

أثر القوة التنظيمية على أداء العاملين  
(دراسة تطبيقية على عدد من المصارف-محلية سنار 2023)  
*The impact of organizational power on employee performance  
(An applied study on a number of banks - Sinnar Local 2023)*

أبو بكر علي خضر بخيت<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة سنار (السودان)، abosinnar@outlook.com

تاريخ الاستلام: 2023/11/08 تاريخ قبول النشر: 2024/05/20 تاريخ النشر: 2024/06/30

**الملخص:** هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القوة التنظيمية وأداء العاملين، أهمية الدراسة الاستفادة منها في تحسين أداء العاملين، عينة الدراسة هي موظفي المصارف في محلية سنار، اختيرت العينة العشوائية لعدد 110 موظف، واعتمد أداة الإستبيان لجمع البيانات. استخدم التحليل الكمي للبيانات، باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كشفت النتائج: ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين (قوة الخبرة، قوة المعلومات، قوة المرجعية) والمرونة الذهنية، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين (قوة المرجعية) والحساسية للمشكلات، ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين (قوة الخبرة، قوة المعلومات) والحساسية للمشكلات. أهم التوصيات: أن يستخدم الرئيس سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للعملاء، إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

**الكلمات المفتاحية:** قوة الخبرة، قوة المعلومات، قوة المرجعية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات.

تصنيف JEL: M12، C42، L25.

**Abstract:** The study aimed to know the relationship between organizational strength and employee performance, the importance of the study and benefiting from it in improving employee performance. The study sample is bank employees in Sinnar locality. A random sample of 110 employees was chosen, and a questionnaire tool was used to collect data. Quantitative data analysis was used, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Main results: There is no statistically significant relationship at a significant level (0.05) between (strength of experience, strength of information, strength of reference) and mental flexibility. There is a statistically significant relationship at a significant level. (0.05) between (strength of reference) and sensitivity to problems. There is no statistically significant relationship at a significant level (0.05) between (strength of experience, strength of information) and sensitivity to problems. Important recommendations: The president should use the open-door policy to provide advice and guidance to clients, and make changes in work methods from time to time..

**Keywords:** power of experience, power of information, power of reference, mental flexibility, sensitivity to problems.

**Jel Classification Codes:** L25, C42, M12.

\*المؤلف المرسل: أبو بكر علي خضر بخيت

## 1. المقدمة:

القوة التنظيمية هي عملية طبيعية في أي جماعة أو منظمة يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة والقوة هي قدرة الشخص أو مجموعة على التأثير في بعض الجوانب المتعلقة بأشخاص أو مجموعة آخرين. (مصباح، 2018، ص2) وقد تعددت أبعاد القوة التنظيمية وفقاً لتصنيفات مختلفة والتي تمثلت في قوة الخبرة، قوة المعلومات، قوة المرجعية (السنوار، 2018، ص2) وقد تم استخدام هذه الأبعاد وربطها بالمتغير التابع للإبداع الوظيفي وأبعاده المتمثلة في المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات. (العجلة، 2009، ص15)

وإن العنصر البشري هو المادة الأساسية لأداء أي منظمة ونموها واستمرارها وبما أن الإبداع الإداري هو إحدى الوسائل المهمة لهذا النمو والاستمرار فإن توفر السلوك الإبداعي للعاملين يعد أحد أهم أولويات المنظمات (الحباري، 2015، ص2) ونظراً للأزمة الاقتصادية التي يشهدها العالم وما ترتب عليها من تدهور اقتصادي حاد أثر على القطاعات المصرفية أكثر من غيرها، ولد ذلك الاهتمام الكافي للنظر على واقع البنوك التجارية من خلال التركيز على زيادة الإبداع الوظيفي على القطاع المصرفي بالاعتماد على القوة التنظيمية التي تساعد في تطوير وتنمية البنوك التجارية. (أبوزيد، 2010، ص9) وتتمثل قوة الخبرة في القوة التي تتشكل من معرفة خاصة أو مهارة في المهام أو الأداء من قبل التابعين، والقوة التي تتمثل في السيطرة على تدفق وتفسير البيانات المعطاة للآخرين وقدرتهم على التعامل معها هي قوة المعلومات، أما قوة المرجعية تعني قوة التأثير التي تنبع من الاحترام والإعجاب والمحبة التي يحملها الفرد اتجاه فرد آخر. (السنوار، 2018، ص3) ويشمل مفهوم المرونة الذهنية المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو تصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر لمشكل من أبعاد مختلفة، وتعرف الحساسية للمشكلات بأنها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. (العجلة، 2009، ص29).

## مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة البحث في عدم استخدام المديرين لدور القوة التنظيمية بشكل كافي في تحسين أداء العاملين وعدم المعرفة بالآثار المحتملة التي تؤدي إلى هدر الموارد المالية والبشرية وضياح الجهود.

