

دور الجدارة الوظيفية في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي (دراسة ميدانية)

د. سهام فاروق محمد علي البطل
مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة بنها

ملخص البحث

الملخص باللغة العربية

هدف البحث إلى قياس أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية بالبنك التجارية، وقد تم تطبيق البحث على عينة مكونة من (270) مفردة من العاملين بالوظائف المصرفية في بنك مصر بجمهورية مصر العربية. وقد تم اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل الفا كرونباخ، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فروض البحث.

وقد توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي، وكذلك وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الجدارة الوظيفية، وفي نفس السياق أظهر البحث وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الرؤيوية على الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة التنظيمية، الجدارة الوظيفية، الأداء المؤسسي.

Abstract

The research aimed to measure the impact of organizational agility on institutional performance in light of the mediation of job competence in commercial banks. The research

was applied to a sample of (270) individuals working in banking jobs at Banque Misr in the Arab Republic of Egypt. The reliability and validity of the scales used in the research were tested using confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha coefficient. Structural equation modeling was also used to test the research hypotheses.

The research found that there is a statistically significant positive effect of organizational agility on institutional performance, as well as a statistically significant positive effect of organizational agility on job competence. In the same context, the research showed a statistically significant positive effect of visionary leadership on institutional performance. The results also showed a statistically significant positive effect of organizational agility on institutional performance in light of the mediation of job competence.

Key words: Organizational agility, job merit, institutional performance.

مقدمة البحث:

تتسم بيئة الأعمال بالتغير المستمر والمعقد وعدم الإستقرار والتأثر بالتغيرات في البيئة المحيطة بها لذلك تسعى هذه المنظمات الى التكيف والتواكب مع تلك التغيرات المتلاحقة من خلال تطوير امكانتها وقدراتها ونظمها من أجل البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية التي تدعم بقاء المنظمة في ظل المنافسة الشديدة، وتعد الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة تسعى المنظمات من خلالها إلى المرونة والتكيف إعادة تشكيل الموارد استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة سواء كانت فرص أو تهديدات للمنظمة من البيئة الخارجية واستغلال نقاط القوة ومعالجة

نقاط الضعف في البيئة الداخلية، وتحقيق الفعالية في اتخاذ القرار، والتصرف بشكل يتناسب مع تلك التغيرات لذلك أصبحت الرقابة التنظيمية ضرورة ملحة لكل المنظمات في الأونة الأخيرة.

في السنوات الأخيرة، أصبحت الرقابة محل اهتمام الباحثين حيث يُنظر إليها على أنها تساهم بشكل كبير في نجاح الأعمال، لا سيما في بيئة ديناميكية (Kale et al., 2019; Vagnoni and Khoddami, 2016). يحظى مفهوم الرقابة باهتمام متزايد لأنه يعالج تحدي بيئة الأعمال الديناميكية للغاية من خلال تعديل الأعمال التجارية والتصرف فيها بسرعة (Oosterhout et al. 2001)، في بيئة الأعمال الديناميكية للغاية، تعد القدرة على الاستجابة للتغيرات بسرعة وبشكل مناسب، لتصبح مرنة وقابلة للتكيف مع التغييرات والتحكم في عدم اليقين أمرًا ضروريًا لبقاء المؤسسة (Sambamurthy et al. 2018، Nejatian et al. 2019). لا غنى عن المرونة في التصنيع للمؤسسات لتصبح الأقدم في تقديم حل رائد بتكلفة تنافسية ولتجاوز المنافسة (Gunasekaran et al. 2019)، لذلك، فإن الرقابة هي أحد العوامل الحاسمة للمؤسسة لتحقيق نجاحها من خلال تعميق فهم عدم اليقين البيئي وإدارته (Vecchiato، 2016، Vagnoni and Khoddami، 2015).

وفي ضوء ما سبق تتمحور فكرة البحث في تحديد تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي، وقياس تأثير الجدارة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي بالبنك محل البحث.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري.

الجدارة الوظيفية: Functional Competencies

١ -

أول من تناول مفهوم الجدارة الوظيفية هو (McClelland, 1973) وتم استخدامها في سياق تطوير القوى العاملة بما في ذلك التدريب والتطوير المهني وإدارة الموظفين، فالجدارة هي صفة الفرد التي تساعده في التنبؤ بالأداء والسلوك.

وهي ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Competere) والتي تعني ملائماً. وتعددت تعريفات الباحثين للجدارة الوظيفية كما يلي:

فقد عرفها (Supriyatin et al, 2019) بأنها الجوانب الشخصية التي تسمح للموظف بتحقيق أداء متفوق، وتشمل هذه الجوانب الشخصية للأداء طبيعة الفرد، والدوافع، والقيم، والمعرفة، والمهارات، والمواقف.

بينما عرفها (Mohamad et al , 2019) بأنها المهارات والمعرفة والسمات الأخرى التي تؤدي إلى نجاح المنظمة.

وعلى الجانب الآخر عرفها (Marcos et al, 2019) بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والخصائص الشخصية ذات الصلة التي لها تأثير على العمل الفردي والجماعي في المنظمة والتي ترتبط بالأداء الوظيفي ويمكن تحسينها من خلال التدريب والتطوير المهني.

وعرفها (Lim et al, 2020) بأنها تلك المهارات المطلوبة للوفاء بالواجبات والمتطلبات الوظيفية.

بينما عرفها (Gunsberg et al., 2018) بأنها الإستجابة السريعة التي تحققها المؤسسة نحو تعديل وضعها المؤسسي والإجرائي وهيكلها التنظيمي، وكل أبعاده من مورد بشري وموارد مادية ومالية وخططها من أجل الإستجابة في الوقت المناسب للمتغيرات المفاجئة المؤثرة على مجال عملها وتعزيز بقاؤها في بيئة العمل. ومما سبق يتضح للباحثة أن الجدارة الوظيفية هي مجموعة من المهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي تتحد معاً من أجل تشكيل سلوك معين مرجو للقيام بأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

– أبعاد الجدارة الوظيفية:

أ. الجدارات القيادية:

وهي السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين من عملاء وزملاء، وتعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبرته ومهاراته الاجتماعية، وتشمل القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية والدبلوماسية،

والقدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات والقدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المنظمة والقدرة على التوجيه والإشراف والتدريب (النجار وشعيب، ٢٠٢٠).

ب. الجدارات التقنية:

ويقصد بها السمات والمميزات الخاصة بمهارات وقدرات بالإضافة للخبرات العلمية والعملية للموظفين، حيث تشتمل هذه السمات على: (Alvar et al., 2018)

- قدرة العامل على التعامل مع الأجهزة والبرمجيات وكذلك الأدوات الهامة للعمل.
- المؤهلات والخبرات الصلية
- قدرة الموظفين على حل المشكلات بالطرق التقليدية والمبتكرة
- قدرة الموقعين على التعامل مع المعلومات والبيانات اللازمة.
- قدرة الموظفين على إدارة كلا من الزمان والمكان والمشروع

ج. الجدارات الإنتاجية:

ويقصد بها السمات والميزات الخاصة بأسلوب الموظفين في تجاوز الحدود المعتادة وذلك من أجل الإنجاز والارتقاء بالنتائج لحدودها العليا، حيث تشتمل هذه السمات على: (Fernandez et al., 2018)

- تركيز الموظفين على أهداف المؤسسة.
- اهتمام الموظفين بجودة تقديم الخدمات.
- رغبة الموظفين في التطوير والابتكار.
- البحث عن حلول بدلاً من الوقوف والاستسلام لمواجهة المشكلات.
- إخلاص الموظفين في العمل دون وجود رقابة خارجية عليهم.
- مهاجمة المشكلات من قبل الموظفين قبل تفاقمها.

د. جدارات البحث والتطوير:

وتتمثل في مجموعة من المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم والاتجاهات اللازمة للفرد ممارسة شتى مجالات عمله الأكاديمي والعلمي والإداري والقيادي، وتتضمن الوعي بأهداف وظيفته ورؤية ورسالة المؤسسة التي ينتمي إليها، وكذلك الإلمام الكامل بالقوانين واللوائح والقرارات والتعليمات المنظمة لعمله، وإيمانه بالقيم وبالثقافة التنظيمية للمؤسسة التي ينتمي إليها، والالتزام بأساليب العمل بداخلها واستراتيجيات وخطط العمل والتطوير والدعم معايير جودة أداء العمل الإداري، إضافة إلى الوعي بأدوار الزملاء الآخرين داخل المؤسسة (Wahab et al.,2019).

ه. الجدارات الشخصية:

ويقصد بها المواصفات الشخصية التي تمكن الموظفين في العمل من التعامل مع ضغوط الزملاء في العمل والمديرين والمساعدین داخل المؤسسة، حيث تشمل هذه المواصفات على: (Wahab et al.,2019)

- قدرة الموظفين على الالتزام وإدارة الذات.
- تمتع الموظفين بدرجة عالية من الثقة بالنفس.
- مرونة الموظف في التعامل مع الزملاء والمرضي وكذلك قدرته على العمل ضمن فريق.
- قدرة الموظفين على الاستفادة من التغذية العكسية ومن ثم تقبل النقد.
- تمتع العاملين بالمؤسسة برؤية واضحة خاصة بأهدافها الذاتية.
- قدرة الموظفين على التعامل مع الرؤساء في العمل والقدرة على تلقى الأوامر منهم ومن ثم القيام بتنفيذها.

الرشاقة التنظيمية:

٢ -

الرشاقة في أبحاث الأعمال هي مفهوم جيل جديد ويختلف استخدامه الدلالي وفقاً لمجال البحث. يمكن تقسيم الدراسات حول الرشاقة عموماً إلى مجموعتين: في المجموعة الأولى، تعتبر المرونة قدرة عامة تسمح للشركة بتكييف عملياتها بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة بسرعة والتغيرات المفاجئة في احتياجات المستهلك

(Braunscheidel and Suresh, 2009). في المجموعة الثانية من الدراسات، لا يُنظر إلى الرشاقة على أنها قدرة فحسب، بل تُعتبر أيضاً استراتيجية متكاملة أو نموذجاً أو نظاماً أو ممارسة إدارية مبنية على مهارات متعددة الأبعاد (Dyer and Shafer, 1998) وفقاً لذلك، يجب أن تكون الشركة الرشيقة مرنة في عملياتها وأن تكون سريعة الحركة في إعادة تنظيم استراتيجيتها بطريقة حساسة وقابلة للتكيف مع التغيرات البيئية.

