NTU Journal for Administrative and Human Sciences (2026) 6 (2) : 56-76
DOI: https://doi.org/10.56286/VOL.6NO.2

P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259
NTU Journal for Administrative and Human Sciences
Available online at: https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index

The Role of Institutional Capacity in Enhancing Organizational Effectiveness: An Exploratory Study of Selected Tourism Education Institutions in Iraq

Assistant Professor Dr. Madin Abdul Wahab Jabr
Al-Bayan University – College of Business Administration
dr.madyan@albayan.edu.iq

Article Informations

Received: 25-05- 2026
Accepted: 16-06-2026
Published online: 27-06-2026

Corresponding author:
Name: Madin Abdul Wahab Jabr
Affiliation Al-Bayan University – College of Business Administration Email:

Key Words:
OrganizationalPower،
Institutional Effectiveness.

A B S T R A C T

The goal of this research is pretty straightforward: I wanted to find out whether there's a meaningful relationship between organizational strength and how effectively tourism education institutions in Iraq actually perform. More specifically, I was looking at organizational strength as an independent variable and asking — does it genuinely influence institutional effectiveness? And if so, how?

Beyond just answering that question, I wanted to come away with practical recommendations that could help these institutions better embrace and apply both concepts in their day-to-day operations. This isn't just an academic exercise — the subject has real implications for how these institutions serve their communities and deliver on their core mission.

To get there, I used a descriptive analytical approach and focused on the people closest to the action: deans, assistant deans, department heads, and staff working within these institutions. I distributed 82 questionnaires and supplemented those with field interviews to get a richer, more grounded picture of what's actually happening on the ground.

On the analysis side, I leaned on SPSS V.25 and AMOS V.25, using a range of statistical methods — including confirmatory factor analysis, structural equation modeling, path analysis, the Sobel test, Pearson correlation, simple regression, and several descriptive measures like means, standard deviations, and relative importance scores. I wanted to make sure the findings were robust and the hypotheses were properly tested.

And the results? They held up. The data confirmed what I suspected going in — organizational strength does have a direct and significant impact on the effectiveness of tourism education institutions in Iraq. That's not just a theoretical finding; it's something these institutions can and should act on.

©2026 NTU JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE AND HUMAN SCIENCES, NORTHERN TECHNICAL UNIVERSITY.
THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

دور القوة المؤسسية في زيادة فاعلية المؤسسات السياحية
(دراسة استطلاعية لعينة من مؤسسات التعليم السياحي في العراق)

أ.م.د. مدين عبد الوهاب جبر
جامعة البيان الاهلية / كلية إدارة الاعمال
dr.madyan@albayan.edu.iq

المستخلص

يهدف الباحث من خلال البحث الحالي " دور القوة المؤسسية في زيادة فاعلية المؤسسات السياحية" للتحقق من العلاقة بين القوة المؤسسية وتأثيرها كمتغير مستقل في زيادة فاعلية المؤسسات السياحية في مؤسسات التعليم السياحي في العراق، ومحاولة التوصل الى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز ممارسة واعتماد المتغيرين في البحث الحالية، واستنادا إلى أهمية الموضوع لمجتمع البحث وتأثيره الأساسي في نشاطاتهما وخدماتهما واستناداً إلى المنهج الوصفي التحليلي المتبع في هذا البحث، بما في ذلك مجتمع البحث الذي شمل (العمداء والمعاونين ورؤساء الاقسام والعاملين في المؤسسات المبحوثة)، إذ قام الباحث بتوزيع (82) استبانة، فضلاً عن المقابلات الميدانية كأدوات لتعزيز البحث، واعتمد البحث البرنامج الاحصائي (SPSS V.25، AMOS V.25) مع اعتماد الأساليب الإحصائيات الوصفية والاستدلال (اختبار الخطية، واختبار التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي التوكيدي، والنمذجة الهيكلية، والوسط الحسابي ، والنسب المئوية ، والانحراف المعياري ، والاهمية النسبية ، ومعامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط بيرسون ، ومعامل الانحدار البسيط ، وتحليل المسار ، واختبار سوبيل) لاختبار الفرضيات ، وسلط البحث الضوء على استنتاجاته التي أظهرت صحة الفرضيات التي تمثل التأثير المباشر للقوة المؤسسية في زيادة فاعلية مؤسسات التعليم السياحي في العراق.

الكلمات المفتاحية : القوة المؤسسية، الفاعلية المؤسسية, المؤسسات السياحية.

المقدمة

يرتبط نجاح مؤسسات التعليم السياحي حسب ادائها المؤسسي وحسب الموارد البشرية العاملة فيها والقوة المؤسسية التي تمتلكها، فأن توفرت هذه العوامل ستتمكن من الوصول الى نتائج ايجابية في العمل، وفي ضوء ذلك ، فأن الهدف من البحث هو تسليط الضوء على مدى الموارد البشرية العاملة في مؤسسات التعليم السياحي للقوة المؤسسية، وماهو دور ذلك في زيادة فاعلية تلك المؤسسات ، فضلاً عن تسليط الضوء على تطوير العاملين وتنمية قدراتهم والذي سينعكس بالايجاب نحو زيادة قواهم المؤسسية في العمل المؤسسي، وتطوير القدرات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة من أجل المساهمة في زيادة فاعليتها، وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مؤسسات التعليم السياحي، ومن أجل تغطية ما سبق، تضمن البحث اربعة مباحث، الأول متخصص في الإطار النظري للقوة المؤسسية، في حين أن الثاني متخصص في الإطار الفكري للفاعلية المؤسسية، والمبحث الثالث الذي تناول الجانب العملي للبحث، في حين أن المبحث الرابع يتناول أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث .

منهجية البحث

اولاً : مشــكلة البحث : مما لاشــك فيه ان التحديات التي تواجهها العملية التعليمية نتيجة للظروف التي يمر بها بلدنا بصورة عامة والتحديات التي يمر بها التعليم السياحي بصورة خاصة قد ولدت العديد من المخاطر والعوامل السلبية التي انعكست على مخرجات مؤسسات التعليم السياحي في مجالات متنوعة من نشاطاتها، لذا يعد موضوع القوة المؤسسية والفاعلية المؤسسية من الموضوعات المهمة في الادب الاداري المعاصر والتي على الرغم من عدم تناولها في ميادين فكرية مختلفة، لكنه يلاحظ محدودية الدراسات (في حدود اطلاع الباحث) التي تختبر العلاقة بين القوة المؤسسية وزيادة الفاعلية المؤسسية، لذا فأن المشكلة العملية للبحث تتبلور من خلال إمكانية قياس تأثير أبعاد القوة المؤسسية في زيادة الفاعلية المؤسسية لمؤسسات التعليم السياحي، عن طريق الفجوة المعرفية التي تكونت عبر إمكانية قياس تأثير أبعاد القوة المؤسسية في زيادة الفاعلية المؤسسية، فضلاً عن المعايشة الميدانية والمقابلات التي اجراها الباحث قبل توزيع الاستبانة، والتي افضت الى تشخيصهم لمعرفة ضعف الالمام والاهتمام بالقوة المؤسسية، فإنها تمارس بإطارها المحدود كنتيجة لضعف الادراك بمفاهيم واهمية واهداف كل متغير من متغيرات البحث، وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث يمكن معالجتها عن طريق الإجابة على التساؤل الرئيس للبحث وهو (هل هناك تأثير للقوة المؤسسية في مؤسسات التعليم السياحي على زيادة فاعلية تلك المؤسسات؟)، ومن هنا تتبلور عدة تساؤلات يمكن صياغتها على النحو الاتي:

1- ما هي الأسس الفلسفية والمفاهيمية لموضوع (القوة المؤسسية والفاعلية المؤسسية) ومتغيراتها؟

2- ما هو مستوى توافر القوة المؤسسية، وزيادة الفاعلية المؤسسية لمؤسسات التعليم السياحي، وماهي الابعاد الأكثر تطبيقاً وممارسة ؟

3- ما هي العلاقة بين القوة المؤسسية وزيادة الفاعلية المؤسسية، وما هي أبعاد القوة المؤسسية المرتبطة بزيادة الفاعلية المؤسسية؟

ثانيا: اهداف البحث:

1. تقديم فهم نظري معمق لموضوعي القوة المؤسسية والفاعلية المؤسسية للقراء بصورة عامه والعاملين في مؤسسات التعليم السياحي بصورة خاصة.
2. دراسة العلاقة بين ابعاد القوة المؤسسية وزيادة الفاعلية المؤسسية في المؤسسات المبحوثة وتحديد نوعية تلك العلاقة.
3. تطوير نموذج يربط بين المتغيرات والتحقق من مدى مصداقيته عبر الفرضيات الأساسية للبحث.
4. صياغة بعض التوصيات وتقديم عدد من المقترحات التي من الممكن الاستفادة منها اعتماد على ماتوصلت اليه البحث من نتائج.

