

**القوة التنظيمية وأثرها علي الاداء الوظيفي**  
**"بالتطبيق علي العاملين الإداريين في مستشفيات جامعة القاهرة"**

بحث مقدم من

الدكتورة/ دينا حلمي عباس محمد النشيلي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الأزهر - فرع البنات (القاهرة)

**Dr. Dina Helmy Abbas Mohamed Al Nashily**  
**Lecturer of Business Administration**  
**Faculty of Commerce**  
**Al- Azhar University - Girls Branch**  
**Cairo - Arabe Republic of Egypt**

**ملخص**

استهدفت الدراسة تحليل طبيعة العلاقة بين كل من القوة التنظيمية وأبعادها "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" والأداء الوظيفي وأبعاده "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي". وأجريت الدراسة على عينة قوامها "373 مفردة" من العاملين الإداريين في مستشفيات جامعة القاهرة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والاداء الوظيفي، كما تؤثر أبعاد القوة التنظيمية "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" تأثيراً ذا دلالة إحصائية علي أبعاد الاداء الوظيفي "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي" في المستشفيات محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القوة التنظيمية، القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية، الأداء الوظيفي، سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي، العاملين الاداريين، مستشفيات جامعة القاهرة.

### **Abstract**

The Study Aimed To Analyze The Nature Of The Relationship Between Organizational Power And Its Dimensions (Formal Power, Reward Power, Expert Power, Referent Power) And Job Performance And Its Dimensions (In-Role Behavior, Extra-Role Behavior). The Study Was Conducted On A Sample Of "373 Individuals" Of Managerial Workers In Cairo University Hospitals. The Study Has Reached Several Results, The Most Important Of Which Are: There Is A Statistically Significant Positive Correlation Relationship Between Organizational Power And Job Performance, And The Dimensions Of Organizational Power "Formal Power, Reward Power, Expert Power, Referent Power" Have A Statistically Significant Influence On The Dimensions Of Job Performance "In-Role Behavior, Extra-Role Behavior" In The Hospitals Under Study.

**Key Words:** Organizational Power, Formal Power, Reward Power, Expert Power, Referent Power, Job Performance, In-Role Behavior, Extra-Role Behavior, Managerial Workers, Cairo University Hospitals.

### **1/ المقدمة**

لقد ازداد اهتمام الباحثين بموضوع القوة التنظيمية ودورها في المنظمات، وكيفية استخدامها لتحقيق أهداف المنظمات. فأصبحت القوة التنظيمية سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، فهي تمثل أحد مقومات الإدارة الناجحة في المنظمات. حيث يتوقف نجاح الإدارة علي قدرتها علي تنسيق جهود العاملين لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا

لن يتحقق دون قوة توجههم لتحقيق تلك الأهداف (الريميدي، 2019، Pfeffer), (1982).

كما إن جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات، وكتنظيمات. كما أصبحت العلاقة بين الموظف والمنظمة من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام الباحثين، وذلك في إطار سعي المنظمات لاستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فعالية للحصول علي ميزة تنافسية (حسانين، 2013)، (Jamaludin, 2009). هذا بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي يعد مصطلح أساسي في علم النفس التنظيمي / الصناعي. حيث يؤثر على اتخاذ العديد من القرارات الهامة لكل من المنظمة والأفراد، وذلك من خلال اختيار وتعيين الأفراد الذين من المحتمل أن يكون ادائهم أفضل في الوظيفة، وتصميم البرامج التدريبية لتحسين الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء والنقل والترقية، وكذلك تحديد نظام الأجور والحوافز والمكافآت (Viswesvaran& Ones, 2000).

ويعد القطاع الصحي من القطاعات المهمة وخاصة في ظل الاوضاع الراهنة نظراً للدور الحيوي الذي يمارسه بسبب تفشي فيروس كورونا (كوفيد - 19) كواء عالمي، مما يتطلب اجراء المزيد من الابحاث للارتقاء بمستوي الخدمة التي يقدمها القطاع الصحي لشريحة واسعة من المجتمع. ف جودة ونوعية الخدمات الصحية أصبحت من القضايا التي تحتل أهمية قصوي بالنسبة لكل من الفرد والمجتمع.

لذا من هذا المنطلق تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى فحص العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القوة التنظيمية "المتغير المستقل" والاداء الوظيفي "المتغير

التابع"، وذلك من خلال دراسة تطبيقية علي العاملين الاداريين في مستشفيات جامعة القاهرة.

## 2/ الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة ومراجعة الأدبيات

### • القوة التنظيمية Organizational Power

يري (Handgraaf et al., 2008) القوة التنظيمية علي انها القدرة علي التوجيه والتأثير في سلوك الآخرين، أو مسار الأحداث. في حين عرف (Daft, 2001) القوة التنظيمية علي انها: القابلية التي يمتلكها احد الافراد أو الاقسام للتأثير في الاخرين من أجل تحقيق نتائج مرغوبة.

وصنف (Schermerhorn et al., 2000) القوة إلى نوعين، النوع الأول: قوة المنصب "Position Power" وتشمل قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة الرسمية. والنوع الثاني: القوة الشخصية "Personal Power" وتشمل قوة الخبرة، وقوة الإقناع، والقوة المرجعية. كما أوضح كل من (Moorhead & Griffin, 1995) أن القوة التنظيمية تعد الموضوع الأكثر أهمية في حياة المنظمات وذلك لتأثيرها في فعالية المنظمة. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن القوة التنظيمية مفهوم اجتماعي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الآخرين.

ولقد تبين وجود اختلاف وتباين بين الكتاب والباحثون في تحديد مصادر القوة التنظيمية، وذلك نتيجة لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر القوة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة الحالية علي المصادر التالية والتي تتسجم مع طبيعة واهداف الدراسة، وكذلك الاكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات السابقة (الزبيدي، 2017)، (Finkelstein, 1992)، (Hodge & Anthony, 1991):

- القوة الرسمية Formal Power: ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد وليس بالفرد في حد ذاته، فبحكم المنصب الوظيفي الذي يشغله الرئيس لديه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال المسندة إليهم وامتثالهم لأوامره.
- قوة المكافأة Reward Power: تعني قدرة الفرد علي التأثير في الآخرين من خلال إعطائهم اشياء ذات قيمة مادية أو معنوية بالنسبة لهم.
- قوة الخبرة Expert Power: تستند على التميز والكفاءات والمعرفة المتخصصة التي يتمتع بها الرئيس مما يجعل له تأثير علي مرؤوسيه.
- القوة المرجعية Referent Power: يكتسبها الرئيس نتيجة تمتعه بسمات شخصية إيجابية تثير إعجاب المرؤوسين بشخصه، واحترام المرؤوسين له.

#### - وفيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت القوة التنظيمية:

لقد هدفت دراسة (الحربي، 2021) إلي تحديد درجة تطبيق القيادات في إدارات جامعة أم القرى لمصادر القوة التنظيمية (الرسمية، والإكراه، والمكافأة، والمرجعية، والخبرة، والمعلومات)، ودرجة توافر مستويات التعلم التنظيمي (الفردية، الجماعية، المنظمي) من وجهة نظر عينة من الموظفين، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة دالة إحصائية تربط بين مصادر القوة التنظيمية ومستويات التعلم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة علي عينة عشوائية بسيطة بلغت "248" موظفة. وأظهرت النتائج: أن درجة تطبيق القيادات لمصادر القوة التنظيمية جميعها متوسطة، وأن القوة الرسمية في المرتبة الأولى من حيث التطبيق، وقوه الإكراه في المرتبة الأخيرة، كما جاءت درجة توافر مستويات التعلم التنظيمي متوسطة، وظهر ارتباط إيجابي دال دلالة إحصائية ما بين مصادر القوة التنظيمية ومستويات التعلم الثلاثة.

أما دراسة كل من (Djouahra & Abdellaoui, 2019) فقد فحصت تأثير مصادر القوة التنظيمية المتمثلة في "قوة المكافأة، قوة الإكراه، القوة الرسمية، القوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة" علي تعزيز إنتاجية الموظفين وذلك بالتطبيق علي عينة قوامها "405" من الموظفين بالمستشفيات الجامعية الجزائرية. وتشير اهم النتائج إلى أن "القوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات، وقوة المكافأة" ترتبط ارتباطاً موجباً بالسلوك الإنتاجي والقدرة الإنتاجية، في حين لم يكن "القوة الرسمية، وقوة الإكراه" أى تأثير معنوي علي الإنتاجية. كما اظهر النتائج أن المتغيرات الديموغرافية التي لها تأثير معنوي علي الإنتاجية تتمثل في النوع والمؤهل العلمي، وعلي وجه الخصوص يؤثر النوع علي كل من القدرة الإنتاجية والسلوك الإنتاجي، فيما يؤثر المؤهل العلمي علي القدرة الإنتاجية فقط.

#### • الأداء الوظيفي Job Performance

يري كل من (عبد الودود & علي، 2021) أن الاداء الوظيفي يعد النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ظل مجموعة من المهام والأنشطة والإجراءات والتي تهدف لاستغلال الموارد بشكل أمثل، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويضيف (Prajogo, 2019) بأنه مقياس لمدي أداء الموظف لعمله.

كما يعرف (عكاشة، 2008) الأداء الوظيفي بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد، مضافاً لها ما يملكه من قدرات، وما يعيه من إدراك الدور، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه علي أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين ثلاثة عناصر: الجهد: الذي يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله. القدرات: تشير إلي الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه. إدراك الدور (المهام): هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل نحوه.

في حين عرف (Kahya, 2007) الأداء الوظيفي علي أنه جميع الأنشطة التي تساهم بفعالية المنظمة من خلال طرائق متنوعة تعمل علي تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة، كما تعمل كمحفزات لعمليات ونشاطات المهام. ويشير الأداء الوظيفي وفقاً لكل من (Viswesvaran & Ones, 2000) إلى مجموعة السلوكيات والاجراءات والنتائج القابلة للتطوير والمرتبطة بتحقيق الأهداف التنظيمية.

هناك اختلاف وتباين بين الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد الأداء الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة الحالية علي الابعاد التالية والتي تتسجم مع طبيعة واهداف الدراسة (Hassan & Noor, 2014)& (Klimov, 2014), (Prajogo, 2019) (2008):

• سلوكيات الدور الأساسي In-Role Behavior: هي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد كجزء لا يتجزأ من مهامه الوظيفية، فهي تركز علي كيفية قيام الفرد بأداء وظيفته.

• سلوكيات الدور الإضافي Extra-Role Behavior: هي أحد أنواع السلوك الاجتماعي الإيجابي، فهي تلك السلوكيات الفردية الاختيارية المفيدة للمنظمة والتي لا يمكن فرضها بالقوة وتتجاوز متطلبات الدور الرسمي، ويمكن تمييزها بناءً على ما إذا كان السلوك استباقياً وصعباً أم تعاونياً وغير متحدٍ.

- وفيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي:

سعت دراسة (Prajogo, 2019) إلى فحص العلاقة بين الانهاك العاطفي والرضا الوظيفي والنية لترك العمل والاداء الوظيفي ببعديه "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي". ولقد تم إجراء الدراسة علي 399 مفردة من العاملين في مؤسسات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الإرهاق العاطفي له تأثير سلبي كبير على الرضا الوظيفي، وللرضا الوظيفي تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي. كما أن الرضا الوظيفي ليس له تأثير على نية ترك العمل. هذا

بالإضافة إلى أن الإنهاك العاطفي له تأثير إيجابي كبير على نية ترك العمل. وأخيراً ثبت على عكس الفرضيات، أن الإنهاك العاطفي له تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي.

بينما تناولت دراسة (السلنتي، وآخرون، 2018) أثر المرونة التنظيمية علي الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق علي العاملين بمستشفيات دمياط. ولقد أجريت الدراسة علي عينة عشوائية طبقية قوامها "304" مفردة من "الاطباء البشريين، والصيادلة، والإداريين" بالمستشفيات الحكومية والخاصة. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيراً علي الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية ثم المرونة الاستراتيجية.

• **التعليق علي الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة الحالية من البحوث والدراسات السابقة في وضع إطارها المعرفي وتطوير أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) وبلورة الفجوة البحثية، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من تلك الدراسات في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية. وأوضحت الدراسات السابقة وجود تفاوت وتباين في عدد مصادر القوة التنظيمية. كما أنه علي الرغم من ثراء الأدبيات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة علي حدة، إلا أن هذه الدراسة تمتاز بأنها تتناول بشكل مباشر القوة التنظيمية وأثرها علي الاداء الوظيفي وهذا لم يتم تناوله في غيرها من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة بوجه عام. هذا بالإضافة إلى إن ما يميز الدراسة الحالية هو مجال التطبيق، حيث طبقت علي العاملين الإداريين في مستشفيات جامعة القاهرة.



