



## آثر سايكولوجيا الحشود في دعم التميز المنظمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين العاملين في اقسام رئاسة جامعة الموصل

اسيل زهير رشيد التاك<sup>a</sup> ، بشار غانم البياتي<sup>b</sup>  
جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

### المخلص

تناول البحث مفهوم غاية في الاهمية هو سايكولوجيا الحشود ومدى تأثير هذا المتغير على التميز المنظمي ، وهل يسهم هذا المتغير (سايكولوجيا الحشود) في تحقيق التميز المنظمي ، وعلى هذا الاساس تمت صياغة فرضيات اثنتين لأثبات علاقات الارتباط والأثر بين متغيري البحث ، كما تم توزيع (٥٠) استمارة استبانة صالحة للتحليل في بعض اقسام رئاسة جامعة الموصل والتي مثلت مجتمعاً للبحث الحالي ، وقد تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات والمقترحات والتي تم عرضها في البحث لتمثل ما توصل اليه البحث في جانبه العملي.

### معلومات المقالة

تاريخ البحث  
الاستلام : 7/12/2020  
تاريخ التعديل : 28/12/2020  
قبول النشر : 5/1/2021  
متوفر على الأنترنيت: 31/12/2021

### الكلمات المفتاحية :

سايكولوجيا الحشود  
التميز المنظمي  
القوة التنظيمية  
الدعم التنظيمي  
المجازفة التنظيمية

## The Impact of Crowd Psychology in Supporting Organizational Excellence: An Analytical Study of the Views of a Sample of Employees Working in Departments of the Presidency of the University of Mosul

Aseel Zuhair Rasheed Al-tak<sup>\*a</sup> , Bashar Ghanim Al-Bayati<sup>b</sup>  
University of Mosul / College of Administration and Economics - Department of Business Administration



### Abstract

The research deals with an extremely important concept which is the psychology of crowds and the extent to which this variable affects organizational excellence, and whether this variable (crowd psychology) contributes in achieving organizational excellence. On this basis, two hypotheses are formulated to prove the correlation and influence relationships between the two variables of the research. A sample of 50 questionnaire forms suitable for the analysis have been distributed in some departments of the Presidency of the University of Mosul, which represented a community for the current research. A number of conclusions and recommendations are presented in this research representing the findings of the research in its practical side.

Key words: Crowd Psychology - Organizational Excellence, Organizational power - Organizational Support - Organizational Risk.

\*  
Corresponding author : E-mail addresses : basharghanim@uomosul.edu.iq.

## المقدمة

يهدف البحث الحالي الى لقاء الضوء على مفهوم مهم جداً وهو سايكولوجيا الحشود فيما يتعلق بالجانب النفسي للأفراد العاملين في المنظمات ويهدف الى :

1. الكشف عن واقع سايكولوجيا الحشود في المنظمة المبحوثة .
2. معرفة مستوى التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة .
3. التعرف على العلاقة التي تربط بين متغيري البحث (سايكولوجيا الحشود ، التميز المنظمي) .
4. التوصل الى نتائج علمية تساهم في بيان ماهية سايكولوجيا الحشود ودورها في تعزيز التميز في المنظمات .

## أهمية البحث

تبرز أهمية البحث كونه احد البحوث التي أهتمت بالقاء الضوء على مفهوم حديث في مجال الادارة كونه يؤثر على مجريات العمل داخل المنظمات إما بشكل إيجابي أو سلبي وذلك من خلال سيطرة المنظمات على الافراد الذين يمثلون محركات لهذا المفهوم ومحاولة كسبهم وتوجيههم للعمل بشكل يخدم العمل المنظمي ويحقق تميزها بين مثيلاتها.

## فروض البحث

يسعى البحث من خلال طرح عدد من الفرضيات لتحقيق ما دأب إليه الباحث من خلال تساؤلات البحث ولتحقيق أهدافه ، وكانت الفرضيات على النحو الآتي :

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي في المنظمة المبحوثة.
2. يوجد تأثير بين ابعاد سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي في المنظمة المبحوثة.

## أنموذج البحث

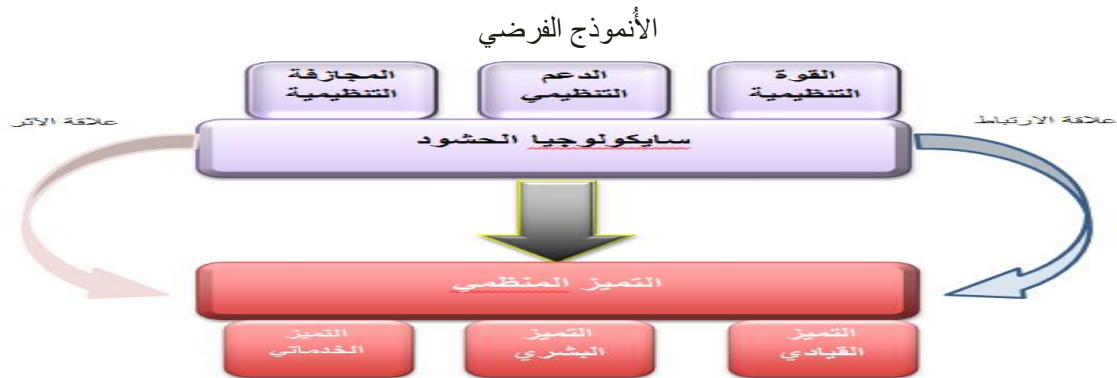
يحاول أنموذج البحث رسم صورة تعكس طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين القوة التنظيمية (المتغير المستقل) والتميز التنظيمي (كمتغير معتمد) وباتجاه واحد التي ستخضع للاختبار الميداني للتأكد من صحتها وقبولها ، ويعرض الشكل ( 1 ) الأنموذج المعتمد للبحث.

نجد أن بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركات أصبحت أكثر تعقيداً بسبب التغييرات التي تحدث في عواملها المؤثرة في أداء تلك الشركات و يواجه عدد كبير من مديري الشركات تحدي يطلب منهم استخدام نمط إداري يساعد في رفع أداء شركاتهم (Kidwell & Scherer, 2001) وقد أكدت عدد من الدراسات أن نمط الإدارة المفتوحة يساعد في رفع الأداء (Iyke et al, 2019) . وذلك لأنه ينظر إلى المرؤوسين شركاء في إتخاذ القرارات وليس مجرد منفذين لها، لذلك في هذه الدراسة سوف يتم تسليط الضوء على أثر تطبيق هذا النمط في الشركات التي تعمل في قطاع التأمين بالسودان بصورة عامة والمراكز الرئيسية لها في الخرطوم — السودان بصورة خاصة.

## مشكلة البحث

يستخدم مصطلح الحشد للتعبير عن الأشخاص الذين نظموا ذاتياً حول هدف أو عاطفة أو تجربة مشتركة ، حيث ان غالباً ما تشير المنظمات الى ان تنظيم الحشود يدور حول كيفية مشاركة مجموعات الأفراد لأغراض تنظيمية والتي تؤثر بشكل كبير على قدرة الشركة على الاستفادة من الموارد التي لم يكن من الممكن تحقيقها لبناء ميزة تنافسية إذا ما أحسن استغلالها لصالح المنظمات عموماً، والعكس صحيح بمعنى أنه اذا ما تم استغلالها من قبل الأشخاص الخطأ او بشكل سلبي فتسبب بدفع المنظمات الى الهاوية ، ومن هذا المنطلق سعى البحث الحالي بيان تأثير سايكولوجيا الحشود على التميز المنظمي وهل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد سايكولوجيا الحشود والتميز التنظيمي (القوة التنظيمية ، الدعم التنظيمي ، المجازفة التنظيمية ) وأبعاد التميز المنظمي المتمثلة بـ (التميز القيادي ، التميز البشري ، التميز الخدماتي ) ، ومن هذا المنطلق تم تأطير مشكلة البحث بالتساؤل الآتي «ما هو انعكاس وأثر سايكولوجيا الحشود على التميز المنظمي».

