

## دور المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء

|                               |                          |                      |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------|
| م.م. مصطفى كامل يوسف الكنعاني | م.م. عبدالرحمن كريم محمد | م.م. سعد صبار نصيف   |
| المعهد التقني/الدور           | مركز التعليم المستمر     | كلية الطب البيطري    |
| الجامعة التقنية الشمالية      | جامعة سامراء             | جامعة تكريت          |
| mustafa.ky@ntu.edu.iq         | bdulrahman58@gmail.com   | saad_nasif@tu.edu.iq |

### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة وأثر المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية) لدى عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، ولتحقيق أهداف البحث، فقد تم تصميم استمارة أعدت لهذا الغرض بعد عرضها على بعض اساتذة الاختصاص لإضفاء صفة الثبات والصدق عليها، إذ تم توزيعها على عينة بلغت (٥٠) فرد من مسؤولي وموظفي الشركة، وقد تم استردادها كلها وبعد استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) تم إجراء التحليل الإحصائي اللازم إذ توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: ثبوت صحة فرضية التأثير التي مفادها وجود تأثير للمسار الوظيفي على تعزيز القوة التنظيمية للشركة المبحوثة. واختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تقديم التسهيلات المطلوبة للأفراد من أجل بلوغهم المسار الوظيفي الذي تم تحديده وحث المدراء المباشرين بتوفير المعلومات الضرورية لمروسيهم عن خطوات سير كل مسار وظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** المسار الوظيفي، القوة التنظيمية، قوة، مسار.

### **The role of career path in strengthening organizational power An exploratory study of the opinions of a sample of employees of the State Company for Drugs Industry and Medical Appliances in Samarra**

Assist. Lecturer: Mustafa K. Y. Al-Kanaani  
Technical Institute/Al-Dour  
Northern Technical University

Assist. Lecturer: Abdulrahmin K. Mohammed  
Continuous Education Centre  
University of Samarra

Assist. Lecturer: Saad S. Nasif  
College of Veterinary  
Tikrit University

### **Abstract:**

This research aims to identify the relationship and the impact of career path on the strengthening of organizational power dimensions (Legitimized power, Reward power, Expert power, Referent power) among a sample of employees of the State Company for Drugs Industry and Medical Appliances (SDI) in Samarra. To achieve goals, the research has been designed a form prepared for this purpose after being presented to some of the specialists to give stability and validity, which was distributed

to a sample of employees and officials of the company (50), all were recovered. After using the Statistical Package Program (SPSS), the necessary statistical analysis was carried out. The research reached a set of conclusions, the most important of which are: There is an impact of the career path on enhance the organizational power of the company of research sample. The research concluded with a set of recommendations, the most important: the need to provide the required facilities for individuals to achieve the career path that has been identified and urged direct managers to provide the necessary information to their subordinates on the steps of each career path.

**Keywords:** career path, organizational power, power, path.

## المقدمة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير المسار الوظيفي، فهو يحقق فوائد تعود بالنفع إلى الفرد والمنظمة معاً، لذلك حرص مسؤولو إدارة الموارد البشرية على تحليل المناصب وتصنيفها، والتوسعة في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية كخطوة مبدئية لتطوير المسار الوظيفي للموظفين، إذ أصبح موضوع المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات، وذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفاً أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة، ولما للفرد أهمية تفوق أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى وله اتجاهاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه وطموحاته التي توجه سلوكه ولاختلاف هذه الميزات من فرد لآخر، والفرد نفسه يتغير من موقف لآخر ومن وقت إلى آخر لذا وجب أن تكون هناك قوة تؤثر وتحرك تفكير كل فرد وتسمى تلك بالقوة التنظيمية للمنظمة والتي أصبحت من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبارها من أحد العناصر الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لذا جاء هذا البحث ليتناول هذه المواضيع المهمة التي تساهم بشكل كبير في نجاح أي منظمة.

## المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تعاني الشركات العامة العراقية ومنها الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء صعوبات كبيرة في مواكبة وتطبيق مختلف الأساليب الإدارية الحديثة بالشكل الذي يساهم بإنجاح عملها، ومن هذه الأساليب موضوع المسار الوظيفي الذي يحتل أهمية خاصة لدى جميع الموظفين، لما له من أثر في توزيع واختيار أصحاب المناصب ووفقاً لمعايير معينة تضعها إدارة هذه الشركات، إذ إن اختيار الإدارة المناسبة بموقعها غير المناسب أدى إلى انهيار العديد من الشركات العالمية، لذا تهتم إدارة أي شركة في تصميم مسار وظيفي يساهم في تقويتها وإنجاحها لما لاختيار الإدارة الكفؤة لتولي مناصب ومسؤولية مواقع الشركة من تأثير كبير على الموظفين ونتاجيتهم وكذلك لما له من أثر في رفع إمكانية الشركة في تسيير أعمالها وفق لتوجهاتها ورؤاها، وهذا الأمر حتم على الشركات البحث عن النهج العملي والتطبيقي الذي يمكن من خلاله زيادة فاعلية ونتاجية المنظمة من خلال المسار الوظيفي، لذا استند البحث على توضيح المسار الوظيفي ودوره في تعزيز القوة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، ويمكن وصف مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية :

١. هل هنالك علاقة ارتباط معنوية بين متغير المسار الوظيفي وأبعاد القوة التنظيمية في الشركة المبحوثة؟

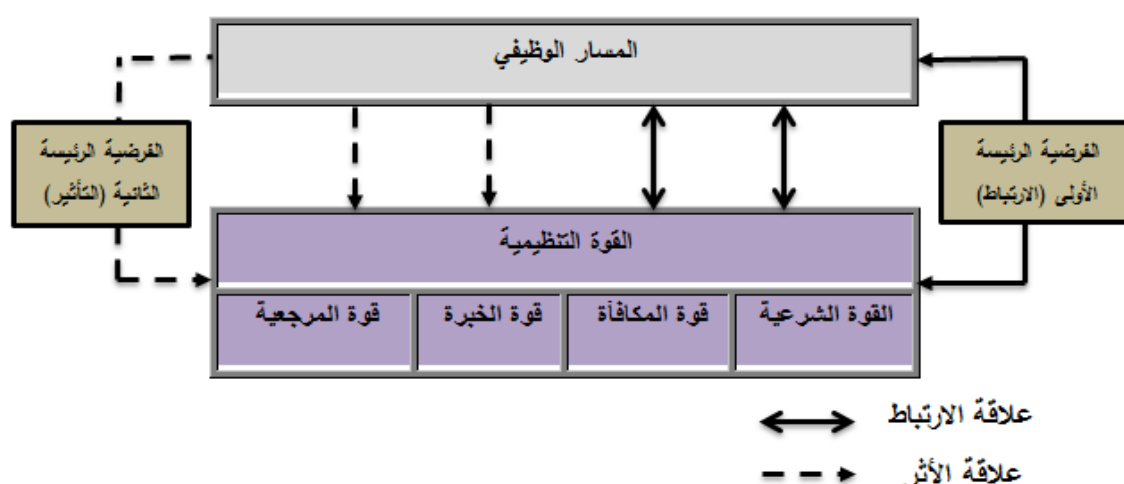
٢. هل يعزز (يؤثر) متغير المسار الوظيفي على أبعاد القوة التنظيمية في الشركة المبحوثة؟  
**ثانياً. أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من أهمية متغيراته، ففي الجانب النظري يقدم خلاصة لأبرز إسهامات الباحثين والكتاب في مجال المسار الوظيفي والقوة التنظيمية، أما في الجانب العملي فإنه يكتسب أهميته من بيان دور المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية في التوجهات المستقبلية للشركة المبحوثة وما لهذا الأمر من أثر في تحقيق إنتاجية عالية ومكانة أفضل للشركة.  
**ثالثاً. أهداف البحث:** في ضوء مشكلة البحث وأهميتها فإن هدف البحث ينصب أساساً على تشخيص وتحديد العلاقة والأثر بين ابعاد المسار الوظيفي والقوة التنظيمية، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على المفاهيم النظرية ذات العلاقة بمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية من خلال عرض الأدبيات ذات الصلة.

