



مجلة المنتدى الأكاديمي (العلوم الإنسانية)

المجلد (8) العدد (1) 2024

ISSN (Print): 2710-446x , ISSN (Online): 2710-4478

تاريخ التقديم: 2024/01/28 ، تاريخ القبول: 2024/05/20 ، تاريخ النشر: 2024/05/27

## دور المقدرات الجوهرية في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني - زليتن

شعبان هدية كريم

كلية الاقتصاد مسلاتة، الجامعة الأسمرية الإسلامية

E-mail: shaban.ahmed022@gmail.com

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على المقدرات الجوهرية بأبعادها (التمكن، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) ودورها في التميز التنظيمي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تباين في واقع أبعاد المقدرات الجوهرية بالمصرف التجاري الوطني، إلا أنها كانت بمستوى مرتفع نسبياً، وجود تأثير لأبعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني - زليتن.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، التميز التنظيمي، المصرف التجاري الوطني.

### مقدمة:

تعد المقدرات الجوهرية مجموعة من القدرات والمهارات والمعرفة التي تميز المؤسسة عن غيرها وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وتتألف هذه المقدرات من مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية، مثل الثقافة التنظيمية، والقدرات الإدارية، والتكنولوجيا، والابتكار، كما تعتبر المقدرات الجوهرية جوهر استراتيجية المؤسسة، حيث تشكل أساساً للتطوير والنمو، وتمكين المؤسسة من التفوق في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

يُعتبر التميز التنظيمي هدفاً رئيسياً لكل مؤسسة تسعى للنجاح والاستمرار في السوق، فهو يمثل القدرة على تحقيق أداء متميز وتفوق على المنافسين في مختلف الجوانب، مثل الجودة، والخدمة،

والابتكار، وتكلفة المنتجات أو الخدمات. ويتجلى التميز التنظيمي في تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال وفي تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة عالية.

تلعب المقدرات الجوهرية دوراً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تمكن المؤسسة من تحقيق أداء متميز وتوقع على منافسيها في السوق. فباستغلال وتطوير المقدرات الجوهرية بشكل فعال، تستطيع المؤسسة تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها، وتقليل تكلفتها إنتاجها، وتسريع عمليات التسويق والتوزيع، وتعزيز رضا العملاء وولاءهم، مما يساهم في بناء سمعة إيجابية وموقع متميز في السوق.

### مشكلة الدراسة:

تعاني المصارف الليبية من ضعف القدرة على تحقيق التميز المنشود لاعتمادها على استراتيجيات تقليدية، مما ينعكس سلباً على مستوى التميز التنظيمي الذي تسعى لتحقيقه، كما إن النجاح المستقبلي لهذه المصارف يتوقف بشكل أساسي على قدرتها على استثمار قدراتها الجوهرية بشكل فعال، وذلك من خلال توجيه جهودها نحو تحقيق التميز في الجوانب الأساسية، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح. يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور المقدرات الجوهرية في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني زليتن؟

يتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1. ما واقع أبعاد المقدرات الجوهرية بالمصرف التجاري الوطني؟
2. ما أثر التمكين في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني؟
3. ما أثر الاتصال في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني؟
4. ما أثر العمل الجماعي في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني؟
5. ما أثر رأس المال البشري في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني؟

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بُعدين أساسيين هما:

**1 الأهمية العلمية:** إثراء المكتبة العربية والليبية على وجه الخصوص من خلال ما تضيفه في مجالات المقدرات الجوهرية والتميز التنظيمي. حداثة موضوع الدراسة وندرته حسب علم الباحث في المكتبة العربية.

**2 الأهمية العملية:** مساهمة الدراسة في تسليط الضوء في القطاع المصرفي الليبي على وجه العموم والمصرف التجاري الوطني - زليتن خاصة في معرفة مدى توافر أبعاد المقدرات

الجوهرية. أهمية تسليط الضوء من خلال النتائج التي تتوصل إليها على جوانب القصور لديها المتعلقة بعملية التميز التنظيمي لفت أنظار متخذي القرار بالقطاع المصرفي الليبي إلى أهمية المقدرات الجوهرية ودورها في التميز التنظيمي، وذلك وفقاً للنتائج التي تتوصل إليها الدراسة والاستفادة منها في الجوانب التطبيقية.

#### أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على المقدرات الجوهرية ودورها في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني زليتن وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان واقع أبعاد المقدرات الجوهرية بالمصرف التجاري الوطني.
2. التعرف على أثر التمكين في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني.
3. التعرف على أثر الاتصال في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني.
4. بيان أثر العمل الجماعي في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني.
5. التعرف على أثر رأس المال البشري في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني.

#### فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني زليتن. تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري

الوطني.

#### منهجية الدراسة

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت الدراسة بالمنهج التاريخي.

#### مصادر وأدوات جمع بيانات الدراسة

تعتمد الدراسة على المصادر الأولية: وتستخدم الاستبانة لجمع البيانات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية: الكتب، البحوث العلمية، التقارير، المجلات العلمية، الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- أ. الحدود المكانية: المصرف التجاري الوطني – زليتن-ليبيا.
- ب. الحدود الزمانية: 2021م.
- ج. الحدود البشريّة: تتمثل في الموظفين بالمستويات الإدارية المختلفة بالمصرف التجاري الوطني – زليتن – ليبيا.

## الدراسات السابقة:

دراسة (Jamhour, 2010): هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر أبعاد المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية. تكون مجتمع الدراسة من شركات الأصباغ بدولة الإمارات، شملت عينة الدراسة (64) مديراً من مختلف المستويات الإدارية. توصلت الدراسة إلي وجود مستوى عالي من الاهتمام بأبعاد المقدرات الجوهرية بالشركات محل الدراسة، أن التأثير غير المباشر للمقدرات الجوهرية بأبعادها (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين) على الأداء، وهو ما يجعل ارتباط المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

دراسة النويقة (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19 فريقاً)، تم توزيع استبانة على كافة أعضاء فرق العمل واستجاب منهم (110) من أصل (120) موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة. توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.

دراسة (عيدان، 2019): هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع المقدرات الجوهرية عن طريق تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة، الاطلاع على واقع تبني المنظمة المبحوثة الأداء التنظيمي واستجابتها له. تم اختيار عينة عشوائية قدرها (25) شخص من الإداريين والمحاسبين في شركة اسياسيل للاتصالات في بابل و الديوانية. خلصت الدراسة إلي النتائج التالية وجود اهتمام من قبل الشركة المبحوثة بأبعاد المقدرات الجوهرية، وجود علاقة تأثير قوي بين أبعاد محاور الدراسة (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين والتعاون) على أبعاد الأداء التنظيمي.

**دراسة (رؤوف، 2020):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية بأبعادها (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) بوصفها أحد المقومات الأساسية اللازمة للبقاء والنمو للشركات في تعزيز مرونة التصنيع بوصفه أحد الاسلحة الضرورية التي ينبغي امتلاكها من قبل الشركات الطامحة للاستمرار في ميدان المنافسة المحتدم. تكونت عينة الدراسة من عينة من شركات الكرونجي في محافظة كركوك. توصلت الدراسة إلي وجود مستوى مرتفع لأبعاد المقدرات الجوهرية بالشركات محل الدراسة، وجود علاقة أثر معنوي بين المقدرات الجوهرية ومرونة التصنيع.

**دراسة (النجار وشعيب، 2021):** هدفت الدراسة إلي تقييم أبعاد المقدرات الجوهرية في فنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ، وقياس أثرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي. تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ. تم اختيار مدينة شرم الشيخ لأن بها أكبر تجمع لفنادق الخمسة نجوم في مصر. خلصت نتائج الدراسة إلي أن الفنادق المصرية الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ تتبنى تطبيق المقدرات الجوهرية بمستوى مرتفع، وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التمكين في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

**دراسة (عبد الجواد، 2023):** هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التميز التنظيمي لدى موظفي المصرف التجاري الوطني بأمانة البيضاء - ليبيا. تم استخدام تقنية العينة الطبقية التناسبية لجمع البيانات لهذه الدراسة البحثية. تم توزيع عدد (235) استبانة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتشير نتائج الدراسة إلى ضعف مستوى التميز التنظيمي بالمصرف محل الدراسة وأن المصرف يعمل ضمن بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات التي تساعد في تطبيق إدارة المعرفة في المصرف التجاري الوطني كانت مرتفعة.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة، حيث ساعدت الدراسات السابقة في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، وأسهمت في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية، وقد استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع البحث الحالي

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على المقدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة في (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) ودورها في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني زليتن.

