



(٣١) (٦٢)

العدد السابع
والعشرون

"القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين"

عمر عزيز مرهون عباس

omar.23ehp66@student.uomosul.edu.iq

أ.م. د أسماء عبد الرحيم خضر الخياط

dark2020@uomosul.edu.iq

جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الإنسانية

المستخلص

استهدف البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين بشكل عام؟

٢. ما مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين تبعاً للمتغيرات الآتية:

أ. الجنس (ذكور، إناث).

ب. التخصص (علمي، إنساني).

ت. مدة الخدمة الإدارية لرئيس القسم العلمي (سنتان فأكثر – أقل من سنتين).

ث. اللقب العلمي (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس – مدرس مساعد).

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واقتصر البحث على عينة من التدريسيين في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي (٢٠٢٤م-٢٠٢٥م) تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وأصبح قوامها (٤٧٠) تدريسيًا وتدرسيًا من التخصصين العلمي والإنساني و لاللقاب العلمية كافة , فيما يخص أداة البحث، فقد أعد الباحثان أداة مقياس القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والذي تكون بصيغته النهائية من (٣٣) فقرة، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة البحث من خلال التحقق من الصدق الظاهري، وصدق البناء، والثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار ومعامل ألفا كرونباخ، وبعد تطبيق الأداة على عينة البحث، تم تصحيحها وتحويلها إلى الصيغة الرقمية ثم معالجتها إحصائياً باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة مثل: الاختبار التائي لعينتين مستقلتين،



وتحليل التباين الأحادي، من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وأظهرت النتائج ما يأتي:

١. يمتلك رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل مستوى أعلى من الوسط من القوة التنظيمية من وجهة نظر التدريسيين.

٢. تشابه مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

٣. مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين لصالح التخصص الإنساني.

٤. مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين لصالح مدة الخدمة الإدارية لرئيس القسم العلمي (سنتان فأكثر).

٥. تشابه مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين وفقاً لمتغير اللقب العلمي (مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ).

وفي ضوء تلك النتائج التي تم التوصل إليها، وضع الباحثان عدداً من التوصيات منها تعزيز آليات استعمال القوة التنظيمية وتطويرها لدى رؤساء الأقسام من خلال ورش ودورات تدريبية متخصصة، والاستفادة من خبرات رؤساء الأقسام في التخصصات الإنسانية في مجال القوة التنظيمية ونقل تجاربهم إلى التخصصات العلمية، كما اقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية مبنية على الأداء المتميز منها العلاقة بين أنماط القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية، رؤساء الأقسام العلمية، التدريسيين.

The Organizational Power of Department Heads at the University of "Mosul Colleges from Faculty Members' Perspective

Omar Aziz Marhon Abbas

omar.23ehp66@student.uomosul.edu.iq

Asst. Prof. Dr. Asmaa Abdul Raheem Khader Al-Khayat

dark2020@uomosul.edu.iq

Assistant Professor University of Mosul / College of Education for Humanities



Abstract

The aim of the search is to answer the following questions:

١. What is the level of organizational strength of the heads of the faculties of Mosul University from a general teaching point of view?

٢. What is the level of organizational strength of the heads of the faculties of Mosul University from the teaching point of view depending on the following variables:

A. Sex (male, female.)

B. Specialization (scientific, humanitarian.)

C. Duration of administrative service of the head of the scientific department (2 years and more - less than 2 years.)

D. Scientific title (Professor - Assistant Professor - Teacher - Assistant Teacher.)

The researchers relied on the analytical descriptive curriculum ,Research was limited to a sample of teachers at Mosul University colleges for the academic year (2024M-2025M) Selected in a caste random manner, it has a teaching and teaching strength (470) of scientific and humanitarian specialization and for all scientific titles. With regard to the research tool, the two researchers have prepared the organizational strength gauge tool of the heads of departments which is finalized from (33) A paragraph. The psychometric characteristics of the research tools were confirmed by verifying the apparent honesty, sincerity of the construction and stability of the test and retest methods and the alpha cronbach coefficient. After applying the tool to the search sample, it was corrected and converted into the digital version and then statistically processed using appropriate statistical means such as: The T test of two in depended samples, and the analysis of mono-variation, through the programme of statistical packages of social sciences (spss), the results showed the following:

1 .Heds of departments of Mosul University colleges possess a higher level of organizational strength from the teaching point of view.

2.The level of organizational strength of the heads of the faculties of Mosul University is similar from the teaching point of view according to the sex variable (male-female.)



3.The level of organizational strength of the heads of the faculties of Mosul University from the teaching point of view was in favour of humanitarian specialization.

4.The level of organizational strength of the heads of the faculties of Mosul University from the teaching point of view was in favour of the administrative service of the head of the scientific department (two years and more.).

5 .The level of organizational strength of the heads of the faculties of Mosul University is similar from the teaching point of view according to the scientific title variable (assistant teacher-teacher-assistant professor-professor.).

In the light of those findings, the two researchers developed a number of recommendations, including strengthening and developing the mechanisms for the use of organizational force by section heads through specialized workshops and training courses. Drawing on the expertise of heads of departments in humanitarian disciplines in organizational power and transferring their experiences to scientific disciplines and suggested future studies based on outstanding performance, including the relationship between organizational power patterns and managerial creativity among heads of departments at Iraqi universities.

Keywords: Organizational Strength, Heads of Scientific Departments, Teaching.

أولاً: مشكلة البحث
تعد الجامعات من أبرز المؤسسات التربوية والتعليمية التي تمتلك دوراً محورياً في بناء المجتمعات وتطويرها من خلال تقديم تعليم عالي الجودة، وإنتاج المعرفة، وتنمية رأس المال البشري، ومن هذا المنطلق، تُعد الكليات، وحدات تنظيمية متخصصة تمثل العمود الفقري في تحقيق أهداف التعليم العالي، وضمن السياق نفسه، يؤدي القسم العلمي داخل الكلية دوراً مهماً في إدارة العمليات الأكاديمية والإدارية، إذ يُعد رئيس القسم القائد التنظيمي الذي تقع على عاتقه مسؤولية توجيه الجهود لتحقيق النجاح الأكاديمي والإداري.

ومع ازدياد التحديات التي تواجه الجامعات في البيئة المعاصرة، مثل: التنافسية العالمية المعرفية، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وضغوطات العمل، والطلب المتزايد على جودة التعليم والبحث



العلمي...الخ، فقد ابرزت الدراسات الحديثة أهمية التركيز على العوامل التنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ومن ابرز هذه العوامل القوة التنظيمية، لكونها تعد عاملاً رئيساً في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال توجيه وتنسيق الموارد البشرية والفكرية، وفي ظل هذه التحديات تبرز أهمية القوة التنظيمية التي يمتلكها رئيس القسم بوصفها الأداة الرئيسية التي تمكنه من التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهدافه، وعليه، فإن نجاح رئيس القسم العلمي لا يتوقف فقط على امتلاكه لهذه القوة بل يعتمد بشكل رئيس على كيفية توظيفها، وضمن السياق نفسه يستمد رئيس القسم العلمي قوته من مصادر متعددة، أبرزها: القوة الشرعية المستمدة من موقعه الإداري اذ انه يمتلك بموجبه صلاحيات مثل، القدرة على اتخاذ القرارات وتوجيه التدريسيين نحو تحقيق أهداف القسم. ومع ذلك، تبرز تحديات تؤثر في هذه القوة، كضعف قبول السلطة من قبل بعض التدريسيين، وتداخل الصلاحيات بينه وبين الجهات الإدارية الأعلى، مما قد يُضعف من قوة قراراته ويقلل من قدرته على اتخاذ إجراءات حاسمة، فضلاً عن التجاهل لمعرفته أو خبراته الأكاديمية من قبل بعض التدريسيين، لاسيما فيما إذا كانوا يمتلكون خبرات مماثلة أو أعلى، لكنهم قد يفتقرون إلى الخبرة الإدارية، مما يُعيق قدرتهم على إدارة القسم بفاعلية مما يؤدي الى صعوبة في بناء علاقات قوية مع التدريسيين وضعف قوة المنزلة المعتمدة على الاحترام والقبول.

ومما سبق يرى الباحثان ان المؤسسات التعليمية الجامعية قد تواجه العديد من التحديات التي قد لا يمكن تجاوزها الا عن طريق القوة التنظيمية التي يمتلكها رؤساء تلك الأقسام الأكاديمية، إذ يتجسد ذلك من واقع خبراتنا الأكاديمية، إذ لوحظ أن رؤساء الأقسام العلمية يواجهون تحديات متعددة تتعلق بتوظيف القوة التنظيمية بشكل فعال، هذه التحديات تشمل ضعف قبول السلطة من قبل بعض التدريسيين، وتداخل الصلاحيات مع الجهات الإدارية العليا، مما قد يُضعف من فعالية القرارات المتخذة، كما أن تجاهل المعرفة أو الخبرات الأكاديمية لرئيس القسم من قبل بعض التدريسيين قد يؤدي إلى صعوبة في بناء علاقات قوية داخل القسم، إذ يعدون مركز ثقلها ومصدر نجاحها وتنافسيتها الذي يصل بها الى مصافي الجامعات المتقدمة وهذا لا يتم الا بإدارة رشيدة وواعية تستطيع توظيف الطاقات البشرية التي تتمثل بتدريسي تلك الأقسام والذي يصب ايجاباً في مصلحة تلك المؤسسات حاضراً ومستقبلاً.

