



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - فُحكمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعون

Vol. 42, No.2; Apr. 2024

عدد أبريل 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

الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي: دراسة ميدانية

إعداد

د/ سندس محمد إمام السيد

مدرس مساعد بقسم الأفراد والعلوم السلوكية - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف واختبار العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي. حيث يتكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في بنك الاهلي المصري وبنك مصر في محافظة القاهرة. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالبنك الأهلي وبنك مصر بمحافظة القاهرة ، وعددها (٣٨٦) مفردة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة، وقد تم استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي للجوابة على تساؤلات الدراسة ومعاملات الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات. وقد تم التوصل الى مجموعه من النتائج ابرزها: وجود علاقه ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

الكلمات الافتتاحية : الرشاقة التنظيمية ، التميز التنظيمي ، البنوك

Abstract:

The aim of this study is to identify and test the relationship between dimensions of Organizational Agility and Organizational Excellence. Where the study population consists of individuals working in the National Bank of Egypt and Banque Misr in Cairo Governorate. The study was applied to a simple random sample of employees in the National Bank and Banque Misr in Cairo Governorate, which is (386) individuals. The descriptive analytical approach was used, where the phenomenon under study was described, analyzed, and interpreted using appropriate statistical methods. Descriptive statistics measures were used to answer the study questions, correlation coefficients, regression, and hypothesis testing. A number of results were reached, most notably: There is a statistically significant positive relationship between the dimensions of Organizational Agility and Organizational Excellence.

Keywords: Organizational Agility, Organizational Excellence, Banks

المقدمة :

أدت التطورات السريعة في بيئة الأعمال والتوجه نحو التعلم والمعرفة إلى خلق العديد من التحديات للمنظمات ، مما جعل من الصعب البقاء والاستمرار ، ما لم يكن لدى المنظمة ما يؤهلها لمواجهة هذه التحديات (Alhimyari & Al-Murshidi, 2020) ، وأشار الباحثون إلى أنه ينبغي على المنظمات أن تتبع استراتيجيات مختلفة من أجل الاستجابة لضغوط المنافسة والحصول على الرشاقة التنظيمية، حيث أنها تعتبر الأولوية للتنافس للمنظمات على المستوى العالمي.

وتعد الرشاقة التنظيمية من الاستراتيجيات الداعمة لسرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئات المنظمات، و الرشاقة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات عملائها بسرعة وبالجودة المناسبة (Rashidian & Zolfaghari Zafarani, 2019) وتتمثل أهمية الرشاقة التنظيمية في مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المحيطة وأيضاً السرعة في الاستجابة من أجل البقاء وتحقيق الأهداف ، واستخدام التكنولوجيا لتسهيل التحول.

وأصبح التميز التنظيمي في الوقت الحاضر موضوع اهتمام ومناقشة من قبل العديد من المؤلفين والباحثين. وذلك لأن عصر المعلومات والمعرفة لم يعد يحدد تعيين الموظفين بناءً على الظروف التقليدية والنظام البيروقراطي ، ويجب على المنظمات التي تسعى إلى التميز التنظيمي توضيح رؤيتها للموظفين ، وربط التميز بالأنشطة والعمليات ، وتقييم التميز ، وغرس التكنولوجيا ، وتشجيع التعلم (Salih), (2020), من أجل أن تضمن المنظمات استدامة الأعمال والربحية ، يجب على ممارسي إدارة الموارد البشرية أن يكونوا رشيقيين ، وأن يكونوا تحويليين ، وأن يتماشوا مع الاتجاهات الحالية ، و تعتبر إدارة الموارد البشرية عاملاً حاسماً للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية وأداء تنظيمي أفضل ونجاح تنظيمي وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي

وترجع أهمية البنوك في النشاط الاقتصادي إلى أنها أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي حيث تلعب البنوك التجارية دوراً هاماً في تسهيل المعاملات الاقتصادية والتعاملات المالية، ويعد البنك الأهلي المصري من أقدم وأعرق البنوك التجارية المصرية . يولي البنك أهمية قصوى لإدارة رأس المال البشري لتحسين بيئة العمل ورفع درجة رضا العاملين إيماناً بأهمية العنصر البشري في تنفيذ وتطبيق المبادرات الاستراتيجية، وكذلك اجتذاب العناصر التي تملك المهارات والكفاءات المناسبة ، بالإضافة الي تنمية المهارات الادارية والقيادية لدي العاملين لخلق قيادات المستقبل (موقع البنك الأهلي <https://www.nbe.com.eg>) . بينما تظهر أهمية بنك مصر في أنه أول بنك مصري يؤسسه ويمتلكه المصريون ١٠٠٪ بالكامل. ويسعى دائماً إلى تلبية احتياجات عملائه من خلال توسيع قاعدة

الخدمات المصرفية التي يحصل عليها العملاء عن طريق استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية (موقع بنك مصر <https://www.banquemisr.com/ar/about-us/history>) . ولذلك يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الرقابة التنظيمية ومدى توافرها في البنوك محل الدراسة ، والتعرف على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

١ - الدراسات السابقة:

١/١ الرقابة التنظيمية :

١/١/١ مفهوم الرقابة التنظيمية :

وتعني القدرة على التكيف والمرونة في التغييرات البيئية من خلال إعداد المنتجات وتقديم خدمات أسرع وأكثر شمولاً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة . أو هي قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية لبيئة يمكن أن تتغير بشكل جذري. (Nouri & Mousavi,2020) ، وذكرت دراسة (Sindhvani & Malhotra,2017) أن الرقابة التنظيمية تعني القدرة على البقاء والازدهار أو النجاح في بيئة تنافسية من التغيير المستمر والغير المتوقع من خلال الاستجابة بسرعة ، و توافر الكفاءة في الأسواق المتغيرة التي يحددها العميل للمنتجات والخدمات. وأوضحت دراسة (Lootah et al., 2020) أن الرقابة تعني قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص للابتكار واغتنام أو استحواذ فرص السوق من أجل تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال معرفة الأصول للمنظمة ، المعرفة والعلاقات ، وذلك بطريقة سريعة ومفاجئة ، بالإضافة إلى أبعاد رقابة العملاء ، رقابة الشركاء ، ورقابة العمليات.

٢/١/١ أبعاد الرقابة التنظيمية :

أشارت دراسة (Ekweli & Hamilton, 2020) أن أبعاد الرقابة التنظيمية تتمثل في : رقابة الاستشعار ، رقابة اتخاذ القرار ، رقابة الممارسة والتطبيق أو رقابة الفعل ، واتفقت معه دراسة دراسة (غنيم ، ٢٠٢٠) و دراسة (سليم، ٢٠١٩) ودراسة (محمد، ٢٠١٩) ، و دراسة (القدسي ، ٢٠١٩) ، و دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٩) و دراسة (أحمد، ٢٠١٦) ودراسة (Nafei,2016) بينما جادل (كمال، ٢٠٢٠) في تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية وهي تتمثل في : الحساسية الاستراتيجية، الشراكة في المسؤولية ، وضوح الرؤية ،اختيار الأهداف الاستراتيجية ، تنفيذ الأعمال. بينما اختلفت دراسة (Burrell,2018) في تحديد أبعاد الرقابة التنظيمية التي تمثلت في (القدرة ، الجدارة أو الكفاءة ، المرونة ، السرعة) واتفقت معها دراسة (Melian-Alzola,et al., 2020) ودراسة

(Mehdibeigi et al., 2016) ، ودراسة (Akkaya & Tabak 2020) ودراسة Koçyiğit & (Akkaya.,2020) ، ودراسة (Abdoli & Valmohammadi, 2017) ، ودراسة (Baraei & Mirzaei,2019) ودراسة (Akkaya & Qaisar, 2021) ، بينما ذكر (Bahrami et al.,2016) أن الأبعاد تتمثل في (القدرة على الاستجابة ، المنافسة ، المرونة ، السرعة) بينما اختلفت (Jalal et al., 2017) عن الدراسات السابق ذكرها في الأبعاد وتمثلت أبعاد الرشاقة التنظيمية في : رشاقة إدارة الموارد البشرية ، رشاقة نظم المعلومات ،الابتكار التكنولوجي ، واختلفت أيضا دراسة (Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez,2020) في تحديد أبعاد الرشاقة حيث تمثلت الأبعاد في : رشاقة التشغيل ورشاقة السوق. بينما ذكرت دراسة (Aghina.,et al.,2020) أن الأبعاد تتمثل في الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، العمليات ، الأفراد ، والتكنولوجيا ، واتفقت معها دراسة (Aghina.,et al.,2017) ودراسة (Barthelmeß et al.,2021) ودراسة (Brosseau et al., 2019) ودراسة (Hersle & Johansson,2019)

٢/١ التميز التنظيمي : Organizational Excellence

١/٢/١ مفهوم التميز التنظيمي :

ذكر (Lasrado & Kassem,2021) أن التميز التنظيمي يعني قدرة المنظمة على التفوق أو تحقيق الأداء المتفوق من خلال التركيز على الركائز الأساسية التي تشكل المكونات الرئيسية للتميز في الأعمال ، بينما ذكر (Ubaid et al., 2020) أن التميز التنظيمي يعني الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية والخارجية لتلبية متطلبات العملاء وتجاوزها بالإضافة إلى تحقيق تنمية الأعمال المستدامة.

٢/٢/١ أبعاد التميز التنظيمي :

أوضحت دراسة (Alamiri et al.,٢٠٢٠) نماذج عديدة للتميز التنظيمي هي كما يلي :

- نموذج جائزة ديمنج في اليابان سنة (١٩٥١)
- نموذج مالكولم بلدرج للتميز سنة (١٩٨٧) وتم إنشائه من قبل الكونغرس الأمريكي
- النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي EFQM (١٩٩١)
- النموذج الصيني للتميز في الأداء
- النموذج السنغابوري للتميز التنظيمي
- نموذج التميز في الأداء الكلي الماليزي

• نموذج التميز لدولة الإمارات العربية المتحدة (G٤)

وذكرت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) أن أبعاد التميز التنظيمي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز كما يلي : نتائج العملاء، و نتائج العاملين، ونتائج المجتمع، و نتائج الأعمال، واتفقت معه دراسة (عيد، ٢٠١٩) و دراسة (عطية، ٢٠١٧) ، ودراسة (Kassem et al,2019) ، و أضافت دراسة (Lasrado & Kassem,2021)، أبعاد أخرى للتميز التنظيمي وفقاً للنموذج التميز الأوروبي EFQM وهم الشركاء والموردين، العاملين ، العمليات، الاستراتيجيات الموجهة نحو السوق.