ثالثاً : أهمية البحث : تتجلى أهمية البحث في المحاور الآتية :

أ. القاء الضوء على درجة امتلاك مجتمع البحث (في مؤسسات التعليم السياحي) قوة تنظيمية للافراد العاملين اللازمة لزيادة الفاعلية المؤسسية.

ب. يُعالج هذا البحث مشاكل واقعية وفعلية تتطلب ايجاد حلول محددة.

ت. فتح البحث ابواب ومجالات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة لتحفيز الباحثين على الخوض فيها من دون التخوف منها.

رابعاً : الفرضيات: تتم صياغة فرضيات البحث الأساسية في ضوء أهدافه ووفقاً للمراجعات النظرية لمتغيراته المستقل والمعتمد وكالاتي :

1/ الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القوة المؤسسية، ومتغير الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة)، وتتفرع عنها المتغيرات الفرعية الاتية:

1-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة الشرعية وزيادة الفاعلية المؤسسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة).

2-1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة القسرية وزيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة).

3-1 توجد علاقة ارتباط ذات بين قوة المكافأة وزيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة).

4-1 توجد علاقة ارتباط ذات بين قوة الخبرة وزيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة).

2/ **الفرضية الرئيسة الثانية** : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقوة المؤسسية (على مستوى أنواعها الفرعية) في زيادة الفاعلية المؤسسية، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

2-1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة الشرعية في زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة).

2-2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقوة القسرية في زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة).

2-3- يوجد تاثير ذو دلالة معنوية لقوة المكافأة في زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة).

2-4- يوجد تاثير ذو دلالة معنوية لقوة الخبرة في زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة).

خامساً : عينة البحث : اعتمد الباحث عينة عمدية قصدية بالتوجه الى الاساتذة فقط في الكليات المبحوثة، بواقع (60) تدريسياً في كلية السياحة /الجامعة المستنصرية وتشكل (57%) من المجتمع الكلي للافراد العاملين في الكلية، و(30) تدريسياً في كلية السياحة/جامعة كربلاء، وتشكل (40%) من المجتمع الكلي للافراد العاملين في الكلية.

سادساً : منهج البحث : تم إعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يتناسب مع التوجهات المستندة الى أستطلاع آراء مجتمع البحث. .

المبحث الأول... الاطار الفكري للقوة المؤسسية

أولا : مفهوم القوة المؤسسية: تُعد القوة المؤسسية سمه تميز المؤسسات المعاصرة، إذ توالت الكثير من الدراسات التطبيقية والنظرية في تقديم مفاهيم وتعاريف مختلفة ومتنوعة للقوة لكونها مؤثرة في تفسير كيفية قيام المنظمات بإدارة أعمالها المتنوعة، إذ عرف قاموس أكسفورد القوة " على أنها السيطرة على مجموعة من الإفراد والأشياء وان الغاية الأساسية من منح القوة هو التحكم والسيطرة على الحياة الخاصة وجعلها أكثر إزعاجا عندما تمتلك القوة من خلال القدرة على فعل ما تريد فعلة"، (Oxford, 2007 : II80)، فالقوة المؤسسية تمثل القدرة والقابلية الكامنة التي يمتلكها المدراء التنفيذيين والقادة الرسميين والمجاميع الرسمية وغير الرسمية، الذين لديهم سلطة التأثير على فرد أو مجموعة أفراد في منظمة الأعمال (Griffin & Moorhead,2014:377)، لذا فهي تمثل الشعور لدى الأفراد في منظمات الأعمال بالسيطرة في ضوء امتلاكهم قدرة التأثير في النتائج (Riasi, 2016:2195)، وذلك لكونها تمثل القدرة والإمكانية في إدارة العاملين والموظفين لتسهيل تحقيق الأهداف المؤسسية (Argon & Dilekci,2016:148).

ثانياً... أهمية القوة المؤسسية: تتمثل أهمية القوة المؤسسية بقدرتها وتأثيرها المباشر في العمليات التي تقوم بها ، وكيفية رسم خططها الاستراتيجية طويلة الآجل وخططها المستقبلية بصورة واضحة المعالم، Moorhead & Griffin, (1995:329)، فضلاً عن ضرورة معالجة المشكلة التي تحدث داخل المنظمة بإيقاف الصراع الذي يحدث بين الأفراد نتيجة لقلة تخصيص الموارد المادية ودور المديرين يكون بحلولهم للمشكلة والتأثير في قرارات التخصيص والموازنة وتوجيهها صوب تحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة والأفراد بتحقيق غايتها (ألجميلي، 2004: 31)، فالخطط الاستراتيجية التي تقوم بها المنظمة والقرارات الإدارية تتم وفقا للمهام المطلوبة وبالتعاون مع الأفراد داخلها، لغرض أحداث التغيرات المهمة والمتلائمة مع وضع وظروف المنظمة وجعلهم أكثر معرفة وتطلع دائم حول الأنشطة التي يؤدونها ولاسيما المهام الموكلة لهم ومدى صعوبتها (Daft, 2010 : 270)، لفهم وأدراك عمل منظمات الأعمال لا بد من قراءة وفهم واستيعاب واقع القوة المؤسسية وكيفية أدارة أعمالها في ظل الظروف البيئية المتغيرة ، ولمعرفة كيف يعمل الأفراد فيها وكيفية امتلاكهم لمصادر القوة وقدرتهم في التأثير على الآخرين وانعكاسه على المنظمة وعلى تنفيذ واجباتهم المنوط بهم، (Manda & Roy, 2012:34)، لذا تقع على عاتق المديرين ومن يمتلكون القوة مساعدة الأفراد العاملين على التكيف داخل بيئة العمل و بدوره سيعكس أشاره ايجابية للبيئة المحيطة، إذ يروى بعض الأفراد صعوبة في التكيف والتأقلم مع تلك التغيرات البيئية الخارجية ومع الحالات التي يواجها الأفراد بصورة طارئة وغير متوقعة و يبرز دور المديرين ودور المنظمة بمساعدتهم من خلال تسهيل تكيفهم وتأقلمهم مع البيئة المتغيرة المضطربة وتحقيق الانسجام الاجتماعي (احمد، 2014 : 30)، وكنتيجة لما تقدم لابد من الاشارة الى أهمية تفعيل القوة المؤسسية في القطاع السياحي من خلال ممارسة أبعاد القوة وصولا للأداء الجيد والمتميز، فغياب القوة أو بدونها يفتقد أي أداء متميز أو فعال، لان القوة المحرك والمسير لأداء المهام في المنظمة وبدونها وغيابها فان أعمال المنظمة لا تنفذ بشكل سليم وضمن الوقت المحدد لها للإنجاز وتصبح أدارتها صعبة ومفككة من الداخل وذات مدى ضيق لاسيما الجانب الرسمي منها، فإذا كان المرؤوسون يعملون وفق رغباتهم وميولهم وبدون سيطرة أو تحكم على أعمالهم، فسيكون مسار أعمالهم باتجاه خاطئ، لذلك فالقوة ترسم خطط السير للأعمال والمهام و محرك لكل من المنظمة والأفراد العاملين وفقاً للخطط والسياسات والبرامج المعدة وصولا للعمل المتميز.

