

مصادر القوة التنظيمية كمصدر لتحقيق النجاح الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية لمديرية التربية في محافظة النجف الأشرف

أ.د. حامد كريم الحدراوي

الباحث علي عبد حنوف

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

DOI: <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i72.15698>

الملخص:

سعت الدراسة الى اعتماد مصادر القوة التنظيمية كمصدر في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وقد تم تطبيق البحث في المديرية العامة لتربية في محافظة النجف الاشرف، ولغرض تحقيق أهداف البحث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٠١) فرداً من أعضاء الإدارة العليا والوسطى وقد تم اعتماد إستمارة الإستبانة لغرض جمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية بهدف دعم دقة الإجابات وبغية الحصول على إجابات متوازنة. وقد استخدم البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات مثل معاملات الارتباط والانحدار والنمذجة الهيكلية. وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أنّ النجاح الاستراتيجي يُعد من أهم الأهداف الحرجة بالنسبة لمنظمات القطاع العام وذلك لتماسها المباشر مع المجتمع والذي يتطلب مجموعة من العناصر الاساسية التي تساهم في تحقيقه من خلال دعم مصادر القوة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: مصادر القوة التنظيمية، النجاح الإستراتيجي، المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف.

Abctract:

The study aims to detirnmine the impact of organizational strength in achieving strategic success, and the research was applied in the General Directorate of Education in the Al-Najaf Governorate, and for the purpose

of achieving the objectives of the research, a random sample of (101) members of the upper and middle management was selected. The questionnaire was adopted For the purpose of data collection as well as personal interviews in order to support the accuracy of the answers and in order to obtain balanced answers. The research used a set of statistical methods in data analysis such as correlation coefficients, regression and structural modeling. The research reached a number of conclusions, the most important of which are: Strategic success is one of the most critical goals for public sector organizations, due to their direct contact with society, which requires a set of basic elements that contribute to achieving it by supporting organizational sources of power.

Keywords: sources of organizational strength, strategic success, the General Directorate of Education in Najaf Governorate.

المبحث الأول: منهجية الدراسة:

اولاً/ مشكلة الدراسة

نظراً لما يشهده العالم من تغيرات سريعة في مجالات الحياة المادية التقنية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والعلمية ، وهذا ما جعل المنظمات بأمرس الحاجة إلى اليات استراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة والإلمام ببيئة عملها (أنشطتها ومواردها والخدمات والمنتجات التي تقدمها والمستفيدين من تلك الخدمات)، فضلاً عن تمكين إداراتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في التكهّن المبكر لتوجهات منظماتها، ثم اعتماد عمليات تضمن ادوات استراتيجية تنافسية، وتزودها بالادوات التي تمكنها من القدرة على المنافسة، كما وتمكنها من إعادة

اكتشاف نفسها بهدف الاستجابة للتحويلات الجديدة في القيم والنماذج التنظيمية، فضلاً عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين فرص نجاحها الاستراتيجي ، وهنا برزت مصادر القوة التنظيمية كاحدى تلك الاليات ، ويمكنهم من تحفيز العاملين على تقوية المنظمة لمواجهة تلك التحديات وتحقيق النجاح الاستراتيجي. من خلال ما تقدم يهدف البحث للتعرف على إعتداد مصادر القوة التنظيمية كمصدر في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ثانياً/ اهمية الدراسة

حظي موضوع النجاح الاستراتيجي باهتمامات كبيرة في أدبيات الإدارة في ظل التحديات التي تواجه عموم المنظمات فرصاً وتهديدات وقوة وضعفاً والتي اصبحت تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات وبقائها، وتكيفها ثم انتقالها من مركز التابع إلى المتحدي القائد، وتملي عليها وجوب التفكير بمنطق استيعاب المدخل الإستراتيجي وتوظيف معطيات العقل الإستراتيجي في مجابقتها، واستخدام استعداداتها لبلوغ النجاح الاستراتيجي في المدى القريب والبعيد، لا سيما حين تستحضر حالة التغير في منطق تفكير الإدارة من التقليدي الى المعاصر.

