



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعون

Vol. 42, No.1; Jan. 2024

عدد يناير 2024



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي
بالبنوك التجارية المصرية
"دراسة تطبيقية"

دكتور

أيمن عادل عيد

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

ووكيل كلية التجارة السابق للدراسات العليا والبحوث

جامعة مدينة السادات

أ/ طارق وجدي عبد الخالق عزيزة

البنك الأهلي المصري

ملخص البحث

يتمثل الهدف العام للبحث في التعرف علي دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية المصرية محل البحث، وقد تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنوك التجارية المصرية في جميع المستويات الإدارية (نمطيين، إشرافيين) وباختلاف نوع ملكية البنك (بنوك تجارية عامة، بنوك مشتركة وفروع بنوك أجنبية)، وتم استخدام قائمة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث (٣٧٢) مفردة قام الباحثان بزيادتها لتصبح (٣٨٤) مفردة رغبة في زيادة نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث، ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ولقد توصل البحث إلي وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول كل من أبعاد الصحة التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك، كما أشارت النتائج إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي.

وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الإهتمام بتحسين مستوي الصحة التنظيمية لما له من تأثير معنوي علي أبعاد التميز المؤسسي من خلال تنمية أبعاد الصحة التنظيمية التي من شأنها المساهمة في تحقيق مستوي التميز المؤسسي المرغوب للبنوك التجارية محل البحث.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، التميز المؤسسي.

Abstract

The overall objective of the research is identify the role of organizational health in achieving the organizational excellence in the Egyptian commercial banks, the size of the research community includes all the employees who works in Egyptian commercial banks in all different managerial levels (makers, checkers) and in all types of banks ownership (public sector banks, joint banks, foreign banks branches), the survey list was used as a main tool for data collection, and the research sample reached (372) individuals, the researchers increased it to become (384) individuals desire to increase the percentage of sample representation for the research community, and the statistical analysis program (SPSS) was used to enter, process and analyze data and test hypotheses .

The research reached to that there a significant difference among the opinions of employees in commercial banks which are surveyed

about both organizational health and organizational excellence dimensions according to managerial level and bank ownership, also finding refer to presence of a statistically significant relationship among the research variables of organizational health and organizational excellence.

The research presented a set of recommendations, the most important of which are: the need to pay attention to improving the level of organizational health because of its significant impact on the dimensions of organizational excellence through the development of dimensions of organizational health that would contribute to achieving the desired organizational excellence for the commercial banks which are surveyed.

Keywords: organizational health, organizational excellence.

١- المقدمة:

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، الأمر الذي يستوجب من قادة تلك المؤسسات بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وصحية وخالية من الصراعات (حجازي، ٢٠١٦).

وتعد الصحة التنظيمية أحد المفاهيم التي نالت إهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويأتي هذا الإهتمام في الوقت الذي تعاني فيه أغلب المنظمات من عدم وضوح الأهداف، وغياب الإستقلالية في العمل، وانخفاض مستوى الإبداعية، وانعدام الثقة، وتدني المعنويات، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة، ومالي ذلك من أمور قد يكون لها دلالات سلبية على الأداء الكلي لتلك المنظمات (Ghorbani et al, 2012).

يرى (Yuceler et al, 2013) أن الهدف من قياس صحة المنظمة ليس فقط إظهار واقع حالة المنظمة، ولكن من أجل إعداد خطط التطوير المستندة إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، وأن المنظمة كونها صحية أو غير صحية إنما يقود في النهاية إلى تحديد مؤشرات الحلول والهوية للمشكلات التنظيمية من خلال التعرف على عوامل القوة والضعف للمنظمة وكذلك الفرص والتهديدات التي تظهر من خلال قياس صحة المنظمة، مما يقودنا إلى دعم مصادر أكثر لعوامل القوة وتحسين وتطوير عوامل الضعف بالمنظمة (الوديناني، ٢٠١٧).

وتعد النماذج المختلفة للتميز المؤسسي بمثابة أدوات يتم من خلالها تقييم أداء المنظمات وقياس مدى نجاحها في تحقيقها لعوامل التميز الرئيسية (Al-Dhaafri et al, 2016). وتساعد هذه النماذج المنظمات على مقارنة نفسها مع أفضل الممارسات المتبعة لدى المنظمات الناجحة في السوق، ثم تستفيد من ذلك في التعرف على أوجه القصور لديها ومعالجتها (Alamiri et al, 2020). وسوف يقوم الباحثان بتسليط الضوء على النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) والإعتماد على معايير كإبعاد للتميز المؤسسي، حيث يصلح كأداة للتقييم الذاتي، وكوسيلة للمقارنة المرجعية مع المنظمات الأخرى، وكدليل لتحديد مجالات التحسين المطلوبة، وكهيكل لنظام إدارة المؤسسة (Kim et al, 2010). وكذلك كأداة إحترافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكطريقة كفؤة لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات (Assad, 2014).

ولقد أسهمت التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال علي مختلف المستويات المحلية والعالمية، وماترتب عليها من تأثيرات علي قطاعات الأعمال المختلفة خاصة قطاع البنوك التجارية إلي زيادة حدة المنافسة بينهم علي كافة الأصعدة، ولم تقتصر تلك المنافسة علي تقديم هذا القطاع لخدمات ومنتجات مصرفية فحسب، بل أصبحت تتخطى ذلك إلي محاولة تلك البنوك توفير بيئة صحية خالية من الصراعات تساهم في إعداد موارد بشرية متميزة ذات قدرات عالية من أجل تحقيق التميز في تقديم المنتجات والخدمات المصرفية، وبالتالي تعد تلك الكوادر البشرية مورداً هاماً لتحقيق التميز المؤسسي لتلك البنوك (الجندي وآخرون، ٢٠٢٢). ولقد أجبرت تلك التحديات السابقة البنوك التجارية المصرية

على ضرورة تطوير قدراتها وحشد طاقاتها وإمكانياتها ومواردها لمجابهتها والتكيف معها، ومن ثم الحفاظ على بقاؤها وإستقرارها، ولأن العنصر البشري يعد من أهم الموارد التي يمتلكها هذا القطاع، فكان لزاماً أن تسعى تلك البنوك على توفير مناخ عمل صحي ملائم يساهم في تحسين الأداء الفردي وتحفيزه بما يمكن أن يكون له دور في تحقيق التميز المؤسسي المنشود لها.

٢- مصطلحات البحث:

١/٢- الصحة التنظيمية Organizational health:

لقد أشار (Pourrajab et al, 2011) إلى أن الصحة التنظيمية هي الكائن الحي في المنظمة، حيث تتبع نظاماً معيناً من التوازن بين الصحة والمرض. بينما أكد (Hasani et al, 2015) على أن الصحة التنظيمية تعد إحدى العوامل الهامة للتنمية المستدامة في المنظمة، حيث أنها تسعى دائماً للبقاء والإستمرار والنجاح في الأعمال على المدى الطويل.

إن إطلاق مفهوم الصحة التنظيمية ينبع من تشبيه المنظمة بالجسم البشري من حيث الصحة والمرض، فكما ينبغي لأعضاء الإنسان أن تعمل سوياً في تناسق وانسجام تام حتى يمكن أن يكون الجسد صحيحاً، كذلك فإن المنظمات يمكن أن تكون صحية وجيدة ويطلق عليها وظيفية (Functional)، حيث تعمل فيها الأنظمة الفرعية جميعها بصورة متناسقة ومتناغمة وتؤدي وظائفها بانتظام، وبالتالي يمكن أن تقدم السلع والخدمات بصورة فعالة، كما يمكن أن تكون المنظمة غير صحية أو معتلة (Dysfunctional)، وهي منظمة مختلة وظيفياً تفشل في النهاية في تحقيق غاياتها وأهدافها على النحو المطلوب (Ikhwan et al, 2017).

يعرف (Hill, 2003) الصحة التنظيمية على أنها "قدرة المنظمات على العمل بفاعلية وتحقيق أهدافها من خلال التكيف بنجاح مع بيئتها وخلق حالة من التناغم بين أعضائها والتغلب على المشكلات على نحو كاف". واتفق كلاً من (Korkmaz, 2007 ; Hong et al, 2014) مع التعريف السابق من حيث إبراز أهمية تعامل المنظمات مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بفاعلية لتحقيق الصحة التنظيمية.

وقام (Nair et al, 2014) بصياغة مفهوم للصحة التنظيمية من منظور نظرية النظم، حيث عرفها بأنها "إحدى النظم الفرعية التي تسعى المنظمة إلى بنائها وتفعيلها والإستفادة من المزايا التي توفرها من أجل التعامل مع السيناريوهات المختلفة التي من الممكن أن تواجهها تلك المنظمة أثناء أداء مهامها".

ومن ناحية علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، عرف (Parlar & Cansoy, 2017) الصحة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على المتابعة والرصد الفعال للتغيرات كافة التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها من خلال تحقيق التكامل الداخلي".

وإنطلاقاً مما سبق، يمكن للباحثان أن يعرفا الصحة التنظيمية على أنها "قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بنجاح في ظل رؤية إستراتيجية مبنية على إحداث التكامل الداخلي مع التكيف الخارجي، من خلال تهيئة الجو التنظيمي المناسب للعمل، إعتماً على آليات الدعم والتحفيز للعاملين،

وخلق الإنسجام بينهم، ومنحهم الإستقلالية في أداء أعمالهم، ومشاركة الرؤى والأهداف معهم، ورفع معنوياتهم، وذلك بهدف تفعيل إمكانياتهم وزيادة أدائهم، مما يسهم إيجاباً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الفاعلية التنظيمية".

ويتضح من الإطلاع علي الدراسات السابقة في مجال الصحة التنظيمية إختلاف الباحثين في تحديد أبعادها، فلكل باحث وجهة نظره، ولكل مجال تطبيق مايناسبه، وعلى ذلك فإن الباحثان قد ارتأيا أن الأبعاد التالية هي الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية نظراً لإرتباطها ببيئة العمل داخل البنوك المصرية وتناولها غالبية الممارسات الإدارية التي تمكن تلك البنوك من تحسين مستوى أدائها، ويوافق التوجه الإستراتيجي المطلوب لها، وهي أبعاد مشتقة من أبعاد (Miles, 1965)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

١/١/٢- وضوح الأهداف Goal focus:

يقصد بوضوح الأهداف "أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقق ومفهومة من جميع العاملين ومطابقة لأهدافهم الشخصية ومتاحة لهم وملائمة للموارد المتاحة ومناسبة لمتطلبات البيئة" (Buyukyilmaz et al, 2018).

إن وضوح هدف المنظمة لجميع العاملين بها وقبولهم له دلالة على صحة التنظيم، حيث أن قبول الأهداف يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج على مستوى المنظمة والعاملين كذلك، فيكون الفرد أكثر حرصاً على تحقيق الهدف من أجل الحصول على الفائدة المتوقعة له، مما يساهم في زيادة فاعلية العاملين في المنظمة ويرفع روحهم المعنوية، وهذا يعزز بدوره مفهوم الصحة التنظيمية في المنظمة (Akbaba, 1999).

٢/١/٢- التماسك التنظيمي Organizational cohesiveness:

يقصد بالتماسك التنظيمي "مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء المنظمة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والإستمرار في تلك المنظمة، فضلاً عن ترابط أنشطة المنظمة فيما بينها كوحدة واحدة متكاملة، وتتوقف درجة التماسك على قوة تجاذب الأعضاء في الجماعة" (الشمائلة، ٢٠١٤).

ويمكن القول أنه كلما كان هناك تعاضد وتكاتف مستمر بين العاملين فيما بينهم من ناحية، وبين قياداتهم من ناحية أخرى، كلما دل ذلك على التماسك ووجود علاقات عمل قوية تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، وهنا تتمتع المنظمة بصحة تنظيمية جيدة (ميهوب، ٢٠١٧).

٣/١/٢- المعنويات Morals:

تشير المعنويات إلى "الشعور العام للعاملين بالرضا عن عملهم وبالفخر للقيام به ومستويات إنجازهم" (Koscec, 2000). وتعنى كذلك الشعور بالإنتماء إلى مجتمع المنظمة والصدقة والتعاطف والمشاعر الإيجابية التي تسود بين أعضاء المنظمة والتي تجسدها قيم التعاون والحماس والإنجاز (Hill, 2003).

يرى (عارف، ٢٠٠١) أن الصحة التنظيمية تتمثل في صحة الروح المعنوية التي يمكن الحفاظ عليها من خلال ظروف العمل المادية، وعدالة الأجور، وحسم الخلافات، وتوزيع الأدوار بعدالة، وتعزيز العلاقات الشخصية الدافئة بين العاملين، فكلما كانت الروح المعنوية عند العاملين مرتفعة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستويات أدائهم مما ينعكس على المناخ التنظيمي الذي يصبح صحياً بصورة أفضل مما لو كانت المعنويات منخفضة.

٤/١/٢ - الإستقلالية **Autonomy**:

تشير الإستقلالية إلى "درجة الحرية الممنوحة للعاملين في المنظمة حول إختيار أسلوب أداء العمل المناسب لهم دونما تدخل من الآخرين، ومدى قدرتهم على المساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم حول تحسين أدائهم دون تأثير خارجي" (اليامي، ٢٠١٠).

إن المنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية لاتستجيب سلبياً لما يجرى في بيئتها الخارجية، فهي تملك قدراً من الإستقلالية عن البيئة، وفي الوقت نفسه تستجيب للمطالب والمؤثرات الخارجية، وبذلك فإن الفرد أو الجماعة أو المنظمة الأصحاء قادرون على التفاعل الإيجابي الواعي والتناغم مع المطالب الخارجية (السقا، ٢٠١٩ ; Zamora, 2016).

٥/١/٢ - التكيف **Adaptation**:

يعنى التكيف "مدى قدرة المنظمة على الإستجابة التلقائية لتغيرات بيئتها عن طريق التغيير الذي تحدثه في أنظمتها وإجراءاتها من أجل البقاء والإستمرار وتحقيق أهدافها" (Zamora, 2016). وكما أن التكيف ممارسة تنظيمية فهو أيضاً سلوكاً فردياً، حيث يشير كذلك إلى مقدرة العاملين على التأقلم مع كل المتغيرات التي تحدث في العمل سواء كانت داخلية أو خارجية عن طريق التأثير في تلك المتغيرات بتوليد الأفكار الإبداعية في تنفيذ الأعمال من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (أغا، ٢٠١٧ ; Miles, 1965).

إن مفهوم الصحة التنظيمية مبنى على القدرة على التكيف الناجح مع البيئة، حيث أن المنظمات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من الصحة التنظيمية هي التي تكون قادرة على المتابعة والرصد الفعال لكل التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية وتكيف معها، بل وتستطيع إدارة عملية التغيير لدى الأفراد ليكونوا على قدر المسؤولية في التعامل مع كافة تلك المتغيرات والتكيف معها (Parlar & Cansoy, 2017).

٢/٢ - التميز المؤسسي **Organizational excellence**:

قدم (Deming) الجودة كمعيار أساسي للتميز في المنظمات عام ١٩٥٠م، وساهم نموذجه في نجاح الإدارة اليابانية في نهضة اليابان الصناعية (Porter & Tanner, 2004). وبعدها زاد إهتمام الباحثين بمفهوم التميز المؤسسي ومعاييرها، حيث إنصبت الجهود حول تحديد أسس ومعايير الأداء المتميز للمنظمات بغرض الوصول إلى النموذج الأفضل والأمثل لتميز الأداء المؤسسي (عبدالوهاب، ٢٠١٦).

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم التميز المؤسسي، إلا أن معظمها يكاد يتفق على أهمية عنصرى التفوق على المنافسين فى تقديم منتج أو خدمة غير تقليدية، وتحقيق نتائج ينبهر بها المستفيدين من الخدمة (السلمى، ٢٠٠٢).

ويفترض النموذج الأوروبى للتميز المؤسسي أن المنظمة لى تكون ناجحة بغض النظر عن قطاعها أو حجمها أو هيكلها، عليها أن تمتلك نظام إدارة جيد، وبهذا المنطلق فإن التميز المؤسسي يعد أداة عملية تساعد المنظمات على تأسيس نظام إدارى ملائم عن طريق قياس أين تلك المنظمات على طريق التميز؟ وفهم الفجوات وإيجاد الحلول، كما يساهم فى التعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين مما يساعد على وضع خطط التطوير فى المنظمة (EFQM, 2013). ويشير (Nafei, 2016) للتميز المؤسسي بأنه "قدرة المنظمة على المساهمة بشكل إستراتيجى فى تحقيق أهدافها بفاعلية وبشكل يميزها عن باقى المنظمات العاملة معها فى نفس المجال". ولقد قام (Islam et al, 2017) بصياغة مفهوم للتميز المؤسسي حيث عرفه على أنه "تركيز المنظمة على عدد من العناصر التنظيمية والإهتمام بها باستمرار وتقييمها من خلال عدة نماذج تغطى كافة جوانب الإدارة، ومن أمثلة تلك العناصر: القيادة، التركيز على العملاء، الموارد البشرية، الإستراتيجيات". فى حين ترى (Faraj, 2018) أن التميز المؤسسي "فلسفة حديثة تعزى إلى ظهور للمنظمات التى تولت مهمة البحث عن أفضل الأساليب للإرتقاء بالمنظمة وتطويرها إلى مستويات ترضى المستفيدين والمجتمع عن طريق تحقيق إنجازات تفوق منافسة وغير مسبوقه فى مجال الصناعة". بينما يرى (Durrah et al, 2020) أن التميز المؤسسي "عملية ديناميكية تسعى إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة مستوى جودتها، عن طريق التخطيط الإستراتيجى الفعال بتحقيق رؤية مشتركة يهيمن عليها وضوح الهدف وكفاية الموارد لضمان تميز الأداء". بينما ركز (عبود، ٢٠٢٠) على عنصر الأداء فى التميز المؤسسي، حيث يرى أن التميز المؤسسي يشير إلى "مدى قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التى تحفز وتحقق وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية".

واستناداً إلى ماسبق، يمكن للباحثان أن يعرفا التميز المؤسسي على أنه "نظام متكامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات بغرض تنسيقها وتطويرها اعتماداً على معايير طموحة للجودة، بما يمكن تلك المنظمات من تحقيق قدرات تنافسية فى مواجهة التغيرات والبيئة الخارجية، ثم استثمار تلك القدرات الإستثمار الأمثل لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وإحراز نتائج تفوق توقعات جميع الأطراف المرتبطة بها".

ويعد النموذج الأوروبى للتميز المؤسسي واحداً من أشهر النماذج وأكثرها إنتشاراً حول العالم، حيث تشير الدراسات إلى أنه تم تطبيقه على أكثر من (٣٠٠٠٠) منظمة حول العالم، وهو صالح للتطبيق على أى منظمة بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو مجال الصناعة التى تعمل بها (Escrig & Menezes, 2016). كما يعتبر النموذج أحد أبرز الآليات المعتمدة عالمياً للإرتقاء بمستوى المنظمات ومساعدتها على تقييم أدائها وقياسه، نظراً لإعتماده على التقييم الذاتى للمنظمة، مما يؤدى إلى تعزيز قدراتها التنافسية وكذلك قدرتها على مواجهة مختلف التحديات والمستجدات (عطية، ٢٠١٧). لذا فإنه سوف يتم الإعتماد على معايير النموذج الأوروبى للتميز المؤسسي كأبعاد للتميز المؤسسي فى هذا البحث، حيث تشكل المعايير قلب النموذج وجوهره، وهى أساس تقييم المنظمات، والمعايير هى أدلة أو

مقاييس يقاس بها الشيء، وتعد بمثابة إطار عملي لمساعدة الإدارة على تحويل المبادئ والمفاهيم الأساسية للنموذج إلى ممارسة عملية (Almekhlafi, 2018).

ويتكون النموذج الأوروبي للتميز من تسعة معايير رئيسية تشمل مختلف جوانب المؤسسة، ويحدد لها أوزان نسبية لكل معيار وذلك وفقاً لأهميته ودرجة تأثيره في النموذج، ويعبر عنه في شكل نقاط أو نسبة مئوية، مع إمكانية تغيير هذه الأوزان النسبية طبقاً لطبيعة كل منظمة وعملياتها وأهدافها وإستراتيجياتها ونتائجها (Moeini et al, 2015).

