

دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية

أ. م. د / عادل امام حامد *

د / أيمن حسن علي **

(*) أ. م. د / عادل امام حامد : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، تتمثل الاهتمامات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية.

E-mail: Dr.Adel-Emam @yahoo.com

(**) د / أيمن حسن علي : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مدرس إدارة الأعمال، تتمثل الاهتمامات البحثية في مجال إدارة الموارد البشرية.

E-mail: Ayman.h.aly.98@gmail.com

المخلص : يتمثل الهدف العام للدراسة في الكشف عن دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية. واعتمد الباحثان قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في مستوى الإدارة العليا والبالغ عددهم ٢٨٢.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير والتميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، كما تؤثر القوة التنظيمية للمدير على التميز المؤسسي. كما توصلت النتائج أيضاً إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير، ومستوى التميز المؤسسي.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات لتعزيز القوة التنظيمية للمدير وتحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : القوة التنظيمية للمدير، التميز المؤسسي

Abstract: The general aim of the study is to discover the role of the manager's organisational strength in achieving organisational distinction in petrochemical companies in Alexandria Governorate. The researchers depended on surveys to collect preliminary data, and used the comprehensive inventory method, the survey population consists of 282 of the senior management level.

The conclusions revealed a correlation with statistical significance between the Organisational strength of the manager, and the organisational distinction in petrochemical companies in Alexandria Governorate, as the Organisational strength of the manager affects the organisational distinction. The conclusions also revealed a lack of significant effect among the petrochemical companies in Alexandria Governorate concerning the level of application of manager's organisational strength and the level of organisational distinction.

Concerning the conclusions of the study, the researchers provided a set of recommendation to improve the manager's organisational strength and achieve the organisational distinction.

Key words: manager's organisational strength, organisational distinction.

مقدمة : يمثل التميز المؤسسي العنصر الأهم في تميز المنتجات والخدمات، والمركز المحوري في النمو والتطور وتحقيق العائد المطلوب، فلا مجال أمام المؤسسات اليوم إلا تمكين ثقافة التميز في مختلف قطاعاتها وإداراتها وتعزيز مساراته نحو التميز الشامل لتحقيق النتائج المستهدفة (عيسى، ٢٠٢١). إن الكثير من المؤسسات تبحث عن التميز ولكن القليل منها من يصل إليه أو قادر على تحقيقه فالتميز أسلوب للحياة تنتهجه المؤسسات بفكر وفلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة بكفاءة وفعالية (سليم، ٢٠٢٠). ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي الحرص على بناء علاقات متميزة على المستوى الداخلي والخارجي، داخلياً على مستوى العمل المؤسسي من خلال علاقات قائمة على المصادقية والاحترام والنصح المتبادل والاستماع الفعال للآراء والمقترحات بين القادة والعاملين على كافة المستويات الإدارية، وخارجياً تسعى المؤسسات المتميزة لتحقيق رضا المجتمع بشكل عام، وقياس مدى الرضا عن الأداء بصورة دورية (حسين، ٢٠١٩).

ويسعى قادة المؤسسات لتمييز مؤسساتهم وإبراز نجاحها من خلال التوظيف الإيجابي للقوة التنظيمية والتي تعكس القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، كما تعبر عن القرار الرشيد، وأيضاً استخدام القانون والأنظمة بما يحقق أهداف المؤسسة (خليل، ٢٠٢١). فالقوة التنظيمية هي علاقة تأثير المدير على العاملين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، والتغلب على المقاومة وفرض السيطرة بالطريقة المناسبة، وتغيير سلوك العاملين طوعاً أو كرهاً، والتي ينتج عنها الالتزام والامتثال لأوامر ورغبات المدير (صقر، وآخرون، ٢٠٢١).

وتسعى الدراسة الحالية إلى بحث دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.

١ - الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة : قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول القوة التنظيمية للمدير والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى المساعدة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفرضياتها، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القوة التنظيمية والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت (٣٠) من المديرين بالشركات محل الدراسة وذلك خلال الفترة من ٧ - ١١/١١/٢٠٢١.

وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة فقد توصل الباحثان إلى مايلي : تعتبر إدارة التميز المؤسسي من المفاهيم المهمة والتي تهتم بمقومات وأسس المؤسسة لتحقيق رؤيتها

وغايتها وقيمها الاستراتيجية (Kitonga, 2017)، والذي يضمن لها تحقيق التميز من خلال توفير قدرات عالية لمواجهة التحديات والظروف الخارجية، والتعامل معها بمهنية عالية ومواجهتها بالشكل الأمثل (Muasya, 2017)، وأيضاً يُمكن المؤسسة من تحقيق الترابط والتنسيق بين مكوناتها الداخلية باعتبارها أحد الوسائل الأساسية لبقاء ونمو المؤسسة في ظل التطور السريع والمستمر في عالم الأعمال (Olwan et al., 2019)، وبالتالي فإن جوهر إدارة التميز يعتمد على كيفية استثمار الفرص المتاحة، وهذا يتطلب وجود تخطيط فعال وقيادة واعية (الحبسي، ٢٠٢١).

ويعتمد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على عناصر من أهمها الموارد البشرية، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المؤسسات وتحديد وتحقيق أهدافها، لذا فإن دراسة مكونات شخصية هذه الفئة القائدة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الناجحة (صقر، وآخرون، ٢٠٢١).

وهناك علاقة تأثير وتأثر لاستخدام المدير لأبعاد القوة التنظيمية على الأداء، وهذا التأثير يتوقف على قدرة القائد الإداري على توجيه سلوكيات وأفكار الأفراد الواقعين تحت قيادته إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها (رملي، ٢٠١٧). وقد أوضحت العديد من الدراسات وجود علاقة بين القوة التنظيمية والأداء المؤسسي كدراسات (صقر، وآخرون، ٢٠٢١)، (Alam, 2019)، (Terjesen, 2016)، (عوض، ٢٠١٥)، وكذلك علاقة القوة التنظيمية بـ كلاً من الميزة التنافسية (Hassoun, 2018)، والإبداع (سلمي، وبن بردي، ٢٠٢١)، (مقدم، وعدناني، ٢٠١٩)، (السنوار، ٢٠١٨)، (أحمد، ٢٠١٧)، (عثمان، ٢٠١٧)، والتعلم التنظيمي (Khan, 2020)، والالتزام التنظيمي (مومني، وأحمد، ٢٠١٨)، والرضا الوظيفي (Bagci, 2015)، وإدارة الصراع (Asadzadeh, 2016)، وإدارة النزاعات (KOZAN & VAROGLU, 2014)، وضغوط العمل (RAMEZANI & FIROUZJAH, 2013)، وقد لاحظ الباحثان وجود ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القوة التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث لم يرصد الباحثان أي دراسة في هذا الصدد.

وقد أشارت نتائج المقابلات إلى ما يلي : عدم الإدراك الكافي للمستقضي منهم لمفهوم ومصادر القوة التنظيمية (وفقاً لإجابات ٢١ من العينة وبنسبة ٧٠%)، ومفهوم وأبعاد التميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ١٨ من العينة وبنسبة ٦٠%)، كما أشارت نتائج المقابلات إلى عدم وضوح العلاقة بين القوة التنظيمية للمديرين والتميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٢٢ من العينة وبنسبة ٧٣%) وعدم وضوح

الدور الذي يمكن أن تؤديه القوة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٢٤ من العينة ونسبة ٨٠%). وأيضاً أشارت النتائج إلى أن المديرين تستخدم بعض مصادر القوة التنظيمية مثل القوة الرسمية وقوة المكافأة (وفقاً لإجابات ١٦ من العينة ونسبة ٥٣%).

وبناءً على ما سبق، واستناداً على ما توصلت إليه النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية من وجود قصور في إدراك دور القوة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدي ٨٠% من عينة الدراسة، أيضاً مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي أشارت إلى وجود ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القوة التنظيمية والتميز المؤسسي فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ما دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية ؟ ويثير هذا التساؤل عدداً من التساؤلات الفرعية التي يمكن طرحها على النحو التالي:

- ما مستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.
- ما مستوى التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.
- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير.
- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير والتميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.

٢- أهداف الدراسة : يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي :

- التعرف على مستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير، ومستوى التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.
- التعرف على مدى اختلاف القوة التنظيمية للمدير فيما بين شركات قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.
- التعرف على مدى اختلاف التميز المؤسسي فيما بين شركات قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.

- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين القوة التنظيمية للمدير والتميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج الدراسة والتي يؤمل أن تستفيد منها شركات قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.

٣- أهمية الدراسة: ترجع أهمية الدراسة إلى عدة جوانب نظرية وعملية يتمثل أهمها فيما يلي:

- تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أهمية وحيوية الموضوع الذي تتناوله وهو القوة التنظيمية للمدير وبحث دورها في تحقيق التميز المؤسسي، وهو من المواضيع المهمة التي لم يتم بحثها بشكل يفي باحتياجات المؤسسات، وقد تكون الدراسة الحالية هي الأولى - في حدود علم الباحثان - التي تناولت دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي.