ثالثاً/ اهداف الدراسة

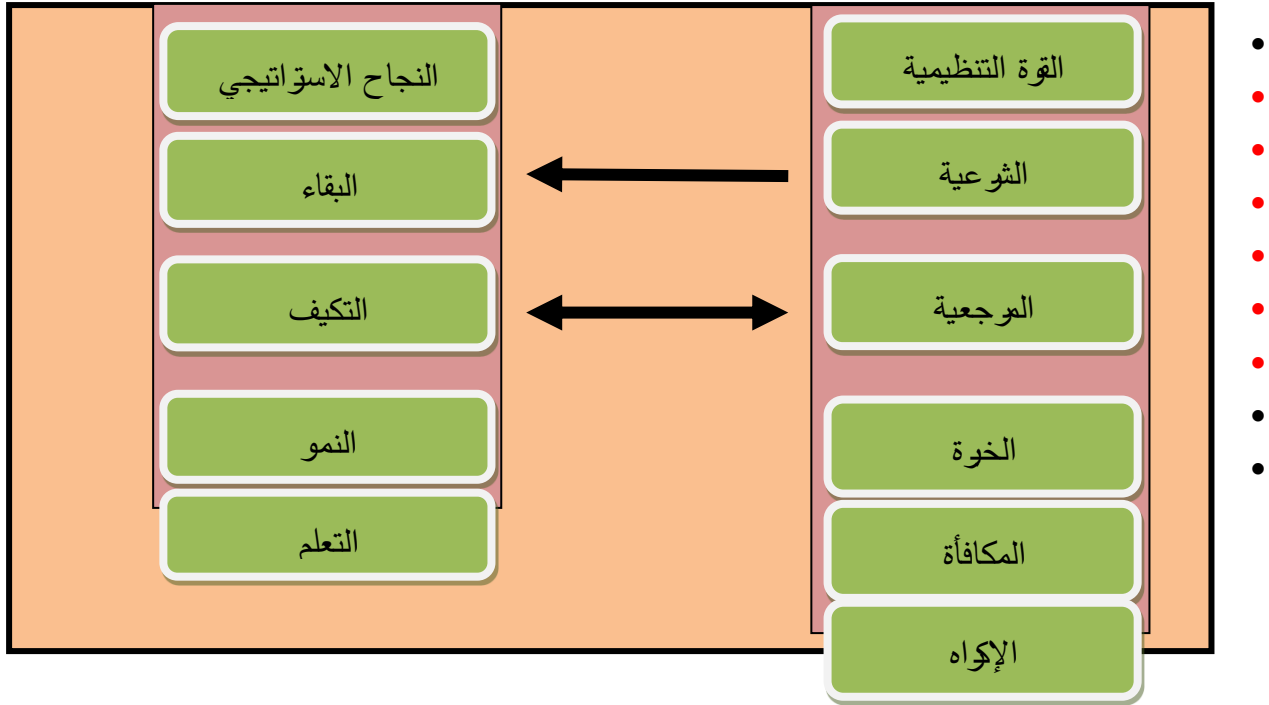
(١) بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعاتها وتجذير المعرفة التي تحويها، مع تهيئة إطار مفاهيمي يصف اتجاهاتها التفسيرية.

(٢) التعرف على المفاهيم المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي.

(٣) دراسة وتحليل العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي.

رابعاً/المخطط الفرضي للدراسة: يتضمن المخطط الفرضي للبحث الاتي :

- المتغير الوسيط: مصادر القوة التنظيمية وابعادها (الشرعية ، المرجعية ، الخبرة ، المكافأة ، الإكراه)
- المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي وابعاده (البقاء ، التكيف ، النمو ، التعلم)



خامساً/ فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين مصادر القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشرعية والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرجعية والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الخبرة والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين المكافأة والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإكراه والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين مصادر القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي
- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير معنوية بين الشرعية والنجاح الاستراتيجي



الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين المرجعية والنجاح الاستراتيجي
الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير معنوية بين الخبرة والنجاح الاستراتيجي
الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة تأثير معنوية بين المكافأة والنجاح الاستراتيجي
الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير معنوية بين الإكراه والنجاح الاستراتيجي
المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم القوة التنظيمية

تمثل القوة التنظيمية بأنها تحديد نمط القرارات وآيتها في المنظمة (القريوتي ، ٢٠٠٠ : ١٨٣) ، ويعرفها (Mcshane & Glinow, 2005 :370) بأنها قدرة الشخص أو المنظمة في التأثير على الآخرين ، في حين عرفها (Daft,2003 :58) بأنها قدرة التأثير على الآخرين بحكم الموقع في العمل . وعرفتها (السنوار ، ٢٠١٨ : ٢٣) بأنها القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين في المنظمة بهدف تحديد سلوكهم إلى حدٍّ ما يضمن تحقيق أهداف معينة . وأصبحت القوة التنظيمية تمثل موضوع عناية المؤسسات الفاعلة في الدول المتقدمة، وأصبحت تحتل مكانة متميزة في عقلية متخذي القرارات ، والقوة هي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، ولذلك يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة (العطية ، ٢٠٠٣ : ٢٤٤).

