

واقع أبعاد القوة التنظيمية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز (*)

أ.م.د. حسان ثابت الخشاب

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Hasan_thabet@uomosul.edu.iq

الباحثة: تيسير أحمد النعيمي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Tayseer.20bap180@student.uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.5.12>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١١/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٧/٢٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٧/١٥

المستخلص

يهدف البحث إلى قياس أبعاد القوة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات، إذ تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: (هل تتوفر أبعاد القوة التنظيمية في المنظمة المبحوث؟)، ولتحقيق ذلك فقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي لغرض جمع وتحليل البيانات المعممة عن طريق الاستبانة التي هي الأداة الرئيسة للبحث، وقد تم اختيار مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز كمجتمع للبحث، في حين تمثلت عينة البحث العشوائية من (365) مستجيباً من عاملي المنظمة المبحوث، وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع (350) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (85%)، وتم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات وتحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات البحث على وفق المعطيات التي تمت معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS-V26) الإحصائي، ولغرض الوقوف على آراء الأفراد المبحوثين، وتمثلت الفرضية الرئيسة بالآتي: (تتوافر أبعاد القوة التنظيمية في المنظمة المبحوث)، ولقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها توافر أبعاد القوة التنظيمية بنسب متفاوتة في المنظمة المبحوث، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع فرضيات البحث.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية، مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٥) ٢٠٢٢

الصفحات: ٢٤٣-٢٢٧

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

Measuring the reality of the dimensions of organizational power

An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Nineveh

Electricity Distribution Directorate / the Center

Abstract

The research aims to measure the dimensions of organizational power among workers in organizations, where the research problem was represented in the following main question: (Are there dimensions of organizational power in the research organization?), and to achieve this, the descriptive analytical approach was used for the purpose of collecting and analyzing generalized data through the questionnaire that It is the main tool for the research, and the Directorate of Electricity Distribution of Nineveh / the Center was chosen as the research community, while the random sample of the research was represented by (365) respondents from the employees of the research organization, and the questionnaire was distributed to them, and (350) valid questionnaires were retrieved for analysis with a response rate of (85%). A number of statistical methods were used to deal with the data and to analyze the paragraphs of the questionnaire and to test the research hypotheses according to the data that were processed through the statistical program (SPSS-V26), and for the purpose of identifying the opinions of the respondents, and the main hypothesis was as follows: (The dimensions of organizational power are available The research reached a set of results, including the availability of dimensions of organizational power in varying proportions in the research organization, and these results were identical with the research hypotheses.

Key words: Organizational Power, Nineveh Electricity Distribution Directorate / Center.

المقدمة:

تتمتع إدارة المنظمة بمجموعة خاصة من السلطات والإمكانات المتاحة التي يمكن اعتبارها كقوى مؤثرة مستمدة من مصادر متعددة تستعملها في أداء المهام المتنوعة الموكلة إليها، إذ تم البحث في مصادر القوة هذه وتعريفها وتصنيفها من قبل العديد من الباحثين وبطرائق متنوعة وتسمى اصطلاحاً بمصادر القوة التنظيمية أو مصادر قوة الإدارة، التي تؤدي إلى أداء فاعل عند استعمالها بالصورة الصحيحة لمختلف المهام والمسؤوليات، كما يبدو أثرها في معالجة السلبيات ونقاط الضعف التي تظهر أثناء العمل ومنها الضغوط التي يتعرض لها العاملون أثناء ممارستهم لأعمالهم المتنوعة، وتعد القوة التنظيمية من المفاهيم الرئيسة التي تطبق في إدارة عمل المنظمات لتحقيق أهدافها، فهو بالاطار العام يُعد مؤشراً واضحاً لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستجابة لمتطلبات المستفيدين وارضائهم بواسطة التعلم والسيطرة على الموارد الضرورية لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة، إذ تمثل القوة التنظيمية سمة مميزة للمنظمة المعاصرة، إذ توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة لها بوصفها من العوامل المؤثرة في تفسير كيفية أداء المنظمات لنشاطاتها وعملياتها، لذا تم تقسيم البحث إلى خمسة محاور، تضمن المحور الأول على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغير البحث، فيما ناقش المحور الثاني منهجية البحث، وعرض المحور الثالث ماهية القوة التنظيمية، فيما تناول المحور الرابع الإطار العملي للبحث، واختتم البحث بالمحور الخامس الذي تضمن الاستنتاجات والمقترحات التي خرج بها البحث.

المحور الأول: الجهود المعرفية للدراسات ذات العلاقة:

يتناول هذا المحور عرضاً لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تُعد مرجعاً للبحث الحالي في بناء استمارة الاستبانة وتحديد الهيكلية المعرفية لها، إذ يعرض الجدول (1) أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغير البحث وعلى النحو الآتي:

١. الجهود المعرفية السابقة:**الجدول (1) الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت متغير البحث**

الدراسة (١)	القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية
الباحث	الزبيدي.
سنة الدراسة	٢٠١٧
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القوة التنظيمية في الاسهام في عملية التوافق المهني لدى عينة من مديري ومسؤولي (الأقسام والشعب والوحدات الادارية في عدد من كليات جامعة القادسية).
منهج وأداة الدراسة	تم اعتماد المنهج الوصفي، واستمارة الاستبانة كأداة في جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.
عينة الدراسة	اختيرت عينة عشوائية مكونة من (52) فرداً، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم، واسترد منها (48) استبانة صالحة للتحليل.
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني، فضلاً عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي للقوة التنظيمية في التوافق المهني لدى المنظمات المبحوثة.

