

ورقة بحثية بعنوان:

القوة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي

أ. امباركة محمد سالم الشهوبي - محاضر - إدارة أعمال

عميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة خليج السدرة - بن جواد TI: kwktshwb@gmail.com

0914008569

الملخص

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على القوة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي، حيث يعد التميز التنظيمي من المفاهيم المهمة التي تهتم بمقومات المنظمة من أجل تحقيق رؤيتها، وغايتها، وقيمها الاستراتيجية، والمنظمات المتميز تعتبر التميز أسلوب حياة تنتهجه بفلسفة إدارية تسعى الى تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة بكفاءة وفاعلية، ويمكن لقادة المؤسسات تحقيق التميز لمنظمتهم من خلال التوظيف الإيجابي للقوة التنظيمية. وقد تم اتباع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول الى هدف الدراسة فقد تم استخدام قائمة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين بالقطاع العام بمدينة سرت، وقد توصل البحث الى مجموعة نتائج أهمها أن هناك أثر للقوة التنظيمية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي .

كما بينت النتائج وحسب رأي عينة الدراسة أن البعد الأكثر تأثير من أبعاد القوة التنظيمية في تحقيق التميز هو بعد قوة المكافأة، ثم يليه بعد القوة المرجعية للمدير، وأن قوة الخبرة تأتي في المرتبة الأخيرة كبعد مؤثر في تحقيق التميز. ومن خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة فقد اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات التي من وجهة نظرها يمكن للمنظمات المبحوثة الاستفادة منها في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين بأن تعزز نظام المكافآت ليها وتعمل على تطويره بشكل مستمر لأنه من الدعائم الرئيسية في تحقيق التميز بها، كذلك تنبه الإدارة الى أن المدير من يتقلد المناصب الإدارية بهذه المنظمات يجب أن يكون على درجة من الكفاءة والتعليم لأنه يعتبر بمثابة المرجعية الأولى للعاملين لوصولهم لدرجة التميز.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية - القوة الرسمية - قوة المكافأة - قوة المعلومات - قوة الخبرة - القوة المرجعية - التميز التنظيمي .

المقدمة

تشهد المنظمات العالمية تحولات عميقة في ظل معطيات العصر، وتسارع تطوراتها، بسبب الثورة المعرفية، والانفجار التكنولوجي، وبالتالي انعكست هذه المعطيات والتحديات على سير عمل المنظمة وإدارتها، وذلك لمواكبة هذه التغيرات، والتعامل معها بإيجابية، بل أصبح ذلك ضرورياً، لتحافظ المنظمات على تقدمها، وتصل إلى المنافسة والتميز، وتحقيق أهدافها، ولرفع مستوى أدائها، وتفرد منتجاتها، ومع تسارع وتيرة التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات، فرض ذلك على المنظمات تحديات جديدة مضافة، لذا أصبحت المنظمات المعاصرة تسعى لمواكبة التطورات السريعة، والمتلاحقة، بشتى الأساليب الإدارية؛ سعياً لتحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورة، وذلك بالعمل المستمر، والتطلع الى المستقبل، والتخطيط السليم له، بما يحقق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها، ولا شك أن المدراء الكفاء هم الذين يضعون الأهداف الرئيسية لمنظمتهم، مستخدمين طرق ووسائل مختلفة للقوة، والتي تمكنهم من وضع تلك الأهداف، حيث يقومون بالتخطيط، وتحديد الأهداف، وتنسيق الأعمال، والتوجيه، والمراقبة على التنفيذ.

وتعتبر القوة التنظيمية أساس عملية القيادة، حيث تزود القائد بالقدرة على التأثير، والتي تتطلب أن يكون لدى القائد قوة يستطيع أن يستخدمها لإحداث عملية التأثير، والقادة أو المدراء باختلاف أنواعهم يحتاجون إلى ممارسة هذه القوة بكفاءة وفعالية، ونجاحهم في استخدام هذا النوع من القوة يؤدي إلى نجاحهم كقادة، كما أن فشلهم في استخدامهم يؤدي إلى فشلهم كقادة، وحوادث كوارث لمنظمتهم، فالقائد بدون قوة لا يمكنه ممارسة عمله كقائد بعد نقطة معينة تتلاشى فيها قوته.

وقد أصبحت حاجة المنظمات لتحقيق التميز مطلباً ملحاً ومهماً، والذي نتج عنه قدر كبير من التنافس والصراع بين المنظمات، لمحاولة إجراء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة، وذلك من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغيرات، ويعتبر تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها.

وقد جاء هذا البحث كمحاولة لتحليل كيف يمكن للقائد أو المدير من تحقيق التميز لمنظمتهم من خلال استخدام القوة التنظيمية المتاحة له، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بمفهوم القوة التنظيمية والتميز التنظيمي، ثم اختبار العلاقة بين أبعاد هاتان الظاهرتان للوصول الى هدف البحث، وتم تقسيم البحث الى فصلين، الفصل الأول تم التطرق فيه الى مفاهيم عن القوة التنظيمية كمبحث أول، والحديث عن التميز التنظيمي كمبحث ثاني، أما المبحث الثالث تم الحديث فيه عن كيفية تحقيق التميز التنظيمي من خلال استغلال القادة بالمنظمات القوة التنظيمية. الفصل الثاني تضمن الجانب الميداني بمبحثين، مبحث أول تضمن اختبار الفرضية، المبحث الثاني والذي احتوى على النتائج والتوصيات.

مشكلة الدراسة: تعد القوة التنظيمية أحد أهم العناصر المؤثرة في عمل المنظمات، والتي ترتبط بنجاح الإدارة في استخدامها بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف. والقطاع العام في ليبيا يعاني كثيراً من التحديات والتي من أهم أسبابها ضعف الإدارة وتخطيطها، وهذا يستلزم تجديد النظم والمفاهيم الإدارية، وفهم المدير العميق والموضوعي لهذه الوظيفة حتى يتم توظيفها بالصورة التي توصل المنظمات الى

تحقيق أهدافها والتي من ضمنها التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين، ومن هذا المنطلق تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:
(هل يوجد دور للقوة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي؟)

أهداف الدراسة: الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو الوقوف على دور القوة التنظيمية في تحقيق التميز في المنظمات العامة بمدينة سرت

فروض الدراسة: من خلال هدف الدراسة يمكن صياغة الفرض الرئيسي للدراسة كالاتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.

ومن الفرض الرئيسي يمكن للباحثة استنباط عدة فروض فرعية وهي:

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القوة الرسمية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة المعلومات بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة المكافأة للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القوة المرجعية للمدير بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.

الفصل الأول

المبحث الأول:

القوة التنظيمية

تعتبر القوة ظاهرة وعامل أساسي في إدارة المنظمات، وفي عملية اتخاذ القرار، حيث تترجم كل تفاعل وعلاقة اجتماعية في أي منظمة، وتعد القوة وتأثيرها الأساس الحيوي الرئيس في دراسة المنظمات، وهي واحدة من المجالات الرئيسة في الإدارة، حيث يقوم المدير بالتأثير في العاملين؛ لتوجيه سلوكهم بغية تحقيق الأهداف التربوية، وتحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم وتنميتهم، والعمل معهم داخل المؤسسة. (السعود، 1994، 190).

القوة التنظيمية المفهوم والأبعاد

تعد القوة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، فالقوة هي تحديد نمط القرارات وآلياتها في المنظمة، ومن المعروف أن القوة تستخدم في المنظمات لتأثير على عملية اتخاذ القرارات، لا سيما التي تتعلق بتوزيع الموارد المتاحة بين الوحدات التنظيمية، وهنا تكمن فعالية الإدارة في الأسلوب الذي يستخدم المدراء فيه قوتهم للتأثير في سلوك الآخرين. (القربوتي، 2000، 65)

مفهوم القوة التنظيمية

اختلف المفكرون والباحثون في تعريفهم للقوة التنظيمية، وتحديد أهم أبعادها، وذلك لاختلاف الأفكار والتوجهات والتخصصات والزوايا ينطلق منها كل منهم، حيث عرفت القوة بأنها "القدرة على جعل الآخرين يعملون ما يراد منهم أن يعملوه لمصلحة المنظمة". (قادر، 2020، 245). كما تعرف القوة التنظيمية بأنها "قدرة الافراد على التأثير في القرارات" (Daft & et, 2001, 124). كما تم الإشارة إليها بأنها "قدرة الشخص أو قسم في المنظمة على التأثير في أشخاص آخرين لإنجاز النتائج". (Daft, 2010, 12). يتبين مما سبق وحسب رأي الباحثة أن القوة التنظيمية هي قدرة الأشخاص سواء طبيعي أو اعتباري على التأثير في سلوك الآخرين.

مصادر القوة التنظيمية بالنسبة للمدير

اختلفت مصادر القوة التنظيمية لدى المهتمين بهذا الشأن، فمنهم من ركز عليها من جانب سلوكي، أي دراسة قوة القائد، بينما ركز البعض الآخر على قوة الفرد وقوة الوحدات، في حين اعتمد البعض على أبعاد القوة العمودية والأفقية، ففي مجال قوة الفرد، إذ يمتلك بعض الافراد قوة أكثر من غيرهم، وتأتي هذه القوة من مصادر مختلفة، منها ما يتعلق بالمركز الوظيفي، ومنها ما يتعلق بجوانب الشخصية، وقد صنف مصادر قوة الفرد الى:

- 1- **القوة الرسمية (الشرعية):** وهي التي تستمد من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في الطلب من الرؤوسين تنفيذ الاعمال الموكلة إليهم وعليهم الالتزام بالطاعة.
- 2- **قوة المكافأة:** يمكن أن يؤثر المدير على سلوك الرؤوسين من خلال قدرته على منح أشياء ذات قيمة لهم، أي أشياء تمثل لهم عوائد إيجابية مثل المكافآت المالية، الترقيات، شهادات التقدير، عبارات الثناء، والشكر الشفوي. (Lussier, 2000, 302).
- 3- **القوة المرجعية:** وهي قوة التأثير التي تنبع من الاحترام والاعجاب والمحبة التي يحملها الفرد تجاه فرد آخر (Daft & et 2001, 422).
- 4- **قوة المعلومات:** وتتمثل في السيطرة على تدفق وتفسير البيانات المعطاة الى الآخرين، والتي تعزز قدرة الافراد على التعامل مع عدم التأكد التنظيمي. (Mcshane & et, 2000, 376).

