أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي
دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية

فهد الدهيمي
قطر

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي ، وكذلك التعرف إلى مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى بالبنوك التجارية القطرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية القطرية وعددها (6) بنوك، واشتملت عينة الدراسة على (336) مديرًا تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتمثلت أداة الدارسة في استبانة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أنَّ مستوى التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر المبحوثين قد كان مرتفعًا، كما أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية.

أوصت الدراسة الاستمرار بالمحافظة على تبني نهج التمكين الوظيفي لدوره المهم في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية، إذ دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وهذا يُشير إلى أن تطبيق التمكين الإداري بكامل أبعاده وجوانبه داخل البنوك التجارية القطرية سيؤدي إلى رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي الذي يشمل تميز القادة، والعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

كلمات افتتاحية: التمكين الوظيفي ، التميز التنظيمي ، البنوك التجارية القطرية .

Abstract

The impact of job empowerment on organizational excellence, a field study in Qatari commercial banks.

Fahad Al-Dehaimi

The study aimed to identify the impact of job empowerment on organizational excellence, as well as to identify the level of job empowerment and organizational excellence from the point of view of managers working in the upper and middle management of Qatari commercial banks. The researcher adopted the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study and answer its questions. The study population consisted of (6) Qatari commercial banks, and the study sample included (336) managers who were selected by the comprehensive survey method. The study reached a number of results, the most important of which are: The level of job empowerment and organizational excellence in Qatari commercial banks from the respondents' point of view was high, and there is a statistically significant effect of job empowerment on organizational excellence in Qatari commercial banks.

The study recommended continuing to maintain the adoption of the functional empowerment approach for its important role in achieving organizational excellence in Qatari commercial banks. It will raise the chances of achieving organizational excellence that includes excellence of leaders, internal processes, organizational structure, and organizational culture.

Keywords: Job Empowerment, Organizational Excellence, Qatari Commercial Banks.

المقدمة:

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين، وتعديل استراتيجياتها، وتطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة، فضلاً عن سعيها الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، والى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

وفي عصر العولمة وثورة الاتصالات ، والتقدم التكنولوجي الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية .

ويعد مفهوم التمكين الوظيفي من أهم المفاهيم الإدارية التي ساعدت في بقاء المنظمات ونجاحها الاستراتيجي ؛ وهي محاولة الإدارة في المنظمات المختلفة إلى تبني هذا المفهوم الذي يهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة وتلبية متطلبات العمل من خلال التركيز على رأس المال الفكري، وتفويض الصلاحيات، وإتاحة الفرصة للعاملين من إبداء رأيهم ، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ونظرًا لأهمية التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي في المنظمات المعاصرة، جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي ، في البنوك التجارية القطرية.

واستناداً إلى ما تقدم، تضم الدراسة الحالية أربع أجزاء رئيسة، عُقد الأول لخلفية الدراسة، وأُفرد الثاني للعرض النظري لمفاهيم الدراسة، وخُصص الثالث للمنهجية وإجراءات الدراسة، وخُتم الرابع بمحصلة لأهم النتائج، الاستنتاجات والتوصيات.

مُشكلة الدِّراسة:

تواجه البُنوك التجارية القطرية مجموعة من التحديات، والأزمات الناتجة عن التَّغيير المُستمر في رغبات العملاء، وتفضيلاتهم، والتطور الكبير في الصناعة المصرفية محليًّا، وإقليميًّا، وعالميًّا؛ ممّا يتطلب التفكير المُستمر لتقديم خدمات جديدة ومتميزة تشبع حاجات العملاء المُتزايدة، والمُتجددة؛ ومن أجلِ هذا تعمل البُنوك على تطوير الخدمات المصرفية القائمة، واستحداث أخرى جديدة تعزّز مركزها التنافسي في السوق ، وتحسين عملياتها الداخلية ، وبناء هياكل تنظيمية مرنة تواكب التغيرات البيئية .

هذا وتسعى المنظمات المعاصرة ومنها البنوك التجارية للاهتمام بالتميز التنظيمي من أجل مواكبة النمو ، والتطور المتسارع ، ومواجهة التحديات المختلفة الذي أصاب البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال ؛ إذ يعتبر التميز التنظيمي مفهوم إداري حديث وحيوي أصبح محط أنظار واهتمام العديد من المنظمات الحريصة على تحقيق التميز وتحقيق أهدافها . ويدعم هذا الاهتمام ظهور العديد من نماذج وجوائز التميز التنظيمي التي تؤكد هذا الأمر. وقد تجد المنظمات بعض التحديات والصعوبات التي تعيق قدرتها على مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة ، والارتقاء بخدماتها ووصولها إلى التميز التنظيمي ، لذلك أصبح من الضروري تحليل الواقع من أجل استثمار مصادر القوة فيه ، ومعالجة نقاط الضعف وصولاً إلى تحقيق التميز التنظيمي ، وبناءً على ذلك فإن البنوك التجارية القطرية التي تواجه العديد من التحديات ، فهي بحاجة كغيرها من المنظمات المعاصرة لتبني مفهوم التميز التنظيمي . وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية.

كما يعتبر التمكين الوظيفي كمدخل لتطوير الأداء، ولا زالت بعض المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة لتبنيه وتطبيقه وذلك لاعتقاد الإدارات العليا بأن تمكين العاملين، وتعزيزهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذها وسلطتها، وذلك لرغبتها بالاحتفاظ بالقدر الأكبر من الصلاحيات وعدم الثقة في قدرات العاملين على ممارسة مهامهم وصلاحياتهم بكفاءة وفاعلية، خاصة في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح العاملين الصلاحيات والحريات في تنفيذها، والذي أصبح ضرورة في عصر الانفتاح والعولمة الذي يُميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري التقليدي إلى البناء المعتمد على المشاركة والأكثر

انفتاحاً ومرونةً ، لذا كان لا بُد لإدارة المنظمات المعاصرة، ومنها البنوك القطرية إدراك، وعدم اغفال أهمية تبني التمكين الوظيفي، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة، بالتعرف على مستوى التمكين الوظيفي في البنوك القطرية ، وذلك من خلال تحليل واقع تبني هذه البنوك للتمكين الوظيفي لتعزيز مصادر القوة ومعالجة نقاط الضعف وصولاً إلى تحقيق أعلى مستوىً من التمكين الوظيفي.

ونظرًا لتنّوع الخدمات التي تقدمها البُنوك التِّجاريَّة، والتطَّور التكنولوجي السَّريع، وظهور مفاهيم العولمة وتطبيقاتها، وزيادة شدة المنافسة؛ أصبحت هناك ضرورة إلى تبني التمكين الوظيفي من قبل إدارة هذه البنوك، والسعي لاتخاذ إجراءات عملية لتطبيق التميز التنظيمي بكافة المحالات ؛ فالتحدِّيات التي تواجه البُنوك التِّجاريَّة تتطلَّب تبني مفاهيم إداريّة حديثة، من أهمّها التميز التنظيمي الذي يتوافق مع التحدِّيات، والمتغيّرات البيئية المضطربة.

وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة الرئيسة، تكمن من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي: **ما أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية؟.**

أسئلة الدِّراسة:

تحاول الدِّراسة من خلال البحث والتَّحليل الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما تصوّرات المديرين في الإدارتين: العُليا، والوُسطى، في البُنوك التجارية القطرية، لمستوى التمكين الوظيفي؟

2- ما تصوّرات المديرين في الإدارتين: العُليا، والوُسطى، في البُنوك التجارية القطرية، لمستوى التميز التنظيمي بأبعاده الآتية: (تميز العمليات الداخلية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز القيادات)؟.

أهداف الدِّراسة:

تهدف الدِّراسة بشكل أساسي التعرف إلى اثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية؛ وينبثق من هدفها الرئيس، الأهداف الفرعية الآتية:

1- عرض نماذج مفاهيمية تُوضح المتغيّرات الرَّئيسة للدراسة للتمكين الوظيفي بوصفه (مُتغيّر مُستقل)، والتميز التنظيمي بوصفه (مُتغيّر تابع)، وتوضيح هذه المفاهيم بأبعادها المختلفة؛ لتكوين صورة متكاملة وواضحة عنها، وتكوين إطار معرفيّ لها.