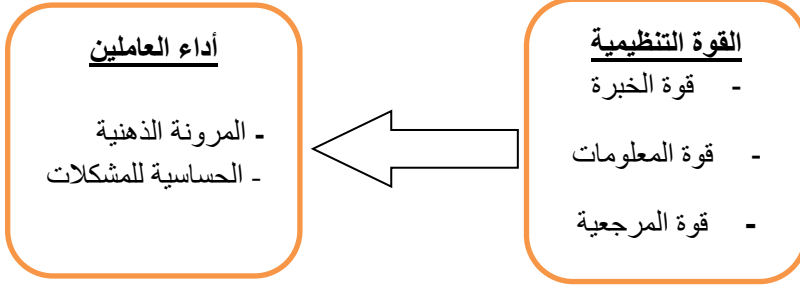
قد تمثلت هذه التساؤل الآتي: . ما هو أثر القوة التنظيمية على أداء العاملين؟

- أ. هل لقوة الخبرة تأثير على أداء العاملين؟
  - ب. ما أهمية قوة المعلومات في أداء العاملين؟
  - ج. هل لقوة المرجعية أثر على أداء العاملين؟
- أهمية الدراسة:

1. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تساعد في رفع مستوى الأداء.
  2. دراسة العلاقة بين القوة التنظيمية والأداء العاملين وأثرها على تطوير أعمالها.
  3. أهداف الدراسة:
  - أ. بيان أثر محاور القوة التنظيمية (قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة المرجعية) على أداء العاملين بمحوي (المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات).
  - ب. معرفة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
- فروض الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة الخبرة والمرونة الذهنية.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة المعلومات والمرونة الذهنية.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة المرجعية والمرونة الذهنية.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة الخبرة والحساسية للمشكلات.
5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة المعلومات والحساسية للمشكلات.
6. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05) بين قوة المرجعية والحساسية للمشكلات.

## شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من واقع تكوين فرضيات الدراسة 2023م.

## منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، من خلال استخدام الاساليب الإحصائية المختلفة، المنهج التاريخي: لعرض المعلومات التاريخية.

طرق جمع البيانات: اعتمد الباحث علي المصادر التالية:

البيانات الاولية: أداة الاستبيان.

البيانات الثانوية: الكتب، المراجع، الدوريات، التقارير السنوية والمنشورات الإحصاءات.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: 2023م.

الحدود المكانية: المصارف العاملة في محلية سنار - ولاية سنار.

الحدود البشرية: موظفي المصارف العاملة في محلية سنار.

الإطار النظري:

## 2. مفهوم التنظيم:

أن التنظيم هو العملية التي تتضمن تحقيق الآتي: .

أ-المفهوم الموضوعي: ويعني أن التنظيم نشاط يتضمن تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها.

ب-مفهوم شكلي: وقصد به المنظمة وهي الهيئة التي تضم جماعة بشرية نظمت على شكل أدوات وأقسام لتحقيق أهداف محددة. (الصيرفي، 2006، ص197)

أهمية التنظيم: (المغربي، 2016، ص83)

أ. يضع آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تصبح كياناً موحداً ومنسجماً.

ب. تقسيم العمل الكلي للمنظمة أي أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

ج. يراقب فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة للحفاظ على أو زيادة الفعالية.

### تعريف التنظيم:

من التعريفات السابقة يمكن أن يعرف التنظيم على أنه " جسم الإدارة الذي بدوره لا يمكن للمؤسسة أو المنظمة أن تقوم بتنفيذ وظائف الإدارة الأخرى ". (النواورة، 2013، ص137)

### تفويض السلطة: (الظفيري، 2010، ص11)

السلطة أساس المسؤولية، فهي تربط أجزاء ووحدات المؤسسة ببعضها البعض وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية منها فالموظف الذي يلتزم بأداء المسؤوليات والواجبات التي عهدت إليه لا يستطيع القيام بذلك، ولا يمكن مساعلته بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر واجباته ومهامه.

حيث ترتبط درجة التفويض بالمركزية واللامركزية، بمعنى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي؛ فلامركزية تعطي مزيداً من الاستقلالية للإدارة التعليمية، وتعطي سلطات كبيرة للقيادات التربوية في عملية التفويض. فالتفويض هو أن يعهد الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه بعض صلاحياته، ويمكن تعريف التفويض بأنه إسناد السلطة الرسمية والمحاسبية والمساءلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر.

ويعتبر من أهم الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات الإدارية والأشخاص العاملون في هذه المنظمات.

### أسباب التفويض:

- 1-زيادة الأعباء والمهام التي يقوم بها المدير شخصياً.
- 2-الحاجة إلى تدريب صفوف إدارية ثانية لمقابلة احتياجات المستقبل.
- 3-تفويض السلطة عنصر الأساسي، والخطوة الجوهرية في أي برنامج تنمية المرؤوسين.

### شروط التفويض: . (الظفيري، 2010، ص12)

- أ. ارتباط السلطة بالمسؤولية.
- ب. ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته.
- ج. ارتباط التفويض بخطة متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مرؤوسيه.

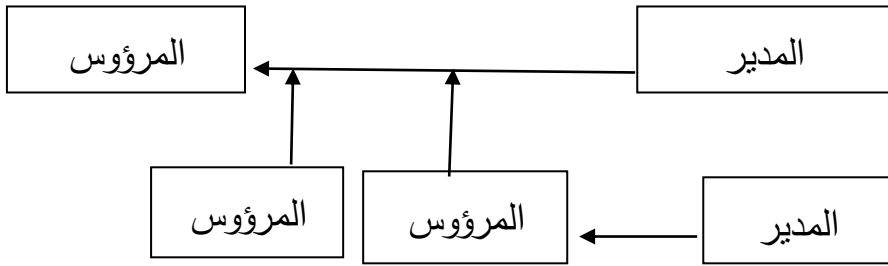
- د. أن يكون التفويض كتابياً وواضحاً وليس شفويّاً وغامضاً.
- هـ. المرؤوس ينسق باستمرار مع الرئيس الذي قام بتفويضه السلطة أو الصلاحية.
- و. أن يكون نطاق التفويض يحدد حجم المهام والواجبات المطلوبة تنفيذها؛ وإلا فإن ذلك سوف ينعكس سلباً على العمل.