ثانياً: أهمية البحث



نتيجة لتزايد أهمية الأقسام العلمية، في أواخر القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين، تُعد الأقسام العلمية الوحدات الأساسية للتنظيم الجامعي المنوط بها إدارة وتنظيم أنشطة البحث، التدريس، وخدمة المجتمع، نتيجة لنمو النزاعات المهنية والتخصصية، ولزيادة حجم الجامعات وضرورة وجود الأقسام، ولزيادة تأثير أعضاء هيئة التدريس في تنمية السياسة الجامعية. (السيد وآخرون، ٢٠٢١: ١٢)، فأن رئيس القسم العلمي يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به، وتزداد مسؤولياته، فيواجه تحديات كثيرة ومتنوعة، ان عمله لم يُعد قاصراً على تسيير شؤون القسم تسييراً روتينياً، ومباشرة أعماله التنظيمية فقط، بل يجب أن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة، أولهما: الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية وهو أساس بنیان القسم وموضوعه الرئيس الذي يعمل على تحقيق أهدافه، وثانيهما: الجانب الإداري وهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول. (مصطفى، ٢٠٠٣: ٢٢٤)، ويرى (جرايدة والهازمي، ٢٠٢٠) ان رئيس القسم يُعد القائد، والمدير الذي يتولى توجيه التدريسيين والعاملين معه نحو تحقيق أهداف القسم، وهو المشرف المباشر على فعاليات وأنشطة القسم، والمخطط لها، والمتابع والمقيم لمستويات أداء تدريسييه في القسم، والراعي لهم، والموضح لمسؤولياتهم، وبصفة عامة فهو المسؤول عن إدارة شؤون القسم. (جرايدة والهازمي، ٢٠٢٠: ٢٤١)

تُعد القوة التنظيمية إحدى المفاهيم الحيوية التي تتبوأ مكانة بارزة في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الجامعية بشكل خاص، إذ تتمثل القوة التنظيمية في الجامعة في قدرتها على توجيه التدريسيين نحو تحقيق رؤية مؤسسية واضحة، وتهيئة بيئة عمل تعزز الابتكار والتطوير، ومن خلال استثمار التدريسيين، الذي يشمل الخبرات والمعرفة والإبداع لدى العاملين في الجامعة، اذ يمكن للإدارة الجامعية أن تسهم في تعزيز الكفاءة المهنية وتحقيق التفوق الأكاديمي. (الفالح، ٢٠١٦: ٢١)

تساعد القوة التنظيمية في التعامل مع المتغيرات المتسارعة والمتطلبات المتجددة، وتبرز أهميتها في قدرتها على استثمار المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها التدريسيون، مما يُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للقسم العلمي. (الصياح، ١٩٩٩: ٧٥)، وهي تسهم في تحسين إدارة أنشطة الطاقات البشرية من خلال التخطيط والمتابعة، لذا، فإن أي قسم علمي يسعى لتحقيق أهدافه العملية، يحتاج إلى رؤساء أقسام يمتلكون قدرات تنظيمية مميزة. (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٥١٦)

وعليه يرى الباحثان، أن تعاون التدريسيين مع رؤساء أقسامهم يتأثر بتوقعاتهم حول قوتهم التنظيمية في أداء المهام والمسؤوليات الإدارية، إذا كان رئيس القسم يتمتع بقوة تنظيمية عالية وخبرة متميزة،



فإن ذلك سيُفضي إلى تعاون أكبر من جانب التدريسيين معه، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للقسم العلمي، ويمكن تحديد أهمية البحث في النقاط الآتية:

١. تسهم القوة التنظيمية في توجيه التدريسيين نحو تحقيق رؤية مؤسسية واضحة، وتعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار والتطوير، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة المهنية والتفوق الأكاديمي.
٢. تساعد القوة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات، واستثمار مهارات وقدرات التدريسيين، مما يساهم في تحقيق الأهداف العلمية والإدارية للقسم الجامعي.
٣. تؤثر القوة التنظيمية والخبرة التي يمتلكها رئيس القسم على مستوى تعاون التدريسيين معه، مما يساهم في تحسين الأداء العام للقسم وتحقيق أهدافه بكفاءة.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث التعرف الى مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين من خلال الإجابة على الاسئلة الآتية:

١. ما مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين بشكل عام؟

٢. ما مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين تبعاً للمتغيرات الآتية:

أ. الجنس (ذكور، إناث).

ب. التخصص (علمي، إنساني).

ت. مدة الخدمة لرئيس القسم العلمي (سنتان فأكثر - أقل من سنتين)

ث. اللقب العلمي (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد).

رابعاً: حدود البحث

يقتصر البحث الحالي على تدريسيي كليات جامعة الموصل جميعهم ، للعام الدراسي

(٢٠٢٤-٢٠٢٥)، ولجميع أقسام كليات جامعة الموصل.

خامساً: تحديد المصطلحات:

أولاً: القوة التنظيمية:



مجموعة من السلوكيات التي يمارسها رئيس القسم في التدريسيين من خلال التفاعل بين السلطات الشرعية والخبرة التي يتمتع بها والمنزلة التي يكونون له بها داخلياً وخارجياً لتحقيق الأهداف المنوطة بالقسم العلمي بأكبر قدر من الفاعلية (مومني، ٢٠١٨: ١٦٦).

ويعرف الباحثان القوة التنظيمية إجرائياً: بأنها السلطة التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية في إدارة وتوجيه الموارد البشرية الأكاديمية (التدريسيين)، والناشئة من تكامل ثلاثة مصادر هي: القوة الشرعية المستمدة من المنصب الرسمي، وقوة الخبرة النابعة من المعرفة والمهارات المتخصصة، وقوة المنزلة المتمثلة في الاحترام والتقدير من قبل التدريسيين، إذ تمكنهم من إدارة رأس المال الفكري بفاعلية، من خلال تحديد وتطوير مهارات التدريسيين، وتحفيز الإبداع لديهم، وتنظيم مهامهم، وتوفير بيئة داعمة لتطويرهم المهني والأكاديمي، بهدف تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز أداء القسم في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية، وكما تقاس في المقياس المعد لهذا الغرض.

ثانياً: رئيس القسم العلمي

عرف على وفق قانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ المعدل أنه: تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عميد الكلية، وتحدد صلاحيته بموجب النظام الجامعي وبما يتفق مع قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المادة ٢٣، ٢٠١١: ٩٧)

ثالثاً: التدريسيون

هم الأساتذة المستمرين في الخدمة جميعهم في جامعة الموصل للعام الدراسي (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥) والذين سيطبق عليهم أداة البحث.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً: الخلفية النظرية

• تصورات مختلفة عن القوة التنظيمية

تعد تصورات القوة التنظيمية من الموضوعات الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تعكس الأطر المفاهيمية والإدراكية التي يتبناها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة حول طبيعة القوة وممارستها، وتكتسب هذه التصورات أهمية خاصة في فهم ديناميكيات العلاقات التنظيمية وأنماط التفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، كما تؤثر بشكل مباشر في فعالية الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف



المؤسسية، وتتشكل هذه التصورات من خلال تفاعل عدة عوامل تنظيمية وثقافية واجتماعية، مما يجعلها محورا أساسيا في دراسة وتحليل السلوك التنظيمي، ويمكن تمثيل تلك التصورات وكالاتي:

تصورات القوة التنظيمية

العنصر	القوة (السلطة / الرئاسة)	الإدارة	القيادة
المفهوم*	الموقع الرسمي أو الصفة الوظيفية التي تمنح الشخص سلطة ضمن التنظيم.	عملية تنظيم وتنسيق الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.	القدرة على التأثير والإلهام لتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة.
الهدف	تنفيذ السياسات واتخاذ القرارات التي تتماشى مع الأدوار الرسمية داخل التنظيم.	تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة من خلال التخطيط التنظيم والمتابعة.	تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف من خلال بناء الثقة والعلاقات.
المصدر*	القانون، المنصب الرسمي، النفوذ السياسي أو التنظيمي.	القوانين والسياسات التنظيمية، التخطيط والرقابة.	الكاريزما، الرؤية، الثقة، أو التأثير الشخصي.
أسلوب اتخاذ القرار*	يعتمد على السلطة الرسمية مع تنفيذ القرارات بما يتماشى مع اللوائح والتنظيمات.	قرارات تعتمد على تحليل البيانات والتخطيط المنظم.	يعتمد على الإلهام والتحفيز والإبداع لتحقيق التفوق والابتكار.
التأثير*	تأثير رسمي يعتمد على تنفيذ السياسات واتخاذ القرارات المحددة ويمكن ان يكون ايجابياً أو سلبياً بناءً على كيفية استخدام القوة.	الالتزام ببناء القواعد والإجراءات.	الولاء والانتماء بسبب التأثير والإقناع.
المدى الزمني	محدود بفترة اذ يعتمد على تولي الشخص للمنصب أو الوظيفية ومن الممكن ان يكون مؤقتاً بناءً على طبيعة القوة.	محدود بتنفيذ الخطة الزمنية.	طويل الأمد مع التركيز على بناء مستقبل مستدام.
الأدوات	المكافآت والعقوبات	التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.	التحفيز، بناء الثقة، تقديم رؤية واضحة، التواصل الفعال.