- وتكمن الأهمية العملية للدراسة في تزويد متخذي القرار في الشركات محل الدراسة، وكافة المؤسسات المصرية والعربية بما توصلت إليه الدراسة من نتائج علمية وتوصيات قد تساهم في إحداث تغيير في استخدام المديرين لمصادر القوة التنظيمية وبما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

٤- الإطار النظري

١/٤ القوة التنظيمية للمدير : المعروف أن القوة تستخدم في المؤسسات للتأثير على عملية إتخاذ القرارات ولا سيما تلك المتعلقة بتوزيع الموارد المتاحة بين الوحدات الإدارية، ويكمن الأساس للإدارة الفعالة في الطريقة التي يستخدم فيها المدراء قوتهم للتأثير في سلوك الآخرين، حيث أن القوة تعني القدرة على جعل الآخرين يعملون ما يُراد منهم أن يعملوه لمصلحة المؤسسة، فالقوة هي عملية طبيعية في أية جماعة أو مؤسسة، ولذلك يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها (قادر، ٢٠٢٠). وتمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية، وتعد سمة مميزة للمؤسسات المعاصرة، وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية بوصفها عامل مؤثر في تفسير كيفية أداء المؤسسات لأعمالها (عثمان، ٢٠١٧). ومفهوم القوة هو مفهوم إجتماعي، بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم، والقوة ليست مطلقة بمعنى أنها تتغير بتغير الظروف، فهي تتصف بالحركة المتغيرة، وتغير الأفراد والأوقات فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملية بين الأطراف حيث أن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة، وتستخدم

القوة من قبل الأفراد للدفاع عن مصالحهم (مومني، وأحمد، ٢٠١٨)، وقد أشار (السنوار، ٢٠١٨) إلى أن القوة التنظيمية هي الأساس علاقة اعتمادية بين شخصين أو أكثر من خلال فرض الإرادة والسلطة والنفوذ إزاء الآخرين. ويعرف (قادر، ٢٠٢٠) القوة التنظيمية بأنها الهيمنة الشخصية أو الجماعية والقابلية على التأثير في سلوك الآخرين بحكم مصادر القوة التي يمتلكها في العمل ولتحقيق غاية ما، أو تنفيذ سياسة معينة. في نفس السياق يشير إليها (الزبيدي، ٢٠١٧) بأنها قدرات الفرد سواء كانت ظاهرة أو ضمنية والتي من خلالها يمكنه التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين مستخدماً بذلك أساليب مختلفة كالسلطة، الاقناع، الاكراه، والمكافأة. أما (Robbins, 2017) فقد لخص القوة التنظيمية في أنها قدرة الأفراد على التأثير في القرارات. وقد وصفها (Hach, 2013) بأنها سلطة (أ) على (ب) إلى الحد الذي يمكن من خلاله أن يقوم الشخص (أ) بإجبار الشخص (ب) على فعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى، ويمكن تعريف (أ، ب) بأنهم أفراد أو جماعة أو مؤسسة. وأخيراً يرى (مقدم، وعدنان، ٢٠١٩) بأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة من خلال التفاعل بين السمات الشخصية للقائد والأتباع وخصائص العمل والثقافة التنظيمية لتحقيق الأهداف المنوطة بها الجماعة بأكبر قدر من الفاعلية.

مصادر القوة التنظيمية : القوة لا تأتي من فراغ، بل لابد لها من مصادر، ولولا هذه المصادر لما ظهرت القوة ولما شعر الناس بوجودها، إلا أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على مصادر محددة للقوة التنظيمية، ويأتي هذا الاختلاف من وجهات النظر المتعددة في دراسة مصادرها التي تعددت وتباينت (قادر، ٢٠٢٠). فقد تناولت دراسات (سلمي، وبن بردي، ٢٠٢١)، (قادر، ٢٠٢٠)، (مقدم، وعدنان، ٢٠١٩)، (عثمان، ٢٠١٧) ثلاث مصادر للقوة التنظيمية وهي القوة الرسمية أو الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة. وأضافت دراسات (صقر، وآخرون، ٢٠٢١)، (خليل، ٢٠٢١)، (Alam, 2019)، (السنوار، ٢٠١٨)، (أحمد، ٢٠١٧)، (Bagci, 2015)، (VAROGLU, 2014)، (RAMEZANI & FIROUZJAH, 2013) قوة المرجعية، وذلك بالإضافة إلى بعض المصادر الأخرى والتي اختلفت من دراسة لأخرى وهي قوة المعلومات، قوة الاكراه، قوة الاعجاب، قوة الارتباط، قوة العقاب. كما تناولت دراسات (الاشرفي، والدليمي، ٢٠١٩)، (Hassoun, 2018)، (مومني، وأحمد، ٢٠١٨)، (Asadzadeh, 2016) مزيج من المصادر السابقة فيما عدا قوة المرجعية، وبناءً على ما سبق فسوف نتناول الدراسة الحالية المصادر التالية للقوة التنظيمية : القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية.

القوة الرسمية : تسمى بقوة المنصب، أو المركز الوظيفي، أو القوة الشرعية، نظراً لأن الموظف يتمتع بهذه القوة نتيجة لموقعة في الهيكل الوظيفي للمنظمة (Griffin and Moorhead, 2014). ومصدرها صلاحيات الموقع القانوني للمدير أو القائد، وهي السلطات والإمكانات التي يخولها القانون أو نظام عمل المنظمة للمدير في أدائه لمهام الإدارة المختلفة (عمران، ٢٠١٧). ويحصل عليها الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي، وغالباً يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى الأسفل مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد بسبب كونه مديراً مما يجعلهم يقبلون أوامره، إذ أن وظيفة المدير تعطيه حق إصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسيه وعندما يكون أساس القوة رسمياً يكون جهد الفرد قليلاً في إقناع الآخرين (مومني، وأحمد، ٢٠١٨).

قوة المكافأة : يمتلكها الفرد الذي له القدرة على مكافأة الآخرين أو التأثير في قرار مكافأتهم مادياً أو معنوياً، ويجعلهم يطيعون أوامره وينفذونها، كما تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابته واستمراره في تحقيق الأداء المتميز وفي مدى تقديمه أفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل (عنصر، وناجي، ٢٠١٤). ويرى (مومني، وأحمد، ٢٠١٨) أن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، كما أن الإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

قوة الخبرة : وهي قدرة الشخص على التأثير على الآخرين بسبب اعتراف المرؤوسين بقدرات القائد ومعرفته في مجال العمل (الكنعاني، ٢٠٢٠). وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد، والتي ينفرد بها عن غيره من الأفراد، وقد أصبحت الخبرة من المصادر القوية في التأثير، كون أن العالم أصبح متوجهاً أكثر بالتكنولوجيا ويتخصص الأعمال، فقد أصبحنا نعتمد بشكل متزايد على الخبراء في تحقيق الأهداف (مقدم، وعدنان، ٢٠١٩).

قوة المرجعية : تكمن هذه القوة في امتلاك المدير لمؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه (Robbins, 2017). وترتبط هذه القوة بشخصية القائد وقدرته في التأثير على الآخرين ليكون محل إعجابهم، ويمثل قدوة حسنة بالنسبة لهم، فينال احترام الآخرين وإعجابهم

بناءً على ما قدمه من أعمال مميزة لهم، وتبرز هذه القوة عندما يهتم القائد بالمرؤوسين أكثر، ويتعلق بحاجاتهم، ويفهم مشاعرهم، ويعاملهم بالحسنى، ويدافع عن حقوقهم (خليل، ٢٠٢١).

٢/٤ التميز المؤسسي : يقوم التميز المؤسسي على مقومات أساسية في بناء المؤسسات وهي القيادة، الاستراتيجية، العمليات، والموارد البشرية (Valasek, 2018). ويهتم بتحقيق التفوق والتفرد في الجوانب التنظيمية والبشرية والمؤسسية المختلفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية التي تجعل المؤسسة متفوقة وتقدم أفضل الخدمات والمنتجات وتحقق الاستدامة والتحسين المستمر (Dols, 2018). ويعبر التميز المؤسسي عن التطوير والابتكار في الأنشطة والمجالات المختلفة التي تعمل في إطارها المؤسسة (Novy, 2016). كما يعبر مفهوم التميز المؤسسي عن محصلة الجهود الذهنية والفكرية والبدنية في إطار المهام والاختصاصات والمجالات الفنية لطبيعة العمل، ويعبر كذلك عن مجموعة السلوكيات التي يمارسها الفرد في العمل والتي تتعلق بالإنجاز والمهام والمسؤوليات المؤدية إلى تحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذا التميز (Liao, 2016). ويرى (عيسى، ٢٠٢١) أنه نظام التفوق الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية وتحقيق النتائج المتميزة للأطراف المعنية. وتؤكد دراسات (Kiersma, et al., 2016)، (Suarez, et al., 2017) على أن مفهوم التميز المؤسسي يعني الاستمرارية في التفوق وتجديد وتطوير مظاهر التطور والابتكار المؤسسي، واكتساح المنافسين بكل مختلف وغير متوقع. ويرى (Stanley and Konstantinos, 2016) أن التميز المؤسسي عملية مؤسسية متكاملة الأبعاد تشتمل على تحسين الأداء التنظيمي للوحدات الإدارية وتطوير مخرجاتها وفق أحدث المعايير التنافسية، بالإضافة إلى تحقيق التميز في دور الموارد البشرية وأداء الأفراد وتحسينه بشكل يختلف عن المؤسسات الأخرى. كما يرى (شحاتة، ٢٠٢١) أن التميز المؤسسي عبارة عن حالة من التفرد في تقديم كافة الخدمات بكفاءة وفعالية، وذلك بإتباع إجراءات وآليات للتنفيذ تضمن التحسين المستمر ومن ثم التقدم الدائم، وبذل الجهد في سبيل المحافظة على هذه الحالة من التفوق الذي يضع المنظمة في الصدارة والتميز عبر التميز القيادي، والتميز في تقديم الخدمة واستحداثها، بالإضافة إلى التميز المعرفي من خلال مواكبة التطورات في بيئة الأعمال بشكل دائم.

التميز القيادي : هو أحد أدوات التميز، وهو ركيزة أساسية تقوم على تنمية الأداء لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة المستقبلية، حيث تتطلب الإدارة الحديثة قدرات متفوقة قادرة على مواكبة التحديات، ويؤكد ذلك على أهمية القادة باعتبارهم القدوة للعاملين، ولتحقيق التميز القيادي يجب أن يتم التطوير

المستمر لرؤية ورسالة المؤسسة، وتبني القادة ودعمهم للتغيير والتعرف على المشاكل وطرق حلها حيث أن تميز القائد يُمكن من توقع التغيير والتعامل مع المتغيرات (AbuNaser and Al Shobaki, 2017). والقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد كذلك باهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة (Borghini, 2013).

