة لمواجهة مختلف الأوضاع الديناميكية التي تطبع حياة المنظمات، إن حالات عدم الثقة تتيح فرصا مميزة لأن تبرز الخصائص المميزة لمختلف الفئات المتفاعلة قدرتها على استغلال مكامن القوة التنظيمية التي تسيطر عليها.

يعتبر روبرت ميرتون (Robert King MERTON 1910-2003) من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب عيوب الهيكلية التنظيمية التي أغفلها فيبر، فكفاءة البيروقراطية الفيبرية تظهر في خاصيتين:

- الأولى هي الرشد أو التعقل، حين يرتكز التعيين على المعرفة الفنية المتخصصة، والمعايير الموضوعية، وكون العلاقات غير شخصية بين الأعضاء.

- والثانية هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي وبمجرى الحوادث، نتيجة استقرار الوظائف والعلاقات السائدة بين الأعضاء، من حيث نوع الارتباط الموجود بين الدور الذي يؤديه كل فرد وأدوار بقية الأعضاء.

فإذا كانت هاتان الخاصيتان هما اللتان تحددان المتطلبات التنظيمية لإدارة المنظمات، فإن الأمر لا يخلو من مظاهر الخلل الوظيفي، فهذه المعايير التي وضعها فيبر للبيروقراطية يمكن أن تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة، وتتحول الوسائل إلى غايات، أي يصبح إلزام الفرد بالقواعد والإجراءات هو الهدف، عوضا عن الاستعانة بها كوسائل لتحقيق الأهداف.

إن هذه الرغبة القوية للمحددات التنظيمية في السيطرة على سلوك الأفراد العاملين، تأخذ شكل التحديد القاطع للاختصاصات والمسؤوليات، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم، كما يتم التركيز على الإجراءات الرقابية التي تأخذ شكل المراجعة للتأكد من مطابقة الواقع للقواعد والإجراءات المحددة؛ هذا الوضع ينتج عنه النتائج الثلاثة التالية:

- تقليص حجم العلاقات الشخصية، وتحول العلاقات في إطار(المحددات التنظيمية) إلى علاقات بين المكاتب أو الوظائف. (الشماع وحمود، 2007، ص38)

- جعل القواعد والإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد، بحيث يلتزمون بها في تصرفاتهم اليومية.

- زيادة استعمال أسلوب التبويب في اتخاذ القرارات، أي يتم تقسيم العمليات إلى فئات أو طبقات، لكل فئة حل معين تدرب عليه الفرد، ولا يكون هنالك بحث عن بدائل أخرى لاتخاذ القرار تناسب الوضعية الجديدة، هذا يؤدي إلى عدم القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة.

هذه النتائج الثلاثة لخصها ميرتون في عبارة واحدة هي "جمود السلوك الوظيفي"، هذا الجمود قد يحقق أهداف النسق التنظيمي من حيث الثبات والاستقرار، إشباع الحاجة الأصلية للرقابة، بالإضافة إلى أنه يوفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي (شريف، 1992 ،ص 332) وهنا تبدأ يظهر إطار محددات أخرى غير تنظيمية تحكم نمط القوة، فعندما يقدم أحد عملاء التنظيم شكوى ضد موظف، فإن هذا الأخير سيحاول إخفاء سلوكه غير المقبول وراء القواعد والإجراءات التي توصف بأنها عقلية؛ فهذا الجمود في المحددات التنظيمية يؤدي إلى نتائج عكسية غير متوقعة، إذن فالأفراد ممارسوا القوة يلجؤون إلى استراتيجية مواجهة تضمن لهم استمرارية السيطرة، وفاعلية القرار؛ وهم يلجؤون في خضم ذلك إلى استثمار جميع مواردهم المتاحة لتحقيق هذه الغاية، بما في ذلك الخبرة والكفاءة،فحسب CROZIER & FRIEDBERG أن هناك أربعة مصادر للقوة

التنظيمية يمكن أن يستغلها ممارسوا القوة مهما كان ترتيبهم في الهيكل التنظيمي لتغذية مركزهم الوظيفي، وبالتالي ترجيح كفة القوة التنظيمية التي يتمتعون بها، ضمن الإطار الكلي للقوة:

- **المصدر الأول**: متعلق بالشخص الذي يمتلك كفاءة، أو تخصصا وظيفيا لا يتوفر عند غيره، فالخبير هو الوحيد الذي يملك المعرفة والمهارة والخبرة التي تسمح له بحل المشاكل المهمة التي تظهر في المؤسسة، تدخل هذا الشخص يسمح بالسير الحسن للنشاط والوظائف داخل المؤسسة، هذه القوة لا تتوقف على خبرتهم فقط، ولكن أيضا على صعوبة تغييرهم، أي صعوبة إيجاد البديل المناسب (Filleau & Ripoul,p180)؛إن هؤلاء الأشخاص حتى وان كانوا يشغلون وظائف دنيا في المؤسسة، تصبح لهم سلطة على من هم في الوظائف العليا؛ فلو أخذنا مثلا أطباء المستشفى ومديرها، فبالرغم من أن المدير يشغل وظيفة أعلى في الهيكل التنظيمي من الطبيب، إلا أن هذا الأخير يمكن أن يسبب الكثير من المتاعب له، متعللا بأسباب فنية طبية بحتة لا يمكن للمدير أن يناقشها معه.(حنفي سليمان، 1998 ،ص 200) إن هذه القوة التنظيمية التي يمثلها هذا المصدر تحمل أحيانا مسمى "السلطة الوظيفية" .(صلاح الشنواني، 1999 ،ص 195)

- **المصدر الثاني**: هو ضبط العلاقات مع المحيط، فالمؤسسة في علاقتها مع بيئتها تحيط بها عدة حالات من عدم التأكد، وبالتالي من يستطيع أن يلقي الضوء على هذه المواقف غير المؤكدة أو غير المتوقعة من المؤسسة، ومن يمتلك معلومات، يكون له قوة في المؤسسة، وعلى ذلك يمكن توقع تغير ميزان القوة داخل المؤسسة مع تغير الظروف التي تعمل فيها.

- **المصدر الثالث**: يتمثل في شبكات الاتصال، هذا المصدر يتمثل في تدفق المعلومات بين مختلف أعضاء المؤسسة ومختلف الوحدات؛ من الأمور التي يصعب ضبطها داخل المؤسسة هو حلقات الاتصال، فالقرار المتخذ يمكن أن يكون غير مناسب بسبب نقص في المعلومات، أو أن المعلومات لم تحول بصفة صحيحة، فمن يملك المعلومة بإمكانه أن يتلاعب بها، هذا يكون له انعكاس على القرار المتخذ؛ فإذا وجد فرد في مكان أو وظيفة معينة، بحيث تؤدي إلى زيادة قدرته على التحكم في تدفق المعلومات منه إلى الغير، فإنه سوف يتمتع بقوة نابعة من مركزه في نظام الاتصالات.(حنفي سليمان، 1998 ،ص 218)

- **المصدر الرابع**: هو معرفة القواعد التنظيمية، ومعرفة استعمالها، فكلما زادت درجة إلمام أعضاء المنظمة بمثل هذه القواعد، كلما زاد مقدار القوة التي يتمتعون بها؛ فمثلا يمكن لرئيس قسم الحسابات أن

يعارض رئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق ببعض أوجه الصرف المالي بحجة أن في ذلك مخالفة للقوانين والقواعد المحاسبية المتعارف عليها، وتزداد درجة هذه القوة إذا كانت القواعد التي تحكم المؤسسة من النوع غير المكتوب.(حنفي سليمان، 1998 ،ص 201)

إن هذه الاستراتيجيات تستند إلى حد كبير على ثلاثة ركائز: كفاية الخبرة، ومرونة الاستجابة، وهما الركيزتان اللتان غطتهما الفقرات السابقة، أما الركيزة الثالثة فهي ذات تشعبات داخل الذات الإنسانية، أما تغذيتها وتكوناتها فهي ذات تكوين إجتماعي، هذه الركيزة تتمثل في نمط الشخصية.

إن نمط الشخصية "لا يشير إلى سمات فيزيقية، بل يقنن أيضا أهمية العادات والاتجاهات والقيم وأنماط التفاعل مع الآخرين، وهذا ما يحدد أهمية منحى الشخصية كمنحى كامن وراء تكريس طبيعة (نمط القوة) التنظيمي، على أساس أنها تنظيم فريد ومتميز الأفكار والمعتقدات، القيم والعادات بحيث يتجسد في مراكز وأدوار يشغلها الفرد داخل الواقع التنظيمي، أثناء تفاعله مع نفسه أو مع بقية الفاعلين، وهذا ما يثمن أهمية نسق الشخصية كوسيلة ناجعة وفعالة لتحقيق الضبط التنظيمي، من خلال التأثير الذي تعززه مختلف مكونات النسق الشخصي للممارس السلطة، على نظرته وتفسيره للموقف، وكذا استجاباته وامتثاله لآليات الضبط" .(اسمهان بلوم، 2012 ، ص44)

- **محددات مرتبطة بالأتباع :**

للخوض في هذه المحددات لا بد من العودة إلى الأصل الأول، أي إلى أبسط تعاريف المنظمة بأنها "مجموعة من الأفراد"، فالمنظمة هي بالأساس هي وحدة اجتماعية، وجودها مستمد من وجود الأفراد، وفاعليتها تتحدد بمدى فعالية توزيع المراكز والأدوار بين الأفراد، إن هذا التوزيع الأولي، العقلاني والرشيد، يسقط في الواقع أي فروق فردية تختص بالفرد من حيث هو إنسان، إنما معيار التفرقة هو موضوعي بحت يرتبط بالكفاءة من حيث هي كفاءة فكرية، أو إنسانية، أو فنية تقنية، إن هذه المحددات الموضوعية للتفرقة بين الأفراد تضمن العدالة والتناسب ما بين الالتزام والعائد من وراء هذا الالتزام، أو كما سميناه من قبل خلال هذه المناقشة ثنائية (الغرم والغنم)، وبالتالي فإن مصادر القوة التنظيمية التي يتمتع بها الأفراد في المنظمات في الحالة المثالية تكون في حالة التوازن بين جميع المراكز الوظيفية؛ ولكن الواقع التنظيمي بما أثبتته الدراسات الامبريقية يظهر أن هذه الحالة المثالية غير واقعية، فالأتباع في واقع المنظمات إما منقادون لمصادر قوى تنظيمية تضغط عليهم، واما ممارسون للقوة يضغطون بها في سبيل إشباع حاجاتهم، سواء منها العقلانية أو غير العقلانية؛ إن نمط الشخصية لأفراد هذه الفئة الفاعلة له دور كبير في تحديد المعسكر الذي ينتمون إليه، هل هم فئة ضاغطة، أم أنهم فئة مضغوط عليها؟

لقد ركز "شيستر بارنارد" (Chester BARNARD 1886-1961) على أهمية تحديد الجوانب الذاتية والموضوعية للقوة داخل التنظيم، حيث يكون الجانب الذاتي في القوة هو قبولها من جانب الأفراد العاملين، أما الجانب الموضوعي فيرتبط بطبيعة الأوامر والاتصالات، ويتضح من ذلك أن القوة في المؤسسة تكون بيد الأفراد لأنهم يملكون قرار قبول أو عدم قبول ما يصدر من أوامر، وهذا ما عبر عنه بارنارد بنظرية القبول (قيس العبيدي،1997 ،ص 98)،فحسب هذه النظرية ليس للمدير قوة حقيقية ما لم يسمح بها مرؤوسوه، ومن ثم وضع بارنارد قاعدة تحكم قبول الفرد للقوة وهي "أنه يقبل الفرد قوة الآخر إذا كانت المزايا التي يتحصل عليها من قبول القوة، مضافا إليه الأضرار التي تلحق به إذا لم يقبلها تزيد عن المزايا التي يتحصل عليها لو لم يقبل القوة، مضافا إليها الأضرار التي تلحق به لو قبلها، وبالعكس فإنه لن يقبل القوة إذا كانت العوامل الأخيرة تزيد عن العوامل الأولى" (صلاح الشنواني، 1999 ،ص 593)،أي أن المرؤوس يميز بين الفوائد والمضار التي تترتب على قبول أو عدم قبول القوة.