## أهداف البحث



الشكل (1) أنموذج البحث المقترح

**حدود البحث**

الحدود المكانية : مثلت رئاسة جامعة الموصل مجتمعاً مثالياً للبحث الحالي في بعض من أقسامها.  
الحدود البشرية : كانت عينت البحث مجموعة مختارة بشكل عشوائي من الموظفين العاملين في رئاسة جامعة الموصل وبواقع (٥٠) استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض.

**أدوات جمع البيانات**

تم استخدام الاستبانة لجمع الحقائق المتصلة بالظاهرة. اعتمد البحث الحالي على الكتب والبحوث المتوفرة لتغطية الجانب النظري في حين تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب العملي وكذلك اعتماد اسلوب الحوار الشخصي مع بعض افراد العينة للحصول على المعلومات بشكل مباشر.

**أساليب التحليل الاحصائي**

تم الاعتماد على استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للأغراض التحليل الإحصائي في هذا البحث تمثلت بالتحليلات الاتية :

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستمارة الاستبانة من أجل استخدامها في وصف بعدي البحث وتشخيصه .
  ٢. استخدام علاقات الارتباط البسيطة لقياس العلاقة بين متغيرات البحث .
- استخدام الانحدار لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

**الإطار النظري****❖ سايكولوجيا الحشود****أولاً: مفهوم سايكولوجيا الحشود**

(لوبون، ١٩٩١ : ٣١-٣٢) من الصعب بل من المستحيل عزل السلوك الفردي عن الوسط الاجتماعي – الثقافي الذي يعيش فيه ، لهذا اجمع علماء النفس ومن بينهم ( فرويد ) على إن الفرد ما أن يجتمع بجمهور محدد حتى يتخذ سمات خاصة لم تكن موجودة فيه مسبقاً ، أو الأصح أن هذه السمات كانت موجودة في داخله ولكنه لم يجرؤ على البوح بها أو التعبير عنها صراحةً وبهذه القوة ، إذ أن أنخراطه ضمن الحشود تعطيه ميزة الصمود الاجتماعي وقوة الارادة للبوخ بما يريد وبمطلق الحرية.

ومن الجدير بالذكر هنا أن سايكولوجيا الحشود موضوع يندرج تحت إطار علم النفس الجماعي ، الذي يعتبر الفصل الأخير في علم النفس الاجتماعي ، على الرغم من إن هذا السلوك سابق في نشأته لعم النفس الاجتماعي الذي يعتبر اساس نشوء هذا السلوك إذ إن علم النفس الجماعي نشأ في القرن التاسع عشر على يد

بعض الباحثين الايطاليين قبل أن يتبلور بشكل علمي على يد (Gustave Le Bon) ، يضاف الى ذلك أن هذا العلم هو أول من ناقش مسألة غاية في الاهمية هي مسألة جاذبية بعض القادة وسيطرتهم على الجماهير الحاشدة وتصرفاتها بشكل يصب في مصالحهم الشخصية أولاً ومصالحه الجماهير الحاشدة ثانياً.

وعلم النفس الجماعي ينور بصيرتنا عندما يشرح لنا جذور تصرفاتنا العمياء والاسباب التي تدفعنا للانخراط في جمهور ما والتحمس اشد الحماسة للقائد المذكور فلا نعي ما فعلناه الا بعد أنتهاء فترة الغيبوبة وربما جعلنا ذلك أكثر حبطة وحذر في (الأنجذاب) لقائد جديد قد يظهر مستقبلاً ، فالجماهير الحاشدة اذا ما وجدت في ظروف معينة نجدها إما تنفجر وتدمر نفسها أو تقيد وتضحى بنفسها بكل سخاء وكرم من أجل القضايا الكبرى ، ونحن إذا ما نظرنا بذكاء واعتدال الى تفسير الظواهر الخاصة بالجماهير نجدهما (كالعدوى) أو (التحريض) على فكرة أو ايدولوجية معينة يبثها فيهم القائد المذكور سابقاً ، وعلى هذا ينبغي على مدراء المنظمات ان يعو ويدركوا أهمية هذه الجماعات وأن يحاولوا بشتى الوسائل والاساليب لأستمالة هذه الحشود لمصلحة منظماتهم ، أو قد يكون العكس اذا ما أستغل بعض الفاسدين هذه الحشود لخدمة مصالحهم بدلاً من المصلحة العامة وهنا تبرز خطورة هذا العلم الذي يتناول دراسة نفسية الأفراد والجماعات ومحاولة استمالتها للصالح العام .

عرف (Reicher, 1984: 14) الحشد على انه يمثل مجموعة من الناس يتفاعلون وجهاً لوجه في مواقف جديدة نسبياً ، ويستخدمون الوسائل غير الرسمية في صناعة القرار الجماعي .  
و عرف (Musse & Thalmann, 1997:39) مجموعة كبيرة من الافراد في نفس البيئة المادية ومشاركين في هدف مشترك ، وقد يتصرف الافرد في الحشد بطريقة مختلفة عما لو كانوا بمفردهم .

**ثانياً. الخصائص العامة للجماهير**

(لوبون، ١٩٩١ : ٥٣-٦١) ان كلمة جمهور تعني في معناها العادي تجمعاً لمجموعات لا على تعيين من الافراد ، اياً كان هويتهم القومية أو مهنتهم أو جنسهم ، وأياً تكن المصادفة التي تجمعهم ، الا إنه من الجدير بالذكر هنا إن الخصائص التي التي تجمع هذا الجمهور تختلف عن الخصائص التي يتصف بها كل واحد منهم على حدى ، ففي الجمهور تختفي الشخصية الواعية للفرد وتصبح عواطف وافكار التكتلات المصغرة المشكلة على الجمهور مواجهتها في اتجاه واحد وعندئذ تتكون روح جماعية عابرة ومؤقته بدون شك ولكنها تتمتع بخصائص مرسومة بشكل مُقاد وهذا ما ندعوه بالجمهور المنظم ، وما أن يتشكل الجمهور المنظم حتى يصبح قادراً على الفوز والتأثير الموجب باتجاه الهدف المرسوم.

والجمهور المؤلف من فئات شعبية متجانسة يتشابه في خصائصه مع الجمهور المؤلف من فئات شعبية مختلفة ، إلا أنه

مستحيل تحقيقه فالفرد المنخرط في الجمهور لا يلبث ان يحس بالقوة الناتجة عن العدد والكثرة ، وبذلك تكون الحالة الطبيعية للجمهور هي الهيجان.

٢. **سرعة تأثر الجماهير وسذاجتها وتصديقها لأي شيء :** أن سرعة تأثر الجماهير في أي تجمع هي التي تدفعها للتأثر بسرعة بحيث تتوجه بشكل سريع نحو أي شيء يرومه المحرض ، حيث نجد (الجمهور) في حالة من الترقب المهيأة لتلقي أي اقتراح وأول اقتراح يظهر يفرض نفسه مباشرة عن طريق العدوى والانتشار لدى كل الاذهان ، ثم يحدد الاتجاه الذي ينبغي اتباعه حالاً ، فكل شيء يعتمد على المحرض وعلى طبيعة توجيهه للجمهور والقيمة العقلية للأفراد الذي يشكلون الجمهور تصبح غير ذات أهمية ذلك انه بمجرد ان يجتمع هؤلاء على هيئة جمهور فإن الجاهل والعالم يصبحان عاجزين عن الملاحظة والنظر الصائب للأمر.