٢. تقديم تصور عملي لطبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد المسار الوظيفي والقوة التنظيمية.

٣. تقديم مجموعة من المقترحات بالاعتماد على نتائج البحث الميدانية.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثون.

**خامساً. فرضيات البحث:** يشير البحث إلى افتراض مبدئي يقوم على احتمالية العلاقة والأثر بين متغيرات البحث وفق الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المسار الوظيفي وابعاد القوة التنظيمية وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المسار الوظيفي وبعْد القوة الشرعية.

٢. توجد علاقة ارتباط معنوية متغير المسار الوظيفي وبعْد قوة المكافأة.

٣. توجد علاقة ارتباط معنوية متغير المسار الوظيفي وبعْد قوة الخبرة.

٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المسار الوظيفي وبعْد قوة المرجعية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يؤثر متغير المسار الوظيفي في ابعاد القوة التنظيمية معنوياً، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير المسار الوظيفي في بُعد القوة الشرعية.
٢. توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير المسار الوظيفي في بُعد قوة المكافأة.
٣. توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير المسار الوظيفي في بُعد قوة الخبرة.
٤. توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير المسار الوظيفي في بُعد قوة المرجعية.

**سادساً. أسلوب جمع المعلومات:** أعتمد الباحثون على المنهجين الآتيين في دراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية بهدف اختبار فرضياتها من خلال جمع المعلومات وتحليلها:

١. **المنهج الوصفي:** تم اعتماد هذا المنهج من خلال الاطلاع على الادبيات ذات الصلة بموضوع البحث من كتب ورسائل وأطاريح جامعية ودوريات وأبحاث على شبكة الانترنت.
٢. **المنهج التحليلي:** وذلك باستخدام استمارة الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية للحصول على البيانات الأولية، وتم استخدام أسلوب (ليكرت الثلاثي) لقياس استجابة المبحوثين، وقد روعي في تصميم الاستمارة اختبار أبعاد البحث ومتغيراتها بما يتناسب مع بيئة الميدان المبحوث والأفراد المبحوثين. ولغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قام الباحثون بإخضاع الاستمارة إلى اختبارات عدة قبل توزيعها وبعدها وتمثلت بالآتي:

**أ. الاختبارات قبل توزيع الاستمارة:**

١. **قياس الصدق الظاهري:** لغرض التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث فقد أُجري اختبار الصدق الظاهري لفقراتها من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها علمياً وفي ضوء ذلك تم تعديل فقرات الاستمارة بحسب رأي أغلب المحكمين.
٢. **قياس الشمولية:** تم اختبار شمولية الفقرات من خلال عرض العديد من الاسئلة على السادة المحكمين بشأن شمولية أبعاد الاستبانة وتم في ضوء إجاباتهم إضافة قسم من الفقرات وحذفها.

**ب. الاختبارات بعد توزيع الاستبانة:**

١. **الحيادية:** وذلك من خلال عدم التدخل في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت الكافي للإجابة من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية.
٢. **الثبات:** استخدم الباحثون اختبار (Cronbach's Alpha) في قياس درجة ثبات فقرات الاستبانة والذي يعتمد على مدى الثبات الداخلي لها ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه فقراتها، إذ يتضح أنَّ قيمة معامل (Cronbach's Alpha) قد بلغت (0.865) وهذه القيمة أعلى من النسبة المقبولة لهذا المعامل والبالغة (0.60) مما يشير إلى مدى الثبات الداخلي لمتغيرات الاستبانة.

**سابعاً. أساليب التحليل الاحصائي:** سوف يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث واختبار فرضياته الرئيسية والفرعية المنبثقة منها، وتم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS.ver24) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب بالآتي:

**أ. الأساليب الإحصائية الخاصة بوصف متغيرات البحث وتشخيصها:**

١. **الوسط الحسابي:** لتحديد مستوى استجابة مجتمع البحث لفقرات متغيرات البحث.

٢. الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت قيم الاستجابة عن قيم الوسط الحسابي.
- ب. أدوات اختبار نموذج البحث وفرضياتها: اعتمد الباحثون على عدد من الأدوات التي تساهم في اختبار فرضيات البحث ومن هذه الأدوات ما يأتي:
  ١. معامل ارتباط الرتب (Spearman): ويستخدم لقياس طبيعة ومعنوية العلاقة بين متغيرين.
  ٢. معامل الارتباط المتعدد: استخدم لتحديد قوة العلاقة بين مجموعة متغيرات مستقلة والمتغير التابع.
  ٣. الانحدار الخطي البسيط: ويستخدم للتعرف على مدى معنوية المتغير المستقل في كل بعد من أبعاد المتغير التابع.
  ٤. الانحدار المتعدد: ويستخدم للتعرف على معنوية تأثير المتغير المستقل في كل متغير من المتغيرات التابعة.
  ٥. اختبار F: للتحقق من مدى معنوية النموذج بالكامل.
  ٦. اختبار T: للتحقق من مدى معنوية المتغير المستقل في كل متغير من المتغيرات التابعة.
  ٧. معامل التحديد (R2): للتعرف على درجة مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.
  ٨. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لتحديد درجة ثبات أداة القياس في البحث.
- ثامناً. حدود البحث: تشمل حدود البحث في ثلاثة مؤشرات وكما يأتي:
  ١. الحدود البشرية: تمثلت بعينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء وقد بلغ عددهم (٥٠) فرد.
  ٢. الحدود المكانية: تجسدت بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة سامراء.
  ٣. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمنية للبحث من ٢٠١٩/١/٤ ولغاية ٢٠١٩/٧/١٨.