فقد عرفها (Ritson, 2020) أنها قدرة المنظمة على تكيف هياكلها الداخلية وعمليات محددة مع الإستجابة للتغيرات في البيئة، حيث أن القدرة على التكيف تكمن وراء مدى قدرة تناسب العمليات التنظيمية لبيئتها. وعرفها (Lu & Ramamurthy., 2011) بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات البيئية التي غالباً ما تنشأ بشكل غير متوقع في بيئة العمل عن طريق الاستجابة السريعة المبتكرة التي تستغل التغيرات كفرص للنمو والإزدهار.

وفي السياق ذاته عرفها (Ly, 2023) أنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الغير متوقعة في البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية وأن تكون هذه الإستجابة سريعة تحتضن التغيير الغير متوقع للبيئات الديناميكية بشكل استباقي، الأمر الذي يتطلب منها إتخاذ القرارات السريعة للتكيف مع التطورات الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية.

ومما سبق تري الباحثة أن الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم بأسرع وقت ممكن وذلك خلال القدرة على تعديل عمليات أعمالها الداخلية بسرعة لمواجهة السوق والتغير في الطلبات.

– أبعاد الرشاقة التنظيمية:

اختلفت الدراسات في تناولها لأبعاد الرشاقة التنظيمية فمنهم من حددها في ثلاثة أبعاد وهي (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة تنفيذ المهام) مثل دراسة (Sambamurthy et al., 2003 ; Park , 2011; Wageeh Nafei, 2016) وهناك من حددها بأربعة أبعاد (الكفاءة – الإستجابة – المرونة- سرعة التوافق) مثل

(Pourmohammad et al., 2016) 'ومنهم من حددها في خمسة أبعاد (الكفاءة – الإستجابة – المرونة- سرعة التوافق – رأس المال البشري) مثل دراسة Mirzaei (2018) & Baraei).

أ. الإحساس بالرشاقة:

تشير إلى الفحص والرصد الاستراتيجي للأحداث والتغيرات البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على استراتيجية المنظمة والعمل التنافسي والأداء المستقبلي وتتضمن مهمة الاستشعار أنشطة متعددة منها الحصول على معلومات عن التغيرات البيئية مثل (تغيير تفضيلات العملاء والتحركات الاستراتيجية للمنافسين، وظهور تقنيات جديدة)، والعمل على التخلص من المعلومات غير المهمة في ضوء القواعد المحددة سلفاً. ان مهمة الاستشعار هي نقطة البداية للمنظمات لاتخاذ القرارات، وتنفيذ المهام التي ساعدها على التكيف والتجاوب مع التغيرات البيئية أو الاستباقية في مواجهة تلك التغيرات (Park et al., 2017; Siddique, 2022).

ب. الرشاقة في اتخاذ القرار:

تشير إلى القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة، وإعادة هيكلتها، وتقييمها وفقاً للمجموعة متنوعة من المصادر الداخلية والخارجية لتوضيح الآثار المترتبة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث، وكذلك العمل على وضع خطط العمل التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير إجراءات تنافسية جديدة. وتتكون مهمة اتخاذ القرار من عدة أنشطة مترابطة تشرح العديد من الأحداث، وتحدد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، ومن ثم فإن مهمة اتخاذ القرار تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة، والتقليل من تأثير التهديدات المحيطة بالمنظمة (Park et al., 2017; Shakhour, 2021)

ج. الرضاقة في التصرف:

هي مجموعة من الأنشطة الضرورية او اللازمة لاستغلال وإعادة توزيع الموارد التنظيمية مثل تعديل نظم العمل وأساليبه او تغيير السياسات وبالتالي الإجراءات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بناء على التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة التي تحدث في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة (Ekweli et al, 2020).

٣- الأداء المؤسسي: The Firm Performance

تتحرك بيانات العمل اليوم بوتيرة غير ثابتة، وأصبح الفهم الأفضل للعوامل التي تؤثر على أداء الشركة أكثر أهمية نظرًا للمنافسة المتزايدة والتطورات التكنولوجية ومتطلبات العملاء المتغيرة بسرعة، مما يفرض على المديرين إيجاد ممارسات فعالة لتحقيق أهداف الشركة وإنجازها (Mammassis and Kostopoulos, 2019).

يتأثر أداء الشركة بشكل كبير بحوكمة الشركات، وإذا تم إنشاء الوظائف بشكل مناسب لنظام حوكمة الشركات، فإن هذا العمل يجذب الاستثمار ويتم تعزيز أسس الشركة ماليًا، مما يؤدي إلى الزيادة المتوقعة في أداء الشركة بمعنى آخر، تحمي الحوكمة الفعالة للشركات من الصعوبات المالية المحتملة وتسهل النمو الملحوظ وبالتالي، تلعب حوكمة الشركات دورًا مهمًا في نمو أداء الشركة (Ehikioya, 2009).

يمكن أن يوفر قياس أداء المنظمة معلومات قيمة تسمح للإدارة بتتبع الأداء والإبلاغ عن التقدم وتحسين الحافز والتواصل وتحديد المشكلات (Wagoner et al. 1999)، ويشمل قياس أداء المنظمة بشكل عام أداء الربحية، وأداء النمو، وأداء القيمة السوقية، ورضا العملاء، ورضا الموظفين، والأداء البيئي، وأداء التدقيق البيئي، وأداء إدارة الشركات، والأداء الاجتماعي (Selvam et al. 2016).

ويعريف (Maragakis, 2015) الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لمخرجات المنظمة في ضوء تفاعل المنظمة مع بيئتها سواء كانت بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية.

كما عرف (Al-Dhaafri & Alosani ٢٠٢٠) بأنه نتيجة "الجهد الذي يبذله العاملون لتحقيق أهداف المؤسسة أو النتائج الفعلية أو مخرجات التنظيم، ويتم قياسه بالمقارنة مع المخرجات المرجوة لتلك المؤسسة.

وذكر (Noordiatmoko & Riyadi, 2023) بأنه الحويلة من الجهود والعمليات التي تقوم المؤسسة بإتمامها وتتمثل بالقدرة على توظيف موارد المؤسسة في ضوء التفاعل مع كلا من البيئة الداخلية والخارجية من أجل إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة لتحقيق أهدافها.

مما سبق تري الباحثة الأداء المؤسسي انه نتيجة جهود الافراد العاملين بالمنظمة تضامنا مع الإدارة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة التغيرات والظروف البيئة للمنظمة، من أجل تحقيق الأهداف التي تضمن استمراريتها وبقائها على المدى الطويل.

– أبعاد الأداء المؤسسي:

أ. الكفاءة:

ينحصر مفهوم الكفاءة قدرة الشخص على ممارسة وظيفة معينة واستعمال مهاراته ومعارفه الشخصية بتنظيم العمل، وتخطيطه من خلال القدرة على الابتكار والتكيف مع الظروف المستقبلية بنجاح. فهي قدرات سلوكية تشمل مجموعة مهام معرفية ومهارية، ووجدانية تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين ومرض من ناحية الفاعلية (بلحاج، ٢٠٢٠).

كما عرفها (Manzoor et al., ٢٠١٩) بأنها السمة الكامنة لدى الفرد التي تؤدي إلى الأداء الفعّال أو المتميز. كما يعرفها كل من (Rafiq et al., ٢٠٢٠) بأنها القدرة على أداء سلوك ما لإظهار المهارة بشكل يمكن قياسه، فالأداء هو المظهر العملي للكفاية.

ب. أداء المبيعات:

يعتبر أداء المبيعات عملية أداء يجب فيها مراعاة الفعالية والكفاءة عند قياسها، وتعتبر مقدمات الأداء قضية مهمة في إدارة المبيعات لعدة سنوات. في الواقع، منظمات الأعمال الناجحة في تلك التي تكون قادرة على تعزيز أداء البائعين لديها، حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على أداء البائعين (Rodriguez et al.,2023).

ويعرف أداء المبيعات بأنه مستوى الربح من خلال مقارنة فترات مختلفة. ويعتبر حجم المبيعات التركيز الرئيسي لكل منظمة ويعتمد على الأرباح حيث تصح الإدارة التنظيمية أسهل عندما يزداد الحجم والأرباح. وتفقد زيادة المبيعات بشكل مباشر إلى تطوير المنظمة، ويمكن أن يؤدي توسيع نطاق الاتصالات التسويقية المتكاملة إلى زيادة المبيعات الناجمة من زيادة مستوى خدمة العملاء ورضاهم عنها (Sufian et al.,2020).

ج. رضا العملاء:

يعرف (Nikmah & Romadhoni, 2023) رضا العملاء "الشعور الناتج عن مقارنة توقعات العملاء مع تجربتهم الفعلية مع الخدمة المقدمة". كما عرف (Chen et al.,2023) "تقييم العملاء لتجربتهم مع منتج أو خدمة، والذي يتأثر بعوامل مثل: الجودة، السعر، والدعم الفني "

د. تنمية العلاقات:

الغرض من تنمية العلاقات هو مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت مساعدة العملاء على تحقيق أهدافهم، وتحافظ المنظمات على علاقاتها مع العملاء وكذلك مع المنظمات الأخرى، ويميز بين العلاقة الرمزية والسلوكية، حيث عرفا العلاقة الرمزية بأنها قائمة على التواصل والعلاقة السلوكية بأنها قائمة على الأفعال، وبين (Storie,2017) أن العلاقة الرمزية يمكن أن تعمل على تحسين ودعم العلاقة السلوكية، ولكن العلاقة السلوكية الضعيفة يمكن أن تدمر التواصل.