2- التعرّف إلى مستوى أبعاد التميز التنظيمي الآتية: (تميز العمليات الداخلية ، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز القيادات) في البُنوك التجارية القطرية.

3- التعرّف إلى مستوى التمكين الوظيفي في البُنوك التجارية القطرية.

4- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، لصانعي القرار في البنوك القطرية لرفع مستوى الاهتمام بالتمكين الوظيفي، والتميز التنظيمي .

أهميّة الدِّراسة:

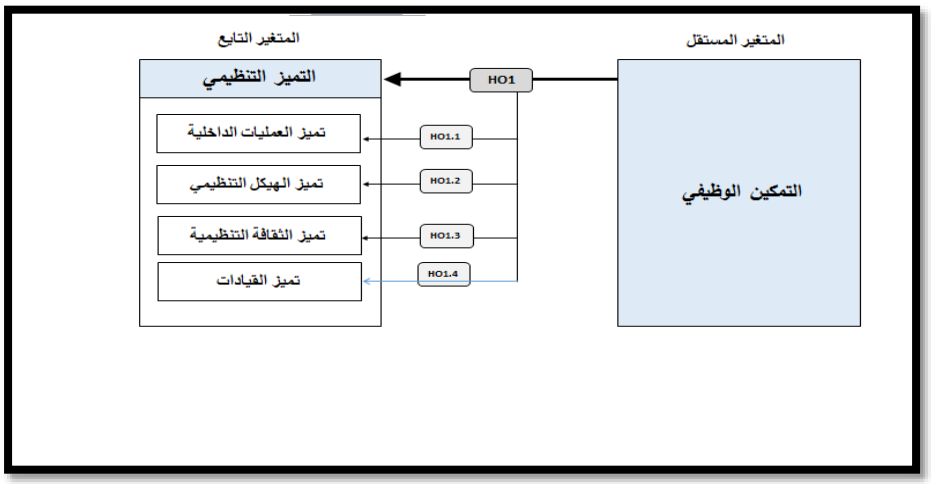
تظهر أهميّة الدِّراسة في جانبيها: النظري، والتطبيقي؛ أما في الجانب النظري فقد تمّ الاعتماد على مجموعة من الدِّراسات الحديثة من البيئة العربية والأجنبية، التي تناولتْ متغيّرات الدِّراسة التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي، فضلاً عن التركيز على أصالة هذه الدِّراسات وحداثتها.

وأمّا الجانب التطبيقي، فتكمن أهميّته -عمليًّا- في دراسة مستوى توافر متغيّرات الدِّراسة، وتحديد العلاقات في ما بينها في البُنوك التجارية القطرية ، وتقديم معلومات مفيدة لهذه البُنوك عن طريق بعض الاستنتاجات والتوصيات، التي يمكن أن تُعرض عليها لتُقدم أدلّة يمكن الاسترشاد بها من المديرين العاملين في البُنوك التجارية القطرية؛ لمواكبة التطورات المتسارعة، وتطبيق المفاهيم الإدارية التي تُسهم في تحسين في تحقيق التميز التنظيمي ، وتعزيز التمكين الوظيفي لدى هذه البنوك .

أُنموذَج الدِّراسة:

يُصَوِّرْ الشكل رقم (1) أُنموذَج الدِّراسة، مُوضِّحًا مجموعة من المتغيّرات المُكوِّنَة لهذه الدِّراسة، بحيث يعطي تصورًا أوليًّا عن التأثير المُباشر وغير المُباشر بين متغيّراتها وأبعادها، التي ستكون في صورة

كمية؛ ففي ضوء الطُّروحات الفكريّة وآراء الباحثين، والكُتّاب عن متغيرات الدراسة، واعتمدت الدِّراسة أُنموذَجًا يُظهر المتغيّرات والأبعاد الآتية:



الشكل رقم (1) أُنموذَج الدِّراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدِّراسات السّابِقَة.

- دراسات شملت المتغير المستقل (**التميز التنظيمي**):

Alanazi, M. H. (2021). Towards a further step in understanding business excellence models: a comparative approach. Benchmarking**: An International Journal**.9(11).p176-199.

Hijjawi, G. (2021). The effeect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. **Management Science Letters**, *11*(1), 57-66.

- دراسات شملت المتغير الوسيط (**التمكين الوظيفي**):

Marta, I. A., & Wibawa, I. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business,** *8*(1), 1031-1040.

Beuren, I. M., Santos, V. D., & Bernd, D. C. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *BBR. Brazilian Business Review*, *17*(2), 211-232.

فرضيات الدِّراسة:

تقوم هذه الدِّراسة على مجموعة من الفرضيات، التي انبثقت من مشكلة الدِّراسة وعناصرها المختلفة، وجاءت على النحو الآتي:

(H01) الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز العمليات الداخلية ، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز القيادات) في البنوك التجارية القطرية.

وللتحقق من تأثير التمكين الوظيفي في كل بُعد من أبعاد التميز التنظيميّ في البُنوك التجارية القطرية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى أربعة فرضيات، على النحو الآتي:

($H01_1$) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في تميز العمليات الداخلية في البنوك التجارية القطرية.

($H01_2$) الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في تميز الهيكل التنظيمي في البنوك التجارية القطرية.

($H01_3$) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في تميز الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية القطرية.

($H01_4$) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في تميز القيادات في البنوك التجارية القطرية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

1. **الحدود العلمية:** تمثلت في دراسة المتغير المستقل (التمكين الوظيفي). والمتغير التابع (التميز التنظيمي) بأبعاده الآتية : تميز العمليات الداخلية ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز القيادات .
2. **الحدود الزمانية:** تمثلت بالمدة الزمنية المتوقعة لإنجاز هذه الدراسة؛ إذ تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020.
3. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على البنوك القطرية .
4. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على جميع المديرين في الإدارتين: العليا والوسطى، في البنوك القطرية.

مفهوم التمكين الوظيفي:

يمثل التمكين إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، ومشاركتهم في تحديد الرؤى المستقبلية، ذلك أن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل أهداف العاملين مع أهدافها ، ورؤيتها ، ورسالتها ، وخططها الاستراتيجية (Wadhwa & Verghese ,2015)

عرف الكثير من الكتاب والباحثين تمكين العاملين على أنه: إعطاء الثقة والحرية للازمة للعاملين ليتصرفوا تبعًا لخبراتهم ، ومهاراتهم في حل المشكلات، والتمكين لا يعني إعطاء الفرد او العامل القوة بل يعتمد على تهيئة الفرصة لتقديم أفضل ما يملك من مهارات ، وخبرات تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتفوقها على المنافسين (Indranil ,2018).

كما عرف (Vu Minh , 2020) التمكين بأنه: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية لتشجيعهم على اتخاذ القرارات ، وتقديم الحلول المناسبة لمشاكل العمل اليومية.

ويعرف الباحث التمكين بأنه: مشاركة العاملين في صنع القرارات والسياسات، والخطط الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي فالتمكين هو الاعتراف بحق الأفراد بالحرية الذاتية واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية تجاه الأعمال الموكلة إليهم، وهذا الأمر يمتلكه الفرد بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة ومهارة ومعرفة ودوافع داخلية تقوده إلى ممارسة عمله بإرادته .