والقوة هي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، ولذلك فيجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، وبالرغم من أننا غالباً ما نسمع عن فساد القوة، ولكن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً، كما أشار أحد الكتاب فإنَّ أغلب الأدوية تؤدي إلى الموت إذا تم أخذها بكميات غير صحيحة (صادق ومحمد ، ٢٠١٤ : ٤) ، فالقوة هي المسيرة للأعمال وبدونها لا ينجز العمل سواء في منظمة صغيرة أو كبيرة، كذلك نجد في أي علاقة بين فردين أو أكثر (Hellriegel & Slocum, 2007). وتعد القوة ظاهرة نشطة وملحوظة وعامل أساسي في إدارة المنظمات وفي عملية اتخاذ القرار فهي تترجم كل تفاعل وعلاقة اجتماعية في أي منظمة، وتعد القوة وتأثيرها الأساس الحيوي الرئيس في

دراسة المنظمات، وهي واحدة من المجالات الرئيسية في الإدارة، حيث يقوم المدير بالتأثير في العاملين؛ لتوجيه سلوكهم بغية تحقيق الأهداف التربوية، وتحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم وتنميتهم والعمل معهم داخل المؤسسة (الحباري، ٢٠١٥: ٧٧).

وتعني القوة في هذه النظرية تحديد سلوك وحدة اجتماعية معينة من قبل وحدة اجتماعية أخرى في إطار المنظمة، كما أن المنظمة هي أساساً نظام من الوحدات الفرعية المتفاعلة معاً والتي تتلخص مهمتها الأساسية في التغلب على حالة عدم التأكد. ومن أجل التغلب على مشكلة عدم اليقين لا بد من توزيع وتقسيم هذه المهمة بين أقسام المنظمة وهذا التقسيم سوف يقود بالضرورة إلى إيجاد الاعتمادية فيما بين الأقسام، وعندما توجد حالة اللاتوازن في هذه الاعتمادية المتبادلة ستنشأ بالضرورة حالة القوة، وعليه فإن تقسيم العمل هو المصدر النهائي لقوة الوحدات الفرعية (الحباري، ٢٠١٥: ٧٧).

ثانياً/ ابعاد القوة التنظيمية

١. قوة الشرعية

هي القوة التي تستمد من موقع الفرد بالمنظمة والتي تعطيه الحق في الطلب من المرؤسين تنفيذ الأعمال الموكلة، حيث تعرف القوة الشرعية بأنها القوة التي يستطيع رب العمل أن يستمدّها من مكان عمله والتي بموجبها يقوم العاملون بتنفيذ أوامره (السنوار، ٢٠١٨: ٢٣).

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، وأن 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 (John, 2012: 268)، وغالباً يكون اتجاه هذا النوع من القوة باتجاه الأسفل مما يجعل المرؤسين يتعاونون مع المسؤول الأعلى مستوى كونه مديراً الأمر الذي يجعلهم يتقبلون أوامره وتعليماته

مهما كانت ، حيث أن وظيفة المدير تعطيه حق توجيه رؤوسه وإعطائهم التعليمات التي تنظم عملهم وعندما يكون أساس القوة رسمياً يكون جهد المسؤول الأعلى قليلاً في إقناع الموظفين الآخرين الأقل مستوى وظيفي (مومني، واحد ، ٢٠١٨ : ١٦٦).

٢. قوة المرجعية

هي قوة التأثير التي تنبع من الإحترام والإعجاب والمحبة التي يحملها الفرد تجاه آخر (الرميدي ٢٠١٩ : ١٨) وتعرف قوة المرجعية بأنها القوة المؤثرة في الأشخاص الآخرين والنابعة من الإحترام والمحبة المتبادلة. تكون القوة المرجعية في الشخص الذي يملك السمات الشخصية أو الموارد التي تمكنه من اثاره اعجاب الاشخاص العاملين معه وتجعلهم يتبعونه ويعتبرونه مرجع لهم، ويمارسون اعمالهم في سبيل رضاه، فعلى سبيل المثال اظهرت البحوث أن التسويق لبعض السلع التجارية عن طريق اشخاص مشهورين له أثر كبير في اختيارات الزبون، وقد يتمتع بعض الأشخاص الذين لا يشغلون مناصب قيادية رسمية بقوة مرجعية ويمارسون نفوذاً على الآخرين بسبب شخصيتهم المميزة وإعجاب وجاذبية العاملين لهم بشكل عاطفي (Robbins, et.al., 2017: 463).

٣. قوة الخبرة

هي المقدرة المبنية على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة (Drummond, 2000 :130) وتعرف قوة الخبرة بأنها القوة التي تكمن لدى الفرد من خبرات ومعارف واسعة ومتعددة. وهي قدرة الفرد على التأثير في الرؤوسين بما يمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات في مجال العمل (الرميدي ٢٠١٩ : ٧). وهي 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 الرؤوس المسؤول الذي يتمتع بسلطة خبرة لأن الأخير عادة ما يعرف المزيد عما يجب عمله أو كيفية القيام به أكثر مما يعرفه الرؤوس، وأن قوة الخبراء نسبية وليست مطلقة (John, 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 الخبيرة لأن المرؤوسين قد يمتلكون معرفة في التفاصيل الفنية أكثر مما يمتلك المدراء بالمستوى الاعلى (الكنعاني وآخرون ، ٢٠٢٠ : ٨).

