

أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز

(دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة
صنعاء)

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في
تخصص علوم مالية ومصرفية، قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية العلوم الإدارية والمالية
الجامعة الإماراتية الدولية

إعداد الطلبة:

محمد فتح الله علي القحّم	عبود عايض عايض القهالي
نجلاء علي محمد	وجدان فؤاد عبده الرجامي
قصي عبدالسلام أحمد الغابري	أسماء محمد يحيى الأنسي
خولة عبدالسلام يحيى محمد	

إشراف:

د/ منال عبدالكريم قاسم الأصبحي

2024م - 1445هـ

الآية

قال الله تعالى (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا
يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ) (الزمر: 9)

صفحة إقرار البحث من الطلبة

(students signature page)

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز
(دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء)

نحن الطلبة الموقعين أدناه. نقر أنه تم إنجاز هذا البحث من قبلنا وبجهد ذاتي منا وبمساعدة
المشرفة

والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس
في تخصص علوم مالية ومصرفية، قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية العلوم الإدارية والمالية
الجامعة الإماراتية الدولية

م	اسم الطالب	التوقيع
1	محمد فتح الله علي القحم	
2	عبود عايض عايض القهالي	
3	نجلاء علي محمد	
4	وجدان فؤاد عبده الرجامي	
5	خولة عبد السلام يحيى محمد	
6	أسماء محمد يحيى الانسي	
7	قصي عبد السلام أحمد الغابري	

صفحه إقرار البحث من المشرفة

(Supervisor signature page)

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز
(دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء)

تم الإشراف على هذا البحث من قبلنا، والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول
على درجه البكالوريوس في تخصص علوم مالية ومصرفية، قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية العلوم الإدارية والمالية
الجامعة الإماراتية الدولية

اسم المشرفة: د. منال عبد الكريم قاسم الأصبحي

التوقيع:

إهداء

إلى سبب وجودنا وسنا أيماننا والدينا ...

لمن هم معنا اليوم ولمن رحلوا ولكل أب وأم إليكم نهدي جُل أحلامنا إلى تلك الأرواح التي تحاوطنا
وتدفعنا نحو الأمل وكل أولئك الأشخاص المانحين للعلم والعمل ولكل مسبب جعلنا نكون اليوم هُنا
على عتبة المستقبل مسترشدين بخطابهم إلى من وضعوا أقدامنا على خريطة الغد إليكم نهدي بحثنا
سائلين المولى أن يكون علم ينتفع به ويغفر لنا ولهم به

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر والفضل له سبحانه وتعالى، فلا يسعنا بعد أن وصلنا إلى نهاية لطالما تمنيناها إلا أن نشكر الله على توفيقه فهو عزوجل أحق بالشكر، والثناء وأولى بهما فقد هيا لنا من وجدنا لديهم الخبرة، والعون، والترحيب، والتوجيه في كل الخطوات فإن أخطانا فمن أنفسنا وإن أصبنا فحمد لله وحده

وإن كان لأحد فضلاً بعد الله فهو لأستاذتنا المشرفة/ منال الأصبحي، لها جزيل الشكر وعظيم الامتتان على ما قدمته لنا من عون وما بذلته من جهد، وحسن رعاية، وجميل صبر، وسعة صدر فقد أثرت هذا الجهد بآرائها السديدة طيلة مراحل إعداد البحث فكانت نعم الموجه والمرشد والمعلم فلها منا جزيل الشكر والعرفان

كما يطيب لنا عرفانا بالجميل أن نتقدم بوافر الشكر، وعميق التقدير، والاعتزاز لعميد كلية العلوم المالية والإدارية الدكتور/ محمد الكهالي الذي ذلل لنا الصعاب ومنحنا من وقته ولم يبخل علينا بآرائه وتشجيعه ولمسنا منه كل الاحترام وحسن التعامل فجزاه الله خير الجزاء

ولا يفوتنا ان نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتتان للصرح العلمي الشامخ رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية الدكتور/ فهمي الدقاف الذي حلل الوقت، والجهد، والدعم من أجل أن نتألق في هذه المرحلة التعليمية

ولا ننسى في هذا المقام أن نشكر الجامعة الإماراتية الدولية، وجميع طاقمها العامل وكل من تعاون معنا، وساهم في إخراج هذا العمل المتواضع من طور التفكير إلى الواقع العملي فجازهم الله خير الجزاء ووفقنا جميعا لما فيه رضاه.

أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء

الملخص

هدف البحث إلى تحديد أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء مقابلة وتصميم استبانة لغرض جمع البيانات من عينة البحث من العاملين في الإدارات العليا والوسطى، وتضمن مجتمع البحث (248) فرداً، وشملت عينة البحث (152) فرداً، تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية غير النسبية، وللقيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS)، وقد توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بإبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، وتوصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء، وتوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى لمتغير النوع. وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها ينبغي تطوير مؤشرات أداء محددة تساهم في قياس ومراقبة الرقابة الاستراتيجية مثل سرعة التوجيه والاستجابة لتقييم الأداء، والعمل باستمرار على تبني مؤشرات أداء جديدة ومواكبة ما هو عالمي لتحقيق رؤية البنك.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
II	الآية
III	إقرار البحث من الطلبة
IV	إقرار البحث من المشرفة
V	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
2	1-1 الإطار العام للبحث
2	1-1-1 المقدمة
3	2-1-1 مشكلة البحث
5	3-1-1 أهداف البحث
6	4-1-1 أهمية البحث
6	5-1-1 نموذج البحث
11	6-1-1 فرضيات البحث
12	7-1-1 التعريفات الاجرائية
14	8-1-1 حدود البحث
15	2-1 الدراسات السابقة
15	1-2-1 الدراسات السابقة باللغة العربية
31	2-2-1 الدراسات السابقة المتعلقة باللغة الانجليزية
38	3-2-1 إحصائية بعدد الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث

الصفحة	المحتوى
39	1-2-4 ملخص بالدراسات السابقة التي عرضها البحث
48	1-2-5 التعقيب على الدراسات السابقة
52	الفصل الثاني: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية والأداء المصرفي المتميز
53	1-2 الأداء المصرفي المتميز
53	1-1-2 مفهوم الأداء المصرفي المتميز
54	2-1-2 أهمية الأداء المصرفي المتميز
55	3-1-2 مؤشرات الأداء المصرفي المتميز
56	4-1-2 مراحل قياس الأداء المصرفي المتميز
57	5-1-2 العوامل المؤثرة في الأداء المتميز
58	6-1-2 نماذج الأداء المصرفي المتميز
63	7-1-2 أبعاد الأداء المصرفي المتميز
64	2-2 الرشاقة الاستراتيجية
65	1-2-2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية
66	2-2-2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية
66	3-2-2 عناصر الرشاقة الاستراتيجية
67	4-2-2 أهداف الرشاقة الاستراتيجية
67	5-2-2 خصائص الرشاقة الاستراتيجية
68	6-2-2 نماذج الرشاقة الاستراتيجية
71	7-2-2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
74	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاتها
75	1-3 منهج البحث
75	2-3 مجتمع البحث
76	3-3 عينة البحث
77	4-3 مصادر البحث
78	5-3 أداة البحث وخطوات بنائها