ثالثاً... انواع القوة المؤسسية :

القوة الشرعية: تدعى القوة الرسمية، وتعرف بقوة السلطة و التأثير و(النفوذ) التي تمنح وتمارس من قبل الإداريين، وان استعمالها بإفراط كبير يؤدي لعدم الاقتناع بالوظيفة (Altinkurt & Yilmaz 2012:60)، فقوة الشرعية تشبه بكثير السلطة الرسمية وغالب الأحيان تمنح القوة بحسب الموقع الوظيفي للفرد في المنظمة ويمتلك المديرون والرؤساء السلطة الشرعية على مرؤوسيهم في العمل وتفوض المنظمة الشرعية للأفراد بغية توجيه نشاطات وأعمال الآخرين، Sturm &Antonakis, 2015: 377) .

القوة القسرية: وتتمثل بقوة الإكراه والقهر، فممارسة واستعمال قوة القسر ليس بالضروري أن يؤدي للالتزام بعض الأفراد ولكن عندما تمارس من قبل المديرين بطريقة مهنية وبمهارة في الوقت المناسب سيكون رد فعلها ايجابياً وحسب الموقف الذي يتطلب ذلك ،(Yukl, 2006:153-154)، لذا فهي تتمثل بقدرة التأثير في سلوك الآخرين باستعمال التهديد والعقوبة في أطار تنظيمي، ويمكن ممارسة هذا المصدر من القوة للسيطرة على العاملين داخل المنظمة و التأكد من انسجام أفعالهم وتطابقها مع السياسات والأهداف ،(Merchant, 2013:12)، وهناك اختلاف جوهري في استعمال القوة القسرية من منظمة لأخرى بحسب ظروف وطبيعة أعمالها، فهناك منظمات لا تفضل ممارسة القوة القسرية ألا بحدوث ظرف طارئ أو في حالة الضرورة لأنها تتجنب الآثار الجانبية للغضب الذي ينتاب الأفراد العاملين في المنظمة ويفضي لظهور حالات

الانتقام ، و بالرغم من ذلك ألا أن ممارسة القوة القسرية يكون الردع المناسب لبعض الممارسات اللاأخلاقية من قبل بعض الأفراد الغير منضبطين داخل المنظمة وغير القانونية ومواجهة العصيان(Rozilah, et al, 2015: 339).

قوة المكافأة : وتظهر من خلال ما يلبي وينفذ الأفراد العاملين طلبات رؤسائهم من اجل تحقيق الهدف الذي يطمحون أليه بالحصول على العوائد والمنافع المادية والمعنوية (الرحاحلة ، 2010: 189)، ويشار إليها بالقوة (النفعية) و تقابل القوة القسرية ،(Gerow 2012:77)، واستعمالها للأفراد الذي لديهم القابلية والقدرة للسيطرة على المنافع التي يحصل عليها الآخرون ، إذ يمتلكون قوة المكافأة أو القوة العائدة، وتشير قوة المكافأة الى القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال إعطائهم الأشياء التي يرغبون الحصول عليها بصورة مكافآت مالية كدفع العلاوات والمكافآت غير المالية مثل الشكر والتقدير والترقيات ، ويستطيع المدير ممارسة قوة المكافأة للتأثير والتغير في سلوكيات الآخرين داخل المنظمة طالما أن العاملين يحبون ويقدرون تلك المكافآت والمنافع المادية والغير مادية، إذ يمتلك المديرون السلطة الرسمية التي تعطيهم الحق والقوة في إعطاء وتوزيع تلك المكافآت المالية وغير المالية بحكم المنصب الوظيفي داخل المنظمة Lunenburg, 2012: (3).

قوة الخبرة : وتتمثل بالقدرة على التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين والتأثير المباشر بهم بامتلاك المعارف والخبرة الوظيفية بغض النظر عن الموقع الوظيفي الذي يشغلونه ،إذ أصبحت الحاجة للقوة بتزايد أهمية رأس المال الفكري ورأس المال البشري في المنظمات المعاصرة ،(Drummond 2000:130)، فهي تنتج من خلاصة المعرفة والمهارات التي يمتلكها ويتمتع بها المديرون، مما تجعلهم أكثر قدرة وقابلية في تقديم الكثير من التوجيهات والخيارات الطموحة والمحفزة للعاملين على أساس الخبرة الحقيقية والصحيحة التي تعالج جميع المشكلات وتحقق أفضل النتائج وتخدم جميع العاملين ، (Collins 2001:20)، ولكي يتمكنوا من ممارسة صلاحيات قوة الخبرة بفعالية، فأنهم يحتاجون للتأكد من باقي الأفراد في المنظمة بكونهم على دراية كاملة باهتماماتهم وفهمهم للتحديات الأخلاقية ، وهذا الوعي ينظر الأفراد العاملين للقائد للتوجيه والإرشاد عندما تواجههم خيارات أخلاقية وتنظيمية ، واكتساب قوة الخبرة في مجال الأخلاقيات وتعزيز صورة خبراتهم والمحافظة مصداقية وممارسة القيادة القوية والاحتفاظ بأخر المستجدات لمضي قدما بالتعرف على مخاوفهم وتجنب تهديد احترام الذات للأفراد العاملين (Bhardwaj, 2008: 154)، لذا أصبحت المنظمات في الوقت الحاضر أكثر تعقيدا والسبب يعود للتطور التكنولوجي المتخصص ، فأفراد المنظمة الذين يمتلكون قوة الخبرة في جميع مستويات الهيكل التنظيمي يصبحون أكثر أهمية وفاعلية ،(Lunenburg, 2012:3)

المبحث الثاني : الاطار الفكري للفاعلية المؤسسية:

أولا... مفهوم الفاعلية المؤسسية: هناك اجماع لدى الكتاب والباحثين والمفكرين في ان الفاعلية المؤسسية لا يمكن ان تؤخذ على انها مفهوم مجرد احادي الجانب، بل يجب اخذ العديد من المقاييس المتخصصة، وان الفاعلية المؤسسية يجب ان تهتم بكل الوسائل والغايات، واذا اخذ جانبا واحد ليكون ممثلا للفاعلية فأن العديد من الاشياء والعمليات لم تفهم ولم تؤخذ بنظر الاعتبار (52 : 1995 ، Robbins)، ولان المؤسسة تعمل اشياء عديدة، فأن تجاهلها يجعل فاعليتها ناقصة، كما ان المؤسسات مختلفة واحدة عن الاخرى، لذلك فأن الفاعلية المؤسسية ينبغي لأن تمثل كل وظائفها واداء انشطتها، فهي ليست مفهوماً اتجاهيا مفردا، بل هي القضية التي بموجبها المؤسسة تؤديها طبقا لطاقتها وعملياتها واهدافها (480 : 1995،Narayanan)، فمصطلح الفاعلية مشتق من التأثير (effect) ويستعمل المصطلح في اطار علاقات السبب والنتيجة، مؤكدين وجود ثلاثة مستويات للفاعلية هي (الافراد،الجماعة، المؤسسة)، لذا فإن الفاعلية المؤسسية ماهي الا نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكة داخل المؤسسة في تحقيق الاهداف المؤسسية (Ivancevicn and Mattoson,2002:21)، في حين عرفها آخر بانها الاداء العالي والمستمر بتحقيق الرسالة والاهداف المحددة في

نطاقها(Kushne, 2006:366)، كما عُرفت بأنها درجة الاشباع والرضا واستغلال الفرص وتجنب التهديدات (احمد2007:29).

وقد اشار الباحثون (فريدريك تايلور) و (ماكس فيبر)، و (هربت سايمون) الى ان مفهوم الفاعلية المؤسسية يتحقق من خلال ما يأتي: (العنزي والسعيدي، 2009: 22)

1. وضع اهداف محددة.
2. وضع السلوكيات المتوقعة لافراد المؤسسة عبر الاجراءات الرسمية.
3. المتابعة الدقيقة لتوقعات الاداء.