دور المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء	الدراسة (٢)
الكنعاني وآخرون.	الباحث
٢٠٢٠	سنة الدراسة
تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة وأثر المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية المتمثلة بأبعادها (القوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية) لدى عينة من موظفي شركة صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة سامراء.	هدف الدراسة
تمثل المنهج المتبع بالدراسة بالمنهج الوصفي، وتم تصميم استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض.	منهج وأداة الدراسة
تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (50) فرداً من مسؤولي وموظفي الشركة.	عينة الدراسة
ثبوت صحة فرضية التأثير التي مفادها وجود تأثير للمسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية للشركة المبحوثة.	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Organizational Power Politics and Leadership Experiences on the View and Use of Power in Organizations سياسات القوة التنظيمية وخبرات القيادة في عرض واستخدام القوة في المنظمات	الدراسة (٣)
Alapo.	الباحث
٢٠١٨	سنة الدراسة
١. التعرف على سياسات القوة التنظيمية ومدى تأثيرها في المنظمات المبحوثة. ٢. التعرف على كيفية استخدام القوة في المناصب الإدارية المختلفة.	هدف الدراسة
تمثل المنهج المتبع بالدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، فضلاً عن المقابلات الشخصية.	منهج وأداة الدراسة
(185) فرداً من المستويات التنظيمية جميعها في عدد من المنظمات الأمريكية العاملة في ولاية أريزونا.	عينة الدراسة
مستوى المعرفة والوعي العام للأفراد فيما يتعلق بقدرة المدير على إظهار القوة علانية يتم بناءً على عوامل ثقافية معينة واعتماداً على البيئة أو المكان.	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Supervisors' power to deal with employees' inner resignation: How perceived power of the organization and the supervisor relate to employees' voluntary and enforced work behavior قوة المشرفين على التعامل مع الاستقالة الداخلية للموظفين: كيف ترتبط القوة المتصورة للمنظمة والمشرف بسلوك العمل التطوعي والقسري للموظفين	الدراسة (٤)
Hartner.	الباحث
٢٠٢١	سنة الدراسة
التعرف على نوع العلاقة بين القوة القسرية للمشرفين والاستقالة الداخلية للموظفين.	هدف الدراسة
تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.	منهج وأداة الدراسة
(1102) مستجيباً من موظفي المنظمات النمساوية والألمانية بكافة عناوينهم الوظيفية.	عينة الدراسة
إن القوة القسرية المتصورة للمنظمة والمشرفين ترتبط بصورة إيجابية بالاستقالة الداخلية للموظفين.	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

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

٢. التعقيب على الجهود المعرفية السابقة:

- أ. الاطلاع على أحدث الدراسات والبحوث، التي تناولت موضوع القوة التنظيمية.
ب. إثراء البحث الحالي في جانبه النظري، وذلك من خلال كمية المعلومات الكبيرة التي احتوتها.

ت. اختيار منهج البحث، والذي هو المنهج الوصفي (التحليلي)، والتعرف على الأساليب والأدوات المستعملة في البحوث السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها وموضوع البحث الحالي تمهيدا لبناء أدواتها، والمتمثلة في استمارة الاستبانة.

ث. تحديد المتغير المناسب للبحث، والاطلاع على نوع المعالجات الإحصائية التي تُناسب البحث الحالي والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث والدراسات.

ج. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنه تم تطبيقها في البيئة العراقية وتحديدًا على عينة من الأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى في العراق، حيث كانت مختلفة من حيث اختيار مجتمع الدراسة.

المحور الثاني: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

ازداد الاهتمام بالقوة التنظيمية من قبل المتخصصين في مجال إدارة المنظمة في الآونة الأخيرة، إذ أصبحت القوة بالنسبة للمنظمات أداة لممارسة النفوذ داخل المنظمة، فضلاً عن كونها وسيلة للرقابة وحسم النزاعات واتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تتباين بشأنها وجهات النظر، كما عدت القوة التنظيمية بأنها الشيء الأكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة واستراتيجياتها وقراراتها والمسارات المهنية لأعضائها.

وتمثلت مشكلة البحث بما تعاني منه مديرية توزيع كهرباء نينوى/ المركز من التحديات الكثيرة التي تواجه عملها نتيجة للظروف الحالية التي يمر بها العراق عموماً ونيوى خصوصاً، وما تبعه من تغييرات في سياسات الدولة والتوجه نحو خصخصة الكهرباء، لذلك برزت الحاجة لمبادرة القوة التنظيمية للمديرية في تدعيم النشاطات والعمليات التي تساهم في تشخيص وبناء والتأثير في عمل الموظفين وتوجيههم نحو انجاز المهام والمسؤوليات للارتقاء بواقع المنظمة المبحوثة نحو النجاح والتفوق في أداءها.

ومما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث الرئيسة بقياس أبعاد القوة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وهي نتيجة يمكن تحديدها بوضوح من خلال الواقع الملموس لمخرجاتها، بهدف تحسين الابعاد المتبعة، وتأسيساً على ما تقدم تتطرق مشكلة الدراسة من اثاره التساؤل الرئيس الآتي: هل تُدرك المنظمة المبحوثة أهمية القوة التنظيمية؟ ويتفرع عن المشكلة الرئيسة المشكلات الفرعية الآتية:

- ما واقع القوة الرسمية في المنظمة المبحوثة؟
- ما واقع قوة المكافأة في المنظمة المبحوثة؟
- ما واقع قوة الخبرة في المنظمة المبحوثة؟
- ما واقع قوة المرجعية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في كونه يبحث في أحد المفاهيم التنظيمية الهامة، والتي من شأنها النهوض بالمنظمات التي تصبو إلى التقدم والازدهار، إذ أصبح النجاح هاجساً وتوجهاً إدارياً للكثير من المنظمات التي تسعى نحو تحقيق نتائج إيجابية في المجالات جميعها، ففي المجال الأكاديمي تبرز أهمية البحث من استعراضه لمصادر القوة التنظيمية، على وفق ما تم طرحه في الأدبيات ذات

الصلة بالموضوع، وأما على المستوى التطبيقي فتظهر أهمية البحث في كونه يدخل في جوهر عمل مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز بإطارها العام من خلال تبني وتعميم هذه المفاهيم فكريا وعلميا للوصول لكفاءة وفاعلية المنظمة المبحوث لما له من تماس مباشر مع حياة المواطنين اليومية في ظل أزماتها المتكررة، وتقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تحسين واقع المنظمة المبحوث.