وتصنف المعايير التسعة داخل نموذج التميز الأوروبي إلى مجموعتين: الأولى ويطلق عليها الممكنات Enablers ويقصد بها: العوامل الرئيسية التي إن توافرت أسهمت في إدارة التميز، وهي المقومات المتاحة لدى المنظمة التي عند تطبيقها تؤدي إلى زيادة الأداء وتحقيق نتائج أفضل (Feili et al, 2017). والممكنات عبارة عن خمسة معايير هي (القيادة، الأفراد، الإستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات) (Gasparik & Gasparikova, 2013).

والمجموعة الثانية ويطلق عليها النتائج Results ويقصد بها: المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها للأفراد العاملين وللمجتمع ولها، وهي التي تم الوصول إليها وتحقيقها اعتماداً على الممكنات (Feili et al, 2017). والنتائج عبارة عن أربعة معايير هي (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) (الشوا، ٢٠١٦). ويمكننا تناول تلك المعايير باختصار كما يلي (EFQM, 2013 ; Gasparik & Gasparikova, 2013); (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧):

١-٢/٢- القيادة Leadership:

ويقصد بهذا البعد الأساليب التي تتبعها الإدارة وقيمها وفلسفتها الإدارية ومدى قدرتها على دراسة التوقعات المستقبلية.

٢-٢/٢- الإستراتيجية Strategy:

ويعنى كيفية تطبيق رؤية المنظمة ورسالتها من خلال إستراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة والعملاء ومدعومة بسياسات ذات صلة بها وأنظمة وخطط وأهداف وبرامج وإجراءات عمل واضحة ومتطورة.

٣-٢/٢- الأفراد People:

ويشير إلى كيفية قيام المنظمة بإدارة وتنمية الموارد البشرية بالفاعلية التي تحقق حسن الاستفادة من طاقاتها وإمكاناتها سواء على مستوى الفرد أو فرق العمل أو المنظمة ككل.

٤-٢/٢- الشراكات والموارد Partnerships And Resources:

كيفية قيام المنظمة بإدارة وتخطيط شراكاتها وعلاقاتها الخارجية ومواردها المتاحة على نحو يدعم سياستها وإستراتيجياتها والتشغيل الفعال لعملياتها.

٥/٢/٢- العمليات والمنتجات والخدمات :Processes, Products & Services

كيفية تطبيق المنظمة لعملياتها وتنظيم هذه العمليات وإدارتها وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق سياسات وإستراتيجيات المنظمة، وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة وصولاً إلى تحقيق توقعات يرضى عنها العملاء وتحقق لهم قيمة مضافة.

٦/٢/٢- نتائج العملاء :Customer Results

نتائج ما تقدمه المنظمة لعملائها الخارجيين ومستويات رضاهم عنها.

٧/٢/٢- نتائج الأفراد :People Results

ويشمل نتائج المنظمة الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاها.

٨/٢/٢- نتائج المجتمع :Society Results

النتائج المتعلقة بعلاقات المنظمة والتزاماتها تجاه المجتمع المحلي والدولي.

٩/٢/٢- نتائج الأداء الرئيسية :Key Performance Results

نتائج وإنجازات المنظمة المالية وغير المالية ومدى كفاءة عملياتها مقارنةً بالخطط الموضوعية، وبما يتماشى مع السياسة والإستراتيجية وبناء على طبيعة عمل وأهداف المنظمة.

٣- الدراسة الإستطلاعية:

ويتم تناول أهدافها وإجراءات تنفيذها وأهم نتائجها علي النحو التالي:

١/٣- أهداف الدراسة الإستطلاعية:

والتي تتمثل في التعرف علي واقع وطبيعة العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية وحالة التميز المؤسسي ومستوي توافر كل منهم بغرض التعرف علي مدي إمكانية تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي من خلال أبعاد الصحة التنظيمية في ضوء العلاقة المتوقعة بينهما، والتعرف علي الخصائص العامة لمجتمع البحث، وتكوين صورة مبدئية عن صلاحية البنوك التجارية محل البحث لتطبيق الدراسة الميدانية.

٢/٣- إجراءات تنفيذ الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية بتوجيه تساؤلات تضمنها إطار الدراسة الإستطلاعية لعينة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية قوامها (٣٠) مفردة تمثل مجموعة من العاملين بالبنوك التجارية بفروع محافظة دمياط والمراكز الرئيسية لتلك البنوك بالقاهرة مقسمة إلي (١٥) مفردة من العاملين بفروع البنوك التجارية العامة (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) و (١٥) مفردة من العاملين بفروع البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (بنك الإسكندرية، البنك التجاري الدولي CIB، بنك قطر الوطني الأهلي QNBA) وذلك بهدف استطلاع آراء هؤلاء العاملين حول مدي

توافر أبعاد الصحة التنظيمية، وحالة التميز المؤسسي بأبعاده، وسؤال العاملين حول مدى إمكانية النجاح في تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي اعتماداً على أبعاد الصحة التنظيمية.

٣/٣- نتائج مستخلصة من الدراسة الإستطلاعية:

وفقاً لما تم التوصل إليه من بيانات للدراسة الإستطلاعية بالبنوك التجارية محل البحث، فقد أسفرت الدراسة الإستطلاعية عن مجموعة من الظواهر والتي تمثل نتائج مبدئية وهي:

١/٣/٣- لوحظ تزايد صفوف الإنتظار بشكل كثيف داخل البنوك التجارية العامة، وذلك نتيجة التمسك بأساليب تقليدية في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.

٢/٣/٣- يري ٨٧٪ من أفراد العينة الذين تمت مقابلتهم أن المديرين لا يحاولون ترسيخ ثقافة التميز داخل فروع وإدارات البنوك، حيث ينصب إهتمامهم بشكل أساسي على حفز العاملين نحو تحقيق المستهدفات المالية المطلوبة من الإدارات العليا لتلك البنوك.

٣/٣/٣- يؤكد ٨٩٪ من العاملين الذين تمت مقابلتهم أنه لا يوجد رؤية واضحة لدى مديري فروع وإدارات البنوك التجارية يستطيعون من خلالها قيادة وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف التي تتعلق بمعايير الجودة والتميز.

٤/٣/٣- إتفق ٩٠٪ من العاملين الذين تمت مقابلتهم على الأهمية الكبيرة لإقدام البنوك على تقديم خدمات مصرفية حديثة ومتطورة تواكب متطلبات التحول الرقمي والصيرفة الإلكترونية، وذلك من أجل تحقيق تلك البنوك للنمو في حصتها السوقية وزيادة حجم المعاملات وعدد العملاء، وبالتالي التأثير إيجاباً على المراكز المالية لها.

٥/٣/٣- أشار ٦٢٪ من العاملين إلي عدم مشاركة العاملين بفاعلية في صياغة الأهداف وكذلك وسائل تحقيقها، مما يؤثر سلباً على مستويات رضاهم ونتائج أدائهم.

٦/٣/٣- أفصح ٦١٪ من عينة البحث أنه لا يوجد بصفة عامة روابط قوية بين العاملين بالبنوك ورؤسائهم.

٧/٣/٣- يري ٨٣٪ من العاملين الذين تمت مقابلتهم أن قدرة البنوك التجارية على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومدى قبول العاملين للتغيير، يعد أحد أهم الأدوات التي يمكن أن تساعد تلك البنوك على الإستمرار في السوق المصرفي والمنافسة في ظل تحرير الأسواق والتحول الرقمي، وبالتالي يؤثر على مستويات تميزها المؤسسي.

٨/٣/٣- تبين إهتمام البنوك التجارية - خاصة بنوك القطاع العام - بفتح فروع جديدة في كل المحافظات والأقاليم، مع زيادة عدد الصرافات الآلية وآلات نقاط البيع لدى التجار، حتى في الأماكن التي لم تصل إليها خدماتها، لضمان الوصول لأكبر عدد من شرائح العملاء المستهدفة.

٤- الدراسات السابقة:

١/٤- الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ويلاحظ أن بعض هذه الدراسات قد اعتمدت على أبعاد الصحة التنظيمية بشكل تفصيلي، والبعض الآخر استخدم أبعاد مجموعة بطريقة تناسب أغراض الدراسة الميدانية ومجال التطبيق، كما يلاحظ أنه قد تم تناول المصطلح ذاته من منظور إداري وتنظيمي تارة ومن منظور تربوي وتعليمي تارة أخرى، فلقد أشارت دراسة (Gholamzadeh & Khazaneh, 2012) إلى وجود علاقة هامة بين الأنماط المختلفة للقيادة والصحة التنظيمية، وأن نمط القيادة التحويلية كان أكثر تأثيراً على الصحة التنظيمية عن نمط القيادة التبادلية، وأكدت دراسة (Tuan, 2013) أن قيام الشركات بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والبيئية تجاه مجتمعاتها يعمل على بناء الثقة تجاه منتجاتها من قبل عملائها، وكذلك يؤثر على توافر مناخ تنظيمي ملائم يعزز من مستويات الصحة التنظيمية ويعمل على تشارك المعرفة بين العاملين داخل جميع المستويات في التنظيم، وتوصلت دراسة (الجابري، ٢٠١٧) إلى أن هناك دور فاعل للصحة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيرها المباشر على الأداء الإستراتيجي، وبينت دراسة (Senyang et al, 2017) العلاقات بين كل من الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية من جهة والصحة التنظيمية من جهة أخرى، وأقرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين كل من الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية من جهة والصحة التنظيمية من جهة أخرى. وإتفقت دراسة (Yuceler et al, 2013) جزئياً مع نتائج تلك الدراسة فيما يخص بُعد الإلتزام التنظيمي، واقترحت دراسة (Franciska & Welly, 2013) مقياس للصحة التنظيمية يمكن استخدامه إذا ما أرادت الشركات أن تحقق الإستدامة والتميز المؤسسي، وقامت باختبار وتطبيق المقياس على حالة شركة ماكينزي Mckinsey العالمية، ويتألف المقياس المقترح من تسعة عناصر رئيسية هي: التوجيه، القيادة، الثقافة والمناخ، المسؤولية، التنسيق والرقابة، القدرات، التحفيز، التوجه الخارجي نحو الأطراف المرتبطة، التعلم والإبتكار، وتندرج تحت العناصر السابقة عدد (٣٧) ممارسة صحية تقيس في مجملها مستوى الصحة التنظيمية للشركة، وأكدت الدراسة على أن الشركات التي ستحقق الممارسات الصحية السابقة بنسب عالية هي التي سوف تحقق التميز في الرؤية والأهداف والنتائج، وسوف تلحق بركب الشركات العالمية وتحرز التميز المؤسسي المستدام اعتماداً على تلك المؤشرات الصحية، وأوصت دراسة (أبوجليل، ٢٠١٨) بضرورة تطوير مقاييس أبعاد الصحة التنظيمية وربطها بالأداء التسويقي لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وبحثت دراسة (Ali, 2019) في أهمية تحفيز الجانب السلوكي للعاملين لما له من دور كبير في زيادة فعالية أدائهم وولائهم لمنظمتهم، وذلك من خلال دراسة التأثير المباشر للقائد في العاملين بالإقناع والتوجيه وإعطاء الدافع الإيجابي باعتباره القدوة الحسنة لهم (القيادة الملهمة) على تحقيق الصحة التنظيمية بالمنظمات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر معنوي للقيادة الملهمة على الصحة التنظيمية، وأنه يمكن تفعيل دور الصحة التنظيمية بالمنظمات عن طريق اعتماد القيادة الملهمة لمعايير الصحة التنظيمية، مما يقود إلى التحسين المستمر فضلاً عن تحقيق التميز على المنافسين، وهدفت دراسة (خلف، ٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات متباينة لمستويات الصحة التنظيمية

على المداخل المختلفة للفاعلية (مدخل الموارد، مدخل تحقيق الأهداف، مدخل العمليات الداخلية، مدخل أصحاب المصلحة، مدخل قيم التنافس) مما يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة بشكل فاعل وبما يسهم في تحقيق أهدافها، وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج المتولدة بضرورة تنمية وعي وثقافة العاملين في الجامعات العراقية نحو مفهوم الصحة التنظيمية بما يؤدي إلى تحسين وتطوير العمليات الإدارية والخدمية ومن ثم زيادة الفاعلية التنظيمية، وأكدت نتائج دراسة (Asweisi, 2020) على الدور الوسيط للصحة التنظيمية في العلاقة بين التمكين الإداري باعتباره أداة تغيير إيجابية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث وجد أن الصحة التنظيمية تقوى تلك العلاقة وتدعمها على المدى الطويل، وأكدت دراسة (Radawi, 2023) على أن الصحة التنظيمية تُكسب المؤسسات القدرة على مواجهة التحديات من جهة، وتضمن لها الإستمرار في تحقيق رسالتها من ناحية أخرى، بما يمكنها من التكيف ومسايرة المستجدات المتسارعة، بسبب أنها تعمل على إيجاد مناخ صحي يزيد من ارتفاع الحالة المعنوية لكل من القادة والعاملين، الأمر الذي يمكنهم من العمل بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق التميز الأكاديمي للطلبة، وتوصلت دراسة (Qadhah & Alamery, 2023) إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة على ضرورة تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين لإظهار إبداعاتهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية.

٢/٤- الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:

تنوعت الدراسات التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي، وقامت بربط المفهوم بالعديد من المتغيرات الموقفية والتنظيمية والسلوكية، حيث بينت دراسة (Alshobaki & Abunaser, 2016) أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر الطلاب حيث حددت الدراسة تلك الأبعاد في: التعلم والتعليم، الإعتمادات المالية، قاعات المحاضرات والمختبرات، المكتبة، أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، سياسات قبول الطلاب الجدد، الدعم الطلابي، الأنشطة الطلابية والدراسات العليا، وإستهدفت دراسة (Nafei, 2016) التعرف على تأثير الرقابة التنظيمية (رقابة الإستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة التطبيق) على تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي، حيث أن الرقابة التنظيمية تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء من خلال تحسين جودة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم وبالتالي يصب ذلك في إتجاه تحقيق أهداف التميز المؤسسي، وقامت دراسة (Hashemy et al, 2016) بفحص العلاقة بين تمكين الموارد البشرية ومخرجات التميز المؤسسي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين والتميز المؤسسي بالمستشفى، وفي دراسة (حجازي، ٢٠١٦) التي إهتمت ببحث علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف (التنبؤ، الإستقطاب، الإختيار والتعيين) والتميز المؤسسي، وتناولت دراسة (Jafari et al, 2018) العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بالتطبيق على عينة مختارة من المستشفيات التعليمية التابعة لجامعة طهران للعلوم الطبية، وأكدت الدراسة على ضرورة السعي نحو التميز المؤسسي الذي يعمل على تحديد الهوية الواضحة للمنظمة وإستراتيجياتها وذلك من خلال الإهتمام وحفز رأس المال الفكري، وأظهرت دراسة (Nenadal et al, 2018) المنافع والقيود والمخاطر المستقبلية المرتبطة بالإستخدام العملي لنماذج

التميز المؤسسي في المنظمات التشيكية، وذلك عن طريق إجراء المقابلات مع مديري المنظمات وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالمجالات ذات الصلة والبحوث الميدانية وقاعات العصف الذهني، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير الثقافة السائدة بالمنظمات نحو تفعيل التوجه نحو التميز المؤسسي، وربطت دراسة (Alrawashdeh & Altaany, 2019) بين متطلبات إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، وحددت الدراسة أبعاد التميز التنظيمي في (القيادة، رضا العملاء، جودة الخدمة، العمليات والإجراءات، الموارد البشرية) وتوصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الأمثل للمعرفة يؤدي على المدى البعيد لتحقيق التميز التنظيمي. وإتفقت دراسة (Islam et al, 2017) مع نتائج الدراسة السابقة وأضافت أن الإدارة الإستراتيجية للمعرفة تعد بمثابة المحرك الرئيسي نحو التميز المؤسسي للمنظمات، وبحثت دراسة (Asadi, 2020) الدور الذي يحدثه التميز المؤسسي من خلال تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على تنافسية المنظمة في السوق وتأثير ذلك على الإقتصاد القومي، وعلى ذلك فإن الدراسة تعتمد على التحليل المفاهيمي للعلاقات بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي في المنظمات كإطار عمل معتمد واكتساب الميزة التنافسية وأثر ذلك على الإقتصاد القومي ككل، حيث ربطت الدراسة بين الإدارة والتسويق والإقتصاد، وكان مجال تطبيق الدراسة عبارة عن عينة عشوائية من الشركات الرومانية العاملة في قطاعات إنتاجية وخدمية مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يساهم في نجاح المنظمات في تأسيس مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي تحقيق الربحية وتنشيط الإقتصاد القومي، وأوضحت الدراسة أن ذلك يتحقق من خلال مرحلتين: المرحلة الأولى التمكين، والذي يرتبط بشكل أساسي ببيئة المنظمة الداخلية مثل القيادة والموارد البشرية وسياسات وموارد وعمليات المنظمة، حيث يؤدي الإهتمام بتلك العوامل وتحسينها إلى توفير المنصة اللازمة للإنتقال نحو التنافسية العالمية والمستدامة ومن ثم تحقيق الربحية، والمرحلة الثانية من خلال تقييم وتعديل تأثير نتائج هذا التمكين على الأبعاد المتعلقة بالعملاء والعاملين والمجتمع ونتائج الأداء الكلي بالمنظمة، ولقد حاول (Keshtegar et al, 2021) فحص تأثير ذكاء الأعمال على تحسين الممكنات في النموذج الأوروبي من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي هام لذكاء الأعمال على ممكنات النموذج، ويصبح التأثير أقوى عند توسيط مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة في تلك العلاقة، وأوصت الدراسة مديري البنوك بإيلاء عنايتهم لمتغيرات ذكاء الأعمال ومشاركة المعرفة من خلال دمج البيانات وزيادة القدرة التحليلية لها وجودتها، لأن هذه الإجراءات لا تؤثر فقط على درجة مشاركة المعرفة داخل البنوك، بل تكون أيضاً سبباً في زيادة مستويات التميز المؤسسي لها، واختبرت دراسة (Hussin & Oudah, 2023) الدور الذي تقوم به الإستقامة التنظيمية بأبعادها (التفائل، التسامح، الثقة، التعاطف) في تحقيق التميز المؤسسي من ناحية (التميز القيادي، تميز العاملين، تميز الهيكل التنظيمي، التميز الإستراتيجي)، وتم التوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير للإستقامة التنظيمية علي التميز المؤسسي، حيث أكدت الدراسة أن إلتزام إدارة المستشفيات الخاصة بأبعاد الإستقامة التنظيمية وتعزيزها لدي العاملين سوف يكون لها تأثير مباشر وقوي علي تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده لتلك المستشفيات، وكشفت دراسة (Adish et al, 2023) عن أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز بالنسبة للمستشفيات الجامعية الإيرانية وذلك من منظور مديري تلك المستشفيات وذلك بعد إجراء مقابلات متعمقة مع عينة قصدية قوامها عدد (١٥) مدير، واقترحت الدراسة بناءً علي تلك المقابلات نموذج

لتحقيق التميز المؤسسي يركز بشكل أكبر علي القيادة والموارد البشرية لتحقيق معدلات طموحة للتميز المؤسسي لتلك المستشفيات، وقامت الدراسة بتصنيف جديد لمعايير التميز من حيث المسببات (القيادة، الموارد البشرية، الإستراتيجيات)، والسياقات (الموارد والتسهيلات، العمليات التشغيلية الداخلية) والنتائج (رضا المريض، رضا العاملين، رضا النظام الصحي العام في المجتمع).