وفقا لنظرية القبول تعرف القوة التنظيمية بأنها: "ظاهرة تصف العلاقات، والاتصال الشخصي القائم بين الحاكم والمحكوم، حيث ينتج عن هذه العلاقات والاتصال تقبل المرؤوسين تنفيذ قرار صدر عن غيره، سامحا لهذا القرار بالتأثير المباشر على سلوكه، ومعنى ذلك أنه لا قوة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه القوة ".(علي الشرقاوي، دس،ص 322)

لقد وجدت هذه النظرة صدى لدى منظرين آخرين، من أمثال عالمي الاجتماع الفرنسيان "ميشال كروزي"(Michel CROZIER 1922-2013)، و"إيرهارد فريدبرغ" (Erhard FRIEDBERG 1942)،فالمنظمة عندهما هي "بناء اجتماعي أساسه المصالح والصرع وكذا(القوة)، يتكون هذا البناء من مجموعة من الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم المختلفة بطريقة استراتيجية (Crozier & Friedberg, 1977,p30) (L'acteur et le system) والفرد داخل التنظيم بالنسبة لكروزي ليس فقط مجرد يد أو قلب، لكنه أيضا رأس يفكر ويخطط، ويحتاج إلى أن يتصرف بهامش من الحرية، بحيث أن هؤلاء الأفراد الذين يسميهم كروزي فاعلين، لهم كيانهم الخاص، ولهم القدرة على التصرف، فهم ليسوا آلات يستجيبون إلى محفزات مادية، بل على العكس، الفاعل يتصرف بطريقة استراتيجية، ويتميز بأنه أهل وكفء للقيام بالاختيارات وبناء الاستراتيجيات؛ فالمؤسسة لا تخلو من نشاط السلطة، والقوة، والصراع لأجلها.(De Woot: 1968,p129)

ولقد أجرى كروزي وزملاؤه دراستين ميدانيتين، سمحتا لهم بتحليل الصراعات وعلاقات القوة، والتي يمكن اعتبارها كنقطة بداية للتحليل الاستراتيجي (بيار أنصار، 1992 ،ص 132) الذي يبرز المحددات المرتبطة بالأتباع في هيكلية بناء القوة التنظيمية، فالمسألة المطروحة متعلقة بسلوكات الفاعلين الذين يسعون في الواقع إلى أهداف متباعدة، وانسجام السلوكات في هذه البناءات الاجتماعية (المؤسسات) لا يكون إلا من خلال وجود علاقات قوة، هذه العلاقات التي هي في حالة توتر مستمر، وبالتالي فإن المعارضة والإكراه والصراعات هي دائما موجودة في المؤسسة، وبالتالي فإن استراتيجية الفاعلين داخل علاقات القوة تتراوح بين الهجوم والدفاع، فمن خلال الهجوم يسعى الفاعل إلى محاولة الضغط على بقية الأعضاء لإشباع حاجاته الخاصة، أما الدفاع فيكون بهدف الإفلات والنجاة من الضغوط، هذه العلاقات تؤدي إلى صراع من أجل القوة، هذا الصراع الذي يراه كروزي بأنه لا يعبر عن فشل المؤسسة، وانما يساهم في استمرارها.

إننا نجد مثل هذا التثمين للمحددات المتعلقة بخصائص الفئات الفاعلة، من حيث قدرتها على استثمار القوة التنظيمية بطريقة براغماتية، نجد مثل هذا التثمين في التصورات الثلاثة التي وضعها "هربرت سيمون"(Herbert SIMON 1916-2001) لبناء القوة التنظيمية: التصور المعرفي، التصور غير الرسمي، التصور الرسمي أو القانوني.

- **فمن خلال التصور المعرفي(Aspect Cognitif)**: يميز سيمون بين ثلاثة مراحل منطقية في معالجة هذا التصور:

أ- المرحلة الأولى: مرتبطة بضبط مفهومين للقوة التنظيمية، المفهوم الأول يرتبط بحدود منطقة القبول، هذا المفهوم يخدم بالدرجة الأولى الفئة الممارسة للقوة؛ أما المفهوم الثاني فيرتبط بالفهم العام للقوة التنظيمية، حيث أن الخضوع لقرار شخص آخر يمكن أن يمس العامل، كما يمكن أن يمس رب العمل أو الرئيس، فيمكن أن يكون "أ" رئيسا ل "ب" في وقت ما، كما يمكن أن يصبح "ب" رئيسا ل "أ" في وقت آخر، وبهذا ليس هناك داع لأن نسمي الأول رئيسا والثاني مرؤوسا بما أن العلاقة ستتغير، إذن فتطبيق القوة ليس له اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، لكن يمكن أن يكون أيضا من أسفل إلى أعلى، أو قد يكون جانبيا، وبهذا يصبح قبول القوة متعلقا باستعمال القوى المعرفية؛ وكتوضيح لهذا، يعطي سيمون المثال التالي: إن ترك المدير لسكرتيرته مسؤولية اختيار شيء ما دون مراجعتها فيه، فإنه يكون في هذه الحالة قد قبل سلطتها.

ب–المرحلة الثانية: في هذه المرحلة يتحدث سيمون عن التكوين، الكفاءة، المهارة، المعلومة؛ فكل هذه الألفاظ تعطي مفهوما يدعى "المعرفة التنظيمية"، أي من يملك هذه المعرفة يصبح له القوة في المؤسسة، هذا النوع من القوة يعتمد على الكفاءات، ويركز سيمون على الثقة الممنوحة لهذه الكفاءات المهنية، والتي تشكل مصدرا للقوة، فالفرد داخل المؤسسة يتمتع بمركزين، مركز وظيفي، ومركز رسمي؛ يتمتع الفرد بمركز وظيفي إذا كانت المعلومات التي يعرفها تؤهله لإصدار قرارات بهذا الشأن (حتى وان كان مركزه الرسمي لا يسمح له بإصدار تلك القرارات) وبالتالي فإن نسبة قبول تلك القرارات تكون أكبر. (علي الشريف، 1989 ،ص 286)

ج–المرحلة الثالثة: تتمثل في الحالات غير المتوقعة، أو نقص المعلومات عن محيط المؤسسة، فالوظيفة الاستراتيجية في الاتصالات الداخلية مرتبطة بمعالجة المعلومات التي تعتبر ضرورية لاتخاذ القرارات؛ فأعضاء المؤسسة الذين يشغلون هذه الوظيفة يقومون بدور المرشح (فلتر)، ثم يلخصون وينقلون المعلومات بعد المعالجة، هذه الوظيفة الاستراتيجية تسمح بالتقليل من الحالات غير المتوقعة، وهؤلاء الأشخاص الذين لهم اتصال مباشر بجزء من الحقيقة التي تهم المؤسسة يمكن أن يكون لهم تأثير على قرارات الآخرين، هذا ما يجعل هؤلاء الأفراد في موضع قوة داخل المؤسسة.

- **التصور غير الرسمي (Aspect Informel)**: في هذه الحالة تعدد مراكز السلطة يستند إلى قوة عرفية متعلقة بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بين جماعة الأفراد الذين يمكن أن يخلقوا فيما بينهم علاقة قوة، حيث يقوم فرد بقيادة هذه المجموعة؛ فتكوين جماعة من الناس يتضمن دائما تنمية قيم وأفكار وعادات يعتنقها أفراد الجماعة وتربط بينهم، لذلك فإن الأفكار التي يقدمها أحد أعضاء الجماعة، ينظر إليها باعتبارها انعكاسا لأفكار المجموعة، وداخل إطار المعتقدات المتعارف عليها، وبالتالي فإن هذه الاقتراحات تلقى استجابة سريعة، بعكس ما إذا كانت المقترحات خارجية. (علي الشريف، 1989 ،ص 289)

- **التصور الشرعي (Aspect Légitime)**: طرح سيمون سؤالا بسيطا مفاده: ما هو المبرر للقواعد ومختلف أنواع القوة داخل المؤسسة؟

والجواب متعلق بالشرعية، المتمثلة في الاعتقاد بأن بعض الأشخاص لهم الحق في إصدار الأوامر والإجبار على قبولها، فقبول الأفراد القوة ليس متعلقا بأمر قانوني، وانما هو على علاقة وطيدة بنمط الشخصية الذي ذكرناه من قبل؛ وللإشارة إلى قبول القوة على أنها شرعية، استعمل سيمون مصطلح "المواقف".

فالمؤسسة –كما ذكرنا– تتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض، يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية، لتحقيق أهداف شخصية وجماعية، بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها؛ والمشكلة تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والمعتقدات يتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق رضاهم في نفس الوقت.

لقد حدد "وايت باك" أربعة مكونات أساسية للمنظمة هي: النظام الذي يحكمها، الموارد البشرية والمادية، الأنشطة التي تتم بداخلها، ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائها، ويرى باك أنه يمكن تحقيق التكامل بين هذه المكونات من خلال تسهيل اندماج الأفراد في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يكون من خلال العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات المؤسسة، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

أما "أرجيريس" (Chris ARGYRIS 1923-2013) فيتصور المؤسسة مكونة من عنصرين أساسيين هما: الفرد، والتنظيم الرسمي، فالفرد يسلك في المؤسسة سلوكا نابعا من حاجاته، ومن بيئة المؤسسة التي يعمل فيها، ويسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله، وتميل شخصيته إلى التطور والنضج؛ ومن ناحية أخرى تتصف المؤسسة بالرشد لكونها تخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة، وبما أن سلوك الفرد في ظل المؤسسة محكوم بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكمها، فإنه يكون من الصعب عليه إشباع حاجاته والمحافظة على استقراره، وتحقيق نموه وتطوره؛ ومن هنا فإن استخدام الأساليب الآمرة، والرقابة الشديدة، قد يدفع الأفراد إلى خلق تجمع غير رسمي، يجدون فيه ملاذا لتخفيف أسباب التوتر والإحباط والفشل؛ وبالتالي فالسبيل لإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استغلال مكامن القوة التي تتمتع بها الفئات الفاعلة، وذلك عبر استخدام أسلوب للقيادة يرتكز اهتمامه على الأفراد ومشاكلهم، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد، وتخفيف حدة الرقابة؛ وبهذا تعمل قيادة المؤسسة على توفير الإحساس لدى العامل بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتتيح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، وتعمل بالتالي على زيادة قدرته في العمل.

إن هذا الأسلوب القيادي حسب "ليكرت" (Rensis LIKERT) يركز على العوامل الهامة في المؤسسة التي تحدد مدى نجاحها وفعاليتها والتي تتمثل في: الاتصالات، الحوافز، وعمليات التفاعل والتأثير المتبادلة، واتخاذ القرارات، وتحديد وترتيب الأهداف، والرقابة؛ ويرى أنه بالإمكان تحقيق أعلى إنتاج إذا كانت اتجاهات الرئيس مرتكزة على الاهتمام بالموظفين، وتعكس ثقة عالية واطمئنانا بين الجميع، هذا يخلق التماسك في المؤسسة،

ويساعد على الاتصال الفعال، ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ ويرى ليكرت أن المبدأ الذي يمكن أن يستند عليه الرئيس يتمثل في النظر إلى مرؤوسيه على أنهم كائنات إنسانية أكثر منها أشخاصا يؤدون عملا، وهذا يجعل المرؤوسين ينظرون إلى رئيسهم على أنه صديق متعاون وحازم، ولا يشكل تهديدا لهم، بل يهتم برفاهيتهم، ويثق فيهم.