بينما ذكرت دراسة (Blouin & Smith.,2020) أن أبعاد التميز التنظيمي وفق نموذج مالكولم بالدريج للتميز التنظيمي هي كما يلي : القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على العملاء ، المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة ، التركيز على العاملين ، التركيز على العمليات ، النتائج واستخدمت الدراسة مقياس " Are we are making progress 2022 ? " ؛ من دراسة Blouin, D., & Smith, (2020) E. V. واتفقت معها دراسة (Badgett et al.2019) في الأبعاد واستخدام المقياس. واستخدمت الدراسات التالية نموذج مالكولم بالدريج أيضاً في دراستها وهي كما يلي : Murray, (2020) ، (Setiawan & Purba,2021)، (Hoppenrath ,2020) ، (Asruddin, 2020) ، (Kartikawati.,et al., 2020) ، (Lazaros, A., Sofia, A., & George, I.,2017)، (Alanazi,2020) ، (Wahyudi, R. E., & Permanasari, V. Y.,2018)

٣/١ الدراسات التي ربطت بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي :

- ❖ دراسة (كمال ، ٢٠٢٠) أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية ، الشراكة في المسؤولية ، وضوح الرؤية ، اختيار الأهداف الاستراتيجية ، تنفيذ الأعمال) وبين التميز في الأداء التنظيمي وفقاً لنموذج التميز الأوروبي.
- ❖ وأشارت دراسة (Sony,2019) أن الرشاقة التنظيمية لها دور رئيسي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام.
- ❖ دراسة (Nafei,2016) أثبتت وجود تأثير مباشر لأبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الفعل) على أبعاد التميز التنظيمي في قطاع الاتصالات في مصر.
- ❖ دراسة (ابوليفة، ٢٠١٩) وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الرشاقة التنظيمية المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق

والممارسة) وأبعاد التفوق التنظيمي (التفوق في القيادة ، التفوق في إجراءات العمل ، التفوق في تحقيق الأهداف).

٤/١ التعليق العام على الدراسات السابقة :

١/٤/١ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة هي :

- أثبتت دراسة (Ewrierhurhoma et al.,2020) مدى فعالية الرقابة التنظيمية في تكيف إدارة البنوك بشكل فعال مع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل.
- وتشير نتائج دراسة (Ershadi & Eskandari Dehdazzi,2019) مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ونجاحها في السوق لتبنيها نموذج التميز التنظيمي.

٢/٤/١ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تمثلت أوجه الاتفاق في :

- استخدام تعريفات متغيرات الدراسة وأبعادها
- استخدام مقاييس متغيرات الدراسة

بينما تمثلت أوجه الاختلاف في : في ضوء ما استطاعت الباحثة الوصول إليه فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي باستخدام النموذج الأمريكي إذ أن هناك ندرة في الدراسات العربية والغربية التي تناولت المتغيرات باستخدام النموذج الأمريكي للتميز إلى جانب تطبيقها في القطاع المصرفي وذلك وفقاً لحدود علم الباحثة.

٣/٤/١ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- التعرف على متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها
- التعرف على مشكلة الدراسة الحالية بالاشتراك مع الدراسة الاستطلاعية
- المساهمة في صياغة فروض الدراسة الحالية وتحديد متغيراتها

معرفة المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة الحالية حيث : تم استخدام أبعاد الرقابة التنظيمية في الدراسة الحالية لأسئلة الاستقصاء من مقياس (Aghina.,et al.,2020) لأنه استخدم مقياس شامل وتطبيقي والمتمثلة في : الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، العمليات ، العاملين /الأفراد، ويُعد التكنولوجيا من مقياس (Guru Dev, et al., 2015) ، ومقياس (Wendler R.,2014) وذلك لسهولة العبارات وسهولة فهمها للعاملين ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة .

وبالنسبة لأبعاد التميز التنظيمي تم استخدام النموذج الأمريكي (نموذج بلدرج مالكولم) في الدراسة الحالية في أسئلة الاستقصاء من مقياس " **Are we are making progress 2022 ?** " من دراسة (Blouin, D., & Smith, E. V. (2020) وهي تتمثل تلك الأبعاد في : القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على العملاء ، المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة ، التركيز على العاملين ، العمليات ، النتائج)

٢ - مظاهر مشكلة الدراسة و تحديد وصياغة مشكلة الدراسة :

مظاهر مشكلة الدراسة :

تلعب البنوك التجارية المصرية دور حيوي في دعم تنفيذ الخطط الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمستدامة ، وكذا لما تقدمه من نتائج تكون نقطة البداية في رسم السياسات الوطنية والاستراتيجيات التسويقية لتطوير البيئة المصرفية القادرة على رفع مستوى الأداء التسويقي والميزة التنافسية المستدامة بجميع البنوك المصرية وخاصة التجارية العاملة بها. ويتعرض القطاع المصرفي إلى ضغوط مستمرة من البيئة الخارجية نتيجة صراعات المنافسة لاسيما وأنها لم تعد تقتصر منافستها في السوق المحلية بل امتدت إلى الأسواق الإقليمية والعالمية ، مما دفع هذا القطاع إلى البحث عن رشاقة البنوك محل الدراسة في التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز التنظيمي لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها في السوق وتحقيق الربحية. وبناءً على الدراسات السابقة تبحث الدراسة عن مدى وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة

٣ - أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

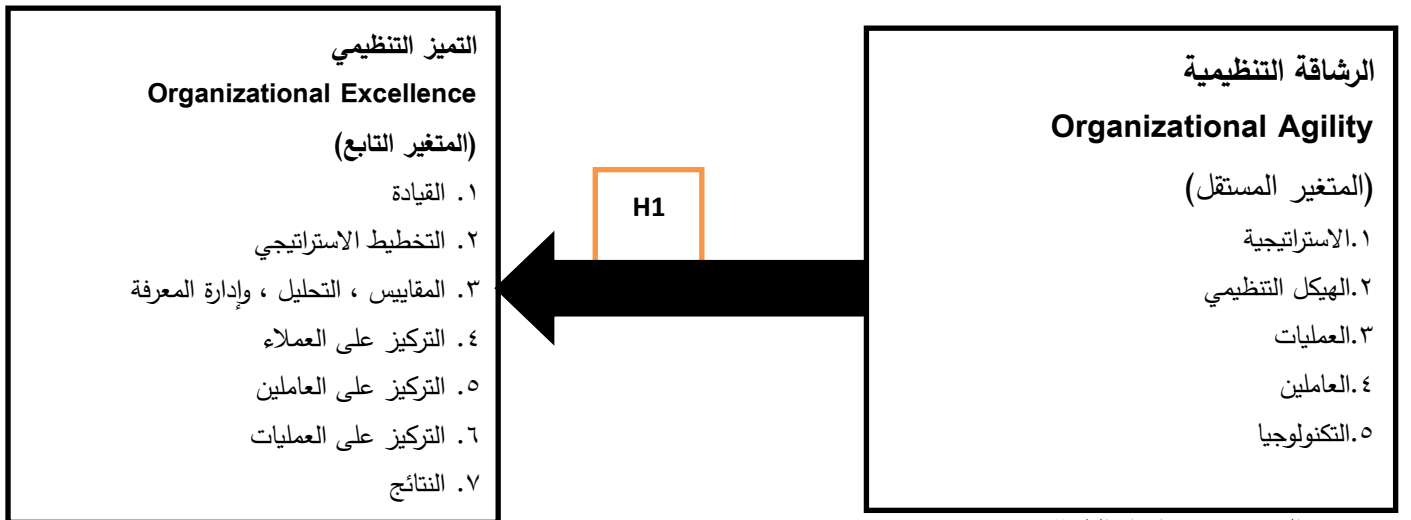
- ١- وضع إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع إرتكازاً على البحوث التي أجريت في هذا المجال.
- ٢- دراسة واختبار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.
- ٣- الوصول إلى توصيات تساعد القائمين على إدارة البنوك على تعزيز الرشاقة التنظيمية في البنوك محل الدراسة بما تؤدي إلى تحقيق التميز والتي تمكنه من الاستمرار والبقاء والمنافسة في بيئة الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٤- أهمية الدراسة:

- وتتبع أهمية الدراسة من خلال جانبين هما :
- أهمية علمية : تتمثل أهمية الدراسة في محاولة لتحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.
 - أهمية عملية : تم إجراء هذه الدراسة على العاملين في البنك الأهلي وبنك مصر حتى يتم الخروج بنموذج استرشادي لإدارة البنوك.
- وتم إختيار هذا المجال للتطبيق :
- * لأن حجم الاستثمارات به تتعدى المليارات.
 - * اهتمام هذا القطاع بالبنية التحتية.
 - * أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي حيث تلعب البنوك التجارية دورا هاما في تسهيل المعاملات الاقتصادية والتعاملات المالية
 - * يساهم القطاع المصرفي في مجال المسؤولية المجتمعية ، وذلك لإيمانه بأهمية دوره في تحسين حياة المواطن المصري ، مثل دعم قطاعي الصحة والتعليم ، ومجال تطوير العشوائيات ومكافحة الفقر، بالإضافة إلى دعم المرأة المعيلة ومساندة ذوي القدرات الخاصة.
 - * تقديم العديد من الخدمات المصرفية عن طريق شبكة الانترنت حرصا على نشر ثقافة الشمول المالي والتحول الرقمي وبالتالي تسهيل التعامل للمواطنين والحفاظ على البيئة.

٥- نموذج متغيرات وأبعاد الدراسة:

شكل (١) يوضح النموذج المفاهيمي للدراسة وأبعاد ومتغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة

٦-فروض الدراسة :

تمثلت الفروض فيما يلي:

الفرض الرئيسي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي وينقسم الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية والتميز التنظيمي

الفرض الفرعي الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي

الفرض الفرعي الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات والتميز التنظيمي

الفرض الفرعي الرابع : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العاملين والتميز التنظيمي

الفرض الفرعي الخامس : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والتميز التنظيمي

٧-الإطار النظري :

١/١/٧ مفهوم الرشاقة التنظيمية :

عرف (Darvishmotevali et al.,2020) الرشاقة التنظيمية أنها القدرة على إدراك الفرص للابتكار والاستجابة لتلك الفرص وإعادة تصميم العمليات بسرعة للاستفادة من تغيرات السوق.