٣/٤- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي:

إعتمدت دراسة (Corbett, 2004) على النموذج الكندي للتميز المؤسسي عبر أبعاده (القيادة، التخطيط، التركيز على العاملين، إدارة العمليات التشغيلية، نتائج الأداء) كمتغير تابع، ثم فحصت أثر الصحة التنظيمية عبر أبعادها (المناخ النفسي للعاملين، الممارسات الصحية للإدارة، الموارد الشخصية، المسؤولية الإجتماعية) كمتغير مستقل بالتطبيق على حالة المعهد الوطني للجودة بكندا، وأكدت نتائج الدراسة على أن المنظمات التي تعتمد على التركيز الإستراتيجي نحو التميز المؤسسي يمكنها أن تحقق نتائج مذهلة من خلال العمل على توفير مناخ صحي ملائم وتنوع القيادة وبناء جسور الثقة بين العاملين والعلاء والأطراف الأخرى ذوى المصلحة، واقترحت دراسة (Franciska & Welly, 2013) مقياس للصحة التنظيمية يمكن استخدامه إذا ما أرادت الشركات أن تحقق الإستدامة والتميز المؤسسي، وقامت باختبار وتطبيق المقياس على حالة شركة ماكينزي Mckinsey العالمية، ويتألف المقياس المقترح من تسعة عناصر رئيسية هي: التوجيه، القيادة، الثقافة والمناخ، المسؤولية، التنسيق والرقابة، القدرات، التحفيز، التوجه الخارجي نحو الأطراف المرتبطة، التعلم والإبتكار، وتدرج تحت العناصر السابقة عدد (٣٧) ممارسة صحية تقيس في مجملها مستوى الصحة التنظيمية للشركة، وأكدت الدراسة على أن الشركات التي ستحقق الممارسات الصحية السابقة بنسب عالية هي التي سوف تحقق التميز في الرؤية والأهداف والنتائج، وسوف تلحق بركب الشركات العالمية وتحرز التميز المؤسسي المستدام اعتماداً على تلك المؤشرات الصحية، وإستهدفت دراسة (عبدالوهاب، ٢٠١٦) إستكشاف العلاقة بين الوضوح الإداري للأهداف والإجراءات والتعليمات بالنسبة للعاملين كأحد الأبعاد الدالة على وجود الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لوضوح الأهداف على التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بزيادة الإنفتاح وعدم الإنغلاق في تقديم المعلومة الواضحة والصريحة وعرض الأهداف المتعلقة بالعمل والمنظمة أمام جميع العاملين، وهدفت دراسة (Qadhah & Alamery, 2023) إلى التعرف علي دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمينية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة علي ضرورة تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين لإظهار إبداعاتهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية.

٤/٤- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات دراسة كل من الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وتم دراسة كل متغير من منظور تأثره وتأثيره علي المتغيرات الأخرى، وكان من أهم جوانب الإستفادة التي توصل إليها الباحثان مايلي:

١/٤/٤- إهتمت العديد من الدراسات بالصحة التنظيمية ودورها في البناء السليم للمنظمات، وتناولت تلك الدراسات إرتباط الصحة التنظيمية بالأداء الإستراتيجي الجابري، ٢٠١٧؛ (السقا، ٢٠١٩)؛ Asweisi, 2020، والرضا الوظيفي (Siddiqui, 2017 ; Patel, 1993)، والإلتزام التنظيمي (اليامي، ٢٠١٠)، وأنماط القيادة (Korkmaz, 2007)؛ (Senyang et al, 2017)؛ Shirali et al, 2013؛ Sezgin, 2009؛ Gholamzadeh & Khazaneh، (؛ Tofighi et al, 2011) (خلف، ٢٠٢٠)، (Ali, 2019)؛ (2012)، والفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى الإسهامات المختلفة في تحديد مقدماتها ونتائجها وتنوع أبعادها.

٢/٤/٤- أما عن التميز المؤسسي، فلقد اهتمت الدراسات السابقة في هذا المجال بدور معايير التميز المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، وإتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول التميز المؤسسي كمتغير تابع، ولقد تناولت معظم تلك الدراسات علاقة رأس المال الفكري (Jafari et al, 2018)؛ (أبو لبة، ٢٠١٨)، والرشاقة التنظيمية (Nafei, 2016)، وممارسات إدارة الموارد البشرية (الشروقي، ٢٠١٨؛ الرخيص، ٢٠١٩)، والتمكين (Hashemy et al, 2016)؛ (الزامل، ٢٠١٦)، والتخطيط الإستراتيجي (Alhafiti et al, 2019)، وإدارة المعرفة (Al-Zeidi & Khalid et al, 2016)؛ (Alrawashdeh & Altaany, 2019)؛ (Kmona, 2016)؛ (Calvo-Mora et al, 2015)؛ (2011)؛ بالتميز المؤسسي.

٣/٤/٤- إتفق البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي بالإعتماد على معايير نموذج التميز الأوروبي كأبعاد للتميز المؤسسي (Escrig & Menezes, Faraj, 2018)؛ (2016)؛ (البحيصي، ٢٠١٤)، في حين ركزت بعض الدراسات الأخرى على نماذج مختلفة للتميز المؤسسي، فلقد اعتمدت دراسة (المدهون، ٢٠١٤) علي أبعاد التميز المؤسسي وفقاً ونموذج جائزة مالكولم بالدريدج، وفي دراسة (حجازي، ٢٠١٦) كانت الأبعاد المستخدمة هي معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الحكومي، ورأت دراسة (الشروقي، ٢٠١٨) أن أبعاد التميز تنطوي على بُعدين فقط هما (التميز في القيادة، التميز بتقديم الخدمة).

٤/٤/٤- أغلب الدراسات المتعلقة بالصحة التنظيمية كانت تطبق في المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية بصفة عامة (Savas & Topark, 2013)؛ Pourrajab et al, 2011؛ Hong et al, 2014؛ (Singh & Jha, 2018)؛ (Asweisi, 2020)، وكان القليل من تلك الدراسات والأبحاث يهتم بتطبيقها في مجال الأعمال والمنظمات التجارية والصناعية والبنوك (Katherine et al, 2007)؛ (أغا، ٢٠١٧)؛ (Buyukyilmaz et al, 2018).

٥/٤/٤- تناولت أغلب الدراسات السابقة الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بشكل منفصل، ويتشابه البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

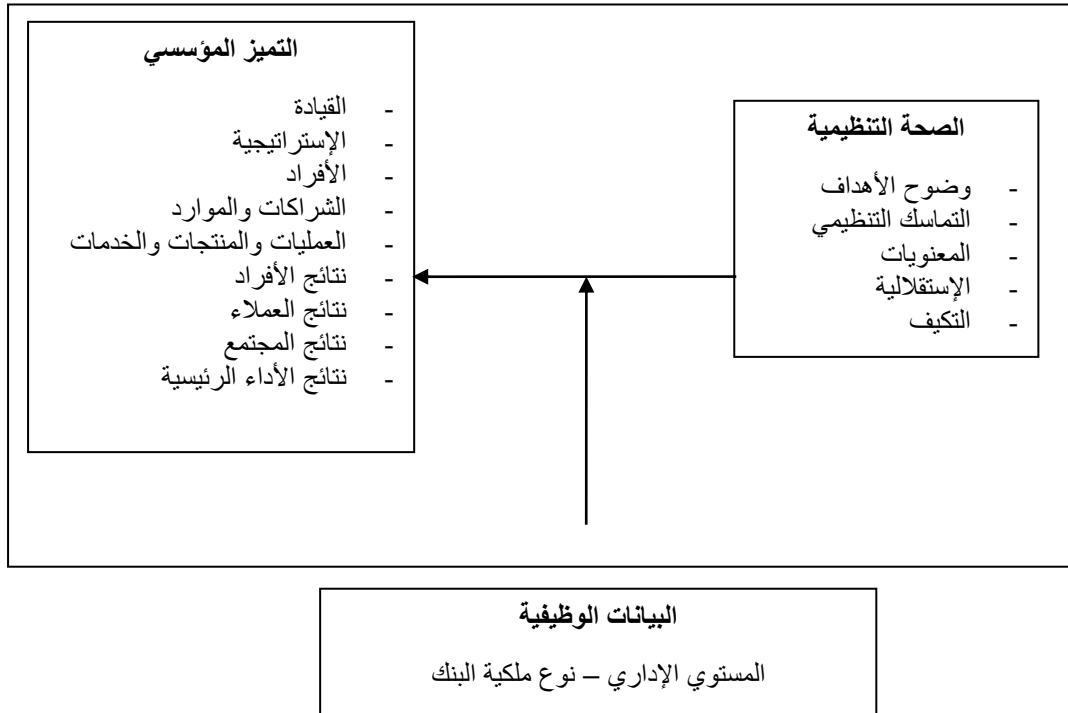
٦/٤/٤- أكدت نتائج الدراسات السابقة على وجود علاقة سببية بين الممكنات والنتائج في نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وأن تقييم معايير الممكنات تؤثر على معايير النتائج بالسلب أو بالإيجاب؛ (Nawachukwu et al, 2017)؛ (El Taher, 2019)؛ (Davies, 2004)؛ (2014).

٧/٤/٤- في ضوء ماتقدم، يخلص الباحثان إلي أهمية دراسة الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، لما للصحة التنظيمية من آثار إيجابية عديدة، ولأهمية الصحة التنظيمية في بيئة عمل المنظمات، حيث تعد من أهم العلاقات التي يجب تسليط الضوء عليها، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- مجال التطبيق: حيث يتم تناول البحث الحالي بالتطبيق علي البنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية.
 - تناول العلاقة المباشرة بين أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف)، وأبعاد التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، حيث تناولت قلة فقط من الدراسات السابقة العلاقة بينهما بصورة غير مباشرة.
 - تم تناول أسس إختلاف وفق كل من (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك) لدراسة مدي وجود إختلاف بين آراء العاملين حول كل من أبعاد الصحة التنظيمية ومستوي التميز المؤسسي.
- ٨/٤/٤- كما تم التوصل إلي النموذج الوصفي المقترح للبحث كما يتضح في الشكل رقم (١):

الشكل رقم (١)

النموذج الوصفي المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

٥- المشكلة البحثية:

تشير بعض الإحصاءات الدولية الرسمية أن البنوك التجارية المصرية لا يحقق معظمها مستويات متقدمة وفق معايير التميز العالمية، فباستثناء البنك الأهلي المصري وبنك مصر والبنك التجاري الدولي CIB، يأتي ترتيب باقى البنوك التجارية المصرية متأخراً بين البنوك التجارية حول العالم طبقاً لمعايير التميز المؤسسي. (تصنيف مجلة The Banker يوليو ٢٠١٨ www.febgate.com/10016).

ولأن قطاع البنوك التجارية من القطاعات التى تتأثر بالضغوط التى تفرضها ظروف البيئة التنافسية العالمية، لذا فإن تلك البنوك تسعى عن كثب للحصول على جوائز التميز العالمية، حيث أنها السبيل الوحيد للاعتراف بها محلياً ودولياً، بالإضافة إلى ماتقدمه معايير الجودة والتميز من ميزة تنافسية تكسيها القدرة على البقاء والإستمرار بما يكفى لمجابهة تحديات تلك المنافسة الشرسة.

ولقد أشار العاملون بالبنوك التجارية المصرية من خلال الدراسة الإستطلاعية إلى أهمية تعزيز أبعاد الصحة التنظيمية داخل بيئة العمل المصرفية، حيث يرون أن لها دور كبير فى تحسين إتجاهاتهم نحو تحقيق أهداف ومعايير التميز المؤسسي التى تنشدها إدارات البنوك التى يعملون بها.

وفي ضوء استخلاص أن الفجوة المعرفية للبحث الحالي تتمثل في ندرة تناول الكتابات العلمية للعلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بشكل مباشر وبيان قوة العلاقة بينهما بصورة عامة وفي قطاع البنوك التجارية علي وجه الخصوص، فإنه اعتماداً علي ماتقدم تتمثل المشكلة البحثية في بيان الآلية التي من خلالها يتم تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي بقطاع البنوك التجارية المصرية من خلال الإعتماد علي مستويات الصحة التنظيمية لتلك البنوك بصورة مباشرة، وقد أمكن التعبير عن تلك المشكلة في صورة عدد من التساؤلات كما يلي:

١/٥- هل هناك إختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك؟

٢/٥- هل هناك إختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك؟

٣/٥- هل تساهم الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية محل البحث؟

٦- أهداف البحث:

يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلي تحقيق عدد من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

١/٦- الكشف عن درجة الإختلاف في آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك.

٢/٦- تحديد درجة الإختلاف في آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك.

٣/٦- تحديد مدي مساهمة الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية محل البحث من خلال طبيعة العلاقة بينهما، وتحديد أكثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي والأكثر قدرة علي تفسير التباين فيه.

٧- فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة البحث والتساؤلات التي تعبر عنها، والدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحثان، وتحقيقاً لأهداف البحث، يسعى البحث للتحقق من مدي صحة الفرضيات التي أمكن صياغتها علي النحو التالي:

١/٧- لا يوجد إختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك.

٢/٧- لا يوجد إختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك.

٣/٧- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث.

٨- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذ البحث من المساهمات التي من المتوقع أن يقدمها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، وتتمثل هذه الإسهامات التي تعكس أهمية البحث فيما يلي:

١/٨- يقدم البحث إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن من خلاله تأصيل المفاهيم المتعلقة بالصحة التنظيمية وأهميتها ودورها الحيوي في تعزيز أبعاد التميز المؤسسي وتنميتها.

٢/٨- المساهمة في تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين كل من الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث أنه في حدود علم الباحثان بأن هذا البحث يعد الأول الذي تناول تلك المتغيرات الحديثة معاً وبشكل مباشر، وبالتالي سوف يكون البحث مرجعاً هاماً للباحثين والمهتمين في هذا المجال.

٣/٨- يتوقع أن يفتح هذا البحث الباب لمزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاته ومتغيراته الفرعية في ضوء النتائج المتوقعة.

٤/٨- يتوقع أن تساعد نتائج هذا البحث المسؤولين بالبنوك التجارية في وضع السياسات والإستراتيجيات الكفيلة بتحسين مستويات التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي من خلال الدور الذي تقدمه أبعاد الصحة التنظيمية، وذلك من منطلق أن تحسين مكونات الصحة التنظيمية يمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز وتحسين مستوي التميز المؤسسي وتطوير أبعاده.

٥/٨- الحاجة إلي آليات لتحقيق معايير التميز المؤسسي للبنوك التجارية المصرية من خلال العمل بشكل دؤوب علي تحسين مناخ الصحة التنظيمية وتطويرها بشكل مستمر.

٩- تصميم البحث:

١/٩- بيانات البحث:

للحصول علي البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، تم الإعتماد علي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية المرتبطان بكل من الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي وأبعادهما الفرعية التي تحدد المتغيرات.

٢/٩- متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم:

- المتغير المستقل: الصحة التنظيمية: تم قياس الصحة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف).
 - المتغير التابع: التميز المؤسسي: تم قياس التميز المؤسسي من خلال تسعة أبعاد رئيسية هي (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).
- ### ٣/٩- أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الإستقصاء، والتي تم الإعتماد عليها في الحصول علي البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث، وقد تم تصميم قائمة الإستقصاء من أجل الحصول علي البيانات الأولية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، كما تم صياغة العبارات اعتماداً علي الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

٤/٩- القياس:

لقياس أبعاد المتغير المستقل الصحة التنظيمية المشتقة في الأساس من قائمة (Miles, 1965) والمتمثلة في (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف)، فقد تم الإعتماد علي المقياس الذي قدمه (Patel, 1993) وكذلك بعض العبارات الواردة بدراسة (Nurit & Cohen, 1991) بعد تحويلها من الصيغة السلبية إلي الصيغة الإيجابية. ويحتوي المقياس علي (٢٠) عبارة، حيث تم قياس بُعد وضوح الأهداف بعدد (٤) عبارات وبُعد التماسك التنظيمي بعدد (٤) عبارات وبُعد المعنويات بعدد (٤) عبارات بينما تم قياس بُعد الإستقلالية بعدد (٤) عبارات، وأخيراً تم قياس بُعد التكيف بعدد (٤) عبارات.

ولقياس أبعاد التميز المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) والمتمثلة في (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، تم الإعتماد بصورة رئيسية علي مقياس (عيد، ٢٠١٩) وعلي بعض العبارات الواردة بمقياس (Assad, 2014). ويحتوي المقياس علي (٤٥) عبارة، حيث تم قياس بُعد القيادة بعدد (٥) عبارات وبُعد الإستراتيجية بعدد (٥) عبارات وبُعد الأفراد بعدد (٥) عبارات بينما تم قياس بُعد الشراكات والموارد بعدد (٥) عبارات، وبُعد العمليات والمنتجات والخدمات بعدد (٥) عبارات، وبُعد نتائج الأفراد بعدد (٥) عبارات، وبُعد نتائج العملاء بعدد (٥) عبارات، وبُعد نتائج المجتمع بعدد (٥) عبارات، وأخيراً تم قياس بُعد نتائج الأداء الرئيسية بعدد (٥) عبارات.

٥/٩- ثبات أداة جمع البيانات (قائمة الإستقصاء):

يقصد بالثبات إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة الدراسة باستخدام نفس الأداة لنفس المفردات، وقد استخدم الباحث معامل الثبات ألفا كرونباخ لإختبار ثبات المقياس الإجمالي لمتغيرات الدراسة، وأيضاً لكل مجموعة على حدة لقياس مدي ثبات العبارات الواردة بالمقياس، وتتراوح قيمة معامل ألفا مابين (صفر) و (١) وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم ثبات المقياس، وكلما إقتربت من الواحد دلت على ثبات المقياس (العساف، ١٩٩٥). وفيما يلي نتائج تحليل الإعتمادية (الثبات) لتحديد قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وذلك من خلال الجدول رقم (١) التالي:

جدول رقم (١)

قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مقياس الصحة التنظيمية			
١	وضوح الأهداف	٤	٠,٧٥٨
٢	التماسك التنظيمي	٤	٠,٨١٧
٣	المعنويات	٤	٠,٨٢٥
٤	الإستقلالية	٤	٠,٨٧٤
٥	التكيف	٤	٠,٧٧٢
	المقياس الإجمالي	٢٠	٠,٩٣٣
مقياس التميز المؤسسي			
١	القيادة	٥	٠,٨٦٧
٢	الإستراتيجية	٥	٠,٨٩٧
٣	الأفراد	٥	٠,٨٥٩
٤	الشراكات والموارد	٥	٠,٨٧٨
٥	العمليات والمنتجات والخدمات	٥	٠,٨٦٨
٦	نتائج العملاء	٥	٠,٨٣٢
٧	نتائج الأفراد	٥	٠,٨٨٠
٨	نتائج المجتمع	٥	٠,٩٣١
٩	نتائج الأداء الرئيسية	٥	٠,٨٩٦
	المقياس الإجمالي	٤٥	٠,٩٦٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من نتائج قيم معاملات الثبات أن قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد قد تراوحت ما بين (٠,٧٥٨) و(٠,٩٦٧)، وتبين أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الصحة التنظيمية ككل كان مرتفعاً حيث بلغ (٠,٩٣٣)، وكذلك معامل ألفا كرونباخ لمقياس التميز المؤسسي ككل كان مرتفعاً أيضاً حيث بلغ (٠,٩٦٧)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة ومقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الإعتدالية والثقة في متغيرات البحث لتوفير البيانات المطلوبة (البردان، ٢٠١٧).

٦/٩- صدق المقياس:

بغرض التأكد من صدق المحتوى وقدرة قائمة الإستقصاء علي توفير البيانات المطلوبة، تم تحديد المتغيرات الرئيسية والمستقلة بناءً علي الدراسة الإستطلاعية والدراسات السابقة ثم مناقشة كل متغير رئيسي وفرعي مع المتخصصين من ذوي العلاقة بمتغيرات البحث، وذلك للتأكد من مدي فهم محتوى العبارات ومدي التوافق بين محتوى العبارة وبين البُعد الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة، كما تم الإعتماد علي التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من صدق المقاييس الخاصة بالمتغيرات وذلك كما يلي:

١/٦/٩- التحليل العاملي التوكيدي للصحة التنظيمية:

تضمن متغير الصحة التنظيمية خمسة أبعاد فرعية تشتمل علي (٢٠) عبارة – بُعد وضوح الأهداف (٤ عبارات)، بُعد التماسك التنظيمي (٤ عبارات)، بُعد المعنويات (٤ عبارات)، بُعد الإستقلالية (٤ عبارات)، بُعد التكيف (٤ عبارات)، ويوضح الجدول رقم (٢) التالي مؤشرات المطابقة لنموذج القياس، وتبين أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات علي بُعد وضوح الأهداف تراوحت ما بين (٠,٦٦٠) و(٠,٨٢٧)، بينما تراوح بُعد التماسك التنظيمي ما بين (٠,٧٦٦) و(٠,٨٥٠)، في حين تراوحت معاملات بُعد المعنويات ما بين (٠,٧٣٧) و(٠,٨٤٨)، وبُعد الإستقلالية ما بين (٠,٨٢٤) و(٠,٨٨٦)، وأخيراً بُعد التكيف ما بين (٠,٧٣١) و(٠,٧٩٢)، وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المقبول والمعتمد في البحث والذي يجب أن يزيد عن ٥٠٪ أو علي الأقل مساوي (Thompson, 2004).