### المحور الثاني: الجانب النظري للمسار الوظيفي

أولاً. مفهوم المسار الوظيفي: يعتبر المسار الوظيفي من المصطلحات المتداولة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو من احد المسائل التي تشغل الموظف لغرض تحقيق تطابق مع المناصب التي يشغلها من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى وذلك بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، اذ عرف (الصانع والعبادي، ٢٠٠٥) المسار الوظيفي على أنه "سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر". (الصانع والعبادي، ٢٠٠٥: ٣١)، وإن هذه التغييرات قد تكون عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال تاريخه المهني والوظيفي بغض النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها في المنظمة أو مستوى هذه المكانة في الهيكل التنظيمي، والتي تحدث عادة على مستوى افقي أو دون ارتباطها بمراكز إشرافيه اعلى، لذلك نجد ان للمسار الوظيفي مفهوماً ما ذو بعدين هما: (الحكيم، ٢٠٠٣: ٨-٩)

الاول: ويتمثل هذا البعد في تدرج الموظف أو الفرد العامل في المنظمة من وظيفة لأخرى ذات مستويات وواجبات ومسؤوليات وشروط ومتطلبات تأهيل اعلى.

الثاني: يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد العامل في المنظمة من السلم التخصصي والفني دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الاداري.

وقد عرف المسار الوظيفي على انه "ما يجب على الافراد معرفته واتقانه لتعزيز حياتهم المهنية داخل العائلة الوظيفية الواحدة وليطورو فرص وظيفية في العائلات الوظيفية الأخرى" (Armstrong, M., 2009: 801)، وهو عبارة عن "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر اعلى او مكانه وظيفيه افضل وتحمل أعباء ومسؤوليات اكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً الى وظيفة اعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد" (عثمان وفتحي، ٢٠١٦: ٤٥)

وعرف ايضاً على انه "سلسلة من الوظائف التي يقوم بها الفرد وفق ترتيب زمني معين" (Oentaryo, et al., 2018: 5)، فيما يرى كتاب اخرون ان المسار الوظيفي هو "سلسلة من تجارب العمل التي تؤهل الموظف لمستوى وظيفي أعلى" (Stewart & Brown, 2019: 366) **ثانياً. أهمية المسار الوظيفي:** تظهر أهميته في تحقيق نجاح الحياة المهنية والحياة العامة للموظف ومن خلال ما يلي: (بوراس، ٢٠٠٨: ٦٠-٦١)

١. يدفع المسار الوظيفي الموظف للتفكير ببناء مهارات جديدة تساعده على أداء مهامه واعماله الحالية والمستقبلية، ويتابع التنمية المستمرة لمهاراته لمواجهة التحديات كافة.
٢. توفير فرص عادلة للرجال والنساء في التطور الوظيفي، من خلال توفير برامج تطويرية وتدريبية تمكنهم من تحمل المسؤوليات، وهذه البرامج تساعد على إزالة اوجه الصراع في مجال العمل وتنمي روح الانتماء والولاء للمنظمة والرضا الوظيفي.
٣. تحقيق التوازن بين (الحاجة للمال والترقية والتحدي والمسؤولية في العمل بالمنظمة والمجتمع) وبين ما يحتاجه الموظف من وقت مع الاسرة والعطل واولقات الفراغ التي ممكن ان تؤثر بشكل كبير على انتاجيته، إذ انه يختار المسار الوظيفي الذي يحقق له التوازن الحياتي والاجتماعي بشكل عام، ولذلك يجب أن يعد المسار الوظيفي بشكل يستوعب كل هذه التوجهات والاهتمامات.
٤. يساعد الموظف على البحث عن الوظائف التي توفر له الثراء الوظيفي، والذي بدوره يعطي الموظف حرية أكبر في أداء العمل.

٥. من المهم ضمان التوافق بين التوقعات والخبرات، فقد يضع الموظف وبشكل مبالغ فيه أهداف غير واقعية عن الوظيفة، وبالنتيجة هذه التوقعات المبالغ فيها قد تولد الاحباط للموظف، لذلك يساعد المسار الوظيفي في تعديل هذه التوقعات وجعلها تتوافق مع الخبرات والمستوى الوظيفي.

**ثالثاً. أبعاد المسار الوظيفي:** يتضمن المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين وهما تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي والتي يمكن توضيحهما وكما يلي:

- أ. **تخطيط المسار الوظيفي:** وهو عملية مشتركة ما بين الإدارة والتي هي متمثلة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة والموظفين العاملين بها، إذ يتم التخطيط لعملية مستقبلية يتم من خلالها تعزيز وتقوية معارف ومهارات ومقدرات وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف والتي تلزم لتطوير أدائهم الوظيفي داخل المنظمة من أجل شغل وظيفة أو منصب أعلى يرافقه إما أجر أعلى أو نطاق إشرافي أوسع، أو انتقال الموظف أفقياً في سبيل توسيع خبراته ومعارفه، بما يحقق للموظف الرضا. (عثمان وفتحي، ٢٠١٦: ٤٥) ويتمثل تخطيط المسار الوظيفي في تصنيف الوظائف، إذ يمكن تصنيف الوظائف المجاميع عامة ومنها مجاميع نوعية وتقسيمها الي عدة مستويات حسب درجة الصعوبة وشروط الوظيفة، إذ يتدرج الموظف من المستوى الأدنى الى الاوسط ثم الاعلى،

وتتضمن هذه المسميات الوظائف الإشرافية والوظائف الفنية التخصصية والمستوى الإداري الأعلى، حيث يتلقى الفرد عدة دورات تدريبية على الوظيفة عامة والمخصصة وبرامج تطوير مهنية ووظيفية وإدارية (الحكيم، ٢٠٠٣: ٩)، ولعملية تخطيط المسار الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمنظمة نظراً للنتائج الإيجابية التي من المتوقع تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهمها: (المرسي، ٢٠٠٣: ٢٨)

١. ضمان توفير الكفاءات المتميزة مستقبلاً.
٢. تشجيع تنوع الثقافات من خلال تخطيط مسار وظيفي فعال يتيح الفرص في جميع مستويات التنظيم ولكل فئات الموظفين.
٣. الحد من ظاهرة الإحباط لدى الموظفين إذ أن وجود خطط للمسار الوظيفي ممكن أن تؤدي لبناء تطلعات وتوقعات حقيقية ومقبولة.
٤. مقابلة الطموحات الوظيفية للموظفين.

