



اثر ابعاد التمكين الاداري على تحقيق التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي

مديرية تربية ذي قار/ قسم تربية الرفاعي

م.م نبراس اياد الخيرالله²

م. م وفاء جواد كاظم¹

الكلية الادارة والاقتصاد// جامعة سومر alkabywfa444@gmail.com

² كلية الادارة والاقتصاد// جامعة سومر nibras.lyad@uos.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة اثر ابعاد التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة, التدريب, فرق العمل) على التميز التنظيمي للمؤسسة المبحوثة.

لتحقيق اهداف البحث تم استخدام البرنامج الاحصائي spss لمعرفة علاقة الارتباط والاثار بين متغيرات الدراسة الحالية, توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها: تعد ابعاد التمكين الاداري وتطبيقها جزء هام من عمل المؤسسات في الوقت الحاضر وفق نتائج البحث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغير المستقل التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة, التدريب, فرق العمل) و المتغير التابع التميز التنظيمي. اضافة الى وجود علاقة اثر بين التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة, التدريب, فرق العمل) على التميز التنظيمي. اذ اعتبر بعد فرق العمل هو الاكثر تأثير على المتغير التابع التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري , التميز التنظيمي .

:Extract

This research aims to determine the impact of the dimensions of administrative empowerment (delegation of authority, training, and teamwork) on the organizational excellence of the studied institution.

To achieve the research objectives, the SPSS statistical software was used to determine the correlation and impact between the variables of the current study. The research reached several conclusions,



the most important of which is that the dimensions of administrative empowerment and their application are an important part of the work of institutions today. According to the research results, there is a strong positive correlation between the independent variable of administrative empowerment and its dimensions (delegation of authority, training, and teamwork) The dependent variable is organizational excellence. Furthermore, there is a relationship between administrative empowerment and its dimensions (delegation of authority, training, and teamwork) on organizational excellence. The teamwork dimension was found to have the greatest impact on the dependent variable of organizational excellence.

Keywords: Administrative empowerment, Organizational excellence

المقدمة

تمكين العاملين يعني منحهم الصلاحيات المحدودة لأداء مهامهم بحرية وهذا أمر بالغ الأهمية، لأنه يعني أن المؤسسة تعتبر قدرات مواردها البشرية المفتاح الرئيسي لتحسين أدائها، كما أن التمكين مهم للموظفين أنفسهم إذ يشعرون بأهميتهم بالنسبة لمكان العمل إذ يشير إلى الثقة المتبادلة بين المنظمة وموظفيها، فهذا يعني أن الإدارة ستستخدم جوانب مختلفة من التمكين لتطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، لجعلهم جديرين بالتمكين، ومن ثم منحهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب، ومن بين جوانب التمكين هذه: التواصل الفعال، وتدريب الموظفين، والتحفيز، والعمل الجماعي (Saadi, Hadada, 2020 0:616).

1:1 منهجية البحث والدراسات السابقة

اولا: مشكلة البحث

ان للتمكين وظيفة اساسية في زيادة فهم العاملين لدورهم الفعال في تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون بها نتيجة ما يشهده العالم اليوم من تطور في كافة المجالات الامر الذي يتطلب التركيز على مجموعة من الابعاد التي تمكن العاملين من تحقيق اهدافهم بغية زيادة الدافع والانتاجية والرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحقيق مستوى جيد من التميز في العمل، وعلى اساس ذلك يمكن صياغة تساؤل للمشكلة وكالاتي:

1. هل هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل) والمتغير التابع التميز التنظيمي؟
2. هل هناك علاقة تأثير بين المتغير المستقل التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل) والمتغير التابع التميز التنظيمي، واي بعد من ابعاد التمكين الاداري اكثر تأثيرا؟



ثانياً: اهداف البحث

يهدف البحث الى :

1. التعرف على العلاقة الموجودة بين المتغيرين المستقل ابعاد التمكين والتابع التميز التنظيمي .
2. التميز التنظيمي واحدة من اهم المرتكزات الاساسية للمؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر الذي تعكس بقاءها وتنافسها مع المؤسسات الاخرى.

