

أنواع ومصادر القوة والتأثير في المنظمات العامة السعودية

Types and Sources of Power and Influence in Saudi Public Organizations

Abdullah A Al-Tajem

Faculty of Economics and Administration,
King Abdulaziz University, Saudi Arabia

Abstract: In the face of transformations, and as a result of changes in economic, social, technology and labor markets, there are expectations as to the role of power in the Saudi Public Organizations.

According to the importance of power as a strategic factor in the process of change, organizational development and the overcome of change resistance, the questions that are facing these organizations today are: How are managers and subordinates transacting with power and authority in a downward and lateral relationship? What are the sources of power available to the managers in the Saudi Public Organizations? What are the most frequently used sources? What are the correlations between personal power and position power to commitment and managerial effectiveness?

The finding of this study has indicated that managers have more influence upon their subordinates through position power, also the power (reward, legitimate and coercive power) has more importance as a reason for complying with the request of managers. The findings of this study have indicated the relative importance of personal power over positional power as correlated to commitment and managerial effectiveness, the power (charisma, information and reverent) has more importance to the peer as a rating of managerial effectiveness .

المستخلص: في ظل التحولات التي تشهدها المنظمات العامة السعودية نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتركيب الديموغرافي لسوق العمل والتغيرات التكنولوجية وما نتج عنها من توقعات حول القوة وقبول السلطة في المنظمات ، ونظراً لأهمية دراسة القوة كعنصر استراتيجي في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي والتغلب على مقاومة التغيير ، فإن السؤال الذي يواجه المنظمات اليوم هو كيف يتم التعامل مع القوة والسلطة أفقياً ورأسياً؟ ما هي مصادر القوة المتاحة لدى المديرين في المنظمات العامة السعودية؟ ما هي المصادر الأكثر شيوعاً واستخداماً؟ تحديد علاقة القوة النابعة من المركز الوظيفي والفرد بعوامل الإلتزام وكفاءة الأداء .

توصلت الدراسة إلى أن المديرين يملكون قدرًا أكبر من التأثير في مرؤوسيه من خلال القوة الوظيفية على مرؤوسيه ، كما تشير النتائج الإحصائية إلى أن قوة (المكافأة - النظامية - والقسرية) تعتبر أكثر القوى أهمية للاستجابة من قبل المرؤوسين والنظراء لتوجيهات المديرين ، كما دلت النتائج الإحصائية على الأهمية النسبية للقوة الشخصية مقارنة بالقوة الوظيفية في علاقتها بالإلتزام وكفاءة الأداء ، كما حققت كل من القوة (الكرزمية - المعلومات - والمرجعية) أهمية نسبية أعلى لدى النظراء كسبب لكفاءة الأداء .

المقدمة

لماذا يملك بعض المديرين قوة التأثير؟ ولماذا يستجيب بعض المرؤوسين لما يطلبه منهم رؤسائهم؟ ما هي مصادر القوة المتاحة لدى المديرين رأسياً وأفقياً في المنظمات الإدارية السعودية؟ وما هي المصادر الأكثر شيوعاً واستخداماً؟ لقد ركز بعض علماء السياسة والاجتماع أبحاثهم على دراسة بناء القوة على مستوى الدولة والمجتمع (Dahle, 1961) بينما اهتمت دراسات التنظيم والتطوير التنظيمي الحديث بدراسة القوة والتأثير في المنظمات ، لما يمثلها من أهمية على الكفاءة والفعالية (Yukl and Falbe, 1991) والالتزام التنظيمي (الطجم 1996) بغرض الحصول على التعاون وتحقيق أهداف التنظيم.

د/ عبدالله بن عبدالغني الطجم

قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبدالعزيز

تلفون : 055/ 616879

فاكس : 966-2- 232 0605

ص . ب 40185 ، جدة 21499

المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: altajem@hotmail.com

مشكلة البحث

لقد تنبه علماء التنظيم والتطوير التنظيمي إلى أهمية القوة في السلوك الفردي والجماعي داخل التنظيمات (Pfeffer,1981) (Yukl,1989) , (Falbo,1977) وترجع كثير من الدراسات كفاءة الإدارة إلى نوعية ومصادر القوة والتأثير التي يملكها المدراء وكيفية استخدامها .

ولقد أخذت دراسات التطوير التنظيمي في بداية التسعينات ،عنصر القوة كخيار استراتيجي لإحداث عمليات التطوير والتغيير في المنظمات (Alwater,1995)، وذلك بعد التحذيرات التي أطلقها العلماء الممارسين لعمليات التطوير التنظيمي (McGowan,1995) ، حيث اتضح أن سبعة من عشرة من عمليات التطوير التنظيمي مصيرها الفشل بسبب إغفال عامل القوة في عملية التطوير (Syme,1991) ، فبرامج التطوير التنظيمي تتجاوز عملية الرغبة الفردية أو الجماعية لإحداث التغيير ، لسبب بسيط، هو أن التطوير والتغيير حدث سياسي يحتاج إلى القوة اللازمة لحدوثه حتى يمكن التغلب على مقاومة التغيير.(Brower & Abloafia,1995) وفي تطور دراسات القوة توصلت بعض الدراسات إلى تصنيف القوة إلى قوة المنصب وقوة الفرد وذلك في دراسة عدد من الباحثين (French & Raven, 1959) , (Bass,1960) , (Yukl, 1977) (Wexley & Yukl, Falbe,1990) ، ولقد حدد الباحثون مزيداً من مصادر القوة في المنظمات (Yukl, Falbe,1990) ، حيث عالجت معظم الدراسات موضوع القوة والتأثير الذي يمارسه الرؤساء على مرؤوسيه (راسيا)، لكن هناك قليل من الاهتمام حول دراسة القوة على مستوى النظراء أو ما يسمى بالقوة الأفقية ، كما ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين القوة وكفاءة المدراء إلا أن هناك قليل من الدراسات حول دراسة علاقة القوة بالالتزام المرءوسين أو النظراء.

أهداف البحث

- (1) معرفة أنواع القوة والتأثير السائدة في المنظمات العامة السعودية
- (2) قياس أهمية كل نوع من أنواع القوة المتاحة للمدراء على مرءوسيه (راسيا) وعلى نفس المستوى التنظيمي (أفقياً)
- (3) تحديد أكثر مصادر القوة قبولاً واستجابة لدى كل من المرءوسين والمديرين في نفس المستوى التنظيمي
- (4) بلورة علاقة أنواع القوة النابعة من المركز الوظيفي وتلك النابعة من الفرد بعوامل الالتزام وكفاءة الأداء .

أسئلة البحث

بناء على هذه الأهداف فإن الأسئلة التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عليها هي :

- (1) ما هي أنماط القوة السائدة في المنظمات العامة السعودية ؟
- (2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة النابعة من المنصب الوظيفي وتلك النابعة من شخصية الفرد ؟
- (3) هل هناك اختلاف في مقدار القوة المتاحة للمديرين في نفس المستوى الإداري وتلك التي على المرءوسين ؟
- (4) هل هناك فرق في الأهمية لمصادر القوة كسبب لقبولها ؟
- (5) ما هي علاقة القوة الوظيفية وقوة الشخصية بالالتزام والكفاءة؟

فرضيات البحث :

يقوم هذا البحث على عدد من الفروض :

- أولاً : لا يوجد فرق جوهري ذو دلالة إحصائية بين القوة الوظيفية (الناعبة من المنصب) والقوة الشخصية (الناعبة من الشخص) .
- ثانياً: لا توجد فروق جوهريّة بين مصادر القوة المختلفة المتاحة للمديرين للتأثير على مرؤوسيه ونظرائهم .
- ثالثاً : ليس هناك فرق في الأهمية لمصادر القوة المختلفة كسبب في قبولها والتجاوب معها من قبل المرؤوسين والنظراء .
- رابعاً : هناك علاقة بين القوة النابعة من المنصب الوظيفي والقوة الشخصية وبين الالتزام والكفاءة .

أهمية البحث

في ظل التحولات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتركيب الديموغرافي لسوق العمل والتغيرات التكنولوجية وما نتج عنها من توقعات حول القوة وقبول السلطة في المنظمات ، فإن السؤال الذي يواجه المنظمات العامة السعودية اليوم، هو كيف يتم التعامل مع القوة وقبول السلطة راسياً وأفقياً ؟ وما تأثير ذلك على الكفاءة والالتزام ؟

تكمن أهمية هذا البحث في معرفة النتائج التي يمكن إن تفسر نوعية القوة في المنظمات العامة السعودية ، والتي يمكن أن تساهم في إضافة جديدة في مجال دراسة القوة.