ثانيا... اهمية الفاعلية المؤسسية: تمثل الفاعلية المؤسسية الجوهر والمركز بالنسبة الى نظرية المؤسسة ، وهي كمصطلح يعد مقبولا في المؤسسة ولكن من الصعب قياسه ، وحتى نتمكن من توضيح اهميتها يمكن تحقيق ذلك من خلال تخصيص مؤشرات للمدراء لغاية الحكم على منظماتها بهيئة مقاييس متعددة (Hellriegel ، 2001 : 650)، فالفاعلية المؤسسية مهمة للمنظمة من اجل تعزيز الوصول الى الاهداف، إذ انها مفتاح المبادرة من اجل النجاح عن طريق الاعتماد على مقياس نهائي للتحقق من نجاح المبادرة (kever and lanaduer، 134: 2004)، ويُشير (يوسف) بأن اهمية الفاعلية المؤسسية للمؤسسة تتجسد من خلال تحقيق الاتي: (يوسف، 2006 :77)

1. التأكد من توافر الخبرات والمهارات والموارد النادرة والقيمة التي تمثل رأس المال البشري .
2. اعتماد التنسيق، وبصورة خلاقة ومبدعة بين الموارد من جهة وخبرات العاملين من جهة اخرى من اجل ابتكار منتجات ، يتم تكيفها حسب حاجات الزبائن المتغيرة.
3. بتحويل الخبرات والمهارات والموارد بشكل فاعل وكفوء الى منتجات نهائية وخدمات مفيدة للمجتمع .

كما أننا هنا يجب التـاكيد على جانب في غاية الأهمية للفاعلية المؤسسية يتمثل في الغموض الذي يكشف مفهوم الفاعلية المؤسسية، ذلك بسبب تباين الاهداف من منظمة الى اخرى، مما ادى الى صعوبة في ايجاد مفهوم محدد وواضح للفاعلية المؤسسية (الملا 2009: 95)، وفي ضوء ذلك تندرج اهمية الفاعلية المؤسسية من خلال ركنين اساسيين هما: (الكردي 2012: 6)

الركن الاول: الهدف وهو (صورة لحالة مستقبلية منشودة ، معروفة بأستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة) ولعل تدني نسبة تحقيق الاهداف ، وبالتالي نسبة تحقيق الفاعلية ، ينجم في المقام الاول عند غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية وعدم وضوح ملامحها وابعادها، او نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، اكثر ما ينجم عن سوء استعمال الموارد، واكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الارادة .

الركن الثاني: وهو (التأثير) ويشير الى معنى ترك الاثر، والاثر يدل على العلامة او الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر ولو انك قبلت كلمة التأثير في خلدك وتأملت مضمونها، في محاولة للوصول الى دلالتها لوجدتها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حال الى اخر، بمعنى ان احداث الاثر يؤدي الى القيام بتغيير وصنع ما قائم الى وضع اخر يختلف عنه ،وبذلك فأن المقصود بالتأثير هو التأثير الايجابي، فهناك افعال لا تترك الا تأثير سلبيا، لكن لا يمكن وضعها بالفاعلية، إذ ان الفاعلية بذاتها ذات مفهوم ايجابي ، وتزداد كلما كان التأثير اعمق، واوسع ، وانفع، واطول، واكثر توافقا مع القيم الجليلة .

ثالثاً... مؤشرات قياس الفاعلية المؤسسية:

تتضمن الفاعلية المؤسسية مجموعة من المؤشرات والعناصر المتفاعلة فيما بينها لتشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والافراد التي تعكس حالة من التداخل فيما بينها داخل الهيكل التنظيمي (بوشمال، 2011: 127) وان هذا التعدد في مؤشرات الفاعلية المؤسسية يخضع الى الاختلاف في اتجاهات وتخصصات المنظرين اليها بأعتمادها الدراسات والبحوث التطبيقية التي اجريت في مختلف انواع المنظمات، وبناءً على ذلك فإن مؤشرات قياس الفاعلية المؤسسية يمكن إدارجها على النحو الآتي:

1/ الأداء الوظيفي: ان موضوع الأداء الوظيفي يعتبر من الموضوعات الاساس في علم السلوك الاداري بصورة عامة والتنظيم الاداري بشكل خاص كونة يعبر عن اهمية تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، فالاداء الوظيفي يمثل الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام ومن ثم يؤشر الى مستوى تحقيق واكمال المهام المكونة للوظيفة الفردية. (محمد، 2001: 210)، فمفهوم الاداء الوظيفي يتعلق بسلوك الفرد والمنظمة على حد سواء وكونه يمثل الناتج لمجموع النشاطات في المنظمة فهو يحتل مكانه خاصة داخل اية منظمة ، و على جميع المستويات بدءا بالفرد فالمنظمة فالدولة, ولذلك يكتسب هذا مفهوم أهميته وجوهريته بالنسبة للمنظمات بشكل عام، حيث يعبر عن القاسم المشترك لاهتمام العلماء في مجال الادارة اذ انه يمثل شمولية وعنصرا محوريا لفروع وحقول المعرفة الادارية جميعها (الربيق، 2004: 58)، بالإضافة الى كونه احد اكثر الابعاد اهمية لمختلف منظمات الاعمال ، اذ يكون وجود المنظمة من عدمه متمحورا حوله (الغالبي واخرون، 2007: 467)، و يتأثر الاداء الوظيفي بمجموعة من العوامل التي ترفع فاعلية اداء العاملين ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (الخطيب، 2008 : 102)

1-العوامل الفنية: والتي تتضمن تقدم التكنولوجيا والمواد الأولية وطرائق واساليب العمل والهيكل التنظيمي.

2-العوامل الانسانية: وتشتمل على القدرة على إدارة العمل بشكل فعال كما تتضمن المعرفة والتعليم والخبرة مضافة الى المهارة والتدريب والقدرة الشخصية، دون اغفال الرغبة في انجاز العمل .

2/ **التطوير التنظيمي**: التطوير التنظيمي هو احد التطبيقات الأساسية للتغير الذي يهدف الى تجديد عمليات المؤسسة وذلك بالتركيز على ثقافة المؤسسة، والهيكل التنظيمي ، والسلوك التنظيمي، والاجراءات وطرق العمل (ادريس ، 2001 : 374)،كما ان المتغيرات والمشكلات التي تحيط بالشركة داخليا وخارجيا تشكل الدافع للمنظمات حتى تطور وتغير في اجزائها ، حيث يكون حل هذه المشكلات والتأقلم مع التغييرات المحيطة نتيجة وحيدة للتغيرات في اجزاء المنظمة وفي أسلوب التفكير الذي تتبعه لمواجهة هذه المشاكل (اسامة 2004 : 88)، إضافة الى ما تقدم فإن فكرة التطوير التنظيمي يمكن تطبيقها على الجهد المخطط الذي بدوره يصب التركيز على التطوير المتكامل أو الجزئي للأنظمة في المؤسسة وذلك ينتج رفعا وتحسينا للفاعلية (ماهر 2007 : 17).

3/ **الرضا الوظيفي**:يُعد الرضا الوظيفي من الموضوعات الأساسية للعاملين في المؤسسات ، فهذه العملية تختص باستمرارية وتغير فاعليتها وبالتالي فإن هذا التأثير يتم التعبير عنه باهتمام المديرين بالرضا الوظيفي بسؤالين : ما هي العوامل التي تجعل الموظفين في حالة الرضا او عدم الرضا بوظائفها ؟ ومالذي يمكن ان يقوم به الموظفون عندما يشعرون بالرضا أو عدم الرضا بوظائفهم؟ ، بالمجمل يعد الرضا الوظيفي مكسبا حقيقيا للمنظمات ، فحينما يكون العاملين راضين بوظائفهم يزداد الاداء ويقل الغياب ودوران العمل (سيزلافي، 1991: 75)، وفي هذا السياق قدم (spector) رؤيته عن مفهوم الرضا الوظيفي على انه مستوى محبة الموظفين لوظائفهم (spector, 2003 : 210), كما ان الرضا الوظيفي يؤثر على رضا الفرد عن وظيفته إذ ان بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد، وهناك اسباب دعت المؤسسات الى الاهتمام بالرضا الوظيفي ومن اهم تلك الاسباب هي: (يوسف، 2009 : 60)

1. ان الارتفاع في درجة الرضا الوظيفي ينتج انخفاضا في معدل غياب الموظفين.