## أولاً: الإطار النظري

### 1. المقدرات الجوهرية:

ذكر عبدالكريم وحمد (2019) بأنها قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطى متسارعة تفوق خطوات المنافسين في بيئة دينامية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويرى (كاظم وآخرون، 2015) بأنها قدرة المنظمة على الأداء المتميز عن منافسيها من خلال مهاراتها الخاصة وقابلياتها. أشار (الزيدي، وعباس، 2014) إلى أنها النشاطات الفكرية في سلسلة القيمة للمنظمة التي تحقق وتحافظ على الموقع الأفضل للمنظمة. عرفها (نجم، 2010) بأنها تميز المنظمة في احد مواردها التي تمتلكها سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو مادية أو في طريقة الأداء لأنشطتها المختلفة، كما أشار (Spend love, 2007) إلى أنها السلوكيات والدلالات للممارسات الإستراتيجية لتحقيق النتائج المرغوبة، ويرى (عيدان، 2019) بأنها رؤية المنظمة الشمولية لإعمالها ومواردها لتحديد مقدراتها من خلال مواردها الكامنة.

يرى الباحث أن المقدره الجوهرية هي: مهارات المنظمة في ادارة انشطتها بالشكل الذي يؤكد المزايا التنافسية من خلال تحقيق قيمة الزبون مقابل الثمن الذي يدفعه وبشكل افضل من المنافسين من خلال استثمار قدرات الافراد والمنظمة لتحقيق معايير عالمية للإنتاج.

يدور الاهتمام ببناء المقدرات الجوهرية لأهميتها في بناء المركز التنافسي للمنظمة لذا تسعى المنظمة لبنائها من خلال اختيار النموذج الذي يتواءم مع طبيعة عملها، لتحقيق الأهداف التالية:

أ- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والمقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والمقدرات بما يحقق النجاح الاستراتيجي الذي يرتكز على مقدرات التعلم الاستراتيجي، مقدرات المحتوى الاستراتيجي ومقدرات التغيير الاستراتيجي. (نجم، 2010).

ب- التأسيس لبنية تحتية تضمن للمنظمة تكامل مواردها وقابلياتها وبما يحقق الديمومة لهذه الموارد والقابليات من خلال إعادة بناء إجراءات تكاملية وضمن مدة زمنية محددة لتحقيق المنظمة سلسلة قيمة منفردة عن منافسيها. (الزبيدي، وعباس، 2014)

ج- إدارة الوقت بكفاءة وخصوصاً في استثمار الموارد والقابليات بسرعة تفوق منافسيها وبذات الموارد والقابليات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية. (عبدالكريم وحمد، 2019).

د- استدامة الميزة التنافسية، فالمنظمة في سعيها لبناء مقدراتها، تدرك خواص المقدرات التي تساهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية بما يحقق دينامية المقدرات الجوهرية للمنظمة.

هـ- إن تشخيص المنظمة لمواردها، قابلياتها والفرص والتهديدات يمكنها من عقد شراكات بين منظمة وتحالفات استراتيجية لخلق مهارات غير تقليدية، إذ يعد ذلك التشخيص تحليلاً للنظم السياسية، الاجتماعية والاقتصادية وطرائق التكامل مع هذه النظم لتتسجم مع ثقافة المنظمة وتؤسس لبناء ممارسات واسعة ومنطقية لنجاح المنظمة في مسؤوليتها الاجتماعية. (النجار وشعيب، 2021).