٣. **عواطف الجماهير (تضخيمها وتبسيطها) :** أن العواطف التي تعبر عنها الجماهير سواءً كانت طيبة أم شريرة فإنها تتميز بطابع مزدوج ، بمعنى انها مضخمة جداً ومبسطة جداً ، ولذلك نجد بأن الانسان المنخرط في جمهور يقترب جداً من الكائنات البدائية فهو غير قادر على رؤية الفروقات الدقيقة بين الأشياء ، أن عواطف الجماهير غير المتجانسة بسبب انعدام المسؤولية وتصبح الثقة بالنفس والاطمئنان بعدم المعاقبة أقوى كلما كان عدد الجمهور أكبر لأن ذلك يشعره بزيادة سلطته ، وهذا ما يجعل الجماهير المحتشدة قادرة على القيام بأعمال يعجز عنها الفرد الواحد ، ففي الجمهور يتحرر الجاهل والحسود من دونيتهم وعدم كفاءتهم وعجزهم ويصبحون مجيشين بقوة عنيفة وعابرة ولكن هائلة ، وللأسف فإن حسن المبالغة والتضخم لدى الجماهير تتركز غالباً على العواطف الشريرة التي تمثل بقايا وراثية عن الانسان البدائي.

#### رابعاً. ابعاد سايكولوجيا الحشود

عادة ما تعني المشاركة داخل منظمة أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار أو رأي ما مشاركتهم في صنع هذا القرار ، ومثل هذه القرارات قد تشتمل حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب أو أي سلوك يرتبط بأعمالهم، حيث يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت. ومهما يكن القرار، فإن الحقيقة الضمنية، هي اشتراك الموظفين مع رؤسائهم في القيادة ، عليه تم تناول مجموعة من الابعاد التي تعتبر مرتكزاً أساسياً وفق رأي الباحثان لقياس بعد سايكولوجيا الحشود حيث ان معظم البحوث تناولت قياس الحشد بناءً على التعهيد الخارجي للأفراد او الهوية الاجتماعية للحشود عليه تفرد البحث الحالي بهذه الابعاد التي تعبر عن متغير البحث

في نفس الوقت هناك بعض الخصائص التي يتصف بها بعض فئات الجمهور والتي عن طريقها بإمكاننا أن نقيم بعض أوجه التمايز فيما بينهم ، كما أنه ليس من السهولة بمكان دراسة روح الجماهير وذلك:

١. لأختلاف تركيبها من ناحية العرق البشري .  
٢. ولأختلاف المحرضات وطبيعتها ودرجة قوتها .  
وهنا ينبغي أن نذكر إن الكثير من الأفكار والعواطف لا تنطلق أو لا تتحول الى فعل الا لدى الافراد المنظوين في صفوف الجماهير.

والجمهور المحتشد هو عبارة عن كائن مؤقت يتكون من فئات متناثرة ولكنهم متراصو الصفوف للحظة من الزمن فهم بالضبط كخلية النحل المؤلفة من عدد من الخلايا التي تشكل مجموعها القلعة الحصينة التي يحتمي بها النحل ، وهي أي الخلية بأكملها تمتلك خصائص تختلف تماماً عن الخصائص التي تتصف بها كل خلية على حدى ، فإياً كانت نوعية الافراد والذين يشكلون الجمهور ومهما كانت حياتهم متشابهة أو مختلفة وكذلك مهما كانت اهتماماتهم أو ذكائهم فإن مجرد تحولهم الى جمهور سوف يزودهم بنوع من القوة الجماعية هذه القوة سوف تجعلهم يحسون ويفكرون ويتحركون بطريقة مختلفة تماماً عن الطريقة التي يفكر ويحس ويتصرف بها كل فرد منفرداً عن الآخرين ، فالصفات العامة للطبع الفردي التي يتحكم بها اللاوعي والتي يمتلكها معظم الافراد الطبيعيين هي بالضبط تلك التي نجدها مستنفرة لدى الجماهير ، فالمستويات العقلية للجمهور مهما كان تنوعها الفكري سوف تمحى وتذوب في الروح الجماعية وكنتيجة تسيطر الصفات اللاواعية.

#### ثالثاً. عواطف الجماهير واخلاقيتها

(لويون، ١٩٩١: ٦٣-٨٠) من أهم العوامل التي يسهل مشاهدتها لدى معظم انواع الجماهير، الآتي :

١. **سرعة انفعال الجماهير وتهورها :** من خصائص الجماهير حيث تطرقنا الى موضوع ان الفرد مسيطر عليه كلياً من قبل اللاوعي وأن اعماله لا يقودها المخ او الدماغ وعلى هذا فإن اعمال الجماهير غالباً ما تكون مقادة من قبل المحرضات الخارجية مما يفقده الأهلية والكفاءة للسيطرة على ردود أفعاله ، فنحن نجدها تنتقل من لحظة واحدة من مرحلة الضراوة الاكثر هياجاً ودموية الى مرحلة البطولة المطلقة ، وأن يتحول من الجلال الى الشهيد . أذاً لا شيء متعمد او مدروس لدى الجماهير فهي تستطيع ان تعيش كافة اواع العواطف وتنتقل من النقيض الى النقيض بسرعة البرق تحت تأثير المحرض الذي يقودها آنذاك ، وهذه الصفة الحركية المتغيرة بأستمرار تجعل من الصعب حكمها فالجمهور كالانسان الهمجي لا يهमे أي عقبة تمنع تحقيق رغباته ، وكذلك فإن عدوه الكبير يشعره بأمتلاك قوة لا تقاوم ولا يوجد لديه شيء

بالاضافة الى ضرورة تنمية روح التعاطف والتعاون والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الاداء والرضا عن العمل وان اعضاء المجاميع يتمتعون بوجود نوع من التفاعل والتداخل فيما بينهم يتوقف على طبيعة المهام الموكلة اليهم . (Ettile&Okeefe, 1982: 234)

#### خامساً. الذكاء الجمعي للحشود والتميز المنظمي

من البديهي القول أن اثنان ما تملكه منظمة الاعمال من موارد يتمثل في راس المال الفكري بصفة عامة ورأس المال الانساني على وجه الخصوص ، ومن مكونات رأس المال الفكري هو رأس مال الذكاء الانساني الذي لا يتحول الى قيمة الا اذا اصبح جماعياً ومنظماً يتجاوز ما هو فردي الى ما هو جمعي ، بعبارة أخرى يصبح الذكاء مصدراً للميزة التنافسية ومنتجاً للقيمة عندما يتحول الى ذكاء تنظيمي حشدي (ياسين، ٢٠١٢ : ١٣).

يشير الذكاء الجمعي الى نتاج العمل المشترك للجماعات وقدرتها على تطوير قدرات غير مسبوقه من الذكاء الذي لا يمكن تحقيقه بصورة فردية (Malone et al., 2010: 13) ويأخذ الذكاء الجمعي أشكالاً متنوعة بدءاً مع إنبثاق الجيل الثاني للإنترنت ثم أصبح مع تطور تطبيقات الاعمال على شبكة الإنترنت ومع إنبثاق الجيل الثالث للإنترنت مدخلاً جديداً لإدارة المعرفة على الشبكة (Yuan et al., 2008: 14) ، بالنتيجة لم يعد الذكاء التنظيمي نتاجاً فردياً أو حالة ذهنية وإدراكية مستقلة لكل فرد من العاملين بل هو ذكاءاً ضمناً جماعياً يمكن تحقيقه عندما يستخدم لتجاوز معظم المحددات الإدراكية للأفراد خلال عمليات اتخاذ القرارات أو لحل مشكلات الأعمال وذلك بفضل التقنيات الحديثة التي أتاحتها تطبيقات الويب وما أفرزته من مظاهر ومفاهيم في مقدمتها : حكمة الحشود ، تعهيد الحشود ، الإقتصاديات الجديدة ، الحوسبة الإجتماعية ، الحوسبة السحابية ، الحوسبة الشبكية ، وكل تطبيقات وتقنيات العقل الجمعي (Bonabeau, 2009) ، بأختصار يستند الذكاء الجمعي على فكرة أن (قوة ذكاء المجموع (نحن) أعظم من قوة ذكاء (الأنا) (The power of we is greater than the power of me).