*المصدر: شريف، أنور وعبد، صبا مناور (٢٠١٥): أثر القوة التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بحث ميداني في مجلس محافظة كركوك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٧)، العدد (١٤)، ص ٣٦٣.



• خصائص القوة التنظيمية

حددت (الزبيدي, ٢٠١٧) عدة خصائص للقوة التنظيمية تتمثل بالآتي:

١. إنها مخولة لوظيفة رئيس القسم، ومقبولة من التدريسيين فرئيس القسم يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته يمارس القوة ويمكنه نيل امتثال التدريسيين لصلاحياته.
 ٢. تستعمل القوة رأسياً من أعلى الى أسفل الهرم التنظيمي، ويُنظر اليها على أنها القدرة التي تجعل التدريسيين يقومون بما يريد رئيس القسم تنفيذه.
 ٣. القوة متحركة، القوة ليست ثابتة، إنما متواصلة التغيير ودائمة الحركة، فهي متغيرة عبر الزمن، فمن يمتلك القوة الآن قد يفقدها غداً لأسباب عدة، بعضها ذاتي وآخر بسبب طبيعة التفاعل الاجتماعي وانتهاء مدة الصلاحيات المخولة له.
- ومما لا شك فيه أن خصائص القوة التنظيمية تدل وجود قابلية على التأثير في سلوك الآخرين، للتصرف بصورة محددة، ولتحقيق غايات معينة، والقوة لا تستعمل في كل المواقف، ولكن احتمالات استعمالها قائمة في كل وقت، وعليه فأن تفعيل القوة أمر ضروري في سبيل تحقيق نتائج مرغوبة بصورة فاعلة. (الزبيدي, ٢٠١٧: ٣١٥)

• استراتيجيات القوة التنظيمية

- هناك ارتباط بين ممارسة كل نوع من أنواع القوة التنظيمية باستراتيجية معينة تتناسب مع طبيعة هذه القوة، وقد حدد (عثمان, ٢٠١٧) سبعة أنواع لإستراتيجيات استعمال القوة التنظيمية وكالاتي:
١. بناء الثقة والاحترام من خلال الشفافية في التواصل والوضوح مع التدريسيين حول القرارات والسياسات المتبعة.
 ٢. تقدير الإنجازات وتتمثل بتقديم الجوائز أو الاعتراف العام بإنجازات التدريسيين في القسم لتعزيز الروح المعنوية.
 ٣. التكيف مع التحديات والاستجابة السريعة لها من خلال تشجيع ثقافة التجريب والابتكار ودعم المشاريع الجديدة والأفكار المبتكرة، فضلاً عن الاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئة الأكاديمية أو السياسات المؤسسية، وقيادة التغيير داخل القسم بفاعلية. (عثمان, ٢٠١٧: ٤٦ - ٤٧)

• مجالات القوة التنظيمية

هناك عدة مجالات للقوة التنظيمية عددها التربويون منها: -

١. القوة الشرعية أو السلطة الرسمية



تستمد القوة الشرعية من الموقع الذي يشغله رئيس القسم داخل القسم 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 قوة رئيس القسم في التأثير في سلوك التدريسيين الآخرين (Lunenburg,2012:2)، فالقوة الشرعية تشبه السلطة الرسمية وتستعمل أحياناً للدلالة على النوع نفسه، وتمنح بفضل موقع رئيس القسم في القسم، إذ يمتلك رؤساء الأقسام السلطة الشرعية على التدريسيين ويمنح القسم الشرعية للتدريسيين لتوجيه نشاطات أخرى. (Sturm & Antonakis,2015:377)

٢. قوة الخبرة

تعد قوة الخبرة من العوامل الحاسمة في نجاح رؤساء الأقسام العلمية في تحقيق أهداف أقسامهم على المستويين الأكاديمي والبحثي، إذ تتنوع هذه الخبرة وتشمل الجوانب العلمية والأكاديمية، والتواصل الأكاديمي المهني، والرؤية الاستراتيجية، وتسهم هذه الخبرات بشكل كبير في تطوير وتميز الأقسام العلمية، وقد قسم (السليم، ٢٠٢٢) أنواع قوة الخبرة التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية وكالاتي:

١. الخبرة العلمية والأكاديمية:

غالبًا ما يكون رؤساء الأقسام العلمية من بين الأكاديميين البارزين في تخصصاتهم، وذلك بفضل سجلهم البحثي والتدريسي المتميز، وتُمكنهم خبرتهم في البحث العلمي وإدارة المشاريع البحثية من توجيه أقسامهم نحو التميز والإنتاجية البحثية، كما تساعد معرفتهم المتعمقة بآخر المستجدات والاتجاهات العلمية في تطوير المناهج والبرامج الدراسية.

٢. التواصل الأكاديمي المهني: يرتبط رؤساء الأقسام بشبكات واسعة من الزملاء والخبراء في التخصص على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وتُمكنهم من التواصل بتعزيز التعاون والشراكات البحثية والأكاديمية لصالح أقسامهم، كما يستفيدون من خبرات الآخرين في تطوير البرامج والمناهج الدراسية.

٣. الرؤية الاستراتيجية: يمتلك رؤساء الأقسام رؤية شاملة لتطوير أقسامهم على المدى البعيد، وتُمكنهم قدراتهم من صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بفاعلية في أقسامهم لغرض تحقيق التميز والريادة في التخصص. (السليم، ٢٠٢٢: ٢٨)



يتضح مما سبق، ان الخبرات المتنوعة لرؤساء الأقسام العلمية تسهم بشكل كبير في تطوير وتميز أقسامهم. وتمثل هذه الخبرات عاملاً حاسماً في قيادة الأقسام وتحقيق نتائج متميزة على المستويين البحثي والتعليمي.

٣. قوة المرجعية

تتكوّن القوة المرجعية لدى رئيس القسم من خلال امتلاكه لمجموعة من السمات الشخصية والقدرات المعرفية التي تمكنه من التأثير في أعضاء الهيئة التدريسية وإثارة إعجابهم، مما يدفعهم إلى ان يعدوه مرجعاً أكاديمياً وإدارياً يسترشدون بتوجيهاته، وينعكس ذلك على التزامهم بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية، فضلاً عن حرصهم على كسب تقديره وتعزيز مستوى الأداء الأكاديمي والإداري داخل القسم، إذ تعتمد هذه القوة بشكل أساسي على الكاريزما الشخصية، والسمعة المهنية، والمصادقية القيادية، حيث يصبح رئيس القسم نموذجاً يُحتذى به، ليس بحكم سلطته الرسمية فحسب، بل من خلال تأثيره القائم على الاحترام والثقة والانتماء المؤسسي. (السنوار، ٢٠١٨: ٢٥)

٤. قوة المنزلة:

تُعد السمعة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ودرجة الاحترام والتقدير التي يحظون بها والتي تعتمد على سماته الشخصية والاجتماعية، وان قوة المنزلة ليس بالأمر السهل، لأنها تحتاج الى ذكاء وخبرة قبول من الآخرين وتحقيق التوقعات اي كلما كان سلوك رئيس القسم مطابقاً لتوقعات تدريسيه كلما لقي قبولاً لديهم (Torelli & Shavitt, 2010: 704)، وهذه القوة تقوم على السمعة الحسنة والمظهر الخارجي، لذا فإن تأثيرها في التدريسيين يكون بصورة كبيرة وذلك لما يتمتع به صاحب هذه القوة من أهمية تحيط به من الآخرين فضلاً عن العلاقات التي يتمتع بها من خارج القسم من انتمائه الى عضويات نقابية أو أقسام خارجية التي يمكن أن تمنحه مصدر قوة. (Larker & Tayan, 2012: 2)

• معوقات القوة التنظيمية

يُعدّ رئيس القسم العلمي شخصية محورية في أية مؤسسة تعليمية أو بحثية، فهو المسؤول عن إدارة شؤون القسم وتوجيه أعضاء هيأته التدريسية والبحثية نحو تحقيق أهدافه، ولتحقيق ذلك، يحتاج رئيس القسم إلى قوة تنظيمية قوية تمكنه من إدارة الطاقات البشرية والتقنية بشكل فاعل، ومع ذلك، تواجه القوة التنظيمية لرئيس القسم العلمي العديد من المعوقات التي قد تُحد من فاعليته في قيادة القسم نحو النجاح، وقد أشار (شديخ، ٢٠٢٠) الى أبرز تلك المعوقات:



١. قلة الموارد: قد تواجه الأقسام العلمية نقصاً في الموارد المالية والطاقات البشرية، مما يُحد من قدرة رئيس القسم على تنفيذ خطته وتطوير قسمه، في حين قد يؤدي نقص الموارد إلى صعوبة في توفير المعدات والأدوات اللازمة للبحث والتدريس، أو صعوبة في استقدام تدريسيين مؤهلين أو سد النقص الحاصل لديه منهم.