٤. قوة المكافاة

هي قدرة الشخص على التأثير على سلوك الآخرين من خلال توفير الأشياء التي يرغبون في الحصول عليها، سواء كانت مالية أم غير مالية (Fred, 2012 : 72) وتعرف قوة المكافاة بأنها قوة الفرد في قدرته على التأثير على الآخرين بموجب منح الميزات التي يرونها مناسبة لهم لإنجاز اعمالهم المنوطة بهم (السنوار ، ٢٠١٨ : ٢٣). وهذا 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 الترقية أو الترقيات (Robbins, et.al., 2017: 462) وهذه المكافآت لها تأثير إيجابي فهي تجعلهم يطيعون أوامر المدير وينفذونها من دون 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 (الكنعاني وآخرون ، ٢٠٢٠ : ٨).

٥. قوة الاكراه والعقاب

هي قدرة الشخص على التأثير على سلوك الآخرين من خلال معاقبة لهم أو عن طريق خلق تهديد محتمل للقيام بذلك العقاب (Fred, 2012 : 73). وهي قوة القسر ومصدرها خوف العاملين من تقصيرهم في تادية واجباتهم أو عدم طاعتهم للمدراء والذي يمكن أن يعرضهم للعقاب المادي والمعنوي (قاسم ، ٢٠١٨ : ٤٤).

ثالثاً/ مفهوم النجاح الاستراتيجي

إن النجاح ما يسعى إليه كل إنسان له رسالة محددة في الحياة وخطة منظمة تستند إلى مراحل واضحة وخطوات راسخة وقائمة على القدرات والمؤهلات والتجديد والإبداع ، وسنتطرق إلى توضيح هذا المفهوم



باللغة والاصطلاح وقد عرف لغةً بأنه عملية اقتحامية ضد الخوف من الفشل واحتقار الذات والجهل والجمود والركود والغفلة، ويعني كذلك عملية مناهضة للاستكبار والاستبداد والاستعباد، وإن المرء الناجح هو الذي ينجح في إدارة علاقته مع ربه ومع ذاته وفي عطائه وإنجازاته ويؤثر في الآخرين تأثيراً إيجابياً ويتعلم كل جديد ومفيد يساعده على التميز والتأثير والإبداع. إذ يرى (الحلالمه والعزاوي ، ٢٠٠٩ : ١٢٠) إلى أن النجاح الاستراتيجي يتمثل في دعم القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية والاستمرار بشكل فاعل من خلال نقل المعارف الجديدة وتعلمها ووضعها موضع التنفيذ.

بينما يعتقد (Thomas,2005:303) بأن عوامل النجاح في التنظيم تعتمد على القيادة الناجحة وفهمها لاحتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح فضلاً عن تطوير إمكانيات رأس المال الفكري وتحفيز العاملين . ويشير (محمد ، ٢٠١٣ : ٤١) إلى أن النجاح الاستراتيجي يمثل قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو. ويرى الركابي بنفس الشيء مع تغير يمكن أن يكون بسيطاً إلا أنه يعد جوهرية في الوقت ذاته إذ يقول " إن النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها " (الركابي ، ٢٠٠٤ : ١٣٢). وهو يمثل الغاية التي تسعى إليها المنظمات من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع مراعاة رضا المستفيدين من خدماتها مع تسخير كافة عناصر قوتها الداخلية وتكييفها مع المتغيرات الخارجية باعتماد الكفاءة والفاعلية لتحسين خدماتها وتطويرها عبر استراتيجيات دروسة تمكنها من البقاء والنمو في بيئة الأعمال (هادي ، ٢٠١٨ : ٤٤).

رابعاً/ ابعاد النجاح الاستراتيجي

١- البقاء: يعد البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها ولكن ليس جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع متناغم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو، وبما إن التغيير عملية مستمرة لذلك يجب إدارته بأن يكون المدير فاعلاً في توقع التغيير أو حتى أن يكون مبدعاً لذا فقد



توجه المديرون نحو إحداث التغيير داخل المنظمة إذ إن البقاء اليوم يعتمد على من هو القوي ويقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساس لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير (خليل ، وحمود ، ٢٠١٩ : ١٧). يقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها. ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساسي لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير. إذ عُدت القدرة على التغيير محدداً لبقاء المنظمة أو موتها في بيئة حركية (الخفاجي، ٢٠٠٤: ١٠٠) ، يعد البقاء في ميدان المنافسة هدفاً تسعى له كافة المنظمات، وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وإن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (حسين، ٢٠٠٧: ١٦٤).