### المسؤولية:

هي التزام فالرد المكلف بأداء عمل معين تعطي له سلطة أدائه كما يحاسب على كيفية الأداء والنتيجة النهائية؛ وهي أحد مبادئ التنظيم الجيد في النظرية التقليدية أو الكلاسيكية والتي تركز على منهج الإدارة العلمية. (المغربي، 2016، ص 85)

فإن المسؤولية الإدارية تترتب عندما ينتج ضرراً ما من جراء أعمال الإدارة العامة المختلفة، الأعمال القانونية والأعمال المادية، والتي تهدف في مجملها إلى تحقيق المصلحة العامة. (عبد الحكيم، 2013، ص 15)

الشكل (2): عملية التفويض



المصدر: (الكردي، 2014، ص 290).

### 1.2 مفهوم القوة التنظيمية: (سارة، 2018، ص 165)

تعتبر القوة التنظيمية أساس عملية القيادة وتزود القائد بالقدرة على التأثير، والقدرة على التأثير تتطلب أن يكون لدى القائد قوة يستطيع أن يستخدمها لإحداث عملية التأثير، وفي استخدام القائد القوة المتاحة له لإحداث التأثير يسلك سلوكاً يطلق عليه السلوك الخادم للذات أو السلوك السياسي، والقادة باختلاف أنواعهم يمارسون السلوك السياسي ولو بدرجات مختلفة.

### تعريف القوة التنظيمية:

\* وهي مقدرته الفرد في التأثير على القرارات. حيث يرى أن السلطة هي في الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة أي أن المقدرته على التأثير استناداً إلى الوظيفة المشروعة للفرد

تستطيع أن تؤثر في القرارات ولكن ليس بالضرورة أن الفرد يجب أن يمتلك السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير.

## 2.2 مفهوم القيادة: (آل ياسين، 2014، ص 54)

القيادة في جوهرها هي عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة بقصد توجيه جهودهم في وضع أهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها.

## تعريف القيادة: (المغربي، 2016، ص 221)

هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

### جدول (1): القيادة والإدارة

القائد	المدير
الاهتمام بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتنفيذ والمتابعة والإبداع. الاهتمام بالحاضر ومحاولة التنبؤ بالمستقبل يستمد سلطته من قوة التأثير في الآخرين يدعو إلى التغيير ويجد التشجيع ويشجع الابتكار.	الاهتمام بالجوانب الإدارية والتنفيذية. الاهتمام بالحاضر وإهمال ما في المستقبل يمتلك سلطة معينة ومحددة. يسعى إلى استمرار الأداء والمحافظة عليه.

المصدر: (آل ياسين، 2014، ص 54)

### أداة القيادة: (مصباح، 2020، ص 3)

إذا كانت القيادة هي قدرة القائد على التأثير في اتجاهات وسلوكيات تابعيه فلا بد لهذه القدرة من أدوات يستخدمها القائد لتحقيق ذلك التأثير، وأداة القائد في تحقيق ذلك هي القوة فهي الوسيلة أو الوسائل التي يستخدمها القائد لإحداث التأثير المطلوب في سلوكيات واتجاهات تابعيه

### \* أنماط القيادة: (النذير، 2010، ص 36)

من الطرق المعروفة لدراسة القيادة هي التركيز على الأساليب المستخدمة من قبل:  
الاستيرادية (الأوتوقراطية) ، الديمقراطية ( المشاركة ) ، التسببية ( الحرة).

أ. القيادة الاستيرادية: يقوم بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلاً من السماح لمؤسسيهم بصنعها ويسمى هذا النوع من القادة الدافعون الذين لهم القدرة على مكافأة ومعاينة الأتباع.

ب. القيادة الديمقراطية (المشاركة): يشرك القادة الديمقراطيون مؤسسيهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات ويصنعون الاستراتيجية ويحددون توزيع الوظائف في المنظمة.

ج. القيادة التسببية (الحرية):

هي قيادة متسامحة ولينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وتعتمد على المؤسسين في صنع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتنتظر إلى دورها كمسير لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.

د. القيادة المنطقية والواقعية:

هي القيادة تتبع المنطق ويتم ذلك برسم الأهداف والعمل على تحقيقها أي التعامل مع إتباع كل ما هو كان في الواقع العملي حتى لا يكون هنالك اختلال في العلاقات مع الأتباع لا بد من تباين مهمة القائد أي أسلوب ينتهجه للتعامل مع الأتباع حتى يتجسد القرارات في الواقع.

