

تأثير ديناميكية القوة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي*
(بحث تحليلي لآراء عينة من ضباط مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة)

The effect of organizational power dynamics on strategic success

رافع محمد علي الشمري

Rafa Muhammad Ali al-Shammari

p783278@gmail.com

أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

prof. Dr.Meithak Hatif AL-Fatlawy

meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير ديناميكية القوة التنظيمية في رؤساء الأقسام والضباط الإداريين والفنيين على النجاح الاستراتيجي لمنسوبي مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة ، وقد جرى اختيار أبعاد القوة التنظيمية بستة أبعاد هي : (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، القوة المرجعية ، قوة المعلومات ، القوة القسرية) اذ جرى استطلاع آراء عينة من منسوبي مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة بلغ عدد أعضائها 107 منسوب . واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة ، كما اعتمد مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات . وتوصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات أهمها ان الإدارة في مديرية مرور كربلاء المقدسة لديها قدرة مرتفعة للاستفادة من مصادر القوة التنظيمية المتاحة لهم في المديرية وانهم يوظفونها بشكل سليم، وأشارت مواقف الافراد بان الإدارة في مديرية مرور كربلاء المقدسة يمتازون بإمكانية الاستخدام المتوازن للقوة الشرعية للعمل على إدارة الصراعات التي تنشأ نتيجة العمل وضبط الوقت. يشعر الافراد في مديرية مرور كربلاء المقدسة بان الإدارة في المديرية لديها توجه جاد في التعامل مع منح المكافأة والتي تتلاءم مع نوع المهام التي يكلفون بها ، كما ان الخبرة التي تمتلكها الإدارات في المديرية امرأ مهماً في تعزيز قدرات الافراد في المديرية اتجاه تحقيق أفضل مستويات العمل . كما تتصف إدارة مديرية مرور كربلاء المقدسة بتركيزها على الاستفادة من قوة المعلومات التي تمتلكها. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها : ضرورة ان تعزز مديرية مرور كربلاء شعور الافراد بأهمية القوة الشرعية لديها المرتكزة على القانون وتنفيذها بإطار القدرة المعلوماتية التي تمتلكها والتي يمكن ان تحقق النجاح الاستراتيجي . و تعد المكافأة أحد العوامل التي يهتم بها الموظفين بشكل عام وتعد موضوع ذو حساسية عالية وخصوصاً انه ذو ارتباط مباشر بالنتائج التي تتوقعها المديرية ، ضرورة الربط الفكري والعلمي والعملية بين مديرية مرور كربلاء المقدسة وجامعات وكليات ومراكز بحثية ذات سمعة عالية جيدة بهدف الاستفادة بتتويج المعارف التي يمتلكونها الافراد في المديرية .

الكلمات المفتاحية: ديناميكية القوة التنظيمية ، النجاح الاستراتيجي / مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة .

Abstract

This study aimed to identify the extent of the impact of the dynamics of organizational power in department heads, administrative and technical officers on the strategic success of employees of the Holy Karbala Traffic Directorate. The dimensions of the organizational power were chosen by six dimensions: (legal power, reward power, experience power, reference power, information power, and coercive power). As a sample, opinion poll was obtained from employees of the Holy Karbala Traffic Directorate, with a total of 107 members. The study adopted the questionnaire as a main tool for obtaining the required data and a set of statistical methods were adopted for data analysis and hypothesis testing. The study reached a set of conclusions, the most important of which is that the administration in the Holy Karbala Traffic Directorate has a high capacity to take advantage of the organizational powers available to them in the Directorate and that they employ them properly, and the positions of individuals indicated that the administration in the Holy Karbala Traffic Directorate has the advantage of a balanced use of the legal power to work in conflict management that arise as a result of work and timekeeping. Individuals in the Holy Karbala Traffic Directorate feel that the administration in the directorate has a serious approach in dealing with awarding bonuses that are appropriate to the type of tasks assigned to them, and the expertise that the departments have in the directorate is important in enhancing the capabilities of individuals in the directorate towards achieving the best levels of work. The administration of the Holy Karbala Traffic Directorate is also characterized by its focus on utilizing the power of information it possesses. The study came out with a set of recommendations, including: the need for the Karbala Traffic Directorate to enhance the individuals' sense of the importance of its legal force based on the law and its implementation within the framework of the information capacity it possesses, which can achieve strategic success. The reward is considered one of the factors that concern the employees in general and is a highly sensitive topic, especially as it is directly related to the results expected by the Directorate, the need for intellectual, scientific and practical linkage between the Holy Karbala Traffic Directorate and universities, colleges and research centers with a good reputation so that the personnel in the Directorate benefit from the diversification of knowledge of these universities.

Key Words: Dynamic organizational power, strategic success / Holy Karbala Traffic Directorate.

المقدمة

تعد القوة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تطبق في إدارة عمل المنظمات لتحقيق النجاح الاستراتيجي فهو بالاطار العام يعد مؤشراً لتحقيق اهداف المنظمة والاستجابة لمتطلبات المستفيدين وارضاءهم عن طريق التعلم والسيطرة على الموارد الضرورية لتحقيق اهداف المنظمة اذ تمثل القوة التنظيمية سمة مميزة للمنظمة المعاصرة فقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة لها بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها . ونتيجة للظروف البيئية المتغيرة فأن قدرة المنظمة على تغيير اتجاهها بسرعة وإعادة التشكيل الاستراتيجي امرأ حاسماً لنجاحها من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك يجسد النجاح الاستراتيجي الذي يعدُّ الأساس للدفاع عن مركزها التنافسي وتحسينه .

المحور الأول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

تشكل القوة التي تحرك المنظمات باتجاه الاهداف التي تسعى لها احدى المواضيع الحيوية المهمة المتعددة الابعاد في كل ما يتعلق بتلك الاهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها ، إن مشكلة الدراسة تتجلى بوجود العديد من الثغرات في مجال عمل مديرية مرور كربلاء المقدسة سواء على مستوى فهم ومعرفة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية والتي تعد المرتكز الذي يوسع مدارك الادارات والعاملين في التعامل مع متطلبات العمل ومنها (مفهومي ديناميكية القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي) إذ يرتبط ذلك بشكل مباشر ووثيق بنوعية الادارات ومصادر القوة فيها وكيفية استخدامها وانعكاس ذلك على نتائج عمل المديرية كما لا يخفى على الجميع ان المنظمات العراقية بشكل عام تعاني من مشاكل مختلفة الا أن تمايز نجاحها يمكن ان يحدد بقلة عدد ونوع تلك المشكلات وهذا شكل دافعا قويا لدى الباحثين لتشخيص جملة من المشاكل في مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة ومحاولة إيجاد الأسس العلمية الصحيحة للتكامل معها. ولغرض الإحاطة بمشكلة الدراسة طُرحت تساؤلات عدة كالآتي: -

- 1- ما مستوى ونوع القوة التنظيمية التي يجري التعامل بها داخل المديرية قيد الدراسة؟
- 2- ما مستوى النجاح الاستراتيجي الحالي في المديرية قيد الدراسة؟
- 3- ما مستوى ارتباط وتأثير ديناميكية القوة التنظيمية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في المديرية قيد الدراسة؟

ثانياً : الأهمية العملية للبحث

تبرز الأهمية العملية للدراسة لأنها تناولت مفصلاً مهما من مفاصل عمل الدولة اذ تعد المديرية احدى التشكيلات التي يرتبط مجال عملها بشكل مباشر بحاجات المجتمع وسلامة افراده وتنظيم الحياة في المدن التي تخدمها. فضلا عن مساهمتها في رفق ميزانية الدولة بأموال نتيجة انجاز المعاملات والغرامات. تأتي أهمية هذه الدراسة من تنامي اهتمام المجتمع بان تكون هذه المؤسسة داعمة لعمليات تنظيم متطلبات المجتمع المختلفة والمتعلقة بمجال اختصاصها , فضلا عن ان الأهمية على مستوى مديرية مرور كربلاء المقدسة تكمن في توجيه قياداتها وادارتها للاستفادة من ديناميكية القوة التنظيمية واسس تحقيق النجاح الاستراتيجي , فضلا عن ذلك فان هذه الدراسة من الممكن ان توجه انظار متخذي القرار في المديرية محل الدراسة ، الى ضرورة الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية بمختلف المجالات لان ذلك يمثل أهمية كبيرة لعمل المديرية وللمجتمع بشكل عام ومن ثم انعكاس ذلك بشكل مباشر وغير مباشر على العاملين في المديرية وكذلك القطاعات الأخرى في الدولة التي تتأثر بشكل غير مباشر بقرارات واليات عمل مديرية المرور .

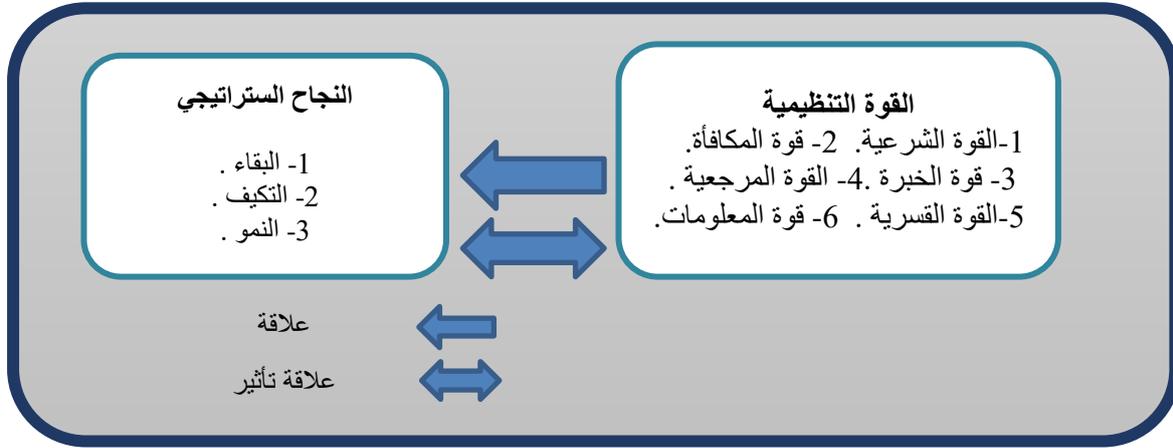
ثالثاً : أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في قياس أثر ديناميكية القوة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور محافظة كربلاء فضلاً عن جملة أهداف وهي:

- 1) تحديد مستوى وطبيعة القوة التنظيمية في المديرية قيد الدراسة.
- 2) تحديد مستوى وطبيعة النجاح الاستراتيجي في المديرية قيد الدراسة.
- 3) دراسة وتفسير طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في المديرية قيد الدراسة.
- 4) تحديد مدى مساهمة ديناميكية القوة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

رابعاً: مخطط البحث

يمثل مخطط الدراسة الفرضي توضيحاً لمتغيرات الدراسة وعلاقات الارتباط والتأثير والتكامل بينهما بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها امكن صياغة الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسة الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية بأبعادها والنجاح

الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: -

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة الشرعية والنجاح الاستراتيجي .
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير قوة المكافأة والنجاح الاستراتيجي.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قوة الخبرة والنجاح الاستراتيجي .
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قوة المرجعية ومتغير النجاح الاستراتيجي .
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قوة المعلومات ومتغير النجاح الاستراتيجي .
- ح- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة القسرية ومتغير النجاح الاستراتيجي .

2. الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية بأبعادها والنجاح الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: -

- ا- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة الشرعية والنجاح الاستراتيجي .
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير قوة المكافأة والنجاح الاستراتيجي.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد قوة الخبرة والنجاح الاستراتيجي .
- ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد قوة المرجعية ومتغير النجاح الاستراتيجي .
- ج- توجد علاقة تأثيرات دلالة إحصائية بين بعد قوة المعلومات ومتغير النجاح الاستراتيجي .
- ح- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة القسرية ومتغير النجاح الاستراتيجي .

سادساً : عينة البحث

تمثل مجتمع الدراسة بالأفراد في مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة اذ وزعت 110 استمارة على مستوى الأقسام والشعب والوحدات الإدارية للمديرية و استرجع 107 استمارة ، وجد الصالح منها للتحليل الاحصائي 107 استمارة وقد اعتمد الباحثان على الجداول الاحصائية لتحديد حجم العينة (Krejcie, & Morgan, 1970:30).

سابعاً : أدوات البحث

من اجل تحقيق اهداف الدراسة جرى الاعتماد على الأدوات الاتية في عملية جمع البيانات والمعلومات.

- 1- **الجانب النظري:** بغية انجاز هذا الجانب من الدراسة اعتمد الباحث على ما توفر من مصادر مكتبية والكترونية تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث العلمية ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة الموجودة في المكتبات او على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
- 2- **الجانب الميداني:** تمثل الاستبانة الإدارة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات بما يتعلق بمتغيرات الدراسة والتي صممت بشكل يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة .

ثامناً : الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث

جرى الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية لغرض انجاز الجانب العلمي للبحث وهي (معامل كورنباخ الفا، المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، والاهمية النسبية، معامل الارتباط البسيط (pearson)، ومعادلة النمذجة الهيكلية (SFM) . وجرى الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS.V25) وبرنامج (AMOS.V20).

المحور الثاني: التأطير النظري للدراسة

أولاً : مفهوم القوة التنظيمية

ورد معنى القوة في معجم اللغة من أصل (قوي) ولكنها حملت على فعله فأدغمت الياء في الواو كراهيةً تغيير الضمة ، والفاعل منها قواية ، ويقال ذلك في الحزم ولا يقال في البدن ويقول ابن سيدة : القوي نقيض الضعف ، وقوله عز وجل (يَا يَحْيَى خُذِ الْكِتَابَ بِقُوَّةٍ) ﴿سورة مريم الاية:12﴾ أي بجد وعون من الله تعالى (ابن منظور ، 2003 : 572-ج⁷) ، والقوي هو اسم من أسماء الله الحسنی بالوقت نفسه هو صفته من صفاته عز وجل يعطيها لمن يشاء من عباده ، اما عدد المرات التي وردت فيها كلمة القوة ومشتقاتها في كتاب الله العزيز (42) مرة (عاصي، 2009 : 12-16) .

القوة هي ظاهرة إنسانية أساسية متأصلة بعمق في النفس والشخصية الواعية للأفراد، ويمكن تعريفها ببساطة أنها القدرة على أنجاز الأشياء بالطريقة التي يريد المرء القيام بها (singh,2009:166). وقد أشار محللون نفسيون الى إن القوة

يمكنها بالفعل بناء شخصية الفرد في ظل ظروف معينة بحيث تسعى القوة للسيطرة وتحديد مستقبل الإدارات والمنظمات (Zalesnik,1989). وتمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتعد سمة مميزة للمنظمات المعاصرة وقد توالفت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها (أبو زيد, 2010: 21).

والقوة هي مفهوم اجتماعي بمعنى انه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم وهي ليست مطلقة بمعنى انها تتغير بتغيير الظروف فهي تتصف بالحركة المتغيرة، ويتغير الأفراد والاقوات تحتاج الى علاقات واعتماد تكاملي بين الأطراف اذ ان كل طرف يمكن ان يؤثر في الاخر كما يمكن ان يساعد او يعيق الاخر، انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة كما انها تُستخدم لدى الافراد للدفاع عن مصالحهم (سارة واحمد, 2018: 166). بعد ان تبين لنا مفهوم القوة التنظيمية سوف نبين الجهود والمعرفة المتراكمة بالمرحلة السابقة الى بلورة تشكيلة واسعة من التعريفات على الرغم من الجدل والتعقيد الذي تتصف به . اذ وصفها (Robbins, 1990: 252) هي القدرة التي يمتلكها احد لأشخاص للتأثير في سلوك شخص اخر . وعبر عنها (Hach,1997:72) وصورها (Greunfeld & Anderson Keltenr , 2003 :270) انها القدرة النسبية للفرد لأجراء تعديلات لحالات الاخرين عن طريق توفير او حجب لموارد وإدارة العقوبات . وأشار اليها (Lawrence & Ugiabe,2012:3) بأنها القدرة لإشباع حاجات الافراد او الحصول على ما يريدون. ووصفها (عمران, 2017: 14) بأنها هي قدرة التأثير لدى الفرد او المجموعة في المنظمة لتغير سلوك الاخرين واتجاهاتهم بنجاح وفق الأهداف المنشودة. كما عبر عنها (Balaj Rao & Girishk2019:2).

بعد هذا الاستعراض لتعاريف القوة التنظيمية والاطلاع على مضامينها يمكننا ان نعرفها على انها قدرة المدير في التأثير بالتابعين بحكم السلطة الرسمية التي منحة الموقع الوظيفي الذي يشغله ومصدرها القانون بقصد السيطرة والتحكم ومن ثم اتخاذ القرار الذي يتناسب مع اهداف المنظمة.

ثانياً : أهمية القوة التنظيمية

تعد القوة عاملاً رئيساً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها والتأثير في فاعليتها واستراتيجيتها وقراراتها والمسارات المهنية لأعضائها كونها تعد العنصر الجوهرى في السلوك الإدارى، ولهذا ينبغي على المديرين الحصول عليها وتطويرها واستخدامها للتأثير في العاملين في المنظمة. وتعد أمراً حاسماً في تطوير ثقة المديرين بأنفسهم ومن ثم دعم العاملين (Moorhead&Griffin,2001). أن تطلع الكثير من البشر الى التحكم في أفعال الاخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكهم يعد حقيقة أساسية في حياة المنظمات. فالجهود المبذولة لغرض التحكم في الاخرين تعد ظاهرة شائعة في كل المستويات وجميع المنظمات (الحنوي، 1997: 325).

إنَّ عدم امتلاك المنظمة القوة التنظيمية يضاعف من فاعليتها، إذ تأثر القوة تأثيراً كبيراً في تسهيل تكيفها مع البيئة والافراد والجماعات داخل المنظمة الذين يمكنهم مساندة ذلك التكيف الا وهم أولئك الذين يمتلكون القوة (Kreither&Kinicki, 2001: 582). ومن الاطلاع على ادبيات الدراسة الحالية نلاحظ ان للقوة التنظيمية أهمية بالغة تكمن بمدى قدرتها وتأثيرها الفاعل عن طريق العمليات والتكتيكات والخطط المستقبلية على الاخرين في منظمات الاعمال اذا مُورست بالشكل الصحيح سوف تزيد من قدرة هذه المنظمات على النمو والازدهار وتحقيق الأهداف المرسومة.

ثالثاً: أبعاد القوة التنظيمية : اعتمد الباحثان على مقياس (singh,2009 :167) لقياس مدى توافر متغير القوة التنظيمية

1- **القوة الرسمية** : هي الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة السلطات العليا ، وإصدار التعليمات والامور للمرؤوسين للقيام بواجباتهم ، ونيل امتثال وطاعة الافراد الاخرين ، فضلاً عن كونها الحق المشروع او القانوني في توجيه وأداء المرؤوسين والتأثير فيه بغية تحقيق اهداف المنظمة (الزبيدي , 2017 : 316) ويشار اليها انها تستمد من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق لإصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الاعمال الموكلة اليهم ، اذ يستجيب الفرد لهذا النوع من القوة ليس بسبب الخوف من العقوبة او طمعاً في مكافئة، لكن للاعتقاد ان الذي اصدر الأوامر (الرئيس) يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر (Hellriegel&Woodsman,2001:326) . وتعد مصدر التأثير في الاخرين، وتمنح لمن يتولى منصب او وظيفة في المنظمة ، فالمرؤوسين يستجيبون لأوامر رئيسهم لقناعتهم بأن هذه صلاحيته القانونية التي تخوله باتخاذ الإجراءات القانونية وعليهم طاعة هذه الإجراءات ولها نطاق وحدود يطلق عليها حدود القبول (Moorhead&Griffin,2001:371) .

2- **قوة الخبرة** : هي القدرة في التأثير على الاخرين استناداً للمعرفة والخبرة المتخصصة (أبو زيد,2010) وأشار اليها بانها تتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الاخرين او التأثير فيهم ، عن طريق امتلاك المعرفة او الخبرة الوظيفية بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر وقدرات أهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه الى أهمية رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها (عثمان ، 2017:49) ، ووصفها بالقدرة على تقديم افضل الحلول للمشاكل واتخاذ القرارات السليمة وانها لا تتحقق فقط عن طريق امتلاك المدير للمعرفة والمهارات بل من ادراك ومعرفة الاخرين بها من اتخاذ القرارات السليمة وتقديم النصح والمشورة والأداء والموضوعية للمنظمة (yuki,2006:155) ، ان مصدرها هو المهارة والمعرفة الفنية والعلمية والإدارية التي يمتلكها المدير ويتميز بها ما يجعل العاملين يقبلون آرائه ويطيعون أوامره بسبب قناعتهم وقبولهم لهذه الخبرة (عمران ، 2017:31) وهي المعرفة الحقيقية والمعلومات والمهارات المتميزة التي يمتلكها الفرد في مجالات ل عمل ، والتي عن طريقها يستجيب الاخرون له ، كونه يمتلك الكفاءة الخاصة (Franch& Raven,1959;267) .

