



## كلية إدارة الأعمال

دور القوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي

دراسة تطبيقية في ديوان البلاط السلطاني بصلالة

**The Role of Organizational force in Institutional Excellence and Creativity**

**An applied study in the Diwan of the Royal Court in salalah**

إعداد الطالب: سعيد بن مبارك بن محمد التاجر الشحري

الرقم الجامعي: 2010020

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور: إلياس شهدا

1443/م/2022 هـ

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ قَوْمَكَ

يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِهَا﴾

صدق الله العظيم

﴿سورة الأعراف آية رقم 145﴾

# إهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر.

إلى من علّمني كيف أعيش بكرامة وشموخ. (أبي أمد الله بعمره)

إلى جنّتي وسعادتي، إلى بسمة هذه الحياة. (أمي الغالية)

إلى من هم أقرب إليّ من روحي. (إخوتي)

إلى توائم روحي ورفيقات دربي.. إلى صاحبات القلب الطيب والنوايا الصادقة ... (أخواتي)

إلى الروح التي سكنت روحي ... فأينعت أزهاراً.... (زوجتي)

شكر وتقدير

## الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على سيد ولد آدم نبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه واقتفى أثره إلى يوم الدين، وبعد:

إلى من علمنا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجل العبارات في العلم، وها أنا اليوم أطوي تعب الأيام وسهر الليالي بين دفتي هذا العمل، فأتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور / إلياس شهدا / الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ومدني من علمه الكثير جعله الله نبزاً للعلم والعلماء، فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والاحترام. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي التي بين أيديهم واغنائها بمقترحاتهم القيمة.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية كما أتوجه بالشكر والعرفان للعاملين في جامعة الشرقية بصفة عامة ولرئاسة الجامعة ولعمادة الكلية ولأساتذة كلية إدارة الأعمال بالجامعة بصفة خاصة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي، دراسة تطبيقية على الموظفين في ديوان البلاط السلطاني في صلالة، حيث بلغت مجتمع الدراسة (423) موظفاً إدارياً. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليل بيانات الإستبانة وتكونت عينة الدراسة من (150) مفردة من العاملين (الموظفين في ديوان البلاط السلطاني في صلالة) بسلطنة عمان. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة احصائية بين أبعاد القوة التنظيمية (قوة السلطة الرسمية، وقوة الحوافز والمكافآت، وقوة الخبرة) والتميز والإبداع المؤسسي في ديوان البلاط السلطاني بصلالة.

أوصت الدراسة الإدارة في ديوان البلاط السلطاني بزيادة الإهتمام بقوة المكافأة وتفويض الصلاحيات لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام بمكافأة العاملين المبدعين، وتقديم المكافآت بأنواعها للعاملين المتميزين من أجل تشجيعهم وزيادة مستوى الإبداع لديهم، وذلك بقصد تمكينهم من مواجهة المشكلات ومواجهة المنافسة وتحدياتها، عن طريق عقد احتفالات أو مؤتمرات يتم من خلالها تكريم الأفراد الملتزمين والمبدعين، مع ضرورة جعل التميز التنظيمي من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كونه يقود إلى مستويات أداء عالية من التفوق والتميز بين المؤسسات العامة.

**الكلمات المفتاحية:** القوة التنظيمية، التميز، الإبداع المؤسسي، قوة الخبرة، القوة الرسمية.

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of organizational force in institutional excellence and creativity, an applied study, on employees at the Diwan of Royal Court in Salalah, where the study community reached (423) administrative employees. The researcher adopted the analytical descriptive method and used (SPSS)the statistical analytic program in order to analyze the Questionnaire data. The study sample consisted of (150) individuals working in the (Diwan of Royal Court employees Salalah) in the Sultanate of Oman. The study results showed: existence of a positive statistically significant correlation between dimensions of organizational strength (official authority power, rewards and bonus power and experience power), excellence and institutional creativity in the Diwan of Royal Court, Salalah.

The study recommended: that the Diwan of Royal Court administration for more attention to the power of reward and delegate powers to department managers and heads of departments to enable them to reward creative workers, and provide all kinds of rewards to distinguished workers in order to encourage them and increase their creativity, to deal with problems and face competition and its challenges, by arranging celebrations Or conferences through which committed and creative individuals are honored. There is also need to make organizational excellence one of the strategic objectives of the organization, as it leads to high levels of performance and excellence among public institutions.

Keywords: organizational strength, excellence, institutional creativity, power of experience, official power.

## **المحتويات**

الصفحة	الموضوع
أ - ب	العنوان
ج	الإجازة
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	إقرار الباحث
و	استهلال
ز	شكر وتقدير
ح	الملخص باللغة العربية
ط	الملخص باللغة الإنجليزية
ي - ك - ل - م	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق

## فهرس المحتويات

الرقم	الفصل	العناوين	الصفحة
1	الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها	المقدمة	2-1
2		مشكلة الدراسة	4-3
3		أسئلة الدراسة	4
4		أهداف الدراسة	5-4
5		فرضيات الدراسة	5
6		أهمية الدراسة	7-5
7		حدود الدراسة	7
8		مصطلحات الدراسة	8-7
9		أنموذج الدراسة	8
10	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	المبحث الأول: القوة التنظيمية	9
11		المطلب الأول: مفهوم القوة التنظيمية	13-10
12		المطلب الثاني: أبعاد القوة التنظيمية	27-13
13		المطلب الثالث: استراتيجية القوة التنظيمية	29-27
14		المبحث الثاني: التميز والإبداع التنظيمي	30
15		المطلب الأول: ماهية التميز والإبداع	33-30
16		المطلب الثاني: المبادئ الأساسية للتميز	38-33

47-38	المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي	17
48	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	18
48	الدراسات باللغة العربية	19
53	الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية	20
54	التعقيب على الدراسات السابقة	21
56	منهج الدراسة	22
56	مجتمع وعينة الدراسة.	23
57	المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.	24
63	مصادر الحصول على المعلومات.	25
66	أداة الدراسة	26
68	المقدمة	27
68	مناقشة الاسئلة	28
75	اختبار الفرضيات	41
78	النتائج	42
79	التوصيات	43
82	الخاتمة	44
84	المراجع	45
92	الملاحق	46

### قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
-------	--------------	--------

27	وجهات نظر بعض الباحثين والكتّاب حول مصادر القوة التنظيمية	1
58	توزيع افراد البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية	2
65	مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة الإيجابية وتعبيراتها اللفظية وتقديراتها الكمية.	3
66	المستويات المتحققة المقابلة في لمدى المتوسطات الحسابية	4
67	معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	5
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة في قوة السلطة الرسمية	6
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للاستجابات في قوة المكافأة	7
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للاستجابات في قوة الخبرة	8
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة في التميز والإبداع المؤسسي	9
75	مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث	10
76	نتائج تحليل أثر قوة السلطة الرسمية على التميز والإبداع المؤسسي	11
77	نتائج تحليل أثر قوة المكافأة على التميز والإبداع المؤسسي	12
78	نتائج تحليل أثر قوة الخبرة على التميز والإبداع المؤسسي	13

### قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوي	الرقم
8	أنموذج الدراسة	1
59	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع	2
60	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر	3
61	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	4
62	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الخبرة	5
63	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	6
64	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية	7

#### قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوي	الرقم
92	الاستبانة	1
96	قائمة المحكمين	2

## (1.1) مقدمة

إن الإدارة الناجحة في أي مؤسسة هي التي تستحوذ على الرغبة الأكيدة الصادقة في العمل وذلك من أجل الوصول إلى التطور والنجاح المستمر، وفي ظل البيئة الداخلية والخارجية، يشهد العالم تحولات هائلة في الوقت الحالي في تركيب المؤسسات تتمثل في النمو التكنولوجي والتقني والاقتصادي والاجتماعي وغيرها، كما اعتمدت هذه المؤسسات على أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وقد حدثت هذه التحولات والتطورات من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المؤسسات، فالعناصر البشرية المدربة والكفوءة هي أهم عنصر من عناصر الإنتاج (حريم، 2013).

لذلك ينظر إلى المؤسسات باعتبارها جهد جماعي من أجل تحقيق أهداف محددة مشتركة، وعلى اختلاف أنواعها تحتاج تلك المؤسسات إلى التنظيم الإنساني من أجل توجيه كافة أعمالها وتوفير كافة الخدمات المادية والنفسية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية في التميز والإبداع داخل المؤسسة. لقد وجدت المؤسسات الحكومية أن العنصر البشري يلعب دوراً رئيسياً فيها من أجل التميز والإبداع، حيث يسعى هذا العنصر إلى طرح حلول للمشكلات والتحديات التي تواجه مؤسساتهم من خلال القوة التنظيمية التي يمثل تطبيقها في الوقت الحاضر أحد أهم عوامل نجاح تلك المؤسسات في أي قطاع من قطاعاتها، سواءً أكانت الخاصة منها أو العامة الحكومية، وبصورة خاصة في ديوان البلاط السلطاني. إن تلك المؤسسات يترجى منها النهوض بإداراتها من أجل المساهمة في استباق الحلول للحيلولة دون الوقوع في مشكلات إدارية وتحديات تستعصي حلها، بل يؤمل منها المساهمة في رفع العديد من العقبات والتحديات التي تواجه أصحاب القرار (أبوزيد، 2010).

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل عوامل وظروف متغيرة ومعقدة بحيث تفرض عليها تحديات كثيرة وكبيرة لم تشهدها من قبل، وينبغي على المنظمات مواجهة هذه التحديات والصعوبات بسرعة وبكفاءة

وفعالية، مما يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات لتتمكن من تطوير وإيجاد حلول وأفكار وآراء مواكبة وجديدة تستطيع من خلالها تلك المنظمات من الإستمرار والنمو.

يزداد الإهتمام بموضوع الإبداع في ظل العوامل والتحديات المتنامية التي فرضتها ظاهرة العولمة وسرعة التغيرات التقنية والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقيات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها، وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية، وأن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع. لقد أصبح الإبداع أمراً ملحاً وحيوياً للمنظمة، وليس ترفاً أو أمراً ثانوياً (حريم، 2009).

ويمكن القول أن هنالك ترابطاً واضحاً وكبيراً بين التميز والإبداع المؤسسي والقوة التنظيمية وما يؤكد ذلك الأمر أن المؤسسات المبدعة والمتميزة تعتمد في تميزها على قوتها التنظيمية ذلك لأن التميز والإبداع المؤسسي نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على كيفية تحقيق التميز والإبداع في المؤسسة والقدرة على تلبية احتياجات العاملين والعملاء والمجتمع ككل وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار (العميان، 2005م).

إن التجديد والابتكار هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة أو مؤسسة، قطاعاً عاماً أم قطاعاً خاصاً، لذا يرى علماء الإدارة أن المنظمة المعاصرة تعيش في وضع معقد مما يجعلها في حاجة ملحة للإبداع الإداري، فالإبداع يسهم في تعزيز وتحسين قدرات العاملين على إنتاج الأفكار والتطورات المستقبلية في مواجهة وحل المعوقات والصعوبات في المستقبل والحاضر، لذلك تناولت هذه الدراسة موضوع دور القوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي كدراسة تطبيقية في ديوان البلاط السلطاني بصلالة.

## (1.2) مشكلة الدراسة

تمثل القوة التنظيمية موضوع اهتمام للمنظمات الفاعلة في دول العالم المتقدمة، واحتلت مكانة بارزة في تفكير أصحاب القرار فيها، حيث إن العديد من المنظمات تعاني من أزمات لعدم وجود القوة التنظيمية القادرة على تحسين القدرة على التفكير لدى العاملين فيها، والذي يؤدي بدوره إلى تلافي وقوعها في أزمات متجددة (الفالح، 2016)، لذلك أصبح هنالك حاجة ضرورية من قبل المديرين لهذه القوة لما لها من أثر واضح في تحسين التفكير الإبداعي وخاصة لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة من أجل الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق التميز المطلوب، وبالتالي قدرتها على مواجهة تحديات العصر وأزماته والمحافظة على استمراريتها وبقائها، وعلى ذلك يمكن القول بأن القوة التنظيمية لا تزال بحاجة إلى المزيد من الاهتمام من قبل المسؤولين والرؤساء المباشرين في المنظمات والمؤسسات، كما أشارت العديد من التقارير الواردة من ديوان البلاط السلطاني إلى الحاجة الماسة إلى الدورات التدريبية وورش العمل التي تتناول التميز والإبداع الإداري في التنظيم والتخطيط لموظفي الديوان، من أجل رفع مفاهيم التميز والإبداع لدى الموظفين، وتحسين الأداء المؤسسي.

ومن هنا يتضح أن القوة التنظيمية تشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام، وهنا ومن خلال ما سبق وفي ضوء الحاجة إلى تطبيق مفهوم القوة التنظيمية وقواعد وآلية تنفيذها، وعلاقتها بالإبداع المؤسسي، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر القوة التنظيمية على الإبداع المؤسسي للعاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة  
بسلطنة عمان؟

### (1.3) أسئلة الدراسة

وتكمن مشكلة الدراسة الحالية من خلال صياغة المشكلة بالسؤال الآتي: ما هو دور القوة

التنظيمية في تحقيق التميز والإبداع المؤسسي في ديوان البلاط السلطاني بصلالة؟

1. ما مستوى إدراك العاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة لمتغيرات القوة التنظيمية

وأبعادها (القوة الرسمية، قوة الحوافز، قوة الخبرة)؟

2. ما مستوى إدراك العاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة مفهوم الإبداع المؤسسي

(السلوك الإبداعي، القدرات الإبداعية)؟

3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية (قوة الحوافز، القوة الرسمية، قوة

الخبرة) على الإبداع المؤسسي للعاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلاله؟

4. ما هو بعد القوة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الإبداع المؤسسي في ديوان البلاط السلطاني

بصلالة؟

### (1.4) أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة البحث فإن أهداف البحث يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

1. التعرف على دور القوة التنظيمية في تحقيق وتعزيز التميز والإبداع لدى العاملين في ديوان

البلاط السلطاني بصلالة.

2. تحليل العلاقة التأثيرية بين أبعاد القوة التنظيمية (قوة الحوافز، القوة الرسمية، قوة الخبرة) على

الإبداع المؤسسي لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة.

3. تحديد مستويات القوة التنظيمية لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة.

4. تحديد مستويات التميز والإبداع المؤسسي في ديوان البلاط السلطاني بصلالة.

### (1.5) فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة الحوافز والمكافآت، قوة

الخبرة) على التميز الإبداعي المؤسسي.

#### الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة الرسمية على التميز والإبداع المؤسسي.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الحوافز والمكافآت التفكير على التميز والإبداع المؤسسي.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على التميز والإبداع المؤسسي.

### (1.6) أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة من خلال جانبيين وهما كالتالي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع دورة القوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي، ومن خلال

تناولها لقطاع مهم بين المؤسسات الحكومية وهو ديوان البلاط السلطاني.

1. تعريف المديرين بأهمية القوة التنظيمية في تطوير الأعمال وتحقيق التميز والإبداع المؤسسي من خلال

الارتقاء في أداء الموظفين في ديوان البلاط السلطاني.

2. كما جاءت أهمية هذه الدراسة في بيان أهمية أثر القوة الرسمية وقوة الحوافز وقوة الخبرة على الإبداع والتميز في المؤسسات الحكومية، لأن التميز والإبداع والبحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات والمؤسسات لتحقيقه.

3. يوفر لصناع القرار بيانات واقعية تعمل على مساعدتهم في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية، الأمر الذي من شأنه أن يحسن من سويتها.

### ثانياً: الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

1. حث المديرين والمسؤولين في ديوان البلاط السلطاني على تطبيق القوة التنظيمية لما لها من أثر كبير في تحقيق الإبداع والتميز المؤسسي.
2. الاستفادة من القوة التنظيمية في تطبيق كافة السبل والأساليب التي تساعد في الارتقاء بأداء المؤسسة من خلال تعزيز السلوك الإبداعي عند الموظفين في ديوان البلاط السلطاني والذي ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي وفي تحقيقها التميز.
3. الاستفادة قدر المستطاع من الموارد البشرية في تحقيق التميز والإبداع في المؤسسة لما لهذه الموارد من دور كبير في تقدم المؤسسة وتطوير أعمالها وتميزها.
4. وتبرز الأهمية من خلال الخروج بنتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها من قبل المديرين في ديوان البلاط السلطاني في تحقيق الإبداع والتميز فيه.
5. تطبيق مفهوم القوة التنظيمية على العاملين في ديوان البلاط السلطاني نظراً للدور الذي يلعبه هؤلاء العاملون في تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية الخلاقة من أجل تحقيق التميز للمؤسسة والارتقاء بها.

6. التركيز على العلاقة بين القوة التنظيمية والتميز والإبداع المؤسسي وأثر ذلك على أعمال العاملين في ديوان البلاط السلطاني وتطويرها وتحسين مستوى التفكير لديهم.

7. التعرف على كيفية الحصول على القوة التنظيمية وممارستها من خلال فهم سلوك المؤسسة فالقوة التنظيمية حقيقة في الحياة المنظمة لا يمكن تجنبها.

8. الخروج بنتائج وتوصيات تعزز مفهوم القوة التنظيمية وأثر هذه القوة على التميز المؤسسي والتفكير الإبداعي لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني.

### (1.7) حدود الدراسة

**الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2022م - 1443هـ.

**الحدود المكانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة.

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع دور القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الرسمية، قوة الحوافز والمكافآت، قوة الخبرة) في التميز والإبداع المؤسسي من وجهة نظر الموظفين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة.

### (1.8) مصطلحات الدراسة

- **القوة التنظيمية:** هي مستوى القابلية التي يمتلكها الفرد للتأثير في الآخرين من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المرغوبة (الحياري، 2015).

- **القوة الرسمية:** هي قدرة الشخص على التأثير في الأفراد الآخرين بحكم موقعه الوظيفي (حريم، 2013).

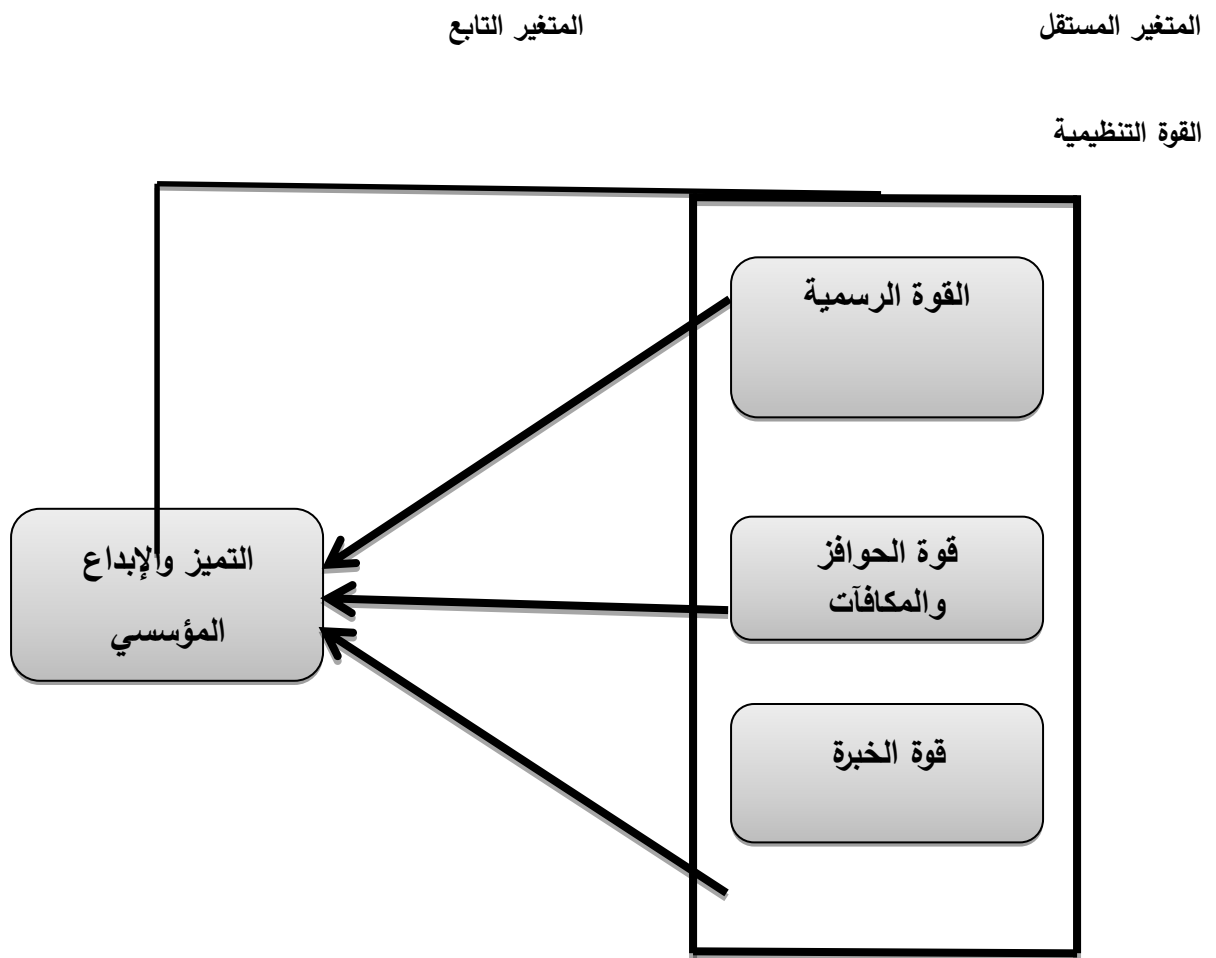
- **قوة الحوافز والمكافآت:** هي القدرة والإمكانيات التي تنتج من السلطة لمكافأة الأفراد (الزامل، 2012).

