

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



شعبة علم النفس

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تحت عنوان

مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين

دراسة ميدانية بمؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك

- بسكرة -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

* د/ جوادي يوسف

*بن عمر فاطنة

السنة الجامعية: 2016/2015



شكر و عرفان

الشكر و الحمد لله تعالى الذي وفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع

أشكر أستاذي المشرف الدكتور "جوادي يوسف" الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي رافقتني طوال عملي الدؤوب، والذي علمني معنى الصبر و الكفاح في سبيل العلم و المعرفة والذي تجسدت فيه كل معاني الأخلاق الطيبة و التواضع، بكل فخر واعتزاز أقول: شكرا لك أستاذي المحترم و الفاضل و أمثالك ندرة نادرة

ولا أنسى بالذكر الأستاذ الحاضر روحا الغائب جسدا الذي كان لنا دوما الدعم والسند وكان نعم الموجه المرحوم الأستاذ "أوزليفي ناجي" رحمه الله.

كما أشكر كل أساتذتي الأفاضل و أستاذاتي الفضليات كل باسمه على كل المجهودات التي قدموها لنا خلال مشوارنا الدراسي

أشكر كل موظفي مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة كل باسمه، على الجهود والتعاون الذي قدموه لي خلال فترة الدراسة الميدانية بمؤسستهم المحترمة

أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة سواء بالقول أو بالعتاء و العمل

و إلى كل من نسيه قلبي لن تنساه ذاكرتي

إلى كل هؤلاء أقول شكرا

بن عمر فاطنة

ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين، من خلال طرح إشكالية تبلورت في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين؟ ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة لتكون عينة للبحث الحالي، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الإستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على إطارات و مسؤولي المؤسسة المبحوثة، إذ تم توزيع 50 استمارة، كانت 45 منها صالحة للتحليل الذي تم باستخدام برنامج (SPSS)؛ و أفرز البحث مجموعة من النتائج أهمها وجود مصادر للقوة التنظيمية حسب ادراك القادة الإداريين و تمثلت هاته المصادر في مصدر قوة المعلومات الذي حاز على نسبة كبيرة من الموافقة من طرف المسؤولين، ثم مصدر قوة الخبرة الذي جاء بالمرتبة الثانية، تلاها مصدر قوة القانون، ثم مصدر المكافأة و المرجعية، و أخيرا مصدر قوة العقاب بأدنى نسبة من الموافقة في المنظمة المبحوثة، ووجود علاقة بين هاته المصادر من خلال توظيفها في المواقف المختلفة بين الرئيس و المرؤوس، و حسب المنظمات الدينامية التي تهتم بالموارد البشري و تركز على عمل أعضاء الجماعة و الفريق؛ و البيروقراطية التي تعتمد على أسلوب الأمر و الاتصال النازل، و قدمت الباحثة مجموعة من المقترحات و التوصيات أهمها تعزيز الوعي داخل المؤسسة المبحوثة و على المستويات كافة بأهمية مصادر القوة التنظيمية؛ و ضرورة العمل على تغيير معنى القوة السلبي إلى المعنى الإيجابي بمحاولة توحيد الجهود من أجل ترسيخ مفهوم القوة التنظيمية مثلها مثل القوة السياسية و القوة الاجتماعية.

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ب	مقدمة
	الإطار النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	تمهيد
7-6	إشكالية الدراسة
7	أسباب و دوافع اختيار الموضوع
8	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
10-9	تحديد مصطلحات الدراسة
15-10	بعض الدراسات السابقة
16-15	أهمية الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية
	الفصل الثاني: القيادة
18	تمهيد
20-18	1- مفهوم القيادة
21	2- القيادة و المفاهيم المتقاربة لها
21	1-2 القيادة و الإدارة
22	2-2 القيادة ومفهوم الرئاسة

فهرس المحتويات

23	2-3 الفرق بين القائد و المدير
32-23	3- عناصر القيادة
33-32	4- أهمية القيادة
43-33	5- نظريات القيادة
47-44	6- الأنماط القيادية
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: القوة التنظيمية	
49	تمهيد
50-53	1- مفهوم القوة التنظيمية
54-53	2- خصائص القوة التنظيمية
55	3- استخدامات القوة التنظيمية
55	4- القوة و المفاهيم المتقاربة بها
56-55	4-1 القوة و مفهوم السلطة والنفوذ
57-56	4-2 القوة ومفهوم الصلاحية
75	4-3 القوة و مفهوم التأثير
65-75	5- نظريات القوة الإدارية
73-66	6- مصادر القوة التنظيمية
74	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
77	تمهيد
77	1- منهج الدراسة
79-78	2- مجالات الدراسة
81-79	3- مجتمع و عينة الدراسة
84-81	4- أدوات الدراسة

فهرس المحتويات

85	5- أسلوب المعالجة الإحصائية
86	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج
88	تمهيد
96-88	1- عرض و تحليل النتائج
100-96	2- مناقشة و تفسير نتائج الدراسة
101	3- استنتاجات الدراسة
102	4- توصيات و مقترحات الدراسة
107-104	قائمة المراجع
ج	خاتمة
120-110	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	الفرق بين القيادة والإدارة	01
22	الفرق بين القيادة و الرئاسة	02
23	الفرق بين القائد و المدير	03
31	مصادر القوة التنظيمية و النفوذ القيادي	04
32	أساليب التأثير القيادي الأكثر شيوعا	05
43	نموذج فروم بيتون- خمس أساليب لاتخاذ القرارات	06
80	المجتمع الأصلي و عدد أفراد العينة	07
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
81	توزيع عينة الدراسة حسب حسب متغير الخبرة	09
82	أبعاد استبيان مصادر القوة التنظيمية	10
90-88	نتائج استجابات الأفراد لبنود متغير مصادر القوة التنظيمية	11
95	ترتيب مصادر القوة التنظيمية حسب أبعاد الإستبيان	12
96	العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية	13

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
24	عناصر القيادة	01
26	مهارات القيادة	02
30	صفات القائد الفعال	03
39	متغيرات النظريات الموقفية	04
42	نموذج tannenbaum&schmidt للقيادة	05
47	الأنماط القيادية الثلاثة	06
65	القوة الضمنية المعلنة	07
70	دراسة تحليلية موقفية بخصوص القوة الإدارية العمودية	08
70	نموذج hellriegel&slocum الافتراضي الخاص باستخدام أنواع القوة في المنظمات الدينامية والبيروقراطية	09
73	العوامل الاستراتيجية التي تؤثر على القوة الأفقية للأقسام الوظيفية	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
114-110	الصورة الأولى لاستبيان الدراسة	01
118-115	الصورة النهائية لاستبيان الدراسة	02
119	قائمة الأساتذة المحكمين	03
120	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04

مقدمة

تعد القوة عاملا رئيسيا و مؤثرا في عمليات المنظمة، و قد تعاقب الكتاب و الباحثين ومنهم: french&Raven,1959,Hickson,etal,1971 ;Pfeffer,1982 ;Hardy,1985 ;Robbins,1997 ;Certo,1997 ;Hodge&Anthony,1991 ;Hach,1997 ;90 في بيان معالمها الفكرية و نتائجها المنطقية، فبرزت مفاهيم قوة الفرد القائد، وقوة القسم أو الوحدة التنظيمية، وقوة الموقع، و القوة الفردية....و غيرها؛ و بالنظر لأهمية المنظمات الخدمية و الإنتاجية في دفع عملية التنمية، تظهر أهمية هذا الموضوع فيها بشكل حساس و جوهري، فالقائد يكون فاعلا عندما يستطيع تكيف قوته التنظيمية على وفق متغيرات الموقف الذي يواجهه؛ و إن تأثيره يعتمد على نوع و مصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين، اذ غالبا مايؤدي فقدان القوة الى درة مفككة و دكتاتورية و أنماط قيادية قائمة على اساس القانون و العقوبة، فالاستخدام الفعال للقوة هو العنصر الأكثر أهمية في موضوع القيادة،و إن تمكين الآخرين يؤدي الى مشاعر طيبة لديهم و يشعرون بقوة التأثير الذاتية، مما يؤدي إلى مردودات ايجابية تجاه القائد و المنظمة، و بذلك فهي ضرورية لعمل القادة،لأجل ذلك بدأت المنظمات الاهتمام بهذا الموضوع وأوجدت له آليات لتهتم به و تديره لصالحها، وحاولت بحث آثاره المتنوعة في عدد من الأوجه التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو تسيير أنشطتها بكفاءة و فاعلية.

و انطلاقا من هذا التصور تركزت مهمة هذه الدراسة في تحديد مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين و قياس تأثيرها على تحقيق الأهداف المرجوة من الموظفين؛ وكذا تحديد مدى أهميتها في دورة الحياة المنظمة، سواء بالنسبة للقائد الإداري أو للموظف المرؤوس، وقد هدف البحث إلى تقديم عرض نظري للقوة في ضوء ما جاء به الفكر الإداري التنظيمي،مدعما بدراسة ميدانية بمؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة وذلك بتوزيع استبيان يتضمن ابعاد القوة التنظيمية بهدف الوصول للإجابة على تساؤلاتالدراسة،أما خطة البحث فقد تم بنائها على النحو التالي:

الفصل الأول: ويتضمن الإطار العام للدراسة من خلا تحديد الإشكالية،والتساؤلات الفرعية، و الأهمية، و الأهداف، والتعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة، وبعض الدراسات السابقة المشابهة. أهمية الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني: و اهتم بمفهوم القيادة، والمفاهيم المتقاربة لها، وعناصر القيادة، أهمية القيادة، والنظريات التي تناولتها، والأنماط القيادية، وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: خصص لمصادر القوة التنظيمية من منظور الفكر الإداري التنظيمي، مفهوم القوة التنظيمية، خصائصها، استخداماتها، المفاهيم المتقاربة منها، نظريات القوة، مصادر القوة التنظيمية، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: و تناول الإجراءات المنهجية للدراسة، بتحديد منهج الدراسة، مجالات الدراسة المكانية و الزمانية، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية للدراسة، خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: تضمن عرض و تحليل النتائج، ومناقشة و تفسير النتائج في ضوء ما جاء به الجانب النظري وبعض الدراسات السابقة، ثم توصيات و مقترحات الدراسة، و أخيرا خاتمة الدراسة.

الإطار النظري

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

❖ تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- أسباب و دوافع اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مصطلحات الدراسة
- 6- بعض الدراسات السابقة
- 7- أهمية الدراسات السابقة و علاقتها بالدراسة الحالية

إشكالية الدراسة:

تشكّل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حدٍ سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، وتلك المهارات القيادية لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج لثقافة واستراتيجية معينتين، إذ أنّ أداء المنظمة له صلة وثيقة بنمط القيادة الذي يعتمده القائد، وعلى مدى تأثيره على الآخرين، وعلى سلوكهم وأفعالهم، واتجاهاتهم للعمل، برغبة وبجد لتحقيق الأهداف المرجوة وتعديل وتغيير سلوكهم، ولتجسيد كل هاته الأمور على الأرض الواقع، يجب أن يتسلح القائد بمصادر للقوة والتأثير، فالقوة والقيادة مصطلحين مرتبطين، وهما الأساس في كيفية أداء المنظمات لأعمالها، فالقوة التنظيمية تعتبر السبيل الذي يضمن نجاح القادة والذي يبرز كفاءتهم ونجاحاتهم التنظيمية من خلال ضمان تحقيق التوازن بين طرفي المعادلة، وفعالية المنظمة ورضا العاملين، فتمكين الآخرين (المرؤوسين) يؤدي إلى مشاعر طيبة لديهم، ويشعرهم بقوة التأثير الذاتية، مما يؤدي إلى نظرة إيجابية تجاه القائد والمنظمة، وبذلك تعتبر القوة التنظيمية ضرورية لعمل القادة، وهذا ما أكدت عليه "ماري باكر فوليت" والتي أكدت على دعم الاهتمام بالجانب الإنساني للإدارة، المبني على القوة بالآخرين وليس على الآخرين، ومن يملك السلطة له الحق في القوة بالاعتراف في الرغبات المحفزة والمحركة لطاقة الفرد والجماعة، وهذا ما أكد عليه "جورج التون مايو" من خلال تجاربه في الهاوثورن عام 1924-1932 مع زملائه بربطه بزيادة المردودية الإنتاجية بتوفير حياة اجتماعية في إطار العلاقات الإنسانية، ثم جاء ماكس ويبر صاحب نظرية القوة في سياق السلطة والشرعية الرسمية، منطلقاً من تساؤل أساسي؛ وهو: لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ولماذا يتصرفون وفقاً لما يُقال لهم؟ موضحاً أنّ الشرعية هي تقبل الآخرين للقوة لأنها متفقة مع قيمهم الخاصة، وذلك بدمج القوة والشرعية لنحصل أخيراً على ما يسمى بالسلطة، وكذلك نظرية التبادل الاجتماعي لإمرسون Emerson مركزة على قوة الموارد والمكافئات، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي قام بها بعض الباحثين العرب وهي مستوحاة من دراسات أجنبية اهتمت بمصادر القوة التنظيمية، كقوة لتألق المنظمات في خضم المنافسة، نذكر منها: دراسة فهمي فيض الله خورشيد 1997، ودراسة نعمة

خفاجة وسعد درويش 1999، وأهمها كانت دراسة شاكر جار الله الخشالي 2006 وتعتبر الأقرب لموضوع بحثي هذا من خلال تحديد الباحث لمصادر القوة العمودية في التنظيم، إلا أنه استغنى عن مصدر قوة المعلومات، وبهذا نجد أن هته الأفكار والمبادئ التي جاء بها رواد الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث وبعض الدراسات الحالية ساهمت في إزالة الغبار عن ماهية القوة التنظيمية، وعددت ونوعت مصادرها نذكر منها المصادر العمودية والتي هي محور دراستنا الحالية: قوة الشرعية (القانون)، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة المرجعية وقوة المعلومات، وهي متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض، مما جعل الأمور معقدة لدى القادة الإداريين حول مصادر القوة، وأياً أقوى للتأثير في الآخرين، وتحقيق التوافق بين الرئيس والمرؤوسين للمضي قدماً ودفع عجلة التطور والتقدم للمنظمة، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يدرك القادة الإداريين مصادر القوة التنظيمية؟

وعلى ضوء الإشكالية المطروحة يمكن صياغة التساؤلات التالية:

- 1- هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة القانون (الشرعية) كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟
- 2- هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة الخبرة كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟
- 3- هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة المكافأة كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟
- 4- هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة المرجعية كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟
- 5- هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة التهديد بالعقاب كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟
- 6- هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة المعلومات كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟
- 7- ما هي العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية؟
- 8- ما ترتيب مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين؟

1- أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

- قناعتي بموضوع القوة في المجال التنظيمي.
- قلة الاهتمام والدراسات والبحوث بهذا المجال.
- حب الاطلاع على ما تحمله القوة التنظيمية في طياتها المعرفية بالتعرف على ماهية القوة التنظيمية وما هي مصادرها الأكثر قوة وتأثيراً وفعالية والتي ترضي الرئيس والمرؤوسين، وتحقيق التوافق بينهما، وبالتالي تحقيق منظمة ناجحة، وطبعاً البقاء للأقوى في جميع المجالات.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

تناولت هذه الدراسة قطاع حيوي مهم في الاقتصاد وفي مجال الخدمات الاجتماعية في ظل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بصفة عامة والموارد البشرية العاملة بصفة خاصة، وهي مؤسسة ناحية الخدمات الاجتماعية سونطراكسكرة، وأرى أن القوة التنظيمية أهملت كثيراً في المنظمات، لأن أغلبية الدراسات ركزت على مضامين القوة على المستوى الاجتماعي والسياسي، بدلاً من المستوى التنظيمي، وأن غالبية العاملين في الحقل الإداري (مديرين، موظفين) يجهلون الكثير عن القوة التنظيمية، وآثارها في مجالات العمل المختلفة، وهذا ما جعل الكثير منهم يؤدي أعماله بمستوى أدنى من قدراته الفعلية، بسبب عدم فهم أثر هذه الظاهرة ودورها في مستقبل السلوك الإداري في المنظمة، وقد جاءت هذه الدراسة بمحاولة البحث في العلاقة العمودية بين المدير (القائد) والمرؤوس، وقوة التأثير والاستجابة، وخاصة أن هذا القطاع هو خليط ومزيج من عدة قطاعات (عسكري، مدني) وبه عدة مصالح وأقسام (وحدات) تندرج ضمن هيكله التنظيمي، مما يستلزم قوة قيادة وإدارة وهنا تكمن الأهمية.

2- أهداف الدراسة:

- إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز على التعرف على مصادر القوة التنظيمية، كما يدركها القادة الإداريين، ومدى تأثيرها على المرؤوسين وانعكاساتها على كفاءة وفعالية المنظمات.
- تعريف المديرين (القادة الإداريين) بضرورة استخدام القوة التنظيمية وتحديد اختيار المصدر المناسب الأكثر ملائمة لمحيط العمل للمنظمات.
- التوصل إلى نتائج تطبيقية أو عملية تساهم في تطوير عمل القادة الإداريين لإتقان فن القيادة والسلوك السياسي المتبع للتأثير على المرؤوسين.
- معرفة مستوى إدراك قادة المؤسسة المدروسة لمصطلح القوة التنظيمية ومصادرها.
- محاولة الخروج بمجموعة من التوجيهات اللازمة لتعميق مفهوم القوة التنظيمية في تعزيز وتطوير السلوك القيادي لدى القادة الإداريين.
- التركيز على أهمية مصادر القوة التنظيمية لإتقان القادة الإداريين القيادة بكفاءة وفعالية وذلك لضمان أداء عالٍ للمنظمات.
- تقديم مقترحات إيجابية في هذا الصدد.

3-تحديد مصطلحات الدراسة (المفاهيم):

اعتمدت الدراسة على المصطلحات التالية:

➤ القيادة Leadership:

وتعني: «عملية التأثير التي يقوم بها القائد في تابعيه وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم لأداء

نشاط تعاوني (Kootz&odonnell, 1964, 80)

- وتعني «القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الأهداف. (robbins, 147)

➤ القوة التنظيمية Organizationalpower:

- «هي القابلية التي يمتلكها أحد الأشخاص والأقسام للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج

مرغوبة» (daft, 2001,504)

➤ مصادر القوة التنظيمية:

1- القوة الرسمية (الشرعية) Formel power:

وهي «مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين بحكم وظيفته (حريم، 2006: 153)

2- قوة الخبرة Expert Power:

«وهي القوة التي تتشكل من معرفة خاصة أو مهارة في المهام والأداء من قبل التابعين»

(daft, 2000 :505)

3- قوة المكافأة reward power:

«هي القدرة التي تنتج من السلطة لمكافأة الآخرين» (daft, 200 :504)

4- قوة المرجعية (الشخصية) Referentpower):

أساسها الانسجام أو تطابق الفرد (أ) مع فرد (ب) في السلوك والأفكار نتيجة لامتلاك (ب)

خصائص شخصية تثير الإعجاب، وتسمى أحياناً بالقوة الشخصية أو الكوة الكاريزمية

Charisma power؛ وتعني النمط الشخصي الذي يلفت الانتباه، ويأسر القلوب (الأفراد)،

وتظهر عند الأفراد الذين يملكون خصائص تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين،

وهذا يعني أنالكرزما الخاصة بجماعة محددة قد لا تتجح لدى جماعة أخرى

(Northcraft&Neal ,1990 ,345)

5- قوة العقاب Coercive power:

هذه القوة تحقق الإذعان عن طريق التخويف والتهديد العاطفي أو الجسدي وفي بعض المنظمات تكون على شكل التأنيب الشخصي أو المكتوب والعقوبات التأديبية، الغرامات، تنزيل الدرجة، الإذلال، وأن السلوك الناجم عن استخدام هذه القوة يصعب التنبؤ به.

(مؤيد، 2009: 69)

6- قوة المعلومات: Informtion, power

- أضافها ريفن بعد سنوات من الدراسة الأولى على اعتبار أن المعرفة والمعلومات هي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمة. (raven, B.H, 1983)

- وهي امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها واستخدامها في العمليات التنظيمية والخطط المستقبلية والتحليل واتخاذ القرارات. (خضير وآخرون، 2009: 239)

7- الإدراك: Perception

وهو عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك، وقد عرف الإدراك أيضاً بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين، وهو يختلف من فرد لآخر

(خضير وآخرون، 2009: 148)

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

وهي الدرجة التي يتحصّل عليها المبحوث من خلال استجابته على مقياس القوة التنظيمية للمتغيرات التي لها صلة بموضوع الدراسة.

8- بعض الدراسات السابقة:

➤ دراسة عربية في مجال القوة التنظيمية:

❖ الدراسة الأولى: الأبعاد الأساسية للقوة التنظيمية الإدارية وأثرها في الخصائص التنظيمية للوحدات الفرعية واغتراب العاملين: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي، فهمي فيض الله خورشيد 1997.

• أهمية الدراسة:

يرى خورشيد أن القوة التنظيمية والسلوك السياسي أهملوا كثيراً في منظمات الأعمال، لأن أغلب الباحثين ركزوا على مضامين القوة على المستوى الاجتماعي والسياسي بدلاً من المستوى التنظيمية، وأن غالبية العاملين في الحقل الإداري (مديرين، موظفين..) يجهلون الكثير عن القوة وآثارها في مجالات العمل المختلفة، الأمر الذي جعل الكثير يؤدي أعماله بمستوى أدنى من قدراته الفعلية، بسبب عدم فهم حركية هذه الظاهرة ودورها في مستقبل السلوك الإداري في المنظمة، ودراسة خورشيد تتميز بمحاولتها الجادة في بحث العلاقة العمودية بين المدير والمرؤوس، وفي إطارها الهيكلي الذي يسمى بالبعد الأفقي، بل إن الدراسة تذهب إلى أبعد من ذلك وتحاول بحث بعض الجوانب النفسية، "الاعترا ب التنظيمي" كأحد مخرجات القوة التنظيمية.

• أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة تحديد الأبعاد الأساسية للقوة التنظيمية وأثرها في الخصائص التنظيمية للوحدات الفرعية واعترا ب مديرها في قطاع صناعة الألبسة الجاهزة في العراق من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات .

• عينة الدراسة:

تضمنت عينة الدراسة جميع الشركات (المعامل) العاملة في قطاع صناعة الألبسة الجاهزة في العراق، وهي خمسة شركات موزعة على محافظات النينوي وبغداد والنجف، وقد اختار الباحث جميع مدراء الأقسام في تلك الشركات؛ كما أختيرت ثمانية أقسام من كل شركة وهي: الإنتاج، التسويق، الحسابات، الإدارة، التخطيط، المتابعة، الهندسة والخدمات، الرقابة الداخلية، السيطرة النوعية، وبهذا قد بلغ مجموع أفراد العينة (40) مديراً.

وقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان بشكل مباشر في جمع المعلومات الميدانية الخاصة بالدراسة، إلى جانب الفقرة الخاصة بالمعلومات العامة، وضمنت الاستمارة المقاييس الآتية: مقياس القوة بدراسة 03 أنواع فيها وهي: القوة الرسمية، قوة المشاركة، القوة المدركة، كذلك استخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية بتحديد (25) موضوعاً من المواضيع التي تخص المهام الوظيفية المختلفة واستخدام مقياس خماسي متدرج من (1) قليل جداً إلى (5) كثير جداً لكل نوع من أنواع القوة.

- واستخدم كذلك مقياس البعد الأفقي للقوة الإدارية بتحديد (03) متغيرات أساسية كمصادر هيكلية أفقية لقوة الأقسام، وهي التلاؤم مع عدم التأكد والمركزية وإمكانية الاستبدال. وكذلك فقرات مقياس مصادر القوة العمودية من أجل معرفة مدركات كل مدير قسم بشأن مدى تأثيره على مدراء الأقسام الأخرى وحثهم على تبني آرائه عند معالجة مختلف الأمور التنظيمية، وذلك بدراسته الأنواع الست للقوة: قوة الشخصية، قوة الخبرة، قوة التقرب (القوة الشخصية)، قوة العقاب، القوة الشرعية (القوة الوظيفية)، ومقياس كل نوع من أنواع القوة بتوجيه (12) سؤالاً بواقع سؤالين لكل نوع، ويتكون المقياس من (5) نقاط يتدرج من (1): لا أوافق بشدة إلى (05) أوافق بشدة.

أخيراً فقرات مقياس الاغتراب التنظيمي من خلال توجيه 10 أسئلة تتعلق بالمؤشرات الخمسة المكونة للاغتراب وهي: انعدام القوة، انعدام المعايير، انعدام الهدف، الانعزال، ونفور الذات، وذلك بواقع سؤالين (02) لكل مؤشر، والمقياس المعتمد يتكون أيضاً من (05) نقاط تتدرج من (1) لا أوافق بشدة إلى (05) أوافق بشدة.

• نتائج الدراسة:

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج المهمة قدمها الباحث في ضوء الفرضيات المعتمدة وهي كالتالي:

➤ **الفرضية الأولى:** يتباين المدراء في مستويات قوتهم الإدارية المتمثلة بالقوة الرسمية وقوة المشاركة في اتخاذ القرارات والقوة المدركة.

➤ **الفرضية الثانية:** يتباين المدراء في مستويات قوتهم العمودية (القوة الشخصية والقوة الوظيفية).

➤ **الفرضية الثالثة:** يتباين المدراء في مستويات قوتهم الأفقية (التلاؤم مع عدم التأكد، المركزية وإمكانية الاستبدال). (السالم، 2009: 223-243)

❖ **الدراسة الثانية:** القوة التنظيمية وأسلوب التعامل مع الخطر: العلاقة والأثر، دراسة حالة في شركات التأمين العراقية: نعمة خفاجة وسعد درويش، 1999.

• أهمية الدراسة:

استهدفت الدراسة أولاً تفسير القوة التنظيمية من خلال قدرة المديرين في التأثير في بعض القرارات الأساسية، وكذلك من خلال كيفية تعاملهم مع الخطر، ويرى الباحثان أن قبول الخطر هو دالة

للقوة الإدارية، حيث تؤدي زيادة شدة القوة إلى انخفاض الخطر، بينما يعني ضعف شدة قوة الإدارة يؤدي إلى اختلاف درجات تعاملها مع الخطر، ومن أجل التحقق من ذلك تعامل الباحثان مع القوة والخطر بحيث تطرقا إلى تعريف القوة التنظيمية والتي تعبر عن قوة المدير على التأثير في قرارات الشركة، ويمكن تحديد مستواها من خلال أربعة مقاييس وهي:

1- تأثير المدراء في قرارات الإنفاق الاستثماري.

2- القرارات المتعلقة بإضافة أو تقليص برامج إدارة أو خدمات ومناهج جديدة.

3- قرارات العمليات والموازنة السنوية.

4- قرارات إعادة تصميم الشركة.

ثانياً تعريف أسلوب التعامل مع الخطر، ويؤشر ذلك على أسلوب التعامل مع الخطر، درجة ميل المدير إلى قبول أو تجنب الخطر باستعمال مقاييس للتمييز بين حالة قبول أو تجنب الخطر.

1- ميل المدير عن فرض التطوير والإقدام على اتخاذ القرار برغم عدم التأكد من النتائج.

2- صيغة اتخاذ القرار (الحذر وقبول أقل خطر).

3- درجة التأكيد على البحث والتطوير.

4- مستوى ميل الإدارة إلى تحقيق عائد على الاستثمار مقابل الخطر (منخفض، مرتفع).

5- اعتماد استثمارات الشركة على سياسة التمويل الداخلي والخارجي.

6- سياسة التعامل مع المنافسين (الغالب والمغلوب أو التعاون مع المنافسين).

وقد اعتمد الباحث فرضيتين أساسيتين هما:

➤ الفرضية الأولى: وجود علاقة طردية بين القوة التنظيمية وأسلوب تعامل المدراء مع الخطر.

➤ الفرضية الثانية: يعتمد التغير في أسلوب تعامل المدير مع الخطر على درجة شدة القوة التنظيمية

• حدود وعينة البحث:

حدّد الباحث قطاع الصناعات الخفيفة في العراق مجتمعاً للبحث، حيث اختيرت عشر منظمات عشوائية اختصت بصناعات كهربائية، جلدية، بلاستيكية، ورقية، قطنية، تبوغ، خياطة، نسيجية، صوفية، وبطاريات واختلفت بين القطاع العام والخاص، وشكلت 11% من مجتمع البحث.