أو هي قدرة المنظمة على أن تكون قابلة للتكيف بدون الحاجة إلى إجراء تغيير جذري ، ومن خلال هذا التعريف فإنه يشمل القدرات التنظيمية الثلاثة وهي الاستشعار (Sensing) ، و التأمين securing (الوحدة unity) ، و التحول أو التغيير Shifting(السيولة fluidity)

الرشاقة = الاستشعار + التأمين + التغيير أو التحول

حيث أن الاستشعار يعني هو القدرة على اكتشاف وتحديد وتقييم الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة في القطاعات التي تكون فيها وتيرة التطور التكنولوجي شديدة للغاية، أو أن تأثير عوامل المستهلك والعوامل الاجتماعية غير مؤكد ، فمن الواضح أهمية "الاستشعار" بشكل فعال بالحاجة إلى التغيير (متى when) والمجالات التي تتطلب التكيف أو الابتكار أين /حيث (where).

يشير التأمين (أو الوحدة) إلى فعالية المنظمة في ضمان توافر الموارد المطلوبة من أجزاء مختلفة من المنظمة وخارجها من أجل الحصول على قيمة من الفرص التي حددتها المنظمة.

التحول (أو السيولة) هو المصطلح المستخدم لوصف قدرة المنظمة على تحويل نفسها داخلياً لتعكس المتطلبات الجديدة للبيئة الخارجية. وتُترجم الرشاقة إلى القدرة على تغيير ليس فقط موارد المنظمة ولكن أيضاً طريقة عملها القديمة ، حيث أن المنظمات التي تتمتع بهذا النوع من الرشاقة هي الأكثر تقبلاً للتغيير .

(Wyman, 2018)

وعرفت دراسة (Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez, 2020) أنها تعني قدرة المنظمة على تعديل اتجاهها الاستراتيجي أو إعادة توجيه توزيع مواردها لخلق قيمة سواء من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات وتوقع الفرص واغتنامها ، وبالتالي فإن الرشاقة في الاستجابة بسرعة والابتكار هي مفتاح المنافسة بشكل فعال في الأسواق ومن أجل المنافسة بفعالية والاستفادة بشكل أفضل من الفرص المتاحة.

٢/١/٧ أهمية الرشاقة التنظيمية :

١- قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المحيطة : حيث أن الشركات القادرة على توقع التغييرات القادمة ، والاستفادة من الاتجاهات الجديدة ، والتكنولوجيا ، وما إلى ذلك ، تحقق أكبر قدر من النجاح. الطريقة الوحيدة للتحول بسرعة هي إعطاء الأولوية للرشاقة التنظيمية بحيث يتم القيام بالعمل بشكل صحيح عندما يحين الوقت لإجراء تحول.

٢- تحقيق الأرباح : غالباً ما تحقق المنظمات الرشاقة أرقام إيرادات أعلى. حيث من المنطقي إذا كانت المنظمة قادرة على الاستفادة من الاتجاهات والأفكار الجديدة قبل منافسيها ، فستكون قادرة على إطلاق منتجات وخدمات جديدة بشكل أسرع وتأمين عملاء جدد بجهد أقل.

٣- تعتمد الرشاقة التنظيمية على الأدوار والمهام الواضحة لجميع موظفي المنظمة ، عندما يتم توضيح مهام العاملين بدقة فسيكونون قادرين على القيام بذلك بكفاءة أكبر ، وبالتالي تقليل الساعات المهترئة وتعزيز النتيجة النهائية للعمل.

٤- زيادة ارتباط ومشاركة العاملين بالمنظمة. (Roberts, 2020)

٣/١/٧ أبعاد الرشاقة التنظيمية:

وذكرت دراسة (Aghina.,et al.,2020) أن الأبعاد تتمثل فيما يلي : تم الاستعانة بدراسة (Zerfaß.,et al,2018)

البُعد الأول: الاستراتيجية Strategy : تعني وجود هدف ورؤية مشتركة في كافة المنظمة، واستشعار واغتنام الفرص ، وتخصيص الموارد المرنة ، والتوجيه الاستراتيجي العملي الذي يعزز ويدعم استراتيجية المنظمة.

البعد الثاني: الهيكل التنظيمي Structure أي وجود هيكل مسطح وتمكين الفرق والتدريب العملي على إدارة المهام وتوافر اللامركزية في السلطة التي تساعد في اتخاذ القرار بسرعة.

البعد الثالث: العمليات Process وتعني السرعة في اتخاذ القرار وذلك من خلال توافر وشفافية المعلومات والتعلم المستمر.

البعد الرابع: العاملين People : وتعني توافر عقلية جديدة تتسم بالانفتاح على التعاون والمشاركة والإدارة الذاتية. يتعين على المنظمات الاستثمار في التدريب المستمر والحفاظ على تحفيز الأفراد.

البعد الخامس: التكنولوجيا Technology تمثل التكنولوجيا المتطلبات التقنية الأساسية التي تدعم الرشاقة التنظيمية من خلال تمكين التواصل الفعال عبر جميع المستويات والإدارات ؛ تبادل المعلومات ؛ واستخدام تقنيات وأنظمة معلومات موحدة وقابلة للمقارنة ومتكاملة. يتم قياس التكنولوجيا من خلال نشر الدعم التكنولوجي المناسب عبر المنظمة بأكملها (Wendler R.,2014)

٤/١/٧ معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية :

ذكرت دراسة (Prakash & Attri,2017) أن معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية تتمثل فيما يلي :

١- المعوقات المتعلقة بالإدارة :

- عدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار
- عدم التزام الإدارة العليا بتقديم الدعم للأفراد يمثل عقبة أمام أي ابتكار جديد
- عدم تطبيق عنصر المرونة في الإدارة يعتبر عائقاً ، ويؤدي التنفيذ الغير سليم لممارسات الرشاقة في المنظمة.

٢- المعوقات المتعلقة بوعي العاملين وتدريبهم :

حيث يعد الوعي عاملاً محفزاً ومهما لتعزيز الانتاج ويخلق معاييرحسنة السمعة بين الموظفين ، ويعد نقص التدريب والتعليم ونظام المكافآت عائقاً أمام المنظمة لتحقيق وتطبيق الرشاقة التنظيمية.

٣- المعوقات المتعلقة بالتكنولوجيا :

توفر التكنولوجيا المستخدمة في تصنيع المنتجات الأدوات التي تسهل انتاج جميع السلع المرغوب في انتاجها أو تصنيعها ، وأن عدم وجود تكنولوجيا القيمة المضافة لتبرير الاستثمار المرتفع في تكنولوجيا التصنيع يعد عائقاً في رشاقة التصنيع.

٢/٧ التميز التنظيمي Organizational Excellence

١/٢/٧ مفهوم التميز التنظيمي :

ذكرت دراسة (Nenadál, 2020) أن التميز التنظيمي هي الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. وعرفها (Nafei,2016) قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافها بفعالية وبشكل يميزها عن بقية المنظمات العاملة في نفس المجال. قامت دراسة (Moullin (2007 بتعريف التميز التنظيمي المشار إليه في دراسة (Mohamed et al.,2018) بأنه ممارسات إدارية متميزة للمديرين في إدارة منظماتهم وتقديم قيمة لأصحاب المصلحة. بينما عرّفها (Anonymous,2016) بأنه جهد مستمر لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل.

٢/٢/٧ خصائص التميز التنظيمي :

أشارت دراسة (Pierce,2016) أن خصائص التميز التنظيمي تتمثل في :

- ١- رضا العملاء وتوقع خدمة عملاء متميزة.
 - ٢- تحقيق الاستدامة للمنظمة.
 - ٣- تحقيق النجاح للمنظمة أو لعب دور حيوي في نجاح المنظمة
 - ٤- ضمان ارتباط ومشاركة العاملين
 - ٥- ضمان جودة عالية من المنتجات والخدمات وتحقيق الأرباح
- وأضاف دراسة (Kamkankaew.,et al.2018) أن الخصائص التنظيمية التي تؤدي إلى التميز التنظيمي تتكون من :
- ٦- أن المنظمة يجب أن تكون ناجحة في عملها وقادرة على الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة.
 - ٧- تركز المنظمة لتزويد عملائها والعاملين لديها بالقيمة المضافة لهم أو من أجلهم.
 - ٨- التزام القائد بالأهداف التنظيمية ولديه رؤية لتحقيق تلك الأهداف.
 - ٩- تقوم المنظمة بتطوير الموظفين والأشخاص المعنيين من أجل التطوير المستمر لإمكانات الأداء الجيد لديهم.
 - ١٠- تدعم المنظمة التعلم الإبداعي من خلال الابتكار والتحسين المستمر.

١١- تطوير المنظمة والحفاظ على القيمة المضافة لشركائها وعملائها الداخليين والخارجيين.

١٢- اهتمام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية.

١٣- تكون أنظمة عمل المنظمة مستقلة ومرتبطة بالعمليات والحقائق.

٣/٢/٧ أبعاد التميز التنظيمي:

ذكرت دراسة Baldrige Excellence, 2019- 2020 أن أبعاد التميز التنظيمي تتمثل فيما يلي :

البُعد الأول : القيادة Leadership : وتعني طريقة ممارسة القيادة بشكل رسمي أو غير رسمي في المنظمة ، وتعني أيضا الأساس للقرارات الرئيسية وطريقة صياغتها وإبلاغها للعاملين وتنفيذها.

البُعد الثاني : التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning : وتعني الأهداف التي تضعها المنظمة من أجل التنافسية أو التحسين المستمر أو معالجة القضايا المجتمعية وتحقيق ميزة تنافسية.

البُعد الثالث : التركيز على العملاء Customer Focus: هو المستخدم الفعلي أو المحتمل لمنتجات وخدمات المنظمة

البُعد الرابع : المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة Measurement , Analysis, and Knowledge Management

المقاييس : هي معلومات رقمية تحدد المدخلات الكمية والمخرجات وأداء العمليات والمنتجات والبرامج والأنشطة والخدمات ونتائج المنظمة الكلية.

أما إدارة المعرفة : تعني إتاحة كافة المعلومات للعاملين للقيام بأداء عملهم بشكل جيد وفعال

البُعد الخامس: التركيز على العاملين Employee Focus : وتعني كافة العاملين الذين يعملون في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

البُعد السادس : العمليات Operation Focus : وتعني كافة الأنشطة المرتبطة بإنتاج المنتج أو تقديم خدمة للعميل سواء داخل أو خارج المنظمة

البُعد السابع : النتائج Result : أي المخرجات والنتائج التي حققتها المنظمة.