### 3/ مشكلة الدراسة

تشكل القوة التنظيمية أحد العناصر المؤثرة في نجاح الإدارة، نظراً لأن القوة تشير إلى تأثير الفرد في الآخرين بغرض تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يجب أن تقترن الإدارة الناجحة بالقوة التنظيمية. فعندما يكون هذا التأثير إيجابياً، فإن ذلك يعزز من الاتجاهات الإيجابية لدي العاملين لإنجاز أهدافهم بكفاءة، وزيادة ارتباطهم بالمنظمة (الرميدي، 2019). ولضمان نجاح المنظمات أيضاً ينبغي أن تتوافق وتتكامل أهداف وقيم ورغبات العاملين مع المنظمة، فهذا يساهم في تعزيز مستويات الولاء والانتماء لدي العاملين للمنظمة مما يعزز من مستوي الاداء الوظيفي.

كما يواجه القطاع الصحي العديد من المشكلات والتحديات، مما يستلزم علي هذا القطاع وخاصة المستشفيات الجامعية مواجهة تلك التحديات من خلال تجديد النظم الإدارية الحالية لرفع معدلات الاداء وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولعل من أبرز هذه التحديات: ضعف الإمكانيات البشرية والمادية، وإنخفاض درجة الاستقلال والمرونة الممنوحة لإدارتها، وإنخفاض مستوي جودة الخدمة الطبية المقدمة (تقارير أداء المستشفيات الجامعية بجامعة القاهرة، 2018).

ولقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف علي مشكلة الدراسة والإلمام بجميع جوانب المشكلة البحثية وكذلك تكوين الفروض، وذلك من خلال استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع عدد (26) من العاملين الإداريين بمختلف الإدارات في مستشفيات جامعة القاهرة. حيث أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود تباين في آراء واتجاهات الباحثين تجاه تطبيق الادارة للقوة التنظيمية، كما تبين أن هناك إنخفاض في مستوي الأداء الوظيفي بشكل عام هذا بالإضافة إلى القصور في مستوي جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضي. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة

مشكلة الدراسة في شكل تساؤل، وذلك علي النحو التالي: "ما هو تأثير القوة التنظيمية علي الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في مستشفيات جامعة القاهرة".

#### 4/ أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف علي "مدي تأثير أبعاد القوة التنظيمية علي الاداء الوظيفي وذلك بالتطبيق علي العاملين الإداريين في مستشفيات جامعة القاهرة"، ومن ثم تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تناول القوة التنظيمية من حيث المفهوم، والأبعاد، وتحديد مدي إدراك العاملين الإداريين بالمستشفيات محل الدراسة لأبعاد القوة التنظيمية.
- تناول الاداء الوظيفي من حيث المفهوم، والأبعاد، وتحديد مدي إدراك العاملين الإداريين بالمستشفيات محل الدراسة لأبعاد الاداء الوظيفي.
- اختبار طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد القوة التنظيمية وأبعاد الاداء الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة.
- محاولة التوصل إلى عدد من المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة، والتي قد تساهم في تعزيز القوة التنظيمية لإدارة مستشفيات جامعة القاهرة وكذلك الارتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في المستشفيات محل الدراسة.

#### 5/ فروض الدراسة

انطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية، وذلك لإختبار مدي صحتها:

- لا توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" وأبعاد الاداء الوظيفي "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي" في المستشفيات محل الدراسة.

- لا تؤثر أبعاد القوة التنظيمية "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" تأثيراً ذا دلالة إحصائية علي أبعاد الاداء الوظيفي "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي" في المستشفيات محل الدراسة.

#### 6/ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تمثل إضافة خاصة في ظل ندرة البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة. لذا تكمن أهميتها في سد الفجوة البحثية ومحاولة التعرف علي الدور الذي تلعبه القوة التنظيمية في التأثير علي الاداء الوظيفي، وذلك من خلال اختبار العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين كل من القوة التنظيمية والاداء الوظيفي.

ومن جهة أخرى تبرز أهمية الدراسة في أنها تتزامن مع الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية "وزارة الصحة" بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره في المستشفيات الجامعية، ومن ثم تأمل الباحثة في أن تقدم الدراسة البدائل التي قد تساهم في تحقيق ذلك مما ينعكس علي زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة وتحقيقها لأهدافها. فقطاع التطبيق وهو قطاع الصحة بوجه عام يعد من القطاعات الحيوية والهامة، وتعد المستشفيات الجامعية في مصر واحدة من أهم المنظمات العامة في الدولة التي تواجه العديد من التحديات حيث أنها تعمل في بيئة شديدة التنافس، مما يستلزم بذل المزيد من الجهود واجراء المزيد من الابحاث وذلك لدعم قدرتها التنافسية وزيادة فعالية العمل للارتقاء بمستوي الخدمة في المستشفيات محل الدراسة والمقدمة لشريحة واسعة من المجتمع. فالمستشفيات الجامعية تلعب دوراً هاماً في تقديم الخدمة الصحية للمرضي غير القادرين، وذلك بجانب الدور الانساني والحيوي الذي يقوم به العاملين بالمستشفيات الجامعية.

### 7/ منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستند علي وصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليل أبعادها والتعرف على متغيراتها نظرياً وتطبيقياً من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وفي ضوء الفروض المراد اختبارها لتحليل إتجاهات المستقصى منهم نحو مدي توافر أبعاد القوة التنظيمية وأثرها علي الاداء الوظيفي، تم تكوين إطار متكامل للدراسة يجمع بين كل من الجانب النظري والتطبيقي. وتتضمن منهجية الدراسة ما يلي:

### 1/7 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين بمستشفيات جامعة القاهرة، وتعتبر مستشفيات جامعة القاهرة من أقدم المستشفيات التعليمية والعلاجية وأكبرها في مصر والشرق الأوسط، وهي قلعة الطب في المنطقة العربية حيث يرجع إليها الفضل في إمداد العالم بأمهر الأطباء والمعالجين. وتضم مستشفيات جامعة القاهرة مجموعة من المستشفيات التعليمية والعلاجية في جميع فروع الطب. وقد بدأت هذه المستشفيات بمستشفى قصر العيني كمستشفى علاجي لفروع الجراحة والباطنة والعيون والأمراض الجلدية والتناسلية وكان ذلك في سنة 1837 ولقد كان هذا هو أساس مدرسة الطب. كما تقدم خدماتها إلى نحو 4 ملايين مريض سنوياً، كما يبلغ عدد العاملين الإداريين الدائمين بها حوالي "13825" (الكتاب الإحصائي السنوي "وزارة الصحة والسكان"، 2018 - الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق - "إدارة الإحصاء" النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة القاهرة للعام الجامعي 2018/2019).

