

## دور القوة التنظيمية في تحديد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

### بحث ميداني في مجلس محافظة كركوك

الباحثة/ صبا مناور عبد

أ.م. د اثير انور شريف

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ قسم الادارة العامة

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار علاقة وتأثير القوة التنظيمية كمتغير مؤثر في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستجيب في مجلس محافظة كركوك، ومن ثم محاولة الخروج بجملة توصيات بما يسهم في تطوير فاعليتها التنظيمية، وطبق هذا البحث على عينة قصدية من اعضاء المجلس ورؤساء الاقسام ومدراء الوحدات والشعب بلغ عددها ( 72 ) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لقياس مستوى متغيرات البحث وعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج من خلال مجموعة من الوسائل الاحصائية، وقد توصل البحث الى عدة نتائج كان اهمها ارتفاع مستوى متغيرات البحث القوة التنظيمية، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في مجلس المحافظة، اضافة الى وجود علاقات ارتباط وتأثير عالية المعنوية بين متغيرات البحث بأبعادها الفرعية، واوصى البحث بمجموعة من التوصيات التي تدعم هذه العلاقة وبما يعزز من ممارسات القوة التنظيمية في تطوير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

### Abstract

This research aims to test the correlation and the influence of organizational power influential variable in human resource management strategies variable responder in kirkuks provincial council, and then try out among other recommendations as to contribute to its development and this dish deliberate search of council members and heads of department simple, and directors of the units and the people numbered(72)individuals, and the research used the questionnaire as atool to measure the level of president, find the link variable and correlation and influence among them, and for data and information processing programs was used statistical analysis(spss) to gain access to the results through a combination of statistical methods, has research find the most important of which was the out com of several high level of research variables(organizational power, human resource management strategies),in the provincial council, as well as a correlation relations and the impact of high moral dimensions between the search sub variables, and recommended find asset of recommendations that support this relationship and to enhance the organizational power of the practices in the development of human resource management strategies.

المصطلحات الرئيسية / القوة التنظيمية- استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

## المقدمة

شغلت ظاهرة القوة في المنظمات حيزاً مهماً في الفكر الإنساني العالمي ونالت اهتماماً كبيراً من لدن العلماء والباحثين في ميادين العلوم الاجتماعية والإدارية فلهذه الظاهرة دور كبير في العمل الإداري لأنها متجسدة في العلاقات الرسمية وغير الرسمية والتفاعل القائم ما بينها وما بين العديد من السلوكيات والاستراتيجيات المختلفة في أي منظمة .

من جهة أخرى تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة وذلك لأهمية العنصر والمورد البشري ومدى تأثيره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالبقاء والنمو والتميز، لذلك فإن موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الاداة المجسدة لذلك.

ان اهم الاسباب التي دعت الى الاهتمام بموضوع القوة التنظيمية هي على الرغم من كونها ظاهرة تنظيمية متعددة الابعاد والتأثيرات الا ان الدراسات التشخيصية الدقيقة سيما في بيئة الادارة العامة لم تأخذ حيزها المناسب من البحث والتحليل وبالذات فيما يتعلق بمجمل اهمية وتأثيرات هذه الظاهرة في مختلف النواحي والتوجهات الاستراتيجية في المنظمة ولكون الاستخدام الفاعل للعاملين في المستقبل هو ما تهدف الية المنظمات اليوم لذلك فأنها غالباً ما تطمح الى امتلاك افراد ذو قوة تنظيمية تحقق لها تلك الاستراتيجيات بالإبقاء على قدراتها التنافسية، ويقع البحث الحالي في اربعة محاور، تناول الاول منهجية البحث الميداني، والمحور الثاني تطرق الى الاطار النظري للبحث، والمحور الثالث خصص لعرض عملية تحليل البيانات والنتائج التي تمخضت عن عملية التحليل بالإضافة الى بيان نوع العلاقة بين المتغيرين، فيما ركز المحور الرابع على الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول: منهجية البحث

### أولاً : 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، ولكن كانت وما زالت مفاهيم القوة في المنظمة واشكالها واتجاهها ومصادرها محط اهتمام الباحثين وتساؤلاتهم سيما في مجال نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفق الرؤية المعاصرة لهذا المورد المهم واحدة من اهم ابعاد الادارة الاستراتيجية لأية منظمة ولا يمكن تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية بالبقاء والنمو والتكيف مالم يتم تفعيل هذا الالية بطريقة معاصرة وحديثة، وواحدة من اهم الابعاد المهمة التي يتم من خلالها تحقيق وانجاز هذه الرؤية هو الاخذ بنظر الاعتبار واقع واهمية وانواع القوة السائدة في المنظمة للتعامل مع هذا المورد بطريقة استراتيجية، ولتفسير هذه العلاقة تم صياغة الاسئلة الاتية:

- 1- ما هو واقع وانواع القوة التنظيمية المعتمدة والسائدة من وجهة نظر عينة البحث ؟
- 2- ما مدى تطبيق المنظمة عينة البحث (مجلس المحافظة لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية)؟
- 3- ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين كل من القوة التنظيمية بأنواعها المختلفة مع واقع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المنظمة قيد البحث؟

### ثانياً: اهداف البحث

يمكن تحديد اهداف البحث بالنقاط الاتية :

- 1- بناء نموذج معرفي متخصص، معتمد على اطار نظري يأخذ بالاعتبار احداث ما تم الاهتمام به في كل ما يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية.
- 2- تشخيص طبيعة وماهي القوة التنظيمية السائدة في مجتمع البحث وعينته (مجلس محافظة كركوك).
- 3- التعرف على واقع ومستوى وجود وممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية .

### ثالثاً: أهمية البحث

- 1- اهمية المتغيرات التي يتناولها البحث(القوة التنظيمية، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) كونها من المؤشرات المهمة التي تعزز من الاداء التنظيمي للمنظمات وبالأخص في منظمات القطاع العام.
- 2- تعدد القوة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية اداء المنظمات لأعمالها فالقوة هي الشيء الاكثر اهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة واستراتيجيتها وقراراتها .
- 3- وتبرز أهمية البحث اخيراً من خلال قلة وندرة الدراسات والبحوث التي ركزت على الجمع ما بين متغيري القوة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية التي طبقت في مجال الادارة العامة وكذلك ما قد يضيفه هذا البحث من معرفة اكااديمية وعلمية الى المكتبة العربية والتي تشكو حسب علم الباحثة المتواضع من ندرة البحث وبالخصوص في هذا المجال التطبيقي.

### رابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف الى وصف الظواهر او احداث معينه وجمع الحقائق والمعلومات عنها ووصف الظروف الخاصة بها لتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وفي كثير من الحالات لا تقف البحوث الوصفية عند حد الوصف او التشخيص الوصفي بل تقرير ما ينبغي ان تكون عليه الظواهر والاحداث التي يتناولها البحث(باشيوة وآخرون، 2011: 34).

### خامساً : فرضيات البحث

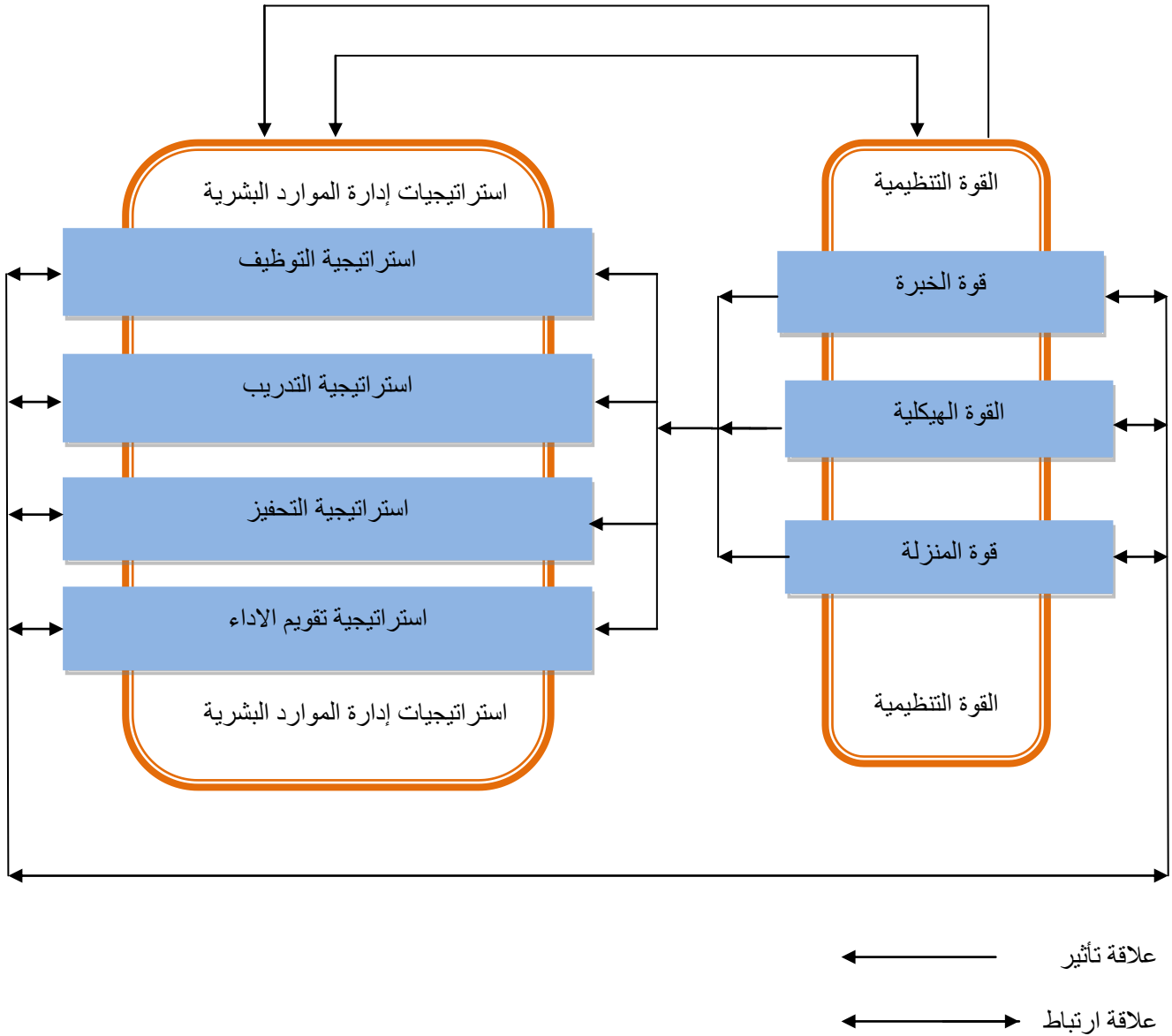
يسعى البحث الى اختبار والتحقق من مصداقية الفرضيات الاتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القوة التنظيمية بأبعادها واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادها.
- 2- هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقوة التنظيمية بأبعادها في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادها.