- **قوة الخبرة:** هي القوة التي تتكون أو تتولد من خلال معارف خاصة أو مهارات في أداء المهام من قبل الأفراد العاملين في المنظمة (بن عمر، 2017).

- التميز والإبداع المؤسسي: سعي المنظمة وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيط استراتيجي والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للعملاء ولأصحاب المؤسسة من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيتها وبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق التميز المؤسسي (سليم، 2020: 221).

### (1.9) أنموذج الدراسة

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح دور القوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي دراسة تطبيقية في ديوان البلاط السلطاني بصلاله.



الشكل رقم (1) نموذج البحث من إعداد الباحث

بالاعتماد على دراسة (المومني، 2018) و (سليم، 2020)

## المبحث الأول

### القوة التنظيمية

#### مقدمة:

كانت القوة منذ القدم ولا تزال موضع الاهتمام لدى الإنسان على الرغم من أنها شيء لا يمكن رؤيته وإنما يمكن إدراك نتائجه في المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث لا يمكن الاستغناء عنها طالما كان للمنظمات أهدافاً تسعى إلى تحقيقها إضافة إلى أنها تستطيع من خلالها التعامل مع مواردها المتاحة بشكل أفضل، وعليه تؤمن لنفسها مكانة مرموقة بين المنافسين والمستهلكين وبالتالي تحقق التميز وتحصل على ميزة تنافسية.

سيتطرق الباحث في هذا الفصل - ومن أجل خلق صورة واضحة - كافة الأبعاد النظرية التي تناولت الموضوع، والتي تتعلق بموضوع الدراسة، كما يحتوي هذا الإطار على أجزاء من الدراسات النظرية والتي تستند على مصادر موثوقة من المعلومات والبيانات، والتي يستطيع الباحث بلورتها وربط العلاقة بين المتغيرات.

كما سوف يتناول الباحث في القسم الثاني من الإطار النظري الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة. إن استعراض الدراسات والأدبيات السابقة قد يقدم لهذه الدراسة ميزات كثيرة؛ فقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على المراجع والدراسات التي تناولت هذه الدراسة التعرف على الفجوة التي بين هذه الدراسات، إن الإطار النظري يساهم في فهم الموضوع، والاطلاع على مختلف الآراء التي كتبت حول الموضوع مما يكسب الباحث الأفكار والمبادرات حول موضع الدراسة (التغذية

العكسية) وأثرها على تقويم الأداء الوظيفي والتي سيتم عرضها على القارئ حتى يتم الاستفادة منها من قبل الباحثين فيما بعد.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص القوة التنظيمية

استخدمت القوة بمعنى الوثيقة التي تعطي للفرد الحق في حرية التصرف وفقاً للصلاحيات الممنوحة والمخولة له حيث تمثل القوة التنظيمية سمة مميزة للمنظمة المعاصرة فقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة بوصفها عاملاً مهماً ومؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها (رشوان، 2012، ص، 21) أي بأنها عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، ولذلك يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، والقوة ليست دائماً شيئاً سيئاً على الرغم من أننا غالباً ما نسمع عن فساد القوة.

والقوة تعد عاملاً رئيسياً في تفسير أداء المنظمات لأعمالها وهي ضرورية لأعمال الإدارة والقيادة، فالقوة هي تحديد نمط القرارات وآلياتها في المنظمة وقد عرفت القوة التنظيمية بأنها "قدرة الشخص أو المنظمة على التأثير على الآخرين" (القربوتي، 2000)

وتعد القوة التنظيمية حقيقة علمية في حياة المنظمة حيث تمثل العامل المساعد للمدير بأن يكون أكثر فاعلية وذلك بتطبيقها بشكل يخدم الأهداف المرجوة. فالقوة التنظيمية تعني قدرة الفرد على التأثير على القرارات حيث نرى أن السلطة في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة، أي أن المقدره على التأثير استناداً إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع أن تؤثر في القرارات، ولكن ليس بالضرورة امتلاك الفرد للسلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير (ابوزيد، 2010).

## أولاً : تعريف القوة

تمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتعد عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية أداء المؤسسات لأعمالها وهي ضرورية لأعمال القيادة والإدارة، فهي القدرة الممكنة أو الفعلية لفرض إدارة الفرد على غيره، أو قدرة شخص على التأثير في سلوك شخص آخر ومقاومة التأثير غير المرغوب. في المقابل قدم الباحثون والكتّاب مفاهيم متعددة ومختلفة لمصطلح القوة التنظيمية كونها العامل الذي يؤثر في بيان كيفية أداء المنظمات، لذلك تعرف القوة التنظيمية "بأنها قدرة الإدارة في المنظمة في التأثير على القرارات المتخذة، كون السلطة هي جزء من مفهوم القوة، أي أن القدرة على التأثير ترجع استناداً إلى الموقع والوظيفة" (حميد أحمد، 2014م).

إن القوة التنظيمية هي عملية عادية في المنظمات أو أي مجموعة، ولكن يجب أن يتم التعرف عليها وممارستها حتى يتم فهم سلوك المنظمة، بالرغم أننا نسمع عن فساد القوة غالباً، ولكن في المقابل قد تكون القوة ليست شيئاً سيئاً فهي أمر واقعي وحقيقة في حياة المنظمات ولا يمكن أن نتجنبها" (العطية، 2003).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج بأن القوة التنظيمية هي القدرات الشخصية التي يمتلكها أحد الأفراد في المنظمة للتأثير على الآخرين داخل المنظمة أو خارجها ويكون أيضاً قادراً على التأثير على القرارات وتغيير مسار الأحداث فيها.

### ثانياً : خصائص القوة التنظيمية:

إن للقوة التنظيمية ثلاث خصائص وهي:

1. أنها ترجع لموقع الفرد وعمله، فالشخص الذي يمتلك سلطة مشروعته فإنه يمارسها لنيل امتثال وطاعة الآخرين له.

2. أن لها قابلية من المرؤوسين، فالفرد الذي لديه السلطة الشرعية بحكم موقعه في العمل يمارس سلطاته ويمكنه أن ينال طاعة وامتثال الآخرين لقراراته ورغباته.

3. استخدم السلطات من الأعلى إلى الأدنى في الترتيب الوظيفي، حيث ينظر إلى القوة على أنها المقدرّة على جعل الآخرين يقومون بما يرغب به شخص آخر أن يقوموا به. (Schermerhorn, 2001).

### ثالثاً: أهمية القوة التنظيمية

إن تطلع الكثير من البشر إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكياتهم وقراراتهم يعد حقيقة أساسية في حياة المنظمات، فالجهود المبذولة بغرض التحكم في الآخرين تعد ظاهرة شائعة في كافة المستويات وجميع المنظمات كما يشير إليها الحناوي (الحناوي، سلطان 1997، ص: 325) لذا تعد القوة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها وتأثيرها في فاعليتها واستراتيجيتها وقراراتها بالإضافة إلى المسارات المهنية لأعضائها كونها تعد العنصر الجوهرى في السلوك الإدارى الفعال، وينبغى على المديرين الحصول على القوة التنظيمية وتطويرها واستخدامها بشكل جيد للتأثير على مرؤوسيهم لينعكس ذلك على أداء أعمالهم بكفاءة وبأهمية تطوير الثقة حيث يتخذ ذلك عدة مظاهر منها:

- استخدام القائد للصلاحيات الكاملة المتاحة له باتخاذ القرارات الإدارية داخل المدرسة وتوجيه المدرسين للقيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة عالية وذلك باستخدام القوة الرسمية لموقع القائد في المدرسة كما أوضح ذلك (الياسرى، 2007، ص: 109) بذكره أن القوة الرسمية تتبع من موقع القائد في المنظمة بإصداره الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وتتم استجابة

الأفراد العاملين للأوامر بسبب اعتقادهم بامتلاك القائد للصلاحيحة الكاملة لإصدار الأوامر بالإضافة إلى تقبلهم بأنها جزء من حياة المنظمات.

- امتلاك القائد للكاريزما بما فيها من سمات ومؤهلات شخصية جيدة تدفعه للتعامل مع المرؤوسين بشكل إيجابي وبالتالي ينعكس على استجاباتهم للقائد ذي القوة المرجعية نتيجة إعجابهم بشخصيته وتقديرهم لخبراته. وقد وضح الحناوي أن القوة الشخصية أو ما سماها بالكاريزمية وأساسها لفت الإنتباه وأسر القلوب وهي تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين، ويعتبر الرئيس الكاريزمي هو من يمتلك تبصراً في مشاعر وحاجات المرؤوسين وقادر على خلق رؤية واستراتيجية جيدة للمنظمة (الستار ، 2013، ص:4).

- تكمن قوة وخبرة القائد في التأثير على الآخرين من استجابة المرؤوسين بقدره القائد وخبرته ومهاراته ومعرفته التخصصية في مجال العمل، ويتطلب ذلك أن يرى المرؤوس القائد في مواقف تدل على خبراته ومواهبه وعلمه وحسن إدارته في معالجة هذه المواقف وبالتالي ينعكس على استجاباتهم له ببتفيذ التوجيهات والعمل بأمره، ويعتمد هذا النوع من القوة على الخبرة والتجربة التي يكتسبها القائد في حياته وذلك من خلال التخصص أو المهارات والمواقف السابقة التي تعرض لها، فبالتالي صقلت خبرته. أيضاً تكمن تأثير قوة الخبرة على مدى استفادة القائد من التجارب السابقة التي تسهل عليه التعامل مع المرؤوسين وذلك بالتأثير فيهم وفي سلوكهم نحو تحقيق الأهداف وقد ذكرت العطية (العطية، 2003، ص:247) بأنه كلما زادت كميات المعلومات والمعارف المتاحة للأفراد نتيجة لتقدم العلوم التقنية ووسائل الإتصال الحديثة زادت الخبرة وتوسعت لدى القادة فهي تعد من المصادر القوية.

## المطلب الثاني : أبعاد ومصادر القوة التنظيمية:

إن امتلاك القائد لأبعاد القوة التنظيمية والقدرة على تطبيقها والعمل بها ينعكس بشكل إيجابي على قوة المنظمة ونجاحها وبالتالي تحقيق أهدافها، وفي سياق السلوك التنظيمي للمنظمات لم يتفق الباحثون على مصادر محددة للقوة، حيث يؤكد (الراجحي، 2008، ص:21) على وجود الاختلافات الناتجة من تباين وجهات النظر المتعددة في دراسة هذه المصادر كما تتميز بعض المصادر بطبيعتها الفردية، وترتبط المصادر بالمواقف وتتضمن تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية، يتعامل كل من مع القوة التنظيمية في إطارها التأثيري ويقدمان بعدان للقوة التنظيمية ويتمثل بالبعد العمودي والبعد الأفقي: (السالم، 2009، ص:25).

### أولاً: البعد العمودي للقوة التنظيمية:

يقصد بالبعد العمودي القوة الرأسية أو ما يسمى بعلاقة القوة بين الرئيس والمرؤوس والكيفية التي يؤثر كل منهما بالآخر سلوكياً، وفي هذه الجزئية سيتم تناول ثلاثة مواضيع:

1. مصادر البعد العمودي للقوة التنظيمية.
2. أنواع القوة العمودية للقوة التنظيمية.
3. تأثير استخدام مصادر القوة على العاملين.

### مصادر البعد العمودي للقوة التنظيمية:

لا يستطيع الشخص أن يؤثر بالآخرين إلا إذا امتلك مقومات معينة تمكنه من إحداث تغيير في الآخرين ومن الواضح أن مصادر القوة العمودية للقوة التنظيمية تختلف باختلاف المستويات

الادارية داخل المنظمة حيث إنه لكل مستوى إداري مصادره الخاصة به بالنسبة للقوة ( Daft, 2004) وهذه المصادر هي:

أ. مصادر قوة الإدارة العليا: تستطيع الإدارة العليا والعاملين في المنظمة الحصول على القوة من مصادر عديدة وهي كالتالي:

1. الحصول على عمل جيد (مركز وظيفي جيد)، كون المراكز العليا تمنح شاغليها حقوق وامتيازات.  
2. سيطرة الإدارة العليا على الموارد الرئيسية والحيوية، حيث تتحكم بها وتوزعها على شكل أجور ورواتب، معدات وأجهزة وموازنات أو تخصصات.

3. التحكم في القرارات والمعلومات وتجميعها ولاسيما المعلومات الهامة والحديثة التي تعد مصدراً هاماً لقوة الشخص.

4. مركزية شبكة العمل من خلال إحاطة الإدارة العليا نفسها بجماعة من المرؤوسين المخلصين ولديها القدرة على التعرف على الأحداث الجارية في المنظمة من خلال هؤلاء المرؤوسين الموالين لها.

ب. مصادر قوة مديري الإدارات الوسطى: إن توزيع القوة يمكن المديرين في الإدارة الوسطى من إنجاز المهام وتطوير الأداء، حيث إن الأعمال غير الروتينية تشجع على حرية التصرف والإبداع وهذا ما يخلق قوة واضحة في هذا المستوى الإداري بحيث تنمو عندما يتحقق التواصل الجيد مع الإدارة العليا.

إن تركيز النظر إلى موظفي تلك الإدارة يسهل لهم إمكانية الظهور داخل وخارج المنظمة، كما أن التصميم الوظيفي له دور هام في تحصيل قوة أكبر مثل (الأنشطة، المهام، شبكة التفاعلات الداخلية للمهام).

ج. مصادر قوة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا: إن الوظائف في المستوى الإداري الأدنى تمتلك قليلاً من القوة بالنسبة لوظائف المستوى الإداري الأعلى، وغالباً ما يعمل العاملون في المستوى الإداري الأدنى على قوة لا تتناسب مع متطلباتهم، إلا أن العاملين يكتسبون هذه القوة من عدة مصادر ذات أساس شخصي، أو أساس وظيفي كما يلي (السالم، 2009):

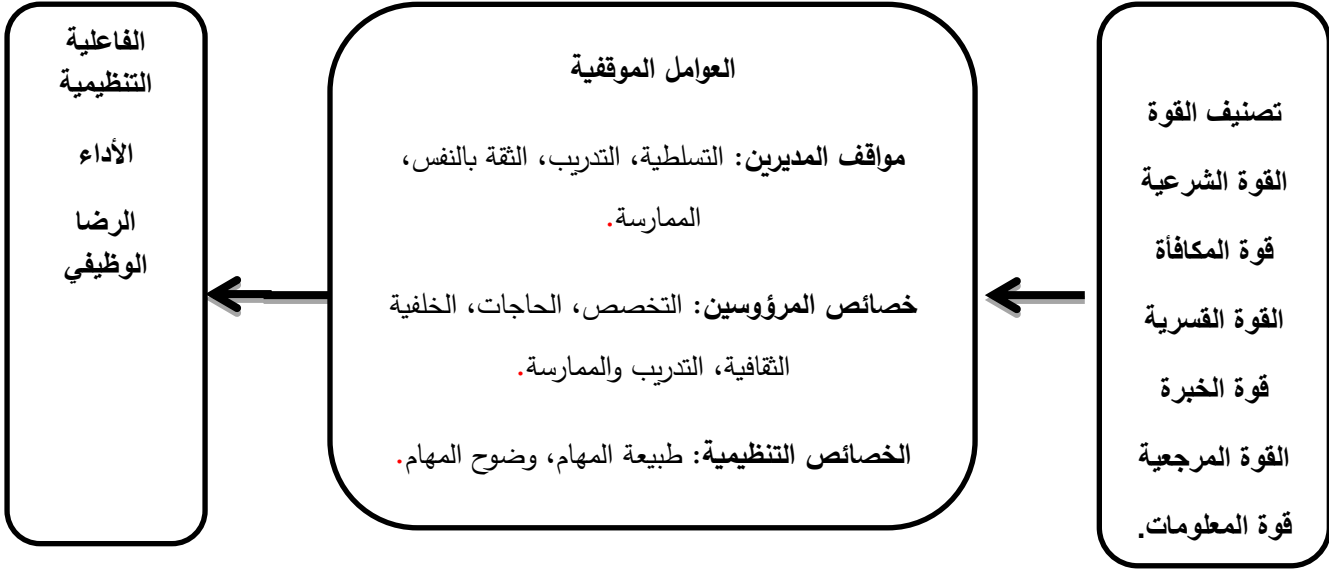
1. المصادر الشخصية: وتتضمن الخبرة، الجهود المبذولة، الإقناع، معالجة المعلومات.
2. المصادر الوظيفية: وتتضمن المواقع المادية أي التواجد في مركز الأحداث والوقائع، والتقرب من الأقوياء.

### ثانياً. أنواع القوة العمودية للقوة التنظيمية:

من خلال تتبع العديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القوة التنظيمية أظهر أن هناك أكثر من تصنيف للقوة التنظيمية هذه التصنيفات لاتزال خاضعة للبحث والتطوير وسيتم تناولها في هذه الفقرة على النحو التالي:

- تصنيف ريفن وفرنج: يتعامل ريفن وفرنج مع القوة التنظيمية ضمن الإطار التأثيري ويقدمان خمسة أنماط للقوة هي: قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة الشرعية، والقوة المرجعية، وقوة الخبرة. وهذا التصنيف يشكل الأساس لأغلب الدراسات التي تناولت القوة التنظيمية والشكل

التالي يمثل تصنيف ريفن وفريج (السالم، 2009):



الشكل رقم (2.2) تصنيف القوة والمواقف المؤثرة (السالم، 2009)

2- تصنيف اتزيوني للقوة Amtai Etzioni: قام اتزيوني بتحديد عاملين رئيسيين لهما علاقة

بالقوة التنظيمية وهما:

أ. نمط القوة التي يحتاجها الرؤساء المباشرين من أجل التأثير في الأفراد.

ب. أنواع المشاركة التي يمنحها الرؤساء المباشرين، ويعملون على التشجيع عليها بين الأفراد.

ويقول اتزيوني أن الأنواع الثلاثة التالية هي التي تمثل القوة التنظيمية: (Luthans , 2005)

- النمط القسري: هذا النوع من القوة يجبر المدير أفراد المنظمة على اتباع أسلوب معين لإنجاز

العمل وتعتبر السجون أفضل مثال لهذا النمط من القوة.

- النمط المنفعي: ويتوقف هذا النوع على قوة المكافأة فالمرؤوسين يجب أن يعملوا وفقاً لما مطلوب

منهم لكي يحصلوا على المكافأة، وأغلب المنظمات عليها اتباع هذا النمط من القوة.