الصفحة	المحتوى
79	3-6 مقياس أداة البحث
79	3-7 نسبة استجابة عينة البحث
80	3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة
81	3-9 اختبار صدق وثبات أداة البحث
86	الفصل الرابع: عرض وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
87	4-1 عرض خصائص عينة البحث
93	4-2 التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة
94	4-2-1 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)
100	4-2-2 التحليل الوصفي للمتغير التابع (تحقيق الأداء المصرفي المتميز)
106	4-3 اختبار فرضيات البحث
107	4-3-1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
112	4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
119	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
120	5-1 الاستنتاجات
122	5-2 التوصيات
122	5-3 المقترحات
124	المراجع
134	الملاحق
ii	Abstract

قائمة الجداول

الصفحة	بيان الجدول
7	1-1 التكرارات لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية
9	2-1 التكرارات لأبعاد تحقيق الأداء المصرفي المتميز
38	3-1 عدد الدراسات السابقة لمتغيرات البحث
39	4-1 الدراسات السابقة باللغة العربية لتحقيق الأداء المصرفي المتميز
41	5-1 الدراسات السابقة باللغة العربية للرشاقة الاستراتيجية
43	6-1 الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمتغيرين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز
44	7-1 الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية لتحقيق الأداء المصرفي المتميز
45	8-1 الدراسات السابقة باللغة الانجليزية للرشاقة الاستراتيجية
46	9-1 الدراسات السابقة باللغة الانجليزية المتعلقة بالمتغيرين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز
76	1-3 مجتمع البحث
77	2-3 عينة البحث
78	3-3 الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تطوير الاستبانة
79	4-3 مكونات استمارة الاستبانة
80	5-3 توزيع استمارات الاستبانة
82	6-3 الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية
82	7-3 الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع تحقيق الأداء المصرفي المتميز
83	8-3 معامل الارتباط بين أبعاد محور الرشاقة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقرات المحور
84	9-3 معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الأداء المصرفي المتميز للبنك والدرجة الكلية لفقرات المحور
84	10-3 نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة البحث (Cronbach's alpha)
87	1-4 خصائص عينة البحث حسب متغير النوع
88	2-4 خصائص عينة البحث حسب متغير العمر

الصفحة	بيان الجدول
89	3-4 خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي
90	4-4 خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص
91	5-4 خصائص عينة البحث حسب متغير المستوى الوظيفي
92	6-4 خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة
94	7-4 كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي الموجودة في جداول النتائج
94	8-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرضاقة الاستراتيجية
95	9-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحساسية الاستراتيجية
97	10-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام الجماعي
98	11-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد سيولة الموارد
100	12-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحقيق الأداء المصرفي المتميز
101	13-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المقاييس المالية
102	14-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مقاييس الموارد البشرية
103	15-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مقاييس التسويق
105	16-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مقاييس تقويم الإدارة العليا
107	17-4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة
109	18-4 نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات
109	19-4 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد
112	20-4 نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرضاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير النوع
113	21-4 نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرضاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير العمر
114	22-4 نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرضاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير المؤهل العلمي
115	23-4 نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الرضاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير التخصص

الصفحة	بيان الجدول
116	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير المستوى الوظيفي 24-4
117	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير عدد سنوات الخدمة 25-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	بيان الشكل
11	1-1 نموذج البحث
69	1-2 العوامل مرتبطة التأثير على فعالية المنظمات الرشيقة في تطوير المنتجات
69	2-2 قدرات تكنولوجيا لبرمجيات الاعمال
87	1-4 خصائص عينة البحث حسب متغير النوع
88	2-4 خصائص عينة البحث حسب متغير العمر
89	3-4 خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي
90	4-4 خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص
91	5-4 خصائص عينة البحث حسب متغير المستوى الوظيفي
92	6-4 خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة
107	7-4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة

قائمة الملاحق

الصفحة	بيان الملاحق
134	ملحق (أ) الاستبانة
139	ملحق (ب) أسئلة المقابلة
141	ملحق (ج) قائمة المحكمين
141	ملحق (د) قائمة مجيبي أسئلة المقابلة

الفصل الأول
الإطار العام للبحث
والدراسات السابقة

تمهيد

تناول الفصل الأول محورين، المحور الأول: الإطار العام للبحث، والذي تكون من مشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهميته، وجدول التكرارات، ونموذج البحث وفرضياته، وحدود البحث، وأما المحور الثاني تضمن الدراسات السابقة.

1-1 الإطار العام للبحث

1-1-1 المقدمة

تعيش المنظمات في بيئة مضطربة ومعقدة يسودها عدم التأكد وترتفع فيها درجة المخاطرة، الأمر الذي يفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة ينبغي عليها مواجهتها بسرعة وعليها أن تستبق الأحداث والتغيرات المفاجأة في بيئتها، لكي تأمن مستقبلها على الأقل في الأمد القصير (مهدي، 2022، 470)، لذا تسعى العديد من المنظمات من تحسين وتطوير عملياتها حتى تواجه البيئة المتغيرة وتصل للأداء المتميز وتستخدم المؤسسات أساليب مختلفة حتى تحقق أهدافها (علي واسماعيل، 2021، 390)، ويتحقق نجاح منظمات الأعمال من ادراكها بأن استمرارها وديمومتها على المدى البعيد مرهون بقدرتها على البقاء والتكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، لذا تكتسب الرشاقة الاستراتيجية أهمية بارزة من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة المعالم واستخدام المقدرات اللازمة لوضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التي تعمل على اكتشاف الفرص واستغلالها (الموسوي، 2018، 439)

والقطاع المصرفي هو من المؤسسات التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن مختلف التحولات الراهنة، والتطورات العالمية، والتقنية السريعة، والتطور المستمر في أذواق العملاء، والذي أصبح يُطالب بخدمات مصرفية متعددة، وذات جودة عالية مما يجعلها بيئة شديدة التعقيد، فإنه يتوجب على إدارة المصارف اعتماد أساليب، واستراتيجيات جديدة قادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وتميز، لذا يعد تحقيق الأداء المصرفي المتميز من مقدمة اهتمامات سياسات التطوير والتنمية في المصرف لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل لتحقيق أهدافه المخططة، حيث يعكس تحقق الأداء المتميز مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المصرف لأنها من أهم الأصول، وموارد المصرف، فالأداء المصرفي يعبر عن الكيفية التي يستخدم فيها المصرف موارده المادية، والبشرية، واستغلالها بصورة تجعله قادرًا على تحقيق أهدافه، لمواجهته التغيرات، والتحديات لتحقيق ميزة تنافسية (عابدين وأبو ناصر، 2016،

(548)، والمصارف تحتاج الرقابة الاستراتيجية لأن تزايد المشكلات الإدارية داخل المنظمة يفرض عليها التغيير الذي يتطلب رقابة في إحداثه. مما يعني إن الرقابة الاستراتيجية هي المفتاح الأساس للنجاح والتفوق في البيئة المتغيرة لأنها تدعم قيادات التغيير وتحديد الفرص واستثمارها في السوق المتغير، إذ تؤكد الرقابة الاستراتيجية على الرؤية الواضحة والتفكير الاستراتيجي (Santala, 2009, 36)، لذا هدفت دراسة راضي وتوفيق (2022) إلى دراسة تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز في العراق.