جدول رقم (٢)

مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الصحة التنظيمية

م	المؤشر	جودة المطابقة (الأول)	جودة المطابقة (الثاني)	جودة المطابقة (الثالث)	جودة المطابقة (الرابع)	جودة المطابقة (الخامس)
١	قيمة كاي ^٢ (Chi-Square)	٥٣٩,٧٦	٧٩٣,٧٣	٢٠٧٦,٩٨	٢٦٢٦,٦٢	١٧٣١,٢٨
٢	درجات الحرية (DF)	١٥٦	٢٣٤	٤٦٨	٥٣٣	٥٣٨
٣	النسبة بين قيمة كاي ^٢ و درجات الحرية (DF)	٣,٤٦٠	٣,٣٩٢	٤,٤٣٨	٤,٩٢٨	٣,٢١٨

٤	P-Value	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
٥	مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠,٧٩٠	٠,٨٥٥	٠,٩٠٢	٠,٧٤٦
٦	مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠,٨٨٦	٠,٩١٨	٠,٩٢٥	٠,٧٨٣
٧	مؤشر توكر - لويس TLI	٠,٩٩٣	٠,٩٥٢	٠,٨١٨	٠,٧٩٩
٨	مؤشر جودة المطابقة GFI	٠,٨٧٧	٠,٩٤٨	٠,٩١٤	٠,٨٥٠
٩	الجزر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA	٠,٠٤٠	٠,٠١٧	٠,٠٣٧	٠,٠١٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير بيانات الجدول رقم (٢) أن مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الخمسة في النموذج يحقق أفضل القيم لكل المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوي معنوية ١٪، وتبين أن قيمة كا^٢ غير دالة عند مستوي معنوية (١٪ أو ٥٪)، كما أنها كانت أقل من (٥) وهو مؤشر جيد للنموذج، وكانت مؤشرات المطابقة جميعها دالة علي مطابقة البيانات للنموذج بصورة جيدة للأبعاد الخمسة علي التوالي، بالإضافة إلي مؤشر (RMSEA) وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي كانت القيم (٠,٠٢٣) و(٠,٠١٨) و(٠,٠٣٧) و(٠,٠١٧) و(٠,٠٤٠) علي التوالي، وهي قيم جيدة وقريبة من الصفر، وبما أن كل المؤشرات تحقق قيم جيدة للمطابقة، فالنموذج مقبول، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات (Bentler & Bonett, 1980).

٢/٦/٩- التحليل العاملي التوكيدي للتمييز المؤسسي:

تضمن متغير التمييز المؤسسي تسعة أبعاد فرعية تشتمل علي (٤٥) عبارة - بُعد القيادة (٥ عبارات)، بُعد الإستراتيجية (٥ عبارات)، بُعد الأفراد (٥ عبارات)، بُعد الشراكات والموارد (٥ عبارات)، بُعد العمليات والمنتجات والخدمات (٥ عبارات)، بُعد نتائج العملاء (٥ عبارات)، بُعد نتائج الأفراد (٥ عبارات)، بُعد نتائج المجتمع (٥ عبارات)، بُعد نتائج الأداء الرئيسية (٥ عبارات)، ويوضح الجدول رقم (٣) التالي مؤشرات المطابقة لنموذج القياس، وتبين أن معاملات التحميل المعيارية للعبارة علي بُعد القيادة تراوحت ما بين (٠,٦٦٥) و(٠,٨٧٧)، بينما تراوحت بُعد الإستراتيجية ما بين (٠,٧٦٠) و(٠,٨٥٥)، في حين تراوحت معاملات بُعد الأفراد ما بين (٠,٧٣١) و(٠,٨٤١)، وبُعد الشراكات والموارد ما بين (٠,٨١٤) و(٠,٨٨٥)، وبُعد العمليات والمنتجات والخدمات ما بين (٠,٨٤٤) و(٠,٨٦٧)، وبُعد نتائج العملاء ما بين (٠,٧٩٦) و(٠,٨١٢)، وبُعد نتائج الأفراد ما بين (٠,٦٦٣) و(٠,٦٩٩)، وبُعد نتائج المجتمع ما بين (٠,٦٥٥) و(٠,٧٢٨)، وأخيراً بُعد نتائج الأداء الرئيسية ما بين (٠,٧٣٩) و(٠,٧٩٨)، وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المقبول والمعتمد في البحث والذي يجب أن يزيد عن ٥٠٪ أو علي الأقل مساوي (Thompson, 2004).

جدول رقم (٣)

مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس التميز المؤسسي

م	المؤشر	جودة المطابقة (الأول)	جودة المطابقة (الثاني)	جودة المطابقة (الثالث)	جودة المطابقة (الرابع)	جودة المطابقة (الخامس)	جودة المطابقة (السادس)	جودة المطابقة (السابع)	جودة المطابقة (الثامن)	جودة المطابقة (التاسع)
١	قيمة كاي-٢ (Chi-Square)	٥٤٢,٧١	٨٩٧,٦٦	٢١٢٥,٦٩	١١٦٥,٢٨	١١٥٩,٦٤	١٩١٨,٢٢	١٨٢٥,٣٦	٢٦١٦,٢٦	١٦٣٥,٥٣
٢	درجات الحرية (DF)	١٤٩	٢٥٨	٤٦٣	٣٦٠	٣٥٨	٥١٤	٤٤٨	٥٣٠	٥٢٥
٣	النسبة بين قيمة كاي ودرجات الحرية (DF)	٣,٦٤٢	٣,٤٧٩	٤,٥٩١	٣,٢٣٦	٣,٢٣٩	٣,٧٣١	٤,٠٧٤	٤,٩٣٦	٣,١١٥
٤	P-Value	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
٥	مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠,٨٤٨	٠,٧٤٨	٠,٩٣٣	٠,٧٥٣	٠,٧٦٩	٠,٨٢٥	٠,٨٦٣	٠,٨١٥	٠,٧٩٣
٦	مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠,٨٠٦	٠,٨٣٩	٠,٨٦٩	٠,٨٦٩	٠,٨٥٧	٠,٩٠٢	٠,٨٩٢	٠,٨٦٩	٠,٨٨٠
٧	مؤشر توكر-لويس TLI	٠,٧٨١	٠,٧٢٩	٠,٨٨٨	٠,٧١٦	٠,٧٥٣	٠,٩٠٨	٠,٩٣٢	٠,٩٥٠	٠,٩٩٥
٨	مؤشر جودة المطابقة GFI	٠,٨٤٣	٠,٧٥٦	٠,٩٧٣	٠,٩٦٨	٠,٨٤٧	٠,٨٣٧	٠,٩٢٧	٠,٩٤٦	٠,٨٢٧
٩	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA	٠,٠٢٨	٠,٠٣٦	٠,٠٣٨	٠,٠٣٣	٠,٠٣٥	٠,٠٣٩	٠,٠٢٢	٠,٠١٩	٠,٠٢٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير بيانات الجدول رقم (٣) أن مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد التسعة في النموذج يحقق أفضل القيم لكل المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوي معنوية ١٪، وتبين أن قيمة كاي-٢ غير دالة عند مستوي معنوية (١٪ أو ٥٪)، كما أنها كانت أقل من (٥) وهو مؤشر جيد للنموذج، وكانت مؤشرات المطابقة جميعها دالة علي مطابقة البيانات للنموذج بصورة جيدة للأبعاد التسعة علي التوالي، بالإضافة إلي مؤشر (RMSEA) وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي كانت القيم (٠,٠٢٨) و(٠,٠٣٦) و(٠,٠٣٨) و(٠,٠٣٣) و(٠,٠٣٥) و(٠,٠٣٩) و(٠,٠٢٢) و(٠,٠١٩) و(٠,٠٢٧) علي التوالي، وهي قيم جيدة وقريبة من الصفر، وبما أن كل المؤشرات تحقق قيم جيدة للمطابقة، فالنموذج مقبول، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات (Bentler & Bonett, 1980).

٧/٩- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المصرفيين العاملين بالبنوك التجارية في جمهورية مصر العربية والبالغ عددها وفقاً لإحصائيات البنك المركزي المصري حوالي (٣٦) بنكاً عبارة عن (٣) بنوك قطاع عام، و(٣٣) من البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، ويعمل في تلك البنوك ما يقرب من (١٢٦٠٤٤) مصرفي (النشرة الإحصائية الشهرية، البنك المركزي المصري، العدد ٢٩٤، سبتمبر ٢٠٢١).

وقد قام الباحثان باختيار بنوك القطاع العام الثلاثة (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) ضمن مجتمع البحث، وتم اختيار عدد (١٤) بنكاً بشكل عشوائي وهي بنوك (البنك التجاري الدولي CIB، بنك قطر الوطني الأهلي QNBA، بنك الإسكندرية، البنك المصري لتنمية الصادرات، بنك قناة السويس، ميد بنك، التجاري وفا بنك إيجيبت، بنك عودة، بنك بلوم - مصر، البنك الأهلي المتحد، المصرف المتحد، مصرف أبو ظبي الإسلامي، بنك أبوظبي التجاري، بنك فيصل الإسلامي المصري).

وقد تمثل حجم مجتمع البحث في تلك البنوك (١١٥٥٦) مصرفي، حيث اقتصر الباحثان مراعاة لعوامل الوقت والجهد والتكلفة بأن يتم التطبيق علي المركز الرئيسي لكل بنك وفروع ذلك البنك بمحاظفة دمياط، وذلك علي اعتبار وجود تشابه كبير بين البنك الواحد وفروعه، علاوة علي أن المراكز الرئيسية للبنوك تُعد مصدر التوجيهات والسياسات لكافة الفروع.

ونظراً لصعوبة القيام بالحصر الشامل لمجتمع البحث، فإن الباحثان استخدمتا أسلوب العينات لجمع البيانات الخاصة بالبحث، وقد تم الإعتماد علي المعادلة التالية لتحديد حجم عينة البحث (عيد، ٢٠١٦):

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1-P)}{d^2(N-1) + (Z)^2 \times P(1-P)}$$

حيث أن:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة ثقة ٩٥٪ وتساوي ١,٩٦.

P: نسبة توافر الظاهرة محل البحث بالمجتمع، وحيث أن النسبة غير معروفة فقد تم إفتراض أنها تساوي ٥٠٪.

d: نسبة الخطأ وهي ٥٪.

وبالتعويض في المعادلة:

$$n = \frac{11556 \times (1.96)^2 \times 0.25}{0.0025 \times 11555 + (1.96)^2 \times 0.25} = 372$$

وعليه فإن حجم العينة = (٣٧٢) مفردة، ورغبة من الباحثان في زيادة نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث وكذلك الحصول علي نسب ردود أعلي، فقد قام بزيادتها لتصيح (٣٨٤) مفردة، وقد قام الباحثان باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب لتوزيع العينة داخل كل بنك وفقاً لعدد العاملين في تلك البنوك، ويوضح الجدول التالي رقم (٤) كيفية توزيع عدد مفردات العينة علي البنوك التجارية محل البحث طبقاً لنسبة تمثيل كل بنك من ناحية عدد العاملين إلي الإجمالي، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من هذه البنوك وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤)

توزيع حجم العينة علي البنوك التجارية محل البحث

حجم العينة	الوزن النسبي	إجمالي عدد العاملين (حجم المجتمع)	إسم البنك
٥٨	٪١٥,٠٧	١٧٤٢	البنك الأهلي المصري
٥٢	٪١٣,٤٦	١٥٥٦	بنك مصر
٣٦	٪٩,٤١	١٠٨٧	بنك القاهرة
١٤٦	٪٣٧,٩٤	٤٣٨٥	إجمالي بنوك القطاع العام التجارية
٤١	٪١٠,٦٨	١٢٣٤	البنك التجاري الدولي CIB
٢٥	٪٦,٤٢	٧٤١	بنك قطر الوطني الأهلي QNBA
٢٦	٪٦,٨٤	٧٩١	بنك الإسكندرية
١٣	٪٣,٥٥	٤١٠	البنك المصري لتنمية الصادرات
١٤	٪٣,٦٦	٤٢٣	بنك قناة السويس
١٤	٪٣,٥٩	٤١٥	ميد بنك
١٣	٪٣,٤٠	٣٩٣	التجاري وفا بنك إيجبت
١٤	٪٣,٦٣	٤٢٠	بنك عودة
١٣	٪٣,٢٩	٣٨٠	بنك بلوم - مصر
١٣	٪٣,٣٧	٣٨٩	البنك الأهلي المتحد

١٢	٪٣,٢٦	٣٧٧	المصرف المتحد
١٥	٪٣,٨٩	٤٤٩	مصرف أبو ظبي الإسلامي
١٢	٪٣,٠١	٣٤٨	بنك أبو ظبي التجاري
١٣	٪٣,٤٧	٤٠١	بنك فيصل الإسلامي المصري
٢٣٨	٪٦٢,٠٦	٧١٧١	إجمالي البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية
٣٨٤	٪١٠٠	١١٥٥٦	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل البحث (بنوك قطاع عام، بنوك مشتركة وفروع بنوك أجنبية) علي مستوي كلٍ من المراكز الرئيسية وفروع محافظة دمياط وفي المستويات الإدارية المختلفة، وبشرط أن يكون قد مر علي تاريخ تعيين المفردة بالبنك أكثر من خمس سنوات حيث يفترض أن تتوافر فيها الخبرة والقدرة علي الإجابة علي أسئلة قائمة الاستقصاء. وقد تم الاعتماد علي الاستبيان الإلكتروني بالإضافة إلي الاستبيان الورقي، ويمكن عرض الوصف الإحصائي لمفردات عينة البحث وفقاً للمتغيرات الوظيفية موضع الإهتمام بقائمة الاستقصاء كما يتضح في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)

توصيف مفردات عينة البحث وفق المتغيرات الوظيفية للمستقصي منهم محل البحث

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
المستوي الإداري	مصرفي (ب)	٤٦	٪١٢
	مصرفي (أ)	٥١	٪١٣,٣
	مصرفي ممتاز	٦٦	٪١٧,٢
	مراقب	٦٤	٪١٦,٧
	نائب مدير	٨٣	٪٢١,٦
	مدير إدارة	٥٩	٪١٥,٣
	نائب مدير عام / مدير عام**	١٥	٪٣,٩
	الإجمالي	٣٨٤	٪١٠٠
نوع ملكية البنك	بنك قطاع عام	١٤٦	٪٣٨
	بنك مشترك	١٦٣	٪٤٢,٥
	فرع بنك أجنبي	٧٥	٪١٩,٥
	الإجمالي	٣٨٤	٪١٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تم دمج وظيفتي نائب مدير عام ومدير عام في التحليل الإحصائي استناداً لأسباب إحصائية.

ويتضح من الجدول السابق مايلي :

(١) من حيث المستوي الإداري: بلغ عدد العمالة النمطية (مصرفي (ب)، مصرفي (أ)، مصرفي ممتاز، مراقب) بشكل إجمالي (٢٢٧) مفردة، بينما بلغ عدد العمالة الإشرافية (نائب مدير، مدير إدارة، نائب مدير عام، مدير عام) بشكل إجمالي (١٥٧) مفردة، وبذلك تكون نسبة النمطيين من إجمالي عدد العينة الكلي (٥٩,١١%)، ونسبة الإشرافيين من إجمالي عدد العينة الكلي (٤٠,٨٩%).

(٢) من حيث نوع ملكية البنك: بلغ عدد المستقضي منهم من فئة العاملين ببنوك القطاع العام (١٤٦) مفردة بنسبة (٣٨%) من إجمالي حجم العينة، بينما بلغ عدد المستقضي منهم من فئة العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٢٣٨) مفردة بنسبة (٦٢%) من إجمالي حجم العينة.

٨/٩- أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية المناسبة:

قبل اختبار وتحديد أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لمتغيرات البحث، قام الباحثان بإعداد اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمر نوف) للتأكد من توزيع البيانات وبيان ما إذا كانت البيانات التي تم الحصول عليها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهذا الاختبار يلزم إجرائه قبل اختبار الفروض لتحديد مدى قابلية الاعتماد علي الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية، ويبين الجدول رقم (٦) نتائج الاختبار حيث يتضح أن مستوي الدلالة لكافة المتغيرات أقل من (٠,٠٥) مما يدل علي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سوف يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث في المرحلة التالية من التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٦)

القيم الإحصائية لاختبار تبعية متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov (K-S)		متغيرات البحث (الأبعاد)
معنوية الاختبار (Sig.)	إحصائية الاختبار (Statistic)	
٠,٠٠٠	٠,١٤٢	وضوح الأهداف
٠,٠٠٠	٠,٠٩٦	التماسك التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٠٨٣	المعنويات
٠,٠٠٠	٠,٠٨٣	الاستقلالية
٠,٠٠٠	٠,٠٨٥	التكيف
٠,٠٠١	٠,٠٦٤	الصحة التنظيمية
٠,٠٠٠	٠,٠٧٨	القيادة
٠,٠٠٠	٠,١٤٣	الإستراتيجية

٠,٠٠٠	٠,٠٨٠	الأفراد
٠,٠٠٠	٠,١٠٠	الشراكات والموارد
٠,٠٠٠	٠,١٢٦	العمليات والمنتجات والخدمات
٠,٠٠٠	٠,١١٤	نتائج العملاء
٠,٠٠٠	٠,٠٨٨	نتائج الأفراد
٠,٠٠٠	٠,١١٧	نتائج المجتمع
٠,٠٠٠	٠,٠٨٢	نتائج الأداء الرئيسية
٠,٠٠٠	٠,٠٧٦	التميز المؤسسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ضوء نتائج بيانات الجدول رقم (٦) تقرر استخدام أسلوب كروسيكال واليز لبيان مدي وجود اختلافات بين آراء العاملين وفقاً لكل من (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك) وكذلك أسلوب تحليل الإنحدار وتحليل الارتباط المتعدد لاختبار طبيعة العلاقة بين الجينات التنظيمية والصحة التنظيمية، وقد تم استخدام الإختبارات الإحصائية المتوافقة مع أساليب التحليل المستخدمة، حيث تم الإعتماد علي اختبار (ف) F-Test واختبار (ت) T-Test المصاحبين لأسلوبي تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد.

٩/٩- حدود البحث:

تتمثل أهم حدود البحث فيما يلي:

١/٩/٩- يتناول البحث بصفة أساسية توضيح وبيان مدي تأثير الصحة التنظيمية علي مستوي التميز المؤسسي، فضلاً عن تأصيل المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيرات البحث (الصحة التنظيمية، التميز المؤسسي).

٢/٩/٩- يقتصر البحث على البنوك التجارية المصرية بصفة خاصة (البنوك العامة، البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية).

٣/٩/٩- نظراً لضخامة عدد فروع البنوك التجارية المصرية على إختلاف نوع ملكيتها (عامة، مشتركة وفروع بنوك أجنبية) فإنه سوف يتم تنفيذ الدراسة الميدانية على المراكز الرئيسية لتلك البنوك بالقاهرة وفروعها بمحافظة دمياط، وذلك للأسباب التالية:

- تعدد فروع البنوك التجارية وانتشارها الجغرافي الواسع داخل جمهورية مصر العربية يشكل عبئاً ثقيلًا في جمع البيانات منها جميعاً، كما أنه يزيد من مخاطر التشتت الجغرافي لمجتمع البحث.

- أن المراكز الرئيسية للبنوك التجارية تعد بمثابة المصدر الرئيسي للإستراتيجيات والسياسات والتوجيهات بالنسبة لباقي الفروع الأخرى.

- سهولة تجميع البيانات ومراعاة عوامل الوقت والجهد والتكلفة.

٤/٩/٩- يقتصر تطبيق هذا البحث على العاملين المصرفيين بالبنوك التجارية المصرية فى المستويات الإدارية (نمطيين، إشرافيين) التى مرعلى تاريخ تعيينها بالبنك أكثر من ٥ أعوام، حيث لم يدخل ضمن وحدة المعاينة العاملون فى مجالات الخدمات المعاونة والحراسة، حيث يفترض الباحثان فى مفردة الدراسة الخبرة والقدرة على الإجابة على أسئلة قائمة الإستقصاء.