### سادساً : الأنموذج الفرضي للبحث

تم وضع المخطط الفرضي للبحث وكما موضح في الشكل الاتي، وذلك لبيان علاقة الارتباط والتأثير للقوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، اذ يشير السهم ذات الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير، فيما يشير السهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط، والشكل رقم (1) يظهر تبلور متغيرات البحث في اطار نوعين هما :

- 1- المتغير المؤثر(المستقل): ويشمل القوة التنظيمية وابعاده( قوة الخبرة، القوة الهيكلية، وقوة المنزلة).
- 2- متغير الاستجابة(المعتمد): وتشمل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها(استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز، واستراتيجية تقويم الاداء)، وتجسيدا لفرضيات البحث، وإيفاءً بمتطلبات المنهجية، يقدم المخطط في أدناه تصوراً فرضياً عن انموذج البحث .



الشكل (1) انموذج البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثين

### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بمجلس محافظة كركوك، اما عينة البحث فقد جرى اختيار عينة قصدية من اعضاء المجلس ورؤساء الاقسام ومدراء الشعب والوحدات بلغ عددها (90) فرداً، وتم توزيع الاستبانة عليهم واسترجاع (72) استبانة فقط، وهي عينة البحث الفعلية التي تم اختبار النتائج على ضوءها.

### تاسعاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمد البحث على عدد من الادوات الخاصة بجمع المعلومات والبيانات وعلى النحو الاتي :

1-الجانب النظري: اعتمد البحث في تغطية الجانب النظري على المصادر العربية والاجنبية والتي تضمنت الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات، فضلاً عن الافادة من الشبكة الدولية للمعلومات الانترنت لجمع البحوث والمقالات والمجلات الحديثة ذات الاختصاص المتعلق بموضوع البحث .

2-الجانب العملي: وقد توزعت مصادره بين

أ- المقابلات المباشرة : التي اجريت مع عدد من المسؤولين من رؤساء الاقسام ومدراء الشعب ومسؤولي الوحدات فضلاً عن الاعضاء في مجلس المحافظة اي تمت المقابلة مع افراد العينة ومن لهم علاقة بهذا الشأن وبمستويات مختلفة، قبل واثاء توزيع استبانة البحث وبعدها بقصد جمع المعلومات والاجابة على استفساراتهم بشأن فقرات الاستبانة.

ب-الاستبانة: تعد المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث وقد تم تصميم فقرات الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة والموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث الحالي وتكونت الاستبانة من جزئين: الجزء الاول الذي يمثل القوة التنظيمية والتي تتكون من (16) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد، وتم الاعتماد على مقياس (Gerow,2012) اما الجزء الثاني استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والذي يتكون من (20) فقرة موزعة على اربع ابعاد وتم الاعتماد على مقياس (kidombo,etal,2012) وبلغت عدد فقرات الاستبانة للمتغيرين (36) فقرة، وقد كيفت لكي تتلاءم مع بيئة المجلس، وتم استخدام مقياس(Likert) الخماسي الابعاد الذي يعد من اكثر الاساليب المستخدمة لأنه يتسم بالسهولة والدقة، وقد اجريت عدد من الاختبارات على الاستبانة التي تتضمن الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split Halif) وتعني ايجاد معامل الارتباط ما بين ارقام الاسئلة الزوجية والاسئلة الفردية الموجودة في الاستبانة، ثم تصحيح معامل الارتباط باستعمال معادلة، (spearmam-Brown) وبعد ان تم تصحيح معامل الارتباط النصفى للاستبانة ظهر ان معامل الثبات للاستبانة بلغت(0.98) مما يعني انها ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها للأفراد ذاتهم وفي اوقات مختلفة وتكون بنفس النتيجة، وتم استخراج ألفا لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل اكبر تم عرضها على مجموعة من المتخصصين في علوم الادارة للتأكد من صلاحيتها، فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.96) وهذا يشير بوضوح على درجة جيدة جداً من صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في عدة اوقات وايضاً ثبات الاستبانة.

### المبحث الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الاساسية للقوة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية واهم ابعادهما.

#### اولاً: القوة التنظيمية (Organizational Power)

في هذه الفقرة سيتم عرض مفهوم القوة التنظيمية والفرق بينها وبين السلطة وأهميتها وانواعها.

##### 1-مفهوم القوة التنظيمية

ورد معنى القوة في معجم اللغة من اصل (ق و ي) ولكنها حملت على فعلة فأدغمت الباء في الواو كراهية تغير الضمة، والفاعل منها قواية، ويقال ذلك في الحزم ولا يقال في البدن، ويقول ابن سيدة: القوة نقيض الضعف، (وقولة عز وجل) (يا يحيى خذ الكتاب بقوة) اي بجد وعون من الله تعالى(أبن منظور،2003: 572-ج 7)، فالقوي هو اسم من اسماء الله الحسنى وبنفس الوقت هي صفة من صفاته (عز وجل) يعطيها (الله عز وجل) لمن يشاء من عبادة اما عدد المرات التي وردت كلمة القوة ومشتقاتها في كتاب الله العزيز(42) مرة (عاصي،2009: 12-16)، اذ جاءت كلمة القوة في هذه المواضع التي ذكرت للدلالة على مفهومها في تنظيم وتسيير شؤون الناس وانها تعتبر من النعم التي ينبغي حسن ادارتها وادامتها(صادق وعبدالله،2006: 4).

لقد شغف الانسان بالقوة منذ فجر الانسانية فاهتم بها الفلاسفة على مر الازمنة، وسعى لحيازتها منذ اقدم العصور، هذا الاهتمام والتركيز امتد ايضاً بين مختلف الاختصاصات والعلوم (احمد،2014: 27)، اذ يشير(رشوان،2012: 21) انه منذ القدم استخدمت القوة بمعنى الوثيقة التي تعطي للفرد الحق في حرية التصرف وفقاً للصلاحيات المخولة له، وهناك من ادخل القوة ضمن الجانب النفسي والاجتماعي ومفهوم تدرج الحاجات الاساسية اذ اشار(الصياح،1999: 71) انه من الامر الطبيعي ان الافراد تدفعهم مجموعة من المتطلبات والقيم الاساسية مثل الحاجة الى الهيمنة والتحكم لفرض الارادة على الاخرين لذلك يصنفها الباحثين باعتبار حاجة القوة مكمله لسلم الحاجات الخمسة التي وضعها (Maslow,1954)هي(حاجة تحقيق الذات والاحترام، حاجة التقدير، الحاجة الاجتماعية، حاجة الامان الوظيفي، الحاجات الفسيولوجية)، وبالمحصلة تعمل هذه القوة على توازن عمل المنظمة والتأثير في قراراتها باتجاه تحقيق مصالحها الادارية، وربما هذا المدخل هو المفتاح الحقيقي لوجود وممارسات القوة في المنظمات الادارية .

لذ تعرف القوة التنظيمية بانها القدرة على التأثير على الاحداث والاشياء والقرارات التنظيمية(Yukl, 2006: 146)، ويشير(Luthans, 2008: 281) بانها قدرة فرد او منظمة للتأثير على سلوك الافراد والجماعات والتغلب على مقاومة الافراد لهم خدمتاً للعمل الاداري، وتعرف ايضاً بإمكانية التأثير الإداري بنجاح على الافراد الاخرين(جرينبرج وبارون، 2009: 516). ويعرفها(Daft,2010:266) بانها القدرة الكامنة لفرد او مجموعة للتأثير بالأشخاص الاخرين لفعل شيء مالم يقوموا بفعله مسبقاً.

وبستخلص من ذلك ما يلي:

أ-ان القوة هي علاقة تأثير طرف او جهة على طرف او جهة اخرى واحدة او اكثر.

ب-ان الغرض من القوة هي تحقيق غاية المنظمة ومصالحها بشكل اساسي او مصالح المدراء المالكين لمصادر تلك القوة

ج-نتيجة استخدام القوة هي الالتزام والامتثال لأوامر ورغبات صاحب القوة.

ويمكن تعريف القوة التنظيمية من وجهة نظر الباحثة على انها قدرة التأثير التي يمتلكها فرد والتي تستعمل اتجاه الاخرين بقصد السيطرة والتحكم وبالتالي اتخاذ القرار الذي يتناسب مع هدف المنظمة وغايتها.