٢- التكيف: لقد ثبت أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في السابق فالمنافسة العالمية والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة والتنوع تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع، لأن هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على التجاوب في البيئتين الداخلية أو الخارجية .ويعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على أنه ثابت نسبياً في الحقائق المبدئية وتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي ويشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميز ويتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغيير المتميز على أنه تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (العنزي، 2010: 126) ويعبر التكيف عن "الحد الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغيير في داخلها و في البيئة الخارجية" وهو يمثل "الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة" ، ويكمن سر النجاح الإستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع التغيرات البيئية وبقائها نشطة فيها (التميمي، ٢٠٠٥: ٧٤). (محمد ، ٢٠٠٨ : ١٤٦). وبين (Kasten, 2006: 20)



بأن المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات. وإن غرض التكيف أن ينجز ويبقى التوازن التنظيمي وتحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء والنمو التنظيمي. في حين رأى (Daft, 2004:151) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً في البيئات المتقلبة هي تلك التي تبقى كل شخص على اتصال ثابت مع البيئة وذلك من أجل أن يتمكنوا من تحديد التهديدات والفرص، مما يمكن المنظمة من الاستجابة فوراً.

٣- النمو: يعد النمو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها. وقد استأثرت الدراسات المتعلقة بنمو المنظمة بأهمية استثنائية من قبل المتخصصين، وتضافرت جهودهم لبلورة اتجاهات إنموزجية لدراسة النمو كمفهوم وكظاهرة، فالنمو كمصطلح يؤثر الزيادة في حجم الجسم بما يداخله من تغييرات أساسية، وعلى مستوى المنظمة حدد (Starbuck, 1965) نمو المنظمة بـ "التغير في حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها"، وبما يجعل التغير يدخل في باب الزيادة أو النقصان، والتركيز على التوسع الأفقي أو العمودي في المنظمة كمقياس لنموها، وفي إطار التمييز بين النمو والتطور عدّ النمو تغيراً في حجم المنظمة، أما التطور فهو "نشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها عبر إحداث تطور شامل في المناخ السائد فيها" أو "التغير الحاصل خلال عمر المنظمة" (محمد ، ٢٠٠٨ : ١٤٦). وينظر (Jones, 2007: 312) للنمو كمرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية. إنّ النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قسمها العملي وتخصصها، وبالتالي تطوّر ميزة تنافسية . وتعد المنظمة القادرة على اكتساب الموارد تكون كالتي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً . وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند بدايتها.

٤- التعلم: على الرغم من ظهور مفهوم التعلم في مجالات معرفية كثيرة، فإنّه يمكن القول أن تأطير هذا المفهوم وتمييزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى كالتغيير مثلاً تعد من أولى الصعوبات التي



تواجه الباحث في هذا الموضوع ، وبالرغم من كون التعلم مألوف في الحياة الاعتيادية ولكن تحديد مفهوم علمي له مسألة مثيرة للجدل (البغدادي، ٢٠٠٦: ٥) وهذه الصعوبة في تحديد مفهوم التعلم دفعت الكثير من الباحثين والكتاب إلى محاولة تطوير مفهوم للتعلم من مناهج متعددة حسب تخصصاتهم ونظرتهم للموضوع. وأشاروا الى ان هناك خمس قواعد تحتاجها المنظمات بين الجماعات والأفراد لتعزيز التعلم والنجاح وهي النبوغ الشخصي والرؤيا المشتركة ونماذج العقل وتعلم الفريق وتفكير النظم (العنزي ، ٢٠١٠: ١٣١).

ويمثل التعلم اهم السمات للمنظمات المعاصرة، التي تركز عليها لتعزيز معرفتها ومعرفة مواردها البشرية، ومن ثم ضمان التحسين المستمر لعملياتها ، لضمان عدم التقادم بل ومواكبة كافة المستجدات التي تصادفها في العمل، للازدهار والتطور المستمر في تغيير منتجاتها وخدماتها المقدمة للمجتمع (حسين ، ٢٠٢٠: ١١).

وللتعلم دور كبير في تعزيز قدرة المتعلمين على التكيف والتاقل مع المحيط ومن هنا نجد بان التعلم اصبح السمة الاساسية للمنظمات المعاصرة والحديثة التي تريد المحافظة على بقائها واستدامتها في ميدان المنافسة والذي يتطلب ان تحرص على ان تكون ذات معرفة متفوقة ومتساوية في مستويات التغيير الذي يتناسب مع البيئة التي تعمل بها (الكبيسي ، ٢٠١٧ : ٧).

