

## بحث بعنوان

اهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وتأثيرها في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من العاملين في فندق بابل روتانا

# Importance of Commitment with Ethics Function and its Effect in Achieving Dimensions Excellence Organizational: An Empirical Study for the Same Opinion of the Employee in Hotel Babylon Rotana

اعداد الدكتورة

يسرى محمد حسين

**Dr. Yousra Mohamed Hussin**

*Al-Isra University, College of Administration and Economics, Department of Tourism Sciences and  
Hotel Management, Iraq*

DOI: 10.37648/ijps.v17i01.015

<sup>1</sup>Received: 27 Feb 2024; Accepted: 21 May 2024; Published: 02 June 2024

---

## ABSTRACT

The research aims to demonstrate the importance of commitment to job ethics through the characteristics represented by the dimension (knowledge, generation of ideas, and power) in the hotel organization, through its application in the Babylon Rotana Hotel (five stars) in the city of Baghdad.

The research adopted the descriptive-analytical approach. The research community included workers in the hotel organization, numbering (65). The questionnaire, which is the research tool, was distributed to them, and (50) questionnaires were returned, being suitable for statistical analysis. The results of the research showed that the level of commitment to job ethics in this The research is at a high level through the reality of field application in the hotel organization (the research sample). We also adopted the statistical program (SPSS) in the research, and then a number of conclusions were reached in the research, the most important of which were:

The presence of a good level of organizational excellence in the organization studied according to the needs of the sample (managers, heads of departments, and divisions), and this shows interest and a good indicator (in knowledge, idea generation, and power), in addition to the fact that it must stand firmly in the face of the influences of the internal and external environment and the developments occurring in its quest to achieve organizational excellence. The research presented a number of results, the most important of which is: "The researched hotel organization adopted three pillars (knowledge, idea generation, and power) in job ethics, and they were centered to become reference

---

<sup>1</sup>How to cite the article: Hussin Y.M. (June 2024); Importance of Commitment with Ethics Function and its Effect in Achieving Dimensions Excellence Organizational: An Empirical Study for the Same Opinion of the Employee in Hotel Babylon Rotana; *International Journal of Professional Studies*; Jan-Jun 2024; Vol 17; 202-216; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijps.v17i01.015>

standards for employees to organize knowledge and perceptions of matters. This means that they have the ability to understand, manage management, make decisions effectively, and generate ideas.” “It contributes to formulating the organization’s strategy compatible with environmental factors.”

## المستخلص

يهدف البحث الى بيان اهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة من خلال الخصائص المتمثلة بعد (المعرفة، توليد الافكار القوة) في المنظمة الفندقية وذلك من خلال تطبيقها في فندق بابل روتانا (خمسة نجوم) بمدينة بغداد

اعتمد البحث المنهج الوصفي - التحليلي وقد شمل مجتمع البحث العاملين في المنظمة الفندقية والبالغ عددهم (65) ، تم توزيع الاستبانة التي تعد اداة البحث عليهم واعيد منها (50) استبانة كونها صالح للتحليل الاحصائي ، وقد اظهرت نتائج البحث بان مستوى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في هذا البحث هو مستوى مرتفع من خلال واقع التطبيق الميداني في المنظمة الفندقية (عينة البحث) وقد اعتمدنا في البحث أيضا البرنامج الاحصائي (SPSS) ومن ثم تم التوصل في البحث لعدد من الاستنتاجات وكان من اهمها:

وجود مستوى جيد للتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة حسب احتياجات العينة من (المدراء ورؤساء الاقسام والشعب) وهذا يظهر اهتمام ومؤشر جيد (بالمعرفة، وتوليد الافكار، والقوة) فضلا عن انها يجب ان تقف بحزم امام المؤثرات للبيئة الداخلية والخارجية والتطورات الحاصلة في سعيها تحقيق التميز التنظيمي وعدد من التوصيات كان من المنهاج يحتاج المنظمة الفندقية لاستخدام نظام معلومات استراتيجية يمكنها من التعرف على كل ما يحيط بها من البيئة الخارجية التي تعيش في نطاقها لكي يستجيب لها وتتمكن من الاستفادة من الفرص أو التهديدات التي تواجهها ، وتوصل البحث ايضا لعدد من التوصيات وكان من اهمها

الكلمات المفتاحية : اخلاقيات الوظيفة : التميز الوظيفي Organizational Excellence Job Ethics

## المقدمة

تزايد الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة في العصر الحالي فقد ظهرت عدة مفاهيم منها: اخلاقيات الوظيفة ، قواعد وآداب المهنة، وتقوم المنظمات بأصدر ما يسمى ب( المدونات الاخلاقية) وهذا يدعو للبحث عن الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وتأثيرها في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي ومن اجل رفع مستوى المنظمة الفندقية (عينة البحث).

وتأتي أهمية البحث من التزام الموظف بأخلاقيات الوظيفة واداء واجباته الوظيفية، وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع وخاصة في منظمات الاعمال وقد حددت الاخلاقيات من خلال الدساتير والوثائق تلزم الموظف بها وتطبيقها على واقع الحال، وهناك العديد من المنظمات العالمية التي تمتلك قيم أخلاقية مدونة من اجل الوصول الى الريادة والتميز.

تم تقسيم البحث لأربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث، اما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري واحتوى على محورين كان الأول الالتزام بأخلاقيات الوظيفة والمحور الثاني ابعاد التميز التنظيمي ،

اما المبحث الثالث فقد خصص للجانب الميداني ، وعرض وتحليل البيانات واجابات عينة البحث في المنظمة الفندقية (فندق بابل روتانا) في مدينة بغداد ، اما المبحث الرابع فقد احتوى على الاستنتاجات والتوصيات .

