

جامعة ميد او شن

مادة / قضايا بحثية د. السيد عيد

(التكليف الرابع)

إعداد الباحث: أحمد بن عبدالله الجنيدلي

الرقم الجامعي ٢٤٢٠٠٠٤٨٧

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وبعد:
أضع بين يديكم دراسة بحثية وقضية معاصرة تعالج مشكلة إدارية وسأسعى
جاهداً لتلخيص الدراسة والخروج بأفضل النتائج مع سؤال الله الإعانة والسداد.

العنوان:

الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي: دراسة ميدانية – أبريل ٢٠٢٤ م

إعداد:

د /سندس محمد إمام السيد

مدرس مساعد بقسم الأفراد والعلوم السلوكية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
بمصر

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف واختبار العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي. حيث يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد 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 الأساليب الاحصائية المناسبة، وقد تم استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي للإجابة على تساؤلات الدراسة ومعاملات الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات. وقد تم التوصل الى مجموعه من النتائج أبرزها : وجود علاقة 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 وأيضا 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 ، وتعتبر 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 إلى تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى العاملين لخلق قيادات المستقبل بينما تظهر أهمية بنك مصر في أنه أول بنك مصري يؤسسه ويمتلكه المصريون % 100 بالكامل . ويسعى دائماً إلى تلبية احتياجات عملائه من خلال توسيع قاعدة الخدمات المصرفية التي يحصل عليها العملاء عن طريق استخدام أجدد الأساليب التكنولوجية ولذلك يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الرشاقة التنظيمية ومدى توافرها في البنوك محل الدراسة، والتعرف على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

الدراسات السابقة

الرشاقة التنظيمية:

وتعني القدرة على التكيف والمرونة في التغيرات 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 الرشاقة 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 الرشاقة 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 رشاقة العملاء ، رشاقة الشركاء ، ورشاقة العمليات.

أبعاد الرشاقة التنظيمية:

أشارت دراسة (Ekweli & Hamilton, 2020) أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تتمثل في : رشاقة الاستشعار ، رشاقة اتخاذ القرار ، رشاقة الممارسة والتطبيق أو رشاقة الفعل ، واتفقت معه دراسة (غنيم ، 2020) و دراسة (سليم، 2019) ودراسة (محمد 2019) و دراسة (القدسي ، 2019)، و دراسة (صلاح الدين ، 2019) و دراسة (أحمد ، 2016)

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.

أبعاد التميز التنظيمي:

أوضحت دراسة (Alamiri et al., 2020) نماذج عديدة للتميز التنظيمي هي كما يلي:

نموذج جائزة ديمنج في اليابان سنة 1951

نموذج مالكولم بلدرج للتميز سنة 1987 وتم إنشائه من قبل الكونغرس الأمريكي.

النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي EFQM 1991

النموذج الصيني للتميز في الأداء.

النموذج السنغافوري للتميز التنظيمي.

نموذج التميز في الأداء الكلي المالي.

نموذج التميز لدولة الامارات العربية المتحدة G4 وذكرته دراسة (إبراهيم 2020) أن أبعاد التميز التنظيمي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز كما يلي:

نتائج العملاء، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، و نتائج الأعمال.

الدراسات التي ربطت بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي

دراسة كمال ، 2020 أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية ، الشراكة في المسؤولية ، وضوح الرؤية ، اختيار الأهداف الاستراتيجية ، تنفيذ الأعمال وبين التميز في الأداء التنظيمي وفق نموذج التميز الأوروبي.

وأشارت دراسة Sony,20 أن الرقابة التنظيمية لها دور رئيسي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام.

دراسة Nafei,2016 أثبتت وجود تأثير مباشر لأبعاد الرقابة التنظيمية المتمثلة في رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الفعل على أبعاد التميز التنظيمي في قطاع الاتصالات في مصر.

دراسة ابوليفة، 2019 وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الرقابة التنظيمية المتمثلة في رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق والممارسة، وأبعاد التفوق التنظيمي التفوق في القيادة ، التفوق في إجراءات العمل ، التفوق في تحقيق الأهداف.

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 ، وذلك 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 رقابة 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 الرقابة التنظيمية و التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة .

أهداف الدراسة:

- وضع إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع ارتكازا على البحوث التي أجريت في هذا المجال.
- دراسة واختبار العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

-الوصول إلى توصيات تساعد القائمين على إدارة البنوك على تعزيز الرقابة التنظيمية في البنوك في محل الدراسة بما تؤدي إلى تحقيق التميز والتي تمكنه من الاستمرار والبقاء والمنافسة في بيئة الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أهمية الدراسة

- وتتبع أهمية الدراسة من خلال جانبين هما:
- أهمية علمية : تتمثل أهمية الدراسة في محاولة لتحليل العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي.
- أهمية عملية : تم إجراء هذه الدراسة على العاملين في البنك الأهلي وبنك مصر حتى يتم الخروج بنموذج استرشادي لإدارة البنوك.
- وتم اختيار 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.

نموذج متغيرات وأبعاد الدراسة:

الرشاقة التنظيمية (المتغير المستقل)

الاستراتيجية / الهيكل التنظيمي/العمليات / العاملين / التكنولوجيا..

التميز التنظيمي (المتغير التابع)

القيادة / التخطيط الاستراتيجي/ المقاييس / التحليل/ إدارة المعرفة / التركيز على العملاء/ التركيز على العاملين /التركيز على العمليات / النتائج..

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

الإطار النظري:

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 إجراءات تغيير جذري ، ومن خلال هذا التعريف فإنه يشمل القدرات التنظيمية الثلاثة وهي الاستشعار و التأمين والوحدة ، و التحول أو التغير السيولة .

الرشاقة = الاستشعار + التأمين + التغير 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 التغير متى والمجالات التي تتطلب التكيف أو الابتكار أين/ حيث 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.

أهمية الرقابة التنظيمية:

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

- تحقيق الأرباح : غالبًا 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.

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

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

أبعاد الرقابة التنظيمية:

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

Zerfaß.,et al,2018

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

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

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

البعد الرابع :العاملين 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 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

معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

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

-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.

-المعوقات المتعلقة بوعي العاملين وتدريبهم:

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

-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.

التميز التنظيمي :

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 تلبي 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 دراسة Mohamed et al.,2018 بأنه ممارسات إدارية متميزة للمديرين في إدارة منظماتهم وتقديم قيمة لأصحاب المصلحة. بينما عرفها Anonymous,2016 بأنه جهد مستمر لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل.

خصائص التميز التنظيمي:

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

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

- اهتمام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية.
- تكون أنظمة عمل المنظمة مستقلة ومرتبطة بالعمليات والحقائق.

أبعاد التميز التنظيمي:

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

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

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

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

البُعد الرابع :المقاييس والتحليل وإدارة المعرفة .
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 : وتعني كافة العاملين الذين يعملون في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

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

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

معوقات تطبيق التميز التنظيمي:

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

- .عدم فهم نموذج التميز التنظيمي من قبل المنظمات والافتقار إلى قيادة واضحة.
- .نقص الموارد كالموارد المالية والبشرية و نقص الوقت.
- .الحواجز أو المعوقات الثقافية والتنظيمية والسلوكية.
- .عدم المشاركة والعمل الجماعي.
- .تؤثر مقاومة التغيير أو المبادرات التنظيمية على التنفيذ.
- .عدم التزام الإدارة العليا.
- .قد تخلق نماذج التميز بيروقراطية بسبب الحاجة إلى قدر هائل من الأعمال الورقية والإجراءات الموثقة.

التكلفة الباهظة للانضمام إلى المنافسة 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.

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 كيفياً أو تعبيراً كمياً ، حيث استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات الدراسة ، ثم إخضاع البيانات المجمعة 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.

مجتمع الدراسة

تم التطبيق على العاملين بالبنك الأهلي وبنك مصر بمحافظة القاهرة وعدد العاملين بالبنك الأهلي 25030 وعدد العاملين ببنك مصر 21386 بمحافظات جمهورية مصر العربي.

المصدر : القوائم المالية للبنك الأهلي وبنك مصر في 30 سبتمبر 2022 ، موقع البنك الأهلي وبنك مصر.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية في حساب حجم عينة البحث

$$n = N \times P [1-P] \{ [N-1 \times (d^2/z^2)] + p(1-P) \}$$
 (Thompson, 2012) حيث أن:

N حجم المجتمع ويساوي 46416 مفردة.

Z الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي 1.96 عند معامل ثقة 95 % ، وهو الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية.

P احتمالية ظهور المفردة وتساوي 0.5

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

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 200 استثمارة ببنك مصر بمحافظة القاهرة وتم استبعاد 22 استثمارة غير صالحة للاستخدام ، فأصبح

عدد الاستثمارات ببنك مصر 178 وتم توزيع 220 استثمارة بالبنك الأهلي بمحافظة القاهرة وتم استبعاد 12 استثمارة غير صالحة للاستخدام ، فأصبح عدد الاستثمارات بالبنك الأهلي 208 ؛ إذن عدد الاستثمارات بالبنكين 386 مفردة

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو 20 % يتناسب مع هذه الاستجابة،

وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلى في الدراسة حيث أن طول الفئة 80 ، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

-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 0 – 1 ، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن 0.70 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.