ثالثاً: اهمية البحث

1. تقديم اطار نظري خاص بمتغيرات الدراسة الحالية, ابعاد التمكين, التميز التنظيمي.
2. تركيز المؤسسة المبحوثة على اهمية ابعاد التمكين لما لها من دور فعال في تحقيق التميز في العمل المؤسسي.
3. بيان جملة من التوصيات اللازمة لإنجاح تطبيق ابعاد التمكين في المؤسسة المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث

تعتمد صياغة فرضية البحث على مشكلة البحث , على اساس ذلك تم صياغة الفرضيات التالية:

أ. **الفرضية الرئيسية الاولى:** " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل ابعاد التمكين الاداري والمتغير التابع التميز التنظيمي وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:-

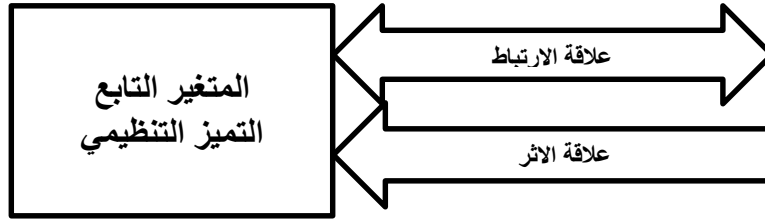
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى 0.05 بين بعد تفويض السلطة والتميز التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى 0.05 بين بعد التدريب والتميز التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى 0.05 بين بعد فرق العمل والتميز التنظيمي.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية** " توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل ابعاد التمكين والمتغير التابع التميز التنظيمي وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

- توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى 0.05 بين بعد تفويض السلطة والتميز التنظيمي.
- توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى 0.05 بين بعد التدريب والتميز التنظيمي.
- توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى 0.05 بين بعد فرق العمل والتميز التنظيمي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

ابعاد المتغير المستقل
تفويض السلطة
التدريب
فرق العمل



المصدر: اعداد الباحثين

سادسا: تعريف مصطلحات البحث:

اولا: المتغير المستقل/ التمكين الاداري: وهو الأساس الذي يجعل الموظفين قادرين على تحمل المسؤولية الوظيفية والتي تعتبر الخطوة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة وذلك لمواجهة التغيرات والتهديدات والتطورات المتلاحقة (سلامه, 2019:213).

ثانيا : المتغير التابع/ التميز التنظيمي: هو إنجاز الأمور على أكمل وجه وبدرجة عالية من الدقة والتميز والاحترافية, كما يوفر التميز التنظيمي ميزة تنافسية مما يجعل المؤسسة متميزة عن جميع المؤسسات الأخرى (Darmaki, Noor, 2021:27)

سابعا: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بموظفين مديرية تربية ذي قار/ قسم تربية الرفاعي , البالغ عددهم (140) موظف و موظفة .

ثامنا: حدود البحث الزمانية والمكانية

1. الحدود الزمانية: 2025-2026
2. الحدود المكانية: مديرية تربية ذي قار/ قسم تربية الرفاعي

الدراسات السابقة

1.دراسة (Asiri, Sharqi 2020)

**The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz “
Hospital in Makkah City (An Applied Study)**

” لقد كان للتمكين الإداري اثرعلى أداء مستشفى الملك عبد العزيز في مدينة مكة المكرمة (دراسة تطبيقية)“



تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري من خلال ابعاد (المعرفة، التفويض، فرق العمل) على أداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز بمكة المكرمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة, واستخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة حيث تكونت العينة من (330) فردًا.

وتوصلت الدراسة الى مجموعه من الاستنتاجات اهمها: يوجد اثر للتمكين الإداري من حيث المعرفة على اداء العاملين في مستشفى الملك عبد العزيز، ومن اهم توصيات الدراسة تتمثل في الحفاظ على التمكين الإداري من حيث المعرفة والتفويض وفرق العمل نظرًا لأثرها الإيجابي على الأداء.

2. دراسة (Al Deeb ,Abdeldayem,2020)

“Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness :Evidence from Bahrain”

" أثر التمكين الإداري على الانتماء التنظيمي: أدلة من البحرين "

تهدف هذا الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري بأبعاده (العمل الجماعي، الاستقلالية، التدريب، والمشاركة) على الانتماء التنظيمي لموظفي وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين. تم استطلاع آراء 212 موظفًا باستخدام أسلوب الحصر الشامل, اذ تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي وزارة الصناعة والتجارة والسياحة.