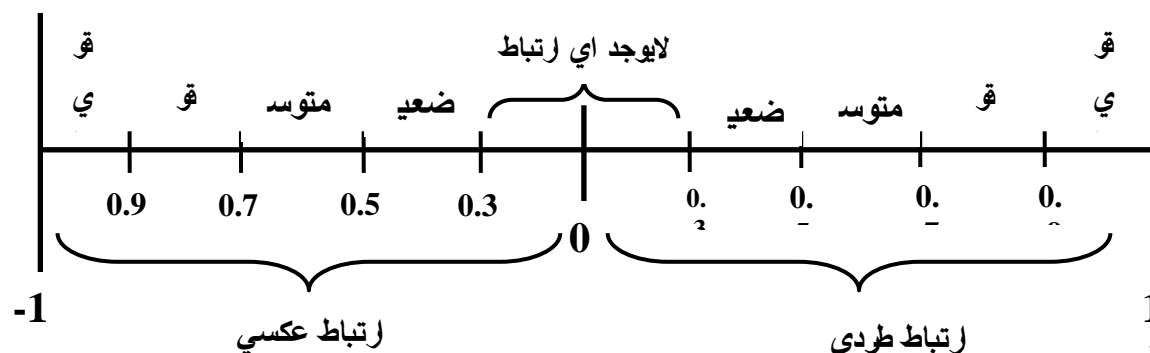
المبحث الثالث: الجانب العملي:

اولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تنص فرضيات الارتباط الرئيسية على وجود علاقة ارتباط معنوية على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد ، ومن أجل التعرف على طبيعة وقوة الارتباط بين المتغيرات سيتم الاعتماد على مصفوفة الارتباط ، حيث تشير الدراسات الى أنَّ قوة الارتباط تكون حالة اشارة معامل الارتباط سالبة ($r < 0$) فإنها توجد علاقة ارتباط عكسية ، وفي حالة اشارة معامل الارتباط موجبة ($r > 0$) فإنها توجد علاقة ارتباط طردية

، أمّا إذا كانت قيمته صفر فهذا يشير الى إنعدام العلاقة ، وأنّ قوّة الارتباط تعتمد عن مقدار القرب أو البعد عن الصفر وكما موضح في الجدول (١) .

الجدول (١) تصنيف قوّة الارتباط بين متغيرين أو أكثر



(١) الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين مصادر القوة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي.

من مراجعة معطيات الجدول (٢) يتضح بأنّ هنالك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين المتغيرين بلغت (0.731) ، وأنّ هذه العلاقة هي معنوية بالإعتماد على قيمة (P) المحتسبة حيث كانت قيمتها أصغر من مستوى المعنوية المعتمد للدراسة والبالغ (0.05) ، وعلى المستوى الفرعي فقد كانت العلاقات معنوية وإيجابية ، بالإعتماد على قيمة (P) المحتسبة حيث كانت قيمتها أصغر من مستوى المعنوية المعتمد للدراسة والبالغ (0.05)، وهنا يكون القرار الإحصائي تحقق الفرضية .

الجدول (٢) نتائج علاقة الارتباط بين مصادر القوة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي وأبعادها

المتغير	Y1	Y2	Y3	Y4	Y
M1	.496**	.548**	.345**	.360**	.513**
Sig.	.000	.000	.001	.001	.000
M2	.489**	.535**	.433**	.386**	.542**



Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
M3	.510**	.462**	.354**	.322**	.483**
Sig.	.000	.000	.001	.002	.000
M4	.577**	.637**	.580**	.610**	.708**
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
M5	.626**	.466**	.442**	.341**	.548**
Sig.	.000	.000	.000	.001	.000
M	.711**	.691**	.565**	.525**	.731**
Sig.	.000	.000	.000	.000	.000

ثانيا : تحليل علاقات التأثير

بعد اختبار فرضيات الارتباط التي اشارت بوجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات وتحقق الفرضيات الارتباطية ، وهذا هو شرط أساسي يجب تحقيقه قبل المضي قدما بتحليل التأثير ، ومن هنا يتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية وفرضياتها الفرعية ، وسيتم اختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة تأثير كل بعد من الأبعاد ، ثم اختبار الفرضية الرئيسية على نحو الإجمال ، ويتم التعرف على معنوية التأثير بالإعتماد على قيمة (F) المجدولة ومقارنتها بقيمتها المجدولة ، بالإضافة إلى مستوى الدلالة (P) والذي يجب أن يكون أصغر من الخطأ المسموح به والبالغ (0.05) ، وكما يأتي:

الفرضية التأثير المباشرة الأولى : توجد علاقة تأثير معنوية بين مصادر القوة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي

من متابعة نتائج الجدول (٣) يتضح وجود علاقة تأثير معنوية فقد كانت المعادلات الانحدارية تشير إلى أنّ معامل ألفا سجل قيمة بلغت (0.949) ومعامل بيتا سجل قيمة بلغت (0.769) وإنّ قيمة معادلة الانحدار ومعامل بيتا تشير إلى أنّ التغيير بمقدار واحد في بعد مصادر القوة التنظيمية يؤدي الى زيادة في المتغير المعتمد النجاح الإستراتيجي بمقدار (0.769) ، وبشكل عام يتضح بأنّ مصادر القوة