**المبحث الاول : منهجية البحث****1- مشكلة البحث**

تتمثل مشكلة البحث المنظمة في عصرنا الحالي (عصر المعرفة) بالمنافسة الشديدة في ظل التطورات العلمية والتقنية ، وتبرز مشكلة البحث بأخلاقيات الوظيفة من خلال التساؤلات الآتية :

- أ- ما هو مستوى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة لدى العاملين في فندق بابل روتانا ؟
- ب - هل يوجد التزام بأخلاقيات الوظيفة في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي في المنظمة الفندقية (عينة البحث) ؟
- ج- هل يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث (اخلاقيات الوظيفة وتحقيق ابعاد التميز التنظيمي) ؟

**2- اهمية البحث**

تكمن اهمية البحث في الآتي:

- أ- التركيز على فقرات أخلاقيات الموضحة وذلك بتحقيق التميز التنظيمي من اجل الحصول على المادة الضيوف.
- ب- تقوم المنظمة الفندقية المبحوثة باعتمادها على العنصر البشري المتخصص في المجال الفندقي بهدف تحقيق افضل الخدمات الفندقية للضيوف في المنظمة (عينة البحث) .

**3- اهداف البحث**

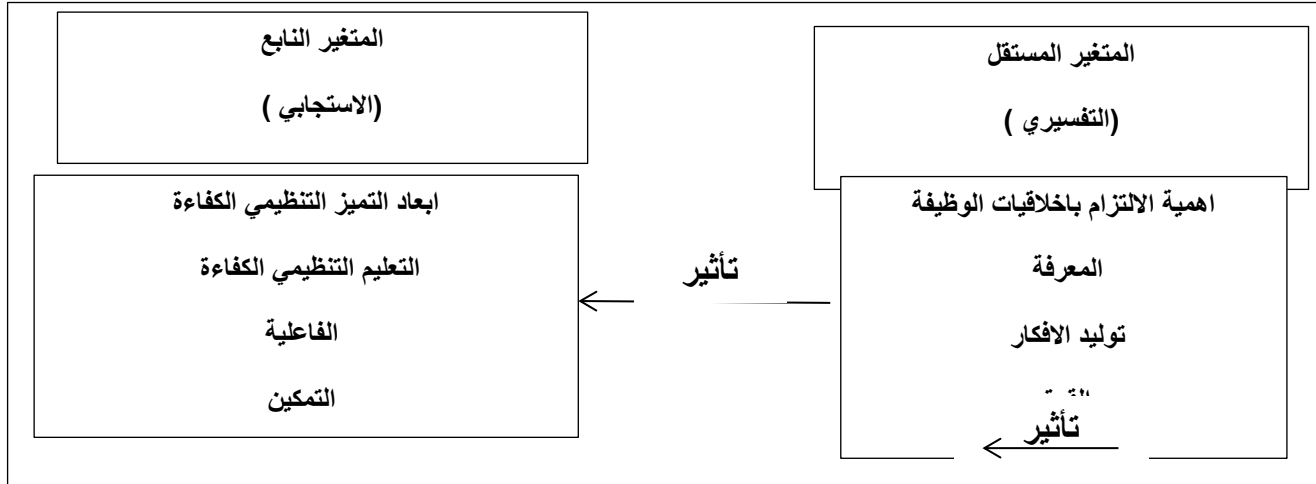
يهدف البحث الى الآتي :

- أ- بيان مدى أهمية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في المنظمة الفندقية المبحوثة وذلك بسبب تعامل العاملين مع الضيوف.
- ب- معرفة طبيعة التأثير ما بين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وتحقيق ابعاد التميز التنظيمي في المنظمة الفندقية المبحوثة والعاملين فيها .
- ج- بناء اطار نظري للالتزام بأخلاقيات الوظيفة في المنظمة الفندقية المبحوثة ومدى أهميتها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

**4- فرضية البحث**

- 1- الفرضية الرئيسة :  
لا يتأثر مستوى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي.
- 2- الفرضية البديلة .  
3- يتأثر مستوى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة في تحقيق ابعاد التميز التنظيمي .

## 5- الخطط الفرضية للبحث



شكل (1) النموذج المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثة

## 6- مجتمع وعينة البحث

- مجتمع البحث يتألف من المدراء ورؤساء الاقسام والشعب للمنظمة الفندقية بابل وروتانا
- عينة البحث : تشمل عينة البحث ( 50 ) استمارة استبيان وقد تم توزيعها على العاملين من المدراء ورؤساء الاقسام والشعب.

## 7- اسلوب البحث

- تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث وهذه طريقة شمولية وتصف الحالة وتقوم بتحليلها مع تفسير العلاقة الموحدة لمتغيرات البحث ( الالتزام بأخلاقيات الوظيفة ، ابعاد التميز التنظيمي ).

## 8- حدود البحث

- الحدود الزمانية : شملت الحدود اعتبارا من 2023/11/3 والى 2024/3/1 .
- الحدود المكانية : شملت حدود البحث المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في المنظمة الفندقية بابل وروتانا في مدينة بغداد.

## المبحث الثاني : الجانب النظري

## اولا : اخلاقيات الوظيفة

## 1- مفهوم اخلاقيات الوظيفة

يعد مفهوم الاخلاق من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين من تخصصات مختلفة كون هذا العلم يبحث في محاسن الاخلاق والتخلي بها ، ومساوئها والتخلي عنها فهو في داخل المنظمة الفندقية نظامها ، وواسطة عقدها ، ورمز فضائها ، ومظهر جمالها كون جميع العلوم منظومة بالخلق الكريم وتحلو بأدابه ، والاخلاق الفاضلة هي من تحقق للإنسان معاني الانسانية الرفيعة ، وقد اشار مجموعة من الباحثين الى الاخلاقيات فمنهم من عرفها على ((انها قانون للمبادئ الاخلاقية والقيم التي تعطي سلوك الاشخاص والمجموعات تتعلق بما هو صح او خطأ)) (Daft,2002:326) وعرف (Baccaranix, 2008:51) الاخلاق بانها ((مجموعة المبادئ والمعايير التي تشير لسلوك الفرد داخل المجموعة فحدد المقبول من

علامة داخل المنظمة)): و عرف BOYEN بانها ((مجموعة المباداة والقواعد المحددة التي يجب احترامها ويمكن وصفها بانها تحليل وسائل تطبيق المعايير الاخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة من داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة او على المنظمة عموماً)) ( بن نامة , والعشعاشي, 2012, 46).