وزعت (40) استبانة على مدراء الدوائر (الأقسام) الرئيسية بواقع (04) استبانات للمنظمة الواحدة، وتم استلام (34) استبانة وبعد التدقيق استبعدت منها (04)، وبلغت نسبة الاستجابة 78%.

• الاستبانة:

اعتمدت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات الأولية من المدراء في عينة البحث، تتألف من جزئين: جزء خصص لقياس شدة القوة التنظيمية في (04) فقرات، والجزء الثاني خاص ببيان أسلوب التعامل مع الخطر الذي وصفته (06) فقرات، وقد اشتق الجزء الأول من دراسة هامبرك 1981، واستمد المقياس الثاني من مقياس كاند أولا 1977، واعتمد مقياس سباعي لتحديد مستوى الاستجابات البديلة.

• نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المهمة:
- استجابة المدراء للقوة التنظيمية.
- استجابة المدراء لأسلوب التعامل مع الخطر.
- وجود تماثل جزئي بين المنظمات المبحوثة بصدد المواقف غير الملائمة (شدة القوة ← تجنب الخطر)، (ضعف القوة ← قبول الخطر). (مؤد، 2009: 244-254).

❖ الدراسة الثالثة: أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجيات النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، شاكر جار الله الخشالي، 2006.

• أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة نابعة من كونها تبين مصادر القوة التنظيمية (الهيكليّة، الملكية، المكانة والخبرة)، وكيفية اختيار المدراء في البنوك الأردنية لاستراتيجيات النمو (التركيز، التنويع، المشاريع المشتركة)، واستهدفت الدراسة تحقيق الأمور التالية:

- 1- التعرف على مستويات تطبيق مصادر قوة مديري الإدارة العليا في البنوك العاملة في الأردن.
- 2- التعرف على الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في البنوك الأردنية.
- 3- التعرف على مدى تأثير قوة مديري الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو في البنوك الأردنية.

- **فرضيات الدراسة:** اعتمدت 03 فرضيات أساسية وهي:
 - **الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير معنوي لمصادرة قوة الإدارة العليا (الهيكلية، الملكية، الخبرة والمكانة)، في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز.
 - **الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي لمصادر قوة الإدارة العليا (الهيكلية، الملكية، الخبرة والمكانة) في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع.
 - **الفرضية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي لمصادر قوة الإدارة العليا الهيكلية (الملكية، الخبرة، والمكانة) في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة.
- **القوة ومصادرها في المجتمع:** حدّد الباحث المصادر فيما يلي: القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الإكراه، قوة الخبرة، قوة الإعجاب، قوة الملكية.
- **استراتيجيات النمو من حيث:** استراتيجية التركيز، استراتيجية التنوع، استراتيجية المشاريع المشتركة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تألّف المجتمع من جميع المديرين في المستويات العليا للبنوك العاملة في الأردن، أي المدراء العاميين ومعاونيهم ومديري الإدارات الوظيفية، أما العينة التي أجريت عليها الدراسة فقد شملت 113 مديراً.
- **نتائج الدراسة:**
 - **الفرضية الأولى:** هناك تأثير معنوي لمصدرين من مصادر قوة مديري الإدارة العليا في اختيار البنوك التي يعملون فيها لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز هما: قوة الملكية وقوة الخبرة.
 - **الفرضية الثانية:** هناك تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا وهي: الهيكلية والملكية والخبرة في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع.
 - **الفرضية الثالثة:** وجود تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا، وهي الملكية والخبرة والمكانة في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة.

(مؤيد 2009، 255-262).

7- أهمية الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

لا بد من الإشارة هنا إلى أنّ هذه الدراسات وعلى الرغم من بعض الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى منهجيتها تعد من بين الدراسات الرائدة التي بحثت وبأسلوب علمي القوة التنظيمية في المنظمات العربية في إطار الأبعاد الإدارية ومصادرها، وحالات عدم التأكد والخيار (الاستراتيجي،

الأمر) الذي يحثنا على تشجيع الباحثين والقراء إلى أهمية التمعن فيها، وما توصلت إليه من نتائج نظراً لأهمية دراسة القوة التنظيمية في المنظمات العربية وتأثيرها على نجاحها مستقبلاً

(مؤيد، 2009: 222)

• أوجه التشابه:

- وقد تشابهت الدراسات السابقة التي تناولها هذا البحث مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على مصادر القوة التنظيمية كمتغير أساسي للدراسة موضحة وبقوة وتمعن شديدين لمدى أهمية هذا الموضوع الذي لا يمكن الاستغناء عنه في المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها.
- كذلك التركيز على مضامين القوة على المستوى التنظيمي بدلاً من التطرق لها على المستوى الاجتماعي والسياسي فقط.
- كذلك التشابه في منهجية وأسلوب الطرح من خلال بلورة جوهرية الإشكالية حول مصادر القوة كمحرك أساسي للدراسة وأهمية الدراسة وأهدافها.
- التشابه في عينة البحث والتي شملت المدراء (القادة) المسيرين.

• أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بتناولها لمتغيرين 02 وذلك بربط مصادر القوة التنظيمية بأحد المتغيرات والتي اختارها الباحثون طبعاً، حيث نجد أن الدراسة الأولى جاءت بالشكل الآتي: الأبعاد الأساسية للقوة الإدارية وأثرها في الخصائص التنظيمية للوحدات الفرعية واغتراب العالمين، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي (فهيم فيض الله خورشيد، 1997).
- أما الدراسة الثانية: القوة التنظيمية وأسلوب التعامل مع الخطر: العلاقة والأثر دراسة حالة في شركات التأمين العراقية (نعموا لخفاجي وسعد درويش 1999).
- أما الدراسة الثالثة: أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجيات النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية (شاكر جار الله الخشالي، 2006).
- أما الدراسة الحالية والتي نحن بصدد تناولها فقد تناولت مصادر القوة التنظيمية كتغير تابع دون ربطه بمتغير آخر وذلك بالتركيز على فهم هذه الظاهرة فهماً دقيقاً وإزالة الغبار عنها وترسيخها كفت تنظيمي يعمل به كل قائد أو مدير مسؤول.
- ملاحظة: الدراسات العربية هاته مستوحاة من دراسات أجنبية قام بها رواد وعلماء أجانب، استعان بهم هؤلاء الباحثون العرب.

الفصل الثاني القيادة

❖ تمهيد

- 1- تعريف القيادة
- 2- القيادة والمفاهيم المتقاربة لها
 - 1-2 القيادة و الإدارة
 - 2-2 القيادة و مفهوم الرئاسة
 - 3-2 الفرق بين القائد و المدير
- 3- عناصر القيادة
- 4- أهمية القيادة
- 5- نظريات القيادة
- 6- الأنماط القيادية
- 7- خلاصة الفصل

تم-هيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والفلاسفة منذ القدم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال إلى يومنا هذا. وكانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم، والتاريخ يحفل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية، فالقيادة أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية في هذا القرن الذي يشهد تطورات وتغيرات متسارعة في شتى المجالات، من أزمات وحروب وكوارث، وتنافس حاد وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها. وما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات هو استبدال القيادات في المنظمات حينما تواجه الإخفاق والأزمات والتدهور بقيادات أخرى، فهي تركز على العنصر البشري؛ وكذلك الحالات المتكررة التي ترد أن هذه المنظمات أو تلك تفنقر إلى القيادة، وهذا كله اعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف كثيراً على دور القائد، وسناقش في هذا الفصل كل ما يتعلق بمصطلح القيادة. ونستهل فصلنا هذا بتوضيح مفهوم القيادة وأهميتها للمنظمات الذي نوجزه في عدة تعاريف لعدة علماء باحثين في هذا المجال:

1- مفهوم القيادة:1-1- تعريف القيادة:

- يقول **Flumer** بأن القيادة هي: «القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها»

(حريم، 2009، ص 195)

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن القيادة هنا تعتمد على قائد يتمتع بأسلوب الإقناع ومهارة التواصل من أجل التأثير على الآخرين من أجل السعي لتحقيق الأهداف المسطرة.

- ويرى **Gibson** القيادة هي: «عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة»

(حريم، 2009، ص 196)

- تشير **Gibson** من خلال هذا التعريف إلى أنّ القيادة هي عملية تأثير في سياق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد في موقف ووقت وظروف معينة، من أجل إثارتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بمساعدة القائد لهم في إطار الرضا على نوع القيادة السائد.

- وعرفها كلٌّ من (**Mcshare and Glinow, 2007, Cullen and parboteeah, 2008**) على أنّها: «قدرة الفرد للتأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح»

(جلاب، 2011، ص 467)

- ركّز الباحثان من خلال هذا التعريف على مصطلح جدُّ مهم وهو التمكين في مجال القيادة كعنصر أساسي فعّال للنجاح والوصول إلى مستوى عالٍ في الفاعلية التنظيمية.

- كما عرفها ورين بنس **Warren Bennis** بأنّها: «عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وحفزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة»

(الغزو، 2010، ص 12)

- فالقيادة عند بنس **Bennis** هي أمرٌ ممتع ومثير، وهي فرص لاقتناص المواهب وطاقات الآخرين وتحقيق أهداف المنشأة، فالقيادة لا تعني العمل والإنجاز والتميز عند القائد فقط، لكنّها دفع التميز عند الآخرين كذلك.

- كما يعرفها **خضير، اللّوزي، الشهابي (2009، ص 237)** بأنّ القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدفٍ معين.

- فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

- والقيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف خاصة بالمجموعة (أبو النيل، 1985)

- وهي القدرة على توجيه الأفراد بطريقة تحقق أهداف الجماعة والأعضاء.

(Saks et Krupat, 1988)

- والقيادة هي مركز ومكانة خاصة داخل الجماعة يؤدّيه قائد الجماعة بغرض توجيه سلوك الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة وحل مشكلات المجموعة.

(ناصر الدين، 2004)

- وعرفت القيادة على أنّها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وهي مسؤولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

(عساف، 2007)

- والقيادة هي القدرة على التأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف محدّدة أو من خلال تحريك الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المجموعة والأفراد.

(wikipedia, 2008)(العتوم، كوفحي، 2011، ص 21)

- كما عرّفها فاتن عوض الغزو بأنّها: «تأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع العمل وتحفيزهم وبالتالي إنجاز الأهداف» .

(الغزو، 2010، ص 11)

➤ تعريف شامل للقيادة:

من خلال التعريف السابقة الذكر نستخلص أنّ القيادة هي عملية وسلوك اجتماعي يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة وأنشطتها لغايات تحقيق أهداف الجماعات والأفراد وفق أسس ونظم اجتماعية محدّدة، والتي تعكس مدى تجاوب القائد الإداري مع مرؤوسيه من خلال الاستفادة من المهارات القيادية باستخدام مصادر القوة التنظيمية.

-إلاّ أنّه ومن خلال حديثنا عن القيادة وجدت مصطلحات متقاربة لها يجدر بنا توضيح الفرق والاختلاف فيما بينها.

2- القيادة والمفاهيم المتقاربة لها:

1-2- الفرق بين القيادة والإدارة:

والجدول الآتي يوضّح الفرق بين هذين المصطلحين:

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين القيادة والإدارة

الإدارة	القيادة
1 تركّز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.	1 تركّز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.
2 تركّز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.	2 تحرص على التأكد من عدم الخرف إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والاهتمام بهم كثيراً.
3 قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لأنّ المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي إلى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع، وكذلك فإنّ أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين.	3 الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة.
4 المهمة أصعب لأنّها تطبيق اللوائح والأنظمة.	4 تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الأتباع بها.
5+الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.	5+الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط.

وكلا الأمرين مهم، إذ أنّهما معاً يشكّلان جناحي الإنجاز والنجاح؛ فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات، ونهمل الإنجاز الحاضر الذي بدونه لا يمكن أن نستمر، والإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز.

(طشطوش، 2009، ص ص 54-55)

2-2 الفرق بين القيادة والرئاسة: ويظهر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة

الخصائص	القيادة	الرئاسة
- من حيث الظهور	تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة	تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة.
- من حيث الهدف	الجماعة هي التي تحدد هدفها ولا ينفرد بها القائد.	يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة لنفسها.
- من حيث التفاعل	التفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة .	تتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة.
- من حيث السلطة	سلطة القائد تمنح له تلقائياً من طرف الأفراد والذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له.	يوجد تباعد اجتماعي كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة، يحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه وتستند الرئاسة إلى السلطة وهكذا لا يمكن أن نسمي المرؤوسين بدقة "أتباع"
- من حيث المدة	غالباً ما يستمر القائد في ممارسة سلطته لأطول فترة ممكنة إلا في حالات خاصة (الوفاة، المرض المزمن)	يمارس رئيس سلطته في فترة زمنية محددة في الغالب بفترة زمنية تكون قابلة للتجديد.

(جابر، لوكيا، 2006، ص 155).

2-3- الفرق بين القائد والمدير: ويظهر الفرق بين المصطلحين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): يوضح الفرق بين القائد والمدير.

القائد	المدير
- يقود الموظفين ويكسبهم	- يسوق الموظفين، ويستميل بعضهم
- يخطط للتغيير وينفذه بقوة التأثير.	- يرقب التغيير.
- يستلهم الأفكار الجيدة ويطبّقها	- يخزن الأفكار الجيدة
- يطلب بالحجة والإقناع ضاحكاً مستبشراً	- يطلب بصيغة الأمر مكفهر القسامات
- يصنع الأبطال والقادة.	- يستأثر البطولة والقيادة
- يصنع من الواقع آفاقاً تسمو إلى العلياء	- يحافظ على الوضع القائم.
- يستهل كلامه ب:نحن	- يستهل كلامه بالأنأ.
- مصدر قوته حكمته ولباقته وعطفه وعدله وأهليته العلمية والتربوية	- مصدر قوته عشيرته أو وظيفته
- الوضوح والشفافية والالتزان والثبات	- الضبابية وعدم الوضوح والتقلب.

(الجمال، 2001، ص 174)

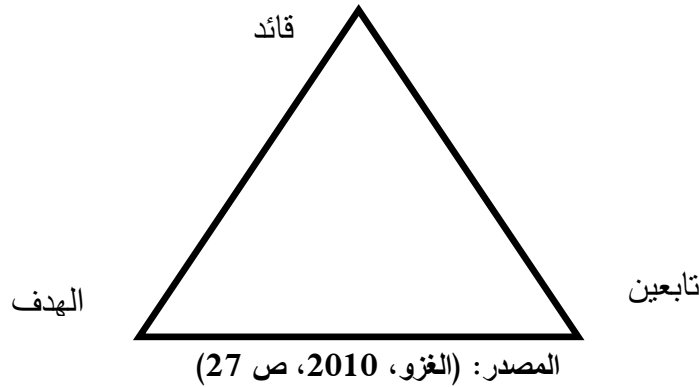
3- عناصر القيادة:

بما أنّ القيادة هي دور اجتماعي لا يتم إلا في نطاق الجماعة، فمن الصّعب على الفرد أن يكون قائداً لوحده ولا يستطيع ممارسة القيادة، إلا إذا توفّر عنصر الجماعة لذا يجب أن يكون هناك ثلاثة أسس وعناصر أساسية لا بدّ أن تتوفر في القيادة حتى تكون ناجحة وممكنة من تحقيق الأهداف المنشودة، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

القائد ← المرؤوسين (الأفراد) ← الهدف.

والتي تترجم في الشكل التالي:

شكل رقم (01): يبين عناصر القيادة.



➤ أولاً: القائد

- القائد هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف؛ والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية. (الغزو، 2010، ص 27)
 - كما عرّف خضير وآخرون القائد **Leader** هو الشخص الذي يؤثر إيجابياً في سلوك الآخرين دون استخدام قوة الإكراه أو الإكبار وأن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائداً لهم.
- (خضير، اللوزي، الشهابي، 2009، ص 237)
- ويرى كوهين لواء متقاعد بالقوات الجوية الأمريكية في كتابه "فن القيادة" أن القائد هو من لا يستطيع تحقيق أصعب الأهداف وأهمها إلا بمساعدة الآخرين، وأن يحقق النجاح والتألق من خلال ممارسة القيادة الجيدة ومساعدة الآخرين على تحقيق أهدافهم .

(Cohen, 2001, p6)

- فالقائد يعتبر أهم عنصر في المنظمة، فبدونه لا يمكن ممارسة أو تطبيق مصطلح القيادة، والتي تترجم في كيفية تسيير وتفعيل الأداء الفعال للمنظمات من خلال توجيه وإرشاد العاملين (المرووسين) نحو السلوك الصحيح وفق تبني القائد لسياسة معينة مدعومة بمصادر للقوة التنظيمية من أجل التأثير الإيجابي.

➤ ثانياً: المرؤوسين (التابعين)

هم جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) يعملون في المؤسسة في وحدات مختلفة ومسميات وظيفية مختلفة، وقد عرّف سميث (Smith) الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد

يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، فالأفراد الأقدر تكيفاً هم الأكثر ثقة بقياداتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها، فوجود الجماعة المنظمة هو شرط أساسي لوجود القيادة لأنَّ الجماعة المنظمة تشعر بالمسؤولية المشتركة وتحقق الأهداف ووجود قائد في هذه المجموعة هو ما يميزها؛ وهناك عوامل أساسية يجب على القائد تحقيقها لتوفير الأمن والطمأنينة للفرد في عمله وهي:

- 1 إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقة القائد بمرؤوسيه.
- 2 توفير المعرفة للفرد.
- 3 وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل.
- 4 إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (A.Maslou).

➤ ثالثاً: الهدف أو الموقف:

وهو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه على الجماعة عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك الذي تسعى الجماعة إلى الوصول إليه، وهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من الأفراد، ومن هنا يتوجب على القائد تحديد الأهداف التي سيوجه المجموعة لتحقيقها، أمّا إذا كانت أهداف القائد والجماعة واحدة فلا يوجد مشكل وهذا نادر الوجود، والصعوبة تكمن في تعارض الأهداف، لذا يجب أن تكون العملية التي يسعى القائد لممارستها تعاونية مشتركة في جميع المواقف ولها نفس الهدف المنشود؛ فالموقف هو عنصر حاسم في القيادة ففي العديد من المواقف التي تحدث مع الإنسان، وفي الحياة نجد أنّ هناك العديد من الأشخاص يكونون قادة في مواقف معينة ويمارسون صفات القيادة، بينما في مواقف أخرى نجدهم عكس ذلك تماماً؛ فالحديث عن المواقف في غاية التعقيد لأنها مختلفة والتعامل مع الأشخاص يتطلب أساليب مختلفة لأنّ أفكارهم ومبادئهم تختلف.

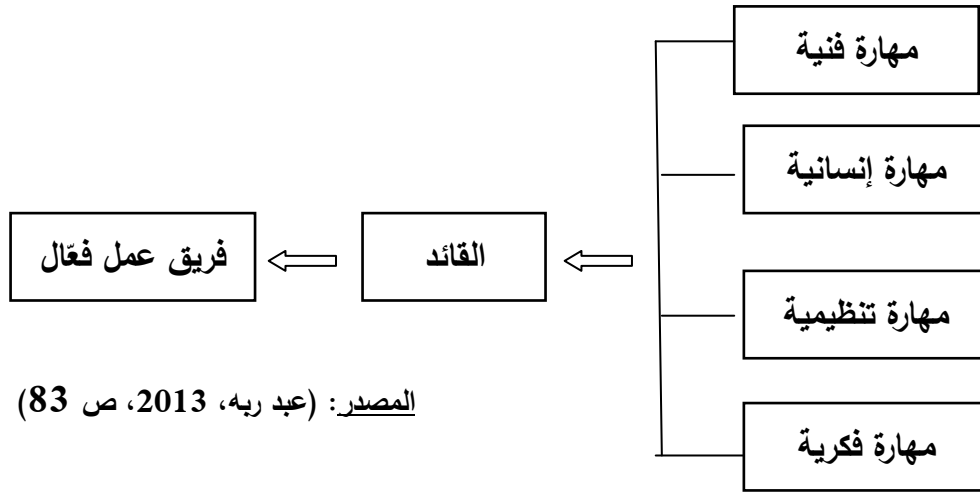
(الغزو، 2010، ص ص 29، 32)

بعد أن تعرفنا على عناصر القيادة الثلاثة الأساسية والتي هي القائد، التابعين والهدف أو الموقف، هناك مهارات يجب أن تتوفر في سلوك القائد الإداري نوجزها في ما يلي:

3-1- مهارات القيادة:

لاشكَّ أنَّ كلَّ قائدٍ يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: (القائد- التابعون- الموقف)، لا بدَّ أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد، ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، والشكل التالي يلخص هته المهارات الأربع:

شكل رقم (02): يوضح مهارات القيادة



المصدر: (عبد ربه، 2013، ص 83)

➤ **المهارات الفنية:** وهي أن يكون القائد مُجيداً لعمله متقناً إياه، مُلمّاً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

ومن مميزات المهارة الفنية ما يلي:

- أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها واضحة أثناء أدائه عمله.
- تتميز بالمعرفة الفنية العالية والقدرة على التحليل.
- مألوفة أكثر من غيرها وخاصة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- سهولة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى؛ ومن أهم السمات المرتبطة بها:

- القدرة على تحمل المسؤولية.

- الفهم العميق والشامل للأمور.

- الحزم.

- الإيمان بالهدف.

➤ **المهارة الإنسانية :** وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، وزيادة قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

- فالمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل لحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع بناء الروح المعنوية للمجموعة، وتحقيق الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوجد بينهم جميعا في جو من المحبة والتعاطف.

➤ **المهارة التنظيمية :** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل مع فهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وإجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات، وتنسيق الجهود، وإدراك جميع اللوائح والأنظمة؛ وكذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية الأجزاء الأخرى، كذلك تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة بالمجتمع، وامتلاك خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري والالتزام بالقواعد الأخلاقية.

➤ **المهارة الفكرية :** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف

(المرجع نفسه، 2013، ص ص 79، 82)

إلى جانب هته المهارات السالفة الذكر هناك خصائص تميز سلوك القائد الإداري عن غيره، يجب أن يتحلى بها القائد حتى يفرض نفسه أمام مرؤوسيه بالرضا والقبول.

3-2- خصائص السلوك القيادي:

من أهم الخصائص الرئيسية في السلوك القيادي ما يلي:

- **خدمة الآخرين:** القيادة تعني الخدمة، فسلطة القائد تأتي من رؤوسيه، فأول ما يجب عليه هو أن يستغل سلطته في خدمة الجماعة لا لخدمة مصلحته الذاتية.
- **معرفة الرجال:** القيادة فن صعب لارتباطها بالرجال والمزايا غير المتشابهة لديهم ولغموض القوانين النفسية التي تستند إليها، يتطلب عمل القائد تفهم الرجال من خلال تقربه من رجاله مما يؤدي إلى انسجام متبادل.
- **الإيمان بالمهمة:** القائد الذي لا يؤمن بهدفه ليس أهلاً للقيادة، وعليه نقله إلى الآخرين، ويوضح لكل مرؤوس مسؤوليته في هذا الهدف.
- **البداية والمبادرة وأخذ القرار:** سرعة البديهة والشجاعة في تحمل المسؤولية من مهام القائد الرئيسية، بحيث يقول المارشال فوث: "ذلك الذي يسير دون تفكير لا يمكن أن يقال عنه جريء ويتحمل المسؤولية...".
- **الشعور بالمسؤولية:** القيادة أمانة في عنق القائد لا يحق له تذييرها أو إساءة استخدامها أو التنازل عنها، فهو مسؤول عن احترام الآخرين لهته المسؤولية.
- **الفعالية:** القائد الناجح لا يكتفٍ باتخاذ القرارات وإصدارها والتوقيع عليها للتنفيذ، بل يسعى جاهداً لوضعها موضع التنفيذ وفعاليتها.
- **إعطاء المثل (القدوة):** القائد قبلة الأنظار والمثل الأعلى لأفراده، وهو المرآة التي يرى فيها الأفراد أنفسهم.
- **التنبؤ:** نجاح القائد وفشله، يتعلق بحسن تنبئه ونظرته العميقة التي يرى بها الأمور.
- **المراقبة:** وهي واجب من واجبات القائد الأساسية ولا يكفٍ إعطاء الأمر، فالأمر شيءٌ والتنفيذ وتحقيق الهدف كل شيء، والتنفيذ ومتابعته لا يكون إلا بالمراقبة.
- **الاستفادة من المساعدين والتعاون مع الرؤساء:** القيادة ذات اتجاهين متلازمين، اتجاه نحو الاستفادة التامة من خبرة وعلم ومهارة (المرؤوسين)، والتعاون التام مع الزملاء الآخرين لتحقيق الأهداف العامة. (عباس، 2011، ص ص 208، 216)
- **الاتصال والإعلام:** يجب أن يقوم القائد بإعلام الجماعة بمختلف المعلومات التي تخص المنظمة وهو الذي يسهل هذه العملية بإتباع أسلوب اتصالي فعال ومستمر.

- **الموائمة بين سلوكه وسلوك الجماعة :** السلوك القيادي يتطلب التوافق الاجتماعي بين سلوك القائد وسلوك الأتباع، وهذا يستوجب اتزان القائد وعدم تأثره بالنقد، بل التقبل بصدر رحب روح عالية، ولا تكون اتجاهاته مناقضة لاحتياجات الجماعة.
- **النزاهة:** وهي استقامة الخلق والتحلي بصفات الأمانة والعفة ونظافة اليد واللسان والجوارح.
- **العدل:** وذلك باتخاذ القرار والحكم دون تحيز أو تمييز أو ظلم أو إفراط أو تفريط لصنع الرضا بين المرؤوسين.
- **الصبر والاحتمال:** وهو القدرة العقلية والبدنية على الاحتمال وتحمل المصاعب والتعب، وقلة النوم والراحة وتحمل الإجهاد في أفسى الظروف.

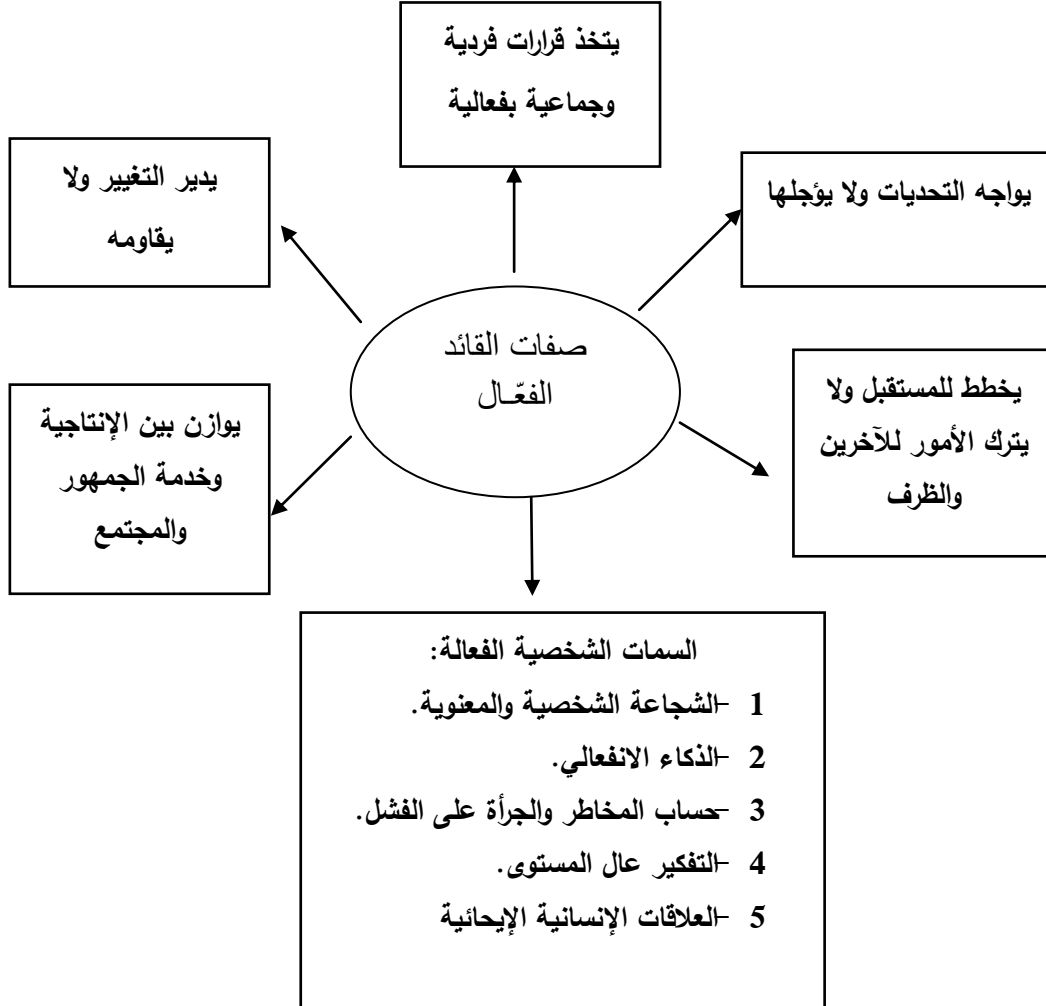
(طشطوش، 2009، ص ص 42، 52)

أما من وجهة نظر (Dafft) دافت فإنَّ القائد الإداري يجب أن يتمتع بالصفات التالية: استشاري، مثابر، يحل المشاكل، متشدد، عاقل، محلل، منظم، هادف، سلطوي، موازن، قوة السلطة.