كما أن نتائج هذا البحث قد يساعد المديرين والمشرفين في عمليات التطوير على التعامل مع عناصر القوة بفهم أعمق ، ويساعد المديرين على أن يكونوا أكثر كفاءة وقدرة على إحداث التغيير والتعامل مع مرؤوسيه ونظرائهم.

إن دراسة القوة سوف يساعد في معرفة ديناميكية التفاعل والعلاقات في المنظمات العامة السعودية وهو أحد مبررات البحث .

عينة البحث

تمثل عينة البحث عدد من الوزارات و المصالح الحكومية و المؤسسات والشركات العامة في كل من الرياض وجدة والدمام وأبها و تبوك ، حيث شملت العينة كل من الوزارات والمؤسسات والشركات العامة التالية :

- جامعة الملك عبدالعزيز بجدة
- وزارة الحج والأوقاف
- الخطوط الجوية العربية السعودية
- وزارة البرق والبريد والهاتف
- وزارة الخارجية
- وزارة الشؤون البلدية والقروية
- الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

مع مراعاة أن تكون الاستبانة موجهة في جزء منها إلى طبقة المرءوسين ، والجزء الآخر إلى المديرين أو النظراء في نفس المستوى الإداري .

محددات البحث

يتعين ترجمة النتائج التي سيتم التوصل إليها في هذا البحث بحذر شديد ، وذلك بسبب ندرة الأبحاث في مجال دراسة القوة في المنظمات العامة السعودية وعدم تعميم النتائج خارج إطار عينة البحث ، كذلك تعتبر الفترة التي أجري البحث خلالها (1998 م) أحد

تفويضها للآخرين .

إذاً يمكن رؤية السلطة بأنها أحد جوانب القوة خاصة الجانب الرسمي والقانوني منها ، وقد أشار فيفر (Pfeffer,1981) إلى أن المرء وسين يطيعون قائداهم نتيجة أوامر مصدرها المركز الوظيفي ، وأشار أنه عندما يتطور الفهم الاجتماعي إلى قبول القوة ، عندها تصبح شرعية وتتحول إلى سلطة .

عرف رسيل (Russell,1938) القوة بأنها محصلة التأثير المتعمد ، حيث يملك (أ) قوة أكبر من (ب) ، إذا كان (أ) يحقق كثيراً من التأثير المتعمد ، بينما (ب) يحقق تأثيراً أقل وقد عادل القوة بالتأثير على الأفراد ، وأشار بيرستاد (Bierstad1950) إلى أنها القدرة على توظيف القوة وسريانها ، وليس عملية التوظيف نفسها ، والقدرة على تطبيق القانون وليس عملية التطبيق ذاتها ، إذا فالقوة هي القدرة على إحداث وفرض واقع في الوضع الاجتماعي المحدد ، ولقد أتى لوين (Lewin,1951) بنفس النظرة لمفهوم القوة حينما شبه القوة باحتمال إحداث أثر ينتج عنه استجابة من الفرد ، وعرف مينزبيرج (Mintzberg,1983) القوة بأنها القدرة على التأثير في المخرجات التنظيمية ، أحد المساهمات التي أتى بها وميزها عن الفكر الكلاسيكي هو قبول التأثير الخارجي وعدم اقتصره على الأفراد في خطوط السلطة فقط .

وعرف كاست و كان (Katz & Kahn, 1978) التأثير بأنه التبادل الشخصي الذي له أثاره السلوكية والسيكولوجية فالتأثير بين الأفراد يأتي نتيجة الأفكار ويحدث بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وعرف هنري توسي (TosiRizzo and Carroll, 1986) التأثير بأنه "العملية التي من خلالها يحاول الشخص قاصدا انتزاع الطاعة والإذعان من الآخرين" ، وحتى يكون هناك تأثير لابد من وجود طرفين في حالة تفاعل ، وان هناك علاقة قوية بين القوة والتأثير و ينتج عنها الإذعان أو الطاعة ، وعرف رافن و روبين (Raven & Rubin,1976) التأثير بأنها "قوة الفرد على تشكيل سلوك الآخرين" ، وعرف يولك (Yulk1989) التأثير بأنه عملية التبادل بين الطرفين والذي ينتج عنه تغيير في اتجاهات وقيم وإدراك وسلوك الآخرين .

وعلى الرغم من اختلاف بعض التعريفات ، إلا انها تجمع بين القوة والتأثير ، وفي الواقع إنهما كلمتان مترادفتان (Mintzberg,1983) ، وهذا ماتميل إليه وتأخذ به هذه الدراسة

نظام القوة والتأثير في المنظمات:

قدم سيمون (Simon,1976) العديد من الدراسات عن قبول الموظفين للسلطة في المنظمات ، واستخدم مفهوم "نطاق القبول Zone of Acceptance" لتوضيح هذه الظاهرة ، ولقد أتى لوين (K. Lewin,1951) من قبلة بمفهوم "مجال القوة Power Field" ، حيث عرف مفهوم القوة أنها "احتمال ممارسة التأثير بدرجة معينة على شخص آخر".

وأشار سيمون (Simon,1976) أنه على الرغم من أن القرارات تتخذ في المستويات العليا ، إلا أنها قد تفقد تأثيرها في نشاطات الموظفين ما لم يكن هناك قدر من الاتصال من قبل الإدارة العليا والتفهم والقبول من المستويات الأدنى ، لذلك يجب أن ينظر إلى الطرق والأساليب التي يمكن أن تؤثر في عمليات الإنجاز عن طريق التأثير في

محدداته .

ويبقى هذا البحث محددًا بإدراك وفهم المجهين لإستمارة الاستقصاء ، حيث تعتمد النتائج على قدرة وعفوية أفراد العينة على الإجابة مما قد يؤدي إلى انحياز بعض النتائج الإحصائية ، وهذه مشكلة عامة لكل قياسات الاتجاهات ، إلا أن ذلك لا يمثل مشكلة حقيقية مع القياسات المتطورة ، حيث يدل ارتفاع مقياس المأمونية عن طريق اختبار (Alpha) على مقدار الثقة بهذه القياسات.

الإطار النظري

اصبح موضوع القوة والتأثير يحظى بقدر من الاهتمام والعناية من الباحثين في مجال دراسات التنظيم والتطوير التنظيمي في الآونة الأخيرة ، وذلك لما يمثله من أهمية في الكفاءة والفعالية التنظيمية (Pfeffer,1981) (Mintzberg,1983) والالتزام التنظيمي (Yukl,1989) ، وتندرج أهميته في حاجة المديرين على مختلف مستوياتهم التنظيمية لتحقيق أهداف التنظيم (Wilson,1995) لم تكن العلاقة بين التطوير التنظيمي والقوة على وفاق ، حيث بنيت دراسة التطوير التنظيمي على أسس نموذجية للقيم الإنسانية والتي تبدو أنها كانت معزولة عن عامل القوة. (Greiner & Schein,1988)

لقد بدأت دراسات التطوير التنظيمي في منتصف الثمانينات وبداية التسعينات تتضمن دراسات القوة كاستراتيجية تساعد في عمليات التطوير ، وقد حذر بينين (Bennis,1966) الممارسين لعمليات التطوير التنظيمي من إهمال وإغفال حقيقة القوة في عمليات التغيير ، فعلى الرغم من نجاح بعض أساليب التدخل للتغيير ، إلا أن الكثير من البرامج لم تنجح في تحقيق التطوير المطلوب ، حيث وجد أن هناك سبعة من عشرة برامج تطويرية مصيرها الفشل (Syme,1991) بسبب عدم قدرة القائمين على عملية التطوير في استخدام القوة في برامجهم . (Sandi,1995) ، (Barnard,1938) من هنا تحتاج برامج التطوير التنظيمي الناجحة إلى أكثر من الرغبة الفردية أو الجماعية إلى القوة اللازمة لحدوثه حتى يمكن التغلب على مقاومة التغيير. (Hodson,1995)

السلطة والقوة والتأثير :

تنظر النظرية الكلاسيكية للسلطة Authority ، كنظام رسمي وقانوني ، ولقد عرف هنري فايول H. Fayol السلطة بأنها الحق في إعطاء الأوامر والقوة لانتزاع الطاعة ، وعادة ما ينظر للمنصب كعامل رئيسي في تحديد حجم وقدر السلطة الممنوحة (النمر واخرون،1409هـ) .