### ثانيا : خصائص اخلاقيات الوظيفة

تضمنت الخصائص لأخلاقيات الوظيفة مجموعة لتحقيق أخلاقيات الاعمال الفندقية فهي تستند على تكتيك الاعمال وقد حدد متطلباته من خلال توظيف شبكة ادوات لمعالجة وضع سياسات الاعمال انتقاء واحدة او اكثر منها لوضع عروض المنظمة التي يعتمد نجاحها على مجموعة عمليات لتحقيق الهدف ثم تم بلورة خصائص عدة وتعد جوهرية التكامل ابعاد اخلاقيات الوظيفة للمنظمة الفندقية ومن هذه الخصائص الاتي :

#### 1- المعرفة ( Know Ledge ):

ساعدت اتجاهات الفرد ان تتوفر معايير واطر مرجعية سمحت له وساعدته على تنظيم المعرفة ومدرجات الامور من حوله وتفسيرها وهذا يعني ان اتجاهات الفرد للناس والاحداث تعينه على تكوين معنى لما يجري من حوله ( السالم ، 2009، 53 )

فالمعرفة بموقع العمل تشير لقدرة الفرد والمنظمة على فهم واتخاذ قرارات بفاعلية مستندا للمعرفة والخبرة الوظيفية عالية المستوى. (مرسي وسليم 2007، 10 ) كما اشار (النعيمة ونايف ، 2012، 172) لأهمية المعرفة كونها تعد مصدر استراتيجي مهم لبناء الميزة التنافسية للمنظمة او هي مجموعة من الحقائق متمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة لبناء الميزة التنافسية للمنظمة ،اذن المعرفة هي قوة وثورة في ان واحد والمعرفة المورد الاكثر اهمية في عصر المعلوماتية فهي اداة لإيجاد القيمة المضافة وهي المورد الذي لا يخضع لقانون ( تناقص الغلة ) ولا تعاني مشكلة الندرة كونها تمثل مورد وافر ولا يتناقص بالاستخدام ويمكن استخدامها لتوليد وتطوير افكاراً جديدة بدون تكلفة اضافية وان مصادر المعرفة نوعان :

- مصادر داخلية: تتمثل بالاستراتيجيات ، العمليات الداخلية للأفراد ، المؤتمرات الداخلية التعلم بالعمل والبحوث وبراءات الاختراعات.
- مصادر خارجية : وتتمثل (بالأنترنت ، المكتبة ، مراكز البحث العلمي ، براءة الاختراعات الخارجية القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون والموردون والضيوف).

#### 2- القوة (Power)

يشير مفهوم القوة الى مضامين فكرية وهي تعني الاتجاه العسكري والاتجاه الاخر حضاري وهي تدخل بجميع الميادين وصولاً الى ظهور القوة الادارية في المنظمات الإنتاجية والخدمية والسياحية ، فالقوة هي الطاقة التي تمكن الانسان من اداء الاعمال بكافة اشكالها لتكون المؤثر الذي يغير حالة الجسم من السكون الى الحركة فتصبح عنصراً مرادفاً للضعف.(سميث ، 2007، 46)

وللفرد انواع من القوة تسهم باثراء اعمال المنظمة ومنها الاتي:

- الخبرة ( Experience ): أي القوة التي يمتلكها الفرد وتأتي من الخبرة او المعرفة في مجال معين مثال المؤلفين والمفكرين .

- الشخصية (Personal): وتأتي من شخصية الفرد نفسه وتكون ذات تأثير سحري على تابعة هذه الشخصية هي تنظيم ديناميكي متكامل للخصائص الحسية والعقلية والانفعالية والثقافية وأساليب الفعل المعبرة عن كل من الفرد والمجتمع. (العلياوي, 2017, 23)
- العطاء (Tender): قوة العطاء مصدر القوة لدى الفرد الذي يكون قادراً على مراقبة او منح عطاء معين لأفرادها ومن خلال استخدام هذا النوع من القوة يكون صاحب القوة مؤثر في سلوك الافراد الذين يههم ان يأخذ هذا العطاء أي منهم. (Stenine2000:49)
- الاجتماعية (The Social): قدرة الفرد التي تدخل بعلاقة اجتماعية رغم ارادته خاصة وبالرغم ما يلقاه من مقاومة لذلك لان ظاهرة القوة تظهر بكافة الاتساق الاجتماعية بدءاً من الاسرة وحتى الدولة الوطنية حيث يوجد في كل تنظيم اجتماعي اسلوب لتوزيع القوة في داخله .
- الموضوعية او القانونية (Objective or legal Power): وهذا النوع من القوة يستمد من قبول شخص اخر قانونياً بالقوة والتي يمتلكها الفرد الاول كقبول المواطن القوة الشرعية لرجل الشرطة وهي تتمثل القيص على الخارجين عن القانون ، او الشخص الاكبر سناً له القدرة او المقدره في التأثير على الاخرين الاصغر سناً .

( كلارك, 2009, 89 )

#### - توليد الأفكار (Generating Ideas)

تحصل القيادات الادارية على المعلومات والبيانات من خلال بحث المنظمة وتعد هي اسهامات فعالة لتوليد الافكار فهي تدعم لصياغة استراتيجية المنظمة متوافقة مع دراسة عوامل البيئة وتتابع أنشطة المنافسين وذلك بالتأكد على تحسين المنتج وتطويره او بتقديم منتجات جديدة تتلاءم مع حاجات ورغبات الضيوف (Malcom 2007:20)، ونجد ان راس المال البشري في المنظمات هو عنصر مهم وعلى اداره المنظمة ان تقوم بتمكين العاملين واحترام افكارهم وابداعاتهم وتشجيعهم على توليد الافكار لتحفيزهم بالتفكير والبحث عن كل ما هو جديد والقابلية على الابتكار فهي مهمة لنجاح المنظمة على المدى الطويل ( kreitner 2004:64 )، وهنا تظهر الحاجة بادراك الاداة العليا انهم بحاجة تبني اسلوب جديد بسبب ما تفرضه بيئة المنظمة من تغيرات سواء تكنولوجية او بأذواق المستهلكين او توفير معلومات عن ظهور اسلوب افضل بالعمل او وجود فجوة من الضروري تقليصها كل هذه الظروف تخلق الحاجة للأبداع وتوليد الافكار (shermernom ,2005:88) وبالتالي عندما تتفوق المنظمة على منافسيها فأنها تقوم بالبحث من جديد عن الجديد والابداع بأخذ عدة اشكال ومنها: ( 2005: 130 )

(William,

أ- التوسع من خلال استخدام فكرة جديدة بمجالات عديدة.