٥/٩/٩- نظراً للتغيرات السريعة فى دخول فروع بنوك جديدة للسوق المصرفي المصري وداخل محافظة دمياط على وجه الخصوص، فلقد حدد الباحثان مجتمع البحث متضمناً عدد فروع البنوك الموجودة حتى الفترة ديسمبر ٢٠٢٢م.

٦/٩/٩- فيما يتعلق بتوزيع وتجميع قوائم الإستقصاء، اقتصر العمل على الفترة من أول يناير ٢٠٢٣م حتى نهاية أبريل ٢٠٢٣م.

١٠- اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٠- اختبار مدي الإختلاف بين آراء العاملين فى البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي المستخرجة، لتحديد مدي وجود إختلاف بين آراء العاملين فى البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك، من أجل اختبار الفرض الأول فى البحث وهو "لايوجد إختلاف بين آراء العاملين فى البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك". ويمكن تجزئة هذا الفرض وفقاً للبيانات الوظيفية إلي مايلي:

١/١/١٠- الإختلاف بين آراء العاملين فى البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري.

٢/١/١٠- الإختلاف بين آراء العاملين فى البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك.

ويمكن عرض النتائج على النحو التالي:

١/١/١٠- الإختلاف بين آراء العاملين فى البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري:

بهدف تحديد مدي وجود إختلاف بين آراء العاملين فى البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري مأخوذاً بصورة إجمالية، قام الباحثان باستخدام اختبار كروسكال واليز Kruskal Wallis Test لاختبار تلك الفروق والإختلافات وفقاً للمستوي الإداري،

ويعتبر اختبار كروسيكال واليز من الإختبارات الإحصائية اللامعلمية التي تستخدم في حالة عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، وكذلك في حالة وجود أكثر من عینتين مستقلتين (Alaqla, 2020)، ولذلك تم استخدامه للمقارنة وفقاً للمستوي الإداري (نمطي: مصرفي (ب)، مصرفي (أ)، مصرفي ممتاز، مراقب، إشرافي: نائب مدير، مدير إدارة، نائب مدير عام/ مدير عام). وقد تم التوصل إلي النتائج المستخرجة التي يوضحها الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار كروسيكال واليز لإختبار مغنوية الإختلافات بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري

م	الصحة التنظيمية (الأبعاد)	المستوي الإداري	الوصف الإحصائي	
			الوسط الحسابي	الإرتداد المعياري
١	وضوح الأهداف	مصرفي (ب)	٣,١١	٠,٧٣٩
		مصرفي (أ)	٣,١١	٠,٧٤٢
		مصرفي ممتاز	٣,٢٧	٠,٦٩٢
		مراقب	٣,٢٥	٠,٦٨٠
		نائب مدير	٣,٤٠	٠,٦٧٩
		مدير إدارة	٣,٥٢	٠,٦٠٨
		نائب مدير عام / مدير عام*	٤,٠٥	٠,٧٦٢
		الإجمالي	٣,٣٢	٠,٧١٤
		٢	التماسك التنظيمي	مصرفي (ب)
مصرفي (أ)	٣,٠١			٠,٧١٧
مصرفي ممتاز	٣,٠٢			٠,٦٦٠
مراقب	٣,٠٨			٠,٨٢٦
نائب مدير	٣,٢٤			٠,٥٩٧
مدير إدارة	٣,٤٤			٠,٦٥١
نائب مدير عام / مدير عام*	٤,٠٠			٠,٧٠٧
الإجمالي	٣,١٩			٠,٧٢٩
٣	المعنويات	مصرفي (ب)	٣,٠٧	٠,٨٥٧
		مصرفي (أ)	٣,١١	٠,٦٦٢
		مصرفي ممتاز	٣,٠٣	٠,٦٢٣
		مراقب	٣,٠٨	٠,٧٤٩
		نائب مدير	٣,٢٩	٠,٥٨٩
		مدير إدارة	٣,٤٧	٠,٦٨٧
		نائب مدير عام / مدير عام*	٤,٠١	٠,٧٧٦

		٠,٧٢٠	٣,٢٢	الإجمالي		
**	٢٧,٧٦	٠,٩٤٠	٢,٩٣	مصرفي (ب)	الإستقلالية	٤
		٠,٧٨٧	٢,٥٢	مصرفي (أ)		
		٠,٧٥٠	٢,٧٦	مصرفي ممتاز		
		٠,٧٩٧	٢,٥١	مراقب		
		٠,٧٤٨	٢,٨٠	نائب مدير		
		٠,٧٥٠	٢,٩٥	مدير إدارة		
		١,٠٢٤	٣,٤٨	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٨٢٢	٢,٧٧	الإجمالي		
**	٣٠,١٠	٠,٨١٠	٣,١٠	مصرفي (ب)	التكيف	٥
		٠,٧٨٧	٢,٩٢	مصرفي (أ)		
		٠,٦٤٩	٣,١٢	مصرفي ممتاز		
		٠,٧٧٩	٣,١٧	مراقب		
		٠,٦٠٧	٣,٢٨	نائب مدير		
		٠,٦٣١	٣,٤٧	مدير إدارة		
		٠,٩٥٨	٣,٧٨	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٧٣٥	٣,٢١	الإجمالي		
**	٤٥,٥٣	٠,٦٨٣	٣,٠٦	مصرفي (ب)	الإجمالي	
		٠,٦١٧	٢,٩٤	مصرفي (أ)		
		٠,٥٣١	٣,٠٤	مصرفي ممتاز		
		٠,٦٦٠	٣,٠٢	مراقب		
		٠,٤٩٣	٣,٢٠	نائب مدير		
		٠,٥٣١	٣,٣٧	مدير إدارة		
		٠,٧٦٤	٣,٨٦	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٦١٧	٣,١٥	الإجمالي		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

* تم دمج وظيفتي نائب مدير عام ومدير عام في التحليل الإحصائي استناداً لأسباب إحصائية.

** تشير إلى مستوي الدلالة الإحصائية عند ٥٪ طبقاً لإختبار Kruskal-Wallis.

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٧) السابق يتبين عدد من الجوانب أهمها مايلي:

- ١- بلغ متوسط آراء العاملين لأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف) بالبنوك التجارية محل البحث بصورة إجمالية (٣,١٥)، حيث بلغ حوالي (٣,٠١) بالنسبة للعمالة النمطية (مصرفي ب، مصرفي أ، مصرفي ممتاز، مراقب) في حين بلغ المتوسط حوالي (٣,٤٧) بالنسبة للعمالة الإشرافية (نائب مدير، مدير إدارة، نائب مدير عام /

- مدير عام)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة من وجهة نظر العاملين الإشرافيين بفروع البنوك التجارية محل البحث عن مستواها وفقاً لآراء العاملين النمطيين.
- ٢- **بشكل إجمالي**، تبين وجود إختلاف معنوي لآراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث وفقاً للمستوي الإداري بالنسبة لكافة أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف) عند مستوى معنوية ٥٪، حيث بلغت قيمة المعنوية وفقاً لاختبار كروسكال واليز (P-Value < 0.05).
- ٣- يتضح أن نسب آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية بلغ ٦٦٪ لبعد وضوح الأهداف، و ٦٤٪ لأبعاد (التماسك التنظيمي، المعنويات، التكيف)، و ٥٥٪ لبعد الإستقلالية، وبشكل إجمالي ٦٣٪ وذلك بالنسبة لمستوي توافر بعض أبعاد الصحة التنظيمية لدي العاملين بالبنوك التجارية محل البحث.
- ٤- **بالنسبة لبعد وضوح الأهداف**: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,١٨) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٦٦)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلى (٣١,٨٦)، دال عند مستوى معنوية ٥٪.
- ٥- **بالنسبة لبعد التماسك التنظيمي**: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٠٤) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٥٦)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلى (٣٧,٣٧)، دال عند مستوى معنوية ٥٪.
- ٦- **بالنسبة لبعد المعنويات**: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٠٧) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٥٩)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلى (٣٨,٩٤)، دال عند مستوى معنوية ٥٪.
- ٧- **بالنسبة لبعد الإستقلالية**: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٢,٦٨) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٠٧)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلى (٢٧,٧٦)، دال عند مستوى معنوية ٥٪.
- ٨- **بالنسبة لبعد التكيف**: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٠٧) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٥١)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلى (٣٠,١٠)، دال عند مستوى معنوية ٥٪.

وفي ضوء ماتقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الأول) - الشق الأول - وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن تبين أن هناك إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية والتي تمثلت في (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف) وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث المستوي الإداري (مصرفي ب، مصرفي أ، مصرفي ممتاز، مراقب، نائب مدير، مدير إدارة، نائب مدير عام / مدير عام).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة مثل دراسات (الشهراني، ٢٠١٧؛ الوديناني، ٢٠١٧؛ خلف، ٢٠٢٠)، حيث توصلت الدراسات المشار إليها أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوى الإداري، حيث يتصور المديرون أن ممارسة الصحة التنظيمية بجميع أبعادها أعلى مما يتصوره العاملون في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية. ومن ناحية أخرى، نجد أن دراسة (Buyukyilmaz et al, 2018) قد اختلفت مع النتيجة التي توصل إليها البحث الحالي، حيث لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين ببعض الشركات التركية العاملة في صناعة الحديد والصلب حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية بصورة إجمالية وفقاً للمستويات الإدارية بالشركة، علي الرغم من أن الاختلافات كانت أوضح بين العاملين في كل من الإدارة الوسطى والتنفيذية.

٢/١/١٠- الاختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك:

بهدف تحديد مدى وجود اختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك مأخوذاً بصورة إجمالية، قام الباحثان باستخدام اختبار كروسكال واليز Kruskal Wallis Test لاختبار تلك الفروق والاختلافات وفقاً لنوع ملكية البنك، ويعتبر اختبار كروسكال واليز من الإختبارات الإحصائية اللامعلمية التي تستخدم في حالة عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، وكذلك في حالة وجود أكثر من عینتين مستقلتين (Alaqla, 2020)، ولذلك تم استخدام هذا الأسلوب للمقارنة وفقاً لنوع ملكية البنك (بنوك قطاع عام، بنوك مشتركة، فروع بنوك أجنبية). وقد تم التوصل إلي النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار كروسكال واليز لإختبار معنوية الإختلافات بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك

م	الصحة التنظيمية (الأبعاد)	نوع ملكية البنك	الوصف الإحصائي		قيمة اختبار كروسكال واليز	مستوي المعنوية
			الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري		
١	وضوح الأهداف	بنوك قطاع عام	٣,٤٣	٠,٧٥٧	٣,٤٦	٠,١٧٧
		بنوك مشتركة	٣,٢٧	٠,٧١٠		
		فروع بنوك أجنبية	٣,٢١	٠,٦٠٨		
		الإجمالي	٣,٣٢	٠,٧١٤		
٢	التماسك التنظيمي	بنوك قطاع عام	٣,٢٥	٠,٦٩١	٢,٦٨	٠,٢٦١
		بنوك مشتركة	٣,١٧	٠,٧٩٣		
		فروع بنوك أجنبية	٣,١١	٠,٦٤٧		
		الإجمالي	٣,١٩	٠,٧٢٩		

**	٠,٠٢٧	٧,٢١	٠,٦٨٠	٣,٣٢	بنوك قطاع عام	المعنويات	٣
			٠,٧٨٠	٣,١٧	بنوك مشتركة		
			٠,٦٣٩	٣,١٢	فروع بنوك أجنبية		
			٠,٧٢٠	٣,٢٢	الإجمالي		
٠,٧٤٦	٠,٥٨٥	٠,٨٠٩	٢,٨٠	بنوك قطاع عام	الإستقلالية	٤	
		٠,٨٧٣	٢,٧٥	بنوك مشتركة			
		٠,٧٣٦	٢,٧٨	فروع بنوك أجنبية			
		٠,٨٢٢	٢,٧٧	الإجمالي			
**	٠,٠٠٩	٩,٥١٤	٠,٧٠٤	٣,٣١	بنوك قطاع عام	التكيف	٥
			٠,٧٨١	٣,٢٢	بنوك مشتركة		
			٠,٦٤٥	٢,٩٩	فروع بنوك أجنبية		
			٠,٧٣٥	٣,٢١	الإجمالي		
٠,٠٦٦	٥,٤٢	٠,٥٩٣	٣,٢٢	بنوك قطاع عام	الإجمالي		
		٠,٦٦٦	٣,١٢	بنوك مشتركة			
		٠,٥٣٤	٣,٠٤	فروع بنوك أجنبية			
		٠,٦١٧	٣,١٥	الإجمالي			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند ٥٪ طبقاً لإختبار Kruskal-Wallis.

ومن بيانات الجدول رقم (٨) السابق يتضح لنا عدد من الجوانب كما يلي:

- ١- بلغ متوسط آراء العاملين لأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف) بالبنوك التجارية محل البحث بشكل إجمالي (٣,١٥)، حيث بلغ حوالي (٣,٢٢) بالنسبة لبنوك القطاع العام، في حين بلغ ذلك المتوسط حوالي (٣,٠٨) بالنسبة للبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، وهذا يشير إلى أن تصورات العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول توافر أبعاد الصحة التنظيمية جاءت في المستويات المتوسطة، وأن الفروق في المتوسطات بين بنوك القطاع العام وبين البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية كانت طفيفة.
- ٢- بشكل إجمالي، لم يستدل علي وجود إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك الذي يعملون به، أما علي مستوى الأبعاد الفرعية فنجد أنه يوجد إختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك فيما يخص بُعدي (المعنويات، التكيف) فقط، أما باقي الأبعاد (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، الإستقلالية) فلم يتبين وجود إختلاف معنوي دال، حيث كانت معنوية اختبار كروسكال واليز ($P\text{-Value} > 0.05$).
- ٣- بالنسبة لبُعد وضوح الأهداف: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٤٣) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٢٤)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي

لُبُعد وضوح الأهداف في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية غير دال عند مستوي معنوية 0.05 ($P\text{-Value}$) طبقاً لإختبار كروسيكال واليز، وعليه فقد تبين أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق بُبُعد وضوح الأهداف.

٤- بالنسبة لُبُعد التماسك التنظيمي: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٢٥) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,١٤)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لُبُعد التماسك التنظيمي في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية غير دال عند مستوي معنوية ($P\text{-Value} > 0.05$) طبقاً لإختبار كروسيكال واليز، وعليه فقد تبين أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق بُبُعد التماسك التنظيمي.

٥- بالنسبة لُبُعد المعنويات: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٣٢) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,١٤)، حيث كانت الفروق في توافر بُُعد المعنويات تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لُبُعد المعنويات في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دال عند مستوي معنوية ٥ %، كما أن مصدر هذا الإختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسيكال واليز إلي (٧,٢١)، وعليه فقد تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق بُبُعد المعنويات.

٦- بالنسبة لُبُعد الإستقلالية: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٢,٨٠) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٢,٧٦)، حيث كانت الفروق حول مدي توافر بُُعد الإستقلالية تميل لصالح بنوك القطاع العام، وإن كانت منخفضة في كلا القطاعين، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لُبُعد الإستقلالية في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية غير دال عند مستوي معنوية ($P\text{-Value} > 0.05$) طبقاً لإختبار كروسيكال واليز، وعليه فقد تبين أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق بُبُعد الإستقلالية.

٧- بالنسبة لُبُعد التكيف: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٣١) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,١٠)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لُبُعد التكيف في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دال عند مستوي معنوية ٥ %، كما أن مصدر هذا الإختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسيكال واليز عند (٩,٥١)، وعليه فقد تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق بُبُعد التكيف.

وفي ضوء ماتقدم، فقد تقرر قبول فرض العدم (الفرض الأول) - الشق الثاني - ورفض الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن تبين أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة حول أبعاد الصحة التنظيمية والتي تمثلت في (وضوح الأهداف،

التماسك التنظيمي، الإستقلالية) وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث نوع ملكية البنك الذي يعملون به (بنوك قطاع عام، بنوك مشتركة، فروع بنوك أجنبية)، ومن ناحية أخرى، فقد تقرر قبول الفرض البديل بالنسبة لبُعدي (المعنويات، التكيف) مأخوذاً بصورة فردية، وذلك بعد أن تبين وجود إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل الدراسة فيما يخص هذين البُعدين.

وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتائج دراسة (Elaheh et al, 2014) من حيث عدم وجود إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية الإيرانية حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك فيما يتعلق بأبعاد (وضوح الأهداف، الإستقلالية)، ووجود إختلاف دال بين آراء هؤلاء العاملين فيما يخص أبعاد (التكيف، المعنويات، التماسك التنظيمي، كفاية الإتصالات)، وبذلك أوضحت الدراسة أن إختلاف نوع ملكية البنك يؤدي إلي إختلاف تصورات الأفراد حول مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية في هذا البنك.

٢/١٠- اختبار مدي الإختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي المستخرجة، لتحديد مدي وجود إختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك، من أجل اختبار الفرض الثاني في البحث وهو "لايوجد إختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري ونوع ملكية البنك". ويمكن تجزئة هذا الفرض وفقاً للبيانات الوظيفية إلي مايلي:

١/٢/١٠- الإختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري.

٢/٢/١٠- الإختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك.

ويمكن عرض النتائج علي النحو التالي:

١/٢/١٠- الإختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري:

قام الباحثان باستخدام اختبار كروسكال واليز Kruskal Wallis Test لاختبار تلك الفروق والإختلافات وفقاً للمستوي الإداري، ويعتبر اختبار كروسكال واليز من الإختبارات الإحصائية اللامعلمية التي تستخدم في حالة عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، وكذلك في حالة وجود أكثر من عينتين مستقلتين (Alaqla, 2020)، ولذلك تم إستخدامه للمقارنة وفقاً للمستوي الإداري (نمطي: مصرفي (ب)، مصرفي (أ)، مصرفي ممتاز، مراقب، إشرافي: نائب مدير، مدير إدارة، نائب مدير عام/ مدير عام). وقد تم التوصل إلي النتائج المستخرجة التي يوضحها الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار كروسيكال واليز لإختبار معنوية الإختلافات بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري

مستوي المعنوية	قيمة اختبار كروسيكال واليز	الوصف الإحصائي		المستوي الإداري	التميز المؤسسي (الأبعاد)	م
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
** ٠,٠٠٠	٣٩,٥١	٠,٧٣٢	٣,٢٢	مصرفي (ب)	القيادة	١
		٠,٨٠٥	٣,١٠	مصرفي (أ)		
		٠,٧٠٧	٣,٠٦	مصرفي ممتاز		
		٠,٧١١	٣,٢١	مراقب		
		٠,٦٤٩	٣,٤٦	نائب مدير		
		٠,٦٦٩	٣,٤٦	مدير إدارة		
		٠,٨١٠	٤,١٧	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٧٤٤	٣,٣٠	الإجمالي		
** ٠,٠٠٠	٥٧,٣٢	٠,٧٣٤	٣,٢٦	مصرفي (ب)	الإستراتيجية	٢
		٠,٨٥٢	٣,٣٢	مصرفي (أ)		
		٠,٦٣٤	٣,٤٣	مصرفي ممتاز		
		٠,٧٠٥	٣,٥٧	مراقب		
		٠,٥٧٢	٣,٧٨	نائب مدير		
		٠,٥٧٠	٣,٩١	مدير إدارة		
		٠,٦٣٦	٤,٣٠	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٧١٦	٣,٦٠	الإجمالي		
** ٠,٠٠٠	٣٢,٧٦	٠,٧٦١	٣,٢٤	مصرفي (ب)	الأفراد	٣
		٠,٧٣٥	٢,٩٧	مصرفي (أ)		
		٠,٧١٨	٣,١٤	مصرفي ممتاز		
		٠,٧٥٧	٣,٠٤	مراقب		
		٠,٦٣٣	٣,٣٥	نائب مدير		
		٠,٥٩١	٣,٤٢	مدير إدارة		
		٠,٩٣٠	٣,٩٤	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٧٣٢	٣,٢٣	الإجمالي		
** ٠,٠٠٠	٤١,٤٩	٠,٨١٦	٣,٣٨	مصرفي (ب)	الشراكات والموارد	٤
		٠,٨٩٧	٣,٤٣	مصرفي (أ)		
		٠,٦٢١	٣,٦١	مصرفي ممتاز		
		٠,٧٣٠	٣,٦٣	مراقب		