ثانيا: الدراسات السابقة.

أ. الدراسات الخاصة بالجدارة الوظيفية والأداء المؤسسي:

استهدفت دراسة (Salman and Saleem, 2020) معرفة أثر جدارات الموظفين المختلفة (الجدارة الشخصية، والجدارة الإجتماعية، وجدارة الفريق، وجدارة الإتصال) كمتنبئين للأداء التنظيمي. وتوصلت النتائج وجود أثر إيجابي لجدارات الموظفين (الجدارة الإجتماعية، جدارة الفريق، جدارة الإتصال) على الأداء التنظيمي، بينما يوجد تأثير سلبي للجدارة الشخصية على الاداء التنظيمي.

وبينت دراسة (Shet et al., 2019) أثر ممارسات إدارة الأداء المبني على الجدارة على الأداء المتفوق في المنظمات العامة والخاصة، ومعرفة أثر الأداء المتفوق المبني على الجدارة على الفعالية التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء المتفوق المبني على الجدارة على الفعالية التنظيمية من خلال الإنتاجية والمرونة والقدرة على التكيف كما تم تطوير مقياس جديد لقياس ممارسات الداء المبني على الجدارة.

بينما قامت دراسة (Poovathingal et al., 2018) بتحديد العلاقة بين الجدارة الوظيفية والنتائج من خلال تطوير مفهوم مساهمة الجدارات " وطريقة قياسها، حيث أنه توجد عدة تطبيقات لمفهوم مساهمة الجدارات فهو يربط الفشل في تحقيق أهداف الدور الوظيفي بالنقص في مستوى الجدارة الوظيفية لشاغل الوظيفة، ويساعد في تحديد أسباب نقص الأداء (نقص الجدارة أم لأسباب خاصة بالعوامل تنظيمية)، مما يجعل من الممكن مقارنة الموظفين داخل وعبر الإدارات المختلفة وكذلك تقييم رأس المال البشري. وتوصلت الدراسة إلى تحديد أثر مستوى الجدارة على نتائج الوظيفة من خلال مساهمة الجدارات والتنبؤ بالأداء المستقبلي من خلال الفجوة بين مساهمة الجدارة التي تمكن المنظمة من مقارنة نسبة رأس المال البشري بين الإدارات والتركيز على تنميته في الإدارات التي تحتاج إلى ذلك.

وسعت دراسة (Tognazzo and Gerli , 2017) إلى التعرف على الجدارات السلوكية الأكثر تأثيراً في أداء المنظمة وتعتمد هذه الدراسة على اكتساب المعرفة حول العمليات التي لها تأثير على أداء المنظمة لتحقيق القيادة الفعالة والأداء المستدام وتحديد الجدارات التي تؤثر على ربحية المنظمة. وتوصلت النتائج إلى أن الجدارات السلوكية الأكثر تأثيراً في أداء المنظمة هي الموارد البشرية والتكيف مع البيئة الخارجية، يلي ذلك المرونة والالتزام التنظيمي والرؤية ونظم التفكير والتفاوض وضبط النفس.

وهدفت دراسة (Scapolan et al., 2017) الي تحديد الجدارات السلوكية التي تميز المديرين والعاملين في المنظمات الثقافية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. وتوصلت النتائج أن مديري المنظمات يتميزون بالجدارات الاجتماعية بينما تقل عندهم الجدارة المعرفية التي تشير إلى تفسير مواقف جديدة تعتمد على القدرة على التفكير، وكذلك اثبتت النتائج أن الجدارة السلوكية لها دور كبير في الأداء التنظيمي حيث أنها تساهم في التوفيق بين وجهات النظر المختلفة التي تميز المنظمات.

ب. الدراسات السابقة الخاصة بالرشاقة التنظيمية والأداء المؤسسي:

هدفت دراسة (Yildiz and Aykanat, 2021) إلى التعرف على الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي على تأثير الرشاقة الإستراتيجية على أداء المنظمة وتحديد العلاقة بين المتغيرات، وقد توصلت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة والإبتكار التنظيمي، والإبتكار التنظيمي يلعب دور وسيط جزئي في هذه العلاقة.

بينما هدفت دراسة (Kurniawan et al., 2020) لتأثير قدرة الشبكات من خلال توجيه السوق والرشاقة في العمليات التجارية على أداء الشركة لمقدمي تكنولوجيا الاتصالات المتوسطة والكبيرة في إندونيسيا. وأوضحت النتائج أن قدرة الشبكات لها تأثير إيجابي وهام على توجه السوق . ومع ذلك، فإن القدرة على التواصل ليس لها تأثير مباشر كبير على الرشاقة في العمليات التجارية. وتشير النتائج أيضاً إلى أن

التوجه نحو السوق ليس له تأثير مباشر كبير على أداء الشركة ولكن من خلال الدور الوسيط للرقابة في العمليات التجارية.

وتناولت دراسة (Kale and Basar, 2019) دور الرقابة الاستراتيجية في العلاقة بين القدرة الاستيعابية والأداء المؤسسي، وأثبتت الدراسة أن الرقابة تتوسط العلاقة بين القدرة الاستيعابية والأداء المؤسسي، و أن أبعاد الاستحواذ والاستخدام للقدرة الاستيعابية لها تأثير إيجابي على خفة الحركة الإستراتيجية، كما تؤثر الرقابة الإستراتيجية بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي ويوجد أيضاً تأثير إيجابي للرقابة على الأداء المؤسسي.

ج. الدراسات السابقة الخاصة بالرقابة التنظيمية والجدارة الوظيفية:

هدفت دراسة (Abu Borhom, 2023) التعرف إلى درجة توفر الرقابة التنظيمية وواقع الجدارات الرقمية. وكذلك التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي، إضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط للجدارات الرقمية في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة للدراسة وهي استبانة وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٩) من معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي والجدارات الرقمية بدرجة مرتفعة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة ٥٤.٢%) وأثر معنوي ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في الجدارات الرقمية بنسبة (٦٠.١). وأثر معنوي ذي دلالة إحصائية للجدارات الرقمية في التميز المؤسسي بنسبة (٤٧.٤%)، كما لعبت الجدارات الرقمية دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة (Zhen et al., ٢٠٢١) إلى تفحص تاريخ الرقابة التنظيمية من خلال دمج دعم الإدارة العليا، وآليات حكومة تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في (حكومة الهيكلية والبراعة في تكنولوجيا المعلومات استكشاف واستغلال تكنولوجيا المعلومات وطبقت استبانة على عينة من (٣٢٦) شركة وتوصلت إلى أن استكشاف تكنولوجيا المعلومات واستغلالها يؤثر بشكل إيجابي على الرقابة التنظيمية. كما يؤثر دعم الإدارة العليا بشكل إيجابي على الرقابة التنظيمية من خلال وساطة آليات الحكومة واستكشاف تكنولوجيا المعلومات واستغلالها.

وبينت دراسة (Rozak et al., ٢٠٢١) وصف وتحليل النماذج لتحسين في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الرقابة التنظيمية ومواقع التواصل الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجي القائم على الرقمنة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من (٢٣٩) شركة، وتوصلت إلى أن المهارات الرقمية يمكن أن تزيد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومشاركة وسائل التواصل الاجتماعي والرقابة التنظيمية.

وقامت دراسة (Ali et al., ٢٠٢١) بتقييم تأثير كفاءة تكنولوجيا المعلومات وكفاءة المعلومات الرقابة التنظيمية واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة من (٢٠٠) موظف وتوصلت إلى وجود تأثير كبير ومباشر لتقنيات المعلومات وكفاءة الأعمال على جودة الرقابة التنظيمية في المنظمات المختلفة وجود تأثير المستوى امتلاك العاملين والمؤسسات للجدارات الرقمية بشكل إيجابي جداً على سرعة ومرونة المنظمات وقدرتها على الاستجابة للتغيرات المختلفة.

وهدفت دراسة (Jonathan & Gebremeskel, ٢٠٢٠) إلى معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرقابة التنظيمية وأمن المعلومات واستخدمت المنهج الاستكشافي وتوصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات مرتبطة بالرقابة التنظيمية وأمن المعلومات وهما محددان مهمان للإكمال الناجح للتقنيات الرقمية التي يمكن أن تقيّد

المؤسسات. كما أُلقت الدراسة الضوء على كيفية محاولة المؤسسات العامة إدارة أمن المعلومات أثناء إجراء التحول الرقمي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكنني بعد هذا العرض للدراسات السابقة أن أتوصل الي أن:

1. النموذج المقترح للبحث يمكن أن يتم تصميمه في شكل علاقة تجمع بين الرضا التنظيمي والأداء المؤسسي في ظل الجدارة الوظيفية.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد وصياغة فروض البحث الحالي، والعلاقة ما بين متغيراتها، والمنهج الملائم لهذا البحث.
3. اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة لجمع البيانات، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية.
4. تنوعت الدراسات السابقة في طريقة اختيارها لعينات الدراسة بين العينات العشوائية، والعينات العشوائية الطبقية، والمسح الشامل.
5. فيما يتعلق بالرضا التنظيمي لوحظ أن العديد من الباحثين اهتموا بدراسة الرضا التنظيمي وتم الاستقرار على أن أبعاد الرضا التنظيمي تتمثل في (الإحساس بالرضا، الرضا في اتخاذ القرار، الرضا في التصرف)، كما تناول أن الرضا التنظيمي له أثر إيجابي في تحقيق الجدارات الرقمية ودعم الإدارة العليا وتكنولوجيا المعلومات واليات الحوكمة وتقنيات المعلومات وتحسين الأداء في منظمات الأعمال (Rozak et al.,2021 : Zhen et al.,2021:Abu Borhom, 2023)
6. تبين من تحليل الدراسات الأداء المؤسسي تبين أن الرضا التنظيمي له علاقة بأبعاد الأداء المؤسسي والذي اتفق الباحثون وتتمثل في (الكفاءة، وأداء المبيعات، ورضا العملاء، تلبية العلاقات)، كما أن الرضا التنظيمي له تأثير ذو دلالة إحصائية بالأداء المؤسسي (Yildiz and Aykanat, 2021) :Kurniawan et al., (Kale and Basar, 2019 :2020).