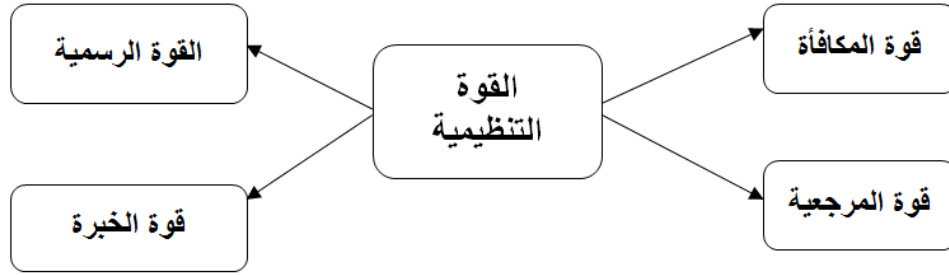
ثالثاً: أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث في تحقيقه للآتي:

١. عرض الأطر النظرية التي توضح مفهوم القوة التنظيمية ومصادرها.
٢. التعرف على واقع تطبيق أبعاد القوة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
٣. محاولة توجيه أنظار إدارة المنظمات الحكومية إلى دراسة مصادر القوة التنظيمية وجعلها أكثر ملائمة لواقع الأداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يمثل مخطط البحث الفرضي (الشكل 1) توضيحاً لمتغير البحث بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي ينبغي تغطيتها.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

انطلاقاً من الأسس الفكرية التي استند إليها البحث، وتماشياً مع أهدافه ولغرض الوقوف على التخمينات الأساسية، تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: تتوافر أبعاد القوة التنظيمية في المنظمة المبحوث، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تتوافر القوة الرسمية في المنظمة المبحوث.
- الفرضية الفرعية الثانية: تتوافر قوة المكافأة في المنظمة المبحوث.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تتوافر قوة الخبرة في المنظمة المبحوث.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تتوافر قوة المرجعية في المنظمة المبحوث.

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بعينة عشوائية من العاملين كافة في مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز، إذ تم توزيع (365) استمارة استبانة على العاملين في المنظمة المبحوثة، واسترد منها (350) استمارة صالحة للتحليل.

سابعاً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: انحسر البحث في مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز.
٢. الحدود الزمانية: انحسرت الحدود الزمانية للبحث من ٢٠٢٢/٤/١ لغاية ٢٠٢٢/٧/١٥
٣. الحدود البشرية: انحسرت الحدود البشرية للبحث في العاملين كافة في مديرية توزيع كهرباء نينوى / المركز.

ثامناً: منهج البحث:

تم اعتماد المنهج (الوصفي التحليلي) الذي من شأنه الإجابة عن التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث، بهدف جمع البيانات الأولية والحقائق من خلال المشكلة موضوع البحث، وهو طريقة يعتمد عليها الباحثون للحصول على معلومات دقيقة ووافية عن مجتمع أو مجموعة أو نشاط من النشاطات، إذ يهدف إلى صياغة عدد من النتائج، ثم الخروج بمجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن يتم الاسترشاد بها من قبل أصحاب المصلحة، من خلال جمع البيانات ذات الصلة من عينة البحث وتحليله، وفيما يأتي عرض للإجراءات المعتمدة في ذلك:

١. أساليب جمع المعلومات والبيانات:

اعتمد الباحثان في جمع معلومات الجانب النظري للبحث على المصادر الأجنبية والعربية ذات الصلة في هذا المجال، فضلاً عن الدوريات العربية والأجنبية، والرسائل والطروحات العربية والأجنبية، والمكتبات الرقمية وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة تم إعدادها ووزعت الاستبانة على العاملين الذين بلغ عددهم (350) مستجيباً.

٢. أساليب التحليل الإحصائي:

بعد أن تم جمع استمارات الاستبانة قام الباحثان بالاعتماد على عدد من الأساليب والادوات الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج وصف وتشخيص لمتغير البحث، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات وقياسها، إذ تم استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS-V26) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، والأدوات الإحصائية المستعملة تمثلت (بالتكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية).

٣. تصميم استمارة الاستبانة:

تضم استمارة الاستبانة الخاصة بقياس توافر أبعاد القوة التنظيمية في المنظمة المبحوثة على (20) فقرة، تستهدف جمع البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج النهائية للبحث والجدول (2) يوضح ذلك وعلى النحو الآتي:

الجدول (2) متغير البحث والمصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة

المتغير	أبعاده	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
القوة التنظيمية	القوة الرسمية	(5-1)	5	Luthans,2005
	قوة المكافأة	(10-6)		
	قوة الخبرة	(15-11)		
	القوة المرجعية	(20-16)		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المحور الثالث: القوة التنظيمية:

يسعى الباحثان عبر هذا المحور تسليط الضوء على ماهية القوة التنظيمية في إطارها النظري، من خلال ما جاء به الكتاب والباحثين في هذا المجال من خلال استعراض ماهية هذا الموضوع وعلى النحو الآتي:

أولاً: مفهوم القوة التنظيمية:

تُعد القوة عاملاً رئيساً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها والتأثير في فاعليتها واستراتيجيتها وقراراتها والمسارات المهنية لأعضائها كونها تُعد العنصر الجوهري في السلوك الإداري، لذا ينبغي على المديرين الحصول عليها وتطويرها واستخدامها للتأثير في العاملين في المنظمة، إذ تُعد أمراً حاسماً في تطوير ثقة المديرين بأنفسهم ومن ثم دعم العاملين، فالجهود المبذولة بهدف التحكم في الآخرين تُعد من الظواهر الشائعة في مستويات المنظمة جميعها (الفتلاوي والشمري، ٢٠٢١: ٦٥).

يُعد استخدام القوة وسيلة قيمة للتأثير وتحقيق الرغبات المقصودة والعمل المستقبلي لدى الآخرين، فالقوة مفيدة كونها وسيلة لتحقيق أهداف أخرى غير الوصول إلى السلطة نفسها، ويمكن التعبير عن القوة على أنها اعتماد شخص على آخر، كما يمكن للقوة أن تؤدي دور فاعل في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فالقوة تمثل قدرة الشخص على إقناع شخص آخر بفعل شيء ما (Alapo,2018:30).

تمثل القوة التنظيمية العنصر الأهم والأبرز لأي إدارة كي تستطيع أداء أعمالها، إذ يكمن جوهر عملية الإدارة في أداء المهام من خلال جمع وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بأفضل ما يمكن، ولا يمكن أن يتم ذلك دون قوة ملزمة للموظفين تقنعهم أو تجبرهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ويمكن تعريف القوة التنظيمية بأنها "قدرة التأثير التي يمتلكها الفرد أو المجموعة أو الوحدة في المنظمة والتي يتمكنون بواسطتها من تغيير سلوك الآخرين أو اتجاهاتهم بنجاح وفق الجهات التي تحقق أهداف وحداتهم التنظيمية رغم المقاومة التي يتعرضون لها (العبدالله، ٢٠١٥: ٢٣).