تميز المنتج : وهو التميز أو التفرد في تقديم سلعة أو خدمة من نوعية معينة، والسمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء. ويتطلب تحقيق هذه المزايا توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل العاملين المدربين تدريباً خاصاً، المديرين الذين يتمتعون بمهارات قيادية، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة مع العملاء، التعلم المتخصص، والبحوث والتطوير (سليم، ٢٠٢٠).

تميز المعرفة : لقد أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً ضرورياً للقدرة التنافسية، حيث تكمن المعرفة في الابتكار والإبداع وهما يمثلان العناصر الرئيسية للتنافسية، إن استخدام المعرفة سيؤدي إلى تحقيق فوائد مهمة لتطوير الخدمات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، ولقد أصبحت المعرفة حلاً استراتيجياً لأنها تشارك بفاعلية وتستخدم الكفاءة البشرية والخبرات والمهارات والمواهب والأفكار ثم دمجها كمصادر للمعلومات التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى التميز (شحاتة، ٢٠٢١).

التميز البشري : ترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها أنه متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار في المنظمة، فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار (غازي، ٢٠١٤).

٥- الدراسات السابقة

١/٥ الدراسات التي تناولت القوة التنظيمية للمدير

دراسة (صقر، وآخرون، ٢٠٢١) والتي هدفت إلى تحديد أثر أبعاد القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية، قوة الارتباط، قوة الخبرة، قوة المعلومات، القوة المرجعية، قوة المكافأة) على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في مصر. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : تتوفر

أبعاد القوة التنظيمية للمدير بدرجة متوسطة، يوجد تأثير موجب دال إحصائياً لأبعاد القوة التنظيمية للمدير على مستوى الأداء المؤسسي.

ودراسة (خليل، ٢٠٢١) التي سعت إلى تحديد دور القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، القوة المرجعية) في استقامة القيادة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. توصلت النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية وأبعاد استقامة القيادة، بالإضافة لوجود تأثير دال إحصائياً لمغير القوة التنظيمية على استقامة القيادة، وكانت أكثر أبعاد القوة التنظيمية تأثيراً قوة المرجعية، يليها قوة الخبرة، ثم القوة الرسمية، وأخيراً قوة المكافأة، وجاءت درجة تصور المبحوثين للقوة التنظيمية متوسطة.

أما دراسة (سلمي، وبن بردي، ٢٠٢١) فاختبرت أثر القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة) على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، وأظهرت النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من القوة الرسمية وقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين، وجود مستوى مرتفع للقوة التنظيمية.

واهتمت دراسة (Khan, 2020) بالتعرف على وجهة نظر الصيادلة نحو تأثير التعلم التنظيمي والابتكار على الأداء المؤسسي في ظل الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمديرين. وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي والابتكار على الأداء المؤسسي في وجود القوة التنظيمية للمديرين كمتغير وسيط، وقد توافرت القوة التنظيمية لدى المديرين بمستوى متوسط.

وتناولت دراسة (قادر، ٢٠٢٠) العلاقة التأثيرية بين مصادر القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) والصمت التنظيمي. وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية على أبعاد الصمت التنظيمي (الصمت الإذعاني، والصمت الاجتماعي)، وتوافرت مصادر القوة التنظيمية بدرجة كبيرة وجاء ترتيبها القوة الشرعية ثم قوة الخبرة ثم قوة المكافأة. واستهدفت دراسة (Alam, 2019) التعرف على الدور القيادي للمديرين وأدائهم في المؤسسات التعليمية بالمقارنة مع الصفات القيادية لنموذج جودة مالكوم بالدريج. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين دور قوة المدير والأداء المؤسسي، وأشارت النتائج إلى أن اعتماد المدراء على قوة الارتباط وقوة المرجعية مع العاملين يعزز الأداء المؤسسي.

وكشفت دراسة (مقدم، وعدنان، ٢٠١٩) عن العلاقة بين القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) والإبداع الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية بالجزائر. حيث توصلت نتائج

الدراسة لوجود علاقة طردية بين القوة التنظيمية والإبداع الوظيفي، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، ويظهر الأثر الأهم في قوة الخبرة ثم قوة المكافأة وأخيراً القوة الرسمية.

واستهدفت دراسة (الاشرفي، والدليمي، ٢٠١٩) بناء مقياس لمصادر القوة التنظيمية لدى مدربي فرق كرة القدم في الدوري العراقي الممتاز، والتعرف على مستويات مصادر القوة التنظيمية لديهم. توصلت الدراسة إلى صلاحية مقياس القوة التنظيمية من قبل المدربين، والذي تم بناءه من قبل الباحثان، وأظهرت النتائج امتلاك المدربين لمستوى مرتفع من القوة التنظيمية مع وجود تباين في استخدام مصادر هذه القوة حيث جاءت قوة الخبرة، وقوة الاعجاب، وقوة الشرعية بمستوى مرتفع جداً، وقوة المكافأة بمستوى مرتفع، وقوة الاكراه بمستوى متوسط.

أما دراسة (Hassoun, 2018) فقد هدفت إلى التعرف على دور القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المعلومات) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات. توصلت الدراسة لوجود ارتباط قوي بين القوة التنظيمية بأبعادها وبين الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط للقوة التنظيمية.

وتناولت دراسة (السنوار، ٢٠١٨) العلاقة بين القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية، قوة التهديد بالعقاب، قوة المعلومات) والإبداع الإداري في المدارس الحكومية. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس المبحوثة، وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل عينة الدراسة على مجال القوة التنظيمية.

واختبرت دراسة (مومني، وأحمد، ٢٠١٨) أثر أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب، قوة الإكراه) على الالتزام التنظيمي في جامعة محمد بشار. وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعة. وجاءت استجابات عينة الدراسة لأبعاد القوة التنظيمية متوسطة على المستوى الإجمالي.

وتناولت دراسة (أحمد، ٢٠١٧) أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، بالتطبيق على عينة قوامها ١٠٠ مفردة من مديري شركات القطاع الخاص في مصر. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : أن لدى المدراء المبحوثين معرفة بمفاهيم القوة التنظيمية، ومتوسط توافر القوة التنظيمية (قوة

الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة المرجعية، قوة العقاب) كان بمستوى مرتفع، وإن تطبيق القوة التنظيمية يؤدي إلى زيادة تطبيق الإبداع الإداري في الشركات المبحوثة.

واهتمت دراسة (عثمان، ٢٠١٧) بالتعرف على دور القوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) في توسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الوظيفي في البنوك السودانية. توصلت الدراسة إلى أن القوة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري، كما يوجد علاقة جزئية بين الإبداع الوظيفي والقوة التنظيمية.

واهتمت دراسة (Terjesen, 2016) بالتعرف على ما إذا كان وجود مديرين مستقلين يعتمدون في قوتهم على القوة الشرعية يؤثر على أداء الشركات أم لا. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي لديها أكبر عدد من المديرين المستقلين الذين يتميزون باستخدام قوتهم الشرعية تتمتع شركاتهم بأداء أعلى.

وبحثت دراسة (Asadzadeh, 2016) العلاقة بين قوة العقاب والقوة الشرعية للمديرين، وأنماط إدارة الصراع. كشفت النتائج أن متوسط قوة العقاب للمدراء التي تتواجد بدرجة مرتفعة لها علاقة إيجابية مع أساليب إدارة الصراع، وقد وجد أن القوة الشرعية للمديرين والتي تتوافر بدرجة مرتفعة أيضاً ترتبط بشكل إيجابي بأساليب إدارة الصراع.

أما دراسة (Bagci, 2015) فاختبرت أثر القوة التنظيمية (قوة المرجعية، قوة المكافأة، قوة الشرعية، قوة العقاب، قوة الخبرة) للمديرين في شركات الغزل والنسيج التركية على الرضا الوظيفي للموظفين. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : مديري الشركات المبحوثة يتمتعون بقوة تنظيمية مرتفعة، وجود علاقة معنوية طردية بين مختلف أبعاد القوة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين، عدا قوة العقاب التي أظهرت وجود علاقة معنوية عكسية مع الرضا الوظيفي.

وتناولت دراسة (عوض، ٢٠١٥) العلاقة بين مدى اعتماد المديرين على المكافأة وتحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية. وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد المديرين على المكافأة له تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء المؤسسي.

كما تناولت دراسة (KOZAN & VAROGLU, 2014) علاقة مصادر قوة المديرين بإدارة نزاعات المرؤوسين بالتطبيق على عينة قوامها ٣٩ مدير، ١٦٥ من العاملين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة بين مصادر قوة المدراء واستراتيجيات إدارة النزاع، والسلطة المرجعية للقيادة تلعب دور في استراتيجية الوساطة في نزاعات المرؤوسين.

واختبرت دراسة (RAMEZANI & FIROUZJAH, 2013) العلاقة بين مصادر القوة للمدير وضغوط العمل ونية البقاء بالنسبة للعاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية. خلصت الدراسة إلى أن المدراء لديهم السلطات (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الاكراه) على التوالي من حيث القوة. وأثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية عكسية بين مصادر القوة وضغوط العمل، وكذلك وجود علاقة معنوية ايجابية بين مصادر القوة ونية البقاء في العمل.

٢/٥ الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي

دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) والتي بحثت العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بإدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة المصرية. توصلت النتائج لوجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي، كما أشارت النتائج إلى أن واقع رأس المال الفكري بمكوناته أسهم في اكتمال المنظومة المؤسسية التي توفر أبعاد وبيئة مناسبة لتحقيق التميز بإدارة السياحة العلاجية. أما دراسة (شحاتة، ٢٠٢١) فقد هدفت إلى التعرف على مدى توافر التغيير التنظيمي وواقع التميز المؤسسي، تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية في العلاقة بين التغيير التنظيمي والتميز المؤسسي في البنوك التجارية العامة بالإسكندرية. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : واقع التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة، التميز في المعرفة) مرتفع، يوجد أثر دال إحصائياً للتغير التنظيمي على التميز المؤسسي جزئياً، يوجد أثر دال إحصائياً للتدريب والتنمية على التميز المؤسسي، استراتيجية التدريب والتنمية تلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين التغير التنظيمي والتميز المؤسسي.