ويعتبر ماكس ووبر (Weber,1948) أحد الذين بحثوا في موضوع السلطة في نموذج البيروقراطي ، حيث حدد ثلاثة أسس هي السلطة الكرزمية: وتعني استجابة المرءوسين للقائد نتيجة الاعتقاد بقدراته الخارقة أو المميزة ، والسلطة التقليدية: وتعني إتباع المرءوسين لما هو سائد ومتبع أصلا ، والسلطة القانونية: وهي السلطة غير الشخصية وتعتمد على وصف واجبات ومهام الوظيفة التي حددها النظام .

وقد اعتبر مينزبيرج (Mintzberg,1983) السلطة كأحد جوانب القوة وتنبع من القدرة على عمل الأشياء نتيجة المركز الوظيفي ، فالشخص الذي يملك القوة الشخصية أو النظامية يستطيع

1-2 القوة القسرية : Coercive Power وتقوم على مقدار العقوبات التي يمكن أن يمارسها المدير على الآخرين كالفصل والتجميد مما ينتج عنه الخوف والرغبة من قبل العاملين وبالتالي قبول الأوامر .

1-3 قوة المكافأة : Reward Power تقوم على مدى قدرة المدير على تقديم المكافآت كالترقية أو الحصول على منصب مؤثر ، وشعور الموظف بأنه يمكن أن يستفيد من تلك المزايا .

1-4 قوة المعلومة : Information Power يقوم هذا النوع على وجود قنوات محدده للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية والتي لا يمكن أن تتوافر للغير مما يعطي التأثير المطلوب .

2- القوة الشخصية :

1-2 قوة الخبرة : Expert Power يملك المدير الخبرة والمعرفة اللازمة التي تجعل العاملين يقبلون التعليمات ويقوم بتنفيذها حتى ولو كانت لديهم وجهة نظر مخالفة .

2-2 قوة الإقناع : Persuasiveness يقوم هذا المصدر من القوة على قدرة المدير على إقناع الآخرين بقبول أوامره نتيجة المنطق والمعقولية في طرحه للموضوع .

2-3 القوة المرجعية : Referent Power يقوم هذا النوع على أساس المحبة التي يكنها العاملون لمديرهم وشعورهم بالمتعة للعمل معه وتقبل أوامره .

2-4 القوة الكاريزمية : Charisma يملك هذا النوع من القوة المديرين الذين لديهم القدرة على مخاطبة القيم وبث روح الحماس في العاملين لإنجاز العمل المناط بهم بهمة ونشاط (Carson, et al, 1995). ولقد وجد كل من (French & Raven, 1959) انه كلما كان أساس مصدر القوة راسخا كلما تعاضمت القوة ، ووجدا أن استخدام قوة المكافآت يزيد من القوة المرجعية بين الطرفين وتوصل (Kipinis, 1976) انه ربما تكون القوة القسرية أكثر الأساليب تأثيرا للحصول على قبول الأوامر ، لكنه أضاف أنها تحمل تكاليف كبيرة عند استخدامها .

وفى دراسة لكل من (Kahn, R., et al., 1964) شملت

سلوك الموظفين ، وقد ذهب سيمون إلى أن هناك حدود لقبول العاملين للقرارات الصادرة من السلطة ، لذلك إذا خرجت تلك القرارات عن نطاق القبول فقد ينتج عنها الرفض .

فقبول السلطة يعتمد على كبر ومساحة حدود نطاق القبول التي تعتمد على الحوافز التي يقدمها التنظيم من رواتب ومراكز وظيفية مغرية وما توفره من علاقات وماتتركة من شعور بالفخر والاعتزاز كما يدركه الموظفون أنفسهم ، لذلك من المهم معرفة حدود نطاق القبول الذي لا يقبل فيه الموظفون توجيهات السلطة وكذلك العوامل المؤدية للرفض (Simon, 1976) .

أوضح مينزبيرج (Mintzberg, 1983) انه حتى يتم معرفة السلوك التنظيمي كان من الضروري معرفة من هم المؤثرون ، وما هي الاحتياجات التي يسعى كل فرد لإشباعها في التنظيم ، وكيف يستطيع كل فرد ممارسة القوة في التنظيم وخارجه ، وهناك عدد من الأساليب للتأثير ، والفرد قد يكون جزء من نظام أو أكثر من نظم التأثير.

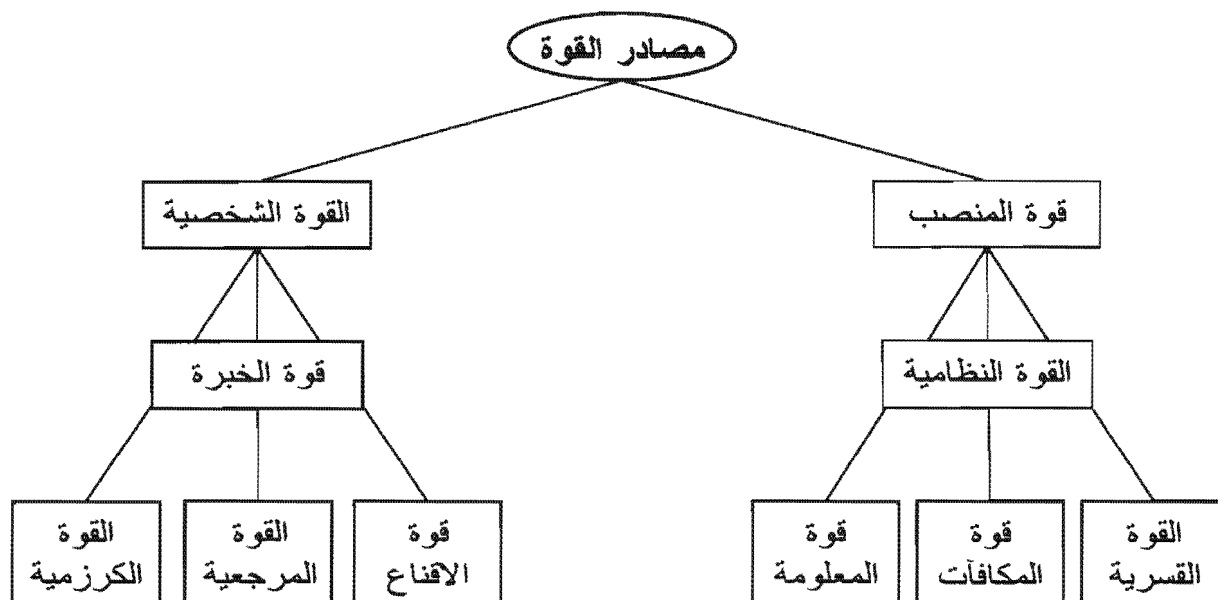
مصادر القوة :

تعتبر دراسات كل من (French & Raven, 1959) من أهم الدراسات في مجال القوة ، حيث توصلوا إلى عدد من مصادر القوة بعد بحوث مكثفة على المجموعات الصغيرة ، وحددوا خمسة مصادر للقوة ، هي القوة المرجعية ، والخبرة ، والمكافآت ، والقسرية ، وأخيرا القوة الشرعية.

من خلال مراجعة أدبيات الفكر التنظيمي يمكننا حصر مصادر القوة في ثمانية تدرج كل أربعة منها تحت مصدرين رئيسيين هما :

1- القوة النابعة من المنصب :

1-1 القوة النظامية : Legitimate Power حيث يملك المدير السلطة الممنوحة له من منصبه لممارسة التأثير المطلوب على العاملين ، وينتج عن ذلك عادة قبول الأفراد للأوامر والتعليمات ، نتيجة الاعتقاد في شرعيتها وقانونيتها .



شكل رقم (1) أنواع ومصادر القوة

وفى بحث (Mechanic, 1962) حول مصادر القوة في المستويات الإدارية الدنيا أوضح انه ليس من غير الطبيعي لهؤلاء العاملين في تلك المستويات الافتراض بان قدراً كبيراً من القوة والتأثير لآياتي من مناصبهم الرسمية المحددة ، كما بين أن القوة لدى هؤلاء في المستويات الدنيا تنبع من الاعتمادية ، فعندما يعتمد شخص على آخر فسيكون تحت تأثيره وسلطته ، فقد يعتمد المدير على مساعدة نتيجة الخبرة التي اكتسبها الأخير مما يجعله يملك قوة الخبرة كوسيلة للتأثير.

البحث الميداني

1-العوامل الديموغرافية :

تم توزيع (600) استمارة استقصاء ، كان عدد الصالح منها للتحليل (312) استمارة ، تمثل (161) مفردة العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين ، وتمثل (151) مفردة العلاقة الأفقية بين النظراء على المستوى الإداري .