**ب. إدارة المسار الوظيفي:** ويرتبط هذا البُعد بكل ما تساهم به المنظمة من فعاليات وأنشطة تدخل ضمن مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، والتي تمثل أحد أهم الوحدات الإدارية الرئيسية في المنظمة، وبما تقوم به هذه الإدارة من رسم للسياسات والبرامج، واتخاذ القرارات، والدعم الذي تقدمه للمورد البشري العامل في المنظمة، فإدارة المسار الوظيفي تعد إحدى الإضافات الحديثة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، وتتمثل باستجابة المنظمات لطموحات وتطلعات العاملين في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وتحديد أنشطة تطوير الموظفين (العبيدي، ٢٠١٢: ٣٨)، وتكمن أهمية إدارة المسار الوظيفي في الآتي: (الهيدي، ٢٠٠٤: ٤٠)

١. تزود الموظفين بتغذية عكسية تشمل نظرة المنظمة إلى إمكانياتهم وجهودهم المبذولة.
٢. منحهم فرصة القرب من خبرات وظيفية ذات مستوى أعلى، إذ إن كل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد فضلاً عن استخدام واكتساب مهارات جديدة.
٣. اعلام الموظفين عن خيارات المسار، ولا يقتصر الاعلام فقط للموظفين الجدد وإنما يشمل الموظفين القدامى ايضاً.

### المحور الثالث: الجانب النظري للقوة التنظيمية

**اولاً. مفهوم القوة التنظيمية:** تعتبر القوة التنظيمية السمة التي تميز المنظمات المعاصرة، فقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير طبيعة واساليب اداء المنظمات لأعمالها، ويعد مفهوم القوة التنظيمية مفهوم اجتماعي بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات التي تربطهم ببعض (الزبيدي، ٢٠١٧: ٣١٤)، والقوة التنظيمية ليست مطلقة، فهي تتصف بالمرونة وتتغير بتغير الافراد العاملين والازمنة، فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الاطراف، إذ إن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة وتستخدم القوة من قبل الافراد للدفاع عن مصالحهم (سارة واحمد، ٢٠١٨: ١٦٦)، وتمثل العنصر الأهم والابرز لأي إدارة كي تستطيع أداء أعمالها، إذ يكمن جوهر عملية الإدارة في أداء المهام من خلال جمع وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بأفضل ما يمكن ولا يمكن أن يتم ذلك دون قوة ملزمة للموظفين تقنعهم أو تجبرهم على تنفيذ المهام الموكلة لهم، ويمكن تعريف القوة التنظيمية بأنها "قدرة التأثير التي يمتلكها الفرد أو المجموعة أو الوحدة في المنظمة

والتي يتمكنون بواسطتها من تغيير سلوك الآخرين أو اتجاهاتهم بنجاح وفق الوجهات التي تحقق أهداف وحداتهم التنظيمية رغم المقاومة التي يتعرضون لها". (العبدالله، ٢٠١٥: ٢٣) وعرفت على أنها "هي القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين" (Daft, 2008: 509) و"هي القدرة على ضمان هيمنة الأهداف أو القيم على الآخرين" (Armstrong, 2009: 378)، وعرفت أيضاً على أنها "القدرة على حث شخص آخر على فعل شيء تريد القيام به أو القدرة على تحقيق الأشياء أو إنجاز الأمور بالطريقة التي تريدها" (Schermerhorn, 2010: 278)، وكذلك عرفت بأنها "تشير إلى قدرة طرف في التأثير على سلوك طرف آخر بحيث يتصرف وفقاً لرغباته" (Robbins, et.al., 2017: 461).

**ثانياً. أبعاد القوة التنظيمية:** تتعدد أبعاد القوة أو مظاهرها بتعدد مصادرها أي الأساس الذي تستند إليه أو تستمد منه الإدارة القوة في ممارسة القيادة وفيما يلي نعرض شرحاً مبسطاً لأربعة أبعاد رئيسية اتفقت أغلب الدراسات عليها:

١. **القوة الشرعية أو السلطة الرسمية:** وهي القوة المستمدة من وظيفة الموظف أو مركزه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويكون مصدرها صلاحيات الموقع القانوني للموظف أو المدير أو القائد، وهي استخدام السلطة الرسمية للتحكم في الموارد التنظيمية واستخدامها بناءً على الموقع الهيكلي للشخص في المنظمة، وإن استجابة الموظفين للتعليمات تتفاوت حسب سلطة المنصب الهرمي، إذ أنهم يربطون السلطة بمفهوم التسلسل الهرمي للوظيفة لدرجة أن مجرد رسم خطوط أطول في المخطط التنظيمي يؤدي بهم إلى استنتاج أن الإدارة العليا هم الأقوياء ومن الواجب اتباعهم (Schermerhorn, 2012: 268) (Daft, 2008: 509)، وفي الغالب يكون اتجاه هذا النوع من القوة باتجاه الأسفل مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع المسؤول الأعلى مستوى كونه مديراً، الأمر الذي يجعلهم يتقبلون أوامرهم وتعليماته مهما كانت، إذ إن وظيفة المدير تعطيه حق توجيه مرؤوسيه واعطائهم التعليمات التي تنظم عملهم وعندما يكون أساس القوة رسمياً يكون جهد المسؤول الأعلى قليلاً في إقناع الموظفين الآخرين الأقل مستوى وظيفي (سارة واحمد، ٢٠١٨: ١٦٦).

٢. **قوة المكافأة:** هذا النوع من القوة يمتلكها الفرد الذي له السلطة على مكافأة الموظفين الآخرين أو التأثير في قرار مكافأتهم مادياً أو معنوياً (Daft, 2008: 509)، يمكن أن تكون هذه المكافآت مالية مثل التحكم في معدلات الأجور، والزيادات، والمكافآت، أو غير المالية كتوجيه كتب شكر، أو الترقيات أو الترفيعات (Robbins, et.al., 2017: 462)، وهذه المكافآت لها تأثير إيجابي فهي تجعلهم يطيعون أوامر المدير وينفذونها بدون تردد، على الرغم من أن جميع المديرين لديهم صلاحية اعطاء المكافآت، إلا أن النجاح في تقديم المكافآت للشخص المناسب وبالوقت المناسب واستخدامها لتحقيق التأثير يختلف باختلاف مهارات المدير (Schermerhorn, 2012: 284).

٣. **قوة الخبرة:** هي القدرة على التحكم في سلوك الأشخاص الآخرين من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة أو الحكمة التي لا يتمتع بها الشخص الآخر ولكنه يحتاج إليها، إذ يطيع المرؤوس المسؤول الذي يتمتع بسلطة خبرة لأن الأخير عادة ما يعرف المزيد عما يجب عمله أو كيفية القيام به أكثر مما يعرفه المرؤوس، وإن قوة الخبراء نسبية وليست مطلقة (Schermerhorn, 2012: 285)، وغالباً ما يتمتع القادة في المستويات الإشرافية بخبرة في عملية الإنتاج والتي تكسبهم ميزة الترقية، ومع ذلك، في مستويات الإدارة العليا، قد يفتقر القادة إلى القدرة والخبرة لأن المرؤوسين قد يمتلكون معرفة في التفاصيل الفنية أكثر مما يمتلك المدراء بالمستوى الأعلى (Daft, 2008: 509).