ولأن المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية تعمل في بيئة متغيرة تفرض عليها تحقيق الأداء المتميز للبقاء والنمو، كما يفرض عليها الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، هدف البحث إلى دراسة أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كالك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

1-1-2 مشكلة البحث

يعد الأداء المتميز الركيزة الأساسية لمنظمات الأعمال التي تقوم عليها استمرارية المنظمة وإمكانية تطويرها، حيث يحظى الأداء المتميز كمفهوم وممارسة الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين لاسيما في ظل البيئة المعاصرة المتسمة بالتعقيد والتغير المستمر (الشمري، 2015، 170). فبيئة الأعمال تتسم في عالم اليوم بالتغيرات السريعة وبالتعقيدات المستمرة، وعدم الاستقرار نتيجة عدد من العوامل في مقدمتها التطورات الكبيرة والمتسارعة والمستمرة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، والأنشطة والاستراتيجيات التي يقوم بها المنافسين لتحقيق التفوق والتميز في الأداء على الآخرين، الأمر الذي وضع منظمات الأعمال أمام تحدي كبير لقدرتها على التحرك برشاقة عالية اتجاه استكشاف الفرص الجديدة عن طريق ابتكار أساليب جديدة تمكنها من البقاء في ممارسة أعمالها، والعمل في نفس الوقت على استغلال الفرص الحالية بمرونة تسويقية عالية (الموسوي، 2018، 440). فبسبب معاناة المنظمات اليوم من شدة المنافسة فيما بينها تحفزت للبحث عن أساليب تجعلها تختلف عن غيرها، وتمكنها من تحقيق التميز في ظل المنافسة والتعقيد الشديد في البيئة الخارجية، من خلال تغيير أو إعادة صياغة استراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب الترقب المستمر والتكيف مع احتياجات البيئة من دون التخلي عن الرؤية المستقبلية، ويتحقق ذلك بتطبيق الرقابة الاستراتيجية في كل مفاصلها سعياً منها إلى تقليل وتبسيط إجراءات العمل وتقليل الكلف (عبد الله وعمير، 2019، 297). فقد تصل المنظمات إلى الجمود وعدم المرونة إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من تغيرات

واستجابة سريعة لها، واستثمار الفرص المتاحة (الأصبحي، 2023، 5)؛ لذلك لابد من إجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم الرقابة الاستراتيجية وربطها مع متغيرات أخرى (العراجي وحجاب، 2022، 58).

ونظرًا لأن المصارف تعد بمثابة أوعية تتجمع فيها الادخارات بجميع أشكالها (الشمري، 2015، 193)، لذلك لابد من ضرورة تفهم توقعات العملاء من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق الرضا لديهم، فلا بد من توفر ثقافة تنظيمية في البنك مواكبة للتحسين المستمر في جودة الخدمات حتى تحقق الأداء المتميز وتتمكن من المنافسة في ظل البيئة المتغيرة (الجبوري، 2013، 173).

فقد ذكرت الخطابي (2023، 3) بأنه أصبح من الجدير الاهتمام بإبراز تأثير ممارسة الرقابة لإيصال المنظمات اليمنية إلى أدائها الذي يميزها عن غيرها من وجهة نظر المستفيدين، ويجعلها محط أنظار المنافسين الذين قد يحاولون تقليدها أو استحواذ على جزء من مكانتها السوقية التي رسمتها لنفسها والنشاط الذي تعمل فيه، والتعامل مع التغيرات التي تعاني منها البلد بالطرق المناسبة. واقرحت دراسة الأصبحي (2023، 197) ودراسة الخطابي (2023، 95) بإجراء دراسات مستقبلية تربط الرقابة الاستراتيجية بمتغيرات أخرى منها الأداء المتميز على قطاعات صناعية وخدمية في الجمهورية اليمنية.

وبإجراء مقابلة مع موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" وأظهرت نتائج المقابلة أن البنك يتبع استراتيجيات لتحقيق أهداف البنك الاستراتيجية منها التركيز على العميل والإنتشار والعمل باحترافية وتقديم خدمات جديدة، كما يعتمد البنك على التدريب المستمر للموظفين للإتيان بأداء متميز كما يتم تقييم أدائهم باستمرار حيث يمتلك مجموعة من المؤشرات لقياس أداء البنك ومدى تحقيقه للأهداف، كما أظهرت المقابلة أن البنك يتبع سيناريوهات عديدة لمواجهة التغيرات البيئية التي يتوقع حدوثها، فهناك فهم للرقابة الاستراتيجية وتوفر الموارد المادية والمالية والبشرية للبنك واستخدامها الاستخدام الأمثل.

وبسبب ما سبق ذكره عن الرقابة الاستراتيجية والأداء المصرفي المتميز وبسبب شحة الدراسات التي تربط المتغيرين - بحسب علم الطلبة - اهتم البحث بدراسة أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) في تحقيق الأداء المصرفي المتميز بأبعاده (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الإدارة العليا)

في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؛ كونه بنك رائد في الجمهورية اليمنية.

ومما سبق يثار السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟ وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مدى تحقق الرشاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟

2- ما مدى تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟

5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟

1-1-3 أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

- تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء وتتفرع منه الأهداف التالية:

1- معرفة مدى تحقق الرشاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

2- معرفة مدى تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

3- تحديد أثر الحساسية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

4- تحديد أثر الالتزام الجماعي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

5- تحديد أثر سيولة الموارد في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

6- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

1-1-4 أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الجانب العلمي والعملية:

الأهمية العلمية:

- شحة الدراسات المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث (بحسب علم الطلبة)، حيث يظهر البحث أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في البنك المبحوث.
- إظهار مفهومين حديثين هما (الرشاقة الاستراتيجية، والأداء المصرفي المتميز)، ولذلك شحة الدراسات المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات البحث (بحسب علم الطلبة).

الأهمية العملية:

- التوضيح للمصارف العاملة في الجمهورية اليمنية بأهمية أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز.
- نشر ثقافة تميز الأداء المصرفي في المصارف اليمنية.

1-1-5 نموذج البحث

من أجل استخراج أبعاد البحث للمتغيرين سيتم أخذ الأبعاد الأكثر تكرارًا وبما يتناسب مع مجتمع البحث، والجداول التالية توضح تكرارات الأبعاد المأخوذة من الدراسات السابقة للبحث الحالي.

جدول (1-1) التكرارات لأبعاد الرقابة الاستراتيجية

الدراسات	الأبعاد	الحساسية	الالتزام الاجتماعي	سيولة الموارد	وضوح الرؤية	الأهداف الاستراتيجية	تقنية المعلومات	اتخاذ الإجراءات	الانتقائية الاستراتيجية	التحرف	الابتكار	التعليم الاستراتيجي	البراعة في التشغيل	إدارة الجودة الشاملة	رقابة الممارسة	إدارة علاقات العملاء	الخدمات الراجعة	تبادل المعلومات	التنظيم	الأفراد	التكنولوجيا	التخطيط
										*												
	Abu Radi, 2013		*	*	*	*																
	هنية، 2016	*	*	*	*	*																
	ATIENO & 2017	*	*	*																		
	AL-AZZAM, IRAIMEH & KHADDAM, 2017		*	*					*													
	WANGASA, 2018																		*	*	*	*
	الموسوي، 2018		*	*	*	*		*														
	حسين، 2019	*																				
	OMAR, 2019	*										*										
	MUEMA, 2019			*							*		*	*								
	MAHRINASARI & HASNAWATI, 2020															*	*	*				
	عبد الله وعمير، 2019	*	*	*																		
	المري، 2020	*	*	*																		
	الحنزاب، 2020	*	*	*																		