- **النمط المثالي:** يمتثل الأفراد في ظل هذا النوع من القوة من منطلق إيمانهم الحقيقي في أن يكونوا جزءاً فاعلاً ومهماً في المنظمة. وهذا النوع يشبه كثيراً القوة المرجعية في تصنيف ريفن وفريج، وتعتبر المنظمة الدينية خير مثال على هذا النمط من القوة.

**3- تصنيف مكيلاند للقوة McClelland:** تعامل مكيلاند مع القوة على أساس أنها عامل ذاتي شخصي، وقد حدد أربع مراحل رئيسية يمكن للفرد أن يعمل في إطار واحد منها، وهذه المراحل هي (Robbins, 2001).

أ. **المرحلة الأولى:** تمثل أساس القوة المستعارة إذ يشعر الفرد في أنه بحاجة لأن يكون صاحب قوة، وعليه أن يتعامل مع أفراد أو مؤسسات قوية.

ب. **المرحلة الثانية:** تعزيز القوة بالتمكك والحياسة، فالفرد يحتاج لشعور بأنه أقوى من بقية الأفراد. ويتحقق ذلك من خلال حيازته لأشياء أفضل.

ج. **المرحلة الثالثة:** تمثل حالة شعور الفرد أو الإدارة بالقوة الناجمة عن محاولة التأثير والسيطرة على الآخرين، من خلال جعلهم يرغبون بما يرغب به ومتى، وبسبب العون الذي يحصل عليه الشخص أو الإدارة فإنه يجد سلوكيات الآخرين قد تغيرت.

د. **المرحلة الرابعة:** الاحساس بالقوة ناجم عن الشعور بالالتزام المرتبط بإداء نشاطات محددة ذات سند قوي مثلاً: أنا قوي لأنني أنجز واجبي تجاه الإدارة.

**1- تصنيف القوة عند توفلر Toffler:** عمد توفلر إلى تصنيف القوة في ثلاثة أنماط مشيراً إلى أنها تطورت مع مرور الوقت وهي قوة العنف وجاءت بعدها قوة الثروة وسيطرت أخيراً قوة المعرفة وفيما يلي وصفاً لكل منها (العميان، 2013):

أ. **قوة العنف:** يعتبر العنف أول شكل من أشكال القوة في سلسلة التطور الاجتماعي عند الإنسان، ومن يمتلك القوة يمتلك الحق حيث ساد هذا النمط في العصور القديمة.

ب. **قوة الثروة:** ساد هذا الشكل من القوة في العصر الصناعي، حيث كان التجار وأرباب العمل أكثر قوة وسيطرة على الموارد الأساسية في المجتمع كما كانت الأموال أكثر مرونة من قوة العنف ويمكن استبدالها بأغلب الأشياء التي يحتاجها البشر.

ج. **قوة المعرفة:** هي النمط الأخير للقوة ويمكن استخدامها للحصول على كل من العنف والثروة. وقوة المعرفة بحسب توفلر هي القوة السائدة في الوقت الراهن وقد أطلق عليها تسمية الموجة الثالثة حيث أطاحت بقوة الثروة التجارية فعندما يمتلك الإنسان المعرفة الصحيحة يستطيع الحصول على الأشياء دون استخدام المال.

#### ثالثاً: تأثيرات استخدام مصادر البعد العمودي على العاملين:

إن اختلاف المصادر الأساسية لأنواع القوة لا يعني ذلك أنها لا تتفاعل مع بعضها البعض في الواقع العملي: فالمكافأة، والإكراه، والشرعية أو الرسمية، مصادرها الأساسية المركز الوظيفي الرسمي، بينما قوة الخبرة والقوة الشخصية (القوة المرجعية) مصدرها الشخص نفسه. وعند استبعاد أحد مصادر القوة من المدير يتبادر إلى ذهن العاملين أن قوته التأثيرية على بقية المصادر سوف تقل. ولا بد أن يكون هناك تناسق وانسجام بين مصدر القوة والإطار التنظيمي من أجل أن تغدو فعالة (Newstrom & Davis, 2002).

على المدير أن يهتم بتأثيرات مصادر القوة على دافعية العاملين، إذ أن استجابتهم ممكن أن تكون في واحدة من الآتي (السالم، 2009):

- مقاومة مبادرات المدير عندما يستخدم قوة الإكراه بصورة مكثفة ومستمرة أو عندما يتم استخدامها بطريقة متعجرفة.

- قد يستجيب العاملون لرغبات المدير بالحدود الدنيا محتفظين بمساهماتهم الإضافية.

- وقد تكون الاستجابة هي الولاء والالتزام العالي بالعمل المبدع الذي يحفزهم ويثير حماسهم لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم وطاقاتهم لإنجاز العمل المطلوب بما يرضي المدير. ويمكن للقوة المرجعية وقوة الخبرة وقوة المكافأة والقوة الرسمية أن تحقق الولاء متى ما تم استخدامها في البيئة التنظيمية الملائمة وفي ظروف ملائمة.

#### ثانياً: البعد الأفقي للقوة التنظيمية:

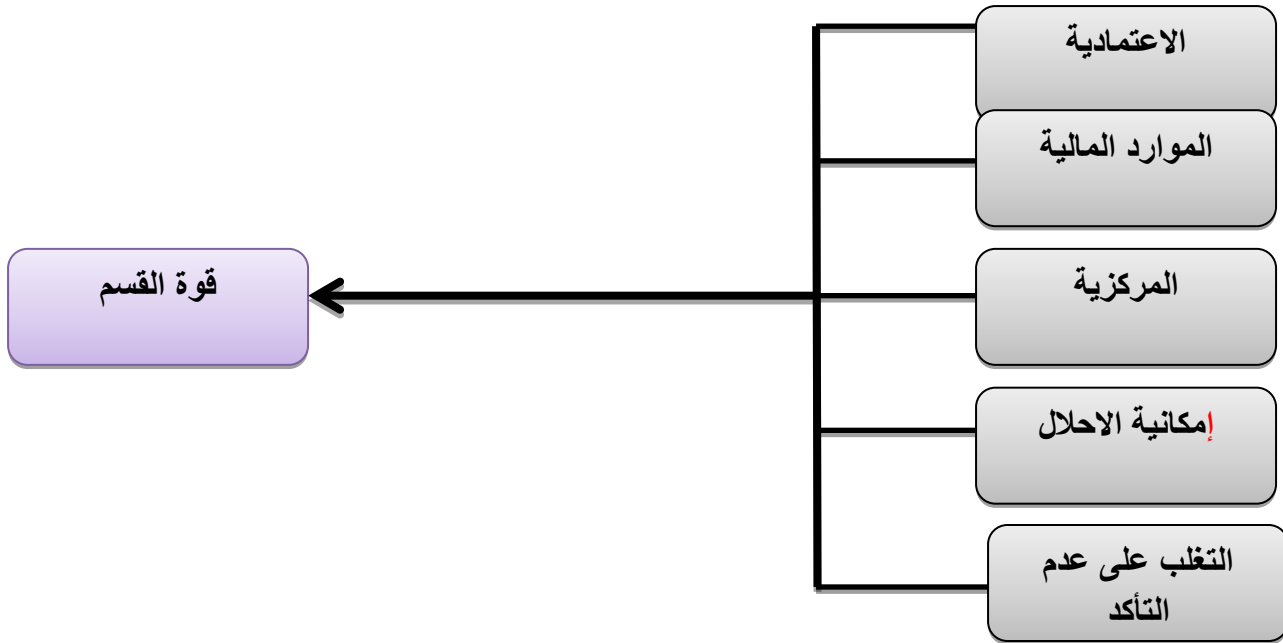
يقصد بالبعد الأفقي للقوى التنظيمية علاقة الإداري بالمهني والعلاقات بين الإدارات أو الأقسام داخل المنظمات، وهذا البعد لا يتم تحديده رسمياً في التنظيم الرسمي لأن كل قسم يساهم بصورة مختلفة عن مساهمة الأقسام الأخرى في نجاح المنظمة، وبالتالي سيكون لبعض الأقسام قوة أكبر من غيرها في تحديد إنتاجيتها بينما لا تمتلك أقسام أخرى مثل هذه القوة. (الساحوري، 2017).

وفي العلاقات الأفقية يمكن أن تصبح علاقات القوة جزءاً رئيسياً من العلاقات الكلية في المنظمة كما إن متغير القوة الأفقية يصبح حتماً عندما تقوم الإدارة العليا بمناقشة قضايا تتعلق بتخصيص الموازنة، وتوزيع الموارد، والتفضيلات الخاصة بالأشخاص، وفي هذا الشأن سيتم تناول المواضيع التالية:

#### أولاً: مصادر البعد الأفقي:

لقد حدد (Daft, 2004) مجموعة من العوامل الاستراتيجية التي تساهم في تحديد البعد الأفقي للقوة التنظيمية وهذه العوامل هي: الاعتمادية، الموارد المالية، المركزية، إمكانية الإحلال، التغلب على عدم التأكد والتي

يوضحها الشكل أدناه:



الشكل رقم (3) العوامل الاستراتيجية المحددة للبعد الأفقي للقوة التنظيمية

(Daft, 2004)

• الاعتمادية: تعد العامل الرئيس فيما بين الأقسام في تحديد القوة التنظيمية الأفقية للقسم الإداري. وقد

صنفت الاعتمادية إلى ثلاثة أنواع (السالم، 2009):

أ. الاعتمادية المتجمعة: إن كل قسم قائم بذاته ولولا الحاجة إليه لما استحدثت وجمع وفق هذا الشكل،

وبالتالي فإن فشله في أداء عمله سيلحق الضرر بالمنظمة ككل.

ب. الاعتمادية المتعاقبة: أي أن مخرجات أحد الأقسام تعد مدخلات للقسم الذي يليه وهكذا.

ج. الاعتمادية المتبادلة: هنا تكون مخرجات كل قسم مدخلات للأقسام الأخرى.

• الموارد المالية: إن الأموال تولد الاعتمادية، فالأقسام التي تمتلك الموارد المالية تمتلك قوة أكبر من بقية

الأقسام التي تعجز عن توفير مثل هذه الموارد للمنظمة (السالم، 2009).

• **المركزية:** تمثل المركزية المصدر الثالث لقوة القسم، وتعني درجة الارتباط لأنشطة القسم بالأقسام أو بالوحدات الفرعية الأخرى داخل المنظمة التي ينظر إليها على أنها نظم فرعية فيها أدوار وأنشطة يعتمد بعضها على بعض. ويمكن قياس المركزية بطريقتين هما (Daft, 2004):

أ. انتشار تدفق العمل: أنه كلما ازداد انتشار تدفق عمل القسم بين الأقسام الأخرى ازدادت قوة القسم في المنظمة.

ب. فورية تدفق العمل: تعد أنشطة القسم مركزية إذا سبب توقفها عرقلة سرعة تدفق العمل الأساسي للمنظمة.

• **إمكانية الإحلال:** إمكانية الإحلال أو الاستبدال أو الاستعاضة كلها مؤشرات تدل على مدى قدرة المنظمة على الحصول على أداء بديل لأنشطة القسم. وإمكانية الإحلال تمثل المصدر الرابع لقوة القسم (Kreitner & Kinicki, 2008).

• **التغلب على عدم التأكد:** إن النقطة الأساسية التي يجب التأكيد عليها هي أن المنظمات المختلفة تواجه حالات مختلفة من عدم التأكد، لأن المديرين يفضلون العمل في بيئات تتوافر فيها درجة عالية من التأكد فإنهم يحاولون جاهدين تقليل تأثير عدم التأكد على منظماتهم (Daft, 2004).

### ثانياً: مصادر القوة التنظيمية

لم يتم الاتفاق بين المهتمين من الباحثين والكتاب على مصادر للقوة التنظيمية وينصرف هذا التنوع والاختلاف لوجود وجهات نظر عديدة ومختلفة في دراسة مصادر القوة التنظيمية فمنهم من ركز على دراسة سلوك القائد والبعض الآخر ركز على الفرد والوحدات فيما اعتمد آخرون على أبعاد القوة العمودية والأفقية ولتحقيق أغراض البحث يمكن إيجازها بالآتي:

أ. **السلطة الرسمية:**

تعتمد هذه القوة على موقع الشخص الوظيفي في المنظمة الذي يمنحه الأحقية في إصدار القرارات والأوامر للعاملين من أجل تنفيذ المهام الموكلة لهم ويستجيب العاملون لهذه القوة أو السلطة ليس بسبب الخوف من العقوبات أو من أجل الحصول على مكافأة ولكن لاعتقادهم بأن هذا الشخص يمتلك صلاحية شاملة لإعطاء الأوامر، وتقبل العاملون لها كونها من أجزاء عمل المؤسسة أو المنظمة لذلك يستجيبون لها (الياسري، 2007). فالسلطة الرسمية تتمثل بطلب من العاملين القيام بمهام وواجبات محددة، إذا تمثل السلطة أساس المسؤولية داخل المنظمة، كونها تعمل على ربط أقسام ووحدات المنظمة مع بعضها البعض، وتعمل على تحديد العلاقات بين رأس الهرم المنظمي والعاملين. لذلك السلطة الرسمية لها الصلاحية في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى سلطات أعلى، والحصول على طاعة الأفراد المعنيين، ولها الحق الشرعي في توجيه أداء العاملين والتأثير عليه بغرض تحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2006).

يرى الباحث أن السلطة الرسمية هي التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الشخص وليس الشخص نفسه، فأى شخص يمنح وظيفة محددة يعطى الصلاحيات التي ترتبط بالوظيفة دون النظر إلى ماهية الشخص الذي يشغلها من هو، وأهم مصادر السلطة الرسمية هي سياسة المنظمة والقرارات والتعليمات وثقافة المنظمة السائدة. إذاً فالقوة التنظيمية هي المقدرّة والإمكانيات التي يمتلكها القائد للتأثير على الأفراد بحكم موقعه الوظيفي، في حين أن السلطة الرسمية هي الحقوق المشروعة للقائد في معرفة توجهات الأفراد وتوجيههم والتأثير على أدائهم واطاعة الأوامر والقرارات الصادرة من قبله.

#### ب. قوة الحوافز والمكافآت:

تستند قوة الحوافز والمكافآت على الأفراد وعلى المصادر للحصول على الحوافز والمكافآت وإعطائها للعاملين وعلى الفرد الذي استفاد من هذه القوة أن يُقوّم ويحترم هذه المكافآت. وعند النظر إلى الواقع الذي تمر به المنظمات وجد أن المديرين يمتلكون أنماطاً مختلفة من الحوافز والمكافآت كزيادة الأجور والرواتب أو

الترفيعات والترقيات، نمط العمل الممارس، وخارج الدوام، الأجهزة والتقانات الحديثة، وجوائز شكر وتقدير. بمعنى أن المديرين لديهم القدرة على منح حوافز ومكافآت إيجابية وتعزيز للعاملين لديهم واستخدام قوة الحوافز والمكافآت ليؤثروا في سلوكياتهم (العديلي، 1995).

فالغرض الرئيسي من استخدام المديرين للحوافز الإيجابية هو تشجيع الأفراد العاملين، والتأثير في سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ومثال هذه المكافآت والحوافز هو المساواة في الرواتب والأجور، منح الكفاءات والمبدعين علاوات استثنائية، ثبات الفرد في عمله، فهذه المكافآت والحوافز تنمي روح المبادرات والابتكار والتجديد في العمل لدى الأفراد، كونها تتناسب مع رغباتهم ومتطلباتهم، إضافة إلى أنها تترك العديد من النتائج الإيجابية على أحداث العمل (السنوار، 2018).

فقوة المكافآت والحوافز لها أثر ملموس في تقوية الروابط بين تحسين الأداء في العمل والمكافآت، فاستخدام المكافآت عندما يحقق الفرد إنجازاً مميزاً فذلك من شأنه أن يؤدي إلى الاستمرار في تحقيق المزيد من الإنجازات ورفع في مستوى الأداء. وهذه المكافآت والحوافز لا تكون فعالة وبالمستوى المطلوب إلا عندما تستخدم فور إنجاز العاملين المطلوب منهم وبشكل مميز، فلا تكون مؤثرة إيجابياً في سلوكيات العاملين كما يرى العنقري (العنقري، 1999) إلا من خلال ما يلي:

1. أن تكون المكافآت مشروطة وترتبط بمعدل الإنتاج الكمي والنوعي، وكلما كان مستوى الإنتاج مرتفع ودرجة النوعية جيدة كان حجم المكافآت وقوتها.

2. أن تشبع حاجات محددة يشعر الفرد العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم تؤد المكافآت المطلوب منها في إشباع متطلبات وحاجات الأفراد العاملين فإنها تفقد قوتها وتكون فوائدها شبه معدومة.

يرى الباحث أن المكافآت ضمن العمل هي مظهر حيوي من مظاهر الأعمال الجيدة والمميزة، فهي تعالج مسألة قيام الأفراد العاملين بأعمالهم والمهام المكلفين بكل همة ونشاط، من ثم تحقيق ما يسعون إليه من

أهداف، كالرغبة في الحصول على المكافآت المالية أو الحصول على الترفيعات والترقيات، هنا يبرز دور القيادة المبدعة التي تستطيع أن توافق بين تحقيق الأفراد العاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء.

### ج. قوة الخبرة:

يستند هذا النمط من القوة على امتلاك المديرين لخبرات وتجارب ومؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل بشكل إيجابي، وهذه الخبرات يكتسبها المديرون من التخصص والمهارات والمعارف والخبرات التي مروا بها. وتكون نتيجة التأهيل والتدريب، كما ترتبط خبرة المديرين ارتباطاً إيجابياً مع اهتمامات المديرين بمتطلبات العاملين ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم، وتمكن قوة الخبرة للمديرين في التأثير على العاملين والتأثير في سلوكيات هؤلاء العاملين تجاه تحقيق الأهداف من خلال المعرفة والخبرات المتخصصة، مما يرفع من حجم المعلومات والمعارف للعاملين (صباح، 2018).

نظراً للتقدم التقني والتكنولوجي وأدوات الاتصال المتطورة لم تعد القوة التقليدية تكفي لتؤثر في المرؤوسين بل إن الظروف أتاحت للمديرين استخدام خلاصة تجاربهم وخبراتهم ليؤثروا في المرؤوسين والعاملين لدى المنظمات. (الحربي، 2021).

يرى الباحث أن الخبرة لا تأتي إلا من خلال البرامج التدريبية والتجارب والاحتكاك بالآخرين، كما تتمثل في التأثير فيهم، عن طريق امتلاك المعارف والخبرات الوظيفية، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر بالآخرين، ولهذه القوة أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة ودورها الفاعل في زيادة فاعليتها. كما أن هناك مصادر أخرى للقوة التنظيمية وهي:

### أولاً: قوة الارتباط:

والمقصود بها درجة ارتباط العامل بالمجموعات التي لها تأثير داخل المنظمة وحتى خارجها، والتي تكون معارفهم، وتعاونهم، وحتى دعمهم كأفراد لهم أهمية في تحقيق متطلبات الإدارة العليا الفاعلة، فقوة الارتباط هي تأثير المدير بسبب الدعم الذي يحصل عليه من تلك المجموعات، ويشتمل هذا النوع من القوة على نوع من التبادل الاجتماعي، أي أن العامل الذي يمتلك القوة وفقاً لهذا المصطلح عليه أن يكون على استعداد للتعاون مع العاملين الآخرين وتقديم الدعم لهم، ولا يستطيع الحصول على التعاون والدعم ما لم يكن هو باستطاعته ذلك (Robbins, 2001).

### ثانياً: قوة الإكراه:

تستند هذه القوة على إخافة العاملين، حيث تتم استجابة العامل لقوة الإكراه والإكراه نتيجة خوفه من أي نتيجة سلبية والتي تتحقق لعدم اطاعته للأوامر، وتستند إلى تطبيق عقوبات بدنية، من خلال تقييد حركة أو السيطرة والحرمان، على مستوى المنظمة، فإن المدير (أ) لديه قوة الإكراه على الموظف (ب) إذا كان المدير (أ) يمتلك القدرة على طرد أو معاقبة الموظف (ب) بتزليل درجته الوظيفية. وقد تبدو على صورة أن المدير (أ) يعطي مهام للموظف (ب) لا يرغب فيها الموظف (ب)، أو يعامله المدير بأسلوب محرّج، ففي كافة هذه الحالات فإن المدير (أ) لديه قوة الإكراه على (ب) (Faeth, 2004).