كما أن تطبيقات ذكاء الأعمال بالتحول الجوهري من الذكاء الفردي الى الذكاء التعاوني يرافق تحول الحكمة الفردية الى حكمة جمعية وحكمة حشدية ، حيث أن الذكاء الجمعي للأعمال هو تعبير عن إقتصاد الجمع الإيجابي الذي يتحقق من خلال بناء التعاضد الفكري والتناغم السلوكي (Tovey, 2008: 22) ، وبالتالي فإن الذكاء الجمعي هو قدرة جماعية إنسانية على التطور والابتكار والإبداع أي قدرة مجموعة من الأفراد على إستشراف المستقبل والوصول اليه أو تحقيقه في ظل بيئة شديدة التعقيد ، من ناحية أخرى يصبح الذكاء الجمعي منتجاً للحكمة عندما يتطور

سايكولوجيا الحشود بما يتناسب مع مجتمع البحث وهي (القوة التنظيمية – الدعم التنظيمي – المجازفة التنظيمية) .

١. **القوة التنظيمية** : (Jones & George, ٢٠٠٨: ٤٢٩) هي قدرة شخص واحد او مجموعة اشخاص لدفع شخص آخر او مجموعة اشخاص آخرين للقيام بعمل ما لا يمكن لهم تأديته بشكل منفرد ، وهي وسائل رئيسة لتوجيه الاهداف والنشاطات التنظيمية والرقابة عليها ، اذاً للقوة التنظيمية اتجاهين مختلفين في مجال تحديد تأثيرها : الاول محصور ضمن المجال الفردي في علاقات العمل ويترجم في مجال القوة العمودية ، والثاني هو الاتجاه البنائي للقوة وينحصر في مصادر هيكلية لقوة الوحدات الفرعية والذي يعتمد على قوة الأقسام الوظيفية وهذا ما يسمى بمصادر القوة الأفقية ، عليه يمكن بيان نتائج القوة التنظيمية وفق الأتي : (الياسري، ٢٠٠٧: ٥٢)

- القوة التنظيمية هي قدرة تأثيرية من فرد الى اخر او قسم الى اخر حسب المصالح
- تعمل على تغيير سلوك او اتجاهات الآخرين طوعاً أو كرهاً.
- تسعى على التغلب على المقاومة وفرض السيطرة بأسلوب ملائم.
- تسعى لتحقيق اهداف المنظمة.
- القوة التنظيمية هدفها الإقناع او في ممارسة التأثير في قرارات الآخرين.
- من يملك القوة هو صاحب القرار النهائي والأخير .

٢. **الدعم التنظيمي**: عرف (Eisenberger et ١٩٩٠: ٥٥) *al.*

الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتؤمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه ، وتفترض نظرية الدعم وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة بين افراد المنظمة ، إن ادراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى اليها ، ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهم المبذول (٣٢٤ Erdogan & Enders, ٢٠٠٧)

٣. **المجازفة التنظيمية** : يتسم الاشخاص المتميزين بروح المخاطرة والمغامرة في العمل الاداري وبالذات في المنظمات التي تنتهج اسلوب المجموعات في عملياتها وهنا يصبح موضوع تنمية مهارات ادارية فعالة ضمن حشود العمل أمراً حيوياً يجعل لزاماً على الادارة ان تبتكر قواعد واسس يمكن من خلالها ان يتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام معينة

السلع والخدمات وهو ما يسمى أيضاً بنموذج إنتاج اقتصاديات الويكي ( Sarowiecki, 2004) .

### ❖ التميز المنظمي

#### أولاً: مفهوم وتعريف التميز المنظمي

بدايةً يعرف قاموس الموروث الأمريكي ( American Heritage Dictionary) التميز : على انه الحالة، أو الجودة، أو الظرف لعملية التميز ، أو (excellence)، ومفردة (excel) : هو العمل على أو الرغبة بان تكون أفضل من المتميز، أو لنكون متميزين على الآخرين ، فإذا هو مصطلح يطلق على تلك العملية الهادفة إلى تجاوز الحدود المرسومة، أو المعايير، والعمل على تجاوز الحدود العالية لأداء الآخرين في الدرجة والجودة، ليشار إلى الجودة (تجاوز كل براعات الآخرين) أو الأعظم من الآخرين في الكمية، والدرجة، أو السرعة، لذا فهو المستوى العالي الذي لا يمكن مقارنته بسهولة مع الآخرين.

(Pilsbury,2002:1)

يشير التعريف التطبيقي للتميز على انه: مجموعة العمليات الموجهة لإيجاد القدرات المنظمة، لتكون المنظمة أكثر كفاءة في تحقيق رؤيتها، وأكثر توافقاً مع المتغيرات البيئية الحاصلة (Albrecht, 2004:10). وعلى هذا الأساس فقد تنوعت، وتداخلت التعريفات المتخصصة في التميز المنظمي، والتي يمكن إيجاز بعضها وفقاً للجدول الآتي :

جدول (1) : تعريفات التميز المنظمي وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين

المصدر	التعريف
Fehlis,2002: 4	هو انجاز المنظمة لأهدافها بشكل رائع Outstanding عبر رؤيتها المصاغة، وفقاً للتغيير البيئي المتعلق بوظائفها الأساسية.
Swanwick,2005 : 9	وهي مرحلة امتلاك المنظمة لنظام إداري كفوء يعتمد على المخرجات الملبيه لرغبات أصحاب المصالح، مع وجود سياسات، واستراتيجيات، وأهداف، وخطط تكون قادرة ومؤمنة للعمليات التشغيلية الواضحة والمتكاملة.
Baldrige national quality program,2006: 64	وهو المدخل المتكامل لإدارة الأداء المنظمي، والتي تكون نتائجه في: المستهلكين يحصلون على القيم المرغوبة، والتحسين المستمر لكفاءة وقدرات المنظمة، والتعلم المستمر.
Carter, . et . al , 2007 : 1	هو عملية توفير الخدمات ذات الجودة العالية، مع بيان المبادئ، وإقامة الالتزامات لتلك الجودة.
Davis&Daley, 2008: 31	هو سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدارة رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الاداء
عبدالغفار وهمام ، ٢٠١٣ : ٣٩	هو الابتكار الذي يعني القيام بما هو مختلف عن الآخرين وكذلك فهو صنع ميزة تنافسية للمنظمة

### ثانياً. أهمية التميز المنظمي

تحقيق التميز المنظمي من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ، وتظهر أهميته بالآتي: ( Dehaghan & Pourtaher, 2014: 134) (بوسالم ، ٢٠١٥ : ٦٩) .  
١. توجيه جهود العمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة وتطوير آليات عمل المنظمات مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها .

٢. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العمال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية وفي كل الاتجاهات وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.  
٣. القدرة على ادارة العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين ، من أجل الوصول الى نتائج إيجابية وجذب الزبائن وتحقيق ولائهم وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة .

الناجحة التي تشجع أعضائها على الإبداع، والمخاطرة، لإعطاء الأفكار الجديدة فرصة للظهور.

٤. الانتاجية من خلال الأفراد : يتم معاملة كل عضو باحترام، وينظر لهم كمساهمين مهمين في نجاح المنظمة. والمدراء هنا يؤدون دوراً حقيقياً في مساعدة أعضاء فرقهم، لتحسين أدائهم عبر التدريب، والقيادة، والاندفاع .

٥. التدريب المباشر (العملي) الموجه من خلال القيم : إن المنظمات ذات الأداء الجيد المتميز تكون قيمتها واضحة في التعاون، وتعرف بماذا تمثل القيم مع إمكانية قادتها على خلق بيئات مثيرة exciting عبر العناية الشخصية المباشرة، والمثابرة، والتدخل في تقليل الروتين، وهنا تكون المنظمة متفوقة، وقادتها ملتزمين كلياً بقيم التواصل الواضحة، مع رؤية هذه المفاهيم مطبقة عملياً وليس نظرياً فحسب.