- **محددات مرتبطة بالبيئة:**

لقد أدرك علماء التنظيم أن المنظمات ليست ساكنة، بل هي متحركة وديناميكية، وعليه تكون القوة التنظيمية فيه ديناميكية ومتقلبة أيضا، إذ أن المؤسسات تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى؛ إن نظرية مثل نظرية النظم تعطي تفسيرا للمؤسسة باعتبارها مجموعة أجزاء متداخلة ومترابطة، تتحرك ضمن كيان واحد، وتربطها علاقات متبادلة، تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة، واستنادا إلى ذلك فإن كل الوظائف داخل المؤسسة تعتبر أجزاء رئيسية للنظام، فوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد...) تعتبر أجزاء متفاعلة ترتبط بعلاقات تنظيمية متبادلة تتحرك ضمن نسق واحد يرتبط بالنتائج الرئيسية المطلوب تحقيقها (قيس العبيدي، 1997 ،ص 112) ، وبالتالي فالقوة التنظيمية التي يتمتع بها أي قسم من الأقسام تحددها البيئة التي ينشط فيها النسق، فالنسق ما هو إلا " مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض، وتعمل مع بعضها البعض ككيان واحد، لتحقيق هدف معين"(عبد السلام أبو قحف، 2001،ص50) فهناك النسق المغلق الذي لا يتفاعل مع البيئة، لا يتأثر بها ولا يؤثر فيها، وهناك النسق المفتوح الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به؛ فلو أخدنا نسق الإنتاج مثلا كنسق فرعي، نجد أن له علاقات مترابطة ومتداخلة مع نسق التسويق، حيث يعتمد الواحد على الآخر في عمليات التخطيط والرقابة، والتنسيق، والتعاون فيما بينهما ضروري من أجل تنفيذ النشاطات المتصلة بأهداف المؤسسة؛ وكذلك في داخل نسق الإنتاج هناك تفاعلات تحدث في عملية التحضير والتشغيل والصيانة وغيرها، والتي ترافقها مشاكل وصعوبات تحتاج إلى تنسيق وحلول، كما تحتاج إلى علاقات قوة بين الأفراد.

إذن فالنسق الكلي يتكون من أنساق فرعية، هذه الأخيرة تعتبر وسيلة اتصال بين هذا النظام والمحيط الخارجي الذي يعيش فيه؛ فنسق الإنتاج –الذي ذكرناه منذ قليل– لكي يمارس نشاطه داخل المؤسسة، يرتبط بعلاقات متداخلة مع مؤسسات وأنظمة أخرى في المجتمع، من خلال تبادل المعلومات، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة كالتكنولوجيا وبرامج الصيانة؛ وكذلك الأمر بالنسبة للأنظمة الفرعية الأخرى، ومع هذا التفاعل تزيد القوة

التنظيمية مؤقتا في مراكز معينة على حساب مراكز أخرى؛ إذن فمدخل النظم الذي جاءت به هذه النظرية يؤكد على العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها انطلاقا من مبدأ النسق المفتوح.

والعناصر الأساسية للنسق تتمثل خمسة عناصر:

- **المدخلات**: وهي كافة الموارد البشرية والمادية المطلوبة لإنجاز العمليات.
- **العمليات**: وهي الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات**: وهي النتائج التي تظهر من جراء عملية التحويل.
- **البيئة**: وهي ما يحيط بالمؤسسة من متغيرات اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية، والتي تؤثر على الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وعلى تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشاطاتها الرئيسية والفرعية.
- **التغذية العكسية**: وهي المعلومات التي ترجع من البيئة إلى النظام، من أجل التعرف على مدى النجاح أو الفشل في تحقيق النتائج والأهداف التي حددها النظام مسبقا.

وحسب "فريد فيدلر" (Fred Edward Fiedler) فإنه لا يوجد اتجاه أو طريقة واحدة مناسبة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في كل الأوقات والظروف، إذ يجب التأكيد "على دراسة وتحليل الظروف المختلفة التي تمر بها المؤسسة والمتعلقة بالأفراد، الوقت، الإمكانيات والموارد المتاحة، وكافة المتغيرات التي لها علاقة بالمؤسسة واتجاهاتها، من أجل الفهم واستيعاب العلاقات المتداخلة في داخل كل نسق، وبين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، واقتراح تصاميم تنظيمية وممارسات إدارية تلائم الظروف التي تواجه المؤسسة خلال مسيرة عملها".

(قيس العبيدي، 1997 ،ص 124)

تعتمد فاعلية ممارس القوة على التوافق الصحيح والسليم ما بين المحددات الشخصية والمتغيرات الموقفية، من حيث العلاقة بين ممارس القوة والتابع، ومدى وضوح مهمة وتركيبة العمل، ودرجة قوة مركز ممارس القوة؛ ففي حالة وجود علاقة طيبة بين المسيس والتابع، ووجود وضوح في مهام العمل، مع تمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف القيادي يكون سهلاً؛ أما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد ومرؤوسيه، مع وجود غموض في مهام العمل،

وتمتع المسيس بمركز ضعيف، فإن هذا الموقف يعتبر صعباً المسيِس؛ وتتدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

إن التنظيم ما هو إلا "أنساق طبيعية تعاونية" كما يقول "فيليب سلزنيك"، بمعنى أنه يضم جماعات متفاعلة، وأقساما وعلاقات، وهذا بغية بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، أو بعبارة أخرى، "هو أنساق من أوجه نشاط متناسقة أو تعبير بنائي عن الفعل المعقول"(علي جلبي، 1999 ،ص 79)،لقد دفع هذا التوجه "سلزنيك" إلى صياغة نظرية جديدة في علم اجتماع التنظيم أطلق عليها اسم "النظرية المؤسسية " وذلك عام 1949 ، أراد من خلالها الإجابة عن سؤال اعتقد أنه مطروح بصورة ملحة والذي مؤداه، ما الذي يجعل المنظمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية؟ فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات.

ومن جانب آخر، اهتم "سلزنيك" بمسألة تفرض نفسها باعتبارها محددا بيئيا للقوة التنظيمية، وان كانت ترجمته لا تتم إلا من خلال المحددات التنظيمية، هذه المسألة ترتبط بعملية التفويض داخل التنظيمات وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، مشيرا في ذلك إلى قضية أساسية، وهي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط، الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا، ويترتب عليه نتائج مباشرة؛ فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرة في ميادين محددة، مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها، كما يؤدي أيضا إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، مصحوبا بزيادة في تأثير القوة التنظيمية للأفراد والأقسام.

وحول هذه المحددات البيئية التي توجد الحاجة إلى وجود "النسق التعاوني" المبني على عقلانية استغلال مصادر القوة يقول سلزنيك " أننا جميعا حينما نفحص البناءات الرسمية بدقة، نستطيع أن نرى أنها لا تحقق نجاحا مطلقا في التغلب على أنماط السلوك التنظيمي غير الرشيدة، تلك التي تظل قائمة طالما أنه من الضروري استمرار النسق التعاوني؛ إن السلوك العقلي الرشيد يتجسد في سياق نظامي، ذلك أن البناء الرسمي القائم على تفويض السلطة والضبط، هو مظهر واحد فقط لبناء اجتماعي ملموس يتألف من أفراد يتفاعلون بصورة كلية دون أن يقتصر الأمر على أدوارهم الرسمية فحسب؛ كما أن النسق الرسمي والبناء الاجتماعي الذي يظهر داخله، يخضع لضغوط تمارسها البيئة النظامية، حيث يتعين عليه أن يتوافق معها باستمرار؛ إذن فالصياغة الرسمية الإدارية لا تعكس تماما طبيعة التنظيم الذي تشير إليه، إذ أن الظواهر التي تغفلها هذه الصياغة هي في حقيقة الأمر حاجات حيوية

بالنسبة لاستمرار البناء وتطوره، وبذلك يمكن النظر إلى كل تنظيم من زاويتين تبدوان متمايزتين تحليليا، ولكنهما متكاملتان واقعيا: الأولى ترى أن كل نسق تنظيمي ملموس يعتبر نسقا اقتصاديا؛ بينما الثانية ترى أنه في الوقت ذاته بناء اجتماعي متوافق". (محمد علي، 2003 ، ص111)

ويقصد "سلزنيك" بالنسق الاقتصادي، تلك الميكانيزمات الخاصة بتوفير الموارد واستخدامها بكفاءة وفعالية، حيث يتخصص في هذا الجانب الإداريون، وعلماء الإدارة العامة الذين يهتمون بمشكلات نطاق قوة المدير، وأدوار هيئة الموظفين والخبراء، ومهام مجلس الإدارة؛ كما يهتم بتعزيز مصادر القوة التنظيمية التي تدعم السلطة الشرعية لضمان استقرار التنظيم من جهة، وكذا رشادة القرارات الإدارية من جهة أخرى.

أما الجانب الثاني في هذا النسق، فيتعلق بالتنظيم كنسق تعاوني، فالمظهر الاقتصادي للتنظيم لا يستطيع أن يراقب البناء الاجتماعي الملموس مراقبة محكمة، فنحن نقيم سلوك الأفراد في ضوء مشاركتهم في النسق الرسمي، ونغفل انحرافاتهم المقصودة التي تنتج عن حاجاتهم الشخصية، وعاداتهم، وقيمهم ومعتقداتهم.

10) النظريات المفسرة للقوة التنظيمية :

أولاً: نظرية ماكس ويبر Max Weber (1864– 1920) :

شكلت إسهامات عالم الإجتماع ماكس ويبر الشخصية الحجر الأساس في مدخل العلاقات وقد تجسدت نظريته في القوة التنظيمية في سياق إهتماماته الخاصة بهيكل السلطة الرسمية، وكانت دراسته في هذا المجال تنبع من تساؤل أساسي، وهو: لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ولماذا يتصرفون وفقاً لما يقال لهم؟

فالقوة عند ويبر هي القدرة على إرغام الآخرين على الطاعة بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية . ويرى ان القوة هي إحتمال أن يكون الشخص (أ) قادراً على تنفيذ إرادته على الشخص (ب) رغم مقاومة الأخير، وبغض النظر عن الأساس الذي يقوم عليه هذا الإحتمال. (سعد ،2004 ،ص77)

ثانياً: نظرية المجال لكيرت ليفين LEWN (1947) :

ترى هذه النظرية ان هناك قوى متعددة داخلية وخارجية تؤثر على سلوك الفرد طيلة حياته. وقد ينشأ صراع بين هذه القوى، وحينما ينشأ الصراع لابد من البحث عن القوة لأنها السبب. فالقوة هي قدرة الشخص (أ) في التأثير على السلوك المستقبلي لفرد آخر (ب) في مجالات حياته. وهذه القدرة تكون دالة للموارد المتاحة (المكافأة

والعقاب) للشخص (أ) الذي يستطيع إستعمالها مع (ب) الذي يقدّر تلك الموارد ويهتم بها. أي أن القوة تُدرك ويتم الشعور بها من قبل (ب)، أما السيطرة فهي قدرة (أ) على تقرير السلوك الفعلي للفرد (ب). وان السلوك الفعلي يتوسع ليشمل الأفكار والمشاعر فضلاً عن الأفعال وهكذا فانه لمعرفة كم من القوة يمتلك (أ) ينبغي علينا أن نسأل (ب). كذلك ينبغي الإنتباه الى أن القوة ضمن الضغط الذي يشعر به (ب) والذي يمارسه (أ) وفقاً لهذه النظرية، فان (أ) ربما يمتلك قوة كبيرة حتى عندما لا يستجيب (ب) بالنحو المطلوب .(العبيدي وولي،2009، ص272)

- ثالثاً: نظرية التبادل الإجتماعي لريشارد إمرسون Richard Emerson (1925-1982) :

يعد إمرسون من أبرز العلماء الذين حملوا القوة في إطار التفاعل الإجتماعي، إذ أشار الى ان القوة تكون موجودة فقط في العلاقات بين شخصين أو أكثر، وغالباً ما ينبثق مصدر القوة من على علاقات التبادل (Braynion p457, 2004) ومن وجهة نظره فان القوة هي دالة لإعتمادية شخص على شخص آخر، وتتحدد إعتمادية الشخص(ب) على الشخص (أ) في ضوء عاملين أساسيين، هما:

- قيمة الموارد والمكافآت.