## 2- الفرق بين القوة والسلطة Authority and Power

يعد الفصل والتمييز بين القوة والسلطة من الامور الهامة وذلك لاستيعاب وادراك خصائص وطبيعة عمل كل منها والكشف عن مكامن التداخل في ما بينها (النعيمي،2013: 122)، لذلك يمكن توضيح الاختلاف بين المفهومين اذ تعد السلطة جانب او شكل من اشكال القوة والتي لا تستلزم اجبار الافراد العاملين على تنفيذ الاوامر بل تتطلب الطاعة والسمع، بخلاف القوة التي تستلزم الاجبار او الاكراه لإنجاز الاعمال الواجب تنفيذها تجاه المنظمة، وقد كان عالم الاجتماع الالمانى (Max weber) من الاوائل الذين دعوا الى التفريق ما بين المفهومين(الملا،2014: 94)، وللتفصيل اكثر عن ذلك الجدول رقم (1) والذي يوضح الفرق بين مفهومي القوة والسلطة لعدد من الكتاب والباحثين (خورشيد،1997: 29)، (القيوتي،2009: 397)، (Daft,2010:267)، (العنزي،2015: 337)

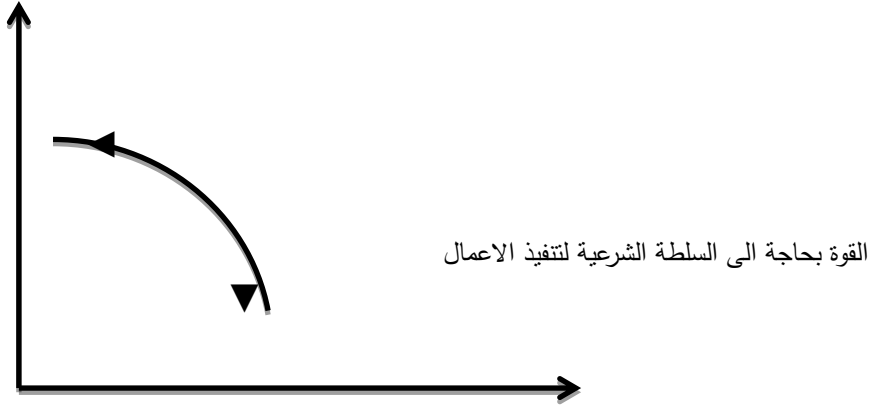
جدول (1) الفرق بين القوة والسلطة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه

Authority السلطة	Power القوة	ت
السلطة تعكس مدى رسوخ القوة الرسمية في منصب وظيفي محدد او منصب قيادي ما .	تمثل القوة جانب الهيمنة المقبولة او التحكم المقبول او القيادة على الافراد الاخرين .	1
تمارس السلطة في المنظمات على طول السلسلة القانونية والرسمية للأوامر والمواقع وعلى رأس الهرم التنظيمي واسفل الهرم العمودي المتسلسل اذ يمتلك الرؤساء في قمة الهرم سلطة اكبر من المستويات التي في اسفل الهرم .	ان القوة يمكن ان تمارس في المنظمات من خلال التسلسل الهرمي للأسفل او للأعلى او حتى أفقياً .	2
يملك الرؤساء او المدراء سلطة قانونية ولكن القليل من يمتلك القوة الحقيقية والمؤثرة	يملك القادة واصحاب القرار (الفاعلون) والمؤثرون القوة ولكن ليس بالضرورة ان يمتلكوا السلطة .	3
السلطة مفوضة وعملية وتفويضها تسمى بالتحويل .	القوة ممنوحة او مكتسبة ويسمى عملية تفويضها بالتعزيز او التقوية او التمكين .	4
لها مصدرين اساسيين الاول: هي السلطة التي تقابل القوة القانونية والثاني: هو اعتراف الافراد المرؤوسين لهذه السلطة .	مصادرها تستمد من مصادر متعددة مثل القوة الهيكلية، القوة الشخصية وقوة الاقسام .	5
تعرف السلطة بانها الحق الرسمي والقانوني لاتخاذ القرارات واعطاء الاوامر للأخرين وواجب من توجه لهم تنفيذ هذه الاوامر وطاعته خوفاً منه ومن معاقبته تحت طائلة المسؤولية .	تعرف القوة بانها القابلية والقدرة على التأثير في سلوك الاخرين بالشكل الذي يجعلهم يخضعون له وينفذون أوامره ورجباته ليس خوفاً منه ولكن قناعه لرأيه .	6
تعتبر السلطة هي شكل او جانب معين من القوة .	القوة هي اشمل واوسع من السلطة .	7

وللمزيد اكثر عن الفرق بين مفهومي القوة والسلطة الشكل رقم (2) يوضح وجود فجوة بين القوة والسلطة وتزداد هذه الفجوة كثافه، لان القوة تعمل على وفق المصادر الممنوحة لها ولكنها تحتاج الى مزيد من الاعتراف الرسمي والقانوني لها ضمن الهيكل الرسمي التنظيمي، اما السلطة فهي غير القوة لأنها تعمل ضمن السياق الرسمي او القانوني الممنوح لها في المنظمة ولكنها تفنقر احياناً الى أي نوع من انواع التأثير التنظيمي في الافراد الاخرين أي بدون قوة، لذا يتضح بان السلطة هي اضعف من القوة لان الفرد مهما امتلك من سلطة رسمية معينه لا يعني ذلك امتلاكه للقوة فالقوة امتلاكها يعد امراً اصعب من السلطة وبدون وجود القوة لا يستطيع الفرد التأثير على الافراد الاخرين، لذلك فامتلاك الفرد للقوة وعدم امتلاكه للسلطة يعد اهم من امتلاك السلطة فقط لتحقيق اهدافه بكفاءة ويخضع لأوامره الافراد وكما مبين في الشكل ادناه :

السلطة الحاجة الى القوة لتأدية الاعمال بكفاءة



الشكل (2) كثافة الفجوة بين القوة والسلطة

Source: Kotter, J.P " power and influence" , Free press publishing, New York, 1985

### 3- أهمية القوة التنظيمية

ان قراءة وفهم واقع القوة هي امر ضروري لفهم آلية عمل المنظمة والادارة وكيفية سير عملها في ظل ظروف معينة وكيف يعمل الافراد فيها وكيف يمكن للشخص الذي يمتلك القوة التأثير على الاخرين وبالنهاية على المنظمة وعلى تنفيذها لواجباتها (Manda&Roy,2012:34)، اذ يصف (Moorhead&Griffin,1995:329) اهمية القوة بقدرتها وتأثيرها الهام والفاعل من خلال العمليات التي تقوم بها وتكتيكاتها وخططها الاستراتيجية البعيدة المدى والمستقبلية، وربما هذا ما قصده ( Daft,2010:270) بان قرارات العمل الاستراتيجية والخطط التي تقوم بها المنظمة تتم عن طريق الانشطة المتخذة لروؤوسائها وبالتعاون مع الافراد العاملين لأحداث التغييرات وبما يتلائم مع وضع المنظمة، وجعلهم متطلعين وعلى معرفة تامة حول النشاطات التي يؤدونها والتي تجعلهم لا غنى عنهم وخصوصاً اذا كانت هذه الانشطة والمهام صعبة وليس بمقدور الجهات الاخرى تنفيذها، بالإضافة الى ذلك يضيف (حريم،2010: 233) الى انه هنالك جانب اخر لمعالجة المشاكل التي تحدث داخل المنظمة وذلك عن طريق سد الصراع القائم الذي يحصل ما بين الافراد نتيجة قلة الموارد المادية المتاحة، وان دور المدراء ومن يمتلك القوة من الافراد حل هذه المشاكل عن طريق الحصول على الموارد عن طريق التأثير في قرارات التخصيص والموازنة وتوجيهها صوب تحقيق الاهداف التي تطمح لها المنظمة وبما يطمح لها الافراد العاملين وتحقيق غايتها (الجميل، 2004 :31).

### 4- انواع القوة التنظيمية

اذا ما اريد تحقيق فهم اكثر شمولاً لموضوع القوة التنظيمية من الضروري توضيح وتشخيص انواع القوة التنظيمية ومصادرها، اذ لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه من قبل الباحثين والكتاب حول انواع القوة التنظيمية فمنهم من ينظر اليها على انها انواع او مصادر او اسس او اشكال، الا انه من الممكن ان يتم وضعها وجمعها تحت مسمى كبير وهو النوع اذ صنف كل من (Robbins&Judge,2007:471) القوة التنظيمية حسب تقسيم (French& Raven) الفرنسي والذي ظهر عام (1959) م وهو الاكثر استخداماً والذي لا يزال معمولاً به حتى هذه اللحظة اذ صنفها الى خمسة انواع هي (القوة الشرعية، قوة المكافاة، القوة القسرية، قوة الخبرة، قوة المرجع)



اضافة الى ما تم ذكره من انواع للقوة التنظيمية، يمكن اضافة انواع اخرى لمجموعة من الكتاب والباحثين من خلال الجدول رقم (2) .

جدول(2) انواع القوة التنظيمية

ت	الباحث والسنة والصفحة	انواع القوة التنظيمية
1	الصياح،1999: 103	قوة الخبرة، قوة الملكية، القوة الهيكلية، قوة المنزلة
2	Hellriegel,etal,2001:267	القوة الشرعية، قوة المكافاة، القوة القسرية، قوة الخبرة، قوة المرجع، قوة المعلومات، القوة الهيكلية، قوة اتخاذ القرار، قوة الموارد
3	Mcshane&Glinow,2005:360	قوة الشرعية، قوة المكافاة، القوة القسرية، قوة الخبرة، قوة المرجع، قوة الاقناع العقلاني
4	Yuki,2006:148	قوة المكافاة، قوة الشرعية، القوة القسرية، قوة الخبرة، قوة المرجع
5	جرينبرج وبارون،2009: 521	قوة الخبرة، قوة المرجع، قوة الاقناع العقلاني، قوة الجاذبية الشخصية
6	Daft,2010:275	قوة الموارد، قوة الاعتمادية، عدم الاستبدال او الاحلال، التقليل من حالة عدم التأكد المركزية، قوة القسم
7	Lunenburg,2012:2	القوة المعيارية، القوة المنفعية، القوة الشرعية، قوة المرجع، قوة الخبرة، القوة القسرية، قوة العائد
8	الملا،2014: 84	القوة الشخصية، القوة الهيكلية، قوة الخبرة
9	Griffin&Moorhead,2014:378	قوة الموقف الرسمي، القوة الشخصية، قوة القدوة، قوة الخبرة، قوة الاكراه، قوة المكافاة، القوة الشرعية
10	Sturm&Antonakis,2015:78	قوة الخبرة قوة المرجع، قوة المكافاة، قوة الشرعية، القوة الشخصية، القوة القسرية

المصدر: اعداد الباحثين

ولغرض تحقيق اهداف البحث سيتم الاعتماد على هذه الانواع وكالاتي: (قوة الخبرة، قوة المنزلة، القوة الهيكلية) أ-قوة الخبرة Expert Power: وتتمتع هذه القوة من الفرد ذاته بغض النظر عن المركز الوظيفي، اذ تتضمن الخبرة المعرفة الفريدة حول افضل طريقة او حل لتنفيذ مهمة او معالجة مشكلة ما في العمل(Lunenburg,2012:3)، وهذا يوفر التأثير المحتمل على المرؤوسين والاقربان ولا يكفي بالنسبة للشخص امتلاك الخبرة فقط بدون اعتراف الشخص المقابل به ليكون مصدراً موثقاً للمعلومات والمشورة في المدى الحالي او الوقت الحاضر وان الطريقة الاكثر اقناعاً لأثبات الخبرة هي عن طريق اتخاذ القرارات الجيدة وتوفير المشورة السليمة وحل المشاكل التي تقف امام عائق المنظمة والافراد (Yuki,2006:155)، ويعرف (Tallberg,2007:4) قوة الخبرة بانها القوة المتأتمية من الخصائص الشخصية الفريدة والتي تلاحظ في كبير المديرين التنفيذيين وكذلك في المستويات الدنيا للأفراد العاملين.