ب/ التجميع لأفكار ومعلومات وبالتالي تحويلها لفكرة جديدة او منتج جديد.

ج/ الاقتباس او تقليد تجارب الاخرين.

د/ ابتكار فكرة جديدة او نظرية جديدة.

ثانياً : ابعاد التميز التنظيمي

#### 1- مفهوم التميز التنظيمي- Organizational Excellences

يعد التميز التنظيمي من المفاهيم المعاصرة ويولي اهتماماً بالعنصر البشري وقد جاء نتيجة لوجود التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما جاء ايضا عم طريق التحفيز والدافعية الداخلية من اجل

انجاز الأعمال المطلوبة وخاصة التي تتطلب التركيز العقلي العالي وهذا يعطي الابداع والابتكار لمختلف المجالات الادارية والتنظيمية والتقنية، كما يتطلب العمل الاداري في الوقت الحالي وفي ظل البيئة سريعة التغيير الاهتمام بالمفاهيم الادارية من قبل المهتمين بتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها والسعي لتحقيق التميز والتفوق كونه الاداة الامثل والأسرع لمواجهة التحديات المتزايدة في ظل بيئة الأعمال، وأصبح التنافس جوهرها بهدف الانسجام مع الظروف البيئية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب والذي يتسم بالوضوح في تبادل المعلومات والمعرفة لغرض تعزيز التميز التنظيمي. وقد عرفت (لبوخ ، 2009:19) التميز التنظيمي بأنه "حفاظ المنظمة " على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها حاضراً ومستقبلاً بما يؤدي إلى خلق او اضافة قيم جميع أصحاب المصلحة ((، كما عرف ( ابو النصر ، 2012:24) التميز التنظيمي بأنه " (قيام العاملين في المنظمة بسلوك اداري ما في ضوء مبادئ الادارة وذلك لتحقيق وظائف الادارة بصورة رشيدة ، اي باقل جهد ، ووقت وتكاليف " اما ( Goetsch, 2014 :30) فقد عرفها على انها " وضع خطط لتحقيق الازدهار للمنظمة وهو ما يتسق مع المنظمة وبيئتها ، وضمان عملية تنفيذ هذه الخطط وتقييمها استناداً إلى ادوات الجودة الشاملة (TOM) وعرفها (بكلير، 2015 : 168) بانها " يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات اداء عالية والتفوق على المنافسين وذلك من خلال القرب من المستهلكين وخلق بيئة تنظيمية تدع الابداع والاستقلالية في العمل والاهتمام بعاملتي المعرفة والتعليم".

## 2- أبعاد التميز التنظيمي Dimensions of Organizational Excellence

سوف تقوم بتوضيح أهم الأبعاد المعتمدة في البحث من خلال خصائص قام بتحديدتها الباحثين وقد تم اختيار بعضها كونها مناسبة للقياس بشأن المنظمة الفندقية المبحوثة ( بابل روتانا ) فهي منظمة خدمية تتعامل مع جماهير متنوعة وافدة اليها ويحتاج اداؤها للخدمات وان تتعامل بصورة جيدة من خلال تقديم أفضل الخدمات للضيوف ولكي تضمن الحصول على رضاهم وهذا بدوره , ينعكس على العائد ويهدف تنمية بشرية واقتصادية للمنظمة ومن أهم هذه الأبعاد التي سنقوم بتناولها الاتي :

### 1- الكفاءة :

وتعد ناتج لكافة العمليات الادارية والانتاجية يقوم بها جميع العاملين داخل المنظمة وتحدد قدراتهم في تنفيذ اعمالهم بشكل كفوء من اجل تحقيق الاهداف المحددة وهي من المؤشرات المهمة لقياس فاعلية ادارة المنظمة الفندقية، وتقيس مدى استغلال الموارد المرتبطة بهذه الأهداف وتقوم بالتركيز على المدخلات اي تقديم خدمات ضرورية ومناسبة والتخلص من الانشطة المقدمة بشكل خاص. (Dibb and Simkin 2004:88)

### 2- التعلم التنظيمي

ويعني استثمار خبرات وتجارب المنظمة والعاملين فيها مع رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ومراجعتها من حين لآخر من اجل الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وهي عملية يتم من خلالها احداث التغيير المخطط بالمنظمة واعادها من اجل التكيف مع التغيرات الحاصلة بالبيئة المحيطة بها وبالسرعة المناسبة. (Tanaka, 2003:77)

### 3- الفاعلية Effectiveness

وتعني امتلاك القيادات الادارية للحركة بحرية والتأثير في الاخرين مع توجيه قوى الفعل بالأنظمة والوحدات الادارية المطلوب تغييرها والدرجة التي تدرکها المنظمة لأهدافها أخذ بنظر الاعتبار عدد من المتغيرات على مستوى الاقسام والوحدات التنظيمية (Thompson,1997:180)، وتعني الفاعلية التنظيمية اداء عالي ومستمر لإنجاز الرسالة والاهداف المحددة في نظامها . (Daft,2010:61)

## 4- التمكين Empower mint

التمكين عملية يعطي بها قائد المنظمة جزءاً من عملية للمرؤوسين الذين يعملون معه بعد تدريبهم على صلاحيات وحرية اكبر في الوظيفة التي يقوم بها وبمشاركة أوسع من خلال ابداء الرأي بأمر خارج سياق الوظيفة ( Peterman, 2002:90 ) وبالتالي يسهم في المشاركة بعملية مهمة بالتوصل لقرار سليم وبمشاركة العاملين بالإدارة لتحديد مشكلة معينة وجمع المعلومات عنها ومناقشتها وتحليلها . ( 33 : 2011 (Agwet, 2011) معينة وجمع المعلومات عنها ومناقشتها وتحليلها . ( 33 : 2011 (Agwet,