- ومدى إتاحتها للطرف الآخر.

وكلما إزداد إعتماد(ب) على (أ) كلما إزدادت قوة (أ) على (ب). وبهذا فان تباين الأفراد في إدراك قيمة الموارد والمكافآت يقود الى الإعتمادية وبالتالي الحاجة الى التبادل الإجتماعي (السالم، 2009،ص 34) كما أشار إمرسون ان إعتماد الشخص (أ) على (ب) يكون متناسباً طردياً بنسبة إستثمار دوافع (أ) الأهداف التي يقدر(ب) على تحقيقيا وهذا يعني انه إذا كان لدى شخص ما شيء معين يمثل حاجة بالنسبة لشخص آخر ولا يمكنه الحصول عليه من مكان آخر، فهذا يعني ان لدى ذلك الشخص قوة على الشخص الثاني. (فرنش وجونير،2000ص427)

رابعاً: انموذج جون فرنج وبيرتام رافن John French & Bertam Raven (1959) :

يعد فرنج ورافن(French&Rave) من طليعة الذين كتبوا عن القوة وعدّوا تصنيفاً لمصادرها. وانهما يتعاملان مع القوة في إطارها التأثيري، إذ عرّفا القوة التنظيمية بأنها إمكانية الفرد في التأثير على الآخرين، وهي القوة التي تسمح لشخص ما بتنظيم أعمال الآخرين، وتتضمن حدوث تغييرات في السلوك. وقد حددا خمسة مجالات للقوة التنظيمية، وهي: (قوة المكافأة، القوة القسرية، القوة الشرعية، القوة المرجعية، قوة الخبرة) (

French&Raven,1959 p261-267) فان بعض الأفراد في المؤسسة يمتلكون قوة أكثر من غيرهم، وتأتي هذه القوة من مصادر مختلفة، منها ما يتعلق بالمركز الوظيفي ومنها ما يتعلق بجوانب الشخصية. وان هذه المصادر هي العوامل التي تعطي الفرد القدرة على السيطرة أو لتحكم في سلوك الآخرين بنجاح. (المخامرة، 2010،ص23)

- **خلاصة الفصل :**

تناول الباحثان بهذا المبحث الاطار النظري للقوة التنظيمية في المنظمات والوسط الاداريحول الموضوع، وتحديد مفهوم واضح للقوة التنظيمية ووجهات نظر الباحثين حولها،و التعرف على أبعاد القوة التنظيمية ، وأهميتها ومصادرها وكذلك خصائصها والتكتيكات الخاصة بها واستخداماتها، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من الملاحظات حول هذا المبحث أهمها:

- وجود تقارب كبير في تعريف القوة التنظيمية لدى الباحثين والكتاب بأبعادها، وكذلك المهتمين

حول هذا الموضوع.

- تبرز أهمية القوة التنظيمية في منظمات من خلال مساهمتها في التأثير على الأخرين والتي من شأنها زيادة النمو.
- إن استخدام استراتيجيات القوة التنظيمية في المنظمات يؤدي الى رفع مستوى أدائها، وهي الطريقة التي يحاول بها الافراد استخدامها من خلال التأثير على سلوك الآخرين كي يسلكوا السلوك المطلوب.

الجانب الميداني

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1. مجتمع الدراسة.
2. منهج الدراسة.
3. الدراسة الاساسية.
4. وصف عينة الدراسة الاساسية .
5. الاداة المستخدمة في الدراسة الاساسية .
6. اجراءات تطبيق الدراسة الاساسية.
7. الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة البيانات.

الخلاصة.

تمهيد

الإطار المنهجي مهم جدا فهو بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته ، فهو يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها، والمجتمع الذي قمنا بدراسة عينة منه والمتمثلة في مدراء التعليم الثانوي بولاية تقرت وكذا أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي.

1) مجتمع الدراسة :

كانت عينة الدراسة (45) مدير ومديرة في الثانويات التابعة لولاية تقرت من مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (35) استبان، وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد (5) استبيانات، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (30) استبان.

2) منهج الدراسة :

تعتمد دراستنا الحالية على استخدام المنهج الوصفي بأسلوبيه الاستكشافي و المقارن حيث تم الاعتماد على الأسلوب الاستكشافي و ذلك لمعرفة القوة التنظيمية لمديري مرحلة التعليم الثانوي أما بالنسبة لأسلوب المقارن فتم الاعتماد عليه لمعرفة الفروق بين القوة التنظيمية للمدراء حسب متغير : جنس المدراء ، الأقدمية ، عامل أو متقاعد .

3) الدراسة الاساسية :

تم اختيار الاستبيان تعريف اللاستبيان بعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة سنتناول الاجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الأساسية مجتمعها وبياناتها وتتمثل في العناصر الاتية:

4) وصف عينة الدراسة الأساسية :

وتم اختيار عينة الدراسية بطريقة عشوائية طبقية . للموسم الدراسي 2022/2021 ببعض ثانويات ولاية تقرت والجدول التالي رقم يبين توزيع الأفراد حسب الجنس والاقدمية وعامل او متقاعد

والجدول رقم (01) يبين توزيع الأفراد حسب الجنس والاقدمية وعامل او متقاعد

العينة	توزيع الافراد	التكرارات
الجنس	ذكر	16
	انثى	14
الاقدمية	اقل من 3سنوات	5
	من 3سنوات الى 7	5
	من 7 سنوات الى 10	6
	من 10سنوات فأكثر	14
التقاعد /عامل	متقاعد	12
	عامل	18

5) الاداة المستخدمة في الدراسة :

تتمثل الاداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة في استبيان القوة التنظيمية لدى مدراء الثانوي ،واعتمدت هذه الدراسة (الاستبيان) كأداة للدراسة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، لما تمتاز به هذه الأداة في جمع المعلومات من عدد كبير من الأشخاص في وقت محدد، ولأنها تعطى مساحة كافية لأفراد العينة في التفكير دون ضغوط نفسية كما هو الحال في المقابلة وتتسم بالموضوعية العلمية في النتائج.

باعتماد على الدراسات السابقة تم تبني الاستبيان من طرف الباحثة عبير توفيق اسماعيل سنوار لدراسة علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين تحت اشراف الدكتورة نهاية عبد الهادي التلباني والدكتور محمد جودت فارس و قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر في غزة وتم اعداد الاستبيان من خلال اتباع الخطوات الآتية كما اوردت في المذكرة:

1. مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبان وصياغة فقراتها.
2. تم إعداد مسودة أولية للاستبان من أجل تقييمها وعرضها على المشرفين وأخذ رأيهما حول صلاحية الاستبانة لهذا الدراسة.
3. إعادة ترتيب مجالات وأبعاد الاستبانة، وإعادة صياغة فقراتها وفق التعديلات .
4. تم عرض الاستبان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف وما يلزم، وتم وضع اسماء المحكيمين.

في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبان من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لتستقر الاستبان في صورتها النهائية.

- **مكونات أداة الدراسة:**

تكونت الاداة من قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

- **القسم الأول**: تمثل هذا القسم بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المتمثلة في (الجنس، الاقدمية، التقاعد)
- **القسم الثاني**: وهو القسم الذي يعبر عن مجالات وأبعاد ومتغيرات الدراسة حيث تكونت من (37) بند، موزعة على النحو الآتي:

البعد الأول (قوة الشرعية) يتكون من (7) بنود.

البعد الثاني (قوة المكافأة): يتكون من (6) بنود.

البعد الثالث (قوة الخبرة): يتكون من (7) بنود.

البعد الرابع (قوة المرجعية): يتكون من (5) بنود.

البعد الخامس (قوة التهديد بالعقاب): يتكون من (5) بنود.

البعد السادس (قوة المعلومات): يتكون من (7) بنود.

- **تصحيح أداة الدراسة:**

تم الموافقة وتبني تدريج الذي استخدم من طرف الباحثة عبير توفيق اسماعيل سنوار وهو خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض بنود الاستبيان على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الاجابة على البند كما هو مبين في الجدول (01).

تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يتضح من الجدول أعلاه رقم (02) بأن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايد تأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها لاأوافق تأخذ الدرجة (2)، وكذلك الفقرة التي تكون نتيجة الاجابة عليها لا أوافق بشدة تأخذ الدرجة (1).

- **صدق وثبات أداة الدراسة:**

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق الاستبان على عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة، وتم اتباع الطرق الموضحة فيما يلي للتأكد من صدق وثبات الاستبان والتحقق من صلاحيتها على جميع أفراد عينة الدراسة.

- **صدق أداة الدراسة:**

  - **الصدق الظاهري (صدق أراء المحكمين):**

يستخدم أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبان وملاءمتها لأغراض الدراسة، وتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع مجال الدراسة وطُلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبان ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسيه ووصف موضوع الدراسة، كما طُلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحتويه الاستبان وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها من وجهة نظرهم مناسبة، حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات على الاستبان، حيث قامت الباحثة بالأخذ بهذه التعديلات وتم إعادة صياغة الاستبان في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذ الاستبان شكله النهائي .