توصلت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري بأبعاده (العمل الجماعي، الاستقلالية، التدريب والمشاركة) على الانتماء التنظيمي لموظفي وزارة الصناعة والتجارة والسياحة في مملكة البحرين.

3.دراسة (Eifeky, other, 2023)

“The Relationship between Organizational Excellence and Managerial Competencies among Nursing Managers”

"العلاقة بين التميز التنظيمي والكفاءات الإدارية لدى مديري التمريض"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التميز التنظيمي والكفاءات الإدارية لدى مديري التمريض, تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي. لعينة من مديري التمريض (عددهم 40). تم اعتماد استبانة ذاتية لتقييم الخصائص الديموغرافية لمديري التمريض، واستبيان للتميز التنظيمي، واستبيان للكفاءات الإدارية لمديري التمريض. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وُجدت علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية عالية بين التميز التنظيمي والكفاءات الإدارية لمديري التمريض.



وتوصلت الدراسة الى مجموعه توصيات اهمها : لتحقيق التميز التنظيمي لا بد من معرفة أدوار الممرض ومسؤولياته والإجراءات المحددة التي يتعين عليه اتخاذها للمساعدة في تحقيق هذه الرؤية من خلال تشكيل فريق تعاوني لضمان تحقيق التميز التنظيمي للفرد والمؤسسة.

4.دراسة، (Darmak, Noor,2021)

"ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AND ITS ROLE IN ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ABU DHABI UNIVERSITY: APPLIED STUDY TO THE FACULTIES OF ABU DHABI UNIVERSITY

"التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أبوظبي: دراسة تطبيقية على كليات جامعة أبوظبي"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أبوظبي، من خلال دراسة تطبيقية على كليات الجامعة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته إذ تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أبوظبي. بلغ الحجم الإجمالي الفعلي لمجتمع الدراسة 300 فرد، وتم توزيع الاستمارات على 60 فرداً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أبوظبي، بينما تم استرداد 55 استمارة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن أهمية التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة الدراسة كانت عالية من وجهة نظر مجتمع الدراسة. يشير هذا إلى أن الميزة التنافسية تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالتميز التنظيمي ضمن عينة الدراسة. كما أثبتت النتائج أن أهمية الميزة التنافسية في عينة الدراسة كانت عالية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسات التعليمية مهتمة للغاية بمحاولة تحديد الابتكارات التي يبتكرها العاملون.

5.دراسة (الدوري, 2018) " اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي في منظمات الاعمال " دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية"

يهدف هذا البحث إلى تحديد اثر تمكين العاملين في الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية، من خلال التركيز على ابعاد التمكين التي تمثلت في (معني العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، اما ابعاد الأداء الوظيفي تمثلت ب (اداء المهمة، الاداء السياقي)، تم اعتماد استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (٣٨٥) شخصاً، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك أثر لكل من بعدي (معني العمل، واستقلالية العمل) علي الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية أنه لا يوجد أثر لكل من بعدي (كفاءة العمل، وتطوير العمل) على الاداء الوظيفي لدى شركة زين للاتصالات الاردنية.

2:1 الجانب النظري



اولا: مفهوم التمكين الاداري

مفهوم التمكين: وهو القدرة على فعل الشيء اي قدرة الشخص على اتخاذ القرارات بناء على القناعة والثقة بالنفس فيقال متمكن من عمله, لذا فإن المؤسسات المتمكنة هي التي تعتمد على خمس مبادئ للتمكين وهي (التعليم, الدافعية, وضوح الاهداف, التغيير, الذات), كما ان التمكين الاداري يعني توسيع السلطة داخل المنظمة لمنح الافراد القدرة في اتخاذ القرارات (الطائي, 2024: 528)

اما التمكين الاداري فهو عملية مخططة ومصممة لتزويد العاملين والموظفين بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها للاستقلال وتحفيزهم على الابداع, لذا فإن الموظف وفقا للتمكين الاداري يستطيع اتخاذ القرارات المهمة ويكون مسؤولا عن النتائج كما انه يتمتع برغبة تحمل مسؤولية قراراته (البلوشية, 2024: 39)

وتكمن اهمية التمكين الاداري في الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء المعلومات وزيادة الفرص المتاحة لهم لآخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات التي تعيق ادائهم, والتمكين الاداري هو العلاقة بين المخاطرة والجرأة والمرونة في اتخاذ القرار (Al Maani, 2020: 503).