الفجوة البحثية:

(١) هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين الرقابة التنظيمية الأداء المؤسسي في ظل توسيط الجدارة الوظيفية في هذه العلاقة والدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه.

(٢) اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.
(٣) إن الدراسات السابقة لم تتفق على نتائج موحدة وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها اختلاف البيئة التي أجريت بها أو القطاع الذي أديرت به وهذا ما يعزز الحاجة لدراسات أكثر في هذا المجال.

ثالثاً: مشكلة البحث:

يعد الجهاز المصرفي من الأجهزة الحيوية الهامة التي تواجه العديد من التغيرات المتلاحقة والتحديات البيئية السريعة والمستمرة والتي من شأنها التأثير على رغبات واحتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين، مما يلقي بعبء كبير على المنظمة وحاجتها الى المرونة والقدرة على التغيير المستمر لكي تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق أهدافها المتنوعة وتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من الاستمرار والبقاء في السوق. تعد الرقابة التنظيمية احدى الاليات التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يدعم قدرتها على تحقيق التنافسية والبقاء في عالم الأعمال (Ganguly et al. 2009)، حيث يعمل التوظيف الفعال لتلك الاليات على تحسين أداء العاملين من خلال امدادهم بالمعلومات التي تدعم الابتكار والابداع لديهم وتساعدهم في تقديم طرق جديدة لأداء الأعمال (عبد الصمد، ٢٠٢١). وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الجدارة الوظيفية وبين مستوى الرقابة التنظيمية؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الجدارة الوظيفية وبين مستوى الأداء المؤسسي؟
- ما هو دور الجدارة الوظيفية في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي؟

- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول الجدارة الوظيفية والرضاقة التنظيمية وفقا لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع – السن- مدة الخدمة- المؤهل الدراسي)؟

رابعاً: أهداف البحث:

- 1- تحديد نوع وتأثير العلاقة بين الرضاقة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي.
- 1- تحديد نوع وتأثير العلاقة بين الجدارة الوظيفية وبين مستوى الرضاقة التنظيمية.
- 2- تحديد نوع وتأثير العلاقة بين الجدارة الوظيفية وبين مستوى الأداء المؤسسي.
- 3- تحديد نوع وتأثير العلاقة بين الجدارة الوظيفية في العلاقة بين الرضاقة التنظيمية والأداء المؤسسي.
- 4- توضيح الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول الجدارة الوظيفية والرضاقة التنظيمية وفقا لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع – السن- مدة الخدمة- المؤهل الدراسي).
- 5- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تكشف للمسؤولين بقطاع البنوك الحكومية بمحافظة القليوبية التي توضح دور الجدارة الوظيفية في العلاقة بين الرضاقة التنظيمية والأداء المؤسسي.

خامساً: أهمية البحث:

أ. الأهمية العلمية:

- 1- نظرا لتعاضد الدور الذي يقوم به المورد البشري بوصفه العنصر الحاكم لنجاح وتطور المنظمات، وقدرتها على تحقيق أهدافها وخاصة المنظمات المصرفية، والذي يحتاج إلى المزيد من دراسة وتحسين سلوكياته نحو العمل والوقوف على المتغيرات التي تؤثر عليها.

- ٢- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله فهو يهتم بدراسة وتحديد دور الجدارة الوظيفية في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي.
- ٣- تتزايد الحاجة في الوقت الحالي إلى دراسة هذه المتغيرات لأهميتها الكبيرة في نجاح المنظمات، وقدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية، وقدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.
- ٤- ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الجدارة الوظيفية وخاصة الدراسات العربية، مما يعكس أهمية تناوله في البيئة المحلية المصرية.

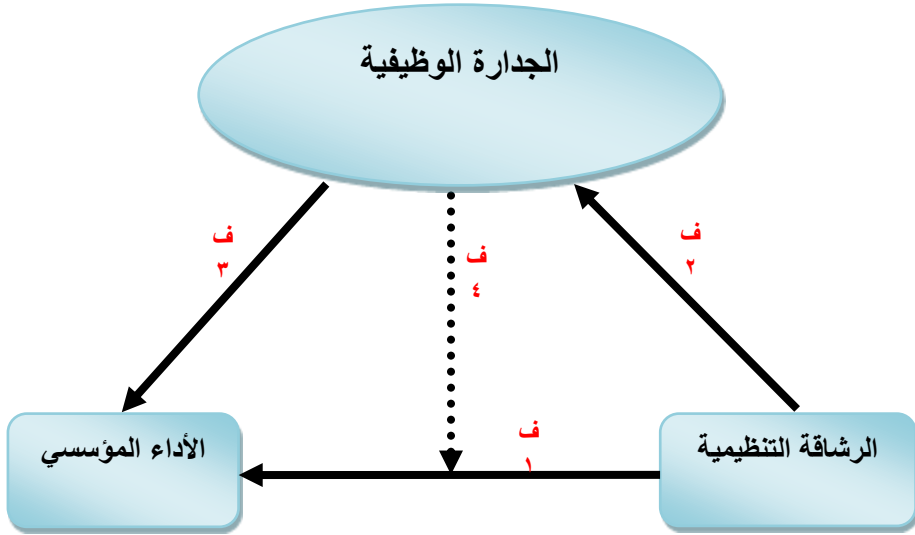
ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

- ١- يعتبر قطاع الخدمات المصرفية من القطاعات الهامة والرئيسية والأكثر حيوية في أي دولة، فهو يهتم بخدمة الاقتصاد ويعد من أهم المتطلبات الأساسية اللازمة للمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي يعتبر القطاع المصرفي أولى القطاعات بالبحث والتقصي والذي يحتاج إلي المزيد من الأبحاث والدراسات للوقوف على نواحي القصور التي يعاني منها، ومحاولة التصدي لها من أجل تقديم خدمة متميزة.
- ٢- الكشف عن واقع إدراك المديرين نحو أهمية الرقابة التنظيمية في العمل وتحقيق الجدارات الوظيفية.

سادساً: فروض البحث:

- ١- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على مستوى الأداء المؤسسي.
- ٢- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على مستوى الرقابة التنظيمية.
- ٣- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على مستوى الأداء المؤسسي.
- ٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء المؤسسي.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة حول الجدارة الوظيفية والرضاقة التنظيمية وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (النوع - السن - مدة الخدمة - المؤهل الدراسي).
الشكل التالي يوضح نموذج متغيرات البحث:



شكل رقم (١): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

سابعاً: منهجية البحث:

أ. مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في بنك مصر في جمهورية مصر العربية حيث يبلغ عددهم ١٢٥٤٨ عاملاً.

ب. عينة البحث:

نظراً لصعوبة إجراء الدراسة بأسلوب الحصر الشامل وذلك بسبب محدودية إمكانات ووقت البحث، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Thompson,2012) وكان حجم العينة يساوي ٣٧٣ مفردة ولكن كانت الاستجابة ٢٧٠ اي بنسبة ٧٢ % وهي نسبة مقبولة. ستقوم الباحثة باستخدام المعادلة التالية لتحديد حجم العينة:

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

حيث أن:

n: حجم العينة .
N: حجم المجتمع الدراسة وهو ١٢٥٤٨ مفردة.
p : القيمة الاحتمالية (نسبة وجود الظاهرة محل البحث) وهي تمثل ٠.٥٠ .
d: نسبة الخطأ المسموح به وهي تمثل ٠.٠٥ .
Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تقيم به النتائج وهو ٠.٩٥ ، وبذلك تكون الدرجة المعيارية ١.٩٦ .

ج. أداة الدراسة:

تم استخدام قائمة الاستقصاء في عملية جمع البيانات المرتبطة لقياس متغيرات البحث وتم تصميم الاستمارة التي تحتوي على عبارات تقيس كل متغير بالبحث واعتمدت الباحثة في تصميم استمارة الاستقصاء على مجموعة من الدراسات السابقة، كما يوضح الجدول التالي:

تتضمن قائمة الاستقصاء الموجهة إلى الممرضات أربعة أقسام وهم كما يلي:

جدول رقم (1)

بيان بالمتغيرات المتعلقة بالدراسة وارتباطها بالدراسات السابقة

القسم	المتغير	عدد العبارات	المحاور	نطاق العبارات	الدراسات السابقة
الأول	الرضا التنظيمية	٤	الإحساس بالرضا	(٤-١)	(Aval,et.al.,2017·Panda,R.,2016 ·Ghasemi, 2015·Park, 2011 ·Jaworski and Kohli, 1993)
		٥	الرضا في اتخاذ القرار	(٩-٥)	
		٧	الرضا في التصرف	(١٦-١١)	
الثاني		٦	الجدارات القيادية	(٦-١)	(Abbaszadeh and Rabiei, 2012 ·Masoud, 2013·Chung-Herrera et al., 2003·Nguyen, 2008).
		٤	الجدارات التقنية	(١٠-٧)	
		٣	الجدارات الإنتاجية	(١٣-١١)	
		٣	جدارات البحث والتطوير	(١٦-١٤)	
		٥	الجدارات الشخصية	(٢١-١٧)	
الثالث	الأداء المؤسسي	5	تنمية العلاقات	(٥-١)	(Masoud 2013·Dubey & Samar, 2011·Nguyen, 2008·Wu et.al,2003).
		4	رضا العملاء	(٩-٦)	
		3	أداء المبيعات	(١٢-١٠)	
		2	الكفاءة	(١٤-١٣)	
الرابع				بيانات عامة	

المصدر: من إعداد الباحثة.

د. الأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس:

اعتمدت الباحثة على عدد من الأساليب الإحصائية ومنها:

١- أسلوب ألفا كرومباخ Cronbach's alpha لقياس درجة الصدق والثبات.