3- **قوة المكافأة** : وتعتمد هذه القوة على الفرد ومصادر المكافأة ومنحها للأفراد الاخرين ، وعلى المستفيد من هذه القوة ان يقيم ويقدر المكافأة ، ويستخدم المدير هذه القوة للتأثير في سلوك العاملين بالمنظمة (السالم, 2009 : 59) ، وتعرف :انها قدرة الشخص على التأثير بالأخرين عن طريق اعطاءهم أشياء ذات قيمة لهم ، وتتكون هذه المكافأة من أمور عينية او مادية ، ويمثل المديح الذي قدمه القائد او الترقية والاجازات وغيرها من أنواع متعددة من المكافأة (السنوار , 2018: 23) وهي قدرة الفرد (المدير) على منح او حجب المكافأة مثل المال او الامتيازات او الترقية او الوضع الذي يحمل في حد ذاته سلطة رسمية . تساعد التحديدات الموضوعية للمكافأة وغيرها من مسارات العمل التي يجري ابلاغها على نزع فتيل الممارسات التعسفية في توظيف قوة المكافأة (Singh,166;2009) .

4- **القوة المرجعية**: وتسمى احياناً بالشخصية او الكاريزمية واساسها لفت الانتباه وأسر قلوب الاخرين ، وهي تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين ، ويعد الرئيس الكاريزمي مَنْ يمتلك تبصراً في مشاعر وحاجات وقيم التابعين وقادراً على خلق رؤية تدفع نحو الولاء لسياسته واستراتيجيته (الستار , 2013 : 4) ، ويصفها بأنها تماثل المرؤوسين مع قائدهم وان الطريقة المعتادة لذلك هي اخبار المرؤوسين الذين يمتلكون خلفيات مشابهة من حيث التعلم والتدريب ، والتماثل مع الفرد اي: ان ترى ذلك الفرد يمتلك صفات ترغب في امتلاكها او تقليدها (kenna,2000:359) و (احمد , 2014 : 34) وهي تكمن في امتلاك المدير او الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الاخرين الى التعامل الإيجابي معه ، وهي ترتبط ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الافراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم ، اذ يذكر بان القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية يصبح قائداً كاريزمياً (Robbins,2001;355) ، وانها نوع من القوة التي يمكن للمدير التنبيه باستخدامها فقط عندما يدرك الافراد هذه القوة . قوة الكاريزما هي جزء معقد من القوة المرجعية ، وفي كثير من الأحيان

يجسد صغار الموظفين كبار الموظفين ويسعون الى محاكاة سلوكهم .وهم يرغبون سرا في ان يكونوا في مناصب عليا الامر الذي يكون بمثابة طموح ، في حين أن الطموح المتوازن هو فضيلة اذ إن الطموح في غير مكانة او نفسية عاطفية متخلفة يمكن أن تجعل الموظفين الصغار عرضة للتأثير من قبل شخصيات الاب أي كبار المديرين ، ويمكن استخدام الطاقة المرجعية بشكل بناء لصالح المنظمة ويكون لها نتائج كبيرة في ممارسة السلطة المناسبة و وسيعت كقاعدة قوية إيجابية للإدارة الحديثة (Singh, 2009:168) .

5- **قوة المعلومات:** إنها السيطرة على تدفق المعلومات وتفسير المعلومة الممنوحة للآخرين وقدرة الافراد على التعامل مع عدم التأكد البيئي . ومن أجل الحصول على المعلومات فأن الافراد يحتاجون الى التمرکز في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة (Mcshane&Glinow,2005:367). وتفسر بانها السيطرة على تدفق وتفسير البيانات المعطاة للآخرين والاستفادة منها في الوقت المناسب وقدرة الافراد على التعامل مع حالات التأكد البيئي ، وتقليديا فانه يتوافر لشاغلي الوظائف العليا في المنظمات مصادر معلومات هامة لا تتوافر لغيرهم معلومات عن أداء المنظمة ، اتجاهات السوق.. الخ . وان امتلاك المعلومة تزيد من قوة من يسيطر عليها فالسيطرة على المعلومات تحدد من تحدي القرارات الصادرة من المدير ، اذ إن امتلاك المعلومة من قبل المدير تمكنه من صياغة ادراك المشكلة واتخاذ احد البدائل لحلها وهذا يعطي قوة للرئيس(الحميري والياسري,2006: 10) .

6- **القوة القسرية او الاكراه :** وتتمثل في قدرة الفرد على عقوبة الاخرين او التأثير في قرار عقوبتهم في حالة عدم الامتثال لما محدد ويمكن أن يكون العقاب مادياً او معنوياً(ساره واحمد ، 2018 :167) ، ووصفه (عبد العليم) بأنها المقدرة على التخويف والعقاب والحرمان من المكافأة للتأثير في سلوك الاخرين لتحقيق نتائج معينة ، أي أنّ العقاب والتخويف والحاق الضرر يمكن أن يكونوا من مصادر القوة والتأثير لبعض المديرين (عبد العليم ، 2007 : 163) ومصدرها خوف العامل من أن تقصيره في تأديته واجبه او عدم طاعته للمدير سيعرضه لنوع العقاب المادي او المعنوي من قبل المدير (عمران, 2017: 13) اذ اطلق عليها قوة الإكراه او الاجبار وهي إمكانية الفرد على العقاب ، اذ تتمثل بإجبار الاخرين على أن يفعلوا شيئاً ضد ارادتهم ، ويجري عن طريقها استجابة الأشخاص لرغبات شخص اخر لتجنب العقوبات ، ويعد الخوف مصدر هذه القوة اذ يدرك الفرد أن قصوره في تأديته واجباته او عدم الاطاعة يمكن أن يترتب عليها نوع من العقاب(Franch&Raven,1959;263) . اذ تستند القوة القسرية كلياً على الخوف فهي تجعل المرؤوسين يعتقدون انه قد يحرمون من شيء ما اذا لم يمتثلون الى رغبة الرئيس ، إنّ الأشياء التي يمكن للمدير أن يحرم المرؤوسين منها هي ايضاً الأشياء المذكورة تحت قوة المكافأة : الترقية والامتيازات والأموال ..الخ في حين أن سلطة المكافأة تحث العاملين على العمل بهدف تلقي شيء ما سواء جرى استلامه ام لم يجري استلامه ، استخدم القوة القسرية لجعل المرؤوسين يعملون بخوف من عدم فقدان أي شيء سواء فقد او لا ومن ثمّ فإن المبدأ المنطقي لمكافأة وقواعد القوة القسرية متطابق بشكل أساسي . إنّ التهديدات الخارجية هي مصدر اخر للقوة القسرية ، مثال يمكن ان تهدد مؤسسة حكومية مقال بإزالته من القائمة الرئيسية للمقاولين المؤهلين اذا لم يدفع الرشوة ويمكن معالجة هذا التهديد من قبل الجهات الرقابية او الجهات العليا في المنظمات (Sing,2009 :167) .

رابعاً: مفهوم النجاح الاستراتيجي

يعد النجاح مصطلحاً متعدد الأوجه والمضامين وهو يشير الى عدة أبعاد فلسفية في وقت واحد فقد ذكر النجاح في اللغة العربية في معجم الوسيط الى معنى فاز وظفر بما يطلب والنجاح الظفر وأدراك الغاية، اي النهاية المفضلة او الوصول الى ما هو مفضل والوصول الى النطق (المعجم الوسيط,2000 :901). ويشار الى مفهوم النجاح الاستراتيجي ضمن حيز الفكر الإداري الى قدرة المنظمة الى استعمال طاقتها المتوفرة وتسخيرها لتحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التركيز على التعلم والاستفادة من التجارب السابقة، والعمل على تحدي الفشل والتصرفات السلبية ومعرفة القدرات الداخلية

لمواجهة الصعاب وتطوير بيئتها الداخلية مما يتيح لها وضع البرامج التدريبية ونظام حوافز عادل يحقق رضا العاملين ليكون حافزاً لتطوير امكانياتهم وخبراتهم واكسابهم مهارات جديدة في بيئة العمل (Vayyavur,2015:4) .
والمراحل التي سبقت ظهور النجاح الاستراتيجي كمفهوم فكري هي:

1- مرحلة الكفاءة والفاعلية:

هما وجهين لعملة واحدة فاذا كانت الفاعلية أساس لنجاح المنظمة فإن الكفاءة شرط أساسي لبقائها بعد تحقيق النجاح، إن المنظمة تصبح ذات كفاءة وفاعلية حينما تقوم باستثمار موارده المتاحة في المجالات التي تحقق أكبر المردودات. (Helleriegel&Slocun,2001 :650).

الكفاءة: يعرفها Daft الكفاءة هي الاستخدام الأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة، أي أنه ركز على الجانب المادي (Daft,1992:49). والكفاءة هي القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف (محسن والنجار,2009:29).

الفاعلية: هي : الأداء العالي والمستمر لتحقيق رسالة المنظمة والأهداف المحددة في نطاقها (Kushner ,2006 :11) ويمكن وصف الفاعلية التنظيمية بأنها مركب تنظيمي سلوكي عملياتي معقد ذو أبعاد مختلفة ومتعددة الأهداف تتضمن الأداء العالي لنجاح المنظمة والقدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المتاحة وبالإمكانات المستخدمة فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المتحققة والأهداف المرسومة بـ (العبادي وآخرون ,2009:127)، (Išoraite,2005 :247) .

2- **النجاح التنظيمي:** ويشار اليه بأنه امتلاك المنظمة للعاملين الذين يتميزون بالمهارات العالية المتكاملة فيما بينهم عن طريق قدرتهم على تلاقح الأفكار في ورش عمل مستمرة، إذ يحظى العاملون بدعم المنظمة في اتخاذ القرارات بما يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي (Fleck,2009:79-80) .

3- **النجاح الاستراتيجي:** إن الاستراتيجية توفر صورة المستقبل على المدى الطويل للمنظمة وتحتاج إدارة المنظمة استراتيجية واضحة ومحددة على المدى الطويل (الحلّامة والعزاوي ,2009:239) ، فقد أحتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة مهمة في بعض الدراسات والبحوث إذ تطورت مفاهيمه عن طريق الفكر التنظيمي الذي سبقه بمفهوم الكفاءة والفاعلية ، إذ إن النجاح الاستراتيجي يصب مفهومه في مفهوم النجاح التنظيمي (الكبيسي ودهام , 2007:142) . ويعد النجاح التنظيمي بمسئمة أساسية للنجاح الاستراتيجي (الساعدي ,2010:15) وان سر نجاح المنظمة الاستراتيجية يكمن في قدرتها على إيجاد نمط تكيفي للفعل التنظيمي مع البيئة والاستمرار في البقاء (محمد , 2013 :14) . والنجاح الاستراتيجي: هو مدى امكانية المنظمة للحفاظ على وجودها بما يتطلبه السوق والتكيف مع تطوير قدرتها الأساسية للنمو التدريجي (أبا بكر وعلي , 2017 :334) . كما ان النجاح الاستراتيجي يكمن في صياغة وتنفيذ وتفعيل الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة واستغلال الموارد المتاحة بما يجعل المنظمة تنمو وتزدهر وتخلق قيمة للزبائن والمستفيدين (أصحاب المصلحة و المجتمع) في ظل البيئة التنافسية المعاصرة (جاسم,2013:41).