واهتمت دراسة (عيسى، ٢٠٢١) بالتعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع في المدارس الحكومية بالطائف. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط متوسطة وضعيفة بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ وأبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع، كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في أبعاد التميز المؤسسي تجاه المجتمع، وجاء مستوى التميز المؤسسي تجاه المجتمع متوسط.

في حين اهتمت دراسة (أحمد، ٢٠٢١) بالتعرف على أليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم، حيث تناولت نظرية البحث عن التميز، ونظرية إحداث التميز. وتوصلت الدراسة إلى أن النظريتين متفقتان ويكملان بعضهما، وكشفت النتائج عن

مستوى مرتفع لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية في (الاختيار والاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، ومستوى متوسط في الأجور والحوافز. واختبرت دراسة (الحبسي، ٢٠٢١) العلاقة التأثيرية بين مدى نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز وتحقيق التميز المؤسسي (رضا المرؤوسين، رضا المتعاملين، الأداء المؤسسي). وتوصلت الدراسة لوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي، كما توصلت الدراسة لوجود توافق من عينة الدراسة بمستوى مرتفع على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي. وسعت دراسة (Karam & Kitana, 2020) إلى إظهار أهمية أساليب القيادة في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والتميز المؤسسي في المؤسسات المبحوثة. كما سعت دراسة (سليم، ٢٠٢٠) للكشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (التخصصية، الاستشارية، الإدارية) وتحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز الخدمة، تميز المنتج، التميز البشري) في جامعة ٦ أكتوبر. توصلت النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، كما توصلت النتائج إلى أن الجامعة تتمتع بمستوى تميز مؤسسي مرتفع. واستهدفت دراسة (Al -Wahhabi, 2020) التعرف على دور القادة في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري بالمملكة العربية السعودية. وأشارت النتائج إلى أن قادة القطاع الخيري هم الذين يتحملون المسؤولية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي، وأن الإدارة العليا تدعم جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق متطلبات التميز المؤسسي. أما دراسة (Salih, 2020) فقد استهدفت التعرف على أثر الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في محافظة دهوك. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين الممارسات الخضراء لإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، ووجود مستوى متوسط للتميز المؤسسي في المؤسسات المبحوثة. واهتمت دراسة (حسين، ٢٠١٩) باستقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية ودرجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي). أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت مرتفعة، وأن تطبيق أبعاد التميز

المؤسسي كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

وكشفت دراسة (عباس، ٢٠١٩) عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي (ثقافة التميز، دور القيادة، رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي) في شركة ميدور للبتترول. حيث توصلت الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على أبعاد التميز المؤسسي، وتوافرات أبعاد كلاً من القيادة الأخلاقية والتميز المؤسسي بدرجة كبيرة.

وتناولت دراسة (جمعة، ٢٠١٨) أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز المعرفي، التميز الخدماتي) بالجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي في الجامعات المبحوثة. كما توصلت النتائج إلى وجود مستوى متوسط للتميز المؤسسي في الجامعات المبحوثة طبقاً لإجابات مفردات العينة.

وبناءً على العرض السابق يتضح أنه : من خلال مراجعة وتحليل الباحثان لجهود الباحثين في المتغيرات المتعلقة بهذه الدراسة تبين ندرة الدراسات - في حدود علم الباحثان - التي تناولت بحث دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي، لذلك حاول الباحثان توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لأجل تحقيق أهداف الدراسة.

- لقد تناول عدد من الدراسات القوة التنظيمية للمدير وعلاقتها بمتغيرات أخرى، وأيضاً علاقة التميز المؤسسي بمتغيرات أخرى، فقد تناولت الدراسات علاقة القوة التنظيمية للمدير بكلاً من الأداء المؤسسي (صقر، وآخرون، ٢٠٢١)، (Alam, 2019)، (Terjesen, 2016)، (عوض، ٢٠١٥)، والإبداع (سلمي، وبن بردي، ٢٠٢١)، (مقدم، وعدنان، ٢٠١٩)، (السنوار، ٢٠١٨)، (أحمد، ٢٠١٧)، (عثمان، ٢٠١٧)، واستقامة القيادة (خليل، ٢٠٢١)، والتعلم التنظيمي (Khan, 2020)، والصمت التنظيمي (قادر، ٢٠٢٠)، والالتزام التنظيمي (مومني، وأحمد، ٢٠١٨)، والميزة التنافسية (Hassoun, 2018)، وإدارة الصراع (Asadzadeh, 2016)، وإدارة النزاعات (KOZAN & VAROGLU, 2014)، وضغوط العمل (RAMEZANI & FIROUZJAH, 2013)، والرضا الوظيفي (Bagci, 2015). كما تناولت الدراسات علاقة التميز المؤسسي مع كلاً من القيادة المرتكزة على المبادئ (عيسى، ٢٠٢١)، ونشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز (الحبسي، ٢٠٢١)، وأساليب القيادة (Karam1 & Kitana, 2020)، والقيادة التشاركية (حسين، ٢٠١٩)، والقيادة الأخلاقية (عباس، ٢٠١٩)، وإعداد قادة المستقبل (جمعة، ٢٠١٨)، ورأس المال الفكري

(الوكيل، ٢٠٢١)، والتغيير التنظيمي (شحاتة، ٢٠٢١)، وإدارة الموارد البشرية (أحمد، ٢٠٢١)، وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (Salih, 2020)، الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (سليم، ٢٠٢٠). ولقد كان لهذه الدراسات فائدة كبيرة في مساعدة الباحثان في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في تدعيم الآراء المتعلقة بالإطار النظري، صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، تطوير أداة جمع المعلومات، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وأيضاً التعرف على نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

- لم تتناول أي من الدراسات السابقة بحث دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

٦- فرضيات الدراسة : اعتمد الباحثان في صياغة فرضيات الدراسة على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة الحالية، والمقابلات والملاحظة، واستناداً إلى مشكلة الدراسة وعناصرها تمت صياغة فرضيات الدراسة في صورة فرضية العدم كما يلي:

الفرضية الأولى : لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير .

الفرضية الثانية : لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي.

الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ارتباط بين القوة التنظيمية للمدير بشكل إجمالي وأبعادها كلاً على حدة، والتميز المؤسسي بشكل إجمالي وأبعاده كلاً على حدة في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.

٧- حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية :** ركزت الدراسة الحالية على بحث دور القوة التنظيمية للمدير بأبعادها (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، تميز المنتج، تميز المعرفة، التميز البشري).

- **الحدود التطبيقية :** تم إجراء الدراسة على شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.

- **الحدود البشرية :** ركزت الدراسة الحالية على المديرين في مستوى الإدارة العليا.

٨- **الحدود الزمنية** : تتمثل في الفترة التي تم فيها البدء بإجراءات الدراسة وإجراء الدراسة الاستطلاعية وتوزيع قوائم الاستقصاء واستلامها، وهي من ١٧/١٠ / ٢٠٢١ - ٣٠/١٢ / ٢٠٢١ .

٨- **منهج الدراسة** : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، بجانب الدراسة التطبيقية في تناول متغيرات الدراسة، إذ اعتمدت على المراجع النظرية من كتب عربية وأجنبية ودراسات من دوريات عربية وأجنبية، ورسائل جامعية. وتمت الدراسة التطبيقية من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات وإعداد قائمة الاستقصاء التي تعد أحد أساليب القياس التي يعتمد عليها في جمع البيانات.

٩- **مجتمع الدراسة** : نظراً لأن الدراسة تهتم بدراسة دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية. ولذا فإن مجتمع الدراسة يتمثل في المديرين في مستوى الإدارة العليا بهذه الشركات. ونظراً لصغر حجم المجتمع المراد دراسته، ورغبة الباحثان في الحصول على بيانات تفصيلية من جميع مفردات المجتمع، ولسهولة الوصول إلى مفردات المجتمع. فقد استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل، ويوضح الجدول التالي رقم (١) إجمالي مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١) : إجمالي مجتمع الدراسة

الإدارة العليا (مجتمع الدراسة)	العاملين دون الإدارة العليا	إجمالي العاملين	الشركة
١٦٥	٢٠١١	٢١٧٦	البتروكيماويات المصرية
٧٠	٨٥٣	٩٢٣	سيدي كيرير للبتروكيماويات
٦٣	٧٥٧	٨٢٠	الإسكندرية الوطنية للتكرير والبتروكيماويات
٢٩٨	٣٦٢١	٣٩١٩	الإجمالي

المصدر : إدارات الموارد البشرية بالشركات

١٠- **أسلوب وطريقة جمع البيانات** : اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة. وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على اتجاهات المديرين في الشركات محل الدراسة نحو القوة التنظيمية للمدير من ناحية، والتميز المؤسسي من ناحية أخرى. وتضمنت قائمة الاستقصاء عدد (٣٦) فقرة، وتكونت من ثلاثة أقسام، تضمن القسم الأول معلومات عن المستجيب، أما القسم الثاني اشتمل على مصادر القوة التنظيمية للمدير بإجمالي عدد (٢٠) فقرة ، والقسم الثالث تضمن عدد (١٦) فقرة عن التميز المؤسسي. وتم توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات المجتمع المستهدف حيث تم توزيع عدد (٢٩٨) قائمة استقصاء، وتم استرداد عدد (٢٩٣) قائمة استقصاء، وتم استبعاد عدد (١١) قائمة استقصاء غير صالحة، ليستقر

العدد النهائي للقوائم الصالحة (٢٨٢) قائمة استقصاء تمثل نسبة (٩٤.٦٣%)، وهي نسبة مقبولة احصائياً.