ولقد اعتمدت الباحثة علي أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام الدراسة، ويتطبيق المعادلة التالية (Thompson & Frank, 2000) تم سحب عينة قوامها

"373 مفردة" من المستشفيات محل الدراسة وذلك بإتباع أسلوب التوزيع المتناسب وفقاً لأعداد العمالة لكل مستشفى.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) + p(1-p) \right]}$$

حيث: n: حجم العينة، N: حجم المجتمع، z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، d: نسبة الخطأ المشاهد المسموح به وتساوي 0.05، p: نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها خصائص الدراسة، وقد قدرتها الباحثة بأنها (0.50). ومن خلال مراجعة قوائم الاستقصاء المستردة تبين أن القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي قد بلغت "323 قائمة"، بنسبة استجابة كلية (86.6%). كما يوضح الجدول التالي رقم (1) توزيع مفردات عينة الدراسة وذلك وفقاً لأعداد العاملين الإداريين وعدد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي بالمستشفيات محل الدراسة.

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لأعداد العاملين الإداريين وعدد القوائم الصحيحة بالمستشفيات محل الدراسة

عدد القوائم الصحيحة	توزيع عينة الدراسة	عدد العاملين	المستشفيات
87	101	3732	مستشفى المنيل الجامعي
75	81	2980	مستشفى امراض النساء والتوليد
62	74	2715	مستشفى الامراض الباطنة
59	66	2463	مستشفى القصر العيني التعليمي الجديد
40	51	1935	مستشفى الأطفال الجامعي الجديد
323	373	13825	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع البيانات الواردة في تقرير الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق - إدارة الإحصاء "النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة القاهرة للعام الجامعي 2018/2019".

## 2/7 أداة جمع البيانات

• القسم الأول: "القوة التنظيمية" تم تطوير مقياس القوة التنظيمية وذلك بعد الرجوع لعدد من الدراسات السابقة {(الزيدي، 2017)، (Finkelstein, 1992)}, (Hodge & Anthony, 1991) والذي يتكون من أربعة أبعاد بواقع أربع عبارات لكل بعد، وذلك كما يلي: القوة الرسمية: العبارات من 1-4، قوة المكافأة: العبارات من 5-8، قوة الخبرة: العبارات من 9-12، القوة المرجعية: العبارات من 13-16.

• القسم الثاني: "الاداء الوظيفي" لقد تم الاعتماد علي دراسات {(Prajogo, 2019), (Klimov, 2014) & (Hassan & Noor, 2008)} لقياس الاداء الوظيفي والذي يتكون من بعدين، وذلك علي النحو التالي: سلوكيات الدور الأساسي: العبارات من (1-5)، سلوكيات الدور الإضافي: العبارات من (6-10).

## 3/7 اختبار ثبات وصدق المقاييس

تم اجراء تحليل عاملي توكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis لكل مقياس باستخدام برنامج AMOS v.22، لاختبار الثبات والصدق البنائي Construct Validity وذلك علي النحو التالي:

### • مقياس القوة التنظيمية:

باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات القوة التنظيمية وعددها 16 عبارة، اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي ارتفاع مؤشرات جودة توفيق النموذج، ولذلك لم يتم استبعاد أي عبارة من العبارات. ويوضح الجدول التالي رقم (2) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات القوة التنظيمية من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients.

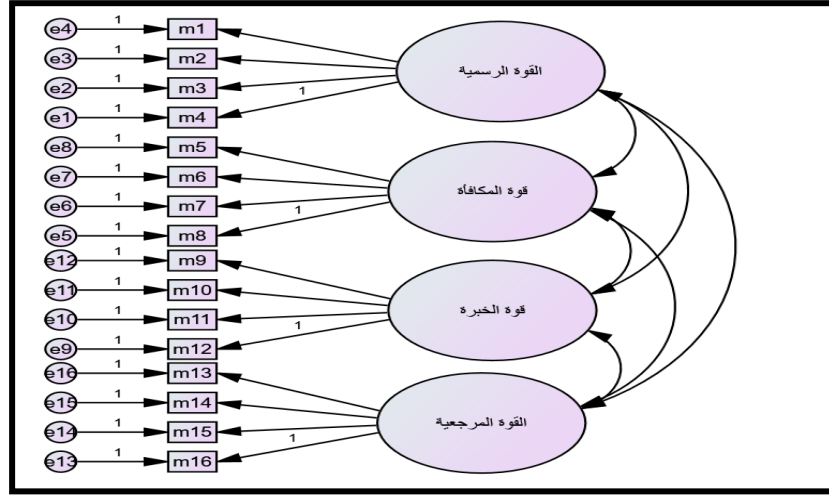
والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (2)  
نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات متغير القوة التنظيمية

رقم العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
1	القوة الرسمية	1	0.795	-----	-----	-----
2		0.829	0.677	0.066	12.613	0.000
3		0.868	0.695	0.067	12.99	0.000
4		0.864	0.71	0.065	13.311	0.000
5	قوة المكافأة	1	0.711	---	---	----
6		0.792	0.633	0.068	11.711	0.000
7		0.847	0.686	0.066	12.816	0.000
8		0.72	0.583	0.067	10.682	0.000
9	قوة الخبرة	1	0.604	-----	-----	----
10		1.32	0.827	0.116	9.419	0.000
11		0.975	0.588	0.14	8.391	0.000
12		0.773	0.647	0.059	13.004	0.000
13	القوة المرجعية	1	0.853	---	---	----
14		0.753	0.624	0.061	12.416	0.000
15		0.966	0.802	0.056	17.384	0.000
16		0.963	0.834	0.052	18.346	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح الشكل التالي رقم (1) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات القوة التنظيمية:



شكل رقم (1) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات القوة التنظيمية

ويتبين مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (0.5)، ولمزيد من التوضيح فإن الجدول التالي رقم (3) يوضح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات متغير القوة التنظيمية.



جدول رقم (3) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات متغير القوة التنظيمية

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
4.81	أقل من أو تساوي 5	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.075	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.941	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.935		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.921		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.902		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على ما سبق فإن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القوة التنظيمية مقبولة إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ علي بنود المقياس (0.97)، مما يعني إمكانية الاعتماد علي نتائج الدراسة في تعميم النتائج (درجة الاعتمادية).