٤/٢/٧ معوقات تطبيق التميز التنظيمي :

ذكرت دراسة (Kiriri,2019) أن معوقات تطبيق نماذج التميز التنظيمي تتمثل في :

١. عدم فهم نموذج التميز التنظيمي من قبل المنظمات والافتقار إلى قيادة واضحة.

٢. نقص الموارد كالموارد المالية والبشرية و نقص الوقت.

٣. الحواجز أو المعوقات الثقافية والتنظيمية والسلوكية.

٤. عدم المشاركة والعمل الجماعي.

٥. تؤثر مقاومة التغيير أو المبادرات التنظيمية على التنفيذ.
٦. عدم التزام الإدارة العليا.
٧. قد تخلق نماذج التميز بيروقراطية بسبب الحاجة إلى قدر هائل من الأعمال الورقية والإجراءات الموثقة.
٨. التكلفة الباهظة للانضمام إلى المنافسة
٩. نظراً لعدم وجود فهم واضح لقيمة تحقيق التميز في الأعمال ، تركز بعض المنظمات على تحسين النتيجة نفسها والحصول على الجائزة بدلاً من العمل على تحقيق مزايا طويلة المدى للتميز في الأعمال.

٨- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي الكمي في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً ، حيث استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ثم إخضاع البيانات المجمعّة لأساليب التحليل الإحصائية المناسبة من خلال تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروض الدراسة. كما تم استخدام أسلوب تحليل السبب والأثر أو السبب والنتيجة ، حيث ستساعد هذه الأداة على تحليل وإيجاد جميع المشكلات وتسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تركيز الانتباه على الأثر الإيجابي وتعظيمه.

٩- مجتمع الدراسة :

تم التطبيق على العاملين بالبنك الأهلي وبنك مصر بمحافظة القاهرة وعدد العاملين بالبنك الأهلي (٢٥٠٣٠) * وعدد العاملين ببنك مصر (٢١٣٨٦) * بمحافظة جمهورية مصر العربية
المصدر : القوائم المالية للبنك الأهلي وبنك مصر في ٣٠ سبتمبر ٢٠٢٢ ، موقع البنك الأهلي وبنك مصر

١٠- عينة الدراسة :

قامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية في حساب حجم عينة البحث-(Thompson, 2012)

$$n = \frac{N \times P [1-P]}{\{[N-1 \times (d^2/z^2)] + p(1-P)\}}$$

حيث أن:

N حجم المجتمع ويساوي (٤٦٤١٦) مفردة.

Z الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥٪، وهو الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية.

P احتمالية ظهور المفردة وتساوي ٠.٥

d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

وبالتعويض في المعادلة السابقة، يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي 382 مفردة. ولكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع العينة هو العينة العشوائية البسيطة المتناسبة مع أعداد العاملين في الفروع المختلفة بالبنكين بمحافظة القاهرة ، حيث تم توزيع ٢٠٠ استثماراً ببنك مصر بمحافظة القاهرة وتم استبعاد ٢٢ استثماراً غير صالحة للاستخدام ، فأصبح عدد الاستثمارات ببنك مصر ١٧٨

وتم توزيع ٢٢٠ استثماراً بالبنك الأهلي بمحافظة القاهرة وتم استبعاد ١٢ استثماراً غير صالحة للاستخدام ، فأصبح عدد الاستثمارات بالبنك الأهلي ٢٠٨ ؛ إذن عدد الاستثمارات بالبنكين (٣٨٦ مفردة)

١١- أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (١):

جدول (١) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث أن طول الفئة ٠.٨٠، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول رقم رقم (٣).

جدول (٢) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الاتجاه	الحد الأدنى	الحد الأقصى
تميل الاتجاهات إلى (غير موافق بشدة)	١	١,٧٩
تميل الاتجاهات إلى (غير موافق)	١,٨	٢,٥٩
تميل الاتجاهات إلى (محايد)	٢,٦	٣,٣٩
تميل الاتجاهات إلى (موافق)	٣,٤	٤,١٩
تميل الاتجاهات إلى (موافق بشدة)	٤,٢	٥

١٢ - التحليل العاملي التوكيدي :

١/١٢ التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الرشاقة التنظيمية :

يوضح جدول (٣) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الرشاقة التنظيمية

المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات المشاهدة	التقدير المعياري	اختبار T	متوسط AVE الثبات المركب	CR
الاستراتيجية	<---	y1.1	0.839		0.768	0.909
	<---	y1.2	0.883	26.225		
	<---	y1.3	0.906	23.626		
الهيكل التنظيمي	<---	y2.1	0.869		0.787	0.937
	<---	y2.2	0.880	28.814		
	<---	y2.3	0.902	24.849		
	<---	y2.4	0.897	23.01		
العمليات	<---	y3.1	0.726		0.734	0.916
	<---	y3.2	0.876	17.789		
	<---	y3.3	0.896	18.25		
	<---	y3.4	0.916	18.679		
العاملين	<---	y4.1	0.938		0.854	0.959
	<---	y4.2	0.939	36.81		
	<---	y4.3	0.923	34.484		
	<---	y4.4	0.895	31.002		

0.970	0.823		0.881	y5.1	<---	التكنولوجيا
		27.873	0.916	y5.2	<---	
		27.245	0.908	y5.3	<---	
		25.987	0.939	y5.4	<---	
		27.399	0.911	y5.5	<---	
		27.249	0.908	y5.6	<---	
		25.701	0.885	y5.7	<---	

المصدر : من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج AMOS VR 24 ** معنوي عند مستوى ١٪

وبدراسة التحليل العاملي لتلك الفقرات ومدى تمثيلها لأبعاد الرشاقة التنظيمية فقد أظهرت النتائج أن معامل بيتا المعيارية للفقرات قد تراوحت بين ٠.٧٢٦ و ٠.٩٣٩ وهي درجة تحميل مرتفعة على كل بعد من الأبعاد، إضافة إلى ذلك فإن هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب لكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية مرتفعة جداً حيث تراوحت بين ٠.٩٠٩ و ٠.٩٧٠ وهي بذلك تؤكد على ما وصل إليه معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما تراوحت قيم متوسط التباين المفسرة بين ٧٣.٤٪ و ٨٥.٤٪ وكانت جميعها أكبر من ٥٠٪، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوى عن كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

وللتحقق من صلاحية هذا النموذج تم اختبار ذلك من خلال عدة معايير للحكم على جودة تلك النتائج واعتماد هذه الفقرات لتلك الأبعاد

معايير جودة النموذج:

جدول رقم (٤) يوضح معايير جودة توفيق نموذج الرشاقة التنظيمية

المؤشرات	الكود	القيمة	مستوى القبول
قيمة مربع كاي المعيارية	CMIN/DF	4.855	أقل من ٥ كقيمة قصوى
جودة التوفيق	GFI	0.843	≤ من ٠.٨٠
جودة التوفيق المعياري	NFI	0.925	≤ من ٠.٨٠
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	0.939	≤ من ٠.٨٠
جودة التوفيق توكر لويس	TLI	0.926	≤ من ٠.٨٠
جودة التوفيق المقارن	CFI	0.939	≤ من ٠.٨٠
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ	RMSEA	0.072	≥ من ٠.٠٨

المصدر : من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج AMOS VR 24

ويتضح من الجدول السابق مايلي :

أن جميع المؤشرات في الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر ك^٢ المعياري ألا يزيد عن ٥ ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا ٤.٨٥٥ وهو مؤشر على جودة النموذج فهي ضمن الحد المقبول، أما باقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن (٠.٨٠)، وهي ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق GFI ٠.٨٤٣ وجودة التوفيق المعياري NFI ٠.٩٢٥ وجودة التوفيق المتزايد IFI ٠.٩٣٩ وجودة التوفيق المقارن CFI ٠.٩٣٩، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الأخطاء ٠.٠٧٢ وهي أقل من ٠.٠٨ مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر. ومن ثم فإن تلك العبارات تعبر وبشكل قوي عن كل بعد من أبعاد الرقابة التنظيمية

٢/١٢ التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التميز التنظيمي :

يوضح جدول (٥) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التميز التنظيمي

المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات المشاهدة	التقدير المعياري	اختبار T	متوسط التباين AVE المفسر	الثبات المركب CR
القيادة	<---	z1.1	0.884		0.828	0.950
	<---	z1.2	0.905	32.663**		
	<---	z1.3	0.911	27.36**		
	<---	z1.4	0.938	29.391**		
التخطيط الاستراتيجي	<---	z2.1	0.925		0.827	0.950
	<---	z2.2	0.879	28.216**		
	<---	z2.3	0.928	33.372**		
	<---	z2.4	0.905	30.699**		
التركيز على العملاء	<---	z3.1	0.899		0.843	0.942
	<---	z3.2	0.940	31.449**		
	<---	z3.3	0.915	29.195**		
المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة	<---	z4.1	0.913		0.841	0.955
	<---	z4.2	0.919	31.093**		
	<---	z4.3	0.924	31.543**		
	<---	z4.4	0.912	30.364**		
التركيز على العاملين	<---	Z5.1	0.909		0.842	0.941
	<---	Z5.2	0.918	30.404**		
	<---	Z5.3	0.926	31.231**		
التركيز على العمليات	<---	Z6.1	0.901		0.828	0.960
	<---	Z6.2	0.923	30.197**		

		30.827**	0.930	Z6.3	<---	
		23.666**	0.880	Z6.4	<---	
		29.375**	0.914	Z6.5	<---	
			0.886	Z7.1	<---	
		28.448**	0.918	Z7.2	<---	
		30.585**	0.944	Z7.3	<---	
0.959	0.771	26.287**	0.890	Z7.4	<---	النتائج
		24.038**	0.855	Z7.5	<---	
		22.004**	0.818	Z7.6	<---	
		22.59**	0.829	Z7.7	<---	