علاقة القوة بالقيادة: (حسين، 2009، ص118)

أن القادة والمديرون الأقوياء هم الذين يستطيعون الحصول على موارد أكثر عن طريق التأثير في قرارات الموازنة والتخصيص، فالذي يمتلك القوة هو الذي يحدد نمط القرارات وآليتها في المنظمة، وقد أكدت دراسات كثيرة أن القوة القسرية تؤدي إلى المقاومة، بينما بينت دراسات أثر أسلوب استخدام قوة الخبرة وقوة المكافأة على القيادة الإدارية للمديرين، والاستخدام الفعال للقوة هو العنصر الأكثر أهمية في موضوع القيادة.

أبعاد القوة التنظيمية: (أبو زيد، 2010، ص28)

### 3.2 قوة الخبرة:

تتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين والتأثير فيهم، عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر؛ وقد زادت أهمية هذا



النوع بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها.

مراحل اكتساب الخبرة: (بسمة، 2011، ص 29)

#### المرحلة الأولى: مستوى المبتدئ:

يقوم العامل المبتدئ بالتعرف على المحيط المهني، وعلى عناصر المهمة التي يقوم بها، معتمداً على القواعد العامة التي تعلمها في تكوينه.

#### المرحلة الثانية: مستوى المبتدئ المتقدم:

بمعنى أن التجربة في العمل تكسب العامل مجموعة معارف تتعلق بحالات مهنية معينة تجعله يرتقي إلى مستوى متقدم عن أول يوم له في العمل.

#### المرحلة الثالثة: مستوى الكفاء:

هنالك خاصيتان تميزان العامل الكفاء، الأولى تتعلق بالاختيار الواعي لما هو بصدد القيام به من خلال تحديد الأولويات واتخاذ القرارات بصفة مخططة، ووضع أهداف منطقية واختيار طرق معقولة لتحقيقها، الخاصية الثانية تتعلق بقدرته على تحديد ما هو مهم وغير مهم أثناء تنفيذ عمله اعتماداً على تجربته.

#### المرحلة الرابعة: مستوى الماهر:

الكفاءة في أعلى مراحلها تصبح مهارة نتيجة تراكم التجربة، التي تجعله يقارن بين الأحداث المتشابهة، وبالتالي يستطيع التنبؤ بالأحداث بدقة أكبر وإيجاد الحلول المناسبة لها.

#### المرحلة الخامسة: مستوى الخبير:

هنا يتضح أن أعلى مراتب المهارة تصبح خبرة، حيث يصبح الفرد الخبير سريعاً في التوصل إلى الحلول المناسبة والآنية للمشكلات التي تواجهه، كما يصبح قادراً على الأداء بطريقة لا تستلزم جهداً ولا تستغرق وقتاً، ولا تتطلب تكلفة.

#### 4.2 قوة المعلومات: (حسين، 2009، ص 115)

هي قدرة الفرد على الحصول على معلومات هامة يحتاج إليها الآخرين أو التحكم في مسارات تدفق تلك المعلومات من وإلى الآخرين بما يمكنه من التأثير عليهم، فمن تتوفر لديه المعلومات يمكنه إتاحتها لمن يشاء ومنعها عن من يشاء ويمكنه تحديد وقت إتاحة تلك المعلومات، ولذا تعتبر المعلومات أحد مصادر القوة.

## \* خصائص المعلومات: (عبد القادر، 2012، ص21)

تختلف المعلومات حسب خصائص الإطار الزمني ما بين تاريخه وتنبؤ به وحسب مدى توقعها ما بين مرتقبة ومفاجئة، وحسب مصدرها ما بين داخلية وخارجية، وحسب مجالها ما بين مقتضية وتفصيلية، وحسب مدى تكرارها ما بين كثير وقليل، وحسب مدة تنظيمها ما بين مفككة ومحكمة، وحسب مدى دقتها ما بين عالية الدقة ومتدنية الدقة، ومن ثم تختلف استخدامات المعلومات حسب خصائصها. حيث تصنف المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية إلى:

## الشكل (2): نوع المعلومات لكل مستوى إداري

المعلومات الاستراتيجية	←	الإدارة العليا
المعلومات الوظيفية	←	الإدارة الوسطى
المعلومات التنفيذية	←	الإدارة الدنيا

المصدر: (هويدا، 2012م ص 20).

- 1-المعلومات الاستراتيجية: هي المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً.
- 2-المعلومات الوظيفية: تعطي هذه المعلومات فترة زمنية تصل إلى السنة وتتعلق بالأنشطة الوظيفية.
- 3-المعلومات التنفيذية: هي المعلومات المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجرى داخل المنظمة.

## تحويل البيانات إلى شكل معلومات: .

جمع -تصنيف -ترتيب -تخليص -تخزين -استرجاع.

## قوة المرجعية: (السنوار، 2018، ص2)

تسمى بالقوة الشخصية أو الكاريزمية وأساسها لفت الانتباه وأسر قلوب الآخرين، وهي تحدد الشخص النموذجي للعديد من المعجبين، ويعتبر الرئيس الكاريزمي من يمتلك تبصراً في مشاعر وحاجات وقيم التابعين، وقادر على خلق رؤيا تدفع نحو الولاء لسياسته واستراتيجياته.

وتعرف أيضاً بأنها شعور التابعين بالتوحد مع القائد ويقوم على أساس الإعجاب به ومحاولتهم التشبه بصفاته. (ال ياسين، 2014، ص57)

## 3. مفهوم الإبداع الوظيفي: (أبوزيد، 2010، ص9)

يعرف العمليات الإبداع الوظيفي بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة، تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة، ويعرف أيضاً بأنه عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة.

