

# أثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين

دراسة تطبيقية على عينة من العاملين  
بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية

إعداد

د/ عصام فتحي محمد عبد اللطيف<sup>1</sup> د/ السيد عزت السيد صالح<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> مدرس إدارة الأعمال - الجامعة العمالية - فرع طنطا

<sup>2</sup> مدرس إدارة الأعمال - المعهد العالي للعلوم الإدارية - جنا كليس - البحيرة. قسم إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، كليات بريدة الاهلية 51418- المملكة العربية السعودية.

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة اثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية

وتم تصميم نموذج مقترح للبحث لكي يستخدم كدليل لاختبار اثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصي منه، وتم توجيهها إلى العاملين بالهيئة محل البحث عن طريق المقابلة الشخصية.

ولتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام المنهج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وانتشار مكاتب البريد في عدد كبير من المناطق بمحافظة الاسكندرية بجانب بعد المسافة بين هذه المناطق، فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من 25 مكتب بريد تمثل 25% من إجمالي عدد مكاتب البريد بالمحافظة البالغ 100 مكتب بريد، وقد تم توزيع الاستمارات (400 مفردة) على عدد من اعضاء اللجنة النقابية والعاملين بالهيئة، بشكل يدوى لضمان استلام العينة الاستمارات، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين، كما اوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القوة التنظيمية ( القوة الشرعية- قوة المكافأة- قوة الخبرة- القوة المرجعية) على الاداء الوظيفي للعاملين

الكلمات الافتتاحية: القوة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاداء الوظيفي للعاملين

## ABSTRACT

This research aims at studying the influence of organizational power on the employees' job performance in Egypt Post Authority in Alexandria Governorate.

A proposed model is developed to be used in testing the influence of organizational power on the employees' job performance. A questionnaire is designed and filled in by the employees' in the studied authority through a personal interview.

Analyzing the research primary data, SPSS is used. Because of the large size of the research community and the spread of spaced post offices throughout Alexandria, and the , a stratified random sample is selected from 25 post offices, representing 25% of the total number of post offices in the governorate. Questionnaires (400items) are hand-delivered to a number of the union committee and employees. Results of statistical analysis show a significant statistical effect between organizational power and employees' job performance.

Results also show a statistically significant effect between the dimensions of organizational power (legitimate power - reward power – experience power – reference power ) and the employees' job performance

**Keywords:** Organizational Power, Job Satisfaction, Organizational Commitment, the job performance of employees

## أولاً: المقدمة :

تواجه المنظمات تغيرات سريعة فى العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ناتجة عن ثورة المعلومات والتي أحدثت اثاراً جذرية فى سوق العمل، إذ تسعى المنظمات لرفع قدراتها وتحسين الاداء الوظيفى للعاملين بما ينعكس على تحسين مستوى الخدمات المقدمة، الامر الذي يبرر دور القوة التنظيمية فى الهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية كونها من المظاهر الصحية لمنظمات الاعمال الخدمية، (النعيمى،2022)

خاصة وأن المورد البشرى يعد أهم مورد إنتاجى تمتلكه أى منظمة فهو العنصر القادر على حسن إستغلال الموارد المالية وإختيار التكنولوجيا المناسبة لظروف المنظمة، فجودة اداء العنصر البشرى هى مفتاح نجاح أى منظمة فى تحقيق أهدافها ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد من الاهتمام بالعاملين كأفراد وكجماعات وكتنظيمات، (عباس،2022)

وبالنظر لأهمية المنظمات الخدمية ودورها المهم فى دفع عملية التنمية، تظهر أهمية هذا البحث لما له من دور هام وحيوى، فالقائد او المدير يكون فاعلا عندما يستطيع مواثمة سلوكه القيادي وفق متغيرات المواقف الذى يواجهه، وأن تأثيره يتوقف على نوع ومصدر القوة التى يمارسها للتأثير على العاملين وعلى اتجاهاتهم وسلوكياتهم وقيمهم بما يساهم فى تعزيز مستويات ادائهم الوظيفي وبما ينعكس فى النهاية على تحقيق اهداف المنظمة، وعلى جودة خدماتها المقدمة.

ومن هنا يهدف هذا البحث بإطاره النظري والتطبيقي أن يوضح اثر القوة التنظيمية فى تحسين الاداء الوظيفى للعاملين، إذ تم إختيار الهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية، على إعتبار أنها هيئة تتسم بالكثافة العالية للعمالة وما تلعبه من دور هام وحيوى فى تقديم العديد من الخدمات البريدية والمصرفية، ولتكون ميداناً رائداً لقياس متغيرى البحث والتحقق من فرضياته، حيث تزايد الاهتمام فى السنوات الأخيرة بتطوير القوة التنظيمية فهى تحقق فوائد تعود بالنفع على الفرد والمنظمة على حد سوا

## ثانيا: الإطار النظري للدراسة

### (1) القوة التنظيمية

#### 1/1 مفهوم القوة التنظيمية :

تعددت التعريفات الخاصة التي وصفت القوة التنظيمية وذلك بسبب الاختلاف فى وجهات نظر الكتاب والباحثين، فقد عرف (Alaa Musin,2022) القوة التنظيمية بأنها مجموعة المؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والمنظمات التي من خلالها يمكنهم التأثير على الآخرين بما يحقق التفوق على الآخرين، كما عرف (السليم،2022) القوة التنظيمية بأنه مقدار القوة التي يستطيع بها المديرين التأثير على العاملين عن طريق المنصب الوظيفي والصلاحيات المخولة لهم مع توافر المعلومات والخبرات لإنجاز سير العمل وتحقيق الفعالية العالية من خلال تطبيق انماط القوة الرسمية والمكافأة والإكراه والخبرة والمعلومات والمرجعية، وكذلك عرف (النعيمى،2022) القوة التنظيمية

بأنها القدرة التي يمتلكها فرد أو مجموعة للتأثير في سلوك وإتجاهات وقيم الافراد الاخرين داخل المنظمة

هذا وقد عرف ( الشمري،2022) القوة التنظيمية بأنها مجموعة من المؤهلات والقدرات التي يمتلكها الافراد والمنظمات التي من خلالها يمكنهم التأثير على الاخرين بما يحقق التفوق على الاخرين

كما اشار ( الحربي،2021 ) إلى القوة التنظيمية على انها القدرة على جعل شخص آخر يقوم بالأشياء التي تريدها، وكذلك يشير(حسن،2021) إلى القوة التنظيمية على انها قدرة أو طاقة الافراد والوحدات في التأثير على سلوك الاخرين، وايضاً يشير ( Tiffany Storm,2020) إلى القوة التنظيمية على انها قوة هيكلية أو قوة تشكل القيم والمعتقدات في شخص اخر، والقوة الهيكلية متمثلة في السلطة المرجعية ( وتستند على الطلاقة والثقة) والقوة الشرعية ( وهي السلطة القائمة على الموقف) وقوة الخبراء ( وهي التأثير على المعرفة ) والقوة القسرية ( وهي القدرة على معاقبة الافراد او ايدائهم ) وقوة المكافأة ( هي القدرة على مكافأة النتائج الايجابية )، وكذلك يشير ( عي،2020) إلى القوة التنظيمية على انها هي الادوات والسماوات والتطبيقات التي تتواجد في قيادة المنظمة التي تمكنهم من التأثير على العاملين لكي يقوموا أو يمتنعوا عن إتيان بسلوك معين داخل البناء الاجتماعي المنظمى المرن لتحقيق اهداف المنظمة

هذا بالاضافة إلى تعريف ( مصباح،2019) للقوة التنظيمية على انها مقدار القوة التي يستطيع بها المدير من خلالها التأثير على العاملين وتتشكل عادة من الموقع التنظيمي والصلاحيات المخولة له مع توافر المعلومات والخبرة اللازمة وإقتناع العاملين وتعلقهم به لتحقيق الفعالية العالية في اداء المهام وسير العمل، كما عرف( الرميدي،2019 ) القوة التنظيمية بأنها الطرق والاليات والقدرات التي يستخدمها الفرد لتوجيه الاخرين نحو تحقيق هدف معين،وايضاً عرف ( توفيق،2018) القوة التنظيمية بانها القدرة على ممارسة التأثير في الاخرين في المنظمة بهدف تحديد سلوكهم إلى حد ما يضمن تحقيق اهداف معينة

هذا وقد اشار ( أحمد، 2017) للقوة التنظيمية بأنها هي إمكانية الفرد في التأثير في الاخرين وانها القوة التي تسمح لشخص ما بتنظيم اعمال الاخرين وتتضمن حدوث تغييرات في السلوك، وايضا يشير ( Chimaka Nwankwa,2017) إلى القوة التنظيمية بأنها هي القدرة المحتملة في التأثير على السلوك وتغيير المسار، والتغلب على المقاومة، وجعل العاملين يقوموا بأشياء لا يفعلونها لولا وجود تلك القوة، كما اشار (Robino, et.al,2017) إلى القوة التنظيمية بأنها قدرة طرف في التأثير على سلوك طرف اخر بحيث يتصرف وفقاً لرغباته

اخيراً عرف ( الزبيدي، 2017) القوة التنظيمية بأنها هي إمكانيات ( قدرات ) يمتلكها الفرد قد تكون ضمنية أو ظاهرة يحاول من خلالها التأثير في سلوك الاخرين بهدف تحقيق هدف معين بإستخدام ادوات أو وسائل متعددة مثل ( السلطة، والاكراه، و الاقناع، والخبرة، والمرجعية، والمكافأة) في محيط بيئة العمل، كما عرف (مصطفى،2017) القوة التنظيمية بأنها عبارة عن بعض العناصر

المتوافرة فى المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابى فى العمل أو هى الخصائص التى تعطى المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة. وتساهم فى إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية وكذلك عرف ( Lee Pin Lee,2015 ) القوة التنظيمية بأنها هى القدرة على اقناع شخص ما بفعل شئ ما وتتطوى على علاقة بين شخصين، ويتأثر موقف العاملين بنوع القوة التى اختارها أو اظهرها المدير، كما تتأثر تصورات العاملين ومواقفهم وإنفعالاتهم وسلوكياتهم بطريقة ما حسب نوع القوة التى يستخدمها المدير فى التعامل معهم.

ومن هنا يمكن للباحثان تعريف القوة التنظيمية بأنها قدرة أو طاقة الأفراد والإدارات فى التأثير على سلوك الآخرين.