2. ان العاملين الذين يتميزون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي يتمتعون بمعدل رضا اعلى عن أوقات الفراغ الخاصة بهم بالخصوص مع عائلاتهم وكذلك بمعدل رضا اعلى عن حياتهم بشكل عام.
3. ان العاملين يتمتعون بمعدل رضا اعلى يكونون اقل تعرضا للحوادث الناتجة عن العمل.
4. ان المعدل العالي للرضى الوظيفي يؤدي الى ارتفاع المستويات في طموح العاملين في مختلف المؤسسات.
5. وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي ومستويات الانتاج في مواقع العمل فبازدياد معدل الرضا تزداد الانتاجية.
6. بعض الباحثين والخبراء في مجال الإدارة أكدوا وجود علاقة طردية بين المستوى المتوافر للرضا الوظيفي للموظفين وفرص تقدم المؤسسة ونجاحها.

وفي ضوء ما تقدم نستنتج ان الرضا الوظيفي هو توجه ، وهو النتيجة التي يهتم بها معظم المدراء ، كون العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الرضا يميلون اكثر الى اظهار اعمالهم ، ويكون مستوى أدائهم وفرص بقائهم في المؤسسة اعلى من غيرهم (robbinsa and coutler 2012 : 374) ، كما ان الموظفين ذوي الرضا الوظيفي العالي يتمتعون بصحة ذهنية وجسدية اعلى ، ويمكنهم تعلم المهام الجديدة المتعلقة بالعمل بكل سهولة وسرعة ، ويتميزون بعدد اقل من الاخطاء ، ومستوى متدني من الشكوى والتذمر حول العمل والادارة (khanka، 2013 : 106)

المبحث الثالث ... الجانب الميداني للبحث

يهدف المبحث الى إختبار وتحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة في البحث، وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل وابعاده الفرعية في المتغير المعتمد.

أولاً...اختبار علاقات الارتباط للمتغيرات المبحوثة في البحث:

اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القوة المؤسسية، ومتغير الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة)، وكانت نتائج تحليل الارتباط على النحو الآتي:

تشير النتائج في الجدول(1)، على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة حيث سجل الارتباط بين متغير القوة المؤسسية والفاعلية المؤسسية قيمة بلغت (0.532) عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) وهذا يشير الى ان القوة المؤسسية تساهم بشكل جيد في زيادة الفاعلية المؤسسية.

الجدول(1) قيم معامل ارتباط (spearman) بين القوة المؤسسية والفاعلية المؤسسية على مستوى المؤسسات المبحوثة

	القوة المؤسسية	الاداء الوظيفي	التطوير التنظيمي	الرضا الوظيفي	مؤشرات الفاعلية المؤسسية
القوة المؤسسية	1.000	0.446**	0.503**	0.467**	0.532**
الاداء الوظيفي		1.000	0.761**	0.423**	0.900**
التطوير التنظيمي			1.000	0.528**	0.914**
الرضا الوظيفي				1.000	0.681**
مؤشرات الفاعلية المؤسسية					1.000

(*) مستوى معنوية (0.05) (**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

1-1-اختبار الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة الشرعية وزيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة): تدل النتائج في الجدول (2) على عدم وجود وجود علاقة ارتباط معنوية جيدة إذ سجل الارتباط بين

القوة الشرعية وزيادة الفاعلية المؤسسية قيمة بلغت (0.197) وهو ارتباط ضعيف جدا عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) وهذا يشير الى ان القوة الشرعية لاترتبط بصورة مؤثرة وفاعلة في زيادة الفاعلية المؤسسية، وهذا يعود الى ان الفقرات الخاصة بالقوة الشرعية تحتاج الى الكثير من التطوير في الواقع العملي والى دراسة مستفيضة لتطوير القدرات الابداعية لدى الاساتذة مما يخلق قدرات تعليمية متطورة تواكب التطور الحاصل في البلدان المتقدمة، لذلك فان العلاقة كانت من الناحية التطبيقية تحاكي الواقع في الوقت الحالي، فان ذلك لم يؤثر في تحقيق القوة الشرعية بصورة فعالة، ويلاحظ من خلال الجدول نفسه ان علاقة الارتباط بين القوة الشرعية ومع كل من الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي كانتا غير معنوية فقد بلغت قيمهما (0.156 ، 0.165) على التوالي وهي ما تؤكد على ان تكون العلاقة غير معنوية مع مؤشرات الفاعلية المؤسسية .

الجدول(2) قيم معامل ارتباط (spearman) بين القوة الشرعية وزيادة الفاعلية المؤسسية

	القوة الشرعية	الاداء الوظيفي	التطوير التنظيمي	الرضا الوظيفي	مؤشرات الفاعلية المؤسسية
القوة الشرعية	1.000	.156	0.233*	.165	.197
الاداء الوظيفي		1.000	0.761*	0.423*	0.900**
التطوير التنظيمي			1.000	0.528**	0.914**
الرضا الوظيفي				1.000	0.681**
مؤشرات الفاعلية المؤسسية					1.000

(*) مستوى معنوية (0.05) (**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

2-1-اختبار الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة القسرية وتحقيق الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة)، تدل النتائج في الجدول (3) على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة حيث سجل الارتباط بين القوة القسرية وزيادة الفاعلية المؤسسية قيمة بلغت (0.340) عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) وهذا يشير الى ان القوة القسرية تسهم بصورة ملحوظة وفعالة في زيادة الفاعلية المؤسسية .

الجدول (3) قيم معامل ارتباط (spearman) بين القوة القسرية وزيادة الفاعلية المؤسسية

	القوة القسرية	الاداء الوظيفي	التطوير التنظيمي	الرضا الوظيفي	مؤشرات الفاعلية المؤسسية
القوة القسرية	1.000	0.267*	0.323**	0.324**	0.340**
الاداء الوظيفي		1.000	0.761**	0.423**	0.900**
التطوير التنظيمي			1.000	0.528**	0.914**
الرضا الوظيفي				1.000	0.681**
مؤشرات الفاعلية المؤسسية					1.000

(*) مستوى معنوية (0.05) (**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تاثير ذي دلالة معنوية لقوة المكافأة في زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة).

تشير النتائج في الجدول(4) على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة إذ سجل الارتباط بين قوة المكافأة وزيادة الفاعلية المؤسسية بلغ (0.414) عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) وهذا يشير الى ان قوة المكافأة تسهم بصورة ملحوظة وفعالة في زيادة الفاعلية المؤسسية .

الجدول(4) قيم معامل ارتباط (spearman) بين قوة المكافأة و مؤشرات زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى المؤسسات المبحوثة

	قوة المكافأة	الاداء الوظيفي	التطوير التنظيمي	الرضا الوظيفي	مؤشرات الفاعلية المؤسسية
قوة المكافأة	1.000	0.390**	0.365**	0.318**	0.414**
الاداء الوظيفي		1.000	0.761**	0.423**	0.900**
التطوير التنظيمي			1.000	0.528**	0.914**
الرضا الوظيفي				1.000	0.681**
مؤشرات الفاعلية المؤسسية					1.000

(*) مستوى معنوية (0.05) (**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قوة الخبرة وزيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى (المؤسسات المبحوثة)، وتشير النتائج في الجدول(5) على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة اذ سجل الارتباط بين قوة الخبرة وزيادة الفاعلية المؤسسية قيمة بلغت (0.654) وهو ارتباط موجب عالٍ عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) وهذا يشير الى ان قوة الخبرة تسهم بصورة جيدة جيد في زيادة الفاعلية المؤسسية.