أهم الجوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه: (ساره، 2018، ص57)

1-الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجابياً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي والرسمية والمركزية.

2-استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: استقرار الإدارة يوفر المعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

3-ثقافة المنظمة: أي منظمة مبدعة لديها ثقافة مشابهة.

4-القيادة: تتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء.

5-جماعة العمل: فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع.

6-أنظمة المكافآت والحوافز: مما يدفع الإبداع ويسانده، وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.

المرونة الذهنية: (الأخضر، 2011، ص185)

يقصد بها القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه مسار التفكير مع تغير المثير والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.

\* مميزات الشخصية المبدعة: (الكليبي، 2012، ص13)

أ. سرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الجديدة.

ب. التحول بالتفكير إلى بعد مكاني جديد.

ج. التحول بالتفكير إلى بعد زمني جديد.

د. تقدير الذات ومراجعتها.

هـ. إجراء التعديل والتطوير اللازم إذا لزم الأمر ذلك.

و. الارتقاء من مسار نوعي إلى مسار نوعي آخر.

## عوامل المرونة الذهنية:

## أ- المرونة التكيفية:

وتشير إلى قدرة الشخص أو المدير على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة وهي بهذا المعنى يمكن أن تغير الطريق الموجب المقابل للتصلب العقلي وتعني قدرة الفرد على تحويل التفسيرات لمعلومات أخرى حديثة تهيئ السبيل إلى استخدامات جديدة في طريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلات.

## ب- المرونة التلقائية:

وتشير إلى قدرة الفرد على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفو من الأفكار التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة.

\* اضطراب وظيفة المرونة الذهنية: (لغور، 2016، ص37)

يعرف بالعجز عن تحويل التنظيم الإدراكي ومسار الفكر أو السلوك الساري لمواجهة الحاجات المتغيرة للخطة المعينة، ينتج عن عدم مرونة الاستجابة لسلوك وظيفي لا إرادي نمطي وصعوبات في تنظيم الأفعال الحركية وتعديلها.

كما يطلق على اضطراب المرونة الذهنية بالجمود الذهني وهي عدم القدرة على تغيير أفكار سابقة أو الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجديدة الطارئة على الموقف، مما يستدعي التكيف مع الوضع الحالي فيظهر في شكل تكرار غير طبيعي.

## \* الحساسية للمشكلات:

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف؛ أو بمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة ازدادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

إذن أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أجدر من غيره على رويتها والتعرف على أسبابها، ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها. (الهاجري، 2016، ص28)

تتجسد هذه الفكرة بوصفها عنصر مهم من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات حصر للقضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة للوصول إلى حلول مبدعة بصدها. (مكناسي، 2017، ص29)

## 4. إجراءات الدراسة التطبيقية

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، وتمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الاسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع وتم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين تم العمل بكافة الارشادات والتوجيهات،

أ. مجتمع الدراسة: موظفي المصارف في محلية سنار , تحت الاشراف الشخصي للباحث وتم استرداد عدد 90 استمارة منها (75) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت (83%).

ب. عينة الدراسة: تم إختيار العينة بطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة (اوما سيكارن 2010) وتم توزيع عدد (110). تحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحث بتصميم استمارة تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (أثر القوة التنظيمية على أداء العاملين) وتتكون الاستمارة من قسمين:

القسم الاول: البيانات الشخصية الخاصة بالعينة المبحوثة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة)

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: ويشتمل هذا القسم من عدد (29) عبارة

تمثل جدول (2) محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

الرقم	المحور	عدد العبارات
1	قوة الخبرة	7
2	قوة المعلومات	7
3	قوة المرجعية	5
4	المرونة الذهنية	5
5	الحساسية للمشكلات	5
	مجموع العبارات	29

المصدر: إعداد الباحث من خلال تكوين فرضيات الدراسة 2023م.

ج. تحليل بيانات الدراسة:

جدول (3) معامل ألف كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	عدد القياسات	معامل ألفا
	29	0.910

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

يوضح الجدول أعلاه نتائج طريقة الاتساق لمعامل الثبات لأداة الدراسة الاستبيان قيمة معامل ألفا كرو نباخ الكلي بلغت 0.91 وهي قيمة عالية جداً تدل على أن الاستبانة

المصممة بواسطة الباحث إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات، استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة.

#### جدول (4): قيمة معامل الصدق

معامل الفا	عدد القياسات	معامل الصدق
0.953	29	

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الصدق الذاتي بلغت 0.953 وهي قيمة عالية جداً، تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث أثبتت صدقها في قياس ما وضعت لقياسه؛ أي أنها صالحة لقياس الجانب المقصود ولا تقيس جانباً سواه.