وعلى الرغم من تعدد مصادر القوة، إلا أن هناك إجماعاً على أن القوة هي مفهوم شامل يتمثل في التأثير الناتج عن المركز (السلطة أو المنصب)، والتأثير الشخصي، وأن هذه السلطة هي قوة رسمية يستمدّها المدير من خلال شغله لمنصب إداري، وتعطيه الحق في الحصول على الطاعة والامتثال من قبل الرؤوسين، وتمكنه من إصدار الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات اللازمة، واتخاذ القرارات الملزمة للجميع، والتي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كذلك تعطي السلطة للمدراء الحق في فرض العقوبات أو منح المكافآت للحصول على الطاعة والامتثال وإتمام العمل المطلوب. (العلاق، 1999، 116). كما أن جميع مصادر القوة أنفة الذكر على الرغم من أنها تكون متاحة للمدير إلا أنه يعتمد أساساً على القوة القانونية للمنصب والوظيفة نفسها ليحافظ على الوضع الحالي، وإذا استخدم بعض أو كل المصادر الأخرى فإنه يستخدمها للهدف ذاته وهو المحافظة على استقرار الوضع الحالي، وأيضاً التخطيط لوضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي. (chester, 2007).

كما إنه ومن خلال ملاحظة الحياة التنظيمية بالمنظمات أن القادة الإداريين يختلفون في قدرتهم على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحفيزهم، وتوجيههم حتى على المستوى الإداري الواحد، على الرغم من امتلاكهم للقوة الشرعية والقانونية نفسها، إلا أنهم يتباينون في

استخدام أنواع القوى الأخرى، مثل قوة المكافأة، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية، إذ تبرز الفروق في مدى تقبل العاملين لتوجيهات القائد الإداري، وأوامر، وتعليماته، فالقيادة الفاعلة تعد سمة أساسية من سمات المدير الناجح، وهي مركز العمليات الإدارية والتنظيمية، إذ ينعكس أثرها في جميع هذه العمليات، وفي مواقف العمل المختلفة، وفي التفاعل الإيجابي المثمر بين المدير والهيئة الإدارية، وبقية العاملين، فالمناخ التنظيمي والسلوكيات في المنظمة تتأثر تأثراً واضحاً بنمط القيادة الذي يميز المدير ورؤساء الإدارات والأقسام، كما أن عمليات الإشراف، التوجيه، الاتصال، حل المشكلات، وتقدير حاجات العاملين، تعتمد جميعها على الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير (علام، 2003، 50). وبناء على ما تقدم يمكن القول إن هيكل القوة التنظيمية المنبثق عن تكامل بعدي القوة الأفقية الخاصة بالوحدة الفرعية التي يديرها المدير والقوة العمودية الخاصة بشخصيته وخبراته الفنية والإدارية ومدى تقربه من المتنفذين، كذلك متغيرات القوة الوظيفية المتمثلة بقوة المكافأة والعقاب والقوة الشرعية سيكون القائد الإداري قوة إجمالية عالية ناشئة عن تفاعل القوتين في موقف معين، فعندما يتمتع المدير بشخصية قوية في الموقف (أو المركز الوظيفي) الصحيح سوف يمتلك قوة إدارية عالية. (عبدالفتاح، 2015، 68).

متطلبات التطبيق الفعال للقوة التنظيمية

إن امتلاك القائد لأبعاد القوة التنظيمية، والقدرة على تطبيقها، ينعكس بشكل إيجابي على قوة المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها من خلال:

- 1- قدرة القائد على إشباع حاجات المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدف إنساني في حد ذاته، والذي ينعكس على إنتاجية المنظمة، وعلى ولاء المعاملين، وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية والكمية معاً بالإضافة إلى التحكم في سلوك المرؤوسين بما يضمن توجيه هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله أو حتى الغائه حسب المصلحة المشتركة بين العاملين والمنظمة.
- 2- استخدام القائد للصلاحيات المتاحة له باتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة، وتوجيه المرؤوسين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عن طريق استخدام القوة الرسمية، وتتم استجابة المرؤوسين للأوامر لاعتقادهم بامتلاك المدير للصلاحيات الكاملة، وتقبلهم بأنها جزء من حياة المنظمة.
- 3- امتلاك القائد أو المدير للكاريزما بما فيه من سمات ومؤهلات شخصية تدفعه إلى التعامل مع المرؤوسين بشكل إيجابي وبالتالي ينعكس على استجابتهم للقائد ذو القوة المرجعية نتيجة إعجابهم بشخصيته وتقديرهم لخبراته. (الباسري، 2007، 109).
- 4- قوة خبرة القائد تكمن في التأثير على الآخرين من استجابة المرؤوسين بقدرة القائد ومهارته ومعرفته التخصصية في مجال العمل، والذي يتطلب رؤية المرؤوس للمدير في مواقف تبين خبرته ومواهبه وعلمه وحسن إدارته في معالجة هذه المواقف وبالتالي ينعكس على استجابتهم له بتنفيذ الأوامر واتباع التوجيهات، والتي بدورها تسهل عليه التعامل مع المرؤوسين وتوجيه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف (Fulmer, 1983, 12).

مراحل تطبيق القوة التنظيمية

تمر القوة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطبيقها على المنظمات والأفراد من تلك المراحل.

- 1- مرحلة الاقناع العقلي، أي الطريقة التي يتم بها اقناع الموظفين باستخدام أسلوب المنطق والحجة والدفاع من وجهة نظر القائد.
- 2- مرحلة المناشدة الالهامية، وهنا يتم اتباع أسلوب المثل العليا والآمال والتطلعات لخلق نوع من الحماس والدافعية واحداث التغيير.

- 3- مرحلة المشاورة، ويتم فيها إشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- 4- مرحلة التبادل، وفيها يتم إشراك المعامل بمنفعة مستقبلية، أو القيام بتقديم خدمة لموظف لآخر.
- 5- مرحلة التحالف، ويقصد بها قيام العامل بالمبادرة لمساعدة الآخرين.
- 6- مرحلة المناشدة الشخصية، وتكون من خلال التأثير المتبادل بين العاملين عن طريق استلهم شعور الولاء والصداقة وذلك لأجل القيام بالسلوك المرغوب فيه.
- 7- مرحلة إضفاء الشرعية، وتكون من خلال طلب المدير من الموظف القيام بعمل ما ثم إضفاء الشرعية من خلال التأكيد عليه بأن هذا الطلب لا يخالف القوانين السائدة.
- 8- مرحلة الضغط، وفيها يقوم المدير بالضغط على المرؤوسين بإنجاز الأعمال الموكلة اليهم عن طريق اللحاح والتذكير. (السليم وآخرون، 2022، 637).

المبحث الثاني

التميز التنظيمي

يعد التميز المؤسسي حديث الساعة لدى الباحثين على المستوى العالمي والدولي، فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين من ناحية مفهومه ومراحل تطوره، التميز التنظيمي لم يعد خياراً مطروحاً على المنظمات، بل أصبح أمراً حتمياً لمن يريد البقاء والتقدم في بيئة الأعمال المعقدة. (جاد الرب، 2013، 100)

التميز التنظيمي المفهوم والأبعاد

لقد غدا التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات إنما يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز، وتعدد المعارف وتنوعها، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي، وروتيني في الأداء، والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة. (Darling & et, 2010, 48)

مفهوم التميز التنظيمي

عرف التميز التنظيمي بأنه "قدرة المنظمات على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات". (الهلال، 2012، 20). كما عرف بأنه: "التميز بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد، فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات، والتي تسهم في تفوق المنظمات باستمرار على أفضل المنظمات العالمية في أداء مهامها، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط القوة والضعف الخارجية، والبيئة المحيطة بها". (حسوني، 2010، 212). كما عرفه آخر بأنه "هو الذي يهتم بتحقيق التفرد والتفوق في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعل المؤسسة متفوقة وتقدم أفضل الخدمات والمنتجات وتحقق الاستدامة والتحسين المستمر". (Dols, 2018, 613)

بناء ما سبق يمكن للباحثة القول بأن التميز التنظيمي يحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم نمطية ورتابة العمل. إن المنظمات الإدارية الحديثة تحتاج إلى إدارة متميزة، وإلى إدارة التميز والتي تشير إلى الجهود المخططة الهادفة إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة.

أبعاد التميز التنظيمي

إن المتتبع للعديد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية التي أهتمت بدراسة التميز التنظيمي يجد أن أغلبها ركزت على العديد من الأبعاد التي للتميز التنظيمي، وسيتم هنا التركيز على أربع أبعاد للتميز التنظيمي وهي:-

1- **التميز القيادي:** لاشك أن للقيادة دور مهم في نجاح المنظمة أو فشلها، فتميز القيادة أمر ضروري في كل المنظمات بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه المنظمة والقطاع الذي تتواجد فيه هذه المنظمة، وذلك من خلال سعيها لتحقيق رسالتها وأهدافها وتوجيه العاملين بكفاءة نحو التميز في تنفيذ المهام المطلوبة، ومما يؤكد على أهمية تميز القيادة أن غالبية النماذج العالمية للتميز التنظيمي ركزت على تميز القيادة، أو التميز القيادي في مقدمة العوامل التي تساعد على التميز التنظيمي للمنظمة ككل. (زابد، 2003، 2).