### ثالثاً: القوة المرجعية:

تعتمد هذه القوة على ما يمتلكه المدير من مؤهلات ومميزات وكاريزما تجعل الأفراد الآخرين يتعاملون معه بصورة إيجابية، وكما ترتبط هذه القوة ارتباطاً إيجابياً مع اهتمامات المدير بمتطلبات العاملين وعواطفهم والدفاع عن مصالحهم. كما أن المدير عندما يتمتع بقوة شخصية ومرجعيات قوية فإنه يغدو مديراً صاحب كاريزما مميزة (الحميري، والياسري، 2006).

وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب حول القوة التنظيمية:

جدول رقم (2.1) يوضح وجهات نظر بعض الباحثين والكتّاب حول مصادر القوة التنظيمية:

الباحثين	مصادر القوة التنظيمية
Hickson, et al, 1997	قوة الأقسام والوحدات التنظيمية في المنظمة.
Luthans, 1985	الشرعية، المكافأة، المرجعية، الكاريزما، الخبرة.
Schermerhorn, et.al, 2000	تم تصنيف القوة إلى نمطين: النمط الأول قوة الموقع وتتضمن القوة القسرية والشرعية. النمط الثاني: القوة الشخصية وتتضمن قوة الخبرة وقوة الإقناع العقلاني والقوة المرجعية.
أحمد، 2014	الخبرة، المكافأة، الإكراه، الشرعية، المرجعية.
السليم والهادي، 2022	المكافأة، العقوبة، الإكراه، الشرعية، المرجعية، الخبرة، المعلومات، المشاركة والقرارات.
Hoge & Anthony, 1991 والجميلي، 2004	القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة الارتباط، القوة المرجعية.

المصدر ( الحميري، الياسري، 2006 )

بناءً على ما سبق أعتمدت في هذه الدراسة على ثلاثة عناصر للقوى التنظيمية وتتمثل في (قوة السلطة الرسمية، وقوة الحوافز والمكافآت، وقوة الخبرة) والتي يُعتقد بأنها الأكثر تأثيراً على التفكير الأمني لدى العاملين في المجال الأمني دون غيرها من العناصر مثل (الكاريزما، وحجم المعلومات، الإقناع العقلاني وغيرها من هذه القوى) ويرجع ذلك إلى أن القوى الأخيرة يتمتع بها كافة الأفراد على حد سواء عند اختيارهم للعمل في المنظمات والمؤسسات الأمنية على عكس العناصر الثلاثة المعتمد عليها في هذه الدراسة، والتي لا يتمتع بها إلا عدد محدد من الأفراد.

### المطلب الثالث: استراتيجية القوة التنظيمية

لاستخدام القوة التنظيمية بشكل أمثل، تم تحديد سبعة أبعاد تكتيكية أو استراتيجية كما يلي:

- المنطق: استخدام الحقائق والبيانات لعرض الآراء بشكل منطقي أو عقلائي.
- الودية: استخدام الإطراء، خلق السمعة، التواضع والودية قبل التقدم بطلبها.
- التحالفات: الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المؤسسة لتأييد الطلب.
- المساومة: التفاوض من خلال تبادل المنافع أو الخدمات.
- التثبيت: استخدام مدخل مباشر وقوي، مثل فرض الطاعة، تكرار التنكير.
- أمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر، والإشارة حيث إن القواعد تستوجب الطاعة.
- السلطة العليا: الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر.
- العقوبات: استخدام المكافآت والعقوبات المشتقة منظمياً، مثل منع الزيادة في الأجور، أو التهديد بتقييم سيئ للأداء، أو منع الترقية.

وقد تبين أن العاملين لا يعتمدون على هذه التكتيكات بشكل متساوٍ ولكنها الاستراتيجية الأكثر شيوعاً.

#### معايير تقييم القوة التنظيمية:

ويتم تقييم القوة التنظيمية من الآتي:

#### - تقييم القوة من خلال نتائجها

إن توزيع القوة يمكن أن يقيم من خلال فحص نتائجها، فإن أحد الطرق لتقييم توزيع القوة هي ملاحظة أي

الناشطين قد انتفع - وإلى أي مدى - في القرارات موضع الخلاف داخل المنظمة.

#### - تقييم القوة بقواعدها

تتضمن هذه الطريقة فهماً لما يسبب القوة في محيط المنظمات، ثم تقييم مختلف الناشطين من خلال الكم الذي يحوزه كل منهم من تلك الأسباب، ولإستخدام هذه المنهجية لتشخيص توزيع القوة من الضروري فهم محددات القوة في المنظمة.

### - تقييم القوة بواسطة رموزها

إن تمتع الناشطين برموز القوة يعزز مراكز القوة الخاصة بهم داخل المؤسسة ويزودهم بالقوة بسبب تلك الرموز، وفي الحالة التي يكون فيها من الصعب تقييم القوة، فإن إشارات ورموز واضحة للقوة ينقل للآخرين حقيقة أن الناشطين الذين يحوزون تلك الرموز هم موضوع تقدير في المؤسسة.

### - المنزلة

بما ان الأفراد يتباينون من حيث قدرتهم على قول ما يقصدون، فلا بد من أن يتباينوا أيضاً بشأن من الذي سيستمع لهم، ويستخدم هذا المنظور عدة مؤشرات لقياس قوة اللغة منها الثقة، والتباهي، أسلوب توجيه الأسئلة، طريقة المحادثة، الاعتذارات، المجاملات والمديح والمعارضة، الأسلوب غير المباشر (مهدي صلاح، 2011م).

### - خلاصة:

إن القوة التنظيمية هي السلطة التي تتحكم في الآخرين وتعمل على تغييرهم والتأثير فيهم، ولذلك فالقوة التي تنتج عن منصب وظيفي في إطار المنظمة الرسمية تعطي لشاغل هذا المنصب القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين في المنظمة من خلال مجموعة من المصادر أهمها (قوة السلطة الرسمية، قوة المكافآت والحوافز، قوة الخبرة).

وبناءً على ما سبق فإن هذه القوة يستمدّها المسؤول المباشر من مركزه الإداري في المنظمة والتي تجعل العاملين يدركون حجم الصلاحيات التي يمكن أن يمارسها عليهم وتجبرهم على الالتزام بالتوجيهات الصادرة إليهم كما يستطيع من خلالها أن يمنح العديد من المكافآت والحوافز للأفراد وبالتالي يؤثر فيهم ويحفزهم للقيام بأداء أفضل ويمكنه أيضاً من خلال المعرفة والتعلم اكتساب الخبرات التي تجعل الأفراد يشعرون بأن الخبرة تعالج المشكلات التي تواجههم وتحقق الأهداف المنشودة.

## المبحث الثاني

### التميز والإبداع التنظيمي

#### مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمط وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية شلتون ودارلنغ وولكر ( Krishnan & Mary, 2012).

#### المطلب الأول: ماهية التميز والإبداع

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها تحدياً يتمثل في الرفع من مستوى أدائها حتى يتسنى لها البقاء والإستمرار. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة الموارد البشرية والإبداع في مختلف المؤسسات، حيث أصبح الآن الإبداع بمثابة الحل لكثير من المشاكل التي تواجهها المؤسسات، وعليه، لا بد من أن تعتمد المؤسسات على توفير نوع محدد من العاملين، وتحاول تنمية الإبداع فيهم.

**التميز لغة:** هو التفريق بين شيئين، كما يعني التميز هو أن يكون الشخص مختلفاً عن غيره، ولا يوجد في معاجم اللغة العربية أي شيء يشير إلى أن معنى التميز هو التفوق على الآخرين، ولكن الاستخدام السائد لها بهذا المعنى أضفى عليها معنى التفوق والتفرد. (حافظ، 2019).

اختلف الباحثون في إيجاد مفهوم محدد للتميز في علم إدارة الأعمال، حيث يعرف أوكلان (Chenot, 2018) التميز على أنه: "المقدرة على تنسيق وتنظيم عناصر المنظمة وإمكانية التشغيل لهذه العناصر في ترابط متكامل لكي تحقق أعلى نسبة للفاعلية" وتصل بعد ذلك المنظمة إلى مستوى المخرجات التي تحقق متطلبات واحتياجات وتوقعات العملاء المرتبطين بالمنظمة.

كما يعرف (بوسالم، 2015) التميز التنظيمي على أنه الحالة الإبداعية والتفوق الإداري، التي يمكنها أن تحقق مستوى عالياً من الأداء وتنفيذ العمليات التشغيلية (الإنتاجية، والتسويقية، والمالية) في المنظمات، مما ينتج عنه إنجازات لم يصل إليها المنافسون، وتكسب المنظمات من خلالها رضا العملاء وجميع أصحاب المصلحة في المنظمات.

ويرى (العمرى، 2017) التميز التنظيمي هو التفوق والتفرد من قبل إدارة المنظمة في نشاط ما، مقارنة مع من يعملون في ذات النشاط، والتميز لا يعني الوصول إلى درجة الكمال، ولكن هو بذل كافة الجهود للتفوق على الأقران.

وكما يذكر مستاهفزين وآخرون (Lasrado, 2018): أن التميز التنظيمي وضع من أجل تعيين القابلية للمنظمة من أجل تحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والوعي الكامل بأهمية الجودة والأداء المتميز.

وأشار (المصري، 2015) إلى التميز التنظيمي على أنه مقدرة إدارة المنظمة على تقديم الخدمة بشكل إبداعي ومبتكر عن المنظمات الأخرى، ويتعدى تحقيق التفوق والتميز ما لم تكن الثقافة التي تسود المنظمة هي ثقافة التفوق والتميز، وليس ثقافة التساهل والإهمال والتكاسل.

### مفهوم الإبداع

لقد أصبح الحديث عن الإبداع وتطويره من أحد محاور إهتمام المديرين في المؤسسات المختلفة إذ ينظر الكثيرون إلى الإبداع على أنه عامل منافس بالغ الأهمية سواء أكان إبداعاً إدارياً أو فنياً أو إبداعاً داخلياً أو خارجياً، فالمهم هو إرتقاء المنظمة إلى الريادة بما تملكه من طاقات إبداعية وظيفية.

ويعرف Johns and Sakes الإبداع الوظيفي بأنه "عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة" بينما يعرفه Smith بأنه "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق إليها مسبقاً". أما Robbins فعرفه بأنه "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد إرتباط غير عادي بينها"، ويرى آخرون (سكارنة بلال، 2011م) أن الإبداع الوظيفي هو: "تطور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة"، وهي "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومنتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة" (رعد حسن، 2000م)، أو هو "عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبتكارية وتنفيذها من قبل أفراد ومجموعات"، فيمكن القول أن الإبداع الوظيفي هو "عملية مهنية معقدة ترفض القيود والمحددات والعادات والأطراف التقليدية من التفكير وتستهدف ابتكار شئ جديد غير مألوف (طرق وأساليب جديدة، سلعة جديدة، عملية جديدة..). يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة وللمجتمع بصورة عامة" (شوقي ناجي، 2010م).

من خلال ما تقدم من تعريفات للتميز التنظيمي يمكن الاستنتاج بأن التميز الإداري هو عبارة عن "حالة ديناميكية هدفها تحسين جودة الخدمات وتفوق تنظيمي يحقق مستوى عالياً من الأداء المتميز فينتج عنه قيمة تنافسية عالية وبالتالي رضا العملاء".

### المطلب الثاني: خصائص ومبادئ التميز التنظيمي:

أشارت أغلب الدراسات كدراسة (الشهراني، 2017)، ودراسة (الضلاعين، 2010) إلى أن الكثير من المنظمات التي حصلت على جائزة التميز هي المنظمات التي اتبعت منهجاً محدداً في تطبيق مبادئ التميز وهي كالاتي:

1. **التوجه بالنتائج:** من خلال تحقيق النتائج التي تسعى إليها الإدارة المتميزة لكي تتال رضا أصحاب المنظمة وأصحاب الأسهم (حافظ، 2019).

2. **التركيز على العميل:** التميز الإداري هو توليد عميل دائم وبصورة مستمرة، وحتى يتحقق ذلك يتوجب التالي (العميان، 2010):

أ. أهمية وضع رضا العمل في قائمة جدول الأعمال.

ب. وضع أنظمة وأهداف لكسب رضا العميل.

ج. استخدام التغذية الراجعة للتعرف على التغييرات في أذواق العملاء.

د. معرفة متطلبات واحتياجات العميل بشكل مستمر.

هـ. وضع الحلول للمشكلات والإفادة من هذه المشكلات لرفع مستوى الأداء في المنظمة.

و. جعل رضا العميل أحد معايير تقييم النتائج.

3. **القيادة وثبات الهدف:** التميز التنظيمي هو قيادة عبقرية تمتلك رؤية واضحة، تقترن بثبات الهدف.

(بلكبير، 2016).

4. **الإدارة والعمليات والحقائق:** التميز التنظيمي هو قيادة المنظمة عبر مجموعة من الأنظمة والعمليات والحقائق التي ترتبط فيما بينها وتعتمد على بعضها، أي توفير كافة البيانات والمعلومات والوسائل اللازمة لدعم الإدارة في جميع المستويات وهذا الأمر يحتاج إلى ما يلي:

أ. معرفة احتياجات العميل وجمع كافة البيانات والمعلومات حولها وتحليلها والتعرف على المشاكل التي تتعلق بالعميل.

ب. النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من العمليات المتداخلة.

ج. معرفة كافة المجالات الحيوية والمتغيرات وتحديدها والسعي للسيطرة على كافة النقاط التي يجب السيطرة عليها (حافظ، 2019).

5. **دمج وتطوير الأفراد:** التميز التنظيمي هو الرفع من قيمة مساهمة العاملين من خلال العمل على تطويرهم ودمجهم، فالعاملون هم من يصنعون التفوق والتفرد والتميز، ويمكن تحقيق فعالية العاملين (بلكبير، 2016) من خلال ما يلي:

أ. تشكيل فرق عمل من أجل وضع حلول مناسبة للمشاكل في العمل.

ب. جعل دور كبير لفرق العمل في عمليات التغيير، أي أن تكون فرق العمل هي القاعدة الأساسية للتغيير.

ج. تنظيم الاتصال بين العاملين في المنظمة وتنسيقه.

6. **التحسين والإبداع، والتعلم المستمر:** إن التميز التنظيمي هو أن تتحدى المنظمة الوضع الحالي وتعمل على إحداث التغييرات عبر وسائل التعلم لتوليد فرص إبداعية، كونه الأداة الوحيدة التي يمكن للمنظمة أن تواكب بها كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئات العمل، لذلك يجب على المنظمة ما يلي (عبد الوهاب، 2016):

أ. نشر ثقافة التطور والتحسين بشكل مستمر.

ب. معرفة التغيير والتطور في احتياجات العميل ومتطلباته.

ج. جعل الأفضل قدوة حسنة.

د. أن تتوقع المشكلات قبل وقوعها.

هـ. أن تتعامل مع الأهداف بصورة متحركة.

7. المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: التميز التنظيمي هو أن تعمل المنظمة لفهم واستجابة لتوقعات حملة

أسهمها في المجتمع. (العمرى، 2017).

### مؤشرات جودة التميز التنظيمي

يوجد ثلاثة معايير أساسية يجب توافرها في المؤسسات للحكم عليها في تحقيق الجودة على مستوى الأداء

الكلية لكافة عناصر المؤسسة وهي كالتالي:

**المؤشر الأول: الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف:** هذا المعيار يجسد للمؤسسة الإطار القيمي، والفلسفة

التي تحدد قيم ومعتقدات تعكس أهم الجوانب في عمر وعمل المؤسسة، ووجهة نظر المؤسسة تجاه عاملها

كموارد بشرية هامة، كما تحدد وجهة نظر ودور المؤسسة تجاه المجتمع، وما هي الأعمال التي لا ينبغي

القيام بها، وبيان العلاقة التي تربط المؤسسة بالعملاء، والفلسفة السليمة والجيدة تتكون من عدة معتقدات وهي

كالتالي:

التواجد الحسن، الانتباه إلى الأداء الجيد خلال العمل، بيان أهمية الأفراد بأنهم مميزين، الإيمان بالريادة من

حيث الجودة وتقديم الخدمات.

أما غايات المؤسسة وأهدافها فتأتي ترجمة عملية لإعداد الرسالة التي تستند إلى فلسفة المؤسسة والتي تتسجم

مع أهداف وغايات المؤسسة، يجعل من عملية المرونة والتخطيط الاستراتيجي معياراً هاماً في تقييم الأداء

المؤسسي ومحوراً رئيسياً في إعداد البرامج المنهجية لتطوير العمل في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وتطوير قدراتها، وتحسين الأداء المؤسسي (بشيوة، 2018).

**المؤشر الثاني: الحكم والإدارة:** وهذا المعيار مرتبط بقيادة المؤسسة وإدارتها، وبنية المؤسسة التنظيمية والتي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة الأهداف المنشودة ضمن منظومة الموارد البشرية والمادية، وتحتكم المؤسسة إلى سياسات وأنظمة وقوانين واضحة تعتمدها المؤسسة، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل مناسبة وتتلاءم مع طبيعة العمل، والقيام بربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء المؤسسي وتطوير بنية العمل التنظيمي (صبي، 2020).

هناك عدد من المعايير والتي يجب أيضاً أن تستخدم في تقييم الأداء المؤسسي وهي:

(القيادة، نتائج العملاء، نتائج العاملين، السياسة والاستراتيجية، الموارد في المؤسسة، نتائج المجتمع).

**المؤشر الثالث: النطاق المؤسسي:** يشير معيار النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيس لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي.

**ويمكن تمييز الإبداع بعدة خصائص منها:**

✓ الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يمنحها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى إمكانات إبداعية.

✓ الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغات الجديدة، فهو يتطلب قدرات متميزة في الملاحظة والاستمتاع والبحث عن إجابات مقنعة للسؤال.

✓ لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فاعلية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة حيث إن أفضل تعبير عن الإبداع الجديد هو: هذا أمر بدهي، لماذا لم نفكر فيه من قبل؟

✓ الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ، حيث إن التعديلات والتغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية بما تشمل في اختبار وتجريب وتقييم البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقييم (أسامة خيري، 2012م).

✓ إن المحصلة الإبداعية الفعالة، تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق، فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية (أحمد خطيب، 2006م).

✓ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع يختلف في مفهومه عن عدة مفاهيم ومصطلحات منها:

الابتكار: نرى أن بعض الباحثين ومن بينهم Latham and Meliea لاثام وميليا يعتبرون الإبداع كمفاهيم متبادلة والبعض الآخر على غرار Farr and Wast فار وواست يفصل بينهما على أن الإبداع عملية ذهنية فريدة لتوليد الأفكار، بينما الابتكار هو التطبيق الفعلي لهذه الأفكار (درويش، 2012م).

✓ الاختراع: هو ابتكار لشيء غير موجود في السابق في أي مكان آخر داخل المؤسسة أو خارجها، ويمثل الاختراع حالة جديدة تمام وعند مقارنة ذلك بالإبداع نجد أن الإبداع يتمحور حول شيء جديد ومختلف للمنظمة ذاتها، لكنه قد لا يكون كذلك لمنظمات أخرى.

✓ الاكتشاف: وهو التعرف والوصول لشيء كان موجوداً أساساً في الطبيعة لكنه يكتشف لأول مرة، ويتم التدقيق والتحسين بآليات اكتشافه وعادة ما ينصب هذا المفهوم في مجال الفضاء والمعادن والطبيعة والكيمياء .

✓ التحسين: حيث يمثل التحسين جهود منظمة ومبرمجة تحاول من خلالها المؤسسة الانتقال من حالة إلى أخرى راهنة (حالية) إلى حالة أفضل ليصب ذلك في مجال زيادة قيمة المؤسسة (منصور طاهر 2010م).

فالتحسين التدريجي هو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وإن هذه التحسينات قد تكون جوهرية وأن تراكمها يحقق ابتكارات جذرية (نجم عبود، 2003م).