إن متوسط أعمار عينة البحث ($M = 38.7$, $SD = 9.4$) ومتوسط المستوى التعليمي ($M = 3.8$, $SD = 1.1$) حيث تتركز على المستوى لجامعي ، ومتوسط المستوى الوظيفي (3.2) بين المرتبتين التاسعة والعاشر ، وبلغ متوسط سنوات الخبرة ($M = 9.6$, $SD = 9.6$) سنة، ويوضح الجدول رقم(1) خصائص عينة البحث.

2-قياسات القوة والالتزام والفعالية :

قام الباحث بصياغة وتصميم استمارة الاستقصاء بالاستعانة بدراسات كل من (French & Revan's, 1959) و (1966) و (Bachman & Slesinger, 1974) و (Student, 1968) و (Thamhain & Gemmill, 1974) ، حيث تم تحديد مصادر القوة من خلال نوعين من القياسات :

(أ) المقياس الوصفي Attribution Measure

حيث يطلب من مفردة العينة أن تحدد درجة الأهمية لكل نوع من أنواع القوة الثمانية في الاستبانة كسبب للتأثير عليه من قبل رئيسه، عندما يطلب منه القيام بعمل ما. ولقياس أهمية كل سؤال من الأسئلة الثمانية كسبب للتأثير ، فقد استخدم النموذج التصنيفي Format Rating بدلا من الأسلوب المصنوعي Ranking Approach ، كما اقترح بواسطة (Podsakoff and Schrisheim, 1985) ، حيث يحدد المقياس أهمية مصادر القوة بالإضافة إلى عدد الحالات ، حيث يبدأ المقياس المدرج بـ (للأهمية الكبيرة في كل الحالات ، وتكراره 5) وينتهي بـ (لا أهمية مطلقا في كل الحالات وتكراره 1)، ولقد حقق هذا المقياس درجة ثبات Reliability Analysis (Alpha) بلغت 82% لكافة عينة البحث 312 ، بينما حققت 72% للعلاقة الراسية لعينة البحث البالغة 161 مفردة ، وما نسبته 85% للعلاقات الأفقية للعينة البالغة 151 مفردة .

(ب) المقياس المدرج:

كمصدر للتأثير كأول يحتوى عل ثمانية مصادر للقوة ، تمثل الأربعة الأول منها ما يسمى بالقوة (النابعة من المنصب) ، وتمثل الأربعة الأخرى ، مصادر القوة النابعة من (الصفات الشخصية) ، حيث تم قياس كل نوع من مصادر القوة على مقياس مدرج ، يبدأ من (دائما ويمثل درجة التكرار 5) وينتهي بـ (مطلقا لا ويمثل بأقل درجة

المشرفين والمستخدمين والمستوى الإداري الأفقي ، حول أربعة من مصادر القوة (القوة النظامية ، قوة المكافآت ، القوة القسرية ، وقوة الخبرة) وجدوا أن المشرفين يميلون إلى استخدام القوة القانونية وقوة المكافآت والقوة القسرية ، كما أن كافة الفئات الثلاثة ، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية ، يميلون إلى استخدام قوة الخبرة للتأثير على الآخرين .

وأكد (Pfeffer, 1981) على "قرار المشاركة" كأحد مصادر القوة ، حيث هناك احتمال وجود القوة لدى المشاركين في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة بسبب التأثير المحتمل على عملية وخطوات عملية اتخاذ القرارات ، وبالتحديد حينما يكون التأثير على الأهداف والقيم الأساسية التي تكون أساس عملية القرار .

وشدد كل من (Kast & Rosenzweig, 1985) على أن المدير الجيد هو الذي يحرص على حصوله على قوة مؤثرة تضمن الأداء التنظيمي ، بمعنى أدق أن المديرين الجيدين هم الذين يدركون القوة الجماعية التي تنبع من المشاركة ، وتزيد من الالتزام والتفاعل الذي يحمل الموظفين على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بحماس

وصنف كل من (Tosi, Rizzo, Carroll, 1986) مصادر القوة إلى مجموعتين رئيسيتين وأشاروا إلى أن أساس قوة المكافأة والقوة القسرية تنظيمي ، بينما قوة الخبرة والقوة الكاريزمية أساسها في الغالب شخصي

جدول رقم (1) خصائص عينة البحث

العوامل الديموغرافية	القيم مصنفة	العدد	النسبة (%)
العمر	أقل من 20	28	9
	20-29	66	21.2
	30-39	110	35.3
	40-49	78	5
	50-60	30	9.6
التعليم	الإبتدائية	4	1.3
	المتوسطة	30	9.6
	الثانوية	75	24
	الجامعة	136	43.6
	الماجستير	48	5.4
الدكتوراة	19	6.1	
المرتبة	أقل من الرابعة	50	16
	5-8	94	30.1
	9-12	112	35.9
	13-15	56	17.9
الخبرة	أقل من خمسة	87	27.9
	5-15	110	35.3
	16-25	83	26.6
	26-35	29	9.3
	36-60	3	1

يوضح الجدول رقم (2) نتائج درجة الثبات Coefficient Alpha Reliability لمفردات العينة المختلفة في هذا البحث كما يأتي :

يتضح من الجدول رقم (2) أن هناك درجة عالية من الثبات والانسجام بين تلك المقاييس ، وان كان المقياس الوصفي لعينة المرءوسين قد حقق اقل المعدلات 72% ، وهذا قد يعود إلى عدم التفريق من قبل المجيبين في هذه الفئة بين مصادر القوة المختلفة .

جدول رقم (2) نتائج درجة الثبات Reliability Coefficients Alpha لقياسات القوة والالتزام والفعالية (%)

العينة	المقياس الوصفي	المقياس المدرج	الالتزام	الكفاءة
كامل العينة	0.82	0.87	0.85	0.85
الرؤوسين	0.72	0.83	0.87	0.83
النظراء	0.85	0.88	0.85	0.84

وقد قاد هذا الاستنتاج إلى عمل تحليل إحصائي للعلاقات بين

المصادر المختلفة عن طريق دراسة الارتباط Correlation بين المصادر المختلفة للقوة فيما يتعلق بالمقياس الوصفي Measure Attribution للتأكد من أن أفراد العينة (المرءوسين والنظراء) يستطيعون التفريق بين المصادر المختلفة للقوة ، ويوضح الجدول رقم (3) تلك العلاقات.

للتكرار 1) ، ولقد حقق هذا المقياس على درجة ثبات على مستوى العينة الكلية بلغت 87% ، بينما بلغت على التوالي 83% لعينة العلاقة الراسية بين المرءوسين ، و 88% لعينة العلاقة الأفقية للنظراء .

كما تم قياس النتائج المترتبة على استخدام أنواع القوة المختلفة على كل من الالتزام وكفاءة المديرين مع مصادر القوة المختلفة كآلاتي : (3) تم قياس العلاقة بين الالتزام ومصادر القوة المختلفة من خلال قياس تأثير مصادر القوة على مدى التزام المجيب بالمهام المكلف بها ، خاصة وان الالتزام مؤشر تقريبي لدوافع الفرد ورغبته في تنفيذ ما أنيط به من واجبات من قبل رئيسه، كما يعتمد الأداء إلى حد كبير على دوافع الفرد والرغبة في الإنجاز . تم التركيز على سؤال مفردة العينة عن نتيجة التأثير لكل مصدر من مصادر القوة على مدى الالتزام من خلال مقياس مدرج يبتدي من (دائما وتكراره 5) وينتهي بـ (مطلقا لا، وتكراره 1) ، حقق هذا المقياس عند تحليل درجة الثبات Reliability analysis (Alpha) على مستوى العينة 85% ، بينما كانت على التوالي 87% بالنسبة لعينة المرءوسين و 85% لعينة النظراء .

(4) تم سؤال مفردات العينة في الاستبانة الرابعة عن مدى كفاءة المديرين بصفة عامة في تنفيذ ما يناط بهم من مهام مقارنة بنوعية القوة المستخدمة ، والتي يحدد فيها المجيب (أكثر المدراء كفاءة، وتكراره 5) وينتهي بـ (أقل المدراء كفاءة، وتكراره 1) ، ولقد حقق هذا المقياس درجة من الثبات بلغت 85% على مستوى العينة الإجمالية ، وبلغت على التوالي 83% لعينة المرءوسين و 84% لعينة النظراء .