2- **تميز الهيكل التنظيمي:** إن وجود هيكل تنظيمي يخدم المنظمة في تحقيق أهدافها يعد شرطاً لازماً من أجل تحقيق أهدافها، والمتمثلة في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يعد الهيكل التنظيمي لأي منظمة بمثابة آلية لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها، ويوضح الهيكل التنظيمي كافة العلاقات التنظيمية بين كافة أفراد التنظيم والتي تمكنهم من تأدية أعمالهم وفقاً لما ورد في هذا الهيكل. لذلك يعد وجود هيكل تنظيمي متميز ومرن يستجيب لكافة المتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية أمراً ضرورياً في سبيل تميز أعمالها. (الاحضر، 2020، 212-213).

3- **التميز الاستراتيجي:** إن وضوح استراتيجية المنظمة بشكل يضمن الخطوات التنفيذية على أرض الواقع لترجمة الرسالة وتحقيق الرؤية يعد شرطاً لتحقيق التميز التنظيمي لكل المنظمة، فالتميز الاستراتيجي ينمي عن خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتخطيط الاستراتيجي يعرف على أنه "خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب ومسار بلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة، وتشكل هذه الخطة منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية، ويمكن للمنظمة من تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال وضع استراتيجية تركز على كافة العاملين، وتأخذ بعين الاعتبار الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن ثم يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات في ضوء ذلك.

4- **التميز البشري:** ترجع أهمية العنصر البشري لعدة أسباب منها متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار بالمنظمة، وبالرغم من ابتكار عدة أساليب حديثة لاتخاذ القرار لا يزال العنصر البشري هو المؤثر الأقوى في تلك العملية. (غازي، 2014، 8).

متطلبات ومقومات نجاح إدارة التميز بالمنظمات

إن تحقيق التميز ليس بالأمر المستحيل، وليس بالأمر السهل في ذات الوقت، فمنظمات الأعمال بحاجة إلى أن تعرف كيف تصل إلى حالة من التميز، والوقوف على أهم وسائله وأدواته. ومن هذا المنطلق يمكن للباحثة ومن خلال الاطلاع على الكتب والدراسات المهمة بموضوع التميز أن يشير إلى أبرز مقومات ومتطلبات الإدارة الفعالة للتميز بمنظمات الأعمال. (الهالات، 2014، 24).

مقومات نجاح إدارة التميز التنظيمي

هناك العديد من الركائز التي يجب توافرها في المؤسسة من أجل تحقيق النجاح في إدارة التميز التنظيمي يمكن إيجازها في

1- وجود قيادة إدارية فعالة للمؤسسة تساهم في تحديد رؤيتها المستقبلية.

2- وجود إدارة فعالة للأداء.

3- تبني هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

4- التركيز على بناء إدارة المعرفة ودعم الموارد البشرية باعتبارها مصدر الإبداع.

5- تبني ثقافة التميز والإبداع في المؤسسة. (جادالرب، 2013، 118).

متطلبات التميز التنظيمي.

يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور، يتطلب توافرها في المنظمات؛ ومن أهمها:

1- التوجه الاستراتيجي: وذلك عن طريق تبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.

2- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: كالسلوك الأخلاقي، المواطنة الصالحة، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة.

3- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.

4- توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها

ومشاركتها.

5- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية: يتضمن برامج فعالة لاستقطاب، وتوظيف، وتمكين الموارد البشرية ونجاح مساهمهم الوظيفي.

6- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية: وهي أساسية في المنظمة؛ لتحقيق التميز التنافسي.

7- القيادة الداعمة للتميز: حيث يكون سلوك القادة داعم أساسي لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة؛

حيث إن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.

8- المواثمة في التخطيط والتنظيم: وذلك من خلال توافق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في

المنظمة.

9- التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة والأهداف المحددة، ومستويات الأداء المطلوبة.

10- التقدم على المستوى الخارجي للمنظمة: وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل من متطلبات العملاء، والسياسات، والممارسات في البيئة

الخارجية المحيطة بالمنظمة، عن طريق التغيير التنظيمي الفعال؛ لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

11- الاستعداد بالوسائل والطرق التي تساعد المنظمة على التعرف على العقبات التي قد تواجهها للتعامل معها بشكل صحيح.

12- توفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي: سواء أداء المجموعات، أو فرق العمل، أو وحدات الأعمال والأداء التنظيمي ككل، بغرض

تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء. (الشهري، 2016، 35).

المبحث الثالث

القوة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي

اهتمت الكثير من الدراسات بالقوة التنظيمية، وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، وقد أشارت في ذلك إلى قضية أساسية وهي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية، وهذا يفرض بالضرورة تفويضاً دائماً للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعاً نظامياً، ويترتب عليه نتائج مباشرة، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرة في ميادين محددة، مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة الاشكاليات ومعالجتها، كما يؤدي أيضاً إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، مصحوباً بزيادة في تأثير القوة التنظيمية على الأفراد والأقسام. (إمام، 2023، 350)

أبعاد القوة التنظيمية وتحقيق التميز

إن تطلع الكثير من البشر إلى التحكم في أفعال الآخرين، من أجل النجاح في التأثير على سلوكياتهم، وقراراتهم، يعد حقيقة أساسية في حياة منظمات الأعمال، لذا تعتبر القوة التنظيمية عاملاً مهماً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، وتأثيرها في فاعليتها، واستراتيجياتها، وقراراتها، بالإضافة إلى المسارات المهنية لأعضائها، لكونها العنصر الجوهر في السلوك الإداري الفعال، وبالتالي يتحتم على المدراء الحصول على هذه القوة، وتوظيفها بشكل جيد، للتأثير على مرؤوسيه، والذي ينعكس على أدائهم لوظائفهم بتميز وكفاءة، ولقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تطوير ثقة المدراء بأنفسهم، ورغبتهم في دعم مرؤوسيه، والذي ينعكس على تعزيز فاعلية المنظمة. (Daft & et 70, 2001). وكذلك ومن خلال نتائج توصلت إليها العديد من الدراسات تبين أن الأداء المتميز يمكن أن يتحقق من خلال تمتع إدارة المنظمة بالقوة التنظيمية، والذي يعمل بدوره على حث وتحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد، وذلك لتحسين مستويات أدائهم الوظيفي، وتحقيق النجاح التنظيمي، حيث تتمتع القوة الرسمية بجاذبية عالية لقبولها من قبل العاملين، كما تهدف قوة المكافأة إلى تكرار السلوك المرغوب فيه، وكما ازدادت أهمية قوة الخبرة بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة، ودوره المؤثر في زيادة كفاءتها وفعاليتها. (Drummond, 2000, 341)، ونجد أن القوة المرجعية ترتبط ارتباطاً طردياً مع اهتمام الرئيس بحاجات ورغبات المرؤوسين، ومراعاة لمشاعرهم والدفاع عن مصالحهم (Robbins, 2001, 55)، فالقائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً كارزمية، كما تكمن أهمية القوة التنظيمية في كونها تلعب دوراً كبيراً في تسهيل تكيف المنظمة مع بيئتها، وكذلك الأفراد داخل المنظمة، و الذين يمكنهم تعزيز ذلك، وهم أنفسهم الذين يمتلكون القوة التي تعتبر من العوامل المهمة في التأثير وبشكل فاعل على العمليات، والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة. (الزبيدي، 2017، 314).

إن قرارات العمل الاستراتيجية والخطط التي تقوم بها المنظمة من خلال الرؤساء بالتعاون مع الأفراد العاملين لإحداث التغيرات بما يتلاءم مع وضع المنظمة، وجعل العاملين مطلعين وبمعرفة تامة بالأنشطة التي يؤديونها وخاصة الأنشطة الصعبة، وكذلك معالجة المشاكل كالصراع القائم بين الأفراد والنتائج عن قلة الموارد المتاحة هو دور المدير وما يمتلكه من قوة بحل هذه المشاكل، عن طريق الحصول على الموارد بالتأثير في قرارات التخصيص والموازنة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي تطمح لها المنظمة، وكذلك أهداف العاملين. (الجميلي، 2004، 131).

ويمكن النظر الى أسلوب الإدارة في استخدام القوى التنظيمية وأثر ذلك على تحقيق التميز من خلال العلاقة بين استخدام القوة التنظيمية وضغوط العمل، فالضغوط التي يتعرض لها العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم المختلفة، والتي تعتبر سمة أساسية في حياة المنظمات، وما تسببه من آثار نفسية وجسدية على الفرد والتي ويعبر عنها بأمراض العمل تنعكس بصورة كبيرة على أداء العامل بشكل خاص، وعلى أداء المنظمة بشكل عام، وفي هذا المجال يقع على عاتق الإدارة في المنظمات التعامل مع هذه الضغوط بشكل مستمر، بما يقلص حجمها، وبالتالي أثرها على العاملين، وأن إمكانية الإدارة بمختلف مستوياتها وقدرتها على التعامل مع هذه الضغوط يرتبط بشكل كبير بما تمتلكه هي أساساً من أدوات، يمكن أن تكون مؤثرة في هذه الضغوط، وإحدى أهم هذه الأدوات يكمن في استخدام مصادر القوة التنظيمية في تخفيف هذه الضغوط.(عمران ، 2017، 48-50).