### 1/2 أهمية القوة التنظيمية

تلعب القوة التنظيمية دورا هاما وحيويا فى المنظمات من حيث استقامة القيادة، وفى شعور العاملين بالامان الوظيفى مما يؤدى إلى تنمية الالتزام التنظيمى والاستغراق الوظيفى للعاملين وزيادة الابتكار والابداع لديهم بما يعكس بالشكل الايجابى على ريادة الاعمال للعاملين وتحسين ادائهم الوظيفى مما يؤدى فى النهاية إلى تعزيز سمعة المنظمة

كما تمثل القوة التنظيمية احد مقومات الادارة الناجحة فى المنظمات حيث يتوقف نجاح تلك الادارة على قدرتها فى تنسيق جهود العاملين لتحقيق اهدافها بكفاءة وبالشكل المطلوب، وهذا لن يتحقق دون قوة تنظيمية توجههم لتحقيق تلك الاهداف، ( الرميدى،2019 )

كما تعد القوة التنظيمية عامل رئيسى فى فهم طرق اداء المنظمات لعملها وتفسير النيات تحقيق اهدافها وكيفية القيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر، ( الزبيدى، 2017 )

وفى النهاية نخلص إلى أن عدم وجود عنصر القوة التنظيمية لا يمكن لأية منظمة معاصرة البقاء والنمو دون الالتفات إلى أهميتها وتأثيرها فى تحقيق فاعلية المنظمة تحديداً وقياساً بوصفها أحد الاختبارات الأساسية للحكم على حسن أداء المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة، (مصطفى،2017)

### 1/3 أهداف القوة التنظيمية

قام الباحثان بتحديد مجموعة من الاهداف الخاصة للقوة التنظيمية بالمنظمات استخلاصا من الدراسات السابقة، وهذه الاهداف هي:-

- تحفيز العاملين ، وتحسين جودة الخدمات المقدمة
- زيادة المرونة وجذب العاملين المتميزين
- زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين
- زيادة الابداع والابتكار للعاملين
- استدامة المزايا التنافسية
- زيادة مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات

#### 1/4 أبعاد القوة التنظيمية:

أجمعت الدراسات والأبحاث السابقة من دراسة ( Alaa Muhsin,2022)، ودراسة (السيد،2022 ودراسة (السليم،2022)، ودراسة (عباس،2022)، ودراسة (الحري،2021)، ودراسة ( Alsayah,A.2021 )، ودراسة ( TiffanyStorm,2020)، ودراسة (محمد،2020)، ودراسة (الريمى،2019)، ودراسة ( Mahbobkhan, F. 2019 )، ودراسة (chimaka,2017)، ودراسة (الزبيدى،2017)، ودراسة ( احمد،2017 )، على أن أبعاد القوة التنظيمية تتمثل فى:-

#### ☒ القوة الرسمية او الشرعية Legitimate Power:

يطلق عليها قوة المنصب أو المركز الوظيفى أو القوة الرسمية وهى الامكانية المكتسبة من شرعية الموقع الوظيفى، فبحكم المنصب الوظيفي الذى يشغله الرئيس لديه الحق فى اصدار الاوامر والتعليمات للمرؤوسين لتنفيذ الاعمال المسندة إليهم وامتثالهم لأوامره

#### ☒ قوة المكافاة Reward Power

ويطلق عليها قوة الاثابة وهى قدرة الفرد على التأثير فى الاخرين من خلال إعطائهم اشياء ذات قيمة مادية او معنوية بالنسبة لهم تسهل نيل وتحقيق النتائج المرجوة والمطلوبة من العاملين، ومن خلالها يتم التحكم بسلوك العاملين لرغبتهم فى الحصول على المكافاة، وأن هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وامتثاله للأوامر سيعود عليه بمكافاة مادية أو معنوية وتعتبر قوة المكافاة هي احدى انواع القوة التنظيمية التي يستخدمها المديرين للاحتفاظ وجذب العاملين المناسبين، وكذلك تشجيعهم لتحسين ادائهم من خلال التحفيز والامتثال لتشريعات وقواعد العمل، وتشمل المكافآت كل من الانظمة والبرامج والممارسات التي تؤثر على تصرفات العاملين، وقد تكون هذه المكافآت نقدية أو غير نقدية ( R.Maima et al,2018 )

#### ☒ قوة الخبرة Expert Power

هى المعرفة الحقيقية والمعلومات والمهارات التي يمتلكها الرئيس فى مجالات العمل والتي من خلالها يستجيب له العاملين لأنه يمتلك الكفاءة الخاصة واثبتت الدراسات أن الزيادة الفعالة فى استخدام قوة المعلومات من قبل الادارة والمديرين تؤدي إلى زيادة انتاجية العاملين، ( Nasser Al Harrasi,2020 )

#### ☒ القوة المرجعية Refent Power

يطلق عليها قوة الاقتداء او الثقة او قوة الشخصية او قوة الجاذبية، وهى المقومات والخصائص التي يمتلكها الفرد وتكون محببة من الاخرين وهى تتضمن الاعجاب الذى يبديه شخص بشخص اخر، فيعدل ويغير من سلوكه وإتجاهاته لانه يرغب أن يكون مثل ذلك الرئيس مثل التواضع والامانة والشجاعة والسيرة الحسنة والسمعة الطيبة

وسوف تركز هذه الدراسة على الابعاد الاربعة التالية وهى القوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة المرجعية لما لها من تماس وتأثير مباشر على العاملين ومشاكلهم التى تواجههم اثناء العمل بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الإسكندرية.

## ( 2 ) الاداء الوظيفي للعاملين

يعد الاداء الوظيفي للعاملين مؤشرا يعكس مدى كفاءة وفعالية المنظمة فى استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل المنظمات، (حسين، 2011)  
خاصة وأن المورد البشرى يعد محور اساسى من محاور العملية الانتاجية، فهو الاعم والضروري، وهو المحدد الحقيقي لها، وعلى المنظمة فهم مدركات الفرد وتوافقه مع مختلف التعليمات، وتوافقها مع ميوله ودوافعه الذاتية، مع توفير محددات دوافع العمل التى تتحدد برغبته والتى تتأثر بظروف العمل المادية والمالية والمعنوية، وكذا العوامل الانسانية (الجودة، 2019)

### 2/1 مفهوم الاداء الوظيفي للعاملين

يعد مفهوم الاداء الوظيفي للعاملين من اكثر المفاهيم التى شغلت إهتمام الباحثين والاداريين على حد سواء، إذ تناولت دراسات عديدة الاداء بمفهوم نتيجة العمل أو اداء العمل وفى الواقع، أن مفهوم الاداء الوظيفي للعاملين اكثر إتساعاً ولا يقتصر على نتائج العمل فقط، بل يشمل كيفية إجراء العمل، ولذلك، يصبح الاداء الوظيفي للعاملين هو محصلة العمل الذى يقوم به العاملین والذى له علاقة قوية بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق رضا العملاء والإدارة، وهى تتعلق بما انجز، وكيف انجز (Angine,2020)

وقد تعددت التعريفات الخاصة بتعريف الاداء الوظيفي للعاملين، فقد عرف (عبيد واخرون، 2022) الاداء الوظيفي بأنه محصلة تفاعل قدرات ودوافع الموظف مع إمكانيات وقدرات المنظمة ومواردها وهو يمثل مستوى مساهمة الموظف فى تحقيق اداء المنظمة وتحقيق اهدافها، كذلك عرف ( سالم، 2022) الاداء الوظيفي للعاملين بأنه قدرة الفرد ورغبته فى تنفيذ الانشطة المتعلقة بوظيفته فى الوقت المحدد وبطريقة محددة، وايضا عرف ( جبار، 2019) الاداء الوظيفي على انه دالة للقدرة والمهارات والجهد الفردي فى موقف معين

هذا وقد اشار ( عبد الودود وآخرون، 2021) لاداء الوظيفي بأنه مجموعة من المهام والانشطة والإجراءات التى تهدف لإستغلال الموارد بشكل امثل وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، كما اشار ( خليل، 2021) لاداء الوظيفي للعاملين بأنه هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتوقف على عدة عوامل كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي

كما عرف ( جعفر، 2021) الاداء الوظيفي للعاملين بأنه هو إقناع الفرد التام وقبوله لاهداف المنظمة التى يعمل فيها ورغبته فى بذل اكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت

ظروف عمل أفضل فى منظمة اخرى، كذلك عرف (ابو حيمد، 2020) الاداء الوظيفى بأنه اثر جهود الفرد فى تحقيق المهام المكونة لوظيفته  
وايضا عرف ( الرميدي،2020) بالاداء الوظيفى انه الجهد البدنى والذهنى الذى يقوم به الفرد داخل المنظمة لاداء كل مايكلف به من واجبات ومهام وذلك لتحقيق اهداف المنظمة واهدافه الشخصية، وايضاً عرف ( Oh & Jang,2020) الاداء الوظيفى بأنه عملية سلوكية يتم من خلالها تحديد سلوك العاملين ومدى اسهامهم فى إنجاز الاعمال المنوطة بهم فى ضوء الاجراءات وطريقة الاشراف والتسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة وكذلك على الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم اثناء العمل  
هذا بالاضافة إلى تعريف ( السلنتى،2018) للاداء الوظيفى للعاملين على انه كافة الجهود التى يقوم بها العاملين لاداء وظيفتهم المكلفين بها وتحقيق اهدافها فى ضوء قواعد العمل التنظيمية التى تتضمن الانضباط فى العمل والعمل بكفاءة والعلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين، والولاء التنظيمى، وخدمة العملاء، كما عرف ( العزب، 2018) الاداء الوظيفى للعاملين بأنه هو سلوك وظيفى وهاذف يتمثل فى إنجاز الفرد المهام المكلف بها، علاوة على إنضباطه فى العمل وعلاقاته برؤسائه وزملائه، وخدمة الجمهور المتعامل معه وولائه الوظيفى .

وايضا عرف ( Chimaka Nwankwa,2017) الاداء الوظيفى للعاملين على انه التفاعل بين الاداء الفردى والتحفيز، وكذلك عرف (عبد العليم،2017) الاداء الوظيفى للعاملين بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يشمل القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء، واخيرا عرف (تمام،2017) الاداء الوظيفى بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يشمل القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء .

ويمكن للباحثان تعريف الاداء الوظيفى بأنه الجهد الذى يبذله العاملين في المنظمة لإتمام المهام الوظيفية الموكلة اليه بكفاءة وفعالية لتحقيق الاهداف التنظيمية .

## 2/2 اهمية الاداء الوظيفى للعاملين

يعبر مستوى الاداء الوظيفى للعاملين عن مدى نجاح أى منظمة فى بيئة العمل أو فشلها، كما أن مستوى اداء العاملين يساعد فى تقييم وضع المنظمة فى بيئة العمل مقارنة بمنافسيها، بجانب التعرف على فرص النمو والتطور فى الوقت الحالى وفى المستقبل، ومدى كفاءة الخطط والاستراتيجيات والاهداف المطلوبة، كما يساهم مستوى اداء العاملين فى الحكم على كفاءة القائمين على تنفيذ أهداف المنظمة، ومستوى الانتاجية، ومدى الفاعلية التنظيمية، ( درويش،2018)

كما ان الاداء الوظيفى للعاملين يساهم فى تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والقدرات والمعارف لدى العاملين وتخفيض التكاليف وترشيد النفقات، ورفع مستوى الجودة من مدخلات ومخرجات العملية الانتاجية وإيجاد نظم ترقيات ومكافآت واجور وحوافز وتحقيق اهداف المنظمة ومدى اشباع حاجات الفرد واهدافه( سالم،2023)

هذا بالإضافة إلى ان الاداء الوظيفي للعاملين يساهم فى بقاء المنظمة واستمراريتها فى السوق، وفى تحديد مدى استغلال المنظمة لإمكاناتها ومواردها بشكل جيد لان الاداء الوظيفي للعاملين هو محصلة لتلك القدرات، وفى الاهتمام اكثر بمهارات وقدرات ومعارف وخبرات الافراد لاستغلالها وتوظيفها بالمنظمة (خليل،2014)

### 2/3 عناصر الاداء الوظيفي

يتكون من مجموعة من العناصر يمكن ذكرها فى الاتي ( طارق،2019)

#### ☒ **كفاءة الموظف:**

وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع ومعرفي ومتطلبات الوظيفة بما فى ذلك المهارات المهنية والخلفية العامة للوظيفة، والمجالات المتعلقة بها، بالإضافة إلى المثابرة والتفانى والجدية فى العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل فى الوقت المحدد ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه

#### ☒ **متطلبات الوظيفة:**

وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز، بالإضافة إلى نوعية العمل الكامن فى الوظيفة، التى تتطلب الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفنى، والقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل لتجنب الاخطاء وكذلك العمل، الذى يقع على عاتق الوظيفة الذى بشكل كمية العمل المنجز فى الظروف العادية، وسرعة إنجازه