#### الجدول (5) التوزيع التكراري النسبي للأفراد عينة الدراسة لبياناتهم الشخصية:

النسبة	التكرار	المتغير	البيانات الشخصية	النسبة	التكرار	المتغير	البيانات الشخصية
18.7%	14	إدارة الأعمال	التخصص	57.3%	43	ذكر	النوع
33.3%	25	محاسبة		42.7%	32	أنثى	
26.7%	20	اقتصاد		21.3%	16	20 وأقل من 30	العمر
2.7%	2	تقنية/ نظم معلومات	46.7%	35	30 وأقل من 40		
8.0%	6	بنوك وتمويل	18.7%	14	40 وأقل من 50		
10.7%	8	أخري	13.3%	10	من 50-60 سنة		
29.3%	22	5 سنوات وأقل	سنوات الخبرة	5.3%	4	ثانوي	المؤهل العلمي
28.0%	21	من 6-10 سنة		77.3%	58	بكالوريوس	
22.7%	17	من 11-15 سنة		12.0%	9	دبلوم عالي	
9.3%	7	من 16-20 سنة		5.3%	4	ماجستير	
10.7%	8	أكثر من 20 سنة					
100%	75			100%	75		المجموع

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

التحليل من الجدول أعلاه لمتغير الدراسة الأول النوع ان غالبية افراد العينة من الذكور بنسبة (57.3%) اما الاناث (42.7%) سياسة التوظيف في المصارف تعتمد على الذكور. أما متغير الدراسة الثاني العمر فإن الغالبية منهم أعمارهم من 30-40 سنة بنسبة (46.7%) من 20-30 سنة (21.3%) من 40-50 سنة (18.7%) من 50-60 سنة (13.3%) أما متغير الدراسة الثالث المؤهل العلمي ان غالبية افراد العينة حاصلين على بكالوريوس بنسبة (77.3%) لأنه يعتبر مدخل الخدمة، اما الدبلوم العالي نسبة (12%) وتتساوي النسبة للثانوي والماجستير (5.3%). بالنسبة للمتغير الرابع التخصص

فكانت نتائجه كالاتي محاسبية (33.3%) اقتصاد (26.7%) إدارة أعمال (18.7%) أخري (10.7%) بنوك وتمويل (8%) تقنية/ نظم معلومات (2.7%) سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات (29.3%) لان المصارف تفضل الشباب، من 6 سنوات واطل من 10 (28%). من 11-15 سنة (22.7%) أكثر من 20 سنة (10.7%) من 16-20 سنة (9.3%)

1/التوزيع التكراري النسبي لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة وذلك من خلال تلخيص البيانات في جدول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية لإجابات أفراد العينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

جدول (6) تحليل عبارات قوة الخبرة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
يستخدم الرئيس خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل	4.49	.685	90%	1	موافق بشدة
بناء على خبراته السابقة يقوم الرئيس بتقديم النصح والإرشاد للموظفين عندما يتعرضون لمشكلة	4.48	.685	90%	2	موافق بشدة
يستخدم الرئيس خبراته في التأثير على الموظفين	4.47	.644	89%	3	موافق بشدة
يستخدم الرئيس خبراته في تشجيع الموظفين على العمل كفريق واحد	4.43	.774	89%	4	موافق بشدة
يستخدم الرئيس خبراته في تشجيع الموظفين على استنباط أفكار جديدة	4.43	.791	89%	5	موافق بشدة
خبرات الرئيس ومعلوماته تساهم في بناء علاقات قوية مع الموظفين	4.41	.755	88%	6	موافق بشدة
يستخدم الرئيس سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للعملاء	4.25	.737	85%	7	موافق بشدة
<b>الوسط الحسابي العام</b>	<b>4.42</b>	<b>0.466</b>	<b>88%</b>		<b>موافق بشدة</b>

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (عبارات قوة الخبرة للرئيس المباشر في العمل هي القوة التي تتشكل من تحليل معرفة خاصة أو مهارة في المهام والأداء من قبل التابعين) تراوحت بين (4.49 من 5) للفقرة التي تنص على "يستخدم الرئيس خبراته في حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل" وذلك بوزن نسبي (90%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط

الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على " يستخدم الرئيس سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للعملاء "بمتوسط بلغ (4.25 من 5)، ووزن نسبي (69%) يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (3.66 من 5) ووزن نسبي (85%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على قوة الخبرة للرئيس المباشر في العمل هي القوة التي تتشكل من تحليل معرفة خاصة أو مهارة في المهام والأداء من قبل التابعين.

#### جدول (7) تحليل عبارات قوة المعلومات

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
يستخدم الرئيس المعلومات المتاحة في وضع الخطط لتسهيل العمل داخل البنك	4.41	.699	88%	1	موافق بشدة
يزود الرئيس الموظفين بالمعارف الوظيفية التي يحتاجونها لإنجاز العمل	4.31	.716	86%	2	موافق بشدة
يمنح موقع الرئيس الوظيفي القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير في عمل البنك	4.27	.741	85%	3	موافق بشدة
بممتلك الرئيس معلومات تفصيلية عن عمل الزملاء	4.25	.931	85%	4	موافق بشدة
يشارك الرئيس الرؤوسين في المعلومات المتاحة لديه والمرتبطة بعمل البنك.	4.25	.718	85%	5	موافق بشدة
يستخدم الرئيس المعلومات المتاحة في اتخاذ قرارات إدارية في البنك	4.25	.917	85%	6	موافق بشدة
يتيح موقع الرئيس التحكم في تدفق المعلومات ذات الأهمية في العمل	4.19	.748	84%	7	موافق
الوسط الحسابي العام	4.28	0.553	86%		موافق بشدة

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (القوة التي تتمثل بالسيطرة على تدفق وتفسير البيانات المعطاة للآخرين وقدرتهم على التعامل



معها) تراوحت بين (4.41 من 5) للفقرة التي تنص على "يستخدم الرئيس المعلومات المتاحة في وضع الخطط لتسهيل العمل داخل البنك" وذلك بوزن نسبي (88%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على "يتيح موقع الرئيس التحكم في تدفق المعلومات ذات الأهمية في العمل" بمتوسط بلغ (4.19 من 5)، ووزن نسبي (84%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (4.28 من 5) ووزن نسبي (86%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على القوة التي تتمثل بالسيطرة على تدفق وتفسير البيانات المعطاة للآخرين وقدرتهم على التعامل معها.