## ثالثاً: الجانب الميداني عرض وتحليل البيانات

أولاً : اخلاقيات الوظيفة

## جدول (1) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور (المعرفة)

المصدر : اعداد الباحثة بالاستناد لنتائج (SPSS)

ويتضح لنا من الجدول (1) بأن مجموع اجابات عينة البحث على فقرات محور (المعرفة) للوسط الحسابي الاجمالي ( 4.22 ) وان الفترتين (3) و(4) (المعرفة مكون مادي او تفاعل اجتماعي او مهارات فنية عالية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	اجابات افراد العينة				محايد	اتفق		اتفق تماماً		الفترة	المحور الاول	
			لا اتفق تماماً	لا اتفق	تكرار	%		تكرار	%	تكرار	%			
1	4.1	50	3	-	-	6	12%	20	42%	21	42%	1	المعرفة	
0.80	4	50	-	-	-	16	32%	18	36%	16	32%	2		
0.61	4.4	50	-	-	-	3	6%	21	42%	26	52%	3		
0.72	4.4	50	-	-	-	7	14%	16	32%	27	54%	4		
		4.22	الوسط الاجمالي											

الدقة) و(يمكن تبادل المعرفة بسهولة كبيرة ) حصلت على اعلى وسط حسابي قيمته (4.4) بانحراف معياري قيمته (0.72) و (0.61) ، بينما حصلت الفترة (2) (تطرح افكاراً جديدة ومتفردة ) على ادنى وسط حسابي قيمة (4) بانحراف معياري قيمته (0.80) مما يدل على ان المنظمة الفندقية متمسمة بالأبداع والتجديد و بدورها تشجيع على الابداع الحر .

## جدول (2) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لمحور الفقرات (توليد الافكار)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	اجابات افراد العينة				محايد	اتفق		اتفق تماماً		الفقرة	المحور الثاني	
			لا اتفق تماماً	لا اتفق	تكرار	نسبة		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
0.67	4.4	50	-	-	-	3	6%	6	12%	4	80%	1	توليد الأفكار	
0.81	4.4	50	-	-	-	3	6%	21	42%	40	57%	2		
0.65	4.3	50	-	-	-	10	20%	9	18%	31	62%	3		
0.93	3.8	50	-	-	4%	2	6%	18	36%	27	54%	4		
		4.22	الوسط الاجمالي											

المصدر : اعداد الباحثة بالاستناد لنتائج (SPSS)



تبيين من الجدول (2) بأن مجمل إجابات عينة البحث على فقرات محور (توليد الأفكار) قد بلغ الوسط الحسابي الاجمالي للفقرات (4.22) وحصلت الفقرتين : (1) و (2) (تعطي قدرة وقابلية توليد الافكار ) و ( تطرح افكاراً جديدة ومتفردة) على اعلى وسط حسابي قيمته (4.4) بانحراف معياري قيمته ( 0.67 ) و(0.81) بينما حصلت الفقرة (3) (تتسم بالإبداع والتجديد ) على اقل وسط حسابي قيمة(3.8) بانحراف معياري قيمته (0.93) مما يدل على ان المنظمة الفندقية عينة البحث تهتم بقدرات وقابليات توليد الافكار الجديدة والمتفردة للمنظمة.

### جدول (3) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لفترات محور (القوة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	اجابات افراد العينة										الفترات	المحور الثالث
			لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
			%	لتكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.76	4.4	50	-	-	-	-	%6	3	%12	6	%80	40	1	القوة
0.81	4.4	50	-	-	-	-	%20	10	%18	9	%62	31	2	
0.78	4	50	-	-	%4	2	%6	3	%36	18	%54	27	3	
0.61	4.4	50	-	-	-	-	%6	3	%42	21	%52	26	4	
4.3		الوسط الاجمالي												

المصدر :اعداد الباحثة بالاستناد لنتائج

بينت نتائج الجدول (3) بأن مجموع اجابات عينة البحث لفقرات محور ( القوة ) قد بلغ الوسط الحسابي (4.3) وحصلت الفقرات (1) و (2) و (4) ( تتوجه للمتطلبات العادية والمعنوية وتحسينها بشكل يضمن اتخاذ القرارات الصحيحة) و (تسهم بتعديل سلوك العاملين ) ( تسهم في امتلاك علاقات جيدة مع الإدارة العليا وتجعل العاملين يسعون لكسب رضا المدير الاداري) على اعلى وسط حسابي قيمته (4.4) وبانحراف معياري قيمته على التوالي ( 0.76 ) و (0.81) و (0.61) ، بينما حصلت الفترة (3) ( تحدد النقاط الجوهرية (التمكين، القدرة ، الامكانيات) البناء اخلاقيات الاعمال )على ادنى وسط حسابي قيمته (4) وبانحراف معياري قيمة (0.78) مما يدل على ان المنظمة الفندقية تستند للمتطلبات المادية والمعنوية مستفيدة منها لاتخاذ القرارات المناسبة فضلاً عن تعديل سلوك العاملين من خلال اقامة علاقات طيبة مع الإدارة العليا

2 - عرض وتحليل البيانات لأبعاد التميز التنظيمي

### جدول (4) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور (الكفاءة)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	اجابات افراد العينة										الفترات	المحور الرابع
			لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.72	4.4	50	-	-	-	-	%14	7	%32	16	%54	27	1	
0.61	4.4	50	-	-	-	-	%6	3	%42	21	%52	26	2	
0.65	4.3	50	-	-	-	-	%10	5	%46	23	%44	22	3	
0.80	4	50	-	-	-	-	%32	16	%36	18	%32	16	4	

اجابات افراد العينة														
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفترات	المحور الخامس
			%	لتكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.76	4.6	50	2	1	-	-	%6	3	%12	6	%80	404	1	التعلم
0.82	4.4	50	%	-	%6	3	%6	3	%44	229	%44	22	2	التنظيمي
0.81	4.4	50	-	-	-	-	%20	10	%18	18	%62	31	3	
0.80	4	50	-	-	-	-	%2	16	%36		%22	16	4	
	4.3	الوسط الاجمالي												
4.27	الوسط الاجمالي													