الدراسات																					الأبعاد	
الحساسية	الالتزام الاجتماعي	سيولة الموارد	وضوح الرؤية	الأهداف الاستراتيجية	تقنية المعلومات	اتخاذ الإجراءات	الانتقائية الاستراتيجية	التصرف	الابتكار	التعليم الاستراتيجي	البراعة في التشغيل	إدارة الجودة الشاملة	رقابة الممارسة	إدارة علاقات العملاء	الخدمات اللوجستية	تبادل المعلومات	التنظيم	الأفراد	التكنولوجيا	التخطيط		
*	*	*	*	*	*																	
*		*				*							*									
*	*	*	*	*																		
*	*	*																				
*		*				*																
	*	*	*	*		*																
*	*	*	*	*																		
*	*	*	*	*	*																	
*	*	*	*	*	*																	
*	*	*	*	*	*																	
*	*	*	*	*	*																	
*	*	*	*	*	*																	
17	17	20	8	6	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
المجموع																						

المصدر: تم حصر الأبعاد بالاعتماد على أبعاد الدراسات السابقة للبحث الحالي

جدول (1-2) التكرارات لأبعاد تحقيق الأداء المصرفي المتميز

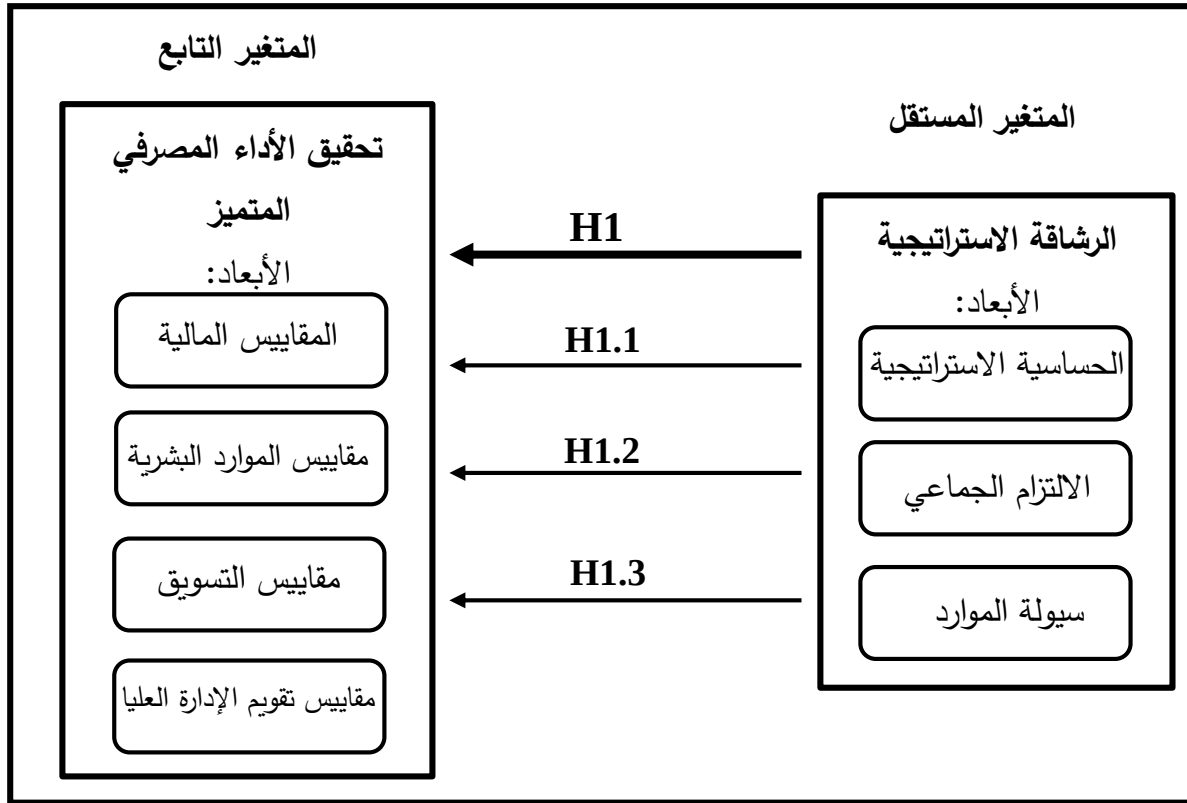
م	الأبعاد الدراسات	المقاييس المالية	مقاييس الموارد البشرية	مقاييس التسويق	مقاييس تقييم الإدارة العليا	مقاييس نوعية تحول المنظمة	مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم	مستوى المنظمة	مستوى العمل	الكفاءة والفعالية	التعاون وتبادل المعرفة
1	Davidovitch & Zila, 2011*	*	*	*	*	*					
2	الدعمي وكمونة، 2013	*	*	*	*	*					
3	الجبوري، 2013	*	*	*	*	*	*				
4	الياسري، الخالدي والحيمري، 2014	*	*	*	*	*					
5	الشمري، 2015	*	*	*	*	*					
6	Matsoso & Olumide, 2016*	*	*	*	*	*					
7	MALKAWI, OBEIDAT & HALASA, 2017		*	*	*	*					
8	عبد، 2017		*		*	*		*	*		
9	الحسيني وهاشم، 2019	*	*	*	*	*					
10	شحادة ومصلى وفهد، 2019		*	*	*	*					*
11	ابراهيم، 2020		*								
12	ورد وجدوع، 2020		*	*	*	*					
13	Kadhim, Kadhim & Dawood 2020*		*					*	*	*	
14	المياي والعبادي، 2021			*	*	*					
15	علي وإسماعيل، 2021		*	*	*	*					

م	الأبعاد الدراسات	المقاييس المالية	مقاييس الموارد البشرية	مقاييس التسويق	مقاييس تقويم الإدارة العليا	مقاييس نوعية تحول المنظمة	مقاييس قيمة ملكية حملة الاسهم	مستوى المنظمة	مستوى العمل	الكفاءة والفعالية	التعاون وتبادل المعرفة
16	محمد وحمزة، 2021	*	*	*							
17	راضي وتوفيق، 2022	*	*	*	*						
	المجموع	9	16	12	14	1	1	1	2	1	1

المصدر: تم الرجوع للمراجع المشار إليها برمز * من دراسة (راضي وتوفيق، 2022)

أما بقية المراجع تم الاعتماد على أبعاد الدراسات السابقة للبحث الحالي

وبناءً على الجدولين السابقين تم اشتقاق نموذج البحث الآتي:



شكل (1-1) نموذج البحث

6-1-1-1 فرضيات البحث

فيما يأتي فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف

التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك

التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك

التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف

التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

1-1-7 التعريفات الإجرائية

أولاً: تحقيق الأداء المصرفي المتميز (Achieving Outstanding Banking Performance)

يشير المصطلح إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز حيث يركز على اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المصرف من خلال درجة تحقيق واثمام مهام وظيفته، كما يركز أيضاً على المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف (المياحي، 2013، 9).

لأغراض البحث يشير مصطلح تحقيق الأداء المصرفي المتميز إلى تحقيق أفضل مستوى أداء ممكن للبنك وبما يحقق أهدافه الاستراتيجية وبالاستناد إلى المقاييس المختلفة (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الإدارة العليا).

- المقاييس المالية (Financial Metrics)

عرف راضي وتوفيق (2022، 259) نقلاً (Weston, et al., 1996, 102) المقاييس المالية بأنها مجموعة المقاييس مجتمعة لإعطاء أصحاب المصلحة والجمهور والمساهمين صورة واضحة عن الأداء خلال السنة الحالية وما ومن هذه المقاييس: ربحية السهم الواحد والعائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار.

لأغراض البحث يشير مصطلح المقاييس المالية مجموعة المؤشرات التي يستخدمها البنك مجتمعة لإعطاء أصحاب المصلحة صورة واضحة عن الأداء خلال السنة المنتهية أو الحالية.