٢. عدم كفاية الخبرة: قد يكون رئيس القسم ممن ليس له الخدمة والخبرة الكافية لإدارة القسم العلمي، مما يؤثر سلباً في قدرته الإدارية، ومن ثم يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ قرارات صحيحة أو إدارة الموارد بشكل فاعل.

٣. ضغوط العمل: يتعرض رئيس القسم لضغط نفسي كبير بسبب مسؤولياته الكثيرة والتحديات التي تواجهه، مما يؤثر في أدائه، إذ إن الضغط النفسي قد يؤدي إلى الشعور بالإرهاق والقلق، مما يقلل من قدرة رئيس القسم على العمل بشكل فاعل. (شديخ، ٢٠٢٠: ٣٠)

ومما سبق يتضح أن، معوقات القوة التنظيمية لرئيس القسم العلمي تمثل تحديات حقيقية تواجهه في أداء مهامه، ولكن، من خلال تغلبه على تلك المعوقات، سيتمكن من تحسين أدائه وقيادة قسمه نحو النجاح، ويقترح الباحثان في ضوء التحديات والمعوقات آنفة الذكر بعض الحلول الآتية:

١. زيادة الموارد: من خلال العمل مع الإدارة العليا للحصول على المزيد من الموارد المادية والبشرية.

٢. تبسيط البيروقراطية: من خلال التواصل مع الإدارة العليا لتبسيط الإجراءات البيروقراطية.

٣. تعزيز التواصل: من خلال عقد اجتماعات منتظمة مع أعضاء هيئة التدريس وتشجيع الحوار المفتوح.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: دراسة الفالح (٢٠١٦)

عنوان الدراسة	أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
مكان إجراء الدراسة	أجريت الدراسة في ثلاث جامعات (جامعة مؤتة، جامعة الطفيلة التقنية، جامعة الحسين بن طلال)، في إقليم الجنوب من المملكة الأردنية الهاشمية.
هدف الدراسة	وكان من بين أهدافها معرفة أنماط القوة التنظيمية السائدة التي يمارسها عمداء كليات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
منهج الدراسة	طبقت الباحثة المنهج الوصفي المسحي في دراستها.
أدوات الدراسة	ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتطوير مقياس أنماط القوة التنظيمية مكونة من (٤٥)



فقرة.	
عينه الدراسة	طبقت أداة الدراسة على (٣٥٢) تدريسيًا من الجامعات المذكورة.
الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة	استعملت الباحثة برنامج (SPSS) من خلال استعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA).
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة ان نمط القوة الشرعية هو النمط السائد لدى عمداء الكليات في الجامعات الثلاث المذكورة، كونهم وحدهم من يملكون الحق في إصدار الأوامر، في حين جاء نمط قوة المكافئة في المرتبة الأخيرة كون عمداء الكليات لا يملكون الصلاحيات بزيادة رواتبهم أو ترقيتهم أو انتدابهم الى خارج الجامعات المذكورة، وتقارب أنماط (القوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات، قوة الإكراه)، على التوالي، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، كذلك بالنسبة للكليات (علمي، إنساني)، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرتبة الأكاديمية ومن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مساعد).

(الفالح، ٢٠١٦: ٤-٤٢)

ثانياً: دراسة الزبيدي (٢٠١٧)	
عنوان الدراسة	القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية.
مكان الدراسة	أجريت الدراسة في جامعة القادسية، جمهورية العراق.
هدف الدراسة	وكان من بين أهدافها التعرف على دور القوة التنظيمية في الإسهام الى حد ما في عملية التوافق المهني في بعض كليات جامعة القادسية.
منهج الدراسة	واستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
أدوات الدراسة	ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء مقياس لقياس دور القوة التنظيمية في تحقيق التوافق المهني مكون من (٢٤) فقرة.
عينه الدراسة	طبقت أداة الدراسة على (٥٢) تدريسيًا من الجامعة المذكورة.
الوسائل الإحصائية	استعملت الباحثة الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.20).



المستخدمة في الدراسة	
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني، كذلك وجود علاقة ذات تأثير معنوي للقوة التنظيمية والتوافق المهني بين القوة التنظيمية والتوافق المهني في المنظمات المبحوثة.

(الزبيدي، ٢٠١٧: ٣١٠-٣٤١)

ثالثاً: دراسة صباح (٢٠١٨)	
عنوان الدراسة	أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
مكان إجراء الدراسة	أجريت الدراسة في ثلاث (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، في دولة فلسطين.
هدف الدراسة	وكان من بين أهدافها التعرف على علاقة الأثر بين القوة التنظيمية كمتغير مستقل على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
منهج الدراسة	واستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
أدوات الدراسة	ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء مقياس لقياس أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية مكون من (٣٨) فقرة.
عينة الدراسة	طبقت أداة الدراسة على (١٧٤) رئيس قسم فأعلى من الجامعة المذكورة.
الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة	استعملت الباحثة، النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار (T) في حالة عينة واحدة، نموذج الانحدار الخطي المتعدد، واختبار (T) في حالة عينتين.
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة ان القوة التنظيمية تؤثر بكامل أبعادها في تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية المذكورة وبنسبة (٦٠,١%)، كما أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القوة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، ووجود فروقاً حول القوة الرسمية تعزى لمغير (الجنس)، وكانت لمصلحة الذكور في جامعة الأزهر على جامعة الأقصى.

(صباح، ٢٠١٨: ٦-١٠٨)

رابعاً: دراسة صقر وآخرون (٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة.



مكان إجراء الدراسة	أجريت الدراسة في (جامعة ٦ أكتوبر، أكاديمية الشروق، والمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان) كمثال للجامعات الخاصة، بجمهورية مصر العربية.
هدف الدراسة	وكان من بين أهدافها تحديد أثر القوة التنظيمية للمدير، وايضاً التعرف على الاختلافات بين مفردات عينة البحث تجاه أبعاد القوة التنظيمية المتمثلة ب (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة).
منهج الدراسة	واستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
أدوات الدراسة	ولتحقيق أهداف البحث استعملت الباحثة قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات.
عينة الدراسة	طبقت أداة الدراسة على (٢٤٠) تدريسياً من الجامعات المذكورة.
الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة	استعملت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS.Ver.26) منها الوسط الحسابي، وقوة الاتجاه، كذلك معامل ارتباط ألفا كرونباخ، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (MANOVA)، تحليل الانحدار المتعدد.
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة ان اتجاهات مفردات العينة نحو مستوى توافر أبعاد القوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) للمدير تقع ضمن المدى المتوسط، كذلك يمكن ترتيب أبعاد القوة التنظيمية للمدير وفقاً لاتجاه المفردات نحو مستوى توافرها في الجامعات الخاصة على النحو التالي، قوة الارتباط يليها قوة الخبرة، يليها القوة الرسمية، وقوة المكافأة، وقوة المرجعية، وقوة المعلومات، مما يعكس اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة بقوة الارتباط ثم قوة الخبرة وتدعيمهم بالقوة الرسمية .

(صقر، وآخرون، ٢٠٢١: ٢١٨-٢٤٤)

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- لقد افاد الباحثان من استعراضهما للدراسات السابقة في الجوانب الآتية:
- التحقق من انعدام التطرق الى متغيرات البحث الحالية.
- الاستفادة في صياغة أهداف البحث.
- الاطلاع على الوسائل الإحصائية المستعملة والاستفادة منها.
- الاستفادة من نتائج التي خرجت بها.
- مساعدة الباحثين على تحديد منهجية البحث واعداد أدوات القوة التنظيمية.
- إجراءات البحث
- أولاً: منهج البحث



اعتمد الباحثان في دراستهما لمتغيرات البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، إذ يُعد المنهج الوصفي مجموعة الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً دقيقاً لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (العساف، ١٩٩٥: ٢٦١)

ثانياً: مجتمع البحث

تألف مجتمع البحث من جميع التدريسيين في الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الموصل للعام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ البالغ عددها (٢٤) كلية ضمت (٤٤٠٦) تدريسي بواقع (٢٤١٣) تدريسي من الذكور و (١٩٩٣) تدريسية من الإناث، وزعوا على (٢٨٦٣) تدريسياً في الأقسام العلمية و (١٥٤٣) تدريسياً في الأقسام الإنسانية.