لقد تعددت التعريفات التي وصفت القوة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين، والجدول (3) يوضح آراء بعض الباحثين حول تعريف القوة التنظيمية وعلى النحو الآتي:

الجدول (3) تعريف القوة التنظيمية بحسب آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	التعريف
١	Armstrong,2009:378	وهي القدرة على ضمان هيمنة الأهداف أو القيم على سلوك الأفراد.
٢	Schermerhorn,2012:278	القدرة على حث شخص آخر على فعل شيء تريد القيام به أو القدرة على تحقيق الأشياء أو إنجاز الأمور بالطريقة التي تريدها.
٣	شريف وعبد، ٢٠١٥: ٣٦٢	قدرة التأثير التي يمتلكها فرد والتي تستعمل اتجاه الآخرين بقصد السيطرة والتحكم وبالتالي اتخاذ القرار الذي يتناسب مع أهداف المنظمة وغايتها.
٤	الزبيدي، ٢٠١٧: ٣١٥	القدرات الضمنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد ويحاول من خلالها التأثير في سلوك الآخرين بغية تحقيق أهداف معينة، باستخدام ادوات ووسائل متعددة.
٥	Balaj Rao & Girishk,2019:2	هي قدرة التأثير لدى الفرد أو المجموعة في المنظمة لتغيير سلوك الآخرين واتجاهاتهم بنجاح وفق الأهداف المنشودة.
٦	Hartner,2021:262	وهي التأثيرات المباشرة المشروعة في سلوك عمل الموظفين، التي يمكن من خلالها تحفيز الأداء التنظيمي المرغوب.

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

وعن طريق ما تقدم يمكن القول بأنه لا يوجد اتفاق تام بين الكتاب والباحثين على تعريف محدد للقوة التنظيمية وذلك يعود لاختلاف التوجهات الفكرية والثقافية والبيئية، إذ لا توجد عناصر محددة متفق عليها، على اعتبار أن القوة التنظيمية تحتوي على العديد من التفسيرات التي تباينت حسب تباين مصادر القوة ونظرياتها وكيفية بنائها، لذا يمكن تعريف القوة التنظيمية بكونها القدرة التي يمتلكها الفرد أو المجموعة للتأثير في سلوك وقيم واتجاهات وآراء وأهداف الآخرين داخل المنظمة.

ثانياً: أهمية القوة التنظيمية:

تؤثر القوة التنظيمية في العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل في المنظمة بشكل رسمي وغير رسمي، فضلاً عن التأثير الذي تحدثه بين الأفراد العاملين وجعلهم يفعلون ما يريده المديرون منهم، إذ يستطيع الفرد حامل القوة أن يكون عامل فعل إيجابي في اشباع احتياجات الافراد وتلبية رغباتهم الشخصية وتحقيق مستويات عالية من الفاعلية للمنظمة (Daft,2010:270).
تم مقارنة أهمية القوة في المنظمات بأهمية الأوكسجين للتنفس بالنظر إلى أن القوة جزء مهم وأساس من وظائف المنظمات، فمن المهم توضيح كيفية تكوين الأشكال المختلفة للسلطة، التي يمارسها المديرون وكذلك المنظمة ككل، والتي يتم سنّها عبر القواعد التنظيمية والروتينية (Hartner,2021:260).

كما تظهر أهمية القوة التنظيمية من خلال العمل الجيد والأداء المتميز، إذ بدون القوة في المنظمة لا يوجد أداء متميز لأن القوة هي المحرك والمسير لأداء المهام، وبدونها لا تقوم المنظمة بأعمالها وتصبح إدارة مفككة ذات مديات ضيقة لاسيما الجانب الرسمي من تلك القوة، فإذا كان المرؤوس أو الأفراد العاملين يعملون على وفق رغباتهم بدون وجود سيطرة أو تحكم على عمله فسيكون في المسار الخاطئ، لذلك تحدد القوة وتوضح السلم الصحيح الذي تتحرك به المنظمات والعاملين وفق الخطط والسياسات وبرامج للعمل (شديخ، ٢٠٢٠: ٦٣).

ثالثاً: أبعاد القوة التنظيمية:

تتعدد أبعاد القوة التنظيمية ومظاهرها بتعدد مصادرها أي الأساس الذي تركز إليه وتستمد منه الإدارة القوة لممارسة القيادة وفيما يلي يتم عرض شرح مبسط لأنموذج (Luthans,2005) ذو الأبعاد الأربعة الذي تم اعتماده في البحث وعلى الآتي:

١. القوة الشرعية أو السلطة الرسمية:

وتستمد القوة الشرعية من الموقع الذي يشغله الفرد داخل المنظمة والموجودة ضمن خطوط السلطة الرسمية في الهيكل التنظيمي والتي تنص عليها الصلاحيات والمسؤوليات المحددة لذلك المركز، ويشار إليها في كثير من الأحيان بالسلطة الرسمية والتي تعرف بأنها قدرة الشخص في التأثير على سلوك الأفراد الآخرين (2, Lunenburg, 2012)، فالقوة الشرعية تشبه السلطة الرسمية وتستخدم أحياناً للدلالة على نفس العنوان أو النوع، وتمنح بفضل موقع الشخص في المنظمة، إذ يمتلك المديرين (الرؤساء) السلطة الشرعية على مرؤوسيهم وتمنح المنظمة الشرعية للأفراد لتوجيه نشاطات الآخرين (Sturm & Antonakis,2015:377).

٢. قوة المكافأة:

تؤدي قوة المكافأة لأداء أفضل طالما يرى الأفراد العاملين في المنظمات صلة واضحة بين أداءهم والحصول على تلك المكافآت، وينبغي على المديرين أن يكونون أكثر صراحة من أجل ممارسة قوة المكافأة بصورة فعالة في سلوكه الذي يكافأ به، وأن يوضح الصلة بين السلوك والمكافآت، وتتوقف أهمية هذه القوة على حاجات الموظفين ورغبتهم في الحصول على المكافأة (Nelson & Quick,2012:25)، فضلاً عن زيادة الراتب، خارج أوقات الدوام، الانتدابيات، مسؤوليات إضافية، اعتراف وتقدير، وبمعنى آخر يستطيع الرئيس استعمال مكافآت إيجابية وتعزيزات لموظفيه، للتأثير في سلوكهم، حيث تسهم المكافآت (المادية والمعنوية) في تطوير العلاقات التبادلية بين المرؤوسين، عندما تستعمل بمهارة عالية، إذ تعزز قوة الإعجاب بالرئيس الأعلى، فينظر إليه كقائد ويحظى بالطاعة والولاء من المرؤوسين (الاسمري والقرني، ٢٠٢١: ٧٠).

