

## تحليل واقع الطاقة التنظيمية المنتجة من وجهة نظر الادارة العليا والوسطى

((بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في جامعات الفرات الاوسط))

م.رشا عباس الربيعي\*

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

مستخلص

الغرض من البحث هو تحليل واقع مستويات الطاقة التنظيمية المنتجة بأبعادها (الطاقة العاطفية, الطاقة المعرفية, الطاقة السلوكية)، وقد اختيرت عينة من القيادات الجامعية بلغ قوامها (163) شخصا من مجتمع الدراسة المتمثل بجامعات الفرات الاوسط ( كربلاء وبابل والفرات الاوسط التقنية)، وتبلورت تساؤلات البحث من خلال تلمس واقع الحياة الوظيفية في جامعات الفرات الاوسط لبناء تصورات فكرية تستند على البحث العلمي في تفسير السلوكيات المرتبطة بالعاطفة والمعرفة والسلوك للوقوف على مستويات الطاقة التنظيمية المنتجة ضمن تلك الجامعات ,اما فرضية البحث فكان مفادها وجود تباين في إدراك القيادات الجامعية إزاء الطاقة التنظيمية المنتجة بأبعادها, وقد نتج عن البحث عدد من الاستنتاجات أهمها هناك ضعف كبير في ادراك الطاقة التنظيمية المنتجة من حيث ابعادها في الجامعات مجتمع البحث ومن ابرز التوصيات توعية الملاكات المختلفة لمجالس الجامعات والكليات بأن الطاقة التنظيمية هي ضرورية ، كونها الخيار الاستراتيجي لجامعاتهم، فالطاقة التنظيمية دون تفعيل ابعادها لا تعني شيئاً.

### Abstract

The purpose of the research is to analyze the reality of producing dimensions Productive Organisational Energy levels (emotional energy, cognitive power, behavioral energy), has been chosen as a sample of university leaders was strong (163) people from the study population of the universities of the Middle Euphrates (Karbala, Babil and Euphrates technical), and crystallized research questions by touching the reality of a career in the universities of the Middle Euphrates to build intellectual perceptions are based on scientific research in the interpretation of behaviors associated with passion, knowledge and behavior to determine the productive and organizational energy levels within those universities, either hypothesis was that there is a difference in perception university leaders about the regulatory power producing dimensions, it has resulted in a search a number of conclusions most important of which there is a significant weakness in realizing productive organizational energy in terms of its dimensions in the university research community and the most prominent recommendations awareness of various cadres of the Boards of universities and colleges that regulatory power is necessary, as a

\* بحث مستل من اطروحة دكتوراه

strategic option for their universities, and organizational energy is without activation  
its dimensions do not mean anything

## مقدمة

تعد الطاقة التنظيمية المنتجة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً ، فهي تمثل ضرورة ملحة في ظل التطورات العالمية الكبيرة ، فضلا عن كونها تمثل استجابة حقيقية إزاء التغيرات المختلفة ، لاسيما في معطياتها التقنية ، وبالتالي لابد من مواكبة تلكم التطورات والتغيرات في سبيل تحقيق موائمة وتناغم بين المفاهيم الإدارية في منطلقاتها النظرية والفلسفية والتحوليات التقنية الراهنة ، وما يفرضه من الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بطاقات معرفية وسلوكية عالية لمواجهة المشكلات والأزمات من خلال تنمية القدرات والمهارات البشرية واعطاء حرية التصرف لمواجهة المواقف المختلفة ولكافة المستويات الإدارية واطلاق الطاقات الكامنة لديهم لما ينتج عنها من إبداعات فكرية سواء في الأعمال المناطة بهم او المقترحات والإسهامات التي تصدر منهم نتيجة استثمار الطاقات البشرية كوسيلة للتطوير الإداري .فضلا عن الاستقرار الداخلي (العاطفي) الذي يشعرون به لما ينتج عنه من مبادرات تطوير أساليب العمل التي تصب في زيادة الإنتاج وكفاءة المنظمة وتحقيق الاداء المستدام . ولتحقيق اهداف البحث قسم الى أربعة مباحث تناول الاول منها منهجية البحث واختص المبحث الثاني بالاطار الفكري في حين تعلق المبحث الثالث بالجانب التطبيقي واختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول

### منهجية البحث

يتناول هذا المبحث تساؤلات البحث وأهدافه وأهميته، فضلاً عن منهج البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية وحدود البحث، وكما يأتي:

### أولاً: تساؤلات البحث:

تهتم تساؤلات البحث بالتعرف على واقع تطبيق الطاقة التنظيمية المنتجة ومستويات توافرها في بعض الجامعات العراقية من خلال التأكد من ان الطاقة التنظيمية المنتجة تتميز بمستويات عالية من الإثارة العاطفية الإيجابية (الطاقة العاطفية)، ومشاركة القدرات الفكرية (الطاقة المعرفية)، واتخاذ إجراءات حاسمة (الطاقة السلوكية) سعياً منها في تحقيق أهداف تنظيمية بارزة مفادها أن هذه الطاقة المختلفة الأبعاد تساهم بشكل جماعي لإنشاء طاقة تنظيمية على المستوى العام. من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية التي تشكل بمجموعها الكلي الأبعاد الأساسية لتطبيق نظرية الطاقة التنظيمية المنتجة.

1. ما واقع وتوافر تطبيق الطاقة التنظيمية المنتجة بأبعادها في الجامعات عينة البحث؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الطاقة العاطفية السائدة في الجامعات العراقية والطاقة العاطفية المطلوبة لتطبيق نظرية الطاقة التنظيمية المنتجة.
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الطاقة المعرفية السائدة في الجامعات العراقية والطاقة المعرفية المطلوبة لتطبيق نظرية الطاقة التنظيمية المنتجة.

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الطاقة السلوكية السائدة في الجامعات العراقية والطاقة السلوكية المطلوبة لتطبيق نظرية الطاقة التنظيمية المنتجة.

#### ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1. عرض مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة في مجال التعليم العالي على اعتبار انه واحد من اهم القطاعات التنموية.
2. التعرف على واقع تطبيق الطاقة التنظيمية المنتجة في الجامعات العراقية كما تراها الادارة العليا والوسطى.
3. التعرف على مدى وجود اختلاف بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الطاقة التنظيمية المنتجة تبعاً للمتغيرات التالية (الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي).

#### ثالثاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوع يتسم بالحدثة أخذ , يظهر في منظمات العالم المتقدم ، ألا وهو مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة ، كما تبرز أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوع الطاقة التنظيمية المنتجة في الجامعات العراقية ، باعتبارها المعقل الاساسي والرئيسي لبناء القدرات والمهارات وتطوير وتحسين اداء الافراد في المجتمع , كما أن هذا البحث يعد مهم لكل من ادارات الجامعات العراقية الاخرى , والباحثين في هذا المجال، ويتوقع للتوصيات التي يمكن اقتراحها اعتماداً على نتائج هذا البحث، أن تساعد إدارات الجامعات في حالة تطبيقها على إلقاء الأهمية للمؤشرات ذات العلاقة بمستوى الطاقة التنظيمية المنتجة في التعليم الجامعي.

#### رابعاً: فرضيات البحث: يقوم البحث على فرضيتين اساسيتين هما:

- 1- تتوافر ابعاد الطاقة التنظيمية المنتجة (العاطفة، والمعرفة، والسلوك) بمستويات عالية في الجامعات مجتمع البحث؟
- 2- يوجد تباين ذو دلالة معنوية في إدراك القيادات الجامعية إزاء مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة (بأبعادها) المتبناة في البحث.

#### خامساً: مجتمع البحث وعينته

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتحقيق أهدافه ومساعيه، كان لابد من اختيار مجتمع للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه، وقد جرى الاستقرار على اعتماد بعض الجامعات العراقية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي إذ اختيرت عينة قصدية قوامها (163) شخصاً من القيادات في مجالس الجامعات والكليات التي شكلت (55%) من مجتمع البحث.

#### سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum – Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ أشار رواد هذه التقنية (Bratton & Gold) إلى أنها منهج أو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل البحوث تبين أغراضها بطريقة مبسطة

ومتراطة ونظامية (Bratton & Gold, 2003)، كما أشارت دراسة (Hobbler & Johnson, 2004: 665- 676) إلى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بالوقت نفسه إلى مناهج أخرى متعددة في الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج الاستطلاعي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوبا استنبائيا أو شفويا وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 35).

### سابعاً: متغيرات البحث

الطاقة التنظيمية المنتجة: ويمثل متغير البحث الرئيسي اذ يتضمن (3) أبعاد فرعية هي (الطاقة المعرفية ، الطاقة العاطفية ، الطاقة السلوكية)، وقد اعتمد في قياس توافره مقياس (Cole et al ., 2005) ثامناً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

بهدف الوقوف على طبيعة التوزيع الذي تتخذه البيانات (طبيعي، ام غير طبيعي) استخدم الباحثان اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) لغرض معرفة افضل الاحصاءات التي تستخدم للوصول الى دقة عالية بالنتائج وقد اظهر الاختبارين اتباع البيانات التي جمعت من مجتمع البحث للتوزيع الغير طبيعي وكما مبين في بداية الجانب العملي الا ان الباحثان استعانوا ببعض الاحصاءات المعلمية كالتحليل العاملي للوقوف على دقة المقاييس المستخدمة اما بقية الاحصاءات فلامعلمي تمثلت بالاتي:-

1. الوسيط (Median) : احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في إجراء الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً أو تنازلياً، اذ تقسم القيم على قسمين متساويين في العدد، إذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير ان الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساويا لعدد القيم الأكبر منه.

2. المدى (Range): هو الفرق بين اكبر قيمة واصغر قيمة في المجموعة (شقيز، الشريف، الحلبي، 2000: 102)

3. التحليل العاملي (Factor Analysis): التحليل العاملي (Factor Analysis): أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العاملي تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور المرجعية مذهباً مختلفاً ، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، 1967: 140).

4. معامل (الفا- كرونباخ): تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لاستخراج معامل (الفا- كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يكون معامل (الفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا يؤشر قبولا ويعكس اتفاقا وترابطا بين عبارات فقرات الاستبانة استنادا الى (Sekaran)<sup>1</sup>.

5. اختبار مان وتني: يعد من المقاييس اللامعلمية لاختبار التباين بين عينتين مستقلتين.

<sup>1</sup> Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper & Row's: p: 120.

### تاسعاً: حدود البحث

لا بد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لا بد من تحديد توجهاته من ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدد من النقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس. وقد تمثلت حدود البحث كما يأتي:

أ- الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث في مجموعة من الجامعات العراقية الواقعة في منطقة الفرات الأوسط في مدن (كربلاء، بابل، النجف).

ب- الحدود الزمنية: جرى إجراء البحث خلال المدة (بداية تشرين الثاني/2015) ولغاية (نهاية شباط/2016).

ج. الحدود العلمية: إن البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه .

### المبحث الثاني: الاطار النظري

سيقدم هذا المبحث ومن خلال الأطر النظرية لمتغير البحث، الطاقة التنظيمية المنتجة وكما يأتي:

#### أولاً: البناء اللغوي و المفاهيمي للطاقة التنظيمية المنتجة

يشير المعجم الوسيط إلى أن الطَّاقَةُ تعني: " القُدْرَةُ " و الطَّاقَةُ: ما يستطيع الإنسان أن يفعلهُ بمشَقَّةٍ ( المعجم الوسيط ، الجزء 1,2 : 570 ) . وكلمة الطاقة ( energy ) وترجع إلى الكلمة اليونانية ( energieia ) وتعني " الأمر الذي يعكس النشاط أو العملية " و( energos )، ومعنى " العمل، النشاط " ( Taylor ; et al 2012,2) ، في حين تعرف الطاقة وفق قاموس (Webster) على انها قدرة الفرد على اداء العمل وانتاج الافعال والنشاط (70: 2007: Shiuma et al). هذا التعريف قد يعكس أساسا الطاقة المادية ولكن أيضا يمكن أن يساعد على فهم طاقة الموارد البشرية داخل المنظمات. ( El Bedawy,2015:160).

وكغيره من المفاهيم الأخرى التي تختلف بشأنه الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من هذا الباحث أو ذاك . إلا أن هذا الاختلاف الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة ، التي تدور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والمتمثل بـ ( الاداء المستدام ) ، وفيما يأتي عرض لأهم التعاريف التي وضعت قبل الاختصاص والأكاديميين .