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد لنتائج

يبين نتائج الجدول (4) بان مجمل اجابات عينة البحث على فترات محور ( الكفاءة) قد بلغ الوسط الحسابي الاجمالي (4.27) وحصلت الفقرتين (1) و (2) ( تحدث بأثر استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي الذي يسهم بأتمام العمليات التشغيلية بأقل كلفة ) هناك ثقة لدى الادارة بمقدرة العاملين على اداء اعمالهم بكفاءة وافضل نوعية) على اعلى وسط حسابي قيمته (4.4) بانحراف معياري قيمته (0,72) وانحراف معياري قيمته (0.61) ، بينما حصلت الفقرة (4) تعد معياراً لتقويم أنشطة المنظمة الداخلية. وتفوقها على منافسيها خارجياً (على اقل وسط حسابي قيمته (4) بانحراف معياري قيمته (0.80) مما يدل على ان ادارة المنظمات الفندقية المبحوثة تهتم باستخدام نظام المعلومات الاستراتيجي لإتمام العمليات التشغيلية.

#### جدول ( 5 ) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لفترات محور (التعلم التنظيمي)

ظهرت نتائج الجدول (5) بأن مجمل اجابات عينة البحث على فترات محور التعلم التنظيمي قد بلغ الوسط الحسابي الاجمالي للفترات (4.3)، وحصلت الفقرة (1) يسعى الى استخدام المعرفة والتقنيات بشكل فعال وتحسين الاداء

باطار ثقافة تنظيمية مبنية على اساس الرؤية المشتركة لأصحاب القرار على اعلى وسط حسابي قيمته (4.6) وبانحراف معياري قيمته (0.76) ، بينما حصلت الفقرة (4) (عملية مستمرة وتحدث تلقائياً كجزء من ثقافة المنظمة) على ادنى وسط حسابي قيمته (4) وبانحراف معياري قيمته (0.80) مما يدل على ان المنظمة الفندقية تعتمد استراتيجية تسهم بتعظيم الفائدة والى استخدام المعرفة والتقنيات لتحسين الأداء

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد لنتائج (spss)

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد لنتائج (spss)

**الجدول (6)**  
الايوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات محور (الفاعلية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	اجابات افراد العينة										الفرقات	المحور السادس
			لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
			النسبة	لنتكرار	النسبة	لنتكرار	النسبة	لنتكرار	%	لنتكرار	%	لنتكرار		
0.76	4.6	50	%22	6	%6	3	%40-	-	%2	1	%80	40	1	الفاعلية
0.1	4.1	50	%4	3	-	-	%28	20	12	6	%42	21	2	
0.81	3.8	50	-	-	%28	14	-	14	-	-	%36	18	3	
0.61	4.4	50	%42	21	%6	3	-	-	-	-	%52	26	4	
4.22	الوسط الاجمالي													

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد نتائج (spss)

صهرت سح اجبوس (٥) بن مجس اجابات عينة البحث على فقرات محور (الفاعلية) قد بلغ الوسط الحسابي للفقرات (4.22)، وحصلت الفقرة (1) (تكون مقياساً يؤشر مستويات تنفيذ الاعمال الفعالة بين الاقسام الداخلية للمنظمة) على اعلى وسط داري قيمته (4.6) بانحراف معياري قيمته (0.76)، بينما حصلت الفقرة (3) (تؤدي الى فهم الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مهمة استخلاص المعلومات التي بضونها تتخذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية) على اقل وسط حسابي قيمته (3.8) بانحراف معياري قيمته (0.81) مما يدل على ان المنظمة الفندقية المبحوثة مهتمة لظروف البيئية المحيطة وتحذر منها وتتلافي اي حالة طارئة بموقع المنظمة.

### جدول (7)

الايوساط الحسابية الانحراف المعياري لفقرات محور (التمكين)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	اجابات افراد العينة										الفرقات	المحور السابع
			لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
			%	لنتكرار	%	لنتكرار	%	لنتكرار	%	لنتكرار	%	لنتكرار		
0.23	3.8	50	-	-	-	-	-	-	%8	4	%28	14	1	التمكين
1	4.1	50	-	-	-	-	%42	21	-	-	%12	6	2	
0.65	4.3	50	-	-	%4	2	-	-	%44	22	%46	23	3	
0.76	4.6	50	-	-	-	-	%2	1	%12	16	%80	40	4	
4.2	الوسط الاجمالي													

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد لنتائج (spss)

تظهر نتائج الجدول (7) بأن مجمل اجابات عينة البحث على فقرات (التمكين) قد بلغ الوسط الحسابي الاجمالي للفقرات (4.2)، وحصلت الفقرة (4) (التمكين الاداري يعمل على تعميق التعاون والعمل الجماعي) على اعلى وسط حسابي قيمته (4.6) بانحراف معياري قيمته (0.76)، اينما حصلت الفقرة (1) (توفير حرية المبادرة والتصرف واتخاذ القرارات التنفيذية وتوسيعها وصولاً لمستوى كفاءة بأداء عالي) على ادنى وسط حسابي قيمته (3.8) بانحراف معياري قيمته (0.23) مما يدل على ان ادارة المنظمة الفندقية تهتم بتعميق التعاون بين المنظمة والعاملين لضمان استمرارية ونمو المنظمة .