التنظيمية تؤثر معنويا في النجاح الإستراتيجي حيث إن قيمة (F) المحتسبة كانت أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ، (0.01) ، كما وإن النموذج قادر على تفسير (53.4%) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد وفقا لقيمة معامل التحديد الذي بلغ (0.534)

الجدول (٣) تحليل تأثير مصادر القوة التنظيمية وأبعادها في النجاح الإستراتيجي

المتغير المستجيب	P	F	R ²	معاملات الانحدار		المتغير التفسيري وأبعاده
				β	α	
النجاح الإستراتيجي	0.000	30.741	0.263	0.491	2.058	الشرعية
	0.000	35.748	0.294	0.419	2.433	المرجعية
	0.000	26.103	0.233	0.332	2.819	الخبرة
	0.000	86.130	0.501	0.607	1.709	المكافأة
	0.000	36.977	0.301	0.422	2.435	الأكراه
	0.000	98.741	0.534	0.769	0.949	مصادر القوة التنظيمية
قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 3.96 قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 6.95						

ومن خلال ماتقدم يمكن صياغة معادلات الانحدار وكما في الجدول (٤).

الجدول (٤) خلاصة معادلات تأثير مصادر القوة التنظيمية في النجاح الإستراتيجي

$Y = \alpha_2 + \beta_2 M_2$ $Y = 2.433 + 0.419 X_2$	$Y = \alpha_1 + \beta_1 M_1$ $Y = 2.058 + 0.491 X_1$
$Y = \alpha_4 + \beta_4 M_4$ $Y = 1.709 + 0.607 X_4$	$Y = \alpha_3 + \beta_3 M_3$ $Y = 2.819 + 0.332 X_3$



$Y = \alpha_6 + \beta_6 M_6$	$Y = \alpha_5 + \beta_5 M_5$
$Y = 0.949 + 0.769 X_6$	$= 2.435 + 0.769 X_5$
	Y

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً/ الاستنتاجات:

- يُعد موضوع القوة التنظيمية من المتغيرات المهمة التي تناولتها بحوث الإدارة الإستراتيجية بإعتبارها مصدر حيوي لإزدهار المنظمات ودعم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية التي تعتمد على القائد الذكي.
- يُعد النجاح الإستراتيجي أحد أبرز الأهداف الحرجة بالنسبة لمنظمات القطاع العام وذلك لتماسها المباشر مع المجتمع عند تقديم الخدمات.
- تعطي المؤسسة فرصة كافية للمنتسبين لتقديم التغذية العكسية والملاحظات التي يرونها مناسبة لإنجاز أعمالهم.
- تحاول المؤسسة أن تجعل الموظفين يشعرون بالمسؤولية تجاه تطوير المؤسسة وزيادة الإنتاج إلا أن ذلك لم يكن بمستوى الطموح.
- تضع المؤسسة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة وتحدد جدول زمني لإنجازها.
- تتابع الإدارة العليا تنفيذ القرارات الصادرة بشكل صارم وتؤكد على المدخل الاخلاقي عند تنفيذها.
- هنالك استعداد كبير لدى الجميع من أجل التعلم من الأخطاء وفهم طريقة الأعمال بالطريقة المناسبة.
- هنالك صعوبة في تحديد تحمل المسؤولية عن الأعمال والنشاطات والمهام وخاصة عندما يحدث أمراً صعباً وخطراً.
- الضعف في توزيع المهام بناء على المواقع والمراكز الوظيفية وتفويض الأشخاص لمراقبة الأعمال لجميع الموظفين دون استثناء.



١٠. تعتمد المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي لبناء سمعة حسنة مع وجود بعض الضعف في استثمار العلاقات مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.
 ١١. تحرص المؤسسة على وضع مصلحة المستفيدين من ضمن أولوياتها وتتابع إنجازات المؤسسات المشابهة إلا إنها لا تتمكن من التفوق التنافسي عليها.
 ١٢. تتابع المؤسسة المستجدات كافة التي تحصل في رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.
 ١٣. تعمل المؤسسة بشكل دوري على استضافة ذوي الخبرة من أجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل مشاريع النمو التي ترغب بتنفيذها.
 ١٤. أثبتت النتائج أنّ هنالك تأثير إيجابي لمصادر القوة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- ثانيا/ التوصيات:
١. الحاجة الى تهيئة البيئة الوظيفية المناسبة للعمل التي تسهم في دفع المنتسبين الى الشعور بالمسؤولية تجاه الأعمال والمهام المناطة بهم.
 ٢. تحديد المهام والأعمال بشكل واضح للجميع من أجل تحديد أوجه القصور وتحمل المسؤولية.
 ٣. ضرورة قيام الإدارة العليا بإعطاء بعض الصلاحيات والمرونة الكافية عند تنفيذ القوانين والتعليمات الصادرة.
 ٤. توزيع المهام الوظيفية بحسب التخصص وبحسب الموقع والمركز الوظيفي وبما يضمن إنسيابية إنجاز الأعمال .
 ٥. التوسع في تفويض الأشخاص لمراقبة الأعمال لجميع الموظفين وبشكل متساوي من دون إستثناء.
 ٦. العمل على استثمار العلاقات مع الآخرين في وسائل التواصل الاجتماعي أو خارجها من أجل تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق اهدافها.
 ٧. إعتداد عامل الخبرة في دعم وتمييز الأفكار المبدعة التي يمكن تطبيقها وبين الأفكار التي لا يمكن تطبيقها .