(نفس المرجع السابق، ص 52)

3-3- صفات القائد الفعال: للقائد الفعال صفات نوجزها في الشكل التالي

الشكل رقم (03): يوضح صفات القائد الفعال



المصدر: (العتوم، كوفحي، 2011، ص 8)

3-4- مصادر النفوذ القيادي:

قام "فرنش" French ورافن Raven في دراسة (1959) منذ الفترة الكلاسيكية بالتمييز بين خمسة أسس للقوة الاجتماعية مشتقة من الخصائص المملوكة للأفراد ومن طبيعة العلاقات بين من يملكون القوة ومن لا يملكونها.

والجدول التالي يوضح كل مصدر من مصادر القوة في العلاقات بين الأشخاص.

الجدول رقم (04): يبين مصادر القوة التنظيمية والنفوذ القيادي

وصف الأساس	نمط القوة
تستند إلى القدرة على التحكم في عوائد وموارد تنظيمية ثمينة (مثل العلاوات والمكافآت والترقيات).	- قوة العائد (المكافأة)
تستند على التحكم في عقوبات مختلفة (مثل الإنذارات الرسمية، الوقف عن العمل، الخصم من المرتب).	- قوة الإكراه أو القسر (العقاب)
تستند على الاعتقاد بأن الفرد يملك سلطة معترف بها وتمكنه من السيطرة على الآخرين بحكم موقعه التنظيمي (مثل مدير يشغل منصباً كبيراً في الإدارة العليا).	- قوة الشرعية (القانون).
تستند على الود أو الصداقة أو الاحترام أو الإعجاب من قبل المرؤوس لحائز القوة (مثل الرئيس صديق حميم للمرؤوسين)	- قوة الثقة والمرجع (الشخصية)
تستند على الاعتقاد المقبول بامتلاك الفرد لمهارات أو قدرات مميزة أو نادرة أو قيمة (مثل طبيب أخصائياً وخبير معلومات).	- قوة الخبرة أو المعرفة.

المصدر: (سلطان، 2003، ص 381).

3-5- أساليب التأثير (النفوذ القيادي):

إنَّ وسائل التأثير يمكن أن تكون فعّالة في تغيير سلوك الأفراد، وهذه الوسائل أو الأساليب في اعتقادنا يمكن أن تكون نموذجية في إظهار السلوك الملائم للذات والمساعد أيضاً للمنظمة؛ وليس بالضرورة أن يستخدم القادة الإداريين نفس أساليب ووسائل التأثير وأنهم يأخذون في الحسبان رد الفعل المتوقع للشخص المؤثر فيه؛ والجدول الآتي سيشرح أساليب التأثير (النفوذ) القيادي في سياق الجماعة (اجتماعياً) الأكثر شيوعاً.

الجدول رقم (05): يوضح أساليب التأثير القيادي الأكثر شيوعاً.

م	الأسلوب (التكتيك)	الوصف
1	- التشاور consultation	- طلب المشاركة في اتخاذ القرارات وفي التخطيط للتغيير.
2	- الإقناع العقلاني rational persuasion	- استخدام الحقائق والحجج المنطقية لإقناع الغير أن النتيجة المرغوبة ستتحقق.
3	المثابرة على المشاعر inspirational appeals	- إثارة حماس الآخرين باللجوء إلى القيم والمثل التي يؤمنون بها.
4	- التملق ingratiating	- جعل الغير يفعل ما نريد بتملقه والتودد إليه.
5	- التحالف coalition	- التماس مساعدة أو تدعيم أو مساندة الآخرين في إقناع الغير.
6	- الضغط pressure	- الحصول على الطاعة عن طريق التهديد أو الوعيد أو الإكراه.
7	- اللجوء إلى المستويات الأعلى upward appeals	- الحصول على موافقة أو تأييد المستويات الأعلى بشأن الطلب (التأثير) المرغوب.
8	- التبادل Exchange	- تبادل المصلحة بمعنى وعد الغير بمكافأة في مقابل تنفيذ ما هو مطلوب منه.

المصدر: (سلطان، 2003، ص 377)

4- أهمية القيادة:

عمليات القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على كل من واقعية الأفراد للأداء والتأثير واتجاهاتهم النفسية، ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة مصوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها تجسد تأثيرها المتبادل بين الفرد والجماعة.

- فأهمية القيادة بالمنسبة للمرؤوسين تتجسد في شخص القائد والذي يسهر على:
 - مساعدة الأفراد والجماعات على تلبية حاجاتهم وتنفيذ رغباتهم أو إشباعها وتحقيق أهدافهم.

- الاهتمام بمشكلاتهم (المرووسين) وتمثيلهم والدفاع عن مصالحهم وحقوقهم.
- أما بالنسبة للقائد فأهمية القيادة تكمن فيما يقدمه له مرووسيه من:
 - الولاء والقبول والطاعة والتقدير والاحترام والرضا الاجتماعي.
 - من خلال إعطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد الشرعية والسلطة.
 - وإن أكثر المشكلات التي تواجه الإدارة في المنظمات تعود إلى الشخص في المهارات والكفاءات والفاعليات القيادية اللازمة لتوجيه عملية تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ومن مظاهر اهتمام الكثير من المنظمات بتنمية تلك المهارات وتحفيز تلك الكفاءات، وتدعيم تلك الفعاليات وتخطيطها الشامل لبرامج إعداد وتدريب وتأهيل القادة في مختلف مجالات النشاط إيماناً منها بأن القادة هم الركيزة الأساسية في أي برنامج للتنمية التنظيمية والإدارية.
- كما أنّ طريقة تعامل القيادات التنظيمية مع أفراد التنظيم تؤثر على أدائهم كماً ونوعاً وعلى اتجاهاتهم النفسية ورضاهم، ومن ثم على كفاءة العمل ككل، لهذا فإنّ دراسة القيادة كأحد الظواهر السلوكية يعدُّ أمراً ضرورياً وحاسماً لضمان التواصل إلى استنتاجات صادقة وأمينه عن طريق طبيعة السلوك القيادي، ومحدداته ومدى تأثيره على سلوك الآخرين.

(المشهداني، العبيدي، 2013، ص ص 185، 186)

5- نظريات القيادة:

أولاً: النظريات العامة للقيادة Universalisttheories of leadership

دأبت النظريات العامة للقيادة علما بالبحث عن سمة واحدة أو مجموعة من السمات الرئيسية التي تميز القادة الناجحين والأكفاء، اعتقاداً منها أنّ القادة الذين يحملون هذه السمات سيكونون ناجحين بغضّ النظر عن المواقف، وهذا النوع من النظريات هو أقدم أساليب دراسة ظاهرة القيادة وأبسطها، وسنعرض فيما يلي ثلاثاً من هذه النظريات وهي:

1- نظرية المرأة والرجل العظيم Great Man-womantheory

وتعدُّ هذه النظرية أقدم بكثير من أي علم من العلوم الاجتماعية الرسمية، وهي تعبر عن القول بالمأثور "القادة العظام يولدون ولايصنعون". وهذه النظرية ليست أكثر من اعتقاد أنّ مجموعة من القدرات والصفات الشخصية تجعل من بعض الأفراد عظماء أمثال: يوليوس قيصر، والإسكندر الأكبر، وجان

دارك، فيما لو بعثوا أحياءً في أيامنا هذه قادة عظماء مرة أخرى بفضل السمات والقدرات الطبيعية التي تميزوا بها منذ مولدهم.

➤ نقد النظرية:

إنّ هذا القول ليس أكثر من تأملات، ولا يوجد ما يؤيده من بحوث، على الرغم من ذلك فإن كثيراً من الناس مازالوا يؤمنون بهذه النظرية، ونلاحظ أنّ بعض القادة في بعض البلدان مازالوا يأخذون مواقعهم القيادية نظراً لعلاقتهم الأسرية بقيادة عظام، الأمر الذي يشير إلى وجود نوع من الإيمان العام بهذه الفكرة القائلة بأنّ القادة يولدون بخصائص ضرورية تؤهلهم للقيادة.

(Ronald.D. Rigio, 1990, p411)

2-نظرية السمات Trait theory:

يتخذ أصحاب هذه الفئة من النظريات الموقف القائل: إنّ القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره، مثل: الشجاعة، عدم التردد، الحماس، الذكاء، الهيمنة، الثقة بالنفس والحيوية..الخ.

والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أنّ القائد يولد ولا يُصنع، فالفرد إمّا يملك أو لا يملك هذه الصفات، ومن التضمينات **implications** الرئيسي بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة.

➤ نقد النظرية:

واجهت هذه النظرية اعتراضات تركزت أهمها في عدم وجود سمات مشتركة بين القادة وعدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات في الدراسات التي حاولت تحديدها

(ياسين، عسكر، الموسوي، 1999، ص 163)

3-نظرية مكروجر (نظرية س-ص) McGregor's theory x and theory y:

وتتنتمي هذه النظرية إلى فئة النظريات العامة في القيادة، والمعروفة باسم "نظرية س وص"، ويعتقد أصحابها أن مفتاح القيادة الفعالة يكمن فيما يتوافر لدى المدير من افتراضات، أو معتقدات خاصة بمروؤسيه، ويفترض مكروجر أنّ كل مدير يحمل في ذهنه أفكار أحد الاتجاهين أو النظريتين، أمّا المديرين الذين يحملون أفكار ونظرية س **theory x** فيعتقدون أنّ العمال يكرهون العمل ويرغبون في تجنبه إذا كان ذلك ممكناً؛ ويعتقدون كذلك أنه لا بد من إكراه العمال على العمل؛ وأنّ جهودهم لا بد لها

من توجيه وضبط إداري (ماكروجر 1960)، في المقابل يعتقد من يحمل أفكار الاتجاه الثاني (نظرية ص (theory y) أن الناس ينظرون إلى العمل على أنه جزء طبيعي من حياتهم كاللعب، ولذا تتوافر فيهم الدافعية الذاتية والرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام بأهداف المؤسسة والإخلاص لها

(حلمي، 1999، ص 412)

ثانياً: النظريات السلوكية في القيادة Behavioral theories of leadership

أدى فشل النظريات العامة في الكشف عن السمات المرتبطة بنجاح القادة بصفة عامة إلى تغيير جوهرى في أهداف الباحثين، فبدلاً من محاولة الكشف عن سمات شخصية القادة وقياسها، أو التعرف على معتقداتهم، أصبح الباحث يهدف إلى دراسة السلوك الفعلي للقادة الأكفاء؛ وانبثقت النظريات السلوكية من خلال إجراء دراستين واسعتين توصلتا إلى نتائج متشابهة لسلوك القادة، والقيادة الفعالة وهي:

1-دراسات جامعة ولاية أوهايو Ohio state Leadership studies

بدأ القيام بهذه الدراسات بعد الانتهاء من الحرب العالمية الثانية من قبل مجموعة من المختصين Shartle, Stogdill and Fleishman واهتمامها كان منصباً في التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد من خلال سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يقوم بها قادتهم في أعمالهم، وتم التوصل إلى مجموعتين من الوظائف هما:

- المجموعة الأولى: تشير إلى تصميم وتنظيم العمل Initiating structure.

- المجموعة الثانية: تشير إلى الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم consideration.

فمنط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد وجدولة العمل والأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال.

أما نمط القيادة الخاص بالعاملين فهو يهتم بمشاعر الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية الإنسانية الجيدة.

(الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص 245)

2-دراسات جامعة ميشيغان Michigan state Leadership studies

بدأت هذه الدراسات في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسات جامعة أوهايو، استهدفت مرحلة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف وأداء جماعة العمل مع بعض المتغيرات، كما هدفت إلى دراسة سلوكيات القيادة للوصول إلى أنماط السلوك التي تميز بين القائد الفعال وغير الفعال.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: (Anderson, 1988, wilber, 2000)

- أن هناك محورين أساسيين للقيادة هما:

• القائد المركّز على العاملين Employee-centred leader.

• القائد المركّز على الإنتاج production- centred Leader.

- أن هناك بعدين أساسيين للقيادة: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج من خلالهما يتراوح سلوك القائد، فالاهتمام بالعاملين يقلل الاهتمام بالإنتاج والعكس صحيح.

- الرؤساء الأكثر فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين معاً.

- رضا المرؤوسين في ظل النمط المركّز على العاملين كان مرتفعاً عنه في حالة النمط المركّز على الإنتاج.

- المشرفون في النمط الأول منحازون إلى جانب المرؤوسين وينتقدون الإدارة، بينما المشرفون في النمط الثاني منحازون إلى جانب الإدارة.

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسات جامعة "ميشيغان" يمكن تلخيصها في:

(عاشور، 1991، 2000، Trevor، Young)

- صعوبة استنتاج علاقات سببية بين نمط الإشراف والقيادة ومعايير الفاعلية .

- لم تتضمن هذه الدراسات أي تحكم أو تطويع موجه لمتغير نمط سلوك المشرف.

- وجود علاقات سببية مغايرة لما افترضته هته الدراسات.

3- الشبكة الإدارية the managerial Grid:

هذا النموذج لـ"بلاك وموتون" (Black & Mouton, 1982):

يعتبر أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة للمديرين، ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة على

نتائج دراسات جامعة "ميتشيغان وأوهايو"، بالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا أن هناك

اتفاق من حيث النتائج النهائية، حيث قام بلاك وموتون بمماثلة بعد التركيز على المهام مع البعد الخاص

بالاهتمام بالمرؤوسين ووضعهما على شبكة بهدف التعرف على الأنماط القيادية، حيث يمثل البعد الأفقي (الاهتمام بالإنتاج والبعد) الرأسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين) وتقع درجات الاهتمام على كلٍ من البعدين على مقياس تدريجي من 9 درجات تعطى فيها درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج والمرؤوسين وتسع درجات لأعلى درجات الاهتمام بالإنتاج أو الأفراد، ومن خلال هذه الشبكة ظهر عدد لا نهائي من أنماط السلوك الإداري، حصرها بلاك موتون في خمسة أنماط أساسية.

(بلال، 2008، ص ص 270، 273)

ثالثاً: النظرية الوظيفية

إنَّ القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فينظر للقيادة هنا في جملتها أنها وظيفة تنظيمية.

وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد فيما يلي:

- التخطيط للأهداف قريبة وبعيدة المدى.
- وضع سياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد نفسه، حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- الإيديولوجية تعتبر من مصادر الأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- خبرة القائد لدى الخبرة الإدارية والفنية والمعرفية.
- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة المراقبة.
- الحكم والوساطة، فهو الحكم البسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- الثواب والعقاب، ويكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب، وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- نموذج تحتذى به ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- رمز الجماعة واستمرارها في تأدية مهامها صورة الأب ورمز مثالي للتوحيد.

(كعوان، 2009، ص ص 28-29)

رابعاً: النظرية الموقفية

حيث هذه النظرية قد تصلح القيادة وتكون كفئة في موقف وعكس ذلك في موقفٍ آخر، وذلك يرجع في الإطار الاجتماعي أو الظروف الاجتماعية الخارجية التي تؤهل القائد أو لا تؤهله لاستخدام ما لديه من قدرات وإمكانات.

وتحدد النظريات الموقفية أربع مجالات ينبغي النظر فيها وهي:

- خصائص المدير.
- خصائص المرؤوسين.
- هيكل وطبيعة مهام الجماعة.
- العوامل التنظيمية.

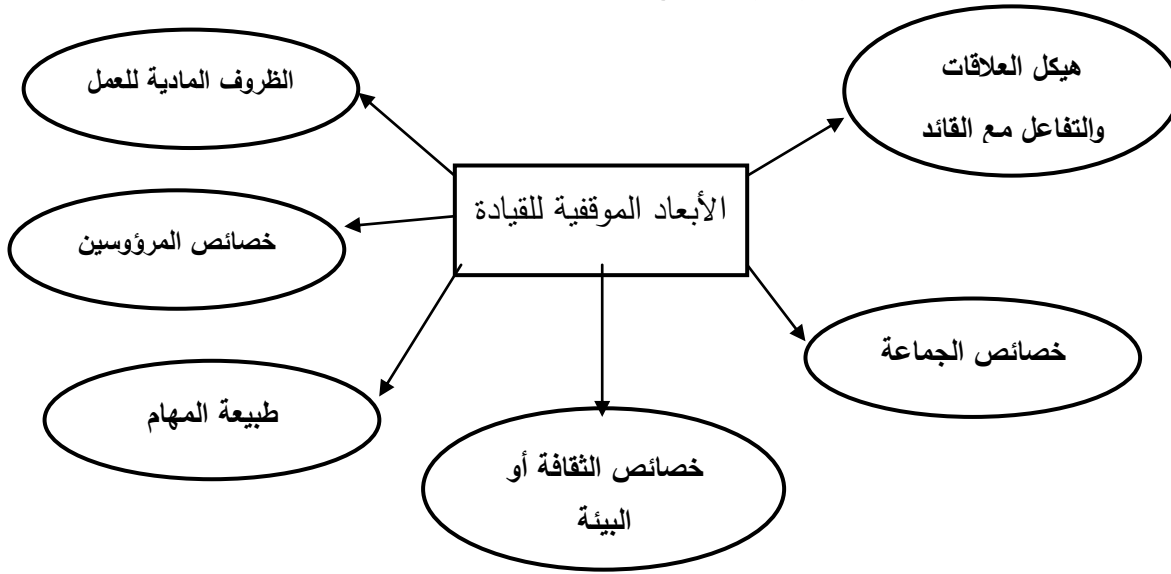
ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر **Fedler**، حيث أسهم بدرجة كبيرة في مجال النظريات الموقفية للقيادة ووضع نموذجاً جمع فيه العلاقات بين نمط القيادة والموقف، وقد ميز "فيدلر" بين نوعين من القادة:

- الأول هو الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.
- الثاني هو القائد الذي يهتم بالإنتاج وهيكله المهام، وهو يرى أنّ الموقف القيادي ونوع القيادة يتوقف على ثلاث عوامل هي:

- علاقة القائد بالجماعة، وتشير إلى مدى تقبل الجماعة للقائد ودرجة ولائهم له.
- هيكل المهام تشير إلى توزيع المهام على الفريق.
- قوة المنصب، ويستمددها القائد من مسؤوليات الإدارة.

والشكل التالي يوضّح المتغيرات التي تناولتها النظريات الموقفية

الشكل رقم (04): توضيح متغيرات النظريات الموقفية



(العيسوي، ب س، ص 153)

خامساً: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

- القائد وشخصيته في الجماعة.

- الأتباع (اتجاهاتهم، حاجاتهم، مشكلاتهم).

- الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها).

-المواقف كما تحدها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع وإدراك القائد لنفسه وإدراك الأتباع له وإدراكه لهم.

وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في

الجماعة يشاركها معاييرها وقيمتها، واتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي، وحسب أن

هذه النظرية يمكن التعرف على شخصية القائد وعلى الموقف الاجتماعي وعلى التفاعل بينهما.

(رضوان، 2002، ص ص 85-86)

سادساً: النظرية المسار والهدف لهاوس

تعتبر نظرية المسار والهدف التي قدمها بوريت هاوس في سنة (House, 1971) ثم طورها وبلورها أكثر بالاشتراك مع تيران ميتشيل سنة 1974 (House & Mitchell, 1974) محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين فهذه النظرية تستند أساساً إلى الفروض الرئيسية التي تتضمنها نظرية التوقع في الدافعية، فهي تقرر أنّ فعالية القائد توقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية.

وتسمية المسار والهدف path goal التي يحتويها عنوان النظرية مشتقة من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، وهذا المفهوم يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوس والمتعلقة بأهدافه في العمل؛ وأهدافه الشخصية وأيضاً بالمسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف. وتحدد هذه النظرية فعالية القائد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوس الخاصة بالإشباع والمنافع سواءً أكانت كامنة في الأداء أو كانت خارجية، وكذلك بالتوقعات المرتبطة بهذه المنافع والتي تمثل المسارات المؤدية إليها، وخلصت النظرية إلى 04 أنماط من السلوك القيادي وهي:

- القيادة الموجهة Directive Leadership.

- القيادة الإنسانية supportive Leadership.

- القيادة المشاركة participative Leadership.

- القيادة المهتمة بالإنجاز Achievement-oriented Leadership.

(أبو قحف، 2005، ص ص 437، 438)

سابعاً: نموذج تاينبوموشميدت:

استخدم تاينبوموشميدت: (tannenbawn&schmidt, 1958) هذه النظرية لتفسيرها لأنماط سلوك القيادة مدى استخدام القائد لسلطاته وصلاحياته، باعتبار أن ذلك بمثابة معيار للضغوط التي يمارسها القائد على المرؤوسين، وبالتالي مدى الحرية المتاحة لهؤلاء المرؤوسين في العمل ، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين.

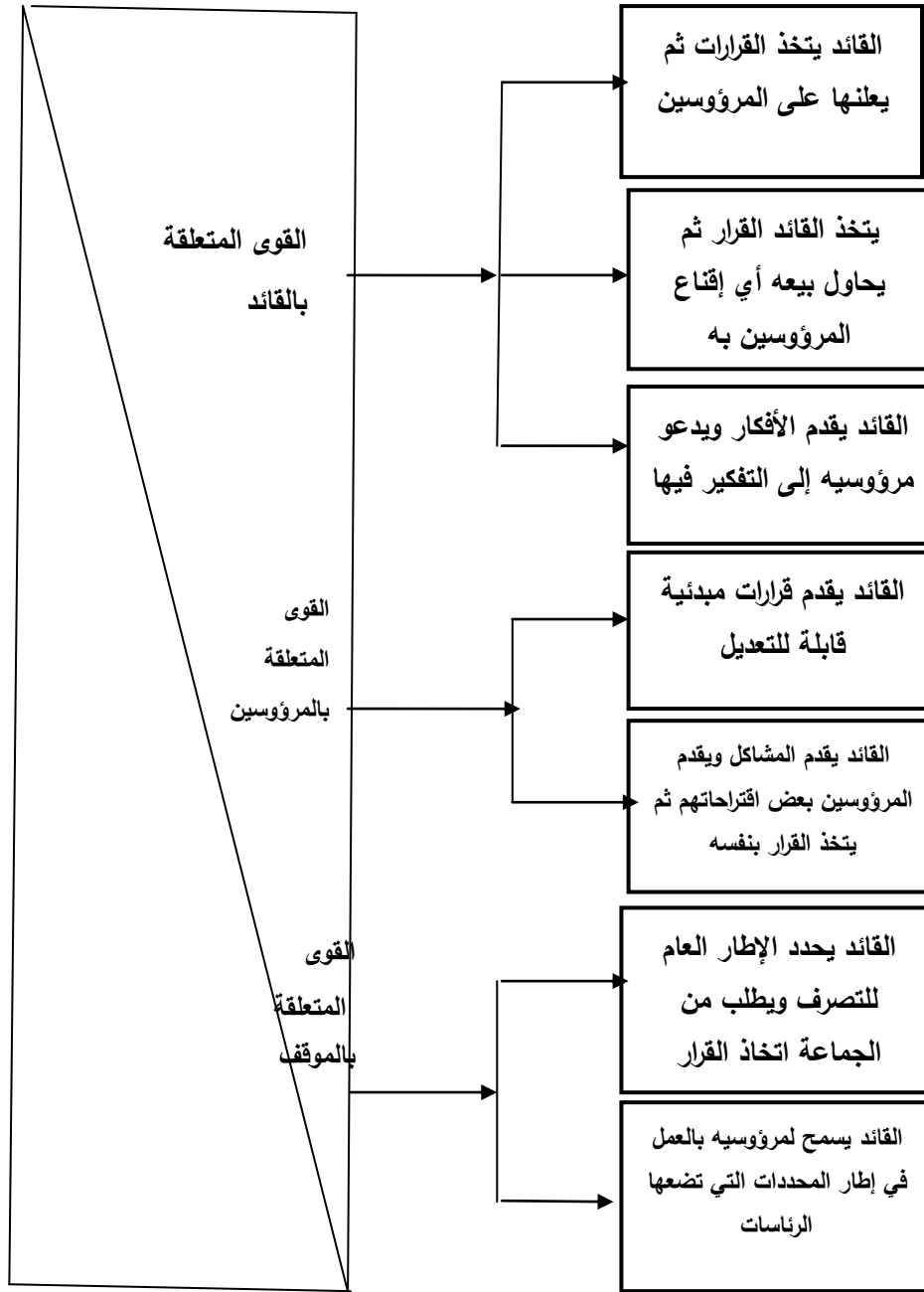
(عبد الوهاب، 1974، 2000، Nomaka&toyama)

- الأول: يصف القيادة المتسلطة أي المتمركزة في الرئيس Boss. Centered Leadership.
- الثاني: يصف القيادة الديمقراطية أي المتمركزة في المرؤوسين Subordinatecentered Leadership.

وبين هذان المحوران درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات والسلطات وصنع القرارات والرؤساء والمرؤوسين، والتي تعكس بدائل السلوك القيادي المتاح للقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولقد أكد الباحثان أن القيادة تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي: (رفاعي، 1990، 2000، Turner، 1988، Anderson).

- أ- القوى المتعلقة بالقائد (المدير): Forces in the Manager.
- ب- القوى المتعلقة بالمرؤوسين: Forces in the subordinate.
- ج- القوى المتعلقة بالموقف: Forces in the situation.
- والشكل التالي يوضح نموذج Tannenbaun&Schmidt

شكل رقم (05): نموذج tannenbaun & Schmidt للقيادة.



المصدر: (بلال، 2008، ص ص 277، 278)

ثامناً: نظرية فروم -بيتون لاتخاذ القرارات Vroom and yetton's Decisionmaking Model

إنّ اتخاذ القرارات المهمة الخاصة بالعمل واحد من أهم واجبات قائد الجماعة، لقد طور

فروم وبيتون نظرية قيادة معتمدة على فرضية مفادها أنّ اتخاذ القرارات هو الوظيفة الرئيسة للقيادة ،

ويشار في بعض الأحيان إلى نموذج فروم بيتون في اتخاذ القرارات على أنه النموذج المعياري

Normative model، فهو لا يتنبأ بالسلوك المناسب للقائد في اتخاذ القرارات، ولكنه يقدم لنا أشبه ما يكون بالوصفة الطبية prescriptions التي تساعد صانع القرار على إتباعها، وتعتقد هذه النظرية أن القائد عند اتخاذ القرارات يتبع واحداً من عدة أساليب تتراوح بين اتخاذ القرار بطريقة منفردة (طريقة أوتوقراطية) إلى اتخاذ القرار على أساس الإجماع (أي على أساس المشاركة الكاملة للأعضاء، وفي هذه الحالة فإن دور القائد في اتخاذ القرار يكون مثل دور أي عضو آخر). وتقدم النظرية مجموعة من سبعة أسئلة للقائد ينبغي أن يجيب عنها بالإيجاب أو بالنفي، لتحديد طبيعة الموقف الذي سيتخذ فيه القرار. والجدول التالي يوضح الأساليب الخمسة لاتخاذ القرارات التي يتضمنها نموذج فروم بيتون.