القيادة والتميز التنظيمي

بالنظر الى التطورات الحاصلة في القرن العشرين، وبروز العولمة وشمولها جميع المجالات، أصبح من الضروري وجود القيادة الإدارية القادرة على وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها؛ وذلك بالنظر لجميع الأدوار التي تقوم بها، مع ذلك تبقى القيادة الإدارية غير قادرة لوحدها على أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فهي بحاجة إلى تعظيم مختلف الجهود في المنظمة ضمن نظام تعاوني يسهل القيام بالأعمال، من موارد بشرية، مالية، وتكنولوجية تساعد على تطبيق سياساتها عملياً، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل، فالبينة التي تعمل على نشر روح التعاون وفرق العمل هي البيئة المساعدة على العمل والإبداع. (عودة، 2019، 20-21).

كذلك أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة قوية بين القوة التنظيمية السائدة في المنظمة وسلوك القائد سواءً تجاه العمل أو تجاه الاتباع، حيث ذكرت أن القوة التنظيمية تستمد أيضاً من سمات شخصية، وتؤثر في الخصائص الشخصية المختلفة وكذلك في السلوك، و أشارت إلى أهمية القوة التنظيمية في تعزيز السلوك الإنساني، فهي ترى أن القوة تمنح الأفراد قدرة على ضبط ومراقبة أنفسهم، وكذلك فهم البيئة التي يعملون بها، وأن الضعفاء ينظر إليهم على أنهم أقل إنسانية من قبل الأقوياء، وتؤكد أن تجريد الذات من إنسانيتها هي نتيجة للشعور بالضعف، وليس تغيير المزاج أو النظرة السلبية للذات، وتبين أن القادة الذين لا يتحلون بالتواضع هم أولئك الذين يتجنبوا التوجيه، وبالتالي فإن القوة التي يمتلكونها خارج سلطتهم الرسمية قليلة جداً. (صقر، وآخرون، 2021، 240).

ويبقى دور القيادة الإدارية في المنظمات ومن خلال ما تمتلكه من سلطات وصلاحيات هو العمل على استغلال مختلف الموارد المتاحة أمامها الاستغلال الأمثل لتحقيق أفضل النتائج، فالقيادة من أجل الحصول على أداء فعال في حاجة إلى تنمية قدرات رؤوسها من خلال التدريب والتطوير المستمر لإمكانياتهم، وقدراتهم لمواكبة التغيرات والتطورات، وهي بذلك تعمل أيضاً على تعزيز انتمائهم والتزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها. (عبدالله، 2005، 232). وحسب ما تشير إليه النظريات المهمة بالقيادة يتسم النمط الديمقراطي بالديمقراطية وتشجيع الإبداع، وتفويض السلطات والمرونة في التعامل مع العمال، والتحرر من الهرمية في السلطة، بينما تتسم البيروقراطية بالرقابة الشديدة المقيدة لحرية العمال والمركزية في اتخاذ القرارات مع مراعاة السلم الإداري في السلطة، مع اتصالات نازلة وانتشار للروتين، أي أن الأسلوب القيادي يلعب دوراً كبيراً في نشر ثقافة التميز، فالعمال بحاجة إلى نوع من المرونة والاستقلالية في العمل تسمح لهم بتفجير طاقاتهم في العمل، وإعطاء أفكار جديدة، وابداع أساليب جديدة في العمل، وفي هذا الصدد يمكن التأكيد على أهمية الكفاءة القيادية من أجل القدرة على القيام بالأعمال لتحقيق النتائج المرجوة، وتنمية مهارات العاملين لاكتساب كفاءات تكون قيادة في المستقبل، وهنا نتحدث عن أعلى مستوى من التأثير في الرؤوسين بأقل جهود ممكنة، وهو ما يعبر عن مستويات الثقة الممنوحة للعاملين من طرف القيادة الإدارية، وثقتهم في قدرتهم على القيام بالأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه، وتوفيرها المعلومات التي يحتاجونها في العمل. (عودة، 2019، 32-33).

مما سبق تستنتج الباحثة أن دور القيادة الإدارية في المنظمة لا يقتصر على مجرد التأثير في العمال وإصدار الأوامر ووضع مختلف الخطط والسياسات، والعمل على تنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة، بل يتعداها إلى الاهتمام بالعاملين والزبائن، وتهيئة بيئة العمل المشجعة على الإبداع، والعمل على تنمية قدرات العاملين ومشاركتهم، و نشر روح فرق العمل، كذلك تشجيعهم على إبداء اقتراحاتهم

وإعطاء أفكار جديدة بخصوص العمل؛ فالقيادة من بين أهم العناصر المساعدة على تحقيق التميز في أداء المنظمات من خلال تشكيلها لرؤية وأهداف المؤسسة المستقبلية والعمل على نشرها عبر كافة المستويات الإدارية، كما تساعد في تدعيم قيم التميز وغرسها وإرساء الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، إضافة إلى بناء هيكل تنظيمي مرن له القدرة على التكيف مع التطورات، والعمل على تطويره باستمرار. (عبله، 2015، 68).

الخلاصة

من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات التي تناولت القوة التنظيمية، تبين أن القوة مطمح الجميع، فمن يملكها يستطيع أن يؤثر على الآخرين وعلى القواعد والتشريعات الإدارية التي يعمل بموجبها الأفراد تحت سلطته، كما تبين أن الكتاب والباحثون قاموا بتحديد عدة مصادر لها، لكن معظمهم اتفق على أهم مصادر للقوة التنظيمية وهي (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) والتي تمثل القوة التنظيمية للمديرين، ومفتاح نجاح المنظمات، فيجب التوازن في استخدامها وعدم المغالاة في تطبيقها، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المنشود.

كما تبين من خلال تناول الباحث للتميز التنظيمي أهميته باعتباره أحد مقومات نجاح المنظمات الحديثة، حيث يضم مختلف الممارسات الإدارية التي تقوم بها القيادة الإدارية من خلال مختلف الاستراتيجيات والسياسات، والتي تسعى من خلالها إلى زيادة أداء العاملين، والرفع من مهاراتهم، بما يساعد على الرفع من أداء المنظمة ككل، كذلك يضمن بقائها في السوق، والتميز عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى.

الفصل الثاني

الجانب الميداني

المبحث الأول

تحليل أداة الدراسة واختبار الفرضية

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الهادف إلي وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة الى المصادر الأولية من خلال الاستبيان الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات العامة بمدينة سرت (مراقبة التعليم سرت- مكتب الخدمات الصحية سرت- مكتب الشؤون الاجتماعية سرت) وتم اختيار عينة اختيارية من موظفي هذه المنظمات وذلك لأسباب عديدة منها إمكانيات الباحثة، وصعوبة الوصول الى بعض الإدارات حيث بلغ حجم العينة (30) شخص أثناء إجراء الدراسة، وهامش الخطأ المسموح به (5%).

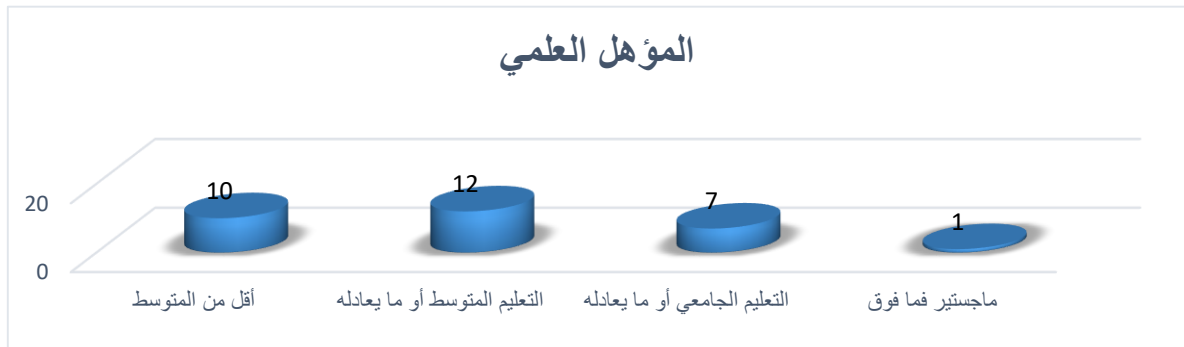
عرض البيانات:

اولا: وصف خصائص الدراسة:

جدول رقم (1-1) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
33.3%	10	أقل من المتوسط
40%	12	التعليم المتوسط أو ما يعادله
23.4%	07	التعليم الجامعي أو ما يعادله
3.3%	01	ماجستير فما فوق
100%	30	المجموع

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة يبين الجدول رقم (1-1) أعلاه أن أعلى نسبة هي لفئة (التعليم المتوسط أو ما يعادله) بنسبة 40%، بعد ذلك تأتي فئة (أقل من المتوسط) بنسبة بلغت 33.3%، في حين جاء بعد ذلك فئة (التعليم الجامعي أو ما يعادله) بنسبة بلغت 23.3%، في حين جاءت الفئة (ماجستير فما فوق) بنسبة 3.3% وهذا يعطي انطباع جيد للباحث على قدرة المبحوثين على فهم فقرات الاستبيان ويزيد من مستوى الثقة في اجاباتهم على كل الفقرات والشكل رقم (1-1) يوضح ذلك.