٦. البقاء مع شبكة العمل : أي الاستمرار في المشاركة بالعمل الذي تقوم المنظمة بتنفيذه على أفضل وجه، وهنا تستمر عملية التجاوب مع الزبون، حتى ما بعد البيع، لضمان ولائه ودعايته الإعلانية الايجابية.

٧. الكادر البسيط الشكل والدعم : تكون هياكل المنظمات المتفوقة وأنظمتها بسيطة على نحو مميز، مع الاحتفاظ بكوادر ذات مستوى أداء عالٍ، يقل عن مئة عضو في كل قسم من الأقسام.

٨. الخصائص المترامنة في الشدة واللين : يتم التشجيع على إشاعة بيئة عمل تتحلى بالولاء كقيمة مركزية من القيم المنظمة، مع توافر قدرة العاملين على تحمل الأعباء المنظمة السلبية منها، واستثمار الايجابية.

#### رابعاً. إبعاد التميز المنظمي

يتحقق التميز المنظمي من خلال مجموعة من الابعاد التي تم التركيز عليها من قبل عدد من الباحثين والتي تتيح الفرصة للمنظمة للحصول على التميز في حالة الاخذ بها لتحقيق الاهداف المرغوبة ، حيث تم تسليط الضوء على الابعاد ( التميز القيادي ، التميز بتقديم الخدمة، التميز البشري ، وتميز الثقافة التنظيمية ، والتميز الاستراتيجي ) والتي هي الأكثر استخداماً من قبل الباحثين من جانب ، فضلاً عن أنها أكثر انسجاماً وتكامل مع طبيعة المتغير الاول في البحث وهو سايكولوجيا الحشود . (الطائي & القيسي، ٢٠١٦ : ٣٤ )

١. التميز القيادي : القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة

٤. تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم ، ويسهل الاحتفاظ مما يسمح في نجاح المنظمة وتقدمها .

٥. تحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات .

٦. توفير القيادة الكفاء والعاملين الكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء ، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار .

٧. قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات والتعامل مع الأزمات ، وقبول الأعمال الصعبة وذلك من خلال التعلم السريع واستثمار فرص النمو وتحسين العمليات .

٨. توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل ، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات وخارج نطاق العمل كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء .

٩. توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المنظمة ، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير ، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء وتنمية المهارات والقدرات .

١٠. الدقة في كافة أعمال المنظمة وإختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات والتحسين والتطوير المستمرين لمنتجات والعمليات.

١١. تبني إعادة هندسة العمليات لأجل التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات أبتداءً بالمدخلات وحتى الوصول الى المخرجات ، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزاً .

#### ثالثاً. خصائص التميز المنظمي

لقد اشار كل من (Chishall، ٢٠١٩: ١٩٨٩) ، في كتابه استراتيجيات التصنيع و (Kettner، ٢٠٠٢ : ٥) في كتابه منظمات الخدمة الانسانية الى ثمان خصائص للمنظمات المتميزة والتي يمكن ايضاحها بالاتي (النقار، ٢٠٠٨ : ١٦٠) :

١. الميل أو التوجه نحو الانجاز : أي الانسجام مع العمل فيتم معالجة المشاكل بشكل سريع من خلال مجموعات عمل صغيرة ومتنوعة الاختصاصات .

٢. المقاربة مع الزبون : الاصغاء للزبون من خلال معرفة احتياجاته وتلبيتها وذلك عن طريق استخدام الافكار الغير تقليدية من خلال تطبيقها في المنتجات الجديدة .

٣. الاستقلالية والريادية : إذ تجزأ المؤسسة الى منظمات اعمال صغيرة تشجع على التفكير باستقلالية ، وبدرجة تنافسية عالية، فيتم تبني الإبداع بشكل حقيقي من منظمات الأعمال

٤ . التميز البشري : المنظمة في أبسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة ، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعلم في المنظمة فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية إتخاذ القرارات التنظيمية ، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية إتخاذ القرارات فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على اتخاذ القرار يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في اتمام عملية اتخاذ القرارات ( . (Daft, 2000, 22)

٥ . تميز الثقافة التنظيمية : هو درجة توافق السلوك وعكس قيم ومعتقدات الأفراد من ذوي النفوذ في المنظمة ، وتشمل (الأنفتاح ، الثقة ، الأصالة، والاستقلال) التي بدورها تعزز فعالية أداء العاملين (Gupta & Arya,2003:16) ، كما هي مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي ينقاسها ويؤمن بها العاملين وتعد كقاعدة لسلوك الأداء في المنظمة (درة والصباغ، ٢٠٠٨: ٤٤١) ، كما بينها (الخفاجي، ٢٠١٠: ٢٥٠) على انها الكل المتكامل لنشأة المنظمة وحيويتها كما هي النظرة المجهريه لمواردها ، وقواها الملموسة وغير الملموسة بنظرة تداؤبية ، أي هي رمز هويتها ووجودها .

٦ . التميز الاستراتيجي : هو سعي المنظمات المعاصرة الى تحقيق التميز في أداؤها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة وفق قناعة بأنها الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة بما يحقق رضا زبائنها في واقع ينحسر فيه الفواصل المكانية والزمانية إذ يصبح التوجه الاستراتيجي هو الاداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق ادائها المتميز على المدى الزمني طويل الامد وقصير الامد على حد سواء (Thompson&Strickland, 1998: 40) ، أو انها درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية ( . (Kandula, 2005: 55)

#### الجانب العملي

##### - منهجية ومجتمع وعينة البحث

يتناول هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها معتمدا على البرنامج الاحصائي (SPSS) للاستدلال على

٢ . بينها وبين الأفراد فأن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة والقدرة على مناقشتها والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها ، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب ان يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة ، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل إنسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك فان القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية ، أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات ولا شك أن الاشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها ، فإذا قاموا بذلك فأن الاحتمال سيعزز امامهم فرص التميز (Borghini, 2013: 226)

٣ . التميز بتقديم الخدمة : إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فان هؤلاء المتعاملين يلجئون الى المنافسين للتعامل معهم ، وفي ظل إدارة التميز فان اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى انتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضي الى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمة وآخرون، ٢٠٠٨: ٤٣) ، وحدد (Hughes, 2003: 22) أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير الية تقديم الخدمة للزبائن ومنها :

- وضع الزبون بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات الزبون كما تشمل محاولة فهم رغبات الزبائن ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل .
- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للزبون بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن الزبون راض بما قام بشرائه .
- التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تدنيه نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للزبائن .
- التواصل مع الزبائن من خلال الاستماع لهم والتعرف على احتياجاتهم واليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية .
- عدم لقاء اللوم على الموظفين أمام الزبائن بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض الزبائن بصورة لائقة وهادئة .
- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن .



والمتمثلة بـ  $(X_1-X_2-X_3-X_4-X_5-X_6)$  ، إذ بلغت نسبة الاتفاق\* (أتفق بشدة ، أتفق ، أتفق إلى حد ما) على تلك المؤشرات إجمالاً (٧٥.٦٦%) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق\* (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (٢٤.٣٤%) من إجابات المبحوثين ، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣.٢٣) بانحراف معياري (١.٠٤) . ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي  $(X_1)$  و  $(X_5)$  و  $(X_6)$  بنسبة اتفاق بلغت (٨٤% ، ٨٠% ، ٧٨%) على التوالي وبوسط حسابي (3.18, 3.66, ٣.٤) وانحراف معياري (١.١٢ ، ٠.٩٢ ، ١.١٩) اللذين يشيرون إلى ان افراد الحشد لا يلتزمون بحرفية القوانين والانظمة بشكل تام ، وكذلك يستخدم قائد احشد كافة قدراته للتأثير على العاملين ، ويبدل الحشد قصارى جهده لتحقيق اهدافه .