#### ☒ **بيئة التنظيم:**

تتكون من عوامل داخلية وخارجية ومن العوامل الداخلية التى تؤثر فى الاداء الفعال للموظف، اهداف التنظيم، وهيكله، والاجراءات المستخدمة فيه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي، وهى العوامل الخارجية التى تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

### 2/4العوامل المؤثرة فى الاداء الوظيفي للعاملين

فقد اختلف الكتاب والباحثين فى وضع تحديد دقيق للعوامل المؤثرة فى الاداء الوظيفي للعاملين، فقد حدد ( Herman Sjahruddin,2023 ) عنصران مهمان لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين هما كفاءة العاملين وتحليل مكان العمل، اما ( Mulyat,2023 ) فقد حدد العوامل المؤثرة فى تحسين الاداء الوظيفي للعاملين فى جودة الموارد البشرية وتقييم الاداء والحوافز بكافة اشكاله

كذلك حدد ( Ni Wayan Mujiat, 2022 ) العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي للعاملين العفى التعويضات ( من اجور وحوافز ومكافآت ) وبيئة العمل ودوافع العمل،

وايضا حدد ( Abdullah Ahamed,2022 ) العوامل المؤثرة فى الاداء الوظيفي للعاملين فى العوامل الادارية وهى تلك التى تخضع لسيطرة المدير وتتعلق بموقف المدير تجاه العاملين ومعرفة بهم، والتواصل معهم بشأن أهداف المنظمة واستراتيجياتها والوقت الذى يقضيه فى التقييمات الشخصية للعاملين

والانتباه لتقدير العاملين، وكذلك **العوامل التنظيمية** من مرونة العمل وفرص التطور المهني والبيئة المادية للعمل، وايضاً **العوامل المرتبطة بالعاملين** والتي تتمثل فى دافعيتهم للعمل وشعورهم بالمسئولية  
كما حدد (سالم،2022) العوامل المؤثرة فى الاداء الوظيفي ( تحسين مهارات وخبرات العاملين- بيئة عمل مناسبة لانجاز المهام بطريقة تعزز المنظمة- الرضا الوظيفي للعاملين- الاهداف المحددة- المشاركة مع الادارة فى اتخاذ القرارات )

بالإضافة إلى ذلك فقد حدد ( عبد المقصود،2021) العوامل تؤثر على الاداء الوظيفي للعاملين إلى **عوامل داخلية ( الفرد ذاته):** وتشمل الرغبة والقدرة والفروق الفردية والحالة السيكولوجية، و**عوامل خارجية (المنظمة):** وتشمل مدى فهم الرؤية والرسالة والسياسات والاجراءات داخل المنظمة والتحفيز وسياسة التدريب واسلوب نمط الادارة وبيئة العمل واختيار وصيانة العاملين، كما حدد (جبار،2021) العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي ( الهيكل التنظيمي- انظمة العمل واجراءاته- الاشراف- الاتصالات- اسلوب ونمط القيادة- بيئة العمل- الظروف المادية من حوافز مالية ومعنوية ورواتب واجور- التدريب والتطوير- فهم الدور وادراكه " المهمة " - قدرات الفرد وخبراته المتراكمة)

واخيرا حدد (تمام،2017) **بعض العوامل التي تؤثر ايجاباً على مستوى أداء العاملين في المنظمات منها:** التدريب، وتحسين المناخ المادي للعمل، وتحقيق التعاون، ومحل الإقامة، والانغماس الوظيفي، و**بعض العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين**، ومنها غياب الأهداف المحددة، وعدم المشاركة في الإدارة، واختلاف مستويات الأداء، ومشكلات الرضا الوظيفي، والتسيب الإداري، ومشكلات التطوير التنظيمي، ومشكلات البيئة المادية، وضعف نطاق الإشراف، وضعف نظم الحوافز.

### 2/5 معوقات الاداء الوظيفي للعاملين

حدد ( جاد الرب،2009) مجموعة من الاسباب التي تؤثر في الاداء الوظيفي للعاملين نلخص اهمها فيمايلي:

- ضعف الاختيار والتعيين فى الوظائف
- عدم تلبية حاجات ورغبات الموظفين
- عدم صحية ظروف العمل
- المشاكل المالية والاضطرابات العاطفية وعدم الثقة فى النفس
- مشكلة التدريب وإعادة التدريب
- مشكلة انخفاض الاجور والحوافز
- عدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب

### **(3) مضمون القوة التنظيمية وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين:**

تعتمد المنظمات فى تطوير ادائها بشكل كبير على الموارد البشرية الكفؤة والفعالة من أجل تحقيق اهدافها التنظيمية، وحتى تستطيع المنظمات الحفاظ على مواردها البشرية بشكل صحيح يجب على المديرين استخدام القوة التنظيمية بشكل صحيح، ( Chimaka Nwankwa,2017)

خاصة وأن القوة التنظيمية تعتبر من احد العناصر الهامة والمؤثرة فى نجاح المنظمات نظراً لأن القوة تشير إلى تأثير الفرد فى الآخرين بغرض تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يجب أن تقترن الإدارة الناجحة بالقوة التنظيمية، وعندما يكون هذا التأثير إيجابى فإن ذلك يعزز من الاتجاهات الإيجابية للعاملين لإنجاز أهدافهم بكفاءة وفعالية، وزيادة ارتباطهم بالمنظمة، (الرميدى، 2017)

ولضمان نجاح المنظمات أيضاً ينبغي أن تتوافق وتتكامل أهداف وقيم ورغبات العاملين مع المنظمة، فهذا يساهم فى تعزيز مستويات الولاء والانتماء لدى العاملين للمنظمة مما يعزز من مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، (عباس، 2022)

بمعنى ان لى يتحقق الاداء المتميز للعاملين يجب تتمتع إدارة المنظمة بالقوة التنظيمية مما يؤثر بدوره على حث وتحفيز العاملين مع بذل المزيد من الجهد وذلك لتحسين مستويات ادائهم الوظيفي وتحقيق النجاح التنظيمي، وهذا لن يتحقق الا إذا امتلك المدير قوة التنظيمية بالمنظمة تساعده على القيام بمهامه ومسئولياته من قوة شرعية تمكنه من التأثير على سلوكيات العاملين - ومن قوة المكافأة سواء النقدية او غير النقدية وعدالتها فى التوزيع من اجور وحوافز مناسبة، ومن وجود تكافؤ فرص التقدم والترقية والتدريب لصقل الامكانيات وتنمية المهارات - ومن قوة الخبرة والمعلومات التي يمتلكها المدير ويتحكم بها والتي يتشارك بها مع العاملين اثناء التنفيذ، وكذلك مشاركته للعاملين فى اتخاذ القرارات داخل مكان العمل- ومن قوة المقومات والخصائص التي يمتلكها المدير والتي تكون محل إعجاب العاملين بالشكل الذى يغيروا به اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه العمل، كل هذا سيسمح بالتأثير الإيجابي على الطاقات الكامنة داخل العاملين وتحقيق شعور الرضا الوظيفي لديهم مع رفع روحهم المعنوية ورغبتهم بالاستمرار فى المنظمة دون غيرها، ومن ثم ينعكس هذا إيجاباً على زيادة استغراقهم والتزامهم التنظيمي وعلى تحسين مستويات ادائهم الوظيفي

### ثالثاً: الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة عاملاً مساعداً لتبرير مشكلة الدراسة نظرياً، وصياغة أهدافها وفروضها وسوف يقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة التي تناولت المتغير الأول للدراسة والمتمثل في القوة التنظيمية، من خلال التعرف علي الدراسات السابقة "العربية والأجنبية" المرتبطة بهذا المتغير الأول، أما المتغير الثاني وهو الاداء الوظيفي للعاملين، سوف يعرض الباحث أيضاً أهم الدراسات التي تناولت الاداء الوظيفي للعاملين باللغة العربية والأجنبية، وكذلك يقوم الباحث بإلقاء الضوء على الدراسات التي ربطت بين المتغيرين باللغة العربية والأجنبية، وأخيراً يقوم الباحث بتحليل نتائج الدراسات السابقة للوصول إلي النتائج العامة لتلك الدراسات حتى يستنتى للباحثان تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية يمكن تصنيف هذه الدراسات كما يلي:

### أ-دراسات سابقة تناولت القوة التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات القوة التنظيمية، حيث هدفت دراسة ( Mengjun Huo,2023 ) إلى استكشاف العلاقة بين قوة المديرين والاداء الابتكاري للمديرين، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين قوة المديرين والاداء الابتكاري المؤسسي، كما هدفت دراسة (السيد،2022) إلى تحديد الدور الذي تلعبه القوة التنظيمية بأبعادها الاربعة الرسمية، وقوة الخبرة، وقوة المكافأة، وقوة المرجعية) في استقامة القيادة بأبعادها الستة ( الشجاعة، الزهد، الحكمة، العدالة، الانسانية، المصادقية) في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من ابعاد القوة التنظيمية وجميع ابعاد استقامة القيادة، بالإضافة إلى وجود تأثير دال إحصائيا لمتغير القوة التنظيمية في استقامة القيادة

وايضاً دراسة ( النعيمي،2022) التي هدفت إلى التعرف على مصادر القوة التنظيمية ومدى تأثيرها في تعزيز السمعة التنظيمية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لابعاد القوة التنظيمية في السمعة التنظيمية لدى المنظمة محل الدراسة، كما سعت دراسة ( السليم،2022) إلى تحديد درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة لأبعاد القوة التنظيمية المتمثلة في الجوانب الرسمية، المرجعية، المكافأة، الإكراه، المعلومات، الخبرة من وجهة نظر عينة من موظفاتهن، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لتحديد درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية تبعاً لمتغير (التخصص، سنوات الخبرة)، وأظهرت النتائج: أن درجة تطبيق أبعاد القوة التنظيمية في عمومها جاءت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة، فجاءت القوة الرسمية في المرتبة الأولى، أما القوة المرجعية فكانت في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق القوة التنظيمية ترجع لاختلاف سنوات الخدمة وذلك فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدي (المرجعية والإكراه).وأشارت إلى أن المتطلبات التنظيمية والشخصية لتطبيق القوة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة.