		٠,٦٢٨	٣,٨٣	نائب مدير		
		٠,٥٥٨	٣,٩١	مدير إدارة		
		٠,٤٧١	٤,٤٩	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٧٣٣	٣,٦٩	الإجمالي		
**	٤٤,٠٠	٠,٧٥٣	٣,٣٠	مصرفي (ب)	العمليات والمنتجات والخدمات	٥
		٠,٧٥٩	٣,٣٥	مصرفي (أ)		
		٠,٦٦٣	٣,٤٩	مصرفي ممتاز		
		٠,٦٨٣	٣,٦٤	مراقب		
		٠,٥٢٤	٣,٧٢	نائب مدير		
		٠,٥٥١	٣,٨٨	مدير إدارة		
		٠,٨٨٨	٤,٢٤	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٦٩٢	٣,٦١	الإجمالي		
**	٥٥,١١	٠,٧٩٤	٣,٣١	مصرفي (ب)	نتائج العملاء	٦
		٠,٦٤٨	٣,٤٧	مصرفي (أ)		
		٠,٤٩٠	٣,٥٣	مصرفي ممتاز		
		٠,٦٦٥	٣,٥٩	مراقب		
		٠,٤٧٩	٣,٨٢	نائب مدير		
		٠,٥٠٦	٣,٩٢	مدير إدارة		
		٠,٦٨٧	٤,٣٣	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٦٣٦	٣,٦٦	الإجمالي		
**	٣٣,٤٦	٠,٨٤٨	٣,١٠	مصرفي (ب)	نتائج الأفراد	٧
		٠,٨٣٤	٢,٩٦	مصرفي (أ)		
		٠,٦٨٠	٣,٠٣	مصرفي ممتاز		
		٠,٨٤٦	٣,٠٩	مراقب		
		٠,٦٨٦	٣,٢٨	نائب مدير		
		٠,٦٩٣	٣,٤٢	مدير إدارة		
		٠,٨١٧	٤,٢٠	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٧٩٥	٣,٢٠	الإجمالي		
**	٣٨,٣٤	٠,٨٠٥	٣,٣٩	مصرفي (ب)	نتائج المجتمع	٨
		٠,٨٧١	٣,٤٩	مصرفي (أ)		
		٠,٧٢٦	٣,٨٢	مصرفي ممتاز		
		٠,٨٧٣	٣,٧٤	مراقب		
		٠,٧١٢	٣,٩٣	نائب مدير		
		٠,٨٠٧	٤,١٣	مدير إدارة		

		٠,٩٢٧	٤,٢٥	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٨٣١	٣,٨٠	الإجمالي		
**	٥٦,١٥	٠,٧٨٩	٣,٣٢	مصرفي (ب)	نتائج الأداء الرئيسية	٩
		٠,٨٠٣	٣,٣٧	مصرفي (أ)		
		٠,٦١١	٣,٦٤	مصرفي ممتاز		
		٠,٧٥٢	٣,٦٨	مراقب		
		٠,٥٩٢	٣,٩٢	نائب مدير		
		٠,٦٤٩	٤,٤٩	نائب مدير عام / مدير عام*		
		٠,٧٤٠	٣,٧٣	الإجمالي		
		٠,٦١٣	٣,٢٨	مصرفي (ب)		
٠,٦٤٩	٣,٢٧	مصرفي (أ)				
٠,٥٠٢	٣,٤٢	مصرفي ممتاز				
٠,٥٨٤	٣,٤٦	مراقب				
٠,٤٥٢	٣,٦٨	نائب مدير				
٠,٤٦٧	٣,٧٩	مدير إدارة				
٠,٦٩١	٤,٢٧	نائب مدير عام / مدير عام*				
٠,٥٩٠	٣,٥٣	الإجمالي				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

* تم دمج وظيفتي نائب مدير عام ومدير عام في التحليل الإحصائي استناداً لأسباب إحصائية.

** تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند ٥٪ طبقاً لإختبار Kruskal-Wallis.

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (٩) السابق يتبين عدد من الملاحظات أهمها مايلي:

١- بلغ متوسط آراء العاملين لأبعاد التميز المؤسسي (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) بالبنوك التجارية محل البحث بصورة إجمالية (٣,٥٣)، حيث بلغ حوالي (٣,٣٥) بالنسبة للعمالة النمطية (مصرفي ب، مصرفي أ، مصرفي ممتاز، مراقب) في حين بلغ المتوسط حوالي (٣,٩١) بالنسبة للعمالة الإشرافية (نائب مدير، مدير إدارة، نائب مدير عام / مدير عام)، ويدلل هذا علي إرتفاع مستوي توافر أبعاد التميز المؤسسي مجتمعة وفقاً لآراء العاملين الإشرافيين بفروع البنوك التجارية محل البحث عن مستواها وفقاً لآراء العاملين النمطيين.

٢- بشكل إجمالي، يتضح وجود إختلاف معنوي لآراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث وفقاً للمستوي الإداري بالنسبة لكافة أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) عند مستوي معنوية ٥٪، حيث بلغت قيمة المعنوية وفقاً لإختبار كروسكال واليز (0.05) (P-Value <).

٣- يتضح أن نسب آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول مدي توافر أبعاد التميز المؤسسي بلغ ٦٦٪ لُبُعد القيادة، و٧٢٪ لُبُعد الإستراتيجية والعمليات والمنتجات والخدمات، و٦٤٪ لُبُعد الأفراد ونتائج الأفراد، و٧٤٪ لُبُعد الشراكات والموارد ونتائج الأداء الرئيسية، و٧٣٪ لُبُعد نتائج العملاء، و٧٦٪ لُبُعد نتائج المجتمع، وذلك بالنسبة لتوافر بعض أبعاد التميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث.

٤- بالنسبة لُبُعد القيادة: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,١٤) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٦٩)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسيكال واليز إلي (٣٩,٥١)، دال عند مستوي معنوية ٥٪.

٥- بالنسبة لُبُعد الإستراتيجية: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٣٩) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٩٩)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسيكال واليز إلي (٥٧,٣٢)، دال عند مستوي معنوية ٥٪.

٦- بالنسبة لُبُعد الأفراد: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٠٩) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٥٧)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسيكال واليز إلي (٣٢,٧٦)، دال عند مستوي معنوية ٥٪.

٧- بالنسبة لُبُعد الشراكات والموارد: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٥١) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٤,٠٧)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسيكال واليز إلي (٤١,٤٩)، دال عند مستوي معنوية ٥٪.

٨- بالنسبة لُبُعد العمليات والمنتجات والخدمات: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٤٤) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٩٤)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسيكال واليز إلي (٤٤,٠٠)، دال عند مستوي معنوية ٥٪.

٩- بالنسبة لُبُعد نتائج العملاء: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٤٧) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٤,٠٢)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسيكال واليز إلي (٥٥,١١)، دال عند مستوي معنوية ٥٪.

١٠- بالنسبة لُبُعد نتائج الأفراد: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٠٤) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٣,٦٣)، وأن هذا الإختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الإختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسيكال واليز إلي (٣٣,٤٦)، دال عند مستوي معنوية ٥٪.

١١- بالنسبة لُبُعد نتائج المجتمع: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٦١) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٤,١٠)، وأن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الاختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلي (٣٨,٣٤)، دال عند مستوي معنوية ٥٪.

١٢- بالنسبة لُبُعد نتائج الأداء الرئيسية: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين النمطيين (٣,٥٠) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين الإشرافيين (٤,١٥)، وأن هذا الاختلاف في الوسط الحسابي يميل لصالح آراء العاملين الإشرافيين، وكان مصدر هذا الاختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلي (٥٦,١٥)، دال عند مستوي معنوية ٥٪.

وفي ضوء ماتقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثاني) – الشق الأول - وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن تبين أن هناك إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي والتي تمثلت في (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث المستوي الإداري (مصرفي ب، مصرفي أ، مصرفي ممتاز، مراقب، نائب مدير، مدير إدارة، نائب مدير عام / مدير عام).

وتتفق هذه النتيجة مع نفس النتائج التي توصلت إليها دراسات: (Al-Mekhlafi, 2018; Faraj, 2018; Alaqia, 2020)، حيث توصلت تلك الدراسات إلي وجود إختلافات دالة إحصائياً حول ممارسة معايير وأبعاد التميز المؤسسي حسب المستوي الوظيفي ولصالح الإدارة العليا باعتبار أنها هي الأعلى سعياً نحو التميز وتحقيق النجاح. بينما إختلفت مع دراستي (الشروقي، ٢٠١٨؛ محمد، ٢٠٢٠) التي توصلتا إلي عدم وجود إختلافات جوهرية بين آراء العاملين في شركات الإتصالات تعزي للمستوي الوظيفي حول أبعاد التميز المؤسسي.

٢/٢/١٠- الإختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك:

بهدف تحديد مدي وجود إختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك مأخوذاً بصورة إجمالية، قام الباحثان باستخدام اختبار كروسكال واليز Kruskal Wallis Test لاختبار تلك الفروق والإختلافات وفقاً لنوع ملكية البنك، ويعد اختبار كروسكال واليز من الإختبارات الإحصائية اللامعلمية التي تستخدم في حالة أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، كما يستخدم للمقارنة بين أكثر من عينتين مستقلتين (Alaqia, 2020)، ولذلك تم إستخدام هذا الأسلوب للمقارنة وفقاً لنوع ملكية البنك (بنوك قطاع عام، بنوك مشتركة، فروع بنوك أجنبية). وقد تم التوصل إلي النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار كروسيكال واليز لإختبار معنوية الإختلافات بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك

مستوي المعنوية	قيمة اختبار كروسيكال واليز	الوصف الإحصائي		نوع ملكية البنك	التميز المؤسسي (الأبعاد)	م
		الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي			
٠,٣٣٣	٢,٢٠	٠,٧٧٠	٣,٣٧	بنوك قطاع عام	القيادة	١
		٠,٧٩١	٣,٢٦	بنوك مشتركة		
		٠,٥٦٥	٣,٢٥	فروع بنوك أجنبية		
		٠,٧٤٤	٣,٣٠	الإجمالي		
٠,٠٣٤	٦,٧٥	٠,٧٠٨	٣,٧٠	بنوك قطاع عام	الإستراتيجية	٢
		٠,٧٧٤	٣,٥٧	بنوك مشتركة		
		٠,٥٧٠	٣,٥٠	فروع بنوك أجنبية		
		٠,٧١٦	٣,٦٠	الإجمالي		
٠,٨٤٩	٠,٣٢٨	٠,٧٤٦	٣,٢٥	بنوك قطاع عام	الأفراد	٣
		٠,٧٦٨	٣,٢٢	بنوك مشتركة		
		٠,٦٢٤	٣,٢٢	فروع بنوك أجنبية		
		٠,٧٣٢	٣,٢٣	الإجمالي		
٠,٠١٧	٨,١٩١	٠,٧٢٣	٣,٧٨	بنوك قطاع عام	الشراكات والموارد	٤
		٠,٧٧٥	٣,٦٩	بنوك مشتركة		
		٠,٦٢٤	٣,٥١	فروع بنوك أجنبية		
		٠,٧٣٣	٣,٦٩	الإجمالي		
٠,٠٠٤	١٠,٨٣	٠,٦٥٥	٣,٧٦	بنوك قطاع عام	العمليات والمنتجات والخدمات	٥
		٠,٧٢٠	٣,٥٣	بنوك مشتركة		
		٠,٦٥٥	٣,٤٩	فروع بنوك أجنبية		
		٠,٦٩٢	٣,٦١	الإجمالي		
٠,٠٠٠	١٧,٣٠	٠,٦١٨	٣,٨٠	بنوك قطاع عام	نتائج العملاء	٦
		٠,٦٦٩	٣,٥٨	بنوك مشتركة		
		٠,٥٤٣	٣,٥٣	فروع بنوك أجنبية		
		٠,٦٣٦	٣,٦٦	الإجمالي		
٠,٠٠٠	٣٠,٥٨	٠,٧٢٨	٣,٤٥	بنوك قطاع عام	نتائج الأفراد	٧
		٠,٨٥٧	٢,٩٦	بنوك مشتركة		
		٠,٦١٧	٣,٢٢	فروع بنوك أجنبية		
		٠,٧٩٥	٣,٢٠	الإجمالي		

**	٠,٠٠٠	٥٠,٢٢	٠,٦٩٤	٤,١٤	بنوك قطاع عام	نتائج المجتمع	٨
			٠,٨٣٠	٣,٧٠	بنوك مشتركة		
			٠,٨١١	٣,٣٥	فروع بنوك أجنبية		
			٠,٨٣١	٣,٨٠	الإجمالي		
**	٠,٠٠٠	٤٠,٤١	٠,٦٤٩	٤,٠١	بنوك قطاع عام	نتائج الأداء الرئيسية	٩
			٠,٧٨٥	٣,٥٩	بنوك مشتركة		
			٠,٦٣٤	٣,٤٩	فروع بنوك أجنبية		
			٠,٧٤٠	٣,٧٣	الإجمالي		
**	٠,٠٠٠	١٨,٤٦	٠,٥٥٧	٣,٧٠	بنوك قطاع عام	الإجمالي	
			٠,٦٢٥	٣,٤٥	بنوك مشتركة		
			٠,٥٠٠	٣,٤٠	فروع بنوك أجنبية		
			٠,٥٩٠	٣,٥٣	الإجمالي		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند ٥٪ طبقاً لإختبار Kruskal-Wallis.

وفي ضوء بيانات الجدول رقم (١٠) السابق يتبين لنا عدد من الجوانب أهمها مايلي:

- ١- بلغ متوسط آراء العاملين لأبعاد التميز المؤسسي (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) بالبنوك التجارية محل البحث بشكل إجمالي (٣,٥٣)، حيث بلغ حوالي (٣,٧٠) بالنسبة لبنوك القطاع العام، في حين بلغ (٣,٤٢) بالنسبة للبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، ويؤكد ذلك علي أن إدراكات العاملين ببنوك القطاع العام التجارية حول مدي ممارسة أبعاد التميز المؤسسي كانت أعلى بالمقارنة بآراء العاملين في البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية.
- ٢- بشكل إجمالي، تبين أن هناك إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك الذي يعملون به، أما علي مستوى الأبعاد الفرعية فقد تلاحظ وجود إختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول مدي ممارسة أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك بالنسبة لأبعاد (الإستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، أما بُعدي (القيادة، الأفراد) فلم يتبين وجود إختلاف معنوي دال، حيث كانت معنوية اختبار كروسكيال واليز ($P\text{-Value} > 0.05$).
- ٣- بالنسبة لبُعد القيادة: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٣٧) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٢٥)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لبُعد القيادة في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية غير دال عند مستوى معنوية $(P\text{-Value}) > 0.05$ طبقاً لإختبار كروسكيال واليز، وعليه فقد تبين أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق ببُعد القيادة.

٤- بالنسبة لبُعد الإستراتيجية: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٧٠) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٥٣)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لبُعد الإستراتيجية في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دال عند مستوي معنوية ٥٪، كما أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز عند (٦,٧٥)، وعليه فقد تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق ببُعد الإستراتيجية.

٥- بالنسبة لبُعد الأفراد: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٢٥) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٢٢)، حيث كانت الفروق في توافر بُعد الأفراد تميل لصالح بنوك القطاع العام وبدرجة طفيفة، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لبُعد الأفراد في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية غير دال عند مستوي معنوية (P-Value > 0.05) طبقاً لإختبار كروسكال واليز، وعليه فقد تبين أنه لا يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق ببُعد الأفراد.

٦- بالنسبة لبُعد الشراكات والموارد: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٧٨) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٦٠)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لبُعد الشراكات والموارد في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دال عند مستوي معنوية ٥٪، كما أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلي (٨,١٩)، وعليه فقد تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق ببُعد الشراكات والموارد.

٧- بالنسبة لبُعد العمليات والمنتجات والخدمات: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٧٦) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٥١)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لبُعد العمليات والمنتجات والخدمات في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دال عند مستوي معنوية ٥٪، كما أن مصدر هذا الاختلاف يرجع إلي إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز عند (١٠,٨٣)، وعليه فقد تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق ببُعد العمليات والمنتجات والخدمات.

٨- بالنسبة لبُعد نتائج العملاء: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٨٠) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٥٥)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لبُعد نتائج العملاء في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دال عند مستوي معنوية ٥٪، كما أن مصدر هذا الاختلاف يرجع

إلى إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلي (١٧,٣٠)، وعليه فقد تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق ببُعد نتائج العملاء.

٩- بالنسبة لبُعد نتائج الأفراد: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٣,٤٥) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٠٩)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لبُعد نتائج الأفراد في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دال عند مستوي معنوية ٥٪، كما أن مصدر هذا الإختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلي (٣٠,٥٨)، وعليه فقد تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق ببُعد نتائج الأفراد.

١٠- بالنسبة لبُعد نتائج المجتمع: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٤,١٤) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٥٢)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لبُعد نتائج المجتمع في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دال عند مستوي معنوية ٥٪، كما أن مصدر هذا الإختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلي (٥٠,٢٢)، وعليه فقد تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق ببُعد نتائج المجتمع.

١١- بالنسبة لبُعد نتائج الأداء الرئيسية: تبين أن هناك فروق بين الوسط الحسابي لآراء العاملين ببنوك القطاع العام (٤,٠١) وبين الوسط الحسابي لآراء العاملين بالبنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية (٣,٥٤)، حيث كانت الفروق تميل لصالح بنوك القطاع العام، كما أن الفرق بين الوسط الحسابي لبُعد نتائج الأداء الرئيسية في بنوك القطاع العام وبين الوسط الحسابي لذات البُعد في البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية دال عند مستوي معنوية ٥٪، كما أن مصدر هذا الإختلاف يرجع إلى إختلاف قيمة اختبار كروسكال واليز إلي (٤٠,٤١)، وعليه فقد تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق ببُعد نتائج الأداء الرئيسية.

وفي ضوء ماتقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثاني) – الشق الثاني - وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن تبين أنه يوجد إختلاف معنوي بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي والتي تمثلت في (الإستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج العملاء، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) وفقاً لبياناتهم الوظيفية من حيث نوع ملكية البنك الذي يعملون به (بنوك قطاع عام، بنوك مشتركة، فروع بنوك أجنبية)، ومن ناحية أخرى، فقد تقرر قبول فرض العدم بالنسبة لبُعدي (القيادة، الأفراد) مأخوذاً بصورة فردية، وذلك بعد أن تم التوصل إلى عدم وجود إختلاف معنوي بين البنوك التجارية محل البحث فيما يتعلق بهذين البُعدين.

واتفقت تلك النتيجة جزئياً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عيد، ٢٠١٩) التي أكدت علي وجود إختلاف دال حول توافر أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع الملكية، بينما اختلفت النتيجة الحالية جزئياً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عطا، ٢٠١٣) التي أكدت علي عدم معنوية الفروق بين

إتجاهات العاملين حول كافة أبعاد التميز المؤسسي حسب نوع القطاع الذي ينتمي إليه البنك، علي الرغم من أن الفروق بين المتوسطات الحسابية كانت – متفقة مع البحث الحالي - لصالح إستجابات العاملين بالبنوك بالقطاع الحكومي.

٣/١٠- اختبار العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث:

يناقش هذا الجزء طبيعة العلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث، وذلك من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بتحديد وتفسير تلك العلاقة استناداً إلي الفرض الثالث في هذا البحث والذي ينص علي أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث"، وقد استعان الباحثان ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية والإختبارات المصاحبة والتي تمثلت في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الإنحدار المتعدد، والإرتباط المتعدد، اختبارات، اختبار ف، وقد تم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وذلك بهدف التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، حيث تدل الإشارة الموجبة علي أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة علي العلاقة العكسية، وكلما اقتربت قيمة معامل الإرتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك علي قوة الإرتباط بين المتغيرين، وفيما يلي يمكن توضيح معاملات الإرتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف) وبين التميز المؤسسي من خلال الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

معاملات الإرتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث

م	المتغيرات	وضوح الأهداف	التماسك التنظيمي	المعنويات	الإستقلالية	التكيف	التميز المؤسسي
١	وضوح الأهداف	١					
٢	التماسك التنظيمي	**٠,٦٧٨	١				
٣	المعنويات	**٠,٥٩٦	**٠,٨١٠	١			
٤	الإستقلالية	**٠,٥١٧	**٠,٥٩٥	**٠,٦٢٢	١		
٥	التكيف	**٠,٥٠٩	**٠,٥٨٨	**٠,٦٠٤	**٠,٥٨٨	١	
	التميز المؤسسي	**٠,٧٣٠	**٠,٦٥٤	**٠,٦٧٤	**٠,٥٠٢	**٠,٦٦٢	١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلي أن معامل الإرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ١٪، وحجم العينة ن = ٣٨٤ مفردة.