### المطلب الثالث : أبعاد التميز التنظيمي:

سوف يتم تناول ثلاثة أبعاد للتميز التنظيمي وفقاً لنموذج (حناوي، 2015): التدريب، التمكين، التحفيز .

أولاً: التدريب: وهو عملية اكتساب العاملين المهارات والخبرات من أجل رفع أدائهم أثناء العمل، فأهم سمات التدريب في المنظمات، هي جعل العاملين في المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية، وامتلاك المقدر على التكيف مع بيئة العمل المنظمي، فالتدريب عملية مستمرة لتلبية احتياجات التغيير والتطوير، لذلك يعتبر التدريب عنصراً أساسياً من عناصر المنظمة من أجل تطوير الموارد البشرية في المنظمة فالتدريب يبدأ بتعيين الموظف وينتهي عند تقاعده، فالتدريب عبارة عن نشاط مستمر في حياة الفرد في المنظمة كونه نشاط يلزم تطور الأفراد الوظيفي في المنظمات (الشروقي، 2018).

فالتدريب عملية شاملة متكاملة بنظامه وبالمدخلات والمخرجات، ومتكامل من ناحية تطوير القوى العاملة، فالتطوير عملية متغيرة متطورة ومتجدد في آن واحد (عبد الوهاب، 2016).

يرى وولفنغ (Wolfgang, 2004) أن تعمل الإدارات التي تسعى إلى التميز إلى الاهتمام بالقوى العاملة من خلال إعداد سياسات ذات فاعلية لإدارة هذه القوى، وهذه السياسات هدفها توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية اللازمة للمصرف والعمل على تدريب هذه الموارد وتنميتها باستمرار بما يخدم أهداف المنظمات ورسالتها، غير أن هذه الأمور وحدها ليست كافية للاحتفاظ بهذه الموارد البشرية، ولكن لا بد من وجود ما يحافظ عليها ويحفزها على إعطاء المزيد وبذل الجهود لتحسين الأداء.

يرى الباحث من خلال ذلك أن التدريب عملية تعمل على مساعدة الموظفين في المنظمات على تجاوز التحديات التي ظهرت نتيجة التطورات التكنولوجية، ومساعدة الموظفين على التكيف مع الاحتياجات التي يتطلبها العمل في المنظمات لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والتميز.

**ثانياً: التمكين:** أشار (عثماني وغنتيوي، 2020) إلى أن التمكين هو منح الموظفين سلطات واسعة عند ممارسة الرقابة وتحملهم المسؤولية أثناء استخدام المقدرات والمهارات، ومن خلال عملية التشجيع على اتخاذ القرارات. ويعمل التمكين على التركيز في ثلاثة جوانب وهي كالتالي (الجميلي، 2008):

أ. تمكين الموظفين في المنظمة من التصرف في المواقف الجديدة مع إعطائهم كافة البيانات التي تعمل على مساعدتهم في التصرف في كافة المواقف.

ب. إبراز مهام الموظفين وحدود تصرفاتهم ووضع كافة الأدوار وبصورة خاصة علاقة الموظفين مع بعضهم البعض داخل المنظمة.

ج. التركيز على دور فرق العمل وجعل فرق العمل تدير نفسها بنفسها، دون الاعتماد والرجوع إلى الإدارة العليا في إدارة أعمالهم.

يرى الباحث أن التمكين هو إعطاء الإدارة المزيد من الصلاحيات للعاملين داخل المنظمة حتى يؤديوا مهامهم الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، عن طريق التشجيع والمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة، لأن التمكين له دور هام في إعطاء العاملين الشعور بالانتماء إلى المنظمة وأن تفوقها وتميزها يعد نجاحاً للموظف.

**ثالثاً: التحفيز:** أشار (المصري، 2015) إلى أن التحفيز هو الوسيلة التي تضمن التميز والنجاح لأي مجهود يبذل لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء، بالإضافة إلى إغناء الملكات الفكرية والابداعية لدى الموظفين.

ويمكن توضيح احتياجات تحقيق التميز الإداري في المنظمة من خلال ما يلي (الهلال، 2014):  
أ. **تصميم نظام للتعويض المناسب:** يجب أن يقوم نظام التعويض المتبع في المنظمة على تشجيع العمل الجماعي والتنافس بين العاملين من أجل رفع مستوى الأداء.

ب. **تبني أساليب تعويض مميزة:**

- نظام التعويض على أساس الحافز: يعد من أنظمة الحوافز الفعالة والتي أثبتت تميزها في التطبيقات العملية والتي يتم من خلالها الدفع لكافة الموظفين على أساس الحافز.  
- التعويض على أساس الأداء: هو نظام ابداعي لمكافأة العاملين، وهناك ثلاثة مقاييس لتقييم الأداء أحدهما هو رضا الزبون، والالتزام بالمواعيد في أداء الخدمات في المنظمة، وميزانية الأداء بالأهداف المالية.

يرى الباحث أن التحفيز يشكل أحد المقومات الرئيسية في المنظمة وبدون التحفيز لا تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها، فالحوافز هي التي تعبر بها المنظمات عن مدى تقديرها لموظفيها وأدائها المتميز،

فالحوافز هي أحد الأساليب التي يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها التي تسعى إليها من خلالها، لتوافر  
الإمكانات المادية للمنظمة والكفاءات البشرية.

### أهمية التمييز التنظيمي في الأعمال الخدمية

إن لغة التمييز هي لغة المنظمات والإدارة في هذا الوقت، فلا شك أن التمييز أصبح هو هدف العاملين  
في المجال الإداري، لذلك فالأداء المتميز لم يعد خياراً مطروحاً أمام المنظمة بل غداً حتمية على  
المنظمة فرضتها ظروف وقوى خارجية، إذ غداً التمييز من أولى الأهداف والأولويات التي تسعى المنظمة  
لتحقيقها في البيئات التنافسية المتطورة والمتغيرة باستمرار (الشروقي، 2018). وأشار كل من (منصور  
والعابد، 2013) أن أهمية التمييز التنظيمي ترجع إلى ما يلي:

- أ. الإدارة بحاجة إلى أدوات ووسائل لكشف المشكلات والعقبات التي قد تواجهها في حال ظهورها.
  - ب. الإدارة تحتاج إلى أداة لتتمكن من جمع المعلومات، حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المهمة  
بخصوص الموظفين مثل مَنْ مِنَ الموظفين يجب ترقبته؟ أو من هو العامل الذي يتسم بروح المبادرات  
والإيثار ومتميز في أدائه؟
  - ج. يجب على الإدارة السعي لتطوير ورفع كفاءة الموظفين بصورة مستمرة من مديريين وموظفين وعاملين،  
حتى يجعلوا المنظمة أكثر تميزاً في الأداء إلى جانب المنظمات المنافسة.
  - د. توفر الكفاءة والمهارة اللازمة لصانع القرار في المنظمة فداً كان أم جماعة، وإطالة النظر في حساسية  
الدور الذي يقوم به والأهمية الكبيرة في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.
- من خلال ما تقدم يرى الباحث ضرورة توفر إدارة قادرة على أن تركز بصورة رئيسية على التمييز التنظيمي،  
كون المواجهة مع المنافسات الشديدة لابد لها أن تكون قائمة على أرضية صلبة وأسس قوية في أي منظمة  
من منظمات الأعمال، أي أن قدرة أي منظمة من المنظمات هي التزامها بما سبق ليضمن له مكان مرموق

بين المنظمات في سوق المنافسة المفتوحة، فالاهتمام بالتميز التنظيمي في كافة المستويات في المنظمة له دور بارز في تقوية مقدرة المنظمة على المنافسة وخلق مناخ تنظيمي يدفع بهذه المنظمة نحو التغيير والتطور والازدهار .

### خصائص ومتطلبات تحقيق التميز التنظيمي

إن التميز التنظيمي يتمتع بمجموعة من الخصائص تتعلق بكافة الأطراف التي تكون المنظمة والجهات المستفيدة منها والتي تعد أحد متطلبات التميز ، ومن أهم هذه الخصائص هي كالآتي:

1. **العملاء:** المنظمة المتميزة والمنفردة في خدماتها عامل جذب للعملاء؛ إذ يعتبر العملاء هم المقيمون النهائيون على مدى جودة الخدمة التي تقدمها المنظمات، لذلك على المنظمات العمل والسعي باستمرار للحفاظ على عملائها من خلال فهم متطلباته واحتياجاته الحالية وحتى في المستقبل، والمنظمة القادرة على تقديم جودة عالية تفوق كل التوقعات حتى توقعات عملائها تستطيع أن تحتفظ بعملائها وأن تكتسب عملاء جدد، فهؤلاء العملاء هم السبب الرئيسي في بقائها واستمراريتها (العازمي، 2021).

2. **الموظفون:** المنظمة المتميزة تحتفظ بموظفيها وتجذب الموظفين الذين يتمتعون بأداء وكفاءة عالية. إن نجاح المنظمة يرتكز بصورة أساسية على المعرفة والكفاءة العالية والإبداعات التي يمكن للموظف أن يخلقها، وتعمل المنظمة على تقويتها ودعمها عبر نشر ثقافة تتمتع بالثقة والتقدير لهذا الموظف (حجازي، 2016).

3. **العولمة:** المنظمة المتفوقة والمتميزة تفكر بأسلوب العولمة من أجل زيادة المنفعة للمنظمة، وللمجتمع المحلي بصورة متزامنة (بدرخان، 2018).

4. **التغير والتحول:** المنظمة المتميزة تسعى دائماً نحو التطوير والتحسين باستمرار لتحافظ على مكانتها المتميزة.

5. **التعلم:** المنظمة المتميزة تعرف كيف تكتسب المعارف، وتنتشرها في كافة مستويات المنظمة الإدارية، ويتم ذلك عبر تبادل المعارف والمعلومات والتي تعتبر عنصراً رئيساً وضرورياً في تحقيق التميز الإداري ضمن المنظمة، لأن التعلم يُمكن الإدارة من إحداث أفضل أدوات التحسين المستمر لرفع مستوى أداء العمل داخل المنظمة ومواكبة التطوير والتغيير المستمر وإمكانية استيعاب المعلومات الجديدة (الخشاب، 2020).

6. **القيادة:** الإدارة المتميزة والمتفردة بتفوقها يمكنها الوصول إلى قدرات القيادة المطلوبة بصورة سريعة، وتحسن من الأداء وتؤسس القاعدة الصلبة للمستقبل (المولى، 2019).

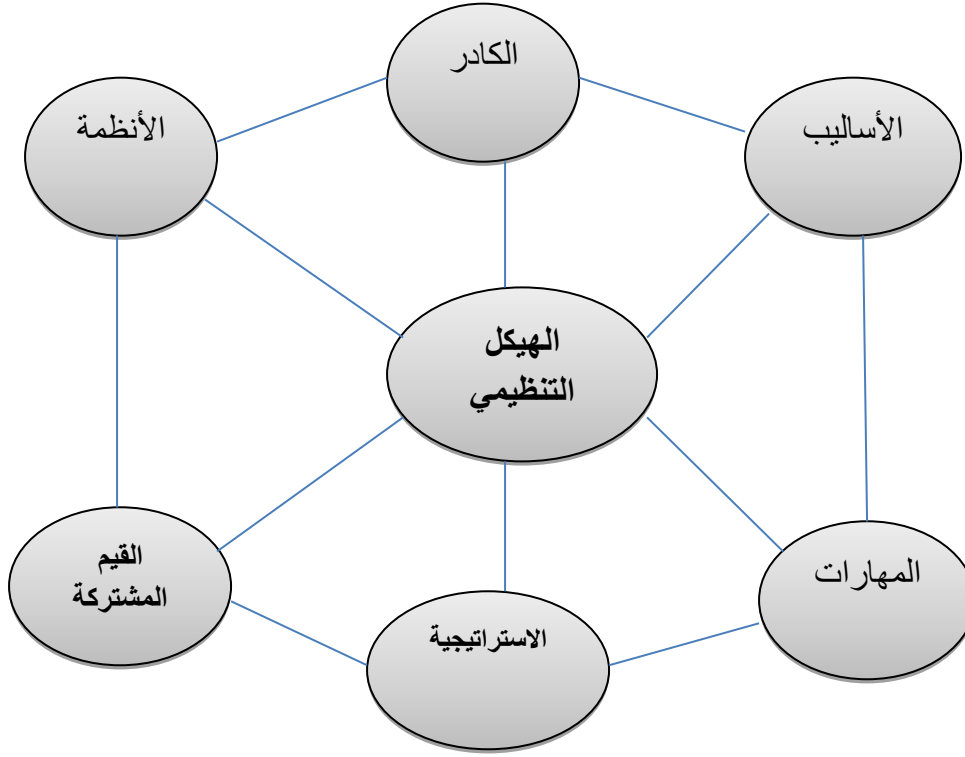
#### **نماذج التميز التنظيمي ومكوناتها:**

هنالك مجموعة من نماذج التميز التنظيمي ولكن لكل نموذج مكوناته التي تتقاطع بعض منها مع نموذج آخر، ويمكن استعراض عدد من هذه النماذج التي تتعلق بمتغيرات والتي تتركز على التميز التنظيمي في القوى العاملة وأهم هذه النماذج ما يلي:

#### **النموذج الأول: إطار ما كينزي Makenzi للتميز التنظيمي:**

يعتبر هذا الإطار أحد الإسهامات الفكرية الأولى التي تتناول التميز التنظيمي، ويرى هذا النموذج أن أية منظمة مكونة من سبعة عناصر تبدأ جميعها بحرف ال (S) هذا ما دفع إلى إطلاق تسمية (S7)

(أبو قاعد والرابعة، 2013) وهذه العناصر هي كالتالي:



الشكل رقم ( 2 ) عناصر ال 7s (العمرى، 2017)

فإن فاعلية المنظمات ترتفع عبر التفاعل بين عناصر النموذج السبعة، فإن أي تغيير يطرأ على أحد هذه العناصر سيؤثر على الباقي بصورة إيجابية. يعد نموذج ماكينزي McKinsey 7-S أكثر النماذج فعالية لتحليل أداء المؤسسات وتميزها، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة في التميز. وتم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينيات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي، توم بيترز وروبرت ووترمان. ويعتمد هذا النموذج على تحليل سبعة عناصر أساسية يجب أن تتوافر في ديوان البلاط السلطاني بصلالة لتحقيق التميز التنظيمي لتحسين أدائها والارتقاء بجودة خدماتها، ولا يمكن لها النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معاً.

ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المؤسسة، وتحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة. وينقسم نموذج ماكينزي إلى ثلاثة عناصر ملموسة، هي الاستراتيجية والهيكل والأنظمة، و4 عناصر غير ملموسة، وهي القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل.

وفيما يلي شرح للعناصر السبعة، والأسئلة الخاصة بكل عنصر والتي يجب طرحها من أجل تحديد الثغرات التي يمكن تواجدها في كل عنصر، وضمان أن كل العناصر تعمل معًا بانسجام لتحقيق أهداف المؤسسة.

1. الاستراتيجية: من خلال وضع شركة الاتصالات العمانية خطة بناء لبناء ميزة تنافسية تساهم في تفوقها على الشركات المنافسة وفتح أسواق لها جديدة.

2. الهيكل: ونقصد به العلاقات التنظيمية داخل الشركة التي توضح المسؤوليات والمهام لكل فرد داخل شركة الاتصالات العمانية عمانتل ومن يقدم التقارير لمن؟ أي التسلسل الهرمي داخل الشركة.

3. الأنظمة: هي مجموعة الأنشطة والأعمال اليومية التي يقوم بها العاملون في الشركة من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليهم في تقديم الخدمات بصورة جيدة للارتقاء بهذه الخدمات وبأداء الشركة لكسب رضا المستفيدين من هذه الخدمات.

4. القيم المشتركة: هي مجموعة القيم الأساسية والطموحات التي يشترك فيها كافة العاملين ديوان البلاط السلطاني بصلاله، والتي تعبر عن مدى الأفكار التي ترغب الشركة في أن تسود بين جميع العاملين وفرق العمل.

5. **نمط الإدارة:** وهي الطريقة التي تدار بها الشركة ونمط القيادة الحالية والفلسفة التي تتبعها في إدارة الشركة كما تعكس القيم التي تعمل وفقها.

6. **فريق العمل:** دراسة كل ما يتعلق بالعاملين في المنظمة وإمكانياتهم وقدراتهم والخبرات التي يتمتعون بها، بما يفيد تنفيذ الاستراتيجيات التي تسعى الشركة إلى تنفيذها لتحسين جودة الخدمات في الشركة.

7. **المهارات:** وتعكس مهارات وكفاءة العاملين والتي تساعد في تعزيز تنافسية الشركة والتحسين في جودة الخدمات وكسب زبائن جدد وبالتالي تميز الشركة وزيادة الأرباح.

### **النموذج الثاني: نموذج تلور وشارما Sharma & Talwar المتكامل للتميز التنظيمي:**

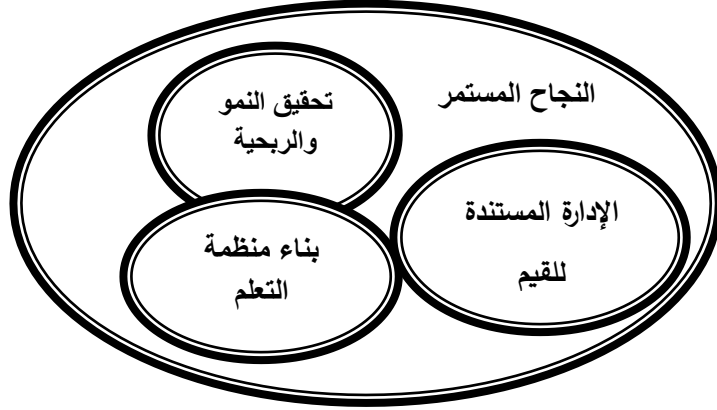
قام كل من تلور وشارما (Sharma & Talwar, 2007) بدراسة فلسفية لكافة النماذج العالمية للتميز، ثم قدما نموذجاً شاملاً ومتكاملاً للتميز التنظيمي، لم يركز هذا النموذج على النتائج الأخيرة والنهائية، بل سعى إلى تحقيق التميز الكامل والشامل لتحقيق النجاح الدائم والمستمر، ووفقاً للنموذج فإن التميز التنظيمي المتكامل هو المناخ الذي يخلق النجاح والتفوق المستمر:

إن النجاح والتفوق الدائم والمستمر للمنظمات يجب أن يحقق ثلاثة أمور وهي كالاتي: **ازدياد مستوى النمو والربح، بناء منظمة التعلم، الإدارة التي تستند على القيم.**

أما مناخ التميز المتكامل والشامل يتكون من (8) عناصر تتوزع في ست مراحل تلور وشارما (Sharma & Talwar, 2007).

في هذا النموذج يكون التركيز بصورة أساسية على القيادة التي تقوم بالتخطيط الإستراتيجي وتمثل العامل الأساسي في نشر القيم بين الموظفين التي تقوم على التفاعل والمشاركة، إذ أن القيم تعد مفتاحاً أساسياً للنجاح، الأمر الذي يسهل تدفق الأموال والمواد والمعلومات والخدمات لكافة المعنيين، مما يحقق احتياجاتهم

والتوقعات، فيرفع من قيمة العميل وتحقيق التفوق والتفرد في الأداء التنظيمي الذي يتمثل بالتميز الشامل واستمرارية النجاح تلور وشارما (Sharma & Talwar, 2007).



## المبحث الثالث

### الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الأدبيات والدراسات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالدراسة الحالية دور القوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي.

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (سليم، 2020) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة. وتكون مجتمع تلك الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية الخاصة الموجودة في مصر. وقد اقتصر عينة الدراسة على العاملين في إدارة الموارد البشرية ومديريهم ومديري الإدارات المختلفة وقيادات المؤسسة ومديريها ومن ينوب عنهم في جامعة 6 أكتوبر بمحافظة الجيزة - مصر. أثبتت الدراسة وجود عالقات تأثيرية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ومستوى التميز المؤسسي.