الجدول رقم (06): خمسة أساليب لاتخاذ القرارات -نموذج فروم بيتون-

أسلوب اتخاذ القرار	الخطوات أو العملية
1 أسلوب أوتوقراطي	- يتخذ القائد القرار منفرداً مستخدماً المعلومات المتوفرة له.
2 أسلوب أوتوقراطي	- يحصل القائد على معلومات من المرؤوسين، وبعد ذلك يتخذ القرار منفرداً.
3 أسلوب استشاري	- يشرح ويناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين الذين لهم علاقة بالمشكلة بطريقة فردية، ويأخذ منهم الأفكار والمقترحات بطريقة فردية أيضاً، ويصنع القرار منفرداً. يشرح ويناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة ولكنه يصنع القرار منفرداً.
4 أسلوب استشاري	- يشرح ويناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة ويصلون إلى قرار معاً.
5 قرار الجماعة	- يشرح ويناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة ويصلون إلى قرار معاً.

المصدر: (رونالد.ي.ريجيو، بدون سنة، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة د.فارس حلمي، 1999، ص ص 433، 434).

6- الأنماط القيادية:

1-6- تعريف النمط القيادي:

- النمط القيادي هو «نوع من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه في العمل، ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية» (الجبيري، 2007، ص 3)

- ويعرّف النمط القيادي كذلك لأية مؤسسة هو «مجموعة السلوكات التي يوجه بها القائد مؤسسته» (فلية، عبد المجيد، 2005، ص 231)

كما يعرفه "المرهون والجزراوي" بأنه: «عبارة عن الطريقة التي ينجز بها أو تعمل بها الأشياء أو الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين» (حيدر، ص 46)

من خلال التعاريف السابقة يعرّف النمط القيادي على أنه الطريقة التي يتبعها القائد في التعامل مع الآخرين بضبط مجموعة من السلوكات للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكل فاعلية.

2-6- أنواع الأنماط القيادية:

• أولاً من حيث السلطة: وتنقسم إلى نوعين:

أ - القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين)، التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته

محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ب - القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم

ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة

التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أنّ مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على

التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من القادة في بعض

المنظمات يملكون مواهباً قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكلٍ عام فإنّ كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية

وغير الرسمية متعاونان في كثيرٍ من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة، وقلما تجتمعان في شخصٍ

واحد.

(الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص 238)

- **ثانياً:** من حيث أساليب القيادة: لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة وهي:
 - 1 **القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية/الاستبدادية):** وهي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم، الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم، والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية "الدكتاتور" يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب، وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية (×) لماكجريجور، وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض، والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي الاهتمام بالعلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين، وبالتالي فهي لا تجعل من صاحبها قائداً إدارياً ناجحاً، بل هو رئيس إداري فقط، لديه سلطة رسمية تمكنه من الحصول على الطاعة والامتثال عن غير قناعة (عقبلي، 2013، ص ص 289، 290)

- 2 **القيادة الديمقراطية Democratic style:** وهي الأسلوب القيادي الذي يقوم فيه القادة بمناقشة المشاريع الممكنة مع المرؤوسين، ويسمحون لهم باختيار زملاء العمل، واتخاذ قراراتهم بأنفسهم بوجه عام، ويوضحون لهم ملاحظاتهم في العمل، ويشاركونهم النشاطات الجماعية. (الختاتنة، النوايسة، 2011، ص 131)

وهو النمط الذي يحرض القائد من خلاله على أن يقوم بالتفاعل مع العاملين أو محاولة مشاركتهم في القرارات التي يقوم باتخاذها، وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المنظمة بشكل عام.

(عساف، ب س، ص 190)

يمكن القول أنّ نمط القيادة الديمقراطي يحمل في طياته أسلوب تمكين العاملين في المنظمة من خلال سلوكيات القائد الذي يدير المجموعة بكل حرية وحب وود، وذلك بإشراكهم في كل المواقف التي تخص المنظمة من معلومات، واتخاذ القرار، وتخطيط وتنفيذ، وإبداء الرأي، وتفويض... الخ.

- 3 **القيادة الفوضوية أو الترسلية:** القائد في هذا النمط متساهل يظهر سلوكاً معيناً في تعامله مع الأعضاء في المنظمة، فيوحي لنا بفقدانه الطابع القيادي، وذلك لرغبة هذا القائد منح الحرية

لأعضاء المنظمة، وعدم التدخل في أعمالهم وواجباتهم أو الحد من حرياتهم لأنه يجب أن يرى كل فرد مسؤول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه.

(الجمال، 2011، 184)

وهي كذلك ما يسمى بالقيادة الفوضوية التي تكون متحررة من سلطة القائد، وغياب توجيه الإدارة للعمل، مما يؤدي إلى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل التنظيم، حيث يقوم القائد بترك المجال مفتوحاً أمام العاملين لإتباع الأساليب التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل من خلال تفويضه السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع، وتأدية الواجبات بطريقة عامة وحرية إصدار القرارات المناسبة واتخاذها، وهذا برأي كتاب الإدارة غير مجدٍ.

(الغزو، 2010، ص ص 146، 147)

إلا أن رنسيسليكرت قد وضعت أربعة أنماط قيادية في كتابه المشهور " New patterns of Management" الذي اشتهر لاحتوائه نظام رقم 04 في القيادة - القيادة الديمقراطية والتي هي:

1 - النظام التسلطي المستغل Exploitative Autocratic

2 - النظام الأتوقراطي الخير Benevolent Autocratic

3 - النظام المشارك participative

4 - النظام الديمقراطي Democratic

وبرزت خلال العقدين الماضيين من القرن الماضي مداخل واتجاهات حديثة في القيادة من

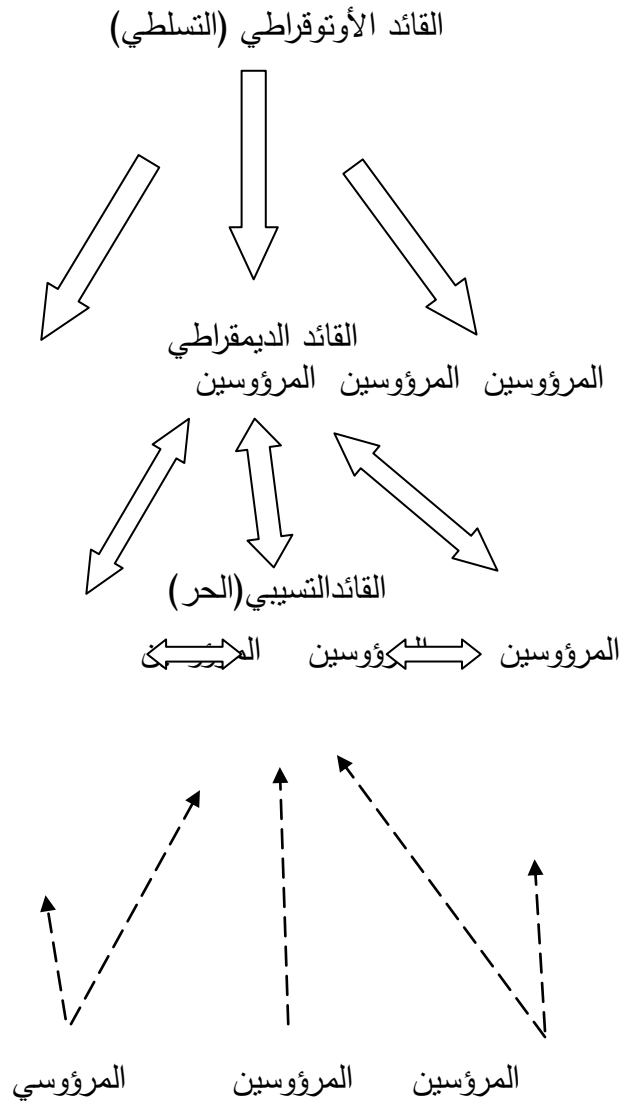
أهمها:

- القيادة التحويلية - الإجرائية Transformational- transoctional

- القيادة الكارزمية - الرؤيا charismatic-visionary-leadership

- قيادة الفريق Team leadership (كريم، 2009، ص ص 219-221)

شكل رقم (06): يوضح الأنماط القيادية الثلاثة



المصدر: (عبد الرزاق، 2010، ص 68)

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل موضوع القيادة بدءاً بتمهيد موجز حول بروز القيادة كمصطلح مهم من حيث التطبيق والتنفيذ في الحياة الاجتماعية والعملية، والاهتمام به في البحوث والدراسات التي قام بها الباحثون، ثم تعريف القيادة من خلال تعريفات بعض العلماء وصولاً إلى تعريف شامل للقيادة، كما تمّ التطرق إلى المفاهيم المتقاربة والمتداخلة مع مصطلح القيادة، مثل الفرق بين القيادة والإدارة، الفرق بين القيادة والرئاسة، الفرق بين القائد والمدير، بعدها تلتها عناصر القيادة الثلاثة والتي هي: القائد والتابعين والهدف (الموقف)، متبوعة بالمهارات القيادية وخصائص السلوك القيادي، ثمّ صفات القائد الفعّال، ومصادر النفوذ القيادي والتي هي مصادر القوة التنظيمية -موضوع بحثنا هذا- وأساليب التأثير (النفوذ) القيادي، ثمّ التطرق إلى أهمية القيادة بتأثيرها على السلوك التنظيمي، ثمّ نظريات القيادة المتعارف عليها بدءاً بالنظريات العامة، والنظريات السلوكية، النظرية الوظيفية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية ونظرية المسار والهدف، نموذج تاينبوموشميدت، نظرية فروم بيتون لاتخاذ القرار، وأخيراً الأنماط القيادية بأنواعها: النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري والنمط الفوضوي (الترسلي)..الخ.

الفصل الثالث القوة التنظيمية

❖ تمهيد

- 1- مفهوم القوة التنظيمية
- 2- خصائص القوة التنظيمية
- 3- استخدامات القوة التنظيمية
- 4- القوة و المفاهيم المتقاربة بها
- 4-1- القوة و مفهوم السلطة و النفوذ
- 4-2- القوة و مفهوم الصلاحية
- 4-3- القوة و مفهوم التأثير
- 5- نظريات القوة التنظيمية
- 6- مصادر القوة التنظيمية
- 7- خلاصة الفصل

تمهيد introduction:

لجأ الإنسان منذ قدم العصور إلى استعمال القوة في محاولة منه إلى فرض سيطرته وإرادته على الآخرين، فمثلاً لجأ قابيل إلى استعمال القوة ضد أخيه هابيل بقصد فرض إرادة الشر على إرادة الخير، وكما استعملت لإحلال منطوق مكان الصراع والنزاع. ورغم أنّ مفهوم القوة في المنظمات لم يبتعد كثيراً عن ذلك، من منطلق خصوصية العمل التنظيمي، إلا أنّ تطبيقات هذا المفهوم لازالت تحافظ على أشكالها الأساسية، ولم تخرج عن دائرة التأثير في سلوك الطرف الآخر.

فإنّ السعي لتحقيق المصلحة الشخصية والأهداف الذاتية أو ما يعرف بالقوة الشخصية **personal power**؛ قد فرض على الأفراد أو المجموعات أو المنظمات أو حتى البلدان تشكيل ائتلاف (تكتلات) تهدي مجموعة من الأساليب، اختلف الباحثون في تحديدها زيادة ونقصاناً، ومهما تكن تلك الأساليب فإن الهدف منها لا يتعدى اكتساب القوة والحصول على الموارد، لاسيما عندما تكون تلك الموارد نادرة.

1- مفهوم القوة the concept of power:

أدى غموض القوة وتعقيداتها وتعدد وجهات النظر بشأنها إلى ظهور عشرات التعريفات الخاصة بها. (Braynion, 2004, 447).

ولعل من الأصوب علمياً التطرق لبعض هذه التعريفات بغية تحليلها والنفاد من خلالها إلى تعريف ينسجم مع توجهات الباحثين.

ويبدو أن المنتبغ للكتابات الخاصة بالقوة في التراث الإداري سيجد اتجاهين مختلفين لتحديد مجالات تأثيرها، فالأول يحصر موضوع القوة ضمن المجال الفردي في علاقات العمل، منطلقاً أساساً من تعريف ماكس وبر للقوة بأنها: «احتمالية قيام شخص صمافي مركز وظيفي معين بتنفيذ إرادته الخاصة على الرغم من مقاومة الطرف الآخر.

(Max.weber, 1947 ;152)

وهذا هو الاتجاه الأقدم في سياق تطور دراسة ظاهرة القوة.

تعريف داهل أنها: «قدرة فرد أو قسم أو وظيفة في التأثير على فرد أو قسم أو وظيفة أخرى لعمل شيء ما كان ليتم لولاها.

(Dahl, 1957)

كما عرفها كانتر: «القدرة على تحريك الموارد البشرية و المادية من أجل انجاز هدف محدد في

إطار المنظمة. (Kanter, 1979, 66)

- وهي كذلك: " أنها القدرة على التأثير في شخص ما لكي يتصرف أو يعتقد بالشكل الذي لم يكن يفعله طوعياً، أو أنها: " احتمالية أو القابلية على ممارسة التأثير في قرارات الآخرين، لتحديد سلوكهم إلى حد ما، و لتثبيت اتجاه العمل المستقبلي". (halal, 1985, 47)

- أما فيفر فيرى أنها: «القدرة على التأثير في السلوك، القدرة في التأثير على مجرى الأحداث، وفي التغلب على المقاومة، وجعل الأفراد يفعلوا أشياء لم يرغبوا تعاطيها أصلاً.

(P.feffer, 1992,30)

بينما يختصرها البعض الآخر فيقول: إن القوة هي القدرة على التأثير في الآخرين»

(Aldage&Kuzuhara, 2002, 297)

إن هذه التعريفات تعد القوة من المميزات الشخصية التي تتجسد في علاقات العمل بين الرئيس

والمروؤوس، أو العلاقات الاجتماعية الأخرى كتأثير شخص في شخص آخر وغالباً ما ينتقد هذا الاتجاه بضيق نظره إلى القوة لأنه لا يأخذ في الاعتبار المنظور الهيكلي.

أما الاتجاه الثاني فهو الاتجاه البنائي للقوة؛ الذي يتبنى المتغيرات البنائية للقوة الإدارية كانعكاس للاتجاه

الأول، فقد حدّد كلٌّ من (Hickson et al, 1971, Hinigs, et al, 1974, SalancikDpfeffer,)

(1989) مصادر هيكلية لقوة الوحدات الفرعية ومؤكدين على أن القوة غير مرئية invisible في المنظمة،

وأن أقساماً إدارية معينة تصبح ذات قوة وتأثير أكبر داخل المنظمة، وفي هذا الصدد:

- عرّف هكسون وزملائه القوة بأنها: «القوة هي تحديد سلوك وحدة اجتماعية معينة من قبل وحدة

اجتماعية أخرى» (Hickson, et Al, 1971, 218)

- كذلك: «القوة هي قدرة وحدة فرعية (سواء من خلال المركز الرسمي أو من خلال الممارسات الحقيقية

أو المتوقعة لأنشطة المنظمة على ممارسة التأثير على وحدة فرعية أخرى للتصرف بطريقة مخططة

مسبقاً.

ولعل التعريف الأكثر تفصيلاً والأكثر استيعاباً عند الفرد هو التعريف الذي جاء به (Robbins, 1997, 155)، حيث يرى أن القوة تشير إلى القدرة التي يملكها الشخص (أ) وتجعله يؤثر على الشخص (ب) لكي يفعل شيئاً ما (أو يمتنع عن فعله).

كما عرّفها كلٌّ من جريمسوامستوتبأنها: «القدرة على إحداث (تسبب) النتائج المرغوبة من خلال اللجوء إلى استعمال التأثير» (Grimes, 1978, Umstot, 198)

وقصد بها (Hodg&Danthony, 1991) «القدرة الفعلية أو المحتملة لفرض إرادة شخص ما على الآخرين، أي أنها قدرة شخص ما على التأثير في سلوك شخصٍ آخر (أو جماعة) واتجاهاتها» (Quick and Nelson, 2009) (درويش والخفاجي، 1999)

وكان (Nord, 1978) قد نظر إلى القوة بوصفها القدرة على التأثير في مجرى الطاقة والموارد المتوافرة وتوجيهها صوب أهداف محددة معارضة إلى أهداف الآخرين.

وأورد (Jones, 1995) ثلاثة تعريفات للقوة التنظيمية، فالقوة عنده تمثل آلية Mechanism يمكن أن يعاد من خلالها حل الصراع، والقوة تمثل أيضاً قدرة فردٍ ما أو مجموعة للتغلب على العقبات التي يضعها الآخرون أمام إنجاز هدفٍ مرغوب أو نتيجة، وأخيراً تمثل القوة قدرة (A) على جعل (B) يقوم بشيء ما لم يكن يعقله من دون (A).

وعبّر (Gibson et Al, 2003) عن القوة بوصفها القدرة على جعل الآخرين يعملون ما يُراد منهم أن يعملوا.

وفسر (Mullins, 2005) القوة بالتحكم Control أو التأثير Influence في سلوكيات الآخرين بموافقتهم أو عدمها.

وأشار (Mc Share&Glinow, 2007) للقوة بوصفها قابلية Capacity الفرد أو الفريق أو المنظمة على التأثير في الآخرين، وحيث وصفها (Inancevich et Al, 2008) بالقدرة على جعل الأشياء تحدث بالطريقة المقصودة.

ووصفها (رشيد وجلاب، 2008) بالقدرة على التأثير في النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أي أنّ القوة التنظيمية تتأتى ثمارها النهائية في بلوغ الفاعلية التنظيمية (الياسري، 2006) وممّا سبق يمكن أن نرد بعض الحقائق المرتبطة بالقوة كما يلي:

- أن القوة التنظيمية ذات اتجاهين مختلفين في تحديد مجالات تأثيرها: الاتجاه الأول محصور ضمن المجال الفردي في علاقات العمل ويترجم في مجال مصادر القوة العمودية، والاتجاه الثاني هو الاتجاه البنائي للقوة وينحصر في مصادر هيكلية لقوة الوحدات الفرعية والذي يعتمد على قوة الأقسام الوظيفية وهذا ما يسمى بمصادر القوة الأفقية.
- أن القوة التنظيمية هي قدرة تأثيرية بتأثير فرد عاى فرد أو قسم على قسم حسب المصالح.
- أن القوة التنظيمية تعمل على تغيير سلوك و اتجاهات الآخرين طوعاً أو كرها .
- أن القوة تسعى على التغلب على المقاومة و فرض السيطرة بالأسلوب الملائم .
- أن القوة تسعى لتحقيق أهداف مرجوة .
- أن القوة التنظيمية هدفها الإقناع و احتمالية أو قابلية ممارسة التأثير في قرارات الآخرين.
- أن من يملك القوة هو صاحب القرار النهائي والأخير.

ومن خلال هاته الحقائق المرتبطة بالقوة يمكن استخلاص تعريف شامل للقوة على أنها تعبر عن القدرة التي تمتلكها جهة معينة، سواءً كانت فرداً أو مجموعة وتستعملها اتجاه جهة أخرى (فرد أو مجموعة) بقصد التأثير في سلوكهم واتجاهاتهم في مسعى من الجهة الأولى لفرض إرادتها الهادفة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة، وكلمة القدرة الواردة في التعريف أعلاه نعني بها مصدرًا واحداً أو أكثر من مصادر القوة التنظيمية التي سيتم شرحها لاحقاً.

2- خصائص القوة:

من خلال التعاريف السابقة للقوة التنظيمية نجد أنها تتفق في النقاط الأساسية الآتية:

- أ - **القوة شيء كامن Latent**: إنها شيء يملكه الأفراد، وقد يستخدمه أو لا يستخدمه أبداً، إنها بمثابة أداة أو سلاح قد لا يستخدم أبداً، فعلية تملكها لا يعني استخدامها بالضرورة.
- ب - **القوة شيء كامن نسبي Relative**: فما يملكه الفرد من قوة على شخص آخر يعتمد إلى حد بعيد على خبرة الأطراف المتفاعلة وترتيباتها الوظيفية في المنظمة، فالمدبر الذي يمتلك قوة كبيرة على موظف معين قد لا يمتلك نفس القوة على موظف آخر في نفس المنظمة.

ج -القوة شيءٌ مدرك **Perceived**: حيث تعتمد القوة على اعتقادات الفرد وتصوراتهِ من أنّ الشخص الآخر يمتلك خصائص معينة، فإذا كانت تؤمن أنني امتلاك قوة تؤثر فيك فسوف تدعن بمقدار إدراكك لذلك التأثير.

د -القوة متحركة **Dynamic**: فالقوة ليست ثابتة بل متواصلة التغيير ودائمة الحركة، إنها متغيرة عبر الزمن، ومن يمتلك القوة اليوم يفقدها غداً لأسباب واعتبارات عديدة، بعضها ذاتي وآخر ناجم عن طبيعة التفاعل الاجتماعي.

هـ -القوة هي أساساً علاقة اعتمادية بين شخصين أو أكثر.

وبناءً على ما تقدم نرى أن القوة ظاهرة تدل على القدرة والهيمنة الشخصية أو الجماعية، والقابلية على التأثير في سلوك الآخرين "أفراد أو جماعات" للتصرف بشكلٍ محدد، ولتحقيق غايات معينة ما كانت لتتجزل لولاها. (مؤيد، 2009، ص ص: 25-26)

ويؤطر هذا التعريف ظاهرة القوة بشمولية أكثر، فالقوة المهيمنة هي حالة التفاعل المتبادل،

واعتمادية الآخرين على الجانب الفاعل، حيث تشير إلى نوع من العلاقة العقلانية والتحليل المدرك للجهة المعتمدة وتقديرها لقوة الجهة الأخرى.

والقوة قد لا تستخدم في كل المواقف، ولكن احتمالات استخدامها قائمة في كل وقت، عندما تكون أحكام فرض الإرادة قائمة للقضاء على المعارضة، وتكون حالة الإذعان الطوعي والواعي ظاهرة إيجابية إلى حدٍ ما.

ويعكسه ستظهر حالات الصراع ومقاومة التغيير، ويفهم من ذلك أن هناك بعداً إيجابياً للقوة

الإدارية في إطار النتائج، أن عكس القوة ليس الحرية **Freedom** وإنما السكون وعدم الحركة، وعليه فإنّ تفعيل القوة أمرٌ ضروري من قبل الإدارة في سبيل تحقيق نتائج مرغوبة وبشكلٍ فعّال.

(Fairholm, 1993)

3- استخدامات القوة:

لطالما فكرنا بالقوة على أنها الشيء الذي يستطيع الفرد استخدامه لجعل الآخرين يتصرفوا بالطريقة التي يريدونها، هذه النظرة ليست بالضرورة خاطئة، ولكنها غير كاملة نظراً لأن هناك استخدامات عديدة للقوة من بينها:

- **القوة من أجل السيطرة والهيمنة Dominance**: وهي القوة التي يستخدمها الفرد لجعل الآخرين يتصرفون بطريقة معينة.

- **القوة من أجل الدعم والتعزيز Empowerment**: وهي القوة التي تعطي الآخرين الوسائل للعمل بحرية أكثر، وهم واثقين من أن شخصاً أو جهة معينة تدعمهم وتساندهم في هذا المجال.

- **القوة من أجل المقاومة Resistance**: وهي القوة التي تحميها من قوة الآخرين وتساعدنا على مقاومتهم.

وتشير النقاط السابقة إلى أنّ القوة أكثر من كونها مجرد وسيلة لتغيير سلوك الآخرين، فعلى الرغم من أهمية هذه الوظيفة لكن القوة تستخدم أيضاً لمساعدة الآخرين ليعملوا بحرية أكبر أو لمنع الآخرين من إجبارنا على أداء أشياء لا نرغبها، بمعنى أن بإمكان القوة مساعدتنا على المقاومة والتمسك بسلوكية معينة نرتاح لها. (Aldage and Kuzuhara, 2002, 298)

4-القوة والمفاهيم المتقاربة بها :

4-1-القوة ومفهوم السلطة والنفوذ:

تستخدم كلمة **Power** الانجليزية بمعنى القوة تارة، والسلطة تارة أخرى، مما يوحي بأنّ ثمة ترادفاً بين المصطلحين، وذلك من منطلق أنّها وسيلة لتأثير إنسان في سلوك إنسان آخر، وغالباً ما تتواجد القوة والسلطة معاً؛ والسلطة والقوة قد تتحول من شخص إلى شخصٍ آخر تدريجياً أو فجأة، أو قد تنتقل من مجموعة إلى أخرى وقد تكون مشتقة أو مركزة.

وبالرغم من وجود ارتباط عضوي بين لفظة "القوة" ولفظة "السلطة" فمن حيث أن اللفظتين تشيران

إلى التأثير في سلوك الآخرين إلا أنّ السلطة تشير إلى القوة المشروعة في المجتمع.

والسلطة هي الهيمنة المشروعة على الإشراف والتوجيه والرقابة، كما قد يحقق بعض الأفراد لأنفسهم القوة نتيجة لضخامة معلوماتهم مما جعل لهم مركزاً عالياً بين زملائهم أو نتيجة لسلوك معينة مع الآخرين.

وعلى ذلك فإن السلطة هي العنصر المركزي، أو المحرك الرئيسي المشروع لأي تنظيم رسمي، أما القوة فهي انعكاس لسلوك الأفراد وناتج من نتائج التنظيمات غير الرسمية التي قد تتكون داخل التنظيم. أما القوة بمعناها العام فهي: «القدرة على فرض الإرادة وحمل الناس على تحقيق رغبة ما، أو تنفيذ سياسة معينة» أو هي: «قدرة الفرد أو الجماعة على مباشرة السلطة و النفوذ إزاء الآخرين، أي الضغط عليهم ومراقبتهم والتحكم فيهم، وضبط سلوكهم والتأثير في أفعالهم بغية تحقيق غايات محددة بالقسر والعقاب أو الرضا والقناعة.

وتتضمن ممارسة القوة على المكافآت أو فرض العقوبات أو كليهما، وتطلق عادة على الناجحين، ومع ذلك ففي معظم مواقف القوة ليس هناك نصر مطلق لأي إنسان، فالقوة موجودة حين يستطيع شخص أو جماعة التأثير في سياسة وتنفيذها، لكنه لا يستطيع تقريرها، وممارسة القوة لا تعني أن القرار مطلوب، لكنها تعني أن القوة قد تم استخدامها ولها تأثيرها على المحصلة النهائية.

وترتبط القوة بشخصية الأفراد، أما السلطة ترتبط بالمواقع والأدوار الاجتماعية وعلى ذلك فالقوة علاقة اجتماعية واقعية (أي بحكم الأمر الواقع)، والسلطة علاقة رشيدة.

وقد أشار هيربرت سيمون إلى أن السلطة هي إصدار الأوامر، والقوة هي في اتخاذ القرارات التي توجه أفعال الآخرين، وتبعاً للنظرية التقليدية لتقسيم السلطة تسيير الأوامر من أعلى إلى أسفل، وتنتهي السلطة الإدارية والتنسيقية عند مستوى المشرفين، وهناك تقسيم واضح للعمل بين المشرفين والعمال، فالمشرفون يديرون، والعمال يعملون.

ويرى عبد الهادي الجوهري أن القوة أشمل وأوسع من السلطة والنفوذ، وأن هذين الأخيرين هما جناح

القوة. (رشوان، 2007، ص ص 219، 221)

4-2- القوة ومفهوم الصلاحية:

إن القوة أوسع وأشمل من الصلاحية، بل إن الصلاحية **Authority** ليست إلا قوة شرعية تعطى للمنصب، فتتمتع من يشغله الحق في إصدار الأوامر وفرض الطاعة على المرؤوسين، في حين أن القوة قد تستمد من الفرد وخصائصه الشخصية والعلمية والمهنية، أو من خلفيته وانتسابه لتجعله مؤثراً في معتقدات وسلوكيات واتجاهات الأفراد والجماعات من حوله، كما للقوة مصادرها المتنوعة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية، فإن للصلاحيات أنواعها ومستوياتها.