ثانيا: معوقات التمكين الاداري في المؤسسات

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الاداري في المؤسسات منها غياب الاجراءات التنظيمية التي يمكن ان تدعم التمكين الاداري وكذلك المركزية الادارية والهيكل التنظيمي الهرمي للسلطة والانظمة والتعليمات التي لا تشجع الابتكار والمشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات وسيادة البيروقراطية الادارية والافتقار الى التدريب, وكما ان هناك معوقات ادارية فهناك ايضا معوقات بشرية او ذاتية تنطلق من الموظف نفسه مثل تخوف بعض الموظفين من المسؤولية وكذلك مقاومة القيادات الادارية للتغيير خوفا من فقدان الصلاحيات او تميز العاملين عليهم (العززي, 2025: 98) (سلام, 2024: 96)

ارتبط التمكين الإداري بعدد من المتغيرات التنظيمية المهمة، من بينها الإرهاق الوظيفي الذي هو من أبرز المتغيرات السلوكية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بضغط العمل. وقد أسهمت التغيرات والتطورات الحاصلة في العمليات الإدارية وتشابك علاقاتها في زيادة الأعباء الملقة على عاتق الإداريين، الأمر الذي وُجد لديهم ضغوط عمل انعكست سلباً على مستوى أدائهم ودافعيتهم. كما يمكن أن تفضي هذه الضغوط إلى وقوع مشكلات وأخطاء جسيمة قد تترتب عليها خسائر مادية إضافة إلى ذلك، أصبحت محدودية الصلاحيات الممنوحة للإداريين عائقاً أمام تحقيق طموحات التطوير والإصلاح، مما يسهم في نشوء حالة نفسية ذات بعد إداري تُعرف بالإرهاق الوظيفي (Smadi, 2025: 2).

ثالثا: ابعاد التمكين الاداري

أ. تفويض السلطة **Delegation of authority**: يُعد تفويض السلطة أحد الركائز الأساسية للتمكين الإداري، إذ يقوم على نقل بعض الصلاحيات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى وفق ضوابط محددة. ويسهم التفويض في تعزيز ثقة الإدارة بالعاملين وتنمية قدراتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ



القرار. كما يساعد على تسريع إنجاز الأعمال وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي. ويؤدي تفويض السلطة إلى رفع الدافعية الوظيفية والشعور بالانتماء لدى الموظفين. وبذلك يُسهم التفويض الفعّال في دعم التمكين الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى (سلامة, 2016: 22) ويمكن تعريف تفويض السلطة وهو منح الحق في التصرف واعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد العاملين في المؤسسة لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تحقيق الأهداف المرسومة وفق خطة عمل متكاملة، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها (عبد الحسين, 2012: 84).

ب. التدريب Training: وهو اهم الابعاد الخاصة بالتمكين الإداري إذ يسهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم المهنية كما ويعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات بكفاءة وثقة مما يقلل الاعتماد المفرط على القيادات الإدارية العليا، كما يساعد على تحسين الاداء الوظيفي ورفع مستوى المسؤولية، كذلك يسهم التدريب في مواكبة التغيرات التنظيمية والتقنية الامر الذي يدعم الابتكار والتطوير المؤسسي (Naggar,2022:195) ويمكن تعريف التدريب عملية مستمرة تهدف إلى تزويد الأفراد بالأفكار والمعارف والقدرات والمهارات التي تمكنهم من أداء مهام محددة أو تحقيق أهداف معينة لتمكين العاملين من أداء وظائفهم بكفاءة عالي (AlQhaiwi,2020:4)