إذ كان (Adams ,1984) اول كاتب ناقش مفهوم الطاقة في المجال التنظيمي , حيث عرف كل من Adams و( Bruch & Vogel, 2005) مفهوم الطاقة على انها "القدرة على العمل او انجاز العمل" (Derman ,et al ,2011: 2). ويبين هذا التعريف القدرة البدنية للموارد البشرية على انجاز الاعمال الموكلة لهم .

وعرف (Dutton) الطاقة التنظيمية بانها "الوقود الذي يجعل المنظمات تعمل وتدار بشكل كبير". ( Dutton ( 2003:7) ، وبذلك يعتبرها مورداً داخل المنظمات التي يمكن تجديدها وتفعيلها عند الحاجة. وعدت الطاقة بانها السمة الخفية التي تحرك الدوافع، وتشجع على الإبداع، وتمنح المنظمات ميزة تنافسية. بل هي البعد الأساس لسلوك الدوافع.( Shiuma et al ,2007:69) . فيما عرفت على انها "تجربة مشتركة وبيان عملي في التأثير الايجابي وتفعيل الدور المعرفي والسلوكي بين افراد المجموعة في سعيهم المشترك من اجل تحقيق ابرز الاهداف التنظيمية " ( Cole, et al ,2005: 9)

وعليه فيمكن التوصل إلى عدد من الخصائص الرئيسة للطاقة التنظيمية المنتجة ، من خلال التعريفات السابقة وهي كالآتي :

1. مدخل فكري جديد لدراسة الطاقة التنظيمية.
2. هي تركيبية او بنية ثلاثية الابعاد متمثلة بالطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية .
3. تتمثل الطاقة التنظيمية بانها طاقة تتميز بالكثافة العالية والنوعية الايجابية .
4. تعد السمة الخفية التي تحرك الدوافع وتشجع على الابداع.
5. يركز على مبدا المشاركة الجماعية في اداء الاعمال.
6. تنشأ الطاقة على مستوى الفرد الا انها يمكن وجودها بشكل جماعي ومشترك, (المستوى التنظيمي).

### ثانياً : مرتكزات بناء الطاقة التنظيمية المنتجة

إن منظمات الاعمال تسعى إلى تميز نشاطها من خلال خلق وانشاء طاقة تنظيمية متميزة عن منافسيها ، وإن الأساس في ذلك هو سعي هذه المنظمات إلى تقديم اداء بمستوى متطور بحيث يمكن قياس هذه الطاقة بناءً على مجموعة من المحددات أو الأبعاد التي تعتمد في تقييم مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة، إذ وضعوا (Cole وزملاءه في عام (2005) ، حدود ثلاثة أبعاد جوهرية لقياس الطاقة التنظيمية المنتجة POE وهي كما يأتي

#### 1. الطاقة العاطفية Affective Energy

وتعرف بانها " نتائج التقييم الايجابي للخبرات والاحداث المتعلقة في العمل " (4: 2003, Shirom).  
وضمن هذا المفهوم الواسع للطاقة العاطفية فإنها تعني قدرة المنظمة على الاستجابة العالية لنوع محدد من الاحداث او التفاعلات البيئية التي تؤدي بدورها الى خصائص السلوك التكيفي, وانتقاء الافضل منها لإشباع الحاجات ولتحقيق الاهداف التنظيمية من اجل البقاء. ( 264: 2014, Cuff & Barkhuizen ).  
وتؤثر البيانات الخاصة بالطاقة العاطفية على مستويات متجانسة من ردود الفعل الايجابية ضمن مجموعة العمل , والمشاعر البناءة مثل الالهام والحماس والاهتمام باتجاه المهام والاهداف التنظيمية المرتبطة بالعمل. ( 5: 2005, Cole et al ) وتدل ايضاً على ان المنظمات التي لديها طاقة عاطفية عالية يتمتع افرادها بالرضا والسعادة الكبيرتين في العمل مما ينعكس ايجابياً على تحقيق الاهداف التنظيمية ( 333: 2013, Bruch & kunz ) .

#### 2. الطاقة المعرفية Cognitive Energy

تشير العمليات الفكرية بانها الدافع او المحرك الذي يدفع اعضاء المجموعة للتفكير بطريقة بناءة لوضع حلول للمشاكل المرتبطة بالعمل . وفي الاساس تعني تبادل الخبرات بين اعضاء المجموعة كونها لها اثار معرفية وعقلية تنذر في البحث عن اهداف مشتركة ( 2011, Vogel & Bruch ). وتعكس ايضاً تجربة مشتركة من التشييط المعرفي، الذي يمثل القابليات الجماعية للاستمرار في التفكير بشكل مثمر واستباقي حول النشاطات والبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بإداء مهام العمل. ( 11, 2008, Cole et al. ).  
وقد اشار الباحثين أن المنظمات التي لديها مستوى عالي من الطاقة المعرفية يكون فيه مستوى تبادل المعلومات بين العاملين عالي جداً، وينسحب ذلك بشكل إيجابي على أداء أفضل للمهام الحالية، والقدرة على

خلق عمليات جديدة، تساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية ، والرضا الوظيفي للعاملين. ( Schudy, 2010, 106).

### 3. الطاقة السلوكية Behavioral Energy

وتشير البناء او التركيبية المتعلقة بعمل الطاقة التنظيمية المنتجة ودرجة مشاركة المجموعات في الانشطة وتركيزها في العمل والسلوكيات الهادفة لتحقيق الاهداف التنظيمية. (Vogel & Bruch, 2011). بينما تعكس السلوك المعياري الذي يتجاوز متطلبات العمل الرسمية عبر المشاركة الجماعية لضمان مصالح المنظمة. (Cole et al., 2008: 11). وترتبط الطاقة السلوكية مباشرة بحجم وكثافة الموارد التي تخصص لتحفيز العاملين على السلوك الذي يعود بالفائدة على المنظمة. (Cole et al., 2012) وان السلوك الفردي والتفاعلات الاجتماعية . تعد من العوامل المهمة لخلق الطاقة وتنفيذ الاعمال بما يحقق الاداء المستدام . ( Schiuma et al, 2007: 71)