مبادئ التمكين الوظيفي:

يتكون التمكين الوظيفي من خمسة مبادئ رئيسة ، حيث تمثل الأساس العام لمفهوم التمكين الوظيفي ، وهذه المبادئ هي(Silva & Taveira,2017) :

- **التعليم**: يعتبر المورد البشري المؤهل والمدرب من العوامل المهمة في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وتميز المنظمات، لذا لا بد من الاهتمام بتدريب العاملين، وتطوير قدراتهم الوظيفية من خلال برامج تدريبة تعزز مهاراتهم.
- **الدافعية**: لكي تتمكن المنظمة من صنع عملية التمكين يجب عليها أن تحفز موظفيها نحو فكرة التمكين، فضلاً عن ايضاح دورهم الفعال في المساهمة في نجاح خطط المنظمة وأهدافها وذلك من خلال عقد دورات بهذا المجال واشراك الموظفين في جميع خطط المنظمة.
- **وضوح الهدف**: لن تتمكن المنظمة من الاستفادة من التمكين ما لم يكن لدى موظفيها تصور واضح وجلي عن أهدافها، وسياساتها، وكيفية تحقيق هذه الأهداف من قبل الادارة العليا. كما يتطلب ذلك الاستفادة الكاملة من ابداعات الموظفين (Liebenberg,2018).
- **الرغبة في التغيير**: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، خاصة في أن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت هاجس المنظمات الناجحة، وهذا يتطلب من جميع ادارات المنظمة قبول التغيير والايمان بانه ركيزة أساسية لعملية التمكين والنجاح الاداري(Pradhan & Jena,2017).
- **نكران الذات**: من خلال النظرة المحدودة لدى بعض المديرين في الادارة العليا يتم افشال عملية التمكين، بسبب اتباع بعض المدراء الأنماط الادارية القديمة التي تعتمد على حب السلطة والسيطرة وعدم تفويض الصلاحيات. وهذا النوع من المديرين ينظر الى التمكين الى انه عائق له ومتحدي لطموحه الخاص(Choi et al ,2016).

محددات نجاح التمكين الوظيفي :

منذ ظهور مصطلح التمكين الهيكلي للموظفين بمعناه الحالي على يد كانتر، وما تلاه من ظهور مفهوم التمكين النفسي على يد كونجر وكاننجو؛ فإن الدراسات حاولت التعرف على العوامل التي تزيد من فرص نجاح هذَين النوعَين من التمكين. وقد انصبت غالبية تلك الدراسات على محاولة معرفة العوامل المساعدة على نجاح وفاعلية التمكين النفسي على وجه الخصوص، باعتبار أن التمكين الهيكلي يُنظَر له على أنه محدد مسبق للتمكين النفسي (Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006).

أظهر كل من سايبرت ووانج وكورترايت (Seibert, Wang, & Courtright, 2011) أن هناك مجموعتَين رئيستَين من العوامل اللتَين تحددان مدى نجاح التمكين النفسي للأفراد (أي إحساس الأفراد بأنهم ممكنين)، وهاتان المجموعتان هما:

أولاً : المحددات المرتبطة بالفرد نفسه الذي سيجري تمكينه: ويمكن التعبير عن هذه المجموعة من العوامل في صورة متغير رئيس هو سمات التقييم الذاتي الإيجابي ، حيث يعتبر هذا التقييم الأساس الذي يقوم به الشخص لقيمته الذاتية وقدراته وامكاناته مقارنة ببيئته. ويُفترَض أن هذا التقييم الذاتي يرتبط بعلاقة طردية مع التمكين النفسي. وترجع هذا العلاقة – جزئيًا – إلى أن الأفراد ذوي التقييم الذاتي المرتفع يحاولون إيجاد أعمال تحمل قدرًا من التحدي بالنسبة لهم، وبالتالي فهم يحاولون الالتحاق بمنظمات أو أعمال تتيح لهم فرصة أكبر للإحساس بالتمكين النفسي.

ثانياً: المحددات المرتبطة بالسياق الذي سيجري به التمكين : وتتضمن كل العوامل المؤثرة على التمكين والتي لا ترتبط بالفرد نفسه الذي سيتم تمكينه. وتشمل المجموعات الفرعية التالية (Amor & Faíña,2020):

- **خصائص العمل :** من المتوقع أن ترتبط الخصائص الرئيسة للعمل بعناصر التمكين النفسي. فعلى سبيل المثال، فإن الجدارة يجب أن تزيد حينما يحمل العمل المزيد من التحديات (أي حينما يتطلب العمل تنوعًا أكبر في المهارات أو تزيد أهمية المهام) إذا رافقه تقييم لنتائج الجهود التي يقوم بها الموظف. هذه العوامل من شأنها أن تدعم من التعلم ، وهي عوامل رئيسة في زيادة الشعور بالفاعلية الذاتية ، كما يجب أن تحفز الخصائص الرئيسة للعمل، مثل السلطة وأهمية المهام من شعور الفرد بأن له تأثير داخل وحدة العمل الخاصة به، وهو ما يرجع إلى تزايد فرصته المتاحة لاختيار الطرق التي سينجز بها المهام ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة (Petrakaki & Waring,2018).
- **الدعم الاجتماعي – السياسي:** من المتوقع أن يحسن الدعم الاجتماعي – السياسي من إدراكات التمكين النفسي، فعلى سبيل المثال، فإن الدعم الاجتماعي للموظف من زملائه ومن المنظمة سوف يشعر الموظف بأنه عضو مقبول ومقدر في المنظمة مما يزيد من شعوره بأن عمله ذو معنى بالنسبة له، هذا الدعم من شأنه أيضًا أن يزود الموظف بالإحساس بالقدرة على تحديد خياراته، حيث سيكون من الملائم له – كعضو مقبول في المنظمة – أن يحدد بنفسه أهدافه واستراتيجياته، كما يحسن الدعم الاجتماعي من شعور الموظف بقدرته على أداء المهام الموكلة له بسبب الإتاحة الأكبر للموارد المادية والنفوذ والتأثير المطلوب لإنجاز المهام والأهداف المتعلقة بالعمل .
- **الممارسات الإدارية المدركة مرتفعة الأداء:** وتتضمن هذه الممارسات المشاركة المنفتحة للمعلومات، واللامركزية، واتخاذ القرار بالمشاركة، والتدريب المكثف، والتعويضات المشروطة، وعادةً فإن الممارسات الإدارية للأداء المرتفع من المتوقع أن تؤدي إلى الوصول إلى مستويات عالية من التمكين النفسي لأن هذه الممارسات الإيجابية تؤثر على الموظفين ، لأن الموظفين سوف ينظرون إلى عملهم على أنه ذو معنى أهم بالنسبة لذواتهم، لأنهم يفهمون الإسهام الذي تقدمه أدوارهم في العمل للأهداف والإستراتيجيات الشاملة للمنظمة، كما يجب أن تسمح زيادة المعلومات للموظفين بأن يحددوا لأنفسهم بشكل أفضل التصرفات التي يجب أن يقوموا بها، وهو ما يزيد من إحساسهم بامتلاكهم القدرة على تحديد خياراتهم.
- **القيادة:** يمكن للقادة أن يقدموا معلومات حول الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية التي تسمح للموظفين بإدراك قيمة عملهم، وبالتالي زيادة احساسهم بمعنى ذلك العمل، كما يمكن أن يسمح القادة لتابعيهم بدرجة أكبر من المشاركة والسلطة التي تزيد من إحساس الموظفين بامتلاكهم لخياراتهم الشخصية وتأثيرهم في الوظيفة، وأخيرًا؛ فإن القادة يمكن أن يعملوا كنماذج لأداء الأدوار مع تزويد الموظفين بالتقييم والتدريب.

مفهوم التميز التنظيمي:

ينطلق تعريف التميز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي ، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة، وهو لا يعني

بالضرورة بلوغ الكمال، ولكنه يقتضي بذل كل الجهود الممكنة والمتاحة للتميز عن المنافسين (Dawabsheh & Jermsittiparsert,2019).

ويشير مفهوم التميز التنظيمي إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، باستغلال موارد المنظمة المادية والبشرية، والسعي الدائم لتحسين العمليات الداخلية لتحقيق التميز على المنافسين (Tzvetana & Ivaylo , 2017) .

كما عرفه كل من (Saeed & Amiya,2019) بانه: القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة ، ومواردها الداخلية ، وتشغيلها بتكامل وترابط ، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية للوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة ، ويُلبي احتياجات العملاء .

ونظر (Naser & Al Shobaki ,2017) للتميز التنظيمي على أنه: الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل.