- مقاييس الموارد البشرية (Human Resources Metrics)

يقصد بها مجموعة المقاييس المتمثلة بإنتاجية الموظفين، نفقات البحث والتطوير، تكاليف التطوير والتدريب لكل فرد (الشمري، 2012، 62).

لأغراض البحث يشير مصطلح مقاييس الموارد البشرية إلى مجموعة المؤشرات التي يضعها البنك بموضوعية لقياس أداء العاملين فيه وقياس آلية تطويرهم.

- مقاييس التسويق (Marketing Metrics)

هي المقاييس التي تقيس درجة التفوق في السوق التي يصلها المنتج كمقياس أساسي للأداء التنظيمي (Eisenhardt, et al., 2001, 62).

لأغراض البحث يشير مصطلح مقاييس التسويق إلى مجموعة المؤشرات التي يستخدمها البنك لقياس التفوق في السوق لقياس أداء البنك مقارنة بالمنافسين وتحقيقاً لرغبات العملاء.

- مقاييس تقويم الإدارة العليا (Senior Management Evaluation Standards)

تمثل مجموعة المقاييس التي تقوم أداء مدير البنك وأفراد الإدارة العليا من قبل مجلس الإدارة من خلال اللجان الاستراتيجية الفرعية والمراجعة والتدقيق والرواتب حيث يركز المجلس على إجمالي الربح مقسوم على عائد الاستثمار، والعائد على الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم (Wheelen & hunger:1995).

يشير مصطلح مقاييس تقويم الإدارة العليا إلى مجموعة المؤشرات التي يضعها البنك من أجل التحقق من قيام الإدارة العليا من تحقيق الأهداف المنوطة بها.

ثانيًا: الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)

تعرف الرشاقة الاستراتيجية بالاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال، واستغلال تلك التغيرات لتمكينها على التكيف وإعادة تشكيلها بطريقة سريعة (الأنباري، 2015، 7).

لأغراض البحث تعرف الرشاقة الاستراتيجية بقدرة البنك على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية للحفاظ على قدرته التنافسية ورؤية المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة واتخاذ القرارات السريعة بشأنها.

- الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity)

يشير هذا البعد إلى مسح الجهات البيئية الفاعلة والاحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي وكذلك فهم الاتجاهات البيئية، والارتقاء بالوعي الاستراتيجي، والحوار الداخلي ذو الجودة العالية (حسين، 2016، 113).

لأغراض البحث تعرف الحساسية الاستراتيجية باستشعار البنك للتغيرات البيئية واتخاذ التصرفات المناسبة بشكل استباقي.

- الالتزام الجماعي (Collective Commitment)

وهي عملية اتخاذ قرارات حاسمة جماعية مع تجنب القرارات الفردية؛ إذ كلما كان القادة أسرع في اتخاذ قرارات حاسمة زادت سرعة المنظمة في الإستفادة من الفرص، وزادت قدرتها على العمل بشكل فاعل مما يؤدي إلى الحفاظ على المرونة والرشاقة والتي تزداد أهميتها مع وجود المنافسين وتوسعهم (Oventhal، 2016، 67).

لأغراض البحث يشير مصطلح الالتزام الجماعي إلى المشاركة في صنع أهداف البنك واتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذها بشكل جماعي بما يحقق رؤية البنك.

- سيولة الموارد (Resource Liquidity)

عرف القريشي (2017، 27) نقلاً عن (Santala, 2009) سيولة الموارد بأنها انتقال العاملين بين الإدارات المختلفة واستعمال التناوب الوظيفي والتوجه نحو الفرق المتنقلة بدلاً من الفرد الواحد. **لأغراض البحث** يشير مصطلح سيولة الموارد إلى القدرة على تحريك الموارد بمرونة عالية بحيث يستطيع البنك تشكيل ومزج الموارد بصورة سريعة وملائمة.

1-1-8 حدود البحث

أولاً: الحدود الموضوعية:

يتناول هذا البحث أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز.

ثانياً: الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية للبحث في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

ثالثاً: الحدود البشرية:

- تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث بالموظفين الذين يعملون في الإدارة العليا والوسطى في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء، وتتمثل بـ (رئيس قطاع - نائب رئيس قطاع - مدير إدارة - رئيس قسم - مدير فرع - مدير عمليات - مدير مكتب).

1-2 الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة ابتداءً من المتغير التابع إلى المتغير المستقل ومن ثم الدراسات التي ربطت بين المتغيرين ومن الحديث إلى القديم ومن الدراسات العربية إلى الدراسات الأجنبية.

1-2-1 الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بتحقيق الأداء المصرفي المتميز

1-دراسة (عبد الرحمن وعبد الكريم، 2021) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء

التميز (دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار)، الجزائر

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز نظرياً ومعرفة واقع تأثير الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المتميز لمنظمة الأعمال ميدانياً على مستوى جامعة أدرار في الجزائر والتي تعد مجتمع الدراسة، وقد تضمن المتغير المستقل خمسة أبعاد هي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والمتغير التابع الأداء المتميز في الجامعة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات من متغيرات الدراسة، وتم استرجاع (38) استبانة من أصل (60) تم توزيعها على الأساتذة والإداريين بالجامعة، وخلصت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها: أنه يوجد دور للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز، وأوصى البحث بضرورة المحافظة على مكونات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة.

2-دراسة (المياي والعبادي، 2021) بعنوان: الالتزام التنظيمي وتأثيره في تحقيق الأداء المتميز

من خلال الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية (دراسة استطلاعية لعدد من الأطباء العاملين

في مدينة مرجان الطبية / بابل)، العراق

هدف البحث إلى أن تتمثل في الاستكشاف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة الثلاثة للبحث والمتمثلة بـ (الالتزام التنظيمي، والاستقامة التنظيمية، والأداء المتميز) في مدينة مرجان الطبية في محافظة بابل / العراق، وقد تضمن المتغير المستقل الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد هي (الالتزام المستمر، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري)، أما المتغير التابع الأداء المتميز يتضمن خمسة أبعاد هي (أداء الزبون، وأداء العاملين، والعمليات، والاستراتيجية، والقيادة) وتم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي في الدراسة وذلك من خلال تحليل آراء مجموعة من الأطباء العاملين في مدينة مرجان

الطبية، باستخدام العينة العشوائية البسيطة قام الباحثان بتوزيع (150) استمارة استبيان، أظهرت النتائج أن هناك نوعين من التأثير بين متغيرات البحث، تمثل النوع الأول بوجود التأثير المباشر للالتزام التنظيمي في الأداء المتميز في حين كان النوع الثاني متمثلاً بوجود الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية بين الالتزام التنظيمي والأداء المتميز.

3-دراسة (علي وإسماعيل، 2021) بعنوان: واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، العراق

هدفت الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة جوهرية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وعلى مستوى الأبعاد، وقد تضمن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة ثلاثة أبعاد هي (رضا الزبون، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين)، أما المتغير التابع الأداء المتميز تضمن ثلاثة أبعاد هي (التركيز على الزبون، والتركيز على الموارد البشرية، ونتائج القيادة)، تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التعليمية في العراق، وقد تم توزيع استبانة محكمة على (75) عضو في لجان ضمان الجودة والأداء الجامعي في المعاهد، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تبني الإدارة العليا في المعهد استراتيجيات تتناسب مع واقع المؤسسات التعليمية في العراق والتي تساعد على تطبيق مفاهيم وفلسفات مهمة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعد الطريق الأمثل لتحقيق الأداء المتميز.