جدول رقم (3) الارتباط في المقياس الوصفي لعينة كل من المرءوسين والنظراء

القوة	1	2	3	4	5	6	7	8
النظامية	--	0.20**	0.20**	0.26**	0.16**	0.14*	0.24**	0.25**
القسرية	0.50**	--	-0.01	0.24**	0.11	0.03	0.01	0.10
المكافأة	0.47**	0.34**	--	0.29**	0.16*	0.28**	0.19**	0.31**
المعلومات	0.33**	0.35**	0.50**	--	0.31**	0.42**	0.35**	0.34**
الخبرة	0.42**	0.36**	0.45**	0.52**	--	0.52**	0.34**	0.27**
المرجعية	0.42**	0.45**	0.25**	0.47**	0.55**	--	0.37**	0.43**
الإقناع	0.32*	0.36**	0.33**	0.42**	0.55**	0.71**	--	0.36*
الكرزمية	0.30**	0.31**	0.31**	0.46**	0.46**	0.54**	0.49**	--

P < 0.01** & P < 0.05*

يمكن أن يستنتج من ذلك أن المديرين يتمتعون بتأثير القوة الوظيفية بصورة أكبر من القوة الشخصية ، ولما كان الباحث لا يعلم عن تأثير كل عنصر من العناصر الثمانية كمصدر من مصادر القوة المتاحة للمديرين على مرءوسيهم أو نظرائهم فقد حلت النتائج لكل من القوة الوظيفية والقوة الشخصية على كل من المقياسين الوصفي والمدرج .

وحققت نتائج الاختبار MANOVA للمقياس الوصفي لمجموعة المتغيرات الثمانية درجة معنوية ذات دلالة إحصائية $F(8,302) = 40.3$, $P < 0.01$, وكذلك مجموعة المتغيرات

جدول رقم (5) اختبار مقدار القوة الوظيفية والشخصية (و) المقياس الوصفي ، (م) المقياس المدرج

المتغيرات	Step Down F	DF	Sig. of F
القوة الوظيفية(و)	55.2113	1	0.000
القوة الشخصية(و)	0.0176	1	0.894
القوة الوظيفية(م)	46.3127	1	0.000
القوة الشخصية(م)	0.0511	1	0.821

الثمانية لمصادر القوة على المقياس المدرج .

و يشير اختبار Univariate F test عند مستوى معنوية 1% لكل المقياسين (الوصفي والمدرج) إلى أن المديرين يملكون قوة وظيفية أكبر من القوة الشخصية كما بالجدول رقم (6) ، وهذا يؤكد ماتم التوصل إليه من نتائج في الجدولين (4) و(5) .

وتشير نتائج الجدول رقم (6) بحسب قيمة كل من F و F Squared Eta أن قوة المعلومات والقوة الكرزمية لم يحققا قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية على كل من المقياسين ، كما لم تحقق قوة الإقناع قيمة معنوية على المقياس المدرج .

بينما تشير النتائج أن المديرين يملكون قدراً أكبر من التأثير من خلال (قوة المنصب) وتحديداً قوة المكافأة والقوة النظامية والقوة القسرية على كل من المقياسين ، كما تشير النتائج الإحصائية أن عناصر (قوة الشخصية) المتمثلة في قوة الخبرة والقوة المرجعية قد حققت قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية على كل من المقياسين ، بينما حققت قوة الإقناع تلك القيمة المعنوية فقط على المقياس الوصفي .
و تشير نتائج الجدول رقم (6) أن المديرين يملكون قدراً من القوة على مرءوسيهم بدرجة أكبر من تأثيرهم على نظرائهم في كافة مصادر القوة المتاحة والتي حققت قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية ، وفي كلا المقياسين ، فإن قيمة F Squared Eta كانت أكبر لقوة المنصب منها لقوة الشخصية على كل من المقياسين المدرج والوصفي ، مما يؤكد النتائج الإحصائية السابقة بتوفر قدر أكبر لدى المديرين من قوة المنصب منه لقوة الشخصية .

وهذه النتائج تعني نفي فرضية العدم الأولى والتي تنادي بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين القوة الوظيفية والقوة الشخصية ، كما أن النتائج لا تؤيد فرضيتي العدم الثانية التي لا ترى وجود فروق جوهرية بين مصادر القوة المختلفة المتاحة للمديرين للتأثير على مرءوسيهم ونظرائهم والثالثة التي تقول بعدم وجود فروق جوهرية في الأهمية لمصادر القوة المختلفة كسبب في قبولها

تظهر النتائج الإحصائية لكلا العينتين ، (يمثل الجانب الأيمن عينة النظراء و الأيسر عينة المرءوسين) أن هناك تفاوت في درجة الارتباط بين العناصر المختلفة ، مع وجود ارتباطات أكبر في جانب النظراء ، ويتضح ارتفاع الارتباط بين كل من قوتي الإقناع والمرجعية 0.71 وقوتي الخبرة والإقناع وكذلك الخبرة والمرجعية 0.55 والمعلومات والخبرة 0.52 والقوة القسرية والنظامية 0.50 وبدرجة معنوية ($P < 0.01$) ، بينما تميل درجات الارتباط لعينة المرءوسين للانخفاض بصفة عامة ولم يتحقق ارتباط مرتفع إلا بين قوتي الخبرة والإقناع 0.52 وبين القوة الكرزمية وقوتي الإقناع والمرجعية 0.42 و 0.36 على التوالي .

يتضح أن التفاوت في درجة الارتباط بين عناصر القوة المختلفة في الجدول رقم (3) هو دليل أن المجيبين من أفراد العينة يميزون بين المصادر المختلفة للقوة ، كما يفسر انخفاض درجة الثبات في عينة المرءوسين على المقياس الوصفي 0.72 ويمكن القول من نتائج الجدولين (2) و(3) أن هناك درجة عالية من الثبات Alpha Coefficient لمعظم القياسات لهذا البحث .

النتائج :

لقد تم تقييم وتحليل مقدار القوة المتاحة للمديرين راسياً (على مرءوسيهم) وأفقياً على (نظرائهم) في نفس المستوى الإداري ، وأهمية كل مصدر من مصادر القوة كسبب للتأثير في سلوك الآخرين ، عن طريق استخدام تحليل معاملاً الاختلاف المتعدد للمتباين Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) ، وعن طريق المتوسطات الحسابية (Means) الانحراف المعياري (Standard Deviation) لكل من المرءوسين Subordinate والنظراء Peers باستخدام اختبار Univariate F test .

حلت النتائج الإحصائية أولاً عن طريق القياس المركب لكل من القوة النابعة من المنصب، والقوة الشخصية في كل من المقياسين المشار إليهما (الوصفي Attribution) و(المدرج Scale) ، حيث أظهرت النتائج الإحصائية للأربعة عناصر وجود دلالة إحصائية ذات قيمة معنوية مرتفعة على اختبار $F(1,310) = 18.8$, $P < 0.01$ ، و أظهر اختبار Wilks Lambda test F Univariate F test ، كما في جدول رقم (4) ان المديرين يملكون قدراً أكبر من التأثير في مرءوسيهم من خلال القوة الوظيفية في كلا المقياسين ، بينما كانت النتائج ذات قيمة معنوية اقل فيما يتعلق بالقوة الشخصية.

تشير النتائج الإحصائية باستخدام اختبار Roy. Bargman stepdown F test لقياس مقدار التأثير المتاح للمديرين ، أن القوة الوظيفية قد حققت درجة معنوية ذات دلالة إحصائية على كل من

جدول رقم (4) اختبار F Univeriat (و) المقياس الوصفي ، (م) المقياس المدرج

المتغيرات	F	Sig. of F
القوة الوظيفية(و)	55.2113	0.000
القوة الشخصية(و)	15.4790	0.000
القوة الوظيفية(م)	51.6700	0.000
القوة الشخصية(م)	18.8385	0.000

المقياسين الوصفي والمدرج ، بينما لم تحقق القوة الشخصية أي درجة معنوية ذات دلالة إحصائية كما يوضحها الجدول رقم (5).