ب-قوة المنزلة prestige power : وهي نوع القوة التي تخص السمات الذاتية الفريدة للشخص بغض النظر عن المنصب او المركز الوظيفي لمن يحملها، وتتضح معالم هذه القوة من خلال المدراء او الافراد العاملين داخل المنظمة والذين يكونون من الصفوة الادارية وهم جماعة من الافراد الاداريين والذين يكونون معروفين سياسياً

اجتماعياً ولهم سمات وخصائص ذات قيمة عالية كالوضع الاداري المرموق والمحترم من قبل المنظمة التي يعمل بها فضلاً عن علاقته التي يقيمها مع الاشخاص السياسيين، لذلك فان تأثيره على الافراد يكون كبيراً وفاعلاً لما ينمتع من اهمية يعطيها لنفسه ويكتسبها من خلال الافراد الاخرين (زكار، 2010: 1)، زيادة على العلاقات والاتصالات المتواصلة مع الافراد الذين ينتمون الى منظمات خارجية او انتماءه الى جمعيات خارجية كلها تمنحه مصدر قوة (Larke&Tawen,2012:1).

ج- القوة الهيكلية Structural Power : وتتدرج القوة الهيكلية ضمن التسلسل الهرمي داخل المنظمة ويعبر عنها من خلال عدد العناوين الرسمية للمدير وشغله اكثر من منصب وظيفي في وقت واحد، اذ يعد المدير هو الوحيد الذي يمتلك القوة ويعتبر هو الرئيس التنفيذي الذي يسمح بإنشاء أنشطة وفعاليات داخل المنظمة من خلال قاعدة القوة التي يمتلكها والتي تسمح له بذلك (Lunenburg,2012:100)، كما اضاف (الخفاجي والغالبي، 2009: 166) الى ان ادارة أي منظمة لديها حرية وصلاحيات متعددة تستند على جوانب قانونية وذلك حسب وجود الشخص في مركز او موقع وظيفي معين داخل المنظمة، وكلما كان هذا المركز او الموقع في التسلسل الهرمي العالي ازدادت الصلاحيات لدى الشخص بحسب المركز الاداري الذي يشغله وبالنتيجة زيادة تأثيره على الافراد العاملين، ويؤكد (الراحلة والعزام، 2011: 387) بان القوة الهيكلية تزداد قوة وتأثيراً كلما عملت وشغلت في مركز رئيسي واساسي، أي كلما قلت وظائف ليس بمقدور الاقسام الاخرى تنفيذها او العمل بها بصورة صحيحة، ولذا يؤثر هيكل المنظمة التنظيمي وتركيبية ادارات المنظمة في القوة الرسمية من خلال التأثير في نظم الاتصال وتدفق المعلومات واتخاذ القرارات وايضاً من خلال تعيين افراد لإنجاز مهام معينة وفي نفس الوقت لا يستطيع الطرف الاخر انجازها (Ivancevich&Mattsoon,2002:92)، ويقسم هذا النوع من القوة الى ثلاثة انواع هي (قوة اتخاذ القرار، قوة الموارد، قوة المعلومات).

## ثانياً: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ( Human Resources Management ) Strategies

### 1- مفهوم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

يعد الإنسان المحرك الرئيسي للعملية التنظيمية والادارية وهو اساس وعمود نجاحها واستمراريتها او فشلها، فهو قلب المنظمة النابض ومحور اهتمام الادارة (جودة وآخرون، 2012: 153)، لذا يتضح ان ادارة الموارد البشرية قد شهدت تغيراً وتحولاً كبيراً في الماضي وتحديداً قبل 25 عاماً وهذا التغيير تمثل في تحولين رئيسيين: الاول هو التحول من مجال ادارة شؤون الموظفين الى مجال ادارة الموارد البشرية، والثاني هو التحول من مجال ادارة الموارد البشرية الى مجال استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، (Caliskan,2010:10) بناءً على ذلك لا عجب ان تعد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية العملية الأهم والمعنية بالتوجيه التنظيمي والاداري وبالشكل الذي يلائم توظيف المورد البشري بأفضل طريقة يمكن ان تدعم تحقيق غاية المنظمة واهدافها على المدى الطويل.

ويعرف (Denisi&Griffin,2001:48) استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بانها عبارة عن مجموعة شاملة وكاملة عن المهام والفعاليات التي تقوم بها المنظمة والتي تهتم بالتوظيف، التدريب، التطوير، والمحافظة على قوى العمل المؤهلة بطريقة تطمح الى تحقيق هدف المنظمة الذي تسعى اليه وهو الكفاءة والفاعلية على المدى المتوسط والبعيد، ويعرفها (Armstrong,2006 : 13) بانها مجموعة من الممارسات لما تنوي المنظمة القيام به حيال المورد

البشري وكيف ينبغي ان تكون هذه الاستراتيجيات متكاملة مع الاستراتيجيات الكلية للمنظمة مع بعضها البعض، ويعرفها(السالم، 2009: 104) بانها جميع الممارسات الجديدة التي توضح سياسة تعامل المنظمة طويلة الاجل مع المورد البشري وما يتعلق من الشؤون التي تخص حياته الوظيفية في مكان تواجد له واجباته وعمله داخل المنظمة.

وعرفها(ديسلر، 2010: 56) بانها مجموعة محددة من الفعاليات والممارسات التي تخص الموارد البشرية لما تتوي المنظمة القيام به مستقبلاً بما يدعم تحقيق ميزتها التنافسية عن طريق هذا المورد، في حين عرفها (63: 2012: Waiganjo,etal) بانها منظومة القرارات الاستراتيجية والتي يكون لها تأثير طويل على السلوك والاداء والنجاح للمنظمة من خلال امتلاك المنظمة للعاملين من ذوي المهارات والالتزام العالي.

واستناداً إلى ما سبق من الممكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لواقع الموارد البشرية في المنظمة بما يدعم وضع رؤية وخطة استراتيجية للتعامل معه بالتوافق مع استراتيجية المنظمة ككل، ومن خلال اداء الوظائف الفرعية لأدارته توظيفاً وتطويراً وتحفيزاً وتقويماً بطريقة استراتيجية.

## 2-اهداف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

تقوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية بتأدية مهام وفعاليات متعددة ومهمة حسب الوظيفة التي تتوافق معها في المنظمة، عن طريق اختيار وتطوير الافراد العاملين لشغل هذه الوظائف لذا فان هدفها يكون بالدرجة الاولى هي عملية ايجاد وتكوين وبناء قوة عمل حقيقية قادرة على تنفيذ غاية المنظمة وطموحها وهدفها الاستراتيجي(الكبيسي،2012: 38)، هذا ويضيف (عقيلي،2009 : 77) بأن قوة العمل هذه ينبغي بأن لا يكون الفرد عضواً فيها وفي تأدية واجباتها فحسب وانما ان يكون لديه انتماء وولاء حقيقي لها، وهذا كله يتم عن طريق وضع آلية عمل استراتيجي على شكل قرارات وبرامج في مجال التوظيف والتدريب، وايضاً توفير بيئة عمل مناسبة لتأدية اعمالهم وتقديم كل ما يحتاجونه من مكافآت وتعويضات... الخ .

ويشير(Korsakien,etal,2010:1027) بأن اهداف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية يمكن تحديدها بشكل اساس بالاتي:

أ-ضبط وتنظيم حركة الافراد في البيئتين الخارجية والداخلية استقطاباً، تدريباً، تحفيزاً، وانسانية في العمل والمحافظة على الافراد المتميزين واصحاب الاداء العالي داخل التنظيم الاداري مستقبلاً.

ب- استمرار المنظمة في تحقيق هدفها وذلك عن طريق الموازنة بين الكلفة والعائد المترتبة عن التعامل مع المورد البشري، وبما يحقق هدفها الاستراتيجي بالبقاء والاستمرار .

بالإضافة الى ان هناك اهدافاً اخرى تظهر من خلال العلاقة ما بين الافراد العاملين وجميع المستويات الادارية في المنظمة عن طريق تحسين التعاون بين ادارة الموارد البشرية والاقسام والمستويات الاخرى في المنظمة (Cania,2014:379) (Uysal,2014:88)، وفي هذا الاطار يؤكد (العتيبي ،2005: 395) بأن الهدف الذي تسعى اليه استراتيجية ادارة الموارد البشرية في اطار العلاقة ما بين المستويات التنظيمية الاخرى وما بين الافراد العاملين هي:

\*التوفيق بين تطلعات وطموحات المنظمة والافراد العاملين وبما يحقق الاهداف الكلية للمنظمة سواء كانت اجتماعية واقتصادية عن طريق تقوية ودعم الترابط في ما بينهم.

\*تحقيق التوافق والانسجام ما بين الاهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة وما بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ويكونوا على دراية واطلاع في العمليات التي تقوم بها المنظمة في اتجاه تمكين المنظمة في تحقيق اهدافها.