#### ثالثاً: التصنيفات النوعية للطاقة

مكن وصف الطاقة بأنها "القدرة على القيام بالعمل" (Schiuma et al 2007:70) وهي "خزان الوقود الذي يجعل المنظمات تعمل وتدار بشكل كبير" (Cole et al ; 2005) . وهي الموارد التي تتأرجح بين مستويات العالية والمنخفضة للطاقة، الى التأثير على أداء الأفراد والفرق. وهذا بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي وبما انه يتعلق بطاقة المنظمة ولكنه ليس مساويا لمجموع طاقة الأفراد (Bruch & Ghoshal, 2003:47). فقد كانت هناك عدة تصنيفات للطاقة وهي كما يأتي :

#### 1- الطاقة الفردية Individual Energy

ويمكن وصف الطاقة الفردية بانها "سعي الفرد لأداء العمل". فيما ذكر (Cole et al, 2005) بان الطاقة الفردية تحركها اثنين من الصفات. أولاً، تنشأ الطاقة من داخل الفرد، وهي نتيجة للتفاعلات التنشئة الاجتماعية في المجموعة أو الفريق الذي انشأت الطاقة داخله. السمة الثانية هي بناء او هيكل متعدد الأبعاد يتألف من الأبعاد العاطفية والمعرفية والسلوكية ( Bruch & Ghoshal 2003; Cole et al 2005; Schiuma et al 2007)

#### 2- طاقة الفريق Team Energy

تعد طاقة الفريق هي الإطار الاجتماعي للطاقة حسبها وصفها (Cole et al, 2005). حيث يسهم التفاعل الاجتماعي من خلال سمتان لمستويات الطاقة، وهما الاجراء المعرفي والعاطفي. ويستند الاجراء المعرفي على الحلقة التي تكون بين المرسل والمتلقي وما تنطوي عليه من حيث المعرفة والفهم والتفاعل. اما السمة الأخرى هي الاجراء العاطفي داخل الفريق. اذ يعد احد أهم دوافع طاقة الفريق هي التفاعلات الاجتماعية داخل الفرق التي تبنى على أساس عرض العواطف، وردود الفعل والامور التصحيحية ( Schiuma et al, 2007:71).

#### 3- الطاقة التنظيمية Organizational Energy

يعرف (Schiuma et al, 2007:71) الطاقة التنظيمية على انها " التأكيد على أهمية الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على عوامل مثل عمليات التنشئة الاجتماعية، والدعم، والتطوير الوظيفي، وعلاقات الصداقة و تدفق المعلومات التي تؤثر على تنمية وتحفيز الفرد. وان الأنشطة التنظيمية بدورها تخلق البيئة التي تزدهر بها طاقة الفريق.

وفقا (Schiuma et al, 2007: 74) فإن الحلقة الهامة التي تربط الطاقة الفردية مع الجماعية هو منهاج عمل الطاقة التي تولدها المنظمة. وتم بناء هذا المنهاج اعتماداً على الثقافة التنظيمية التي تشمل قواعد البناء السلوكي والقيم والمشاعر والظهور.

#### 4- الطاقة المتكاملة Integration of Energy

وكما هو مبين أعلاه، فإن الطاقة الفردية تدفع باتجاه تحقيق طاقة الفريق والطاقة التنظيمية ( ;2003:45 Ghoshal Bruch & Cole & Bruch 2006:586 ; Schiuma et al 2007:70 ) وإذا ارتفعت الطاقات الفردية فمن المرجح أن طاقة الفريق ستكون عالية، مما تؤدي إلى طاقة تنظيمية ايجابية. القيادة والثقافة التنظيمية هي التي تحددت الطاقة (Fard, Rostamy & Taghilloo, 2009:51; Lok & Crawford 2007:680; Mathew 2004:324) ، وبالتالي إنشاء منهاج عمل يساهم في إنتاج طاقة تنظيمية عالية.

#### رابعاً : فوائد الطاقة

عندما تتبنى الإدارة العليا مفهوم الطاقة التنظيمية المنتجة فأنها تحقق مجموعة من الفوائد وعلى مستوى الفرد والمنظمة، ويمكن توضيحها بالآتي: بتصريف من (Cuff & Barkhvizen, 2014: 263) بالنسبة للفرد

1. زيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الالتزام بروح الفريق، وزيادة الدافعية الذاتية، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي.
  2. تحقيق الرضا الوظيفي، والتزام وظيفي اكبر.
  3. اطلاق العنان للقابليات الابداعية والابتكار.
  4. تحقيق الرفاهية في العمل .
  5. تحسين الوضع الصحي للفرد العامل، من خلال توفير التأمينات الصحية .
- اما الفوائد التي تحققها الطاقة التنظيمية للمنظمة فتتمثل بالآتي :-
1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الانتاجية والربحية .
  2. زيادة الفعالية التنظيمية , من خلال استغلال طاقات العاملين والتركيز على العمل الجماعي في حل المشاكل، وتحسين العلاقات بين القيادة الادارية والعاملين مما يقلل من معدل دوران العمل.
  3. تحقيق الاهداف الاستراتيجية

#### المبحث الثالث :فحص بيانات البحث وصدق المقيس واختبار فرضية البحث

##### اولاً:- فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها

نستعرض في هذا المبحث جملة من الطرائق والاحصاءات الخاصة بالتأكد من مدى صلاحية البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة المعدة للتحليل الاحصائي ومن ثم معرفة مدى صدق المقاييس المعتمدة في الدراسة في عكس الظاهرة المراد دراستها بشكل جلي ومفيد والتحقق من مدى ثباتها خلال مدة البحث وكما يأتي:-

##### 1- الفحص الاول لبيانات استبانة البحث:-

بهدف الحصول على نتائج تتسم بالدقة والموثوقية توجد ضرورة للقيام بعملية الفحص الابتدائي للبيانات التي تم جمعها كنقطة أساسية قبل البدء في عملية تحليل الاجابات بالوصف الاحصائي ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بثلاث مراحل وكالاتي:-

#### اولا:- استكشاف البيانات المفقودة:-

تعد عملية التحليل اساس بيان وتفسير الظواهر العلمية ولهذا فان عملية فقدان جزء من البيانات من القضايا الممكنة الحدوث في مرحلة جمع البيانات ويعود لأسباب متعددة منها عدم ملئ فقرات الاستبانة او ما يحدث من اخطاء اثناء ادخال البيانات لغرض تحليلها وهكذا، وما يشار اليه بهذا الصدد فان نسبة الفقدان اذا كانت كبيرة ستؤثر في دقة وطبيعة النتائج المستخرجة ما يخرجها من حيز الموثوقية والدقة في عكس الظواهر المدروسة ولتجاوز هذه العقبة استخدم الباحثان الحزمة الاحصائية (Spss.v.21) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة من خلال عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيفة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، وقد افاد الباحث من هذا الاجراء في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها من خلال الرجوع الى الاستبانة الاصلية.