الجدول(5) قيم معامل ارتباط (spearman) بين قوة الخبرة ومؤشرات زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى المؤسسات المبحوثة

	قوة الخبرة	الاداء الوظيفي	التطوير التنظيمي	الرضا الوظيفي	مؤشرات الفاعلية المؤسسية
قوة الخبرة	1.000	0.597**	0.591**	0.488**	0.654**
الاداء الوظيفي		1.000	0.761**	0.423**	0.900**
التطوير التنظيمي			1.000	0.528**	0.914**
الرضا الوظيفي				1.000	0.681**
مؤشرات الفاعلية المؤسسية					1.000

(*) مستوى معنوية (0.05) (**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين القوة التنظيمية وزيادة الفاعلية المؤسسية مايأتي:

أظهر متغير القوة المؤسسية على مستوى أنواعها الفرعية علاقات ارتباط جيدة مع إجمالي الفاعلية المؤسسية باستثناء القوة الشرعية وهاذا يعود الى اجابات افراد العينة وطبيعة فهمها وتفعيلها لهذه القوة.

ونتيجة للنتائج التي ظهرت، وبما أن هناك علاقة ارتباط جيدة وذات دلالة معنوية ظهرت بين متغيري القوة المؤسسية بالاجمال والفاعلية المؤسسية، إذ بلغت (**0.532)، وكما موضحة بالجدول (9)، لذلك يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسة الأولى.

ثانياً... إختبار علاقات التأثير للمتغيرات المبحوثة في البحث:

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية "على مستوى أنواعها الفرعية " في زيادة الفاعلية المؤسسية)، باستعمال الإنموذج الخطي اللوغاريتمي الرتبي، ولغرض تحقق ذلك يمكن تناولها كالاتي:

اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها(يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقوة الشرعية في زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى الكليات المبحوثة):

يوضح الجدول(6) نتائج تحليل الانحدار لتاثير القوة الشرعية في المتغير المعتمد زيادة الفاعلية المؤسسية ، ويلاحظ ان هذه القوة لم تحقق تاثيرا معنويا في زيادة الفاعلية المؤسسية ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (1.503) وهي اقل من القيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) وتحت درجة حرية (1,78) وفسر (R2) مانسبته (2%) من مقدار الاسهامات الحاصلة في زيادة الفاعلية المؤسسية ، كما ان قيمة (β) بلغت (o.239) وتشير الى ان التغير الذي يحصل للقوة الشرعية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الفاعلية المؤسسية بمقدار (0.239)، وهي زيادة ضئيلة جدا.

الجدول(6) نتائج تأثير القوة الشرعية في زيادة الفاعلية المؤسسية في المؤسسات المبحوثة باستعمال النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
القوة الشرعية	تحقيق الفاعلية المؤسسية	2.669	0.239	%2	1.503	لايوجد تاثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,78) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,78) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها(يوجد تاثير ذي دلالة معنوية القوة القسرية في زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى المؤسسات المبحوثة): يشير الجدول(7) الى نتائج تحليل الانحدار لتاثير القوة القسرية في المتغير المعتمد زيادة الفاعلية المؤسسية ، ويلاحظ ان القوة حققت تاثيرا معنويا في زيادة الفاعلية المؤسسية ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (9.878) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) وتحت درجة حرية (1,78) وفسر (R2) مانسبته (11%) من مقدار الاسهامات الحاصلة في زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة، كما ان قيمة (β) بلغت (0.400) وتشير الى ان التغير الذي يحصل للقوة القسرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة بمقدار (0.400) .

الجدول(7) نتائج تأثير القوة القسرية في زيادة الفاعلية المؤسسية باستعمال النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
القوة القسرية	تحقيق الفاعلية المؤسسية	2.168	0.400	%11	9.878	يوجد تاثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,78) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,78) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يوجد تاثير ذي دلالة معنوية قوة المكافأة في تحقيق الفاعلية المؤسسية على مستوى المؤسسات المبحوثة): يوضح الجدول(8) نتائج تحليل الانحدار لتاثير قوة المكافأة في المتغير المعتمد زيادة الفاعلية

المؤسسية في المؤسسات المبحوثة ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تاثيرا معنويا في زيادة الفاعلية المؤسسية ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (14.870) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) وتحت درجة حرية (1,78) وفسر (R2) مانسبته (16%) من مقدار الاسهامات الحاصلة في زيادة الفاعلية المؤسسية في المؤسسات المبحوثة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.522) وتشير الى ان التغير الذي يحصل لقوة المكافأة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة بمقدار (0.522)

الجدول(8) نتائج تأثير قوة المكافأة في زيادة الفاعلية المؤسسية باستتعمال النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
قوة المكافأة	تحقيق الفاعلية المؤسسية	1.524	0.522	%16	14.780	يوجد تاثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,78) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,78) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها(يوجد تاثير ذي دلالة معنوية لقوة الخبرة في زيادة الفاعلية المؤسسية على مستوى المؤسسات المبحوثة): يوضح الجدول(9) نتائج تحليل الانحدار لتاثير قوة الخبرة في المتغير المعتمد زيادة الفاعلية المؤسسية في المؤسسات المبحوثة ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تاثيرا معنويا في زيادة الفاعلية المؤسسية ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (54.869) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) وتحت درجة حرية (1,78) وفسر (R2) مانسبته (41%) من مقدار الاسهامات الحاصلة في زيادة الفاعلية المؤسسية للكليات المبحوثة، كما ان قيمة (β) بلغت (0.776) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في قوة الخبرة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة بمقدار (0.776).

الجدول (9) نتائج تأثير قوة الخبرة في زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة باستعمال النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
قوة الخبرة	تحقيق الفاعلية المؤسسية	0.460	0.776	%41	54.869	يوجد تاثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,78) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,78) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

علاقة تأثير القوة التنظيمية (على المستوى الاجمالي) في زيادة الفاعلية المؤسسية: يوضح الجدول(10) نتائج تحليل الانحدار لتاثير متغير القوة التنظيمية في المتغير المعتمد زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة، ويلاحظ ان هذا المتغير حقق تاثيرا معنويا في زيادة الفاعلية المؤسسية، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (33.695) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05)وتحت درجة حرية (1,78) وفسر (R2) مانسبته (30%) من مقدار الاسهامات الحاصلة في زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة ، كما ان قيمة (β) بلغت (1.008) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بمتغير القوة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة بمقدار (1.008)

الجدول (10) نتائج تأثير القوة التنظيمية في زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة باستعمال النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
القوة التنظيمية	تحقيق الفاعلية المؤسسية	-0.572	1.008	%30	33.695	يوجد تاثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,78) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,78) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال نتائج تحليل علاقة تأثير القوة التنظيمية (بالاجمال وعلى مستوى أنواعها الفرعية) في زيادة الفاعلية المؤسسية للمؤسسات المبحوثة يتضح إن جميع النماذج الخطية اللوغاريتمية الرتبية قد حققت تأثيراً ذي دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05) باستثناء القوة الشرعية وكما موضح في الجداول السالفة الذكر، وبهذا فإن العلاقة التأثيرية كانت معنوية، وهذا يؤيد قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً... الاستنتاجات

1. في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات المستخلصة من عينة البحث، ومن خلال اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية، توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات التي تُبيّن طبيعة العلاقة بين القوة المؤسسية وزيادة الفاعلية المؤسسية في مؤسسات التعليم السياحي في العراق، كما يأتي:
2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القوة المؤسسية والفاعلية المؤسسية، ما يعكس أهمية القوة المؤسسية كأداة إدارية فعالة في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية السياحية.
3. تبين أن قوة الخبرة تمثل أعلى درجات التأثير في زيادة الفاعلية المؤسسية، مما يدل على أن امتلاك القادة والعاملين لمعارف متخصصة وخبرات وظيفية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي.
4. جاءت قوة المكافأة في المرتبة الثانية من حيث التأثير، ما يشير إلى فاعليتها في تحفيز العاملين وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والرضا.
5. لوحظ وجود تأثير متوسط لقوة القسر في تعزيز الفاعلية المؤسسية، مما يدل على إمكانية استخدامها بشكل محدود ومهني لضبط السلوك التنظيمي دون المساس بالأداء العام للمؤسسة.
6. لم تظهر القوة الشرعية تأثيراً معنوياً في تحقيق الفاعلية المؤسسية، مما يعكس قصوراً في تفعيل السلطة الرسمية أو ضعف إدراك العاملين لدورها، وهو ما يتطلب إعادة النظر في ممارسات القيادة الرسمية.
7. أظهرت النتائج أن مؤشرات الفاعلية المؤسسية (الأداء الوظيفي، والتطوير التنظيمي، والرضا الوظيفي) تأثرت بنسب متفاوتة بأبعاد القوة المؤسسية، وكانت أكثر ارتباطًا بقوة الخبرة وقوة المكافأة.