### 3- الدور الاستراتيجي لأداره الموارد البشرية

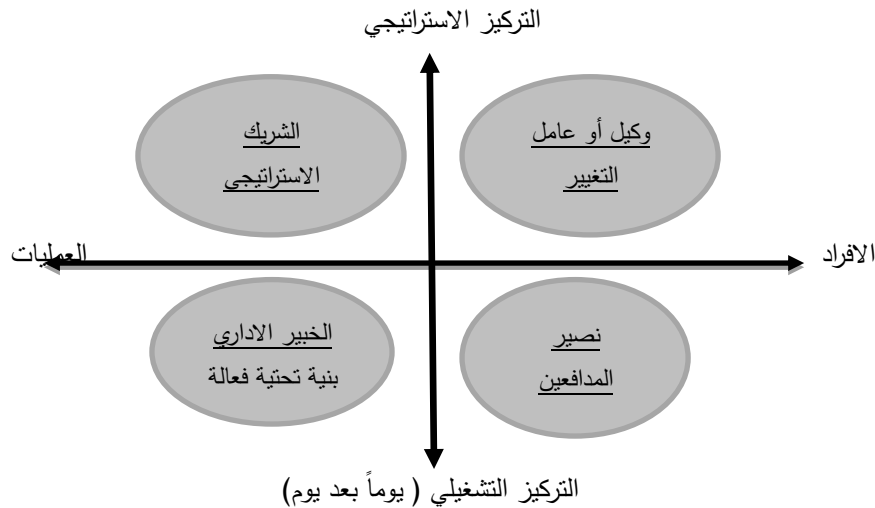
بالتوازي مع التغييرات والتحولت التي حصلت وطرأت على الساحة العالمية تم تغيير مؤهلات القوى العاملة والتحول من ادارة شؤون الموظفين التقليدية الى ادارة الموارد البشرية، ومع تطور ادارة الموارد البشرية قد اكتسب هذا المجال منظوراً استراتيجياً أكثر يتعلق بالتوجهات المستقبلية للأفراد العاملين (Bal,2011:1)، اذ ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تعد جانب من جوانب استراتيجية المنظمة والتي لا يمكن تجزئتها ضمن هرم صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، فالدرجة الاولى من هذا الهرم تتخذ فيه السياسات والقرارات المتعلقة بتحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية العامة، والدرجة الثانية من هذا الهرم تتخذ فيه السياسات المتعلقة بتحديد الفعاليات الاساسية في مجال الاستثمار فيها، اما الدرجة الثالثة من هذا الهرم فتتخذ فيه الاجراءات المختصة في ممارسات ووظائف الوحدة الادارية التنظيمية (محمود،2014: 29)، ويمكن توضيح الادوار المتعددة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية استراتيجياً في المنظمة يمكن توضيحها بما يلي:

أ- **الخبير الإداري (Administrative Expert):** تقوم ادارة الموارد البشرية بمهمة الخبير الاداري من خلال دورها في توليد وتصميم وتوظيف ممارسات وعمليات انظمة الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة عالية، اذ تتضمن الممارسات هذه انظمة (التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم لوظيفة اداء العاملين، وغيرها)، وذلك ان المنظمة تعتمد على كيفية ادارة الموظف لوظيفته ومدى امتلاكه للمهارة والمعرفة بطريقة تتسم بالمصداقية والخبرة في مجال عمله للمهام المناطة له (Senior & Bhiraw, 2014:468)، ويتم ذلك من خلال مشاركة خبراء الموارد البشرية في عمليات اعادة الهندسة لعمليات ادارة الموارد البشرية، وليس هذا فقط وانما تشمل ايضاً العمليات التشغيلية والتي تحقق مستوى تكاليف قليلة وبالمقابل اداء جودة عالي، وبالتالي يحقق الكفاءة للمنظمة التي تقاس من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها، وهذا كله يتحقق من خلال التحسين المستمر والكفاءة لوظائف ادارة الموارد البشرية (محمود،2014 : 32)، ويؤكد (Dosajh&Sujlana,2012:7) بأن الكفاءة في الادارة قد اكتسبها المدراء والموظفين العاملين بحكم العمل والخبرة التي يمتلكونها في مجال التدريب والتحفيز والتطوير والمكافأة اي بحكم الوظيفة التي مارسها الافراد في انظمة وممارسات ادارة الموارد البشرية والتي ادت الى اكتسابهم الخبرة والمعرفة في هذا المجال.

ب- **نصير المدافعين (Employee Champion):** تتطلب وظيفة ادارة الموارد البشرية معرفة اهتمامات الموظفين وقضاء وقت في الحديث اليهم والاستماع الى همومهم ومشاكلهم، وتعزيز كل الطرق الممكنة للاتصال، والقيام باجتماعات مع ادارة الفريق التنظيمي، وأشار (Ulrich) الى ان دور نصير المدافعين يبرز من خلال مشاركة الافراد العاملين معهم والاستماع الى احتياجاتهم والسعي لتلبية تلك الاحتياجات وحلها، وفي المقابل سوف تحصل الادارة على زيادة في التزاماتهم تجاه المنظمة والولاء لها (Yusoff,2012:146)، ويضيف (Bashir&Afzal,2010:6) بانه لا يؤدي فقط الى زيادة التزام الموظف تجاه العمل والمنظمة وانما يزيد من ولاء والاخلاص والتفاني لها وبالتالي تكون المنظمة جزءاً منه، ويشير (Long&Ismail,2008:118) انه ينبغي لخبراء الموارد البشرية ان يقوموا برفع الروح المعنوية من خلال ممارسات التوظيف الفعالة وتقديم الدعم الاضافي، وتقديم اي مشكلة يعاني منها الموظف وتوصيلها الى الإدارة وتنفيذ الوعود التي قدمتها له المنظمة خلال مرحلة التوظيف.

ج- عامل التغيير (Change Agent): يمكن ان تلعب وظيفة الموارد البشرية الدور الاساسي في مجال التوظيف وتنمية وتطوير العاملين اصحاب الكفاءة القيادية لتوجيه وادارة عملية التغيير، والتغيير عندما يفرض بدون ان تكون هنالك قبول او تعاون للأفراد العاملين سيكون مصدر رئيسي محتمل للصراع التنظيمي ويمكن توظيف ذلك الصراع عن طريق الادارة الكفوءة والفاعلة (العنزي، 2014 :326)، ويرى (ديسلر، 2010 :61)، انه من الضروري ان تتأكد ادارة الموارد البشرية من قدرة المنظمة على احداث التغيير، وذلك من خلال التأكد من ان رؤية المنظمة قد تم تحويلها الى مجموعة من السلوكيات والتصرفات المرغوبة وبما يلبي طموح المنظمة وهنا يأتي دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، اذ اشارت نتائج واحدة من دراسات التي قد تم اعدادها من قبل (Soka,1995) والتي اجريت على (314) من المنظمات الكبيرة بأن (65%) من المدراء والخبراء التنفيذيين لأداره الموارد البشرية قد اظهرا ان دور عامل التغيير مهم في اداء الافراد ل عملهم، وان ادارة الموارد البشرية بأقسامها المختلفة ينبغي ان تتوقع التغيير وفي الوقت نفسه ان تكون على دراية في تنفيذ هذه التغييرات، لان بدون التغيير المستمر فأن المنظمة لا تتجدد ولا تواكب عصرها وتتفوق وتتجح في عملها (Long&Ismail,2008:117).

د- الشريك الاستراتيجي (Strategic partner): دور الشريك الاستراتيجي تعنى في جوهرها ان مهنيين الموارد البشرية يقومون بأداء العمل وتنفيذه على قدم المساواة مع مديري المنظمة المستويات العليا في تطوير وصقل وتنفيذ استراتيجية المنظمة، ويعد دور الشريك الاستراتيجي وفقاً لـ (Ulrich,1997) هو المفتاح والدور الرئيسي لأداره الموارد البشرية، والذي يتم عن طريق مشاركة الافراد العاملين في عملية تحديد استراتيجية العمل، وليس مجرد الاستجابة او العمل التشغيلي (Long&Ismail,2008: 117)، وفي هذا السياق اشار (Friedman,2009) انه من اجل ان يكون الفرد العامل في المنظمة استراتيجياً ويتخذ القرار يجب ان يتم وضعه في المستويات الادارية العليا من الهيكل التنظيمي والتوجيه نحو المبادرات التي تؤثر في المنظمة وتخصص متطلباتها من الموارد (Yusoff,2012:148)، والشكل ادناه يوضح ذلك .



الشكل (3) الأدوار الأربعة لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً

Source: Thill, Katharina; Venagas, Barbara Covarrubias ; Grobischegg, Sabine, "HR Role & activities Empirical results from the DACH region & implications for a future development of the HR profession", **International journal of Business & management**, Vol (11), No(4), 2014, P.101.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### المحور الاول: عرض نتائج البحث في ضوء اجابات العينة وتحليلها

سيتم في هذه الفقرة التعرف على مستوى اجابات عينة البحث ووصف واقع متغيرات البحث ( القوة التنظيمية، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) لدى العاملين في مجلس المحافظة، اذ سيتم مقارنة الاوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات مع قيمة الوسط الفرضي له والبالغ (3)، وذلك لأن المقياس المحدد هو مقياس (Likert) الخماسي ذا الدرجات (1,2,3,4,5)، وحساب شدة الاجابة على مساحة المقياس لإجابات العينة البحث عن الفقرات المكونة لمتغيرات البحث، والتي تضمنها المقياس وهي (16) فقرة لمتغير القوة التنظيمية، و(20) فقرة لمتغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وكما يلي:

#### اولاً: مستوى الاجابات عن متغير القوة التنظيمية

تعد القوة التنظيمية المتغير الاول من متغيرات البحث الحالي وقد تضمن هذا المتغير ثلاثة أبعاد فرعية (قوة الخبرة، قوة المنزلة، القوة الهيكلية)، وسيتم عرض النتائج كما مبين في جدول رقم (3) وعلى النحو الآتي:

1- قوة الخبرة: جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة اسئلة وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً كلياً بلغ ( 3.94) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) وهذا يعني أن اجابات العينة عن بعد قوة الخبرة كانت مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق وبتحرف معياري (0.65)، وتدل نتائج هذا البعد بان الافراد يدركون تماماً ان تنفيذ مهام العمل ينبغي ان يكون على اساس امكانيات مختصة ذات تراكم زمني ومعرفي طويل لعمل المجلس المبحوث .