جدول رقم (6) مقارنة مصادر القوة راسياً وأفقياً لكل المقياسين الوصفي والمدرج

نوع القوة	رأسياً (المرووسين)		أفقياً (النظراء)		F	n
	M	SD	M	SD		
النظامية						
القوة الوظيفية	3.48	0.43	3.09	0.52	55.2*	0.15
النظامية	4.04	0.66	3.64	0.67	29.6*	0.09
القسرية	1.91	0.71	1.61	0.61	15.8	0.05
المكافأة	3.98	0.76	3.43	0.87	47.3*	0.13
المعلومات	4.01	0.63	3.77	0.65	11.4*	--
قوة الشخصية						
الخبرة	4.46	0.64	4.21	0.68	10.90	0.03
الإقناع	4.46	0.66	4.19	0.78	10.70	0.03
المرجعية	4.47	0.62	4.20	0.69	12.40	0.04
الكرزمية	4.01	0.74	3.85	0.62	4.20	--
المقياس المدرج						
القوة النظامية	3.47	0.52	2.95	0.74	51.7	0.14
النظامية	3.92	0.66	3.26	0.90	55.10	0.15
القسرية	2.07	0.82	1.67	0.80	19.10	0.06
المكافأة	3.95	0.85	3.15	1.12	50.40	0.13
المعلومات	3.96	0.71	3.75	0.88	4.90	--
قوة الشخصية						
الخبرة	4.20	0.77	3.83	0.80	17.60	0.05
الإقناع	4.13	0.76	3.85	0.95	8.50	--
المرجعية	4.32	0.71	3.82	0.90	29.50	0.09
الكرزمية	3.94	0.77	3.74	0.94	4.40	--

تظهر قيمة Eta Squared فقط عندما تكون قيمة F ذات قيمة معنوية. * P < 0.01

والتباين كآلاتي:

وحيث أن القيمة المعنوية لـ F أكبر من مستوى المعنوية 1% و 5% ، فإننا نأخذ بتساوي التباين لكلتا العينتين فيما يتعلق بكفاءة المدير ، ولأن مستوى المعنوية صغير جدا فلا يمكن الجزم بتساوي التباين لكلا العينتين . وبالنسبة لنتائج الالتزام كما يوضحه جدول رقم (8) ، فإنه لا يوجد دليل يدعو للاعتقاد بأن متوسطات العينتين غير متساويتين ، هذا على الرغم من أن الالتزام يظهر أنه يتعلق بالاستجابة الفردية أكثر منه كتقييم مشترك بين الأفراد (الطجم، 1996) . وهذا ما يعطي التبرير باستخدام المقياس المركبة والتحليل على مستوى المجموعة .

وتشير نتائج الجدول رقم (9) للارتباط بين المتغيرات المختلفة لمصادر القوة لكلا المقياسين (الوصفي) و (المدرج) ، وللعينتين (المرووسين) و (النظراء) إلى وجود تفاوت في درجة الارتباط وقيمتها المعنوية بين مقياسي القوة للالتزام والكفاءة . لم تحقق القوة المركبة للقوتين (الوظيفية والشخصية) على

والتجاوب معها من قبل المرووسين والنظراء .

القوة والالتزام وكفاءة المدراء :

تظهر النتائج الإحصائية عن طريق اختبار T-test لكل من الرؤساء المرووسين أن هناك اتجاه معتدل بين العينتين على تحديد مدى كفاءة المدير ، حيث كانت نتيجة اختبار ليفين Leven لمساواة جدول رقم (7) اختبارات T-test للكفاءة.

المتغير	الحالات	M	SD	Se of M
الالتزام المرووسين	161.00	29.18	4.83	0.38
النظراء	151.00	29.83	4.51	0.37

اختلاف المتوسط=2.8455 اختبار Leven لمساواة التباين P = 0.884, F=0.021

التباين	T-value	DF	2 Tall sig	SE of diff
متساوي	5.89	310.00	0.00	483.00
غير متساوي	5.89	306.69	0.00	483.00

الارتباط اكبر بالنسبة لعامل الالتزام منه لعامل الكفاءة . وكانت نتائج الارتباط لمصادر القوة المحددة على اتساق بصفة عامة مع نتائج الارتباط للمصادر المركبة (الوظيفية والشخصية) للتنبؤ بالالتزام والكفاءة ولكلتا العينتين (المرءوسين والنظراء) . وبينما لم تحقق مفردات القوة الوظيفية والقوة الشخصية أية قيمة معنوية على المقياس الوصفي ، فيما عدا قوة الخبرة بارتباط معنوي سالب هو -0.21 ، كانت نتائج الارتباط لكل من مفردات القوة الوظيفية والشخصية على المقياس المدرج ذات قيمة معنوية للالتزام لكل من المرءوسين والنظراء ، وكانت القوة الشخصية ومفرداتها أعلى ارتباطاً من القوة الوظيفية كما أنها أكثر تنبؤاً للالتزام من قبل المرءوسين منه للنظراء .

وقد حققت الارتباطات على المقياس المدرج لكلتا العينتين المرءوسين والنظراء قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية للتنبؤ بالكفاءة فيما عدا القوة القسرية للتنبؤ بالالتزام 0.19 وللکفاءة 0.08 و 0.20 والقوة النظامية للكفاءة 0.12 حيث لم يحقق أي منها قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى $p < 0.01$. وكانت الارتباطات متقاربة للتنبؤ بعامل الكفاءة ولم تظهر

المقياس الوصفي أي ارتباط معنوي مع عوامل الالتزام والكفاءة ، ولكل من المرءوسين والنظراء على حد سواء ، بينما حققت ارتباطاً ذات قيمة معنوية على المقياس المدرج ، وكان الارتباط أكبر على مستوى القوة الشخصية منه على مستوى القوة الوظيفية ، وكذلك درجة

جدول رقم (8) اختبارات T-test للالتزام

المتغير	الحالات	M	SD	Se of M
الالتزام	--	--	--	--
المرءوسين	161.00	31.63	4.18	0.33
النظراء	151.00	28.79	4.35	0.35

اختلاف المتوسط = 0.6415 اختبار Leven لمساواة التباين $F=0.363, P=0.548$ تساوي المتوسطات

التباين	T-value	DF	2-Tail sig	SE of diff
متساوي	-1.21	310.00	0.227	0.530
غير متساوي	--	1.21	310.00	0.226

جدول (9) : الارتباط لمقاييس القوة لكل من الالتزام والكفاءة رأسياً وأفقياً

المتغير	الالتزام		الكفاءة	
	المرءوسين	النظراء	المرءوسين	النظراء
المقياس الوصفي				
القوة الوظيفية	0.11	0.11	-0.02	-0.11
النظامية	0.06	0.18	0.06	-0.05
القسرية	0.10	0.20	-0.02	-0.19
المكافأة	0.03	-0.01	0.03	-0.04
المعلومات	0.08	-0.00	-0.13	-0.11
قوة الشخصية	0.05	0.10	-0.14	0.14
الخبرة	0.01	0.04	-0.13	*-0.21
الإقناع	0.04	0.13	-4.07	-0.10
المرجعية	0.05	0.21	-0.03	-0.13
الكرزمية	0.03	-0.06	-0.16	0.01
المقياس المدرج				
القوة النظامية	0.50*	0.38*	0.33*	0.31*
النظامية	0.21*	0.32*	0.23*	0.12
القسرية	0.21*	0.19	0.08*	0.20
المكافأة	0.48*	0.31*	0.32*	0.30*
المعلومات	0.46*	0.39*	0.30*	0.37*
قوة الشخصية	0.69*	0.37*	0.38*	0.36*
الخبرة	0.50*	0.33*	0.33*	0.22*
الإقناع	0.64*	0.24*	0.30*	0.25*
المرجعية	0.56*	0.35*	0.29*	0.36*
الكرزمية	0.55*	0.36*	0.32*	0.38*

التأثير من القوى السابقة على المرءوسين منه على النظراء ، ولم تحقق قوة المعلومات، والقوة الكرزمية، أي درجة معنوية ذات دلالة إحصائية على أي من مقياسي القوة.

تخالف هذه النتائج بعض الدراسات التي أعطت للقوة المرجعية وقوة الخبرة وزن أكبر من القوة النظامية (Falbe, 1991 and Yukl)، وهذا يفسره اختلاف البيئة الثقافية بين البلدان العربية والغربية، حيث تشير نتائج البحث، إن قوة المكافأة والقوة النظامية والقوة القسرية يبق لها وزن أكبر كمصادر للتأثير في الممارسة العملية اليومية داخل المنظمات العامة السعودية.

إن نتائج هذا البحث تبدو على وفاق مع الافتراض الذي يناهز بان نظام السلطة Authority System يكون عنصراً أساسياً وفعالاً للمنظمات الكبيرة للقيام بوظائفها بكفاءة وفعالية (Bierstadt, 1950)، فالسلطة تقوم على مبدأ الامتياز والتعهد والالتزام والمسؤولية والتي تنبع أساساً من الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، فالسلطة أكثر قبولا وإيسر استخداماً من باقي المصادر الأخرى للقوة والتأثير، لأنها تضمن قدراً من التعاون والاستجابة اللازمة لإنجاز الأعمال.