وقد عرفه (Maller ,2002:1) هو التطبيق الجيد للخطة الاستراتيجية المرسومة لدى المنظمة ومن ثم التخطيط الاستراتيجي يساوي النجاح الاستراتيجي . وقال فيه (oestreich et.al ,2008 :133) هو النجاح الذي يهدف الى تمكين المنظمة من تعزيز الفعالية التنظيمية عن طريق مفهوم دقيق وتنفيذ أسلوب منهجي لنشاط الإدارة داخل المنظمة وخارجها . ويصفه (Waldron&Antonio,2008 :157) قدرة المنظمة على خلق قيمة للمساهمين . ويعدّه (العنزى,2010 :111) قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الاعمال ، التكيف والاستجابة ، النمو والتعلم المستمر في ظل الاهداف التي تسعى الى

تحقيقها . ويقول (الطعان , 2013 : 212) قدرة المنظمة على الاستمرار بالتعلم المستمر والاستجابة والبقاء في ميدان العمل لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها . وعدته (عربي, 2018 : 189-207) الاستراتيجية الناجحة والمعتمدة على المضمون بشكل اكبر من الأسلوب والقيادة التي تعزز موقفها برأس مالها الفكري بعده الخزين الأساس للمنظمات. وعلى وفق ما تقدم تبين أنّ النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على استثمار القدرات العقلية والتنظيمية والكفاءات الجوهرية في نقل وتعلم المعرفة الجديدة بما يحقق النجاح في تحقيق أهدافها والتميز في اعمالها , والبقاء والتكيف والنمو هي معيار لقياس النجاح الاستراتيجي، ويعد التنفيذ الناجح والفعال للخطة المنظمة، وإن النجاح يجري تحقيقه عبر الأمد الطويل ونظرة شمولية تركز على عوامله الحرجة او الداخلية للمنظمة من رؤية وتطور ورأس المال الفكري وتطور العاملين وتحفيزهم فضلا عن العوامل الخارجية وما تضيفه من قيمة لأصحاب المصالح وتحقيق رضا للزبون هذا عن طريق اتباع صياغة استراتيجية واضحة ومرنة مع تنفيذ فعال لها مدعوم بثقافة تنظيمية تحفيزية عالية.

خامسا: أهمية النجاح الاستراتيجي

يعد النجاح الاستراتيجي ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها سواءً أكان ذلك من وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها ام المتعاملين معها، إذ أكد (Willem, 2015 : 17) ان النجاح الاستراتيجي يوضح قدرة التزام المنظمات تجاه المنتفعين من منتجاتها وخدماتها وتقييمها لرضاهم، ودرجة اهتمامها برأس المال الفكري العامل لديها ، في مجال سعيها للبقاء في ميدان المنافسة، والتكيف مع التحديات البيئية ، ومن ثم النمو والتميز على منافسيها . وأضاف (الدليمي، 2013 : 90 - 93) بأنه يعكس صورة كاملة و شاملة وحقيقية للإدارة العليا واصحاب المصالح والزبائن عن نشاط المنظمة ومدى اقترابها من الاهداف المرسومة لها وقدرتها في تحقيق أهدافها ورسالتها. فضلاً عن أنه يبين قدرة المنظمة على عمل أشياء على نحو أفضل ليتمكن منافسيها من تنفيذها، وذلك لاملاكها قدرات مميزة وجوهرية تمكنها من تطوير الميزات التنافسية بشكل مستمر والحصول على مكانة تنافسية مميزة في السوق (غنيم ، 2005 : 16). وأشار (العزاوي وبشرى، 2008 : 126) الى ان النجاح الاستراتيجي يقدم أدوات حديثة لقياس نجاح المنظمة على المدى البعيد، وهذه الأدوات تشكل معايير تلائم ظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وأضاف (التميمي والخشالي، 2015) الى ما تقدم ان النجاح الاستراتيجي يُعد دليلاً على قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها وإيجاد الحلول المناسبة لها على النحو الذي يبقئها منظمة قوية في ميدان التنافس مع نظرياتها.

سادسا: أبعاد النجاح الاستراتيجي :- اعتمد الباحثان على مقياس (الركابي , 1999 : 38) لقياس مدى توافر متغير النجاح الاستراتيجي

1- البقاء: هو جوهر النجاح الاستراتيجي اذ يجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة عن طريق المنافسة الآتية، اذ يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث على وضع جيد مع التكيف والبيئة المحيطة للمنظمة من اجل النمو والاستمرار، ويعد البقاء من الأهداف التنظيمية الضمنية التي تتطلب استثمار للموارد والطاقات (الركابي، 2004 : 347). وعبر عنه (الخفاجي 2004 : 101) انه احد اهداف المنظمة والذي يتحقق عندما تتوفر للمنظمة الإمكانية على تلبية متطلبات المجتمع وان قدرة المنظمة على البقاء يعد اقترانا حتميا كون المنظمات تبدأ وتنتهي بالية ولادة وفناء شبيهه بالكائنات العضوية ومنها الانسان مع اختلاف الوصف عن المنظمات إذ انها لا تتلاشى بسهولة وانها قادرة على البقاء وان لم تكن ناجحة وذلك لارتباط مصالحي عدد كبير من الافراد بانديثارها.

وترى الدراسة أن البقاء واحد من العناصر الأساسية التي يجب على المدير الاستراتيجي الاهتمام بها مع تحديد الأهداف طويلة الأمد وتطوير مستمر للخطة المرسومة حسب خطوات الاستراتيجية المطلوبة بعده احد الأهداف التي ترتبط بقيمة المنظمة استراتيجيا وفعاليتها مع قدرات الإدارة ومساعدتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

2- التكيف : هو الخطوة المهمة في إيجاد جسر بين المنظمة والبيئة المتحركة والتي تحمل العديد من المفاجآت التي تواجهها المنظمة والتحرك باتجاهها لاحتوائها وتضييق فجوة التباين بينها وبين البيئة الخارجية (Heuer,1999:3-4). ويرى (Lawrence et,al) نقلا عن (Kasten ;2006;20) انه الجهود المنظمة للرد على بيئة متغيرة . وعرفه (الشماع وحمود، 2009 : 239) هو قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي سوف تواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة والسيطرة عليها قدر الإمكان وهو مقياس دقيق للنجاح الاستراتيجي في المنظمات . لكن (Daft:2004,51) يرى المنظمات الأكثر نجاحا في البيئات المتقلبة هي التي تبقي كل شخص على اتصال ثابت مع البيئة وذلك من اجل ان يتمكنوا من تحديد الفرص والتهديدات مما يمكن المنظمة الاستجابة فوراً . ويقول (Field, 2003 :2-3) هو التغيير الذي يؤثر في المنظمة ويؤدي الى نقص فاعلية او كلف متزايدة بينما يفحص التكيف المنظمي بشكل محدد لفهم كم الخصائص التي تسهل او تعرقل عملية التغيير المنظمي .

وتبين الدراسة أن التكيف هو أكثر العوامل أهمية في تحويل المنظمات غير الهادفة الى منظمات هادفة وقادرة على بناء امكانياتها وتعظيم ادارتها بالصورة التي تبرز أهميته مع البيئة في مجال عملها لتحقيق النمو والتقدم والنهوض بواقع المسؤولية المنظمة والاجتماعية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة لإثبات وجود المنظمة .

3- النمو : هو اتجاه محدد للمسار إذ يتفق مع القدرة الإبداعية للمنظمة التي دائما تنشأ من الزيادة الى الاحتياج والقدرة على تقليص الحجم فضلا عن تخفيض التكاليف (Daft & Noe, 2001 :352). ويعرفه Jones هو أحد الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من اجل الوصول الى موقع متقدم في مجال العمل المنظمي عن طريق الزيادة في حجمها وحجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم الفوائد المتحققة من جراء هذا الاستثمار (Jones, 2007 :312). وبينه الركابي هو ظاهرة من الظواهر الطبيعية الأساسية والعمليات المعقدة للمنظمة، وهو أحد الإجراءات المرغوبة بسبب ما يخلقه من حافز لاغتنام الفرص والقدرات لمواجهة التهديدات والتحديات، لذلك فهو قياس مدى إمكانية المنظمة على الاستمرار في النشاط (الركابي، 1999:138).

ومن الاطلاع على ما سبق يتبين أن النمو مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي تبدأ بالتغيير في حجم المنظمة بشكل ملحوظ ويكون ذلك نتيجة لرغبة وإصرار أعضاء المنظمة على بقاءها واستمرارها مع وجود عدد من الهياكل التنظيمية الفاعلة لتحقيق هدف مرسوم لدى إدارة المنظمة بغض النظر سواء أكان ذلك الهدف طويل ام قصير الأمد.

سابعا: العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة

إن العلاقات الرابطة بين القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي تتضح من نقاط الالتقاء بين المدير القائد الذي يمتلك مصادر القوة والمدير الناجح استراتيجيا، هذه النقاط تتمثل في عملية التأثير فالقوة التنظيمية تؤثر بالعاملين وهذا ما تتطلبه الإدارة التنظيمية فالمدير القائد يمتلك ما ترغب فيه العاملين من قوة لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم فهم يؤمنون بإمكانياته لذا فهم ينقادون لشخصه وافكاره ويميلون لتحقيق رغباته وفي الوقت نفسه فان العاملين في المنظمة يشعرون القائد بأهمية وجوده ويقدمون الدعم والولاء لا سيما وان عملية اختياره طوعيه من قبلهم او بموجب سلطه اعلى ، وهذا بحد ذاته مؤشر للمدير الناجح والذي يستطيع أن يحقق عن طريق أفكاره وتأثيره على العاملين نمو و تكيف بيئي ومن ثم الوصول للبقاء المستمر والتفاعل تحت ظل البيئة المتغيرة وذلك يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي (Griffin & Moorhead 2014:329).

اذ وصفت القوة التنظيمية على انها المقدرة الكامنة لدى مدير المنظمة للتأثير بالعاملين من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة وهي مرتبطة بالعاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم ، فالمدير يعتقد بان القوة تنشأ نتيجة علاقته مع الآخرين والتأثير فيهم والتي تتمثل بـ (قوة المكافاة ،قوة الاكراه او القسرية ، القوة الشرعية او المرجع او الكاريزما او الشخصية ، قوة الخبرة ، قوة المعلومات) (French&Raven,261-267;1959) وان كلمة المقدره الواردة في تعريف القوة بانها المقدره التي تمتلكها جماعة معينة سواء أكانت فردا أم مجموعة وتستهملها للتأثير في سلوك واتجاهات جهة أخرى لتحقيق الأهداف التي

تسعى للوصول اليها والمتمثلة بالنجاح الاستراتيجي لتلك المنظمة , اذ يمكن تصنيف القوة التنظيمية المعتمدة على لغة التأثير النفسي القائم على الضبط والسيطرة التي تمارس من الوسط الاجتماعي على الاخرين باستخدام قوة السلطة الكامنة لدى الشخص (الرجبي وعودات, 2019: 482) .