٤. **قوة المرجعية:** تكون القوة المرجعية في الشخص الذي يملك السمات الشخصية او الموارد التي تمكنه من اثارة اعجاب الاشخاص العاملين معه وتجعلهم يتبعونه ويعتبرونه مرجع لهم، ويمارسون اعمالهم في سبيل ارضائه، فعلى سبيل المثال اظهرت البحوث ان التسويق لبعض السلع التجارية عن طريق اشخاص مشهورين له أثر كبير في اختيارات الزبون، وقد يتمتع بعض الأشخاص الذين لا يشغلون مناصب قيادية رسمية بقوة مرجعية ويمارسون نفوذاً على الآخرين بسبب شخصيتهم المميزة وإعجاب وجاذبية العاملين لهم بشكل عاطفي. (Robbins, et.al., 2017: 463).

### المحور الرابع: الجانب الميداني

#### أولاً. وصف المنظمة المبحوثة والأفراد المبحوثين:

أ. **وصف المنظمة المبحوثة:** الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/سامراء هي شركة أدوية حكومية تأسست في العراق على أساس معاهدة التعاون الاقتصادي والفني بين العراق والاتحاد السوفيتي عام ١٩٥٩م، وتم تنفيذ هذه المعاهدة في ١٩٦١-١٩٦٢ واستكملت في عام ١٩٦٩ بعد الانتهاء من المباني وتثبيت الآلات، وفي عام ١٩٦٦م تم تأسيس الشركة العامة للصناعات الدوائية برأس مال قدره ١٠ ملايين دينار عراقي وكانت تابعة لوزارة الصناعة، وبدأ الإنتاج التجريبي في عام ١٩٧٠م، وفي عام ١٩٧٠م تم تأسيس الشركة العامة لصناعة الأدوية والأجهزة الطبية في سامراء برأسمال قدره ٢٧١ مليون دينار، وتمتلك الشركة المصانع التالية: (<http://www.sdisamarra.com/index.html> الموقع الرسمي للشركة المبحوثة)

١. **مصنع أدوية سامراء:** هو أقدم المعامل وينتج معظم المنتجات الصيدلانية المستخدمة في البلاد، والتي تبلغ تقريباً ٣٥٠ نوعاً من الأدوية، ويقع المصنع ضمن مقر الشركة.

٢. **مصنع بغداد لإنتاج الغازات الطبية:** وينتج المعمل غاز الأوكسجين وغاز التخدير والاولاني الزجاجية العلمية.

٣. **مصنع بابل لإنتاج المحاقن النبيدة والغازات الطبية:** يقوم بإنتاج المحاقن الطبية وغاز الأوكسجين وبمواصفات علمية.

ب. **وصف الأفراد مجتمع وعينة البحث:** لقد تم اعتماد الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء كمجتمع لهذا البحث إذ بلغ المجتمع الكلي (٦٥٠) أما عينة البحث فقد شملت (٥٠) موظفاً عاملاً في مركز الشركة.

**ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:** لغرض وصف وتشخيص متغيرات البحث استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع البحث نحو متغيرات وأبعاد البحث، وذلك بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS.ver24).

اذ يبين الجدول (١) المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد مجتمع البحث نحو متغير المسار الوظيفي، حيث حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً أعلى من الوسط الفرضي الذي قدره (٢) بقيمة (٤٠،٢) وبانحراف معياري (٠،٧٦)، حيث حصلت العبارة (X5) على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٢،٨٩) وبانحراف معياري قدره (٠،٦٣)، بينما حصلت العبارة (X3) على أدنى وسط حسابي الذي قيمته (٢،١٣) وعلى انحراف معياري قدره (٠،٩١) وهذه النتائج تشير إلى وجود صلة بين مستوى مهارات العاملين في الشركة المبحوثة والنتائج الدورات العملية وبين الوظيفة الحالية.

الجدول (١): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسار الوظيفي

| المتغير | العبارة                                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| X1      | أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي                                        | ٢,١٥          | ٠,٧٨              |
| X2      | أمتلك القدرة على تخطيط مستقبلي الوظيفي لعلمي بطرق وأساليب تخطيط المسار الوظيفي  | ٢,٥٣          | ٠,٦٩              |
| X3      | لدي الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي                            | ٢,١٣          | ٠,٩١              |
| X4      | يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري الوظيفي وبين تخطيط الدائرة                  | ٢,٥١          | ٠,٧٥              |
| X5      | يوجد صلة بين مستوى مهاراتك وتدريبك العملي وبين وظيفتك الحالية                   | ٢,٨٩          | ٠,٦٣              |
| X6      | هل تم اختيارك للوظيفة بناءً على الكفاءة وكان لديك حرية الاختيار لوظيفتك الحالية | ٢,٢٥          | ٠,٧٧              |
| X7      | تهتم الدائرة بانتقال الموظفين من منصب لآخر                                      | ٢,٥٤          | ٠,٦٩              |
| X8      | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي           | ٢,١٧          | ٠,٨٩              |
| X9      | يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في الدائرة وبين التقدم المهني للأفراد   | ٢,٢٢          | ٠,٨٣              |
| X10     | تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية العليا          | ٢,٧٧          | ٠,٦٣              |
| X11     | يوجد نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل                                            | ٢,٣٢          | ٠,٨٩              |
|         | المعدل العام                                                                    | ٢,٤٠          | ٠,٧٦              |

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

وبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد مجتمع البحث نحو بُعد القوة الشرعية، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً أعلى من الوسط الفرضي الذي قدره (٢) بقيمة (٢,٣٨) وبانحراف معياري (٠,٧٥)، حيث حصلت العبارة (Y1) على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٥٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٧١)، بينما حصلت العبارة (Y5) على أدنى وسط حسابي الذي قيمته (٢,١٤) وعلى انحراف معياري قدره (٠,٨٢) وهذه النتائج تشير إلى أن المدير يعتمد في عمله على التطبيق الحرفي للقوانين والأنظمة بشكل تام ويوزع المهام والمسؤوليات على الموظفين حسب الصلاحيات المقررة له قانوناً. وقد حقق بُعد قوة المكافأة وسطاً حسابياً أعلى من الوسط الفرضي الذي قدره (٢) بقيمة (٢,٤٤) وبانحراف معياري (٠,٧٤)، حيث حصلت العبارة (Y8) على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٥٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٩)، بينما حصلت العبارة (Y9) على أدنى وسط حسابي الذي قيمته (٢,٣٤) وعلى انحراف معياري قدره (٠,٧٨) وهذه النتائج تشير إلى أن المدير يقوم بتكريم الموظفين المبدعين في حال إنجازهم العمل بشكل إبداعي وبشكل دوري ومستمر، ويربط التكريم بمستوى كفاءة وإداء الموظف. أما بُعد قوة الخبرة حقق وسطاً حسابياً أعلى من الوسط الفرضي الذي قدره (٢) بقيمة (٢,٦١) وبانحراف