كما تسهل السلطة الوظيفية من عملية الحصول على قدر من المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات والنشاطات العملية اليومية، لكن يبدو أن المعلومات هي عملة نادرة في الدول النامية بصفة عامة (وهذا ما قد يفسر عدم حصول قوة المعلومات على أي وزن للتأثير في عينة البحث).

القوة والالتزام :

يظهر أن علاقة مصادر القوة بالالتزام والكفاءة يختلف عن أهمية مصادر القوة كسبب لحصول الاستجابة في تنفيذ الأوامر والتعليمات. وقد أظهرت نتائج البحث عن طريق دراسة العلاقات بين المتغيرات على المقياس المدرج Power Scale عن الأهمية النسبية للقوة الشخصية، وبدرجة أكبر من القوة الوظيفية في علاقاتها بالالتزام وكفاءة الأداء، ويمكن تفسير الأهمية النسبية للقوة الشخصية كسبب محتمل للحصول على الالتزام، هو أن الالتزام مفهوم يتعلق بالطبيعة السيكولوجية للفرد ويرتبط بعنصر الولاء والانتماء الذاتي وهو لا يتأتى من الدافع إلى تبادل المكافأة، ولكن من الرغبة في البقاء منسجماً نفسياً عبر حالات ومواقف مختلفة (الطجم، 1996).

وبالنسبة للمصادر المحددة للقوة كسبب محتمل للالتزام يبدو أن قوة الإقناع والقوة المرجعية والقوة الكرزمية تحتل درجة نسبية أهم من المصادر الأخرى كسبب للالتزام من قبل المرءوسين، بينما يظهر أن قوة المعلومات والقوة الكرزمية هي أكثر المصادر المؤدية للالتزام على مستوى النظراء، في حين لم تحقق القوة القسرية أي درجة معنوية ذات دلالة إحصائية كسبب للالتزام على مستوى النظراء.

القوة والكفاءة:

تشير نتائج البحث أن القوة القسرية لم تحقق أي قيمة معنوية لكل من المرءوسين والنظراء كسبب لكفاءة الأداء، بمعنى أن أفراد العينة يرون أن المدير الذي يميل إلى استخدام القوة القسرية، هو أقل المديرين كفاءة، بينما حققت قوة الخبرة، وقوة المكافأة أهمية نسبية لدى المرءوسين كسبب لكفاءة الأداء، أي أن المرءوسين يعتقدون أن المديرين الذين يميلون إلى استخدام قوتي الخبرة والمكافأة هم أكثر

فروقات ذات دلالة إحصائية على مستوى المرءوسين والنظراء، حيث حققت قوة الإقناع وقوة الخبرة ارتباطاً معنوياً مرتفعاً للتنبؤ بالكفاءة على مستوى المرءوسين، بينما حققت قوتي المرجعية والكرزمية على مستوى النظراء. من هنا يمكن القبول بالفرضية القائلة أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من القوة الوظيفية والقوة الشخصية لمفردات العينة موضوع البحث.

النتائج والتوصيات

ركزت معظم البحوث في مجال القوة على نموذج (French & Raven, 1959) لدراسة القوة، وكنيجة لم تستطع تلك البحوث أن تصل إلى نتائج حاسمة ومقنعة حول طبيعة القوة، لأن التركيز ينصب على مفاهيم منفصلة تتعلق بالتأثير أو القوة (Greiner, 1988) أو القيادة (Bass, 1960)، وبالتالي غابت البحوث التكاملية.

لكن الفكر الحديث يتجه نحو دراسة القوة بقدر أكبر من الاهتمام خصوصاً فيما يتعلق بالقياسات وتصميم البحوث (Yulk, 1989) (Podaskoff & Schriesheim, 1985)، حيث حدث تطوير لتلك القياسات، معتمدين على نموذج (French & Raven, 1959) مثل دراسات (Hinkin & Schriesheim, 1989) وقد أضيف عدد من مصادر القوة إلى المصادر الخمسة السابقة، مثل قوة المعلومات وقوة الإقناع والقوة الكرزمية، وتلك المصادر صنفت إلى عاملين (القوة الوظيفية والقوة الشخصية) حيث يندرج تحت كل عامل عدد من مصادر القوة، وقد أيدت نتائج الدراسات التجريبية ارتفاع ومصداقية الأخذ بالقياسات المركبة بدرجة أكبر من الاعتماد على عدد من مصادر القوة المحددة، وهذا ما أظهرته نتائج بحث (Falbe, 1991 & Yukl) التي تؤكد ذلك، حيث كانت نتائج مصداقية القياسات المركبة (الوظيفية والشخصية) مرتفعة للعينتين المرءوسين والنظراء.

القوة الوظيفية والقوة الشخصية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعينة البحث أن المديرين في المنظمات العامة السعودية يملكون قدر أكبر من التأثير من خلال القوة الوظيفية على مرؤسهم وقد أيدت تلك النتائج على مقياسي القوة (الوصفي والمدرج)، ويمكن تفسير ذلك بأنه ينطبق مع طبيعة أعمال المنظمات، حيث التأثير السائد هو سيادة التنظيمات الرسمية بما تحمله من قواعد وتعليمات، وما تحمله من صلاحيات وما تتطلبه من مسؤوليات، ويعود السبب إلى تركيبة القوى العاملة التي أصبحت تميل إلى المهنية والتخصص، وهذا ما أظهرته نتائج مفردات العينة، حيث يشكل حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه ما نسبته 65.1% من مجموعة عينة البحث.

أهمية مصادر القوة:

كما تشير النتائج الإحصائية لعينة البحث أن قوة المكافأة، والقوة النظامية والقوة القسرية، تعتبر أكثر القوى أهمية كسبب للاستجابة من قبل المرءوسين والنظراء لأوامر وتوجيهات المدراء في المنظمات العامة السعودية، ويدخل ضمن تلك القوى أيضاً وبدرجة أقل القوة المرجعية، وقوة الخبرة، (وقوة الإقناع، والتي حققت درجة معنوية على المقياس الوصفي فقط)، ويملك المديرين قدراً أكبر من

على قوة الإقناع والقوة المرجعية والقوة الكرزمية للحصول على التزام المرءوسين ، والتركيز على قوة المعلومات والقوة الكرزمية بالنسبة للنظراء.

(4) على المديرين تجنب اللجوء للقوة القسرية ، حيث يعتقد المرءوسين والنظراء معا (حسب عينة البحث) أن المدير الذي يلجأ إلى ذلك النوع من القوة هو اقل المديرين كفاءة ، بالإضافة لعلاقتها السلبية بالالتزام .

(5) يعتقد المرءوسين أن أكثر المديرين كفاءة هم الذين يلجأون إلى قوة الخبرة وقوة المكافأة، بينما يعتقد النظراء إن أكثر المديرين كفاءة هم الذين يملكون القوة الكرزمية والقوة المرجعية ، لذلك على المرءوسين والمشرفين ملاحظة أنماط التأثير المستخدمة راسيا وأفقيا .

الدراسات المستقبلية :

يظهر أن هناك حاجة ماسة إلى دراسات متعمقة لمفهوم القوة في واقع المنظمات العامة السعودية ، بصفة خاصة ، والدول العربية بصفة عامة ، حيث يتضح ندرة مثل هذه الأبحاث أو انعدامها. فهناك حاجة لتأكيد أو نفي ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ، سواء في تحديد مصادرها وعلاقتها وما يترتب عليها من آثار ، فهناك مجال لأجراء دراسات لمنظمات بعينها أو في قطاعات محددة أو حتى في بعدها الجغرافي. ومن ثم عمل دراسات مقارنة بين تلك المنظمات أو القطاعات أو بين المناطق الجغرافية المختلفة. كما يمكن دراسة الارتباط بين مصادر القوة المختلفة وبين العوامل الديموغرافية. كل ذلك حتى يمكن إيجاد فهم أعمق لطبيعة ظاهرة القوة في المنظمات وتفسيرها والتحكم بها ، خاصة للعاملين في مجال التطوير التنظيمي الأمر الذي يمكن أن يساعد في رسم وإحداث السياسات التطويرية اللازمة للأجهزة الإدارية في الوطن العربي والتغلب على مقاومة التغيير .