كما عرفه (Hassan 2016) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تُشجع ايجاد بيئة عمل تساعد على تميز الأداء الوظيفي ، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بفاعلية.

مما تقدم يمكن للباحث أن يعطى تعريفاً للتميز التنظيمي وفقاً للمعطيات المفاهيمية السابقة بأنه: التزام المنظمة بقيم ومعايير عالية (تميز القيادة، والثقافة، والاستراتيجية، والمرؤوسين، والهيكل التنظيمي) والتي تسعى الإدارة إلى تطويرها واستغلالها بهدف خلق ميزة مستدامة (قيمة إضافية عالية) وتحقيق تميز على المنافسين.

ابعاد التميز التنظيمي :

يشير (Porter) بورتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب تحديد مجال الميزة التنافسية ، ومن بين مجالات التميز نجد كل من مجال القيادة، مجال الموارد البشرية، مجال العمليات، مجال المعرفة والمجال المالي، واتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز تقديم الخدمة، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز المعرفة، تميز الثقافة التنظيمية (نورة ، 2017) .

وبعد الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة، وسعيا منا لبلوغ أهداف الدراسة الحالية، تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي وهي (تميز العمليات الداخلية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، وتميز القيادات) والتي تم اعتمادها في مكونات النموذج الحالي للدراسة وهي على النحو التالي (Shirvani& Iranban,2013):

أولاً: تميز العمليات الداخلية: في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر تسعى المنظمات للبحث عن مناهج ، وطرق للمحافظة على وجودها واستمرارها، وتعزيز دورها وموقعها التنافسي من خلال التركيز على العناصر والمكونات التي تضمن تقديم منتجاتها وخدماتها للمستفيدين والعملاء بجودة عالية، وسرعة فائقة ، وتكلفة مقبولة، ولهذا فقد برزت إدارة العمليات كنهج إداري حديث يعمل على تحسين جودة الخدمات والمنتجات، ويركز على انسجام كافة الأوجه في المنظمة مع متطلبات المستفيدين واحتياجاتهم (Shavaran & Baratian,2018).

تُعنى إدارة العمليات بجميع الموارد التي لها علاقة بعملية الإنتاج سواء كانت بشرية مثل العمال والموظفين، أو مادية مثل الآلات والأدوات وما ينتج عن ذلك من منتجات وخدمات، وكما أن عملية تطوير الأداء تقوم على مجموعة من الآليات ، والممارسات التي تطبق لضبط الأداء وضمان الجودة والنتيجة الإيجابية للممارسات الصحيحة التي تظهر من خلال رضا الزبائن ، واقبالهم على المنتجات في حين عزوفهم عن منتجات المنافسين (رهام ، 2017).

ثانياً: تميز الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي لا يعتبر غاية أساسية بالنسبة للمنظمة، بل يعد أحد أبرز الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات البيئية السائدة، فهو يكتسب أهمية كبيرة في حياة أي منظمة، ويعتبر الوسيلة الوحيدة والفعالة لتحقيق الانسياب

الدقيق والمنظم للأوامر، لذلك يتطلب تصميمه الاستناد على أسس علمية تراعي خصوصية المنظمة كحجمها وطبيعة نشاطها وغيرها (Ahadinezhad & Mostahfezian,2012).

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن الإطار الذي تتحدد فيه العلاقات والواجبات والمهام والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والأفراد وبشكل رسمي، وكذلك تحديد الارتباطات الرسمية المتعلقة بالأوامر والتعليمات والمعلومات الهابطة والصاعدة، من أجل هيكلة المنظمة بشكل جيد يسهل معها الوصول إلى الأهداف المرسومة(Alsarayrah & Alsarayrah,2021).

ويقصد بتميز الهيكل التنظيمي: الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة على التغيير ، واستغلال الفرص ، وسرعة اتخاذ القرارات، عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق(Mohammed,2021) .

ثالثاً: تميز ثقافة المنظمة: تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها :الإطار الذي يحكم، ويوجه، ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشارك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوكيات العاملين ، وفي كيفية أدائهم لأعمالهم Sampaio,2017).

رابعاً : تميز القيادات: تُعرف القيادة المتميزة بأنها: قدرة الفرد بالتأثير في فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم ، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (Abbasi & Akrami,2019).

والقيادة يكون لها تأثير على التميز من خلال علاقات العمل الفعالة ، والتفكير المتجدد، وتشجيع المنافسة ، وتبني استراتيجية الباب المفتوح، واتباع نظم اللامركزية، وايجاد نظام للحوافز يدفع للتميز في العمل ؛ فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال دعم جهود الأفراد العاملين وتحفيزهم على الابداع، وتكوين علاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المبدع (محمود ، 2017).

الدراسات السابقة :

الجدول رقم (1) الدراسات السابقة باللغة العربية

عنوان الدراسة :	التمكين الوظيفي وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى.
الباحث والسنة :	نسرين (2020)
هدف الدراسة:	هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التمكين والتميز التنظيمي ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى.
مجتمع الدراسة وعينتها:	تكون مجتمع الدراسة من أعضاء التدريس في جامعة أم القرى ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بعدد (86) مدرسًا .
أهم نتائج الدراسة:	أن مستوى التمكين في جامعة أم القرى والأبعاد التابعة له من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان متوسطًا ، كما أنَّ مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد كان متوسطًا ، كما دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين في التميز التنظيمي.
عنوان الدراسة :	دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي للتميز.
الباحث والسنة :	محمد والطاهر (2020).
هدف الدراسة:	التعرف على دور الإبداع التنظيمي كأحد أهم الممارسات الإدارية في تحقيق الأداء المتميز الذي يعتبر مطلبًا مهمًا في ظل ما تعرفه المنظمات من منافسة قوية.
مجتمع الدراسة وعينتها:	المؤسسات الخدمية في الجزائر ، وتكونت عينة الدراسة من (480) مديرًا تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية.
أهم نتائج الدراسة:	أن الاسلوب الإبداعي هو القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها بأداء متميز ، أيضًا وجود علاقة ايجابية بين الإبداع التنظيمي والتميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين في الشركات محل الدراسة.
عنوان الدراسة :	أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية.
الباحث والسنة :	وجيه (2019).
هدف الدراسة:	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية.
مجتمع الدراسة وعينتها:	تكون مجتمع الدراسة من (25) فندقًا من الفنادق العاملة في القاهرة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، فيما تم توزيع الاستبانة كأداة للدراسة على 268 فردًا من العاملين في الفنادق محل الدراسة.
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد التمكين الإداري كمتغير مستقل وبين أبعاد التميز التنظيمي كمتغير تابع .
عنوان الدراسة :	دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
الباحث والسنة :	محمود ورامز (2018).
هدف الدراسة:	التعرف إلى دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:	تكون مجتمع الدراسة من الوزارات الفلسطينية العاملة في المحافظات الشمالية ، وتم توزيع (458) استبانة على العاملين في هذه الوزارات تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة .
أهم نتائج الدراسة:	اشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في التميز التنظيمي ، كما أن مستوى تطبيق التميز التنظيمي والإبداع الإداري قد جاء بدرجة متوسطة في الوزارات محل الدارسة من وجهة نظر المبحوثين.
عنوان الدراسة :	التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية .
الباحث والسنة :	أبو بكر (2017).
هدف الدراسة:	سعت الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية .
مجتمع الدراسة وعينتها:	تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (340) مفردة ، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل .
أهم نتائج الدراسة:	توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي لمؤسسة سوناطراك البترولية ، وأن مستوى تطبيق التمكين الإداري والتميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة .
عنوان الدراسة	التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
الباحث والسنة :	امجد (2017).
هدف الدراسة:	هدفت الدراسة التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وعلى العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي .
مجتمع الدراسة وعينتها:	تكون مجتمع الدارسة من (331) عضو هيئة تدريس من مختلف التخصصات الجامعية تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل.
أهم نتائج الدراسة:	أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري وجميع مجالات التميز التنظيمي باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين ، وتميز الإستراتيجية).