ثانياً...المقترحات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج واستنتاجات، يوصي الباحث بما يأتي:

1. التأكيد على تنمية قوة الخبرة لدى القادة والعاملين في مؤسسات التعليم السياحي، من خلال تطوير برامج التدريب المستمر، وتحديث المعرفة والمهارات بما يواكب المستجدات في القطاع السياحي.

2. التأكيد على تعزيز أنظمة المكافأة والتحفيز داخل المؤسسات التعليمية، بحيث تشمل حوافز مالية ومعنوية عادلة وشفافة، لتشجيع الأداء المتميز وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.
3. استخدام القوة القسرية بشكل مدروس ومهني عند الضرورة، مع وضع ضوابط مؤسسية لمنع الإفراط أو الاستخدام غير المشروع، بما يضمن ضبط النظام الداخلي دون خلق بيئة عمل سلبية.
4. التأكيد على إعادة تفعيل القوة الشرعية بصورة أكثر فاعلية من خلال تطوير قدرات القيادات الإدارية على ممارسة السلطة الرسمية بطريقة متوازنة ومقبولة تنظيميًا، ترتكز على العدالة والموضوعية والتمكين المؤسسي.
5. التركيز على قياس مؤشرات الفاعلية المؤسسية بشكل دوري واعتمادها كأداة لتقييم الأداء المؤسسي وتوجيه القرارات الإدارية، مع الاهتمام بعوامل الأداء والتطوير والرضا المهني.
6. اقتراح إجراء دراسات مستقبلية لتشمل مؤسسات تعليمية سياحية أخرى أو قطاعات خدمية مماثلة في السياحة أو التعليم، بهدف تعميم النتائج وتوسيع قاعدة المعرفة حول تأثير القوة المؤسسية في السياقات المختلفة.

المصادر

المصادر العربية :

1. الرحاحلة، عماد. (2010). إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي. دار الشروق، عمان.
2. أحمد، ع. (2014). أثر التغيرات البيئية على الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
3. العنزي، خ.، والسعيدي، ع. (2009). إدارة الأداء المؤسسي. دار الصفاء، عمان.
4. .يوسف، س. (2006). إدارة المنظمات الحديثة. دار الثقافة، الأردن.
5. .يوسف، س. (2009). الرضا الوظيفي وأثره في الأداء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
6. .الملا، ن. (2009). فاعلية المؤسسات التعليمية. مجلة جامعة البصرة.
7. .الكردي، ر. (2012). الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الحكومية. دار جرير، عمان.
8. الجميلي، سعد. (2004). الإدارة الحديثة بين النظرية والتطبيق. دار المسيرة، عمان.
9. .بوشمال، أ. (2011). أبعاد الفاعلية المؤسسية. مجلة دراسات إدارية، جامعة الجزائر.
10. .محمد، س. (2001). الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
11. .الربيق، ج. (2004). مفاهيم في الأداء التنظيمي. دار الصفاء للنشر.
12. الخطيب، م. (2008). السلوك التنظيمي. دار وائل للنشر، عمان.
13. .إدريس، س. (2001). التطوير الإداري وأثره في رفع كفاءة المؤسسات. دار الحامد.
14. أسامة، م. (2004). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار الفكر العربي.
15. .ماهر، ن. (2007). مدخل في التطوير التنظيمي. دار الفكر، عمان.
16. أبو سمرة ، حازم خميس (2017) : دور الخصائص الريادية يف تحسين مستوى الاداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة " ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا / جامعـة الاقصـى ، غزة – فلسطين .
17. أمين ، عبدلي محمد و محمد ، فارس (2022) : ضغوط العمل وأثرها على اندماج العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال وحدة – تبسة ، رسالة ماجستير ، جامعة العربي التبسي –تبسة / كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر .

18. خلفة ، هدى (2020) : العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية) ، رسالة ماجستير ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة / كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر
19. عبد الرحمن ، معالي عباس الشريف (2018) : إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي – الدور المعدل للثقافة المؤسسية ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .
20. عريقات ، منال راضي (2010) : دور التكنولوجيا في تعزيز الرضا والاندماج الوظيفي - حالة تطبيقية في كل من "شركة الاتصالات الفلسطينية الأرضية بالتل- شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال" ، رسالة ماجستير ، معهد الادارة والاقتصاد- جامعة القدس ، فلسطين .
21. مرجاح، زهراء غانم، (2014)،" انعكاس مرونة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بتوسيط التشارك المعرفي بحث تجريبي تحليلي في الشركات التابعة لوزارة الإسكان والإعمار والبلديات العامة"، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد قسم الإدارة العامة، بغداد. العراق.
22. أمهنى ، نجوى رمضان (2021) : التخطيط االستراتيجي وأثره على أألداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت ، ISBN: 978-9959-9703-0-5 .
23. المبيضين، محمد ذيب ، (2013) : فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن ، لمجلة الاردنية فى إدارة الاعمال ، مجلد (9) ، عدد(4)
24. مرسي ، مرفت محمد السعيد (2013) : أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط — "دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق " ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد (9) ، العدد (1) .
25. محمد ، سعدعبد و عايد ، علي حسين (2020) : الاندماج الوظيفي لدى موظفي مدينة الديوانية ، مجلة جامعة الكوفة ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، العراق .

المصادر الاجنبية

1. Oxford Dictionary. (2007). Oxford English Dictionary. Oxford University Press.
2. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). Organizational Behavior: Managing People and Organizations (11th ed.). Cengage Learning.
3. Riasi, A. (2016). Analyzing the Impact of Organizational Power on Performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2195.
4. Argon, T., & Dilekci, A. (2016). Organizational Power in Institutions. International Journal of Human Sciences, 13(1), 148.
5. Moorhead, G., & Griffin, R. (1995). Organizational Behavior. South-Western College Publishing.
6. Daft, R. L. (2010). Organization Theory and Design. South-Western College Pub.
7. Manda, D. K., & Roy, A. (2012). Strategic Power in Modern Organizations. Business Horizons, 34.

8. Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2012). The Relationship Between Power Sources and Organizational Trust. Journal of Management, 60.
9. Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal Power and Leadership. Leadership Quarterly, 26(3), 377.
10. Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations (6th ed.). Pearson Education.
11. Merchant, K. A. (2013). Modern Management Control Systems. Pearson Education.
12. 14. Rozilah, K., et al. (2015). Coercive Power and Its Implications. Journal of Applied Management Science, 339.
13. Gerow, J. (2012). Understanding Organizational Behavior. Routledge.
14. Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. International Journal of Management, Business, and Administration, 15(1), 3–5.
15. Drummond, H. (2000). Effective Management: A Personal Skills Approach. Oxford University Press.
16. Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap. Harper Business.
17. Bhardwaj, A. (2008). Leadership and Ethical Dimensions in Organizational Power. Journal of Business Ethics, 154.
18. . Khanka, S. S. (2013). Organizational Behavior. S. Chand & Company Ltd.
19. Ahmed ،M. (2007). مدخل معاصر في إدارة الموارد البشرية. دار صفاء، الأردن.
20. Narayanan, V. K. (1995). Organizational Effectiveness and Strategic Change. Journal of Management Studies, 32(4), 480.
21. Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2002). Organizational Behavior and Management. McGraw-Hill.
22. Kushner, J. A. (2006). Institutional Effectiveness and Planning. Jossey-Bass.
23. hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). Organizational Behavior (9th ed.). South-Western.
24. kever, M., & lanaduer, J. (2004). Institutional Success and Effectiveness. Public Administration Review, 134.
25. ،يزلافيB. (1991). Organizational Psychology. Houghton Mifflin.
26. spector, P. E. (2003). Industrial and Organizational Psychology. John Wiley & Sons.
27. Robbinsa, S. P., & Coulter, M. (2012). Management (11th ed.). Pearson Education.
28. hamad ، lanja hoshang (2018) : the impact of quality of work life on employees` job performance، thesis ، university of kurdistan – hewlér ،iraq.