٣. قوة الخبرة:

هي القدرة على التحكم في سلوك الأشخاص الآخرين من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة أو الحكمة التي لا يتمتع بها الشخص الآخر ولكنه يحتاج إليها، إذ يطيع المرؤوس المسؤول الذي يتمتع بسلطة خبرة لأن الأخير عادة ما يعرف المزيد عما يجب عمله أو كيفية القيام به أكثر مما يعرفه المرؤوس، وإن قوة الخبراء نسبية وليست مطلقة (Schermerhorn,2012:285)، وتوصف استراتيجية قوة الخبرة: (بأنها مدى قدرة المديرين على التعامل مع الحالات الاستراتيجية الطارئة في المنظمة، وذلك من خلال تطوير أعمالهم فضلاً عن معرفة تقنية الكيفية جمع المعلومات (Gerow, 2012:79)، كما توصف بأنها القوة الممنوحة للأفراد الذين لديهم أكبر قدر ممكن من المعرفة والمهارات من الأشخاص أو الأطراف الأخرى في المنظمة، والتي يمكن من خلالها تمييزهم عن الأفراد الآخرين (Stum & Antonakis,2015:379).

٤. قوة المرجعية:

تكون القوة المرجعية في الشخص الذي يملك السمات الشخصية أو الموارد التي تمكنه من إثارة إعجاب الأشخاص العاملين معه وتجعلهم يتبعونه ويعتبرونه مرجع لهم، ويمارسون أعمالهم (٢٣٦)

في سبيل ارضائه، فعلى سبيل المثال اظهرت البحوث أن التسويق لبعض السلع التجارية عن طريق اشخاص مشهورين له أثر كبير في اختيارات الزبون، وقد يتمتع بعض الأشخاص الذين لا يشغلون مناصب قيادية رسمية بقوة مرجعية ويمارسون نفوذاً على الآخرين بسبب شخصيتهم المميزة وإعجاب وجاذبية العاملين لهم بشكل عاطفي (Robbins, et.al., 2017:463)، وهذه القوة تقوم على السمعة الحسنة والمظهر الخارجي، لذلك فإن تأثيرها في الأفراد يكون بصورة كبيرة وذلك لما يتمتع به صاحب هذه القوة من أهمية تحيط به من الآخرين، فضلاً عن العلاقات التي يتمتع بها من خارج المنظمة من انتماءه إلى جمعيات أو منظمات خارجية التي يمكن أن تمنحه مصدر قوة (Larcker & Tayan, 2012:2).

المحور الرابع: الإطار التحليلي للبحث:

يَتناولُ هذا المحور وصف وتشخيص متغير البحث، بهدف معالجته، مستعملين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية، وتحقيقاً لذلك استعمل الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS-V26) وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف وتشخيص متغير القوة التنظيمية:

يشمل متغير القوة التنظيمية (القوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية) على (20) فقرة موزعة بواقع (5) أسئلة لكل بُعد، تشكل مجملها متغير البحث، وعلى النحو الآتي:

١. القوة الشرعية:

يُلاحظ استناداً لمعطيات الجدول (4) وجود ارتفاع في نسبة الاتفاق الكلي (اتفق + اتفق تماماً) بما نسبته (82%)، أما نسبة الإجابات المحايدة فقد كانت بمقدار (14%)، فيما جاءت نسبة عدم الاتفاق الكلي (لا اتفق + لا اتفق بشدة) متدنية بنسبة (4%)، ويدعم هذه النتائج ما جاء به الوسط الحسابي من قيمة بلغت (4.201)، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: (تتوافر القوة الشرعية في المنظمة المبحوثة)، ويعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.842)، فضلاً عن نسبة الاستجابة التي جاءت بمقدار (84.02%)، ونسبة معامل الاختلاف المتمثلة بـ (20.05%).

ولابد من توضيح ان من أبرز الفقرات التي ساهمت في إيجابية هذا البعد كانت تعود للفقرة (X5) التي نصت على (تُلزم إدارة المنظمة موظفيها بتنفيذ القرارات الادارية بناءً على الصلاحيات المخولة)، إذ جاءت بأعلى نسبة اتفاق فبلغت (92%)، بوسط حسابي بلغ (4.468)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.796)، فضلاً عن نسبة الاستجابة البالغة (89.37%)، بمعامل اختلاف تبلغ نسبته (17.81%)، وهذا يعني أن لدى الأفراد المبحثين تصور واضح عن القوة الكامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله، إذ أن القوة الشرعية تدخل ضمن قوة المنصب التي تُعد قوة رسمية ترتبط تماماً بالسلطة الرسمية في المنظمة وموقعها التنظيمي.

أما أبرز الفقرات التي جاءت بأقل نسبة اتفاق فإنها تعود للفقرة (X1) التي نصت على (تُطبق إدارة المنظمة حرفياً القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالعمل)، التي جاءت بأدنى نسبة اتفاق وهي (74%)، وبوسط حسابي جاء بمقدار (3.880)، فضلاً عن الانحراف المعياري ذي القيمة (0.762)، إضافة إلى نسبة الاستجابة التي حققتها والمتمثلة بـ (77.60%)، إلى جانب ما حققه معامل الاختلاف من نسبة بلغت (19.65%)، وهذا يعني أن هناك مرونة في استخدام السلطة

الرسمية للتحكم في الموارد التنظيمية واستخدامها بناءً على الموقع الهيكلي للشخص في المنظمة، إذ أن استجابة الموظفين للتعليمات تتفاوت بحسب الموقف أو الحالة الآنية.