• مقياس الاداء الوظيفي:

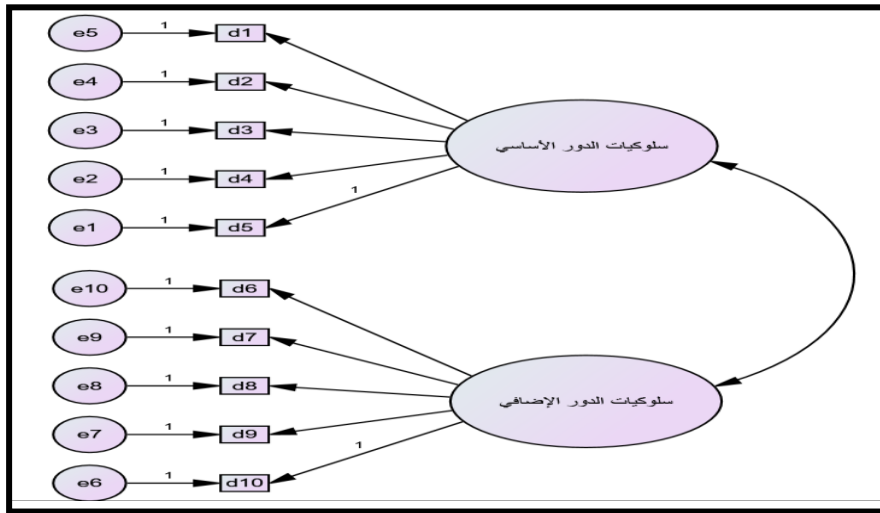
باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات الأداء الوظيفي وعددها 10 عبارات، اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي ارتفاع مؤشرات جودة توفيق النموذج، ولذلك لم يتم استبعاد أي عبارة من العبارات. ويوضح الجدول التالي رقم (4) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات الأداء الوظيفي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) Unstandardized Coefficients، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار ت (C.R) T test، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار.

جدول رقم (4)  
نتائج مسارات التحليل العائلي التوكيدي لعبارات متغير الاداء الوظيفي

رقم العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
1	سلوكيات الدور الأساسي	1	0.795	-----	-----	-----
2		0.829	0.677	0.016	63.212	0.000
3				0.017	60.195	0.000
4		0.868	0.695	0.022	46.726	0.000
5		0.864	0.71	0.024	50.768	0.000
6	سلوكيات الدور الإضافي	1	0.711	----		
7		0.792	0.633	0.027	37.5	0.000
8				0.019	44.015	0.000
9		0.847	0.686	0.018	46.35	0.000
10		0.72	0.583	0.018	45.075	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

كما يوضح الشكل التالي رقم (2) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات الاداء



شكل رقم (2) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لعبارات الاداء الوظيفي

ويتبين مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن (0.5)، ولمزيد من التوضيح فإن الجدول التالي رقم (5) يوضح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات متغير الأداء الوظيفي.

جدول رقم (5)  
مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات متغير الأداء الوظيفي

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
5.22	أقل من أو تساوي 5	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.039	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.828	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.823		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.821		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.766		مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على ما سبق فإن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الوظيفي مقبولة إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ علي بنود المقياس (0.98)، مما يعني ارتفاع درجة ثبات واعتمادية المقياس.

### 8/ الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال قياس مدي إدراك العاملين الإداريين في المستشفيات محل الدراسة لمتغيرات الدراسة، وأيضاً نتائج اختبار مدي صحة فروض الدراسة، وذلك كما يلي:

• قياس مدي إدراك العاملين الإداريين في المستشفيات محل الدراسة لمتغيرات الدراسة:

#### - القوة التنظيمية:

من خلال استخدام المقياس المطبق في الدراسة أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد القوة التنظيمية وذلك لتحديد الأهمية النسبية، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (6).

**جدول رقم (6)**  
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأبعاد القوة التنظيمية**

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد / العبارات
البعد الأول: القوة الرسمية				
88.1	23.7	1.04	4.4	1. يعتمد المدير على سلطته الرسمية في توزيع المهام الوظيفية على الموظفين.
78.9	31.0	1.22	3.9	2. يستخدم المدير سلطة منصبه لتفويض الصلاحيات للموظفين.
81.4	26.9	1.09	4.1	3. يلزم المدير الموظفين باتباع القرارات الإدارية بناءً على موقعه في الهيكل التنظيمي.
82.6	23.4	0.96	4.1	4. يقوم المدير باستخدام سلطته الرسمية لإدارة الصراع بين الموظفين.
82.7	25.4	1.05	4.1	المتوسط العام للبعد الأول
البعد الثاني: قوة المكافأة				
64.8	33.1	1.07	3.2	5. يحرص المدير على مكافأة الموظفين المبدعين في العمل بشكل دوري.
61.2	49.8	1.52	3.1	6. يمنح المدير المكافآت للموظفين على أساس أداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي.
78.7	27.7	1.09	3.9	7. يحرص المدير على تقديم الدعم المعنوي الكافي للموظفين.

72.8	26.1	0.95	3.6	8. يبدي الموظفون رضا عما يتقاضونه من رواتب ومكافآت.
69.4	18.4	0.63	3.5	المتوسط العام للبعد الثاني
البعد الثالث: قوة الخبرة				
81.5	26.7	1.08	4.0	9. تساهم خبره المدير في دعم سياسات عمل المستشفى.
82.3	28.2	1.15	4.1	10. يقوم المدير بتقديم النصائح والارشادات للموظفين المتعلقة بمشكلات العمل.
81.9	28.0	1.14	4.1	11. يتمتع المدير بخبرة كبيرة في مجال العمل.
80.0	30.9	1.23	3.9	12. يعتمد المدير على خبرته السابقة في التأثير علي الموظفين في المستشفى.
81.4	28.1	1.14	4.0	المتوسط العام للبعد الثالث
البعد الرابع: القوة المرجعية				
80.3	30.6	1.22	4.0	13. يقوم المدير بالاهتمام بالموظفين والتعرف علي حاجاتهم ومشاكلهم.
78.8	31.5	1.24	3.9	14. يحظى المدير باحترام وتقدير الموظفين في المستشفى.
72.2	40.8	1.47	3.6	15. يتمتع المدير بالقدرة علي التأثير وتوجيه سلوك الموظفين في المستشفى.
74.9	39.3	1.47	3.7	16. لدي المدير رؤية واضحة تجعل الموظفين يستجيبون لسياسات واجراءات العمل.
76.6	34.8	1.33	3.8	المتوسط العام للبعد الرابع
76.3	22.2	0.84	3.8	المتوسط العام لإجمالي أبعاد القوة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق إن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد "القوة التنظيمية" قد اتسمت بالإيجابية، حيث بلغ إجمالي المتوسط العام لأبعاد "القوة التنظيمية" (3.8)، ومعامل إختلاف (22.2%)، بمعنى أن مستوى القوة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة جيد. كما تختلف الأهمية النسبية لأبعاد "القوة التنظيمية" وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها علي النحو التالي: {(القوة الرسمية 4.1)، (قوة الخبرة 4.0)، (القوة المرجعية 3.8)، (قوة المكافأة 3.5)}.