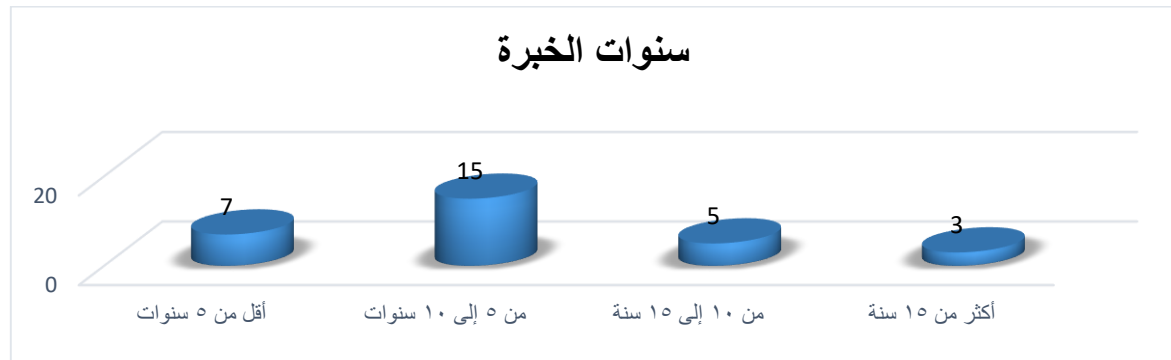


الشكل رقم (1-1) يوضح مخطط بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (1-2) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
23.3%	07	أقل من 5 سنوات
50%	15	من 5 إلى 10 سنوات
16.7%	05	من 10 إلى 15 سنة
10%	03	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

فيما يتعلق بسنوات الخبرة لأفراد العينة يبين الجدول رقم (2-1) أعلاه أن أعلى نسبة هي الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 50%، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 23.3%، وكانت أقل الفئات نسبة هي الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة بلغت 10%، وعليه يمكن القول أن المبحوثين يتمتعون بالخبرة الكافية لفهم فقرات الاستبيان وبالتالي الإجابة بشكل أكثر دقة والشكل رقم (2-1) يوضح ذلك:

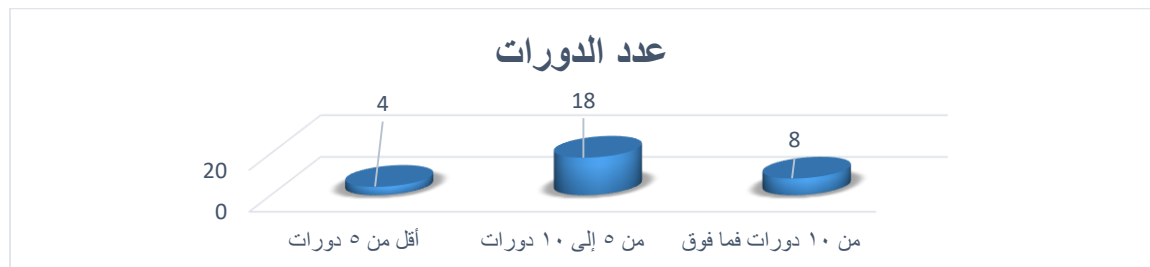


الشكل رقم (2-1) مخطط بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (3-1) توزيع عينة البحث حسب عدد الدورات المتحصل عليها

النسبة	التكرار	عدد الدورات
13.3%	04	أقل من 5 دورات
60%	18	من 5 إلى 10 دورات
26.7%	08	من 10 دورات فما فوق
100%	30	المجموع

فيما يتعلق بسنوات الخبرة لأفراد العينة يبين الجدول رقم (3-1) أن نسبة هذه الفئة (من 5 إلى 10 دورات) بنسبة 60%، تليها الفئة (من 10 دورات فما فوق) بنسبة بلغت 26.7%، وكانت أقل الفئات نسبة هي الفئة (أقل من 5 دورات) بنسبة بلغت 13.3%، والذي يعطي انطباع جيد للباحث على مواكبة عينة الدراسة للمفاهيم الإدارية وعلاقتها ببعضها والذي يعكس مستوى الثقة في الإجابة عليها من قبلهم، والشكل رقم (3-1) يوضح ذلك:



الشكل رقم (3-1) مخطط بياني يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات المتحصلين عليها

ثانياً: تحليل البيانات

1: ثبات أداة القياس :

جدول (1-2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	الثبات	الصدق
قيمة معامل ألفا كرونباخ	62	.891	0.944

يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. ولقد تحقق الباحث من ثبات أداة القياس من خلال اختبار (الفاكرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة حيث كانت الدرجة الكلية 89.1%، وهي نسبة مقبولة وهذا يدل على ثبات أداة القياس.

2: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار سميرونوف): لتحديد ما إذا كانت العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

3: تحليل مستويات متغيرات الدراسة:

للتعرف على مستوي المتغيرات، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، ليكون مؤشراً على ذلك، وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة في الجدول رقم (3-6)، بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5}$$

جدول رقم (1-3) مستويات درجة الممارسة

درجة الممارسة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
المستويات	1 - أقل من 1.80	1.80 - أقل من 2.60	2.60 - أقل من 3.40	3.40 - أقل من 4.20	4.20 - أقل من 5

جدول (2-3) التوزيع التكراري والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بعد القوة الرسمية

الفرقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الوزن النسبي
يعتمد المدير على سلطته الرسمية في توزيع المهام الوظيفية على العاملين	ت	07	ت	18	ت	05	ت	00	00
	%	23.3	%	60	%	16.7	%	0	0
يستخدم المدير سلطة منصبه لتفويض الصلاحيات للعاملين	ت	05	ت	18	ت	07	ت	00	00
	%	16.7	%	60	%	23.3	%	0	0
يقوم المدير باستخدام سلطته الرسمية لإدارة الصراع بين العاملين	ت	05	ت	14	ت	11	ت	00	00
	%	16.7	%	46.7	%	36.7	%	0	0
يعتمد المدير على حرفية القوانين والأنظمة بشكل تام	ت	04	ت	11	ت	14	ت	00	00
	%	13.3	%	36.7	%	46.7	%	0	0
يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للعاملين	ت	03	ت	11	ت	14	ت	00	00

				0	%	6.7	%	46.7	%	36.7	%	10	%	يلزم المدير العاملين بإتباع قرارته الإدارية بناء على موقعه الهرمي
%76	مرتفعة	0.847	3.80	00	ت	02	ت	08	ت	14	ت	06	ت	
				0	%	6.7	%	26.7	%	46.7	%	20	%	
%76	مرتفعة	0.491	3.78	الدرجة الكلية										

يشير الجدول رقم (2-3) إلى أن الدرجة الكلية لبعدها الرسمية جاء بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ 3.78، فيما تراوحت متوسطات الفقرات لهذا المحور ما بين (3.50 - 4.07)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي له بمقياس ليكرت (3)، بينما كانت الانحرافات المعيارية لها بين (0.640 - 0.847)، وهي أقل من 1 الصحيح وهذا يعني عدم وجود تشتت في إجابة عينة البحث، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج بأن التساؤل رقم (1) وردت في المرتبة الأولى والذي ينص على "يعتمد المدير على سلطته الرسمية في توزيع المهام الوظيفية على العاملين" حيث جاء بوزن نسبي (81%)، في حين تحصل التساؤل رقم (5) على أدنى نسبة من الإجابات، والذي ينص على أن "يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للعاملين" فقد كان الوزن النسبي لها (70%).

جدول (3-3) التوزيع التكراري والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بعد قوة المعلومات

الفرقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الوزن النسبي
يتمتع المدير بالقدرة على تفسير المعلومات المتدفقة	ت	09	ت	15	ت	06	ت	00	00
	%	30	%	50	%	20	%	0	0
يساهم امتلاك المدير للمعلومات على زيادة قوته في الموقع الوظيفي	ت	08	ت	18	ت	03	ت	01	00
	%	26.7	%	60	%	10	%	3.3	0
يتمتع المدير بالقدرة على الإقناع من خلال امتلاكه للمعلومات اللازمة	ت	05	ت	13	ت	10	ت	02	00
	%	16.7	%	43.3	%	33.3	%	6.7	0
يستطيع المدير حل المشاكل من خلال القدرة على تفسير البيانات	ت	06	ت	14	ت	09	ت	01	00
	%	20	%	46.7	%	30	%	3.3	0
يعمل المدير على تطوير الارتباطات الاجتماعية لزيادة تدفق المعلومات	ت	06	ت	14	ت	09	ت	01	00
	%	20	%	46.7	%	30	%	3.3	0
الدرجة الكلية									
						3.91	0.521	مرتفعة	63%

يشير الجدول رقم (3-3) أعلاه إلى أن الدرجة الكلية لبعدها المعلومات جاءت بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ 3.91، فيما تراوحت متوسطات الفقرات لهذا المحور ما بين (3.70 - 4.10)، وهي أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت (3). بينما كانت الانحرافات المعيارية لها بين (0.712 - 0.837)، وهي أقل من الواحد الصحيح ويعني ذلك عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج بأن التساؤل الأول والثاني حيث جاء بوزن نسبي (82%)، في حين تحصل التساؤل رقم (3) على أدنى نسبة من الإجابات، وذلك بوزن نسبي (74%).