الجدول رقم (2) الدراسات السابقة باللغة الانجليزية

عنوان الدراسة :	The effect of Empowerment on Organizational Excellence: The Mediating role of Visionary Leadership
الباحث والسنة :	
هدف الدراسة:	التعرف إلى أثر التمكين في التميز التنظيمي ، بوجود القيادة الحكيمة ، متغيرًا وسيطًا ، في البنك التجاري الأردني .
مجتمع الدراسة وعينتها:	تكون مجتمع الدراسة من المديرين في مستويات مختلفة في البنك التجاري الأردني. تم استخدام عينة عشوائية لجمع البيانات من (54) فرعاً. في تكونت العينة من (183) فرداً تم اختيارهم باسلوب المعاينة العشوائية البسيطة.
أهم نتائج الدراسة:	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين في التميز المؤسسي ، ووجود أثر للقيادة الحكيمة في التميز المؤسسي ، كذلك تؤدي القيادة الحكيمة الدور الوسيط في العلاقة بين التمكين والتميز المؤسسي .
عنوان الدراسة :	Explaining Human Resource Empowerment Pattern and Organizational Excellence among Employees of Emergency of Guilin's University Hospitals.
الباحث والسنة :	Hashemy, Yousefi, Soodi, & Omidi(2016).
هدف الدراسة:	هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي في مستشفيات جامعة جيلان.
مجتمع الدراسة وعينتها:	تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات التابعة لجامعة جيلان وعددها (14) مستشفى ، فيما تكونت عينة الدراسة من (195) فردًا ممن يعملون في اقسام الطوارئ ، تم اختيارهم باسلوب العينة العشوائية البسيطة.
أهم نتائج الدراسة:	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده والتميز التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة.
عنوان الدراسة :	The impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute.
الباحث والسنة :	Aburuman (2016).
هدف الدراسة:	هدفت الدراسة التعرف على أثر أبعاد التمكين الإداري الآتية : تفويض السلطة ، وتدريب العاملين ، والتواصل الفعال ، والتحفيز ، على تحسين الإبداع بمعهد الإدارة العامة في الأردن.
مجتمع الدراسة وعينتها:	تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في معهد الإدارة العاملة من مختلف المستويات الإدارية ، وتكونت عينة الدراسة من (96) فرداً .
أهم نتائج الدراسة:	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على تحسين الإبداع في معهد الإدارة العامة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين .

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية العربية منها والأجنبية من أجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تمثل رافداً حيوياً في الدراسة.

وتستخدم الدراسة المنهج التحليلي بغرض تحديد أثر التمكين الوظيفي على التميز التنظيمي، في البُنوك التجارية القطرية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات من المُستجيبين وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم ونوابهم ومدراء الدوائر ومدراء الفروع في البُنوك التجارية القطرية وعددها 6 بنوك (تجارية) ، وقام الباحث باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (3) توزيع مجتمع الدراسة العاملين في الإدارتين العليا والوسطى:

الجدول (1.3) الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي

ت	اسم البنك	المسمى الوظيفي				
		مدير عام	نائب / مساعد مدير عام	مدير دائرة	مدير فرع	المجموع
1	بنك قطر الوطني	1	2	9	60	72
2	بنك الدوحة	1	3	8	39	51
3	البنك التجاري القطري	1	2	6	50	59
4	البنك الأهلي القطري	1	2	7	26	36
5	بنك بروة	1	4	9	57	71
6	مصرف الريان	1	2	9	35	47
	المجموع	**6**	**15**	**48**	**267**	**336**

المصدر: تقارير البنوك القطرية المنشورة على بورصة قطر لعام 2019.

وقد تم اختيار كافة المديرين في البُنوك التجارية بدرجة مدير فرع فما فوق حيث بلغ عددهم (336) مديرًا. وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات بالطريقة الإلكترونية على جميع أفراد مجتمع الدراسة وكان مجموع الاستبانات المستردة (280) استبانة، استبعد منها (10) استبانة، لعدم صلاحيتها ونقص المعلومات فيها، واعتمد الباقي البالغ (270) استبانة، ويشكل هذا الرقم ما نسبته (80.3%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهذه النسبة جيدة في العرف الإحصائي والبحث العلمي في ظل ازمة كورونا وصعوبة الاتصال المباشر مع البُنوك المبحوثة. ويوضح الجدول (4) أعداد الاستبانات الموزعة والمستبعدة منها، والصالحة للتحليل.

الجدول (4) الاستبانات الموزعة، والمسترجعة، والصالحة للتحليل.

ت	اسم البنك	الاستبانات المرسلة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المُعتمدة للتحليل
1	بنك قطر الوطني	72	58	2	56
2	بنك الدوحة	51	44	1	43
3	البنك التجاري القطري	59	40	3	37
4	البنك الأهلي القطري	36	30	1	29
5	بنك بروة	71	69	2	67
6	مصرف الريان	47	39	1	38
	المجموع	**336**	**280**	**10**	**270**

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى اعداد الاستبانات الموزعة على البنوك القطرية.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها قام، الباحث بتطوير استبانة لقياس أثر التميز التنظيمي بأبعاده (تميز العمليات الداخلية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز القيادات) على التمكين الوظيفي، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة هي:

الجزء الأول: اختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية وهي: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء على (10) فقرة تقيس التمكين الوظيفي وقد جاءت متسلسلة من (1-10).

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء (18) فقرة تقيس أبعاد التميز التنظيمي وقد جاءت كما يأتي:

1. الفقرات من (11-14) تقيس بعد تميز العمليات الداخلية.
2. الفقرات من (15-18) تقيس بعد تميز الهيكل التنظيمي.
3. الفقرات من (19-23) تقيس بعد تميز الثقافة التنظيمية.
4. الفقرات من (24-28) تقيس بعد تميز القيادات.

ثبات أداة الدراسة

أجري اختبار الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي وكانت قيمة ألفا لجميع متغيرات الدراسة تتراوح بين (0.714-0.894)، وهذه قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ونسبة مقبولة لأغراض التحليل العلمي اذ تجاوزت الحد الأدنى المتفق علية للاعتمادية. والجدول التالي يوضح قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قِياسِيَّة بخصوص القِيم المُناسبة لمُعامل (كرونباخ ألفا)، فأن ($Alpha \geq 0.70$) من الناحية التَّطبيقيَّة يُعَدّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran & Bougie, 2016)، والجدول (5) يُبَيِّنْ نتائج ثبات أداة الدِّراسة.

الجدول (5) قيمة معامل ثابتة (للاتساق الداخلي) الكلي والفرعي لكل متغير من متغيرات الدراسة

البُعد	ارقام الفقرات	معامل الثابت (كرونباخ ألفا)
تميز العمليات الداخلية	4-1	0.788
تميز الهيكل التنظيمي	8-5	0.714
تميز الثقافة التنظيمية	13-9	0.801
تميز القيادات	18-14	0.810
التمكين الوظيفي	28-18	0.894

***الجدول من إعداد الباحث، بناءً على مستخرجات (Smart-Pls.3).**

6.3 تقييم أنموذج القياس Assessment of Measurements Model

يتم تقييم جودة الأُنموذَجْ من خلال مجموعة من المؤشرات، وأهمها: الصدق التقاربي ، معامل تضخم التباين ، وجودة المطابقة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الصِّدْقْ التَّقارُبي Convergent Validity

أن التوصل إلى نماذِج أكثر صلاحية للاستخدام وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية، يعني بالضّرورة أن تلك النماذْج تتمتع بصدق، وموثوقية عاليَيْن؛ تتيح للدراسات اللاحقة استخدامها، واستناداً إلى (Carrión & Roldán,2016) فمعايير الصق التقاربي هي:

1. الثبات المركب (CR).
2. معدل التباين المستخرج (AVE).
3. معامل التحميل (Factor Loading).