٢- الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعرض قيم المتغيرات محل البحث مع قياس مدى التشتت في تلك الإجابات.

٣- نموذج المعادلة الهيكلية لتقدير قيم تأثير متغيرات مسارات النموذج (SEM) باستخدام حزمة برامج smarpls4.

ثامناً: نتائج التحليل الاحصائي للدراسة الميدانية

١ - قياس درجة الثبات في الإستبانة:

لتحديد درجة الثبات في قائمة الاستقصاء تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا حيث تراوحت القيم ما بين (0.586، 0.819) وهذا يعد قوياً ومقبولاً بدرجة كبيرة.

جدول رقم (٢)

درجة الثبات للمتغيرات المستخدمة في استمارة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
الرضا التنظيمية	الإحساس بالرضا	٤	0.864
	الرضا في اتخاذ القرار	٥	
	الرضا في التصرف	٧	
الجدارة الوظيفية	الجدارات القيادية	٦	0.819
	الجدارات التقنية	٤	
	الجدارات الإنتاجية	٣	
	جدارات البحث والتطوير	٣	
	الجدارات الشخصية	٥	
الأداء المؤسسي	الكفاءة	٢	0.842
	رضا العملاء	٣	
	أداء المبيعات	٤	
	تنمية العلاقات	٥	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

٢ - الإحصائيات الوصفية والعلاقات بين متغيرات البحث

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث.

جدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومتغيرات البحث

البعد	المتوسط الحسابي Mean (M)	الانحراف المعياري (SD)	معامل الاختلاف (CV)
الرضا التنظيمية	60.84	5.963	9.80%
الإحساس بالرضا	15.10	3.251	21.53%
الرضا في اتخاذ القرار	17.71	4.021	22.70%
الرضا في التصرف	28.04	4.210	15.01%
الجدارة الوظيفية	79.97	6.780	8.48%
الجدارات القيادية	22.73	3.695	16.26%
الجدارات التقنية	15.51	2.841	18.32%
الجدارات الإنتاجية	11.44	2.464	21.54%
جدارات البحث والتطوير	11.28	2.992	26.52%
الجدارات الشخصية	19.01	3.271	17.21%
الأداء المؤسسي	53.25	6.066	11.39%
الكفاءة	19.44	2.990	15.38%
رضا العملاء	14.65	3.319	22.65%
أداء المبيعات	11.50	2.809	24.43%
تنمية العلاقات	7.66	1.861	24.29%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١ - بلغت قيمة المتوسط الحسابي للرضا التنظيمية (٦٠.٨٤) بانحراف معياري قدره (٥.٩٦٣)، مما يعكس مستوى متوسط للرضا التنظيمية في البنوك محل البحث، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الرضا التنظيمية بين (15.10 - 28.04) حيث بلغ أكبر متوسط حسابي (28.04) للرضا في التصرف بانحراف معياري قدرة (4.210)، بينما كانت أقل متوسط حسابي للإحساس بالرضا (15.10) بانحراف معياري (5.963).

٢- كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للجدارة الوظيفية (٧٩.٩٧) بانحراف معياري قدرة (٦.٧٨٠)، مما يعكس مستوى قوي للجدارة الوظيفية في البنوك محل البحث. وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الجدارة الوظيفية بين (١١.٢٨ - ٢٢.٧٣) حيث بلغ أكبر متوسط حسابي (٢٢.٧٣) لبعد الجدارات القيادية بانحراف معياري قدرة (٣.٦٩٥)، وأقل متوسط حسابي لبعد جدارات البحث والتطوير (١١.٢٨) بانحراف معياري قدرة (٢.٩٩٢).

٣- كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للأداء المؤسسي (٥٣.٢٥) بانحراف معياري قدره (٦.٠٦٦)، مما يعكس مستوى متوسط للأداء المؤسسي في البنوك محل البحث. وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء المؤسسي بين (٧.٦٦ - ١٩.٤٤) حيث بلغ أكبر متوسط حسابي (١٩.٤٤) الكفاءة بانحراف معياري قدرة (٢.٩٩٠)، وأقل متوسط حسابي لبعد تنمية العلاقات (٧.٦٦) بانحراف معياري (١.٨٦١).

٤- نجد أن متغير الجدارة الوظيفية هو الأقل في قيمة CV 8.48 % وبالتالي هو الأقل تباينا (تشتتا) من بين المتغيرات يليه متغير الرضاقة التنظيمية 9.80% وأخيرا متغير الأداء المؤسسي 11.39%.

ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

مصفوفة معاملات الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث

Y4	Y3	Y2	Y1	M5	M4	M3	M2	M1	X3	X2	X1	البعد
.011*	.253 ⁺	.027	.443**	.060*	.224**	.057*	.497**	.063*	.477**	.316**	1	الإحساس بالرضاقة
.079*	.151 ⁺	.178 ⁺	.144 ⁺	.215**	.190**	.288**	.151 ⁺	.017*	.367**	1		الرضاقة في اتخاذ القرار
.185**	.247 ⁺	.291 ⁺	.120 ⁺	.240**	.114*	.212**	.412**	.131 ⁺	1			الرضاقة في التصرف
.088*	.057*	.034*	.064*	.150 ⁺	.156 ⁺	.021*	.146 ⁺	1				الجدارات القيادية
.156**	.269 ⁺	.228 ⁺	.141 ⁺	.129 ⁺	.053*	.112*	1					الجدارات العقلية
.193**	.022*	.205 ⁺	.047*	.210*	.146*	1						الجدارات الإنتاجية
.162**	.046*	.184 ⁺	.313**	.201**	1							جدارات البحث والتطوير

Y4	Y3	Y2	Y1	M5	M4	M3	M2	M1	X3	X2	X1	البعد
.090*	.164*	.422*	.082*	1								الجدارات الشخصية
.041*	.015*	.005*	1									الكفاءة
.052*	.257*	1										رضا العملاء
.035*	1											أداء المبيعات
1												تنمية العلاقات

جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ($P < 0.01$) (**)، ($P < 0.05$) (*).
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

وتتخصر قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (+1 : -1)، حيث عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي (0) تعني عدم وجود ارتباط بين المتغيرات وعندما تكون (-1) يعني وجود ارتباط سلبي تام وعندما تكون (+1) يعني وجود ارتباط إيجابي تام. ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد الرضاقة التنظيمية حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.316، 0.477)، ويوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد الجدارة الوظيفية حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.21، 0.201)، كما يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد الأداء المؤسسي بمعامل ارتباط (0.257، 0.015).
- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد الرضاقة التنظيمية وأبعاد الجدارة الوظيفية وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.17، 0.497)، وكانت جميعها معنوية، وكان أكثر الأبعاد ارتباطاً هما بعدي الإحساس بالرضاقة والجدارة التقنية.
- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد الرضاقة التنظيمية وأبعاد الأداء المؤسسي وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.11، 0.443) وكانت جميعها معنوية، وكان أكثر الأبعاد ارتباطاً هما بعدي الإحساس بالرضاقة والكفاءة.
- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد الجدارة الوظيفية وأبعاد الأداء المؤسسي وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.22، 0.422)، وكانت جميعها معنوية، وكان أكثر الأبعاد ارتباطاً هما بعدي الجدارة الشخصية ورضا العملاء.

مناقشة وتفسير نتائج اختبار فروض البحث:

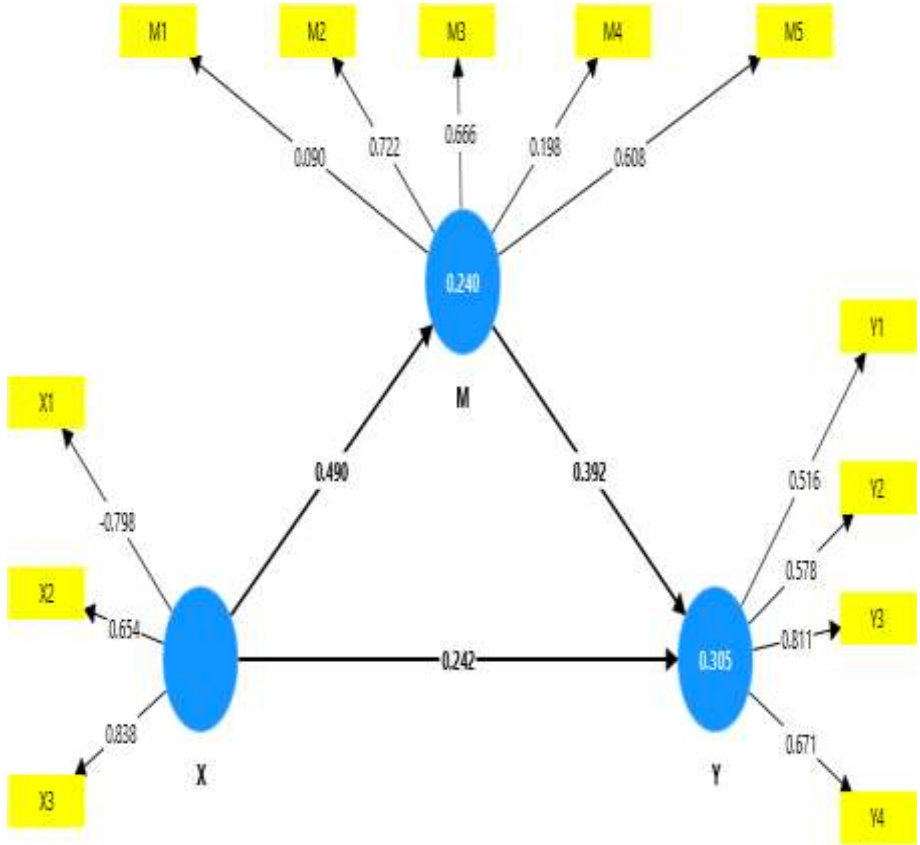
اعتمدت الباحثة علي نمذجة المعادلات البنائية من خلال أسلوب تحليل المسار والذي يهتم بدراسة التأثير وتحليل العلاقات بين المتغيرات (المستقل والوسيط والتابع) وذلك لاختبار فروض الدراسة والحكم علي مدي صحتها من خلال قيمة P-value ومقارنتها بمستوي المعنوية 0.05. فإذا كانت $P\text{-value} < 0.05$ دل ذلك علي معنوية العلاقة، وكذلك من خلال قيمة t المحسوبة ومقارنتها بقيمة t الجدولية عند نفس مستوي المعنوية والتي تساوي 1.96. فإذا كانت t المحسوبة أكبر من t الجدولية دل ذلك علي معنوية العلاقة والعكس صحيح، كما اعتمدت الباحثة علي قيمة المؤشرات التالية للحكم علي جودة النموذج:

معامل التحديد (R^2) والذي يتم من خلاله معرفة مقدار مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

حجم التأثير (f^2) والذي يتم من خلاله معرفة مقدار مساهمة المتغيرات في تحسين قيمة معامل التحديد فإذا كانت قيمة f^2 من 0.02 إلي أقل من 0.15 دل ذلك علي ضعف حجم الأثر بينما إذا كانت الموقفة بين 0.15 إلي أقل من 0.35 دل ذلك علي أن حجم الأثر متوسط بينما إذا كانت الموقفة 0.35 فأكثر دل ذلك علي قوة حجم الأثر للمتغير المراد دراسة تأثيره.