#### ثانيا:- استكشاف البيانات المتطرفة والشاذة:-

تشكل هذه جزءا في العديد من البحوث والدراسات فالبيانات الشاذة والمتطرفة هي تلك البيانات التي تحصل على قيم تقل او تفوق المستوى العام لمعظم بيانات الدراسة التي يتم الحصول عليها من خلال اداة القياس، وان وجود هذه القيم سيؤثر في طبيعة العلاقات بشكل سلبي ولهذا فمن الضروري ان يقوم الباحث بتتبع تلك القيم لتحديد ما معالجتها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحثان طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، اذ اظهرت النتائج وجود بعض القيم الشاذة والمتطرفة، ما أوجب على الباحثان الرجوع الى البيانات الاولية وتبين وجود خطأ اثناء عملية ادخال البيانات في مصفوفة البرنامج الاحصائي (Spss.v.21) وقد تم اجراء التصحيحات على البيانات الخاطئة وعليه فقد اصبحت بيانات البحث خالية من القيم المتطرفة والشاذة.

#### ثالثا:- استكشاف شرط الاختبار المعلمي واللامعلمي للبيانات:-

بهدف التحقق من كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حتى يتسنى للباحثين اعتماد الاحصاءات المعلمية في تحليلها، ام انها تتبع التوزيع غير الطبيعي ليتسنى للباحثين استخدام الاحصاءات اللامعلمية في تحليلها، وما يشار اليه انه غالبا ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان هناك اختبارين يمكن اعتمادهما وهما اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) في هذه الدراسة الحالية، وقد اعتمد الباحثان على كليهما لإثبات صحة التوزيع الطبيعي ام لا تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل بعد من متغير الدراسة.

وتفترض الدراسة الحالية ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبارين الظاهرة في الجدول ( 1 ) بان قيمة المعنوية اقل من (5%) ولذلك فاننا نقبل الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغير الدراسة الطاقة

التنظيمية المنتجة ( البعد العاطفي, والبعد المعرفي, والبعد السلوكي) وهذا الاختبار يسمح للباحثين باستخدام الاحصاءات اللامعلمية الجدول ( 1 )

نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			الابعاد
مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	مستوى المعنوية	درجات الحرية	الاحصائية	
غير معنوي	163	0.048	معنوي	163	0.014	الطاقة العاطفية
غير معنوي	163	0.015	معنوي	163	0.034	الطاقة المعرفية
غير معنوي	163	0.036	معنوي	163	0.017	الطاقة السلوكية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

## 2- التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

يعد التحليل العاملي جزءا مهما من الاختبارات التي يستند اليها البحث ، فهو يحقق فوائد تطمئن الباحث عن سلامة بياناته بما يحققه من الكشف عن:

1. مستوى ادراك العينات لمتغيرات البحث من خلال اتقاقها او عدم اتقاقها على مضامين فقرات المقياس التي يشار اليها بنسب التشبع.
2. ان النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي تستخرج من التحليل العاملي تعطي مدى تحقق دلالة اكبر عندما تزيد عن (60%).
3. ان الجذر الكامن (Eigen Value) يجب ان لا يقل عن الواحد الصحيح، هو داله نسبة التباين الذي يسهم به كل عامل (وليس كل متغير كما هو الحال في قيم الشيوخ). والجذر الكامن الاول هو دائما اكبر الجذور الكامنة (ودائما ما تزيد قيمته على 1) لان العامل الاول بمقتضى تعريف عملية التحليل العاملي يفسر دائما اكبر قدر من التباين الكلي. بعد ذلك تعطي النسبة المئوية من التباين التي يسهم بها العامل (الجذر الكامن مقسوما على عدد المتغيرات).

وهكذا بالنسبة لكل عامل تالي اذ يكون مجموع النسبة التراكمية للتباين المفسر (100%) بعد استخلاص العامل الاخير. وعليه وبهدف استكمال متطلبات التحليل العاملي كافة فان نقطة البدء في حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التي تدخل التحليل تعطي مؤشرا اوليا للكيفية التي يعمل بها التحليل العاملي، اذ ان التحليل العاملي يستمد عوامله من الارتباطات بين المتغيرات المختلفة (ابو علام، 2003: 263-361)، لذا فان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد نسب التشبع للعينات الثلاثة التي اعتمدها البحث فانه توجه إلى استعمال اسلوب تحليل العوامل الأساسية ( Principals Component Analysis ) بكونه اسلوباً متقدماً لاخترال العوامل المؤثرة الى اقل عدد والاكثر تأثيرا باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة<sup>2</sup>، ولكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة

<sup>2</sup>محددة إحصائيا ب(40%) بحسب رأي الإحصائيين (ابو العلام، 2003:369) و ( FILED, 2009 ).

التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند:

1. سبع عشرة تكراراً (عاملاً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات (جامعة كربلاء)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشعباً لفقرات الاستبانة.
  2. ست عشرة تكراراً (عاملاً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات (جامعة بابل)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشعباً لفقرات الاستبانة الا انه يعد عدداً متراجعا على مستوى العينات الثلاثة.
  3. ثماني عشرة تكراراً (عاملاً او جذراً) من خلال مصفوفة المكونات (جامعة الفرات الاوسط التقنية)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد يفسح مجالاً واسعاً لاختيار النسب الاكثر تشعباً لفقرات الاستبانة، وهو العدد الاكثر تقدماً عن باقي العينات .
- وبالنظر لكون مصفوفة المكونات قد جاءت بنسب تشعب اكبر من مصفوفة التدوير بالنسبة لـ(جامعة بابل، جامعة الفرات الاوسط التقنية) فان الحل الامثل قد ترشح من خلالها ولم تعد اهمية لاعتماد مصفوفة التدوير للعينتين، فيما اعتمدت مصفوفة التدوير لمقارنتها مع مصفوفة المكونات بالنسبة لـ(جامعة كربلاء) وكما في الجداول (1)، (2)، (3):