المحور الثالث: التأطير الميداني للبحث

اولاً: ثبات مقاييس الدراسة : إنّ اختبار الثبات البنائي يعد اسلوب احصائي يؤكد مدى موثوقية البيانات التي سيحصل عليها الباحثان من توزيع الاستبانة على افراد العينة المدروسة ، كانت نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة كما مبين في الجدول (1) الاتي:

الجدول (1) ثبات البنائي لأداة القياس

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
القوة التنظيمية	القوة الشرعية	0.70	0.93
	قوة المكافأة	0.78	
	قوة الخبرة	0.80	
	قوة المرجعية	0.78	
	قوة المعلومات	0.80	
	القوة القسرية	0.70	
	النجاح الاستراتيجي	البقاء	
	التكيف	0.82	
	النمو	0.84	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يتبين من الجدول (1) إن قيمة معامل الثبات (Cronbch's Alpha) لمجمل فقرات المتغير المستقل المعبر عن القيادة البارعة بلغت (0.80) مما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل للفقرات الثلاث عشر بسبب كونها اكثر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية والبالغة (0.70) اما لمجمل فقرات المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي فقد سجل معامل الثبات (0.88) وهذه القيمة تؤشر تخطي فقرات المتغير المعتمد لاختبار الثبات بشكل جيد كونها اعلى من (0.70) وتدل تلك النتائج على وجود الثبات العالي في فقرات متغيرات الدراسة المستقل والمعتمد ولجميع الفقرات المتمثلة لهما .

ثانياً: الوصف الاحصائي: تحليل وتفسير نتائج البحث

تتعلق هذه الفقرة بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة عن توافر متغيرات البحث وابعاده في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة ، اذ يتضمن جانبين ، الاول يتعرض الى المتغير المستقل المتمثل القوة التنظيمية بأبعادها الست (القوة الرسمية ، قوة الخبرة ، قوة المكافأة ، القوة المرجعية ، قوة المعلومات ، القوة القسرية) ، اما الثاني يتعلق بالمتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو) وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة وشدة الاجابة والاهمية الترتيبية.

وتجري تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي: (Dewberry, 2004: 15):

جدول (2) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

تسلسل الفئة	الفئات	المستوى
1	1 - 1.80	منخفض جداً
2	1.81 - 2.60	منخفض
3	2.61 - 3.40	معتدل
4	3.41 - 4.20	مرتفع
5	4.21 - 5.00	مرتفع جداً

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

أ. القوة التنظيمية

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير القوة التنظيمية عن طريق ابعادها الست اذ يلاحظ عن طريق بيانات الجدول (3) بان بعد قوة المعلومات حصل على المرتبة الاولى بترتيب الابعاد حسب اجابات عينة الدراسة اما اقل بعد فقد كان من نصيب قوة المكافأة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القوة التنظيمية مرتفع (4.02) وبانحراف معياري عام بلغ (0.849). اذ تشير تلك النتيجة الى توافر جيد لمتغير القوة التنظيمية في مديرية مرور كربلاء فضلاً عن ادراك عينة البحث لنجاح توظيف ابعاد القوة التنظيمية من قبل القيادة في المديرية.

جدول(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيب الابعاد لمتغير القوة التنظيمية (n=107)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	القوة الشرعية	3.98	0.849	مرتفع	0.80	الخامس
2	قوة المكافأة	3.75	0.985	مرتفع	0.75	السادس
3	قوة الخبرة	4.10	.806	مرتفع	.82	الثاني
4	قوة المرجعية	4.07	.857	مرتفع	.81	الرابع
5	قوة المعلومات	4.12	.762	مرتفع	.82	الاول
6	القوة القسرية	4.08	.836	مرتفع	.82	الثالث
	المعدل العام لمتغير القوة التنظيمية	4.02	.849	مرتفع	.81	

ب. النجاح الاستراتيجي

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير النجاح الاستراتيجي عن طريق ابعاده الثلاثة الأساسية وفي ضوء العرض الذي جاء في جدول (4) بخصوص الوصف الاحصائي لأبعاد النجاح الاستراتيجي يمكن القول بان جميع مستويات الابعاد كانت مرتفعة

وهذه النتيجة جيدة على مستوى الابعاد. اذ يتبين بان بعد البقاء حصل على المرتبة الاولى بترتيب الابعاد حسب اجابات عينة الدراسة اما اقل بعد فقد كان من نصيب التكيف، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير النجاح الاستراتيجي مرتفع (4.03) وبانحراف معياري عام بلغ (0.832) اذ يوضح ذلك توافر جيد لمتغير النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء المقدسة.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وترتيب الابعاد لمتغير النجاح الاستراتيجي (n=107)

ت	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
1	البقاء	4.13	.709	مرتفع	.83	الاول
2	التكيف	3.97	.892	مرتفع	.79	الثالث
3	النمو	3.99	.895	مرتفع	.80	الثاني
	المعدل العام لمتغير النجاح الاستراتيجي	4.03	.832	مرتفع	.81	

ثالثاً: اختبار الفرضيات: تتعلق هذه الفقرة بجانبين يمثلان نهاية مطاف عملية التحليل الاحصائي وتفسير النتائج الجانب الاول هو اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (القوة التنظيمية ، والنجاح الاستراتيجي) اما الاخر فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة بين المتغيرات، ولغرض اختبار علاقات الارتباط اعتمد الباحثان على معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، اما لغرض اختبار علاقات التأثير المباشر استخدم الباحثان برنامج (Amos, V23) واعتمدا منه نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). ولتحقيق اهداف الدراسة ضمن هذه الفقرة نختبر الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الست المنبثقة عنها وكما يأتي :

1. الفرضية الرئيسية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي)

لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحثان اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القوة التنظيمية) وأبعادها (القوة الشرعية ، قوة الخبرة ، قوة المكافأة ، القوة المرجعية ، قوة المعلومات ، القوة القسرية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو). اذ يظهر الجدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد القوة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (5) يشير الى حجم العينة (107) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يدل على أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (Saunders,et,et al.2009,459) وكالاتي :

جدول (5) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71- اقل من (100%)
4	علاقة ارتباط تامة (موجبة او سالبة)	$1 \pm$
5	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
6	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-(-0.30)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.31)-(-0.70)
	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا (او تامة)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.71)-اقل من (-100%)

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية

اذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ($.706^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (6) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي

	القوة التنظيمية	القوة القسرية	قوة المعلومات	قوة المرجعية	قوة الخبرة	قوة المكافأة	القوة الشرعية
النجاح الاستراتيجي	$.706^{**}$	$.532^{**}$	$.563^{**}$	$.686^{**}$	$.535^{**}$	$.605^{**}$	$.458^{**}$
Pearson Correlation							
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	107	107	107	107	107	107	107

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى ارتباط القوة التنظيمية بأبعاده بتعزيز النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد القوة الشرعية ومتغير النجاح الاستراتيجي

اظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد القوة الشرعية ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير النجاح الاستراتيجي (0.458^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد القوة الشرعية ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد القوة الشرعية ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد قوة المكافأة ومتغير النجاح الاستراتيجي

اظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد قوة المكافأة ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير النجاح الاستراتيجي (0.605^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد قوة المكافأة ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد ا قوة المكافأة ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد قوة الخبرة ومتغير النجاح الاستراتيجي

اظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد قوة الخبرة ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير النجاح الاستراتيجي (0.535^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد قوة الخبرة ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد قوة الخبرة ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد قوة المرجعية ومتغير النجاح الاستراتيجي

اظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد قوة المرجعية ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير النجاح الاستراتيجي (0.686^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا

يدل على قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد القوة المرجعية ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد قوة المرجعية ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد قوة المعلومات ومتغير النجاح الاستراتيجي

اظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد قوة المعلومات ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير النجاح الاستراتيجي (**0.563). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد قوة المعلومات ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد قوة المعلومات ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد القوة القسرية ومتغير النجاح الاستراتيجي

اظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد القوة القسرية ومتغير النجاح الاستراتيجي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير النجاح الاستراتيجي (**0.532). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وايجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد القوة القسرية ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغة (0.000)، اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد القوة القسرية ومتغير النجاح الاستراتيجي بانها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

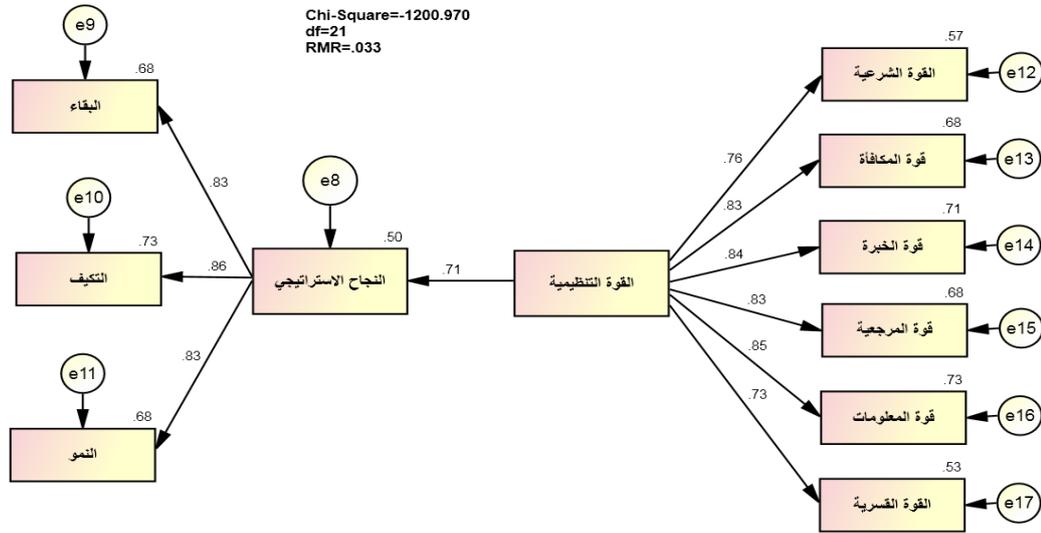
الفرضية الرئيسية الثانية :

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي)

استخدم الباحثان لاختبار فرضيات التأثير الأنموذج الهيكلية (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos. V.20). ويتكون الأنموذج الهيكلية من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة بسهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق سهم ذي اتجاهين. ويستخدم الأنموذج الهيكلية للتأكد من ملائمة أنموذج الدراسة مع البيانات المستخدم للعينة. ويجري الحكم على ملائمة الأنموذج الهيكلية عن طريق مؤشرات الملائمة المعروضة في الشكل والتي هي (مربع كاي، جذر متوسط مربعات البواقي)، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل تبحث عن مطابقة البيانات للأنموذج المختبر ويجري التأكد من صحة الفرضيات عن طريق المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي اكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بالاعتبار مدى ملائمة البيانات للأنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات.