الجدول (4) المقاييس الوصفية لُبُعد القوة الشرعية

الفقرات	بدائل الاستجابة												المعدل العام	
	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	النسبة الاستجابية		معامل الاختلاف
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X1	66	19	55	80	23	11	3	2	1	0	0.762	77.60	19.65	
X2	182	52	120	34	39	11	9	3	0	0	0.780	87.14	17.90	
X3	168	48	120	34	40	11	15	4	7	2	0.948	84.40	22.48	
X4	133	38	136	39	64	18	10	3	7	2	0.923	81.60	22.64	
X5	208	59	115	33	16	5	5	1	6	2	0.796	89.37	17.81	
المعدل العام	82		14		4						0.842	84.02	20.05	

N=350

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

٢. قوة المكافأة:

استناداً إلى معطيات الجدول (5) يُلاحظ وجود ارتفاع في نسبة الاتفاق الكلي (اتفق + اتفق تماماً) بما نسبته (79%)، أما نسبة الإجابات المحايدة فقد كانت بمقدار (18%)، فيما جاءت نسبة عدم الاتفاق الكلي (لا اتفق + لا أتفق) متدنية بنسبة (3%)، ويدعم هذه النتائج ما جاء به الوسط الحسابي من قيمة بلغت (4.065)، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص: (تتوافر قوة المكافأة في المنظمة المبحوثة)، ويعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.826)، فضلاً عن نسبة الاستجابة التي جاءت بمقدار (81.30%)، ونسبة معامل الاختلاف المتمثلة بـ(20.32%).

ولابد من توضيح أن من أبرز الفقرات التي ساهمت في إيجابية هذا البُعد واغنته كانت تعود للفقرة (X6) التي نصت على (تضع إدارة المنظمة أسس فاعلة لمنح المكافآت)، إذ جاءت بأعلى نسبة اتفاق والبالغة (94%)، وبوسط حسابي بلغ (4.380)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.853)، فضلاً عن نسبة الاستجابة البالغة (87.60%)، وبمعامل اختلاف تبلغ نسبته (19.49%)، وهذا يعني أن الأفراد المبحوثين لديهم تصورات إيجابية نحو نجاح إدارة المنظمة في تقديم نظام مكافآت للشخص المناسب وبالوقت المناسب واستخدامها لتحقيق التأثير المطلوب.

أما أبرز الفقرات التي جاءت بأقل نسبة اتفاق فإنها تعود للفقرة (X9) التي نصت على (تنسجم توقعات الموظفين مع نظام الحوافز وما مطبق فعلاً)، التي جاءت بأدنى نسبة اتفاق وهي (63%)، وبوسط حسابي مقداره (3.654)، فضلاً عن الانحراف المعياري ذي القيمة (0.928)، فضلاً عن نسبة الاستجابة المتمثلة بـ(73.09%)، إلى جانب ما حققه معامل الاختلاف من نسبة بلغت (25.42%)، وهذا يعني أن على إدارة المنظمة الموازنة في إعطاء الأشياء التي يرغب العاملون في الحصول عليها للتأثير في سلوكهم كمكافآت مالية أو معنوية مثل دفع العلاوات والشكر والتقدير والترقيات مقابل ما يقومون به.

الجدول (5) المقاييس الوصفية لِبُعد قوة المكافأة

الفقرات	بدائل الاستجابة												الفرق المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الاستجابية	الاختلاف معامل
	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق تماماً							
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%						
X6	180	51	149	43	8	2	0	0	13	4	4.380	0.853	87.60	19.49		
X7	134	38	154	44	54	15	4	1	4	1	4.171	0.811	83.43	19.45		
X8	128	37	167	48	55	16	0	0	0	0	4.208	0.693	84.17	16.47		
X9	55	16	165	47	94	27	26	7	10	3	3.654	0.928	73.09	25.42		
X10	92	26	147	42	105	30	0	0	6	2	3.911	0.843	78.23	21.56		
المعدل العام			79		18				3		4.065	0.826	81.30	20.32		

N=350

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

٣. قوة الخبرة:

استناداً إلى معطيات الجدول (6) يُلاحظ وجود ارتفاع في نسبة الاتفاق الكلي (اتفق + اتفق تماماً) بما نسبته (71%)، أما نسبة الإجابات المحايدة فقد كانت بمقدار (20%)، فيما جاءت نسبة عدم الاتفاق الكلي (لا اتفق + لا اتفق) متدنية بنسبة (9%)، ويدعم هذه النتائج ما جاء به الوسط الحسابي من قيمة بلغت (3.862)، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص: (تتوافر قوة الخبرة في المنظمة المبحوثة)، ويعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.935)، فضلاً عن نسبة الاستجابة التي جاءت بمقدار (77.25%)، ونسبة معامل الاختلاف المتمثلة بـ (24.22%).

ولابد من توضيح أن من أبرز الفقرات التي أسهمت في إيجابية هذا البُعد واغنته كانت تعود للفقرة (X15) التي نصت على (توظف إدارة المنظمة خبرتها لصالح التعاون بين العاملين)، إذ جاءت بأعلى نسبة اتفاق (86%)، وبوسط حسابي بلغ (4.080)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.945)، فضلاً عن نسبة الاستجابة البالغة (81.60%)، وبمعامل اختلاف تبلغ نسبته (23.17%)، وهذا يعني أن الأفراد المبحوثين لديهم تصورات إيجابية اتجاه قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف الموقفية للمنظمة من خلال المعرفة والمعلومات التي تمتلكها ومشاركتها مع المرؤوسين.

بينما أبرز الفقرات التي جاءت بأقل نسبة اتفاق فإنها تعود للفقرة (X14) التي نصت على (تشجع إدارة المنظمة العاملين على طرح الأفكار رغم بساطتها)، التي جاءت بأدنى نسبة اتفاق وهي (60%)، وبوسط حسابي جاء بمقدار (3.728)، فضلاً عن الانحراف المعياري ذي القيمة (0.965)، فضلاً عن نسبة الاستجابة التي حققتها والمتمثلة بـ (74.57%)، إلى جانب ما حققه معامل الاختلاف من نسبة بلغت (25.89%)، وهذا يعني أن على إدارة المنظمة المبحوثة تشجيع العاملين على طرح رؤيتهم وأفكارهم والمساهمة في تطوير أعمالهم من خلال ما يمتلكونه من أفكار وخبرات فنية وعملية تُسهم في انجاز المهام والنشاطات اليومية لغرض تحقيق الغايات والأهداف المطلوبة.