  - **صدق الاتساق الداخلي:**

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبان مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبان ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الأول، قوة الشرعية والدرجة الكلية لفقراته

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول، (قوة الشرعية) مع الدرجة الكلية للبعد الأول كما هو مبين في الجدول (03)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أمتلك الحق في الطلب من المدرسين تنفيذ تعليماتي	0.620	0.000
2	أستخدم السلطة الرسمية لمراقبة المدرسين	0.662	0.000
3	أستخدم السلطة الرسمية لإدارة الصراع بين المدرسين	0.482	0.007
4	يخولني موقعي بالعمل صلاحيات تغيير بعض اجراءات العمل	0.616	0.000
5	يمنحني موقعي بالعمل الطلب من المدرسين التعأون في العمل	0.518	0.003
6	أعتمد في صلاحياتي على توزيع الاعمال على المدرسين	0.678	0.000
7	أقوم بتفويض الصلاحيات للمدرسين	0.451	0.012

- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة(0.01)=0.463**
- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05)=0.341**

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05 –0.01) وترواحت معاملات الارتباط بين (0.451 – 0.678)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثاني(قوة المكافأة) والدرجة الكلية لفقراته معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني (قوة المكافأة) مع الدرجة الكلية للبعد الثاني كما هو مبين في الجدول (04)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أمنح المكافآت على اساس أداء المدرسين كفريق عمل وليس على أداء الفرد الواحد	0.692	0.000
2	أقوم بتكريم المدرسين المبدعين بشكل دوري ومستمر	0.449	0.013
3	أحصل على مكافآت تفوق المستوى الذي يحصل عليه الاخرون	0.671	0.000
4	تنسجم توقعاتي بخصوص المكافآت بما هو مطبق فعلاً في الوزارة	0.656	0.000
5	أحصل على مكافآت تناسب المهام التي اقوم بها.	0.738	0.000
6	يتم ربط ترقية المدرسين ومكافآتهم بمستوى أدائهم.	0.364	0.048

- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة(0.01)=0.463**
- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05)=0.341**

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05 -0.01) وترواحت معاملات الارتباط بين (0.364 – 0.738)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثالث،(قوة الخبرة) والدرجة الكلية لفقراته معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث "قوة الخبرة" مع الدرجة الكلية للبعد الثالث كما هو مبين في الجدول (05)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	استخدم خبراتي في تشجيع المدرسين على العمل كفريق واحد	0.649	0.000
2	تكسبني ممارستي للعمل في المدرسة خبرات متعددة	0.653	0.000
3	تساهم خبرتي في بناء العلاقات القوية مع المدرسين	0.693	0.000
4	بناءً على خبراتي اقوم بتقديم النصح والارشاد المدرسين	0.786	0.000
5	أستخدم خبراتي في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة	0.519	0.003
6	امتلك خبره عالية لذا اقدم اقتراحات لتحسين جودة العمل بالمدرسة.	0.817	0.000
7	تمنحني خبرتي العمل بأي مكان مناسب آخر في الوزارة	0.678	0.000

- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة(0.01)=0.463**
- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05)=0.341**

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05 –0.01) وترواحت معاملات الارتباط بين (0.519 – 0.817)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الرابع، (قوة المرجعية)والدرجة الكلية لفقراته معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع "قوة المرجعية" مع الدرجة الكلية للبعد الرابع كما هو مبين في الجدول (06)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أحظي بتأييد المدرسين لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي	0.436	0.016
2	صلتي بالمتنفذين داخل الوزارة وخارجها تجعلني احظى بتأييد إدراتي	0.748	0.000
3	يرغب المدرسون في توطيد العلاقات الشخصية بيني وبينهم	0.685	0.000
4	تشعرني الوزارة بأنني موضع احترام وثقة	0.696	0.000
5	تقدمني الوزارة مثالا جيداً للمدراء الأخرين	0.797	0.000

- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة(0.01)=0.463**
- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05)=0.341**

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05 -0.01) وترواحت معاملات الارتباط بين (0.436 – 0.797)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الخامس، (قوة التهديد بالعقاب) والدرجة الكلية لفقراته

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس " قوة التهديد بالعقاب" مع الدرجة الكلية للبعد الخامس كما هو مبين في الجدول (07)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أستخدم أسلوب العقاب مع المدرسين لمنع السلوك غير المرغوب فيه في المدرسة أو التقليل من حدوثه	0.686	0.000
2	قدرتي على معاقبة المدرسين يجعلهم يقومون بتنفيذ المهام بكفاءة عالية	0.818	0.000
3	لدي الحق في معاقبة المدرسين في حال عدم استجابته للتعليمات والتوجيهات	0.804	0.000
4	أقوم بتنبيه المدرسين إذا قاموا بأعمال مخالفة للأنظمة والقوانين	0.587	0.001
5	أتخذ القرارات بما يتماشى مع قوانين وسياسات المدرسة	0.372	0.048

- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة(0.01)=0.463**
- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05)=0.341**

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحورالخامس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05 - 0.01) وترواحت معاملات الارتباط بين (0.372 – 0.818)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الخامس، (قوة المعلومات) والدرجة الكلية لفقراته معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور السادس " قوة المعلومات" مع الدرجة الكلية للبعد السادس كما هو مبين في الجدول (08)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أستخدم المعلومات المتاحة في وضع الخطط لتسهيل العمل داخل المدرسة	0.601	0.000
2	يتيح لي موقعي التحكم في تدفق المعلومات ذات الاهمية في العمل	0.392	0.032
3	يمنحني موقعي الوظيفي القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المدرسة	0.440	0.015
4	أمتلك معلومات تفصيلية عن عمل المدرسين	0.446	0.014
5	أستخدم المعلومات المتاحة في اتخاذ قرارات إدارية في المدرسة.	0.587	0.001
6	أشارك المدرسين في المعلومات المتاحة لدي والمرتبطة بعمل المدرسة	0.413	0.023
7	أزوّد المدرسين بالمعارف الوظيفية التي يحتاجونها لانجاز العمل	0.645	0.000

- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01)=0.463**
- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05)=0.341**

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحورالسادس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05 –0.01) وترواحت معاملات الارتباط بين (0.392 – 0.645)، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق البنائي:**

يتم التأكد من صدق الاستبان باستخدام الصدق البنائي، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبان والأبعاد أو المجالات أو المحاور الفرعية المكونة لها، حيث يتضح أن جميع المحاور ترتبط

ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبان ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.01 و 0.05)، وهذا يؤكد أن الاستبان تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبان والمحاور الأخرى للاستبان وكذلك مع الدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (09)

	المجموع	المحور الاول قوة الشرعية	المحور الثاني قوة المكافأة	المحور الثالث قوة الخبرة	المحور الرابع قوة المرجعية	المحور الخامس قوة التهديد بالعقاب	المحور السادس قوة المعلومات
المحور الاول قوة الشرعية	0.618	1	/	/	/	/	/
المحور الثاني قوة المكافأة	0.726	0.379	1	/	/	/	/
المحور الثالث قوة الخبرة	0.603	0.285	0.222	1	/	/	/
المحور الرابع قوة المرجعية	0.766	0.208	0.453	0.658	1	/	/
المحور الخامس قوة التهديد بالعقاب	0.637	0.273	0.188	0.281	0.376	1	/
المحور السادس قوة المعلومات	0.826	0.606	0.732	0.230	0.458	0.441	1

- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة(0.01)=0.463**
- **الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05)=0.341**

يتضح من الجدول السابق أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبان ، ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 – 0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبان تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي.

- **ثبات الاستبان:**

الثبات يختص بمدى الوثوق في البيانات التي نحصل عليها من خلال تطبيق الاستبان على عينة الدراسة، بمعنى أن النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل بيانات أداة الدراسة يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة الاستبان، وبصورة مختصرة يمكن وصف الثبات بأنه ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس المجموعة من الأفراد، ويعني ذلك قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الأداة.

ويقدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) العديد من طرق حساب ثبات أداة الدراسة، وفي هذه الدراسة التي تم تبني الاستبيان من عندها على الطرق التالية في حساب الثبات:

- **طريقة التجزئة النصفية:**

تم استخدام درجات العينة التجريبية لحساب ثبات الاستبان بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل محور من محاور الاستبان وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان برأون (Spearman-Brown Coefficient)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبان وكذلك الاستبان ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل كما هو مبين في الجدول (10)

المحاور	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المحور الأول قوة الشرعية	7	0.709	0.829
المحور الثاني قوة المكافأة	6	0.413	0.576
المحور الثالث قوة الخبرة	7	0.674	0.805
المحور الرابع قوة المرجعية	5	0.716	0.835
المحور الخامس قوة التهديد بالعقاب	5	0.771	0.870
المحور السادس قوة المعلومات	7	0.540	0.701
الدرجة الكلية لاستبان القوة التنظيمية	37	0.840	0.913

- **تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين**

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبان القوة التنظيمية (0.913) هذا يدل على أن الاستبان تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

- **طريقة ألفا كرونباخ:**

استخدمت طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبان، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبان وكذلك للاستبان يوضح ذلك:

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبان وكذلك للاستبان ككل كما هو مبين في الجدول (11)

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول قوة الشرعية	7	0.582
المحور الثاني قوة المكافأة	6	0.548
المحور الثالث قوة الخبرة	7	0.587
المحور الرابع قوة المرجعية	5	0.708
المحور الخامس قوة التهديد بالعقاب	5	0.605
المحور السادس قوة المعلومات	7	0.633
الدرجة الكلية لاستبان القوة التنظيمية	37	0.839

- **يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي لاستبان القوة التنظيمية هو(0.839)**

6)اجراءات تطبيق الدراسة الاساسية :

- تم توزيع (40) استبيان على مدار ثانويات على مستوى ولاية تقرت .
- وذلك من الفترة الممتدة من 02 فيفري الى 06 فيفري 2022م للموسم الدراسي 2022/2021م.
- ثم تم استرجاع (35) استبيان من طرف العينة فيما فقدت حوالي 5 استبيانات و5 تم اقصائها بسبب مشاكل في الجواب على البنود اي مجموع الاستبيانات الصالحة كانت(30) استبيان.

7) الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة البيانات:

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- استخدام الاسلوب الاحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى الفرضية العامة عن طريق مقارنتها بالقيمة الثابتة .
- اختبار T.Test لدراسة الفروق بين متوسطي للإجابة عن الفرضيات الجزئية الاولى والثالثة .
- كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي المستخدم في العلوم الاجتماعية والانسانية spss النسخة 19,0.
- اختبار One Way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات اربع عينات تابعة لمتغير واحد في الفرضية الثانية وهي الاقدمية .

اما بالنسبة للاداة لقد قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبان الذي تم تبنيه من الباحثة عبير توفيق السنوار من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام من طرفها الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبان تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)
- لإيجاد معامل ثبات الاستبان تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.

- **خلاصة الفصل:**

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات الميدانية للدراسة بتوضيح مجتمع ومنهج الدراسة والهدف منها ووصف عيناتها ووصف و وصف أداء جمع البيانات المستخدمة في الدراسة (استبيان) و وصف عينة الدراسة الأساسية والأداة المستخدمة فيها تم توضيح كيفية إجراءات تطبيقها وفي الأخير الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات المتحصل عليها . وسيتم عرض وتفسير نتائج الدراسة في الفصل الموالي .

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد.

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية .
4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

الاستنتاج والاقتراحات.