والشكل (2) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير التفاعلي (القوة التنظيمية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) ويلحظ عن طريق مقاييس الملائمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة اذ ان مربع كاي كان غير معنوي اذ بلغ (-1200.970) وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات فضلا عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 0.08). اذ بلغت ضمن النموذج المختبر (0.033). اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية اما القيمة الظاهرة أعلى متغير النجاح الاستراتيجي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين أن متغير القوة التنظيمية قادرة على تفسير ما نسبته (50%) من التغيرات التي تطرأ على متغير النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء اما النسبة المتبقية والبالغة (50%) فتعزى لإسهامات متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

كما يتضح من الجدول (7) إن قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.706). بان زيادة مستويات توافر القوة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات النجاح الاستراتيجي بنسبة (71%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير التفاعلي والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (2) وجدول (7) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (2)
المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية
وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (7) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (7)

تقديرات أنموذج التأثير بين متغير القوة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي

المتغير والابعاد	المسار	المتغير	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
النجاح الاستراتيجي	<---	القوة التنظيمية	.706	.764	.074	10.278	***
البقاء	<---	النجاح الاستراتيجي	.825	.795	.053	15.033	***
التكيف	<---	النجاح الاستراتيجي	.857	1.104	.064	17.139	***
النمو	<---	النجاح الاستراتيجي	.826	1.101	.073	15.100	***
القوة الشرعية	<---	القوة التنظيمية	.758	.814	.068	11.952	***
قوة المكافأة	<---	القوة التنظيمية	.826	1.208	.080	15.099	***
قوة الخبرة	<---	القوة التنظيمية	.840	.940	.059	15.917	***
قوة المرجعية	<---	القوة التنظيمية	.826	1.119	.074	15.073	***
قوة المعلومات	<---	القوة التنظيمية	.855	.952	.056	16.969	***
قوة القسرية	<---	القوة التنظيمية	.726	.967	.089	10.878	***

Regression Weights (Group number1-Default model)

وتتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية:

1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء القوة الشرعية في متغير النجاح الاستراتيجي

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير التفاعلي (القوة التنظيمية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) على الأنموذج الهيكلي (Structural Model) وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V.20), والشكل (3) يمثل الأنموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير التفاعلي (القوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية، وقوة المعلومات، والقوة القسرية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) ويلحظ عن طريق مقاييس الملائمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة اذ ان مربع كاي كان غير معنوي اذ بلغ (- 833.193) وهو مؤشر جيد لتطابق الأنموذج الهيكلي مع البيانات فضلا عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 0.08). اذ بلغت ضمن الأنموذج المختبر (0.028). اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية اما القيمة الظاهرة اعلى متغير النجاح الاستراتيجي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بان ابعاد القوة التنظيمية قادرة على تفسير ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ على متغير النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء اما النسبة المتبقية والباغة (44%) فتعزى للإسهامات متغيرات اخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

كما يتضح من الجدول (7) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد القوة الشرعية ومتغير النجاح الاستراتيجي والبالغ ($\beta = 0.022, P > .05$). هي قيمة موجبة الا انها غير معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (1.96) اذ بلغت (0.243) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات الأنموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد القوة الشرعية ومتغير النجاح الاستراتيجي ترفض الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القوة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي وشكل (3) وجدول (7) يوضح الأنموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات الأنموذج) .

2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد قوة المكافأة في متغير النجاح الاستراتيجي

كما يعرض الشكل (3) والجدول (7) نتائج العلاقة بين بعد قوة المكافأة ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد قوة المكافأة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى متغير النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد قوة المكافأة بلغ ($\beta = 0.234, P < .05$) وهو تأثير ومعنوي عند (5%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.472) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96 > C.R.), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد قوة المكافأة ومتغير النجاح الاستراتيجي تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القوة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي

3. الفرضية الفرعية-3: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد قوة الخبرة في متغير النجاح الاستراتيجي

كما يعرض الشكل (3) والجدول (7) نتائج العلاقة بين بعد قوة الخبرة ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد قوة الخبرة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى متغير النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة . اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد قوة الخبرة بلغ ($\beta = -0.083, P > .05$) وهو تأثير سلبي وغير معنوي فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-0.769) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات أنموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد قوة الخبرة ومتغير النجاح الاستراتيجي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القوة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

4. الفرضية الفرعية-4: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد القوة المرجعية في متغير النجاح الاستراتيجي

يبين الشكل (3) والجدول (7) نتائج العلاقة بين بعد قوة المرجعية ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد قوة المرجعية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى متغير النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة . اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد قوة المرجعية بلغ ($\beta = 0.466, P < .05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى معنوية (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (4.682) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ (C.R. > 1.96) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات أنموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين بعد قوة المرجعية ومتغير النجاح الاستراتيجي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القوة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

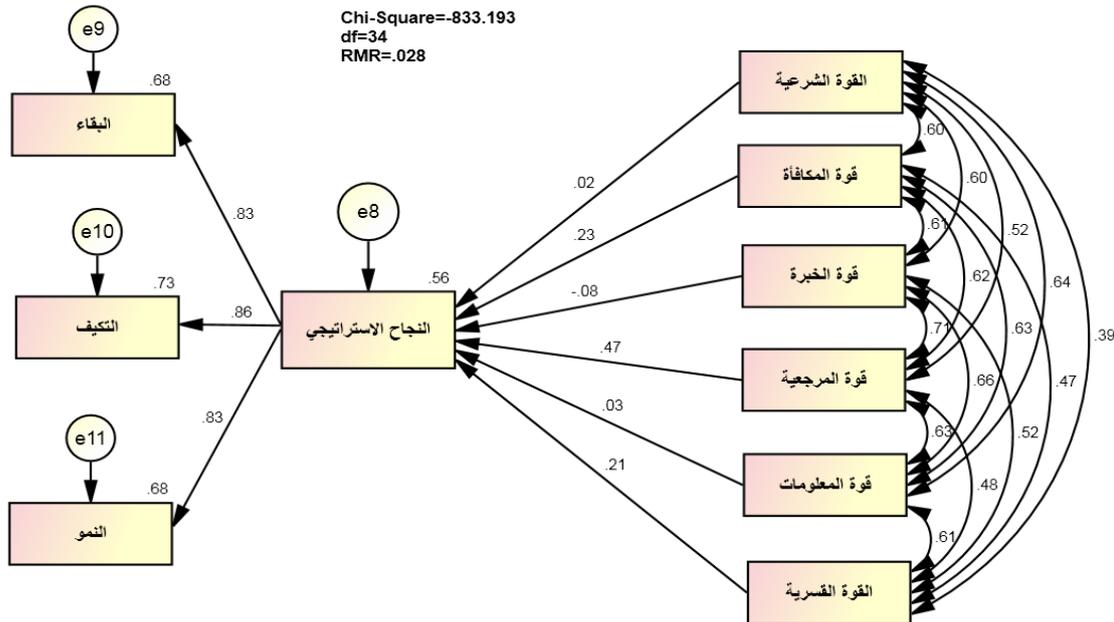
5. الفرضية الفرعية-5: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد قوة المعلومات في متغير النجاح الاستراتيجي

يبين الشكل (3) والجدول (7) نتائج العلاقة بين بعد قوة المعلومات ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد قوة المعلومات سيكون له تأثير ايجابي في مستوى متغير النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد قوة المعلومات بلغ ($\beta = 0.032, P > .05$) وهو تأثير ايجابي الا انه غير معنوي اذ بلغت المعنوية (0.764) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (0.301) وهي اقل من المعيار المحدد

لقبولها والبالغ (C.R. > 1.96) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد قوة المعلومات ومتغير النجاح الاستراتيجي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القوة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

6. الفرضية الفرعية-6: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد القوة القسرية في متغير النجاح الاستراتيجي

يبين الشكل (3) والجدول (7) نتائج العلاقة بين بعد القوة القسرية ومتغير النجاح الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد القوة القسرية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى متغير النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء عينة الدراسة . اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد القوة القسرية بلغ (P < . 05 , $\beta = 0.212$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي اذ بلغت المعنوية (0.012) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.520) وهي اعلى من المعيار المحدد لقبولها والبالغ (C.R. > 1.96) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد القوة القسرية ومتغير النجاح الاستراتيجي نقبل الفرضية الفرعية السادسة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد القوة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



الشكل (3)

المسار الانحداري الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (7)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير القوة التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي

المتغير والابعاد	المسار	المتغير والابعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
النجاح الاستراتيجي	<---	القوة الشرعية	.022	.022	.092	.243	.808
النجاح الاستراتيجي	<---	قوة المكافأة	.234	.173	.070	2.472	.013
النجاح الاستراتيجي	<---	قوة الخبرة	-.083	-.080	.101	-.796	.426
النجاح الاستراتيجي	<---	قوة المرجعية	.466	.372	.079	4.682	***
النجاح الاستراتيجي	<---	قوة المعلومات	.032	.031	.104	.301	.764
النجاح الاستراتيجي	<---	قوة القسرية	.212	.172	.068	2.520	.012
النقاء	<---	النجاح الاستراتيجي	.825	.795	.053	15.033	***
التكيف	<---	النجاح الاستراتيجي	.857	1.104	.064	17.139	***
النمو	<---	النجاح الاستراتيجي	.826	1.101	.073	15.100	***

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

المحور الثالث : الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

يتناول المبحث الحالي الاستنتاجات المستنبطة من نتائج تحليل بيانات الدراسة للمتغيرات الثلاثة وعلاقات الارتباط والتأثير والنموذج التفاعلي، والتي تعكس المعالجة الفكرية للنتائج الرقمية التي جرى الحصول عليها عن طريق مبحث الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات وبطبيعة الحال، فان هذه الاستنتاجات سوف تمهد الطريق لتقديم التوصيات ذات العلاقة والمقترحات الملائمة في المبحث الثاني وكالاتي: -

- 1- تسهم ديناميكية القوة التنظيمية المتوفرة في مديرية مرور كربلاء المقدسة في تعزيز مستوى النجاح الاستراتيجي في حيز تفسير معتدل لذلك الاسهام وبقدرة تأثير جيدة جدا مما يؤشر انعكاس جيد للقوة التنظيمية في احداث تغيير ملموس في مستويات النجاح الاستراتيجي، ما يؤشر وجود توظيف جيد من قبل القيادات في المديرية لمصادر القوة التنظيمية وما انعكس على سلوك وأدراك الافراد في المديرية والدفع باتجاه انجاز الاعمال بكفاءة جيدة.
- 2- تسهم ابعاد ديناميكية القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية وقوة المعلومات والقوة القسرية) في تفسير التغيرات في مستوى النجاح التنظيمي بمستوى معتدل وبنسب تأثير مختلفة الأبعاد على النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء المقدسة اذ تسهم بعد القوة المرجعية بالنسبة الأكبر في عملية التأثير وقد يرجع ذلك الى استطاعة القيادة في المديرية من التأثير سلوكيات واجتماعيا في التابعين مما جعل الافراد ينظرون اليهم كقدوة لهم فضلا عن جاذبيتهم لهم بطريقة التكامل وقد ينعكس ذلك الاعتقاد لكون القيادة في المديرية مرجعية جيدة يجب ان تقوم بزيادة نسب النجاح الاستراتيجي اما بقية الأبعاد فقد انخفض مستوى تأثيرها عن بعد قوة المرجعية وخصوصا بعدي القوة الشرعية وقوة المعلومات فضلا عن التأثير السلبي لبعد قوة الخبرة على النجاح الاستراتيجي وقد يؤثر هذا التفاوت في تأثير الأبعاد على مستوى من عدم التوظيف الجيد للأبعاد مجتمعة في مجريات عمل المديرية او لعدم الادراك المتزن لدى

الافراد لأليات وديناميكيات تنفيذ هذه الابعاد وانعكاسها في سلوكيات القيادة في المديرية ومدى أهميتها لتحقيق مستويات النجاح الاستراتيجي في مجال عمل المديرية حيز التطبيق .