المصدر : من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج AMOS VR 24 ** معنوي عند مستوى ١٪
وبدراسة التحليل العاملي لتلك الفقرات ومدى تمثيلها لأبعاد التميز التنظيمي فقد أظهرت النتائج أن
معامل بيتا المعيارية للفقرات قد تراوحت بين ٠.٨١٨ و ٠.٩٤٤ وهي درجة تحميل مرتفعة على كل بعد
من الأبعاد، إضافة إلى ذلك فإن هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩٪، كما أظهرت
النتائج أن معامل الثبات المركب لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي مرتفعة جداً حيث تراوحت بين
٠.٩٤١ و ٠.٩٦٠ وهي بذلك تؤكد على ما وصل إليه معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما تراوحت قيم
متوسط التباين المفسرة بين ٧٧.١٪ و ٨٤.٣٪ وكانت جميعها أكبر من ٥٠٪، ومن ثم فإن العبارات
المتاحة تعبر وبشكل قوى عن كل بعد من ابعاد التميز التنظيمي وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.
وللتحقق من صلاحية هذا النموذج تم اختبار ذلك من خلال عدة معايير للحكم على جودة تلك النتائج
واعتماد هذه الفقرات لتلك الأبعاد

معايير جودة النموذج:

جدول رقم (٦) يوضح معايير جودة توفيق نموذج التميز التنظيمي

المؤشرات	الكود	القيمة	مستوى القبول
قيمة مربع كاي المعيارية	CMIN/DF	3.857	أقل من ٥ كقيمة قصوى
جودة التوفيق	GFI	0.806	≥ من ٠.٨٠
جودة التوفيق المعيارية	NFI	0.921	≥ من ٠.٨٠
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	0.940	≥ من ٠.٨٠
جودة التوفيق توكر لويس	TLI	0.930	≥ من ٠.٨٠
جودة التوفيق المقارن	CFI	0.940	≥ من ٠.٨٠
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ	RMSEA	0.076	≤ من ٠.٠٨

المصدر : من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج AMOS VR 24

ويتضح من الجدول رقم السابق مايلي :

أن جميع المؤشرات في الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر ك^٢ المعياري ألا يزيد عن ٥ ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا ٣.٨٥٧ وهو مؤشر على جودة النموذج فهي ضمن الحد المقبول، أما باقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن (٠.٨٠)، وهي ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق GFI ٠.٨٠٦ وجودة التوفيق المعياري NFI ٠.٩٢١ وجودة التوفيق المتزايد IFI ٠.٩٤٠ وجودة التوفيق المقارن CFI ٠.٩٤٠، كما بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الأخطاء ٠.٠٧٦ وهي أقل من ٠.٠٨ مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر. ومن ثم فإن تلك العبارات تعبر وبشكل قوي عن كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي

١٣- اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ):

يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (٠-١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (٠.٧٠) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصى منهم.

١/١٣ الرشاقة التنظيمية :

جدول (٧) معامل الثبات والصدق لأبعاد الرشاقة التنظيمية

أبعاد الرشاقة التنظيمية	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الاستراتيجية	3	0.916	0.957
الهيكل التنظيمي	4	0.943	0.971
العمليات	4	0.913	0.956
العاملين	4	0.958	0.979
التكنولوجيا	7	0.969	0.984

المصدر : من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج SPSS VR 28

يوضح الجدول رقم (٧) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الرشاقة التنظيمية وكانت جميعها أكبر من (0.70). حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين 0.913 و 0.969. وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحثة في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح ما بين 91.3% و 96.9% لأبعاد الرشاقة التنظيمية وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تشير الى صلاحية الاستبانة والأخذ بنتائج الدراسة كما أن معاملات الصدق قد تراوحت بين 0.956 و 0.984 وهي درجة مصداقية عالية تشير الى الفهم الجيد لأبعاد الرشاقة التنظيمية من قبل أفراد العينة.

٢/١٣ التميز التنظيمي :

جدول (٨) معامل الثبات والصدق لأبعاد التميز التنظيمي

أبعاد التميز التنظيمي	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة	4	0.953	0.976
التخطيط الاستراتيجي	4	0.950	0.975
التركيز على العملاء	3	0.940	0.970
المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة	4	0.954	0.977
التركيز على العاملين	3	0.942	0.971
التركيز على العمليات	5	0.960	0.980
النتائج	7	0.962	0.981

المصدر : من إعداد الباحثة وفقا لنتائج برنامج SPSS VR 28

يوضح الجدول رقم (٨) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التميز التنظيمي وكانت جميعها أكبر من (0.70). حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين 0.940 و 0.969. وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحثة في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح ما بين 94.0% و 96.2% لأبعاد التميز التنظيمي وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تشير الى صلاحية الاستبانة والأخذ بنتائج الدراسة كما أن معاملات الصدق قد تراوحت بين 0.970 و 0.981 وهي درجة مصداقية عالية تشير الى الفهم الجيد لأبعاد التميز التنظيمي من قبل أفراد العينة.

١٤ - المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط - الانحراف المعياري) :

١/١٤ توصيف اتجاهات العينة لأبعاد الرشاقة التنظيمية :

جدول (٩) يوضح توصيف اتجاهات العينة لأبعاد الرشاقة التنظيمية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
لدى البنك رؤية وأهداف مشتركة مفهومة لكافة أقسام المنظمة	2.3	3.1	11.1	49.5	33.9	4.096	0.882	موافق
لدى البنك استراتيجية واضحة ذات نتائج متوقعة	1.0	3.6	10.6	50.0	34.7	4.137	0.821	موافق
يتابع البنك باستمرار التغييرات البيئية من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لتحديد الفرص الجديدة وإطلاق مبادرات جديدة	0.8	3.6	10.6	49.7	35.2	4.150	0.808	موافق
الاستراتيجية								
لدى البنك هيكل تنظيمي مرن ذو فرق عمل متداخلة الوظائف تم تشكيلها من أجل تحقيق الهدف الحالي	1.3	3.9	9.6	50.3	35.0	4.137	0.837	موافق
يتكون الهيكل التنظيمي من فرق عمل تتسم بالإخلاص وقادرة على اتخاذ القرارات بشكل مستقل	0.5	3.6	10.9	51.0	33.9	4.142	0.788	موافق
يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك أدوارًا ومسؤوليات جديدة	0.8	3.6	9.8	49.5	36.3	4.168	0.806	موافق
يربط الهيكل التنظيمي بين فرق العمل بشكل يمكن الأفراد من حدوث اتصال/تفاعل بينهم وجهاً لوجه	0.8	3.1	13.0	50.5	32.6	4.111	0.800	موافق
الهيكل التنظيمي								
تسمح العمليات أو الإجراءات داخل البنك بتقديم الخدمات للعملاء بشكل رشيق وسريع	0.8	3.1	11.1	48.7	36.3	4.166	0.802	موافق
تتفاعل أقسام البنك بسلاسة وكفاءة مع الأقسام الأخرى ، مثل نظم المعلومات والموارد البشرية	2.1	4.1	9.1	50.8	33.9	4.104	0.880	موافق
ترتبط أهداف الأقسام بشكل مباشر مع أهداف البنك.	1.0	3.4	10.9	50.3	34.5	4.137	0.815	موافق
يستخدم البنك نظام إدارة الأداء متضمناً تغذية عكسية (Feedback) مستمرة لمقارنة أهداف الفريق الفعلية مع الأهداف الموضوعية	2.1	3.9	9.3	50.5	34.2	4.109	0.876	موافق
العمليات								
تتمثل ثقافة البنك في التركيز على العميل (الاهتمام بالعميل) ، وتمكين العاملين	2.1	2.8	9.1	50.0	36.0	4.150	0.855	موافق
يستخدم البنك نهجاً مخصصاً لتوظيف المواهب وتدريب العاملين والاحتفاظ بهم	1.8	3.6	8.8	50.5	35.2	4.137	0.855	موافق
يركز البنك على تأهيل وإعداد وتمكين العاملين	1.8	3.4	9.6	48.7	36.5	4.148	0.860	موافق
يستخدم البنك الاتصالات المستمرة المتعلقة بالأهداف والنتائج لتعزيز التغيير في جميع المجالات	1.8	3.6	10.6	48.4	35.5	4.122	0.870	موافق
العاملين								
						4.139	0.811	موافق

موافق	0.849	4.150	36.0	50.0	8.5	3.9	1.6	يحرص البنك على توفير نماذج وتقنيات جديدة من الخدمات بشكل متكرر لتسهيل معاملات العملاء
موافق	0.842	4.163	36.5	49.7	9.1	2.8	1.8	يحتوي البنك على نظام عمل مرن يستوعب التغييرات المستمرة في طريقة العمل
موافق	0.849	4.117	33.9	50.5	10.6	3.1	1.8	يقوم البنك بالتخطيط قصير المدى عن طريق الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء
موافق	0.814	4.158	35.8	49.5	10.9	2.6	1.3	تمكّن أنظمة وتكنولوجيا المعلومات الموظفين من الوصول للمعلومات بكل سهولة
موافق	0.806	4.161	35.2	51.0	9.3	3.4	1.0	تساعد أنظمة وتكنولوجيا المعلومات الموظفين بالبنك على توفير المعلومات للاستجابة السريعة للتغييرات
موافق	0.851	4.135	35.2	50.0	9.3	3.9	1.6	يتوافر بالبنك أنظمة التكنولوجيا والمعلومات المناسبة لاحتياجات الموظفين للمنافسة في السوق
موافق	0.887	4.114	36.5	45.6	12.4	3.6	1.8	يتوافر بالبنك أنظمة وتكنولوجيا المعلومات التي تمكن من اللامركزية في صنع القرار
موافق	0.774	4.142						التكنولوجيا
موافق	0.712	4.136						الرشاقة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج برنامج SPSS VR 28

١/١/١٤ الاستراتيجية:

يتضح من جدول رقم (٩) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد الاستراتيجية ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٣.٩٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ١٢.٢٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٣.٩٪، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٢٨ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٧٥.

جاءت العبارة (يتابع البنك باستمرار التغييرات البيئية من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لتحديد الفرص الجديدة وإطلاق مبادرات جديدة) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة ٨٥.٠٪ بمتوسط مرجح 4.150 ، في حين جاءت العبارة (لدى البنك رؤية وأهداف مشتركة مفهومة لكافة أقسام المنظمة) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٣.٤٪ بمتوسط مرجح ٤.٠٩٦.

٢/١/١٤ الهيكل التنظيمي:

يتضح من جدول رقم (٩) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد الهيكل التنظيمي، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٦.٨٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٨.٨٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٤.٤٪، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٤٠ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٤٧.

جاءت العبارة (يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك أدوارًا ومسؤوليات جديدة) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٨٥.٨% بمتوسط مرجح ٤.١٦٨، في حين جاءت العبارة (يربط الهيكل التنظيمي بين فرق العمل بشكل يمكّن الأفراد من حدوث اتصال/تفاعل بينهم وجهًا لوجه) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٣.٢% بمتوسط مرجح ٤.١١١.