ج. فرق العمل Team Work : تمثل مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين الذين يتعاونون معاً لإنجاز هدف محدد داخل المنظمة، سواء كان ذلك الهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، إذ لا تخضع هذه الفرق لإشراف مباشر من قبل المشرفين. كما تسهم فرق العمل في توفير مرونة تنظيمية تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمعوقات في بيئة الأعمال (Shibly,2021: 1683)، لما تتيحه من فرص لمشاركة العاملين في أداء العمل وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار وهي جوهر عملية التمكين الإداري، وتشارك هذه الفرق في العديد من وظائف الإدارة والقيادة، من بينها تحديد الأهداف، والتخطيط، والرقابة، وتنسيق أساليب وطرق العمل، فضلاً عن تصميم مقاييس الأداء وإجراء التقويم الجماعي لأفراد الفريق (سلام, 2024: 93 (وتعريف فرق العمل على انها نظام يجمع جهود مجموعة مدعومة بمهارات متنوعة مع وضوح الهدف، ويدعمها أيضاً القيادة والتواصل الفعال لتحقيق أداء أعلى من الأداء الفردي (Arifin ,2024:904).

رابعاً: التميز التنظيمي

أشير إلى التميز التنظيمي بوصفه قدرة المنظمات على الإسهام الاستراتيجي في تحقيق أهدافها، والتفوق في أدائها، ومعالجة مشكلاتها بكفاءة، بما يضمن إنجاز الأهداف بصورة فعّالة تميزها عن غيرها من المنظمات (كاظم واخرون, 2022: 675) كما يُعرّف التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق التفوق في الأداء وحل المشكلات والوصول إلى أهدافها بفاعلية عالية، من خلال تبني مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تعزز الإنجاز، مثل استغلال الفرص المتاحة، والتخلي بالجرأة في إحداث التغيير، والحرص المستمر على أداء المهام بأسلوب يفوق التوقعات، والسعي الدائم نحو بلوغ أعلى مستويات التميز والتفوق المؤسسي (كريم, لفته, 2024: 12)



يُعرّف التميز التنظيمي بأنه تفوق إداري ووظيفي يتحقق من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات غير المستغلة لدى العاملين والمنظمة على حد سواء. ويتسم هذا التميز بامتلاكه مجموعة من نقاط القوة، من أبرزها القيادة الفاعلة، والتمكين، وتحقيق النمو المستمر، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء العام داخل المنظمة (بن سالم واخرون, 2021: 595)

خامسا: اهمية التميز التنظيمي

تبرز اهمية التميز المؤسسي من خلال اهداف المنظمة إذ يعمل على تحقيق الاهداف ذات الكفاءة العالية كما انه يحفز ويزيد انتاج المنظمة من خلال تحقيقه للرضا الوظيفي للعاملين واختيار القادة المبدعين ورفع مستوى الابداع والتميز في العمل, وهذا بدوره ينعكس بشكل ايجابي على المجتمع (العازمي, 2021: 380)

يتحقق التميز المؤسسي من خلال التوافق الاستراتيجي والتحسين المستمر وثقافة المساءلة. كما انه يعزز الابتكار ويرفع الكفاءة، ويضمن النجاح المستدام من خلال دمج أفضل الممارسات في القيادة الفعالة والالتزام بتقديم قيمة استثنائية للمنظمة (Dhafr,2025:5).

ويجب على المنظمات ان تكون قادرة على قراءة التغييرات المستقبلية في البيئة الخارجية واتخاذ قرارات تتسم بالوضوح الاستراتيجي والتميز التنظيمي, هذا يعني ان المنظمة المتميزة تكون قادرة على استثمار القدرات للعاملين بشكل امثل وان الوسيلة الانسب لبلوغ التميز التنظيمي هو متابعة تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الادارية وتنفيذها بشكل يؤدي الى تقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ بناء على قراءة التغييرات البيئية وتصحيح الانحرافات (حسين, مكي, 2023: 810)

كما يساهم التميز التنظيمي في خلق جودة لجميع المنظمات كما انه يزيد من فعالية العمليات التنظيمية على جميع المستويات، ويتبنى التقنيات الجديدة ويحقق التغيير السريع مع الحفاظ على مكانة المنظمة وحالتها من ناحية (العمل، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ويخصص الموارد لتحسين الخدمات وفقاً للمعايير الدولية المطلوبة (Ahmad et all., 2023: 139)