معياري (٠,٦٨)، حيث حصلت العبارة (Y11) على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٧٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٢)، بينما حصلت العبارة (Y13) على أدنى وسط حسابي الذي قيمته (٢,٤٩) وعلى انحراف معياري قدره (٠,٧٦) وهذه النتائج تشير الى ان خبرة المدير السابقة لها اثر في اسلوبه في تعامله مع الموظفين والذي يأتري بشكل ايجابي عليه في تقديم نصائح وتوجيهات ايجابية لموظفين الشركة والتي ساهمت بخلق روح التعاون والتضامن بين موظفي الشركة. وقد حقق بُعد القوة المرجعية وسطاً حسابياً أعلى من الوسط الفرضي الذي قدره (٢) بقيمة (٢,٦٧) وبانحراف معياري (٠,٧٠)، حيث حصلت العبارة (Y19) على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٨٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٢)، بينما حصلت العبارة (Y20) على أدنى وسط حسابي الذي قيمته (٢,٤٦) وعلى انحراف معياري قدره (٠,٧٩) وهذه النتائج تشير الى ان المدير يهتم بالعلاقات الانسانية داخل الشركة المبحوثة واهتمامه هذا يؤثر بشكل ايجابي على الموظفين، وهذا التأثير يعود الى قوة شخصية المدير وتأثير الموظفين بها.

الجدول (٢): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القوة التنظيمية

| المتغير             | العبارة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| <b>قوة الشرعية</b>  |                                                                                                |                 |                   |
| Y1                  | يقوم المدير بالتطبيق الحرفي للقوانين والأنظمة بشكل كامل.                                       | ٢,٥٣            | ٠,٧١              |
| Y2                  | يستخدم المدير سلطته ليراقب أعمال الموظفين المختلفة في الشركة.                                  | ٢,٢٩            | ٠,٧٦              |
| Y3                  | يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين                     | ٢,٤٥            | ٠,٧٨              |
| Y4                  | يستخدم المدير سلطته الرسمية في تقليص البيروقراطية وتسهيل اجراءات العمل داخل الشركة             | ٢,٥١            | ٠,٧٠              |
| Y5                  | يلزم المدير الموظفين اتباع قراراته الادارية بناءً على موقعه الهرمي                             | ٢,١٤            | ٠,٨٢              |
|                     | المعدل العام                                                                                   | ٢,٣٨            | ٠,٧٥              |
| <b>قوة المكافأة</b> |                                                                                                |                 |                   |
| Y6                  | يمنح المدير المكافأة وفقاً لاسس موضوعية                                                        | ٢,٤٣            | ٠,٧٢              |
| Y7                  | يوجد هناك تنوع في المكافأة المقدمة للموظفين تقدم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين                 | ٢,٣٩            | ٠,٧٥              |
| Y8                  | يقوم المدير بتكريم الموظفين المبدعين في حال إنجاز اعمالهم بشكل دوري ومستمر                     | ٢,٥٨            | ٠,٦٩              |
| Y9                  | توقعات الموظفين تتسجم مع المكافأة ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً                            | ٢,٣٤            | ٠,٧٨              |
| Y10                 | يتم ربط ترقية الموظفين ومكافآتهم بمستوى الأداء لديهم                                           | ٢,٤٧            | ٠,٧٧              |
|                     | المعدل العام                                                                                   | ٢,٤٤            | ٠,٧٤              |
| <b>قوة الخبرة</b>   |                                                                                                |                 |                   |
| Y11                 | يستخدم المدير خبراته السابقة في التأثير على الموظفين                                           | ٢,٧٣            | ٠,٦٢              |
| Y12                 | يقوم المدير بتوجيه الادارة على تزويد الموظفين بمعلومات وارشادات حول عملهم                      | ٢,٥٨            | ٠,٧٠              |
| Y13                 | يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للموظفين عند تعرضهم لأي مشكلة في العمل | ٢,٤٩            | ٠,٧٦              |
| Y14                 | يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة                                 | ٢,٦٢            | ٠,٦٦              |
| Y15                 | خبرات المدير ومعلوماته تساهم في خلق روح التعاون والتضامن بين الموظفين                          | ٢,٦٦            | ٠,٦٩              |
|                     | المعدل العام                                                                                   | ٢,٦١            | ٠,٦٨              |
| <b>قوة المرجعية</b> |                                                                                                |                 |                   |
| Y16                 | يستخدم المدير القوة المرجعية للتأثير على الآخرين من خلال احترامهم له واعجابهم بشخصه            | ٢,٦٩            | ٠,٧١              |
| Y17                 | للمدير القدرة على خلق رؤيا تدفع الموظفين نحو الولاء لسياساته واستراتيجياته                     | ٢,٦٦            | ٠,٧٦              |
| Y18                 | يحظى المدير بتأييد الآخرين لتأثيرهم بشخصيته وانجازهم له                                        | ٢,٧٨            | ٠,٦٥              |
| Y19                 | يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل الشركة للتأثير على الآخرين                                 | ٢,٨٠            | ٠,٦٢              |
| Y20                 | ان تنفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية يساهم في التأثير على الموظفين وعمل الشركة              | ٢,٤٦            | ٠,٧٩              |
|                     | المعدل العام                                                                                   | ٢,٦٧            | ٠,٧٠              |

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: بهدف التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغير المسار الوظيفي وابعاد القوة التنظيمية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التحليلية وكالاتي:

أ. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على المستوى الكلي: يظهر الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المسار الوظيفي وابعاد القوة التنظيمية مجتمعة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢٣\*\*) تحت مستوى معنوية (٠,٠١) وهو مؤشر عن قوة العلاقة بين المتغيرين.

الجدول (٣): علاقة الارتباط بين متغير المسار الوظيفي وأبعاد القوة التنظيمية مجتمعة

| المتغير المستقل | المتغير التابع  |
|-----------------|-----------------|
| المسار الوظيفي  | القوة التنظيمية |
| 0.723**         |                 |

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).  $P \leq 0.01$ ,  $N = 50$ .

ب. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على المستوى الجزئي: النقاط التالية توضح نتائج الارتباط وتبين العلاقة بين متغير المسار الوظيفي مع أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية) لعينة البحث كل على حدا:

١. إن قيمة معامل الارتباط بين متغير المسار الوظيفي وبعده القوة الشرعية قد بلغت (٠,٥٣٣\*\*) وهذا دليل على أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بينهما وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المسار الوظيفي وبعده القوة الشرعية).

٢. إن قيمة معامل الارتباط بين متغير المسار الوظيفي وبعده القوة المكافأة قد بلغت (٠,٤٩٣\*\*) وهذا دليل على أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بينهما وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المسار الوظيفي وبعده القوة المكافأة).

٣. إن قيمة معامل الارتباط بين متغير المسار الوظيفي وبعده القوة الخبرة قد بلغت (٠,٥٣١\*\*) وهذا دليل على أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بينهما وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المسار الوظيفي وبعده القوة الخبرة).