3- تسهم ديناميكية القوة التنظيمية في تعديل العلاقة بين القيادة البارعة والنجاح الاستراتيجي وبتجاه إيجابي أي ان توافر ديناميكيات القوة التنظيمية في المديرية سينعكس بشكل إيجابي في تحسين دور توافر سلوكيات القيادة البارعة التي تعتمد على القيادة بإطار التفاعل الفعال لأحداث تغير إيجابي في مستوى النجاح الاستراتيجي في مديرية مرور كربلاء المقدسة.

4- تتصف قيادة مديرية مرور كربلاء المقدسة بتركيزها على الاستفادة من قوة المعلومات التي تمتلكها سواء التي يحصلون عليها عن طريق مواقفهم الوظيفية او عندما يشاركونها مع الافراد لغرض انجاز الاعمال وبعتماد الشفافية في اتاحة المعلومات واستخدامها بالشكل الصحيح بما يخدم الافراد والمديرية .

2- التوصيات

يتناول هذا المبحث جانبين الأول يتعلق بإيراد توصيات تخدم بيئة عمل مديرية مرور كربلاء المقدسة اما الثاني فيتعلق بتقديم بعض المقترحات التي تخدم المجال :

1- أهمية ان تستثمر مديرية مرور كربلاء المقدسة ما لديها من خبرات بشكل يعكس هذا الاستثمار على الإفادة بعدة جوانب منها انجاز الأعمال بشكل ادق واقل دقة مقدار اكثر فضلا عن توليد تلك الخبرة لمتغيرات جديدة للموظفين والمنتسبين الجدد ، اذ من شأن ذلك احداث تكامل بمستويات الخبرات والطاقات الجسدية يعزز النجاح في انجاز الاعمال المتاحة بالمديرية على مستوى العمل داخلها او وظيفتها المتعلقة بالبيئة الخارجية من تنظيم وانضباط وغيرها للشارع .

2- ضرورة أن تعزز مديرية مرور كربلاء شعور الافراد بأهمية القوة الشرعية لديها المرتكزة على القانون وتنفيذها بإطار القدرة المعلوماتية التي تمتلكها والتي يمكن ان تحقق النجاح الاستراتيجي في مجال عملها والذي تجري عن طريق الافراد والعاملين الذين يمثلون القاعدة الفعلية لإنجاز وتحقيق أفضل مستويات العمل.

3- أهمية تغير النظرة التقليدية لدور الافراد والمبني على ان الافراد المنتسبين لديهم وظيفة معينة يؤدون بها طريقة وضمن أي وضع بغض النظر عن قناعتهم ومستوى رضاهم واهتماماتهم وعدم الاكتراث بما يزعجهم، الى النظر إليهم بأنهم ركائز حاسمة وبالغة الأهمية، تسهم بشكل كبير في تحقيق مستويات عمل عالية وضرورة ان يشعروا بأنهم شركاء استراتيجيين في عملية تحقيق النجاح الاستراتيجي.

تعد المكافأة أحد العوامل التي يهتم بها الموظفين بشكل عام وتعد موضوع ذو حساسية عالية وخصوصا انه ذو ارتباط مباشر بالنتائج التي تتوقعها المديرية مما يتطلب اهتمام كبير والعمل على تحقيق عدالة وشفافية وايصال تك العدالة والشفافية بوضوح للأفراد المنتسبين عن كيفية توزيع المكافأة وتحدد بشكل واضح الاعمال مما يقابلها من كفاءة لينعكس ذلك على مستوى ثقة المنتسبين بالقيادة .

4- ضرورة الربط الفكري والعلمي والعملية بين مديرية مرور كربلاء المقدسة وجامعات وكليات ومراكز بحثية ذات سمعة عالية جيدة بهدف الإفادة بتنوع المعارف التي يمتلكونها الافراد في المديرية فضلا عن القيادة وبما ينعكس إيجابيا على تعزيز النجاح الاستراتيجي عن طريق العمل الرسمي على تهيئة الظروف الملائمة وحتى يتواصل الافراد والقيادة مع تلك المراكز والجامعات المميزة ليترسخ ويتعزز إيجابيات السلوكيات القيادية البارعة والتوظيف الجيد لمصادر القوة التنظيمية لدى المديرية وقيادتها وبما ينعكس إيجابيا على النجاح الاستراتيجي للمديرية عن طريق تحقيق التكامل بين المعارف والاطر الفكرية والعلمية والخبرة العملية التطبيقية لدى المنتسبين في المديرية .

المصادر

المصادر العربية :

- 1- القرآن الكريم : سورة مريم ، الآية 12.
- 2- ابا بكر ،كوسرت محمد و علي ،مظفر حمد ، العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما بالنجاح الاستراتيجي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 9 ، العدد 19 لسنة 2017 ، ص324-356 .
- 3- ابن منظور ، لسان العرب ، الجزء السابع ، المجلد التاسع ، دار الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003.
- 4- أبو زيد ، خالد ذيب حسين ، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط/ كلية الاعمال ، قسم الإدارة والاعمال ، 2010 ، ص25 .
- 5- غنيم ، أحمد ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، 2005 ، ص14-19 .
- 6- احمد، حميد أنور ،تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية الاستراتيجية إدارة لصراع التنظيمي، دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت، رسالة ماجستير، جامعه تكريت، العراق ، لسنة 2014 .
- 7- الحلالمة ، محمد عزت والعزاوي ، سامي فياض ، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 19 لسنة 2009 .
- 8- الحناوي ، محمد سلطان ، صالح ، 1997 ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- 9- الخشالي ، شاكر جار الله ، والتميمي ، اياد فاضل محمد ، اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، المجلة الأردنية في إدارة لاعمال ، مجلد 11، العدد3، 2015 .
- 10- الخفاجي ، فلاح حسن علي ، علاقة التفكير التكنولوجي بنجاح المستشفى ، بحث دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، 2005 .
- 11- الدليمي ، سمر صلاح شاكر(2013)، مفاهيم في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء المقدسة.
- 12- الرجبي ،نعمتي محمد وعويدات ،عبدالله ، القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري ،المنارة للبحوث والدراسات مجلة علمية متخصصة محكمة ،سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية تصدر عن جامعة آل البيت ، المجلد(25)،العدد (2) لسنة 2019 ،ص275-815 .
- 13- الركابي ، كاظم نزار ، الإدارة الاستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ،2004.
- 14- الزبيدي ، سحر عناوي رهيو ، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني ، لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام في كليات جامعة القادسية ، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 14 ، العدد 3 ، 2017.
- 15- سارة مومني ،واحمد ،بوسهمين ، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة ، دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال - المجلد. 4 ، رقم 2 ، 2018 ، ص 164 - 181.
- 16- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمه ، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح التنظيمي ، مجلة القادسية الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2010 ، ص8.
- 17- السالم؛ مؤيد؛ 2009؛ القوة التنظيمية بين النظرية وتطبيق؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛ الأردن .
- 18- السنوار ، عبير توفيق (2018)، علاقة القوة التنظيمية بالابداع الإداري ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، غزة ، ص1-182.

- 19- الشماع ، محمد حسين وحمود ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، ط1 ، المطبعة العامة ، بغداد 1989 ، ص 348.
- 20- الطعان ، حاتم فارس ، والفياض ، مجيد حميد ، اثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة الدنانير ، 2013 ، 212 .
- 21- عاصي ، رائد عبد الحميد (2009)، القوة في القرآن الكريم ، اطروحة دكتوراه ، قسم اصول الدين ، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- 22- العبادي ، هاشم فوزي ، غزاي، ماجد جبار ، الذبحاوي ، عامر عبد الكريم ، الترافف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، السنة 12 ، المجلد 14 ، العدد 38، لسنة 2016 ، ص 207-240.
- 23- عبد العليم ، محمد بكري (2007) ، مبادئ إدارة الاعمال ، جامعة بنها ، مركز التعليم المفتوح ، كلية التجارة . قسم إدارة الاعمال .
- 24- عثمان ، إسماعيل عثمان (2017)، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية ، كلية الدراسات العليا ؛ السودان.
- 25- العزاوي ، بشرى هاشم محمد (2008) ، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 26- عمران، فراس ، اثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العاملة في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا ، 2017 .
- 27- العنزلي ، اميرة خضير كاظم ، دور ابعاد علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح لاستراتيجي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، رسالة ماجستير 2010 ، ص 103 .
- 28- الكبسي ، عواد كريم والدهام ، عبد الستار إبراهيم ، التعلم المنظمي واثرة في نجاح المنظمات ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 13 ، عدد 45 ، 2007 .
- 29- محسن ، عبد الكريم و النجار ، صباح مجيد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2009 .
- 30- عريبي ، سناء محمد ، التعشيق المعرفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، الجامعة المستنصرية/مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الواحد و الاربعون - العدد مئة واربعة عشر / 2018 ، ص 189-207.
- 31- محمد ، نسرين جاسم ، تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي ، مجلة دنانير 40 ، العدد 4 ، 2013 .
- 32- مصطفى ، إبراهيم مصطفى والزيات ، احمد حسن و عبد القادر ، حامد والنجار ، محمد علي ، المعجم الوسيط ، الجزء الأول ط2 ، لسنة 2000 ، ص 50 ، 901 .

المصادر الإنكليزية :

33- Amarjit Singh, P:ENG., F.ASCE , Organizational power in perspective , Leadership and management in Engineering , 2009, 9(4):165-176 .

34- Daft , r .I., (2004) , organization theory & Design . 8th ed Thompson, south western.