(الكبيسي، 2006، ص 90)

4-3- القوة ومفهوم التأثير:

إنّ التأثير أوسع من القوة، لأنه يتضمن القدرة على تغيير الآخرين في مجالات كثيرة، مثل تغيير رضائهم وأدائهم ، كما أن التأثير أكثر ارتباطاً بالقيادة من القوة، إلا أنّ التأثير أكثر ارتباطاً بالقيادة من القوة، إلا أنّ كلاهما (التأثير والقوة) يعدّ ضمن العمليات القيادية، وإذا كان كل العاملين في المنظمة لديهم تأثيرات على بعضهم البعض فإننا لا نستطيع القول أنهم جميعاً لديهم سلطة رسمية لممارسة التأثير (ويتمثل جوهر العملية القيادية في التأثير Influence الذي يمارسه الفرد القائد Leader على الآخرين الذين يمثلون التابعين Followers أو المرؤوسين subordinates).

(السالم، 2009، ص 52)

5- نظريات القوة الإدارية:

برزت القوة كظاهرة اجتماعية على امتداد التاريخ الإنساني، من خلال الرؤى والفلسفات العديدة التي تناولتها، فالقوة سواءً أكانت عسكرية أم سياسية أم اجتماعية أم اقتصادية تعتبر هي الأساس لدينامية الجماعة، فبتطور علم النفس الاجتماعي وتفرعه يمكن تشخيص دراسة القوة في مدخلين أساسيين؛ فالأول يركّز على العلاقات الشخصية بين الأفراد، أما الثاني فيركّز على الناحية البنائية أو التنظيمية للقوة؛ فالقوة توجد داخل أنساق تنظيمية Organizational Systems، وتتاح بشكل متغير للأفراد و الجماعات وفقاً لمواقفهم في الأنساق الاجتماعية الكبرى التي يعتبرون جزءاً منها.

وسوف نستعرض هنا بعض النظريات التي تناولت القوة في ضوء هذين المدخلين:

أولاً: مدخل العلاقات الشخصية:

ويركز على دراسة ارتباطات القوة بالصراع من منطلق تلازمهما معاً، فالقوة في حقيقتها مؤشر على عدم العدالة في المجتمع وبالتالي حيثما تكون القوة يوجد الصراع، ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية البيروقراطية عند ماكس ويبر، ونظرية المجال لكيرت لوين، ونظرية اعتمادية القوة عند ثيبوت وكيلي.

1- نظرية القوة عند ماكس ويبر:

تشكل إسهامات عالم الاجتماع ماكس ويبر Max weber الحجر الأساس في مدخل العلاقات الشخصية، وقد تجسدت نظريته في القوة في سياق اهتماماته الخاصة بهيكل السلطة الرسمية والتي قادته

إلى تحليل المنظمات البيروقراطية وفقاً لعلاقات السلطة الموجودة فيها، وكانت دراسته في هذا المجال تنبع من تساؤل أساسي هو:

لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟ ولماذا يتصرفون وفقاً لما يقال لهم؟

كما قدم في دراسته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لا سيما في مجالات القوة والشرعية والسلطة، فالقوة power تعني القدرة على إجبار الآخرين على الطاعة بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية.

power is the ability to force people to obey, regardless of their resistance.

بينما تعني "الشرعية" Legitimation تقبل الأفراد للقوة، لأنها متفقة مع قيمهم الخاصة، كما استخدم

مصطلح "السلطة" Authority بمعنى الدمج بين الجانبين أعلاه، أي طاعة الأوامر وتقبلها طواعية من

قبل المرؤوسين، ولما كانت السلطة تشير لعلاقات للقوى، حيث يمارس الإنسان القوة على الآخرين معتقداً

بأنه على حق في استعمالها عليه فإن تثبيت السلطة يتطلب عدداً من المعتقدات الداعمة لشرعية استعمال

القوة من وجهة نظر كل من الرئيس والمرؤوس.

ويرى ويبر أن القوة هي احتمال أن يكون الشخص (أ) قادراً على تنفيذ إرادته على الشخص (ب) رغم

مقاومة الأخير، وبغض النظر عن الأساس الذي يقوم عليه هذا الاحتمال (Weber, 1947, 139).

وتشكل هذه النظرية الويبرية للقوة نقطة الانطلاقة لمعظم ما يدور من جدل حول القوة في الوقت

الحاضر، وبالنسبة إلى ويبر فإن مفهوم القوة في إطاره الاجتماعي بالغ الشمول حيث أن كل ما يمكن

تصوره من القدرات عند شخصٍ ما وكل ما يمكن تصوره من متغيرات ظرفية قد تضع هذا الشخص في

المكان الذي يمكنه من فرض إرادته في موقف معين. (سعد، 2004، ص 78)

2- نظرية المجال Field theory:

وهي النظرية التي ارتبط اسمها بالاتجاه النظري الذي جاء به العالم الألماني كيرت لوين، التي

يمتلكها في الوقت الراهن عدد من العلماء من بينهم كارترت carturight وهو تلميذ كيرت لوين

(Lewin ; 1951).

وترى هذه النظرية أن هناك قوى عديدة داخلية وخارجية تؤثر على سلوك الفرد طيلة حياته، وقد

ينشأ صراع بين هذه القوى أو المتغيرات، وحينما ينشأ الصراع لابد من البحث عن القوة لأنها السبب.

لنفرض أنّ أحد الأشخاص (وليكن أيمن) أراد أن يكون طالباً في كلية الهندسة بينما ترغب أمه في أن يكون طبيباً، كما ترى يوجد هنا بؤادر صراع بين الجانبين، ولا بد أن تظهر القوة نتيجة لذلك، فقد يرغب أيمن في إسعادها لكن بهذه الطريقة سيحرم من تحقيق هدفه الشخصي، ما العمل إذا؟

وفقاً لنظرية المجال فإنّ استجابة أيمن هي التي ستحدد من القوة في هذه العلاقة، فبقدر استجابته لرغبة أمه سيكون لها قوة عليه، أما إذا رفض رغباتها فقد أنكر قوتها عليه، وبصفة عامة إذا امتلك (أ) قوى أضعف من قوى (ب) سيؤثر (ب) بنجاح على سلوكه في الحياة.

ووفقاً لهذه النظرية فإن القوة لا تعني بالضرورة السيطرة الناجحة فتحركات الفرد في الحياة هي نتيجة لكل القوى المتفاعلة معه، ففي المثال السابق حتى ولو كانت أم أيمن تمتلك قوة عليه، فإنه سوف لن تستجيب بصورة آلية فربما يرغب أبيه في أن يكون مهندساً، وهنا سنجد أن تحركات أيمن تعتمد على قوة جميع القوى المتفاعلة معه، ولذا فإننا في نظرية المجال يجب أن نفرق بين القوة والسيطرة Control، فالقوة هي قدرة الشخص (أ) على التأثير على السلوك المستقبلي لفردٍ آخر (ب) في مجالات حياته؛ وهذه القدرة تكون دالة للموارد المتاحة (المكافأة، العقاب... الخ للشخص (أ) الذي يستطيع استخدامها مع (ب) الذي يقدر تلك الموارد ويهتم بها، أي أنّ القوة تدرك ويتم الشعور بها من قبل (ب) أما السيطرة فهي قدرة (أ) على تقرير السلوك الفعلي للفرد (ب).

لقد فسرت كلمة "يفعل" (Do) التي يجب أن يمارسها (ب) بتوسع لتشمل الأفكار والمشاعر إضافة إلى الأفعال، ووفقاً لنظرية المجال فإنّ (أ) يمتلك قوة كبيرة حتى ولو لم يدعن (ب) بالشكل المطلوب، وهنا تظهر مسألة السببية و الوعي التي قلما نالت الاهتمام الكافي من الباحثين (Ryan, 1984,40)، فكيف نستطيع أن نعرف لنشاط (ب) كان استجابة لرغبة (أ) وليس لأسباب أخرى؟

(السالم، 2009، ص ص 30-31)

3- نظرية اعتمادية القوة powerDependencytheory:

قدم نظرية اعتمادية القوة كل من ثيبوتوكيلي (thiba&Kelley.1959) وهي تستند على مفهوم مصفوفة المباراة في عملية تحليل كل من الصراع والاعتمادية بين الأطراف التي تدخل اللعبة، وعرفت القوة في هذه النظرية على أنها قدرة الشخص على التأثير على نوعية النتائج التي يحققها الطرف المقابل.

- ووفقاً لهذه النظرية فإن العلاقة بين الشخصية يحكمها نوعان من القوة هما:
- السيطرة الكاملة على النتيجة التي يحققها الطرف الآخر Fate control.
 - السيطرة على سلوك الطرف الآخر behavioral control.

حيث تتغاير القوة وفقاً لقدرة الفرد على السيطرة على أداء الشخص الآخر على الرغم من محاولاته العديدة التي يقوم بها لكي يتحرر من هذا التأثير.

ومن أجل توضيح الفرق بين هذين النوعين من القوة افترض الباحث الآتي:

3-1- حالة السيطرة الكاملة على نتيجة سلوك الطرف الآخر:

وتبرز هذه الحالة عندما يتمكن الشخص (أ) من السيطرة الكاملة على قرارات الشخص (ب) مهما بذل الأخير من الجهد لتغيير النتيجة؛ فلو فرضنا أنّ كل من (أ) و(ب) يشتركان في إعداد تقرير عن أداء الشركة العام الماضي، و كان من بين الفقرات المطلوبة صيانة المكائن وحالة المخازن في الشركة، فلو امتلك (أ) سيطرة على جميع الخيارات التي لها قيمة معينة يستطيع (ب) الحصول عليها، فالنتيجة المتحصل عليها ستعتمد على اختيار (أ) بغض النظر عما سيكتب (ب) في كل فقرة.

3-2- السيطرة على جزء من سلوك الطرف الآخر:

في هذه الحالة لا يملك (أ) سيطرة كاملة على ما سيقدمه (ب) في التقرير، بل سيطرة جزئية؛ فقد يكتب (ب) عن موضوع صيانة المكائن بصورة جيدة إذ اختاره (أ) للكتابة فيه، أما لو رشحه للكتابة في موضوع حالة المخازن، فإنّ (ب) لن يقدمه بالشكل الجيد، ولدى (أ) معلومات كافية حول ضعف قابليات (ب) في هذا المجال.

وهنا يستطيع (أ) الإيحاء إلى (ب) أن الخيار المفضل لديه أي (أ) هو صيانة المكائن ومع مضي الوقت يتعلم (ب) أنه من الأفضل اختيار البديل الأول لأنه يستطيع إنجازَه بشكلٍ جيد وفي نفس الوقت سينال إعجاب (أ) بصورة أكثر؛ ومن هنا نرى أن بإمكان (أ) التأثير في سلوك (ب).
ومنه فإنّ القوة توجد عندما يعتمد تصرف أحد الأفراد على تصرف الفرد المقابل، أي أن هناك اعتمادية متداخلة Interdependency بين الطرفين، وهذا يعني أن لكل منهما قوة تأثيرية على الآخر. وواحدة من المجالات المهمة التي قدمها هذين العالمين هي فكرة "إمكانية استخدام القوة" Usablepower كما أنه بإمكان الشخص استخدام القوة إلى الحد الذي يستفيد منها.

(السالم، 2009، ص ص: 31-33)

ثانياً:مدخل البناء التنظيمي:

هذا المدخل يهتم بموضوع هيكل القوة powerstructure، والمقصود به "من يؤثر في من في إطار العمل اليومي في المنظمة"، فقد يستطيع الفرد التأثير في فردٍ آخر له قوة عليه في أمور معينة، بينما يتأثر نفس ذلك الفرد في أمور أخرى، ويحدد موقع الفرد في بناء القوة ما يستطيع هذا الفرد أن يفعل ومجال حريته في الحركة ومقدار استقلاله في عمله، ويرى هذا المدخل أنه بنمو العلاقة مع أطراف التفاعل الاجتماعي تتشكل عملية معينة تدعى التوقعات Expectations بخصوص الكيفية التي يجب أن يتصرف الأعضاء بعضهم مع بعض في المستقبل.

1-نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange theory:

ومن أبرز العلماء الذين حللوا القوة في إطار التفاعل الاجتماعي هو امرسون Emerson 1982، وتفترض هذه النظرية أن أساس التفاعل بين الأفراد هو تبادل الموارد، وهدف كل فرد هو الحصول على عوائد ذاتية عالية، والموارد Resources هي التي تحدد قدرة الفرد أو المجموعة أو القسم على ممارسة النفوذ.

ومن وجهة نظر اميرسون فإن القوة هي دالة لاعتمادية شخص على شخص آخر، وتتحدد

الاعتمادية dependency على ضوء عاملين أساسيين هما:

- قيمة الموارد والمكافآت resource value

- مدى إتاحتها للطرف الآخر resource availability

وكلما زاد اعتماد (ب) على (أ) كلما زادت قوة (أ) على (ب)؛ وقد صيغت معادلة اميرسون بهذا

المجال كما يلي: (Emerson, 1962, 32)

قوة (أ) على (ب) = اعتماد (ب) على (أ)

أي ان قوة أحمد على محمود = اعتماد محمود على أحمد

وتبحث هذه النظرية موضوع القوة من زاوية اقتصادية في إطار التبادل الاجتماعي بين الأفراد،

فهناك موارد (مكافئات) يقابلها كلف وتضحيات.

وتبدو أهمية هذه النظرية في تفهم مسألة القوة لاسيما عند إجراء المقارنات الخاصة بدرجات القوة؛ وأن القوة تنجم عن حالة عدم التوازن بين الطرفين على حسب رأي (Emerson, 1962, 32) فإن القوة تكمن ضمناً في اعتمادية الآخرين.

2-نظرية التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية:

يرى العالم بيتر بلاو (Blaw, 1964) أن التفاعل هو وحدة التحليل الأساسية في الحياة الاجتماعية، وأن التبادل الاقتصادي يمثل أحد أبرز أنواع التبادل الاجتماعي، بينما تظل القيم والمعايير شيئاً ثانوياً باعتبارها ميكانيزم قائم على مبدأ التبادل Exchange كما يمثل مفهوم القوة الاجتماعية شيئاً أساسياً عند بلاو، ويعرفها بأنها ضبط للآخرين عن طريق الجزاءات السلبية التي يمكن أن نطلق عليها كذلك (النتائج العقابية) لعدم الامتثال للنظم المنبثقة عن صاحب القوة (تيماشيف: 1980، 383). ووفقاً للعالم بيتر بلاو فإن القوة تصبح ركناً أساسياً في التبادل الاجتماعي عندما تتوفر ثلاثة مرتكزات بين كلٍ من الشخص (أ) والشخص (ب) وهي:

- أن الشخص (أ) يحتاج إلى مورد معين يوجد عند (ب) وليس عند أي فردٍ آخر.
- إن الشخص (أ) لا يملك مورداً يرغبه الشخص (ب) في إطار التبادل.
- إن الشخص (أ) لا يستطيع إرغام الشخص (ب) على التخلي عن الموارد التي يرغبها (أ)؛ وهنا في هذه الحالة سيمثل المورد قوة بيد (ب) نحو (أ).

وضمن مجال نظرية التبادل يربط بارسونز (Parsons, 1967) بين مفهومي القوة

والنقود (power and Money) ، فالقوة تظهر في النظام السياسي مثلما تظهر النقود في النظام الاقتصادي، وإذا كانت النقود أداة التداول التي تسهل المعاملات الاقتصادية، فإن القوة هي أداة التداول التي تسهل المعاملات الإدارية.

ومثلما يعطي امتلاك النقود قابلية للأفراد على تأمين حصولهم على أعداد وأنواع مختلفة من

السلع والخدمات فإن امتلاكهم للقوة يمنحهم قابلية كبيرة على تأمين أداء أنواع وأعداد مختلفة من الالتزامات الوظيفية.

3- نظرية تشبيك القوة Power Network theory:

تطورت نظريات التبادل الاجتماعي في إطار القوة لتتخطى إطار التبادل بين شخصين إلى إطار التفاعل الجمعي الذي يتعدى العلاقة بين طرفين ليضم أشخاصاً آخرين إلى جانب (أ) و (ب)، وكانت نتيجة هذا التوجه ما يعرف بنظريات التبادل الشبكي للقوة Exchange Network، وهي نظم تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر يتبادلون موارد (سلع أو خدمات)، ويشير أغلب العلماء المعاصرين إلى أن المناقشة الحقيقية تتطلب مشاركة أكثر من طرفين في عملية التبادل، لأن العلاقات الثنائية Dyadic relationships تفتقد إلى البدائل الاجتماعية التي تعد المركز الأساس في مفهوم القوة عند اميرسون.

وترى هذه النظرية أن العلاقة بين الأشخاص في الشبكة لا تتم إلا إذا كانت احتمالية أو ظرفية contingent لكل منهم وبغض النظر عن كون العلاقة إيجابية أو سلبية، فالعلاقات السلبية تقلل تكرار تبادل الفرد مع المشاركين في الشبكة بينما تزيد العلاقات الإيجابية من تكرار التبادل بين الفرد والآخرين جزئياً أو كلياً (Molm and cook, 1995)

وركزت معظم الدراسات على العلاقات السلبية للقوة والتفاعل الاجتماعي، حيث تنتشر في هذا النوع من الشبكات حالة التنافس على الموارد، فكلما زادت البدائل أمام الفرد بخصوص المورد موضع التفاعل قل اعتماده على الآخرين، وزادت قوته في الشبكة، لذلك فإن هيكل تشبيك البدائل المتاح للفرد في الشبكة هو محدد فاعل للقوة.

والتبادل يجسد افتراضات أساسية حول طبيعة الأفراد والعلاقات التبادلية بينهم، يمكن تلخيصها

كما يلي:

- بخصوص طبيعة الأفراد:
- يبحث الأفراد عن المكافآت ويتجنبون الخسائر والعقوبات.
- يسعى الأفراد غير المتفاعلين إلى تعظيم المكاسب لأنفسهم وتقليل التكاليف.
- الأفراد المتفاعلون هم أشخاص راشدون يقومون بحساب المكافآت والتكاليف في ضوء المعلومات المتاحة لهم، ويحددون البدائل السلوكية قبل ممارستها السلوك الفعلية.
- تختلف المعايير التي يعتمدها الأفراد في تقييم البدائل والتكاليف، بين شخص وآخر و عبر الوقت.

- بخصوص طبيعة العلاقات التبادلية:
- يتميز التبادل الاجتماعي بأنه تبادل اعتمادية.
- هناك أعراف معينة تنظم التفاعل الاجتماعي كالعادلة والمساواة.
- تنشأ الثقة والالتزام بين الأفراد من تجاربهم والعلاقات التي تتم بينهم.

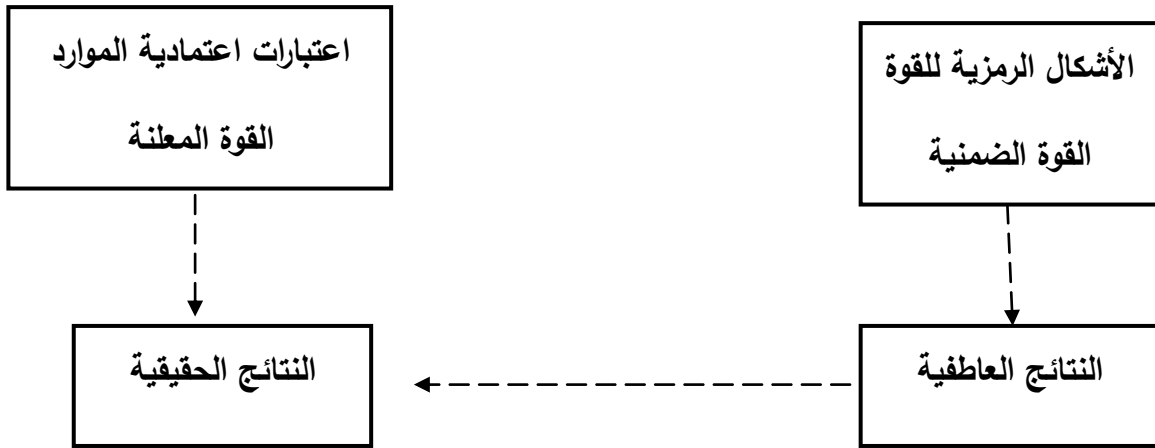
ثالثاً: القوة الرمزية Symbolic power:

وهي الوسائل الضمنية التي تستخدمها الإدارة أو المجموعة للتأثير في عواطف ومشاعر واتجاهات ومدركات الأعضاء في المجموعة لأجل إضفاء الشرعية على النتائج المتحققة عن طريق العلاقات الاعتمادية الداخلية.

ويميز نارايانان و نارث (Narthy & Narayanan, 1993: 524) بين النواتج الحقيقية والعاطفية للقوة، إذ تمثل الأولى النتائج المادية التي تعتمد على اعتبارات اعتمادية للموارد، بينما تشير الثانية إلى الطرق التي يشعر بها الأفراد بخصوص تلك النتائج المادية، وهذا يعني إمكانية جعل الأفراد يستجيبون للأوامر إذا شعروا أنها شرعية، فعند استخدام وسائل القوة الرمزية لإضفاء الشرعية على النتائج المتحققة لا داعي لاستخدام وسائل القوة التقليدية، وخاصة إذا اقتنع المرؤوسون بشرعية تلك النتائج ولا يوجد من يقاومها. ولقد أطلقت "هاردي" Harday على وسائل القوة الرمزية تسمية القوة الخفية Unobtrusive power ، وبنيتان هذه القوة قادرة على إعطاء نفس النتائج التي تحققها مصادر القوة المعلنة، والتفنن في إظهار العواطف وهندستها "هندسة العواطف" Engineering Sentiments، ويستطيع الأقوياء إضفاء نوعاً من الشرعية على أعمالهم الفعلية والمحتملة، بحيث تجعل الآخرين يتقبلوها أو يفسروها على هذا الأساس، وبذلك يحصلون على النتائج المرغوبة لعدم وجود من يقاومهم (Harday, 1985, 385).

والشكل رقم (07) يوضح شكلا القوة وتأثيراتها على النتائج

الشكل رقم (07): القوة الضمنية والمعلنة



Source : Harday, Cynthia, 1985, 394

وتتجسد القوة الرمزية بالأشكال الآتية:

- 1- اللغة Language: تحاول كل منظمة ووحداتها الأساسية اختراع أو استخدام لغة خاصة بها وتعليمها للآخرين، والتمسك بها من أجل التمييز عن المنظمات الأخرى.
 - 2- الأساطير (الخرافات) Myths: تعتبر هذه الظاهرة الشكل الأفضل للرمزية في الأنشطة السياسية والأساطير قصص ذات دلالات وظيفية، تستخدم لإضفاء الشرعية على حالة القوة الموجودة والاستفهام عن الشرعية الخاصة بالمكانة وتعظيم أهمية التغيير والتحديث في المنظمة.
 - 3- الطقوس والمراسيم والبيئات ceremonies and settings: وهي من أكثر الأشكال المادية للرمزية، فالطقوس Rituals والفروض تشير إلى الإجراءات والمراسيم التي تحمل دلالات ومعانٍ معينة، مثل مراسيم العزل أو التنحية أو الإحلال ربما يستخدم للإشارة إلى التغيير وسحب الثقة بعد منحها تشير إلى تحذير الآخرين .
- ويقول (Daft, 2004, 495) في هذا المجال أن مديري الإدارة العليا يستخدمون إشارات ولغة خاصة لإدامة قوتهم الشرعية.
- إن منح الشارات والرموز وتأنيث الدوائر بصورة معينة يعدُّ تعزيزاً للشرعية الخاصة بسلطة الإدارة العليا.
- (السالم، 2009، ص ص 33، 41)

6- مصادر القوة التنظيمية:

اختلفت مصادر القوة التنظيمية باختلاف دراسات وأبحاث علماء الاجتماع وعلماء علم النفس الاجتماعي، فمنهم من قال أن مصادر القوة تظهر على مستوى العلاقات بين الأفراد Interpersonal أو ما يسمى بمصادر القوة العمودية، ومن أشهر القائلين بهذا الأساس (French & Raven, 1959) Koontz et Al, 1984, Whitmeyer, 1999, Kritner & Kinick 2001, Gibson et Al , 2002 ; ivancevich & Matteson, 2002 ; Mullins 2005 ; Mcshare & glinow, 2007 ; ivancevich et al, 2008 ; Slocun & hellriegal, 2009) والبعض الآخر ذهب إلى تحديد مصادر القوة التنظيمية على مستوى قوة الوحدات الإدارية التنظيمية، أو ما يسمى بالمصادر الأفقية للقوة التنظيمية، وهي التحول من المفهوم الشخصي للقوة إلى المفهوم الهيكلي لها، ومن أشهر العلماء القائلين لهذا التصنيف: (Hall, 1987 ; Boeker, 1989 ; Saunders, 1990, Daft, 2001. 2004) (جلاّب، 2011، ص: 430)

أولاً: مصادر القوة التنظيمية العمودية:

لعل أشهر التصنيفات للمصادر العمودية هي:

- 1 - تصنيف ريفنو فرنج Raven & French 1958.
 - 2 - تصنيفات زيونيل للقوة Amitai Etzioni 1964.
 - 3 - تصنيف مكلياند للقوة Mc Clelland 1970.
 - 4 - تصنيف القوة عند توفلر Toffler 1990.
- وسنتناول أهمها وهو تصنيف ريفن وفرنج (Raven & French, 1958) يتعامل ريفن وفرنج مع القوة في إطارها التأثيري، ويقدمان ستة أنواع للقوة هي: قوة المكافأة، قوة العقاب، القوة الشرعية، القوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات، ويشكل هذا التصنيف الأساس لأغلب الدراسات التي تناولت القوة الإدارية، وفيما يلي شرح لكلٍ منها:

1- القوة الشرعية Legitimate power:

وهي مصدر التأثير على سلوك الآخرين، وتمنح لمن يتولى منصب أو وظيفة في المنظمة، فالمرؤوسين يستجيبون لأوامر رئيسهم لقناعتهم بأن هذه من صلاحياته القانونية التي تخوله أن يأمرهم بما يجب أن يعملوا، وعليهم طاعة هذه الأوامر؛ والقوة الشرعية أو القانونية لها نطاق وحدود، و حدود قوة

- القائد كلما تقلصت قوته القانونية؛ كما أنّ طاعة المرؤوس للقوة القانونية لها نطاق وحدود، ويطلق عليها: حدود القبول zone of indifference، فقبول المرؤوس لأوامر مرؤوس تتطلب وجود أربعة شروط:
- الشرط الأول: فهم المرؤوس فهماً صحيحاً للأوامر الذي يعطيها له رئيسه، بدون هذا الفهم الصحيح لا يكون بمقدور المرؤوس تنفيذ الأمر، وقد يوصف بعدم الطاعة.
 - الشرط الثاني: هو قدرة المرؤوس على تنفيذ الأمر، فإذا لم يكن بمقدوره أن ينفذ الأمر فلن ينفذه.
 - الشرط الثالث: اقتناع المرؤوس بان أمر رئيسه يتماشى مع أهداف المنظمة.
 - الشرط الرابع: هو إيمان المرؤوس بان الأمر لا يتناقض مع أهدافه الشخصية.
 - وتسمى بقوة المنصب أو المركز الوظيفي position power أو القوة الرسمية official power، نظراً لأن الموظف يتمتع بها نتيجة لتقبله وظيفة رسمية في الهيكل الوظيفي للمنظمة. (moorhead and griffin.2001.371)
 - وتجسد القوة الشرعية في التنظيمات الرسمية العلاقة بين الإدارات بدلاً من العلاقة بين الأشخاص على افتراض أن العاملين يقبلون حق رئيسهم في أن يتبوأ مركزه والتي بناءً على ذلك يمتلك الحق الشرعي في إصدار الأوامر (Robbins 2001, 355)

2- قوة الخبرة والمعرفة: Expert power

- وتعني قدرة الشخص على التأثير على الآخرين بسبب اعتراف المرؤوس بقدرات القائد ومواهبه، ومعرفته التخصصية في مجال العمل.
- وهناك مكونان رئيسيان لقوة الخبرة وهما: المعلومات، والقدرات الفنية للمدير التي يحتاجها الآخرون.
- وقوة الخبرة محدّدة بقدرّة القائد على إظهارها، وهذا من شأنه أن يتطلب الكثير من الوقت لكي يثبت شخص ما أنّه لديه الخبرة، وإن تملك المدير لقوة الخبرة يعتمد بوضوح على خصائصه الشخصية personal characteristics، ولا تتحدد عن طريق المركز الرسمي الذي يشغله في المنظمة، وكذلك بالنسبة لقوته المرجعية.