- **تمهيد** :

تعتبر النتائج التي يتوصل إليها الباحثان في الدراسة همزة وصل بين المعطيات النظرية و الأخرى الميدانية، و قد أسفر التطبيق الميداني لأدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية على مجموعة من النتائج تعتبر معطيات خام تحتاج إلى ،تحليل و تفسير للوصول إلى قبول الفرضيات المطروحة أو رفضها من خلال تفسير الظاهرة التي هي موضوع الدراسة ، و المتمثلة ، هنا في القوة التنظيمية لدى لمديري الثانوي ولتمكن من المناقشة العلمية لابد من العرض المناسب للنتائج المتحصل عليها و تحليلها وهذا ماسيتم التعرض له في هدا الفصل :

1) عرض و مناقشة نتائج الفرضية العامة :

تنص الفرضية انه مستوى القوة التنظيمية لدى مديري الثانوي مرتفع ويوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقوة التنظيمية في الفرضية العامة كما هو مبين في الجدول (12)

	العدد	الحد الادنى	الحد الاعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القوة التنظيمية	30	133,00	151,00	141,9000	4,13021

من خلال الجدول (12) أعلاه يتضح ان الحد الادنى للقوة التنظيمية (133,00) في حين الحد الاعلى هو (151,00) والمتوسط الحسابي (141,9000) اما بالنسبة الى الانحراف المعياري (4,13021) وبما ان المتوسط الحسابي يساوي (141,9000) اي اكبر من القيمة الثابتة (111) اذن يمكننا ان نقول:

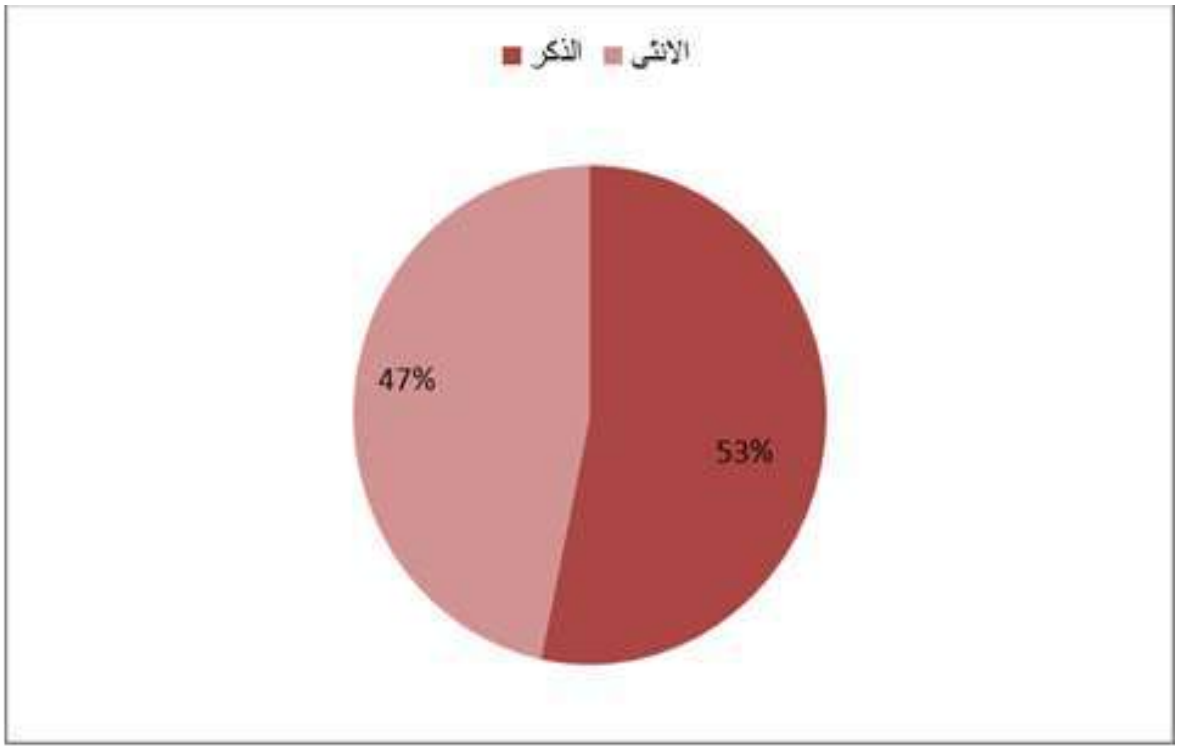
بلغت نتائج الدراسة التي تم الوصول اليها في نتائج الفرضية العامة أن مستوى القوة التنظيمية لدى مديري الثانوي مرتفع ونتوصل الى ان الفرضية سارت ضمن المتوقع لها وقد اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة التي تم وضعها والاعتماد عليها حيث لاحظنا ارتفاع في القوة التنظيمية وهذا راجع الى ارتفاع مستوى الأبعاد المكونة لظاهرة القوة التنظيمية عند العينة وقد أكدت نتائج اختبارها على ان الفرضية العامة تنص على مايلي : **مستوى القوة التنظيمية لدى مديري الثانوي على مستوى ولاية تقرت مرتفع** ونفسر هذا :

- تعرف المدراء على مهامهم داخل الموسسة واكتسابهم القوة والحرية والتحكم في المرؤوسين في اصدار الاوامر من خلال بعد القوة الشرعية المرتفع .
- توفير المؤسسات بواسطة المدير المكافأت المادية والمعنوية لزيادة استجابة المرؤوسين وتاثير فيهم ورفع مستوى القوة التنظيمية .
- اكتساب المديري اكبر عدد من الخبرات والمهارات عن طريق الاحتكاك بالوسط العملي وهذا ماجعل قوة الخبرة مرتفعة عند المدراء .
- الاحترام المتبادل والمحبة السائدة بين الاساتذة والعمال و المدير داخل المؤسسات التعليمية مما يزيد مستوى القوة التنظيمية الى المرتفع.
- مستوى التهديد بالعقاب داخل المؤسسات يبقى مرتفع .
- تنفيذ المهام في الوقت المناسب عند المرؤوسين والمدير واكتساب المعلومة وتطبيقها في الوقت المناسب مستوى القوة التنظيمية في هذا البعد مرتفع.

2) عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى انه لاتوجد فروق دالة احصائيا للقوة التنظيمية لدى مديري الثانوي تعزى لمتغير الجنس وتم عرض تكرارات ونسبة العينة في الفرضية الاولى كما هو مبين في الجدول (13)

الجنس	التكرار	النسبة
الذكر	16	% 53
الانثى	14	% 47
المجموع	30	%100



الشكل رقم (01) يوضح التوزيع النسبي للاناث والذكور حسب التكرارات

من خلال الجدول رقم (13) , والشكل رقم (01) وفيما يخص الجنس نجد أن عدد المديري الذكور أكثر من عدد الإناث ، حيث يقدر عدد الذكور 16 أي بنسبة % 53 ، أما الإناث يقدر عددهن ب 14 أي بنسبة % 47 ويمكن ان نرجع هذا إلى اننا نلاحظ نسبة الذكور تقريبا تساوي الإناث في هذا المنصب على مستوى حدود الدراسة المكانية ويرجع هذا الى تكافئ الفرص بين المراة والرجل في دخول ميدان الادارة في الثانويات.

جدول يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى كما هو مبين في الجدول (14)

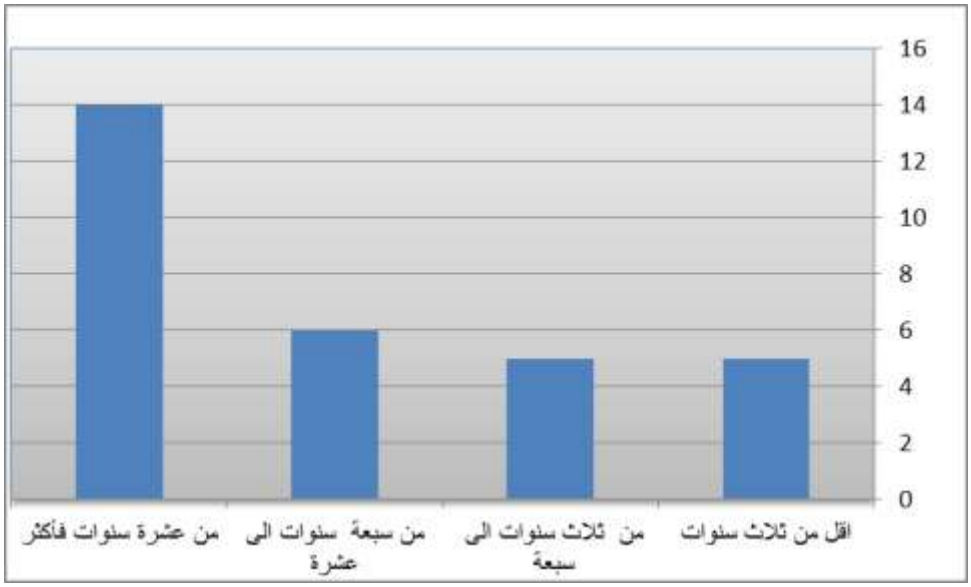
المؤشر/ النتيجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الأفراد	درجة الحرية	قيمة T	مستوى دلالة
ذكور	142,2500	4,85112	16	28	0.490	0.628
إناث	141,5000	3,25222	14			

يتضح من خلال الجدول (14) أعلاه ان المتوسط الحسابي للذكور يساوي (142,2500) الذين كان عددهم (16) مدير فيما كانت عند الاناث (141,5000) وعددهن (14) مديرة و الانحراف المعياري عند الذكور(4,85112) والاناث (3,25222) ودرجة الحرية (28) ويلاحظ الجدول السابق أن قيمة T تساوي (0.490) وللتحقق من وجود فروق نلاحظ ان مستوى الدلالة Sig يساوي (0.628) وهو غير دال اي كانت أكبر من مستوى (0.05) ويعني ذلك قبول الفرضية التي تفترض لاوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القوة التنظيمية لدى مدراء الثانويات تعزى لمتغير الجنس حيث سارت الفرضية ضمن المتوقع لها و يمكن تفسير هده النتيجة على عدم وجود فارق او قيود بين العنصر الانثوي والذكري في ميدان العمل ومدى تكافئ الفرص بين الجنسين واتفقت هذه النتائج مع دراسة عثمان (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي لدى مديري المصارف السودانية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة بن عمر (2016) التي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك القادة المديرون للقوة التنظيمية،كما لم تتفق مع دراسة زيد (2010) التي أظهرت وجوداً ذات فروق إحصائية لصالح الذكور في معرفة أثر القوة التنظيمية في الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية الأردني.

3) عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية الجزئية الثانية لاتوجد فروق دالة احصائيا للقوة التنظيمية لدى مديري الطور الثانوي تعزى لمتغير الاقدمية وتم عرض تكرارات ونسبة العينة في الفرضية الثانية كما هو مبين في الجدول (15)

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 3سنوات	5	%17
من 3سنوات الى 7	5	%17
من 7 سنوات الى 10	6	%20
من 10سنوات فأكثر	14	%46
المجموع	30	%100



الشكل رقم (02) يوضح التوزيع النسبي لفئات الاقدمية حسب التكرارات

من الجدول رقم (15) و الشكل رقم (02) نجد أن الفئة الغالبة هي مابين من 10سنوات فأكثر بنسبة (46%) ثم تليها الفئة من 7 سنوات الى 10 بنسبة (20%) و من ثم فئة من 3 سنوات الى 7 بنسبة (17%) وهي تتساوى مع فئة اقل من 3سنوات بنسبة (17%) ايضا .و ونفسر هذا بسبب اعتماد المؤسسة التعليمية على مدراء الاكثر كفاءة واقدمية عالية السنوات.