جدول (3-4) التوزيع التكراري والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات بعد قوة المكافأة

الفرقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الوزن النسبي
يمنح المدير المكافآت للعاملين على أساس أداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي	ت	08	ت	16	ت	05	ت	01	ت
	%	26.7	%	53.3	%	16.7	%	3.3	%
يبدى العاملین رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت	ت	07	ت	15	ت	06	ت	02	ت
	%	23.3	%	50	%	20	%	6.7	%
يحرص المدير على مكافأة العاملين المبدعين في العمل بشكل دوري	ت	08	ت	12	ت	09	ت	01	ت
	%	26.7	%	40	%	30	%	3.3	%
يعمل المدير على تكريم الفرد الملتزم داخل المنظمة	ت	03	ت	15	ت	12	ت	00	ت
	%	10	%	50	%	40	%	0	%
يحرص المدير على تقديم الدعم المعنوي الكافي للعاملين	ت	02	ت	13	ت	14	ت	01	ت
	%	6.7	%	43.3	%	46.7	%	3.3	%
تحرص المنظمة على تقديم مكافآت مجزية للعاملين الاكفاء	ت	04	ت	13	ت	12	ت	01	ت
	%	13.3	%	43.3	%	40	%	3.3	%
تقوم المنظمة بتكريم العاملين المبدعين بشكل دوري ومستمر	ت	07	ت	09	ت	13	ت	01	ت
	%	23.3	%	30	%	43.3	%	3.3	%
يتم ربط ترقية العاملين ومكافأتهم بمستوى الأداء لديهم	ت	08	ت	12	ت	09	ت	01	ت
	%	26.7	%	40	%	30	%	3.3	%
الدرجة الكلية									
						3.79	0.429	مرتفعة	%76

يشير الجدول رقم (3-4) أعلاه إلى أن الدرجة الكلية لبعء قوة المكافأة جاءت بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ 3.79، فيما تراوحت متوسطات الفقرات لهذا المحور ما بين (3.53 - 4.03)، وهي أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت (3)، بينما كانت الانحرافات المعيارية لها بين (0.651 - 0.868)، وهي أقل من الواحد الصحيح ويعني ذلك عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، بالإضافة الي ذلك اظهرت النتائج بأن التساؤل رقم (1) وردت في المرتبة الأولى والذي ينص على "يمنح المدير المكافآت للعاملين على أساس أداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي" حيث جاء بوزن نسبي (%81)، في حين تحصل التساؤل رقم (5) و على أدنى نسبة من الإجابات، والذي ينص على أن "يحرص المدير على تقديم الدعم المعنوي الكافي للعاملين فقد كان الوزن النسبي لها (%71).

جدول (3-5) التوزيع التكراري والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات لبعء القوة المرجعية

الفرقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الوزن النسبي
يقوم المدير بالاهتمام بالعاملين والتعرف على حاجاتهم ومشاكلهم	ت	05	ت	20	ت	04	ت	01	ت
	%	16.7	%	66.7	%	13.3	%	3.3	%
يتمتع المدير بالقدرة على التأثير وتوجيه سلوك العاملين في المنظمة	ت	06	ت	19	ت	05	ت	00	ت
	%	20	%	63.3	%	16.7	%	0	%
لدى المدير رؤية واضحة تجعل العاملين يستجيبون لسياسات واجراءات العمل	ت	04	ت	15	ت	10	ت	01	ت
	%	13.3	%	50	%	33.3	%	3.3	%
يتملك المدير خبرة مهنية عالية لذا يفضل العاملون العمل باقتراحاته	ت	07	ت	08	ت	12	ت	03	ت
	%	23.3	%	26.7	%	40	%	10	%
يستخدم المدير خبراته في تشجيع العاملين على	ت	04	ت	13	ت	11	ت	02	ت
									%71

				0	%	6.7	%	36.7	%	43.3	%	13.3	%	استنباط أفكار جديدة
%73	مرتفعة	0.809	3.63	00	ت	02	ت	14	ت	04	ت	10	ت	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح للعاملين
				0	%	6.7	%	46.7	%	13.3	%	33.3	%	
%75	مرتفعة	1.015	3.73	00	ت	02	ت	14	ت	04	ت	10	ت	يتمتع المدير بقوة التأثير على سلوك الآخرين بما يخدم مصالح العمل
				0	%	6.7	%	46.7	%	13.3	%	33.3	%	
%75	مرتفعة	0.506	3.75	الدرجة الكلية										

يشير الجدول رقم (5-3) أعلاه إلى أن الدرجة الكلية لبعدها المرجعية جاءت بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ 3.75، فيما تراوحت متوسطات الفقرات لهذا المحور ما بين (3.57 – 4.03)، وهي أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت (3)، بينما كانت الانحرافات المعيارية لها بين (0.615 – 1.015)، وهي أقل من الواحد الصحيح مما يعكس عدم وجود تشتت في إجابات عينة البحث، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج بأن التساؤل رقم (2) وردت في المرتبة الأولى والذي ينص على "يتمتع المدير بالقدرة على التأثير وتوجيه سلوك العاملين في المنظمة" حيث جاء بوزن نسبي (81%)، في حين تحصل التساؤل رقم (5) على أدنى نسبة من الإجابات، والذي ينص على أن "يستخدم المدير خبراته في تشجيع العاملين على استنباط أفكار جديدة" فقد كان الوزن النسبي لها (71%).

جدول (6-3) التوزيع التكراري والنسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لعبارات المتغير التابع

الفرقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الوزن النسبي
علاقة المدير بالعاملين علاقة جيدة	ت	02	ت	17	ت	09	ت	02	ت
	%	6.7	%	56.7	%	30	%	6.7	%
يشجع المدير العاملين على تقديم اقتراحات في مجال العمل	ت	02	ت	16	ت	10	ت	02	ت
	%	6.7	%	53.3	%	33.3	%	6.7	%
يتسم نظام الحوافز بالمنظمة بالوضوح	ت	04	ت	15	ت	11	ت	00	ت
	%	13.3	%	50	%	36.7	%	0	%
تعتمد المنظمة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لتحديد الحوافز المناسبة للكفاءات بالمنظمة	ت	06	ت	12	ت	11	ت	01	ت
	%	20	%	40	%	36.7	%	3.3	%
يدعم المدير الأفكار الجديدة في العمل	ت	08	ت	08	ت	13	ت	01	ت
	%	26.7	%	26.7	%	43.3	%	3.3	%
يمنح المدير للعاملين الحرية في انجاز أعمالهم.	ت	10	ت	07	ت	13	ت	00	ت
	%	33.3	%	23.3	%	43.3	%	0	%
ترتبط سياسة الحوافز بمستوى كفاءة العاملين وتميزهم	ت	08	ت	13	ت	09	ت	00	ت
	%	26.7	%	43.3	%	30	%	0	%
تحدد الحوافز على أسس موضوعية	ت	13	ت	08	ت	08	ت	01	ت
	%	43.3	%	26.7	%	26.7	%	3.3	%
تعتمد المنظمة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالترقيات، والمكافآت، وجوائز التميز، لزيادة دافعية العاملين نحو التميز	ت	09	ت	10	ت	08	ت	03	ت
	%	30	%	33.3	%	26.7	%	10	%
تقدم الحوافز للعاملين بعدالة	ت	07	ت	12	ت	10	ت	01	ت
	%	23.3	%	40	%	33.3	%	3.3	%

%81	مرتفعة	0.765	4.03	00	ت	01	ت	05	ت	16	ت	08	ت	تسعى الادارة إلى الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من العاملين
				0	%	3.3	%	16.7	%	53.3	%	26.7	%	
%82	مرتفعة	0.759	4.10	00	ت	00	ت	07	ت	13	ت	10	ت	تسعى الإدارة الى تنظيم برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات العاملين
				0	%	0	%	23.3	%	43.3	%	33.3	%	
%83	مرتفعة	0.776	4.13	00	ت	00	ت	07	ت	12	ت	11	ت	.يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم
				0	%	0	%	23.3	%	40	%	36.7	%	
%77	مرتفعة	0.834	3.83	00	ت	00	ت	13	ت	09	ت	08	ت	يسمح المدير للعاملين بالاشتراك في اتخاذ القرارات
				0	%	0	%	43.3	%	30	%	26.7	%	
%77	مرتفعة	0.862	3.87	00	ت	01	ت	10	ت	11	ت	08	ت	يفوض المدير السلطة للعاملين بناء على الثقة
				0	%	3.3	%	33.3	%	36.7	%	26.7	%	
%74	مرتفعة	0.837	3.70	00	ت	01	ت	13	ت	10	ت	06	ت	يفوض المدير السلطة للعاملين بناء على خبرتهم
				0	%	3.3	%	43.3	%	33.3	%	20	%	
%73	مرتفعة	0.758	3.67	00	ت	00	ت	15	ت	10	ت	05	ت	يحرص المدير على تطبيق سياسة الجودة في العمل
				0	%	0	%	50	%	33.3	%	16.7	%	
%73	مرتفعة	0.661	3.67	00	ت	01	ت	10	ت	17	ت	02	ت	يشعر العاملين بالرضا عن العمل في المنظمة
				0	%	3.3	%	33.3	%	56.7	%	6.7	%	
%72	مرتفعة	0.850	3.60	00	ت	02	ت	12	ت	11	ت	05	ت	يمتلك المدير الكثير من روح المرح مما يشجع على العمل معه.
				0	%	6.7	%	40	%	36.7	%	16.7	%	
%75	مرتفعة	0.868	3.73	00	ت	02	ت	10	ت	12	ت	06	ت	يدافع مديري عن أدائي في العمل أمام رؤسائه
				0	%	6.7	%	33.3	%	40	%	20	%	
%75	مرتفعة	0.858	3.77	00	ت	01	ت	12	ت	10	ت	07	ت	يقوم مديري بالدفاع عني في حال تعرضي للنقد من قبل الآخرين.
				0	%	3.3	%	40	%	33.3	%	23.3	%	
%77	مرتفعة	0.900	3.87	00	ت	02	ت	08	ت	12	ت	08	ت	يقوم مديري بالدفاع عني أمام الآخرين في حال وقوعي في أخطاء.
				0	%	6.7	%	26.7	%	40	%	26.7	%	
%81	مرتفعة	0.928	4.03	00	ت	01	ت	09	ت	08	ت	12	ت	أنفذ لمديري من الأعمال ما يفوق ما هو محدد في الوصف الوظيفي المعطى لي
				0	%	3.3	%	30	%	26.7	%	40	%	
%78	مرتفعة	0.960	3.90	00	ت	01	ت	12	ت	06	ت	11	ت	أنا على استعداد لبذل جهود إضافية أكثر مما هو مطلوب مني من أجل مصلحة العمل.
				0	%	3.3	%	40	%	20	%	36.7	%	
%81	مرتفعة	0.785	4.07	00	ت	00	ت	08	ت	12	ت	10	ت	ليس لدي مانع في العمل بجهدي أكبر تقديراً لمديري.
				0	%	0	%	26.7	%	40	%	33.3	%	
%81	مرتفعة	0.809	4.03	00	ت	00	ت	09	ت	11	ت	10	ت	أنا أقدر معرفة مديري لوظيفته.
				0	%	0	%	30	%	36.7	%	33.3	%	
%80	مرتفعة	0.695	4.00	00	ت	00	ت	07	ت	16	ت	07	ت	أنا أحترم معرفة مديري لوظيفته وكفاءته في العمل.
				0	%	0	%	23.3	%	53.3	%	23.3	%	
%79	مرتفعة	0.868	3.93	00	ت	01	ت	09	ت	11	ت	09	ت	أنا مقتنع بالمهارات العملية الاحترافية لمديري.
				0	%	3.3	%	30	%	36.7	%	30	%	
%74	مرتفعة	0.702	3.70	00	ت	00	ت	13	ت	13	ت	04	ت	تراقب الادارة في المنظمة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.
				0	%	0	%	43.3	%	43.3	%	13.3	%	
%78	مرتفعة	0.548	3.90	00	ت	01	ت	03	ت	24	ت	02	ت	تحرص الادارة في المنظمة على إقناع العاملين بأهمية العمل المنجز.
				0	%	3.3	%	10	%	80	%	6.7	%	
%77	مرتفعة	0.284	3.85	الدرجة الكلية										