#### - الاداء الوظيفي:

فيما يلي النتائج المتعلقة بقياس مدي إدراك العاملين الإداريين للاداء الوظيفي، يوضحها الجدول التالي رقم (7).

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لأبعاد الاداء الوظيفي

الأبعاد / العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
البعد الأول: سلوكيات الدور الأساسي				
1. أقوم بإنجاز واجباتي الوظيفية بإتقان.	3.7	1.51	39.3	77.1
2. أؤدي مهامى كما هو متوقع منى.	4.0	1.30	32.6	80.4
3. أشارك فى الأنشطة التى تؤثر بشكل مباشر على تقييمات الأداء الخاصة بى.	3.9	1.21	31.4	77.4
4. أنجز مسئولياتى المحددة فى الوصف الوظيفى.	4.0	1.24	31.3	79.4
5. أحقق متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة.	3.8	1.22	31.4	78.0
المتوسط العام للبعد الأول	3.9	1.27	32.4	78.4
البعد الثانى: سلوكيات الدور الإضافى				
6. أسعى إلى تطوير العمل بحيث يمكن إجراءه بشكل أفضل وأسرع.	3.9	1.19	30.9	77.5
7. أقوم بتطوير وتقديم التوصيات المتعلقة بالقضايا المؤثرة فى العمل.	4.0	1.23	31.1	79.4
8. أحرص على عدم التغيب عن العمل إلا فى الضرورة القصوى.	4.0	1.24	30.8	80.8
9. أساعد زملائى عندما يزيد عليهم عبء العمل.	3.7	1.55	41.7	74.6
10. أحرص على مساعدة الزملاء الجدد فى العمل.	3.7	1.57	42.8	73.5
المتوسط العام للبعد الثانى	3.8	1.33	34.5	77.2
المتوسط العام لإجمالى أبعاد الاداء الوظيفى	3.9	1.29	33.4	77.8

المصدر: من إعداد الباحثة فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى.

يتضح من الجدول السابق إن اتجاهات مفردات العينة نحو أبعاد "الاداء الوظيفى" قد اتسمت بالإيجابية، حيث بلغ إجمالى المتوسط العام لأبعاد "الاداء الوظيفى" (3.9)، ومعامل إختلاف (33.4%) بمعنى أن مستوى الاداء الوظيفى فى المستشفيات محل

الدراسة جيد. كما تختلف الأهمية النسبية لأبعاد "الاداء الوظيفي" وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية، وكان ترتيبها علي النحو التالي: (سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي). حيث يعد بعد "سلوكيات الدور الأساسي" هو الأول من حيث الأهمية النسبية حيثُ اتسمت إتجاهات مفردات العينة بالإيجابية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.9) ومعامل إختلاف (32.4). ثم جاء بعد "سلوكيات الدور الإضافي" في المرتبة الثانية والأخيرة من حيث الأهمية النسبية وقد اتسمت إتجاهات مفردات عينة الدراسة نحوه بالإيجابية بمتوسط حسابي (3.8) ومعامل إختلاف قدره (34.5).

#### • نتائج إختبار الفرض الأول

لاختبار مدي صحة الفرض الأول والذي ينص علي "لا توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" وأبعاد الاداء الوظيفي "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي" في المستشفيات محل الدراسة". تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (8):

جدول رقم (8)  
مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

أبعاد القوة التنظيمية	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
القوة الرسمية	0.94	**0.01	دالة
قوة المكافأة	0.85	**0.01	دالة
قوة الخبرة	0.97	**0.01	دالة
القوة المرجعية	0.95	**0.01	دالة
إجمالي القوة التنظيمية	0.97	**0.01	دالة

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01). \* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

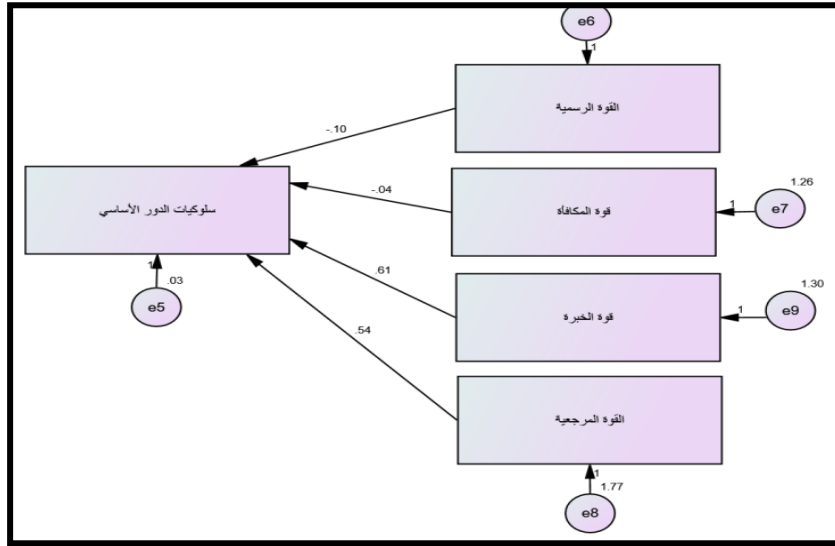
بالنظر في مصفوفة الارتباط السابقة: يتضح أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في القوة التنظيمية وأبعاده "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" وبين المتغير التابع المتمثل في الاداء الوظيفي وأبعاده "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي" وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01). ويدل ذلك على أنه كلما زاد توافر أبعاد القوة التنظيمية كلما إزداد مستوى الاداء الوظيفي للعاملين. وبذلك نرفض الفرض العدمي الأول للدراسة ونقبل الفرض البديل الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" وأبعاد الاداء الوظيفي "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي" في المستشفيات محل الدراسة".

#### • نتائج إختبار الفرض الثاني

لقد تم إختبار نموذج الدراسة والعلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling من خلال Analysis of Moment Structures (AMOS)، وذلك علي النحو التالي.

- أثر أبعاد القوة التنظيمية علي سلوكيات الدور الأساسي  
يوضح الشكل التالي رقم (3) النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الأساسي.





شكل رقم (3)

النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الأساسي كما يشير الجدول التالي رقم (9) إلى نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الأساسي:

جدول رقم (9)

نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الأساسي

مستوى المعنوية (P value)	اختبارات (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	التقدير $\beta$	المسار	
					المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
**0.001	10.665-	0.343	0.009	0.096-	سلوكيات الدور الأساسي	القوة الرسمية
**0.001	5.15-	0.024	0.008	0.044-	سلوكيات الدور الأساسي	قوة المكافأة
**0.001	72.746	0.316	0.008	0.605	سلوكيات الدور الأساسي	قوة الخبرة
**0.001	75.214	0.579	0.007	0.538	سلوكيات الدور الأساسي	القوة المرجعية

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويشير الجدول السابق إلى أن جميع معاملات الانحدار المعياري ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%، وهذا بالاتفاق مع نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

كما يوضح الجدول التالي رقم (10) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الأساسي.