٣/١/١٤ العمليات:

يتضح من جدول رقم (٩) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد العمليات، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٧.١%، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٨%، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٤.٩%، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٢٩ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٥١.

جاءت العبارة (تسمح العمليات أو الإجراءات داخل البنك بتقديم الخدمات للعملاء بشكل رشيق وسريع) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٨٥.٠% بمتوسط مرجح ٤.١٦٦، في حين جاءت العبارة (تتفاعل أقسام البنك بسلاسة وكفاءة مع الأقسام الأخرى، مثل نظم المعلومات والموارد البشرية) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٤.٧% بمتوسط مرجح ٤.١٠٤.

٤/١/١٤ العاملين:

يتضح من جدول رقم (٩) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد العاملين، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٦.٥%، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٨.٣%، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٥.٢%، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٣٩ وذلك بإنحراف معياري ٠.٨١١.

جاءت العبارة (تتمثل ثقافة البنك في التركيز على العميل (الاهتمام بالعميل)، وتمكين العاملين) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٨٦% بمتوسط مرجح ٤.١٥٠، في حين جاءت العبارة (يستخدم البنك الاتصالات المستمرة المتعلقة بالأهداف والنتائج لتعزيز التغيير في جميع المجالات) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٣.٩% بمتوسط مرجح ٤.١٢٢.

٥/١/١٤ التكنولوجيا:

يتضح من جدول رقم (٩) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التكنولوجيا، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٦.٥%، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٨.٨%، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٤.٧%، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٤٢ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٧٤.

جاءت العبارتين (يحتوي البنك على نظام عمل مرن يستوعب التغييرات المستمرة في طريقة العمل) و (تساعد أنظمة وتكنولوجيا المعلومات الموظفين بالبنك على توفير المعلومات للاستجابة السريعة للتغييرات) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٨٦.٣٪ بمتوسط مرجح ٤.١٦٣ ، و ٤.١٦١ على التوالي، في حين جاءت العبارة (يتوافر بالبنك أنظمة وتكنولوجيا المعلومات التي تمكن من اللامركزية في صنع القرار) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٢.١٪ بمتوسط مرجح ٤.١١٤.

٢/١٤ توصيف اتجاهات العينة لأبعاد التميز التنظيمي:

جدول (١٠) يوضح توصيف اتجاهات العينة لأبعاد التميز التنظيمي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
أعرف رسالة البنك الذي أعمل به (مايريد تحقيقه)	1.0	2.8	8.0	51.0	37.0	4.202	0.787	موافق بشدة
أعرف رؤية البنك الذي أعمل به (إلى أين يريد أن يذهب في المستقبل)	1.0	3.6	7.0	50.5	37.8	4.205	0.804	موافق بشدة
يتصف مديري البنك بالأخلاق ويعكسون قيم البنك	1.8	4.1	9.3	46.9	37.8	4.148	0.884	موافق
يخلق المديرين بيئة عمل تساعدني على القيام بعملية	1.0	3.6	9.3	51.3	34.7	4.150	0.811	موافق
القيادة						4.176	0.770	موافق
يطلب البنك أفكار ليتم استخدامها في خطط المستقبل ويشجع على الابتكار	1.0	3.6	10.6	47.9	36.8	4.158	0.830	موافق
يتبنى البنك تقنيات التكنولوجيا الجديدة عند التحضير للمستقبل	0.5	5.2	9.6	46.9	37.8	4.163	0.839	موافق
أتلقي معلومات تساعدني في معرفة مدى تقدمي في مجموعة العمل والتي تعد جزء من خطة البنك	1.6	4.7	8.5	46.6	38.6	4.161	0.880	موافق
يُجري البنك تغييرات سريعة عند الحاجة لمعالجة الكوارث المفاجئة للحد منها أو في تنفيذ الأفكار الجديدة	1.0	3.6	10.1	46.9	38.3	4.179	0.832	موافق
التخطيط الاستراتيجي						4.165	0.788	موافق
أسأل عملائي بانتظام عما يحتاجون إليه ويريدونه	0.5	3.6	9.6	50.5	35.8	4.174	0.785	موافق
يسمح لي باتخاذ قرارات لإرضاء عملائي	1.0	2.8	11.4	49.7	35.0	4.148	0.807	موافق

أعرف من هم أهم عملاء البنك الذي أعمل به	0.5	2.8	9.3	52.3	35.0	4.184	0.756	موافق
التركيز على العملاء	0.740	4.168						موافق
أعرف كيف أقيس جودة عملي	0.5	2.8	9.3	50.3	37.0	4.205	0.764	موافق بشدة
أستطيع استخدام نتائج قياس جودة عملي وذلك لتحسين أدائي	0.8	3.1	9.1	50.0	37.0	4.194	0.787	موافق
أعرف كيف تتوافق المقاييس/المعايير التي أستخدمها في عملي مع مقاييس التحسين الكلية للبنك	1.6	3.4	7.8	53.1	34.2	4.150	0.821	موافق
عندما يقوم البنك بإجراء تغييرات غير مخطط لها أستطيع الحصول على جميع المعلومات المهمة التي أحتاجها لإجراء تغييرات على عملي	1.0	3.6	7.8	53.9	33.7	4.155	0.794	موافق
المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة	0.742	4.176						موافق
يتعاون الأشخاص الذين أعمل معهم ويعملون كفريق واحد	1.3	2.8	10.4	50.0	35.5	4.155	0.817	موافق
يدعمني البنك ورؤساء العمل في تطوير مهاراتي الوظيفية من أجل التقدم في مسيرتي المهنية	1.8	3.6	10.6	49.7	34.2	4.109	0.864	موافق
تعتبر بيئة العمل في البنك بيئة آمنة	1.8	2.6	11.1	51.0	33.4	4.117	0.837	موافق
التركيز على العاملين	0.795	4.127						موافق
يلتزم البنك بإشراك جميع العاملين ومعاملتهم بإنصاف	1.0	4.7	10.1	51.3	32.9	4.104	0.837	موافق
يمكنني الحصول على كل ما أحتاجه لأداء عملي	1.0	5.2	11.7	47.7	34.5	4.093	0.869	موافق
يوجد بالبنك نظام جيد للقيام بعملية	2.1	4.1	9.6	47.4	36.8	4.127	0.896	موافق
يحمي البنك الأصول الهامة (الممتلكات) والبيانات والمعلومات	1.6	5.2	9.1	44.8	39.4	4.153	0.900	موافق
يقوم البنك بتحسين عملياته بانتظام	1.6	3.4	10.4	49.2	35.5	4.137	0.846	موافق
التركيز على العمليات	0.808	4.123						موافق
البنك على استعداد للتعامل مع حالات الطوارئ	1.0	3.6	10.9	48.7	35.8	4.145	0.828	موافق
تلبي الخدمات التي أقدمها جميع متطلبات العملاء	2.1	2.6	9.3	49.5	36.5	4.158	0.852	موافق
يمتلك البنك الأفراد والمهارات المناسبين للقيام	1.0	3.4	10.9	51.3	33.4	4.127	0.810	موافق

بالعمل							
يقوم البنك بإزالة المعوقات التي تعترض طريق التقدم	1.3	3.9	9.6	51.0	34.2	4.130	0.834
يخضع البنك للقوانين واللوائح و يتبنى أخلاق و معايير عالية	1.6	4.1	10.6	49.7	33.9	4.104	0.862
يساعدني البنك الذي أعمل به في المشاركة المجتمعية مع جيراني	1.6	3.9	8.3	47.7	38.6	4.179	0.857
يعتبر البنك مكان جيد للعمل به لجميع العاملين.	1.6	2.6	11.4	47.7	36.8	4.155	0.838
النتائج						4.142	0.757
التميز التنظيمي						4.154	0.732

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج برنامج SPSS VR 28

١٤/٢/١ القيادة:

يتضح من جدول رقم (١٠) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد القيادة ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٨.٤٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٦.٢٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٥.٥٪، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٧٦ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٧٠.

جاءت العبارة (أعرف رؤية البنك الذي أعمل به (إلى أين يريد أن يذهب في المستقبل) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٨.٣% بمتوسط مرجح 4.205، في حين جاءت العبارة (يتصف مديري البنك بالأخلاق ويعكسون قيم البنك) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٤.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٤٨.

١٤/٢/٢ التخطيط الاستراتيجي:

يتضح من جدول رقم (١٠) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التخطيط الاستراتيجي ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٦.٣٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٨.٣٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٥.٥٪، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٦٥ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٨٨.

جاءت العبارة (أتلقى معلومات تساعدني في معرفة مدى تقدمي في مجموعة العمل والتي تعد جزء من خطة البنك) وفي المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٥.٢٪ ، بمتوسط مرجح ٤.١٦١ ، في حين جاءت العبارة (يطلب البنك أفكار ليتم استخدامها في خطط المستقبل ويشجع على الابتكار) بأقل نسبة موافقة حيث بلغت ٨٤.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٥٨.

١٤/٢/٣ التركيز على العملاء :

يتضح من جدول رقم (١٠) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التركيز على العملاء، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٦.٨٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ١٠.١٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٣.١٪، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٦٨ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٤٠.

جاءت العبارة (أعرف من هم أهم عملاء البنك الذي أعمل به) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٧.٣٪ بمتوسط مرجح ٤.١٨٤، في حين جاءت العبارة (يسمح لي باتخاذ قرارات لإرضاء عملائي) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٤.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٤٨.

٤/٢/١٤ المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة :

يتضح من جدول رقم (١٠) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٨.٦٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٦.٥٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٤.٩٪، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٧٦ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٤٢.

جاءت العبارة (عندما يقوم البنك بإجراء تغييرات غير مخطط لها أستطيع الحصول على جميع المعلومات المهمة التي أحتاجها لإجراء تغييرات على عملي) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٧.٦٪ بمتوسط مرجح ٤.١٥٥ ، في حين جاءت العبارة (أستطيع استخدام نتائج قياس جودة عملي وذلك لتحسين أدائي) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٩٤.

٥/٢/١٤ التركيز على العاملين :

يتضح من جدول رقم (١٠) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التركيز على العاملين ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٤.٢٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ١١.٧٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٤.١٪، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٢٧ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٩٥.

جاءت العبارة (يتعاون الأشخاص الذين أعمل معهم ويعملون كفريق واحد) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٥.٥٪ بمتوسط مرجح ٤.١٥٥ ، في حين جاءت العبارة (يدعمني البنك ورؤساء العمل في تطوير مهاراتي الوظيفية من أجل التقدم في مسيرتي المهنية) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٣.٩٪ بمتوسط مرجح ٤.١٠٩.