٨. دعم الأفراد المبدعين وتشجيعهم من خلال التوسع في تقديم المكافآت المادية والمعنوية وبما يتناسب مع ابداعاتهم وتوقعاتهم.
٩. الابتعاد عن المهام والأعمال التي يمكن أن يكلف بها المنتسبين والتي تقع خارج صلاحياتهم أو تتعارض مع الأهداف الوظيفية.
١٠. الحاجة للبحث عن اساليب وخطط المنافسين ومواكبة التجارب الناجحة التي تحافظ على بقائها واستقرارها.
١١. ضرورة متابعة المستجدات كافة التي تحصل في رغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.
١٢. على المؤسسة أن تعطي الأولوية لاستراتيجية للتوسع عند تحديد توجهها الإستراتيجي.
١٣. الحاجة الى تخصيص الموارد اللازمة والكافية لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي المؤسسة تنفيذها مستقبلا.
١٤. على المؤسسة أن تتعامل مع الاخطاء كفرص للتعلم للاستفادة من التجارب السابقة في تنفيذ عملياتها الحالية والمستقبلية.
١٥. زيادة الاهتمام بتوفير مصادر القوة التنظيمية وتوظيفها توظيفا سليما من أجل دعم النجاح الإستراتيجي.
١٦. في ظلّ الظروف الحالية والتغيرات السريعة فإنّ واقع الحال يفرض على المؤسسة أن تتبنى مصادر القوة التنظيمية كضرورة مهمة من خلالها توصل المنظمة الى تحقيق النجاح الإستراتيجي .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ١- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الأنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠.
- ٢- السنوار ، عبير توفيق ، علاقة القوة التنظيمية بالابداع الاداري دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، ٢٠١٨.

- ٣- العطية، ماجدة ، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٣.
- ٤- صادق، درمان ومحمد، شلير ،أثر القوّة التنظيمية في التغيير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من فاكوليات الأنسانية في جامعة دهوك، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن ، ٢٠١٤.
- ٥- الحيارى ، وضاح ، أثر القوّة التنظيمية على إبداع العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة البلقاء التطبيقية ، ٢٠١٥.
- ٦- مومني ، سارة، بوسهمين، احمد، أثر القوّة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة ، دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار ، المجلة الدولية للاقتصاد والأعمال ، العدد ٢ ، ٢٠١٨.
- ٧- الرميدي ، بسام سمير ، الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القوّة التنظيمية والسمعة التنظيمية ، دراسة تطبيقية ، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد ١١ ، ٢٠١٩.
- ٨- الكنعاني ، مصطفى كامل ، ومحمد ، عبد الرحمن ، ونصيف ، سعد صبار ، دور المسار الوظيفي في تعزيز القوّة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد ٤٩ ، ٢٠٢٠.
- ٩- قاسم ، كريمة ، القوّة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ماجستير ، جامعة احمد دراية ، ٢٠١٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. McShane Steven L. and Mary Ann Von Glinow (2005): Organizational Behavior, 2nd ed, Mcgraw-Hill Co.
2. Daft , Richard L (2003): Organization Theory and Design , southwestern college publishing , U.S.A.
3. Hellriegel, Don and Slocum, J.W. (2007), Organizational Behavior, 11ed Thomson Southwestern.
4. John R. Schermerhorn, J., et al., (2012), Organizational Behavior, 12th Ed , John Wiley & Sons, United States of America.
5. Robbins, S. P. and T. A. Judge, (2017). Organizational Behavior. Italy, 17th Ed, Pearson Education Limited, Italy.

6. Drummond , Helga.(2000):Introduction to Organizational Behavior , New York , oxford university press.
7. Fred, Lunenburg (2012) power and leadership : an influence process, sam Houston state university, international journal of management, business, and administration volume 15, number 1.
8. Daft, R. L., (2008), Management, 8th Ed, Thomson South–Western, United States of America.