ثالثاً: عينة البحث

اعتمد الباحثان في سحب عينات بحثه بما يتناسب وما أشار اليه (ملحم، ٢٠١١)، باستعمال ما نسبته (٢٠٪) من أفراد المجتمع إذا كان صغير نسبياً، إذا كان بضع مئات)، و (١٠٪) لمجتمع كبير، إذا كان بضعة آلاف)، و (٥٪) لمجتمع كبير جداً، إذا كان عشرات الآلاف). (ملحم، ٢٠١١: ١٥٥)، لذا تم سحب عينات البحث كما يأتي:

١. العينة الاستطلاعية: تم سحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث تكونت من (٢٠) تدريسياً وتدرسية من خارج عينة البحث الرئيسة، لغرض التعرف على آرائهم من خلال أسئلة مفتوحة تستعمل لبناء فقرات الأداة.

٢. عينة التمييز (عينة التحليل الإحصائي):

٣. اتبع الباحثان الطريقة العشوائية الطبقية لاختيار عينة التحليل الإحصائي التي سيتم استعمال بيانيتها في التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات بحثه، وتكونت عينة التمييز من (٢٠٠) تدريسي وتدرسية، ويعد هذا الحجم مناسباً في ضوء رأي "Krejcie, R.V., & Morgan, D.W", التي تشير إلى أن حجم عينة التمييز يمكن أن يكون (٥-١٠) أمثال عدد الفقرات (Krejcie, 1970:607-610; R.V., & Morgan, D.W: 1970:607-610)، حيث تألفت من (١١١) تدريسي و (٨٩) تدرسية، وتوزعت على كليات التخصصين العلمي والإنساني مثلت التخصصات العلمية ثلاث كليات هي (التمريض والهندسة والتربية للعلوم الصرفة) في حين مثلت التخصصات الإنسانية كليات (العلوم



السياسية والتربية للبنات والآداب). عينة الثبات: تكونت عينة الثبات من (٢٠) تدريسياً وتدرسية من قسم التاريخ في كلية الآداب، وقسم البرمجيات في كلية علوم الحاسبات والرياضيات.
٤. عينة التطبيق النهائي (عينة البحث الرئيسة):

اختار الباحثان عينة عشوائية طبقية تألفت من (٤٧٠) فرداً توزعوا على الكليات العلمية والإنسانية ذكوراً وإناثاً وبألقاب علمية مختلفة، إذ بلغ عدد الذكور (٢٥٣) تدريسياً وبلغ عدد الإناث (٢١٧) تدرسية أما التخصص العلمي فمثله في العينة (٢٤٥) تدريسياً وتدرسية، في حين مثل التخصص الإنساني (٢٢٥) تدريسياً وتدرسية، أما بخصوص ألقابهم العلمية فتوزعت على (٦٢) أستاذاً، (١٩٦) أستاذاً مساعداً، (١٦١) مدرساً و(٥١) مدرساً مساعداً.

رابعاً: أدوات الدراسة: مقياس القوة التنظيمية

أ. تحديد مجالات المقياس

في ضوء إطلاع الباحثين على الأدبيات والمقاييس التي أعدت في هذا المجال حدد ثلاثة مجالات للقوة التنظيمية هي: (القوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المنزل).

١. القوة الشرعية: هي سلطة وصلاحيات رئيس القسم الممنوحة له بهدف القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة اليه، فضلاً عن مدى تأثير تلك السلطة والصلاحيات في التدريسيين.

٢. قوة الخبرة: وتعني امتلاك رئيس القسم للخبرة الإدارية والمهنية والمعرفية الخاصة بأداء مهامه وصلاحياته بشكل جيد والتي يستجيب لها التدريسيين بشكل ايجابي من خلال ادراكهم لامتلاكه لهذه القوة.

٣. قوة المنزل: يقصد بها السمعة الأكاديمية التي يمتلكها رئيس القسم العلمي من خلال الاحترام والتقدير اللذين يحظى بهما والمستمدة من سماته الشخصية والاجتماعية.

ب. مصادر بناء الفقرات

بنيت فقرات المقياس في ضوء الآتي:

١. الدراسة الاستطلاعية: وجه الباحثان استبانة استطلاعية، لعينة عشوائية من التدريسيين في أقسام كليات جامعة الموصل من خارج أفراد عينة البحث الرئيسة المشمولة بالبحث، وكان الهدف من الاستبانة الاستطلاعية الحصول على فقرات تتعلق بالمجالات المحددة وبلغت عينة التدريسيين الاستطلاعية (٢٠) فرداً من التدريسيين.



٢. الأدبيات والمقاييس: اطلع الباحثان على عدد من الأدبيات والمقاييس في هذا المجال، وفي ضوء ما سبق، تم صياغة فقرات الأداة بصورتها النهائية، والتي ضمت (٣٣) فقرة خماسية البدائل: (تتطبق عليّ بدرجة كبيرة جداً، تتطبق عليّ بدرجة كبيرة، تتطبق عليّ بدرجة متوسطة، تتطبق عليّ بدرجة قليلة، تتطبق عليّ بدرجة قليلة جداً).

ج. صدق الأداة:

١. الصدق الظاهري:

عرض الباحثان فقرات الاختبار على الخبراء للحكم على مدى صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها يعد صدقا ظاهريا (عبد المؤمن ، ٢٠٠٨ : ٢٧٤)، وبعد إعداد فقرات المقياس والبالغ عددها (٣٣) فقرة ضمن ثلاثة مجالات، قام الباحثان بعرض الاختبار على عدد من الخبراء والمحكمين في مجال العلوم التربوية والإدارة التربوية، وعلم النفس التربوي والبالغ عددهم (١٨) خبير، وذلك لمعرفة آرائهم ووجهة نظرهم في مدى صلاحية الفقرات للاختبار فضلا عن مدى ملاءمتها للعيينة المستهدفة، وبناء على استجاباتهم وملحوظاتهم، وباعتماد نسبة اتفاق (٨٠%)، بذلك بلغ عدد الفقرات النهائي لأداة القوة التنظيمية (٣٣) فقرة، وعليه بقيت الأداة مكونة من (٣٣) فقرة موزعة في ثلاثة مجالات بعد إجراء الصدق الظاهري.

٢. صدق المحتوى:

يقصد به مدى تمثيل بنود الاختبار أو المقياس لمحتوى السمة موضع القياس ويجري الحكم على ذلك بمجموعة من الخبراء والمختصين (المحكمين) في المجال، ويركز الحكم في درجة تمثيل البنود للمكونات الأساسية للسمة، فصدق المحتوى هو دليل على شمول الأداة ودرجة تمثيلها للمحتوى (مراد وسليمان، ٢٠٠٥ : ٣٥٢)، وقد تحقق الباحثان من هذا النوع من الصدق بعرض فقرات الأداة ومجالاتها على عدد من المحكمين لتقرير مدى ملاءمة فقرات الاداة للمجالات المنسوبة اليها وباعتماد نسبة اتفاق (٨٠ %) اجري عدد من التعديلات والتغيرات في الأداة كما سبقت الاشارة اليها في الصدق الظاهري.

٣. صدق البناء:

قام الباحثان بالإجراءات الآتية: أ- إيجاد القوة التمييزية لفقرات المقياس:

من أجل احتساب القوة التمييزية لفقرات مقياس القوة التنظيمية، بعد تحديد مجتمع البحث واختيار عينة التحليل الإحصائي (التمييز) المكونة من (٢٠٠) تدريسي وتدرسية آفة الذكر تم تطبيق



مقياس القوة التنظيمية عليهم، ومن تصحيح استجاباتهم وبعد حساب الدرجة الكلية للإجابات، رتبت الدرجات تنازلياً من أعلى درجة وحتى أدنى درجة، ومن ثم تم تحديد نسبة ٢٧% من الدرجات العليا، و ٢٧% من الدرجات الدنيا (المجموعتين الطرفيتين)، وقد بلغ عدد أفراد المجموعة العليا (٥٤) فرداً، والدنيا (٥٤) فرداً وبناء على ذلك فقد بلغ العدد الكلي للاستبانات التي خضعت لعملية التحليل الإحصائي (١٠٨) استبانة.

ب- معامل الاتساق للفقرات (الانسجام الداخلي):

تهتم هذه الطريقة بمدى ارتباط الفقرات بعضها ببعض داخل المقياس، وارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية له بمعنى أن الفقرة تقيس المفهوم ذاته الذي تقيسه الدرجة الكلية للاختبار (Stanely & Hopkins, 1972: 111), وعلى هذا الأساس يجب الإبقاء على فقرات الاختبار التي تكون معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للاختبار عالية، في حين تحذف الفقرة التي تكون معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية منخفضاً، وقد تحقق ذلك من خلال إيجاد علاقة الفقرة بالدرجة الكلية (الاتساق الداخلي) (Internal Consistency), ولحساب معامل ارتباط درجات كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال مرة، وبالدرجة الكلية للمقياس مرة أخرى، سحبت استمارات عينة التمييز نفسها، وتم إخضاعها للتحليل الإحصائي، ومن ثم استعمال معادلة معامل ارتباط بيرسون بهدف إيجاد العلاقة الارتباطية، ومن ثم تم حساب القيمة التائية لمعاملات الارتباط، يتضح أن القيمة التائية المحسوبة لمعامل ارتباط جميع الفقرات كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (١,٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١٩٨)، بما يثبت دلالتها الإحصائية، وتميز تلك الفقرات بصورة عامة، وبذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات مقياس القوة التنظيمية.