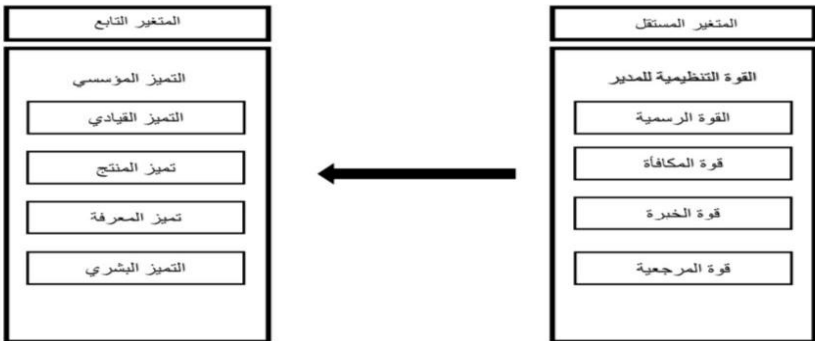
١١ - متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها :

المتغير المستقل : القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية) اعتمد الباحثان في قياس القوة التنظيمية للمدير على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهي (صقر، وآخرون، ٢٠٢١)، (خليل، ٢٠٢١)، (Hassoun, 2018)، (Bagci, 2015)، مع إجراء بعض التعديل والحذف بالإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذه الدراسة. ولقياس أبعاد القوة التنظيمية للمدير تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث يشير الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما يشير الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف). وقد تضمن المقياس ٢٠ فقرة (بواقع ٥ فقرات لكل بُعد).

المتغير التابع : التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز المنتج، تميز المعرفة، التميز البشري) اعتمد الباحثان في قياس التميز المؤسسي على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة (شحاتة، ٢٠٢١)، (سليم، ٢٠٢٠)، (Raman et al., 2016)، (Liao and Huang, 2016)، مع إجراء بعض التعديل والحذف بالإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذه الدراسة. ولقياس التميز المؤسسي تم استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة. وقد تضمن المقياس ٢٠ فقرة (بواقع ٤ فقرات لكل بُعد).

ويمكن توضيح الاطار العام للمتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة من خلال النموذج المقترح

التالي:



نموذج متغيرات الدراسة

١٢- ثبات وصدق متغيرات الدراسة : تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي رقم (٢) معاملي الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة حيث يتضح ثبات جميع البنود المتعلقة بالقوة التنظيمية للمدير، وجميع البنود المتعلقة بالتميز المؤسسي حيث بلغ معامل الثبات (٠.٧٠٣)، (٠.٧٩٦) على التوالي، وصدق جميع البنود المتعلقة بالقوة التنظيمية للمدير، وجميع البنود المتعلقة بالتميز المؤسسي حيث بلغ معامل الصدق (٠.٨٣٩)، (٠.٨٩٣) على التوالي. وثبات وصدق قائمة الاستقصاء ككل بمعامل (٠.٨٨٩)، (٠.٩٤٤) على التوالي.

جدول (٢) : معاملي الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

بيان	العبارات	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق
القوة التنظيمية للمدير	٢٠	٠.٧٠٣	٠.٨٣٩
القوة الرسمية	٥	٠.٨٥١	٠.٩٢٣
قوة المكافأة	٥	٠.٦٩٩	٠.٨٣٦
قوة الخبرة	٥	٠.٧٧٨	٠.٨٨٣
قوة المرجعية	٥	٠.٧٦٣	٠.٨٧٤
التميز المؤسسي	١٦	٠.٧٩٦	٠.٨٩٣
التميز القيادي	٤	٠.٧٤٣	٠.٨٦٢
تميز المنتج	٤	٠.٨١١	٠.٩٠٣
تميز المعرفة	٤	٠.٨٠٤	٠.٨٩٦
التميز البشري	٤	٠.٨٥٧	٠.٩٢٥
قائمة الاستقصاء ككل	٣٦	٠.٨٨٩	٠.٩٤٤

١٣- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

مستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية : يمكن توضيح مستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية من خلال الجدول التالي رقم (٣). حيث تم القوة التنظيمية للمدير من خلال أربعة أبعاد كما يلي :

جدول رقم (٣) :

مستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القوة التنظيمية للمدير
٤	متوسط	٠.٨٤٧	٣.٥٥	القوة الرسمية
١	مرتفع	٠.٦٠١	٣.٧١	قوة المكافأة
٣	متوسط	٠.٧٠١	٣.٥٩	قوة الخبرة
٢	متوسط	٠.٥٦٧	٣.٦١	قوة المرجعية
	متوسط	٠.٣٩٥	٣.٦١	المتوسط العام

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.
من ١.٣٣ إلى ٢.٣٣ منخفض، أكبر من ٢.٣٣ إلى ٣.٦٦ متوسط، أكبر من ٣.٦٦ مرتفع.

جاء بُعد قوة المكافأة بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٦٠١). ويليه بُعد قوة المرجعية بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٦١)، وانحراف معياري (٠.٥٦٧). ثم بُعد قوة الخبرة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٧٠١)، وأخيراً بُعد القوة الرسمية جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٨٤٧). وعلى المستوى الإجمالي جاء تطبيق القوة التنظيمية للمدير بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٣٩٥).

مستوى التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية : يمكن توضيح مستوى التميز المؤسسي شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية من خلال الجدول التالي رقم (٤). حيث تم التميز المؤسسي من خلال أربعة أبعاد:

جدول رقم (٤) : مستوى التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التميز المؤسسي
٤	متوسط	٠.٦١١	٣.٥٥	التميز القيادي
١	مرتفع	٠.٦٠١	٣.٧٣	تميز المنتج
٢	مرتفع	٠.٦٥٥	٣.٦٧	تميز المعرفة
٣	متوسط	٠.٥٦٧	٣.٥٧	التميز البشري
	متوسط	٠.٣٨٦	٣.٦٣	المتوسط العام

جاء بُعد تميز المنتج بالمرتبة الأولى بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٠١)، ويليه بُعد تميز المعرفة بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٦٥٥)، ثم بُعد التميز البشري بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٥٦٧)، وأخيراً بُعد التميز القيادي جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٦١١). وعلى المستوى الإجمالي جاء مستوى التميز المؤسسي متوسط، بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٣٨٦).

١٤ - اختبار فرضيات الدراسة : باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم اختبار فرضيات الدراسة وذلك كما يلي :

اختبار الفرضية الأولى : والتي تنص على "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير".

من أجل اختبار هذه الفرضية، يقوم الباحثان بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية) فيما بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية وهي (شركة البتروكيماويات المصرية، شركة سيدي كرير للبتروكيماويات، شركة الإسكندرية الوطنية للتكرير والبتروكيماويات)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F – test)، وذلك كما يتضح من الجدول التالي رقم (٥) :

جدول (٥): نتائج تحليل التباين للاختلافات في القوة التنظيمية للمدير تبعاً للشركة

النتيجة النهائية	اختبار ف F – test		شركة الإسكندرية الوطنية للتكرير والبتروكيماويات		شركة سيدي كرير للبتروكيماويات		شركة البتروكيماويات المصرية		بيان
	المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٤٢٤	٠.٨٧٥	٠.٨١٢	٣.٥٤	٠.٦١١	٣.٤٩	٠.٧٢٣	٣.٥٩	القوة الرسمية
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٥٤١	٠.٩٠١	٠.٥٨٧	٣.٧١	٠.٦٥٢	٣.٧٦	٠.٦٤٦	٣.٦٨	قوة المكافأة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٦١٣	٠.٧٦٣	٠.٦٥٧	٣.٥٥	٠.٦٩٥	٣.٥٨	٠.٧١٢	٣.٦٢	قوة الخبرة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٤٥٦	٠.٨٦١	٠.٥٩٨	٣.٤٧	٠.٥٢٣	٣.٦١	٠.٥٥٣	٣.٦٤	قوة المرجعية
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٥٠٩	٠.٨٤٣	٠.٥٠١	٣.٥٧	٠.٤٥٨	٣.٦١	٠.٤٢١	٣.٦٣	القوة التنظيمية للمدير ككل

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الأولى (فرضية العدم) والتي تنص على "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير"، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%، في أبعاد القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية)، وكذلك في القوة التنظيمية للمدير ككل.

اختبار الفرضية الثانية : والتي تنص على "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي".

من أجل اختبار هذه الفرضية، يقوم الباحثان بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز المنتج، تميز المعرفة، التميز البشري) فيما بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية وهي (شركة البتروكيماويات المصرية، شركة سيدي كرير للبتروكيماويات، شركة الإسكندرية الوطنية للتكرير والبتروكيماويات)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F - test)، وذلك كما يتضح من الجدول التالي رقم (٦) :

جدول (٦): نتائج تحليل التباين للاختلافات في القوة التنظيمية للمدير تبعاً للشركة

النتيجة النهائية	اختبار ف F - test		شركة الإسكندرية الوطنية للتكرير والبتروكيماويات		شركة سيدي كرير للبتروكيماويات		شركة البتروكيماويات المصرية		بيان
	القيمة	المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٥١٣	٠.٧٦٥	٠.٦١٣	٣.٥١	٠.٦٠١	٣.٥٤	٠.٦٨٧	٣.٥٨	التميز القيادي
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٤٣٩	٠.٨٢٣	٠.٦١٥	٣.٧٠	٠.٦٢٣	٣.٧٩	٠.٥٩٨	٣.٦٧	تميز المنتج
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٧٢٣	٠.٩٠٧	٠.٦٣٥	٣.٦٨	٠.٦٧٩	٣.٦٩	٠.٦٥٦	٣.٦٣	تميز المعرفة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٥٥٨	٠.٧٦٤	٠.٥٤٧	٣.٥٨	٠.٥٥٤	٣.٦١	٠.٥٨٨	٣.٤٩	التميز البشري
لا يوجد اختلاف معنوي	٠.٥٢٨	٠.٨١١	٠.٣٨٧	٣.٦٢	٠.٣٩٨	٣.٦٦	٠.٤٢٣	٣.٥٩	التميز المؤسسي ككل

المصدر : من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الثانية (فرضية العدم) والتي تنص على " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي"، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%، في أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، تميز المنتج، تميز المعرفة، التميز البشري)، وكذلك في التميز المؤسسي ككل.

اختبار الفرضية الثالثة : والتي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير والتميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية".

لتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرات المستقلة (القوة التنظيمية للمدير والأبعاد المكونة لها)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي والأبعاد المكونة له)، وهو ما يتضح من مصفوفة ارتباط بيرسون من خلال الجدول التالي رقم (٧) :

جدول (٧) : مصفوفة ارتباط بيرسون بين القوة التنظيمية للمدير والتميز المؤسسي

بيان	X1	X2	X3	X4	X	Y1	Y2	Y3	Y4	Y
X1	١									
X2	**٠.٢٣١	١								
X3	٠.٠٧٢	٠.١٢٧	١							
X4	٠.٠٦٣	**٠.١٩١	*٠.١٤١	١						
X	**٠.٦٩٤	**٠.٦٢٧	**٠.٥٠١	**٠.٥٢٩	١					
Y1	**٠.٦٨٩	*٠.١٢٤	*٠.١٤٤	**٠.٤٤٨	١					
Y2	٠.١٠٦	**٠.٤٢٧	**٠.٢٧١	*٠.١٥١	**٠.٣٧٨	١				
Y3	٠.٠٠٦	**٠.٢٦٣	**٠.٤١٨	**٠.٣١٩	**٠.٣٥٨	٠.٠٤٢	١			
Y4	**٠.٢٥٤	**٠.٣٧٣	*٠.١٢٤	**٠.٤٠٧	**٠.٤٣٨	٠.١٢٣	**٠.٢٠٨	١		
Y	**٠.٤٩٣	**٠.٤٦٧	**٠.٣١٧	**٠.٣٦٣	**٠.٦٩٦	**٠.٥٥٨	**٠.٥٩٦	**٠.٥٢٩	**٠.٦٥٢	١

(X1) القوة الرسمية، (X2) قوة المكافأة، (X3) قوة الخبرة، (X4) قوة المرجعية، (X) القوة التنظيمية للمدير، (Y1) التميز القيادي، (Y2) تميز المنتج، (Y3) تميز المعرفة، (Y4) التميز البشري، (Y) التميز المؤسسي. ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ومن الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وضعيفة بين القوة التنظيمية للمدير بشكل إجمالي وأبعادها كلاً على حدة والتميز المؤسسي بشكل إجمالي وأبعاده كلاً على حدة، حيث تراوح معامل الارتباط بين (٠.٦٩٦) كحد أعلى، (٠.٠١٢) كحد أدنى. كما يتضح أن بُعد القوة الرسمية حقق أقوى علاقة ارتباط مع التميز المؤسسي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٩٣) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يعني أنه بزيادة استخدام وتطبيق المدير للقوة الرسمية يزداد مستوى التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية. وحققت بُعد قوة المكافأة علاقة ارتباط مع التميز المؤسسي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٦٧) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يعني أنه بزيادة استخدام وتطبيق المدير لقوة المكافأة يزداد مستوى التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية. كما حقق بُعد قوة المرجعية علاقة ارتباط مع التميز المؤسسي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٦٣) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يعني أنه بزيادة استخدام وتطبيق المدير لقوة المرجعية يزداد مستوى التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية. وحققت بُعد قوة الخبرة علاقة ارتباط مع التميز المؤسسي بشكل إجمالي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٣١١) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يعني أنه بزيادة استخدام وتطبيق المدير لقوة الخبرة يزداد مستوى التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة

الإسكندرية. أما على المستوى الإجمالي بين القوة التنظيمية للمدير ككل والتميز المؤسسي ككل فقد بلغ معامل الارتباط (٠.٦٩٦) وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وهذه النتيجة توضح أن القوة التنظيمية للمدير تعد أحد الوسائل والأساليب التي يمكن أن تستخدمها شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية لتحقيق التميز المؤسسي.

ولتوضيح تأثير القوة التنظيمية للمدير على التميز المؤسسي تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وذلك كما يلي :

(١) تأثير القوة التنظيمية للمدير على التميز القيادي :

جدول (٨): تأثير القوة التنظيمية للمدير على التميز القيادي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	T	مستوى المعنوية
التميز القيادي	القوة الرسمية	٠.٧٥٨	٠.٦٨٩	٠.٤٧٤	١٥.٧٦	٠.٠٠٠
	قوة المكافأة	٢.١٢٤	٠.١٦٩	٠.٢٨٥	٣.٠٧١	٠.٠٨٧
	قوة الخبرة	٣.٠٠٤	٠.٠١٢	٠.٠٠٠١٤	٠.٠٥٧	٠.٤٣١
	قوة المرجعية	٢.٠٨٥	٠.٠١٤	٠.٠٠٠١٩	٠.٠٤٩	٠.٠٩٧
معامل الارتباط (R)		٠.٤٤٨				
معامل التحديد (R ²)		٠.٢٠٠				
قيمة (ف)		١٥.٢٧				(معنوية عند مستوى ٠.٠٠١)

ويتضح من الجدول السابق رقم (٨)، أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية) والتميز القيادي كأحد أبعاد التميز المؤسسي، كما نجحت القوة التنظيمية للمدير في تفسير ٢٠% من التغيرات في التميز القيادي، وعلى المستوى الفرعي نجد أن القوة الرسمية تؤثر تأثيراً كبيراً على التميز القيادي حيث بلغ معامل التحديد ٤٧%.

(٢) تأثير القوة التنظيمية للمدير على تميز المنتج :

جدول (٩): تأثير القوة التنظيمية للمدير على تميز المنتج

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	T	مستوى المعنوية
تميز المنتج	القوة الرسمية	٢.٥٤	٠.١٠٦	٠.٠١١	١.٢٥	٠.٢٣٥
	قوة المكافأة	٠.٦٤٣	٠.٤٢٧	٠.١٨٢	١٤.٨٦	٠.٠٠١
	قوة الخبرة	١.٥٧	٠.٢٧١	٠.٠٧٣	١.٥٧	٠.٧٨٠
	قوة المرجعية	١.٢١	٠.١٥١	٠.٠٢٢	١.٠٣٤	٠.٠٨٧
معامل الارتباط (R)		٠.٣٧٨				
معامل التحديد (R ²)		٠.١٤٢				
قيمة (ف)		١٥.٢٧				(معنوية عند مستوى ٠.٠٠١)

ويتضح من الجدول السابق رقم (٩)، أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير (قوة المكافأة) وتميز المنتج كأحد أبعاد التميز المؤسسي، كما نجحت القوة التنظيمية للمدير في تفسير ١٤% من التغيرات في تميز المنتج، وعلى المستوى الفرعي نجد أن قوة المكافأة تؤثر تأثيراً كبيراً على تميز المنتج حيث بلغ معامل التحديد ١٨%.

(٣) تأثير القوة التنظيمية للمدير على تميز المعرفة :

جدول (١٠): تأثير القوة التنظيمية للمدير على تميز المعرفة

مستوى المعنوية	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠.٨٧٥	٠.٠٢٧	٠.٠٠٤	٠.٠٦	١.٢٩	القوة الرسمية	تميز المعرفة
٠.٠٦٣	٣.٣٨	٠.٠٦٩	٠.٢٦٣	٢.٦٢	قوة المكافأة	
٠.٠٠١	١٤.٧٥	٠.١٧٤	٠.٤١٨	٠.٧٤١	قوة الخبرة	
٠.٠٠١	١٦.٦٣	٠.١٠٢	٠.٣١٩	٠.٧٩٧	قوة المرجعية	
				٠.٣٥٨	معامل الارتباط (R)	
				٠.١٢٨	معامل التحديد (R ²)	
				١٥.٢٧	قيمة (ف) (معنوية عند مستوى ٠.٠٠١)	

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٠)، أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير (قوة الخبرة، قوة المرجعية) وتميز المعرفة كأحد أبعاد التميز المؤسسي، كما نجحت القوة التنظيمية للمدير في تفسير ١٣% من التغيرات في تميز المعرفة، وعلى المستوى الفرعي نجد أن قوة الخبرة تؤثر تأثيراً كبيراً على تميز المعرفة حيث بلغ معامل التحديد ١٧%، ويليه في التأثير قوة المرجعية حيث بلغ معامل التحديد لها ١٠%.

(٤) تأثير القوة التنظيمية للمدير على التميز البشري :

جدول (١١): تأثير القوة التنظيمية للمدير على التميز البشري

مستوى المعنوية	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠.٠٧٩	٣.١٥	٠.٠٦٤	٠.٢٥٤	٢.٥٧	القوة الرسمية	التميز البشري
٠.٠٠١	١٧.٤٣	٠.١٣٩	٠.٣٧٣	٦.٨٧	قوة المكافأة	
٠.٥٦٢	٢.٢١	٠.٠١٥	٠.١٢٤	١.٢٤	قوة الخبرة	
٠.٠٠١	١٨.٦٢	٠.١٦٥	٠.٤٠٧	٧.٢١	قوة المرجعية	
				٠.٤٣٨	معامل الارتباط (R)	
				٠.١٩١	معامل التحديد (R ²)	
				١٥.٢٧	قيمة (ف) (معنوية عند مستوى ٠.٠٠١)	

ويتضح من الجدول السابق رقم (١١)، أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير (قوة المكافأة، قوة المرجعية) والتميز البشري كأحد أبعاد التميز المؤسسي، كما نجحت القوة التنظيمية للمدير في تفسير ١٩% من التغيرات في التميز البشري، وعلى المستوى الفرعي نجد أن قوة المرجعية تؤثر تأثيراً كبيراً على التميز البشري حيث بلغ معامل التحديد ١٧%، ويليه في التأثير قوة المكافأة حيث بلغ معامل التحديد لها ١٤%.