٤. إن قيمة معامل الارتباط بين متغير المسار الوظيفي وبعده القوة المرجعية قد بلغت (٠,٦٢٦\*\*) وهذا دليل على أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بينهما وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير المسار الوظيفي وبعده القوة المرجعية)، والجدول (٤) يوضح علاقة الارتباط بين متغير المسار الوظيفي وابعاد القوة التنظيمية كل على حدا.

الجدول (٤): علاقة الارتباط بين متغير المسار الوظيفي وابعاد القوة التنظيمية

على المستوى الجزئي

| المتغير التابع | القوة التنظيمية |              |            |              |
|----------------|-----------------|--------------|------------|--------------|
|                | القوة الشرعية   | قوة المكافأة | قوة الخبرة | قوة المرجعية |
| المسار الوظيفي | 0.533**         | 0.493**      | 0.531**    | 0.626**      |

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).  $P \leq 0.01$ ,  $N = 50$ .

ج. عرض وتحليل علاقة التأثير على المستوى الكلي: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على (يؤثر متغير المسار الوظيفي في ابعاد القوة التنظيمية معنوياً)، إذ يوضح الجدول (٥) أنَّ هناك تأثيراً معنوياً لمتغير المسار الوظيفي في ابعاد القوة التنظيمية على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٦,٧٦٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٣) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وعند درجتي حرية (١,٤٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٦٢١)، وهذا يعني أنَّ (٦٢,١%) من الاختلافات المفسرة في القوة التنظيمية تعود إلى المسار الوظيفي أمَّا باقي الاختلافات قد تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنَّها غير داخلية في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٨,٤٨٢) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وعند درجتي حرية (١,٤٨)، وعند مقارنة معنوية التأثير البالغة (٠,٠٠٠) نجد أنَّها أقل من مستوى (٠,٠٥) مما يدل على معنوية التأثير، وبناءً على ما تقدّم سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي نصَّ عليها البحث الحالي، وعليه تأكد وجود التأثير المعنوي للمتغير المستقل (المسار الوظيفي) في المتغير التابع (القوة التنظيمية).

الجدول (٥): نتائج تأثير المسار الوظيفي في أبعاد القوة التنظيمية على المستوى الكلي

| المسار الوظيفي      |          |          |       |          | المتغير المستقل |
|---------------------|----------|----------|-------|----------|-----------------|
| قيمة مستوى المعنوية | F        |          | $R^2$ | T        |                 |
|                     | الجدولية | المحسوبة |       | الجدولية | المحسوبة        |
| ٠,٠٠٠               | ٤,٠٣     | ٩٦,٧٦٣   | ٠,٦٢١ | ١,٦٨     | ٨,٤٨٢           |

$$P \leq 0.05 \quad Df (1,48) \quad N = 50$$

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

د. عرض وتحليل علاقة التأثير على المستوى الجزئي: ولغرض إثبات أو نفي الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية فأنه يمكن التحقق من ذلك وفق الآتي:

١. تنص الفرضية الفرعية الأولى على (توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير المسار الوظيفي في بُعد القوة الشرعية)، إذ يوضح الجدول (٦) أنَّ هناك تأثيراً معنوياً لمتغير المسار الوظيفي في بُعد القوة الشرعية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٣,٨٦٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٣) عند درجتي حرية (١,٤٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٥١)، وهذا يعني أنَّ (٤٥,١%) من الاختلافات المفسرة في القوة التنظيمية تعود لمتغير المسار الوظيفي أمَّا باقي الاختلافات قد تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنَّها غير داخلية في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٥,٥٥٧) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وعند درجتي حرية (١,٤٨)، وعند مقارنة معنوية التأثير البالغة (٠,٠٠٠) نجد أنَّها أقل من مستوى (٠,٠٥) مما يدل على معنوية التأثير، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

٢. تنص الفرضية الفرعية الثانية على (توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير المسار الوظيفي في بُعد قوة المكافأة)، إذ يوضح الجدول (٦) أنَّ هناك تأثيراً معنوياً لمتغير المسار الوظيفي في بُعد قوة المكافأة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٨,٥٥٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٣) عند درجتي حرية (١,٤٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٢٤)، وهذا يعني أنَّ (٥٢,٤%) من الاختلافات المفسرة في القوة التنظيمية تعود لمتغير المسار الوظيفي أمَّا باقي الاختلافات قد تعود

إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٥,١٨٢) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وعند مقارنة معنوية التأثير البالغة (٠,٠٠٠) نجد أنها أقل من مستوى (٠,٠٥) مما يدل على معنوية التأثير، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

٣. تنص الفرضية الفرعية الثالثة على (توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير المسار الوظيفي في بُعد قوة الخبرة)، إذ يوضح الجدول (٦) أن هناك تأثيراً معنوياً لمتغير المسار الوظيفي في بُعد قوة الخبرة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٠,٢٣٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٣) عند درجتي حرية (١,٤٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٦١١)، وهذا يعني أن (٦١,١%) من الاختلافات المفسرة في القوة التنظيمية تعود لمتغير المسار الوظيفي أمّا باقي الاختلافات قد تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٧,٣٢٢) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وعند مقارنة معنوية التأثير البالغة (٠,٠٠٠) نجد أنها أقل من مستوى (٠,٠٥) مما يدل على معنوية التأثير، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

٤. تنص الفرضية الفرعية الرابعة على (توجد علاقة تأثير معنوية لمتغير المسار الوظيفي في بُعد قوة المرجعية)، إذ يوضح الجدول (٦) أن هناك تأثيراً معنوياً لمتغير المسار الوظيفي في بُعد قوة المرجعية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٢,٧٣٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٣) عند درجتي حرية (١,٤٨) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٩٧)، وهذا يعني أن (٥٩,٧%) من الاختلافات المفسرة في القوة التنظيمية تعود لمتغير المسار الوظيفي أمّا باقي الاختلافات قد تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (٦,٩٨١) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وعند مقارنة معنوية التأثير البالغة (٠,٠٠٠) نجد أنها أقل من مستوى (٠,٠٥) مما يدل على معنوية التأثير، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٦): نتائج تأثير المسار الوظيفي في أبعاد القوة التنظيمية على المستوى الجزئي

| المسار الوظيفي      |          |          |                |          | المتغير المستقل |                |
|---------------------|----------|----------|----------------|----------|-----------------|----------------|
| قيمة مستوى المعنوية | F        |          | R <sup>2</sup> | T        |                 | المتغير التابع |
|                     | الجدولية | المحسوبة |                | الجدولية | المحسوبة        |                |
| 0.000               | 4.03     | 23.864   | 0.451          | 1.68     | 5.557           | القوة الشرعية  |
| 0.000               |          | 28.552   | 0.524          |          | 5.182           | قوة المكافأة   |
| 0.000               |          | 30.232   | 0.611          |          | 7.322           | قوة الخبرة     |
| 0.000               |          | 42.733   | 0.597          |          | 6.981           | قوة المرجعية   |