٦/٢/١٤ التركيز على العمليات :

يتضح من جدول رقم (١٠) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التركيز على العمليات ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٥.٧٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٨.٥٪، في حين اتجهت

الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٥.٧٪، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٢٣ وذلك بإنحراف معياري ٠.٨٠٨ .
جاءت العبارة (يقوم البنك بتحسين عملياته بانتظام) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٤.٧٪
بمتوسط مرجح ٤.١٣٧ ، في حين جاءت العبارة (يمكنني الحصول على كل ما أحتاجه لأداء عملي)
بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٢.١٪ بمتوسط مرجح ٤.٠٩٣ .

٧/٢/١٤ النتائج :

يتضح من جدول رقم (١٠) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد النتائج ، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٧.٣٪، بينما بلغت نسبة الاستجابات نحو محايد ٧.٥٪، في حين اتجهت الاستجابات نحو عدم الموافقة بنسبة ٥.٢٪، كما هو موضح بالشكل التالي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط المرجح للاستجابات ٤.١٤٢ وذلك بإنحراف معياري ٠.٧٥٧ .

جاءت العبارة (يساعدني البنك الذي أعمل به في المشاركة المجتمعية مع جيرانني) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٦.٣٪ بمتوسط مرجح ٤.١٧٩ ، في حين جاءت العبارة (يخضع البنك للقوانين واللوائح و يتبني أخلاق و معايير عالية) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٣.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٠٤ .

١٥- اختبارات الفروض:

تسعى الباحثة إلى اختبار الفرض الرئيسي : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.
ويوضح الجدول التالي أثر أبعاد الرشاقة على التميز التنظيمي ، وتم اختبار ا من خلال معامل ارتباط بيرسون ونماذج الانحدار البسيط من أجل قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وقد أكدت النتائج على:

جدول رقم (١١) أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على التميز التنظيمي

النماذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	ANOVA (F Test)	B	الثابت	اختبار T
الاستراتيجية	.903**	0.815	0.815	1694.995**	0.853	0.633	41.170**
الهيكل التنظيمي	.916**	0.840	0.839	2013.406**	0.898	0.436	44.871**
العمليات	.833**	0.694	0.693	871.210**	0.812	0.803	29.516**
العاملين	.761**	0.578	0.577	527.016**	0.687	1.311	22.957**
التكنولوجيا	.740**	0.548	0.547	465.657**	0.700	1.255	21.579**
الرشاقة التنظيمية	.899**	0.808	0.808	1617.159**	0.924	0.331	40.214**

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج برنامج SPSS VR 28

من الجدول (١١) يلاحظ الاتي:

الفرض الفرعي الأول : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية كُبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

حيث تبين من جدول (١١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية و التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٧١٤ وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر الاستراتيجية على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الاستراتيجية على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ بمعامل انحدار ٠.٨٥٣ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة ٤١.١٧٠ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١٪، وقد ساهم بعدد الاستراتيجية في تفسير 81.5 % من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

الفرض الفرعي الثاني : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي كُبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

حيث تبين من جدول (١١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.916 وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر الهيكل التنظيمي على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الهيكل التنظيمي على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ بمعامل انحدار 0.898 حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة 44.871 وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١٪، وقد ساهم بعدد الهيكل التنظيمي في تفسير 83.9 % من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز التنظيمي.

الفرض الفرعي الثالث : وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العمليات كُبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

حيث تبين من جدول (١١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات و التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.833 وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر العمليات على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم العمليات على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪ بمعامل انحدار 0.812. حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة 29.516 وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١٪، وقد ساهم بعدد العمليات

في تفسير ٦٩.٤ % من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات والتميز التنظيمي.

الفرض الفرعي الرابع : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العاملين كُبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

حيث تبين من جدول (١١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العاملين و التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩% وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٧٦١ وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر العاملين على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العاملين على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩% بمعامل انحدار ٠.٦٨٧ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة ٢٢.٩٥٧ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١%، وقد ساهم بعد العاملين في تفسير 57.8 % من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العاملين والتميز التنظيمي.

الفرض الفرعي الخامس : وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا كُبعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

حيث تبين من جدول (١١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩% وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠.٧٤٠ وهو ارتباط ايجابي قوي ومن ثم يمكن دراسة أثر التكنولوجيا على مستوى التميز التنظيمي. كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التكنولوجيا على التميز التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩% بمعامل انحدار ٠.٧٠٠ حيث بلغت قيمة اختبار T المحسوبة ٢١.٥٧٩ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى ١%، وقد ساهم بعد التكنولوجيا في تفسير ٥٤.٨% من التغيرات التي تطرأ على التميز التنظيمي. ومن فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والتميز التنظيمي.

١٦- نتائج الدراسة :

تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

١- أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُد الهيكل التنظيمي للرشاقة التنظيمية حيث بلغ المتوسط العام ٤.١٤٠، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُد الهيكل التنظيمي للرشاقة التنظيمية إيجابية ، وجاءت العبارة (يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك أدوارًا ومسؤوليات جديدة) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة وبنسبة ٨٥.٨% بمتوسط مرجح ٤.١٦٨، وهذا يعني تغير البنك بصفة مستمرة

لمواكبة التغيرات المحيطة بالبنوك محل الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى التميز التنظيمي، في حين جاءت العبارة (يربط الهيكل التنظيمي بين فرق العمل بشكل يمكّن الأفراد من حدوث اتصال/تفاعل بينهم وجهاً لوجه) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٣.٢% بمتوسط مرجح ٤.١١١. وهو ما يعني قصور في التواصل والتفاعل بين العاملين بالبنوك محل الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى قصور في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة

٢- أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد العمليات للرشاقة التنظيمية حيث بلغ المتوسط العام ٤.١٢٩ ، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد العمليات للرشاقة التنظيمية إيجابية. وجاءت العبارة (تسمح العمليات أو الإجراءات داخل البنك بتقديم الخدمات للعملاء بشكل رشيق وسريع) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٨٥.٠% بمتوسط مرجح ٤.١٦٦ ، وهذا يعني مدى حرص البنوك على ارضاء العملاء وتقديم الخدمات بأفضل جودة ممكنة مما يؤدي إلى الرشاقة التنظيمية الأمر الذي يؤدي بالتبعية إلى التميز التنظيمي ، في حين جاءت العبارة (تتفاعل أقسام البنك بسلاسة وكفاءة مع الأقسام الأخرى ، مثل نظم المعلومات والموارد البشرية) بأقل نسبة موافقة بلغت ٨٤.٧% بمتوسط مرجح ٤.١٠٤. مما يعني قصور في تطبيق الرشاقة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة الذي يتضمن التفاعل بسلاسة بين أقسام البنك مع الأقسام الأخرى

٣- أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد القيادة للتميز التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام ٤.١٧٦ ، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد القيادة إيجابية. وتعد العبارات الأكثر ايجابية عبارة (أعرف رؤية البنك الذي أعمل به (إلى أين يريد أن يذهب في المستقبل) بمتوسط مرجح 4.205، وترى الباحثة أنه يدل على وضوح الرؤية للعاملين بالبنوك محل الدراسة مما يعني تحقيق العاملين لأهداف البنك الذي يعملون به وشعورهم بالمسؤولية الوظيفية في تحقيقها.

٤- أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد التخطيط الاستراتيجي للتميز التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام ٤.١٦٥ ، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد التخطيط الاستراتيجي إيجابية. وجاءت العبارتين (ألتقى معلومات تساعدني في معرفة مدى تقدمي في مجموعة العمل والتي تعد جزء من خطة البنك) و (يُجري البنك تغييرات سريعة عند الحاجة لمعالجة الكوارث المفاجئة للحد منها أو في تنفيذ الأفكار الجديدة) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة ٨٥.٢% ، بمتوسط مرجح ٤.١٦١ و ٤.١٧٨ على التوالي ، ويمكن تفسير ذلك إدراك البنك بأهمية توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين بالبنوك محل الدراسة مما يؤدي إلى قيام العاملين بعملهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق البنك لأهدافه. والذي يؤكد عبارة إجراء البنك لتغييرات سريعة وذلك عند ظهور جائحة الكورونا

شجعت البنوك محل الدراسة ، العملاء على شراء الشهادات وتقديم كافة الخدمات أونلاين والحرص على الحفاظ ورضا العملاء. في حين جاءت العبارة (يطلب البنك أفكار ليتم استخدامها في خطط المستقبل ويشجع على الابتكار) بأقل نسبة موافقة حيث بلغت ٨٤.٧٪ بمتوسط مرجح ٤.١٥٨ وهي يعني قصور في تواصل الإدارة العليا للموظفين في الاستماع إلى اقتراحاتهم وأفكارهم وتشجيعهم على ذلك.

٥- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي.

١٧- توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالدراسة، قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات كما يلي :

- ١- زيادة التواصل والتفاعل بين أقسام البنوك وذلك من خلال الاجتماعات والمقابلات الغير رسمية التي تشجع روح التعاون بين العاملين بالمنظمة.
- ٢- إعادة تصميم العمليات بشكل يقلل من الخطوات والإجراءات وبما يجعل العمل أكثر مرونة والاستجابة السريعة من خلال دعم البنوك للامركزية في بعض المهام التي تمكن العاملين من سرعة اتخاذ القرار.
- ٣- تشجيع العاملين على الابتكار وتقديم المقترحات للإدارة العليا مما يزيد من الانتماء وبالتالي تحقيق أهداف البنوك الاستراتيجي وتحقيق والتميز التنظيمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية :

إبراهيم ، محمد عبد الوكيل عطا (٢٠٢٠) ، " تأثير وظيفة العمليات الخضراء علي التميز المؤسسي في ظل الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المصرية " ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة بنها.

أبوليفة ، سناء مصطفى محمد (٢٠١٩) ، " الرقابة التنظيمية : مدخل استراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي ، دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي التجاري في محافظة أسيوط " كلية التجارة ، جامعة أسيوط.

أحمد ، كمال عبد الوهاب (٢٠١٦) ، " تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مجلة الإدارة التربوية ، س٣ ، ٨٤.