جدول (1) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (جامعة كربلاء)

ابعاد متغيرات البحث						
استخلاص نسب تشعب مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
51.549	51.549	60.313	28.635	28.635	33.503	1
58.359	6.810	7.967	43.747	15.111	17.680	2
63.240	4.881	5.710	51.038	7.292	8.531	3
66.357	3.117	3.647	56.586	5.547	6.490	4
69.213	2.855	3.341	61.464	4.878	5.708	5
71.427	2.215	2.591	64.566	3.102	3.629	6
73.474	2.046	2.394	67.496	2.930	3.428	7
75.474	2.001	2.341	70.319	2.823	3.303	8
77.352	1.878	2.197	72.906	2.587	3.027	9
79.134	1.782	2.085	75.470	2.564	3.000	10
80.727	1.593	1.864	77.756	2.286	2.675	11
82.194	1.467	1.716	79.881	2.125	2.486	12

83.498	1.304	1.526	81.809	1.927	2.255	13
84.675	1.177	1.377	83.411	1.602	1.875	14
85.813	1.138	1.331	84.903	1.491	1.745	15

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

جدول (2) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (جامعة بابل)

ابعاد متغيرات البحث						
استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجذر)
النسبة المترابطة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	النسبة المترابطة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
47.168	47.168	55.186	47.168	47.168	55.186	1
57.559	10.391	12.157	57.559	10.391	12.157	2
63.951	6.392	7.479	63.951	6.392	7.479	3
68.429	4.478	5.239	68.429	4.478	5.239	4
72.009	3.580	4.188	72.009	3.580	4.188	5
75.244	3.236	3.786	75.244	3.236	3.786	6
78.258	3.014	3.526	78.258	3.014	3.526	7
80.957	2.699	3.158	80.957	2.699	3.158	8
83.186	2.229	2.608	83.186	2.229	2.608	9
85.318	2.132	2.494	85.318	2.132	2.494	10
86.981	1.663	1.945	86.981	1.663	1.945	11
88.558	1.577	1.845	88.558	1.577	1.845	12
90.034	1.476	1.727	90.034	1.476	1.727	13
91.357	1.322	1.547	91.357	1.322	1.547	14
92.354	0.997	1.167	92.354	0.997	1.167	15

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

جدول (3) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات (جامعة الفرات الاوسط التقنية)

ابعاد متغيرات البحث						
استخلاص نسب تشبع مجموع المربعات Extracting Sums of Squared Loading			معاملات التحول الخطي الابتدائي Initial Eigenvalues			العامل (الجزر)
النسبة المترابطة التباين	النسبة المئوية التباين	الكلي	النسبة المترابطة التباين	النسبة المئوية التباين	الكلي	
50.815	50.815	59.454	50.815	50.815	59.454	1
57.187	6.372	7.456	57.187	6.372	7.456	2
62.085	4.897	5.730	62.085	4.897	5.730	3
66.127	4.042	4.729	66.127	4.042	4.729	4
69.518	3.392	3.968	69.518	3.392	3.968	5
72.251	2.732	3.197	72.251	2.732	3.197	6
74.833	2.582	3.021	74.833	2.582	3.021	7
76.950	2.117	2.477	76.950	2.117	2.477	8
78.730	1.780	2.083	78.730	1.780	2.083	9
80.374	1.644	1.924	80.374	1.644	1.924	10
81.960	1.586	1.855	81.960	1.586	1.855	11
83.430	1.470	1.720	83.430	1.470	1.720	12
84.744	1.314	1.537	84.744	1.314	1.537	13
85.835	1.091	1.277	85.835	1.091	1.277	14
86.880	1.045	1.222	86.880	1.045	1.222	15

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

تفسر العوامل المستخلصة التباين بين هذه المتغيرات، فالجزر الكامن هو عبارة عن كمية تباين المتغيرات التي يفسرها العامل الذي تنتمي اليه هذه المتغيرات، ويجب ان يكون الجزر الكامن لعامل من العوامل مساوي صفرًا او اكبر، ولا يمكن ان يزيد عن التباين الكلي (ابو العلام، 2003:370).

من خلال معطيات الجداول (1,2,3) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينات الثلاث للبحث، قد جاء بنسب مترابطة لتباين (Cumulative %) تكراراتها بلغت على الترتيب للجامعات المذكورة انفاً بحسب تسلسل الجداول السابقة (85.813) و(92.345) و(86.880) وهذا يعني ان التكرارات التي جاء بها التحليل العملي لقررات الاستبانة يفسر بهذه النسب نفسها من التباين لهذه العينات وهي نسبة عالية تجاوزت نسبة ال(60%) (ابو العلام، 2003:370). وما جاء في اعلاه يثبت صحة البيانات المستخدمة ودقتها

4. تحليل مستوى ادراك عينات البحث لمنغير الطاقة التنظيمية المنتجة من خلال نسب التشبع

حققت العينات الثلاث نسب التشبع المبينة ازاء كل فقرة من فقرات متغير الطاقة التنظيمية المنتجة وهي بذلك تعكس مستوى ادراك المستبين آرائهم ازاء كل فقرة من فقرات المقياس وكما يأتي:

### 1. الطاقة العاطفية

جدول(4)مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة التنظيمية من خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

رقم	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	نسب تشبع عينة لجامعة كربلاء	نسب تشبع عينة جامعة بابل	نسب تشبع عينة التقنية لجامعة الفرات الاوسط	مستوى التميز
1	الطاقة التنظيمية المنتجة	الطاقة العاطفية	اعضاء الكلية يشعرون بالسعادة في وظائفهم.	0.701	0.809	0.834	مميزة
2			يتسم العاملون بالحماس في اداء مهام وظائفهم.	0.733	0.798	0.821	مميزة
3			يتمتع العاملون بالحيوية في اداء مهامهم.	0.690	0.807	0.734	مميزة
4			وظائف المجموعة التي اعلم معها جذابة بالنسبة لهم.	0.622	0.505	0.799	مميزة
5			يشعر العاملون بمشاعر ايجابية تجاه بعضهم اثناء العمل.	0.664	0.666	0.654	مميزة
6			يبتعد العاملون عن جرح مشاعر الاخرين اثناء انجاز مهامهم الوظيفية.	0.601	0.487	0.542	مميزة