#### جدول رقم (10)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الأساسي

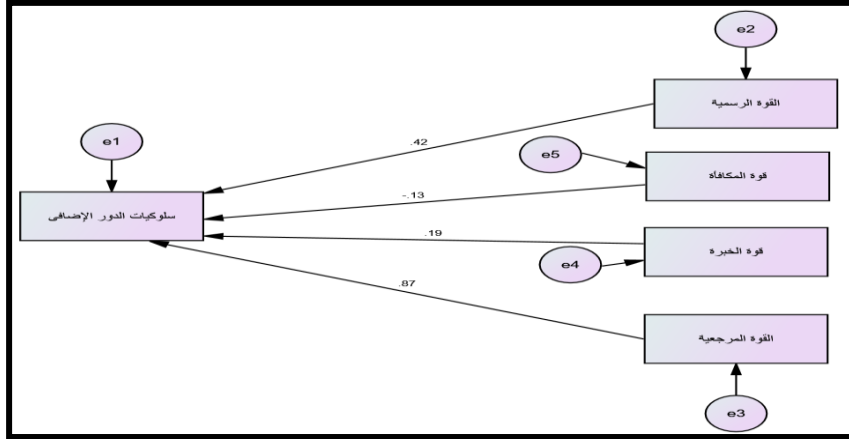
قيمة المؤشر	المؤشر
430.77	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.328	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.333	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.333	مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.111	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومما سبق نستدل علي أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الأساسي مقبولة إحصائياً.

- أثر أبعاد القوة التنظيمية علي سلوكيات الدور الإضافية

يوضح الشكل التالي رقم (4) النموذج الهيكلية أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الإضافية.



شكل رقم (4)

النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الإضافي كما يوضح الجدول التالي رقم (11) نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الإضافي.

جدول رقم (11)

نتائج اختبار تحليل المسارات لأبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الإضافي

مستوى المعنوية (P value)	اختبارات (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	التقدير $\beta$	المسار	
					المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
**0.001	56.526	0.415	0.007	0.386	سلوكيات الدور الإضافي	القوة الرسمية
**0.001	17.531-	0.129-	0.006	0.112-	سلوكيات الدور الإضافي	قوة المكافاة
**0.001	25.837	0.19	0.006	0.162	سلوكيات الدور الإضافي	قوة الخبرة
**0.001	118.471	0.87	0.005	0.639	سلوكيات الدور الإضافي	القوة المرجعية

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويشير الجدول السابق إلى أن جميع معاملات الانحدار المعياري ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%، وهذا بالاتفاق مع نتائج تحليل الانحدار المتعدد. كما يوضح الجدول التالي رقم (12) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الإضافي.

جدول رقم (12) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الإضافي

قيمة المؤشر	المؤشر
430.77	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.328	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.368	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.368	مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.054	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ومما سبق نستدل علي أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد القوة التنظيمية على سلوكيات الدور الإضافي مقبولة إحصائياً. وبناءً علي النتائج السابقة نستخلص وجود التأثير الدال والفعال لأبعاد القوة التنظيمية علي أبعاد الاداء الوظيفي، ومن ثم نرفض الفرض العدمي الثاني للدراسة ونقبل الفرض البديل الذي ينص على: "تؤثر أبعاد القوة التنظيمية "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" تأثيراً ذا دلالة إحصائية علي أبعاد الاداء الوظيفي "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي" في المستشفيات محل الدراسة.

## 9/ نتائج وتوصيات الدراسة

### • مناقشة نتائج الدراسة

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وذلك علي النحو التالي:

- تم رفض الفرض العدمي الأول للدراسة وقبول الفرض البديل، حيث ثبت وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" وأبعاد الاداء الوظيفي "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الأساسي الإضافي" في المستشفيات محل الدراسة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأداء المتميز يتحقق من خلال تمتع ادارة المنظمة بالقوة التنظيمية مما يؤثر بدوره علي حث وتحفيز العاملين علي بذل المزيد من الجهد وذلك لتحسين مستويات ادائهم الوظيفي وتحقيق النجاح التنظيمي. حيث تتمتع القوة الرسمية بجاذبية عالية لقبولها من قبل العاملين، كما تهدف قوة المكافأة إلى تكرار السلوك المرغوب فيه. وكذلك ازدادت أهمية قوة الخبرة بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة كفاءتها وفعاليتها (Drummond, 2000). كما ترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام الرئيس بحاجات ورغبات المرؤوسين ومراعاة لمشاعرهم والدفاع عن مصالحهم (Robbins, 2001)، فالقائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً كارزماً Charisma.

لذا يمكن القول أن كل من القوة الرسمية وقوة المكافأة تستمد من المنظمة، فالمنظمة هي التي يمكنها أن تعمل علي زيادة أو تقليل هذه القوي. اما بالنسبة لكل من قوة الخبرة والقوة المرجعية فانهما تستمدان من شخصية الرئيس نفسه وبالتالي فالمنظمة لا تستطيع زيادة أو تقليل هذه القوي. إلا أن أي نوع من هذه القوي لا تعمل باستقلاليه عن القوي الاخرى، فكل مصدر من مصادر القوة التنظيمية تؤثر وتتأثر

ببعضها البعض، مما يدل علي أن اي قوة يمكن أن تعزز أو تقلل من فعالية استخدام المصادر الاخرى للقوة التنظيمية (الزبيدي، 2017).

- تم رفض الفرض العدمي الثاني للدراسة وقبول الفرض البديل، حيث ثبت أن أبعاد القوة التنظيمية "القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية" تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية علي أبعاد الاداء الوظيفي "سلوكيات الدور الأساسي، سلوكيات الدور الإضافي" في المستشفيات محل الدراسة. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Boyer & Flake, 2016) في أن استخدام القوة بشكل صحيح يعزز من قدرة الرئيس علي التأثير في المرؤوسين، في حين أن استخدامها بشكل غير صحيح قد يضر بقدرته التأثيرية ويفقده ثقة ومصداقية مرؤوسيه.