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصِّدْقْ التَّقارُبي للدِّراسة الحالية، وتم اختبار البيانات باستخدام برنامج (SMART - PLS, 3)، وكانت نتائج هذه الاختبارات في الجدول رقم (6)، كما يلي:

الجدول رقم (6) مؤشرات الصدق التقاربي لأنموذج الدراسة

المتغيرات	الفقرات	Factor Loadings	الثبات المركب Composite Reliability	معدل التباين المستخرج AVE
معيار المقارنة		>00.7	>700.	0.50>
التمكين الوظيفي	Q1	0.870	0.889	0.762
	Q2	0.879		
	Q3	0.888		
	Q4	0.795		
	Q5	0.894		
	Q6	0.862		
	Q7	0.851		
	Q8	0.899		
	Q9	0.798		
	Q10	0.874		
تميز العمليات الداخلية	Q11	0.806	0.784	0.678
	Q12	0.869		
	Q13	0.858		
	Q14	0.821		
تميز الهيكل التنظيمي	Q15	0.830	0.733	0.614
	Q16	0.834		
	Q17	0.796		
	Q18	0.823		
تميز الثقافة التنظيمية	Q19	0.785	0.749	0.655
	Q20	0.855		
	Q21	0.787		
	Q22	0.830		
	Q23	0.844		
تميز القيادات	Q24	0.846	0.790	0.668
	Q25	0.836		
	Q26	0.885		
	Q27	0.810		
	Q28	0.822		

***الجدول من إعداد الباحث، بناءً على مستخرجات (Smart-Pls.3).**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معدل التباين (AVE) أكبر من 0.50، كما أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية لأنها أكبر من 0.70، وهي ضمن المعدلات المسموح وفقاً للمعايير الاحصائية (Gujarati & Sangeetha,2012).

معامل تضخم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به، ومعامل الالتواء.

كما تمَّ التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيّرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدِّراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، حسب **(**Hair & Sarstedt,2014**)**، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (7) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)
تميز العمليات الداخلية	0.221	4.52
تميز الهيكل التنظيمي	0.207	4.83

تميز الثقافة التنظيمية	0.271	3.69
تميز القيادات	0.460	2.15

ويُظهر الجدول (7)، أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيّرات المستقلة كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (2.15-4.83)، كما يلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.221-0.460)؛ لذلك يُمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيّرات المستقلة.

رابعاً: جودة المطابقة GOF (Goodness- of- fit index)

وأخيراً تم استخراج معامل GOF للتحقق أيضاً من جودة أنموذج الدراسة وبلغت قيمته (0.487)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً وبما أنها تفوق (0.448) فهذا يدل على جودة النموذج المقترح ككل وفقاً لـ (Hair et al ,2017).

7.3 المُعالجة الإحصائيَّة:

تَستخدم الدِّراسة برنامج الرزم الإحصائيَّة (SMART - PLS, 3) باستخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)؛ لتحليل الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيّرات الدِّراسة وأبعادها، ولمعالجة البيانات؛ اعتمد الباحث في عملية التَّحليل الإحصائي على أسلوب نَمذجة المُعادلة البِنائيَّة، وهو نمط مُفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة متغيّرات الدِّراسة، وبالتحديد استخدام أسلوب المسار؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب بالعديد من المزايا الإحصائيَّة (Hair et al., 2017)، وتم استخدام الأساليب الإحصائيَّة الآتية:

1- حِساب التِّكرارات، والنسب المئوية؛ لوصف خصائص عَيّنة الدِّراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن أسئلة الدِّراسة.
2- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التَّباين المسموح (Tolerance)؛ للتَّأَكُّدْ من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيّرات المُستقلَّة.
3- معامل (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدِّراسة (الاستبانة)، ومقدار الإتساق الدّاخلي لها، ودرجة مصداقيَّة الإجابات عن فقرات الاستبانة.
4- تحليل المسار باستخدام برنامج (SMART - PLS, 3)؛ وذلك لاختبار فَرَضِيّاتْ الدِّراسة، وتحليل العلاقات بين أبعادها.
5- تم استخدام اختبار (Blindfolding)؛ لبيان الأهميّة التنبؤية ويرمز له (q^2).
6- استخراج معامل (GOF)؛ للتحقُّق أيضًا من جودة أُنموذَج الدِّراسة المقترح.
7- تم استخدم اختبار (Bootstrapping)؛ للتَّأَكُّد من معنويَّة العلاقات، وقوة التَّأثير في ما بينها.

مناقشة النَّتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما تصوّرات المديرين في الإدارتين: العُليا، والوُسطى، في البُنوك التجارية القطرية ، لمستوى التمكين الوظيفي؟

الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتغير التمكين الوظيفي.

الفقرة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
1	تُدرك إدارة البنك بأن تمكين العاملين يُسهم في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية.	3.44	1.04	**10**	**متوسطة**
2	تُدرك إدارة البنك بأن تمكين العاملين يُسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية.	3.63	1.01	**8**	**متوسطة**
3	تُدرك إدارة البنك بأن تمكين العاملين يُسهم في تطوير أساليب العمل.	3.66	0.989	**7**	**متوسطة**
4	تؤمن إدارة البنك بقدرات العاملين على تحمل المسؤوليات	3.88	0.882	**3**	**مرتفعة**
5	تؤمن إدارة البنك بأهمية إعطاء حرية التصرف للعاملين لمواجهة مشكلات العمل.	3.71	0.901	**5**	**مرتفعة**
6	تؤمن إدارة البنك بأن مشاركة العاملين في القرارات الإستراتيجية تؤدي إلى التزامهم بتنفيذها بدقة.	3.55	1.02	**9**	**متوسطة**
7	تُشجع إدارة البنك على تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام بصورة جماعية.	3.84	0.876	**2**	**مرتفعة**
8	تترك إدارة البنك للعاملين استخدام الاسلوب الذي يرونه مناسباً لإنجاز العمل.	3.89	0.855	**1**	**مرتفعة**

9	تشارك إدارة البنك العاملين مناقشة مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.	3.69	0.911	6	مرتفعة
10	تنظر إدارة البنك إلى العاملين على أنهم شركاء في تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية.	3.79	0.884	4	مرتفعة
المجال الكلي		**3.71**	**----**	**----**	**متوسطة**

يُظهر الجدول (8) بأن الوسط الكلي لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (التمكين الوظيفي) تراوحت ما بين (3.44-3.89)، ويشير الجدول رقم (18) بأن المتوسط العام لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارات المرتبطة بالمتغير التابع ، بلغ (3.71)، "بدرجة مرتفعة"، وأن الفقرة (26) احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري مقداره (0.855) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " تترك إدارة البنك للعاملين استخدام الاسلوب الذي يرونه مناسباً لإنجاز العمل."، وجاءت في المرتبة الأخيرة بالفقرة رقم (19) والتي نصها " تُدرك إدارة البنك بأن تمكين العاملين يُسهم في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية." جاءت في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بوسط حسابي بلغ (3.44) بانحراف معياري مقداره (1.04) (بدرجة متوسطة).

مناقشة النَّتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : ما تصوّرات المديرين في الإدارتين: العُليا، والوُسطى، في البُنوك التجارية القطرية ، لمستوى التميز التنظيمي بأبعاده الآتية: (تميز العمليات الداخلية ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الثقافة التنظيمية ، تميز القيادات)؟.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن أبعاد التميز التنظيمي.

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنِّسبة للمتوسط الحسابي
11 - 14	تميز العمليات الداخلية	4.15	0.788	1	مرتفعة
15 - 18	تميز الهيكل التنظيمي	4.08	0.804	2	مرتفعة
19 - 23	تميز الثقافة التنظيمية	3.94	0.894	3	مرتفعة
24-28	تميز القيادات	3.87	0.901	4	مرتفعة
المتوسط الكلي		**4.01**	**---**	**---**	مرتفعة

يظهر من الجدول (9)، أن المتوسط الكلي لمتغيّر **التميز التنظيمي** جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.01)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94-4.15) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يُشير إلى أن مستوى تصوّرات المبحوثين ، في البنوك التجارية القطرية، حول مستوى التميز التنظيمي بأبعاده؛ جاء بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد (تميز العمليات الداخلية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري (0.788)، في حين جاء بُعد (تميز القيادات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.901).

نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وتفرعاتها

تهدف الفرضية الرئيسة الأولى التعرف إلى أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية. حيث تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز العمليات الداخلية، وتميز الهيكل التنظيمي ، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز القيادات) في البنوك التجارية القطرية.

ولاختبار فرضيَّات الدِّراسة، تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، واعتمادًا على برنامج (SMART - PLS, 3).، وظهرت النتائج كما يأتي:

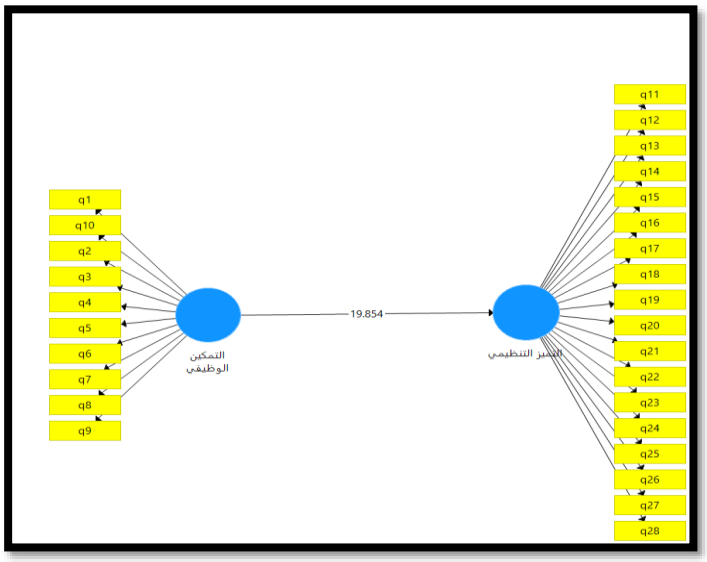
جدول رقم (10) نتائج اختبار أثر التمكين الوظيفي التميز التنظيمي.

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	P
التمكين الوظيفي -> التميز التنظيمي.	0.802	0.0403	19.854	0.000
Q^2= 0.216		F^2=0.369		R^2=0.643

*P < 0.001, based on two-tailed test; *t (p < 0.001) = 3.29; **t (p < 0.01) = 2.58; ***t (p<0.05) =1.96. pc; path coefficient.*

الجدول رقم (10) يوضح أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي ؛ إذ

بلغ معامل المسار (0.802) وبدرجة معنوية P=0.000، علماً بأن أقل درجة معنوية في هذه الدراسة هي 0.05، وهو يشير إلى أن التمكين الوظيفي يؤثر في التميز التنظيمي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتمكين الوظيفي من شأنه توليد أثر ايجابي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (19.854)، كما تُشير النتائج إلى أن التمكين الوظيفي قد فسَّر ما مقداره (64.3%) من التباين في التميز التنظيمي بحسب معامل (R^2)، كما أن حجم تأثير التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي قد بلغ (0.369) وهو يصنف بالتأثير القوي ، حيث إذا كانت قيمة F^2 أكبر من (0.350) فإن حجم التأثير يُصنف بالقوي حسب (Hair et al ,2017)، كما أشارت النتائج إلى أن للمتغير المستقل القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع بمقدار (21.6%) بحسب معامل (Q^2)؛ وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية (H01)، وقبول فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز العمليات الداخلية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز القيادات) في البنوك التجارية القطرية. ويُوضح الشكل (2)؛ نتائج اختبار أثر التميز التنظيمي في التمكين الوظيفي، في البنوك التجارية القطرية.



الشكل **(2)** الأُنموذَجْ الهيكلي لتحليل أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي حسب نتائج اختبار PLS, SMART – **(3).**

نتائج تحليل اختبار الفرضيات الفرعية:

للتحقق من أثر التمكين الوظيفي أبعاد التميز التنظيمي ، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى الى أربع فرضيات فرعية، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضيات كما هي موضحة في الجدول رقم (11) :

جدول رقم (11) نتائج اختبار التمكين الوظيفي في أبعاد التميز التنظيمي .

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	P	R2
التمكين الوظيفي-> تميز العمليات الداخلية.	0.797	0.050	16.014	0.000	0.635
التمكين الوظيفي-> تميز الهيكل التنظيمي.	0.535	0.125	4.282	0.000	0.286
التمكين الوظيفي-> تميز الثقافة التنظيمية.	0.573	0.100	5.719	0.000	0.328
التمكين الوظيفي-> تميز القيادات.	0.593	0.117	5.079	0.000	0.351

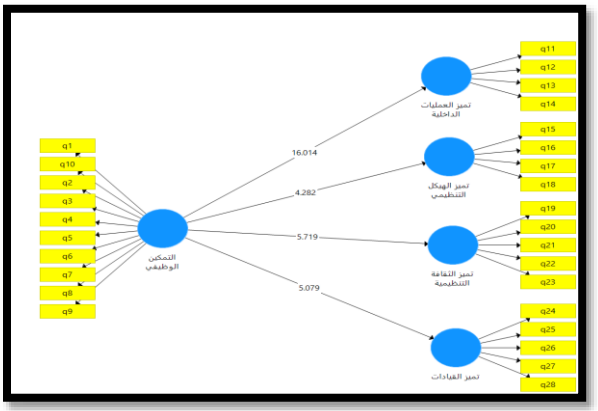
*P < 0.001, based on two-tailed test; *t (p < 0.001) = 3.29; **t (p < 0.01) = 2.58;*** t (p<0.05) =1.96. pc; path coefficient.*

نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الأولى ($H01_1$): والتي تتعلق بأثر التمكين الوظيفي في تميز العمليات الداخلية في البنوك التجارية القطرية؛ لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في تميز العمليات الداخلية، حيث بلغ معامل المسار (0.797) ، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة البالغة (16.014)، كما تشير النتائج إلى أن التمكين الوظيفي قد فسرَّ ما مقداره (55.1%) من التباين في تميز العمليات الداخلية؛ وهذا يُعني رفض فرضية العدم **($H01_1$)**، وقبول فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في تميز العمليات الداخلية في البنوك التجارية القطرية.

نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثانية ($H01_2$): دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التمكين الوظيفي في تميز الهيكل التنظيمي، حيث بلغ معامل المسار (0.535) ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة البالغة (4.282) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما دلت النتائج على أن متغير التمكين الوظيفي قد فسَّر ما مقداره (28.6%) من التباين في تميز الهيكل التنظيمي؛ ووفق هذه النتائج ترفض فرضية العدم ($H01_2$)، وقبول فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في تميز الهيكل التنظيمي في البنوك التجارية القطرية.

نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ($H01_3$): دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التمكين الوظيفي في تميز الثقافة التنظيمية، حيث بلغ معامل المسار (0.573)، ويؤكد معنوية هذا الأثر الأثر قيمة T المحسوبة البالغة (5.719) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما دلت النتائج على أن متغير التمكين الوظيفي قد فسَّر ما مقداره (32.8%) من التباين في تميز الثقافة التنظيمية؛ ووفق هذه النتائج ترفض فرضية العدم ($H01_3$)، وقبول فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في تميز الثقافة التنظيمية في البنوك التجارية القطرية.

نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ($H01_4$): دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التمكين الوظيفي في تميز القيادات، حيث بلغ معامل المسار (0.593)، ويؤكد معنوية هذا الأثر الأثر قيمة T المحسوبة البالغة (5.079) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما دلت النتائج على أن متغير التمكين الوظيفي قد فسَّر ما مقداره (35.1%) من التباين في تميز القيادات؛ ووفق هذه النتائج ترفض فرضية العدم ($H01_2$)، وقبول فرضية الاثبات التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الوظيفي في تميز القيادات في البنوك التجارية القطرية. ويُوضح الشكل (3)؛ نتائج اختبار أثر التمكين الوظيفي التميز التنظيمي، في البنوك التجارية القطرية.



الشكل (3) الأُنموذَجْ الهيكلي لتحليل أثر التمكين الوظيفي في أبعاد التميز التنظيمي
حسب نتائج اختبار (SMART – PLS, 3).