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بين متغيري البحث وابعادها ، التي تعكس اراء ومواقف المستجيبين حول متغيري البحث واعتماداً على ذلك تم تقسيم المبحث على النحو الآتي.

اولاً : وصف مستوى إجابات المبحوثين عن ابعاد سايكولوجيا الحشود وتشخيصها

يعبر هذا الوصف عن اجابات المبحوثين والتي تشير الى امتلاك المنظمة المبحوثة للأبعاد المعبرة عن سايكولوجيا الحشود والذي يتبناه البحث والموضحة في الجدول (٣) وعلى النحو الآتي :

### ١. القوة التنظيمية

تشير معطيات الجدول (٢) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البعد

الجدول (٢) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعد القوة التنظيمية

### قياس الاستجابة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأبعاد	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق بشدة			تسلسل الاسئلة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.12	3.66	4	2	12	6	24	12	34	17	26	13	$X_1$	
0.92	3.12	6	3	18	9	34	17	42	21	0	0	$X_2$	
0.94	2.92	8	4	22	11	42	21	26	13	2	1	$X_3$	
1.13	3.1	6	3	28	14	28	14	26	13	12	6	$X_4$	
0.92	3.18	2	1	18	9	54	27	12	6	14	7	$X_5$	
1.19	3.4	8	4	14	7	28	14	30	15	20	10	$X_6$	
		<b>5.67</b>	-	<b>18.67</b>	-	<b>35</b>	-	<b>28.33</b>	-	<b>12.33</b>	-	المؤشر	
<b>1.04</b>	<b>3.23</b>	<b>24.34</b>				<b>75.66</b>				الكلي			

ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي  $(X_7)$  و  $(X_8)$  و  $(X_{10})$  بنسبة اتفاق بلغت (٧٨% ، ٧٦% ، ٧٢%) وانحراف معياري (٠.٨٧ ، ٠.٧٩ ، ١.٠٥) اللذين يشيرون إلى ان المنظمة تحرص على اشعار العاملين بأنها تثنى انجازات الحشد ، وكذلك فان مدير المنظمة يمنح فرصة للحشود لاتأدية اعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة ، الرؤساء في المنظمة يشجعون الحشود على التعبير عن افكارهم ولو كانت لا تتفق مع ارائهم.

٢. الدعم التنظيمي  
تشير معطيات الجدول (٣) إلى ميل إجابات غالبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة بـ  $(X_7-X_8-X_9-X_{10}-X_{11}-X_{12})$  ، إذ بلغت نسبة الاتفاق\* (أتفق بشدة ، أتفق ، أتفق إلى حد ما) على تلك المؤشرات إجمالاً (٧٠.٦٧%) ، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق\* (لا أتفق بشدة ولا أتفق) (٢٩.٣٣%) من إجابات المبحوثين ، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣.٣٤) بانحراف معياري (١.٢٤) .

الجدول ( ٣ ) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعده التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حدما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.79	3.14	0	0	20	10	48	24	26	13	4	2	X <sub>7</sub>	الدعم التنظيمي
0.87	3.1	0	0	24	12	56	28	10	5	10	5	X <sub>8</sub>	
1.15	2.98	10	5	30	15	18	9	36	18	6	3	X <sub>9</sub>	
1.05	3.1	4	2	24	12	44	22	14	7	14	7	X <sub>10</sub>	
1.18	3.24	4	2	26	13	34	17	14	7	22	11	X <sub>11</sub>	
1.24	3.34	2	1	32	16	22	11	18	9	26	13	X <sub>12</sub>	
		3.33	-	26	-	37	-	19.75	-	13.92	-	المؤشر الكلي	
<b>1.05</b>	<b>3.15</b>	<b>29.33</b>				<b>70.67</b>							

## ٣. المجازفة والمخاطرة

وجاءت أعلى نسب الاتفاق من المؤشر ((X<sub>18</sub>,X<sub>16</sub>,X<sub>14</sub>) إذ اتفق عليهما (%٨٢، %٧٨، %٨٢) من المبحوثين وبوسط حسابي بلغ (٣.٤، ٣.٢٤، ٣.٧) وانحراف معياري (١.٠٣، ٠.٩٦، ١.١٣) ، والذي يشير الى ان الافراد العاملين في الحشد يقومون بأعمال ذات مخاطرة عالية ، وكذلك يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في الحشد من اجل المساعدة في اتخاذ قرارات افضل لمواجهة الخطر ، فيما يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحمله ، تنويعه ، تجنبه، وتحويله).

يشير الجدول (٤) إلى المؤشرات المتمثلة (X<sub>18</sub>,X<sub>17</sub>,X<sub>16</sub>,X<sub>15</sub>,X<sub>14</sub>,X<sub>13</sub>) الخاصة بهذا البعد إذ يتضح من إجابات المبحوثين الاتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (%٧٤)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (%٢٦) من إجابات المبحوثين ، وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي الكلي البالغ (٣.٣٣) وانحراف معياري (١.١٢) .

الجدول ( ٤ ) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لبعده المجازفة والمخاطرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حدما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.32	3.34	10	5	18	9	26	13	20	10	26	13	X <sub>13</sub>	المجازفة التنظيمية
1.03	3.4	4	2	14	7	34	17	34	17	14	7	X <sub>14</sub>	
1.12	3.2	0	0	38	19	20	10	26	13	16	8	X <sub>15</sub>	
0.96	3.24	0	0	22	11	46	23	18	9	14	7	X <sub>16</sub>	
1.16	3.1	6	3	26	13	38	19	12	6	18	9	X <sub>17</sub>	
1.13	3.7	0	0	18	9	28	14	20	10	34	17	X <sub>18</sub>	
		3.33	-	22.67	-	32	-	21.67	-	20.33	-	المؤشر الكلي	
<b>1.12</b>	<b>3.33</b>	<b>26</b>				<b>74</b>							

يعكس هذا الوصف توافر أبعاد التميز المنظمي الذي تبناه البحث في المنظمة المبحوثة ، ويوضح الجدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لتلك الأبعاد.

ثانياً : وصف مستوى اجابات المبحوثين عن متغيرات التميز المنظمي وتشخيصها

الجدول ( ٥ ) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التميز المنظمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة	الأبعاد
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق إلى حدما		أتفق		أتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.01	3.58	0	0	14	7	38	19	24	12	24	12	X <sub>19</sub>	التميز المنظمي
0.85	3.14	0	0	22	11	50	25	20	10	8	4	X <sub>20</sub>	
0.96	3.24	0	0	24	12	40	20	24	12	12	6	X <sub>21</sub>	
0.84	3.06	0	0	26	13	48	24	20	10	6	3	X <sub>22</sub>	
0.98	3.18	2	1	24	12	38	19	26	13	10	5	X <sub>23</sub>	
1	3.66	0	0	12	6	36	18	26	13	26	13	X <sub>24</sub>	
0.86	3.30	0	0	18	9	42	21	32	16	8	4	X <sub>25</sub>	
0.87	2.88	0	0	36	18	48	24	8	4	8	4	X <sub>26</sub>	
0.92	2.82	2	1	40	20	38	19	14	7	6	3	X <sub>27</sub>	
0.98	2.92	2	1	32	16	44	22	14	7	8	4	X <sub>28</sub>	
0.84	3.1	2	1	20	10	48	24	26	13	4	2	X <sub>29</sub>	
1.13	3.3	4	2	26	13	20	10	36	18	14	7	X <sub>30</sub>	
<b>0.94</b>	<b>3.18</b>	<b>1</b>		<b>24.5</b>		<b>40.83</b>		<b>22.5</b>		<b>11.17</b>		المؤشر الكلي	اجمالي التميز المنظمي
				<b>25.5</b>				<b>74.5</b>					

حديثاً تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية ، كذلك تقوم المنظمة بالرقابة بشكل مستمر على مراقبتها لتحسين الية تقديم الخدمات .  
ثانياً . اختبارات علاقات الارتباط والاثربين سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي  
أولاً . اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (علاقات الارتباط) :  
وتنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد سايكولوجيا الحشود مجتمعة والتميز المنظمي للمنظمة المبحوثة ، ويبين الجدول ( ٦ ) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية .

ويوضح الجدول ( ٥ ) نسب الاتفاق وعدم الاتفاق والوسط الحسابي الاجمالي التميز المنظمي، إذ تشير معطياته ميل اجابات (٧٤.٥%) من المبحوثين نحو الاتفاق على إجمالي تلك الابعاد وعدم اتفاق (٢٥.٥%) من المبحوثين وحققت جميع الابعاد نتائج عالية من خلال تحليل وصف وتشخيص تلك الابعاد اجمالاً .  
وجاءت أعلى نسب الاتفاق من المؤشر ((X<sub>29</sub>,X<sub>24</sub>,X<sub>19</sub>) إذ اتفق عليهما (٨٦%، ٧٨%، ٨٢%) من المبحوثين وبوسط حسابي بلغ (٣.١، ٣.٦٦، ٣.٥٨) وانحراف معياري (١، ١.٠١، ٠.٨٤) ، والذين يشيرون الى ان ادارة الرمنظمة تؤكد على الالتزام بمعايير التميز القيادي ، وكذلك توفر المنظمة لموظفيها ادوات

الجدول ( ٦ ) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
سايكولوجيا الحشود	التميز المنظمي
	*0.76

ذات دلالة احصائية معنوية بين ابعاد سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي في المنظمة المبحوثة)  
ثانياً . اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (علاقات الاثر) :  
وتتضمن هذه الفرضية على انه يوجد تأثير بين ابعاد سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي للمنظمة المبحوثة ، ويوضح الجدول ( ٧ ) هذه العلاقة على النحو الاتي : الجدول ( ٧ )  
تأثير ابعاد سايكولوجيا الحشود على التميز المنظمي للمنظمة المبحوثة

يشير الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد سايكولوجيا الحشود مجتمعة والتميز المنظمي، اذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط ( $0.76^*$ ) ، أي (٧٦%) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد سايكولوجيا الحشود مجتمعة سيسهم في تعزيز تميزها المنظمي ، ، ووفقاً لذلك يمكننا قبوق الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص (على وجود علاقة ارتباط

df	التوجه الاستراتيجي				B	R <sup>2</sup>	البعد المستقل
	T		F				
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
1							سايكولوجيا الحشود
28	1.699	3.65	3.25	13.332	0.97	0.756	
49							

#### الاستنتاجات

توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها على النحو الاتي :

1. اظهرت نتائج البحث الى ميل اجابات اغلبية المبحوثين نحو الاتفاق على المؤشرات المعبرة عن توافر ابعاد سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي في المنظمة المبحوثة.
2. توصل البحث الى اتفاق معظم المستجيبين على ان المنظمة المبحوثة ومن خلال التحليل الاحصائي الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي .
3. توصل البحث الى اتفاق معظم المستجيبين على ان المنظمة المبحوثة ومن خلال التحليل الاحصائي الى ان هناك علاقة أثر معنوية بين سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي.
4. اظهرت نتائج البحث على ان افراد الحشد لا يلتزمون بحرفية القوانين والانظمة ، وقائد الحشد تأثير واضح عليهم بالشكل الذي يسعى لتحقيق اهداف الحشود.
5. ان المديرين في المنظمة المبحوثة يشجعون الحشود على التعبير عن افكارهم ولو كانت لا تتفق مع ارائهم.
6. اظهرت نتائج البحث على ان الافراد المكونين للحشود يقومون بأعمال ذات مجازفة عالية ، ولذلك يتم العمل على التطوير المعرفي لأفرادهم من أجل تهيئتهم لأخذ قرارات افضل لمواجهة المخاطر التي يتوقعونها مستقبلاً.
7. اظهرت نتائج البحث على أن ادارة المنظمة المبحوثة تؤكد على الالتزام بمعايير التميز القيادي ، وتوفير ادوات حديثة تساعدهم على اداء الاعمال بجودة عالية ، وكذلك التأكيد على

وتشير معطيات الجدول (٧) الخاصة بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي بين ابعاد سايكولوجيا الحشود مجتمعة بوصفها متغير مستقل والتميز المنظمي للمنظمة المبحوثة متغير معتمد ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٣.٣٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٤٥) عند درجة حرية (١,٤٩) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) ، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٧٥.٦%) وهذا يعني ان (٧٥.٦%) من الاختلافات المفسرة في التميز المنظمي للمنظمة المبحوثة يعود الى تأثير ابعاد سايكولوجيا الحشود ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او إنها غير داخلية في مخطط الانحدار اصلاً ، ومن متابعة (B) البالغة (0.97) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (3.65) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.699) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١,٤٩) .

وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية على انه يوجد تأثير بين ابعاد سايكولوجيا الحشود والتميز المنظمي للمنظمة المبحوثة

#### الاستنتاجات والتوصيات

عرض البحث محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية وتحليلها وبناءً على ما تم إجراؤه من أطر نظرية وتحليلية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتمت صياغة استنتاجاته بناءً عليها، يليها عرض لأهم التوصيات التي تصب في استكمال إجراءات هذا البحث وتحقيق أهدافه، عليه سيتضمن هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات والمقترحات ، وعلى النحو الآتي:

بو سالم ، أبو بكر. (٢٠١٥). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي – دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية . رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

درة ، عبدالباري ، والصباغ ، زهير . (٢٠٠٨). ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين . دار وائل للنشر والتوزيع.

عبدالغفار ، السيد محمد ، وهمام ، أشرف يوسف سليم . (٢٠١٣). الدور الذي تؤديه إدارة الاداء الاستراتيجي لمنتج المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي . مجلة المدير الناجح ، ٢٦-٦٦ .

لوبون ، جوستاف. (١٩٩١). سايكولوجيا الحشود . ترجمة هاشم صالح ، الطبعة الاولى ، دار الساقى ، لبنان.

ياسين ، سعد غالب . (٢٠١٢). الذكاء الجمعي للأعمال نموذج مقترح ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر تحت عنوان (ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة) . جامعة الزيتونة ، الاردن ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

Bonabeau Eri. (2009). Decision 2.0: The Power of Collective Intelligence. MIT Sloan, Vol. 50, No. 2 .

Borghini ,E,C.(2013). "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation ". the journal of creative Behavior ,vol ,31,No ,1 :226-289 .

Borghini ,E,C.(2013). "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation " .

Carter. Jimmy.(2007). organizational excellence cook book. 1<sup>st</sup>ed , north Carolina department of environment & natural resource united state of America.

Daft,R.(2000)."Management" ,The Dryden press. New York.P22.

Davis,D&Daley,B.J.(2008). "The learning Organization and its Dimensions Key Factor in Firms Performance". Human Resource Development International Vol. 11, No.1:51

Dehaghan, Z. A.; Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case study Medical Science University of Yasuj. WALIA Journal, 30(S2), 141-146.

٨. الرقابة المستمرة على مجريات سير الاعمال وكيفية ادائها بالشكل المطلوب.

## التوصيات

في ضوء ما توصل إليه البحث من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى إغناء واقع حال المنظمة المبحوثة خاصة والمنظمات عامة قدر تعلق الأمر بسيكولوجيا الحشود والتميز المنظمي وعلى النحو الآتي :

١. السعي الحثيث لكسب قائد الحشود وتوجيه اهدافه لخدمة العمل المنظمي بالدرجة الاولى بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اهدافه واهداف الحشود ثانياً .

٢. العمل على نشر ثقافة منظمة تسعى الى توجيه خط سير الحشود بشكل يخدم التميز المنظمي اولاً وأخراً .

٣. محاولة المدراء بشكل دائم الى المطابقة بين أفكارهم وأفكار الحشود بالشكل الذي يحقق التميز المنظمي كمحصلة .