أن المنظمات بحاجة لبناء مقدراتها الجوهرية ذات القيمة التنافسية، إذ تمنحها تفوقاً في الأداء مقارنة بمنافسيها ونظراً لتغيير حاجات الزبائن وظروف السوق فمن الصعب التوقع بالمعرفة والأصول الفكرية اللازمة للنجاح التنافسي، لذا يجب إن تكون مقدرات المنظمة مرنة لتتوافق مع تغييرات البيئة الدينامية. (نجم، 2008) فضلاً عن تركيز الإدارة العليا في المنظمة على الموارد الكافية ووضع أسبقيات لتخصيص الموارد وتركيزها على الأنشطة التي يمكن إن تحقق المقدرات الجوهرية للمنظمة. أن ما يستلزمه بناء المقدرات الجوهرية يتمثل في:

أ- **التمكين**: أشار البنا والخفاجي (2017) إلى أنه إيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها ومخاوفها، والأفراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضح آراؤهم موضع الاعتبار. كما ذكر أبوالنصر (2012) بأنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم في العمل.

ب-الاتصال: يهدف إلى استمرار ودوام إمكانية الوصول إلى المعلومات اللازمة لقيام العاملين بعملهم على نحو فعال(العميان، 2013)، كما يشير أبوالنصر (2012) إلى أنه توفير المعلومات إلى كافة العاملين في المنظمة بما يساعدهم في الوصول إلى المعلومات المحدثة بسبب المستجدات الأخيرة بسهولة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ج- العمل الجماعي: أفراد يتعلمون بعضهم مع الآخر ويتشاركون في الأفكار ولكنهم لا يعتمدون على بعضهم البعض بشكل مهم ولا يعملون لتحقيق هدف مشترك" (الجنابي، 2012) . ويرى (توفيق، 2008) أنها تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ومن خلال مدة ثابتة نسبياً ، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً وإنجازات واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.

د- رأس المال البشري: يشير إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، واتساقاً مع هذه الوجة فأن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار. (الزبيدي، الزبيدي وعباس، 2016).

## 2. التميز التنظيمي:

أشار (سعيد، 2013) بأنه أعلى مستوى من الجودة، "في حين أوضح السلمي (2001) أن التميز التنظيمي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تُحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة"، كما أشار زايد (2003) إلى أن التميز التنظيمي يعنى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. وعرف النموذج الأوربي لإدارة الجودة والمنظمة الأوربية للجودة "EOQ" التميز التنظيمي على أنه المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على : التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.(Aldallal, 2005).

يرى (Sharma & Kodali, 2008) أن مفهوم التميز التنظيمي، يعني الوصول إلى أعلى درجات التفوق، والذي يجعل المنظمة لائقة على المستوى العالمي وفي وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية، وأوضح (خيرى، 2014) أن التميز التنظيمي تحسين الجودة ويمكن النظر إليه بأنه يحقق الجودة العالية، أي هو مزيج من القيم والحوافز والأنشطة التي يؤدي تفاعلها إلى إنجازات متميزة، ويمثل الحافز والقوة الدافعة لتطوير المنظمة وتنمية الأفراد، وأضاف أيضاً بأن التميز التنظيمي هو النشاط المترابط والقوي الذي يعكس في سلوك كل فرد داخل الفريق مما يحقق نتائج متميزة، وأشار إلى العبارة التالية "أن تكون متميزاً أي أن تكون بين الأفضل".

ويرى (Kai et al. (2001 أن المقصود بالتميز التنظيمي هو تفاعل العناصر الأربعة التالية:

- أ- الإدارة: تقوم الإدارة بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
- ب-الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
- ج-النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
- د- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

ثانياً: الدراسة الميدانية

## 1. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن، تم اختيار عينة الدراسة عشوائية مكونة من (50) موظفاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
- ب. اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ج. تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

## الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت من أجله، قامت الباحثة بقياس الصدق الظاهري بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين لتقييم صلاحية الاستبانة من حيث الصياغة

والوضوح ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس وعلى ضوء مقترحاتهم تم تعديل أسئلة الاستبانة.

كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق الإحصائي حيث أن القيمة الإحصائية المقبولة له 60% وبالتالي فإن القيمة التي تزيد عنه هي قيمة جيدة جداً، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (0.771). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.878)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2. نتائج تحليل البيانات الشخصية

توزيع أفراد العينة حسب العمر: أن ما نسبته (8%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، و(18%) تتراوح أعمارهم من (30) إلى أقل من (40) سنة، ونسبة (30%) تتراوح أعمارهم من (40) إلى أقل من (50) سنة، و (14%) تتراوح أعمارهم من بين (50 سنة فأكثر). يتضح من ذلك أن النسبة العظمى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة فأكثر) سنة حيث بلغت نسبتهم (92) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: أن ما نسبته (54%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، وما نسبته (46%) يحملون مؤهل فوق الجامعي. ويتضح من كل ذلك أن جميع أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية ما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة: أن ما نسبته (10%) تتراوح سنوات خبرتهم من 5 وأقل من 10 سنوات، وما نسبته (22%) تتراوح سنوات خبرتهم من 10 وأقل من 15 سنة، وما نسبته (36%) تتراوح سنوات خبرتهم من 15 وأقل من 20 سنة، بينما (10%) سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 سنة فأكثر) وهذه النسبة تدل على نضج أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.

## 3. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، وعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة واختبار فرضياتها، ولغرض عرض نتائج الدراسة صنفنا على النحو التالي:

## ما واقع أبعاد المقدرات الجوهرية بالمصرف التجاري الوطني

للإجابة على هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع أبعاد القيادة الإستراتيجية، والمتمثلة ب(التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري)، كما مبينة بالجدول (1).

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المقدرات الجوهرية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
1	التمكين	4.37	0.94	1	مرتفع
2	الاتصال	4.32	0.90	3	مرتفع
3	العمل الجماعي	4.33	0.88	2	مرتفع
4	رأس المال البشري	4.25	0.90	4	مرتفع
	المقدرات الجوهرية	4.32	0.91	-	مرتفع

يتضح من الجدول (1) أن حصول مجال (التمكين)، على المرتبة (الأولى)، حيث جاء بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري قدره (0.94)، ويعزى ذلك إلى أن الإدارة تتيح الفرصة للعاملين للتطور والتقدم، وجاء مجال (العمل الجماعي) في المرتبة (الثانية)، بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.88)، ويعزى ذلك إلى وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات المصرف التجاري الوطني، كما جاء مجال (الاتصال) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري قدره (0.90) ويعزى ذلك إلى اعتماد المصرف على وسائل الاتصال الحديثة في تقاسم المعلومات والمعرفة بين العاملين فيه لتعزيز مقدرات الاتصال، وأخيراً جاء مجال (رأس المال البشري) بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.90) ويعزى ذلك إلى تخصيص المصرف ميزانية خاصة لتطوير العاملين وتنمية قدراتهم على شكل حوافز ونفقات تدريب.

كما يلاحظ من الجدول (1) ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير (المقدرات الجوهرية)، حيث بلغ (4.32) بانحراف معياري قدره (0.91)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات، وتدل هذه النتيجة على أن تقديرات العينة المبحوث بالشركة حول واقع المقدرات الجوهرية كانت إيجابية، وهذا يعني أن مستوى التقييم كان مرتفعاً من وجهة نظرهم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Jamhour, 2010) ودراسة (عيدان، 2019) التي أشارت إلى وجود

مستوى عالي من الاهتمام بأبعاد المقدرات الجوهرية بالشركات محل الدراسة، وكذلك توصلت دراسة (رؤوف، 2020) إلي وجود مستوى مرتفع لأبعاد المقدرات الجوهرية بالشركات محل الدراسة، كما أكدت دراسة (النجار وشعيب، 2021) أن الفنادق المصرية الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ تتبنى تطبيق المقدرات الجوهرية بمستوى مرتفع.

#### 4. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار المتعدد حيث المتغير المستقل المقدرات الجوهرية بأبعادها (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري)، والمتغير التابع: التميز التنظيمي ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، والجدول (2) يبين نتائج الاختبار.