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

### 2. الطاقة المعرفية

جدول(5)مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة التنظيمية من خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

رقم	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	الفقرة	نسب تشبع عينة لجامعة كربلاء	نسب تشبع عينة جامعة بابل	نسب تشبع عينة التقنية لجامعة الفرات الاوسط	مستوى التميز
1	الطاقة التنظيمية المنتجة	الطاقة العاطفية	يستغرق العاملون في اداء مهامهم من بدايتها لحين الانتهاء من دون التفكير بالوقت.	0.716	0.693	0.715	مميزة
2			اعضاء هذه الكلية متوقدين ذهنياً لمعالجة الحالات غير المتوقعة .	0.737	0.783	0.800	مميزة
3			يتشارك العاملون في الكلية الافكار والمعارف لإنجاز اي شيء يتطلبه العمل.	0.682	0.798	0.657	مميزة
4			ينظر العاملون بمسؤولية لترتيب الكلية علمياً بين الكليات الاخرى .	0.742	0.760	0.851	مميزة
5			يبتدع العاملون طرائق جديدة غير التي اعتادوا عليها لضمان نجاح الكلية .	0.774	0.821	0.833	مميزة

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

### 3. الطاقة السلوكية

جدول(6)مستوى ادراك عينات البحث لمتغير الطاقة التنظيمية من خلال نسب التشبع للعينات الثلاث

مستوى التميز	نسبة تشبع عينة جامعة الفرات الأوسط التقنية	نسب تشبع عينة جامعة بابل	نسب تشبع عينة لجامعة كربلاء	الفقرة	المعيار الفرعي	المعيار الرئيس	٤
مميزة	0.787	0.793	0.796	يتربص العاملون الفرص الجديدة لتطوير هذه الكلية.	الطاقة السلوكية	الطاقة التنظيمية	1
مميزة	0.718	0.756	0.796	اعضاء هذه الكلية على استعداد للعمل في أي وقت من الاوقات.			2
مميزة	0.704	0.683	0.754	يعمل العاملون لساعات طويلة من دون شكوى او ضجر .			3
مميزة	0.561	0.694	0.676	يحرص العاملون على الحضور المبكر للمباشرة بأعمالهم.			4

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث إجمالاً أهم ما توصلت إليه نتائج التحليلات الإحصائية من استنتاجات وما ترتب عليها من توصيات تحقيقاً للكشف عن مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه وإيجازاً لما ينبغي الأخذ به من إدارات الجامعات تحقيقاً للأهمية التي توخاها البحث، وكما يأتي:

#### المطلب الأول: استنتاجات البحث

لقد ترتبت على النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يأتي من الاستنتاجات:

1. تسهم الطاقة التنظيمية المنتجة في زيادة الفعالية التنظيمية، من خلال استغلال طاقات العاملين والتركيز على العمل الجماعي في حل المشاكل، وتحسين العلاقات بين القيادة الادارية والعاملين ومن ثم يقلل من معدل دوران العمل.
2. تراجع ادراك المستجيبين في كل الجامعات لمفهوم "الطاقة التنظيمية المنتجة" وما ينطوي عليه وما اشكالها، كما تبين من خلال المقابلات الشخصية ، اما فيما يخص تحليل مستوى ادراكهم لفقرات المفهوم فكانت ليس بمستوى الطموح.
3. يوجد اي تباين في ادراك المستجيبين في العينات الثلاثة (للطاقة التنظيمية المنتجة) بما يعزز القناعة بان الطاقة بمفهومها الذي يدركه المستجيبين تكون مرسومة سلفاً من لدن الوزارة وان القرارات وآليات التوظيف والتدريب تكون مفروضة عليهم، وان جميع هذه الجامعات تكون خاضعة للقوانين نفسها
4. تراجع بعد (الطاقة العاطفية) في عينة جامعة بابل بما يشير الى وضوح فقرات الاستبانة وإدراك البعد الفكري لديناميكية القيم والغرائز العاطفية لجامعتي كربلاء والفرات الاوسط.
5. تراجع بعد (الطاقة السلوكية) في عينة جامعة الفرات الاوسط بما يشير الى وضوح فقرات الاستبانة وإدراك البعد الفكري لديناميكية العمل السلوكي لجامعتي كربلاء و بابل.

#### المطلب الثاني: توصيات البحث

استناداً إلى ما أسفرت عنه استنتاجات البحث يمكن الخروج بأهم التوصيات وكما يأتي:

- 1..ضرورة وضع رؤية استراتيجية لتطوير الطاقات البشرية على أسس علمية سليمة تراعي رسالة الجامعة السامية وتتناسب مع استراتيجية إدارة الطاقة.

2. إجراء التوظيف الوظيفي في الجامعات لما لذلك من فوائد على إكساب العاملين مهارات إضافية تزيد من قيمة المورد البشري لأداء ادوار متعددة.
2. إعطاء أهمية أكبر من الإدارات العليا في الجامعة لمفهوم الطاقة التنظيمية لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.
3. خلق مناخ تنظيمي يشجع على الاهتمام بنظرية الطاقة التنظيمية المنتجة لإدارة الجامعات العراقية من خلال نشر ثقافة الطاقة التنظيمية والتعريف بإبعادها بإقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل لتعميق فهم العاملين بالجامعات العراقية لماهية الطاقة التنظيمية المنتجة.
4. وتقديم خطة معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة للملائمة لمهارات الجامعة الإستراتيجية
5. إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الطاقة التنظيمية المنتجة على الجامعات العراقية ، وواقع تطبيقها في كل مؤسسات الدولة.

#### المصادر

##### أولاً : المصادر العربية

أ. الكتب :

1. عماد الدين، محمد سلطان، (1967)، "التحليل العاملي"، ط 1/ ، القاهرة، دار المعارف.
  2. القرشي، إحسان كاظم شريف (2007) "الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في الاختبارات الاحصائية" الطبعة الأولى، مطبعة الديواني، بغداد.
  3. المعجم الوسيط ، (1960)، الجزء الاول والثاني ، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.
  4. شقير، فائق، والشريف، عليان، والحلبي، رياض، (2000)، مقدمة في الإحصاء، الطبعة 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
- ب. الرسائل والاطاريح الجامعية:
1. الساعدي، مؤيد يوسف، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" إطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2006 م.