يشير الجدول رقم (6-3) أعلاه إلى أن الدرجة الكلية لدور القوة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي جاءت بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ 3.85، وهذا يدل على القبول لأفراد العينة لدور هذه القوة في التميز، فيما تراوحت متوسطات الفقرات لهذا المحور ما بين (3.60 - 4.13)، وهي أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت (3)، بينما كانت الانحرافات المعيارية لها بين (0.548 - 0.989)، وهي أقل من الواحد الصحيح مما يعكس عدم وجود تشتت في إجابات عينة البحث، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج بأن التساؤل رقم (13) وردت في المرتبة الأولى والذي ينص على "يشجع المدير العام على إبداء آرائهم." حيث جاء بوزن نسبي (83%)، في حين تحصل التساؤل رقم (2) على أدنى نسبة من الإجابات، والذي ينص على أن "يشجع المدير العاملين على تقديم اقتراحات في مجال العمل" فقد كان الوزن النسبي لها (72%).

اختبار الفرضيات:

تم الاعتماد على اختبار الانحدار وذلك لقياس صحة الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.

جدول رقم (1-4) الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
القوة التنظيمية	.725 ^a	0.612	.725	5.572	0.000

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (1-4) تأثير القوة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي وتبين لنا بأن هناك علاقة طردية بينهما، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما (.725a)، وهذا يعني أن كلما زادت القوة التنظيمية زاد التميز التنظيمي، وأن معامل التحديد (0.612)، أي أن القوة التنظيمية تفسر ما نسبته (61.2%) من التباين في تحقيق التميز الوظيفي، ولقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا .725)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة القوة التنظيمية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي بقيمة (72.5%)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة البالغة (5.572) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي).

ومن الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القوة الرسمية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.

جدول رقم (2-4) الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
بعد القوة الرسمية	.492 ^a	0.284	.492	2.988	0.006

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (2-4) لتأثير القوة الرسمية في تحقيق التميز التنظيمي، وتبين للباحثة بأن هناك علاقة طردية بينهما، حيث بلغ قوة الارتباط بينهما (0.492) والذي يعني أنه كلما زادت القوة الرسمية زاد التميز بالمنظمات المبحوثة، وأن معامل التحديد (0.284)، أي أن القوة الرسمية تفسر ما نسبته (28.4%) من التباين في تحقيق التميز الوظيفي، ولقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا .492)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة القوة الرسمية يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز الوظيفي بنسبة

(49.2%)، و الذي يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة البالغة (2.988) عند مستوى دلالة (0.006). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة المعلومات للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.

جدول رقم (4-4) الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
بعد قوة المعلومات	.381 ^a	0.207	.381	2.178	0.038

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (4-4) لتأثير قوة المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي وتبين لنا بأن هناك علاقة طردية بينهما، حيث بلغ قوة الارتباط بينهما (0.381)، أي أنه كلما زادت قوة المعلومات لدى المدير كلما زاد التميز بالمنظمات المبحوثة، وأن معامل التحديد (0.207)، أي أن قوة المعلومات تفسر ما نسبته (20.7%) من التباين في تحقيق التميز الوظيفي، ولقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 0.381)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة قوة المعلومات يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي بقيمة (38.1%)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة البالغة (2.178) عند مستوى دلالة (0.038). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المعلومات للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة المكافأة للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.

جدول رقم (4-5) الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
بعد قوة المكافأة	.801 ^a	0.529	.801	7.076	0.000

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (4-5) لتأثير قوة المكافأة في تحقيق التميز التنظيمي وتبين لنا بأن هناك علاقة طردية بينهما، حيث بلغ قوة الارتباط بينهما (0.801)، أي أنه كلما زادت قوة نظام المكافآت بالمنظمات قيد البحث كلما زاد التميز بالمنظمات بها، وبلغ معامل التحديد (0.529)، أي أن قوة المكافأة تفسر ما نسبته (52.9%) من التباين في تحقيق التميز التنظيمي، ولقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 0.801)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسة قوة المكافأة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي بنسبة (80.1%)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة البالغة (7.076) عند مستوى دلالة (0.000). ومن خلال نتائج التحليل

يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي) .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القوة المرجعية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.

جدول رقم (4-6) الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	قيمة T	مستوى الدلالة
بعد القوة المرجعية	.592 ^a	0.332	.592	3.883	0.001

يتضح من النتائج الظاهرة بالجدول رقم (4-6) لتأثير القوة المرجعية في تحقيق التميز التنظيمي وتبين للباحثة بأن هناك علاقة طردية بينهما، حيث بلغ قوة الارتباط بينهما (0.592)، أي أنه كلما زادت القوة المرجعية للمدير كلما زاد التميز بالمنظمات المبحوثة، و معامل التحديد (0.332)، أي أن القوة المرجعية تفسر ما نسبته (33.2%) من التباين في تحقيق التميز التنظيمي، ولقد بلغت قيمة درجة التأثير (بيتا 0.592)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي ممارسة القوة المرجعية يؤدي إلي الزيادة في تحقيق التميز التنظيمي بنسبة (59.2%)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة البالغة (3.883) عند مستوى دلالة (0.001). ومن خلال نتائج التحليل يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة المرجعية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي) .

المبحث الثاني

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

- 1- أثبتت النتائج تبث صحة الفرضية الرئيسية القائلة بأنه يوجد دور للقوة التنظيمية للمدراء بالمنظمات العامة بمدينة سرت في تحقيق التميز التنظيمي.
- 2- كذلك أثبتت النتائج صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد القوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة المعلومات، قوة المكافأة، القوة المرجعية) ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمنظمات العامة بمدينة سرت.
- 3- بينت النتائج بأن قوة المكافأة هي البعد الأكثر تأثير في تحقيق التميز التنظيمي بالمنظمات المبحوثة حيث جاءت قيمة (بيتا) (529.)، وأن بعد قوة المعلومات هي أقل بعد مؤثر حيث جاءت قيمة (بيتا) (381.) على تحقيق التميز بالمنظمات المبحوثة.
- 4- من خلال النتائج تبين بأن المدراء بالمنظمات المبحوثة يسعون لتطوير الارتباطات الاجتماعية لزيادة تدفق المعلومات.

ثانياً: التوصيات: -

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تضع الباحثة مجموعة من التوصيات متمثلة في الآتي:

1. تركيز المنظمات المبحوثة على نظام المكافآت، والاهتمام بدعمهم العاملين بها مادياً ومعنوياً لما له من دور مؤثر في تحقيق التميز بتلك المنظمات.
2. تفعيل دور المدراء في حل المشاكل من خلال توافر نظم معلومات متطورة وفعالة لتدعيم قدرة المدراء بالمنظمات المبحوثة على تفسير البيانات ومناقشة العقبات.
3. حث المدراء بالمنظمات المبحوثة على أهمية تقديم النصح والارشاد للعاملين عندما يتعرضون لمشكلة في العمل.
4. الاهتمام بتفعيل دور المدراء لاستخدام سلطتهم الرسمية لإدارة الصراع بين العاملين.
5. الاهتمام بتقدير الفرد الملتزم من خلال تكريمه وترقيته وذلك لتحفيز باقي العاملين بالمنظمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب:

- العلاق، بشير، (2010)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
 - القريوتي، محمد قاسم " السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
 - الهلالات، صالح عودة، "إدارة التميز-الممارسات الحديثة في إدارة المنظمات"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2014.
 - زايد، عادل، " الأداء التنظيمي -الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر 2003.
 - جادالرب، سيد محمد، " إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، الدار الهندسية، ط1، مصر، 2013.
 - سالم، فؤاد الشيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، مركز الكتب الأردني، الأردن، 2002 .
 - غازي، علي علي، " الممارسات التطبيقية لمعايير النتائج لتحقيق التميز المؤسسي"، جمعية إدارة الأعمال العربية، 2014 .
- #### 2- الرسائل والأطروحات:
- إبراهيم عمران، فراس، "أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي، رسالة ماجستير، الجامعة السورية الافتراضية"، 2017.

- الأخضر، صياحي، " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، عموم التسيير، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيمة، 2020.
- الجميلي، خميس، "أثر الثقافة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي: دراسة تحليلية على القطاع المصرفي العام"، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، 2004.
- عبدالفتاح، وضاح، "أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين -دراسة ميدانية على مصانع الإسمنت الأردنية"، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.
- عبلة، طيار، "القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015.
- عودة احسين، سمية، "القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2019.