د. ثبات المقياس

اعتمد الباحثان على ثلاث طرق لاستخراج الثبات:

١. أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار:

تم تطبيق المقياس على عينة الثبات المكونة من (٢٠) فرداً، وبعد مرور أسبوعين من تأريخ التطبيق الأول وفي الظروف نفسها، تم إعادة تطبيق المقياس على العينة ذاتها، وتأكيداً على ذلك فقد أشار نوفل وأبو عواد (٢٠١١) بأن مدة اسبوعين تعد مناسبة وكافية لإعادة تطبيق الاختبار (نوفل وأبو عواد, ٢٠١١: ٤٢١)، فضلاً عن ذلك فقد تم حساب العلاقة الارتباطية بين التطبيقين باستعمال



معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغ معامل الارتباط $(0,81)$ ، وهي قيمة تدل على ثبات المقياس عليه كما أشار لذلك (عودة، ١٩٩٩: ٣٥٦).

٢. معادلة ألفا كرونباخ:

تقوم فكرة المعادلة على حساب الارتباطات بين درجات عينة الثبات على فقرات المقياس أجمعها (عودة، ١٩٩٣: ٢٤٢)، وبناءً على ما تقدم تم استعمال هذه المعادلة باستخراج معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس القوة التنظيمية من بيانات عينة الثبات نفسها، وقد ظهر بأنه يساوي $(0,83)$ ويعد مؤشراً جيداً على ثبات المقياس، وأكد عيسوي أن معامل الثبات يعد جيداً إذ تراوح بين $(0,70 - 0,90)$ (العيسوي، ١٩٨٥: ٥٨).

٣. الصدق الذاتي

يقاس الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس (عبده وعثمان، ٢٠٠٥: ٤٠٢)، وبما أن معامل ثبات الاختبار قد بلغ $(0,81)$ فإن الصدق الذاتي هو جذر معامل الثبات، وبذلك فإنه يمثل صدقاً عالياً يبلغ $(0,90)$ ، ويؤكد صلاحية المقياس للتطبيق.

خامساً: تصحيح مقياس القوة التنظيمية

يقصد بعملية التصحيح وضع درجة لاستجابة المفحوص على كل فقرة من فقرات المقياس في ضوء البديل الذي يختاره المستجيب، وقد استعمل الباحثان الأوزان الآتية:

• الوزن (٥) درجة للبديل (تتطبق عليّ بدرجة كبيرة جداً).

• الوزن (٤) درجة للبديل (تتطبق عليّ بدرجة كبيرة).

• الوزن (٣) درجة للبديل (تتطبق عليّ بدرجة متوسطة).

• الوزن (٢) درجة للبديل (تتطبق عليّ بدرجة قليلة).

• الوزن (١) درجة للبديل (تتطبق عليّ بدرجة قليلة جداً).

علماً أن الفقرات جميعها إيجابية، وبما أن عدد فقرات المقياس (٣٣) فقرة، تصبح أعلى درجة يحصل عليها المستجيب هي (١٦٥)، في حين إن المتوسط الفرضي للمقياس هو (٩٩)، وأدنى درجة هي (٣٣).

سادساً: التطبيق النهائي لأدوات البحث

إن تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الأصلي يعتمد على مدى تمثيل عينة البحث للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، والعينة الجيدة هي التي تتوزع فيها خصائص المجتمع الأصلي



(باهي: ٢٠٠٢: ٥٧-٥٨)، إذ جرى تطبيق مقياس القوة التنظيمية على عينة البحث الأساسية البالغة (٤٧٠) تدريسيًا وتدرسية يحملون ألقاب علمية متدرجة من (أستاذ) إلى (مدرس مساعد) من الكليات العلمية والإنسانية، للمدة من ١ / ١٠ / ٢٠٢٤ إلى ٢٣ / ١١ / ٢٠٢٤، بعد أن وضع الباحثان الهدف من تطبيق كل مقياس وطريقة الإجابة عنه لإفراد عينة البحث وعدم ترك أية فقرة من دون إجابة وإعلامهم أن نتائج هذا البحث سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فحسب ولا داعي لذكر الاسم.

عرض النتائج ومناقشتها

الهدف الأول:

" ما مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين بشكل عام؟"

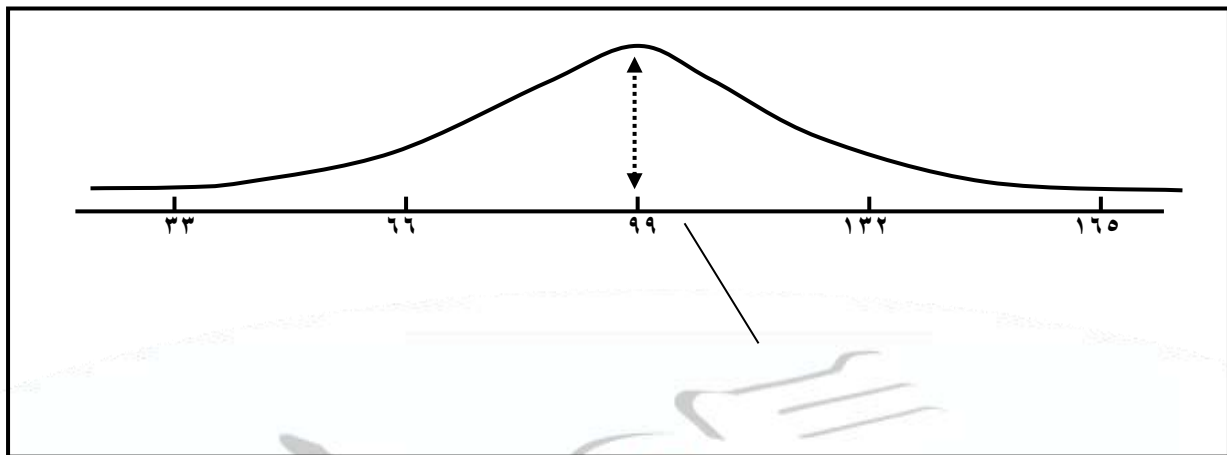
بعد تطبيق المقياس الخاص بالقوة التنظيمية على عينة البحث وجمع البيانات الخاصة بها، عولجت البيانات عن طريق الاستعانة بالحقبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وللتعرف الى دلالة الفرق في مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين، اختبرت معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي للقوة التنظيمية البالغ (١٠٣,٢٩٧٩) درجة والمتوسط الفرضي (النظري)، والبالغ (٩٩) درجة بانحراف معياري قدره (٨,٠٩٢٢٦)، وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أن الفروق بينهما ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (١١,٥١٤) درجة وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦٠) درجة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٤٦٩)، والذي يدل بدوره على امتلاك رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل مستوى أعلى من الوسط من القوة التنظيمية من وجهة نظر التدريسيين والجدول (١) والشكل (١) يبين ذلك :

الجدول (١) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس مستوى القوة التنظيمية بشكل عام

العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	t-Test		الدالة
				المحسوبة	الجدولية	
٤٧٠	١٠٣,٢٩٧٩	٩٩	٨,٠٩٢٢٦	١١,٥١٤	١,٩٦٠	دالة إحصائية
العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	t-Test		الدالة
				المحسوبة	الجدولية	
٤٧٠	١٠٣,٢٩٧٩	٩٩	٨,٠٩٢٢٦	١١,٥١٤	١,٩٦٠	دالة



إحصائياً



المتوسط الحسابي المتحقق

الشكل (١) مستويات القوة التنظيمية وبعدها عن المتوسط الفرضي

ويعزو الباحثان هذه النتيجة من وجهة نظر التدريسيين الى ما يمتلكه رؤساء الأقسام من سلطة رسمية مستمدة من موقعهم الوظيفي، والتي تمنحهم الحق في إصدار القرارات وتوجيه العمل الأكاديمي والإداري في أقسامهم، كما أن الصلاحيات الممنوحة لهم بموجب اللوائح والأنظمة الجامعية تعزز قدرتهم على ممارسة مهامهم القيادية بشكل فاعل، فضلاً عن ما يمتلكه رؤساء الأقسام من خبرات أكاديمية وإدارية متراكمة، إذ أن شروط تولي المنصب تتطلب مؤهلات علمية عالية وخبرة تدريسية كافية، وهذه الخبرة تمكنهم من فهم متطلبات العمل الأكاديمي وإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، مما يعزز ثقة التدريسيين بقدراتهم وقراراتهم، كذلك المكانة العلمية والاجتماعية التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، والتي تستند إلى سمعتهم الأكاديمية وإنجازاتهم العلمية وعلاقاتهم المهنية الإيجابية مع التدريسيين، وهذه المنزلة تسهل عليهم كسب احترام وتقدير تدريسيي القسم، وتعزز قدرتهم على التأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف القسم بصورة عامة، وهذا التكامل بين أبعاد القوة الثلاثة (الشرعية، الخبرة، المنزلة)، ويؤكد نجاح رؤساء الأقسام في توظيف هذه القوة بشكل متوازن لتحقيق الأهداف الإدارية والأكاديمية في أقسامهم.