(٥) تأثير القوة التنظيمية للمدير على التميز المؤسسي :

جدول (١٢): تأثير القوة التنظيمية للمدير على التميز المؤسسي

مستوى المعنوية	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠.٠٠١	١٧.٠٥	٠.٢٤٣	٠.٤٩٣	٠.٧٨٦	القوة الرسمية	التميز المؤسسي
٠.٠٠١	١٥.٩٢	٠.٢١٨	٠.٤٦٧	٠.٧٥٤	قوة المكافأة	
٠.٠٠١	١٣.٨٦	٠.١٠٠٥	٠.٣١٧	٠.٦٥١	قوة الخبرة	
٠.٠٠١	١٤.٧٦	٠.١٣٢	٠.٣٦٣	٠.٧٤٣	قوة المرجعية	
				٠.٦٩٦	معامل الارتباط (R)	
				٠.٤٨٤	معامل التحديد (R ²)	
				١٥.٢٧ (معنوية عند مستوى ٠.٠٠١)	قيمة (F)	

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٢)، أن هناك ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية) والتميز المؤسسي، كما نجحت القوة التنظيمية للمدير في تفسير ٤٨% من التغيرات في التميز المؤسسي، وعلى المستوى الفرعي نجد أن القوة الرسمية تؤثر تأثيراً كبيراً على التميز المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد ٢٤%، ويليه في التأثير قوة المكافأة حيث بلغ معامل التحديد لها ٢٢%، ثم قوة المرجعية حيث بلغ معامل التحديد لها ١٣%، ثم قوة الخبرة حيث بلغ معامل التحديد لها ١٠%.

وفي ضوء ما تقدم يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة مأخوذة بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر تحليل الارتباط والانحدار أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير والتميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، كما تؤثر القوة التنظيمية للمدير على التميز المؤسسي.

١٥ - النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة

١- أظهرت النتائج أن استخدام المديرين لمصادر القوة التنظيمية في شركات البتروكيماويات محل الدراسة جاءت بمستوى متوسط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلاً من (صقر، وآخرون، ٢٠٢١)، (خليل، ٢٠٢١)، (Khan, 2020)، (مومني، وأحمد، ٢٠١٨)، (Hassoun, 2018). في حين تختلف مع دراسات كلاً من (سلمي، وبن بردي، ٢٠٢١)، (قادر، ٢٠٢٠)، (الاشرفي، والدليمي، ٢٠١٩)، (السنوار، ٢٠١٨)، (أحمد، ٢٠١٧)، (Asadzadeh, 2016)، (Bagci, 2015)، والتي توصلت إلى أن مستوى القوة التنظيمية للمديرين جاء مرتفعاً. وقد جاء ترتيب أبعاد القوة التنظيمية للمديرين كما يلي: بُعد قوة المكافأة بمستوى مرتفع، يليه بُعد قوة المرجعية بمستوى متوسط، ثم بُعد قوة الخبرة بمستوى متوسط، وأخيراً بُعد القوة الرسمية بمستوى متوسط.

وتعكس هذه النتيجة انخفاض قدرة المديرين في استخدام وتطبيق القوة الرسمية، ويرجع ذلك لقلة الصلاحيات الممنوحة لهم والتي تمكنهم من توزيع المهام على المرؤوسين، وحاجة المديرين إلى تشريعات لتعزيز القوة الرسمية، كما تعكس النتيجة أيضاً انخفاض مستوى قوة الخبرة لدى المديرين ويرجع ذلك لقلة استخدام المديرين لخبراتهم في حل المشكلات التي تواجه المرؤوسين في العمل، كما أن البعض منهم لا يهتم بتقديم النصح والإرشاد وإفادة المرؤوسين من حصاد خبراتهم، ولا يمتلك المعرفة والمهارة الكافية التي تتيح له توجيه المرؤوسين.

٢- أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات محل الدراسة جاء متوسط. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلاً من (عيسى، ٢٠٢١)، (Salih, 2020)، (حسين، ٢٠١٩)، (جمعة، ٢٠١٨)، في حين تختلف مع دراسات كلاً من (شحاتة، ٢٠٢١)، (الحبسي، ٢٠٢١)، (سليم، ٢٠٢٠)، (عباس، ٢٠١٩)، والتي توصلت إلى أن مستوى التميز المؤسسي كان مرتفع. وقد جاء ترتيب أبعاد التميز المؤسسي كما يلي: بُعد تميز المنتج بمستوى مرتفع، ويليه بُعد تميز المعرفة بمستوى مرتفع أيضاً، ثم بُعد التميز البشري بمستوى متوسط، ويُعد التميز القيادي بمستوى متوسط.

وتعكس هذه النتيجة وجود اهتمام إلى حد ما من قبل الشركات المبحوثة بتحقيق التميز المؤسسي خاصة فيما يتعلق بتميز المنتج وتميز المعرفة، ولكن ما زال يحتاج كلاً من التميز البشري والتميز القيادي إلى مزيد من الدعم والاهتمام من قبل الشركات المبحوثة. ويرجع ذلك لانخفاض

المهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على مواجهة التحديات، والتعامل مع المتغيرات، والتعرف على المشاكل وطرق حلها، والاهتمام بتشجيع المنافسة والابتكار بين العاملين.

٣- أسفرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة عن ما يلي :

(١) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى تطبيق القوة التنظيمية للمدير.

(٢) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي.

(٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية للمدير والتميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، كما تؤثر القوة التنظيمية للمدير على التميز المؤسسي.

وتشير هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة للقوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، حيث أنه بزيادة استخدام المديرين للقوة التنظيمية يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في الشركات المبحوثة، ولذا يجب على متخذي القرار في هذه الشركات الأخذ بعين الاعتبار العلاقة ما بين القوة التنظيمية للمدير وتحقيق التميز المؤسسي والعمل على دعم وتعزيز مصادر القوة التنظيمية للمديرين لما لها من دور في تحقيق التميز المؤسسي.

وفي ضوء نتائج الدراسة يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات يمكن عرضها كما يلي :

أولاً : يجب على قيادة الشركات ما يلي:

- الاهتمام بالقوة التنظيمية للمديرين بوصفها عاملاً مؤثراً في تحقيق التميز المؤسسي، وتزويد المديرين بالمعارف الحديثة المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية والتميز المؤسسي.

- استكمال ما يحتاجه المديرين من أنظمة وتشريعات لتعزيز صلاحياتهم الرسمية في حق إصدار الأوامر وتوجيه المرؤوسين وتوزيع المهام عليهم.

- تنظيم ندوات وورش عمل للمديرين لتنمية وترسيخ مفاهيم ومبادئ وقواعد وأسس القوة الرسمية وكيفية الاستخدام الأمثل لها.

- تمكين المديرين، بمنحهم صلاحيات خاصة بمكافأة مرؤوسيهم لتحفيزهم على بذل أفضل ما لديهم.

- إعطاء الأولوية اللازمة لتوافر الخبرة والميزات الشخصية الكاريزمية لدى المديرين، وأخذ ذلك بعين الاعتبار ووفق معايير علمية واضحة ومحددة سواء عند الاختيار أو الترقية أو عبر التدريب عن طريق برامج تدريبية خاصة بالنسبة للمديرين الموجودين حالياً.
 - تدوير المديرين في وظائف مختلفة لإكسابهم خبرات جديدة، تسهم في تنمية قوة الخبرة لديهم، وكذلك إشراكهم في اللجان المختلفة ومجموعات العمل وفي أعمال تتسم بالتحدي.
 - تنمية قيم الاحترام والتقدير داخل الشركات لما لها من دور في توليد قوة مرجعية للمديرين.
- ثانياً : يجب على المديرين ما يلي :**

- عدم التشدد في استخدام القوة الرسمية ومنح بعض الصلاحيات بحريات كاملة للمرؤوسين التي تساعدهم على القيام بالأعمال المخولة لهم على أحسن وجه. وتبني واستخدام مبدأ تفويض السلطة مع الأخذ في الاعتبار أن تكون هذه السلطة بقدر المسؤولية.
- تطبيق معايير وأسس واضحة ومعلنة للجميع بما يحقق العدالة في توزيع المكافآت للمرؤوسين.
- تعزيز العلاقات مع المرؤوسين من خلال الدفاع عن حقوقهم، مشاركتهم في مناسبتهم الاجتماعية، توطيد العلاقات الشخصية معهم.
- استخدام خبراتهم في حل المشكلات التي تواجه المرؤوسين في العمل، تقديم النصح والإرشاد، إفادة المرؤوسين من حصاد خبراتهم حتى يصبحوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة.

وقد أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق يمكن إبرازها فيما يلي :

- على مستوى النظرية :** أكدت الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط بين القوة التنظيمية للمدير بشكل إجمالي وأبعادهما كلاً على حدة، والتميز المؤسسي بشكل إجمالي وأبعاده كلاً على حدة في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، وبذلك تعد الدراسة الحالية من طليعة الدراسات التي أثبتت هذه العلاقة - حيث لم يرصد الباحثان أي سبق في هذا الصدد - من البحث. كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوى تطبيق أبعاد القوة التنظيمية للمدير ومستوى أبعاد التميز المؤسسي مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل على وجود أبعاد عامة في القوة التنظيمية للمدير والتميز المؤسسي مع اختلاف الثقافات.

على مستوى التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ارتباط بين القوة التنظيمية للمدير بشكل إجمالي وأبعادها كلاً على حدة، والتميز المؤسسي بشكل إجمالي وأبعاده كلاً على حدة في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، تعطي دلالة على أن من سُبِل تحقيق التميز المؤسسي في هذه الشركات الاعتماد على القوة التنظيمية للمدير، حيث أن ارتفاع مستوى استخدام وتطبيق المديرين لمصادر القوة التنظيمية (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية) يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في شركات البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية.

١٦- البحوث المستقبلية : في ضوء ما واجه الباحثان من وجود ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القوة التنظيمية للمدير وتحقيق التميز المؤسسي، وبناءً على نتائج الدراسة الحالية والتي أظهرت عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل، فإن الباحثان يدعون الباحثين إلى إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول هذه العلاقة ومن خلال التطبيق على قطاعات أخرى، أيضاً من خلال تناول أبعاد أخرى للقوة التنظيمية للمدير، والتميز المؤسسي، حيث تناولت الدراسة الحالية (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة المرجعية) كأبعاد للقوة التنظيمية للمدير، وهناك العديد من الأبعاد التي يمكن تناولها مثل (قوة المعلومات، قوة الاكراه، قوة الاعجاب، قوة الارتباط، قوة العقاب، قوة الملكية). كما تناولت الدراسة أبعاد التميز المؤسسي التالية (التميز القيادي، تميز المنتج، تميز المعرفة، التميز البشري)، ويوجد العديد من الأبعاد للتميز المؤسسي والتي تناولها الباحثين مثل (التميز في تقديم الخدمة، رضا المرؤوسين، رضا المتعاملين، الأداء المؤسسي، ثقافة التميز، دور القيادة، رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي).