ويتضح من خلال الجدول السابق مايلي:

١- يوجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين كافة أبعاد الصحة التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الإرتباط ما بين (٠,٥٠٩) و(٠,٨١٠) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (١٪)، حيث بلغت قيم الإرتباط بين بُعدي وضوح الأهداف والتماسك التنظيمي (٠,٦٧٨)، وبين بُعدي

وضوح الأهداف والمعنويات (٠,٥٩٦)، وبين بُعدي وضوح الأهداف والإستقلالية (٠,٥١٧)، وبين بُعدي وضوح الأهداف والتكيف (٠,٥٠٩)، وبين بُعدي التماسك التنظيمي والمعنويات (٠,٨١٠)، وبين بُعدي التماسك التنظيمي والإستقلالية (٠,٥٩٥)، وبين بُعدي التماسك التنظيمي والتكيف (٠,٥٨٨)، وبين بُعدي المعنويات والإستقلالية (٠,٦٢٢)، وبين بُعدي المعنويات والتكيف (٠,٦٠٤)، وبين بُعدي الإستقلالية والتكيف (٠,٥٨٨).

٢- يوجد علاقات ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بين بُعد وضوح الأهداف كأحد أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي (٠,٧٣٠)، كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد التماسك التنظيمي كأحد أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي (٠,٦٥٤)، وبلغ معامل الارتباط بين بُعد المعنويات كأحد أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي (٠,٦٧٤)، وبلغ معامل الارتباط بين بُعد الإستقلالية كأحد أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي (٠,٥٠٢)، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين بُعد التكيف كأحد أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي (٠,٦٦٢).

مما سبق يتبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة بين أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف) وبين التميز المؤسسي، إلا أن تأثير أبعاد الصحة التنظيمية علي التميز المؤسسي سوف يتضح من خلال إخضاعه لأسلوب تحليل الإنحدار المتعدد، وقد تم استخدام هذا الأسلوب بغرض التحقق من أثر أبعاد الصحة التنظيمية علي التميز المؤسسي بصورة إجمالية، وذلك كما يتبين من خلال الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

(نتائج تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لتحديد نوع ودرجة العلاقة والأثر بين أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي					المتغير التابع	
T Test		معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الإنحدار المعياري	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	القيمة	R ²	R	β	B	
**٠,٠٠٠	١١,٢٤٥	٠,٥٣٣	٠,٧٣٠	٠,٤٥٨	٠,٣٧٩	وضوح الأهداف
٠,٧٩٥	٠,٢٦٠	٠,٤٢٧	٠,٦٥٤	٠,٠١٤	٠,٠١٢	التماسك التنظيمي
**٠,٠٠٠	٥,٠٦٩	٠,٤٥٤	٠,٦٧٤	٠,٢٦٨	٠,٢٢٠	المعنويات
**٠,٠٣٦	٢,١٠٢	٠,٢٥٢	٠,٥٠٢	٠,٠٨٥	٠,٠٦١	الإستقلالية
**٠,٠٠٠	٨,١٨٥	٠,٤٣٨	٠,٦٦٢	٠,٣٢٥	٠,٢٦١	التكيف
٠,٨٢٤						معامل الارتباط المتعدد R
٠,٦٧٨						معامل التحديد R ²
٠,٦٧٤						معامل التحديد المعدل Adj R ²

١٥٩,٥٣٧	قيمة F المحسوبة
(٥ - ٣٨٤)	درجات الحرية (ن - ٥)
**٠,٠٠٠	مستوى المعنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪.

ويتضح من خلال الجدول السابق مايلي:

١- اشتمل نموذج الإنحدار الخطي المتعدد علي التميز المؤسسي كمتغير تابع، وعلي أبعاد الصحة التنظيمية كمتغيرات مستقلة.

٢- بالنسبة لنوع وقوة العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد **Multiple Regression Analysis** والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الإنحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٨٢٤)، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٢,٤٪ (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) طردية قوية ذات دلالة إحصائية، بمعنى أنه كلما تم الإهتمام بتعزيز أبعاد الصحة التنظيمية في البنوك التجارية زاد ذلك من مستويات تحقيق تلك البنوك للتميز المؤسسي.

٣- بلغ معامل التحديد - أو (التفسير) - **R2 - Coefficient of Determination** (٠,٦٧٨)، وهو مايشير إلي أنه يمكن تفسير (٦٧,٨%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع علي أنه يرجع إلي المتغيرات المستقلة الأربعة ذات التأثير المعنوي في نموذج الإنحدار مجتمعة، باستثناء بُعد التماسك التنظيمي.

٤- تبلغ قيمة معامل التحديد المعدلة - **Adjusted Determination Coefficient - Adj R2** (٠,٦٧٤) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع معامل التحديد أو (التفسير) **R2**، وذلك مع ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة أو (التفسيرية) في النموذج ومع انخفاض حجم العينة، وهو مايعني أن (٦٧,٤%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلي المتغيرات المستقلة الخمسة المبينة بنموذج الإنحدار بالجدول رقم (١١).

٥- تراوح ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج علي حده مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط سبيرمان بين (٠,٥٠٢) و (٠,٧٣٠)، وهذا يدل علي وجود ارتباط طردي قوي معنوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

٦- فيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الإنحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (١١) أن هناك عدد أربعة متغيرات تعتبر الأكثر مساهمة في نموذج الإنحدار وذات تأثير علي المتغير التابع (التميز المؤسسي)، كما تشير بيانات النموذج إلي معنوية هذه المتغيرات (وضوح الأهداف، المعنويات، الإستقلالية، التكيف)، وأن غياب هذه المتغيرات يؤثر علي التميز المؤسسي، وتتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية علي المتغير التابع (التميز المؤسسي) فيما يلي:

- وضوح الأهداف (معامل الإنحدار المعياري بيتا = ٠,٤٥٨).
- التكيف (معامل الإنحدار المعياري بيتا = ٠,٣٢٥).
- المعنويات (معامل الإنحدار المعياري بيتا = ٠,٢٦٨).

- الإستقلالية (معامل الإنحدار المعياري بيتا = ٠,٠٨٥).
علماً بأنه تم ترتيب هذه المتغيرات بناءً علي قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلي مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى.

٧- فيما يتعلق بمعنوية النموذج بشكل إجمالي، يتبين وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الأربعة التفسيرية بنموذج الإنحدار وفقاً لاختبار (ف) وعند مستوي معنوية أقل ١٪، حيث أن التأثير بين التماسك التنظيمي والتميز المؤسسي كمتغير تابع غير دال إحصائياً، ولا يعني ذلك غياب الارتباط بالتميز المؤسسي، ولكن تبين أن القدرة التفسيرية ضعيفة أو غير جوهرية بما يجعلنا لانغفل تأثيره ولانعول عليه بدرجة كبيرة أيضاً.

وفي ضوء ماتقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم (الفرض الثالث) القائل بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث" وذلك بصورة إجمالية للنموذج وعند مستوي معنوية (١٪) وفقاً لاختبار (ف)، وبالنسبة لكل متغير علي حده أظهر نموذج تحليل الإنحدار المتعدد أن هناك علاقة معنوية عند مستوي دلالة إحصائية (١٪) وذلك بالنسبة للمتغيرات الأربعة الموضحة وفقاً لاختبار (ت). وقبول الفرض البديل الذي يشير إلي أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث" وذلك بصورة إجمالية وبالنسبة لكل متغير علي حده، بينما يتم قبول فرض العدم بالنسبة لبعد التماسك التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Corbett, 2004)، حيث خلصت تلك الدراسة إلي أن المنظمات التي تهدف إلي تحقيق التميز المؤسسي يمكنها أن تعمل علي توفير مناخ صحي تنظيمي ملائم حتي يمكنها تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي، كذلك فإن دراسة (Franciska & Welly, 2013) وجدت علاقة قوية بين مستوي الصحة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، وأكدت الدراسة علي أن الشركات التي ستحقق الممارسات الصحية بنسب عالية هي التي سوف تصل إلي التميز المؤسسي اعتماداً علي تلك الممارسات والمؤشرات الصحية، أيضاً فإن دراسة (عبدالوهاب، ٢٠١٦) قد توصلت إلي وجود ارتباط وأثر مباشر لوضوح الأهداف كأحد أبعاد الصحة التنظيمية علي التميز المؤسسي.

١١- النتائج والتوصيات:

١/١١- النتائج:

في ضوء مناقشة التحليل الإحصائي لبيانات الفرضيات الثلاثة محل البحث يتبين لنا مايلي:

١/١/١١- نتائج خاصة بمدى الاختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للبيانات الوظيفية (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك):

وتنقسم تلك النتائج إلي مايلي:

- نتائج خاصة بآراء العاملين حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً للمستوي الإداري:

تبين أن هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول كافة أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، المعنويات، الإستقلالية، التكيف) وفقاً للمستوي الإداري، وأن هذا الاختلاف يميل لصالح العاملين الإشرافيين، ويشير هذا الاختلاف إلي أن المستويات الإشرافية والقيادية تحاول العمل علي توفير بيئة صحة تنظيمية مناسبة لكل العاملين في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية من أجل حث العاملين نحو التميز في الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تعزيز وتنمية أبعاد الصحة التنظيمية لضمان تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

- نتائج خاصة بآراء العاملين حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك:

تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك بشكل إجمالي، أما علي مستوي الأبعاد الفرعية فنجد أنه يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك فيما يخص بُعدي (المعنويات، التكيف) فقط ولصالح بنوك القطاع العام، حيث يري الباحثان أن بنوك القطاع العام تحقق تفوقاً نسبياً علي البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية بقدرتها علي التكيف بشكل أفضل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بما تمتلكه من كوادر مصرفية أكثر خبرة ومهارة في وضع وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات الكفيلة بمجابهة التحديات الطارئة والتعامل معها بالسرعة والكفاءة المطلوبة وفي الوقت المناسب، كما أن حالة الإستقرار والأمان الوظيفي التي توفرها بنوك القطاع العام لعاملها تنعكس علي الحالة المعنوية العامة للعاملين بصورة أعلي من نظرائهم في البنوك المشتركة وفروع البنوك الأجنبية، وذلك علي الرغم من أن كلا النوعين من البنوك قد جاء في المستويات المتوسطة من حيث مدي توافر أبعاد الصحة التنظيمية بشكل عام . كما لم يستدل البحث علي وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول أبعاد الصحة التنظيمية وفقاً لنوع ملكية البنك فيما يتعلق بباقي الأبعاد وهي (وضوح الأهداف، التماسك التنظيمي، الإستقلالية).

١/١/٢- نتائج خاصة بمدى الاختلاف بين آراء العاملين في البنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للبيانات الوظيفية (المستوي الإداري، نوع ملكية البنك):

وتنقسم تلك النتائج إلي ما يلي:

- نتائج خاصة بأراء العاملين حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً للمستوي الإداري:

اتضح وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول كافة أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) وفقاً للمستوي الإداري، وأن هذا الاختلاف يميل لصالح العمالة الإشرافية، ويشير هذا الاختلاف إلى حرص واهتمام المستويات الإدارية العليا في البنوك التجارية بترسيخ مفهوم وأبعاد التميز المؤسسي وتنمية وتطوير العوامل والمعايير المؤدية لتحقيقه باعتباره الهدف النهائي والأسمي لكل الجهود المبذولة في بيئة الأعمال المصرفية.

- نتائج خاصة بأراء العاملين حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك:

تبين أن هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك بشكل إجمالي، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فنجد أنه يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك بالنسبة لأبعاد (الإستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)، حيث يري الباحثان بمعيار المقارنة أن بنوك القطاع العام قد تفوقت بشكل نسبي على البنوك التجارية المشتركة وفروع البنوك الأجنبية من حيث تبني معايير التميز المؤسسي في جانبي (الممكنات/النتائج) بما تمتلكه من امكانات وموارد وبما تساهم به من نتائج من ناحية الأفراد أو العملاء أو المجتمع أو الإقتصاد ككل، إلا أن البنوك التجارية بصفة عامة لازالت تعتمد على نماذج غير واضحة للتميز المؤسسي، ولاتحاول تبني معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي كأداة لتحقيق التميز المؤسسي الشامل والمستدام . كما لم يتبين وجود اختلاف معنوي دال إحصائياً بين آراء العاملين بالبنوك التجارية محل البحث حول أبعاد التميز المؤسسي وفقاً لنوع ملكية البنك فيما يخص بُعد (القيادة، الأفراد).

٣/١/١١- نتائج خاصة بالعلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية وبين التميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث بصورة إجمالية، رغم التوصل إلى أنه بصورة فردية قد تبين عدم جوهرية العلاقة بين بُعد التماسك التنظيمي كأحد أبعاد الصحة التنظيمية وبين التميز المؤسسي، وعلى ذلك فإن نموذج الإنحدار الخاص بالعلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي قد أظهر أن هناك أربعة متغيرات فقط دون غيرها من أبعاد الصحة التنظيمية هي القادرة على تفسير كل تغير يحدث في التميز المؤسسي وهي حسب ترتيب الأثر من الأكبر تأثيراً إلى الأقل تأثيراً (وضوح الأهداف، التكيف، المعنويات، الإستقلالية)، كما تبين أن معاملات الإنحدار ذات إشارة موجبة، وهو مايعني أن هناك ارتباط إيجابي بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث أنه كلما تم تعزيز أبعاد الصحة التنظيمية وتنميتها داخل بيئة البنوك التجارية أدى ذلك إلى تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي لتلك البنوك.

وفي ضوء ماسبق، يري الباحثان ضرورة الإهتمام من قِبل البنوك التجارية بتعزيز أبعاد الصحة التنظيمية التي من شأنها التأثير بشكل معنوي في تحقيق التميز المؤسسي المنشود لها، وذلك من خلال القيام بوضع أهداف مالية وغير مالية ممكنة التحقيق مع مشاركة الإدارة للعاملين بشكل فاعل في تحقيق تلك الأهداف، وتحقيق العدالة في وضع معايير تقييم الأداء وفي توزيع المكافآت والأرباح المرتبطة بها من أجل رفع الحالة المعنوية العامة للعاملين، وإتاحة الفرصة للفروع في إتخاذ القرارات الروتينية التي تسهم في تسريع وتيرة الأعمال بحرية واستقلالية دون التدخل المباشر من المنطقة أو القطاع التابع له تلك الفروع، بالإضافة إلي تشجيع العاملين علي تقديم الأفكار والمقترحات والحلول الجديدة في العمل وتنفيذها علي أرض الواقع عند ثبوت أهميتها بغرض تحسين وتطوير الأداء ودفع الأفراد للتكيف بطريقة أفضل مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تطرأ علي بيئة الأعمال المصرفية، وذلك وصولاً لتحقيق التميز المؤسسي المطلوب.

٢/١١- التوصيات:

توافقاً مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، يقترح الباحثان عدد من التوصيات والتي يمكن استثمارها لتحسين مستوي التميز المؤسسي بالبنوك التجارية محل البحث، وقد تم وضعها في شكل خطة عمل تنفيذية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	مجال التوصية	التوصية	الإدارة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة للتنفيذ
١	تعزيز أبعاد الصحة التنظيمية في البنوك التجارية المصرية من أجل الوصول إلي مستويات متميزة من التميز المؤسسي.	- صياغة الأهداف بصورة منطقية وواضحة وممكنة التحقيق حتي تكون مفهومة من قبل العاملين مع إشراك الإدارة في سبل تحقيقها.	-الإدارة العليا. إدارة التخطيط الإستراتيجي. الرؤساء المباشرين.	-ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين بالبنوك بالمشاركة في وضع الأهداف التي ينبغي تحقيقها، لضمان قبول تلك الأهداف من هؤلاء العاملين وبالتالي تنفيذها بنجاح، مما يعد دليلاً علي وجود الصحة التنظيمية داخل البنوك. -توزيع مهام كل وظيفة علي الأفراد بطريقة عادلة متناسبة مع الأهداف المطلوب تحقيقها.	-عقد اللقاءات بين العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة والإدارة العليا للإتفاق علي إطار الأهداف العامة للبنك، والأهداف الفرعية علي مستوي كل منطقة أو قطاع داخل البنك. -يتم تكليف العاملين بالمهام والمسئوليات حسب الأنشطة المراد تنفيذها والأهداف المطلوب تحقيقها، وذلك بحسب المؤهلات والقدرات والمهارات والتخصص.	شهرين - ثم تصبح عملية مستمرة تتم في أول كل عام مالي.
	- توفير المناخ الملائم لتطبيق الصحة التنظيمية عن طريق خلق ثقافة مؤسسية ترسخ لمفهوم العلاقات المبنية علي الإحترام والتقدير بين كافة العاملين.	-إدارة الإتصال الداخلي. إدارة العلاقات العامة. إدارة الموارد البشرية.	-تعزيز مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين. -الإهتمام بفرق العمل وتشجيع روح الفريق، حيث أنها من الوسائل التي تزيد من إرتباط العاملين ببعضهم وارتباطهم بالبنوك التي يعملون بها، وبالتالي خلق الدوافع نحو تحقيق التميز المؤسسي.	-التعامل بموضوعية وشفافية وعدالة مع جميع العاملين علي اختلاف مستوياتهم بعيداً عن المجاملة أو الوساطة. -تقديم مجموعة من الأنشطة والبرامج والفعاليات التي تساعد في تقوية العلاقات بين فرق العمل.	عملية مستمرة.	

تابع جدول رقم (١٢)

الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	مجال التوصية	التوصية	الإدارة المسنولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ	متطلبات التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة للتنفيذ
		- ضرورة بذل الجهود من أجل دعم الروح المعنوية لدي العاملين بالبنوك التجارية لتعزيز الصحة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي.	-إدارة الإتصال الداخلي. -الإدارة العليا. -إدارة الموارد البشرية. -نقابات العاملين بالبنوك. -إدارة الصيانة والإنشاءات.	-العمل علي تحسين ظروف العمل المادية. -مراعاة عدالة التوزيع بالنسبة للمكافآت والأرباح. -تعزيز العلاقات الشخصية الدافئة بين العاملين.	-رصد الإعتمادات الكافية لجعل بيئة العمل أكثر راحة للعاملين (التهوية-الإضاءة-النظافة-عدد ساعات العمل) لما لها من إنعكاس علي سلامة وصحة الموارد البشرية وبالتالي صحة التنظيم. -أهمية عدم ربط محققات الأفراد من المستهدفات المالية بتقييم الأداء السنوي بشكل كلي ومايترتب علي ذلك من توزيع للأرباح المرتبطة بتقييم الأداء، بل مراعاة العوامل غير المالية أيضاً والجهود المبذولة في أداء مهام العمل بالبنوك. -تفعيل دور النقابات العمالية بالبنوك في معالجة المشاكل المتعلقة بالعاملين، وكذلك تنظيم الفعاليات التي تسهم في تعزيز علاقات الود والصدقة بين العاملين (رحلات، أنشطة ترفيهية، مسابقات رياضية، سياحة دينية).	عملية مستمرة.
		-تعزيز مستوي الإستقلالية للعاملين بالبنوك وذلك لتحسين الأداء المؤسسي	-الإدارة العليا. -إدارة العلاقات العامة.	-منح المزيد من الحرية للعاملين في تقديم الإقتراحات والحلول لمشاكل العمل، مع تقليل التدخل من جانب الإدارة	-تشجيع الإدارة للعاملين علي تقديم الحلول المبتكرة والإقتراحات المتعلقة بمشاكل العمل وسبل	١٠-١٢ شهر.