المراجع

اولا - المراجع العربية:

الطجم ، عبدالله بن عبدالغني ، (1996). قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الادارية السعودية . المجلة العربية للعلوم الادارية. 4: (1) .
الطجم ، عبدالله و طلق السواط، (1417هـ / 1997م). السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات ، جدة ، دار الافاق.
النمر ، سعود وآخرون ، (1417هـ / 1997م). الادارة لعامة : الأسس والوظائف ، الرياض ، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود.

References:

Alwater, Leanne E., (1995) " The relationship between supervisory power and organizational characteristics "Group & Organization Management, 20: (4) 460-485.
Bachman, J. ,Smith, c. and Slesinger, J., (1966)" An analysis of structural and individual effects " , J. of Personality and Social Psychology, 4:127-136.
Barnard, C., (1938) The Function of the Executives , Cambridge, MA, Harvard Un. Press, 1938.
Bass, B., (1960) Leadership, Psychology, and Organizational Behavior NY, Harper .

المديرين كفاءة .

وحققت كل من القوة الكرزمية وقوة المعلومات والقوة المرجعية أهمية نسبية أعلى لدى النظراء كسبب لكفاءة الأداء ، أي أن أفراد العينة يعتقدون أن المديرين الذين يميلون إلى استخدام القوة الكرزمية وقوة المعلومات والقوة المرجعية مع نظرائهم ، هم الأكثر كفاءة .

وحتى على مستوى مصادر القوة المحددة كسبب في الحصول على الالتزام أو تحقيق الكفاءة ، فإن معظم تلك المصادر للقوة التي تكررت على مستوى النظراء أو المرءوسين كسبب للالتزام أو الكفاءة هي مصادر تندرج تحت القوة الشخصية مما يؤكد صحة النتائج السابقة ، وعلى أهمية عناصر القوة الشخصية خصوصا فيما يتعلق بالجوانب النفسية كمفاهيم الالتزام ، إلا انه يجب ألا نهمل مصادر أخرى للقوة حققت قيمة معنوية للالتزام أو للكفاءة مثل قوة المعلومات التي حققت ارتباط مع الالتزام والكفاءة معا على مستوى النظراء ، وكذلك قوة المكافأة التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام لدى المرءوسين ، وكلتا القوتين (المكافأة والمعلومات) تندرجان تحت القوة الوظيفية .

إن بعض نتائج هذا البحث تتفق مع دراسات كل من (1991 Yukl & Falbe) حول الارتباط بين الكفاءة الإدارية وكل من القوة الكرزمية والقوة المرجعية على مستوى المرءوسين والنظراء ، لكن الاختلاف حول علاقة القوة القسرية التي لم تحقق أي ارتباط سواء على مستوى المرءوسين أو النظراء في هذا البحث ، وربما يعود ذلك إلى الاختلاف الثقافي والنفسي بين مجتمعي الدراسة .

التوصيات:

بناء على ما تقدم من نتائج ، فإن توصيات البحث تتلخص في الآتي:

- (1) تبقي القوة الوظيفية في المنظمات العامة السعودية مصدرا مهما للتأثير ، تحمل معها مبدأ الامتياز والتعهد والالتزام ، وتكتسب أهميتها كسبب للقبول والتجاوب معها راسيا وأفقيا، وعلى المديرين الاهتمام بالقوة الوظيفية كمصدر للتأثير ، لذلك لا بد من وضوح سلطاتهم الوظيفية وممارستها حتى يمكن تحقيق الأهداف التطويرية للتنظيم .
- (2) تحقق قوة المكافأة والقوة النظامية والقوة القسرية تأثيرا راسيا ، بينما تحقق القوة المرجعية وقوة الخبرة تأثيرا أفقيا أكبر. وعلى المديرين اختيار مصدر القوة المناسبة للحصول على الاستجابة المطلوبة .
- (3) على خلاف القوة الوظيفية تلعب القوة الشخصية دورا رئيسيا في عملية الالتزام بمصادرها المختلفة ، لذلك على الرؤساء التركيز

Bierstadt, R. (1950) "An Analysis of Social Power ", American Sociological, Review. 15: 730-738.
Brower, Ralph and Abolafia, M. (1995) "The Structural Embeddedness of Resistance Among Public Manager", Group & Organization Management, 20:149-166.
Carson, Paula Philips; Kerry David; knight, e Leon jr, Roe, C william, (1995) " Power in organization: A look through the TQM lens " Quality Progress, 28: (11) 73-78.
Dahl, R., (1959) "The Concept of Power", Behavioral Science, 2: 201-215.
Falbo, T., (1977), Multidimensional Scaling of Power

- Strategies. *J. of Personality and Social Psychology*, **35**: 537-547.
- French, J. and Raven, B.**, (1959) The bases of Social Power, In D. Cartwright (Ed), *Studies in Social Power*, Ann Arbor: Univ. of Michigan. 426 - 438
- Galbraith, R.** (1977). *Organization Design*, Reading, Mass-Addison Wesley.
- Greiner, L. E and Schein, V.**, (1988). Power and organization development: Mobilizing Power to Implement Change, Reading, Mass addison Wesley.
- Gutierrez, Kenneth A., Kleiner, Brian H.**, (1995). Enhancing personal power in organizations, *Agency Sales Magazine*. **25**: (3) 52-56.
- Hodson, Randy**, (1995). Resistance and power in organizations: Agency, Subjectivity, and the Labour Process *Work & Occupations*. **22**: (3) 364-366.
- Kahn, Robert L. et al.**, (1964). *Organizational Stress: studies in role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kast, F. and Rosenzweig**, (1985). *Organization and Management*, NY: McGraw Hill.
- Katz, D and Kahn**, (1978). *The Social Psychology of Organizations*, N.Y, John wily.
- Kipnis, D., Castell, P.**, (Ed), (1976). Metamorphic Effects of Power, *Journal of Applied Psychology*. **61**:127-135.
- Knights, D. and Willmott, H.** (1989). power and subjectivity at work, *Sociology*, **23**: (4) 558-585.
- Kotter, J. P.**, (1986). Why Power and Influence issues are at the very core of executive work, in *Executive Power*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin Kurt.**, (1951). *Field Theory in Social Science* N. Y: Harper & Brother.
- McGowan, Robert P.**, (1995). Total quality management: Lesson from business and government, *Public productivity & Management Review*. **18**: (4) 321-331.
- Mechanic D.**, (1962). Sources of Power in Lower Participants in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*. **7**: 349- 364.
- Mintzberg, H.**, (1983). *Power in and around Organizations* Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- Pfeffer, Jeffrey**, (1981). *Power in Organization* Boston, Mass.: Pitman Publishing.
- Podsakoff, P. M., C. A. Schriesheim**, (1985). Field student of french and Raven's bases of power, *Psychological Bulletin*. **97**: 378-411.
- Raven B. and Rubin J.**, (1976) *Social Psychology: People in Group*, N.Y. Wiley.
- Russell, Bertrand**, (1938). *Power: Anew Social Analysis*, New York: W. Norton.
- Sandi, Mann.**, (1995). Politics and power in organizations: Why women lose out. *Leadership & Organization Development J.* **16**: (2) 9-15
- Schein, V.**, (1985). *Organization Realities: The Politics of Change in Contemporary-Organization Development*, (ed) D.D.Warrick, Glenview, Ill., Scott Foreman & Co.
- Simon H.**, (1976) *Administrative Behavior*, N. Y., Macmillan.
- Student, K. R.**, (1968). Supervisory influence and work-group performance. *J. of Applied Psychology*. **52**: 188-194.
- Syme, M.**, (1991). Choosing a strategy for Change, *Inside Guide*, pp. 56-57.
- Thamhain, H.J., G. R.Gemmil**, (1974). Influence styles of project managers: Some project performance correlates. *Academy of Management J.* **17**: 216-224.
- Tosi H., Rizzo J. and Carroll, S.**, (1986). *Managing Organizational Behavior*, Marshfield, Ma.: Pitman.
- Weber, Max.** (1948). *Essays in Sociology* London: Routledge and Regan.
- Wexley, K., and Yulk, G.**, (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Homewood, IL: Irwin.
- Wilson, Patricia A.**, (1995). The effects of politics power on the organizational commitment of federal executives *J. of Management*. **21**: (1), 101-118.
- Yukl, G. and Falbe, C.**, (1991). Importance of different Power Sources in Downward and Lateral Relations *Journal of Applied Psychology*. **76**: 416-423.
- Yukl, Gary.** (1989). *Power in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, Gary and Falbe, C.**, (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and lateral Influence Attempts, *J. of Applied Psychology*. **75**: 132-140.

(Received 28/10/2000, in revised form 12/12/2001)