4-دراسة (محمد وحزمة، 2021) بعنوان: دور الذكاء التنظيمي في تعزيز الأداء المتميز (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع صلاح الدين)، العراق

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الذكاء التنظيمي في تعزيز الأداء المتميز لدى عينة مختارة من موظفي الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع صلاح الدين، وقد تضمن المتغير المستقل الذكاء التنظيمي أربعة أبعاد هي (الرؤية الاستراتيجية، والرغبة في التغيير، ونشر المعرفة، والمصير المشترك) أما المتغير التابع الأداء المتميز يتضمن أربعة أبعاد هي (محور الزبائن، والمحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم)، استخدم الباحثان المنهج التحليلي من أجل بلوغ النتائج، واستخدمت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، وجرى اختيار الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع صلاح الدين ميداناً للبحث واختبار فروضة، وتم

استطلاع آراء (106) موظفًا من موظفي الشركة المذكورة، ومن أهم الاستنتاجات أن هناك دور للذكاء التنظيمي في تعزيز الأداء المتميز وأن الشركة تولي اهتمامًا واضحًا بالأداء المتميز، ومن أهم التوصيات ضرورة أن تتبنى الشركة عينة البحث توظيف الذكاء التنظيمي في مجال عملها وفي كافة المستويات الإدارية على وفق رؤية هادفة التي من شأنها أن تعزز من أداء الشركة عينة البحث.

5-دراسة (ورد وجدوع، 2020) بعنوان: أثر التوزيع على الأداء المصرفي المتميز (دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)، العراق

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين أثر التوزيع على الأداء المصرفي المتميز، ولم يتضمن المتغير المستقل التوزيع أي أبعاد، أما المتغير التابع الأداء المصرفي المتميز له خمسة أبعاد هي (نتائج التركيز على الزبون، ونتائج التركيز على التعلم و العمليات، ونتائج التركيز على الموارد البشرية، ونتائج التركيز على القيادة والحاكمة، ونتائج الموازنة الإدارية والتسويقية) وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع البحث الحالي في (10) مصارف مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية هي (المصرف التجاري العراقي، مصرف بغداد، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف المتحد للاستثمار، مصرف الائتمان العراقي، مصرف سومر التجاري، مصرف بابل، مصرف الخليج التجاري، مصرف الاتحاد العراقي، مصرف اشور الدولي) وتمثلت عينة البحث في مدراء هذه المصارف ورؤساء الشعب والموظفين وأصبحت العينة مكونة من (150) فردًا، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوزيع المصرفي والأداء المصرفي المتميز وأبعاده، وأوصى البحث إلى ضرورة تبني استراتيجيات توزيعية مناسبة وملائمة تعمل على إيصال الخدمات المصرفية إلى الزبائن وبالشكل اليسير.

6-دراسة (إبراهيم، 2020) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية (دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة)، الجزائر

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية بجامعة المسيلة بالجزائر، تضمن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية (التحسين المستمر، الإبداع، القيم المشتركة، والعمل الجماعي)، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي لتحليل البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز.

7-دراسة (الحسيني وهاشم، 2019) بعنوان: الصدمات الائتمانية وتأثيرها في الأداء المصرفي، العراق

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة تأثير الصدمة الائتمانية في الأداء المصرفي بالتطبيق على مصرف سومر التجاري العراقي، وقد تضمن المتغير المستقل الصدمات الائتمانية تأثيراً بالمتغير التابع الأداء المصرفي واشتمل على أربعة أبعاد هي (المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو)، وقد تم اختيار المصارف التجارية الخاصة كمجتمع الدراسة واختيار عينة مكونة من مصرف تجاري خاص عراقي وهو مصرف سومر التجاري، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية بين الصدمة الائتمانية والأداء المصرفي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام من قبل إدارة المصارف عينة الدراسة والمصارف الأخرى بدراسة الصدمات الائتمانية ومعرفة أسبابها لكي تقوم بتقليلها ومعالجتها مما يمكنها من بناء سمعة قوية تساهم في تحقيق الأداء المصرفي العالي على المستوى المتوسط وطويل الأجل.

8-دراسة (الزبيدي والسامرائي، 2019) بعنوان: تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز (دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الأهلية)، العراق

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين الحوكمة وتحقيق الأداء المتميز، وقد تضمنت الدراسة المتغير المستقل الحوكمة ثلاثة أبعاد هي (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي) والمتغير التابع الأداء المتميز، وقد تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة الجامعات العراقية الأهلية من عينة مكونة من (50) فرداً في ثلاث من الجامعات العراقية الأهلية هي (كلية العلم، وكلية الإسراء، وكلية التراث)، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز، وتم التوصية بتنمية وعي الجامعات العراقية بأهمية الحوكمة نظراً لما تمثله من قوانين ونظم تهدف نحو تحقيق الجودة والتميز في الأداء عبر اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الخطط الفاعلة لأهدافها.

9-دراسة (شحاذه ومصالح وفهد، 2019) بعنوان: دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز لدى مدربي الساحة والميدان في محافظة ديالى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز، وقد تضمن المتغير المستقل المقدرات الجوهرية ثلاثة أبعاد هي (قوة الموارد التنظيمية والمادية، وكفاءة رأس المال

البشري، والقيادة الاستراتيجية)، أما المتغير التابع الأداء المتميز تضمن أربعة أبعاد هي (التخطيط الاستراتيجي، والمعلومات والتحليل، وفاعلية العمليات، ونتائج التدريب) وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وقد تم التوصل لعدد من النتائج كان أبرزها: أن المقدرات الجوهرية قد حققت أثرًا معنويًا في تحقيق الأداء المتميز لدى مدربي الساحة والميدان، وأوصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: التأكيد على أهمية تطوير المقدرات الجوهرية لمدربي الساحة والميدان والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق التفوق والتميز والفوز في المنافسات الرياضية.

10- دراسة (عبد، 2017) بعنوان: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة)، فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد تضمن المتغير المستقل ممارسات القيادة الاستراتيجية ستة أبعاد هي (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات التنافسية، وتطوير رأس المال البشري، ودعم الثقافة التنظيمية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة المتوازنة) وأما المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي يتضمن ثلاثة أبعاد هي (مستوى المنظمة، مستوى العمليات، مستوى العمل)، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مدراء الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (100) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات التعليمية على تأسيس التميز وذلك من خلال تجذير معايير التميز في إجراءات العمل اليومية الإدارية والفنية والمالية وعلى كافة المستويات الاستراتيجية والتشغيلية بحيث تصبح هذه المعايير متأصلة في البناء المؤسسي.

11- دراسة (عبد الوهاب، 2016) بعنوان: الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي (دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية)، العراق

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الشفافية الإدارية في التميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية في الجامعة المبحوثة وقد تضمن المتغير المستقل

الشفافية الإدارية ثلاثة أبعاد هي (وضوح الإجراءات الإدارية، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرار، والرقابة من الجميع وعلى الجميع) على متغير التميز المنظمي، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الافراد الأكاديميين والموظفين الإداريين والفنيين حيث بلغ من شملهم المسح (75) فردًا، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين (الشفافية الإدارية والتميز المؤسسي) وخلصت الدراسة إلى أن الشفافية الإدارية من المواضيع المؤثرة والمهمة على موضوع التميز المنظمي في الجامعة، أما أهم التوصيات فتمثلت في زيادة الانفتاح وعدم الانغلاق في تقديم المعلومة الواضحة والصريحة إلى الأفراد العاملين.