جدول (2): نتائج تحليل الانحدار لأثر المقدرات الجوهرية بأبعادها في التميز التنظيمي

المتغير المستقل: المقدرات الجوهرية															
إجمالي أبعاد المقدرات الجوهرية			رأس المال البشري			العمل الجماعي			الاتصال			التمكين			
F	R <sup>2</sup>	B	F	R <sup>2</sup>	B	F	R <sup>2</sup>	B	F	R <sup>2</sup>	B	F	R <sup>2</sup>	B	المتغير التابع: التميز
218.601	0.757	0.870	82.726	0.542	0.862	100.346	0.589	0.768	138.172	0.664	0.815	181.545	0.722	0.850	

تشير نتائج الجدول (2)، بأن نماذج الانحدار المتعدد لقياس تأثير المقدرات الجوهرية وأبعادها (المتغير المستقل) على محور "التميز التنظيمي" (كمتغير تابع) معنوية وتستطيع تمثيل العلاقة بين المقدرات الجوهرية والمتغير التابع من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من القيم الجدولية المناظرة والتي يستبدلها برنامج (SPSS) بقيم ( $\text{sig} \leq 0.05$ )، وان الأبعاد الفرعية لمحور المقدرات الجوهرية، فان النتائج تشير بأن متغير التمكين: يفسر ( $R^2 = 0.722$ ) من الاختلافات في قيم "التميز التنظيمي"، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة ( $F = 181.545$ ). وان متغير

الاتصال يفسر ( $R^2 = 0.664$ ) من الاختلافات في قيم "التميز التنظيمي"، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة ( $F = 138.172$ ). ويفسر متغير "العمل الجماعي" ما نسبته ( $R^2 = 0.589$ ) من الاختلافات في قيم التميز التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة ( $F = 100.346$ ). كما يفسر متغير "رأس المال البشري" ما نسبته ( $R^2 = 0.542$ ) من الاختلافات في قيم التميز التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة ( $F = 82726$ ). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النويقة (2014) التي توصلت إلي وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، ودراسة (عيدان، 2019) التي أشارت إلي وجود علاقة تأثير قوي بين أبعاد محاور الدراسة (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين والتعاون) على أبعاد الأداء التنظيمي. كما تتفق جزئياً مع دراسة كلاً من (روؤف، 2020) التي توصلت إلي وجود علاقة أثر معنوي بين المقدرات الجوهرية ومرونة التصنيع، ودراسة دراسة (النجار وشعيب، 2021) التي أشارت إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التمكين في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

### ثالثاً: النتائج والتوصيات والمقترحات

#### النتائج:

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

1. وجود تباين في واقع أبعاد المقدرات الجوهرية بالمصرف التجاري الوطني، إلا أنها كانت بمستوى مرتفع نسبياً.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني - زليتن وأن التباين في أبعاد المقدرات الجوهرية كمتغير مستقل يفسر (75.7%) من التغير في التميز التنظيمي.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للتمكين في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني - زليتن وأن التباين في التمكين كمتغير مستقل يفسر (85%) من التغير في التميز التنظيمي.
4. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للاتصال في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني - زليتن وأن التباين في الاتصال كمتغير مستقل يفسر (66.4%) من التغير في التميز التنظيمي.

5. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للعمل الجماعي في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني - زليتن وأن التباين في العمل الجماعي كمتغير مستقل يفسر (58.9%) من التغير في التميز التنظيمي.
6. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للرأس المال البشري في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني وأن التباين في رأس المال البشري كمتغير مستقل يفسر (54.2%) من التغير في التميز التنظيمي.

#### التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي:

1. العمل على تبني برامج تدريب وتطوير خاصة بتطوير إمكانيات المقدرات الجوهرية.
2. العمل على بناء وتعزيز أبعاد المقدرات الجوهرية لإحداث تغييرات تساعد في تحقيق التميز بالمصرف التجاري الوطني.
3. الاستفادة من عمليات التمكين من خلال زرع الثقة في العاملين وتعزيز تحملهم المسؤولية من خلال إتاحة المعلومات لجميع المستويات لبناء منظمة متمكنة لأحداث تغييرات تساعد في تحقيق التميز بالمصرف التجاري الوطني.
4. زيادة وعي العاملين بأهمية العمل الجماعي والشعور بالانتماء لإحداث تغييرات تساعد في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني.
5. العمل على تحديث وتطوير نظم الاتصال بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات المستمرة وزيادة فاعلية العمليات.
6. زيادة الاهتمام برأس المال البشري لتوليد الرؤى والأفكار التي تساعد في تحقيق التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني

## المراجع

1. ابوالنصر، مدحت محمد. (2012). فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
2. البناء، حسين موسى قاسم والخفاجي، نعمة عباس. (2017). إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فعالية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
3. الجنابي، أكرم سالم. (2012). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
4. الزبيدي، غني دحام تنائي والزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان وعباس، حسين وليد حسين. (2016). إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
5. الزبيدي، غني دحام تنائي وعباس، حسين وليد حسين. (2014). المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
6. السلمي، علي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة.
7. العميان، محمود سليمان. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط13، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. النجار، أحمد كرم، شعيب، محمد محمود. (2021). المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (20)، العدد(2).
9. النويقة، عطا الله بشير. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(10)، العدد(3).
10. توفيق، عبدالرحمن. (2008). التميز الإداري والفاعلية القيادية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.
11. خيرى، أسامة. (2014). التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
12. رؤوف، رعد عدنان، سليمان، عبدالله محمد. (2020). دور المقدرات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع دراسة استطلاعية لآراء عينة من عينة من شركات الكرونجي في محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية-جامعة تكريت، المجلد (16)، العدد(51).
13. زايد، عادل محمد. (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
14. سعيد، وفاء. (2013). إطار مقترح لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة.

15. عبد الجواد، عبدالسلام محمد (2023): أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية على المصرف التجاري الوطني في ليبيا، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 17، العدد 9.
16. عبد الكريم، عزام عبد الوهاب، محمد، روش إبراهيم. (2019). تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (11)، العدد (24).
17. عيدان، أفراح رحيم. (2019). تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (27)، العدد (1).
18. كاظم، صادق جبار، عبيد، علي جاسم، مخيف، أمير نعمة. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر دراسة تطبيقية لأراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (33).
19. نجم، نجم عبود. (2008). دارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
20. نجم، نجم عبود. (2010). إدارة اللامموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
21. Aldallal, Mohamed. (2005). Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College, the Master Degree, United Kingdom: University of Bradford
22. Jamhour, M.S. (2010). The impact of core competence on organizational performance: an applied study on paint industry in the United Arab Emirates. MSc in business administration, Faculty of Business, Middle East University.
23. Kai, K., Juhl, H., and Eskildsen, J. (2001). "Benchmarking excellence", Measuring Business Excellence, Vol. 5 Iss1.
24. Sharma, M, and Kodali, R. (2008). Development of a framework for manufacturing excellence, Measuring Business Excellence, Vol. 12, NO.4.
25. Spend love, Marion. (2007). Competencies For Effective Leadership in Higher Education, International journal of Education management, VOL 21 NO2.

# THE ROLE OF CORE COMPETENCIES IN ORGANIZATIONAL EXCELLENCE

A Field Study on National Commercial Bank – Zliten- Libya

**Shaban Hadiya Kareem**

Alasmarya Islamic University - Faculty of economics – Msalata – Libya

**E-mail:** shaban.ahmed022@gmail.com

**Abstract:**

The study aimed to identify the core competencies in their dimensions (empowerment, communication, teamwork, human capital) and their role in organizational excellence. The study followed the descriptive analytical method. The study population consisted of administrative employees at the National Commercial Bank branch in Zliten, with a randomly selected sample of 50 employees. The study used a questionnaire as a tool for data collection. The study's results concluded the existence of variation in the reality of the dimensions of core competencies in the National Commercial Bank. However, they were relatively high, and there was an impact of the dimensions of core competencies collectively on organizational excellence in the National Commercial Bank - Zliten.

**Keywords:** Core Competencies, Organizational Excellence, National Commercial Bank.