٤. بث روح التفاؤل بين أفراد الحشود من خلال افهامهم بأن المنظمة التي يعملون بها لن تشكل لهم اي خطر مستقبلي وبأن عملهم المتعاون مع المنظمة سيحقق اهدافهم في النهاية.

٥. العمل على فتح المزيد من الدورات التدريبية ومحاولة دفع العاملين في المنظمة للمشاركة فيها من أجل استقطاب افراد الحشود وللعمل مع المنظمة بشكل ايجابي وتحقيق التلاحم بين الادارة والافراد العاملين في المنظمة.

## المصادر

أكرم محسن ميدي البياسري.(٢٠٠٧). القوة بين الفكر التنظيمي و الفقه الإسلامي . كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد الخامس / العدد الأول آذار ، ص ٥٠-٦٠ .

الخفاجي، نعمة عباس.(٢٠١٠). ثقافة المنظمة . دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.

النعمي، محمد عبدالعال، وصويص، راتب جليل.(٢٠٠٨). تحقيق الدقة في ادارة الجودة: مفاهيم وممارسات. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، ص ٤٣-٥٤ .

الطائي، علي حسون فندي، القيسي، سنان فاضل حمد.(٢٠١٦). انعكاس ممارسات ادارة الداء في التميز التنظيمي : بحث ميداني في وزارة المالية – الهيئة العامة للضرائب . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد. ٢٢ ، العدد. ٨٧ .

النقار ، عبدالله حكمت عبو داؤد.(٢٠٠٨). تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم ادارة المعرفة : دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء . اطروحة دكتوراة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.

- pilsbury. Lori & Reese.(2002). Laurie, recognizing project management excellence making it crystal clear.san Antonio, Texas, USA.
- Por George. (2010). Cultivating Collective Intelligence: A Core Leadership Competence in a Complex World. /in/ collective Intelligence: Creating A Prosperous World at Peace, Edited by Tovey Mark, Oakton Virginia, and Earth Intelligence Network .
- Shertz. Harry.(2006). Criteria for performance excellence. Baladrige national quality program,. www.baldrige.nist.gov/ebaldrige/step-onw.htm
- Surowiecki, James. (2004). The wisdom of Crowds: Why the Many is Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business. Economics, Societies, and Nations, Doubleday; Anchor.
- Surowiecki, James. (2004). The wisdom of Crowds: Why the Many is Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business. Economics, Societies, and Nations, Doubleday; Anchor.
- Thompson & Strickland. (1998). Strategies management. Boston, Irwin, McGraw- Hill .
- Tovey Mark. (2008). Collective Intelligence: Creating A Prosperous World At Peace. Earth Intelligence Network, Oakton Virginia.
- Yuan Wenyan, Yu Chen, Rong Wang, and Ahongchao Du. (2008). Collective Intelligence in Knowledge Management. Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems IT, IFIP International Federation to Information Processing, Vol. 1.
- Reicher, S. D. (1984). The St Pauls riot: An explanation of the limits of crowd action in terms of a social identity model. European Journal of Social Psychology, 1-21.
- Musse, S. R. and Thalmann, D. (1997). A model of human crowd behavior: Group inter-relationship and collision detection analysis. Proceedings of the Workshop on Computer Animation and Simulation of Eurographics, (pp.39-51). Vienna : Springer.
- Eisenberger, R. , Fasolo, P. , & Davis- LaMastro, V. (1990) . Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology, 75 (1) , 51- 59.
- Erdogan, B. , & Enders, J. (2007) . Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader- member exchange to satisfaction and performance relationships. Journal of Applied Psychology, 92 (2) , 321- 330.
- Ettile. J. and Okeefe. R.( 1982). " Innovative attitudes, value and intention in organization ". Journal of management studies, 19(2) pp.230-240.
- Gupta, R.P. and Arya, P.P. (2003). Human Resource Management and Accounting. India at Elegant Printers .
- Hughes , Arthur Middleton . (2003)."The Customer Loyalty Solution :What Works (and What Doesn,t) in Customer Loyalty Programs". McGraw-Hill,U.S.A. , P22 .
- Jones, G. R. & George, J. M. (2008). Organizational Behavior. 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Kandula, Srinivas, R. (2005). Strategic Human Resource Development. Meenakshi Printers Delhi 11.
- Kettner, P. (2002). Human Srvce Organizations. Boston: Allyn& Bacon .
- Malone Thomas W., Robert Laubacher, and Chrysanthos Dellarocas. (2010). The Collective Intelligence Genome. MIT Sloan Management Review, Vol. 51, No. 3.
- pilsbury. Lori & Reese. Laurie. (2002). recognizing project management excellence making it crystal clear, san Antonio. Texas, USA.

الملحق (1) استمارة الاستبانة

اولاً. ابعاد سايكولوجيا الحشود

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>١ . القوة التنظيمية</b>						
1	لا يلتزم العاملون بحرفية القوانين والانظمة بشكل تام					
2	لا يستخدم المدير السلطة الرسمية ليراقب مختلف المهام في المنظمة					
3	يستخدم المرؤوس سلطة الموقف بين الحشود ليطالب بما يريد					
4	يحرص الحشد على تعظيم قادته بشكل دائم					
5	يستخدم قائد الحشد كافة قدراته للتأثير على العاملين					
6	يبذل الحشد قصارى جهده لتحقيق اهدافه					
<b>٢ . الدعم التنظيمي</b>						
7	تحرص المنظمة التي عمل بها على اشعاري بأنها تثن انجازات الحشد					
8	يمنح مدير المنظمة فرصة للحشود لأتادية اعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة					
9	يحرص الحشد على ان يكون مستوى اداء افراده في العمل أفضل من زملائه في المنظمة					
10	الإدارة في المنظمة تشجع على التعبير عن أفكار الحشد ولو كانت لا تتفق مع ارائهم					
11	التغذية الراجعة التي اتلقاها من المنظمة تدفع الحشد الى المزيد من العمل المتميز					
12	التشجيع الدائم للحشد على تنمية قدراتهم الشخصية					
<b>٣ . المجازفة التنظيمية</b>						
13	يرغب العاملون ضمن الحشد على تحمل المجازفة في اداء المهام					
14	يقوم الافراد العاملين في الحشد بأعمال ذات مخاطر عالية					
15	تشجع المنظمة الافراد الذين يخرجون عن المألوف في تنفيذ الاعمال المناطة بهم					
16	يتم العمل على التطوير المعرفي للعاملين في الحشد من اجل المساعدة في اتخاذ قرارات افضل لمواجهة الخطر					
17	يتم توثيق المخاطر المحتملة والطارئة اولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم					
18	يتم دراسة البدائل المحتملة لمواجهة الخطر (تحمله، تنويعه، تجنبه، وتحويله)					

ثانياً. التميز المنظمي

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حدما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>١ . التميز القيادي</b>						
1	تؤكد ادارة المنظمة على الالتزام بمعايير التميز القيادي					
2	تتبنى المنظمة الاهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات العاملين ورغباتهم					
3	تسعى المنظمة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد					
4	تشجع المنظمة الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة					
<b>٢ . التميز البشري</b>						
5	تقوم المنظمة بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الابداع والتميز					
6	توفر المنظمة لموظفيها ادوات حديثة تساعدهم على القيام بإعمالهم بجودة عالية					
7	تسعى ادارة المنظمة على التأكد من حسن استثمارها للعاملين في المنظمة					
8	يحصل موظفو المنظمة على مكافآت تناسب تقييمهم في اداء مهامهم في العمل					
<b>٣ . التميز الخدماتي</b>						
9	تتبع منظمتنا أسلوباً حديثاً في عملية السيطرة على جودة الخدمات المقدمة					
10	تقوم المنظمة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات روادها المتنوعة					
11	تقوم المنظمة بالرقابة بشكل مستمر على مراقبتها لتحسين الية تقديم الخدمات					
12	تعتمد المنظمة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					