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات****أولاً: الاستنتاجات**

- 1- اعتمدت المنظمة الفندقية المبحوثة ثلاث مرتكزات ( المعرفة ، توليد الافكار و القوة) في اخلاقيات الوظيفة، وقد تمحورت لتصبح معايير مرجعية للعاملين لتنظيم المعرفة ومدركات الأمور وهذا يعني وجود قدرة لديهم على الفهم وقدرة ادارية واتخاذ القرارات بفاعلية وتوليد الأفكار تسهم لصياغة استراتيجية المنظمة متوافقة مع عوامل البيئة .
- 2- ظهر بعد ( القوة ) بمستوى جيد نتيجة لاهتمام الادارة العليا للخدمة الفندقية المبحوثة كون لديها الطاقة الإدارية التي تمكن الانسان من أداء الأعمال بكل اشكالها في المنظمات الانتاجية والخدمية ( الفندقية - السياحية) وبالتالي تصبح عنصراً مرادفاً للضغط.
- 3- وجود مستوى جيد للتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة حسب احتياجات العينة عن ( المدراء ورؤساء الاقسام والوحدات ) وهذا يظهر اهتمام ومؤشر جيد ( بالمعرفة وتوليد الافكار والقوة) فضلاً عن انها يجب ان تقف بحزم امام المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية والتطورات الحاصلة في سعيها لتحقيق التميز التنظيمي .
- 4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين اخلاقيات الوظيفة وابعاد التميز التنظيمي في المنظمة الفندقية ( عينة البحث ) ويرجع السبب في ذلك الى ان المنظمة تعمل من خلال المشاركة وتفاعل العاملين وتميزها بثقافة توليد الافكار التي تحفز على الابتكار والابداع من أجل الاستدامة ، كما يخضع اختيار العاملين الجدد لديها لخبرات وكفاءات ومعايير ومؤهلات تذهب بالمنظمة نحو مديات تحقق لها اهدافها.
- 5- بينت مجموعة تصنيفات للتعبير عن خصائص اخلاقيات الوظيفة تتأصل بالمعرفة كي تركز عليها العملية الادارية في وظائفها وتتركز على اصول توليد الافكار لدى قادة الاعمال نتيجة لطبيعة الاستخدام والاستعمال لظرف معين ومستندة للقوة اي قوة الشخصية والقدرة المعلوماتية.
- 6- تشكلت مجموعة محددة من عناصر مكونة للتميز التنظيمي (الكفاءة) وهي عالية الدقة مما يتناسب مع الفرص المتاحة وحالة للنمو ، والتعلم التنظيمي نتيجة للخبرات والتجارب في ذاكرة قادة المنظمة، وصولاً للفاعلية لتعطي المنظمة ميزة التفرد عن باقي المنظمات الفندقية المشابهة لها والتمكين لتحرير الطاقات و اظهار القدرات للعاملين من خلال حرية المبادرة واتخاذ قرارات سليمة تأخذ بنظر الاعتبار.
- 7- اكدت نتائج الأكثر تأثيراً بين مكونات المتغير المستقل هي قدرة المنظمة الفندقية باستخدام وسائل متاحة تسهم في توليد الافكار المتنوعة كونها تبنى انماطاً ذهنية قابلة للتغيير وتبادلها بدورها مصدراً أساسياً للحصول على المعلومات.

**ثانياً:- التوصيات**

- 1) لكي تحقق المنظمات التميز التنظيمي لها ، عليها ان تسعى باستمرار إلى الالتزام بأخلاقيات الوظيفة ومن ضمن ذلك تعميق المعرفة، وتوليد الافكار بشكل مستمر بما يؤدي الى امتلاكها المقومات التي تدفع بها نحو التميز المستمر.
- 2) ان تطوير مؤشرات التميز في المنظمات الفندقية كالكفاءة والفاعلية في أعمالها والتعلم المستمر والتمكين الذي يحتاجه العاملين بها ، تتطلب منها ان تقوم بتبني استراتيجيات لتحسين الالتزام بأخلاقيات الوظيفة فيها والتي بموجبها يتحقق في المنظمة اكبر قدر من المعرفة وتوليد الافكار والتعليم والتمكين الإداري .
- 3) تحتاج المنظمات الفندقية لاستخدام نظام معلومات استراتيجية يمكنها من التعرف على كل ما يحيط بها من البيئة الخارجية التي تعيش في نطاقها ، لكي يستجيب لها و تتمكن من الاستفادة من الفرص او التهديدات التي قد تواجهها.
- 4) واستكمالاً للتوصية السابقة على المنظمات الفندقية. ان تستفيد من وسائل التعليم التنظيمي المختلفة كاستخدام المعرفة والتقنيات الحديثة، واعتماد عدد من الأنشطة والعمليات الادارية والانتاجية التي تؤدي إلى نتائج ملموسة تحقق مستوى افضل في كفاءتها وفعاليتها وكافة العناصر تميزها عن الأخرى.
- 5) أن مزيداً من المعرفة وتوليد الافكار يعتبر ضروري جداً لتحقيق التميز التنظيمي المطلوب للمنظمات الفندقية، اذ انه يقودها الي تبني اهداف وعمليات تضعها في مكانة افضل وميزة تنافسية اقوى بين المنظمات المماثلة في بيئة العمل.

6) على المنظمات الفندقية ان تبذل مزيداً من الجهد فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات الوظيفة من خلال حث العاملين على التزود بالمعرفة وتشجيعهم على توليد الأفكار بشكل مستمر، وتنمية عناصر القوة في النسيج الاجتماعي والتنظيمي لأجل تحقيق الاهداف اللازمة لتميزها واحتلالها مركزاً متميزاً في بيئتها ومجال اعمالها .

## المصادر

### أولاً : المصادر العربية

- 1- بن نامة , فاطمة الزهراء، العشعاشي، ثابت اول وسيلة، (2012)، اخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال " دراسة حالة على المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، بحث محكم، الجزائر.
- 2- السالم, مؤيد سعيد, 2009 (( اثر الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي)), اثر للنشر والتوزيع, الاردن .
- 3- مرسي, نبيل، وسليم، احمد، 2007، (( الادارة الاستراتيجية ادارة تنافسية - ادارة المعرفة ادارة المخاطر)), المكتب الجامعي الحديث.
- 4- النعيمي، صلاح عبد القادر نايف، باسم فيصل، 2012 " دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، بحث منشور في مجلة كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد، حزيران، العراق .
- 5- سميث، ادم، 2007، ((ثروة الأمم)), الجزء الاول الترجمة، حسنى زينة، معهد الدراسات الاستراتيجية، طر، بيروت - لبنان .
- 6 - العليوي، احمد جاسم : خشن، 2007، اخلاقيات الاعمال السياحية وتأثيرها في منظومة التميز "، رسالة ماجستير معدته لكلية العلوم السياحية في العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد- العراق .
- 7- كلارك، غريغوري، 2009، ((الاقتصاد العالمي : نشأته وتطوره ومستقبله)), ترجمة - امين الايوي، الدار العربية للعلوم، ناشرون، ط1، بيروت - لبنان.
- 8 - لبوخ، فاطمة : ( 2008 - 2002)، " ادارة التميز من مدخلي الابداع والمعرفة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر.
- 9- أبوا النصر، مدحت محمد، 2012، (( قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة)), المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر .
- 10- بلكير خليفة محمد، 2016، (( تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ))، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (14)، المجلة (1): جامعة خميس مليانة - الجزائر.