2. دراسة (مقدم وعدناني، 2019) بعنوان: "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية - جامعة بشار". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية - جامعة بشار. اشتملت عينة الدراسة على (64) من العاملين في كلية العلوم الاقتصادية في جامعة بشار، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي أوضحت العلاقة الإيجابية بين القوة التنظيمية وأبعادها من جهة والإبداع الوظيفي من جهة أخرى، كما

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية في قوة الخبرة وعدم وجود أثر في القوة الرسمية على الإبداع الوظيفي.

3. دراسة (علي، 2019) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول - ميدور".

هدفت تلك الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي، بالقيام بدراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول "ميدور". واعتمد البحث على المنهج الوصفي، اشتملت عينة الدراسة على (385) مفردة من العاملين بشركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور). وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج منها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية الوظائف النمطية)، وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لمتغير التوجه الأخلاقي كأحد متغيرات سلوكيات القيادة الأخلاقية وهذا ما أظهره الوسط الحسابي. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية الوظائف النمطية)، وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لبعد الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.

4. دراسة (المومني، 2018) بعنوان: "أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار)". هدفت تلك الدراسة إلى التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) على الالتزام التنظيمي جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر. اشتملت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (30) موظفًا.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية يدل على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة الطاهري محمد "بشار". لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر.

5. دراسة (الزبيدي، 2017) بعنوان: "القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مديري ومسؤولي الاقسام والشعب في كليات جامعة القادسية". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على دور القوة التنظيمية في الإسهام إلى حد ما في عملية التوافق المهني لدى عينة من مديري ومسؤولي (الأقسام والشعب والوحدات الإدارية) في بعض كليات جامعة القادسية، تم اعتماد الاستبانة كأداة في جميع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث، إذ اختيرت عينة عشوائية مكونة من (52) فرداً، إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني في المنظمات المبحوثة.

6. دراسة (الحياري، 2015) بعنوان: "أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين: دراسة ميدانية على مصانع الإسمنت الأردنية". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين في مصانع الإسمنت الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصانع الإسمنت الأردنية حيث بلغ عددهم حوالي (2122) فرداً موزعين على خمسة مصانع وهي (إسمنت المناصير، إسمنت الأردنية لافارج، إسمنت الشمالية، إسمنت القطرانة، إسمنت الراجحي). وقد سحبت عينة عشوائية من ذلك المجتمع حيث بلغت (335) فرداً، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها الستة (قوة المكافأة، قوة العقاب، القوة الشرعية، القوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات) على الإبداع بعناصره (السلوك الإبداعي، القدرات الإبداعية) لدى العاملين في مصانع الإسمنت الأردنية.

7. دراسة (صادق ومحمد، 2013) بعنوان: "أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الكليات الإنسانية في جامعة دهوك". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي لدى العاملين في الكليات الإنسانية في جامعة دهوك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة خاصة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة من: (عمداء الكليات، ومعاونو عميد الكليات، ورؤساء الأقسام)، وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي، ووجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية في التغيير التنظيمي في المنظمات المبحوثة. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة أن تسعى المنظمات إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على الاستعداد للتغيير وقبوله، الأمر الذي يعزز من سلوكهم وممارساتهم الإبداعية، كما أوصت بضرورة أن يتم التوسع في إجراء المزيد من الدراسات التي تربط ما بين القوى التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل السلوك الإبداعي، الأداء، الميزة التنافسية.

8. دراسة (قديسات، 2011) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مهنة التمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعناصرها (المعتقدات، القيم، الأعراف، التوقعات) وعلاقة هذه العناصر مع الإبداع الإداري والذي يتضمن (حل المشكلات واتخاذ القرارات، روح المجازفة، تشجيع الإبداع، القابلية للتغيير)، كما هدفت الدراسة تحديد فيما إذا كانت هناك فروق في العلاقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية. تكونت عينة الدراسة من جميع الممرضين في المستشفى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة خاصة لاختبار فروض الدراسة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كانت متوسطة، كما أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة

التنظيمية والإبداع الإداري باستثناء مجال روح المجازفة. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

9. دراسة (أبو زيد، 2010) بعنوان: "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية". هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد الأفكار، تنفيذ التغيير، حل المشكلات). تكون مجتمع الدراسة من بعض المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) وعددهم (560) مديراً في البنوك التجارية الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها كالتالي: أن هنالك أثراً للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما أن هنالك أثراً لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. كما أن هنالك أثراً لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

10. دراسة (أصغر دوسة، وحسين، 2009): بعنوان: "القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي - بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين". هدفت تلك الدراسة إلى تحديد ومعرفة أثر القوة التنظيمية للقادة الإداريين المتمثلة بـ (قوة القائد الإدارية، وقوة الوحدات التنظيمية) في نمط السلوك القيادي والمتمثل بـ (الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل) في وزارة المهجرين والمهاجرين. اشتمل البحث على عينة قوامها (46) قائداً، وهم يمثلون المدراء العامين ومديري الأقسام ومدراء مكاتب الهجرة في بغداد والمحافظات، حيث كانت نسبة الاستجابة (92 %) من مجتمع البحث البالغ (50) فرداً، وكانت أهم النتائج أن السلوك القيادي المهتم بالعاملين والعمل يرتفع لدى القادة الإداريين عند امتلاكهم للقوة من خبرة وشرعية وارتباط ومرجعية وقوة تنظيمية. كما أنه ليس هناك نمط واحد من السلوك القيادي يجمع هذه الخصائص.

## ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

1. دراسة (Goll and Abdul A. Rasheed, 2005) بعنوان:

### **The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance".**

بحثت تلك الدراسة في الصفات الديموغرافية للإدارة العليا، واتخاذ القرارات الرشيدة، السخاء البيئي وأداء الشركة، على عدد من الشركات الأمريكية حيث أظهرت النتائج أن الصفات الديموغرافية للإدارة العليا أثر على صنع القرار الرشيد والذي بدوره له تأثير على أداء الشركة بالإضافة إلى الأثر البيئي المعتدل على اتخاذ القرارات وعلاقته بأداء الشركة. ولاختبار الفرضيات قامت الدراسة باختبار الخصائص الديموغرافية للإدارة العليا مثل مستوى التعليم، وملكية الأسهم، والخبرة وعلاقتها باتخاذ القرارات وأثرها على أداء الشركة ودور البيئة كوسيط بين صناعة القرار والأداء التنظيمي.

2. دراسة (Alsarayrah, 2021) بعنوان:

### **The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools.**

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر إدارة الأداء على التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمها. يحدد مجتمع الدراسة المؤسسات التعليمية وكيفية تقويتها. تتألف وحدة التحشيش من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والاستشاريين في المؤسسات التربوية وكيفية دعمها وعددها (70). وجدت الدراسة مستوى عالياً من إدارة الأداء بأبعادها (تخطيط الأداء، تطوير الأداء، الأداء التوجيهي وتقويم الأداء) ومستوى عالياً من التميز المؤسسي في أبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجيات، التميز في العمليات). وخلص أيضاً إلى أن هناك تأثيراً كبيراً ودائماً إحصائياً على الإدارة (تخطيط الأداء، الأداء التطويري وتوجيه الأداء وتقييم الأداء) على

التميز المؤسسي في أبعاده (تميز القيادة، تميز الإستراتيجيات، وامتنياز العمليات) في المؤسسات التعليمية وكيفية دعمهم.

ثالثاً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- يتضح لدينا من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها ركزت على المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها من الأبعاد الأخرى المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات على الإبداع المؤسسي في حين ركزت القليل من الدراسات على إستعراض أثر القوة التنظيمية على الإبداع التنظيمي.

- إن أهم ما يميز الدراسة الحالية هو دراستها لدور القوة التنظيمية وأبعادها الأخرى المتعلقة ب (قوة الحوافز، القوة الرسمية، قوة الخبرة)، حيث إن الدراسات الأخرى التي تناولت الموضوع نفسه ركزت على أبعاد أخرى للقوة التنظيمية غير التي ركزت عليها الدراسة الحالية على التميز الإبداعي والقدرة الإبداعية لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة.

- هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تناولت موضوع القوة التنظيمية على التميز والإبداع المؤسسي للعاملين بديوان البلاط السلطاني بصلالة.

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

- منهج الدراسة.
- مصادر الحصول على المعلومات.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### (3.1) مقدمة:

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها، وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

#### (3.2) منهجية الدراسة:

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على استخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، ويتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف. ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها. وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة وتحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها. لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل على تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

#### (3.3) مجتمع عينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة العاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلاله، حيث تم توزيع 150 استبانة الكترونية وتم استردادها جميعاً.

#### (3.4) عينة الدراسة:

تم استخدام استخدام عينة حصرية بنسبة 20% من مجتمع الدراسة للعاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلاله لاختيار عدد منهم ليمثل عينة الدراسة.

#### (3.5) المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

تضمنت الإستبانة ستة متغيرات شخصية ووظيفية لأفراد العينة وهي النوع، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، وبعد جمع الاستبانات تم تحليل هذه البيانات عن طريق التوزيع التكراري والنسبة المئوية، وذلك على النحو التالي:

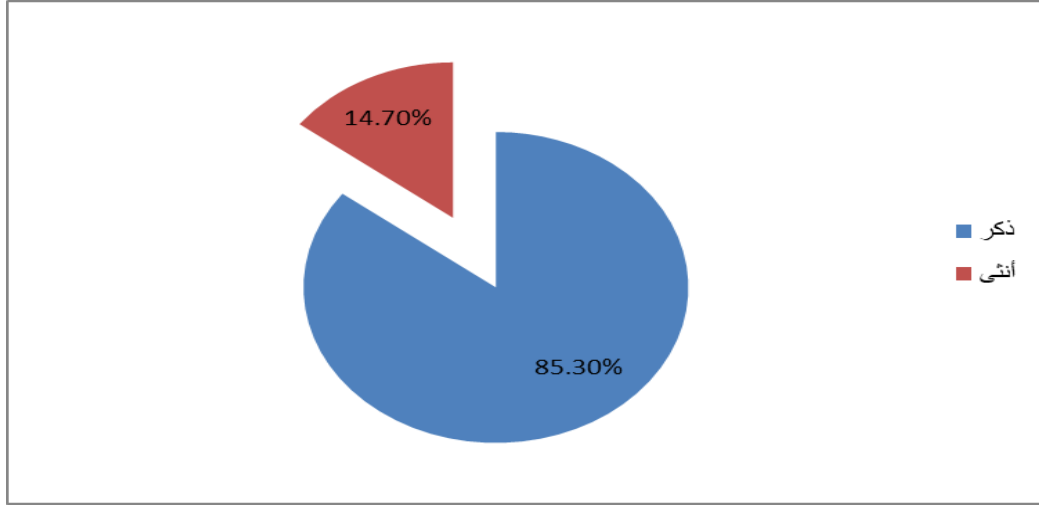
الجدول والأشكال التالية توضح توزيع أفراد البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (3.1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	نكر	128	85.3%
	أنثى	22	14.7%
	المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (3.1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع:



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم ذكور بنسبة 85.3%، أما الإناث بنسبة

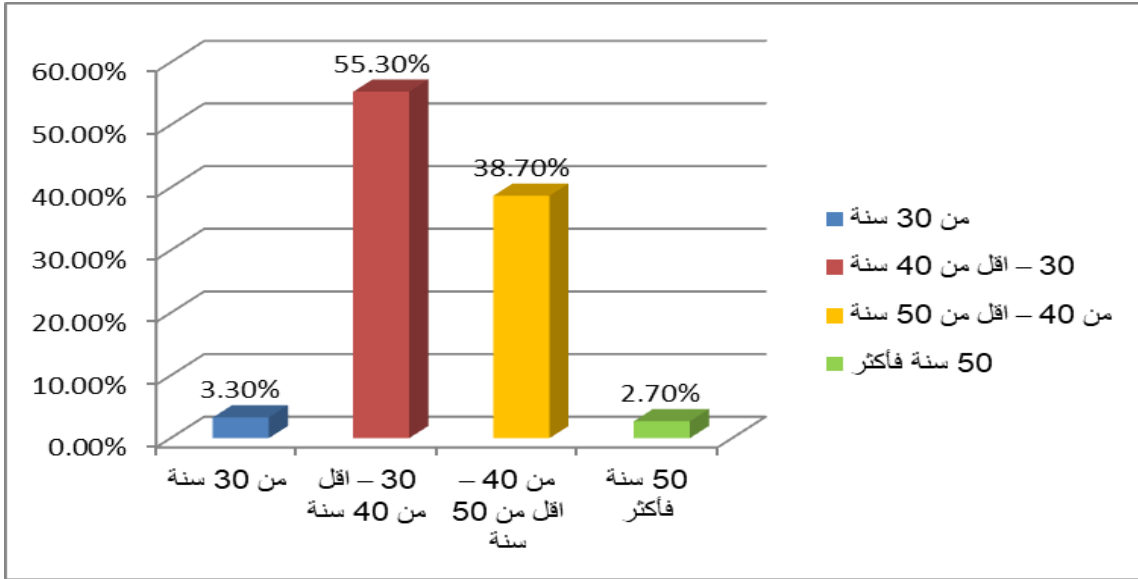
14.7%.

جدول رقم (3.2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	من 30 سنة	5	3.3%
	30 وأقل من 40 سنة	83	55.3%
	من 40 وأقل من 50 سنة	58	38.7%
	50 سنة فأكثر	4	2.7%
	<b>المجموع</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (3.2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر:



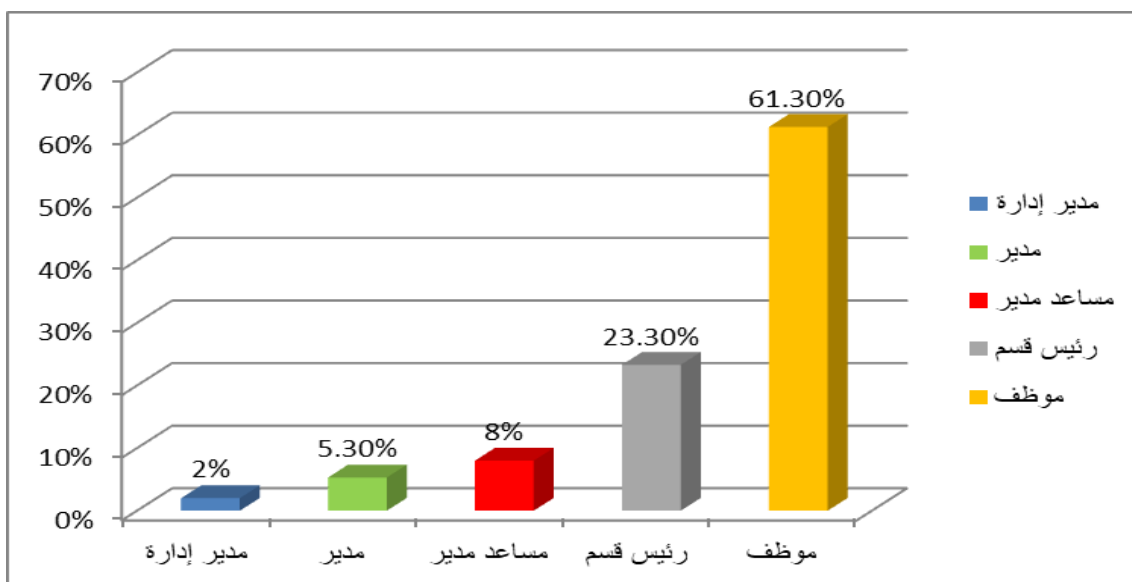
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة تتراوح ما بين 30 - 40 سنة بنسبة 55.3%، يليهم ما بين 40-50 سنة بنسبة 38.7%، من 30 سنة بنسبة 3.3%. أما 50 سنة فأكثر بنسبة 2.7%. مما سبق نستنتج أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بنسبة 55.3%.

جدول رقم (3.3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	3	2%
	مدير	8	5.3%
	مساعد مدير	12	8%
	رئيس قسم	35	23.3%
	موظف	92	61.3%
المجموع		150	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (3.3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



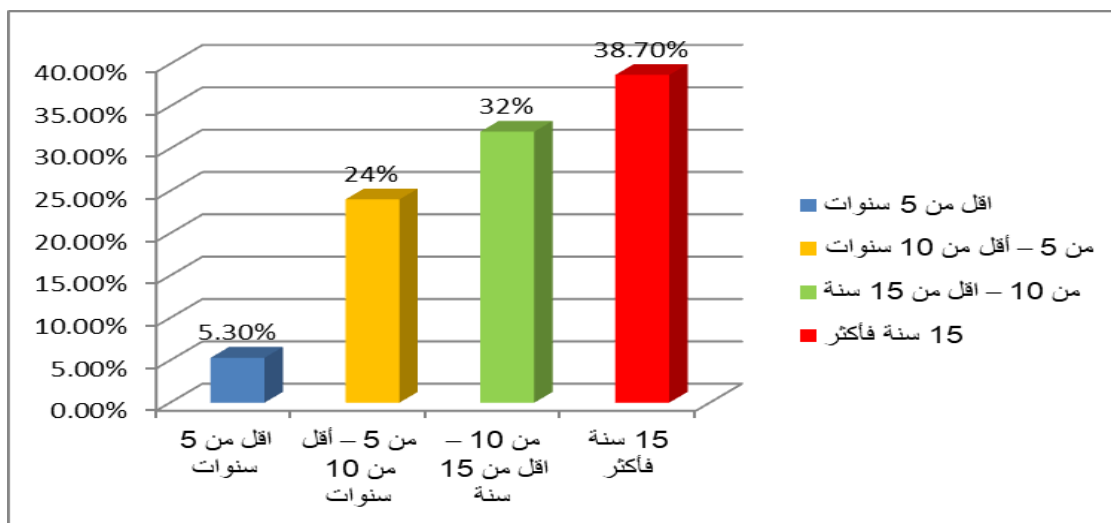
المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م.

جدول رقم (3.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	5.3%
	من 5 أقل من 10 سنوات	36	24%
	من 10 أقل من 15 سنة	48	32%
	15 سنة فأكثر	58	38.7%
	<b>المجموع</b>		<b>150</b>

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

### الشكل رقم (3.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة



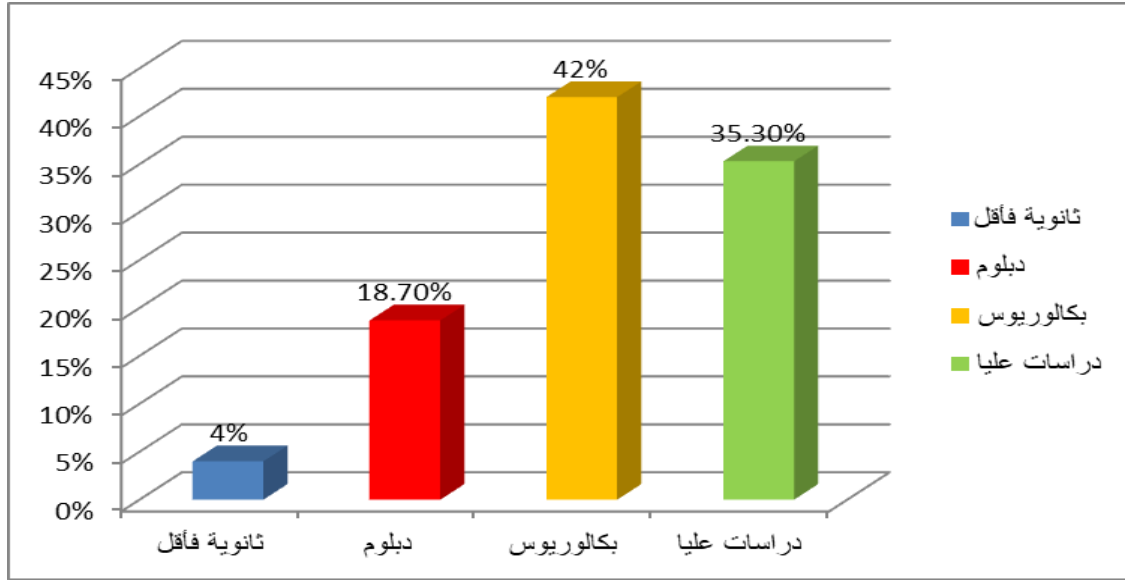
من الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ بأن معظم أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 38.7%، يليهم من 10-15 سنة بنسبة 32%، أما ما بين 5 - 10 سنة بنسبة 24%، بينما أقل من 5 سنوات بنسبة 5.3%.