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 من خلال معامل ارتباط بيرسون ونماذج الانحدار البسيط من أجل قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

نتائج الدراسة

-أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد الهيكل التنظيمي للرشاقة التنظيمية حيث بلغ المتوسط العام 4.140 ، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد الهيكل التنظيمي للرشاقة التنظيمية إيجابية ، وجاءت العبارة يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك أدوراً ومسؤوليات جديدة في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة 85.8 % بمتوسط مرجح 4.168 ، وهذا يعني تغير البنك بصفة مستمرة لمواكبة التغيرات المحيطة بالبنوك محل الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى التميز التنظيمي، في حين جاءت العبارة بربط الهيكل التنظيمي بين فرق العمل بشكل يمكن الأفراد من حدوث اتصال/تفاعل بينهم وجهاً لوجه بأقل نسبة موافقة بلغت 83.2 % بمتوسط مرجح 4.111 وهو ما يعني قصور في التواصل

والتفاعل بين العاملين بالبنوك محل الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى قصور في تحقيق الرقابة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة .

- أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد العمليات للرقابة التنظيمية حيث بلغ المتوسط العام

4.129، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد العمليات للرقابة التنظيمية إيجابية . وجاءت العبارة تسمح العمليات و الإجراءات داخل البنك بتقديم الخدمات للعملاء بشكل رشيق وسريع في المرتبة الأولى من حيث الموافقة ونسبة % 85.0 بمتوسط مرجح 4.166 ، وهذا يعني مدى حرص البنوك على ارضاء العملاء وتقديم الخدمات بأفضل جودة ممكنة مما يؤدي إلى الرقابة 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 % 84.7 بمتوسط مرجح 4.104 . مما يعني قصور في تطبيق الرقابة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة الذي يتضمن

التفاعل بسلاسة بين أقسام البنك مع الأقسام الأخرى

- أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد القيادة للتميز التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام

4.176، 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 بالمسئولية الوظيفية في تحقيقها.

- أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بُعد التخطيط الاستراتيجي للتميز التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام 4.165 ، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بُعد التخطيط الاستراتيجي إيجابية . وجاءت العبارتين أتلقى 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 % 85.2 ، بمتوسط مرجح 4.161 و 4.178 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 إجراءات البنك لتغييرات سريعة وذلك عند ظهور جائحة الكورونا .

شجعت البنوك محل ، 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 % 84.7 بمتوسط مرجح 4.158 وهي يعني قصور في تواصل الإدارة العليا للموظفين في الاستماع إلى اقتراحاتهم وأفكارهم وتشجيعهم على ذلك.

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

توصيات الدراسة

- في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالدراسة، قامت الباحثة بصياغة مجموعة من التوصيات كما يلي:
- زيادة التواصل والتفاعل بين أقسام البنوك وذلك من خلال الاجتماعات والمقابلات الغير رسمية التي تشجع روح التعاون بين العاملين بالمنظمة.
 - 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 .
 - تشجيع العاملين على الابتكار وتقديم المقترحات للإدارة العليا مما يزيد من الانتماء وبالتالي تحقيق أهداف البنوك الاستراتيجية وتحقيق التميز التنظيمي.

المراجع:

المراجع العربية

- إبراهيم ، محمد عبد الوكيل عطا 2020 تأثير وظيفة العمليات الخضراء علي التميز المؤسسي في ظل الدور الوسيط للمسئولية الاجتماعية للشركات : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المصرية " ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة بنها.
- أبوليفة ، سناء مصطفى محمد 2019 ، " الرشاقة 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 2016 ، "تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مجلة الإدارة التربوية ، س3 ، ع. 8
- سليم ، سامح عبد الوهاب شحاته 2019 ، " العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وإدارة التغيير:دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد 1 ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- صلاح الدين ,مي عادل ، أحمد , عمرو محمد ،و عبد الحميد ,عاطف 2019 . أثر الرشاقة التنظيمية والمسئولية القانونية على الأداء البيئي لأحدى الشركات الصناعية دراسة ميدانية على الشركة القومية للأسمنت" . مجلة علوم البيئة ، 3 46 ، 448 - 423 عطية ، أفكار سعيد خميس 2017 ، " تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة اسكندرية وفق النموذج الأوروبي للتميز " EFQM ، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 4 ، 14

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., Ahlbäck,K., Smet,A.D.,Fahrbach,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