			وزيادة الإنتاجية.	قطاع نظم العمل وهندسة العمليات.	في عمل الأفراد. زيادة درجة الإستقلالية من خلال توفير اللامركزية في العمل وكذلك في إتخاذ	مواجهتها عبر رصد جوائز ومكافآت للمتميزين في هذا المجال.
					القرارات دون المساس باللوائح والقوانين المنظمة.	تعديل أنظمة العمل بما يسمح بمنح صلاحيات أوسع للعاملين في حدود سلطاتهم الوظيفية فيما يتعلق باتخاذ القرارات اليومية دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.
			مراعاة قيام البنوك بإجراء عمليات التغيير التنظيمي لتحقيق التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحسين واقع الصحة التنظيمية.	-الإدارة العليا. إدارة التخطيط الإستراتيجي. قطاع نظم العمل وهندسة العمليات. إدارة التدريب. إدارة البحوث والتطوير.	-ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة. إدراك الحاجة لتغيير الهياكل التنظيمية وكذلك اللوائح والأنظمة إذا تطلب الأمر، مع ضرورة أخذ آراء العاملين حول جميع عمليات التغيير المزمع القيام بها. الرصد الفعال وإجراء دراسات وبحوث متعمقة حول وضع السوق والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر علي حركة السوق واتجاه الأسعار، مع إجراء دراسات مقارنة حول أوضاع البنوك المنافسة من حيث المنتجات وأسعار الخدمات وحركة العمالة....إلخ.	٦-١٠ شهور. -العمل علي تدريب القادة والمديرين علي إدارة عملية التغيير وتقديم الدعم والمساندة من أجل إنجاح عملية التكيف التنظيمي. -العمل علي أن تكون نظم العمل أكثر ملاءمة بالصورة التي تشجع العاملين علي الإبتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة مما ينعكس علي التميز المؤسسي للبنوك بوجه عام. - إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) لإكتشاف نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية وتقويتها والإستفادة منها، أو معالجة نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية ومحاولة تلافئها.

المصدر: من إعداد الباحثان، في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

١٢ - مقترحات بحوث ودراسات مستقبلية:

- ١/١٢- الدور المعدل للصحة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- ٢/١٢- فحص العلاقة بين مستويات الصحة التنظيمية بالبنوك التجارية وتحقيق مفهوم الجودة الشاملة.
- ٣/١٢- التأثير الوسيط للقيادة الجديرة بالثقة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والسخرية التنظيمية للعاملين.
- ٤/١٢- أثر توافق الفرد مع الوظيفة والمنظمة علي التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM).
- ٥/١٢- دراسة تحليلية لكيفية الإستفادة من نموذج التميز الأوروبي لتطوير الأداء المؤسسي في قطاع الأعمال العام في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠م.
- ٦/١٢- دور حاضنات الأعمال كمتغير وسيط بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أبو جليل، محمد منصور، (٢٠١٨)، تقييم أثر أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، (١)١٤، ٥٣-٧٩.

أبو لبدة، صابرين عماد عرفات، (٢٠١٨)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (معهد التنمية المستدامة: جامعة القدس بفلسطين).

أغا، نور غزوان، (٢٠١٧)، تحليل السير الذاتية وأثره في الصحة التنظيمية: إختبار الدور الوسيط لإجراءات الإختيار - دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ضمن مدينة عمان، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط بعمان - الأردن).

الأشقر، أحمد محمد عبد السلام و الهنداوي، أحمد عبدالفتاح حمدي، (٢٠١٧)، تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة*، (١٧٥)٣، ٥٢٨-٦١١.

البيحيصي، عبد المعطي محمود، (٢٠١٤)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، (كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر بغزة).

البردان، محمد فوزي أمين، (٢٠١٧)، دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والإرتباط بالعمل "دراسة ميدانية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، (كلية التجارة: جامعة مدينة السادات).

البنك المركزي المصري، *النشرة الإحصائية الشهرية*، العدد رقم (٢٩٤)، أكتوبر ٢٠٢١.

الجابري، ليث شناوة حسن، (٢٠١٧)، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي، *مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة الكوفة بالعراق، (١)١٤، ٣٤٥-٣٥٤.

الجندي، نيفين حسني علي محمود، رضوان، طارق رضوان محمد، و المسدي، عادل عبد المنعم أحمد، (٢٠٢٢)، أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالفروع الرئيسية للبنوك التجارية بمحافظة الأسكندرية، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة - جامعة طنطا، (١)٤٢، ١٠٢-١٥٨.

الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم، (٢٠١٩)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي EFQM بالمنظمات - دراسة تحليلية توصيفية، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث - فلسطين، ٣ (٢)، ١-٢٠.

الزامل، مها عثمان، (٢٠١٦)، دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة إستطلاعية على جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، *مجلة مستقبل التربية*

- العربية، مؤسسة الدكتور ضياء زاهر للتعليم والتنمية المستدامة - القاهرة، ٢٣ (١٠٣)، ٣٤٥ - ٤٣٤.
- السقا، منيب عبدالله يوسف، (٢٠١٩)، أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر بغزة).
- السلمي، علي، (٢٠٠٢)، "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" ط١، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشروقي، خليفة علي، (٢٠١٨)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية تدريب الضباط: الأكاديمية الملكية للشرطة بالبحرين).
- الشمالية، ايناس زهير، (٢٠١٤)، أثر الصحة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، (عمادة الدراسات العليا: جامعة مؤتة).
- الشهراني، فاطمة سعيد موسى، (٢٠١٧)، متطلبات تطبيق الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية التربية: جامعة الملك خالد).
- الشوا، عفت ياسر عبدالمجيد، (٢٠١٦)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية التربية: الجامعة الإسلامية بغزة).
- العساف، صالح حمد، (١٩٩٥)، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية، ط١، مكتبة العبيكان، الرياض.
- المدهون، محمود عطا عمر، (٢٠١٤)، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، (أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: جامعة الأقصى بغزة).
- الوديناني، محمد بن معيض، (٢٠١٧)، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة البحرين، ١٨ (٣)، ٥٠٧ - ٥٤٠.
- اليامي، منصور محمد، (٢٠١٠)، أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدي العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، (عمادة الدراسات العليا: جامعة مؤتة).
- حجازي، نهال موسي شحده، (٢٠١٦)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي - دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر بغزة).
- خلف، حسين عبدالله، (٢٠٢٠)، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية - دراسة ميدانية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط بعمان - الأردن).
- خليل، أمل محمد يوسف، (٢٠١٤)، تقييم نموذج التميز EFQM كإطار لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية: دراسة تجريبية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بورسعيد، ١٥ (٢)، ٤٣٤ - ٤٨٠.

- عارف، حسين ناجي، (٢٠٠١)، "السلوك التنظيمي" ط١، دار يافا العلمية، عمان، الأردن.
- عبدالوهاب، محمود أسامة، (٢٠١٦)، الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، الجامعة المستنصرية - العراق، (٥٣)، ١٢٨ - ١٦٤.
- عبود، مد الله بشير، (٢٠٢٠)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، جامعة الزيتونة - الأردن، (١)٤٠، ١٩٣ - ٢١٠.
- عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب، (٢٠١٣)، دور التميز الإداري في الإبداع - دراسة ميدانية على البنوك في مصر، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*، كلية التجارة - جامعة الأزهر، (١)١٠، ٤٢٠ - ٣٦٤.
- عطية، أفكار سعيد خميس، (٢٠١٧)، تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الأسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - القاهرة، (١٤)٤، ٣٨٩ - ٥٨١.
- عيد، أيمن عادل، (٢٠١٦)، *البحث العلمي "مدخل تطبيقي"*، ط١، دار عبيد للنشر والتوزيع والطباعة، طنطا، مصر.
- عيد، أيمن عادل، (٢٠١٩)، الوعي الإستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، (٢)٦، ٥٥٢ - ٥٩٧.
- محمد، سحر عبدالله الخضر، (٢٠٢٠)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة شركة زين للإتصالات (من الفترة ما بين ٢٠١٢ - ٢٠١٧م)، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية العلوم الإدارية: جامعة أفريقيا العالمية).
- موقع اتحاد بنوك مصر <https://www.febgate.com>
- ميهوب، نور الدين، (٢٠١٧)، الصحة التنظيمية بين التصور والممارسة، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، جامعة قسنطينة - الجزائر، (٣)١٠، ٥٨٧ - ٦١١.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Adish, M. A., Gorgani, R. A., & KiaKojouri, K. (2023). A Qualitative Study of Organizational Excellence in Hospitals Affiliated with Medical Sciences Universities of Iran. **Journal of Health and Safety at Work**, 12(4), 909-929.
- Akbaba, S. (1999). Organizational Health of the Secondary Schools in Turkey and Changes Needed. **Unpublished Doctoral dissertation**, Ankara University, Turkey.
- Al Shobaki, M. J., & Abu Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in The Palestinian Higher Education Institutions from The Perspective of The Students. **Global Journal of Multidisciplinary Studies**, 5(11), 66-100.
- Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al-Shibami, A. H. (2020). The moderating Role of the innovation on the Relationship between achievement, Enablers, and organizational Excellence: organizational and business excellence model. **International Journal of Management and Human Science**, 4(2), 1-10.
- Alaqla, M. F. (2020). The Effect of the Relationship between Organizational Excellence and Quality of Work-Life on Organizational Commitment: An Applied Study on the Health Services Sector in Taif City. **International Journal of Human Resource Studies**, 10(2), 280-296.
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Al-Ansi, A. A. (2016). Organizational excellence as the driver for organizational performance: a study on Dubai police. **International Journal of Business and Management**, 11(2), 47-52.
- Alhafiti, S., Alhamodi, S., Ghosh, A., Alrajawi, I., & Al-Shibami, A. (2019). The Effect of Strategic Planning and Organizational Culture on the Organizational Excellence within Public Organizations in the UAE: A Proposed Research Framework. **International Journal of Management and Human Science**, 3(4), 1-8.
- Ali, A.G.M. (2019). Effect of the Inspiring leadership to Achieve Organizational health in the Iraq Organization Field research in the Iraqi Ministry of Culture. **Journal of Economics and Administrative Sciences**, 25(115), 234-257.
- Almekhlafi, S. S. A. (2018). The Degree of Applying the Criteria of Excellence Management in the Light of the EFQM Excellence Model by the Leadership of King Khalid University from the Point of View of Faculty Members. **International Journal for Research in Education**, 42(3), 155-195.
- Alrawashdeh, K., & Altaany, F. (2019). The role of Knowledge management requirement on organizations excellence:(A field of study in Jordan; Aqaba Special Authority Zone). **International Journal of Applied Engineering Research**, 14(1), 85-91.
- Al-Zeidi, N. J., & Kmona, A. B. (2016). The Role of knowledge management strategies in Achieving organizational excellence field research in a sample of the Iraqi private banks. **IOSR Journal of Business and Management**, 18(7), 39-48.

- Asadi, R. (2020). Investigating the Role of Excellent Model in the Competitive Market with Impact on The Economy. **Journal of Economic Development, Environment and People**, 9(2), 38-49.
- Assad, D. A. (2014). An investigation of the factors affecting the readiness to implement the EFQM excellence model an interpretive case study of the Syrian banking sector. **Doctoral dissertation**, University of Salford, United Kingdom.
- Asweisi, A. K., G. (2020). The impact of Administrative empowerment on the level of job performance of employees: organizational health as a mediator – An Applied study on the national commission for technical and vocational education in Libya. **Doctoral dissertation**, University Sains Islam, Malaysia.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. **Psychological bulletin**, 88(3), 588.
- Buyukyilmaz, O., Yurdasever, E., & Horuzoglu, K. (2018). A research on determination of the Organizational health perceptions of the employees working in Karedemir INC. **Balkan Journal of Social Sciences**, 7(14), 60-79.
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., & Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organizational results in the EFQM Excellence Model framework. **International Journal of Production Research**, 53(7), 2186-2201.
- Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: healthy organizations—achieve results by acting responsibly. **Journal of Business Ethics**, 55(2), 125-133.
- Davies, J. (2004). The implementation of the European Foundation for Quality Management's excellence model in academic units of United Kingdom universities. **Doctoral dissertation**, University of Salford, United Kingdom.
- Durrah, O., Eltigani, M. O., Gharib, M., & Hannawi, S. (2020). Management by Walking Around as an Approach to Improving Organizational Excellence in Media Institutions. **Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences**, 4(4), 147-165.
- EFQM, (2013). An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, Available at <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>, p.4.
- El Tahir, M. E. (2019). Enablers, Customers Results casual relation in the EFQM excellence model: An empirical study on Banking Sector of Sudan. **International Journal of Research Publications**, 38(1), 14-26.
- Elaheh, M., Barahuee, A., Saravani, M., & Keivani, S. (2014). The analysis of organizational health status in the management of Maskan bank branches in Zahedan. **Advances in Environmental Biology**, 8(25), 477-483.

- Escrig, A. B., & Menezes, D. L. M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? **International Journal of Operations & Production Management**, 36(12), 1800-1820.
- Faraj, S. I. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University. **International Journal of Education and Literacy Studies**, 6(4), 175-186.
- Feili, H., Qomi, M., Asl, R. A., Mehdizadeh, M. A., & Mirzaei, F. (2017). Organizational Excellence Assessment Based on EFQM Model in Jujube Packaging Company. **6th international conference on management, economics & humanities**, London, UK, May 2, 2017.
- Franciska, V., & Welly, J. (2013). Formulating Company Health Aspiration to Achieve Organizational Excellence by Using Organizational Health Index (OHI) Case Study at PT. Bio Farma (Persero). **The Indonesian Journal of Business Administration**, 2(13), 1570-1579.
- Gasparik, J., & Gasparikova, V. (2013). Improvement of quality management level in construction company by using EFQM Model. **International Journal of Management and Innovation**, 5(1), 46-60.
- Gholamzadeh, D., & Khazaneh, A. T. (2012). Surveying the relationships between leadership styles, organizational health and workplace bullying. **Journal of Global Strategic Management**, 6(2), 5-22.
- Ghorbani, M., Afrassiabi, R., & Rezvani, Z. (2012). A study of the relationship between organizational health and efficacy. **World Applied Sciences Journal**, 17(6), 694-703.
- Hasani, K., Sheikhesmaeili, S., & Aeni, T. (2015). The Survey of Cybernetic Management and its Relation to Organizational Health. **Systemic Practice and Action Research**, 28(3), 229-254.
- Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, 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.
- Hill, G. (2003). Organizational Health School Administrator. **Journal Arlington USA**, 60(5), 26-31.
- Hong, K. S., Law, L., & Toner, A. M. (2014). Organizational health: A Study of a Malaysian private higher learning institution. **International Journal of Business & Society**, 15(2), 277-302.
- Hussin, R. K., & Oudah, M. K. (2023). The Role of Organizational Integrity in Achieving Organizational Excellence: An Analytical Study of The Opinions of a Sample Workers. **Resmilitaris**, 13(1), 1913-1926.
- Ikhwan, I., & Sudrio, A., Noermijati, N., & Rahayu, M. (2017). Examining the link between spiritual values at work, learning orientation, human resources practices and organizational health: An Indonesia case study. **International Review of Management and Marketing**, 7(3), 17-24.

- Islam, O. S., Ashi, M., Reda, F. M., & Zafar, A. (2017). Strategic Knowledge Management as a Driver for Organizational Excellence: A Case Study of Saudi Airlines. **International Journal of Modern Education and Computer Science**, 9(7), 38-49.
- Jafari, M., Dargahi, A., Pourtaieb, A., Delgoshae, B., & Salehi, M. (2018). Intellectual Capital at Two Levels of Organizational Excellence in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. **Journal of health**, 9(2), 215-224.
- Katherine, B., Bradshaw, C., Miech, R., & Leaf, P. (2007). Staff- and school- Level predictors of school organizational health: A multilevel analysis. **Journal of School Health**, 77(6), 294-302.
- Keshtegar, A., Ghasemi, M., Hosseini, S. A. R., Ahang, F., & Ghaffari, H. (2021). The impact of business intelligence on enablers of EFQM excellence model with mediating role of knowledge sharing. **International Journal of Human Capital in Urban Management**, 6(2), 173-184.
- Khalid, S., Irshad, M. Z., & Mahmood, B. (2011). TQM implementation in textile manufacturing industry to success: review and case study. **International Business Research**, 4(4), 242-247.
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 27(6), 684-701.
- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. **Educational Research Quarterly**, 30(3), 23-55.
- Koscec, M. (2000). Thriving Workplaces: Reversing Work-Related Stress, A Case Study, Canada: **Entec Corporation**, Toronto University.
- Miles, M. B. (1965). Planned Change and Organizational Health-Figure and Ground. **Organizational and Human Behavior**, New York: McGraw Hill Chapter 2, Change Processes in The Public Schools.
- Moeini, A., Mohammad, M., & Afrassiabi, R. (2015). A study of the relationship between the EFQM organizational excellence model and the performance of Joghatay Office of Education. **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 5(10S), 631-639.
- Nafei, W. A. (2016). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. **International Journal of Business and Management**, 11(4), 121-135.
- Nair, H. A., Kumar, D., & Ramalu, S. S. (2014). Organizational health: Delineation, constructs and development of a measurement model. **Asian Social Science**, 10(14), 145-157.
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. **Quality Innovation Prosperity**, 22(2), 47-64.

- Nurit, W & Cohen, W. (1991). Organizational health Analyzer. **Journal of Leadership Applications**, California State university, 1(3), 1-9.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H., & Zufan, P. (2017). Empirical assessment of microfinance banks in nigeria using efqm excellence model. **International Journal for Quality Research**, 11(2), 279-294.
- Parlar, H., & Cansoy, R. (2017). Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health. **Journal of Education and Training Studies**, 5(4), 18-28.
- Patel, M. K. (1993). A study of organizational health OH job satisfaction JS and work values WV among bank employees. **Unpublished Doctoral dissertation**, Sardar Patel University, India.
- Porter, L. J., & Tanner, S. J. (2004). **Assessing Business Excellence**. Elsevier Butterworth heinemann, Oxford, 2nd Edition.
- Pourrajab, M., Mahdinezhad, M., Bijandi, M. S., Basri, R., & Nazari, K. (2011). Educational administrators' performance and organizational health: Key factors for sustainable development in high schools. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, 2(5), 397-401.
- Qadhah, M. H., & Alamery, A, A. (2023). Organizational health and its role in achieving institutional excellence in Yemeni government universities from the point of view of academic and administrative leaders for the year 2022- 2021. **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 7(6),1–23.
- Radawi, S. N., (2023). The Degree of Practice of Distributive leadership by Heads of scientific departments and its relationship to the level of organizational health from the point of view of faculty Members at Wasit University. **Journal of College of education**, 49(4), 241-252.
- Savas, A. C., & Topark, M. (2013). Mediation effect of job stress in the relationship between organizational health and job satisfaction. **Ozean Journal of Social Sciences**, 6(1), 1-11.
- Senyang, S. U., Trichandhara, K., & Rinthaisong, I. (2017). Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand. **Behavioral Science Research Institute**, 12(1), 79-94.
- Sezgin, F. (2009). Examining the relationship between teacher organizational commitment and school health in Turkish primary schools. **Educational Research and Evaluation**, 15(2), 185-201.
- Shirali, M., Feizi, M., & Alipour, H. (2013). Studying the Relationship between Organizational Health and Organizational Commitment: Case Study: Mehr Housing Cooperative Companies in Shoushtar City. **Journal of Business and Management Review**, 62(1094), 1(9),45-53.

-
- Siddiqui, S. (2017). Organizational Commitment and Self Efficacy as Predictors of Job Satisfaction and Organizational Health among Executives and Non-Executives of Bank Employees. **Unpublished Doctoral dissertation**, Aligarh Muslim University, India.
- Singh, A., & Jha, S. (2018). Exploration of people centric organizational health dimensions: a study of Indian R&D organization. **Industrial and Commercial Training**, 50(7/8), 393-408.
- Thompson, B. (2004). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications. **Applied Psychological Measurement**, 31(3), 245-248.
- Tofighi, Sh., Chaghary, M., Amerioun, A., & AA, K. Z. (2011). Effect of organizational changes on organizational health indicators and its relationship with organizational effectiveness. **Journal Mil Med**, 13(3), 173-179.
- Tuan, L. (2013). Underneath organizational health and knowledge sharing. **Journal of Organizational Change Management**, 26(1), 139-168.
- Yücel, A., Doğanalp, B., & Kaya, Ş. D. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 4(10), 781-788.
- Zamora, R., (2016). The impact of organizational health on student achievement in a high needs district. **Journal of Studies in Education**, 6(3), 149-167.