إنّ تحقيق أداء متميز باستمرار في جميع الجوانب المالية والتشغيلية والثقافية هي مسؤولية المنظمة باستمرار. ويشمل ذلك توافقاً قوياً بين القيادة والاستراتيجية والعمليات والنتائج، مع التركيز في الوقت نفسه على الاستدامة. ومع ذلك، فإن تحقيق هذا التميز يتطلب أكثر من مجرد توافق نظري فهو يستلزم اتخاذ إجراءات عملية وقابلة للقياس من قبل قادة المنظمة لتهيئة بيئة مواتية للابتكار والأداء العالي (Alshehab, 2025:4)

1:3 الجانب العملي

يركز هذه الجانب على الجانب العملي الذي يوضح اهمية كل بعد من ابعاد الدراسة من خلال التركيز على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة التي تؤكد اهمية كل بعد من ابعاد الدراسة كما موضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (1) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة



الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الدراسة
0.53	3.81	التمكين الاداري
0.50	3.77	تفويض السلطة
0.48	3.71	التدريب
0.50	3.80	فرق العمل
0,41	4.51	التميز التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثين

على اساس ذلك وكما موضح في جدول رقم (1) تم اتفاق العينة على اهمية الدراسة الحالية اذ سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال علاقة الارتباط والاثر وكالاتي:-

اولا: اختبار فرضية الارتباط

اختبار الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل ابعاد التمكين الاداري المتمثلة ببعده (تفويض السلطة, التدريب , فرق العمل) والمتغير التابع التميز التنظيمي.

جدول رقم (2) علاقة الارتباط بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي

المتغير المستقل وأبعاده	علاقة الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
تفويض السلطة	0,569**	0.001
التدريب	0,698**	0.000
فرق العمل	0,744	0.000
التمكين الاداري	0,851**	0.002

يتضح من الجدول السابق علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع, اذ سيتم اختبار الفرضيات الفرعية ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسية:

1. الفرضية الفرعية الاولى: يتضح من الجدول (2) توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد تفويض السلطة والتميز التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط (0,569) وعلى اساس ذلك تم قبول الفرضية التي تنص على" توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى 0.05 بين بعد تفويض السلطة والتميز التنظيمي".
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوضح الجدول (2) علاقة الارتباط بين بعد التدريب والتميز التنظيمي اذ بلغت علاقة الارتباط (0,698**) وهي علاقة ارتباط موجبة قوية وعلى اساس ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على" توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى 0.05 بين بعد التدريب والتميز التنظيمي"



3. اما الفرضية الفرعية الثالثة فقد تنبئين من الجدول (2) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين بعد فرق العمل والتميز التنظيمي (0,744) وعلى اساس ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى 0.05 بين بعد فرق العمل والتميز التنظيمي"

4. اما بالنسبة للفرضية الرئيسية يوضح الجدول علاقة الارتباط بين ابعاد التمكين الاداري والتميز التنظيمي اذ بلغت علاقة الارتباط (0.851) وهي علاقة ارتباط قوية موجبة وعلى اساس ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل ابعاد التمكين الاداري المتمثلة ببعد (تفويض السلطة, التدريب , فرق العمل) والمتغير التابع التميز التنظيمي.

ثانياً: اختبار فرضية الاثر

اختبار الفرضية التي تنص على " توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل ابعاد التمكين الاداري المتمثلة ببعد (تفويض السلطة, التدريب, فرق العمل) والمتغير التابع التميز التنظيمي.