### جدول رقم (3.5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	6	4%
	دبلوم	28	18.7%
	بكالوريوس	63	42%
	دراسات عليا	53	35.3%
	المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS، من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (3.5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

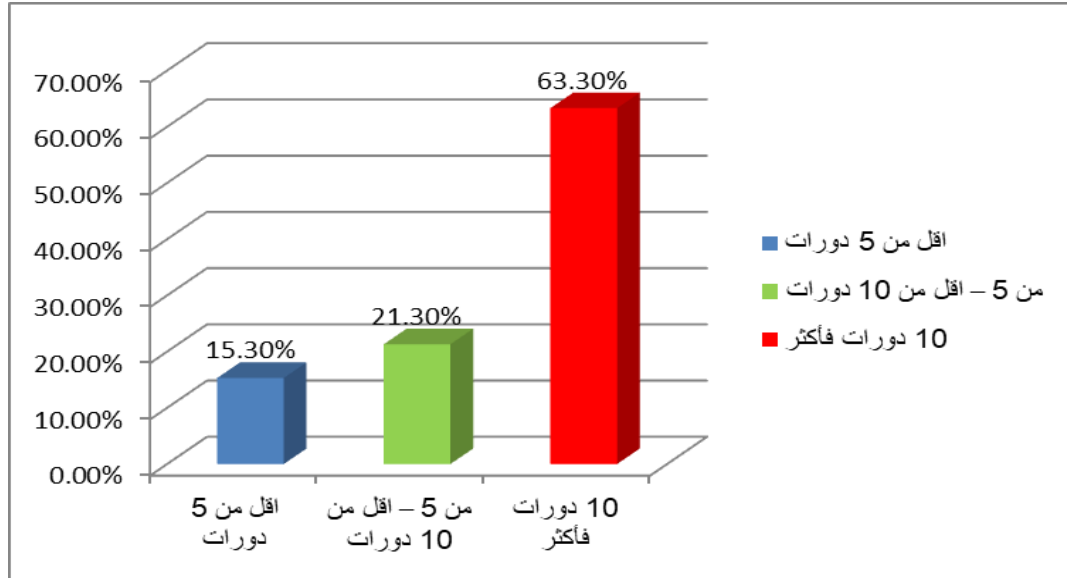
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة هم حملة بكالوريوس بنسبة 42%، يليهم دراسات عليا بنسبة 35.3%، أما دبلوم بنسبة 18.7%، بينما ثانوية فأقل بنسبة 4%.

جدول رقم (3.6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الدورات التدريبية:

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	23	15.3%
	من 5 أقل من 10 دورات	32	21.3%
	10 دورات فأكثر	95	63.3%
	المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م

الشكل رقم (3.6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الدورات التدريبية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة الذين تلقوا دورات تدريبية من 10 دوره فأكثر بنسبة 63.3%، يليهم من 5 وأقل من 10 دورة بنسبة 21.3%، أما أقل من 5 دورات بنسبة 15.3%.

### (3.6) مصادر الحصول على المعلومات:

لقد تم جمع البيانات باتباع أساليب مختلفة وهي:

- **المصادر الثانوية:** وتمثل الجانب النظري للبحث وذلك من خلال الاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات الصلة بالموضوع.
- **المصادر الأولية:** وهي الإستبانة، أداة القياس الرئيسية المعول عليها في هذه البحث لجمع البيانات، حيث صممت لتغطي جميع متغيرات البحث من خلال ثلاثة أقسام رئيسية هي:  
أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: محور القوة التنظيمية، والذي تم قياسه ب (21) عبارة، والذي تضمن ثلاثة أبعاد هي:

1/ قوة السلطة الرسمية، واشتملت على (7) فقرات.

2/ قوة المكافأة، واشتملت على (7) فقرات.

3/ قوة الخبرة، واشتملت على (7) فقرات.

ثالثاً: محور التميز والإبداع المؤسسي، والذي اشتمل على (10) فقرات.

(3.7) أداة الدراسة.

تم جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة بواسطة استبانة صممها الباحث لهذه الغاية، وتم تطوير الاستبانة بالرجوع للدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ويوضح الجدول التالي التعبيرات اللفظية لمستويات الموافقة، والتقديرات الكمية التي تعطى لها في المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (3.7) مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة الإيجابية وتعبيراتها اللفظية وتقديراتها الكمية.

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التقدير الكمي	5	4	3	2	1

وقد تم الإعتماد على المعيار الموضح في الجدول التالي في تقدير مستوى الموافقة لدى المفحوصين وذلك في ضوء المتوسطات الحسابية للفقرات للإجابة على أسئلة البحث.

الجدول رقم (3.8) المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي المقابل
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)
منخفضة	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من (2.6) إلى أقل من (3.4)
مرتفعة	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جداً	4.2 فأعلى

(3.9) صدق أداة الدراسة:

تعد أداة الدراسة صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه وليس أي شيء آخر أو بديلاً عنه، وتم

التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

- عرضها بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة، ويبين الملحق (2) كشفياً بأسماء المحكمين. وقد طلب من كل محكم إبداء الرأي بخصوص مدى وضوح الصياغة، ومدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية، ومدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات قياسه، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات، وقد تركزت ملاحظات المحكمين في تعديل الصياغة لبعض الفقرات، والحذف والدمج لعبارات أخرى، وتغيير مواقع بعض الفقرات.

## ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار معامل الثبات Reliability باستخدام طريقة الاتساق الداخلي ، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وقد جاءت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.9) معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	قوة السلطة الرسمية	7	.866
2	قوة المكافأة	7	.900
3	قوة الخبرة	7	.873
4	التميز والإبداع المؤسسي	10	.873
	الاستبانة الكلية	31	.938

ويلاحظ من الجدول رقم (5) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية حيث تراوحت قيم ألفا بين (.900) في حدها الأعلى و (.866) في حدها الأدنى وهذا مؤشر لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، واختبار فرضياتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع الاستبانات تم مراجعتها وتفريغها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص أفراد البحث ولتحديد إجاباتهم على الأسئلة التي تضمنتها محاور البحث.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: وذلك لتحديد إجابات أفراد البحث على الأسئلة التي تضمنتها محاور البحث.
3. اختبار معامل ارتباط بيرسون: وذلك لقياس العلاقة بين متغيرين أو متحولين المستقلة (القوة التنظيمية) والمتغير التابع (التميز والإبداع المؤسسي).
4. تحليل الانحدار البسيط: وذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد (القوة التنظيمية) على المتغير التابع (التميز والإبداع المؤسسي).

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج وأنبات الفرضيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبانة، من خلال تحليل آراء عينة الدراسة للإجابة على أسئلة البحث وذلك على النحو التالي:

**السؤال الأول: نص السؤال الأول على ما يلي: "ما مستويات القوة التنظيمية من وجهة نظر افراد العينة؟"**

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على مستوى الفقرة ومستوى كل بعد على حدة، وقد تم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

**أولاً: قوة السلطة الرسمية:**

يتضح من نتائج الجدول رقم (4.1) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور قوة السلطة الرسمية قد بلغ (4.16) بانحراف معياري بلغ (0.762)، مما يشير إلى أن قوة السلطة الرسمية لدى الجهات الأمنية قد كانت بدرجة مرتفعة.

ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للفقرات الواردة ضمن هذا المحور هو (4.30) للفقرة رقم (7) والتي تشير إلى: "يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع المهام الوظيفية بين الموظفين". تلاه المتوسط الحسابي (4.23) للفقرة رقم (6) والتي تشير إلى: "يعتمد المدير على موقعه في الهيكل التنظيمي لإلزام الموظفين باتباع قراراته الإدارية".

في حين كان أقل متوسط حسابي للفقرة رقم (4) التي تشير إلى: " موقع المدير الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظفين عند ارتكابهم عدد من الأخطاء " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.6).

الجدول رقم (4.1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للاستجابات في قوة السلطة الرسمية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
7	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع المهام الوظيفية بين الموظفين.	4.30	.783	1	مرتفعة جداً
6	يعتمد المدير على موقعه في الهيكل التنظيمي لإلزام الموظفين باتباع قراراته الإدارية.	4.23	.753	2	مرتفعة جداً
2	يستخدم المدير سلطته الرسمية ليراقب مختلف أعمال الموظفين.	4.16	.732	3	مرتفعة
1	يطبق المدير القوانين والأنظمة حرفياً وبصورة كاملة.	4.15	.758	4	مرتفعة
3	يقوم المدير بتوجيه الموظفين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المرسومة.	4.12	.713	5	مرتفعة
4	يقوم المدير من موقع مسؤوليته بتفويض جزء من السلطة والصلاحيات للموظفين.	4.02	.833	6	مرتفعة
5	موقع المدير الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظفين عند ارتكابهم عدد من الأخطاء.	2.6	.675	7	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	3.9	.641		مرتفعة

## ثانياً: قوة المكافأة

الجدول رقم (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للاستجابات في قوة المكافأة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
12	تحرص القيادة على تكريم الموظفين في نهاية الخدمة.	3.17	1.070	1	متوسطة
9	تقوم الإدارة بتكريم المبدعين من الموظفين بشكل دوري ومستمر.	3.16	.999	2	متوسطة
13	تحرص القيادة على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء.	2.92	1.025	3	متوسطة
14	يتم ربط ترقية الموظفين والحوافز ومكافآتهم بمستوى الأداء لديهم.	2.90	.930	4	متوسطة
10	تتسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً.	2.81	1.018	5	متوسطة
8	تمنح المكافآت على أساس أداء الجماعة للعمل وليس وفقاً لإداء الموظف الفردي	2.80	1.009	6	متوسطة
11	يبيدي الموظفين رضاً عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت.	2.5	1.212	7	منخفضة
	<b>المتوسط العام للمحور</b>	2.8	1.037		متوسطة

يتضح من نتائج الجدول رقم (4.2) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور قوة المكافأة قد بلغ (2.8) بانحراف

معيارى بلغ (1.037)، مما يشير إلى أن قوة المكافأة قد كانت بدرجة متوسطة، ويلاحظ أن أعلى متوسط

حسابى للفقرات الواردة ضمن هذا المحور هو (3.17) للفقرة رقم (12) والتي تشير إلى: " تحرص القيادة على

تكريم الموظفين في نهاية الخدمة ". تلاه المتوسط الحسابى (3.16) للفقرة رقم (9) والتي تشير إلى: " تقوم

الإدارة بتكريم المبدعين من الموظفين بشكل دوري ومستمر ". في حين كان أقل متوسط حسابي للفقرة رقم (11) التي تشير إلى: " يبدي الموظفون رضا عمًا يتقاضونه من رواتب ومكافآت "، وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.%) .

### ثالثاً: قوة الخبرة

الجدول رقم (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للاستجابات في قوة الخبرة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
15	يمتلك المدير قوة خبرة تجعله يؤثر بالموظفين بشكل فعال.	4.04	.609	1	مرتفعة
20	يستخدم القائد خبراته في تشجيع وحث الموظفين للعمل كفريق.	4.04	.786	2	مرتفعة
16	يقوم المدير بناءً على خبراته بتقديم النصح والإرشاد للموظفين عندما يتعرضون إلى مشكلة في العمل.	4.01	.658	3	مرتفعة
18	تساهم خبرات المدير وما يمتلكه من معارف ومعلومات في بناء علاقات متينة وقوية مع الموظفين.	4.01	.696	4	مرتفعة
19	يستخدم خبراته في حل المشكلات والتحديات التي تواجه الموظفين.	3.99	.743	5	مرتفعة
17	يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد ومعالجة مشاكل الموظفين والمراجعين.	3.95	.705	6	مرتفعة
21	يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار إبداعية جديدة.	3.85	.918	7	مرتفعة
	<b>المتوسط العام للمحور</b>	3.98	.731		مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول رقم (4.3) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور قوة الخبرة قد بلغ (3.98) بانحراف معياري بلغ (0.731)، مما يشير إلى أن قوة الخبرة قد كانت بدرجة مرتفعة.

ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي لل فقرات الواردة ضمن هذا المحور هو (4.04) بانحراف معياري (0.609) للفقرة رقم (15) والتي تشير إلى: " يمتلك المدير قوة خبرة تجعله يؤثر بالموظفين بشكل فعال". تلاه المتوسط الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.786) للفقرة رقم (20) والتي تشير إلى: " يستخدم القائد خبراته في تشجيع وحث الموظفين للعمل كفريق ". في حين كان أقل متوسط حسابي للفقرة رقم (21) التي تشير إلى " يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار إبداعية جديدة " وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.85).

**السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على ما يلي: "ما مستويات التميز والإبداع المؤسسي من وجهة نظر افراد العينة؟"**

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على مستوى الفقرة، وقد تم ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة للاستجابات في التميز

#### والإبداع المؤسسي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الموافقة
22	تتبنى الإدارة منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز.	4.54	.620	1	مرتفعة جداً
22	تهتم الإدارة بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية.	4.17	.708	2	مرتفعة
25	توفر الإدارة بيئة مشجعة لتحقيق التميز	4.16	.660	3	مرتفعة

				والإبداع والابتكار في كل جوانبها.	
مرتفعة	4	.901	3.96	تحرص الإدارة على ضمان المرونة للتعامل مع التغيير بفاعلية.	24
مرتفعة	5	.996	3.96	تتم المشاركة في المؤتمرات والندوات خاصة المتعلقة بالجودة والتميز.	28
مرتفعة	6	.804	3.95	توفر الإدارة خطط إصلاحية وتطويرية، مع متابعة تنفيذها.	26
مرتفعة	7	.760	3.72	تهتم الإدارة ببناء وتعزيز ثقافة داعمة للتميز	27
متوسطة	8	1.060	3.30	تقوم الإدارة بمراجعة استراتيجياتها وتحديثها بشكل مستمر.	29
متوسطة	9	1.134	3.21	تضع الإدارة الاستراتيجيات بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	30
متوسطة	10	1.140	3.12	تشجع الإدارة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والوسائل التقنية الحديثة.	31
مرتفعة		.878	3.81	المتوسط العام للمحور	

يتضح من نتائج الجدول رقم (4.4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور التميز والإبداع المؤسسي قد بلغ (3.81) بانحراف معياري بلغ (0.878)، مما يشير إلى أن التميز والإبداع المؤسسي قد كان بدرجة مرتفعة.

ويلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للفقرات الواردة ضمن هذا المحور هو (4.54) للفقرة رقم (23) والتي تشير إلى أن "تتبنى الإدارة منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز". تلاه المتوسط الحسابي (4.17) للفقرة رقم (22) والتي تشير إلى أن " تهتم الإدارة بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية".

في حين كان أقل متوسط حسابي للفقرة رقم (31) التي تشير إلى " تشجع الإدارة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والوسائل التقنية الحديثة " وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.12).

**السؤال الثالث: ما هي نوع العلاقة بين القوة التنظيمية والتميز والإبداع المؤسسي؟**

للإجابة على هذا السؤال تم الاعتماد على مصفوفة الارتباط من خلال معامل الارتباط بيرسون كما في

الجدول رقم (10): يتبين من الجدول الآتي:

- وجود علاقات طردية بين أبعاد القوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة المكافأة ، قوة الخبرة،) والتميز والإبداع المؤسسي عند مستوى الدلالة (0,01).

- كما بين ذات الجدول وجود علاقات طردية ثنائية بين كل متغيرين من المتغيرات المستقلة ( القوة التنظيمية)

وقوة هذه العلاقات لم تتجاوز 80 % وبالتالي عدم وجود تداخل أو دمج بن عبارات أبعاد المتغير المستقل.

يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث.

**الجدول رقم (4.5) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث**

التميز والإبداع المؤسسي	قوة الخبرة	قوة المكافأة	القوة التنظيمية	المتغيرات	
				معامل ارتباط بيرسون	القوة التنظيمية
				الدلالة الإحصائية	
				العدد	
			.415**	معامل ارتباط بيرسون	قوة المكافأة
			.000	الدلالة الإحصائية	
			135	العدد	
		.632**	.404**	معامل ارتباط بيرسون	قوة الخبرة

		.000	.000	الدلالة الإحصائية	
		135	135	العدد	
	.705**	.634**	.379**	معامل ارتباط بيرسون	التميز والإبداع المؤسسي
	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
	135	135	135	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

## ثانيا. اختبار الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية الرئيسية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الثنائي البسيط وذلك على النحو التالي:

أ/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة السلطة الرسمية على التميز والإبداع المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لقوة السلطة الرسمية

على التميز والإبداع المؤسسي، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (4.6) نتائج تحليل أثر قوة السلطة الرسمية على التميز والإبداع المؤسسي

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار $\beta$	قيمة (F) المحسوبة	معامل (R <sup>2</sup> ) التحديد	(R) الارتباط	المتغير
رفض الفرضية	.000	.379	22.306	.137	.379	قوة السلطة الرسمية

يوضح الجدول رقم (4.6) أثر قوة السلطة الرسمية على التميز والإبداع المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقوة السلطة الرسمية على التميز والإبداع المؤسسي، إذ بلغ معامل

الارتباط (0.379) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.137)، وهو ما يدل على أن (13.7%) من التغيرات في التميز والإبداع المؤسسي ناتج عن التغيير في قوة السلطة الرسمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.379)، وهو ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في قوة السلطة الرسمية يؤدي إلى زيادة في التميز والإبداع المؤسسي بقيمة (0.379)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (22.306) وهي دالة عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وبناء على هذه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقوة السلطة الرسمية على التميز والإبداع المؤسسي.

ب/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على التميز والإبداع المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لقوة المكافأة على التميز والإبداع المؤسسي، كما هو موضح بالجدول التالي:

**الجدول رقم (4.7) نتائج تحليل أثر قوة المكافأة على التميز والإبداع المؤسسي**

النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل الانحدار $\beta$	قيمة (F) المحسوبة	معامل (R <sup>2</sup> ) التحديد	الارتباط (R)	المتغير
رفض الفرضية	.000	.634	89.444	.398	.634	قوة المكافأة

يوضح الجدول رقم (4.7) أثر قوة المكافأة على التميز والإبداع المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقوة المكافأة على التميز والإبداع المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.634) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.398)، وهو ما يدل على أن (39.8%) من التغيرات في التميز والإبداع المؤسسي ناتج عن التغيير في قوة المكافأة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.634)، وهو ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في قوة المكافأة يؤدي إلى زيادة في التميز والإبداع المؤسسي بقيمة (0.634)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (89.444) وهي دالة

عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وبناء على هذه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على التميز والإبداع المؤسسي.

ج/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على التميز والإبداع المؤسسي.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لقوة الخبرة على التميز والإبداع المؤسسي، كما هو موضح بالجدول التالي:

**الجدول رقم (4.8) نتائج تحليل أثر قوة الخبرة على التميز والإبداع المؤسسي**

المتغير	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	الدلالة الإحصائية	النتيجة
قوة الخبرة	.705	.493	131.131	.705	.000	رفض الفرضية

يوضح الجدول رقم (4.8) أثر قوة الخبرة على التميز والإبداع المؤسسي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقوة الخبرة على التميز والإبداع المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط (.705) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، أما معامل التحديد فقد بلغ (.493)، وهو ما يدل على أن (49.3%) من التغيرات في التميز والإبداع المؤسسي ناتج عن التغيير في قوة الخبرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (.705)، وهو ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في قوة الخبرة يؤدي إلى زيادة في التميز والإبداع المؤسسي بقيمة (.705)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (131.131) وهي دالة عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وبناء على هذه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على التميز والإبداع المؤسسي.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

أجريت هذه الدراسة بهدف دراسة معرفة دور القوة التنظيمية فى التميز والإبداع المؤسسي فى ديوان البلاط السلطاني بصلالة، ومن ناحية ثانية معرفة هل للقوة التنظيمية علاقة بالإبداع من حيث التطوير والتأثير المباشر على أداء العاملين وذلك من وجهة نظرة عينة الدراسة والتي استهدفت العاملين بالبلاط السلطاني على مختلف فئاتهم ودرجاتهم التعليمية ومسمياتهم والوظيفية وقد أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية :

#### أولاً: النتائج:

#### تتمثل في الآتي:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أن قوة السلطة الرسمية كانت بمستوى مرتفع نتيجة لتوزيع المهام الوظيفية بين الموظفين والحزم في اتخاذ القرار.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى أن قوة الحوافز والمكافآت جاءت بمستوى متوسط في تكريم المبدعين من الموظفين بشكل دوري ومستمر.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى أن قوة الخبرة كانت بمستوى مرتفع في تقديم المدير النصح والإرشاد للموظفين مما شجع ذلك على استمرار العمل.