النتائج والتوصيات :

النتائج :

بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي ، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تبين من خلال الدراسة أنَّ مستوى التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية التي شملتها الدراسة كان مرتفعًا ، وجاء في المرتبة الأولى بعد تميز العمليات الداخلية ، فيما جاء بعد تميز القيادات في المرتبة الأخيرة ، وحصل جميع أبعاد التميز التنظيمي على متوسط حسابي مرتفع ، وهذا يشير إلى أن البنوك التجارية القطرية تطبق العديد من الاجراءات التي تحقق التميز التنظيمي .
2. دلت نتائج الدراسة على أن مستوى التمكين الوظيفي في البنوك التجارية القطرية جاء بمستوىً مرتفع ، وتدل هذه النتيجة على إدراك المبحوثين في البنوك التجارية القطرية لأهمية التمكين الوظيفي في هذه البنوك ، فضلاً عن أن البنوك التجارية القطرية تؤمن إدارة البنك بقدرات العاملين على تحمل المسؤوليات ، كما أنها تُدرك إدارة البنك بأن تمكين العاملين يُسهم في تطوير أساليب العمل.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية، وهذه النتيجة تدل على أن زيادة الاهتمام بالتمكين الوظيفي يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي في البنوك المبحوثة ، كما دلت نتائج الدراسة على أن للتمكين الوظيفي أثر ذي دلالة إحصائية في أبعاد التميز التنظيمي الآتية: تميز العمليات الداخلية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز القادات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نسرين (2020)، التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى ، ودراسة وجيه (2019)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي في الفنادق المصرية، ودراسة أبو بكر (2017) ، التي توصلت نتائجها إلى وجود دور للتمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سوناطراك البترولية، وكذلك دراسة أمجد (2017)، التي توصلت إلى وجود ارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.

التوصيات :

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع جملة من المؤمل أن تؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة التمكين الوظيفي والتميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية لتصبح أكثر فاعلية ، وفيما يأتي عرضًا لهذه التوصيات:

1. الاستمرار بالمحافظة على تبني نهج التمكين الوظيفي لدوره المهم في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية القطرية، إذ دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في التميز التنظيمي، وهذا يُشير إلى أن حالة تطبيق التمكين الإداري بكامل أبعاده وجوانبه داخل البنوك التجارية القطرية سيؤدي إلى رفع فرص تحقيق التميز التنظيمي الذي يشمل تميز القادة، والعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية.
2. هناك حاجة إلى إدراك البنوك التجارية القطرية بأن التمكين الوظيفي يُسهم في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية ، وتحسين جودة الخدمات المصرفية ، وتطوير أساليب العمل المتنوعة في هذه البنوك .
3. ضرورة زيادة اهتمام البنوك التجارية القطرية بمشاركة العاملين من مختلف مستوياتهم الإدارية في القرارات الإستراتيجية ، وأن يكون لديهم قناعة بأن المشاركة في القرارات تؤدي إلى تأثير إيجابي على نجاح هذه القرارات على المستوى التطبيقي.

قائمة المراجع

أولاً : قائمة المراجع العربية :

أبو بكر بوسالم.(2017) "التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية ".**مجلة الاقتصاد والمالية ، 3(1)** ، ص : 20-33.

امجد ، درادكه (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)** ، 31(8).

رهام المومني ، (2017). **" أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المنظمي - الدور الوسيط النظم معلومات الموارد البشرية، دراسة حالة شركة البوتاس العربية في الأردن "** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

محمد الأمين & ,لحرش الطاهر. (2020). دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز . **مجلة دفاتر اقتصادية**.52-35 ,(2)12 ,

محمود اسامة عبد الوهاب ، (2017)، " الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية " ، **مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية**، العدد 53.

محمود حسن حجازي ، ورامز سامي طنبور. (2018). دور الإبداع الإداري فى التميز التنظيمى للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية . **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية**.(9)3.

نسرين علي الزهراني. (2020). التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى .**مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.(5)28 ,**

نورة عبد الله حزام الشهراني، (2017)، **دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك خالد"**، مذكرة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد

وجيه محمد السيد (2019). أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة** ، 13 (1) ، ص : 213-221.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Abbasi, M., & Akrami, F. (2019). Ethical Leadership and Organizational Excellence. **Bioethics**, *9*(31), 7-8.

Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. **International Journal of Business and Social Science**, *7*(1), 182-190.

Ahadinezhad, M., Badami, R., & Mostahfezian, M. (2012). Organizational Intelligence and Excellence Based on EFQM Model Among the Isfahan Sport Boardsare Interrelated**. World Journal of Sport Sciences,** 6(4), 328–330.

Alanazi, M. H. (2021). Towards a further step in understanding business excellence models: a comparative approach. Benchmarking**: An International Journal**.9(11).p176-199.

Alsarayrah, A. Z., & Alsarayrah, A. M. (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to Strengthen it in Private Schools. **Journal of Educational and Social Research,** *11*(2), 154-154.

Beuren, I. M., Santos, V. D., & Bernd, D. C. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. **BBR. Brazilian Business Review**, *17*(2), 211-232

Carrión, G. C., Henseler, C. M., & Roldán, J. L. (2016). Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. **Journal of business research**, 69 (10), 4545 - 4551.

Choi, S., Goh, C., Adam, M. and Tan, O.. (2016). " Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee: **An International Review**. 2(2): 131–146.

Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. **Management Science Letters**, *9*(6), 921-932.

Gujarati D, Porter, D, and Sangeetha, G. (2012). **Basic Econometrics. (5th) edition**, USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.

Hair Jr, J. F., Matthews, & Sarstedt, M. (2014). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, 1 (2), 107 - 123.

Hair, J. F., Ringle, C. M& Menictas, C. (2017). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. **Business Research**, 12 (1), 115 - 142.

Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omidi, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. **Procedia-Social and behavioral sciences**, *230*, 6-13.

Hassan, S., Abdullah, K. & Ali, A. (2016). "Organizational excellence as the driver for organizational performance: A study on Dubai police **International journal of business and management**, 11(2).

Hijjawi, G. (2021). The effeect of Empowerment on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. **Management Science Letters,** *11*(1), 57-66.

Hijjawi, G. (2021). The effeect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. **Management Science Letters**, *11*(1), 57-66.

Indranil, Bose.(2018),"Employee Empowerment and Employee Performance: An Empirical Study on Selected Banks in UAE"**, Journal of Applied Management and Investments**, 7(2), pp. 71-82

Marta, I. A., & Wibawa, I. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business,** *8*(1), 1031-1040.

Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model. **Journal of applied psychology**, 91(1), 97.

Mohammed, B. I. (2021). The Role of Human Resource Information System in Achieving Organizational Excellence: A Study in Sulaimaniya Private Hospitals. **The Scientific Journal of Cihan University–Sulaimaniya,** *5*(1), 90-113.

Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, *6*(2), 47-59.

Saeed, A., Osama, I. & Amiya, B. (2019)." The impact of strategic planning and customer focus on organizational excellence among head unit officers within Fujairah police". **Journal of advance research in dynamical and control systems**, 11(6).

Sampaio, P. (2017). Organizational excellence: The desired journey. In **Quality Management Forum** (No. Spring, pp. 6-7).

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. **Journal of applied psychology**, 96(5), 981.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.

Shavaran, H., Taheri, M., & Baratian, H. (2018). The relationship between spiritual intelligence and organizational excellence with the mediating role of organizational trust among principals. **Jsa**, *6*(2), 143-162.

Shirvani, A. and Iranban, S., 2013. Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran. **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, 2(3).

Tzvetana, S. & Ivaylo, I. (2017)." Employee engagement factor for organizational excellence ". **International journal of business and economic science applied research**, 10(1), 23-29.

Vu Minh Hieu ,(2020) , " Employee empowerment and empowering leadership: A literature review " **, Technium** , 2(7) pp.20-28 .

Wadhwa, D. S. & Verghese, M. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. **International Journal in Management and Social Science**, 3(3), 280-286.