القدرة التنبؤية خارج العينة (Q^2 predictive relevance) وتشير قيم Q^2 الأكبر من 0 إلى أن المتغيرات المستقلة لها قدرة تنبؤية بالمتغير التابع قيد الدراسة. قيمة (SRMR) الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ المعايير وكلما كانت قيمته أقل من 0.08 كلما دل ذلك علي جودة النموذج.

وفي ضوء مؤشرات جودة النموذج السابق ذكرها يوضح الشكل () ويستعرض الجدول رقم (15) النتائج المتحصل عليها من تحليل المسار الخاص بالنموذج البنائي والذي يوضح أثر الرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية والذي يمكننا من خلاله اختبار فروض الدراسة من الأول إلي الرابع.



شكل رقم (٢) نموذج تحليل المسار الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل
توسط الجدارة الوظيفية

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Smart PLS 4

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل المسار من الرشاقة التنظيمية إلى الأداء المؤسسي في ظل توسط
الجدارة الوظيفية

الفرض	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوبة	P Values
-------	--------	--------------	----------------	-----------------	----------

الفرض	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت المحسوية	P Values
المسارات المباشرة	الرقابة التنظيمية -> الأداء المؤسسي	0.242	0.071	4.803	0.000
	الرقابة التنظيمية -> الجدارة الوظيفية	0.490	0.021	39.896	0.000
	الجدارة الوظيفية -> الأداء المؤسسي	0.392	0.074	7.136	0.000
المسار غير المباشر	الرقابة التنظيمية -> الجدارة الوظيفية -> الأداء المؤسسي	0.192	0.064	6.770	0.000
	الرقابة التنظيمية -> الأداء المؤسسي	0.434	0.027	28.816	0.000
الرابع	الإجمالي				
		R ²	F ²	Q ² included	Q ² excludrd
			0.316		
		الرقابة التنظيمية			
		الجدارة الوظيفية	0.240	0.168	0.756
		الأداء المؤسسي	0.305	0.722	
		SRMR= 0.069			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول:

- ينص هذا الفرض على أنه "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث".
- يوضح الشكل رقم (٢) والجدول رقم (٥) ما يلي:
- معنوية معامل المسار المباشر من الرقابة التنظيمية إلي الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة (T>1.96)، وقيمة (P-value=0.000)، وذلك عند مستوي معنوية ٥%.
 - بلغت قيمة معامل المسار (٠.٢٤٢) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للرقابة التنظيمية تأثير إيجابي ذات دال احصائيا على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث.
 - كلما زاد الرقابة التنظيمية بوحدة واحدة أدي إلي زيادة الأداء المؤسسي بالبنك بمقدار (٠.٢٤٢) وحده.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول والقائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث".

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني.

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث".
يوضح الشكل رقم (٢) والجدول رقم (٥) ما يلي:

- معنوية معامل المسار المباشر من الرضاقة التنظيمية إلى الجدارة الوظيفية حيث كانت قيمة ($T > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value} = 0.000$)، وذلك عند مستوي معنوية ٥%.
• بلغت قيمة معامل المسار (٠.٤٩٠) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للرضاقة التنظيمية تأثير إيجابي دال إحصائياً على الجدارة الوظيفية.
• كلما زاد الرضاقة التنظيمية بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الجدارة الوظيفية بمقدار (٠.٤٩٠) وحده.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني والقائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث".

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث

ينص هذا الفرض على أنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث".
يوضح الشكل رقم (٢) والجدول رقم (٥) ما يلي:

- معنوية معامل المسار المباشر من الجدارة الوظيفية إلى الأداء المؤسسي حيث كانت قيمة ($T > 1.96$)، وقيمة ($P\text{-value} = 0.000$)، وذلك عند مستوي معنوية ٥%.
• بلغت قيمة معامل المسار (٠.٣٩٢) وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعني أن للجدارة الوظيفية تأثير إيجابي دال إحصائياً على الأداء المؤسسي.
• كلما زادت الجدارة الوظيفية بوحدة واحدة أدى إلى زيادة الأداء المؤسسي بمقدار (٠.٣٩٢) وحده.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث والقائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث".

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرابع

ينص هذا الفرض على أن " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث".
يوضح الشكل رقم (٢) والجدول رقم (٥) ما يلي:

- معنوية معامل المسار غير المباشر من الرضاقة التنظيمية إلى الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية حيث كانت قيمة $(T > 1.96)$ ، وقيمة $(P\text{-value} = 0.000)$ ، وذلك عند مستوي معنوية ٥%.
- بلغت قيمة معامل المسار المباشر من الرضاقة التنظيمية إلى الأداء المؤسسي (٠.١٣٢) كما بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر للرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية (٠.١٩٢) وبالتالي فقد بلغت قيمة معامل المسار الإجمالية (٠.٤٣٤) وكانت إشارة معاملات المسارات موجبة وهو ما يعني أن للرضاقة التنظيمية تأثير إيجابي دال إحصائياً على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية.
- بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٠٥) مما يدل على أن المتغير المستقل (الرضاقة التنظيمية) يفسر ٣٠.٥% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) في ظل توسط (الجدارة الوظيفية) وترجع باقي التغيرات إلى تغيرات عشوائية أو لعدم إدراج متغيرات أخرى مستقلة.
- ساهم المتغير الوسيط الجدارة الوظيفية في تحسين قيمة معامل التحديد بمقدار (٠.٣١٦) هي قيمة حجم الأثر f^2 وهو تأثير قوي.
- قيم القدرة التنبؤية خارج العينة (Q^2) أكبر من ٠ مما يعني أن المتغير المستقل والمتغير الوسيط لهما قدرة تنبؤية بالمتغير التابع قيد الدراسة.
- قيمة SRMR أقل من ٠.٠٨ مما يشير إلى جودة النموذج.

مما سبق يتضح صحة الفرض الرابع والقائل بأن " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث".

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الخامس

ينص هذا الفرض على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول متغيرات الدراسة (الرضاقة التنظيمية، الجدارة الوظيفية، الأداء المؤسسي) وفقا للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة) بالبنك محل البحث".

أ. حسب النوع

لقياس التباين أى مدى الإتفاق والإختلاف بين المستقضي منهم (بحسب النوع) فى الآراء حول متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (Mann-Whitney Test).

جدول (٦)

قياس التباين (بحسب فئات الجنس) فى الآراء حول متغيرات البحث

المتغيرات	الفئات	المتوسط الرتبى	مان ويتنى	مستوى المعنوية	مستوى المعنوية
الرضاقة التنظيمية (X)	ذكر	154.41	9126	0.503	غير معنوي
	انثى	147.24			
الجدارة الوظيفية (M)	ذكر	152.63	9294	0.670	غير معنوي
	انثى	١٤٨.٠٦			
الأداء المؤسسي (Y)	ذكر	١٥٦.٢٣	8955	0.359	غير معنوي
	انثى	١٤٦.٤٠			

المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من الذكور والإناث حول متغيرات (الرضاقة التنظيمية، الجدارة الوظيفية، الأداء المؤسسي)، حيث كان مستوي المعنوية أكبر من (٠.٠٥).

ب. حسب السن

لقياس التباين بين المستقضي منهم (بحسب السن) فى الآراء حول متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (kruskal-wallis).

جدول (٧)

قياس التباين (بحسب السن) في الآراء حول متغيرات البحث

المتغيرات	الفئات	المتوسط الرتبي	كروسكال واليس	مستوى المعنوية	مستوى المعنوية
الرضاقة التنظيمية (X)	من ٢٠ سنة الي أقل من ٣٠ سنة	١٤٦.٦٣	٤.٢١٦	غير معنوي	٠.٢٣٩
	من ٣٠ سنة الي أقل من ٤٠ سنة	١٤٨.٤٩			
	من ٤٠ سنة الي أقل من ٥٠ سنة	١٣٩.٦٨			
الجدارة الوظيفية (M)	من ٢٠ سنة الي أقل من ٣٠ سنة	١٣٥.٦٧	٥.٧٤٧	غير معنوية	0.125
	من ٣٠ سنة الي أقل من ٤٠ سنة	١٤٩.٢٥			
	من ٤٠ سنة الي أقل من ٥٠ سنة	١٥٤.٤٨			
الأداء المؤسسي (Y)	من ٢٠ سنة الي أقل من ٣٠ سنة	١٤١.٨٤	٤.٠٨٠	غير معنوي	0.253
	من ٣٠ سنة الي أقل من ٤٠ سنة	١٤٥.٩٩			
	من ٤٠ سنة الي أقل من ٥٠ سنة	١٥١.٠٢			

المصدر: تم الاعداد بالاعتماد علي نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول متغيرات البحث (الرضاقة التنظيمية، الجدارة الوظيفية، الأداء المؤسسي) وذلك بحسب الفئات السنوية المختلفة، حيث كان مستوي المعنوية أكبر من (٠.٠٥).