وكذلك سعت دراسة ( Andrew Creed,2021) إلى تقديم إطار تفسيري دقيق يساعد المديرين في تجنب سوء استخدام القوة في المواقف الاجتماعية والتنظيمية، وتوصلت إلى أن استخدام التكنولوجيا والمعلومات والوعي الذاتي والعلاقة بالأخرين والمال تؤدي إلى تحسين القرارات والاجراءات بالمنظمة لتحقيق الاهداف وإدارة التغيير والمقاومة من اجل المكاسب الشخصية والتفاوض على العقود وتعزيز المصالح الشخصية وتنسيق الثواب والعقاب بالمنظمة، كما هدفت دراسة (الشمري،2021) إلى التعرف على ديناميكية القوة التنظيمية في رؤساء الاقسام والضباط الاداريين والفنيين على النجاح الاستراتيجي لمستوى مديرية مرة محافظة كربلاء، وظهرت هذه الدراسة أن الادارة في مديرية مرور كربلاء لديها قوة تنظيمية للاستفادة من القوة التنظيمية المتاحة لهم بالمديرية وانهم يوظفونها بشكل سليم، وايضاً سعت دراسة ( حسن وآخرون،2021) إلى الكشف عن مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الاكاديمية بجامعة تبوك والكشف عن مستوى الابداع المؤسسي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن

القيادات الاكاديمية بجامعة تبوك تمارس مصادر القوة التنظيمية بدرجة كبيرة، كما كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين مصادر القوة التنظيمية ككل وبين مستوى الابداع المؤسسي ككل هذا بالإضافة إلى دراسة (الحربى، 2021) التي هدفت إلى تحديد درجة تطبيق القيادات فى إدارات جامعة أم القرى لمصادر القوة التنظيمية (الرسمية، والإكراه، والمكافأة، والمرجعية، والخبرة، والمعلومات) ودرجة توافر مستويات التعلم التنظيمي (الفردى، والجماعى، المنظمى) من وجهة نظر عينة من الموظفين بإدارات جامعة أم القرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادات لمصادر القوة التنظيمية جميعها كانت متوسطة، كما أن هناك ارتباط إيجابى ذو دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية ومستويات التعلم الثلاثة، كما هدفت (محمد، 2020) إلى معرفة دور القوة التنظيمية فى التغيير التنظيمى للمنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمى للمنشآت الفندقية بمحافظة القاهرة من وجهة نظر العاملين، وايضا هدفت دراسة ( Diouahra & Abdullaowi, 2019) إلى التعرف على تأثير مصادر القوة التنظيمية المتمثلة فى ( قوة المكافأة، قوة الاكراه، القوة الرسمية، القوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة) على تعزيز إنتاجية العاملين بالمستشفيات الجامعية الجزائرية، كما اظهرت النتائج إلى أن ( القوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات، قوة المكافأة) ترتبط ارتباطاً موجباً بالسلوك الانتاجى والقدرة الانتاجية، فى حين لم يكن ( القوة الرسمية، وقوة الاكراه) أى تأثير معنوى على الانتاجية

وقد سعت دراسة (مصباح، 2019) إلى التعرف على اثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمى من وجهة نظر الموظفين الاداريين فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين القوة التنظيمية وتعزيز التطوير التنظيمى فى الجامعات الفلسطينية، وان القوة التنظيمية تؤثر بكامل ابعادها ( القوة الرسمية- قوة المعلومات -قوة الارتباط - قوة الخبرة- قوة المرجعية) فى تعزيز التطوير التنظيمى، وكذلك سعت دراسة ( الريمى، 2019) إلى التعرف على الدور الوسيط للتمائل التنظيمى فى العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية فى شركات السياحة المصرية، وتوصلت إلى أن التماثل التنظيمى يلعب دوراً وسيطاً هاماً فى تعزيز العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية فى شركات السياحة المصرية.

كما اوضحت دراسة ( توفيق، 2018) طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والابداع الادارى لمديرى المدارس الحكومية فى المحافظات الجنوبية بفلسطين، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القوة التنظيمية والابداع الادارى لمديرى المدارس الحكومية فى المحافظات الجنوبية بفلسطين، وايضاً اوضحت دراسة ( سارة، 2018) طبيعة العلاقة بين ابعاد القوة التنظيمية و(القوة الشرعية- قوة المكافأة- قوة الخبرة- قوة الاعجاب- قوة الاكراه) واثرها على الالتزام التنظيمى، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القوة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمى للعاملين هذا بالإضافة إلى دراسة ( الزبىدى، 2017) التي هدفت إلى التعرف على دور القوة التنظيمية إلى حد ما فى عملية التوافق المهني لدى عينة من موارد ومسئولى ( الاقسام والشعب والوحدات الادارية) فى بعض كليات جامعة القادسية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية

والتواصل المهني، فضلا عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي للقوة التنظيمية والتوافق المهني في الكليات محل الدراسة، كما هدفت دراسة (احمد، 2017) إلى التعرف على القوة التنظيمية لمعلمات رياض الاطفال، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن معلمات رياض الاطفال لديهن قوة تنظيمية ، كما انه لا يوجد فروق بين المعلمات في القوة التنظيمية تبعاً لسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية. واخيرا هدفت دراسة (نجم، 2010) إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية، كما تهدف إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على القوة التنظيمية بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية عند معنوية 0.01، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التأثير المثالي والدافعية كمتغيرات مستقلة على القوة التنظيمية كمتغير تابع عند معنوية 0.01

#### ب- دراسات سابقة تناولت الاداء الوظيفي للعاملين

وبغرض التعرف على الجوانب المختلفة لزيادة وتحسين الاداء الوظيفي للعاملين ، تناول الباحثان عدد من الدراسات التي تناولت إنتاجية العاملين، فقد سعت دراسة (كامل، 2023) إلى التعرف على اثر التعلم التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر ايجابي معنوي للتعلم التنظيمي كمتغير مستقل بابعاده الاربعة ( اكتساب المعلومات- توزيع المعلومات- تفسير المعلومات- الذاكرة التنظيمية) على الاداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع في القطاع محل الدراسة، كما سعت دراسة (المتولى، 2022) إلى التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لابعاد العمل اللائق ( توافر فرص العمل والارباح الكافية، توافر الاستقرار والامن في العمل، توافر تكافؤ الفرص والمعاملة في العمل، توافر الحماية الاجتماعية، توافر بيئة العمل الامنة، توافر وقت العمل اللائق والتوازن بين العمل والاسرة والحياة الشخصية، توافر الحوار الاجتماعي وتمثيل اصحاب العمل والعمال) على تحقيق التنمية المستدامة بتوسيط تحسين اداء العاملين، وتوصلت هذه الدراسة تحقيق التنمية المستدامة بتوسيط تحسين اداء العاملين، وتوصلت هذه الدراسة الى وجود تأثير معنوي مباشر لابعاد العمل اللائق على تحسين اداء العاملين، وكذلك وجود تأثير معنوي مباشر لابعاد العمل اللائق على تحقيق التنمية المستدامة، وايضا دراسة ( على، 2022) التي سعت إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء الوظيفي للعاملين في بيئة جديدة وهي شركة سيرتال للاتصالات، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاداء الوظيفي

هذا بالاضافة إلى دراسة (جبار، 2021) التي هدفت إلى بيان أثر القيادة الخادمة على الاداء الوظيفي للعام على عينة من العاملين بالمدارس الاهلية الثانوية في محافظة بابل، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين تأثير القيادة على الاداء الوظيفي للعاملين، كما هدفت (الشربيني، 2020) التعرف على تأثير القيادة الخيرة، بأبعادها المختلفة (التحسس الأخلاقي، الاستغراق الإيجابي، العمق الروحي) على أبعاد الأداء الوظيفي (الانضباط، إنجاز المهام، علاقات العمل) وذلك بالتطبيق على

العاملين بهيئة ميناء دمياط، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخيرة على الانضباط، إنجاز المهام، علاقات العمل في هيئة ميناء دمياط، وايضاً هدفت دراسة ( ابو القمصان ،2020) إلى معرفة اثر اليقظة في مكان الاداء الوظيفي، واطهرت النتائج وجود تأثير معنوي لليقظة في مكان العمل (الانشغال بمواجهة الفشل، الالتزام بالمرونة، الرجوع لذوى الخبرة) على الاداء الوظيفي، وكذلك اظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين اراء العاملين تجاه اليقظة في مكان العمل وفقاً لبعض خصائصهم الديموجرافية، وايضاً هدفت دراسة (ابو حيمد،2020) إلى التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين بشركة نسما القابضة بجدة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اراء العاملين والحوافز المادية والمعنوية بالشركة محل الدراسة، وكذلك هدفت دراسة ( احمد،2018) إلى دراسة اثر العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل، وتوصلت هذا الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل مقسمة إلى عوامل مؤثرة في معرفة العمال وفي قدرة العمال وفي رغبة العمال بالعمل، واخيراً دراسة (تمام،2017) التي هدفت إلى التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل. وتوصلت إلى التعرف على مفهوم واهمية وابعاد ومعوقات الاداء الوظيفي للعاملين

#### جـ - دراسات تناولت اثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين :

لتحليل الأثر بين متغيرات الدراسة المختلفة تناول الباحثان عدد من الدراسات التي استهدفت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

هدفت دراسة (عباس، 2022) إلى تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية وابعادها ( القوة الرسمية، قوة الخبرة، القوة المرجعية) والاداء الوظيفي للعاملين في مستشفيات جامعة القاهرة وابعاده ( سلوكيات الدور الاساسي، سلوكيات الدور الاضافي )، وتوصلت هذه العلاقة إلى وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية على ابعاد الاداء الوظيفي، كما تؤثر القوة التنظيمية على ابعاد الاداء الوظيفي في المستشفيات محل الدراسة، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في مجال التطبيق حيث ركزت الدراسة الحالية على التعرف على اثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للبريد، كما ركزت الدراسة الحالية على الاداء الوظيفي للعاملين ككل ( من حيث قدرتهم على التواصل الجيد- قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل- الجودة والدقة والمهارة - القدرة على تحقيق الاهداف (الموضوعة)

كما هدفت دراسة ( Alaa Muhsin,2022) إلى التعرف على تأثير القوة التنظيمية على تحقيق ريادة الاعمال لمنظمات الاعمال في وزارة التربية العراقية، وتوصلت هذه الدراسة إلى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية وريادة الاعمال

وايضا دراسة (Nasser Al Harrasi,2020) إلى تقييم العلاقة بين قوة معلومات القائد وإنتاجية العاملين في المنظمات الحكومية بمسقط، واطهرت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين قوة المعلومات وإنتاجية العاملين بالمنظمات الحكومية بمسقط، وكذلك دراسة ( Tiffany Storm,2020) التي

هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الايجابية والقوة الايجابية فى زيادة اداء العاملين فى سياق الشركات الغيرة باستخدام القيادة الحقيقية وقوة العلاقة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القوة الايجابية فى زيادة اداء العاملين.

هذا بالاضافة إلى دراسة ( Mahbobkhah, F. 2019 ) التى هدفت إلى التعرف على تأثير قوة المديرين على ريادة الاعمال للموظفين فى المكاتب العامة باستخدام خمسة ابعاد للقوة (قسرى، خبير، شرعى، مرجعى، ومكافأة) لتقديم اقتراحات بناءة لتحسين الوضع من خلال تحديد الصلاحيات التى تؤثر على ريادة الاعمال للموظفين، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن قوة المكافأة وقوة الاحالة وقوة الخبرة وقوة الشرعية كان لها تأثير إيجابى وهام على ريادة الاعمال للموظفين

وايضا دراسة ( R.Maima et al,2018 ) التى سعت لى تحديد تأثير قوة المكافأة واداء العاملين وتوصلت هذه الدراسة إلى أن قوة المكافأة النقدية لها تأثير على اداء الموظف، كما سعت دراسة (Chimaka Nwankwa,2017) إلى التعرف على تأثير القوة التنظيمية على الاداء الوظيفى للعاملين بالجامعات فى جنوب شرق نيجيريا، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تأثير القوة التنظيمية والاداء الوظيفى للعاملين، كما توصلت إلى أن تأثير قوة السلطة والخبرة والشرعية لها تأثير كبير على اداء الموظف

وايضاً دراسة ( Lee Pin Lee,2015 ) التى سعت إلى فحص انواع القوة المستخدمة من قبل المديرين على الرضا الوظيفى للعاملين، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن قوة المكافأة والخبرة والمرجعية لها تأثير إيجابى على الرضا الوظيفى للعاملين بما ينعكس على زيادة ادائهم الوظيفى، وان كل من القوة الشرعية والقسرية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفى للعاملين ومن ثم على ادائهم الوظيفى واخيراً دراسة ( عودة،2015 ) التى سعت إلى التعرف على اثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين فى مصانع الاسمنت الاردنية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها الست ( قوة المكافأة، قوة العقاب، القوة الشرعية، القوة المرجعية، قوة المعلومات على اداء وابداع العاملين بعناصره ( السلوك الابداعى، والقوة الابداعية) فى مصانع الاسمنت الاردنية

• وما سبق يمكن للباحثان إستخلاص النقاط التالية التى سوف يتميز بها هذا البحث عن الدراسات السابقة :

1. تناولت معظم الدراسات السابقة القوة التنظيمية كمتغير مستقل، فى حين البعض الاخر تناول القوة التنظيمية كمتغير وسيط، وفى الدراسة الحالية يتم تناول القوة التنظيمية كمتغير مستقل
2. تناولت معظم الدراسات السابقة التى ركزت على الاداء الوظيفى للعاملين كمتغير تابع، كما تناولته الدراسة الحالية كمتغير تابع
3. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على ان ابعاد القوة التنظيمية فى ( القوة الرسمية والمكافأة والإكراه والخبرة والمعلومات والمرجعية )
4. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى تحديد ابعاد الاداء الوظيفى للعاملين والتي انحصرت اغلبها فى الكفاءة والفعالية والقدرة، فى حين ركزت الدراسة الحالية على اداء

العاملين ككل فى الهيئة العامة للبريد من حيث قدرتهم على التواصل الجيد - وقدرتهم على حل المشكلات التى تواجههم فى العمل- الجودة والدقة والمهارة - القدرة على تحقيق الاهداف (الموضوعة)

5. كما يحاول هذا البحث الإستفادة من التراث الفكرى للدراسات السابقة فى التعرف على ما يمكن أن يسهم به القوة التنظيمية فى تحسين الاداء الوظيفى للعاملين محل الدراسة.