المراجع العربية :

- ١- أحمد، دعاء ثروت (٢٠٢١) آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد ٢٢، العدد ٢٢، ص ص ٣٦٧-٣٧٤.
- ٢- الاشرافي، رياض، والدليمي، ذاكر (٢٠١٩) القوة التنظيمية لدى مدربي فرق أندية الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم من وجهة نظر اللاعبين، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد ٢٢، العدد ٧٠، ص ١٤.
- ٣- الحبسي، صالح بن سالم (٢٠٢١) دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأقرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٢، العدد ٢، ص ص ٥٧١-٥٧٢.
- ٤- الزبيدي، سحر (٢٠١٧) القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٤، العدد ٣، ص ص ٣١٠-٣٤٠.
- ٥- السنوار، عيبر توفيق (٢٠١٨) علاقة القوة التنظيمية بالابداع الإداري، دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص ص ١٥٠-١٥٤.
- ٦- الكنعاني، مصطفى كامل (٢٠٢٠) دور المسار الوظيفي في تعزيز القوة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلد ١٦، عدد ٤٩.
- ٧- الوكيل، إيمان محمد (٢٠٢١) علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤١، العدد ٣، ص ص ١٢٩.
- ٨- جمعة، نجلاء حسين (٢٠١٨) أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي، دراسة ميدانية، بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد ١٩، العدد ٣، ص ص ٢١٠-٢١١.
- ٩- حسين، سمية عودة (٢٠١٩) القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ص ص ٧٦-٨٦.
- ١٠- خليل، السيد علاء (٢٠٢١) دور القوة التنظيمية في تعزيز استقامة القيادة، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد ٢٣، العدد ٢، ص ٢.

- ١١- رملي، حمزة (٢٠١٧) قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدا لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، العدد ١٢، جامعة محمد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- ١٢- سلمى، عيبر، وبن بردي (٢٠٢١) أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص ص ٥٧ - ٥٩.
- ١٣- سليم، نجوى وفائي (٢٠٢٠) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة، *مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية*، المجلد ٢، العدد ٦، ص ص ٢٣٣-٢٣٤.
- ١٤- شحاتة، ياسر السيد (٢٠٢١) أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي، تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية، دراسة تطبيقية مقارنة على البنوك التجارية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد ٢، العدد ٢، ص ص ١٣١-١٣٣.
- ١٥- صقر، زكي، ومحمود، سامية، وسعيد، سماء (٢٠٢١) دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٤٣، العدد ٣، ص ص ٢٢٤-٢٤١.
- ١٦- عباس، هشام فوزي (٢٠١٩) دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول "ميدور"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة، الإسمايلية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٠، العدد ١، ص ص ٦٠٥-٦٠٩.
- ١٧- عثمان، عثمان (٢٠١٧) الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري، *رسالة ماجستير*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ١٨- عمران، فراس إبراهيم (٢٠١٧) أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا، بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي، *رسالة ماجستير*، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، ص ص ٤٧ - ٥٠.
- ١٩- عنصر، يوسف، وليتيم، ناجي (٢٠١٤) أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، جامعة الوادي، مجلد ٣٠، عدد ٧.
- ٢٠- عوض، أسماء سعيد (٢٠١٥) التعلم التنظيمي كمدخل نحو تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد ١، عدد ٣٨، ص ص ٣٤٤١-٣٤٥٢.

- ٢١- عيسى، أحمد السيد (٢٠٢١) دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع، دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد ٤٣، العدد ٣، ص ص ١٥٨-١٧٨.
- ٢٢- غازي، علي (٢٠١٤) الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التميز المؤسسي، *مجلة المدير الناجح*، سلسلة التميز، العدد ٣، ص ٨.
- ٢٣- قادر، سوزة محمد، (٢٠٢٠) دور مصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين في شركة، كورك تيلكوم للاتصالات في محافظة السلبيانية، *مجلة فه لاي زانست العلمية*، الجامعة اللبنانية الفرنسية، المجلد ٥، العدد ٣، ص ٢٤٥.
- ٢٤- مقدم، عبد الجليل، وعدنان، خولة (٢٠١٩) أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، المجلد ٤، العدد ٢، ص ص ٢٤٤-٢٥٢.
- ٢٥- مومني، سارة، وأحمد، بوسهين (٢٠١٨) أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة، دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، *المجلة العالمية للإدارة والاقتصاد*، المجلد ٤، العدد ٢.

المراجع الأجنبية

- 1- AbuNaser, S, Al Shobaki, M. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff, *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, Pakistan.
- 2- Alam, Qazi Naeem, (2019), " The Leadership Role of Aprincipal in the Performance of Institution in Comparison with Leadership Qualities of Malcolm Baldrige Quality Model", *Research Scholar*, Dadabhoy Institute of Higher Education Karachi, Pakistan.
- 3- Al-Wahhabi, Abdullah bin Abdul Rahman bin Abdullah, (2020), The Role of Leaders in Achieving the Requirements of Institutional Excellence in the Charitable Sector, *Journal of Engineering Sciences.*, Vol. 48 Issue 2, p200-208.
- 4- Asaad Ali Karaml & Abdelkarim Fuad Kitana (2020), An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, *International Journal of Business and Management*; Vol. 15, No. 6, pp, 16-30.
- 5- Asadzadeh, Nasrin, 2016, " How Coercive and Legitimate Power Relate to Different Conflict Management Styles: A Case Study of Birjand High Schools" *Journal of Studies in Education* ISSN 2162-6952 2016, Vol. 6, No. 1
- 6- BAĞCI, Zübeyir (2015): The Effect Of Managers' Power Bases On Employees' Job Satisfaction: A Study In The Textile Industry, *Journal Of Management And Economics Research* - Volume: 13
- 7- Borghini, EC. (2013): Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation. *Journal of creative behavior* viol, 31(1), 226 - 269.

- 8- Dols, Jean D.; Diana, B. M.; Holly, A. D., Karen L. W.; Maria M. C. (2018). Nurse-managed health centers: Measures of excellence”, **The Journal for Nurse Practitioners** , 14, 8, Sept., pp. 613-619.
- 9 - Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory, (2014)," Organizational Behavior: **Managing People and Organizations**", 11th ed, south western, Canada.
- 10- Hach , M .(2013) . Organization Theory: **Modern Symbolic and Post-Modern Perspectives**. (3rd ed). Great Britain.
- 11- Hassoun, I. M. and Ali, N. M. 2018: **Organizational Strength and its Role in Enhancing Competitive Advantage**, 2(2), 115-137.
- 12-Khan, Muhammad,(2020),"Investigating Pharmacists’ Perceived Organizational Performance through Learning and Innovation under the Moderating Role of Power Distance ", **Department of Management Sciences**, Abdul Wali Khan University, Mardan, KPK, Pakistan
- 13- Kiersma, Mary E.; Aleda M. H. C.; Erika L. K. and Elizabeth W. B. (2016). “Evaluation of criteria utilized in the recognition of teaching excellence awards”, **Currents in Pharmacy Teaching and Learning** , 8, 4, July–August, pp. 477-484.
- 14- Kitonga, DANIEL MWENDWA. (2017): “strategic leadership Practices and Organizational performance in-not-for-profit Organizations in Nairobi County in Kenya”. A thesis submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration (**Strategic Management Option**) in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- 15 - KOZAN, K. M., ERGIN, C., & VAROGLU, K. (2014, 25(1)) . Bases of Power and Conflict Intervention Strategy: A Study on Turkish Managers. **International Journal of Conflict Management**, pp. 38-60.
- 16- Liao, Kun and Huang Shung. (2016). “Impact of vision, strategy and human resource on nonprofit organization service performance”, **Social and Behavioral Sciences** , Vol. 224, 15 June, pp. 20-27.
- 17- Muasya, VIVIAN. (2017): “The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: A case of UNICEF Somala. A Research Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the **Master of Business Administration (MBA)** united stated international university – africa.
- 18- Novy, Martin; Jana, N. and Miroslav, B. (2016). “Pricing in construction project management performed by the self-employed”, **Procedia Engineering**, Vol. 161, pp. 759-764.
- 19- Olwan , Adnan Ahmad & Hani Jaza’a Irtaimah & Musa Al-Lozi, (2019): "Strategic Leadership Competencies and its Impact on Achieving Organizational Excellence via the Mediating Role of Organizational Commitment: A Case Study in National Center for Security and Crisis Man," **Journal of Social Sciences (COES&RJSS)**, vol. 8(1).
- 20- Raman, Ponniah; Murali, S. and Naresh, K. (2016). “Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion”, **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones** , Vol. 32, 1, January-April, pp. 25-37.
- 21- RAMEZANI, Z. N., NEDAEE, T., MOHAMMADI, H. A., & FIROUZJAH, J. A. (2013, 3(6)). Managers power bases, employees 'job stress and intent to stay. **European Journal of Experimental Biology**, pp. 14-21.

- 22- Robbins, S. P. and T. A. Judge, (2017). **Organizational Behavior**. Italy, 17th Ed, Pearson Education Limited, Italy.
- 23- Salih, D. (2020). The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study, **Management and Economics Research Journal**
- 24- Suarez, Eva S.; Arturo, C. M.; Jose L. R. and Rafael P. C. (2017). "Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015)", **European Research on Management and Business Economics** , 23, 3, September-December, pp. 147-156.
- 25- Terjesen, Siri, Couto, Eduardo Barbosa and Francisco, PauloMorais, (2016) , "Does the Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance? A multi-country Study of Board Diversity "Indiana University Lund University and Technical University of Lisbon and Technical University of Lisbon.
- 26- Valasek, Justin. (2018). "Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation", **Journal of Public Economics**, 168, December, pp. 94-108.