4. أشارت نتائج الدراسة أن التميز الابداعي والمؤسسي كان بمستوى مرتفع وذلك حرص الإدارة على ضمان المرونة والتعامل مع الموظفين بفاعلية.
5. أشارت الدراسة بأن ممارسة القوة التنظيمية تؤثر تأثيراً مباشراً على الابداع وذلك من خلال قوة السلطة وذلك لعبت دور مهم في زيادة العمل الإبداعي لدى العاملين.
6. أشارت الدراسة إلى أن انجاز العمل بكفاءة عالية لدى المديرين في المؤسسة بمعرفة اتقان مرتفع في طبيعة أعمالهم مما أتاح لهم إنجاز العمل بمهارة وإتقان مرتفع.
7. أكدت الدراسة أن نسبة كبيرة من المديرين الذين لهم قوة تنظيمية في أداء العمل هم ذوي الخدمة الطويلة في الوظائف التي شغلوها وذلك تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية.
8. هنالك ارتباط طردي قوي ما بين القوة التنظيمية والتميز لإبداعي ويعزى ذلك إلى تطبيق السلطات الرسمية مبدأ التميز من خلال تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين المبدعين.
9. وجود تأثير معنوي لأبعاد القوة التنظيمية مجتمعة في قوة السلطة والحوافز والخبرة للمبدعين وذلك للارتقاء في الأداء المؤسسي.
10. أكدت الدراسة أن القوة التنظيمية في وضع الاستراتيجيات في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية لدى المديرين والعاملين في التميز الإبداعي.

## ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة استخدام القوة التنظيمية في تشجيع العاملين على الإبداع من خلال عقد دورات تدريبية للمديرين.

2. زيادة الاهتمام بقوة المكافأة وتفويض الصلاحيات لمديري الدوائر ورؤساء الأقسام للمبدعين المتميزين بشكل مستمر.
3. ضرورة التركيز من قبل الإدارة العليا على التدخل لحل المشكلات التي تواجه العاملين من خلال خبراتهم السابقة التي مروا بها في تسهيل أداء العاملين من خلال دعمهم معنوياً ومادياً .
4. ضرورة تنمية مفهوم القوة الرسمية لدى المديرين وذلك بتشجيع العاملين على زيادة قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم للإبداع.
5. ضرورة جعل التميز التنظيمي من الأهداف الاستراتيجية التي تعود إلى مستويات أداء عالية والتفوق والتميز بين المؤسسات العامة.
6. ضرورة العمل على تبني مختلف الممارسات والأساليب التي تزيد من مرونة المؤسسة وتحسن من استجاباتها للتغيرات الداخلية والخارجية.
7. ضرورة تنمية مفهوم القوم التنظيمية لدى المديرين، وذلك بقصد تشجيع العاملين على زيادة قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم للإبداع.
8. عدم احتكار الخبرات في قمة القوة التنظيمية للمؤسسة ومحاولة نقلها إلى جميع مستوياته من خلال إعداد ملتقيات ومنتديات تساعد في ذلك.
9. عدم التشدد في استخدام القوة التنظيمية الرسمية ومنح الصلاحيات والحريات الكاملة للموظفين التي تساعد على القيام بالأعمال المخولة لهم على أحسن وجه.
10. الاهتمام بوضع معايير لتقييم القوة التنظيمية في الأداء الوظيفي المتميز لدى المديرين في تطوير عملهم المهني وتشجيع المبدعين بالاستمرار وبذل المزيد من الجهد وتحسين معدلات الأداء.

## الخاتمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له على ما أنعم به علينا وبعد، فقد تم بفضل الله ومنته إنجاز هذا البحث والذي هو بعنوان " دور القوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي دراسة تطبيقية في ديوان البلاط السلطاني بصلالة" وإيماناً منا بأهمية دور القوة التنظيمية في تحقيق وتعزيز التميز والإبداع لدى العاملين في مؤسسة لها رمزيتها وأهميتها القيادية والسيادية للدولة ولشعبها. وطالما كان لديوان البلاط السلطاني تلك المكانة الرفيعة والدور الإداري والقيادي السامي فذلك يتطلب من العاملين فيه أن يحظوا بمستوى من القابلية المعرفية التي تمكنهم من التفوق على الأقران والتأثير في الآخرين من خلال تطوير وتطبيق الأفكار العلمية والعملية الجديدة في مجال الإدارة بديوان البلاط السلطاني في صلالة. ورغم تصدي كثير من الباحثين لـ "دور القوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي" إلا أن معظمها ركزت على المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها من الأبعاد الأخرى المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات على الإبداع المؤسسي لكنها أغفلت دور القوة التنظيمية وأبعادها الأخرى المتعلقة بقوة الحوافز، القوة الرسمية، قوة الخبرة، فجاءت هذه الدراسة الحالية مسلطة الأضواء ومحاولة معالجة تلك الجوانب المنسية وتبيان أثرها على التميز الإبداعي والقدرة الإبداعية لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة، علاوة لما سبق، فهي الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت موضوع القوة التنظيمية على التميز والإبداع المؤسسي للعاملين بديوان البلاط السلطاني بصلالة.

لا تُخفى عن القاريء الكريم مدى المشقة والجهد الذي بُذِل في سبيل تفصيل هذه الرسالة والتي نأمل أن تحظى بالقبول والاستحسان من جانبكم.

لقد حاولنا ما وسعنا الجهد تحليل ومعرفة العلاقة التأثيرية بين أبعاد القوة التنظيمية المتمثلة في: "قوة الحوافز، والقوة الرسمية، وقوة الخبرة" على الإبداع المؤسسي، إضافة إلى تشخيص وتحديد مستويات القوة التنظيمية ومستويات التميز والإبداع المؤسسي لدى عينة مقدره من العاملين في ديوان البلاط السلطاني بصلالة، ومن ثم توصلنا إلى استنتاجات أشارت إلى ارتفاع كل من: قوة السلطة الرسمية كنتيجة لتوزيع المهام الوظيفية بين الموظفين والحزم في اتخاذ القرار، والتميز الإبداعي والمؤسسي بسبب حرص الإدارة على ضمان المرونة والتعامل مع الموظفين بفاعلية، وقوة الخبرة التي انعكست في تقديم المدير النصح والإرشاد للموظفين مما شجع على استمرار العمل. استنتجت الدراسة أيضاً العلاقة الطردية بين الخبرة الطويلة للمديرين وإنجاز الأعمال الموكلة لهم بكفاءة. كما كان الارتباط الطردي القوي حاضراً ما بين القوة التنظيمية والتميز الإبداعي بسبب تطبيق السلطات الرسمية مبدأ التميز من خلال تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين المبدعين.

كان لا بد لتلك الاستنتاجات أن ندون بعض العديد من التوصيات والتي نتمنى أن تجد أذنناً صاغية من جانب المسؤولين وولاية الأمر لتكون بمثابة مساهمة متواضعة من شخصي الضعيف في دروب تجويد منظومة العمل الإداري في بلادنا العزيزة.

هذا مبلغ جهدي، فإن لم يحالفني التوفيق في بعض الجزئيات فما زلت في دروب العلم والمعرفة سائراً. بسم الله الرحمن الرحيم: "وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ ۗ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا (الإسراء: 85).

## قائمة

### المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً : المراجع الاجنبية

ثالثاً : الرؤساء العلمية

1. أحمد محمود خطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات (نماذج حديثة) طبعة أولى ، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006م.
2. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات ، الطبعة الأولى ، دار الزاوية للنشر والتوزيع ، الاردن، 2012م.
3. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011م.
4. بيشوة، الحسن، روائع التميز المؤسسي (الابداع، الابتكار، القيادة الرشيدة، أفضل الممارسات المتميزة)، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان. الأردن، 2018م.
5. حافظ، عبد الناصر علك (2019)، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير، مجلة دنانير، العدد السادس.
6. الحربي، حياة (2021)، مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستويات التعليم التنظيمي، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية العدد7، المجلد24.
7. حريم، حسين، (2013)، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

8. الحميري، عباس حسين، والياسري، أكرم محسن، (2006)، تحديد أثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 13، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
9. الخشاب، مبارك (2020)، ثقافة الجودة الشاملة بالأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي في الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد 2.
10. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، طبعة خامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
11. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والإبتكار، الجزء الأول الطبعة الاولى، دار الرضا للنشر والتوزيع، الأردن ، 2000م.
12. الزبيدي، سحر (2017)، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مديري ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 14.
13. الساحوري، ناصر (2017)، القيادة الإدارية في المؤسسات الأمنية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
14. السالم، مؤيد، (2009)، القوة التنظيمية، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة: الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن.
15. سعد على العنزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التمييز الإداري والتفوق التنظيمي) طبعة أولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014م.

16. السليم، سماهر محمد والهادي، شرف إبراهيم (2022)، دراسة لأبعاد القوة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة، مجلة التربية جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة، العدد 193، الجزء 2.
17. سليم، نجوى وفائي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 6، المجلد 2، 2020م.
18. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
19. صبحي، مصطفى علي، العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية، مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بنها، المجلد 25، العدد 1، 2020م.
20. الضلاعين، علي، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات، العدد 37، المجلد 2010، 1م.
21. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، طبعة عربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010م.
22. العازمي، منيرة جعيلان، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسة والبحوث التربوية، المجلد 1، العدد 2، 2021م.
23. عبد الوهاب، محمود أسامة، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 2016، 53م.

24. العديلي، ناصر محمد، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة. 1995م.
25. العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق: عمان. 2003م.
26. علي، هشام فوزي عباس، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول "ميدور"، المجلة العلمية للدراسة التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 1، 2019م.
27. العمري، محمد بن سعيد، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع 4، 2017م.
28. العميان، محمود، (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2013م.
29. عوض، عامر، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2008م.
30. مقدم، عبد الجليل وعدناني، خولة ، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية -جامعة بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج4، ع 2، 2019م.
31. المومني، سارة، (2018)، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار)، مجلة Available online at [http:// www.refaad.com](http://www.refaad.com)
32. نجم عبود نجم، إدارة الابتكارات، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، طبعة أولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.

33. الهللات، صالح علي عودة (2014)، إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة

1، دار وائل للنشر، عمان. الأردن.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Alsarayah. A. Zakariah, (2021), The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools.
2. Chenot, D (2007). Organizational culture and Retention in Public child welfare services organizations. PhD Dissertation, Cleveland University, Ohio. USA.
3. Daft, Richard L., (2004), Organization Theory and Design, (8thEd), THOMSON / South - Western, Ohio, U.S.A.
4. Faeth, Ann Margaret, (2004), Power, Authority and Influence: A Comparative Study of the Behavioral Influence Tactics Used by Lay and Ordained Leaders in the Episcopal Church, Doctor of Philosophy, Falls Church, Virginia, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd->
5. Goll, I and Abdul A. Rasheed, (2005), The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance Organization Studies, Vol. 26, No. 7.
6. Hickson, D. et. al. (1997). Strategic contingencies theory of intraorganizational power. Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.2.
7. Hodge, B. & Anthony, W. (1991). Organization theory: A strategic Approach. (4th ed). Allyn and Bacon.
8. Kreitner, R & Kinicki, A (2008). Organizational behavior. (8th ed). San Francisco: McGraw -Hill.
9. Krishnan. J and Mary .S (2012) . Perceived organization support – An overview on its antecedents and consequences, **International Journal of multidisciplinary research**, 2(4), pp.1-2.

10. Lasrado F. (2018), Achieving Organizational Excellence, A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations, Without Edition, The registered company is Springer Nature Singapore Pte Ltd, Singapore.
11. Luthans, Fred, (2005), Organizational Behavior, (10th ed), McGraw-Hill / Irwin, America, NewYork.
12. Newstrom, John W, and Davis, Keith, (2002), Organizational Behavior, 11<sup>th</sup>. ed. Bosten, McGraw-Hill I/ Irwin.
13. Robbins, Stephen P., (2001), Organizational Behavior, 6th edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
14. Schermerhorn, John R., (2001),"Management and Organizational Behavior", John Wiley & Sons, printed in the United States of America.

### ثالثاً : الرسائل العلمية

1. الياسري، أكرم محسن، (2007)، تحديد أثر القوة وإدارة المعرفة في فاعلية المنظمة بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 14، كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء.
2. أبو زيد، خالد ذيب حسين، (2010)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
3. أحمد، حميد أنور (2014)، تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.
4. الجميلي، خميس طلب عباس، (2004)، أثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي، دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام. (أطروحة دكتوراه)، الجامعة المستنصرية في العراق.
5. بن عمر، فاطنة (2017)، مصادر القوة التنظيمية كما يدركها القادة الإداريون دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

6. بو سالم، أبوبكر (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
7. المولى، مثنى (2019)، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
8. الفالح، سمر خليفات (2016)، أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مؤتة.
9. المصري، إبراهيم عمر حمدان (2015)، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
10. عثمانى، زين العابدين وغنتوي، ياسين (2020)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار الجزائر.
11. العنقري، عبد الله بن عبد العزيز، (1999)، نظم الحوافز ودورها في رفع أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
12. صباح، ماجدة (2018)، أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الأزهر، غزة. فلسطين.

13. الشهراني، نورة عبد الله حزام (2017)، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
14. حجازي، نهال موسى شحدة (2016)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
15. حناوي، سوزان الياس (2015) دور سياسات التنظيم في الأداء السياقي: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا، اطروحة دكتوراه، جامعة حلب، كلية الاقتصاد.
16. الحباري، وضاح عبد الفتاح عوده (2018)، أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين: دراسة ميدانية على مصانع الإسمنت الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية.
17. حميد أنور أحمد، تحميل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، جامعة كركوك، العراق، 2014 م.
18. مهدي صلاح مهدي، أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011م.
19. دريوش شهيناز، أثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير. قسطنطينة، 2012م.
20. أصغر دوسة، طالب، حسين، سوسن جواد، (2009)، القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي - بحث ميداني في وزارة المهاجرين والمهجرين، مجلة الإدارة والاقتصاد.

21. بدرخان، سوسن (2018)، تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة

الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين: الإدارية والأكاديمية، المجلة الدولية لضمان الجودة

المجلد 1، العدد 2.

22. بلكبير، خليدة محمد (2016)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد،

المجلد 1، العدد 14.

23. السنوار، عبير (2018)، علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة

الأزهر، غزة. فلسطين.

الملاحق

أولاً: الملحق رقم (1) أداة الدراسة (الاستبانة)

ثانياً: الملحق رقم (2) قائمة المحكمين



## كلية إدارة الأعمال

### تعبئة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة.....

بداية أتقدم إليكم بالشكر الجزيل على وقتكم المخصص لقراءة هذه الاستبانة والإجابة عليها، ويسعدني أن أرفق لكم الاستمارة الخاصة بجمع المعلومات، وذلك لإعداد دراسة بعنوان:

" دور القوة التنظيمية في التميز والإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية في ديوان البلاط السلطاني بصلاله."

استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية (إدارة الأعمال) من جامعة الشرقية، ومساهمتم في مساعدة الباحث للحصول على معلومات عن موضوع الدراسة هي محل تقدير واحترام كونها تشكل دعماً للبحث العلمي، علماً بأن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة.

شاكر لكم حسن تعاونكم.....

الباحث: سعيد الشحري

إشراف: د. إلياس شهدا

## أولاً. البيانات الشخصية:

- النوع:  ذكر  أنثى
- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 الى اقل من 40  من 40 إلى أقل من 50  50 سنة فأكثر
- المستوى الوظيفي:  مدير  نائب مدير  مدير دائرة  رئيس قسم  موظف
- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10  من 10 سنوات إلى أقل من 15  15 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي:  ثانوية فأقل  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا
- الدورات التدريبية:  من 1-2 دو  من 3-5 دورة  6 دورات فأكثر

## ثانياً: القوة التنظيمية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول: قوة السلطة الرسمية
					1 يطبق المدير القوانين والأنظمة حرفياً وبصورة كاملة.

					2	يستخدم المدير سلطته الرسمية ليراقب مختلف أعمال الموظفين.
					3	يقوم المدير بتوجيه الموظفين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرسومة.
					4	يقوم المدير من موقع مسؤوليته بتفويض جزء من السلطة والصلاحيات للموظفين.
					5	موقع المدير الرسمي يخوله استخدام سلطة تدريجية لإنهاء خدمة الموظفين عند ارتكابهم عدد من الأخطاء.
					6	يعتمد المدير على موقعه في الهيكل التنظيمي لإلزام الموظفين باتباع قراراته الإدارية.
					7	يعتمد المدير على صلاحياته الرسمية في توزيع المهام الوظيفية بين الموظفين.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني: قوة المكافأة	
					8	تمنح المكافآت على أساس أداء الجماعة للعمل وليس وفقاً لإداء الموظف الفردي.
					9	تقوم الإدارة بتكريم المبدعين من الموظفين بشكل دوري ومستمر.
					10	تتسجم توقعات الموظفين بخصوص المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً.
					11	يبيدي الموظفين رضا عمّا يتقاضونه من رواتب ومكافآت.
					12	تحرص القيادة على تكريم الموظفين في نهاية الخدمة.
					13	تحرص القيادة على تقديم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء.
					14	يتم ربط ترقية الموظفين والحوافز ومكافآتهم بمستوى الأداء لديهم.
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث: قوة الخبرة	
					15	يملك المدير قوة خبرة تجعله يؤثر بالموظفين بشكل فعال.
					16	يقوم المدير بناءً على خبراته بتقديم النصح والإرشاد للموظفين عندما

					يتعرضون إلى مشكلة في العمل.
					17 يستخدم المدير سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والارشاد ومعالجة مشاكل الموظفين والمراجعين.
					18 تساهم خبرات المدير وما يمتلكه من معارف ومعلومات في بناء علاقات متينة وقوية مع الموظفين.
					19 يستخدم خبراته في حل المشكلات والتحديات التي تواجه الموظفين.
					20 يستخدم القائد خبراته في تشجيع وحث الموظفين للعمل كفريق.
					21 يستخدم المدير خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار إبداعية جديدة.
					<b>ثالثاً: التميز والإبداع المؤسسي</b>
					22 تهتم الإدارة بتوضيح رسالتها ورؤيتها المستقبلية.
					23 تتبنى الإدارة منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز.
					24 تحرص الإدارة على ضمان المرونة للتعامل مع التغيير بفاعلية.
					25 توفر الإدارة بيئة مشجعة لتحقيق التميز والإبداع والابتكار في كل جوانبها.
					26 توفر الإدارة خططاً إصلاحية وتطويرية، مع متابعة تنفيذها.
					27 تهتم الإدارة ببناء وتعزيز ثقافة داعمة للتميز.
					28 تتم المشاركة في المؤتمرات والندوات خاصة المتعلقة بالجودة والتميز.
					29 تقوم الإدارة بمراجعة استراتيجياتها وتحديثها بشكل مستمر.
					30 تضع الإدارة الاستراتيجيات بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
					31 تشجع الإدارة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والوسائل التقنية الحديثة.

الملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

اسم المحكم	الرتبة العلمية	الاختصاص	مكان العمل
هائل طشطوش	دكتور	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
إلياس شهدا	دكتور	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية
محمد الراشدي	دكتور	أستاذ مساعد في قسم الإدارة	جامعة الشرقية