#### جدول (8) تحليل عبارات قوة المرجعية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
يعتبر الرئيس مثال جيد للزملاء	4.43	.681	89%	1	موافق بشدة
الرئيس موضع احترام وثقة	4.37	.941	87%	2	موافق بشدة
صلة الرئيس بالمستفيدين داخل البنك وخارجه تجعله يحظى بتأييد إدارته	4.24	.768	85%	3	موافق بشدة
يحظى الرئيس بتأييد الزملاء لتأثرهم بشخصيته وانجذابهم له	4.19	.800	84%	4	موافق
يرغب الزملاء في توطيد العلاقات الشخصية مع الرئيس	4.00	1.027	80%	5	موافق
الوسط الحسابي العام	4.25	0.553	85%		موافق بشدة

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (قوة المرجعية للرئيس المباشر في العمل: هي قوة التأثير التي تتبع من الاحترام والإعجاب

والمحبة التي يحملها الفرد اتجاه فرد آخر) تراوحت بين (4.43 من 5) للفقرة التي تنص على " يعتبر الرئيس مثال جيد للزملاء الآخرين" وذلك بوزن نسبي (89%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على 'يرغب الزملاء في توطيد العلاقات الشخصية مع الرئيس' بمتوسط بلغ (4.00 من 5)، ووزن نسبي (80%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (4.25 من 5) ووزن نسبي (85%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على قوة التأثير التي تتبع من الاحترام والإعجاب والمحبة التي يحملها الفرد اتجاه فرد آخر.

#### جدول (9) تحليل عبارات المرونة الذهنية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	4.47	.622	89%	1	موافق بشدة
لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4.41	.680	88%	2	موافق بشدة
لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	4.37	.851	87%	3	موافق بشدة
لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	4.32	.661	86%	4	موافق بشدة
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	4.29	.818	86%	5	موافق بشدة
<b>الوسط الحسابي العام</b>	<b>4.37</b>	<b>0.470</b>	<b>87%</b>		<b>موافق بشدة</b>

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (المرونة الذهنية هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو تصنيف مختلف عن التصنيف العادي ' والنظر للمشكلة من أبعاد مختلف) تراوحت بين (4.47 من 5) للفقرة التي تنص على " أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه" وذلك بوزن نسبي (89%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة

الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على " لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى "بمتوسط بلغ (4.24 من 5)، ووزن نسبي (86%) يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (4.37 من 5) ووزن نسبي (87%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على المرونة الذهنية هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو تصنيف مختلف عن التصنيف العادي ' والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة.

#### جدول (10) تحليل عبارات الحساسية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه
أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	4.40	.678	88%	1	موافق بشدة
أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهين	4.27	.777	85%	2	موافق بشدة
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	4.11	.831	82%	3	موافق
أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	4.11	.967	82%	4	موافق
أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	4.07	.920	81%	5	موافق
الوسط الحسابي العام	4.19	0.600	84%		موافق بشدة

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الاحصائي 2023م.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات (الحساسية للمشكلات هي الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف) تراوحت بين (4.40 من 5) للفقرة التي تنص على "أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل" وذلك بوزن نسبي (88%) والتي جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي مما يشير ذلك إلى وجود درجة جداً مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وفي المرتبة الأخيرة من حث قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرات التي تنص على "أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها" بمتوسط بلغ (4.07 من 5)، ووزن نسبي (81%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للفقرات ككل قد بلغ (4.19 من 5) ووزن نسبي (84%) يشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة من قبل أفراد العينة على الحساسية للمشكلات هي الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير

التابع المرونة الذهنية

المتغيرات	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة (F)	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة الذهنية	0.219	4.462	1.949	3.538	.001
قوة الخبرة			.124	1.018	.312
قوة المعلومات			.191	1.385	.171
قوة المرجعية			.105	1.084	.282

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

عند إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر وقوة الخبرة و قوة التهديد و قوة المعلومات و قوة المرجعية على المرونة الذهنية، كما يتضح في الجدول أعلاه حيث تبين أن 21% من التباين في المتغير التابع يرجع إلي المتغيرات المستقلة (قوة الخبرة و قوة المعلومات و قوة المرجعية) ، بينما نجد أنه لا يوجد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث بلغت جميع القيمة الاحتمالية لها فيم أكبر من 0.05.

## جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على

## حساسية المشكلات

المتغيرات	قيمة $R^2$ معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
حساسية المشكلات	0.217	4.419	1.012	1.437	.155
قوة الخبرة			.211	1.356	.180
قوة المعلومات			.187	1.057	.294
قوة المرجعية			.284	2.286	.025

المصدر: الباحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

عند إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر قوة الخبرة و قوة المعلومات و قوة المرجعية على حساسية المشكلات ، كما يتضح في الجدول أعلاه حيث تبين أن 21% من التباين في المتغير التابع يرجع إلي المتغيرات المستقلة (قوة الخبرة و قوة المعلومات و قوة المرجعية) ، حيث تبين أن هناك أثر إيجابي للقوة المرجعية على حساسية المشكلات حيث بلغ قيمة هذا الأثر 0.284 ، وهو دال إحصائي عند مستوى معنوية 0.025 بمعنى أنه كلما إذا ذات المتغير المستقل بوحدة واحدة القوة المرجعية فإن حساسية المشكلات تزيد بمقدار 0.284، بينما نجد أنه لا يوجد أثر لباقي المتغيرات المستقل الأخرى على المتغير التابع حيث بلغت جميع القيمة الاحتمالية لها قيم أكبر من 0.05.

## 5. الخاتمة:

## أولاً: النتائج:

- 1/ ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين محاور القوة التنظيمية (قوة الخبرة، قوة المعلومات، قوة المرجعية) والمرونة الذهنية.
- 2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين محاور القوة التنظيمية (قوة المرجعية) والحساسية للمشكلات.
- 3/ ليس هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين محاور القوة التنظيمية (قوة الخبرة، قوة المعلومات) والحساسية للمشكلات.

## ثانياً: التوصيات:

- 1/ مراعاة أن يستخدم الرئيس سياسة الباب المفتوح لتقديم النصح والإرشاد للعملاء
- 2/ تنمية رغبة الزملاء في توطيد العلاقات الشخصية مع الرئيس
- 3/ الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل والتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها

## 6.المراجع:

- الأخضر، خراز، (2011) دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT، جامعة أبي بكر بلقايد.
- إسماعيل، عثمان، (2017) الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الإداري، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- آل ياسين والسالم، ملاذ محمد مفيد، مؤيد سعيد، (2014) القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير، مركز العناية الأكاديمي، ط1، الأردن.
- بسمه، بن صالح، (2011) آراء المنكوبين حول مدى تأثير الخبرة المهنية لإطارات مؤسسة سونلغاز كمنكوبين على فعالية التكوين، جامعة العربي بن مهيدي- أو البواقي.
- بسمه، بوترة (2012)، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشيخ العربي التبسي- تبسه.
- الجعبري عنان، (2009) دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، جامعة الخليل، فلسطين.
- حسين، جواد (2009)، القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد9.
- الحيارى، وضاح عبد الفتاح عودة، (2015) أثر القوة التنظيمية على إبداع العاملين، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- سارة، أحمد، مؤمني وبو سهمين أحمد، (2018م)، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة، دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، العدد 4، ص ص 164-181.
- سارة، زهير، مؤمن، ظافرة (2018)، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السادس.
- السنوار، عيبر توفيق، (2018) علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري، جامعة الأزهر، فلسطين.
- شرف، عقون، (2006) سياسات الموارد البشرية بالجامعات المحلية، جامعة منتوري، قسنطينية - الجزائر.

- صباح، ماجدة ماجد مصباح، (2018) أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2006) مبادئ التنظيم والإدارة (عمان-الأردن دار المنهاج للنشر والتوزيع، ط1.
- الظفيري، ممدوح سويدي منوخ، (2012) أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- عبد الحكيم، مبروكي(2013)، المسؤولية الإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عبد القادر، هويدا علي، (2012) نظم المعلومات الإدارية النظرية والتطبيق، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ط1.
- عدناني، خولة، عبد الجليل مقدم، (2019) أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، عدد 2، ص ص 243-254.
- علوان محمد، (2020)، احتراف إدارة الموارد البشرية: التحول إلى إدارة رأس المال البشري، أكاديمية إي بي إس للتدريب.
- الكليبي، صالح بن محمد، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، تخصص إدارة عامة، 2012م.
- لغور، نور الهدى، (2016) تقييم الوظائف التنفيذية (المرونة الذهنية والكفاءة) عند الطفل التوحيدي، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، الجزائر.
- محسن، عبد العزيز محمود حسن، (2010) أثر التدريب باستخدام مهارتي الطلاقة والأصالة في تحصيل طالبات الصف الأول الثانوي في منطقة عمان الرابعة بمادة علوم الأرض والبيئة واتجاهاتهن نحوها، جامعة الشرق الأوسط.
- محمد، فتحي البدوي، (2012) إدارة البنوك، أمريكا، المكتبة الأكاديمية.
- مرجان، رانيا فدرين أحمد مرجان (2011م)، مقومات الإبداع لدى طلبة الجامعة دراسة نظرية، مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، العدد 10.
- مصباح، مها (2020)، القيادة، الفرقة الرابعة-إدارة الأعمال، الجزء الأول.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2014) مبادئ الإدارة، دار الجنات للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنات للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.

النائب إحسان عبد الهادي، 2017م، مفهوم السلطة وشرعيتها، المؤتمر العلمي العالمي الأول ص 63-80.

النائب، إحسان عبد الهادي، (2017) مفهوم السلطة وشرعيتها (قسم العلوم السياسية. كلية القانون والسياسة - جامعة السليمانية.

النذير، عبد الله ثابت محمد، (2010) القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، الجزائرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة السانية. وهران، الجزائر.

النوارة، فيصل محمود، (2013) مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1)، الأردن.