الهدف الثاني:

" ما مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين تبعاً للمتغيرات الآتية:

١. الجنس (ذكور - إناث)

٢. التخصص (علمي - إنساني)

٣. مدة الخدمة لرئيس القسم العلمي (سنتان فأكثر - أقل من سنتين).

٤. اللقب العلمي (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد

من أجل التحقق من هذا الهدف تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وللتعرف على دلالة الفروق تبعاً لتلك المتغيرات تم تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وأدرجت النتائج في الجدول (٢).

١. الجنس (ذكور - إناث)، إذ بلغ المتوسط الحسابي للتدريسيين الذكور (١٠٣,٠٧٥١) بانحراف معياري قدره (٧,٧١٩١٧) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للتدريسيات الإناث (١٠٣,٥٥٧٦) بانحراف معياري قدره (٨,٥١٧٢٨)، أما القيمة التائية المحسوبة فبلغت (٠,٦٤٤) وهي أصغر من القيمة التائية الجدول البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٤٦٨)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر التدريسيين والتدريسيات في مستوى امتلاك رؤساء الأقسام للقوة التنظيمية، وهذا يشير إلى أن العامل الجندري لا يلعب دوراً مؤثراً في تقييم هذه الخاصية، وأن التدريسيين والتدريسيات لديهم وجهات نظر متشابهة حول القوة التنظيمية لرؤساء الأقسام.

٢. التخصص (علمي - إنساني)، بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر التدريسيين ذوي التخصص العلمي (١٠٢,٥٧٧٥) بانحراف معياري قدره (٧,١٢١٢٧) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأقرانهم ذوي التخصص الإنساني (١٠٤,٠٨٤٤) بانحراف معياري قدره (٨,٩٨١٩٧)، أما القيمة التائية المحسوبة وبلغت (٢,٠٢٨)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدول البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٤٦٨)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر التدريسيين تبعاً لتخصصهم ولصالح التخصص الإنساني، ويمكن تفسير ذلك بأن التخصصات الإنسانية قد تولي اهتماماً أكبر للجوانب التنظيمية والإدارية مقارنةً بالتخصصات العلمية، التي قد



تركز بشكل أكبر على الجوانب التقنية والأكاديمية، مما يجعلهم أكثر حساسية تجاه القوة التنظيمية لرؤساء الأقسام.

٣. مدة الخدمة الادارية لرئيس القسم الحالي (أقل من سنتين - سنتان فأكثر) ، بلغ المتوسط الحسابي لوجهات نظر التدريسيين الذين لدى رؤساء اقسامهم خدمتهم الإدارية من (أقل من سنتين)، (١٠٠,٨٨٩٨) بانحراف معياري قدره (٤,٥٩٠٥٦) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للتدريسيين الذين كانت مدة خدمة رؤساء أقسامهم من (سنتان فأكثر) (١٠٤,١٠٥١) بانحراف معياري قدره (٨,٨٢٤٥٢)، أما القيمة التائية المحسوبة وبلغت (٣,٧٨٨)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدول البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٤٦٨)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر التدريسيين على وفق مدة الخدمة الإدارية لصالح رؤساء الأقسام الذين يتراوح مدة خدمتهم الإدارية من (سنتين فأكثر)، ويمكن تفسير ذلك بأن الرؤساء الأكثر خبرة يكتسبون مهارات تنظيمية وإدارية أقوى مع مرور الوقت، مما ينعكس على إدارتهم للقسم ويجعلهم أكثر قدرة على ممارسة القوة التنظيمية بفعالية.

جدول (٢) نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدلالة الفرق في مستوى القوة التنظيمية تبعاً للمتغيرات

(الجنس، والتخصص، ومدة الخدمة لرئيس القسم العلمي)

الدلالة	t-Test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	
	الجدولية	المحسوبة					
لا يوجد فرق دال	(١,٩٦)	٠,٦٤٤	٧,٧١٩١٧	١٠٣,٠٧٥١	٢٥٣	ذكور	الجنس
			٨,٥١٧٢٨	١٠٣,٥٥٧٦	٢١٧	إناث	
٢,٠٢٨		٧,١٢١٢٧	١٠٢,٥٧٧٥	٢٤٥	علمي	التخصص	
		٨,٩٨١٩٧	١٠٤,٠٨٤٤	٢٢٥	إنساني		
يوجد فرق دال لصالح الانساني		٣,٧٨٨	٤,٥٩٠٥٦	١٠٠,٨٨٩٨	١١٨	أقل من سنتين	مدة الخدمة الإدارية لرئيس القسم العلمي
			٨,٨٢٤٥٢	١٠٤,١٠٥١	٣٥٢	سنتين فأكثر	



٤. اللقب العلمي (أستاذ - أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)، بعد حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لبيانات وجهات نظر كل تدريسي بحسب اللقب العلمي الجدول (٣) طبق الباحثان تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق في وجهات النظر بمستوى امتلاك رؤساء الأقسام للقوة التنظيمية تبعاً لهذا المتغير، إذ بلغت القيمة الفائية المحسوبة (١,٤٦٩) وهي أصغر من القيمة الفائية الجدولة البالغة (٢,٦٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٣ - ٤٦٦) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين حملة الألقاب العلمية في وجهات نظرهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان اللقب العلمي لا يؤثر على وجهات نظر التدريسيين بشأن القوة التنظيمية لرؤساء الأقسام، مما يشير إلى أن تقييم هذه القوة يعتمد على معايير موحدة يدركها الجميع بغض النظر عن مستواهم الأكاديمي، وأدرجت البيانات في جدول تحليل التباين (٤).

الجدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوجهات نظر التدريسيين في مستوى القوة التنظيمية تبعاً لمتغير اللقب العلمي

اللقب العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أستاذ	٦٢	١٠٣,٧٢٥٨	٨,٥٣٧٦١
أستاذ مساعد	١٩٦	١٠٤,٠٢٠٤	٨,٦٥٣٤٢
مدرس	١٦١	١٠٢,٧٥١٦	٧,٨٤٨٥٩
مدرس مساعد	٥١	١٠١,٧٢٥٥	٥,٥١٣٩٠

جدول (٤) نتائج الاختبار الفائي (ANOVA) بين متوسطات مستوى القوة التنظيمية تبعاً لمتغير اللقب العلمي (مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	القيمة الفائية	
				الجدولية	المحسوبة
بين المجموعات	٣	٢٨٧,٨٢٢	٩٥,٩٤١	٢,٦٨	١,٤٦٩
داخل المجموعات	٤٦٦	٣٠٤٢٤,٤٧٦	٦٥,٢٨٩		
الكلية	٤٦٩	٣٠٧١٢,٢٩٨			

ويعتقد الباحثان ان سبب ظهور هذه النتيجة قد يعزى من وجهة نظر التدريسيين الى: تقارب وجهات نظر التدريسيين من ذوي الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، في



مستوى القوة التنظيمية بحكم إدارة رؤساء أقسامهم للمهام الإدارية المكلفين بها، فضلاً عن تلقيهم للتعليمات الصادرة نفسها من رئاسة الجامعة أو الوزارة.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث فقد استنتج الباحثان الآتي:

١. يمتلك رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل مستوى أعلى من الوسط من القوة التنظيمية من وجهة نظر التدريسيين.
 ٢. تشابه مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث).
 ٣. مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين لصالح التخصص الإنساني.
 ٤. مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين كان لصالح مدة الخدمة الإدارية لرئيس القسم العلمي (سنتان فأكثر).
 ٥. تشابه مستوى القوة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين وفقاً لمتغير اللقب العلمي (مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ).
- التوصيات

بناءً على الاستنتاجات المذكورة، يوصي الباحثان بالآتي:

١. تعزيز وتطوير آليات استعمال القوة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام من خلال ورش ودورات تدريبية متخصصة.
٢. الاستفادة من خبرات رؤساء الأقسام في التخصصات الإنسانية في مجال القوة التنظيمية ونقل تجاربهم إلى التخصصات العلمية.
٣. توثيق الممارسات الناجحة في استعمال القوة التنظيمية لرؤساء الأقسام ذوي الخدمة (سنتان فأكثر) لتعميم الفائدة.

المقترحات

امتداداً للبحث الحالي يقترح الباحثان إجراء البحوث الآتية:

١. مصادر القوة التنظيمية وأثرها على الأداء الإداري: دراسة لرؤساء الأقسام في التعليم العالي.