الجدول (6) المقاييس الوصفية لُبعد قوة الخبرة

الفقرات	بدائل الاستجابة												المعدل العام	
	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا أتفق تماماً		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
X11	92	26	156	45	71	20	22	6	9	3	3.857	0.964	77.14	25.01
X12	92	26	176	50	33	9	44	13	5	1	3.874	0.987	77.49	25.49
X13	66	19	157	45	108	31	19	5	0	0	3.771	0.814	75.43	21.61
X14	81	23	130	37	112	32	17	5	10	3	3.728	0.965	74.57	25.89
X15	116	33	185	53	26	7	7	2	16	5	4.080	0.945	81.60	23.17
			71		20		9				3.862	0.935	77.25	24.22

N=350

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

٤. قوة المرجعية:

استناداً إلى معطيات الجدول (7) يلاحظ وجود ارتفاع في نسبة الاتفاق الكلي (اتفق + اتفق تماماً) بما نسبته (83%)، أما نسبة الإجابات المحايدة فقد كانت بمقدار (11%)، فيما جاءت نسبة عدم الاتفاق الكلي (لا اتفق + لا اتفق) متدنية بنسبة (6%)، ويدعم هذه النتائج ما جاء به الوسط الحسابي من قيمة بلغت (4.125)، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص: (تتوافر قوة المرجعية في المنظمة المبحوثة)، يعزز ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.832)، فضلاً عن نسبة الاستجابة التي جاءت بمقدار (82.50%)، ونسبة معامل الاختلاف المتمثلة بـ(20.19%)، ان قبول الفرضيات الفرعية جميعها يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسة التي تنص: (تتوافر أبعاد القوة التنظيمية في المنظمة المبحوثة).

ولابد من توضيح ان من أبرز الفقرات التي ساهمت في إيجابية هذا البعد واغنته كانت تعود للفقرة (X18) التي نصت على (تمتلك إدارة المنظمة القدرة على جذب الموظفين لها)، إذ جاءت بأعلى نسبة اتفاق والبالغة (94%)، وبوسط حسابي بلغ (4.317)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.628)، فضلاً عن نسبة الاستجابة البالغة (86.34%)، وبمعامل اختلاف تبلغ نسبته (14.55%)، وهذا يعني أن إدارة المنظمة تمتلك من السمات الشخصية والموارد ما يمكنها من إثارة إعجاب الأشخاص العاملين معها، إذ تجعلهم يتبعونها ويعتبرونها مرجعاً رئيساً لهم، إذ يمارسون أعمالهم في سبيل إرضاء مديريهم وتحقيق التوقعات المطلوبة منهم.

أما أبرز الفقرات التي جاءت بأقل نسبة اتفاق فإنها تعود للفقرة (X20) التي نصت على (تُشعر إدارة المنظمة موظفيها بالثقة والاحترام الدائم)، التي جاءت بأدنى نسبة اتفاق وهي (75%)، وبوسط حسابي جاء بمقدار (4.040)، فضلاً عن الانحراف المعياري ذي القيمة (0.929)، إضافة إلى نسبة الاستجابة التي حققتها والمتمثلة بـ(80.80%)، إلى جانب ما حققه معامل الاختلاف من نسبة بلغت (23.01%)، وهذا يعني أن على إدارة المنظمة أن تولي اهتماماً أكبر لزيادة ثقة المرؤوسين واحترامهم، والاعتماد عليها والرجوع لها باستخدام هذه الصفات في تفاعلاتهم مع الآخرين، إذ أن عدم وجود هذه الصفات لدى إدارة المنظمة فإنها قد لا تكون قوة فاعلة في تغيير سلوكيات المرؤوسين ولا يكون لها أي تأثير إيجابي في حل المشكلات التنظيمية والصراع الذي يحدث داخل المنظمة.

الجدول (7) المقاييس الوصفية لبعدها القوة المرجعية

الفقرات	بدائل الاستجابة												المعدل العام	
	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		لا أتفق تماماً		لا أتفق		لا أتفق تماماً			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
X16	142	41	158	45	45	13	5	1	0	0	4.248	0.728	84.97	17.15
X17	119	34	164	47	45	13	22	6	0	0	4.085	0.845	81.71	20.69
X18	137	39	192	55	16	5	5	1	0	0	4.317	0.628	86.34	14.55
X19	104	30	178	51	21	6	35	10	12	3	3.934	1.031	78.69	26.22
X20	127	36	136	39	66	19	16	5	5	1	4.040	0.929	80.80	23.01
			83		11		6				4.125	0.832	82.50	20.19

N=350

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات:

يتضمن هذا المحور مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث، واستكمالاً لما تم طرحه من معلومات ولتحقيق الفائدة المرجوة من البحث وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات:

1. إدراك المنظمات المعاصرة لأهمية القوة التنظيمية كونها ذات قيمة كبيرة تساعد المنظمات في زيادة مرونتها وقدرتها في مواجهة التحديات والمنافسين.
2. تتمتع إدارة المنظمة بالمبحوث بالاستفادة من القوة الشرعية التي تملكها وتمارسها من خلال ميلها لإجراء التغييرات المطلوبة للعمل بصورة دورية، فضلاً عن تحديدها لما يتوجب أدائه من مهام وواجبات من قبل الموظفين، وتطبيقها للقوانين والأنظمة بصورة كاملة، مما يدل على وجود تطبيق صارم للقوة الرسمية عبر اعتماد الإدارات المسؤولة على حرفية القوانين والأنظمة، والذي يمكن من خلاله إنجاز الأعمال.
3. أظهرت إدارة المنظمة المبحوث اهتماماً واضحاً بقوة المكافأة من خلال تكيفها لتوقعات العاملين وربط برامج مكافأتهم وحوافزهم بإنجاز الأعمال، في سبيل كسب رضاهم عما يتقاضونه من الرواتب والأجور، وتكريم الموظفين الذين يغادرون الوظيفة بالترقية والترقية، حيث تم ملاحظة توجه المديرين نحو منح المكافآت التشجيعية (مادية أو معنوية) للموظفين الأكفاء في أداء الأعمال المناطة بهم.
4. تمتلك إدارة المنظمة المبحوث قوة خبرة واضحة تتجسد من خلال تبنيها لسياسات مرنة تقوم على أساس النصيحة والإرشاد للمرؤوسين جميعهم، فضلاً عن توظيف ما لديها من خبرات سابقة للتأثير فيهم بصورة تُلبي الطموحات المستقبلية، فالخبرة التي يتم الحصول عليها من خلال المواقف الوظيفية يتم مشاركتها مع الأفراد الآخرين لغرض إنجاز الأعمال باعتماد الشفافية في إتاحة المعلومات فضلاً عن استعمالها للمهارات المتخصصة والخبرات الطويلة بهدف تقديم طرائق جديدة لإنجاز المهام وتشجيعهم للعمل كفريق واحد.
5. تحظى إدارة المنظمة المبحوث بقوة مرجعية واضحة من خلال وجود تأييد كبير من موظفيها وذلك لإيمانها بمبدأ العدالة الوظيفية وامتلاك المؤهلات الشخصية التي تدعم التعلم المستمر وتعزز الشخصية الكاريزمية التي تميزهم عن الآخرين، والحرص على الحضور قبل مرؤوسيهم للعمل، وتمتعهم بالمرونة والانفتاح الذهني والمثابرة والاجتهاد وابتكار أدوات

وأساليب عمل تنال رضا الجميع، وتشجعهم على التفاني في العمل، خاصة عندما تجد أن مناصبها الحالية هي منصة لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز شعورهم بالفخر والحماس والحيوية.