**وعليه فإن الفجوة البحثية** التى ستستند إليها الدراسة الحالية تتمثل فى عدم سعى أى دراسة من الدراسات السابقة إلى فحص اثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفى للعاملين بالهيئة العامة للبريد، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً فى الدراسات السابقة وهو ماسوف تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه. خاصة وأن الباحثان يرى أن القوة التنظيمية أحد أهم المواضيع الجديرة بالبحث والدراسة والتى يجب الاهتمام بها فى مختلف المنظمات، لاسيما المنظمات الخدمية بإعتباره القوى الفاعلة للتأثير على الموارد البشرية العاملة وتوحيد جهودهم لتحقيق عمل هادف ومشارك، كما انها القوى الدافعة للعاملين لزيادة وتحسين ادائهم الوظيفى بالكفاءة والجودة المطلوبة.

#### رابعاً: مشكلة البحث

أن المنافسة والتطور التكني والعلمى فرض على المنظمات الخدمية تطوير القدرات القيادية لمديريها، إذ أن اداء المنظمة له صلة وثيقة بنمط القيادة التى يمارس من خلالها التأثير على الاخرين، فالقائد والقيادة هى الاساس فى كيفية اداء المنظمات لاعمالها وفى تقديم خدماتها لعملائها بالكفاءة والجودة المطلوبة، وبالنظر إلى الهيئة العامة للبريد نجد أنها امام تحديات تنافسية بالغة القسوة تجبرها على السعى نحو امتلاك قوة تنظيمية للمديرين بالهيئة كأداة تنافسية قادرة على مواجهة التحديات وكسب ثقة العملاء والعاملين على حد سواء، وكذلك تحسين الاداء الوظيفى للعاملين بما ينعكس فى النهاية على تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء

وتتمثل معظم المشكلات التى تواجه الهيئة القومية للبريد بمحافظة الاسكندرية فى إنخفاض الاداء الوظيفى للعاملين والتى انعكست على عدم تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الاولى، وعدم تقديمها فى الاوقات المحددة وضعف إهتمام العاملين بمشاكل العملاء بتقديم حلول مرضية لهم، وضعف قدرتهم على التواصل الفعال، وعلى التعامل مع مستويات ثقافية متباينة من العملاء، مما قد يكون مؤشراً على إنخفاض القوة التنظيمية للمديرين بالهيئة وانعكاسها على إنخفاض الاداء الوظيفى للعاملين

ولتحديد طبيعة مشكلة البحث بشكل دقيق قام الباحثان بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة ميسرة قوامها ( 30 مفردة) والتى تمثلت فى إجراء مقابلة مع عينة من اعضاء اللجنة النقابية والعاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية بهدف الوقوف على طبيعة ومستوى القوة التنظيمية التى يمارسها المديرين بالهيئة محل الدراسة، ومدى تأثيرها على مستوى الاداء الوظيفى للعاملين، وتبين من خلالها مايلى:

- 1) انخفاض القوة التنظيمية لدى العاملين بنسبة 60 % مما تسبب فى إحداث العشوائية فى العمل والقيام بخطوات غير مدروسة وانتشار الفوضى وعدم انتظام العمل مما انعكس ذلك فى النهاية من زيادة شكاوى العملاء وانخفاض مستوى ادائهم الوظيفي
- 2) انخفاض درجة الارتباط بين العاملين والهيئة محل الدراسة جسدياً وفكرياً وعاطفياً بنسبة 40% لافراد العينة الاستطلاعية لعدم شعور العاملين بالانصاف والعدالة فى الهيئة محل الدراسة وذلك لانخفاض اجورهم ومكافأتهم مقارنة بالشركة المصرية للاتصالات WE بالرغم من انهما يعملان تحت وزارة واحدة وهى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
- 3) السيطرة الكاملة للرؤساء بنسبة 65 % على عملية إتخاذ القرار حتى تلك التى تمس العاملين بشكل مباشر ووظائفهم دون الاستعداد لمشاركتهم فى صنع القرارات وعدم تفويض الصلاحيات لهم، ووتعسفهم فى استخدام السلطة الشرعية والقسرية فى التعامل مع العاملين
- 4) ضعف الاهتمام والرعاية للأفراد العاملين بالهيئة من حيث توفير برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات العاملين التدريبية، وكذلك توفير نظم الحوافز المناسبة بنسبة 40%
- 5) زيادة الشعور بالانتهاك النفسى والبدنى لدى العاملين نظراً لطبيعة العمل بالهيئة محل الدراسة بنسبة 65 %، وخاصة فى بداية كل شهر مع صرف المعاشات للمواطنين

#### وفى ضوء ماسبق فإن مشكلة البحث تتجسد فى التساؤلات الاتية:

- ما اثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الاسكندرية ؟
- وما هو اثر ابعاد القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية بمحافظة الاسكندرية؟

#### خامساً : أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث من وراء هذه الدراسة تحقيق الاهداف التالية:

- 1) الكشف عن طبيعة تأثير القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة
- 2) الكشف عن تأثير ابعاد القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة
- 3) المساهمة فى تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار بالهيئة العامة للبريد محل الدراسة التى توضح طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين

#### سادساً: أهمية الدراسة:

يتمثل هذا البحث أهميته من الناحية العلمية والتطبيقية فيمايلى:

#### 1) الالهمية العلمية

- (أ) تأصيل مفهوم القوة التنظيمية والتعرف على مصادر اكتسابها وتفعيلها لتحسين اداء المنظمات
- (ب) المساعدة فى تحديد طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين

## 2) الاهمية التطبيقية

- (أ) مساعدة الهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية فى اكتساب القوة التنظيمية  
(ب) المساهمة فى معرفة العلاقة بين القوة التنظيمية والاداء الوظيفى للعاملين وذلك لإحداث التطوير الذى تتطلبه الهيئة العامة للبريد  
(ت) المساعدة فى تحسين قوة الادارات ومكاتب البريد بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية

سابقاً: فروض الدراسة :

- لدراسة مشكلة الدراسة فإنه سوف يتم إختبار صحة الفروض التالية:

### الفرض الرئيسى الاول

يوجد تأثير معنوى وإيجابى ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على الاداء الوظيفى للعاملين

### بالهيئة محل الدراسة

### الفرض الرئيسى الثانى

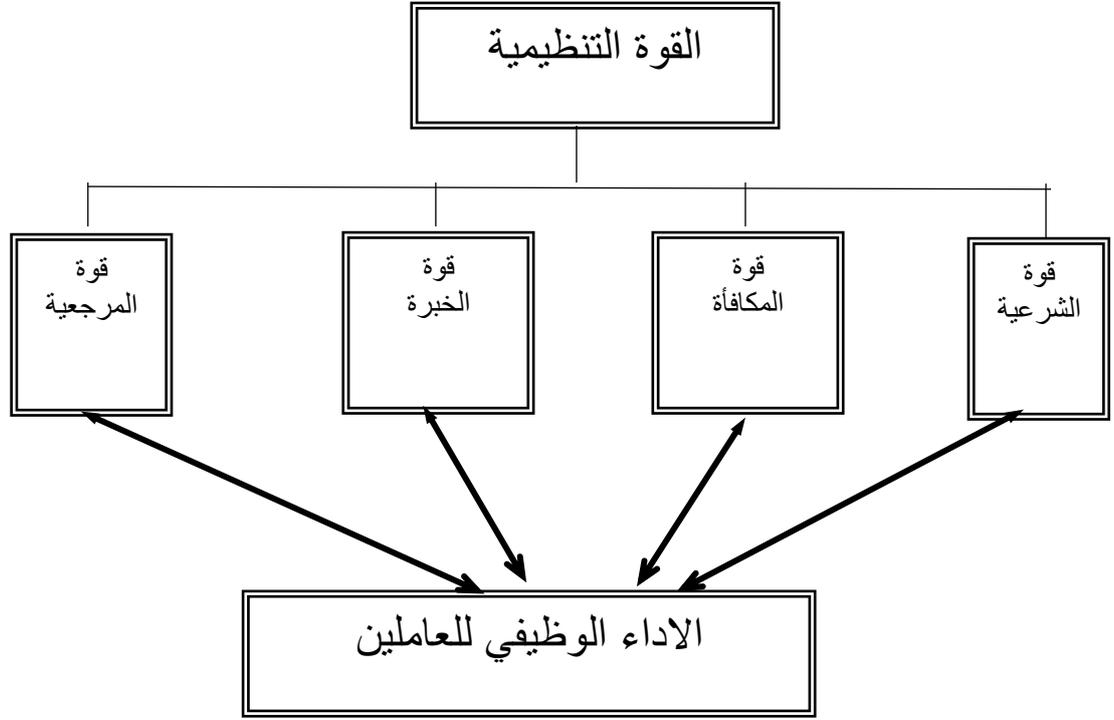
ينص الفرض الثانى وجود تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لابعاد القوة التنظيمية على الاداء

### الوظيفى للعاملين

وينقسم هذا الفرض إلى عدة فروض فرعية هى:

- يوجد تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية للقوة الشرعية على الاداء الوظيفى
- يوجد تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الاداء الوظيفى
- يوجد تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الاداء الوظيفى
- يوجد تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لقوة المرجعية على الاداء الوظيفى

وأمكن توضيح فروض الدراسة من خلال النموذج المقترح بالشكل رقم (1)  
شكل رقم (1)  
نموذج الدراسة المقترح أثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة .

ثامناً: حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على القوة التنظيمية وابعادها ( القوة الشرعية- قوة المكافأة- قوة الخبرة- قوة المرجعية) على الاداء الوظيفي للعاملين
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على الهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية خلال الفترة من 2023/11/11 وحتى 2024/3/5
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية، وذلك لكثرة عدد العاملين بمكاتب البريد المنتشرة بالمحافظة، وسهولة حصر مكاتب البريد وتوزيع قوائم الاستبيان عليها

تاسعاً: منهجية البحث:

(1) مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية، ووفقاً للبيانات الواردة من سجلات شؤون العاملين بالهيئة، يوجد 4000 موظف موزعين على 100 مكتب بريد بالمحافظة، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وانتشار مكاتب البريد في عدد كبير من المناطق بجانب بعد المسافة بين هذه المناطق، فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من 25 مكتب بريد تمثل

25% من إجمالي عدد مكاتب البريد بالمحافظة البالغ 100 مكتب بريد، وقد تم توزيع الاستمارات (400 مفردة) على المديرين والعاملين بمكاتب البريد بشكل يدوي لضمان استلام تلك الاستمارات، وذلك بالاعتماد على (Thompson,2012)

- بخصوص عدد مكاتب البريد المختارة

$$\text{حجم العينة} = 100 \text{ مكتب بريد} \times 25\% = 25 \text{ مكتب بريد}$$

- بخصوص حجم عينة العاملين:

فتم استخراجها كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = ل ( ل - 1 ) \times ( z \div \chi ) 2$$

$$= 0.5 ( 0.5 - 1 ) \times ( 1.96 \div 0.05 ) 2$$

$$= 384 \text{ وتقرب إلى } 400 \text{ مفردة}$$

حيث  $ل$  حجم العينة

$ل$  نسبة المفردات نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخاصية وتفترض انها 50 % من ها

البحث عند مستوى ثقة 95% ويقابل 1.96  $z$

$\chi$  % الخطأ المعياري وهو هنا 5%

## (2) انواع ومصادر البيانات

اعتمد الباحثان على نوعين من البيانات وذلك بهدف تحقيق اهداف الدراسة وهما:

- **البيانات الثانوية** : اعتمد الباحثان على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة وتشمل بيانات عن القوة التنظيمية والاداء الوظيفي حيث تم الحصول عليها الكتب والمراجع والدوريات العلمية المنشورة وغير المنشورة، وكذلك الاطلاع على السجلات والنشرات والاحصائيات الخاصة بالهيئة محل الدراسة وشبكة الانترنت بهدف اختيار عينة الدراسة وبناء الاطار النظري للدراسة

- **البيانات الاولية**: تتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء الموزعة على العاملين بالهيئة محل الدراسة وتفرعها وتحليلها لاختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج

## (3) متغيرات البحث واساليب القياس :

تشمل الدراسة الحالية، متغيرين رئيسيين هما: القوة التنظيمية والاداء الوظيفي، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت Likert الخماسي الذي يتكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (5) إلى درجة الموافقة التامة بينما يشير الرقم (1) إلى عدم وجود الموافقة المطلقة على العبارة مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

#### - المتغير المستقل ( القوة التنظيمية )

اعتمد الباحثان فى قياس هذا المتغير على مقياس ( الذبحاوى،2017) والذى يضم عدد (20) عبارة موزعة على ابعاد ممثلة فى عدد (5) عبارة لقياس القوة الشرعية، وعدد (5) عبارة لقياس بعد قوة المكافأة، وعدد (5) عبارة لقياس بعد قوة الخبرة، وعدد (5) عبارة لقياس بعد القوة المرجعية، ويعتبر هذا المقياس من المقاييس التى ثبتت صدقها وثباتها وتم استخدامها فى العديد من الدراسات السابقة من اهمها دراسة ( السيد،2022)، ودراسة (Diouahra & Abdullaowi,2019)، ودراسة (السليم،2022)، ودراسة (الحربى،2021) ودراسة (مصباح،2019)

#### - المتغير التابع ( الاداء الوظيفي للعاملين ):

اعتمد الباحثان على مقياس (متولى،2013)، ويتكون هذا المقياس من (15) لقياس المتغير التابع، وتم استخدامه فى العديد من الدراسات السابقة من اهمها دراسة (كامل،2023)، ودراسة (على،2022)، ودراسة (احمد،2017)

#### 4 تحليل البيانات وطريقة جمع البيانات

فى ضوء مشكلة الدراسة واهدافها ونوعية بيانات الدراسة تم الاعتماد على عدة اساليب إحصائية تتمثل فى:

- ☒ اختبار الثبات وذلك بهدف قياس درجة الثبات والصدق لكل من متغيرات الدراسة
- ☒ التحليل الإحصائي للفروض: وتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري
- ☒ تحليل الانحدار البسيط وذلك لقياس درجة اثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي، وتم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط فى الدراسة الحالية لان متغير الاستجابة واحد فقط
- ☒ معامل الارتباط لقياس درجة اثر القوة التنظيمية وابعادها على الاداء الوظيفي

#### 5 ثبات وصدق المقياس

يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج وإعادة الدراسة على نفس الأفراد بنفس الأداة تحت ظروف مماثلة، وتوجد العديد من الطرق المستخدمة لقياس صدق وثبات المقياس. ومن هذه الطرق طريقة ألفا كرونباخ التى إعتد عليها الباحثان فى قياس الأداة باستخدام برنامج (SPSS) وكلما إقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح، كلما كان المقياس أكثر ثباتاً. ويوضح الجدول التالى رقم (1) معاملات الثبات والصدق لقائمة الأستقصاء :

### جدول (1)

#### ثبات وصدق المقياس

معامل الصدق	معامل الفا ( الثبات )	عدد العبارات	المتغيرات
0.954	0.911	20	القوة التنظيمية
0.904	0.819	5	القوة الشرعية
0.903	0.743	5	قوة المكافأة
0.905	0.82	5	قوة الخبرة
0.809	0.656	5	قوة المرجعية
0.933	0.871	15	الاداء الوظيفي

المصدر : اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي (spss)

ومن بيانات الجدول السابق تبين أن قيمة الفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.656 - 0.911) تعد هذه القيم مقبولة الشكل الذي يوافر الاعتمادية والثقة لمتغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل.  
عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية

#### • الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

للتعرف على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقوة التنظيمية موضوع الدراسة

التحليل الوصفي للمتغير المستقل ( القوة التنظيمية )

### جدول ( 2 )

#### نتائج التحليل الوصفي للقوة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القوة التنظيمية	3.319	0.461
2	القوة الشرعية	3.155	0.662
3	قوة المكافأة	3.199	0.647
4	قوة الخبرة	3.278	0.576
5	قوة المرجعية	3.270	0.572

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج ( spss )

#### ويوضح الجدول مايلي:

1- بلغ المتوسط الحسابي (3.319) وانحراف معياري ( 0.461)، وهذا يعني أن متوسط المتغير المستقل (القوة التنظيمية ) في منتصف المقياس، وهذا يدل على توافر عامل القوة التنظيمية بين العاملين في الهيئة محل الدراسة بدرجة متوسطة

- 2- بلغ المتوسط الحسابي (3.155) وبانحراف معياري (0.662)، وهذا يعني أن متوسط البعد الاول (القوة الشرعية) في منتصف المقياس، وهذا يدل على توافر عامل القوة الشرعية بين العاملين في الهيئة محل الدراسة بدرجة متوسطة
- 3- بلغ المتوسط الحسابي (3.199) وبانحراف معياري (0.647)، وهذا يعني أن متوسط البعد الثاني (قوة المكافأة) في منتصف المقياس، وهذا يدل على توافر عامل قوة المكافأة بين العاملين في الهيئة محل الدراسة بدرجة متوسطة
- 4- بلغ المتوسط الحسابي (3.278) وبانحراف معياري (0.576)، وهذا يعني أن متوسط البعد الثالث (قوة الخبرة) في منتصف المقياس، وهذا يدل على توافر عامل قوة الخبرة بين العاملين في الهيئة محل الدراسة بدرجة متوسطة
- 5- بلغ المتوسط الحسابي (3.270) وبانحراف معياري (0.572)، وهذا يعني أن متوسط البعد الثالث (قوة المرجعية) في منتصف المقياس، وهذا يدل على توافر عامل قوة المرجعية بين العاملين في الهيئة محل الدراسة بدرجة متوسطة

• التحليل الوصفي للمتغير التابع ( الاداء الوظيفي )

للتعرف على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الاداء الوظيفي موضع الدراسة، استعان الباحثان ببعض الاساليب الاحصائية المناسبة والواردة في برنامج spss v18

جدول (3)

نتائج التحليل الوصفي للأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
0.830	2.95	المتغير التابع (الاداء الوظيفي)	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول مايلي:

بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الاداء الوظيفي) 2.95 وانحراف معياري 0.832 وهذا يعني أن متوسطة توافر الاداء الوظيفي في الهيئة محل الدراسة

وتم الاستعانة بأسلوب معامل الارتباط بيرسون للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دل لك على قوة الارتباط بين المتغيرين، في حين انه تدل الإشارة الموجبة على العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية بين متغيرات الدراسة، ويبين الجدول التالي نتائج هذا الاسلوب على النحو التالي:

جدول ( 4 )

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

م	معاملات الارتباط ( R )					المتغير	
	قوة المرجعية	قوة الخبرة	قوة المكافأة	القوة الشرعية	قوة التنظيمية	القوة التنظيمية	الاداء الوظيفي
1					1	القوة التنظيمية	
2				1	**0.719	القوة الشرعية	
3			1	**0.623	**0.658	قوة المكافأة	القوة التنظيمية
4		1	**0.401	**0.650	**0.858	قوة الخبرة	
5	1	**0.460	**0.450	**0.660	**0.850	قوة المرجعية	
1	**0.550	**0.598	**0.671	**0.765	**0.704	الاداء الوظيفي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS) \*\* معنوية عند مستوي 0.01

فى ضوء بيانات الجدول السابق يمكن استنتاج مايلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية مأخوذة بشكل إجمالي والاداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01) بمعامل إرتباط ( 0.704 )، وفى ضوء هذه النتائج السابقة يمكن قبول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة مأخوذة بشكل إجمالي
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة الشرعية والاداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01) بمعامل إرتباط ( 0.765 )، وفى ضوء هذه النتائج السابقة يمكن قبول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الشرعية والاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة مأخوذة بشكل إجمالي
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد قوة المكافأة والاداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01) بمعامل إرتباط (0.671)، وفى ضوء هذه النتائج السابقة يمكن قبول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة المكافأة والاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة مأخوذة بشكل إجمالي
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة الخبرة والاداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01) بمعامل إرتباط ( 0.598 ) وفى ضوء هذه النتائج السابقة يمكن قبول وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين القوة الخبرة والاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة مأخوذة بشكل إجمالي

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد القوة المرجعية والاداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01) بمعامل ارتباط (0.550)، وفى ضوء هذه النتائج السابقة يمكن قبول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة المرجعية والاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة مأخوذة بشكل إجمالي

#### الحادي عشر: نتائج اختبار فروض الدراسة

للتحقق من صحة أو عدم صحة الفرض الرئيسي الاول للدراسة والذي ينص على " يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للقوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية

ويوضح الجدول التالي رقم ( 5 ) نتائج اختبار الفرض

#### جدول ( 5 )

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	R <sup>2</sup>	F	Sig	الدلالة
القوة التنظيمية	الاداء الوظيفي	0.704	0.495	319.841	**0.000	معنوي

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي عند مستوى معنوية 0.01 درجة حرية 2

- يوجد ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تأثير إيجابي عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2)، إذ بلغت قيمة معامل ( B ) ( 0.704 ) وقيمة ( F ) المعنوية بلغت ( 319.841 ) مما يدل على معنوية الفرض، أما معامل تفسير (R<sup>2</sup>) بلغت قيمة (49.5) بمعنى أن القوة التنظيمية تفسرها ما نسبته (49.5%) من التغيرات المؤثرة على الاداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (51.5% ) فتعود إلى متغيرات اخرى

- وفى ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الرئيسي الذى ينص على أنه يوجد تأثير معنوي وإيجابي للقوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية

#### اختبار الفرض الثانى

ينص الفرض الثانى وجود تأثير إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية على الاداء