سليم ، سامح عبد الوهاب شحاته (٢٠١٩) ، " العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة التغيير: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد ١ ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

صلاح الدين، مي عادل ، أحمد، عمرو محمد ،و عبد الحميد، عاطف. (٢٠١٩). "أثر الرشاقة التنظيمية والمسئولية القانونية على الأداء البيئي لأحدى الشركات الصناعية دراسة ميدانية على الشركة القومية للأسمنت". *مجلة علوم البيئة*، ٤٦(٣)، ٤٢٣-٤٤٨

عطية ، أفكار سعيد خميس (٢٠١٧) ، " تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة اسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM " ، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٤، (١٤).

عيد ، أيمن عادل عبد الفتاح (٢٠١٩) ، " الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز التنظيمي للجامعات المصرية من خلال الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط" ، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، العدد ٦.

غنيم ، منال أحمد محمد (٢٠٢٠) ، " أثر جودة الحياة الوظيفية على الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية فى محافظة المنوفية" ، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* ، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات ، المجلد ٥ ، العدد ١.

القدسي ، عبد العزيز غالب عبدان (٢٠١٩) ، " دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية" ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة، جامعة أسيوط.

كمال ، جابر محمد أحمد (٢٠٢٠) ، " الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز فى الأداء التنظيمى بالتطبيق على شركة الصناعات الوطنية " ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، ١١ ، (١،٢).

محمد ، ياسر أحمد مدني (٢٠١٩) ، " واقع ممارسات الإدارة بالتجوال وأثرها على الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العامة بإقليم جنوب الصعيد : دراسة تطبيقية" ، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ٥(٨) ، ١-٥٣

ثانياً المراجع الأجنبية :

- Abdoli Bidhandi, R., & Valmohammadi, C. (2017). "Effects of supply chain agility on profitability". *Business Process Management Journal*, 23(5), 1064-1082. DOI 10.1108/BPMJ-05-2016-0089 .
- Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Rona, D., & West, D. (2020). "Enterprise agility: Buzz or business impact". *McKinsey & Company*, 1-19. <https://www.mckinsey.com>
- Aghina, W., Ahlback, K., Smet, A. D., Fahrback, C., Handscomb, C., Lacket, G., Lurie, M., Murarka, M., Salo, O., Seem, E., & Woxholth, J. (2017), "The 5 Trademarks of Agile Organizations", *McKinsey & Company*, <https://www.mckinsey.com>
- Akkaya, B., & Qaisar, I. (2021). "Linking Dynamic Capabilities and Market Performance of SMEs: The Moderating Role of Organizational Agility". *Istanbul Business Research*, 50(2), 197-214. DOI: 10.26650/ibr.2021.50.961237
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). "The link between organizational agility and leadership: A research in science parks". *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17. P.4.
- 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 (IJMHS)*, 4(2), 1-10.4, p.4.
- Alanazi, M. H. (2020). "The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organisational results: An empirical assessment using the MBNQA model". *Cogent Business & Management*, 7(1), 1771074.

- Alhimyari, B. A., & Al-Murshidi, R. K. (2020). "The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence". *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8), 31-49.
- Anonymous, (2016). "Government institutions effectiveness: Yemen versus Arab countries: Rank among 143 countries. INSEAD and the World Intellectual Property Organization (WIPO)", Cornell University, Ithaca, New York, USA.
- Asruddin, D. A. (2020). "Performance of Immunization Program Managers Based on Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCFPE) in Puskesmas Tangerang District in 2019". *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 11(3), 1442-1447.
- Badgett, R., Chen, J., May, D. R., Field, T., & Greiner, K. A. (2019). "Can the Federal Baldrige Survey Measure Workforce Well-being in an Academic Health Center?." *Kansas journal of medicine*, 12(1), 4-6.
- Bahrani, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). "The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility". *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
- Baraei, E. K., & Mirzaei, M. (2019). "Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity". *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(02), 13-19
- Barthelmeß, P., Björck, A., Gysin, E., & Dela Cruz, J. (2021). "Preparing agil transformation: a framework for assessment of the organizational culture readiness". *Journal of Applied Business and Economics*, 23(6), 232-246.
- Blouin, D., & Smith, E. V. (2020). "Measuring the continuous quality improvement orientation of medical education programs: A validity study of the Baldrige "Are We Making Progress" questionnaire. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.33(2).
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). "The journey to an agile organization". *McKinsey & Company, May, 10*, 14-27.
- Burrell, I. S. (2018). "Examining the Effect of Devops Adoption Capability on Organizational Agility"., PHD Dissertation, Temple University.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). "The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application". *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479. p.461.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). "The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry". *International journal of hospitality management*, 87, 102499.
- Ekweli, F., & Hamilton, D. I. (2020). "Product innovation and organisational agility in the banking sector of Nigerian economy". *Global Science Journal*, 8(1), 171-188.
- Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). "Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting". *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
- Evwierhurhoma, E. D., & OGA, K. C. (2020). "The Impact of Employees' Competence Management on Organizational Agility of Deposit Money Banks in Rivers State, Nigeria". *International Journal of Management Sciences*, 8(2), 11-21.
- Guru Dev, C. A., Rajesh, G., & Senthil Kumar, V. S. (2015). Questionnaire development for the evaluation of agility index in an original equipment manufacturing (OEM) industry. In *Applied Mechanics and Materials* (Vol. 766, pp. 1214-1220). Trans Tech Publications Ltd.
- Hersle, A., & Johansson, S. (2019). "From Traditional to Agile-An exploratory study of how large companies can achieve Organizational Agility"., Master Thesis , University of Gothenburg.
- Hoppenrath, M. T. (2020). "Exploring the Effectiveness of Self-Assessment Techniques for Meeting Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Manufacturing

- Companies*”, Doctoral dissertation, The National Graduate School of Quality Management at NECB.
- Jalal, S., Jehangir, M., & Ullah, Z. (2017). “Organizational agility determinants and performance: a case of pakistani telecommunication sector”. *Global Regional Review*, 2(1), 211-227.
- Kamkankaew, P., Thanitbenjasith, P., & Sribenjachote, S. (2018). The Organization of Excellence Management driven through Sustainability in Thailand: A Challenge for the Lampang Chamber of Commerce. *Business Management Dynamics*, 8(5), 1. p.2.
- Kartikawati, W. D., Munandar, J. M., & Suprayitno, G. (2020). “EFFECTIVENESS OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN REALIZING WORLD-CLASS COMPANIES IN THE PERSPECTIVE OF MALCOLM BALDRIGE”. *Journal of Applied Management*, 18(1), 201-210.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). “Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach”. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 117-146.
- Kiriri, P. (2019). Challenges facing African business excellence models: A case study of company of the year awards (COYA). *Original Scientific Article*, (1), 11-23. doi:10.5937/ekonomika1901011K
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). “Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.
- Lazaros, A., Sofia, A., & George, I. (2017). Malcolm baldrige national quality award (MBNQA) dimensions in greek tertiary education system. *KnE Social Sciences, EBEEC Conference Proceedings The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World*, 436-455.
- Lootah, S. E., Mansoor, W., & Worku, G. B. (2020). “A Conceptual Exploration of Factors Affecting Agility in Organizations”. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7), 1-11.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & mohammad Yaghoubi, N. (2016). “Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Melian-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C., & Martin-Santana, J. D. (2020). "The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units". *Personnel Review*, 49(9), 1945-1964. DOI 10.1108/PR-08-2019-0456
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210. p.6200
- Murray, S. (2020). “Implementing the Malcolm Baldrige Process for a Financial Institution : An Insiders Perspective.” Electronic Theses, Projects, and Dissertations. 977. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/977>
- 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.
- Nenadál, J. (2020). “The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?”. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28. p.18.

- Nouri, B. A., & Mousavi, M. M. (2020). "Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector". *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 15-45. DOI: 10.5295/cdg.170873ba.
- Prakash, J., & Attri, R. (2017) , "Analysis of the Barriers of Organizational Agility" , *International Review of Business and Finance*, Vol.9, Num.1, p8&9.
- Pierce, Beth E. (2016) , "Factors that Most Significantly Impact the Achievement and Sustainability of Organizational Excellence " ,Master thesis , The College of St. Scholastica, Duluth MN., p.8.
- Rashidian, M., & Zolfaghari Zafarani, R. (2019). "A Model for the Effectiveness of organizational Excellence and Agility in Urban Management on Physical, Social and Cultural Dimensions of Tehran Khak sefid area". *Iranian journal of educational sociology*, 2(3), 184-198.
- Roberts,M. (2020), "Everything You Need to Know About Organizational Agility", *CloudApp Blog (getcloudapp.com)*.
- Salih DQM,(2020). "The impact of green human resources management practices on organizational excellence: an empirical study". *Management and Economics Research Journal*, 6(3): 1119826. <https://doi.org/10.18639/MERJ.2020.1119826>
- Setiawan & Purba, H. H. (2021). "A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)". *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 12(1), 1-12. DOI: 10.15415/jtmge.2021.121001
- Sindhvani, R., & Malhotra, V. (2017). "A framework to enhance agile manufacturing system: a total interpretive structural modelling (TISM) approach". *Benchmarking: An International Journal*.24(2).
- Sony, M. (2019). "Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint". *Production & Manufacturing Research*, 7(1), 67-87. DOI:10.1080/21693277.2019.1581674
- Thompson, S. (2012) *Sampling*, New York: John Wiley and Sons, Third Edition.
- Ubaid, A. M., Dweiri, F. T., & Ojiako, U. (2020). "Organizational excellence methodologies (OEMs): a systematic literature review". *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11, 1395-1432.
- Wahyudi, R. E., & Permanasari, V. Y. (2018). Analysis of the quality of nursing services according to hospital accreditation 2012 Version, Reviewed from Baldrige Malcolm Criteria in Pasar Minggu Jakarta Selatan Hospital in 2017. *KnE Life Sciences*, 232-243.
- Wendler, R. (2014). Development of the organizational agility maturity model. *Federated conference on computer science and information systems* (pp. 1197-1206). IEEE.
- Wyman, O. (2018), "Organizational Agility: Why Large Corporations often Struggle to Adopt the Inventions Created by Their Innovation Units and How to Improve Success Rates in a Rapidly Changing Environment", *IESE Business School* ,University of Navarra.
- Zerfaß, A., Dühring, L., Berger, K., & Brockhaus, J. (2018). "Fast and flexible: Corporate communications in agile organizations" (No. 5). *Communication Insights*. <http://hdl.handle.net/10419/223386>

ثالثا : المواقع الإلكترونية :

- <https://www.nbe.com.eg> موقع البنك الأهلي
- <https://www.banquemisr.com/ar/about-us/history> موقع بنك مصر
- Baldrige Excellence Builder ,(2019-2020) , www.nist.gov/baldrige