29. Abdul Rahim، Abdul Rahman & Alwi Shabudin& Aizzat Mohd Nasurdin، (2012)، Effects of Job Characteristics on Counterproductive Work Behavior Among Production Employees: Malaysian Experience، International Journal of Business and Development Studies Vol. (4)، No.(1) ، P.p.(123-145).
30. Ahmed A. S. A. ، Taha M.M. & Ali F.E. (2022) : Strategic Planning and Its Impact on Achieving Integration In Job Satisfaction for Workers in Hotels in Northern Iraq، Journal of International Business Research، VOL.21، No.(6)،P.p (1-9).
31. Akca، Meltem، (2017)، The Impact of Working Conditions on Contextual Performance of Air Traffic Controllers، RESEARCH JOURNAL OF POLITICS، ECONOMICS AND MANAGEMENT ،January 2017، Vol(5)، Issue(1) .
32. Aryania، Rita & Widodo، Widodo، (2020)، Exploring the effect of employability and job characteristics on contextual performance: Mediating by organizational commitment، Contents lists available at Gr owing Science Management Science Letters ،homepage: www.GrowingScience.com/msl.
33. Bennett، R. J &. Robinson، S. L.، (1995): A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study، Academy of Management Journal،VOL. (38) ، P.p (555–572).
34. Budhiana J. ، Dewi R. & Fatmala S.D.(2022) : Job Satisfaction Analysis of Nurses Using Science and Cano Integration ، Jurnal Keperawatan Komprehensif ، Vol. (8) ، No.(4) ، P.p (508-517).
35. Edwards، Bryan& Suzanne T. Bell ، Winfred Arthur، Jr. and Arlette D. Decuir، (2008)، Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance، The Authors. Journal compilation، APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW، VOL.(57) ، NO. (3)، P.p (441–465).
36. JONES، DAVID، (2009): Getting even with one's supervisor and one's organization: relationships among types of injustice، desires for revenge، and counterproductive work behaviors"، Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.vol.(30) ،P.p(525–542).
37. KAHN.W.A. (1990) : Psychological conditions of personal engagment and disengagment at work ، a cademy of management journal ،vol.(33) ، No.(4) ، P.p (692-724) .
38. Kalagy ، Tehila (2022) : diversity management in the integration of minorities in the job market، International Journal of Sociology and Social Policy .

39. KALE، Emine، (2020): Self-Monitoring and Contextual Performance: The Mediating Role of Self Esteem، Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi .
40. Ling، Foo Choi ، (2020)، Employee Contextual Performance، Social Intelligence، Spiritual Intelligence: A quantitative study in Malaysia" ، International Journal of Psychosocial Rehabilitation ، Vol. (24I2) .
41. Novayanti1 ، sari f.p. ، tarmizi a. & fatmayati a. (2023) : uppb institutional performance analysis on rubber trading system in south sumatera ، international journal of social science (ijss) ،vol.(2) ، issue.(5) ، p.p(2107-2114).
42. Nurgaleeva ، Larisa (2015) : Cognitive integration as the dynamic aspect of modern educational practices ، International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences ،vol. (166) ، P.p (446 – 450).
43. MacLane، Charles& Walmsley، Philip، (2010):Reducing counterproductive work behavior through employee selection، Journal of Human Resource Management Review، vol.(20) ،P.p (62–72) .
44. Okonkwo، ebiringa، asiegbu، okonkwo، okoroji، & okoye، (2023): effects of exchange rate on job creation in nigeria ، finance & accounting research journal ، vol.(5) ، issue (2)، p.p (29-43) .
45. Palenzuela، Patricia& Naira Delgado، and José A. Rodríguez، (2019)، Exploring the Relationship between Contextual Performance and Burnout in Healthcare Professionals، Journal of Work and Organizational Psychology ،vol.(35) ،no. (2)، P.p(115-121).
46. Pounder ، James (1999) : Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept? ، Institutional performance in higher education ، Quality Assurance in Education ، Vol.(7) ، No.(3) ،P.p(156-163).
47. Reilly، Richard R، (2012) : Managing Contextual Performance، this page was uploaded by Zvi H Aronson .
48. Riyanto S. ، Handiman N.T. ، Gultom M. ، Gunawan A. ، Putra J.M. & Budiyanto N. (2023) : Increasing Job Satisfaction، Organizational Commitment and the Requirement for Competence and Training ، Emerging Science Journal ، Vol. (7)، No. (2) ، P.p (520-537).
49. Salman f. & Obeed H.A.(2021) : The quality of institutional performance according to the entrepreneurial management Applied research in the Municipality of Baghdad

‹ Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. (27) ‹ No. (2) ‹P.p (6709 – 6730) .

50. Şahina‹ safiye& yozgat‹ uğur‹ (2017) : evaluation of task and contextual performance: a multitrait-multimethod approach‹ 6th international conference on leadership‹ technology‹ innovation and business management ‹antalya‹ turkey.
51. Shibru .S. ‹ Bibiso M. & Ousman K. (2017) : Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University ‹ Journal of Education and Practice ‹ Vol.(8) ‹ No.(7) ‹ P.p (60-66) .
52. Sulistiawan‹ J.; Moslehpour‹ M.; Lin‹ P.-K.(2022) : Linking Passion for Work and Emotional Exhaustion in Indonesian Firefighters: The Role of Work–Family Conflict. Int. J. Environ. Res. Public Health‹ VOL. (19)‹NO.(14629).
53. Sonnentag‹ Sabine& Judith Volmer and Anne Spychala ‹(2010) : Job Performance‹ First publ. in: Micro approaches (Sage handbook of organizational behavior ‹ ed. by Julian Barling‹ vol.(1) .
54. Viswesvaran‹ chockalingam& deniz s. Ones‹ (2000) : perspectives on models of job performance'‹ international journal of selection and assessment‹ vol.(8) ‹ no(4) .
55. Zhu g. ‹ chen y. & wang s.(2022) : graph-community-enabled personalized course-job recommendations with cross-domain data integration ‹ sustainability 2022‹vol.(14) ‹n.(7439) ‹ p.p.(1-16) .
56. Chini G‹ Fiori L‹ Tatarelli A‹ Varrecchia T‹ Draicchio F and Ranavolo A (2022) : Indexes for motor performance assessment in job integration/reintegration of people with neuromuscular disorders: A systematic review ‹ Front. Neurol. (13:968818).
57. Chtouris‹ S. (2016): Labor integration processes and Job embeddedness of young people and the role of social factors in the current Greek economic crisis ‹ (European Social Fund – ESF).
58. Dias A.L. ‹ Pereira L.F. ‹ Costa R.L. & Gonçalves R.H.(2021) : Job Integration and Motivation of Foreigners Workers ‹ International Journal of Work Organisation and Emotion ‹ P.p(1-28) .
59. Hunthausen‹ John‹ (2000) : Predictors of Task and Contextual Performance: Frame-of-Reference Effects and Applicant Reaction Effects on Selection System Validity‹ Portland State University‹ Dissertations and Theses. Paper 3265. https://doi.org/10.15760/etd.3257.

60. Ma S. ، Xuan S. & Liang Y. (2022) : Analysis Model of Human Resource Cross-Media Fusion Based on Deep Neural Network ، Computational Intelligence and Neuroscience Vol. (2022) ، P.p (1-10).