2 - القوة الهيكلية: أشارت النتائج ضمن هذا البعد الفرعي والتي جرى الاستفهام عنها بخمسة اسئلة ايضاً الى ان الوسط الحسابي لبعد القوة الهيكلية بلغ (3.77)، وهذا يعني أن اجابات العينة عن هذا البعد كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وتتجه نحو الاتفاق وبتحرف معياري بلغ (0.42)، وهذا يدل على تجانس اجابات العينة واتفاقهم على ان المركز الوظيفي يحقق مستوى من التفاعل والتواصل الدائم والرسمي باتجاهين ما بين الافراد العاملين بصورة عامة وما بين اعضاء المجلس من جانب .

3- قوة المنزلة: اتجهت اجابات العينة عن بعد قوة المنزلة والذي جرى الاستفهام عنه بخمسة اسئلة نحو الاتفاق وهذا ما أكده الوسط الحسابي العام لهذا البعد الفرعي اذ بلغ (3.85)، وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي وبتحرف معياري (0.54)، وهذا يدل على اتفاق اغلبية افراد العينة المبحوثة، على تواصلهم الجيد ليس فقط داخل المجلس وانما خارجه مع الشخصيات والمسؤوليات المنتفذة في المجتمع وبما يحقق الدور المميز لعمل المجلس، وفيما يلي الجدول (3) يوضح فقرات كل من المتغير الاول القوة التنظيمية وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لها وبالتفصيل:

جدول (3) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير القوة التنظيمية

المتغير	البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	
القوة التنظيمية	قوة الخبرة	يستلزم اداء وظيفتي توفر قدرات متخصصة ذات خبرة طويلة	4.26	0.69	
		تساهم خبرتي في دعم سياسات عمل المجلس	3.74	0.86	
		تتطلب وظيفتي اداء انشطة ومهام متنوعة	3.86	0.94	
		تكن خبرتي في معالجة ادارة المعلومات التي يحتاجها المجلس	3.97	0.92	
		خبرتي تمتد الى معالجة مشاكل العمل داخل وخارج المجلس	3.88	0.80	
	الاجمالي			3.94	0.65
	القوة الهيكلية	يجعلني مركزي الوظيفي اودي دوراً محورياً في عمل المجلس	2.60	1.04	
		يتمكنني من المعلومات القدرة على تقديم افكار مؤثرة ومتجددة في عمل المجلس	3.78	0.83	
		يعتمد اهمية دوري في المجلس على نوع المهام ذات النتائج الايجابية في عمل المجلس	4.22	0.68	
		مركزي الوظيفي بضمن فاعلية التفاعل الرسمي بين العاملين واعضاء المجلس كما ويرتقي بأداء المجلس	4.38	0.59	
		يستلزم موقعي الوظيفي تحمل مسؤوليات ووظائف اخرى	3.89	0.85	
	الاجمالي			3.77	0.42
	قوة المنزلنة	اسعى لبناء سمعة حسنة بين جميع الزملاء في المجلس	3.47	0.82	
		اشارك واتفاعل بشكل دائم مع ادارة المجلس واعضائها في وجهات نظرهم المتنوعة	3.85	0.62	
		اسعى لتحقيق تواصل دائم مع جميع الافراد العاملين في المجلس	4.03	0.67	
اسعى لبناء سمعة حسنة مع الفاعلين من خارج المجلس بما يمكنني من التفاعل بصورة منتظمة مع المجتمع		3.42	0.78		
لدي الكثير من المسؤوليات والنشاطات الاجتماعية الى جانب المهام الرسمية التي انهض بها من خلال المجلس		4.03	0.73		
دائما ما تميزت بإقامة العلاقات والاتصالات الجيدة داخل وخارج المجلس		4.33	0.71		
الاجمالي			3.85	0.54	
اجمالي القوة التنظيمية			3.86	0.50	

المصدر: اعداد الباحثين

ثانياً: مستوى الإجابات عن متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية  
تعد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتغير الثاني لمتغيرات البحث الحالي ويتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد  
فرعية، ويوضح الجدول (4) قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لها وبالتفصيل وكما يأتي:

جدول (4) مستوى اجابات العينة عن متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

المتغير	البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
استراتيجية ادارة الموارد البشرية	استراتيجية التوظيف	يهتم المجلس بنوعية الكفاءات العلمية المستقطبة عند شغل الوظائف الشاغرة	4.21	0.75	
		يعتمد المجلس على مصادر متعددة لاختيار افضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة	3.97	0.71	
		يراعى المجلس عند تعيين العاملين الجدد رأي وحاجة الرئيس المباشر للعمل	4.25	0.62	
		يقوم المجلس بتصميم برامج اختيار للمتقدمين للعمل الاداري وفق معايير الخاصة به	4.14	0.72	
		يعتمد المجلس في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الادارية على السيرة الذاتية للمتقدم	4.10	0.87	
	الاجمالي			4.13	0.61
	استراتيجية التدريب	يوجد لدى المجلس برنامج او مركز خاص بتدريب العاملين	4.10	0.81	
		يقوم المجلس بتطوير مواهب وطاقات للعاملين باستمرار بما ينسجم ومتطلبات العمل فيه	3.97	0.63	
		يسعى المجلس لان تكون للموارد البشرية ذات مواهب متنوعة عن طريق ادوات تدريب مبتكرة	4.36	0.51	
		يركز المجلس على البرامج التدريبية للعاملين من مصادرها الخارجية	4.19	0.68	
		يعتمد المجلس اسلوب التدريب المستمر للعاملين	3.33	0.79	
	الاجمالي			3.99	0.49
	استراتيجية التحفيز	تتناسب الحوافز التي تقدمها ادارة المجلس مع مستوى اداء العاملين وتوقعاتهم	3.71	0.86	
		يتابع المجلس باهتمام ويشكل مستمر أنواع الحوافز التي تقدم من المجالس المحلية في بقية المحافظات	4.53	0.50	
		تستخدم المكافآت المادية والمعنوية في المجلس كجزء من الحوافز لمكافأة الاداء العالي للعاملين	3.94	0.87	
يعتمد المجلس على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون		3.39	1.15		
يتم مراجعة خطة الحوافز لعاملي المجلس استناداً للمستجدات في البيئة المحيطة		3.89	0.90		
الاجمالي			3.49	0.66	



1.04	3.85	يتوافر غي المجلس نظام تقويم اداء يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة	استراتيجية تقويم الاداء
0.95	3.68	تم تصميم نظام تقويم الاداء لعاملي المجلس على وفق مواصفات موضوعية يتم تجديدها من فترة لأخرى	
1.12	2.82	يوفر نظام تقويم الاداء قاعدة معلومات تستخدم في وضع سياسات الموارد البشرية في المجلس	
0.83	3.63	يعتمد نظام تقويم الاداء للأفراد العاملين في المجلس على معايير جودة العمل ومتطلباته	
0.87	3.50	يعتمد المجلس نظام الكترونياً في تقييم اداء العاملين	
0.66	3.49	الاجمالي	
0.54	3.88	اجمالي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	

المصدر: اعداد الباحثين

1- استراتيجية التوظيف: استقهم عن هذا المتغير الفرعي بخمسة اسئلة وقد كانت اجابات العينة لهذا البعد مرتفعة وتتجه نحو الاتفاق وبوسط حسابي بلغ (4.13) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري بلغ (0.61) مما يشير على تجانس العينة واتفاقهم على ان عملية استقطاب واختيار وتعيين أي فرد داخل المجلس بالصورة النهائية لا يتم الا بموافقة المدير او الرئيس وبالتالي فان قرار القبول او الرفض المتعلق بالاختيار والتعيين امر مركزي.

2- استراتيجية التدريب: جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة اسئلة وأشارت النتائج الى ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.99) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة كانت معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وانحراف معياري مقداره (0.49) مما يدل على تطلعات ادارة المجلس لان يكون للكادر الوظيفي او فريق العمل طاقات متعددة وهذا كله يتم عن طريق الوسائل التدريبية الحديثة والمتجددة لعمل المجلس.

3- استراتيجية التحفيز: استقهم عن هذا البعد الفرعي بخمسة اسئلة وقد سجل هذا البعد مستوى اعلى من المتوسط في الاجابة، اذ اشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي قد بلغت قيمته (3.49) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يعني ان الوسط الحسابي لهذا البعد هي اعلى من قيمة الوسط الفرضي (3) وهذا يعني ان هنالك مراقبة وتتبع من قبل ادارة المجلس بالنسبة لعمل المجالس المحلية الاخرى لبقية المحافظات بما يتعلق ببرامج الحوافز التي تقدم للعاملين فيها ليكون على دراية واطلاع تام حول تأثير هذه الحوافز ويتم اخذها بالحسبان والاستفادة منها فيما يتعلق بعمل المجلس .

4- استراتيجية تقويم الاداء: جرى الاستفهام عن هذا البعد بخمسة اسئلة ايضاً وقد بلغ الوسط الحسابي لبعد التدقيق والمتابعة للبيانات والمواقف المالية (3.49)، بانحراف معياري (0.66)، وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا ما يشير الى ان اجابات العينة المبحوثة بخصوص برنامج تقويم الاداء المعتمد داخل المجلس اظهرت انه الى حد ما هي قائمة على اساس معايير الخبرة والكفاءة المختصة وليس بشكل اعتباطي لغرض التقويم فحسب، وفيما يلي الجدول ادناه يوضح فقرات كل من المتغير الاول القوة التنظيمية وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لها وبالتفصيل.

### المحور الثاني/ علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يهدف هذا المحور إلى التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تمت صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث والتعبير عنها لاحقاً في المخطط الفرضي، وتم استخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة بمعامل ارتباط سبيرمان لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث وكالاتي:

اذ يوضح الجدول (5) قيم معامل الارتباط بين القوة التنظيمية بأبعادها الفرعية ( قوة الخبرة، القوة الهيكلية، قوة المنزلة) وبين متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعاده الفرعية( استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقويم الاداء) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين اجمالي القوة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (\*\*0.863) وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة(2.3). وكان اعلى ارتباط بين اجمالي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبعد قوة المنزلة اذ بلغ (\*\*0.869) وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة(0.01) اما اقل ارتباط فكان بين بعد استراتيجية التدريب وبعد القوة الهيكلية حيث بلغ (0.524) وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القوة التنظيمية بأبعادها واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادها)، والجدول (5) يوضح تلك القيم.