جدول رقم (3) اثر ابعاد التمكين الاداري على التميز التنظيمي				
المتغير التابع	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R ²	المتغير المستقل وأبعاده
التميز التنظيمي	.000	7,131	.467	تفويض السلطة
	.000	7.25	0,54	التدريب
	.000	9.74	0,49	فرق العمل
	.000	11,36	0,50	التمكين الاداري

المصدر: اعداد الباحثين

يتضح من الجدول (3) علاقة الاثر بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع , اذ سيتم اختبار الفرضيات الفرعية ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى يتضح من جدول رقم (3) قيمة F المحسوبة اذ بلغت قيمتها (7,131) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4,18) عند مستوى دلالة 0,05 اما بالنسبة الى معامل التحديد R² فقد بلغت (0,467) وهذا بدوره يؤكد ان بعد تفويض السلطة قادر على تفسير ما نسبته من (46%) من المتغيرات التي تظر على المتغير التابع التميز التنظيمي اما النسبة المتبقية (54%) تمثل متغيرات غير خاصة بالبحث وبناء على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على " توجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد تفويض السلطة والتميز التنظيمي".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية يتضح من جدول رقم (3) قيمة F المحسوبة اذ بلغت قيمتها (7.25) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4,18) عند مستوى دلالة 0,05 اما بالنسبة الى معامل التحديد R² فقد بلغت (0,54) وهذا بدوره يؤكد ان بعد التدريب قادر على تفسير ما نسبته من (54%) من



المتغيرات التي تطر على المتغير التابع التميز التنظيمي اما النسبة المتبقية (46%) تمثل متغيرات غير خاصة بالبحث وبناء على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " توجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد التدريب والتميز التنظيمي".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة يتضح من جدول رقم (3) قيمة F المحسوبة اذ بلغت قيمتها (9.74) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4,18) عند مستوى دلالة 0,05 اما بالنسبة الى معامل التحديد R قد بلغت (0,49) وهذا بدوره يؤكد ان بعد فرق العمل قادر على تفسير ما نسبته من (49%) من المتغيرات التي تطر على المتغير التابع التميز التنظيمي اما النسبة المتبقية (51%) تمثل متغيرات غير خاصة بالبحث وبناء على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " توجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين بعد فرق العمل والتميز التنظيمي".

4. اما بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية يتضح من جدول رقم (3) قيمة F المحسوبة اذ بلغت قيمتها (11,36) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4,18) عند مستوى دلالة 0,05 اما بالنسبة الى معامل التحديد R فقد بلغت (0,50) وهذا بدوره يؤكد ان التمكين الاداري قادر على تفسير ما نسبته من (50%) من المتغيرات التي تطر على المتغير التابع التميز التنظيمي اما النسبة المتبقية (50%) تمثل متغيرات غير خاصة بالبحث وبناء على ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " توجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التمكين الاداري والتميز التنظيمي".

1:4 الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. تعد ابعاد التمكين الاداري المتمثلة ببعد (تفويض السلطة, التدريب, فرق العمل) جزء مهم من عمل المؤسسات في الوقت الحاضر لتحقيق مستوى جيد من التميز في العمل المؤسسي.
2. وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل التمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة, التدريب, فرق العمل) والتميز التنظيمي اضافة الى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل والتابع وهذا يؤكد اهمية التركيز على ابعاد الدراسة الحالية لما لها من دور اساسي وفعال في المؤسسة المبحوثة لتحقيق اهدافها بفاعلية كبيرة عن طريق التميز في العمل.
3. يعد بعد فرق العمل وفق النتائج الاحصائية هو البعد الأكثر تأثير على المتغير التابع التميز التنظيمي وهذا بدوره يؤكد على اهمية تكوين فرق العمل في المؤسسة المبحوثة لتحقيق مستوى جيد من المهارات التي تحقق اهداف المؤسسة بحيث يكون مستوى الأداء أعلى من الأداء الفردي.

ثانيا : التوصيات

1. الاهتمام بأبعاد التمكين الاداري لما لها من دور اساسي وفعال في العمل المؤسسي من خلال تشجيع الموظفين علي تحمل المسؤوليات والنظر إلي أخطاءهم كفرص لتعزيز الاداء لتحقيق التميز في العمل.
2. ضرورة التركيز على بعد فرق العمل من خلال تطوير العمل في المؤسسة على شكل فرق لكي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنظيمي في العمل.