- 35- Daft, R.L., (1992), organization theory and design, 4th ed., (Saintpaul: west publishing company).
- 36- Daft, Richard and Noe, Raymond A., "Organizations Behavior", Harcourt College publisher, usA., 2001.
- 37- Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
- 38- Field .J. ,(2003) , Social Capital , p1-165 .
- 39- Fleck, Denise L.,(2009),"Archetypes of Organizational Success and Failure", Available online at, <http://www.anpad.org.br/bar>, BAR, Curitiba, v. 6, n. 2, art.1.
- 40- Griffin ,Ricky W. & Moorhead ,Gregory ,(2014)," Organizational Behavior :Managing People And Organizations", 11thed ,South-Western , Canada.
- 41- Hach , M .(1997) . Organization theory : Modern symbolic and post-modern perspectives . (3rd ed) . Great Britain.
- 42- Hellriegel , Don; Slocum Jr, John w. & Woodman, Richard W, " organizational behavior", 9thed, south western college publishing, USA, 2001.
- 43- Heuer, M., (1999), "Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review", The Learning Circles Project, Prepared For Fannie Mae Foundation, <http://www.knowledgeplex.org/>, pp. (1-16).
- 44- Išoraite, M. (2005). Evaluating efficiency and effectiveness in transport organizations. Transport, 20(6), 240-247.
- 45- Jennifer Murphy Kasten (2006), Determinants of Organizational Change: The Impact of Institutional and Market forces on Compliance with federal Regulations in Opioid Treatment Programs, A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Public Administration, 1-183.
- 46- Jones , caret ,R(2007) ,organizational theory Design and change , person – prentice Han , upper ,saddle river , Newjerse .
- 47- Kenna, Steven (2000) Business Psychology and Organizational Behavior, Astudents Handbook, 3 ed, U.S.A. Psychology Press.
- 48- kinicki, Angelo and Kreither , Robert (2001): organizational behavior , 5th ed, New York, MCGARAH-Hall.
- 49- Kushner, Roland J.; (2006), Facilitators Guide For assessing Organizational effectiveness in National Societies .
- 50- Maller, B. S (2002), "Strategic Success: How To Implement Your Strategic Plan", <http://www.bsmallerbsconsulting.com/>.

- 51- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky w.(2001) Organizational Behavior, 6th ed, Boston, Houghton Mifflin Company.
- 52- Oestreich, Thomas., Buytendijk, Frank., O'Rourke, John., Hatch, Toby, Management Excellence: A Step-by-Step Strategy to Success, 2008.
- 53- Raven, B. H .and French , J.R.P (1959) The bases of social power, in D. Cartwright (ed), Studies in Social Power (Ann Arbor; University of Michigan, Institute for Social Research).
- 54- Robbins , S .(1990) . Organization theory: Structure , Designs and Applications . (3rd ed) . New Jersey : Prentice-Hall.
- 55- Robbins , Stephen P.(2001) : Organizational Behavior 9th ed. , New Jersey , prentice hall, inc .
- 56- Saunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009 .
- 57- Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow(2005): Organizational Behavior, 2nd ed, Mcgraw-Hill Co.
- 58- Vayyavur, Rajeshwar, (2015), "ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors", International Journal of Current Engineering and Technology, Vol.5, No.4.
- 59- Waldron, Darryl G & Antonio, San, .(2008) , " trans nationality : An index of Strategic success? ", international Journal of business strategy, Vol 8, No 2.
- 60- Yukl, Gary, "leadership in organizations", 6th ed, Pearson EducatInc, New jersey, 2006.
- 61- Zalesnik, A. _1989_. The managerial mystique: Restoring leadership in business. Harper and Row Publishers, New York.

الجزء الأول: معلومات عامة

- 1- المركز الوظيفي الحالي :
- 2- العمر 25 فأقل 26-5 36 46 55 فما فوق .
- 3- الجنس: ذكر أنثى .
- 4- التحصيل الدراسي :
- 5- سنوات الخدمة الوظيفية: سنة .
- 6- الرتبة:
- 7- القسم او الوحدة او الشعبة التي تعمل فيها:

الجزء الثاني

المتغير الاول

القوة التنظيمية

1- القوة الشرعية: هي قدرة المدير على التأثير في الاخرين بحكم الموقع الذي يشغله في العمل.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	مديري في العمل:					
1	يمتلك الحق في طلب تنفيذ تعليماته من قبل الموظفين .					
2	يستخدم السلطة الرسمية لمراقبة موظفيه .					
3	يستخدم السلطة الرسمية لإدارة الصراع بين الموظفين.					
4	يمتلك صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل .					
5	يمكنه عن طريق موقعه في العمل الطلب من الموظفين التعاون فيما بينهم لا نجاز العمل .					
6	يعتمد على صلاحياته في توزيع الاعمال على الموظفين .					
7	يقوم بتفويض الصلاحيات للموظفين .					

2- قوة المكافأة: هي قوة المدير على التأثير في سلوك الاخرين عن طريق توفير الأشياء التي يرغبون في الحصول عليها،

سواء مالية او غير مالية.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يمنح المكافآت على أساس أداء الموظفين كفريق عمل وليس على أداء الفرد الواحد					
2	يقوم بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر .					
3	يحصل على مكافآت تفوق المستوى الذي يحصل عليه الاخرون .					
4	يعطي مكافآت للموظفين تطابق توقعاتهم لما سيحصلون عليه .					
5	يمنح المكافآت للموظفين بناء على أنواع المهام المكلفين بها .					
6	يسهل ترقية الموظفين بناءً على مستوى أدائهم .					

3- قوة الخبرة : هي المقدرة المبنية على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	مديري في العمل:					
1	يستخدم خبراته في تشجيع الموظفين للعمل كفريق واحد .					
2	يكسب خبراته عن طريق ممارسته للعمل .					
3	خبرته تمكنه من بناء علاقات قوية مع موظفيه .					
4	يقدم النصح والإرشاد للموظفين من واقع خبرته .					
5	يستخدم خبراته لتشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة .					
6	يقدم اقتراحات لتحسين جودة العمل في المديرية .					
7	تمكنه خبرته من العمل في أي منصب اخر .					

4- قوة المرجعية: هي قوة التأثير التي تنبع من الاحترام والاعجاب والمحبة التي يحملها الفرد اتجاه فرد اخر .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	مديري في العمل:					
1	يحظى بتأييد موظفيه لتأثرهم بشخصيته وانجذابهم له .					
2	يمتلك علاقات بالمتنفذين داخل المديرية وخارجها تجعله يحظى بتأييد في المديرية .					
3	يرغب الموظفين في المديرية بتوطيد العلاقة بينهم وبين المدير .					
4	تُشعر المديرية موظفيها بالاحترام والثقة .					
5	بعد المدير في العمل مثال جيد للمديرين الاخرين .					

5- قوة المعلومات: هي شكل من اشكال القوة الفردية او الجماعية التي تقوم على السيطرة على المعلومات المطلوبة من قبل الاخرين من اجل الوصول الى هدف مهم.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	مديري في العمل : يستخدم المعلومات المتاحة في وضع الخطط لتسهيل العمل داخل المديرية.					
2	يتيح له موقعة التحكم في تدفق المعلومات ذات الأهمية في العمل .					
3	يمنحه موقعة الوظيفي القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل المديرية.					
4	يمتلك معلومات تفصيلية عن عمل الموظفين .					
5	يشارك الموظفين بالمعلومات المتاحة لدية والمرتبطة بعمل المديرية.					
6	يزود الموظفين بالمعارف الوظيفية التي يحتاجونها لانجاز العمل .					

6- القوة القسرية: هي قدرة الشخص على التأثير على سلوك الاخرين عن طريق معاقبتهم او عن طريق خلق تهديد محتمل للقيام بذلك العقاب.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	مديري في العمل : يمتلك الحق في معاقبة الموظفين في حال عدم استجابتهم للتعليمات والتوجيهات					
2	امتلاكه القدرة على معاقبة الموظفين يجعلهم يقومون بتنفيذ المهام بكفاءة عالية .					
3	يقوم بتنبية الموظفين اذا قاموا بأعمال مخالفة للأنظمة والقوانين.					
4	يتخذ القرارات بما يتماشى مع قوانين وسياسات المديرية .					

المتغير الثاني

النجاح الاستراتيجي

أ- البقاء: هو احد اهداف المنظمة الذي يتحقق عندما تتوفر للمنظمة الإمكانية على تلبية متطلبات المجتمع، ان قدرة المنظمة على البقاء يعد قترانا حتميا كون المنظمات تبدأ وتنتهي بالية ولادة وفناء شبيهه بالكائنات العضوية ومنها الانسان مع اختلاف الوصف عن المنظمات اذ انها لا تتلاشى بسهولة وانها قادرة على البقاء وان لم تكن ناجحة لارتباط مصالح عدد كبير من الافراد باندثارها.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	مديري في العمل: تسعى الإدارة في المديرية لتقديم افضل الخدمات المواكبة للتطور التكنولوجي .					
2	تتقيد المديرية بالتقاليد التي تسود في هيكل المديرية .					
3	تشجع المديرية الثقة بالنفس بين جماعات العمل لممارسة الاعمال .					
4	يوصف المديرون في المديرية بالقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالدائرة .					
5	تتابع المديرية وتبحث عن افضل الوسائل وتقديم خدمات تحقق رضا المواطنين .					

ب- التكيف: هو قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها بالمستقبل وإيجاد السبل الكفيلة والسيطرة عليها قدر المستطاع ويعتبر مقياس دقيق لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	مديري في العمل: تسعى المديرية باستمرار للتكيف مع المستجدات الخدمية التي يحتاجها المواطنين .					
2	للمديرية القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة .					
3	تهتم المديرية بمتابعة أحدث الطرق التي تتخذها الدول في تقديم الخدمات المرورية للمواطنين. .					
4	تعمل المديرية على اعتماد تقنيات تكنولوجية متطورة في العمل.					
5	تهتم المديرية بإيجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف العمل والخدمات المقدمة للمواطنين .					

ج- النمو: هو أحد الأهداف لتي تجعل المنظمة تعمل من أجل الوصول الى موقع متقدم في مجال العمل المنظمي عن طريق الزيادة في حجمها وحجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم الفوائد المتحققة من هذا الاستثمار.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	مديري في العمل: تسعى المديرية الى زيادة منافذ تقديم الخدمات					
2	تتهتم المديرية بدراسة الحاجات المتجددة لدى المواطنين وتحاول زيادة قدراتها لتلبيتها.					
3	تبحث المديرية باستمرار عن مجالات خدمة جديدة تضيفه لقائمة خدماتها المقدمة .					
4	تهتم المديرية بالموظفين ذوي الخبرات المتميزة وتعمل على زيادة اعدادهم بالمديرية .					
5	تنسق المديرية بين الأقسام لتنويع خدماتها.					

أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا لطفاً؟

.....