٢. القوة التنظيمية والأنماط القيادية: دراسة مقارنة بين رؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية والخاصة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

١. باهي، أسامة حسين (٢٠٠٢): البحث التربوي-كيفية إعداده وكتابة تقريره العلمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
٢. جريدة، دلال محمد والحازمي، فاطمة عبد الله (٢٠٢٠): درجة الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٤٧)، العدد (٢).
٣. جرنبرج، جيرالد وبارون، روبرت (٢٠٠٤): إدارة السلوك والمنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
٤. الزبيدي، سحر عناوي رهيو (٢٠١٧): القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٣).
٥. السنوار، عيبر توفيق (٢٠١٨): علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
٦. السليم، سماهر محمد (٢٠٢٢): دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة، مجلة التربية، المجلد (٢)، العدد (١٩٣).
٧. السيد، أسماء جمعة عبد العزيز وشرف، صبحي شعبان والدهشان، جمال علي خليل (٢٠٢١): دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في استثمار رأس المال الفكري كأحد متطلبات اقتصاد المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٣٦)، العدد (٣).
٨. 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.
٩. شريف، اثير انور وعبد، صبا مناور (٢٠١٥): دور القوة التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية "بحث ميداني في مجلس محافظة كركوك"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٧)، العدد (١٤).



١٠. صباح، ماجدة ماجد مصباح (٢٠١٨): أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بجامعة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة.
١١. صقر، زكي محمود ومحمود، سامية السيد وسعيد، سماء صابر (٢٠٢١): دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد (٤٣)، العدد (٣).
١٢. الصباح، عبد الستار (١٩٩٩): تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية، بحث منشور في المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢١)، العدد (٢).
١٣. عبد المؤمن، علي معمر (٢٠٠٨): مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، ط١، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
١٤. عبده، عبد الهادي السيد وعثمان، فاروق السيد (٢٠٠٥): القياس والاختبارات النفسية (أسس وأدوات)، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
١٥. عثمان، اسماعيل عثمان (٢٠١٧): الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري: دراسة على عينة من المصارف السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
١٦. عودة، أحمد سلمان (١٩٩٩): القياس والتقييم في العملية التدريسية، جامعة اليرموك، عمان.
١٧. العيسوي، عبد الرحمن محمد (١٩٨٥): القياس، التجريب في علم النفس والتربية، دار النهضة العربية، بيروت.
١٨. العساف، صالح بن حمد (١٩٩٥): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط١، دار الزهراء للنشر والتوزيع، السعودية.
١٩. الفالح سمر فهد فلاح (٢٠١٦): أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعة إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
٢٠. مراد، صلاح أحمد وسليمان، أمين علي (٢٠٠٥): الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية خطوات إعدادها وخصائصها، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
٢١. مصطفى، أحمد السيد (٢٠٠٣): إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة لسلوك الأفراد في العمل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
٢٢. ملحم، سامي محمد (٢٠١١): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٢٣. مومني، سارة (٢٠١٨): أثر القوة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في المنظمة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (٤)، العدد (٢).
٢٤. نوفل، محمد بكر وأبو عواد، فريال محمد (٢٠١١): علم النفس التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.



٢٥. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية (٢٠١١): " قانون رقم ٤٠"، ط٤.

ثانياً: المصادر الأجنبية

26. Lunenburg, Fred C (2012): "Power and Leadership: An Influence Process", International Journal of Management, Business and Administration, Vol. 15, Issue.
 27. Morgan, D. (1970): Sample Size Determination Using Krejcie and Morgan Table. Educational and Psychological Measurement, 30 (3), 607-610.
 28. Stanly CJ. & Hopkins Prentice Hell K.D (1972): Educational and Psychological Measurement and Evaluation, Prentice Hell, New Jersey.
 29. Sturm, Rachel, Antonakis, John (2015): "International power: A review critiques and Research Agenda", journal of management Vol. 41, Issue 1.
 30. Torelli, Carlos, Shavitt, Sharon (2010): "Culture and Concepts of Power", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 99, Issue 4.
 31. Larcker, David F & Tayan, Brian, (2012): Is A powerful CEO Good or Bad for Shareholders? International Journal of Business and Management, Vol (13)
- Sources and References
32. Bahi, Osama Hussein (2002): Educational Research - How to Prepare and Write a Scientific Report, Anglo-Egyptian Library, Cairo, Egypt.
 33. Jaraidah, Dalal Muhammad, and Al-Hazmi, Fatima Abdullah (2020): The Degree of Leadership Practices among Heads of Academic Departments at Taibah University in Light of the Kouzes and Posner Leadership Scale from the Perspective of Faculty Members, Journal of Educational Sciences, Volume (47), Issue (2).
 34. Greenberg, Gerald, and Baron, Robert (2004): Behavior and Organizational Management, translated by Rifai Muhammad Rifai and Ismail Ali Basyouni, Al-Marikh Publishing House, Riyadh.
 35. Al-Zubaidi, Sahar Anawi Rhiou (2017): Organizational Strength and Its Role in Achieving Professional Compatibility among a Sample of Department Managers and Heads of Sections at Al-Qadisiyah University Colleges, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (14), Issue (3).
 36. Al-Sanwar, Abeer Tawfiq (2018): The Relationship between Organizational Power and Administrative Creativity: A Field Study of Public School Principals in the Southern Governorates of Palestine, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Palestine.
 37. Al-Saleem, Samaher Muhammad (2022): A Study of the Dimensions of Organizational Power among Female Principals of Public Secondary Schools in Unaizah Governorate, Journal of Education, Volume (2), Issue (193).
 38. Al-Sayed, Asmaa Jumaa Abdel Aziz, Sharaf, Sobhi Shaaban, and Al-Dahshan, Jamal Ali Khalil (2021): The Role of Heads of Academic Departments at Egyptian Universities



in Investing in Intellectual Capital as a Requirement of the Knowledge Economy, Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, Volume (36), Issue (3).

39 .Shadikh, Zaid Ali (2020): Organizational Power and Its Relationship to Organizational Citizenship Behavior through Promoting the Job Integration Strategy: A Survey Study in the Office of the Iraqi Ministry of Education, Unpublished Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Kufa, Iraq.

40. Sharif, Atheer Anwar, and Abd, Saba Manawir (2015): The Role of Organizational Power in Determining Human Resource Management Strategies: A Field Study in Kirkuk Provincial Council, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (7), Issue (14).

41. .Sabah, Magda Majed Misbah (2018): The Impact of Organizational Power on Promoting Organizational Development in Palestinian Universities at Gaza University, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Al-Azhar University, Gaza.

42 .Saqr, Zaki Mahmoud, Mahmoud, Samia Al-Sayed, and Saeed, Samaa Saber (2021): The Role of the Manager's Organizational Power in Influencing Institutional Performance: An Applied Study of Private Universities, Journal of Commercial Research, Faculty of Commerce, Zagazig University, Volume (43), Issue (3).

43 .Al-Sayyah, Abdul Sattar (1999): Analyzing the Relationship between Organizational Power and Its Impact on Determining Strategic Objectives, a study published in the Arab Journal of Administration, Volume (21), Issue (2).

44 .Abdul-Mumin, Ali Muammar (2008): Research Methods in the Social Sciences: Fundamentals, Techniques, and Methods, 1st ed., National Library, Benghazi, Libya.

45. Abdo, Abdul-Hadi Al-Sayyid and Othman, Farouk Al-Sayyid (2005): Psychological Measurement and Testing (Foundations and Tools), 2nd ed., Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo, Egypt.

46. Othman, Ismail Othman (2017): The Mediating Role of Organizational Power in the Relationship between Delegation of Authority and Administrative Creativity: A Study of a Sample of Sudanese Banks, Unpublished Master's Thesis, College of Graduate Studies, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

47. .Odeh, Ahmed Salman (1999): Measurement and Evaluation in the Teaching Process, Yarmouk University, Amman.

48 .Al-Eisawi, Abdul-Rahman Muhammad (1985): Measurement and Experimentation in Psychology and Education, Dar Al-Nahda Al-Arabiyya, Beirut.

49 .Al-Assaf, Saleh bin Hamad (1995): Introduction to Research in Behavioral Sciences, 1st ed., Dar Al-Zahraa for Publishing and Distribution, Saudi Arabia.

50 .Al-Faleh, Samar Fahd Falah (2016): Patterns of Organizational Power Exercised by Deans of Colleges at the Southern Region University from the Perspective of Faculty



Members, Unpublished Master's Thesis, College of Graduate Studies, Department of Educational Foundations and Administration, Mu'tah University, Jordan.

51. Murad, Salah Ahmed, and Suleiman, Amin Ali (2005): Tests and Measurements in Psychological and Educational Sciences: Steps for Their Preparation and Characteristics, Dar Al-Kitab Al-Hadith, Cairo.

52. Mustafa, Ahmed Al-Sayed (2003): Organizational Behavior Management: A Contemporary Perspective on Individual Behavior at Work, University House for Publishing, Alexandria, Egypt.

53. Melhem, Sami Muhammad (2011): Research Methods in Education and Psychology, 1st ed., Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.

54. Momani, Sarah (2018): The Impact of Organizational Power on Job Commitment in Organizations: A Case Study of Taheri Muhammad Bashar University, International Journal of Economics and Business, Volume (4), Issue (2).

55. Nofal, Muhammad Bakr and Abu Awad, Ferial Muhammad (2011): Educational Psychology, First Edition, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan.

56. Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research (2011): "Law No. 40", 4th ed.