المصادر:

اولا: المصادر العربية



1. سلامة, وجيه محمد السيد, (2019), أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية, مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة المجلد السادس عشر - العدد الأول - يونيو.
2. عبد الحسين, صفاء جواد, (2012), اثر التمكين الاداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون.
3. الطائي, احمد ادريس محمد (2024) "التمكين الاداري لدى مديري المدارس في مركز محافظة نينوى لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظرهم" مجلة باحثي كلية التربية الاساسية, المجلد 20, العدد 4.
4. العززي, محمد جربوع عواد (2025) "واقع ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى قيادات إدارات التعليم" مجلة العلوم التربوية والانسانية, العدد 45.
5. سلام, مهند. كاظم, احمد عامر. حسن, محمد سيد (2024) "التمكين الاداري ودوره في تحسين اداء الموظفين: دراسة استطلاعية" مجلة كلية الكوت الجامعة, العدد 2, المجلد 9.
6. سلامة, محمد وليد سالم (2016) "أثر ابعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية, المجلد 2, العدد 6.
7. البلوشية, غزلان علي محمد (2024) "تطبيق التمكين الاداري وتأثيره على مناخ العمل لدى المؤسسات الصحية في سلطنة عمان: دراسة حالة" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية, المجلد 8, العدد التكميلي 12.
8. كريم, حسين سعد, لفته حسين حسن (2024) "تأثير ادارة الموهبة في تعزيز التميز التنظيمي" بحث منشور على شبكة الانترنت, جامعة ميسان, كلية الادارة والاقتصاد.
9. بن سالم, عبد الحكيم, سليمان, الياس, دولي, سعاد (2018) " أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي/ دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء -CASNOS- فرع بشار" مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE, العدد السادس.
10. كاظم, فاطمة حسين, جواد, رحاب حسين, عيود, زينب عبد الرزاق, حسين, بشار عباس (2022) "دور التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي/ دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في مصرف التجارة العراقي" وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الادارة والاقتصاد مجلة الغري لكلية الادارة والاقتصاد العدد الخاص.

ثانيا: المصادر الاجنبية:

1. AlQhaiwi, Laith Abdullah, (2020) ,ROLE OF TRAINING STRATEGIES AND ITS IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL EXCELLENCE FOR THE JORDANIAN COMMERCIAL BANKS: AN EMPIRICAL STUDY ON A SAMPLE OF JORDANIAN



COMMERCIAL BANKS, Volume 19, Issue 2, Academy of Strategic Management Journal

2. Arifin, Syaiful,(2024), The Effect of Teamwork and Organizational

Commitment on Employee Performance, Volume 7, Issue2, Journal of Economics, Finance and Management Studies.

3. Aziri, Texila,(2019), Employee Motivation Incentives and Their impact on The Organization's Productivity, International Journal of Management Special Edition Apr.

4. ,Darmaki , Sultan Saif Ali, Noor, Khairunneezam Mohd, ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AND ITS ROLE IN ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ABU DHABI UNIVERSITY: APPLIED STUDY TO THE FACULTIES OF ABU DHABI UNIVERSITY, Vol. 12. No. 1, Journal of Academic Research (Social Sciences & Humanities).

5. Smadi, Mohammad Abed Latif Mohammad et all (2025) The role of administrative empowerment in reducing job burnout among female public school principals in Jubail governorate, Mental Health and Wellbeing in Education, (Frontiers in Education) vol 10

6. Al Maani, Ahmad Ismai (2020) “ LEVEL OF ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT AT PRIVATE INSTITUTION AND ITS IMPACT ON INSTITUTIONAL PERFORMANCE: A CASE STUDY” ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES, Vol8, No2

7. Al Naggar, Samer Ahmed (2022) “ The impact of administrative empowerment on the job satisfaction of Employees” International Journal of Advanced and Applied Sciences, .Vol 9, No 7

8. Shibly, Mohammad et all., (2021) “ The Relationship between Administrative Empowerment and Continuous Improvement: An Empirical Study” GEINTEC Gestao Inovacao e Tecnologias, Vol.11, No.2

9. Dhafir, Nasreddin (2025) “ Organizational Excellence: Cultivating a Culture of High Performance” Strategic Management and Organizational Excellence Publications, CERTEGLOBAL, <http://www.certe.com>

10. SAADI, Imad, HADADA, Farid,(2020), The Role of Employee Empowerment in Enhancing Organizational Performance. Case study: Faculty of Exact, Natural and Life Sciences, University of Biskra, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, Vol9, N2.