#### • توصيات الدراسة

تم وضع التوصيات التالية وذلك في ضوء نتائج الدراسة:

- حسن اختيار وتعيين القيادات الادارية علي أسس ومعايير فنية وادارية وأخلاقية لكي يكونوا قدوة للمرؤوسين، والعمل علي تطوير القيادات من خلال الدورات التدريبية وذلك لرفع مستويات كفاءة وفعالية القيادة.

- ينبغي علي الإدارة العليا في المستشفيات محل الدراسة توفير مناخ من الحرية والسماح بمشاركة العاملين الإداريين في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والسماح لهم بإبداء وجهات نظرهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار لوضع آليات تساهم في رفع معدلات الاداء.

- الاهتمام بوضع معايير لتقييم الأداء الوظيفي المتميز وإدخالها كجزء من سياسات التطوير المهني في المستشفيات محل الدراسة، مع منح الافراد المتميزين في الاداء مكافآت سواء مادية أو معنوية لتشجيعهم علي الاستمرار وبذل المزيد من الجهد وتحسين معدلات الاداء.

- يجب علي القادة تطوير الأسس المناسبة للقوة التنظيمية من أجل استخدامها بكفاءة وفعالية في التأثير علي وتعزيز الاداء الوظيفي.
- سعي القيادات الادارية لتوفير المقومات والدعائم اللازمة لتحقيق القوة التنظيمية مع مراعاة تطبيق وإرساء مبدأ العدالة والمساواة بين كافة العاملين، خاصة في توزيع أعباء ومهام العمل وفي الاجور والحوافز والترقيات.
- الاهتمام بارتقاء وتطوير المهارات الإدارية للقائمين علي العمل الإداري، مع زيادة الاهتمام بالفئات الأقل خبرة وتشجيعهم بالمستشفيات محل الدراسة لتحقيق التميز في الأداء وإشباع حاجات المرضي وتلبية توقعاتهم.
- ينبغي علي القائمين علي إدارة المستشفيات محل الدراسة إعادة النظر في السياسات والنظم الإدارية لتطوير كافة قطاعاتها وخدماتها ومجالاتها التي من شأنها تعزيز القوة التنظيمية، وذلك لتدعيم قدرتها علي مواجهة التحديات الراهنة وضمان استمرارها علي المدى الطويل.

## 10/ المراجع

### 1/10 المراجع العربية

- تقرير الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق - إدارة الإحصاء "النشرة الإحصائية الإجمالية لجامعة القاهرة للعام الجامعي (2018/2019).
- حسانين، جاد الرب عبد السميع (2013). أثر القوة التنظيمية علي الأمان الوظيفي بالتطبيق علي العاملين بقطاع الأعمال الخاص الصناعي بالمنطقة الغربية بالسعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 3، ص 77-106.

• الحربي، حياة محمد سعد (2021). مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستويات التعليم التنظيمي. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 24، ص607-660.

• الرميدي، بسام سمير (2019). الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية. مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 7، العدد 11، ص484-507.

• الزبيدي، سحر (2017). القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدي عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، ص310-341.

• السلنتي، لمياء السعيد؛ ومنى ابراهيم دكروري؛ وسلوي محمد حسين (2018). أثر المرونة التنظيمية علي الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية علي العاملين بمستشفيات دمياط". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 9، العدد3، ص80-112.

• عبد الودود، نوري ؛ وعمرو محمد علي (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 17، العدد 1، ص147-159.

• عكاشة، أسعد أحمد (2008). أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات Paltel" في فلسطين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.

• الكتاب الإحصائي السنوي "وزارة الصحة والسكان"، (2019 - 2018) .



## 2/10 المراجع الأجنبية

- Boyer, S.& Flake, D.(2016). Leadership And Power Paper, Retrieved 13 May 2020 From : [https://www.academia.edu/26750460/Leadership\\_And\\_Power\\_Paper](https://www.academia.edu/26750460/Leadership_And_Power_Paper).
- Daft, R.(2001). Organization Theory And Design. (4<sup>th</sup> Edition),USA,DPS Associates ,Inc.
- Djouahra, I.& Abdellaoui, I.(2019). The Analysis Of The Impact Of Organizational Power On Employee Productivity At Algerian University Hospitals. Journal Of Economics And Human Development, Vol.10, No.2, pp.164-178.
- Drummond, H. (2000). Introduction To Organizational Behavior", New York, Oxford University Press.
- Finkelstein, S. (1992). Power In Top Management Teams: Dimensions, Measurement, And Validation. The Academy Of Management Journal, Vol.35, No.3, pp.505-538.
- Handgraaf, M., Van Dijk, E., Vermunt, R., Wilke, H. & De Dreu, C. (2008). Less Power Or Powerless? Egocentric Empathy Gaps And The Irony Of Having Little Versus No Power In Social Decision Making. Journal Of Personality And Social Psychology, Vol.95, No.5, pp.1136–1149. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.5.1136>.
- Hassan, A. & Noor, K. (2008). Organizational Justice And Extra-Role Behavior : Examining The Relationship In The Malaysian Cultural Context. IIUM Journal Of Economics And Management, Vol.16, No.2, pp.187-208.
- Hodge, B. &Anthony ,W. (1991). Organization Theory : A Strategic Approach, (4<sup>th</sup> Edition) .Allyn And Bacon.
- Jamaludin, Z. (2009). "Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments: A Regression Analysis". World Journal Of Management, Vol.1, No.1, pp. 49-61.

- Kahya, E. (2007). The Effects Of Job Characteristics And Working Conditions On Job Performance. International Journal Of Industrial Ergonomics, Vol.37, No.3, pp.515-523.
- Klimov, A. (2014). Extra-Role Performance Behavior Of Teachers: The Role Of Identification With The Team, Of Experience And Of The School As An Educational Organization. Economic And Social Changes: Facts, Trends, Forecast, Vol. 6, No.36, pp.253-269.
- Moorhead, G. & Griffin, R. (1995). "Organizational Behavior". Boston, Houghton Mifflin Company.
- Pfeffer, J. (1982). "Organization And Organization Theory". Boston: Pitman Publishing.
- Prajogo, W. (2019). The Relationship Among Emotional Exhaustion , Job Satisfaction , Performance , And Intention To Leave. Advances In Management & Applied Economics, Vol.9, No.1, pp.21-29.
- Robbins, S. (2001). "Organizational Behavior". 9<sup>th</sup> Ed., Prentice –Hall ,Inc.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2000). "Organizational Behavior". John Wiley.
- Thompson, S. & Frank, O. (2000). Model-Based Estimation With Link Tracing Sampling Designs, Component Of Statistics Canada, Catalogue No.12-001-X Business Survey Methods Division, pp.87–98.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. (2000). Perspectives On Models Of Job Performance. International Journal Of Selection And Assessment, Vol.8, No.4, pp.216-226.