جدول رقم يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية كما هو مبين في الجدول (16)

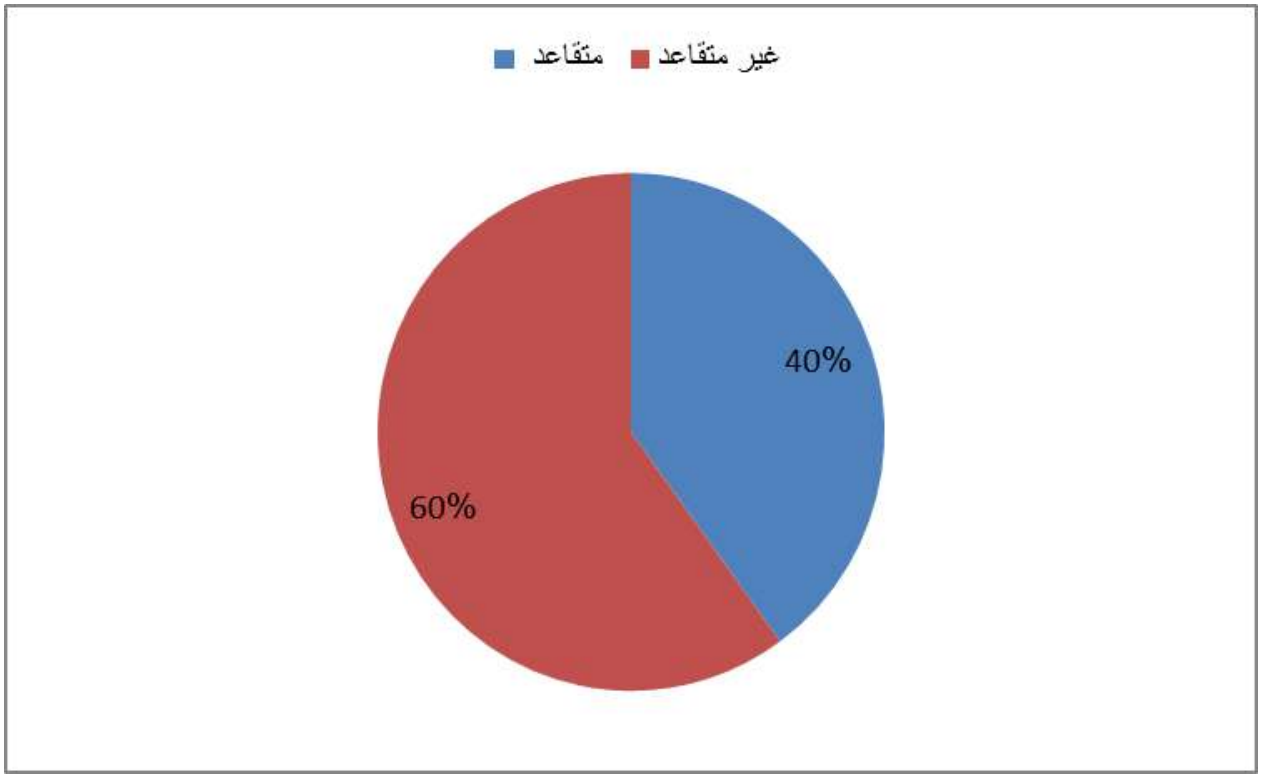
	مجموع المربعات	درجة الحرية	التباين	القيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	34,510	3	11,503	0,650	0.590
داخل المجموعات	460,190	26	17,700		
المجموع	494,700	29			

يوضح الجدول (16) والشكل (02) أعلاه ان التباين الحاصل بين المجموعات المقدر ب (11,503) عند درجة الحرية 3 ونسبة F المقدر ب (0,650) أما فيما تقدر داخل المجموعات ب(17,700) عند درجة الحرية المقدر ب(26) ويتضح من خلال الجدول ان نسبة F هي نفسها (0,650) ومستوى دلالة sig يقدر ب (0,590) وهو غير دال عند (0,05) وبالتالي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية لدى مدراء التعليم الثانوي تعزى لمتغير الاقدمية جاءت نتائج التي توصل إليها الجدول رقم (14) الذي يوضح نتائج الفرضية الثانية انه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية لمديري التعليم الثانوي تعزى لمتغير الاقدمية نجد ان الفرضية كانت ضمن المتوقع لها انه لاتوجد فروق بين الفئات في القوة التنظيمية واتفقت الدراسة مع دراسة (عمران 2017)التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري المصارف السورية تعزى لمتغير الاقدمية كما انها لم تتوافق مع دراسة (عبد الستار 2013) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الاقدمية لصالح الذين يمتلكون خبرة (أكثر من 10 سنوات).

4) عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة للقوة التنظيمية توجد فروق دالة احصائيا لدى مديري الطور الثانوي تعزى لمتغير التقاعد وتم عرض تكرارات ونسبة العينة في الفرضية الثالثة كما هو مبين في الجدول (17)

التقاعد	التكرار	النسبة
متقاعد	12	%40
غير متقاعد	18	%60
المجموع	30	%100



الشكل رقم (03) يوضح التوزيع النسبي لمتقاعد/عامل حسب التكرارات

من خلال الجدول رقم (17) والشكل (03) وفيما يخص التقاعد نجد أن عدد المدراء الغير متقاعدين أكثر من عدد المتقاعدين ، حيث يقدر عدد غير المتقاعدين وتحت الخدمة 18 أي بنسبة 60 % ، أما المتقاعدين يقدر عددهم ب 12 أي بنسبة 40 % ويمكن ان نرجع هذا إلى مشكلة نقص في عينة المدراء المتقاعدين وضعف ادوات البحث عنهم .

يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة كما هو مبين في الجدول (18)

التقاعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى دلالة
متقاعد	12	140,5000	4,62208	28	-1,552	0,132
غير متقاعد	18	142,8333	3,60147			

يتضح من خلال الجدول (18) أعلاه ان المتوسط الحسابي للمتقاعدين يساوي (140,5000) الذين كان عددهم (12) مدير فيما كانت عند الغير متقاعدين (142,8333) وعددهم (18) مدير و الانحراف المعياري عند متقاعدين (4,62208) والغير متقاعدين (3,60147) ودرجة الحرية (28) ويلاحظ الجدول السابق أن قيمة T تساوي (1,552-) وللتحقق من وجود فروق نلاحظ ان مستوى الدلالة Sig يساوي (0,132) وهو غير دال اي اكبر من مستوى (0,05) ويعني ذلك عدم قبول الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القوة التنظيمية لدى مديري الثانويات تعزى لمتغير التقاعد لدى نجد ان الفرضية لم تكن ضمن المتوقع لها حيث افترضنا انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتقاعدين وتحت الخدمة .

يمكن تفسير هده النتيجة على ان المتقاعدين غير محتكين بالميدان رغم تقاعدهم عن العمل وتركهم لميدان العمل بقي مستوى القوة التنظيمية عندهم مثل العمال داخل اطار العمل ومن خلال هذه النتيجة يمكننا ان نستنتج بعض النتائج كأوائل دراسات التي تتناول متغير التقاعد كفرضية :

- ان مديري الثانوية المتقاعدين وداخل حيز الخدمة تتساوى لديهم مستوى القوة التنظيمية .
- ان متغير التقاعد غير مؤثر في مستوى القوة التنظيمية بالنسبة للقادة المديري.
- قد تفيد هذه الدراسة الكثير من الدراسات القادمة اعتمادا بها كدراسات سابقة في الخوض واعتماد هذا المتغير مع (الجنس والاقدمية و السن ..... وغيرها) .
- قد تكون هناك دراسات اخرى في عينات اخرى ممكن ان يتلخص منها وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتقاعدين والغير متقاعدين لان الدراسات الاجتماعية والانسانية غير ثابتة نظرا للعامل البشري النسبي .

• الاستنتاج والاقتراحات :

بعد عرض نتائج الدراسة واستنتاج الدلالة الإحصائية للفروق مابين متغيرات الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري توصلت الدراسة الحالية إلى :

▪ الاستنتاج :

- مستوى القوة التنظيمية لدى مديري الثانوي على مستوى ولاية تقرت مرتفع .
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القوة التنظيمية لدى مديري الثانويات تعزى لمتغير الجنس.
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية مديري التعليم الثانوي تعزى لمتغير الاقدمية.
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول القوة التنظيمية لدى مديري الثانويات تعزى لمتغير التقاعد.

▪ الاقتراحات:

- الاهتمام بعنصر القيادة عند مديري الثانويات لانه مرتبط بالقوة التنظيمية وخاصة في المؤسسات التعليمية.
- من الضروري اشراك القادة الاداريين اي مديري في دورات تطويرية في مجال القوة التنظيمية.
- لابد للمدير من صفات معينة يتميز بها عن المجموعة التي يقودها ، وهو يؤمن بقوة المجموعة وقدرتها على تحقيق الاهداف من خلال استعداده لمواجهة التحديات التي تفرضها القيادة لكي يصبح بأمكانه تطوير مهارات جديدة لنفسه وزيادة ثقته بنفسه.
- على المدراء استثمار طاقاتهم الذاتية وتعبئة مؤهلاتهم الشخصية بما في ذلك خبرتهم وخلفيتهم ليوظفوها في قيادة وحداتهم .
- ينبغي على مديري ان يعرفوا ان القوة التنظيمية تنجم عن مصدرين ، هما قوتهم كقادة وقوة وحداتهم التنظيمية التي يديرونها ، ولكي يضمنوا قوة تنظيمية عالية يتوجب ان يسعوا الى تأمين مصادر قوتهم كقادة اداريين ، ومصادر قوة وحداتهم التنظيمية.

- ضرورة التقرب والانفتاح مع الاساتذة والعمال قدر الامكان وتبادل وجهات النظر حول قضايا مختلفة خارج نطاق العمل.
- توفير دورات تدريبية للمديري هدفها زيادة مستوى القوة التنظيمية من خلال برنامج تديبي يقوي ابعاد القوة التنيظيمة عند المدير.

المراجع

- **المراجع:**

- **الكتب :**

- السالم مؤيد ، (2009): القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلميةّ للنشر والتوزيع، الأردن،ط2.
- الطحيح سالم مرزق ، (2011): القيادة، دار المريخ للنشر ،الرياض، السعودية، ط 1.
- الكبيسي عامر ، (2006): التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، التصميم التنظيمي،دارالرضا لنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ط 1.
- العطية ماجدة ، (2003): سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن، ط 1.
- العميان محمود ، (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط 3 .
- العبيدي وولي، محمد جاسم وباسم محمد (2009) :علم النفس الإجتماعي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان الأردن، ط1.
- العميان محمد ، (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،ط2 ، دار وائل للنشر،عمان
- المخامرة ماهر أمين، (2010): هيكلة الوظائف القيادية ، دار جميس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1.
- بيار أنصار ، (1992): العلوم الاجتتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة فريفر، دار النشر المركز الثقافي العربي، لبنان ، ط 1.
- حريم حسين ، (2006): تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط 2.
- حنفي محمود سليمان ، (1998): وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر،ط1.
- رشوان حسين عبد الحميد ، (2007): في القوة و والسلطة و النفوذ: دراسة في علم الاجتماع السياسي ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، ط2 .

- سعد إسماعيل علي ، (2004) نظرية القوة: مبحث في علم الإجتماع السياسي ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر،ط1.
- صلاح الشنواني ، (1999): التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتتماعية)، ، بدون معلومات أخرى.
- عبد السلام أبوقحف، (2001): أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الأول، دار المعرفة الجامعية،الكويت ، ط 2.
- عبد الهادي الجوهري ، (1997) : علم الاجتماع والإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث،مصر،ط1 .
- عقيلي علي، (1996): الإدارة: أصول ومفاهيم ، دار زهران ، عمان ،ط1.
- علي الشرقاوي، (1994): التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،ط1.
- علي الشريف ، (1989): الإدارة العامة (مدخل الأنظمة)، الدار الجامعية للنشر، بيروت،ط1.
- علي عبد الرزاق جلبي ، (1999): علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية، ط2.
- عمر وصفي عقيلي ، (1997): الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع،مصر، ط1.
- قيس محمد العبيدي ، (1997) : التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)، الجامعة المفتوحة، الدنمارك،ط1.
- محمد سعيد عبد الفتاح ، (1992): الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط1.
- محمد علي محمد ، (2003): علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط 3.
- أبو زيد خالد ،(2010): أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أحمد علا ، (2017): أثر القوة التنظيمية في الإبداع الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص، دراسة دكتوراة غير منشورة ، أكاديمية بناة المستقبل الدولية ، مصر.