الوظيفي للعاملين، وينقسم هذا الفرض إلى عدة فروض فرعية هي:

- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للقوة الشرعية على الاداء الوظيفي
- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الاداء الوظيفي
- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الاداء الوظيفي
- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لقوة المرجعية على الاداء الوظيفي

### اختبار الفرض الفرعي الاول

الذى ينص على أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقوة الشرعية على الاداء الوظيفي

#### جدول ( 6 )

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	R <sup>2</sup>	F	Sig	الدلالة
القوة التنظيمية	الاداء الوظيفي	0.765	0.585	459.39	**0.000	معنوى

المصدر: برنامج التحليل الاحصائي عند مستوى معنوية 0.01 درجة حرية 2

- يوجد ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تأثير إيجابي عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2)، إذ بلغت قيمة معامل ( B ) ( 0.765 ) وقيمة ( F ) المعنوية بلغت ( 459.39 ) مما يدل على معنوية الفرض، أما معامل تفسير (R<sup>2</sup>) بلغت قيمة (58.5%) بمعنى أن القوة الشرعية تفسرها ما نسبته (58.5%) من التغيرات المؤثرة على الاداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (41.5%) فتعود إلى متغيرات اخرى
- وفي ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الرئيسى الذى ينص على أنه يوجد تأثير واثباتى ومعنوي للقوة الشرعية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية

### اختبار الفرض الفرعي الثانى

الذى ينص على أنه يوجد تأثير إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الاداء الوظيفي

#### جدول (7)

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	R <sup>2</sup>	F	Sig	الدلالة
القوة التنظيمية	الاداء الوظيفي	0.671	0.450	266.67	**0.000	معنوى

المصدر: برنامج التحليل الاحصائي عند مستوى معنوية 0.01 درجة حرية 2

- يوجد ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تأثير إيجابي عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2)، إذ بلغت قيمة معامل ( B ) ( 0.671 ) وقيمة ( F ) المعنوية بلغت ( 266.67 ) مما يدل على معنوية الفرض، أما معامل تفسير (R<sup>2</sup>) بلغت قيمة (45%) بمعنى أن قوة المكافأة تفسرها ما نسبته (45%) من التغيرات المؤثرة على الاداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية والبالغة (55%) فتعود إلى متغيرات اخرى

- وفى ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الرئيسى الذى ينص على أنه يوجد تأثير معنوى وإيجابى لقوة المكافأة على الاداء الوظيفى للعاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية

### اختبار الفرض الفرعى الثالث

الذى ينص على أنه يوجد تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الاداء الوظيفى

### جدول ( 8 )

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	R <sup>2</sup>	F	Sig	الدلالة
القوة التنظيمية	الاداء الوظيفى	0.598	0.358	181.432	**0.000	معنوى

- المصدر: برنامج التحليل الاحصائى عند مستوى معنوية 0.01 درجة حرية 2  
- يوجد ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تأثير إيجابى عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2)، إذ بلغت قيمة معامل ( B ) (0.598) وقيمة ( F ) المعنوية بلغت (181.432) مما يدل على معنوية الفرض، أما معامل تفسير (R<sup>2</sup>) بلغت قيمة (35.8%) بمعنى أن قوة الخبرة تفسرها ما نسبته (35.8%) من التغيرات المؤثرة على الاداء الوظيفى، أما النسبة المتبقية والبالغة (64.2%) فتعود إلى متغيرات اخرى  
- وفى ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الرئيسى الذى ينص على أنه يوجد تأثير معنوى وإيجابى لقوة الخبرة على الاداء الوظيفى للعاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية

### اختبار الفرض الفرعى الرابع

الذى ينص على أنه يوجد تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لقوة المرجعية على الاداء الوظيفى

### جدول ( 9 )

#### نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	R <sup>2</sup>	F	Sig	الدلالة
القوة التنظيمية	الاداء الوظيفى	0.560	0.250	157.131	**0.000	معنوى

- المصدر: برنامج التحليل الاحصائى عند مستوى معنوية 0.01 درجة حرية 2  
- يوجد ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تأثير إيجابى عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (2)، إذ بلغت قيمة معامل ( B ) (0.560) وقيمة ( F ) المعنوية بلغت (157.131) مما يدل على معنوية الفرض، أما معامل تفسير (R<sup>2</sup>) بلغت قيمة (25%) بمعنى أن قوة المرجعية تفسرها

ما نسبته (25%) من التغيرات المؤثرة على الاداء الوظيفى، أما النسبة المتبقية والبالغة (75% ) فتعود إلى متغيرات اخرى  
- وفى ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الرئيسى الذى ينص على أنه يوجد تأثير معنوى وإيجابى لقوة المرجعية على الاداء الوظيفى للعاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية

## الثاني عشر: نتائج وتوصيات الدراسة

### (1) مناقشة نتائج الدراسة

اختبرت الدراسة الحالية اثنتين من الفروض الرئيسية، نص الفرض الرئيسى الاول على انه يوجد وجود تأثير معنوى وإيجابى ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على الاداء الوظيفى للعاملين بالهيئة محل الدراسة، ونص الفرض الرئيسى الثانى على انه يوجد تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لابعاد القوة التنظيمية على الاداء الوظيفى للعاملين، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (400) مفردة من العاملين بالهيئة العامة للبريد بمحافظة الاسكندرية، وفيما يلي عرض نتائج الفروض ومناقشتها كالتالى:

- اظهرت نتائج البحث أن صحة الفرض الاول حيث أوضحت انه يوجد تأثير معنوى وإيجابى ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على الاداء الوظيفى للعاملين بالهيئة محل الدراسة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تحسين الاداء الوظيفى للعاملين يتحقق من خلال تمتع المنظمة بالقوة التنظيمية مما يؤثر بدوره على حث وتحفيز العاملين على بذل مزيد من الجهد وذلك لتحسين مستويات ادائهم الوظيفى وتحقيق النجاح التنظيمى، حيث تتمتع القوة الرسمية بخصائص تجعلها مقبولة من العاملين، كما تهدف قوة المكافأة اعطاء رسالة للعاملين بتقدير المنظمة لجهدهم المبذول في العمل، ومن ثم تكرار السلوك المرغوب فيه لتحقيق اهداف المنظمة، وكذلك قوة الخبرة المرتبطة بخبرة وكفاءة المدير في التأثير على العاملين سواء فى التعامل معهم أو فى التعامل مع المشكلات والمعوقات التي تواجههم اثناء العمل، كما ترتبط قوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام الرئيس وبحاجات ورغبات المرؤوسين ومراعاة لمشاعرهم والدفع عن مصالحهم

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عباس، 2022) ، ودراسة ( Alaa Muhsin,2022)،  
دراسة (Nasser Al Harrasi,2020)، دراسة ( Tiffany Storm,2020)، دراسة ( Mahbobkhah, )  
(F. 2019, )، دراسة ( R.Maima et al,2018)، دراسة (Chimaka Nwankwa,2017)، دراسة ( Lee Pin Lee,2015)،  
دراسة (الزبيدي،2017)، ودراسة ( عودة،2015)،

- اظهرت نتائج البحث صحة الفرض الثانى حيث أوضحت انه يوجد تأثير معنوى وإيجابى ذو دلالة إحصائية لابعاد القوة التنظيمية على الاداء الوظيفى للعاملين بالهيئة محل الدراسة، وهذه النتيجة تعنى أن استخدام المديرين القوة التنظيمية بشكل صحيح يعزز من قدرتهم فى التأثير

على العاملين وفى تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه العمل ومن ثم زيادة ادائهم الوظيفى، فى حين استخدامهم للقوة التنظيمية بشكل غير صحيح قد يضر بقدرتهم التأثيرية ويفقدون ثقة ومصداقية رؤوسهم، (عباس، 2022)

وقد انقسم هذا الفرض إلى عدة فروض فرعية، حيث اوضحت نتائج هذه الفروض الاتى:

- توصلت النتائج إلى صحة الفرض الفرعى الاول الذى ينص على وجود تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية للقوة الشرعية على الاداء الوظيفى، وهذه النتيجة تعنى انه كلما توافرت للمدير كافة الصلاحيات والحقوق المفوضة لمنصبه الإداري فى المنظمة من حيث توزيع المكافآت والعقوبات على العاملين كلما زاد تأثيره على العاملين ومن ثم زاد ادائهم الوظيفى
- توصلت النتائج إلى صحة الفرض الفرعى الثانى الذى ينص على وجود تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الاداء الوظيفى، وهذه النتيجة تعنى انه كلما وفرت المنظمة للعاملين اجور مناسبة ومكافآت وترقيات كلما انعكس ذلك على مدى التزامهم بأوامر الرئيس وتوجيهاته ومن ثم زاد ادائهم الوظيفى
- توصلت النتائج إلى صحة الفرض الفرعى الثالث الذى ينص وجود تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الاداء الوظيفى، وهذه النتيجة تعنى انه كلما امتلك المدير المهارات والمعارف عن وظيفته وعن منظمته كلما اثر فى العاملين وحفزهم وحثهم على بذل الجهد فى العمل ومن زاد ادائهم الوظيفى
- توصلت النتائج إلى صحة الفرض الفرعى الرابع الذى ينص وجود تأثير إيجابى ومعنوى ذو دلالة إحصائية لقوة المرجعية على الاداء الوظيفى، وهذه النتيجة تعنى انه كلما امتلك المدير المقومات والخصائص والصفات الشخصية التى تجعله محبب من العاملين فينال احترامهم واعجابهم بما يقدمه من اعمال متميزة كلما اثر ذلك فى العاملين وفى اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه العمل ومن ثم زاد ادائهم الوظيفى

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عباس، 2022) ، دراسة (السيد، 2022)، دراسة النعيمى، 2022)، دراسة ( السليم، 2022)، دراسة ( Andrew Creed, 2021)، دراسة (الحربى، 2021)، دراسة ( حسن واخرون، 2021)، دراسة (محمد واخرون، 2021)، دراسة (مصباح، 2019)، دراسة ( Diouahra & Abdullaowi, 2019)، دراسة (توفيق، 2018)، دراسة ( R.Maima et al, 2018)، دراسة ( Chimaka Nwankwa, 2017) (سارة، 2018)، دراسة (الزبيدي، 2017)

## 2) توصيات الدراسة

توافقاً مع النتائج التى تم التوصل اليها فى هذا البحث، يقترح الباحثان عدد من التوصيات والتى يمكن استثمارها لتحسين الاداء الوظيفى للعاملين بالهيئة محل الدراسة، وقد تم وضعها بشكل خطة عمل تنفيذية، وذلك يتضح من خلال الجدول التالى رقم (10)