12- دراسة (الشمرى، 2015) بعنوان: دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز (دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة)، العراق

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز لعينة من المصارف العراقية الخاصة وهي (المصرف الوطني الإسلامي، والمصرف الأهلي العراقي، مصرف بغداد، ومصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار)، ولتحقيق هدف البحث فقد تم إعداد استمارة استبانة تضمنت عدد من الأسئلة حول متغيرات البحث المستقلة والمعتمدة حيث يمثل المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية واشتملت أربعة أبعاد هي (الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقل الريادي، والموارد المدارة استراتيجيًا)، أما المتغير التابع الأداء المصرفي المتميز واشتمل على أربعة أبعاد هي (مقياس مالي، ومقياس تسويقي، ومقياس الموارد، ومقياس دعم الإدارة العليا)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد عرضت الاستمارة على عينة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في المصارف الأربعة للإجابة عليها، وقد توصلت الدراسة إلى إدراك عينة البحث لأهمية أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، وتوصي بضرورة تبني المصارف آليات وأبعاد الريادة الاستراتيجية لتحسين أدائها.

13- دراسة (الياسري، الخالدي والحميري، 2014) بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي، وقد تضمن المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية خمسة أبعاد هي (مناورات المبادأة، والمناورات الاستثمارية،

والمناورات الوقائية، والمناورات التصحيحية)، أما المتغير التابع الأداء المصرفي تضمن أربعة أبعاد هي (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) وقد جرت الدراسة في قطاع المصارف التجارية الخاصة وشملت عينة مكونة من (5) مصارف وبلغ عدد أفراد العينة (100) موظفًا يحتلون مواقع إدارية متقدمة، وتم الاعتماد على معيار متوسط حجم الودائع لسلسلة زمنية مكونة من خمس سنوات في اختيار المصارف الخمسة عينة الدراسة من بين المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: وجود علاقة تأثير موجبة وقوية وذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي، وأوصت الدراسة إلى الدخول في الأسواق العربية والأجنبية من خلال فتح فروع مستقلة أو الاستحواذ على نسبة من أسهم المصارف المذكورة، وضرورة الحصول على الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وبناء القدرات والخبرات اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية التي تزود الزبون بقيمة عالية من حيث جودة وكلفة الخدمات المذكورة.

14- دراسة (الجبوري، 2013) بعنوان: جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور)، العراق

هدفت الدراسة إلى تحديد ومعرفة نوع وطبيعة العلاقة والتأثير بين مكونات جودة الخدمة من جهة ومكونات الأداء المتميز من جهة ثانية وتقييم الواقع الفعلي بين جودة الخدمة والأداء المتميز، وقد تضمن المتغير المستقل خمسة أبعاد هي (الاعتمادية، والاستجابة، والالتزام، والملموسية، والاهتمام) والمتغير التابع الأداء المتميز ويضمن ستة أبعاد هي (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم، ومقاييس نوعية تحول المنظمة، ومقاييس الإدارة العليا) وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار إحدى شركة اتصالات " آسيا سيل / فرع المنصور في العراق " لتمثل مجتمعًا للبحث، وتم تحديد عينة من موظفي الشركة تألفت من (40) موظفًا لتمثيل عينة البحث وتوصل البحث إلى استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين جودة الخدمة والأداء المتميز، وأوصى البحث إلى دعم الجوانب الإيجابية والسعي إلى تصحيح المحددات الظاهرة في نتائج البحث.

15- دراسة (الدعمي وكمونة، 2013) بعنوان: دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز (بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء)، العراق

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتناول اللاملموسات المتغير المستقل والتي شملت كل من (المعرفة، العلاقات، والإبداع، وبراءة الاختراع) ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة بأبعاده المتمثلة (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) ، تكون مجتمع الدراسة من كليات جامعة كربلاء والبالغ عددها (16) كلية، وتم توزيع الاستبانة على (100) شخص من العمداء ومعاونين العمداء ورؤساء الأقسام، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها أن هناك تأثير اللاملموسات بشكل مباشر في تحقيق الأداء المتميز في الكليات المبحوثة عينة الدراسة، وأوصى البحث بضرورة قيام إدارة الكليات المبحوثة بوضع استراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم اللاملموسات.

16- دراسة (الفاعوري، 2012) بعنوان: أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى)، الأردن

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة ERP على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى، وقد تضمن المتغير المستقل فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة ثلاثة أبعاد هي (جودة المعلومات، وجودة النظام، ورضا المستخدم)، أما المتغير التابع الأداء المؤسسي ببعدين هن (كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو المؤسسي) وكانت هذه الدراسة نتيجة لتطبيق أمانة عمان الكبرى نظام تخطيط الموارد (ERP System) الذي شمل معظم القطاعات والوظائف والتي استخدمت كمجتمع للدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (30) فقرة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وهم موظفو الدائرة المالية في أمانة عمان الكبرى المستخدمون لنظام ERP وعددهم (100) مستخدم، وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وفقاً للأبعاد (جودة المعلومات، وجودة النظام، ورضا المستخدم) مجتمعة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، وقدمت الباحثة عدداً من التوصيات منها ضرورة شمول جميع المناطق الخاضعة لأمانة عمان الكبرى بتطبيق نظام ال Oracle ERP لتحقيق التخطيط والاستغلال الأمثل لموارد الأمانة.

ثانيًا: الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

17- دراسة (الوكيل والسقال، 2023) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في منظمة الأعمال، العراق.

هدف البحث بشكل أساسي إلى بيان تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، ووحدة القيادة، وانسيابية الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) في عينة من الجامعات والكليات العراقية الخاصة في مدينة بغداد، وتم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع وعينة البحث وتم اختيار القيادات الإدارية العليا والوسطى (عميد، ومعاون عميد، ورئيس القسم، مقرر قسم) مجتمعاً للبحث والبالغ حجمه (332) فرداً وتم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (180)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي الأمر الذي يعني أن أي ارتفاع في مستوى تجسيد الرشاقة الاستراتيجية سينعكس إيجاباً على مستوى النجاح الاستراتيجي.

18- دراسة (الأصبحي، 2023) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الغذائية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه - اليمن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الاستشراف، والرؤية، والتفكير النظامي، التحفيز، الشراكة) في السيادة الاستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، والتكوين التنافسي، والضغط التنافسي) من خلال الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في الشركات الصناعية الغذائية التابعة لمجموعة هائل سعيد أنعم وشركاه، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من الأفراد المبحوثين، وتشكل مجتمع الدراسة من (133) مفردة من القيادات الإدارية في وظيفة مدير إدارة فأعلى، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للذكاء الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية،

وجود أثر ذي دلالة إحصائية إيجابية للذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرقابة الاستراتيجية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها؛ تعزيز الاهتمام العالي بالسيادة الاستراتيجية، إضافة إلى تعزيز الاهتمام العالي بالرقابة الاستراتيجية، واعتمادها كمنهج عمل أساسي بين مختلف العاملين، وفي جميع الأقسام والوحدات الإدارية.

19- دراسة (الياسري ومحمد، 2022) بعنوان: الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التأثير والارتباط للرقابة الاستراتيجية بأبعادها، (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة) كمتغير مستقل في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية كمتغير تابع، في وكالة الزوارة للشؤون الإدارية والمالية لوزارة الداخلية العراقية، واعتمد الباحث أبعاد الرقابة الاستراتيجية (كمتغير مستقل في إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات، تدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) وأن حجم المجتمع المبحوث (290) وبلغت حجم العينة المبحوثة (165) مديراً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي خلال هذه الدراسة وأعدت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات وأهم الاستنتاجات وجود علاقة تأثيرية إيجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تأثير الرقابة الاستراتيجية في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات بتحفيز ومشاركة المديرين والعاملين وبمختلف المستويات الإدارية.