ج. حسب المؤهل الدراسي

لقياس التباين بين المستقصي منهم (بحسب المؤهل الدراسي) في الآراء حول متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس kruskal-wallis.

جدول (٨)

قياس التباين (بحسب المؤهل الدراسي) في الآراء حول متغيرات البحث

المتغيرات	الفئات	المتوسط الرتبي	كروسكال واليس	مستوى المعنوية	مستوى المعنوية
الرضاقة	فوق المتوسط	١٦٢.٨٢	٠.٢٨٠	0.964	غير معنوي

المتغيرات	الفئات	المتوسط الرتبي	كروسكال واليس	مستوى المعنوية	مستوى المعنوية
التنظيمية (X)	جامعي	١٤٨.٥٥			
	دراسات عليا	١٤٩.٤٠			
الجدارة الوظيفية (M)	فوق المتوسط	١٧٢.٨٦	٣٨.٦٩٠	0.000	معنوي
	جامعي	١٨٤.٤٣			
	دراسات عليا	١١٨.٦٥			
الأداء المؤسسي (Y)	فوق المتوسط	١٧٥.٣٦	٢٨.٢٩٣	0.000	معنوي
	جامعي	١٧٤.٧١			
	دراسات عليا	١٢٠.٦٥			

المصدر: تم الاعداد بالاعتماد علي نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقسي منهم حول متغيرات البحث (الرضاقة التنظيمية) وذلك بحسب الفئات المختلفة للمؤهلات الدراسية، حيث كان مستوي المعنوية أكبر من (٠.٠٥).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقسي منهم حول متغيرات البحث (الجدارة الوظيفية، الأداء المؤسسي) وذلك بحسب الفئات المختلفة للمؤهلات الدراسية، حيث كان مستوي المعنوية أقل من (٠.٠٥).

د. حسب مدة الخدمة

لقياس التباين بين المستقسي منهم (بحسب مدة الخدمة) في الآراء حول متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار كروسكال واليس kruskal-wallis.

جدول (٩)

قياس التباين (بحسب مدة الخدمة) في الآراء حول متغيرات البحث

المتغيرات	الفئات	المتوسط الرتبي	كروسكال واليس	مستوى المعنوية	مستوى المعنوية
الرضاقة التنظيمية (X)	أقل من ٥ سنوات	١٣٨.٩٥	٣.١٨٣	0.364	غير معنوي
	من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات	١٥٠.٠٠			
	من ١٠ سنوات الي أقل من ٢٠ سنة	١٦٩.٨٤			

المتغيرات	الفئات	المتوسط الرتبي	كروسكال واليس	مستوى المعنوية	مستوى المعنوية
الجدارة الوظيفية (M)	أكثر من ٢٠ سنة	١٥٧.٨٩	١٣.٣٦١	0.004	معنوية
	أقل من ٥ سنوات	١٢٦.٤٤			
	من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات	١٥١.٢٩			
	من ١٠ سنوات الي أقل من ٢٠ سنة	١٨٧.٥٦			
	أكثر من ٢٠ سنة	١٦٣.٨٨			
الأداء المؤسسي (Y)	أقل من ٥ سنوات	١٣٣.٠٢	٨.٧٣١	0.033	معنوي
	من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات	١٤٨.٨٦			
	من ١٠ سنوات الي أقل من ٢٠ سنة	١٨٣.٣٩			
	أكثر من ٢٠ سنة	١٦١.٥٤			

المصدر: تم الاعداد بالاعتماد علي نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقسي منهم من حسب فئات مدة الخدمة حول الرضاقة التنظيمية حيث كان مستوي المعنوية أكبر من (٠.٠٥).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقسي منهم حول متغيري (الجدارة الوظيفية، الأداء المؤسسي) وذلك حسب فئات مدة الخدمة، حيث كان مستوي المعنوية أقل من (٠.٠٥)، وقد كان المستقسي منهم الذين الحاصلين علي مؤهل متوسط هم أكثر إدراكاً لهذين المتغيرين.

مما سبق يتضح صحة الفرض الخامس جزئياً والقائل "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقسي منهم حول متغيرات البحث (الرضاقة التنظيمية، الجدارة الوظيفية، الأداء المؤسسي) وفقا للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة) بالبنك محل البحث".

نتائج وتوصيات البحث:

١. نتائج البحث:

تمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

أ. نتائج اختبار أثر الرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي.

قبول الفرض الأول القائل " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث. وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعنى أن للرضاقة التنظيمية تأثير إيجابي دال احصائيا على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث.

ب. نتائج اختبار أثر الرضاقة التنظيمية على الجدارة الوظيفية.

قبول الفرض الثاني القائل " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث، وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعنى أن للرضاقة التنظيمية تأثير إيجابي دال احصائيا على الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث.

ج. نتائج اختبار أثر الجدارة الوظيفية على الأداء المؤسسي.

قبول الفرض الثالث القائل " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث، وكانت إشارة معامل المسار موجبة وهو ما يعنى أن للجدارة الوظيفية تأثير إيجابي دال احصائيا على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث.

د. نتائج اختبار أثر الرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث.

قبول الفرض الرابع القائل " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث، اتضح من خلال تحليل المسار وجود معنويه لمعامل المسار الغير مباشر من الرضاقة التنظيمية الى الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية، كما وجدت معنوية لمعامل المسار المباشر من الرضاقة التنظيمية الى الأداء المؤسسي، وكانت اشارة معاملات المسارات موجبة وهو ما يعنى أن للرضاقة التنظيمية أثر إيجابي دال احصائيا على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية.

ه. نتائج اختبار الفرض الخامس (الفروق الديموغرافية والتنظيمية).

ينص الفرض الخامس على أنه " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول متغيرات الدراسة (الرضاقة التنظيمية، الجدارة الوظيفية، الأداء

المؤسسي) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة) بالبنك محل البحث.

جدول رقم (١٠)

التباين في آراء مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الجنس	السن	المؤهل الدراسي	مدة الخدمة
الرضاقة التنظيمية	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي
الجدارة الوظيفية	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي
الأداء المؤسسي	غير معنوي	غير معنوي	معنوي	معنوي

المصدر: من اعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الاحصائي

مكن عرض ملخص للنتائج النهائية لإختبار مدى صحة فروض البحث من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

ملخص نتائج اختبار فروض البحث

الفرض	صيغته الفرض	نتيجة اختبار الفرض
H1	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث".	قبول
H2	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث".	قبول
H3	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للجدارة الوظيفية على الأداء المؤسسي بالبنك محل البحث".	قبول
H4	يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في ظل توسط الجدارة الوظيفية بالبنك محل البحث".	قبول
H5	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم حول متغيرات الدراسة (الرضاقة التنظيمية، الجدارة الوظيفية، الأداء المؤسسي) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة) بالبنك محل البحث.	قبول جزئي

المصدر: من اعداد الباحثة من خلال نتائج التحليل الاحصائي.

٢. توصيات البحث:

- بناء على النتائج التي توصل إليها البحث، فقد قامت الباحثة بعرض مجموعة من التوصيات كما يلي:
- أ. تشجيع الإدارة العليا تبني مفهوم الرقابة التنظيمية بأبعادها في البنك.
 - ب. تطوير قسم إدارة علاقة العملاء بالبنك.
 - ج. لدعم رقابة الاحساس مع العملاء بصورة أكبر الاهتمام بالقرارات.
 - د. العمل على إرساء وتعزيز ثقافة الرقابة التنظيمية وخلق بيئة عمل إيجابية لغرض رفع مستوى الأفراد من أجل تحقيق الأداء المؤسسي.
 - هـ. تنمية شعور العاملين بالولاء والعضوية لمنظماتهم، وتنمية الثقة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وإقرار نظم حوافز وتحقيق العدالة في بيئة العمل وشعور العاملين بأنهم جزء أصيل من المنظمة.
 - و. العمل على نشر الوعي بمفهوم الجدارات الوظيفية وذلك من حيث أهميتها ومتطلبات تطبيقها، وذلك عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات العلمية من أجل الارتقاء بمستوي أداء هذه البنك.
 - ز. تصميم نظام للتقييم الدوري للجدارات الوظيفية، والعمل علي زيادة وتنوع الدورات التدريبية للعاملين لتنمية تلك الجدارات.
 - ح. إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الحالية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتعريفهم بمعايير ومواصفات الجدارة الوظيفية.

مقترحات بحثية مستقبلية:

- أ. أثر القيادة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والجدارة الوظيفية.
- ب. دور استراتيجية التميز في الابداع التنظيمي: الدور الوسيط البراعة التنظيمية.
- ج. دور القيادة الرشيفة في الرقابة التنظيمية من خلال الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

بلحاج، إبراهيم (٢٠٢٠) عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي دراسة ميدانية في مستشفى الزاوية التعليمي، مجلة جامعة صدراتة العلمية (١) ٧٩-٥١
عبد الصمد، خديجة يحي، (٢٠٢١)، " الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة الأزهر، مصر
النجار، أحمد كرم؛ شعيب محمد محمود (٢٠٢٠) حزم الجدارات الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH، جامعة الفيوم، كلية السياحة والفنادق، ١٤، ٦٠٧ - ٢٦٢.

ثانيا المراجع الأجنبية :

Abbaszadeh, z., Eyni, A., and Rabiei, P. (2012). "The Relationship between Managers' Competencies and Employees' Productivity in Fars Chemical Industries Company, Shiraz, Iran". World Applied Sciences Journal, Vol. 19, No. 6, Pp. 811-817.

Abu Borhom, M. I. (2023). The Role of Digital Competencies as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Agility and Achieving Institutional Excellence in Secondary Schools in the Southern Governorates. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(40), 1-27.

Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2020). Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2497-2519.

Ali, M., Munir, M., & Azam, R. I. (2021). How do IT competence and business competence bring organizational agility? An evidence from Pakistan. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 15(6), 1251-1262.

- Alvar, S. Z., Naimi, E. A., Nasr, M. S., & Maymand, M. M. (2018). Topic: An overview on various models of internal marketing strategies. *International Journal of Environmental and Science Education*, 13(2), 131-142.
- Aval, S., et al., (2017), " Investigating the effect of organization citizenship behaviar components on organization agility ", interdisciplinary journal of education ,vol.(1), No. (2) , PP.59-67. Availabel online at : [http:// www.iaseadje.ir](http://www.iaseadje.ir).
- Baba, B., Zabri, S. Mohamed & Kaseri, A. (2018). "Assessing the Influence of Islamic Banks' Products' Quality Features on Customer Satisfaction in Nigeria." *Traektoriâ Nauki = Path of Science*, 4(6): 4001-4015.
- Braunscheidel, M.J. and Suresh, N.C. (2009), "The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response", *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 119-140.
- Chung, B., Enz, C., and Lankau, M. (2003). "Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model". *Cornell University School of Hotel Administration*, Vol. 44, No. 3, Pp. 17-25.
- Daft, L., & Marcic, D., (2009), "Understanding management", 6th ed. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Dubey, R., & Samar, S. (2011). Study on Effect of Functional Competency on Performance of Indian Manufacturing Sector. *Int. J. Eng. Bus. Manag*, 3(3), 1-15. <http://dx.doi.org/10.5772/50941>.
- Dyer, L. and Shafer, R.A. (1998), "From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility".
- Ehikioya, B. (2009), "Corporate governance structure and firm performance in developing economies: evidence from Nigeria", *Corporate Governance*, Q Emerald Group Publishing, Vol. 9 No. 3, pp. 231-243, doi: 10.1108/14720700910964307.

- Ekwele, F. (2020). Process Innovation and Organizational Agility in the Banking Sector of Nigerian Economy, *THE Strategic Journal of Business & Change management*, 7(1), 16- 86.
- Fernandez, A. I., Lara, P. R., Ugalde, M. C., & Sisodia, G. S. (2018). Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 29-36.
- Ganguly, Anirban, Nilchiani, Roshanak, Farr, John V. (2009). "Evaluating agility in corporate enterprises". *International Journal of Production Economics*, 118(2): 410-423.
- Ghasemi, G.M., (2015), " Examining the Relationship of organizational Agility and Organizational forgetting with organizational effectiveness" , *journal of service science and management* , vol. 8 ,PP. 443-451, available at : <http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2015.83045>.
- Gunsberg, D., Callow, B., Ryan, B., Suthers, J., Baker, P. and Richardson, J. (2018), "Applying an organisational agility maturity model", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 (6), pp. 1315-1343.
- Jaworski, B. and Kohli, A. , (1993) , "market orientation: antecedents and consequences" , *journal of Marketing* , vol. 57(3) , pp.52-70.
- Jonathan, G. M., & Gebremeskel, B. K. (2020, November). Information security and organisational agility in the digital era: Exploring the role of IT alignment. In *2020 11th IEEE Annual Information Technology, Electronics and Mobile Communication Conference (IEMCON)* (pp. 0831-0836). IEEE.
- Kale, E., Aknar, A. and Basar, Ö. (2019), "Absorptive capacity and firm performance: the mediating role of strategic agility", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 78, pp. 276-283.

- Kurniawan, R., Budiastuti, D. , Hamsal , M. and Kosasih, W. , (2020) , “ Networking capability and firm performance: the mediating role of market orientation and business process agility “ , Journal of Business & Industrial Marketing vol.36 (9), PP. 1646–1664.
- Lee, Y., Kim, S., Seo, M. and Hight, S.K. (2015), “Market orientation and business performance: evidence from the franchising industry”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 44, pp. 28-37.
- Lim & et.al, (2020) ,”Analysis of the educational Needs related to and perceptions of the importance of essential job competencies among science and engineering graduates “ ,Educational science journal , vol.10 , 85.
- Lu, Ying & Ramamurthy, K.)2011). “Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination”. MIS Quarterly, 35 (4): 931- 954.
- Ly, B. (2023). The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. Journal of the Knowledge Economy, 1-20.
- Mammassis, C.S. and Kostopoulos, K.C. (2019), “CEO goal orientations, environmental dynamism and organizational ambidexterity: an investigation in SMEs”, European Management Journal, Vol. 37, pp. 577-588.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436.
- Maragakis, A., and Dobbelsteer, A.V.D., (2015), "Sustainability in Higher Education :Analysis and Selection of Assessment Systems" ، Journal of Sustainable development.
- Marcos & et.al, (2019), the impact of excutive coaching on project managers personal competancies” , project management journal

- Masoud, Emad Y. , (2013) , “The Impact of Functional Competencies on Firm Performance of Pharmaceutical Industry in Jordan” International Journal of Marketing Studies; Vol. 5, No. 3; pp.56-72.
- McClelland, (1973), “ testing for competence rather than intelignace” , American psychologist , vol. 28, No.1 , pp.1-14.
- Mohamad & et .al ,(2019), “ supply and demand of the entry – level job competencies in the hotel industry “ , Journal of Business & social review in emerging economies , vol.5, no. 3 , pp.306-321.
- Nafei, Wageeh A. (2016).” The Effect of Organizational Agility on Quality of Work Life: A Study on Commercial Banks in Egypt”. International Journal of Business and Management, 11(6): 271-285.
- Nguyen, T. M. (2008). Functional competencies and their effects on performance of manufacturing companies in Vietnam. Unpublished thesis, Faculty of Economics and Social Sciences at the University of Fribourg (Switzerland).
- Nguyen. (2008). "Functional Competencies and their Effects on Performance of Manufacturing Companies in Vietnam" Ph.D Thesis, Faculty of Economics and Social Sciences.
- Panda, R., (2016) , “ The effect of human IT capability on organizational agility : an emprirical analysis “ , journal of institute of technology , Roukela , India.
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. *Journal of the association for information systems*, 18(9), 1.
- Park, Young Ki, (2011), “ The Dinamices of opportunity and threat management in turbulent environments : the role of information technologies “ , doctor dissertation.
- Park,Y. K., (2011) , “The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments : the role information technologies” . ph.D,

- University of Southern California.(Youngki Park - Published 2011 – Business)
- Poovathingal, J., Kumar, D. (2018). "Quantifying the Contribution of Competencies toward Performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67, No. 4, Pp. 693-716.
- Pourmohammad, H., Zandieh, M. & Farsijani, H. (2016). "The effect of quality of electronic banking services on agility of a bank". *Management Science Letters*, 6(7): 521-534.
- Rodriguez, R., Høgevoid, N. M., Otero-Neira, C., & Svensson, G. (2023). The direct effect of B2B sellers' skills on relative and absolute sales performance: a dual measurement approach. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 64-85.
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2021). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3766-3775.
- Salman, M., Ganie, S., and Saleem, I. (2020). "Employee Competencies as predictors of Organizational Performance: A study of Public and Private Sector Banks". *Management and Labour Studies*, vol. 45, No. 4, Pp. 416-432.
- Sambamurthy , V.,Bharadwaj , A., & Grover , V. , (2003) , Shaping agility through digital option : Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms . *MIS quarterly* , pp. 237-263.
- Scapolan, A., Montanari, F., Boness, S., Gerli, F., and Mizzau, L. (2017). "Behavioural Competencies and Organizational Performance in Italian Performing arts: An exploratory study". *Academia RevistaLatinoamericana de Administracion*, Vol. 30, No. 2, Pp. 192-214.

- Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K. and Marxiaoli, S. (2016), "Determinants of firm performance: a subjective model", *International Journal of Social Science Studies*, Vol. 4, p. 90.
- Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021). Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-25.
- Shet, S. V., Patil, S. V., and Chandawarkar, M. R. (2019). "Competency based superior performance and organization effectiveness. *International Journal of productivity and performance management*, Vol. 68, No. 4, Pp. 753-773.
- Siddique, A. (2022). The Association between Organization Agility and Quality of Work Life in Small and Medium Enterprise of Punjab Pakistan. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 2(1), 1-15.
- Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J.E. and Sohal, A. (2015), "Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No. 7, pp. 908-931.
- Sufian, A., Min, C. S., Murad, M. A., & Aziz, N. A. (2020). The impact of social media marketing on sales performance of small online business. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(3), 922-940.
- supriyatin and et.al , (2019)," analysis of auditor competencies and job satisfaction on tax audit quality moderated by time pressure : case study of Indonesian tax offices" , *International Journal of Business Excellence* , vol.19, No. 1 , pp. 119-136.
- Tognazzo, A., Gubitta, P., and Gerli. (2017). "Fostering Performance through Leaders' behavioral competencie: an Italian multi-level

- mixedmethod study", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25, No. 2, Pp. 1-28.
- Wageeh, N. A. , (2016) , “ Organization agility : The Key to Organizational Success . “ International Journal of Business and Management ,vol.11 (5), p 296 .
- Waggoner, D., Neely, A. and Kennerley, M. (1999), “The forces that shape organizational performance measurement systems. An interdisciplinary review”, International Journal of Production Economics, Vols 60-61, pp. 53-6.
- Wahab, S., Shah, M. F. B. M., & Faisalmeim, S. N. (2019). The relationship between management competencies and internal marketing knowledge towards internal marketing performance. In *Proceedings of the Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences (RCSTSS 2016) Social Sciences* (pp. 531-537). Springer Singapore.
- Wu, F., Mahajan, V., & Balasubramanian, S. (2003). An Analysis of E-Business Adoption and Its Impact on Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 425-447. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070303255379>.
- Yildiz,T. and Aykanat, Z., (2021), “The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance”, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* Vol. 17 No. 4, 2021 pp. 765-786.
- Zhen, J., Xie, Z., & Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 100501.