المدة الزمنية المقترحة للتنفيذ	متطلبات التنفيذ	اليات التنفيذ	الادارة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
عملية مستمرة	-اتاحة الادارة العليا فرصة للمديرين فى اختيار الابعاد الاكثر تاثيرا على العاملين - التعاون بشكل مستمر مع اللجنة النقابية بالهيئة لتحديد الابعاد الاكثر تاثيرا على سلوك العاملين	-مراجعة ابعاد القوة التنظيمية بصفة مستمرة -مراجعة اداء العاملين بالهيئة محل الدراسة بصفة مستمرة	الادارة العليا ادارة الموارد البشرية اللجنة النقابية	ضرورة تنويع ابعاد القوة التنظيمية فى التوجيه والتأثير على العاملين بما يتناسب مع مواقف العمل
من 6 شهور إلى سنة	-عقد لقاءات دورية لمناقشة تقارير اداء المديرين بالهيئة -التعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمى لصقل مهارات وخبرات المديرين	-اعداد تقارير دورية عن اداء المديرين بالهيئة -اتاحة الشفافية والنزاهة فى تقييم اداء المديرين وتأثيرهم فى اداء العاملين	الادارة العليا ادارة الموارد البشرية	ضرورة مراجعة كفاءات المديرين بالهيئة محل الدراسة
من 10-12 شهر	- تشجيع الادارة للعاملين على تقديم الحلول المبتكرة والاقتراحات المتعلقة بمشاكل العمل وسبل مواجهتها من خلال تحسين المسار الوظيفي للعاملين وتوفير المكافآت المالية والمعنوية للعاملين	-زيادة درجة الاستقلالية من خلال توفير اللامركزية فى العمل وكذلك فى اتخاذ القرارات - منح المزيد من الحرية للعاملين فى تقديم الاقتراحات والحلول لمشاكل العمل مع تقليل التدخل من جانب الادارة فى عمل الافراد	الادارة العليا الادارة المالية ادارة الموارد البشرية	ضرورة التزام الهيئة محل الدراسة بتمكين ومشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، والسماح لهم بأبداء وجهات نظرهم ومقترحاتهم واخذها فى عين الاعتبار حيث أن ذلك يؤدي إلى تعزيز إمكانيات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة وتحسين ادائهم الوظيفي

عملية مستمرة	- اختيار القيادات بناء على معايير الشفافية والوضوح والبعد عن الاهواء الشخصية مع الاخذ فى الاعتبار سنوات الخدمة - تشجيع الادارة لاتاحة الفرص امام العاملين لشغل المناصب القيادية	- اعداد البرامج التدريبية المناسبة والمؤهلة العاملين لشغل المناصب القيادية - تطوير وتحسين المسار الوظيفى للعاملين بالهيئة - تهيئة بيئة عمل مناسبة تساعد على تحقيق التوافق بين اهداف المنظمة واهداف العاملين	الادارة العليا ادارة الموارد البشرية اللجنة النقابية	حسن اختيار وتعيين القيادات الادارية على اسس ومعايير فنية وإدارية وأخلاقية لكى يكونوا قدوة للعاملين والعمل على تطوير القيادات الادارية وذلك لرفع مستويات كفاءة وفعالية القيادة
عملية مستمرة	- اعادة النظر فى جدول الاجور بما يتناسب مع مستويات الاسعار والتضخم - التعاون بين الادارة العليا واللجنة النقابية فى تحديد اجر مناسب وعادل للعاملين	- اعداد الميزانيات المالية المناسبة - التأكد من معايير العدالة والمساواة فى توزيع المكافآت والحوافز	الادارة العليا الادارة المالية اللجنة النقابية	سعى القيادات الادارية لتوفير المقومات والدعائم اللازمة لتحقيق القوة التنظيمية مع مراعاة تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين كافة العاملين خاصة فى توزيع اعباء ومهام العمل وفى الاجور والحوافز والترقيات

المصدر: من اعداد الباحثان، فى ضوء النتائج التى توصل اليها البحث الحالي

## المراجع

### أولا : المراجع باللغة العربية :

- ابو حيمد، محمد بن سعد (2020)، اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، ع (21)
- ابو القمصان، محمد (2020)، اثر اليقظة فى مكان العمل على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مج (6)، ع (10)، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ
- احمد، ابتسام سعيد (2017)، القوة التنظيمية لمعلمات رياض الاطفال، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع (55)
- اسماعيل، خليل(2014)، جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس
- النعمي، تيسير احمد (2022)، تأثير القوة التنظيمية فى تعزيز السمعة التنظيمية على عينة من العاملين فى مديرية توزيع كهرباء نينوى، مجلة اقتصاديات الاعمال، مج (3)، ع (4)
- الشربيني، نهى عبد الرازق (2020)، اثر القيادة الخيرة على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة دمياط ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (11)، ع (4)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس
- العزب، هانى (2018)، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال بجامعة المنيا، مجلة الطفولة والتربية مج (10)، ع(33)، كلية رياض الاطفال، جامعة الاسكندرية
- السليم، سماهر محمد،(2022)، دراسة لابعاد القوة التنظيمية لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية فى محافظة عنيزة، مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، مج (4)، ع (193)، كلية التربية، جامعة الازهر
- السيد، علاء الدين خليل (2022)، دور القوة التنظيمية في تعزيز استدامة القيادة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مج(26)، ع (3)، مجلة الاقصى للعلوم الانسانية
- الحربى، حياة محمد سعد (2021)، مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة ام القرى وعلاقتها بمستويات التعليم التنظيمي، مجلة جامعة الطائف للعلوم الانسانية، مج (7)، ع (2)
- الشمري، رافع محمد على (2021)، تأثير ديناميكية القوة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من ضباط مديرية مرور محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مج (17)، ع (69)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء

- الرميدى، بسام محمد،(2020)، اثر جودة الحياة الوظيفية على الاداء والفاعلية التنظيمية فى شركات السياحة المصرية- الاستغراق الوظيفى كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج (4)، ع (1)، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات
- السلنتى، لمياء، (2018) اثر المرونة التنظيمية على الاداء الوظيفى، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (9)، ع (3)، كلية التجارة، جامعة الاسماعيلية
- الرميدى، محمد بسام (2019)، الدور الوسيط للتمائل التنظيمى فى العلاقة بين القوة التنظيمية والسمة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة الباحث الاقتصادى، مج (7)، ع (11)
- الزبيدى، سحر عناوى، (2017)، القوة التنظيمية ودورها فى تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولى الاقسام والشعب فى كليات جامعة القادسية، مجلة الغزى للعلوم الاقتصادية والادارية، مج (14)، ع (3)
- توفيق، عبير (2018)، علاقة القوة التنظيمية بالأبداع الادارى: دراسة ميدانية على مديرى المدارس الحكومية فى المحافظات الجنوبية بفلسطين، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر بغزة
- جاد الرب، سيد محمد (2009)، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء (الاطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، مطبعة العشرى للنشر
- جبار، امير عباس (2021)، تأثير القيادة الخادمة فى تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير فى ادارة لبلعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء
- حسانين، جاد الرب (2013)، اثر القوة التنظيمية على الامان الوظيفى بالتطبيق على العاملين بقطاع الاعمال الصناعى بالمنطقة الغربية بالسعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج (37)، ع (3)
- حسن، على (2021)، مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالابداع المؤسسى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية للبنات، مج (32)، ع (2)جامعة بغداد
- خليل، منال (2021)، جودة حياة العمل واثرها فى تحسين اداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة احمد دراية، الجزائر
- سالم، سارة محمد (2023)، اثر التمكين الوظيفى على اداء العاملين: دراسة حالة فى جامعة عدن، ع (46)
- سالم، محمد فلاح (2022)، القيادة التحويلية ودورها فى تحسين الاداء الوظيفى للعاملين فى البلديات، مجلة العلوم الانسانية، مج 22
- سارة، مومنى (2018)، اثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي فى المنظمة: دراسة حالة على جامعة طاهرى محمد بشار)، المجلة الدولية الاقتصادية والادارية، مج (4)، ع (2)، الجزائر

- عباس، دينا حلمى(2022)، القوة التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفى، بالتطبيق على العاملين الاداريين فى مستشفيات جامعة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- عبد الودود، نورى ، (2021)، اثر الثقافة التنظيمية فى الاداء الوظيفى من خلال التمكين الادارى: دراسة ميدانية فى المستشفيات الاهلية، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال، مج (17)، ع (1)
- عبيدات، ابراهيم محمد(2022)، البرامج التدريبية واثرها على الاداء الوظيفى: دراسة حالة فى شركة مياه الاردن، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية الاردن، جامعة ال البيت
- عمران، كامل على متولى (2023)، اثر التعلم التنظيمى على الاداء الوظيفى: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلى بالقاهرة الكبرى، المجلة الاكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة القاهرة، مج (3)، ع (1)
- عودة، وضاح عبد الفتاح (2015)، اثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين: دراسة ميدانية على مصانع الاسمنت الاردنية، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية
- عيد، ايمن عادل (2020)، دور القوة التنظيمية فى إحداث التغيير التنظيمى: دراسة ميدانية على المنشآت الفندقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، مج (2)، ع (1)، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات
- طارق، قلانى (2019)، إنعكاس تسيير الموارد البشرية على الاداء الوظيفى للعاملين بالمؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج البويرة، الجزائر
- محمد واخرون (2020)، دور القوة التنظيمية فى احداث التغيير التنظيمى: دراسة ميدانية على المنشآت الفندقية، مج (5)، ع (1)، مجلة السياحة وافنادق، جامعة مدينة السادات
- مصباح، ماجدة ماجد (2019)، اثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمى، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر
- مصطفى، علا (2017)، اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص، رسالة ماجستير فى ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة
- نجم، عبد الحكيم احمد، (2010)، اثر القيادة التحويلية على القوة التحويلية بالتطبيق على الشركات الصناعية التابع لقطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج (34)، ع (4)

### ثانيا : المراجع باللغة الإنجليزية

- Alsayah A. (2021), Organizational Influence Systems as a Function for Strategy Building: An Applied Study in Jordanian Economic Sectors, Problems and Perspectives in Management, 19(2),
- Alaa Muhsin Khafeef, (2022), The Influence Of Organizational Power On The Achievement Of Entrepreneurship For Bussiness Organizational An Analytical Study Of The Views Of A Sample Of Mangers A In The Iraqi Ministry Journal Of Economics And Administrative Science Vol 23, No 131,Pp 59-82
- Andrew Creed, (2021), Organizational Power Embodied In Hand & Finger Touchlines, Cross Cultural & Strategic Management
- Angin, P.,N., (2020), Quality Of Work Life & work –Life Balance, Journal Of Human Values,26(3)
- Chimaka Nwankwa(2017), Effect Of Power On Employee Performance A Study Of Selected Universities In South East,Nigeria, Jorind Journal, 15 (3)
- Djourhra, L & Abdeellaoui,I (2019), The Analysis Of THE Impact Of The organizational Power On Productivity At Algerian UNiversity Hospitals, Journal Of Economics & Human Development, Vol 10, No.2
- Lee Pin Lee(2015), Effect Of Manager’ s Bases Of Power Of Employee’ s Job Satisfaction An Empirical Study Of Satisfaction ith Supervision, International Journal Of Economics, Commerce & Management, Vol 3. Iss 5
- Mahbobkhah, F. (2010), “The effect of managers’ power on employees’ entrepreneurship: an empirical study in the public offices of Iran”, Brazilian Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No. 4, pp. 617-626
- Mengj Huo (2023), Impact Of Managerial Power On enter Prise Innovation Performance The Mediating Roles Of Financing Constraints & Strategic Orientatio,Chinese Management Studies,VOL 17,Iss3
- Nasser Al Harrasi (2020). Assessing The Relationship Between Leader’s Information Power & Employee Productivity At Selected Muscat Governmental Organizations, Sultanate Of Oman, Journal Of Critical Reviews, Vol 7,Iss 14
- Oh, H., & Jang, J. (2020), The role of team-member exchange: Restaurant servers’ intelligence, job performance, and tip size. Journal of Human Resources in Hospitality Tourism, 19(1)
- Robbins,Stephen P. & Judge Timothy (2017), Organizational Behavior,17 th, ed., Pearson Education Limited, Italy
- R. Maima Et all,(2018), ), Effect Of Reward Power On Employee Performance, International Journal Of Buiness & Management, Vol 14
- Tiffany Strom (2020), Authentic Leadership & Relational Power Increasing Employee Performance: As Systematic Review Of " Leadership & Power " As A Positive Dyadic Relationship, Journal Of Small Business Strategy, Vol 30, No.3