3- قوة المكافأة Rewardpower:

وتعني قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال إعطائهم أشياء ذات قيمة لهم، وتتكون هذه المكافأة من أمور عينية وأمور مادية، ويمثل المديح الذي يقدمه القائد والترقية والأموال والتسامح في أوقات الحضور والغياب، والإجازات وغيرها، أنواع متعددة من المكافأة .

والمكافأة تهدف إلى تكرار السلوك المرغوب، وتحدد مدى إطاعة المرؤوس للأوامر والتوجيهات التي يقدمها القائد ، فالشخص الذي من صلاحيته تقديم هذه المكافأة له قوة تأثير أكثر من الشخص الذي ليس له سلطة في تقديم المكافأة، وعليه فإن طاعة المرؤوس مبنية على توقعه في الحصول على هذه المكافأة من القائد.

4- قوة التهديد بالعقاب Coercive power:

هذه القوة تعني قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال قدرته على عقابهم، فطاعة المرؤوس تتبع من خوفه من العقاب في حالة عدم استجابته للأوامر والتوجيهات، وتكون على شكل التأنيب الشخصي أو المكتوب، والعقوبات التأديبية، الغرامات، تنزيل الدرجة، الإذلال، أو المراقبة الشديدة لأعماله، أو إيقاف عن العمل لفترة زمنية بدون أجر .. الخ.

والهدف من العقاب هو منع حدوث السلوك غير المرغوب أو التقليل من حدوثه.

وتستخدم قوة الإكراه في العديد من المنظمات رغم الاستنكار الذي يبديه غالبية المدراء بشأنها، ويبدو أنه من الصعوبة منعهم من استخدامها، فتتجسد قوة الإكراه على المستوى الفردي من خلال الاعتماد على القوة البدنية أو التسهيلات الفعلية، ومما سبق يتضح ضرورة قدرة المدير على إرضاء أو إحباط حاجات المرؤوسين، وتنفيذ وعوده، وعموماً فالوعد بالمكافأة أكثر فعالية من التهديد بالعقاب.

5- القوة المرجعية Referentpower:

وتعني قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال احترامهم له وإعجابهم بشخصه وتقديرهم لخبراته، والمرؤوس يطيع توجيهات القائد ذو القوة المرجعية نتيجة إعجابه بالقائد مما يجعله متحفزاً لإطاعة أوامره وتنفيذ توجيهاته.

وتسمى أحياناً بالقوة الشخصية أو القوة الكارزمية Charismaticpower وأساسها لفت الانتباه، وأسر قلوب الآخرين، وهي تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين ، إلا أن الكاريزما الخاصة لجماعة

معينة، قد لا تتجح لدى جماعة أخرى (Northeraft& Neal, 1990, 345). والقائد الكاريزمي من يمتلك تبصراً في مشاعر وحاجات وقيم التابعين ، وقادر على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياساته واستراتيجياته، رؤية ترتبط بالرموز والأساطير والشعائر والحوادث المرحلية (Yukl, 1989, 25).

6_ قوة المعلومات information power:

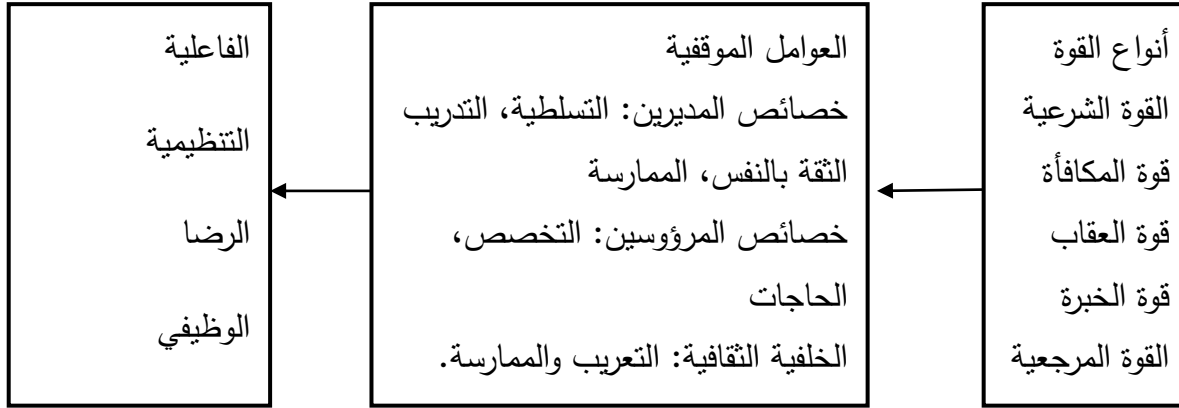
أضاف ريفن Reven هذا المصدر بعد سنوات طويلة لدراسته الأولى، على اعتبار أن المعرفة والمعلومات هي المركز الأساسي لنجاح المنظمة ونموها في عالم اليوم الشديد التنافس (Raven, B.H, 1983). (الطحيح، ب س، ص ص76، 78)

ولقد أجريت دراسات عديدة بشأن أنواع القوة العمودية وتأثيراتها المختلفة داخل المنظمة ، منها الدراسة التي أجريت في خمسة منظمات مختلفة الاختصاص، وسئل المرؤوسون عن أسباب خضوعهم لرؤسائهم وكانت النتائج كما يلي:(Shetty, 1978, 178):

- ارتباط الخبرة بشدة مع الرضا والأداء.
- القوة الشرعية مع قوة الخبرة ذات أهمية أكبر في تحقيق الامتثال لرغبات المشرفين، والقوة الشرعية لم تظهر أي علاقة مع الأداء أو الرضا.
- قوة الشخصية (الكاريزما) لها أهمية متوسطة في تحقيق الامتثال .
- لقوة العقاب تأثير قليل على الامتثال، وذات علاقة سلبية مع الرضا و الأداء.
- وأفادت هذه النتائج بعض الباحثين إلى الاستنتاج بأن الأداء التنظيمي أكثر تأثراً بمصادر وأنواع القوة الأقل رسمية ، وهي قوة الخبرة والقوة المرجعية.
- كما قدم (Shetty, 1978)دراسة تحليلية موقفية contingency بخصوص القوة الإدارية (العمودية) ، وبين أن هناك متغيرات موقفية ذات تأثير كبير في استخدام نمط معين من القوة مع الآخرين وهي:

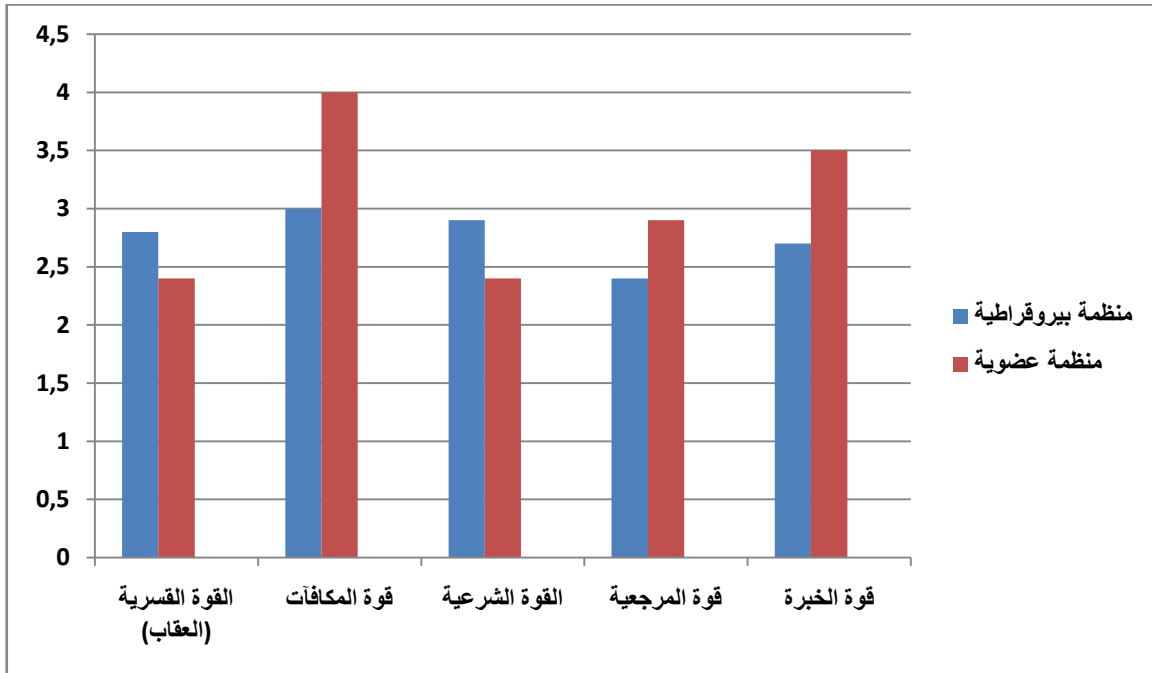
- خصائص المدير .
- خصائص المرؤوسين.
- الخصائص التنظيمية . والشكل رقم (2) يعرض هذا التحليل

شكل رقم (08):



Source ::(Shetty, 1978, 178)

كما توصل (Shetty) إلى أن المدير الناجح يدرك تماماً وجود أنواع عديدة من القوة في مجال العمل، وتعتمد فعالية أي منها على طبيعة المتغيرات الإدارية وطبيعة المرؤوسين الذين يتعامل معهم. وعرض (Hellriegel&Slocun. 1996.537) نموذجاً افتراضياً خاصاً باستخدام أنواع القوة في المنظمات الدينامية والبيروقراطية، وكما هو موضح في الشكل رقم (09).



Source : Hallriegel and Slocum, 1982, 447

ويُلاحظ من الشّكل أعلاه أنّ التنظيم البيروقراطي يركّز على قوة العقاب والسلطة الرسمية في السيطرة وتنسيق المهام أكثر من التنظيم العضوي (الدينامي)، الذي يركّز على قوة الخبرة، والمعرفة والمواصفات الشخصية للمدير، وبناء الثقة المتبادلة وحل المشكلات لتحقيق التكامل والسيطرة على الأنشطة. (السالم، 2009، ص ص : 72، 75)

ثانياً: المصادر الأفقية للقوة Horizontal sources of power:

تتعلق القوة الأفقية بالقوة (العلاقة) بين الأقسام التنظيمية، أي العلاقة بين رؤساء الأقسام الوظيفية، وهل أنهم يمتلكون نفس المقدار من القوة، وفي هذا الصّدّد يرد ذكر دراسة Charlerporow القائمة على سؤال مفاده: أي الأقسام هي الأكثر قوة بين الأقسام الآتية: الإنتاج، المبيعات، التسويق، البحث والتطوير... الخ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى الآتي: إن ترتيب الأقسام من حيث القوة يبدأ بالإنتاج، ثم المبيعات والتسويق، ثم البحث والتطوير، ثم التمويل والمحاسبة. وتتحدّد القوة الأفقية للقسم (أو الوحدة الفرعية) بمدى قدرته على المساهمة الفاعلة في حل المشاكل أو تجاوز الأزمات التي تتعرّض لها المنظمة، ولهذا فإنّ لكل قسم قوة نسبية تحدّدتها احتمالات أو مواقف استراتيجية معينة StrategicContingencies والمواقف الاستراتيجية للقسم هي جميع الحوادث أو الأنشطة التي تحدث داخل وخارج المنظمة، والتي تؤثر بشكلٍ كبير على تحقيق أهدافها (Daft, 2004, 499)

وهناك خمسة مصادر أفقية أوضحها Jeffrey Pfeffer وزميله Gerald Salancik وهي:

- 1- **الاعتمادية Dependency** : ويقصد بها الاعتمادية المتبادلة بين الأقسام الوظيفية، أي قوة القسم A ستكون أكبر من قوة القسم B إذا كان الأخير يعتمد على (A).
- 2- **الموارد المالية Financial resources**: هناك قاعدة جديدة في عالم الأعمال مفادها أنّ من يمتلك الذهب يستطيع صياغة القواعد، بمعنى أنّ السيطرة على الموارد المختلفة وخاصة المالية يعدّ مصدراً مهماً من مصادر القوة في المنظمات، والأقسام المساهمة في الدخل للمنظمة ستكون صاحبة القوة الأكبر فيها.
- 3- **المركزية Centrality**: وتعكس دور القسم في النشاط الأساس للمنظمة، وأحد مقاييس المركزية هو المدى الذي يؤثر فيه عمل القسم في المخرجات النهائية للمنظمة، فمثلاً يعدّ قسم الإنتاج

الأكثر مركزية، وهو الأكثر امتلاكاً للقوة، والمركزية ترتبط بالقوة لأنها تعكس الإسهام المقدم للمنظمة من قبل الجهة التي تمتلك المركزية

4 **عدم القابلية على الإحلال non substitutbility**: تتحدّد القوة أيضاً بعدم القدرة على الاستبدال والتي تعني أنّ نشاط القسم لا يمكن أن يؤدي من قبل الأقسام الأخرى، فالأشخاص الماهرين لا يمكن استبدالهم أو إحلال أشخاص آخرين في مكان عمل وبالتالي تكون لديهم قوة أكبر من أقرانهم في إطار عمل المنظمة، وهذا ما ركّز عليه (hickson.et al.1971.221)

5 **التعاطي أو التغلب مع حالة عدم التأكد CopingwithUncertainty**: توصف مكونات البيئة بأنها متغيرة باستمرار، ومعقدة ولا يمكن التنبؤ بها، وفي حالة عدم التأكد يمتلك المديرون القليل من المعلومات عن موقف معين، والقسم الذي يتعاطى مع حالة التأكد هذه سوف تزداد قوته والتعامل مع حالة عدم التأكد يمكن أن يكون من خلال ثلاثة أساليب هي:

- الحصول على معلومات سابقة.

- الوقاية.

- الامتصاص.

وإذا كان Daft قد حدّد مصدرين لقوة الأفراد في المنظمات فإنّ Quick&nelson.2009 قد حدّدوا خمسة مصادر لقوة المجموعة أو الفريق وهي:

- الموارد: وذلك سيطرة المجموعة على الموارد التي ترغب بها مجموعة أخرى تمتلك القوة.

- أداء النشاطات التي تعتمد عليها المجموعة الأخرى، لإكمال المهام في إطار المواقف

الاستراتيجية **Strategiccontingencies**

- ولبلوغ هذا الأمر يتوجّب عليها الاهتمام بثلاث عوامل وهي:

- القدرة على التعامل مع حالة عدم التأكد .

- الدرجة العالية من المركزية.

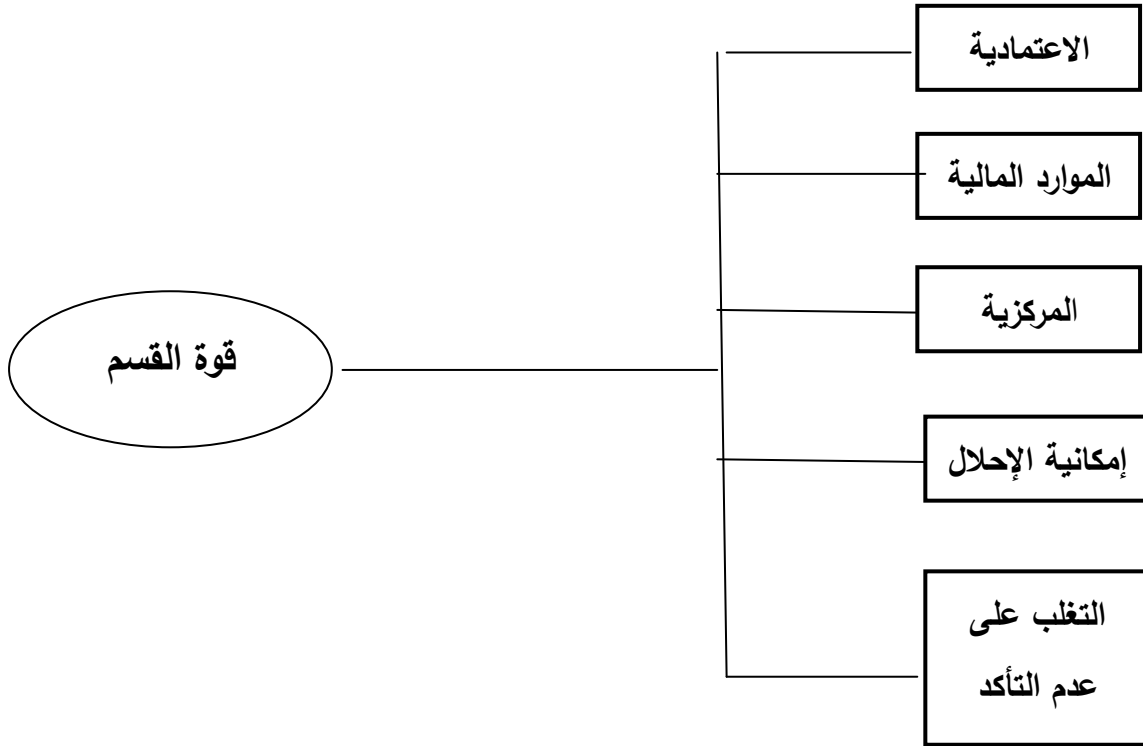
- عدم القدرة على الإحلال.

ويمكن أن تكون هذه العوامل التي ذكرناها أو التي تعتبر العوامل والمصادر الأفقية للقوة متداخلة

ببعضها البعض في بعض المنظمات، وأنّ كلاً منها هو في الواقع أسلوب جيد في تقييم القوة الأفقية

للقسم والشكل التالي يلخص ويشرح هاته العوامل.

الشكل رقم (10):العوامل الاستراتيجية التي تؤثر على القوة الأفقية للأقسام الوظيفية



(جلاّب، 2011، ص ص 427، 430)

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مصادر القوة التنظيمية بنوعيتها: مصادر القوة التنظيمية العمودية، والمتمثلة في قوة القانون والتي تسمى أيضاً بقوة المنصب أو الشرعية، وقوة الخبرة المهنية التي يعتمد فيها القائد على خبراته السابقة للتأثير على الآخرين، وقوة المكافأة كأسلوب تحفيزي للآخرين، وقوة العقاب كأسلوب للتأثير على الآخرين من خلال قدرته على عقابهم، وقوة المرجعية (الشخصية) أو كما يسميها البعض الكاريزما فالمرؤوس يطيع القائد ذو القوة المرجعية نتيجة الإعجاب والاحترام، وأخيراً قوة المعلومات على اعتبار أن المعلومات هي المرتكز الأساسي لنجاح المنظمة، ثم تناولنا مصادر القوة التنظيمية الأفقية والتي تترجم العلاقة بين الأقسام التنظيمية، أي بين رؤساء الأقسام الوظيفية، وهل هم يملكون نفس المقدار من القوة، وتتمثل هذه المصادر في : قوة الاعتمادية بين الأقسام، مفادها أن قوة القسم A أكبر من قوة القسم B، إذا كان هذا الأخير يعتمد على A، وعندنا كذلك قوة الموارد المالية، فالسيطرة على الموارد المختلفة، وخاصة المالية يعد مصدراً هاماً من مصادر القوة للمنظمة، ثم مصدر قوة المركزية و يتجلى في دور القسم في النشاط الأساس للمنظمة، مصدر قوة عدم القابلية على الإحلال ومفاده أن نشاط القسم لا يمكن أن يؤدي من قبل الأقسام الأخرى، وأخيراً مصدر قوة التغلب مع حالة عدم التأكد، ويتمثل في مواكبة التغيرات الحاصلة باغتنام الفرص ومقاومة التهديدات.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- مجتمع و عينة الدراسة
- 4- أدوات الدراسة
- 5- أسلوب المعالجة الإحصائية

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأسلوب العلمي هو الأصلح و الأنسب و الذي يجب على جميع الباحثين اعتماده و أتباعه لغرض تحقيق الهدف من الدراسة أو البحث، فهو يبنى على استعمال إجراءات و طرق منظمة متقنة سعياً وراء الحصول على المعرفة؛ و يعد البحث العلمي محاولة التنسيق بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي؛ على اعتبار أن الميدان هو الحكم الفاصل الذي يجيب على التساؤلات التي تم الانطلاق منها، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى جملة من الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تعتبر الخطوة الأهم في خطوات البحث العلمي الأكاديمي؛ بحيث تحدد الملامح العامة التي تميز مجتمع و عينة البحث، بهدف التعرف على مدى صلاحية و نجاعة أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة، وهي الاستبيان المعد من قبل الباحثة لقياس مصادر القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين.

1 - منهج الدراسة:

من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية دون إستخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو المنهج الذي هو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك.

(عبيدات و آخرون، 1999 ، ص35)

و قد تم اعتماد المنهج الوصفي هذه الدراسة، و الذي يهتم بجمع أوصاف دقيقة و علمية للظاهرة المدروسة، و وصف الوضع الراهن و تفسيره وكذلك تحديد الممارسات الشائعة و التعرف على الآراء و المعتقدات و الاتجاهات عند الأفراد و الجماعات و طرقها في النمو و التطور، كما يهدف أيضا إلى دراسة العلاقات القائمة بين الظواهر المختلفة، إن المهمة الجوهرية للبحث الوصفي هي أن يحقق الباحث فهما أفضل للظاهرة، موضوع البحث حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة، وهذا ما يتماشى مع موضوع بحثنا.

(عبد الحفيظ، 2002، ص83)

2- مجالات الدراسة:

➤ المجال المكاني للدراسة:

تم تطبيق الجانب الميداني بمؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة، حيث تقع هذه المؤسسة بحي المجاهدين بوسط الولاية.

تم إنشاء هاته المؤسسة في 31 ديسمبر 1963 تحت اسم شركة سوناطراك الوطنية للنقل، ولم تكن تحمل في تلك الفترة اسم الخدمات الاجتماعية، وفي عام 1967 تبعا لاقتناء الشركات البترولية و الأجنبية أو الوطنية المعادة، ورثت سوناطراك الخدمات الاجتماعية من تلك المؤسسات، من ثم تم خلق قسم اجتماعي للتسيير خلافا للأقسام الاجتماعية الأجنبية البترولية الجزائرية و الخدمات الاجتماعية، وتتكون الناحية من ستة مصالح و هي كالتالي:

- مصلحة التموين و الصيانة
- مصلحة المالية و القانونية
- مصلحة الرياضة و الثقافة و الترفيه
- مصلحة الصحة
- مصلحة الطفولة
- مصلحة المستخدمين (أنظر الملحق رقم 05 الهيكل التنظيمي للمؤسسة)

ويبلغ عدد عمالها 198 عاملا حسب آخر الإحصائيات (السنة) موزعين حسب التخصص على المصالح الموجودة بالمؤسسة.

و هي مؤسسة عمومية تقوم بتقديم خدمات اجتماعية لمواردها البشرية العاملة و عائلاتهم و ذوي الحقوق، كالحماية الاجتماعية، الصحة، النقل، الطفولة و دور الحضانة، الرياضة و الثقافة و الترفيه، النقل، الإطعام، الإعانات المالية، الإسكان... إلخ.

➤ المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة في الجانب النظري ابتداءً من شهر سبتمبر 2015 حتى نهاية شهر ديسمبر 2015 ، أما الجانب التطبيقي فقد باشرت الباحثة في الدراسة الميدانية بدأً من أواخر شهر فيفري 2016 حتى منتصف شهر مارس 2016، ثم بدأت عملية تحليل و تفرغ البيانات في النصف الأخير من شهر مارس 2016 إلى غاية أواخر شهر أبريل 2016 .

3- مجتمع و عينة الدراسة :

وتعد العينة أداة تسمح لنا ببناء نماذج مصغرة من المجتمع الأصلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع المستخرجة منه. (عبد المجيد، 2000، ص)

و عليه فالعينة هي الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد و طرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

- و قد تم اختيار الموظفين المسؤولين في مؤسسة ناحية الشؤون الإجتماعية سوناطراك بسكرة لكونهم المسيرين الرئيسيين في تسيير عمال المؤسسة من الناحية التنظيمية و الإدارية، ولهم الحق في استخدام أساليب القوة التنظيمية أو أحدها.

- تم استخدام العينة القصدية بأسلوب المسح الشامل Cinsus، والذي يعني جمع المعلومات أو البيانات من جميع مفردات المجتمع تحت الدراسة، وتم استخدام العينة القصدية في هذه الدراسة حيث يتعمد الباحث فيها أن تتكون من وحدات معينة اعتقاداً منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل. (صابر، خفاجة، 2002، ص199)

- ففي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة و يختار العينة التي تحقق له ما يريد. (الصيرفي، 2005، ص211)

و لعدم إمكانية حصر وتطبيق الاستبيان على جميع القادة المدراء بجميع مؤسسات ولاية بسكرة فقد اقتصر إجراء هذه الدراسة على مؤسسة واحدة وهي مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة التي

تضم 198 عامل و عاملة حسب الإحصاء الحالي تم أخذ رئيس الناحية، و رؤساء المصالح، ورؤساء الأقسام، و كل الإطارات كعينة.

والجدول رقم(7): يوضح المجتمع الأصلي و عدد أفراد العينة

النسبة %	أفراد العينة	النسبة المئوية	المجتمع الأصلي	المؤسسة
%90	45	%100	50	مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة
%90	45	%100	50	المجموع

كما تتميز العينة بمجموعة من الخصائص الشخصية منها الجنس، و الخبرة و تم اختيار الخصائص حسب متطلبات البحث.

الجدول رقم(8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
%62.2	28	ذكر
%37.8	17	أنثى
%100	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور(62.2%) تفوق نسبة الإناث التي بلغت(37.8%)

الجدول رقم(9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
8.9%	04	أقل من 5 سنوات
40%	18	من 5 إلى 10 سنوات
51.1%	23	أكثر من 10 سنوات
100%	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة تصل سنوات الخبرة لديهم إلى أكثر من 10 سنوات بنسبة (51.1%)، تليها نسبة فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (40%)، وأخيرا نسبة (8.9%) لفئة أقل من 5 سنوات.

4- أدوات الدراسة:

انطلاقا من أهداف الدراسة تم إعداد أداة الدراسة اللازمة المتمثلة في استبيان لقياس مصادر القوة التنظيمية وفق الخطوات التالية:

- بعد الاطلاع على التراث النظري وما كتب في أدبيات موضوع القوة التنظيمية، بالرغم من قلة وشح المصادر حول هذا الموضوع، تم القيام بمسح لعدد من الاستبيانات و المقاييس و الدراسات التي تناولت الموضوع و ذلك للتعرف على أهم العوامل المساعدة على ضرورة وجود ما يسمى القوة التنظيمية، وهذا ما سمح للقادة و المسيرين بتكوين فكرة أولية حول مصادر و أبعاد القوة التنظيمية، ونظرا لارتباط الباحثة بوقت محدد قامت بتصميم استبيان حول مصادر القوة التنظيمية.