$P \leq 0.05$  Df (1,48) N = 50

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

## المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** في ضوء ما تم تناوله في الجانب الميداني تبلورت جملة من الاستنتاجات وهي كما يلي:

١. أظهرت نتائج البحث اتفاق غالبية الأفراد المبحوثين على ان الشركة المبحوثة تولي اهتماماً بتهيئة مسار وظيفي يساهم بتقوية اركان الشركة وتقوية اهم ركن فيها وهو المورد البشري، والذي أكد هذا الامر هي نتائج الاوساط الحسابية للإجابات التي تجاوزت الوسط الفرضي.
٢. ان الشركة مهتمة بشكل كبير بوضع مسار وظيفي واضح ومصمم وفقاً لمستوى ومهارات الموظفين العاملين بالشركة ويناسب التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية المحيطة بها.
٣. أظهرت نتائج البحث اتفاق غالبية الأفراد المبحوثين على ان الشركة المبحوثة تستخدم كافة مصادر القوة التنظيمية، والذي أكد هذا الامر هي نتائج الاوساط الحسابية للإجابات التي تجاوزت الوسط الفرضي، ومن اهم هذه القوى هي قوة المكافأة التي كان لها أثر كبير في زيادة انتاجية الموظفين.
٤. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي على المستوى الكلي والجزئي أنَّ هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث وابعاده على المستوى الكلي والجزئي وبمستوى عالٍ، لتشير هذه النتائج الى ان تعزيز القوة التنظيمية في الشركة المبحوثة يعتمد بشكل كبير على المسار الوظيفي، اي ان كلما كان اهتمام الادارة العليا بالمسار الوظيفي أكبر كلما ساهم ذلك في تعزيز القوة التنظيمية.
٥. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على المستوى الكلي والجزئي أنَّ هناك علاقة تأثير معنوية بين متغيرات البحث، وقد فسر متغير المسار الوظيفي جزءاً مهماً من تأثيره بأبعاد القوة التنظيمية.
٦. وفقاً للمسار الوظيفي المخطط بالشركة يتم اختيار الموظفين الاكفاء اصحاب الخبرة والمعرفة العالية بأساليب ادارة العمل لتولي المناصب لما لهم من مميزات تؤهلهم للتأثير بشكل كبير وايجابي على الموظفين من خلال تقديم النصح والارشاد لهم.
٧. تحظى ادارة الشركة بتأييد كبير من موظفي الشركة وذلك بسبب اهتمام الشركة بالعلاقات الانسانية مع الموظفين وهذا الامر ساهم بتوليد صورة ايجابية لدى الموظفين وانجذابهم لهم وينفذون اوامرهم بدون تردد.

ثانياً. **التوصيات:** في ضوء الاستنتاجات السابقة نشير إلى أهم المقترحات التي تعزز الإطار البحثي وعلى النحو الآتي:

١. استمرار ثقافة دعم موظفي الشركة من خلال نظام المكافآت بكافة انواعها (المادية والمعنوية)، وتمييز الموظفين المبدعين بإعطائهم الاولوية بمنحهم هذه المكافآت لتشجيع باقي الموظفين.
٢. يجب ان تستمر الشركة المبحوثة باهتمامها بالمسار الوظيفي من خلال تخطيط مسار وظيفي فعال ومنسجم مع خطط ورؤى الشركة المبحوثة وامكانات ومهارات الموظفين العاملين فيها، فضلاً عن توعية الموظفين بأهمية المسار الوظيفي من خلال عقد الدورات والندوات التثقيفية.
٣. يجب على الادارة العليا ان تولي اهتماماً أكبر بتهيئة كادر وموظفي الشركة لاستلام المناصب القيادية او الإشرافية من خلال اشراكهم بالدورات التدريبية وتزويدهم بالترشيد والنصح الدائمين بشكل دوري ومستمر لدعم خبراتهم.
٤. الاطلاع على تجارب الشركات المماثلة في تهيئة المسار الوظيفي والهيكل التنظيمي الخاص بهم ومحاولة تطبيقها على الشركة المبحوثة.
٥. اختيار مسؤولي المناصب القيادية في مستوى الادارة العليا وفقاً لمستواهم الدراسي وخبراتهم.

٦. يجب على الإدارة العليا الاستمرار بالاهتمام بالعلاقات الانسانية التي تربط الموظفين واستخدام سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والارشاد لهم.

#### المصادر

#### المصادر العربية:

#### أولاً. الرسائل الجامعية:

١. بوراس، فائزة، (٢٠٠٨)، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة-باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.

٢. العبد الله، احمد حمود، (٢٠١٥)، مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل (دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

٣. العبيدي، مروة سعدون صالح، (٢٠١٢)، العلاقة والأثر بين مراحل المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٤. عثمان، برحاب، فتحي، معيوش، (٢٠١٦)، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سبورتاف مغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

#### ثانياً. الدوريات:

١. الزبيدي، سحر عناوي رهيو، (٢٠١٧)، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الاقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٤)، العدد (٣).

٢. سارة، مومني، بوسهمين، احمد، (٢٠١٨)، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار):

Global Journal of Economics and Business، Vol. 4، No. 2.

٣. الصائغ، محمد جبار، العبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٥)، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الاعمال، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٧)، العدد (٤).

٤. الهيتي، صلاح، (٢٠٠٤)، أثر تطوير الموارد البشرية في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٠)، العدد (٢).

#### ثالثاً. المؤتمرات والندوات:

١. الحكيم، حلمي حسين، (٢٠٠٣)، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة-دولة الإمارات العربية المتحدة.

#### رابعاً. الكتب:

١. المرسي، جمال الدين محمد، (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر.

#### خامساً. الانترنت:

١. الموقع الرسمي للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء:

<http://www.sdisamarra.com/index.html>

## ثانياً. المصادر الاجنبية:

### First: Journals & Articles:

1. Oentaryo, R. J., et al., (2018), JobComposer: Career Path Optimization via Multicriteria Utility Learning, ECML-PKDD Data Science for Human Capital Management.

### Second: Books:

1. Armstrong, M., (2009), Human Resources Management Practice, 11<sup>th</sup> Ed , Kogan Page Limited, India.
2. Daft, R. L., (2008), Management, 8<sup>th</sup> Ed, Thomson South-Western, United States of America.
3. John R. Schermerhorn, J., et al., (2010), Organizational Behavior, 11<sup>th</sup> Ed , John Wiley & Sons, United States of America.
4. John R. Schermerhorn, J., et al., (2012), Organizational Behavior, 12<sup>th</sup> Ed , John Wiley & Sons, United States of America.
5. Robbins, S. P. and T. A. Judge, (2017). Organizational Behavior. Italy, 17<sup>th</sup> Ed, Pearson Education Limited, Italy.
6. Stewart, G. L. & K. G. Brown, Keneth, (2019), Human Resource management: Linking strategy to practice, 4th Ed, John Wiley & Sons, India.