3- المجالات والدوريات

- امام حامد، عادل، وحسن علي، أيمن، "دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة البتروكيماويات بمحافظة الاسكندرية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 1، 2023.
- اصغر دوسة، طالب، جواد حسن، سوسن، "القوة التنظيمية للقادة الاداريين وأثرها في السلوك القيادي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، بغداد، العراق، 2009.
- الزبيدي، سحر، "القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، 2017.
- السليم، سماهر محمد، والهادي، اشرف إبراهيم، "دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2022.
- الشهراني، نورة عبدالله، "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد"، جامعة الملك خالد، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2016.
- الهاللي، الهاللي الشرييني، وغبور، أماني السيد، "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، 2012.
- الياسري، أكرم، "تحديد أثر القوة وإدارة المعرفة على فاعلية المنظمة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 4، الجزء 14، جامعة كربلاء، 2007.

- حسوني، اثير عبد الأمير "، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية"، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، ط2، العدد1، 2010.
 - صقر، زكي، ومحمود ، سامية، وسعيد، سما، "دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الرقازيق، المجلد 43، العدد3، 2021.
 - علام، صلاح محمود، "التقويم التربوي المؤسسي- أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس"، دار الفكر للطباعة والنشر، ط1 القاهرة، مصر، 2003.
 - قادر، سؤزة محمد، " دور مصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين في شركة كورك تيلكوم للاتصالات في محافظة السلمانية"، مجلة قهل اي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، المجلد5، العدد3، 2020.
- #### 4- المؤتمرات
- عبدالله، علي، " الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الأردن، مارس 2005 .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Chester I. Barnard , " **The Functions of the Executive**", Harvard University Press, 2007.
- Daft , Richard L, " **Organization Theory and Design** ", U.S.A., southwestern college publishing , 2001 .
- Daft, R. " **Understanding the Theory & Design Organizations**", South Western College Publishing USA, 2010.
- Darling, J; Walker, W. " **Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values**". Strategies and skills. LAT, 1 (2), 2010.
- Dols, Jean D., Diana, B. M.; Holly, A. D., Karen L. W.; Maria M. C." **Nurse-managed health centers: Measures of excellence**", The Journal for Nurse Practitioners , 14 (8), 2018.
- Drummond, H, " **Introduction To Organizational Behavior**", New York, Oxford University Press, 2000
- Fulmer, Robert. **Theory of leadership**, New York, MacMillon, Publishing Co, . 1983.
- Lussier , Robert N., " **Management Fundamental ,U.S.A**", southwestern college Publishing Thomson learning , 2000.
- Robbins, S. , " **Organizational Behavior**". 9 th Ed., Prentice –Hall ,Inc, 2001
- Robbins, S. P. and T. A. Judge, **Organizational Behavior. Italy, 17th Ed, Pearson Education Limited, Italy 2017.**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة خليج السدرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة التي تهدف الى قياس

(دور القوة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي)، ونعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وسوف تعامل بمنتهى السرية.

أولاً: المتغيرات الديموغرافية: -

1. العمر: من 20 الى 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ من 41 الى 50 سنة ☐ فوق 50 سنة ☐

☐
☐

2. المستوى التعليمي: -

- أقل من التعليم المتوسط ☐ التعليم المتوسط أو ما يعادله ☐
- التعليم الجامعي أو ما يعادله ☐ ماجستير فما فوق ☐

☐
☐

3. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐
- من 10 سنوات الى 15 سنة ☐ 16 سنة فما فوق ☐

☐
☐

4. عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها:

- أقل من 5 دورات ☐ من 5 الى 10 دورات ☐ من 10 دورات فما فوق ☐

☐

م	ثانياً: قياس أبعاد القوة التنظيمية بالمنظمات قيد البحث	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
أ	بعد: القوة الرسمية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
1	يعتمد المدير على سلطته الرسمية في توزيع المهام الوظيفية علي العاملين					
2	يستخدم المدير سلطة منصبه لتفويض الصلاحيات للعاملين					
3	يقوم المدير باستخدام سلطته الرسمية لإدارة الصراع بين العاملين.					
4	يعتمد المدير على حرفية القوانين والأنظمة بشكل تام.					
5	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للعاملين.					
6	يلزم المدير العاملين باتباع قراراته الإدارية بناء على موقعه الهرمي.					
ج	بعد: قوة المعلومات					
8	يتمتع المدير بالقدرة على تفسير المعلومات المتدفقة					
9	يساهم امتلاك المدير للمعلومات على زيادة قوته في الموقع الوظيفي .					
10	يتمتع المدير بالقدرة على الإقناع من خلال امتلاكه للمعلومات اللازمة					
11	يستطيع المدير حل المشاكل من خلال القدرة على تفسير البيانات .					
12	يعمل المدير على تطوير الارتباطات الاجتماعية لزيادة تدفق المعلومات					
د	بعد: قوة المكافأة					
13	يمنح المدير المكافآت للعاملين علي أساس أداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي					
14	يبيدي العاملين رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت.					
15	يحرص المدير علي مكافأة العاملين المبدعين في العمل بشكل دوري.					
16	يعمل المدير على تكريم الفرد الملتزم داخل المنظمة					
17	يحرص المدير علي تقديم الدعم المعنوي الكافي للعاملين.					
18	تحرص المنظمة على تقديم مكافآت مجزية للعاملين الاكفاء.					
19	تقوم المنظمة بتكريم العاملين المبدعين بشكل دوري ومستمر.					
20	يتم ربط ترقية العاملين ومكافآتهم بمستوى الأداء لديهم					
هـ	بعد: القوة المرجعية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
21	يقوم المدير بالاهتمام بالعاملين والتعرف علي حاجاتهم ومشاكلهم .					
22	يتمتع المدير بالقدرة علي التأثير وتوجيه سلوك العاملين في المنظمة .					
23	لدي المدير رؤية واضحة تجعل العاملين يستجيبون لسياسات واجراءات العمل.					
24	يتملك المدير خبرة مهنية عالية لذا يفضل العاملون العمل باقتراحاته					

25	يستخدم المدير خبراته في تشجيع العاملين على استنباط أفكار جديدة.				
26	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح للعاملين.				
27	يتمتع المدير بقوة التأثير على سلوك الآخرين بما يخدم مصالح العمل.				
ثالثاً: دور القوة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي					
1	علاقة المدير بالعاملين علاقة جيدة				
2	يشجع المدير العاملين على تقديم اقتراحات في مجال العمل				
3	يتسم نظام الحوافز بالمنظمة بالوضوح				
4	تعتمد المنظمة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لتحديد الحوافز المناسبة للكفاءات بالمنظمة				
5	يدعم المدير الأفكار الجديدة في العمل				
6	يمنح المدير للعاملين الحرية في انجاز أعمالهم.				
7	ترتبط سياسة الحوافز بمستوى كفاءة العاملين وتميزهم				
8	تحدد الحوافز على أسس موضوعية				
9	تعتمد المنظمة على أساليب تحفيزية متنوعة (كالتربيات، والمكافآت، وجوائز التميز، ...)				
10	لزيادة دافعية العاملين نحو التميز.				
11	تقدم الحوافز للعاملين بعدالة.				
12	تسعى الإدارة إلى الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة من العاملين				
13	تسعى الإدارة إلى تنظيم برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات العاملين				
14	يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم.				
15	يسمح المدير للعاملين بالاشتراك في اتخاذ القرارات				
16	يفوض المدير السلطة للعاملين بناء على الثقة				
17	يفوض المدير السلطة للعاملين بناء على خبرتهم				
18	يحرص المدير على تطبيق سياسة الجودة في العمل.				
19	يشعر العاملون بالرضا عن العمل في المنظمة				
20	يمتلك المدير الكثير من روح المرح مما يشجع على العمل معه.				
21	يدافع مديري عن أدائي في العمل أمام رؤسائه				
22	يقوم مديري بالدفاع عني في حال تعرضي للنقد من قبل الآخرين.				
23	يقوم مديري بالدفاع عني أمام الآخرين في حال وقوعي في أخطاء.				
24	أنفذ لمديري من الأعمال ما يفوق ما هو محدد في الوصف الوظيفي المعطى لي				
25	أنا على استعداد لبذل جهود إضافية أكثر مما هو مطلوب مني من أجل مصلحة العمل.				
26	ليس لدي مانع في العمل بجهد أكبر تقديراً لمديري.				

26	أنا أقدر معرفة مديري لوظيفته.				
27	أنا أحترم معرفة مديري لوظيفته وكفاءته في العمل.				
28	أنا مقتنع بالمهارات العملية الاحترافية لمديري.				
29	تراقب الادارة في المنظمة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.				
30	تحرص الادارة في المنظمة على إقناع العاملين بأهمية العمل المنجز.				
31	يعرف العاملون واجباتهم دون صعوبة.				
32	يسند المديرين الوظائف بحسب قدرات العاملين.				
33	تمتلك الادارة في المنظمة تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.				
34	يحرص العاملين على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.				
35	تحرص المنظمة على منح فرص المبادأة للعاملين لحفز إبداعاتهم.				
36	يستفيد العاملون من تفويض الرؤساء لهم للارتقاء بمهاراتهم.				
37	يستعد العاملون لمواكبة التغيرات والتطورات في نظم العمل.				
38	تتم المراجعة المستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.				
39	تهتم الإدارة بنشر ثقافة الاستقلالية في العمل لتحقيق أهداف العمل.				
40	تعكس الثقافة التنظيمية في المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.				
41	تهتم الادارة في المنظمة باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.				
24	تمنح الادارة في المنظمة القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.				

نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ودعمكم للبحث العلمي، وتقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام. الباحثة