جدول (5) قيم الارتباط بين متغيري القوة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

القوة التنظيمية	قوة الخبرة	القوة الهيكلية	قوة المنزلة	اجمالي القوة التنظيمية
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية				
استراتيجية التوظيف	0.723**	0.562**	0.814**	0.791**
استراتيجية التدريب	0.652**	0.524**	0.799**	0.727**
استراتيجية التحفيز	0.814**	0.616**	0.807**	0.833**
استراتيجية تقويم الاداء	0.646**	0.552**	0.632**	0.660**
اجمالي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	0.807**	0.630**	0.869**	0.863**

\*\*الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 = 2.3

\* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 = 1.6

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الالكترونية

### المحور الثالث/ اختبار نموذج التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على نتائج الادوات والأساليب الاحصائية المستخدمة لأجل اختبار صحة فرضيات البحث المتعلقة بالتأثير من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات البحث، ولغرض تحقيق ذلك يمكن توضيحها من خلال النتائج الآتية:

#### اثر اجمالي القوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

أشارت نتيجة تحليل نموذج الانحدار عن أثر القوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الى تحقق أثر معنوي بينهما، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (230.7)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وبالقيمة (6.1) وبدرجة حرية (70)، وهذا ما فسرتة أيضاً قيم كل من معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغ قيمته (0.79) وهذا يعني ان القوة التنظيمية فسرت ما نسبته (79%) من التباين الحاصل في متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وان المتبقي من هذه النسبة (21%) يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في النموذج ، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.89) والتي تشير الى ان تغير وحدة واحدة في متغير القوة التنظيمية سيؤدي الى تغيير في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بمقدار (89%) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها(هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقوة التنظيمية بأبعادها في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادها)، ويوضح الجدول ادناه قيم تأثير القوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وكما يلي:

جدول(6) نتائج تأثير متغير القوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية باستعمال الانحدار الخطي البسيط

المتغير التفسيري القوة التنظيمية وابعاده	قيمة معامل بيتا B	قيمة الثابت a	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
قوة الخبرة X1	0.82	0.69	0.68	120.2	يوجد تأثير
القوة الهيكلية X2	0.71	0.92	0.50	70.8	يوجد تأثير
قوة المنزلة X3	0.91	0.91	0.82	280.2	يوجد تأثير
اجمالي القوة التنظيمية	0.89	0.97	0.79	230.7	يوجد تأثير

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 6.1

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 3.55

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الالكترونية

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- يمكن اعتماد واختصار الأبعاد أو الأنواع الثلاثة للقوة التنظيمية التي جرى اعتمادها في البحث الحالي إلى (قوة الخبرة، القوة الهيكلية، قوة المنزلة) باعتبارها ممثلة ومجسدة لكل الأنواع والأبعاد والأشكال والصيغ التي ذكرها الكتاب والباحثين في هذا المجال والتي تعددت وتتنوع آرائهم ضمن هذا الإطار.
- 2- يمكن اعتبار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تم اعتمادها في البحث الحالي (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز، استراتيجية تقييم الأداء) ممثلة ومجسدة فعلاً لعموم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بعد أن اتفق معظم الكتاب في تخصص الموارد البشرية على ذلك.
- 3- عمل وكفاءة وتوجه المنظمة لا تكتمل أو تكون بالمستوى المطلوب دون امتلاكها لأفراد يتميزون بنوع من القوة التنظيمية سواء كانت القوة الشخصية أو القوة الوظيفية أو القوة الهيكلية أو القوة بين الأقسام، بحيث تترك المنظمة عموماً مصادر واليات قدرتها التنظيمية والطريقة الأفضل لاعتمادها وتوظيفها بشكل استراتيجي.
- 4- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الية أو منهجية معاصرة تعمل على تهيئة وإشباع وتطوير وتحقيق ما تحتاجه المنظمة من الكادر البشري المؤهل إذ تبدأ بأول خطوة من خطواتها وهي استراتيجية التوظيف ثم استراتيجية التدريب ثم استراتيجية التحفيز، واستراتيجية تقييم الأداء.
- 5- إن الاتجاه نحو استقطاب وتوظيف الموارد البشرية كضرورة وبصورة جيدة لا يتحقق في واقع المنظمات اليوم بمعزل عن وجود قوة تنظيمية مؤثرة ثم توظيفها لتحقيق هذا الغرض، لذا فأنها هي المعول الرئيس لتحديد استراتيجيات إدارة موارد بشرية على وفق ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعرفة في ميدان تخصصه بالإضافة إلى القوة الهيكلية والمتمثلة بالصلاحيات الممنوحة للجهات العليا للمدراء وإيضاً تأثير المكانة والسمعة وما يمكن أن تعمله للوصول للأهداف بأقصى ما يمكن وبالنتيجة تحقق ميزتها التنافسية من خلال تلك القوى وذلك المورد.
- 6- أظهرت نتائج البحث أن مستوى وجود وممارسات مصادر وأبعاد القوة التنظيمية المتمثلة (بقوة الخبرة والقوة الهيكلية وقوة المنزلة)، قد حصلت على نسبة اتفاق عالية من قبل جميع العاملين (عينة البحث) في مجلس المحافظة المبحوثة، وهذا مؤشر على تطبيق وجود هذه الأنواع من القوة داخل مجلس المحافظة سواء كان من خلال المعرفة والمهارة أو عن طريق الجهات الإدارية العليا.
- 7- أظهرت النتائج لمتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (باستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز واستراتيجية تقييم الأداء) حصلت على نسبة اتفاق عالية من قبل المبحوثين في مجلس المحافظة، مما يؤكد حرص العاملين على التفاعل مع مجلس المحافظة في تطبيق استراتيجيات التوظيف والمشاركة بالدورات التدريبية الداخلية أو الخارجية التي يقيمها المجلس بالإضافة إلى التفاعل مع استراتيجية تحفيز العاملين ومكافاتهم وإخيراً المساهمة في تقييم أداء.
- 8- سجلت جميع علاقات الارتباط دور القوة التنظيمية بأنواعها (قوة الخبرة، القوة الهيكلية وقوة المنزلة) في التفعيل الإيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إذ إن هنالك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين القوة التنظيمية وأبعادها وبين متغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء)، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الأولى بأن هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمجلس المحافظة بالإضافة إلى تحقق الفرضيات الفرعية جميعها.

9- اثبتت علاقة القوة التنظيمية وانواعها(قوة الخبرة، القوة الهيكلية، قوة المنزلة) في مجلس المحافظة المبحوثة دورها الواضح والقوي جداً في تأثيرها الايجابي والمعنوي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقويم الاداء)، وهذا يعني انه كلما ارتفع مستوى القوة التنظيمية زاد تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتبعة لمجلس المحافظة، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الثانية بان هنالك تأثير ذو دلالة احصائية للقوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لمجلس المحافظة بالإضافة الى تحقق الفرضيات الفرعية جميعها.

#### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام وسعي مجلس المحافظة لمعرفة مصادر او انواع القوة التنظيمية السائدة فيها، ثم محاولة معرفة اكثر الانواع تأثيراً وارتباطاً في القرارات المتعلقة باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
- 2- ضرورة اهتمام مجلس المحافظة بالأفراد الذين يشكلون مصدر قوة الخبرة والذين مضى وقت طويل في عملهم في المجلس ويمتلكون التخصص في مجال عملهم واستثمار وتوظيف المعرفة المتخصصة لديهم والتمسك بهم وبما يؤدي لزيادة قوة المجلس وكل ذلك يتم من خلال واشراكهم في عمليات اتخاذ القرار في مختلف جوانب عمل المجلس وتحفيزهم لذلك.
- 3- التقليل من التمسك بنوع القوة الهيكلية او التخفيف من مصدر هذه القوة والاعتماد عليها والتي تتحكم بسلوك الافراد لدرجة كبيرة مما يعيق ويؤثر على المضمون الحقيقي لجوهر القوة التنظيمية كما وتحد من حرية الافراد في بقية المستويات الادارية في اتخاذ القرار او امتلاك المعلومات.
- 4- يتطلب ان تكون ابعاد القوة التنظيمية (خبرة اكثر، وهيكلية مرنة، ومنزلة عالية) حتى يكون لها دور فاعل وقوي في عموم ابعاد او استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وهذا يتم من خلال استقطاب ذو الاختصاص والكفاءات وتقوية وتمكين العاملين والتفاعل ما بينهم وما بين والمدراء او المسؤولين مع من هم اطراف خارجية وتعزيز طرق الاتصال من اجل المساهمة في منظمة فعالة في خدمة المجتمع كاستراتيجية تخدم مجلس المحافظة المبحوثة.
- 5- ضرورة تطوير اليات دعم وصياغة وتنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من قبل مجلس المحافظة وذلك عن طريق تشكيل هيئة تضم مجموعة من الافراد المختصين بمهمة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات هذه وان يتم وضع تقرير دوري بين فترة واخرى لمعرفة مدى تحقق وتنفيذ هذه الخطط الموضوعية .
- 6- من الضروري ان يهتم مجلس المحافظة ببعيد استراتيجية التوظيف لما له من اهمية لا محدودة في جذب افراد مؤهلين والاحتفاظ بهم على اعتبار انهم يمثلون مفتاح النجاح لبقية الاستراتيجيات ولعمل المجلس وذلك عن طريق تشكيل لجان مختصة من كل قسم من اقسام المجلس تكون مهمتها تعيين الافراد وفق مواصفات علمية ومهنية محددة.
- 7 - على مجلس المحافظة التعاون مع اشخاص ذو امكانيات وخبرات متخصصة رفيعة تتناسب مع التقدم التكنولوجي المعاصر، بهدف تحسين عملية التنسيق بين القوة التنظيمية المعمول بها واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتبعة في المجلس، وذلك من خلال الاستعانة بالخبرات العلمية والاكاديمية من رؤى استشارية تدعم الجانب الميداني وتغذيه بالخبرات والعقول المنتجة.