- الاستبيان أو الاستمارة الإحصائية questionnaire هي أداة ملائمة ومناسبة و فعالة للحصول على المعلومات Information أو البيانات Data أو الحقائق Facts المرتبطة بموضوع معين أو دراسة محددة أو موقف معين أو بحث محدد، ويقوم الاستبيان على تحديد عدد من الأسئلة يكلف من الأفراد المعنيين أو المفردات تحت الدراسة أو موضوع الاستبيان، سواء كانوا يمثلون

مجتمع Population أو عينة Sample للدراسة، الإجابة عليها. و بالتالي فإن الإستبيان يتضمن المراحل الآتية:

- مرحلة تصميم الإستبيان
 - مرحلة تجريب الشكل الاولي للإستبيان
 - مرحلة وضع الشكل النهائي للإستبيان
- (القاضي، البياتي، 2008، ص ص 129، 130)

4-1 إستبيان الدراسة:

يهدف الإستبيان إلى قياس أبعاد و مصادر القوة التنظيمية لدى القادة الإداريين، وقد تم بناؤه بالإعتماد على بعض الدراسات السابقة المشابهة و النظريات ووجهات النظر المتعلقة بموضوع القوة التنظيمية. (أنظر الملحق رقم 01)

و يتكون من 6 أبعاد لكل بعد 7 بنود، و عليه يكون مجموع بنوده (عباراته) 42 بندا، و كانت خيارات الإجابة: موافق/ محايد/ معارض، وهي على الشكل التالي: (انظر الملحق رقم 03)

الجدول رقم(10): يوضح أبعاد استبيان مصادر القوة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق	محايد	معارض
01	بعد قوة القانون	من 01-07			
02	بعد قوة الخبرة	من 08-14			
03	بعد قوة المكافأة	من 15-21			
04	بعد قوة العقاب	من 22-28			
05	بعد قوة المرجعية	من 29-35			
06	بعد قوة المعلومات	من 36-42			

و تم إعطاء درجات لكل بديل من البدائل كالتالي:

- ❖ موافق درجتها (03)
- ❖ محايد درجتها (02)
- ❖ معارض درجتها (01)

2-4 الخصائص السيكومترية للاستبيان:

1 - الصدق:

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الإهتمام بها عند إجراء بحث ما، أما أداة البحث تعتبر صادقة عندما تقيس ما أفترض أن تقيسه، و الصدق من العوامل المهمة التي يجب التأكد منها عند وضع اختبار أو تصميم استمارة بحث، فالاختبار الصادق هو الاختبار القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من أجلها. (إبراهيم، 2000، ص43)

بعد الإنتهاء من إعداد الصورة الأولية للاستبيان و عرضها على المشرف و إجراء التعديلات المقترحة من طرفه، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة قدر عددهم ب(6) أساتذة أنظر الملحق رقم (04)، للتأكد من ما إذا كانت العبارات تقيس ما وضعت لأجله، حيث قدم الأساتذة المحكمين آرائهم وملاحظاتهم لإخراج الاستبيان بصورته النهائية والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة للإجابة عليها. (انظر الملحق رقم 02)

- صدق الاستبيان:

✓ تم حساب صدق الاستبيان بتطبيق معادلة لاوشي lawchi لحساب معامل صدق كل بند حسب الصياغة التالية:

$$ع م تقيس - ع م لا تقيس$$

$$ص = ن$$

حيث: ع م تقيس: عدد المحكمين الذين وافقوا على أن العبارة تقيس

ع م لا تقيس: عدد المحكمين الذين لم يوافقوا على أن العبارة لا تقيس

ن: العدد الكلي للمحكمن

✓ معادلة لا وشي لصدق الاستبيان: مجموع ص ب

ن

حيث: مج ص. ب = مجموع معاملات صدق البنود

ن = العدد الكلي للبنود

و عليه كان: صدق استبيان مصادر القوة التنظيمية 0.93

و بعد التأكد من صدق الاستبيان تم الاحتفاظ به كما هو عليه في سياقه الأول و الملحق رقم (2) يوضح ذلك.

2 ثبات الاستبيان:

▪ الثبات يعبر عن الاتساق في النتائج ويعتبر الاختبار ثابتاً، إذا حصلنا منه عدالنتائج

نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل نفس الظروف (عليان، غنيم، 2009، ص2)

▪ يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس، أو على

استخدام الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة. (صابر، خفاجة، 2002، ص651)

قامت الباحثة بقياس ثباته باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة فقرات الاستبيان إلى

جزئين، الجزء الأول يمثل البنود الفردية، و الجزء الثاني يمثل البنود الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط

بيرسون (R) بين درجات البنود الزوجية، و درجات البنود الفردية، ثم تم تصحيحه بمعامل الارتباط سبيرمان

براون brawenspearman كالتالي:

Reliability coefficient = $2r$

$\frac{1+r}{1+r}$

و بعد تجزئة استبيان مصادر القوة التنظيمية إلى جزئين كان معامل الارتباط بيرسون 0.86 و بعد

تصحيحه بمعامل الارتباط سبيرمان براون 0.92، وهو معامل ثبات قوي دال بشكل كبير على ثبات

الاستبيان.

5 - أسلوب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتفريغ البيانات و معالجتها وقد استخدمنا في الدراسة الحالية العديد من الأساليب الإحصائية التي تستوجبها الدراسة الميدانية وهي كالآتي:

- ❖ الأساليب المستخدمة في التحقق من صدق و ثبات الاستبيان
 - ✓ النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة
 - ✓ معادلة لاوشي للتحقق من صدق الاستبيان
 - ✓ معامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات التجزئة النصفية للاستبيان
 - ✓ معامل الارتباط بيرمان براون لتصحيح معامل الارتباط بيرسون
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على تساؤلات الدراسة
 - ✓ المتوسط الحسابي
 - ✓ الانحراف المعياري
 - ✓ النسب المئوية
 - ✓ التكرارات
 - ✓ معامل الارتباط بيرسون (R) لحساب العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم استعراض الخطوات و الإجراءات المنهجية التي تعتبر من أهم الخطوات و الوسائل التي تتحكم في تحديد وضبط الملامح العامة للدراسة الميدانية، التي تميز مجتمع وعينة البحث التي يختبرها الباحث، و كذا تحديد الحدود و المجالات البشرية و المكانية و الزمانية التي يتطلبها البحث الميداني، بالإضافة إلى تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة و الذي يساعد على ضبط أداة الدراسة و التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الخصائص السيكو مترية، و أخيرا تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس عرض و مناقشة النتائج

❖ تمهيد

1 - عرض و تحليل النتائج

2 - مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

3 - استنتاجات و توصيات الدراسة

❖ خاتمة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل عرض و مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، و ذلك بالإجابة على التساؤلات المطروحة، بالإضافة إلى المقترحات و التوصيات التي استخلصت و استمدت من خلال النتائج.

عرض و تحليل النتائج:

يشير نص التساؤل الرئيسي إلى: ما هي مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين؟

في هذه الفقرة تم عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد القوة التنظيمية (بعد قوة الشرعية، بعد قوة الخبرة، بعد قوة المكافأة، بعد قوة العقاب، بعد قوة المرجعية، بعد قوة المعلومات)، و يبين الجدول الآتي نتائج استجابات الأفراد لبنود متغير مصادر القوة التنظيمية.

جدول رقم (11): يوضح نتائج استجابات الأفراد لبنود متغير مصادر القوة التنظيمية

الترتيب	متوسط المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معارض		محايد		موافق		الأبعاد
				%	تك	%	تك	%	تك	
01	2.78	2.91	0.28	0	0	8.9	4	91.1	41	بعد قوة الخبرة
02		2.87	0.34	0	0	13.3	6	86.7	39	
03		2.84	0.36	0	0	15.6	7	84.4	38	
04		2.76	0.48	2.2	1	20.0	9	77.8	35	
05		2.82	0.44	2.2	1	13.3	6	84.4	38	
06		2.64	0.64	8.9	4	17.8	8	73.3	33	
07		2.62	0.65	8.9	4	20.0	9	71.1	32	
		19.46	3.19							
01	2.56	2.80	0.40	0	0	20.0	9	80.0	36	بعد قوة
02		2.78	0.56	6.7	3	8.9	4	84.4	38	
03		2.67	0.56	4.4	2	24.4	11	71.1	32	
04		2.56	0.72	13.3	6	17.8	8	68.9	31	
05		2.51	0.78	17.8	8	13.3	6	68.9	31	

06		2.49	0.75	15.6	7	20.0	9	64.4	29	40	
07		2.16	0.79	24.4	11	35.6	16	40.0	18	42	
		17.97	4.56								
01	2.54	2.73	0.49	2.2	1	22.2	10	75.6	34	06	بعد ثقة الرسمية
02		2.71	0.58	6.7	3	15.6	7	77.8	35	07	
03		2.62	0.61	6.7	3	24.4	11	68.9	31	02	
04		2.58	0.65	8.9	4	24.4	11	66.7	30	03	
05		2.53	0.62	6.7	3	33.3	15	60	27	01	
06		2.40	0.75	15.6	7	28.9	13	55.6	25	04	
07		2.27	0.80	22.2	10	28.9	13	48.9	22	05	
		17.84	4.05								
01	2.17	2.58	0.69	11.1	5	20.0	9	68.9	31	19	بعد ثقة المكافأة
02		2.56	0.62	6.7	3	31.1	14	62.6	28	18	
03		2.27	0.75	17.8	8	37.8	17	44.4	20	21	
04		2.13	0.81	26.7	12	33.3	15	40	18	16	
05		1.98	0.83	35.6	16	31.1	14	33.3	15	20	
06		1.91	0.66	26.7	12	55.6	25	17.8	8	17	
07		1.80	0.72	37.8	17	44.4	20	17.8	8	15	
		15.23	5.08								
01	2.17	2.51	0.62	67	3	35.6	16	57.8	26	30	بعد ثقة المرجعية
02		2.24	0.67	13.3	6	48.9	22	37.8	17	32	
03		2.24	0.74	17.8	8	40	18	42.2	19	35	
04		2.16	0.73	20	9	44.4	20	35.6	16	33	
05		2.09	0.73	22.2	10	46.7	21	31.1	14	31	
06		2.04	0.67	20	9	55.6	25	24.4	11	34	
07		1.96	0.76	31.1	14	42.2	19	26.7	12	29	
		12	4.92								

01	2.09	2.71	0.50	2.2	1	24.4	11	73.3	33	22	بعد ثوة العقاب
02		2.53	0.69	11.1	5	24.4	11	64.4	29	28	
03		2.44	0.72	13.3	6	28.9	13	57.8	26	23	
04		1.80	0.78	42.2	19	35.6	16	22.2	10	27	
05		1.76	0.67	37.8	17	48.9	22	13.3	6	26	
06		1.73	0.68	40.0	18	46.7	21	13.3	6	24	
07		1.67	0.67	44.4	20	44.4	20	11.1	5	25	
		14.64	4.71								

من خلال النتائج المتحصل عليها نقول أن الإطارات التي تشغل بمؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة تدرك مصادر القوة التنظيمية، ولكن ليس بالمفهوم الذي جاء به الفكر الإداري، ولا بقدر الأهمية التي يجب ان تكون للقوة التنظيمية التي يجب أن يتسلح بها القائد الإداري؛ و قد تجلى هذا الإدراك و ظهر من خلال كل بعد من أبعاد الاستبيان، كما توضح بيانات الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان.

و بعد حساب مستوى أهمية كل بعد من الأبعاد للقوة التنظيمية بالطريقة التالية:

القيمة الأعلى للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد البدائل (المستويات)

بحيث: موافق هي أكبر قيمة= 3، و معارض هي أدنى قيمة = 1 إذن:

$$0.66 = \frac{2}{3} = \frac{1-3}{3}$$

و بذلك يكون :

المستوى الضعيف ← 1.66 = 0.66 + 1

المستوى المتوسط ← 2.33 = 0.66 + 1.67

المستوى القوي ← 3.00 = 0.66 + 2.33

ثم نقارن مع المتوسط الكلي (متوسط المتوسطات) لكل بعد من الأبعاد في أي مجال يصنف حسب المستويات الثلاث.

قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة على حسب المتوسط الإفتراضي المقدر ب (3).

✓ بالنسبة للبعد الأول وهو بعد قوة الخبرة، فيلاحظ أن هناك موافقة مرتفعة و قوية و بشكل ملحوظ و عام حيث بلغ المتوسط الكلي (م م) للإجابات (2.78)، وهو قريب جدا من المتوسط الافتراضي (3).

و على مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (9) والتي تنص على: « بناء على خبرة المدير يقوم بتوجيه الموظفين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل »، بمتوسط إجابات (2.91)، و هذا يعني أن المديرين (القادة) و المسيرين في مؤسسة ناحية الشؤون الإجتماعية سوناطراك يستخدمون خبراتهم في حل المشكلات و توجيه الموظفين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل، و ذلك من أجل التأثير المرغوب من قبل الموظفين و العاملين (المرؤوسين) لتحقيق التقدم و التطور في أداء أعمالهم.

أما من حيث درجة الموافقة، فنسبة كبيرة من الموظفين اتفقوا على بعد قوة الخبرة كأقوى مصدر للقوة التنظيمية، مع قلة محايدة، و الشغور التام لخانة المعارضين، و هذا بمتوسط كلي يبلغ (2.78).

✓ أما إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد قوة المعلومات، فقد أفرزت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على حسب المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، و النسب المئوية؛ أن هناك نسبة موافقة متوسطة بدرجة كبيرة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.56)، و هو أقل من المتوسط الافتراضي (3).

و على مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (37)، التي تنص على أنه: « قرب المدير من مصدر المعلومة يمنحه القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المؤسسة »، بمتوسط إجابات (2.80)، و هذا يدل على أن القائد الإداري (رئيس الناحية) و رؤوساء المصالح و كل الإطارات المسيرة بالمؤسسة تستخدم أسلوب القرب من المعلومة بالضبط من مصدرها لتجميع المعلومات المهمة التي تؤثر بالإيجاب على عمل المؤسسة ككل، أما من حيث الفقرات الأقل

موافقة فكانت الفقرة رقم (42) و الأخيرة في الاستبيان، بمتوسط إجابات (2.16) و انحراف معياري (0.79).

✓ أما بالنسبة للبعد الثالث وهو بعد قوة الرسمية، فيلاحظ أن هناك موافقة متوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.54)، وهو بين المتوسط المتوسط القوي الافتراضي (3).

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (6) التي تنص على: « أن المدير يلزم الموظفين إتباع قراراته الإدارية بناء على موقعه الهرمي، بمتوسط إجابات (2.73) وهذا يعني أن القادة الإداريين و المسيرين في مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك يعتمدون على صلاحياتهم الرسمية بإلزام الموظفين إتباع القرارات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العمل، داخل المؤسسة، وفي الدرجة الثانية جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على أن المدير يعتمد على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على الموظفين و ذلك من أجل تحقيق تأثير إيجابي على الموظفين للقيام بمهامهم على أكمل وجه بمتوسط إجابات (2.71)، أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت الفقرة رقم (5) بمتوسط إجابات (2.27)، و التي تنص على أن « موقع المدير الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه الأخطاء » و هذا ما يدل على أن موقع المدير الرسمي لا يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف في حال ارتكاب الأخطاء، والصلاحيات القانونية لا تمنحه ذلك لأن إنهاء الخدمة من صلاحيات لجنة مختصة بالنظر في هذه القضايا طبعا بعد رفع المدير القضية إلى هاته الهيئة؛ وهي موجودة بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة.

✓ أما إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد قوة المكافأة، فيلاحظ أن هناك موافقة متوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.17)، و هو أقل من المتوسط الافتراضي (3).

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (19)، و التي تنص على " يحرص المدير على تكريم موظفيه المغادرين من المؤسسة بشكل دائم" بمتوسط إجابات (2.58)، و هذا يدل على أن القادة المسيرين في المؤسسة يستخدمون و يعتمدون على بعد قوة المكافأة كقوة تنظيمية تحقق ما يرضي الطرفين الرئيس و المرؤوس على حد سواء، و خير دليل على ذلك المؤسسات الخدمائية و الإنتاجية العالمية الناجحة بقوة في سوق المنافسة فهي لم تحقق ذلك لا بالموارد المالية و لا غيرها بل

بمكافأة المورد البشري ليعطي و يبدع بدون أوامر، و برغبة لا بالرهبة و الإذعان، أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت الفقرة رقم (15) بمتوسط إجابات (1.80) وانحراف معياري يقدر ب(0.72)

✓ أما فيما يتعلق بالبعد الخامس وهو بعد قوة المرجعية أو ما يسمى الشخصية الكاريزماتية، فيلاحظ أن هناك موافقة متوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.17)، و هو أقل من المتوسط الافتراضي الذي يقدر ب (3)؛ و على مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (30) التي تنص على: « يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للتأثير على الموظفين بمتوسط إجابات (2.51)، و هذا يعني أن القائد الإداري في مؤسسة الخدمات الإجتماعية يستخدم شخصيته الإنسانية للتأثير على الموظفين (المرؤوسين) لتحقيق الأهداف المنشودة، و هذا ما جاء به التون مايو، و ماري باركر فوليت في الأدب الإداري و أب الإدارة بيتر دروكر " drucker"، و انحراف معياري قدر ب(0.62)، و بنسبة 57.8%، أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فهي الفقرة رقم (29) بمتوسط إجابات (1.96)، و إنحراف معياري (0.76)، و التي تنص على: " يستخدم المدير قوة المرجعية للتأثير على الموظفين من خلال احترامهم له و إعجابهم بشخصه"؛ و هذا يدل على أن المدير و باقي المسيرين لا يعتمدون على قوة المرجعية للتأثير على الموظفين وليس لها تأثير واضح الأهمية بين الموظفين.

✓ أما على مستوى البعد السادس وهو بعد قوة العقاب الذي جاء في المرتبة الأخيرة، فيلاحظ أن هناك موافقة منخفضة بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.09) مقارنة بالمتوسط الافتراضي (3)؛ و على مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم (22) التي تنص على: " يحق للمدير معاقبة الموظفين في حال الخطأ"، بمتوسط إجابات (2.71)، و انحراف معياري يبلغ (0.50)، و هذا ما يؤكد على أن المرؤوسين (الموظفين) يحترمون قرارات المدير (القائد) بمعاقتهم في حال الخطأ بكل صدر رحب، و هذا ما يبرهن على شخصية كاريزماتية المدير و المسير الأول للمؤسسة؛ و يؤكد على أن المدير يستخدم قوة العقاب للتأثير على مرؤوسيه بطريقة عادلة في حال الخطأ من أجل التحسين في الخدمات و التسيير الجيد تفاديا للتسبب و القيادة التراسلية المهمة، أما من حيث الفقرات الأقل موافقة فكانت الفقرة رقم(25) بمتوسط إجابات (1.67)، و انحراف معياري(0.67)، و بنسبة موافقة بلغت(11.1%).

و كان مستوى الأهمية لكل بعد كالتالي:

1- مستوى قوة بعد الخبرة حسب متوسطه الكلي (2.78) قوي و مرتفع الاستخدام كمصدر للقوة التنظيمية حسب إدراك القادة الإداريين.

2- مستوى قوة بعد المعلومات حسب متوسطه الكلي (2.56) قوي و مرتفع الاستخدام كمصدر للقوة التنظيمية.

3- مستوى قوة بعد الرسمية حسب متوسطه الكلي (2.54) كذلك قوي الاستخدام كمصدر للقوة التنظيمية حسب ادراك القادة الإداريين.

4- مستوى قوة بعد المكافأة حسب متوسطه الكلي (2.17) متوسط الاستخدام بدرجة كبيرة كمصدر للقوة التنظيمية حسب ادراك القادة الاداريين.

5- مستوى قوة بعد المرجعية حسب متوسطه الكلي (2.17) متوسط الإستخدام بدرجة كبيرة كمصدر للقوة التنظيمية حسب إدراك القادة الإداريين.

6- مستوى قوة بعد العقاب حسب متوسطه الكلي (2.09) متوسط الاستخدام على العموم كمصدر للقوة التنظيمية حسب ادراك القادة الاداريين.

بذلك تكون أبعاد الاستبيان قد أظهرت مصادر القوة التنظيمية حسب إدراك القادة الإداريين للمؤسسة المدروسة.

كان هذا العرض و التحليل للإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية المطروحة من 1 إلى 6

اما بالنسبة للإجابة على التساؤل رقم 07 و المتضمن ترتيب الأبعاد، استخدمت الباحثة الجدول التالي:

جدول رقم (12): يوضح ترتيب مصادر القوة التنظيمية حسب أبعاد الاستبيان:

أبعاد المقياس	عدد البنود	مجموع م الحسابي	متوسط المتوسطات	الانحراف المعياري
بعد قوة الخبرة	07	19.46	2.78	0.45
بعد قوة المعلومات	07	17.97	2.56	0.65
بعد قوة الرسمية	07	17.84	2.54	0.64
بعد قوة المكافأة	07	14.23	2.17	0.72
بعد قوة المرجعية	07	15.24	2.17	0.70
بعد قوة العقاب	07	14.64	2.09	0.67

للتأكد من نتائج التساؤل قمنا بحساب المتوسط الحسابي الكلي (م م) و الانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الأداة وتم ترتيب أبعاد الاستبيان ترتيباً تنازلياً طبقاً للمتوسط الحسابي، وتم الاعتماد على العبارات التي حصلت على متوسط حسابي قيمته 02 فأكثر لاعتبارها تمثل الحد الأدنى لفئة من أجاب على الخيار الأول على عبارات الأداة، يتضح من الجدول أن أكثر المصادر التي تعتبر كأقوى المصادر للقوة التنظيمية في نظر القادة الإداريين هي بالترتيب الآتي حسب المتوسطات الحسابية:

1- بعد قوة الخبرة: حيث بلغ متوسط المتوسطات على كافة عبارات البعد 2.78 ، و انحراف معياري بلغ 0.45 .

2- بعد قوة المعلومات: بلغ متوسط المتوسطات 2.56 و بانحراف معياري بلغ 0.65

3- بعد قوة الرسمية: بلغ متوسط المتوسطات 2.54 و بانحراف معياري بلغ 0.64

4- بعد قوة المكافأة: بلغ متوسط المتوسطات 2.17 و بانحراف معياري بلغ 0.72

5- بعد قوة المرجعية: بلغ متوسط المتوسطات 2.17 و بانحراف معياري بلغ 0.70 .

6- بعد قوة العقاب: بلغ متوسط المتوسطات 2.09 ، و بانحراف معياري بلغ 0.67

أما بالنسبة للعلاقة ما بين مصادر القوة التنظيمية، فقد قامت الباحثة بحسابها بمعامل الارتباط بيرسون عن طريق حزمة الرزم الاجتماعية SPSS، و الجدول التالي يوضح العلاقة ما بين أبعاد القوة التنظيمية.

الجدول رقم (13): ارتباط rs بيرسون يوضح العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية

الأبعاد	الرسمية	الخبرة	المكافأة	العقاب	المرجعية	المعلومات
Rs	1	0.077	0.023	0.227	0.216	0.318

*معنوي عند مستوى الدلالة (0.05)، ** معنوي عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول رقم (13) قيم الارتباط بين أبعاد القوة التنظيمية و المتمثلة في بعد الرسمية، بعد الخبرة، بعد المكافأة، بعد العقاب، بعد المرجعية، بعد المعلومات، وقد أشارت النتائج على أنه لا توجد علاقة ايجابية و معنوية بين مصادر القوة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.05) و عند مستوى الدلالة (0.01)، حسب إدراك القادة الإداريين لمؤسسة ناحية الشؤون الإجتماعية سوناطراك. وهذا وفقا لنتائج معامل الارتباط rs الضعيفة و المتدنية.

2- مناقشة و تفسير النتائج:

أظهرت نتائج التساؤل الأول (الرئيسي) من خلال الجدول رقم (11) أن هناك مصادر متعددة للقوة التنظيمية هي: مصدر قوة الخبرة، قوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة العقاب، قوة المرجعية، قوة المعلومات؛ وكل قائد يدرك هاته المصادر حسب إدراكه الخاص، فالقوة لا يمكن الإستغناء عنها في المنظمات على اختلاف أشكالها و أنواعها، و على كل قائد أن يتسلح بالمصدر الأنسب، و هذا ما جاء في دراسة فهمي فيض الله خورشيد 1997 حول الأبعاد الأساسية للقوة الإدارية و أثرها في الخصائص التنظيمية للوحدات الفرعية و اغتراب العاملين: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي، عندما طرح التساؤل التالي: كيف يفهم المدراء القوة التنظيمية (ببعديها الأفقي و العمودي)، و ما هي متغيراتها لديهم، و هل يختلفون في مستويات قوتهم؟

حيث أسفرت النتائج على أن هناك فروق معنوية بين أنواع القوة عند المدراء، و تمتع جميع المدراء (القادة) بمصادر القوة العمودية و المتمثلة في قوة الشخصية و قوة الخبرة، و قوة المكافأة، و قوة العقاب، و القوة الشرعية، و يستخدمونها عند ممارسة مهامهم المختلفة في المؤسسة.

✓ **التساؤل الأول:** هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة الشرعية كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟ من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد قوة الشرعية (الرسمية) كمصدر أساسي للتأثير على العاملين، وذلك نسبة للانحراف المعياري المقدر ب (0.64)، و متوسط كلي المقدر ب (2.54)، و هذا ما يدل على أن القادة الإداريين يؤيدون بقوة استخدام مصدر قوة الشرعية للتأثير على موظفيهم، فنتائجها عالية قياسيا مقارنة بقوة العقاب و المكافأة و المرجعية؛ فقد تراوحت بين (2.27 و 2.62)، و بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.49 و 0.80)؛ و أكدت اجابات البنود الخاصة بالبعد ذلك.

✓ **التساؤل الثاني:** هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة الخبرة كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟ بينت نتائج الإجابات حول بعد الخبرة أنه المصدر الأقوى استخداما في الأوساط الإدارية، وحققت أوساطا جد مرتفعة مقارنة بالأبعاد الخمس الأخرى، فقد تراوحت المتوسطات بين (0.64 و 2.91)، و بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.28 و 0.65)، و بنسبة موافقة كبيرة بنسبة 39.81%، حيث لاحظنا أن عدد الإجابات على البديل معارض و محايد تكاد تكون منعدمة.

هذا ما يدل على أن القادة الإداريين يفضلون اعتماد قوة الخبرة لتسيير مؤسساتهم و تحقيق أكبر نسبة امتثال، و أن الموظفين كذلك يحبذون هذا المصدر، وخاصة في التنظيمات العضوية الدينامية organic organizations، وهذا ما لاحظناه في مؤسسة ناحية الشؤون الإجتماعية سوناطراك بسكرة.

✓ **التساؤل الثالث:** هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة المكافأة كمصدر أساسي للقوة التنظيمية؟ أنها تعتبر أحد أهم المصادر ذات التأثير الإيجابي للقيام الجيد للعمل من قبل الموظفين، و المرؤوسين لأنها تدخل في الإطار النفسي التحفيزي الذي يشبع حاجات نفسية و اجتماعية؛ و هذا ما أكد عليه أبراهام ماسلو في هرم الحاجات و غيره من رواد الفكر الإداري، فقد تراوحت المتوسطات ما بين (1.80 و 2.58)، و إنحرافات معيارية تراوحت بين (0.66 و 0.83)، و بنسبة موافقة بلغت 19.90% حسب ادراك أفراد عينة المؤسسة المدروسة.

✓ **التساؤل الرابع:** هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة المرجعية ك مصدر أساسي للقوة التنظيمية؟ حيث جاءت نتائج الإجابات و التي انحصرت في المتوسطات التي تراوحت بين (1.96 و 2.51)، و انحرافات معيارية تراوحت بين (0.62 و 0.76)، و بنسبة موافقة بلغت (17.89%) حسب ادراك قادة المؤسسة المدروسة؛ وهذا ما يؤكد على أن بعض القادة يفضلون قوة الشخصية على غيرها من الأبعاد و القوى الأخرى، إلا أنها كانت ذات أهمية متوسطة عند أفراد العينة.

✓ **التساؤل الخامس:** هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة التهديد بالعقاب كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟

تفسير نتائج هذا البعد الذي تتراوح متوسطاته ما بين (1.67 و 2.71) و انحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.50 و 0.78)، و بهاته النسب الضئيلة يعد المصدر الأدنى في مصادر القوة التنظيمية بالنسبة للقادة الإداريين (المبحوثين) بالمؤسسة، و أغلبهم لا يفضل هذا المصدر ، و هذا راجع لسياسة تشجيع العلاقات الإنسانية في البند رقم (30)، في بعد قوة المرجعية، بنسبة موافقة بلغت (17.87)، و نسبة معارضة بلغت (13.37)، ومعظم الإجابات جاءت محايدة؛ لأن القائد في الواقع ليس له الصلحية بمعاقبة الموظفين في حال الخطأ، فهناك هيئات و لجان مختصة بهذا الشأن.