ثانياً: المقترحات:

في ضوء الاستنتاجات التي خلص إليها البحث فإنه يمكن إدراج عدد من المقترحات التي يؤمل أن تسهم في تفعيل دور القوة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي:

١. ضرورة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة من دون الركون إلى العلاقات الشخصية، وإنما اعتماداً على آليات موضوعية منها المؤهل العلمي والكفاءة والقدرة على تطوير العمل.

٢. رفع مستوى وعي المديرين بأهمية القوة التنظيمية للمنظمة المبحوثة والبحث في العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تنمية مصادر القوة التنظيمية للمنظمات.

٣. ضرورة إيلاء القوة الشرعية المزيد من الاهتمام لتحسين القوة التنظيمية من خلال إشاعة روح التعاون بين الأفراد العاملين ومديرها إزاء القضايا جميعها، فضلاً عن متابعة أداء العاملين وبما يمكنهم من معرفة مسؤولياتهم وواجباتهم بدقة.

٤. ينبغي تعزيز قوة المكافأة بما يدعم القوة التنظيمية للمنظمة المبحوثة لاسيما من خلال مكافأة الموظفين عن انجازهم للمهام والواجبات التي يؤدونها، والعمل على كسب رضا العاملين من خلال إيجاد برنامج مكافأة معنوي ومادي.

٥. الاهتمام الإضافي لإدارة المنظمة المبحوثة بمواردها البشرية وتوجيهها نحو تحسين مستوى القوة التنظيمية سيما من خلال التمسك بمروسيهم وتحفيزهم عند ارتكاب أخطاء غير مقصودة ناجمة عن قلة الخبرة والدراسة فضلاً عن تحديد المهام والواجبات واسنادها في ظل الكفاءة والقدرة والمهارة التي يتمتعون بها.

٦. زيادة الاهتمام بقوة الخبرة واستثمارها في تعزيز مستوى القوة التنظيمية للمنظمة المبحوثة من خلال تشجيع الموظفين على توليد أفكار متجددة نابعة من خبرتهم وتوظيفها بالصورة الصحيحة نحو انجاز أهداف المنظمة المستقبلية.

٧. ينبغي على إدارة المنظمة المبحوثة إيلاء الاهتمام الإضافي بتعزيز القوة المرجعية لما لها من تأثير في دعم مستوى القوة التنظيمية، ويتم ذلك من خلال تشجيع مديرها على امتلاك شخصية كاريزمية تميزهم عن الأفراد الآخرين، فضلاً عن الاستماع إلى شكاوى المرؤوسين ودعم وتعزيز مبدأ العدالة الوظيفية، وكذلك الاهتمام بالنشاطات التي يؤديها المديرين والعاملين وبما يعزز اندماجهم الوظيفي ويرفع مستوى الروح المعنوية نتيجة الشعور بالفخر والاطراء عند انجازهم لمهامهم بالصورة المطلوبة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الأسمرى، شروق بنت عبد الخالق والقرني، علي بن حسن، ٢٠٢١، مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد، ٢، العدد ٣٢.
٢. الزبيدي، سحر عناوي، ٢٠١٧، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدرّاء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٤، العدد ٣.

٣. شديخ، زيد علي، ٢٠٢٠، القوة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز استراتيجية الاندماج الوظيفي: دراسة استطلاعية في ديوان وزارة التربية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٤. شريف، أنور وعبد، صبا مناور، ٢٠١٥، دور القوة التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في مجلس محافظة كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٧، العدد ١٤.
٥. العبدالله، احمد محمود، ٢٠١٥، مصادر القوة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل: دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
٦. الفتلاوي، ميثاق هاتف والشمر، رافع محمد، ٢٠٢١، تأثير ديناميكية القوة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي لأراء عينة من ضباط مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٧، العدد ٦٩.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

7. Alapo, Remi, 2018, Organizational Power Politics and Leadership Experiences on the View and Use of Power in Organizations, Management Studies, Vol. 6, Issue. 1.
8. Armstrong, M., 2009, Human Resources Management Practice, 11th ed., Kogan Page Limited, India.
9. Balaj, Rao, Girish, k., 2019, A Review on Organizational Power: A Meta Analysis, <https://www.semanticscholar.org>.
10. Daft, Richard L., 2010, Organization Theory And Design, 10th ed., South-Western College Publishing, USA.
11. Gerow, Jennifer E., 2012, What Should FIRMS Look For In A Clo?, Proceeding of The Southern Association for Information System Conference, Atlanta ,GA,USA,March.
12. Hartner, Martina, 2021, Supervisors power to deal with employees, inner resignation: How perceived power of the organization and the supervisor relate to employees voluntary and enforced work behavior, European Management Journal, Issue 2.
13. Larcker, David F. & Tayan, Brian, 2012, Is A powerful Ceo Good or Bad For Shareholders?, International Journal of Business And Management, Vol. 13.
14. Lunenburg, Fred C., 2012, Power and Leadership: An Influence Process, International Journal of Management, Business and Administration, Vol. 15, Issue 1.
15. Luthans, Fred, 2005, Organizational Behavior, 10th ed., Mc Graw- Hill/Irwin, New York, America.
16. Nelson, D. L. & Quick, J. C., 2012, Understanding organizational behavior, 4th ed., McMillan Publishing, New York.
17. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy, 2017, Organizational Behavior, Italy, 17th ed., Pearson Education Limited, Italy.
18. Schermerhorn, John R., 2012, Organizational Behavior, 12th ed., John Wiley & Sons, United States of America.
19. Sturm, Rachel E. & Antonakis, John, 2015, International power: A review critique and Research Agenda, Journal of Management, Vol. 41, Issue 1.