1. Deft, Richard, and Raymond A. (2002), ((Organizational behavior)), Harcourts College publisher, USA
2. Baccaran, Clandio, (2008), ((What does ethical behavior mean in management Actier)), The TQM journal, vol.2, No.2. <https://doi.org/10.1108/17542730810857381>
3. Steiner A.G. Steiner, J. 2000, Business, Government and Society A managerial Perspective, Text and Caser 9th eds Irwin Mc Graw-Hill, Boston .
4. Malcoming Mc donlds, 2007, "Marketing plans", 6<sup>th</sup> ed Oxford, England Butter worth-Heinc mames
5. Kreitner, Robert, 2004, "Management", 9th eds Houghton Mifflin Co., Boston.
6. Shermerhom, Johns, 2005, "Management", 2ed., wily Sons, New Jersey.
7. Williams Pride et al, 2005, "Business", 8th ed Houghton Mifflin Co., Boston.
8. Goetsch, D.L& Davis. S.B., 2014(( Quality management for organizational excellence upper Saddle River)), No Pearson.
9. Dibb, Sally & Simkin, Li, 2004, "Marketing Briefs: A Revision and Study Guides" : 2nded.. Burlington, Eisenier Butter worth-Heinemann.
10. Tanaka, Norihito, 2003, "Resource Based view and Core", Competence Assessment of Kikkoman.
11. "Thompson, James.p.,1997, Personal Management", 5ed ,Mc Graw-Hill book Company, New York.
12. Daft Richard L. 2010 "Organization Theory, Design", South-Western College Publishing, U.A.A.

13. Agwet, Stephen okwen, 2010, "Concept Empowerment Administrative" ,written category :pachhodo org. latest Arabic Articles hits :4979.

(استبانة)

## اولا :الالتزام بأخلاقيات الوظيفة

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارات	الابعاد
1	2	3	4	5		
					<p>1- تشكل كما من المعلومات واضحة وقابلة للفهم .</p> <p>2- مرتبطة بالتطورات الذهنية المتصلة بالأدلة والتعليم والتفكير .</p> <p>3- المعرفة مكون مادي او تفاعل صناعي او مهارات غنية عالية الدقة.</p> <p>4- يمكن تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.</p>	1-المعرفة
					<p>1 يعطي قدرة وقابلية على الابتكار.</p> <p>2 يطرح افكار جديدة ومنفردة.</p> <p>3 يتسم بالأبداع والتجربة.</p> <p>4 يشجع على الابداع الحر.</p> <p>1 تتوجه للمتطلبات المادية والمعنوية وتحسينها بشكل يضمن تحقيق اهداف محدودة.</p> <p>2 تسهم بتعديل سلوك الافراد العاملين.</p> <p>3 تحديد النقاط الجوهرية لبناء اخلاقيات الوظيفة.</p> <p>4 تسهم في امتلاك علاقات جيدة مع الادارة العليا لجعل المنتسبين يسعون لكسب رضا المدير الاداري.</p>	2-توليد الافكار 3 القوة
					<p>1- تحدث باستخدام نظام المعلومات الاستراتيجي الذي يسهم بآتمام العمليات التشغيلية بأقل كلفة.</p> <p>2- هناك ثقة لدى الادارة بمقدرة العاملين على اداء اعمالهم بكفاءة وافضل نوعية.</p> <p>3- تتضح عن اداء الاعمال والوظائف للمنظمة بكافة طاقاتها وفعاليتها بشكل نموذجي واخلاقي</p> <p>4- تعد معايير تقويم أنشطة المنظمة الداخلية وتفوقها على منافسيها خارجي.</p>	ثانيا : ابعاد التميز التنظيمي 1 الكفاءة
1	2	3	4	5		

				<p>1-يسعى إلى استخدام المعرفة والتقنيات بشكل فعال وتحسين الاداء بإطار ثقافة المنظمة مبنية على اساس الرؤية المشتركة لأصحاب القرار.</p> <p>2-يعتمد على عملية ديناميكية تتضمن عدداً أمن النشاطات والعمليات الإدارية والإنتاجية للوصول الى النتائج المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة.</p> <p>3- يتطلب استراتيجية محددة وواضحة لضمان استمرار الأعمال بشكل تلقائي لتعظيم الفائدة المرجوة.</p> <p>4 - عملية مستمرة وتحديث تلقائياً كجزء من ثقافة المنظمة.</p>	<p>2- التعليم التنظيمي</p>
				<p>1- تكون مقياس يؤشر مستويات تنفيذ الاعمال الفعالة بين الاصنام الداخلية للمنظمة.</p> <p>2 تعكس تأثيراً مباشراً في رفع مستوى رفاهية الفرد بين الاقسام الداخلية للمنظمة.</p> <p>3- تؤدي الى فهم الظروف البيئية المحيطة لتحقيق مهمة استخلاص المعلومات بضوئها تتخذ القرارات الاستراتيجية المنظمة في موعدها .</p> <p>4- الحرص على الالتزام بأداء الواجبات المنظمة في موعدها.</p>	<p>3 الفاعلية</p>
				<p>1 - توفير حرية المبادرة والتصرف واتخاذ القرارات التنفيذية وتوسيعها وصولاً لمستوى كفاءة بإداء عالي.</p> <p>2- تركيز العلاقات بين افراد المجموعة التنظيمية ومحاكاة تساعدهم واحاسيسهم بشكل سليم لضمان الاستمرارية والنمو للمنظمة.</p> <p>3- حث الافراد الاقوياء لإعطاء جزء من قوتهم الى العاملين الاقل سيطرة خصوصاً بالمستويات الدنيا من الهرم التنظيمي.</p> <p>4 التمكين الاداري يعمل على تعميق التعاون والعمل الجماعي.</p>	<p>4 التمكين</p>