- أحمد فرمان، مها ، (2010): أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي، كما يراه العاملون في القطاع العام الحكومي، دراسة حالة: وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير في الادارة العامة، غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق.
- أحمد حمود العبدالله ،(2015): مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل، دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل. رسالة ماجستير ، جامعة دمشق، سوريا.
- الخشالي شاكر، (2006): أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن.
- الصياح عبد الستار ، (2001): أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد السادس، العدد الأول.
- الطحيح سالم مرزوق ، (1983) : السلوك التنظيمي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، مكتبة جابر الأحمد المركزية، الكويت، ع 35.
- الياسري و العامري ،(2005) : القوة التنظيمية و إدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة.بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط،العراق .
- بن عمر فاطنة ،(2016): القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريون، دراسة ميدانية بمؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك، بسكرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر.
- بلوم اسمهان ،(2012): نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق الموارد البشرية (دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة)، أطروحة دكتوراة علوم، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة.
- جواد حسين ،(2008):القوة التنظيمية للقادة الاداريين وأثرها في السلوك القيادي بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين العراق.
- حسين جواد ،(2009): القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي ، دراسة ميدانية على وزارة المهجرين والمهاجرين ، معهد الإدارة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، عدد 75.
- حنون مروة ،(2017): دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيم لدى الأفراد العاملين، بحث غير منشور، جامعة القادسية، العراق.

- سحر عناوي ، (2010) : القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الاقسام والشعب في كليات جامعة القادسية.
- عبد الستار ماجدة ، (2013): القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، جامعة بغداد، بغداد. العراق.
- عبير توفيق السنوار،(2018): علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين.
- عثمان ،(2017) : الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري السودان.
- عمران،(2017): أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العاملة في سوريا، بالتطبيق على مصرف التسلي الشعبي، سوريا.
- وضاح عبد الفتاح الحياري ، (2015) : أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين "دراسة ميدانية على مصانع الإسمنت الأردنية جامعة البلقاء.

- **كتب ورسائل اجنبية**

- Aldag, R.J. & Kuzuhara, L.W.(2002): Organisational Behaviour and Management, Thomson Learning.
- Braynion, Paula (2004) : Power and Leadership, Journal of Health Organization and Management, Vol.18. No.6.
- Clegg, Stewart R.(1989) :Frame Worke of Power, London, SAGE Publication LTD.
- Daft, Richard L.(2004) :Organization Theory and Desing, St.Paul, Minn, West.
- Daft , Richard L. & Noe Raymond (2001) :Organizational Behavior ,fortworth Harcourt college publishers .

- Drummond , Helga.(2000):Introduction to Organizational Behavior , New York , oxford university press.
- Faeth, Ann Margaret (2004): Power, Authority and Influence: A Comparative Study of the Behavioral Influence Tactics Used by Lay and Ordained Leaders in the Episcopal Church, PhD thesis Virginia university , USA.
- Flumer, Robert (1983): Theory of leadership, New York , MacMillon , Publishing Co.
- Freudenberger H.: Staff burnout, journal of social issues, 50, 1, p-p: 159-165, 1974.
- Fred, Lunenburg (2012) : power and leadership : an influence process, sam houston state university, international journal of management, business, and administration volume 15, number 1.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A (2009): Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research, 62(4), 461-473.
- Hersey, Paul &Blanchard, Kenneth H.(1996) : Management of Organizational Behavior, 6th ed, New Delhi, Prentice-Hall, India.
- Ivanceivich, Jhon and Matteson, Michael (2002): Organizational Behavior and Management , Boston, MC Graw-Hill , co-INC.
- Kreitner , R & Kinicki ,A .(2001) : Organizational behavior . (8th ed) . San Francisco:McGraw-Hill.

- Kenna, Steven (2000) : Business Psychology and Organizational Behavior,Astudents Handbook, 3 ed, U.S.A. Psychology Press.
- Kenny , G and Wilson , D (1984) : the interdepartmental influence of managers , Journal of management ,Vol .21, No.4.
- Marie George Filleau et Clotide Marques Ripoul (1999): Les théories de l'organisation et de l'entreprise, ellipes edition marketing S.A.
- Mcshan , Steven & Glinow , Mary Ann von (2000) : Organizational Behavior , Boston , mc graw – hill co. , inc .
- Moorhead, George and Griffin, Ricky W(2001): Organizational Behavior managing people and organizations , Boston; Houghton Mifflin Co.
- Philippe de woot(1968) : Pour une doctrine de l'entreprise, éditions de seuil, France.
- Plsek, P(1999).: No Special gift needed generating creative ideas for healthcare. Organization health forum, 42(2).
- Rahim, M.(1989) :Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction With Supervision. Journal of Management, Vol.15, No.4.
- Raven, B. H .and French , J.R.P (1959) :The bases of social power, in D. Cartwright (ed), Studies in Social Power (Ann Arbor; University of Michigan, Institute for Social Research).
- Shetty,C.M (1978) : Optmization with disjunctive constraints Vill , Vol 181.

- Yukl, Gary A(1984) : leadership in organizations, 2ne .ed. New Jersey, Prentice- Hall, Englewood , Cliffs.

- **مواقع وروابط الكترونية :**

- جامعة الكويت، محاضرات القوة والسلوك السياسي السلوك التنظيمي http://www.cba.edu.kw/tuhaih/OB_Power.htm

الملاحق

1) قائمة المحكمين الملحق رقم (01) :

م	الاسم	مكان العمل	التخصص
1	د. وفيق الاغا	جامعة الازهر	إدارة اعمال
2	د. وائل ثابت	جامعة الازهر	إدارة اعمال
3	د. شادي التلباني	جامعة الازهر	إحصاء
4	د. سامي ابو الروس	الجامعة الاسلامية	إدارة أعمال
5	د. وسيم الهابيل	الجامعة الاسلامية	إدارة أعمال
6	د. إبراهيم أبو رحمة	جامعة غزة	تسويق وإدارة أعمال
7	د. سهيل دياب	جامعة غزة	مناهج وطرق تدريس
8	د. طارق أبو حجيّر	جامعة غزة	إدارة أعمال

2) نموذج الاستبيان الملحق رقم (02) :

السادة الأفاضل / مديري الثانويات في ولاية تقرت السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / تعبئة الاستبانة المرفقة

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم موارد بشرية من جامعة قاصدي مرباح ورقلة بعنوان :

القوة التنظيمية لدى مدراء الثانوية

دراسة ميدانية على مديري الثانويات في ولاية تقرت

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أبعاد القوة التنظيمية لدى مديري الثانويات بولاية تقرت

لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المحددة في الاستبانة من خلال وضع علامة (/) أمام التقييم المناسب لكل فقرة. كما ونشكر تعاونكم معنا في إنجاز هذا البحث مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة / بلقيس محشة

الباحث / بن عقة عبد الله زكي

لدى يرجى الاجابة هذه الاسئلة الاتية من فضلكم :

- **الجنس**

ذكر ☐ أنثى ☐

- **الاقدمية**

أقل من 3 سنوات ☐ 3 أقل من 7 سنوات ☐

7 أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

- **التقاعد**

متقاعد ☐ غير متقاعد ☐

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أعتمد في صلاحياتي على توزيع الاعمال على المدرسين					
2	أستخدم السلطة الرسمية لمراقبة المدرسين					
3	أمتلك الحق في الطلب من المدرسين تنفيذ تعليماتي					
4	أستخدم السلطة الرسمية لإدارة الصراع بين المدرسين					
5	يخولني موقعي بالعمل صلاحيات تغيير بعض اجراءات العمل					
6	يمنحني موقعي بالعمل الطلب من المدرسين التعاون في العمل					
7	أقوم بتفويض الصلاحيات للمدرسين					
8	أمنح المكآفات على اساس أداء المدرسين كفريق عمل وليس على أداء الفرد الواحد					
9	أقوم بتكريم المدرسين المبدعين بشكل دوري ومستمر					
10	أحصل على مكافات تفوق المستوى الذي يحصل عليه الاخرون					
11	تنسجم توقعاتي بخصوص المكافآت بما هو مطبق فعلاً في الوزارة					
12	أحصل على مكافات تناسب المهام التي اقوم بها.					
13	يتم ربط ترقية المدرسين ومكآفاتهم بمستوى أدائهم					
14	استخدم خبراتي في تشجيع المدرسين على العمل كفريق واحد					
15	تكسبني ممارستي للعمل في المدرسة خبرات متعددة					
16	تساهم خبرتي في بناء العلاقات القوية مع المدرسين					
17	بناءً على خبراتي اقوم بتقديم النصح والارشاد المدرسين					
18	أستخدم خبراتي في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة					
19	امتلك خبره عالية لذا اقدم اقتراحات لتحسين جودة العمل بالمدرسة					
20	تمنحني خبرتي العمل بأي مكان مناسب آخر في الوزارة					
21	أحظي بتأييد المدرسين لتأثرهم بشخصيتي وانجذابهم لي					
22	صلتي بالمتنفذين داخل الوزارة وخارجها تجعلني احظى بتأييد إدارتي					
23	يرغب المدرسون في توطيد العلاقات الشخصية بيني وبينهم					
24	تشعرني الوزارة بأنني موضع احترام وثقة					
25	تقدمني الوزارة مثالا جيداً للمدراء الأخرين					
26	أستخدم أسلوب العقاب مع المدرسين لمنع السلوك غير المرغوب فيه في المدرسة أو التقليل من حدوثه.					
27	قدرتي على معاقبة المدرسين يجعلهم يقومون بتنفيذ المهام بكفاءة عالية					
28	لدي الحق في معاقبة المدرسين في حال عدم استجابته للتعليمات والتوجيهات					
29	أقوم بتنبيه المدرسين اذا قاموا باعمال مخالفة للأنظمة والقوانين					
30	أتخذ القرارات بما يتماشى مع قوانين وسياسات المدرسة					
31	أستخدم المعلومات المتاحة في وضع الخطط لتسهيل العمل داخل المدرسة					
32	يتيح لي موقعي التحكم في تدفق المعلومات ذات الاهمية في العمل					
33	يمنحني موقعي الوظيفي القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المدرسة					
34	أمتلك معلومات تفصيلية عن عمل المدرسين					
35	أستخدم المعلومات المتاحة في اتخاذ قرارات إدارية في المدرسة.					
36	أشارك المدرسين في المعلومات المتاحة لدي والمرتبطة بعمل المدرسة.					
37	ازوّد المدرسين بالمعارف الوظيفية التي يحتاجونها لانجاز العمل.					

3) نتائج البرنامج الاحصائي الملحق رقم (03) :

```
NEW FILE.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
DESCRIPTIVES VARIABLES=القوة_التنظيمية
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

[Ensemble_de_données1]

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القوة_التنظيمية	30	133,00	151,00	141,9000	4,13021
N valide (listwise)	30				

```
T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=القوة_التنظيمية
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1]

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
القوة_التنظيمية	ذكر	16	142,2500	4,85112	1,21278
	انثى	14	141,5000	3,25222	,86919

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	2,429	,130	,490	28	,628	,75000	1,53171	-2,38757	3,88757
Hypothèse de variances inégales			,503	26,346	,619	,75000	1,49209	-2,31507	3,81507

```
ONEWAY القوة_التنظيمية BY الاقدمية
  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1]

ANOVA à 1 facteur

القوة_التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	34,510	3	11,503	,650	.590
Intra-groupes	460,190	26	17,700		
Total	494,700	29			

```
T-TEST GROUPS=التقاعد(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=القوة_التنظيمية
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1]

Statistiques de groupe

	التقاعد	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
القوة_التنظيمية	متقاعد	12	140,5000	4,62208	1,33428
	غير متقاعد	18	142,8333	3,60147	,84887

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,101	,753	-1,552	28	.132	-2,33333	1,50314	-5,41237	,74571
Hypothèse de variances inégales			-1,475	19,626	.156	-2,33333	1,58142	-5,63615	,96948