8- قياس الاثر المتحقق من اقامة الدورات التدريبية اي بعد تلقى العاملين لهذه الدورات وما حقته من تقدم في اداء العاملين او العكس وتفعيلها بطريقة مدروسة وليست بطريقة عشوائية كلاً حسب اختصاصه في وظيفة معينة في عمل المجلس.

9-تدعيم معايير الموضوعية والعدالة في تحفيز الافراد العاملين وذلك لزيادة مستوى اداءهم وانجازهم للأعمال بدافعية والذي يتم عن طريق تفعيل وبناء نظام متكامل متخصص جيد للحوافز يتوافق وحجم المهام المناطة لكل عامل داخل المجلس.

10-اهمية اجراء تقييم لأداء العاملين وان يكون العامل على دراية واطلاع تام بإجراءات وخطط تقييم الاداء في سبيل ان تكون هنالك ثقة بين العاملين ومن يقوم بعملية التقييم او المقوم والذي يعتبر امر في غاية الضرورة، اما فترة التقييم فيفضل ان تكون بفترات قريبة اي كل ستة اشهر لمعرفة مستوى اداءهم ونقاط قوتهم وضعفهم وهذه لا تتم الا من خلال نظام علمي محكم متخصص ومعتمد لتقييم الاداء.

## المصادر

اولاً: المصادر العربية:

القران الكريم

- 1- ابن منظور، لسان العرب، الجزء السابع، مجلد التاسع، دار الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 2- احمد، حميد انور، تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد(1)لسنة، 2014 .
- 3- باشيوة، حسن عبدالله، والبرواري، نزار عبد المجيد، والسامرائي، عدنان هاشم، البحث العلمي: مفاهيم- اساليب- تطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 4- جرينبرج، جيرارد، وبارون، روبرت، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاه محمد رفاعي واسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 5- الجميلي، خميس طلب عباس، أثر التفانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2004.
- 6- جودة، محفوظ، الزعبي، حسن، والمنصور، ياسر، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 7- حريم، حسين، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
- 8- الخفاجي، نعمة عباس، والغالبي، طاهر محسن، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- خورشيد، فهمي فيض الله، الأبعاد الأساسية للقوة الادارية واثرها في الخصائص التنظيمية للوحدات الفرعية واغتراب العاملين: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1997.
- 10- درة، عبد الباري ابراهيم، والصباح، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2008.
- 11- ديسلر، جاري، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2010.
- 12- الرحاطة، عبد الرزاق، والعزام، زكريا احمد، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة العربية الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- 13- رشوان، حسين عبد الحميد، في القوة والسلطة والنفوذ: دراسة في علم الاجتماع السياسي، مركز الاسكندرية للكتاب، القاهرة، 2007.
- 14- زكار، زاهر، الصفوات النخب وتأثيرها في المجتمع، منتديات المنشاوي للدراسات والابحاث، مصر، القاهرة، 2010.
- 15- السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الاولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 16- الشمري، انتظار احمد جاسم، تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز ادارة الجودة الشاملة: دراسة لآراء عينه من مديري فنادق القطاع المختلط في بغداد، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.
- 17- صادق، درمان سليمان، وعبدالله، سامي جابر، تحديد أثر القوة والابداع في احداث التغيير التنظيمي، مجلة فصلية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد (4)، العدد (13) لسنة 2006 .
- 18- الصياح، عبد الستار مصطفى يوسف، تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الاردنية، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 1999.
- 19- الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبدالحسين، والعبادي، هاشم فوزي، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 20- عاصي، رائد عبد الحميد، القوة في القران الكريم، أطروحة دكتوراه، قسم اصول الدين، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس وفلسطين، 2009.
- 21- العتيبي، صبحي جبر، تطور الفكر والاساليب في الادارة، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2005.
- 22- عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23- العنزي، سعد علي، نظرية المنظمة: مفاهيم-مداخل-عمليات، مكتبة السيبان، بغداد، 2015.
- 24- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الانسان الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 25- الكبيسي، صلاح الدين عواد، تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 67، الصفحات 27-57، 2012.
- 26- محمود، سناريا عبدالله، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في المهارات الادراكية: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رساله ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014.
- 27- الملا، حميد علي احمد، تعزيز القوة التنظيمية في أطار الموائمة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث ميداني في عدد من المصارف الاهلية العراقية في بغداد، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014.
- 28- النعيمي، صلاح عبد القادر، الادارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.



ثانياً المصادر الاجنبية:

- 1- Agbola, Esther Theresa Appaw & Agbola, Allen K, "**Staffing Issue among Small Tourism Organizations Ghana: A study of Selected Small Hotels in the Volta Region**", World Review of Business Research, Vol(2),No(5),pp.36-47,2012.
- 2-Armstrong, Michael," **Strategic Human Resource management** ",3<sup>rd</sup>ed, British library ,Kogan page,London,2006.
- 3-Bal,Yasemin,"**The New Human Resource Management in the 21 st center: A strategic View**,"Annual conference on Innovations in Business and management ,London ,uk,2011.
- 4-Bashir, Jibrán & Afzal, Sara," **Adding intra preneurial Role in HR Business partner model**":, This paper was presented in 2nd international Applied Business Research conference arranged by international Islamic university, Islamabad, 2010.
- 5-Cania,Iuftim,"**The Impact of strategic Human Resource Management on organizational performance**", International Conference on Economics and Finance Research, vol(17) ,Issue(2) , 2014.
- 6-Daft, Richard L, " **understanding the theory and design organizations**", 9<sup>th</sup>ed , south western college publishing, USA , 2010.
- 7-Denisi,Angelo S & Griffin, Ricky W," Human Resource management", Houghton Mifflin company,Boston,2001.
- 8- Dosajh,Babita & sujana,paramjit,"**New E-HRM model Based on technology Acceptance Model** ", journal of Business Research , vol(1),Issue(2),2012.
- 9- Gerow, Jennifer E, "**what should FIRMS Look For in A clo?**", proceedings of the southern Association for information system conference, Atlanta, GA, USA, march,23<sup>rd</sup> – 24<sup>th</sup>, 2012.
- 10- Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory, " **Organizational behavior: Managing people and organizations**", 11<sup>th</sup>ed, south western, Canada, 2014.
- 11- Hellriegel, Don; Slocum Jr, John w & Woodman, Richard W, " **organizational behavior**", 9<sup>th</sup>ed, south western college publishing, USA, 2001.
- 12 - Ivancevice, John M & Mattson & Michael T " **organizational Behavior and Management**", 6<sup>th</sup>ed, McGraw - Hill, Irwin, companies, Inc, New York, 2002.
- 13- Jafari,mustafa; Bourouni,Atieh & Amiri,Roozbeh Hesam,"**A New Frame work for selection of the Best performance Appraisal Method**", European Journal of social sciences, vol(7),No(3),2009.
- 14 -Kidombo,Harriet J; Obonyo, peter K & Gakuu, Chistopher M, "**Human Resource Strategic Orientation and organizational commitment In Kenyan Manufacturing Firms** ",International Journal of Arts commerce, vol(1),No(7),2012.
- 15- Korsakien, Renata; Stankeviciene, Asta; & Liucvaitiene, Ausra,"**The Development of Human Resource Management Strategy**",6<sup>th</sup>ed, Prentice Hall, Boston,2010.
- 16- Kotter, J.P " **power and influence** ", Free press publishing, New York, 1985.
- 17 -Larcker, David F & Tayan , Brian, " **Is a powerful CEO Good or Bad for shareholders?**", International journal of Business and management, vol(13), 2012.
- 18- long, sang choi & Ismail, wan khairuzzaman bin wan," **The vital Roles of Human Resource professional: A study on the Manufacturing companies in Malaysia**", the journal of international management studies, vol(3),No(2),2008.
- 19 -Lunenburg, Fred C " **power and leadership : An influence process**", International Journal of management, business and Administration, vol(15), No(1), 2012.
- 20- Luthans, Fred C, " **organizational behavior**", 11<sup>th</sup>ed, McGraw-Hill, Irwin, companies, Inc, New York, 2008.

- 21- McShane, Steven L & Von Glinow, Mary Ann, " **organizational Behavior**", 3<sup>rd</sup>ed, McGraw – Hill, Irwin, Inc, New York, 2005.
- 22- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W , "**organizational behavior**", Houghton Mifflin Company, Boston, 1995.
- 23- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A " **organizational behavior**", 12<sup>th</sup>ed, pearson, prentice Hall, New Jersey, USA, 2007.
- 24- Senior, Rahardjo Sri & Bhiraw, Adiunggul, " **New Roles of Human Resources In Facing the changing challenge of Business Environment**", "International Journal and Review of management Research, vol(4), No(4), 2014.
- 25- Sturm, Rachel E & Antonakis, John "**International power : A review critique , and Research Agenda**", journal of management , vol(41), No(1), pp. 136-163, 2015.
- 26- Tallberg, Jonas, "**Bargaining power in the European Council**", paper presented at the Tenth Biennial USA conference, Montreal, May 17-19, 2007.
- 27- Uysal, Gurhan, "**Taylor, HRM: Strategic Human Resource management with Jobs, employee performance** , Business performance Relationship: HR Governance the Rough 100 years", international Journal of Business and management studies, vol(6), No(1), 2014.
- 28 -waiganjo, Esther wangithi; mukulu, Elegwa & Kahiri, James, "**Relationship between strategic HRM and Firm Performance of Kenya's corporate organizations**" international Journal of Humanities and social science, vol(2), No(10), 2012.
- 29- Yukl, Gary, "**leadership in organizations**", 6<sup>th</sup>ed, Pearson Education, Inc, New jersey, 2006.
- 30- Yusoff, Yusliza Mohd, " **The Path from an Administrative expert to A strategic Partner role: A Literature Review**", interdisciplinary", Journal, of contemporary Research in Business, (3), No(9), 2012.