✓ **التساؤل السادس:** هل يدرك القادة الإداريين مصدر قوة المعلومات كمصدر تأثير أساسي للقوة التنظيمية؟ و أسفرت نتائج أجابات أفراد العينة المدروسة على قوة استخدام هذا المصدر ، فقد جاءت متوسطاته الحسابية تتراوح ما بين (2.51 و 2.80)، و بانحرافات معيارية ما بين (0.40 و 0.79)، فالموظف بحاجة إلى المعلومات الكافية للإطلاع على ما يجري داخل منظمته، و لكي لا يحس بالإغتراب الوظيفي؛ و هذا ما جاء في نتائج دراسة فهمي فيض الله خورشيد 1997، عندما طرح التساؤل التالي: ما هي طبيعة العلاقة بين مستويات الإغتراب و مستويات القوة الإدارية للمديرين؟ و ما مدى تأثير متغيرات القوة الإدارية في إغتراب العاملين؟ و جاءت النتائج كالتالي:

❖ أن هناك علاقة عكسية بين مستويات الإغتراب و القوة الإدارية لدى المدراء.

❖ أن للقوة الإدارية تأثير واضح في مستويات الإغتراب.

✓ **التساؤل السابع:** ما هي العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية؟

أسفرت نتائج الجدول رقم (13) و المتضمنة لمعامل الارتباط بيرسون rs على نتائج ضعيفة غير دالة إحصائياً، و ليست ذات دلالة ايجابية أو معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) و مستوى الدلالة (0.01)، و هذا ما يؤكد على عدم وجود علاقة بين مصادر القوة التنظيمية حسب أدراك القادة الإداريين للمؤسسة المدروسة؛ و هذا لا يعني أنها لا تتفاعل مع بعضها البعض في الواقع العملي، فالمكافأة و الإكراه الشرعية مصادرها الأساسية المركز الوظيفي الرسمي، بينما قوة الخبرة و القوة الشخصية (المرجعية)، مصدرها الفرد نفسه. (newstorn and david , 2002 , 273)، وعند استبعاد أحد مصادر القوة من

المدير، يتبادر إلى ذهن الموظفين أن قوته التأثيرية على بقية المصادر سوف تقل، ولا بد أن يكون هناك انسجام بين مصدر القوة و إطارها التنظيمي من أجل أن تكون
(Newstorn and david.2002 ;274) فعالة

كما يهتم المدير بتأثيرات مصادر القوة على دافعية و أداء العاملين، فقوة الإكراه تجعل العاملين يستجيبوا للأوامر و الامتثال بالحدود الدنيا و يحتفظوا بإبداعاتهم الإضافية، و بإمكان القوة الرسمية تحقيق الإذعان و كذلك الحال بالنسبة لقوة المكافأة عندما تكون مجزية و تتسجم مع حاجات الفرد، أما بخصوص القوة المرجعية أو الشخصية و قوة الخبرة فينتج عن استخدامها الولاء ، و يمكن أن تحقق القوة الرسمية و قوة المكافأة هكذا نتيجة عندما يتم استخدامها في الظروف المناسب.

(sandowsky ,1995 , 57 :71)

و هذا ما جاء في دراسات عديدة بشأن أنواع القوة العمودية و تأثيراتها المختلفة داخل المنظمة، منها الدراسة التي أجريت في خمس منظمات مختلفة الاختصاص، كالدوائر الحكومية، و الكليات، ووكالات التأمين و سئل المرؤوس عن أسباب خضوعهم لرؤسائهم و كانت النتائج كما يأتي:

(shetty , 1978 , 178)

- ارتباط قوة الخبرة بشدة مع الرضا و الأداء
- القوة الشرعية مع قوة الخبرة قد اعتبرنا ذات أهمية أكبر في تحقيق الإمتثال.
- كانت القوة الشخصية (الكاريزما) أهمية متوسطة في تحقيق الإمتثال.
- كانت لقوة العقاب تأثير قليل على الإمتثال ذات علاقة سلبية مع الرضا و الأداء.

و هذه النتائج قادت بعض الباحثين إلى الاستنتاج بأن الأداء التنظيمي أكثر تأثراً بمصادر و أنواع القوة الأقل رسمية، و التي هي القوة المرجعية و قوة الخبرة.

كما قدم (shetty , 1978)، دراسة تحليلية موقفية contingency analysis بخصوص القوة الإدارية

(العمودية)، و بين أن هناك متغيرات موقفية ذات تأثير كبير في استخدام نمط معين من القوة مع الآخرين، و هذه المتغيرات هي:

- **خصائص المدير:** يستخدم الأشخاص المتسلطون القوة الشرعية أكثر من غير المتسلطين ، و المدير قليل الثقة بنفسه يستخدم القواعد و الأنظمة الرسمية أكثر من استخدام خبرته و قدرته في الإقتناع، أما المدير الحديث الذي تنقصه الخبرة و الممارسة، يكون ميالا نحو استخدام الفقرة الرسمية لمركزه الوظيفي و قوة المكافأة و العقاب.
- **خصائص المرؤوسين:**

الموظف الجديد تلائمه القوة الشرعية و قوة المكافأة، كما أن تباين ثقافات العاملين تؤثر على كيفية استجابتهم للقوة الشرعية.

- **الخصائص التنظيمية:** المهام الروتينية تلائمها القوة الشرعية مدعمة، بأنظمة المكافأة، و العقاب، و في التنظيمات الدينامية *organic organization* يكون التركيز أقل على القوة الشرعية، و تظهر الحاجة إلى قوة الخبرة و المعرفة، أما في التنظيمات الميكانيكية، فتكون الحاجة ملحة إلى قوة المركز الوظيفي لتنسيق المهام.

✓ التساؤل الثامن: ما ترتيب مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين؟

كنا قد تحدثنا عن ترتيب المصادر في عرض و تحليل النتائج، فقد تم ذلك طبقا للمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لكل بعد و طبعا هذا الترتيب كان بإرادة و اختيار أفراد العينة المدروسة من خلال استجاباتهم لأسئلة الاستبيان فكانت النتيجة أو الترتيب كالتالي:

- 1 - بعد قوة الخبرة
- 2 - بعد قوة المعلومات
- 3 - بعد قوة الرسمية
- 4 - بعد قوة المكافأة
- 5 - بعد قوة المرجعية
- 6 - بعد قوة العقاب

استنتاجات الدراسة:

- 1 - بينت النتائج الى أن هناك مصادر للقوة التنظيمية يستخدمها القادة الإداريين للتأثير على موظفيهم في المنظمة المدروسة ، وهم من ذوي الخبرة من (10 سنوات فما فوق)، مما يدل على النضج الكبير لأفراد عينة البحث في اتخاذهم للقرارات و متابعة تنفيذها، مما يدل على الخبرة الواسعة في مجال التسيير الإداري .
- 2 - أثبتت النتائج أن أغلب أفراد عينة البحث هم أصلا لديهم خبرة في العمل، و مارسوا العديد من عمليات التوجيه و إعطاء الأوامر و هذا يعزز من عينة أفراد البحث.
- 3 - يدرك القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة أهمية القوة التنظيمية لانعكاسها المباشر على مستوى الأداء للموظفين من خلال عملية التأثير، إذ كان مستوى القوة التنظيمية متوسط بدرجة كبيرة في المنظمة المبحوثة ، مما يعني امتلاك القوة التنظيمية لدى قادة مؤسسة ناحية الشؤون الإجتماعية سوناتراك بسكرة.
- 4 - أثبتت النتائج أن أغلب أفراد عينة البحث أجمعوا حول بعد قوة الخبرة كأول مصدر أساسي للقوة التنظيمية للتأثير على العاملين، ثم يليها بعد قوة المعلومات كثاني بعد للقوة التنظيمية، ثم بعد قوة الرسمية، ثم بعد قوة المكافأة، قوة بعد المرجعية، ثم بعد قوة العقاب، و ذلك لامتلاكهم مؤهلات علمية التي تمنحهم القوة في تولي مهام الإدارة العليا ن خلال امتلاكهم خبرة ومعلومات، وقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم من خلال تدريبهم و تأهيلهم للعمل الحالي.
- 5 - العمل يرتفع لدى قادة المنظمة المبحوثة من خلال استخدام قوتهم الشرعية و قوة خبرتهم وقوة المعلومات التي يمتلكونها و التقرب و المرجعية.

التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها نورد جملة من التوصيات و الإقتراحات:

- 1- لا بد للقائد الإداري من صفات معينة يتميز بها عن المجموعة التي يقودها، و هو يؤمن بقوة المجموعة و قدرتها على تحقيق الأهداف من خلال استعداده لمواجهة التحديات التي تفرضها القيادة لكي يصبح بإمكانه تطوير مهارات جديدة لنفسه و زيادة ثقته بنفسه.
- 2- على القادة استثمار طاقاتهم الذاتية و تعبئة مؤهلاتهم الشخصية بما في ذلك خبرتهم و خلفيتهم ليوظفوها في قيادة وحداتهم، و أن يرفعوا من درجات المبادرة و المبادأة، و يضاعفوا التوجه نحو الخلق و الإبداع و حرية التصرف في المواقف التي تستلزم ذلك.
- 3- ينبغي على القادة أن يدركوا أن القوة التنظيمية تنجم عن مصدرين، هما قوتهم كقادة و قوة وحداتهم التنظيمية التي يديرونها، و لكي يضمنوا قوة تنظيمية عالية يتوجب أن يسعوا إلى تأمين مصادر قوتهم كقادة إداريين، و مصادر قوة وحداتهم التنظيمية.
- 4- يتوجب على القادة الإداريين أن يعززوا من قوتهم كأفراد من خلال معرفة الصلاحيات الخاصة بالوظائف المكلفين بإدارتها و استغلال تلك الصلاحيات بشكل كفوء و بما يؤدي إلى الاستفادة منها في زيادة قوة القائد.
- 5- من الضروري تبصير القادة الإداريين بأن مهمتهم الأساسية قيادية تتطلب منهم الإلمام بالقيادة الإدارية و مهاراتها و خاصة في مجال استخدام القوة و قدرتهم على استخدامها بطريقة صحيحة و في الوقت المناسب.
- 6- تجميع بعض الذي كتب عن القوة و مصادرها و أسسها و أنواعها و أساليب التعامل معها لتكون في متناول القارئ العربي لاسيما الذي يعمل في المجالات الإدارية، ليعمل على سبر خفاياها في الواقع الإداري من أجل أداء تنظيمي أفضل.
- 7- توجيه أنظار الباحثين إلى مدى شح البحوث الميدانية المهمة بالقوة التنظيمية، بالرغم من وجود نظريات جمة عن مصطلح القوة إلا أنها لا تمتلك دعما ميدانيا أو دليلا قويا أفرزته الدراسات الميدانية.

قائمة المرجع

قائمة المراجع

المصادر العربية

1. إحسان داهش جلاب: 2011، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
2. أحمد حافظ نجم، محمد ماهر الصواف، أسامة محمد كامل، عمارة صبري محسن: 1988، دليل الباحث، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
3. أكرم محسن مهدي الياسري: 2007، القوة بين الفكر التنظيمي و الفقه الإسلامي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد الخامس / العدد الأول علمي آذار ، ص ص 50-62.
4. إلياس دريدي: 2013، مصادر الضغوط المهنية لدى عمال الإدماج المهني ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم، إشراف الدكتورة بن عامر و سيلة، منشورة عبر الويب، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علم النفس.
5. أنس عبد الباسط عباس : 2011، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية Behavioral Sciences، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن،
6. جابر نصر الدين، الهاشمي لوكيا ، 2006، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، شركة الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي: 2009، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
8. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2007، في القوة و السلطة و النفوذ: دراسة في علم الاجتماع السياسي، ب ط، مركز الإسكندرية للكتاب، الأزاريطة.
9. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي : 1999، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.
10. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي : 2013، مبادئ إدارة الأعمال: بمنظور منهجي متقدم، ب ط، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

11. خالد ذيب حسين أبو زيد، كامل محمد المغربي: 2010، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة مكملة لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (M .B.A)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
12. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي : 2009، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.
13. درمان سليمان صادق، شلير عبد الرحمان علي صادق، أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الفاكوليات الإنسانية في جامعة دهوك، قسم إدارة الأعمال، فاكولتي الإدارة و الإقتصاد، جامعة دهوك، مركز البحث و تطوير الموارد البشري (رماح)، عمان، الأردن.
14. دلال القاضي، محمود البياتي، 2008، منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
15. رانيا عبد المعز الجمال : 2011، الإدارة و العلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الازاريطه، الإسكندرية.
16. رائد محمد عبد ربه، 2012، مبادئ إدارة الأعمال، ب ط، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
17. رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: 2000، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار سفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
18. رعد محمد يحي خروفة :2010، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظي مي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الموصل، مجلة الرافدين، العدد 99، صص (1-33).
19. رونالدي. ريجيو . (1999)، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، (ترجمة فارس حلمي) عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
20. سالم مرزوق الطحيح: 2011، القيادة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
21. سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة : 2011، علم النفس الإجتماعي Social Psychology، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .
22. سلطان أحمد خليف :2013، المخاطر التنظيمية و السلوك القيادي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل Organizational Risks And Leadership Behavior

An Opinion Study of Sampling Managerial Leadership In Mosul
University مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 5 العدد 10، ص ص
220-240.

23. شفيق رضوان، 2002، السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، لبنان.
24. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين : 2009، القوة التنظيمية للقادة الإداريين و أثرها في السلوك القيادي (بحث ميداني في وزارة المهجرين و المهاجرين) ، معهد الإدارة، قسم إدارة الأعمال، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد الخامس و السبعون. ص ص 110-139.
25. عامر الكبيسي، 2006، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة: التصميم التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا.
26. عبد الرحمان العيسوي، ب س، علم النفس و الإنتاج، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر.
27. عدنان العتوم، قاسم كوفحي : 2011، القيادة و التغيير: الطريق نحو النجاح، ط1، دار اثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
28. عمر وصفي عقيلي : 2012، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة: الإستراتيجيات- الإقتصاديات، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
29. فانتن عوض الغزو: 2010، القيادة و الإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
30. فاروق عبده فلية، السيد محمود عبد المجيد، 2005، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
31. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: 2004، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن.
32. كعوان كلثوم: 2008، قيادة المرأة في المنظمة و أثره على التوافق المهني للعمال ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس العمل و التنظيم، إشراف الدكتورة حمداش نوال، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم النفس و العلوم التربوية،
33. محمد اسماعيل بلال : 2008، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، الأزاريطة.

34. محمد سعيد أنور سلطان: 2003، السلوك التنظيمي، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية.
35. محمد عبد الفتاح الصيرفي: 2005، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
36. منى علي زبيده: 2007، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
37. مؤيد سعيد السالم، 2009، القوة التنظيمية، ط1، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
38. هايل عبد المولى طشطوش : 2009، أساسيات في القيادة و الإدارة: النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة، ط1، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
39. هشام محمود الأقداحي : 2010، مقدمة في سوسيولوجية بناء القوة، ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.

خامسا: المصادر الأجنبية

1. William A. cohen, ph. d . Major General, Usafr, Ret, the new art of the leader, leadingwithintegrity and honor,

The new art of the leader, arabiclanguagetranslation copy right , 2001 by jarir books tore all rightsReserved, Original English languageeditionpublished by Prentice hall Direct, Text Copyright c. All RightsReserved.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين، دراسة ميدانية بمؤسسة ناحية الخدمات الاجتماعية سوناطراك بسكرة، بهدف تحقيق الإجابة على تساؤلات الدراسة، من خلال النتائج المتوصل إليها وهي كالتالي:

- ✓ أن هناك مصادر للقوة التنظيمية يستخدمها القائد الإداري من أجل التأثير على موظفيه بهدف تحقيق النتائج المرغوبة، و كل حسب أدراكه لهاته المصادر، وتمثلت في: مصدر قوة الرسمية، مصدر قوة الخبرة، مصدر قوة المكافأة، مصدر قوة العقاب، مصدر قوة المرجعية، مصدر قوة المعلومات.
 - ✓ أجمعت نتائج إجابات أفراد العينة على أن بعد قوة الخبرة هو البعد الأقوى و الأكثر استعمالا بهاته المؤسسة، ثم يليه بعد قوة المعلومات، ثم بعد قوة الرسمية، ثم بعد قوة المكافأة، ثم بعد قوة المرجعية بنفس المرتبة مع بعد قوة المكافأة، وأخيرا بعد قوة العقاب.
 - ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية المتبعة بالمؤسسة المدروسة، و ذلك حسب أدراك أفراد عينة المؤسسة المبحوثة.
- ثم أن الرصد المباشر لظاهرة القوة التنظيمية في الأدب الإداري يظهر لنا أننا مازلنا لا نزال في بداية الطريق، حيث أن ما كتب عنها لازال قليلا، تبعا للنظرة السلبية عن القوة بصفة عامة لدى الكثيرين، و لظى الموظفين بصفة خاصة وكل مرؤوس تابع لرئيسه في العمل، ناجمة على الأغلب من الاتجاهات المضادة لسوء استخدام القوة من قبل مالكيها، و الإدراك البسيط لمالك المصنع، أو القائد المسير، و استحواذ رب العمل على القوة في المنظمة كتملكات شخصية له في محاولة منه لإجبار الموظفين على الخضوع و الإذعان لإرادته، و لعل ما ورد سالفا دفع الباحثة إلى الاستنتاج بأن ظاهرة القوة التنظيمية جديرة بالاهتمام حقا، فهي ليست مفهوما بسيطا يمكن حصر جميع أشكالها و مستوياتها في تعريف مقنن، و ينبغي علينا أن نسعى لصياغة مفاهيم و عبارات تعمل على احتواء هذا التعقيد في محاولة منا بتوحيد الآراء، و تغيير النظرة السلبية عن مفهوم القوة التنظيمية.

المصدق

ملحق رقم (1): يوضح الصورة الأولية لاستبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البحث و التعليم العالي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم : العلوم الإجتماعية

شعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل و التنظيم

استبيان / استمارة البحث:

سيدي (ة) الفاضل (ة):

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر بشعبة علم النفس عمل و تنظيم ، للسنة الجامعية 2015 / 2016 ، و التي تحمل عنوان مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين ، و يهدف إلى إجراء دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة ، حول موضوع مصادر القوة التنظيمية التي يستخدمها القادة الإداريين للتأثير على العاملين من أجل تحقيق نتائج مرغوبة وعليه:

أضع تحت تصرفكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الفقرات يرجى منكم الإجابة عليه بوضع علامة (×) على الاختيار المعبر عن شخصكم ، ومن المؤكد أن الدقة و الموضوعية على إجاباتكم تعكس اهتمامكم و حرصكم على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والصحيحة ، كما نحيطكم علما أن هاته المعلومات ستستخدم لأغراض علمية بحتة لا غير .

شاكرين تعاونكم معنا و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة:

- الرجاء قراءة كل بند و فهمه جيدا قبل الإجابة .

أولا : بيانات تعريفية :

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 35 سنة من 36 - 45 من 46 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: بكالوريا ليسانس ماجستير شهادات أخرى
- 4- الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

معارض	محايد	موافق	الفقرات	الرقم	
			يعتمد المدير على تطبيق الحرفي للقوانين و الأنظمة بشكل تام	01	بعد قوة الرسمية
			يستخدم المدير سلطته ليراقب مختلف أعمال العاملين في المؤسسة	02	
			يقوم المدير باستخدام سلطة موقعه لادارة الصراع بين العاملين	03	
			يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين لآداء جزء من مهامه	04	
			موقع المدير الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه الأخطاء	05	
			يلزم المدير الموظفين إتباع قراراته الإدارية بناء على موقعه الهرمي	06	
			يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على العاملين	07	
			يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على الموظفين	08	بعد قوة الخبرة
			بناء على خبرته يقوم المدير بتقديم النصح و الإرشاد للموظفين عند تعرضهم لمشكلة في العمل	09	
			يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح و الإرشاد للعاملين	10	
			خبرات المدير و معلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع العاملين	11	
			يستخدم المدير خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل	12	
			يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد	13	
			يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة	14	

			15	تمنح المكافآت على أساس أداء الفريق و ليس على أساس أداء الفرد الواحد	بعد قوة المكافأة
			16	يقوم المدير بتكريم الموظفين المبدعين في حال الإنجاز بشكل دوري و مستمر	
			17	تتسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت و نظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا	
			18	يبيدي الموظفين رضا عما يتقاضونه من رواتب و مكافآت	
			19	يحرص المدير على تكريم موظفيه المغادرين للمؤسسة بشكل دائم	
			20	يحرص المدير على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء	
			21	يتم ربط ترقية الموظفين و مكافأتهم بمستوى الأداء لديهم	
			22	يحق للمدير معاقبة الآخرين في حال الخطأ	بعد قوة العقاب
			23	يستخدم المدير أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، كالإلحاح، و التنكير المستمر، و العقاب في حال عدم التنفيذ	
			24	يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العاملين	
			25	يقوم المدير بإعطاء الموظف أعمال غير مستساغة مع مراقبة شديدة لأعماله	
			26	يطبق المدير أحكام العمل بدقة و بشكل مبالغ فيه للتأثير على الآخرين	
			27	يستخدم المدير عقوبة الإيقاف عن العمل لفترة زمنية بدون أجر، أو تنزيل للرتبة	
			28	يستخدم المدير أسلوب التأنيب الشفوي أو الإنذار الكتابي للتأثير على الآخرين	

			يستخدم المدير قوة المرجعية للتأثير على الآخرين من خلال احترامهم له و إعجابهم بشخصه	29	بعد قوة المرجعية
			يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للتأثير على الآخرين	30	
			يحظى المدير بتأييد الآخرين لتأثرهم بشخصيته و انجذابهم له	31	
			يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال	32	
			يمتلك المدير خصائص تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين	33	
			يمتلك القائد الكارزماتي تبصرا في مشاعر و حاجات و قيم التابعين	34	
			قدرة المدير على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته و استراتيجياته	35	بعد قوة المعلومات
			يستلزم أداء المدير توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل	36	
			قرب المدير من المعلومات يمنحه القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المنظمة	37	
			إن تدفق البيانات و المعلومات ذات الأهمية يساهم في التأثير على العاملين و عمل المنظمة	38	
			يستخدم المدير أسلوب اتصالي مرن لتعزيز قوة المعلومات للتأثير على الآخرين	39	
			يقوم المدير بتزويد العمال بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في اتخاذ القرار	40	
			يستخدم المدير أسلوب التحسيس و التوعية بأهمية المعلومات للتأثير على الآخرين	41	
			يستخدم المدير سياسة السرية التامة للمعلومات كإستراتيجية للولاء	42	

الملحق رقم (02): يوضح الصورة النهائية لاستبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البحث و التعليم العالي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم : العلوم الإجتماعية

شعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل و التنظيم

استبيان / استمارة البحث:

سيدي (ة) الفاضل (ة):

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر بشعبة علم النفس عمل و تنظيم ، للسنة الجامعية 2015 / 2016 ، و التي تحمل عنوان مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريين ، و يهدف إلى إجراء دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤ سسة ناحية الشؤون الاجتماعية سوناطراك بسكرة ، حول موضوع مصادر القوة التنظيمية التي يستخدمها القادة الإداريين للتأثير على العاملين من أجل تحقيق نتائج مرغوبة وعليه:

أضع تحت تصرفكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الفقرات يرجى منكم الإجابة عليه بوضع علامة (×) على الاختيار المعبر عن شخصكم ، ومن المؤكد أن الدقة و الموضوعية على إجاباتكم تعكس اهتمامكم و حرصكم على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والصحيحة ، كما نحيطكم علما أن هاته المعلومات ستستخدم لأغراض علمية بحتة لا غير .

شاكرين تعاونكم معنا و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

ملاحظة:

- الرجاء قراءة كل بند و فهمه جيدا قبل الإجابة .

أولا : بيانات تعريفية :

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 4- الخبرة : أقل من 5 سنوات 5- 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	معارض
01	يعتمد المدير على التطبيق الحرفي للقوانين و الأنظمة بشكل تام			
02	يستخدم المدير سلطته ليراقب مختلف أعمال الموظفين في المؤسسة			
03	يقوم المدير باستخدام سلطة موقعه لإدارة الصراع بين الموظفين			
04	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين لأداء جزء من مهامه			
05	موقع المدير الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه الأخطاء			
06	يلزم المدير الموظفين إتباع قراراته الإدارية بناء على موقعه الهرمي			
07	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع الوظائف على الموظفين			
08	يستخدم المدير خبرته السابقة في التأثير على الموظفين			
09	بناء على خبرته يقوم المدير بتوجيه الموظفين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل			
10	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح و الإرشاد للموظفين			
11	خبرة المدير و معلوماته تساهم في بناء العلاقات القوية مع الموظفين			
12	يستخدم المدير خبرته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل			
13	يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد			
14	يستخدم المدير خبرته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة			
15	تمنح المكافآت على أساس الفريق وليس على أساس أداء الفرد الواحد			
16	يقوم المدير بتكريم الموظفين المبدعين في حال الانجاز بشكل دوري و مستمر			
17	تتسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلا			
18	يبيد الموظفين رضا عما يتقاضونه من رواتب و مكافآت			
19	يحرص المدير على تكريم موظفيه المغادرين من المؤسسة بشكل دائم			
20	يحرص المدير على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء			
21	يتم ربط ترقية الموظفين و مكافأتهم بمستوى الأداء لديهم			
22	يحق للمدير معاقبة الآخرين في حال الخطأ			
23	يستخدم المدير أساليب الضغط المختلفة لتنفيذ القرارات، كالإلحاح، و التنكير المستمر، و العقاب في حال عدم التنفيذ			
24	يستخدم المدير العقوبات دون مراعاة لظروف العاملين			
25	يقوم المدير بإعطاء الموظف أعمال غير متوقعة مع مراقبة شديدة لأعماله			
26	يطبق المدير أحكام العمل بدقة و بشكل مبالغ فيه للتأثير على الموظفين			
27	يستخدم المدير عقوبة الإيقاف عن العمل لفترة زمنية بدون أجر أو تنزيل للرتبة			
28	يستخدم المدير أسلوب التأنيب الشفوي أو الإنذار الكتابي للتأثير على الموظفين			
29	يستخدم المدير قوة المرجعية للتأثير على الموظفين من خلال احترامهم له و إعجابهم بشخصه			
30	يدعم المدير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة للتأثير على الموظفين			
31	يحظى المدير بتأييد الموظفين لتأثرهم بشخصيته و انجذابهم له			
32	يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعمال			
33	يمتلك المدير خصائص تحدد الشخص النموذجي للعديد من الموظفين المعجبين			

			يمتلك المدير الكاريزماتي تبصرا في مشاعر و حاجات وقيم التابعين	34
			قدرة المدير على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته و إستراتيجيته	35
			يستلزم أداء وظيفة المدير توفر معلومات كثيرة خاصة بالعمل	36
			قرب المدير من مصدر المعلومات يمنحه القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المؤسسة	37
			إن تدفق البيانات و المعلومات ذات الأهمية يساهم في في التأثير على الموظفين وعمل المؤسسة	38
			يستخدم المدير أسلوب اتصالي مرن لتعزيز قوة المعلومات للتأثير على الموظفين	39
			يقوم المدير بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	40
			يستخدم المدير أسلوب التحسيس و التوعية بأهمية المعلومات للتأثير على الموظفين	41
			يستخدم المدير سياسة السرية التامة للمعلومات كإستراتيجية للولاء له	42

الملحق رقم (03): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

الرقم	الاسم	المنصب	التخصص
01	أ د/ تاوريريت نور الدين	أستاذ التعليم العالي بجامعة بسكرة	علم النفس العمل و التنظيم
02	د/ رابحي إسماعيل	أستاذ محاضر بجامعة بسكرة	علم النفس التربوي
03	د/ حليلو نبيل	أستاذ محاضر بجامعة بسكرة	علم الاجتماع
04	د/ قشي إلهام	أستاذ محاضر بجامعة بسكرة	علم النفس العمل والتنظيم
05	أ/ شرفية مونية	أستاذ محاضر بجامعة بسكرة	علم النفس العمل و التنظيم
06	د/ بومعراف نسيمة	أستاذ محاضر "ب" بجامعة بسكرة	علم النفس الاجتماعي

الملحق رقم(04): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ناحية الشؤون الاجتماعية سونطراك بسكرة