#### English Resources :

##### A. Books

1. 1. Bratton J & Gold J., (2003), "Human Resource Management: Theory and Practice", 3/e , New York , Palgrave, Macmillan.
2. Bruch, H. & Vogel, B. (2011). Fully Charged: How Great Leaders Boost their Organisation's Energy and Ignite High Performance. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

##### B. Journals, Periodicals, Conferences:

1. Bruch, H & Ghoshal, S. 2003. Unleashing organizational energy. MIT Sloan Management Review 45(1):45.
2. Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 33, 445-467.
3. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. 2008. Productive Energy in the Workplace: A Measurement Validation and Linkage to Collective Outcomes. Working Paper: Fort Worth, TX.
4. Cole, MS & Bruch, H. 2006. Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? Journal of Organizational Behavior 27(5):585-605.
5. Cole, MS, Bruch, H & Vogel, B. 2005. Development and validation of a measure of organizational energy. Academy of Management Best Conference Paper, V1, V1-V6.
6. Cuff ,R & Barkhuizen,N (2014) , Validating a Measure of Productive Organizational Energy in the South African Context , Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing, Rome-Italy , Vol 5 No 4 , E-ISSN 2039-2117 ISSN 2039-9340 .
7. Derman, L., Barkhuizen, N., & Stanz, K. (2011). The validation of a measure of organisational energy in the South African context. SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 9(1), Art. #308, 11 pages.
8. Fard, HD, Rostamy, AAA & Taghiloo, H. 2009. How types of organisational cultures contribute in shaping learning organisations. Singapore Management Review 31(1):49-61.
9. Hoobler, J. & Johnson, N., (2004), "An Analysis Of Current Human Resource Management Publications", Personnel Review, Vol. 33, No.

10. Lok, P & Crawford, J. 2004. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *The Journal of Management Development* 23(3/4):321-338.
11. Mathew, J. 2007. The relationship of organizational culture with productivity and quality. *Employee Relations* 29(6):677-695.
12. El Bedawy, Randa (2015). A Review for Embedding Human imension of Sustainability to Maintain Energetic Organizations in Egypt. *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 5, No. 1; 2015 , ,Published by Canadian Center of Science and Education .
13. Schiuma, G, Mason, S & Kennerley, M. 2007. Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence* 11(3):69-78
14. Shirom, A. (2003). The effects of work-related stress on health. In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnbust & C.L. Cooper (Eds.). *Handbook of work and health psychology*. (2nd edn., pp. 63-83, New York: Wiley.
15. Spreitzer, G.M., Sutcliffe, K., Dutton, J.E., Sonenshein, S. and Grant, A.M. (2005) A socially embedded model of thriving at work', *Organization Science of*, 16 (5), 537-50.

C. Thesis:

1.Schudy Christian A .J.,(2010), contextual Ambidexterity in organizations : Antecedents & Performance Consequences ,unpublished Doctor of philosophy in management, University of st.Graduate School Of Business Administration, economics, Law & Social Sciences (HSG)Germany.

D. Private consulting companies reporting

1. Bruch Heike, Bernd Vogel, and Felicitas Morhart ,(2005) ,Keeping Track of organizational E nergy :how to harness a company's

- productive forces , The Journal of Europe's Centre for Business Leaders
2. Bruch, H & Kunz ,J (2013) Organisational Energy as the Engine of Success: Managing Energy Effectively with Strategic HR Development , [Strategic Human Resource Development Management for Professionals](#)
  3. Dutton, JE. 2003. Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  4. Taylor, M., Schwandt, D. R., & Casey, A. (2012). Energy and learning at work: the importance of energy. Retrieved from [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/id\\_233.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/id_233.pdf)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الموضوع/ استبيان

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

إلى السيد ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم الكريمة استبانة البحث الموسوم بـ(واقع الطاقة التنظيمية المنتجة وتطبيقاتها)

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من الجامعات العراقية. وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها .

إن نجاح هذه البحث يعتمد على درجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية. علماً أن هذا البحث لا يستهدف تشخيص الضعف في الجامعة(الكلية), بقدر ما تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي, بفضل ما تقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة, علماً أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية. ولا داعي لتثبيت الاسم أو التوقيع على الاستمارة, شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم.

أستاذ مساعد دكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

جامعة كربلاء

المدرس

رشا عباس الربيعي

جامعة كربلاء

[Rasha.alrubaey@yahoo.com](mailto:Rasha.alrubaey@yahoo.com)

أولاً: معلومات عامة

ملاحظة : يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

- 1- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى
- 2- العمر : 25- 34  35-  5  64
- 3- المؤهل العلمي: دكتوراه  ماجستير  دبلوم
- 4- سنوات الخدمة : 1-  6-  1  20-
- 21-  6  31
- 5- العنوان الوظيفي :

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بالطاقة التنظيمية المنتجة

وعرفت على انها عبارة عن تركيبة متعددة الابعاد تشترك فيما بينها من اجل تفعيل التأثير الايجابي والمعرفي والسلوكي للأفراد من خلال سعيهم المشترك في تحقيق الاهداف التنظيمية. ( Cole et al, 2008:P. 5 ).  
ومما تجدر الإشارة اليه انه جرى اعتماد الابعاد الفرعية المعتمدة في دراسة (Cole et al, 2005) الا انه جرى بناء الفقرات بما يتفق مع اتجاهات البحث واهدافه بعد اجراء اجراءات الاتساق والصدق والثبات والتجريب على عينة ضابطة. وسيتم اعتماد الابعاد الآتية :-

#### 1-الطاقة العاطفية

هي استجابة المنظمة العالية لنوع محدد من الاحداث والتفاعلات البيئية التي تحدد خصائص السلوك التكيفي الافضل لتحقيق الاهداف وضمان بقاء المنظمة & Cuff (Shirom, 2003,P.4) (Barkhuizen,2014,P.264 )

ت	العبارات	اتفق بنسبة										
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	اعضاء الكلية يشعرون بالسعادة في وظائفهم.											
2	يتسم العاملون بالحماس في اداء مهام وظائفهم.											
3	يتمتع العاملون بالحيوية في اداء مهامهم.											
4	وظائف المجموعة التي اعلم معها جذابة بالنسبة لهم.											
5	يشعر العاملون بمشاعر ايجابية تجاه بعضهم اثناء العمل .											
6	يبتعد العاملون عن جرح مشاعر الاخرين اثناء انجاز											