20- دراسة (لعراجي وحجاب، 2022) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الالتزام الجماعي)، على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجزائر بأبعادها العمل، الإنتاجية، القدرات العقلية، السمات الشخصية، والاستعدادات النفسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجزائر وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (30) من العاملين بالمؤسسة محل وقد

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

21- دراسة (مجلد والسعدي، 2022م) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، السعودية.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، تقنية المعلومات)، وإدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة عبدالله بن عبدالعزيز بجده، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى وبلغ عدد العينة (120) فرداً، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة إلى وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز، ومن أهم التوصيات: العمل على دعم المستشفى الجامعي بالتعلم من الأزمات السابقة وذلك لتقييم كفاءة وخطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة والعمل على تحسينها، وضرورة أن يتبنى المستشفى الجامعي تطوير وتدريب كادر وظيفي مؤهل ومدرّب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.

22- دراسة (الحنزاب وقاعود، 2022م) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، قطر.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في الاستعداد لإدارة الأزمات لشركات الخطوط الجوية القطرية وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية (رئيس تنفيذي، ونائب رئيس تنفيذي، ومدير إدارة) والبالغ عددهم (53) مبحوثاً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغ حجم العينة (20) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد مجتمعة في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية.

23- دراسة (الشمطي والجيار، 2022) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، والأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والإبداع، والتسليم) في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية لشركات صناعة الأدوية الفلسطينية والبالغ عددهم (166) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إلى وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، ومن أهم توصيات الدراسة: اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وسرعة الاستجابة والتسليم، وتقليل الهدر في الموارد.

24- دراسة (اللمسي، 2021) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مصر.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والمقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية)، والإبداع التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، والابتكار التكنولوجي، وابتكار الخدمة) بجامعة دمنهور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة، تم تطبيقها على عينة مقصودة تكونت من (98) من القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور، ولقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي.

25- دراسة (الطه، 2021م) بعنوان: العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق.

هدف البحث إلى قياس العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) والذكاء التنافسي بأبعاده

(ذكاء السوق، ذكاء المنافس، وذكاء التكنولوجيا) ، واعتمد البحث استمارة الاستبيان كأداة لجميع البيانات، حيث تم توزيع (43) استمارة على المديرين في المقر الرئيسي للشركة، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي، ووجود تأثير تبادلي إيجابي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي، واقترح الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها التركيز على استدامة تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي لما له من أهمية وانعكاس إيجابي على أداء المنظمة والعمل على تعزيز الأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي من خلال التركيز على تحقيق المواءمة والتوافق بين الأبعاد الفرعية للمتغيرين.

26- دراسة (صديق، 2021) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي، العراق.
سعى البحث إلى تحديد مدى أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) في الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، الابتكار التكنولوجي، ابتكار الخدمة) في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل محافظة بغداد. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان في جمع البيانات، وشمل مجتمع البحث في العاملين في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل في محافظة بغداد، وتم اختيار عينة للبحث والتي تبلغ (315) عامل، وتوصل البحث إلى أن هناك أثر للرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي بشركات الاتصالات زين وآسيا سل محافظة بغداد. وأوصى البحث بأهمية العمل على دعم سرعة الاستجابة لتحقيق الهدف من الرشاقة الاستراتيجية بالشركات، من خلال اجراء التعديلات على الخدمات المقدمة لتكيف حاجات السوق متطلبات الزبائن.

27- دراسة (المري والبشاشة، 2020م) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، قطر.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (نمو الأعمال، ورضى العملاء، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين) في البنوك التجارية القطرية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى لهذه البنوك البالغ عددهم (197) واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية،

ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعّال للاستراتيجية، ونمو الأعمال، ورضا العملاء، والثقافة التحفيزية للموظفين) في البنوك التجارية القطرية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية القطرية محل الدراسة مفهوم الرقابة الاستراتيجية للاستفادة من مخرجاته بتطوير الخدمات المصرفية، وتلبية احتياجات العملاء الحالية المستقبلية، وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

28- دراسة (عقيلات، 2019) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الخاصة، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، والتي مثلت مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة للتعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على سمعة الجامعة، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وقد أظهرت الدراسات أن هناك أثراً للرقابة الاستراتيجية في سمعة الجامعة.

29- دراسة (الموسوي، 2018م) بعنوان: الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية - دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، العراق.

هدف البحث إلى التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها الفرعية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية (الجوهرية)، تحديد الأهداف الاستراتيجية، مشاركة المسؤولية، اتخاذ الإجراءات) بوصفها متغيراً مستقلاً في البراعة التسويقية كمتغير تابع من خلال أبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية)، وتم اختيار شركة الكفيل ميدانياً لتطبيق البحث من خلال اختيار عينة عشوائية بلغت (132) ممثلة بـ (مدير، مدراء الأقسام)، واعتمد البحث على استمارة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، توصل البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغيري البحث على وأن الرقابة الاستراتيجية تأثراً معنوياً في البراعة التسويقية، وأوصى الباحث بأن على شركة الكفيل زيادة مستوى اهتمامها بالرقابة الاستراتيجية وذلك لما لها من أهمية على تحقيق توجيهاتها المستقبلية، من خلال وضع رؤية واضحة المعالم لما تريد أن تكون عليه الشركة مستقبلاً، وتعزيز مستوى مشاركة المسؤولية مع الأطراف المؤثرة فضلاً عن تحديد

أهداف استراتيجية مقسمة مرحلياً ومحددة بفترات زمنية حيث يمكن متابعتها والتحقق من مدى إنجازها في الوقت المحدد.

ثالثاً: الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمتغيرين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق

الأداء المصرفي المتميز

30- دراسة (راضي وتوفيق، 2022) بعنوان: تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي

المتميز، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى،

العراق.

هدف البحث إلى معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، سيولة الموارد) كمتغيراً مستقلاً في الأداء المصرفي المتميز كمتغيراً تابعاً بأبعادها الأربعة (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الإدارة العليا). تكون مجتمع البحث من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، وتكونت عينة البحث (40) قيادي، وتم استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات، وتم تحليل البيانات بواسطة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل البحث إلى وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في الأداء المتميز في البنوك محل الدراسة، وأوصى البحث بضرورة إحداث التغير بشكل يواكب التطورات الداخلية والخارجية للمصارف المبحوثة والتي تتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا المستعملة.

31- دراسة (عبد الله وعمير، 2019) بعنوان: دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق

التنظيمي، العراق.

هدف البحث إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، والمقدرات الجوهرية) في التفوق التنظيمي بأبعاده (المشاركة، العمليات، الموارد)، وقد تكون مجتمع البحث من عددًا من الكليات الأهلية العراقية، شملت (كلية العلوم الاقتصادية، كلية المأمون الجامعة، وكلية الباني الجامعة، وكلية النور الجامعة)، وإذ أختيرت عينة البحث من الإدارات الوسطى والتنفيذية، واستعمل البحث الاستبانة للحصول على المعلومات تم توزيع (55)، واستعمل المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين الرشاقة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي.

32- دراسة (حسين، 2019) بعنوان: دور الخفة الاستراتيجية في التميز المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة - مديرية مجاري ذي قار، العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخفة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، والقدرات التعاونية) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (القيادة الاستراتيجية، والموارد البشرية، والعمليات)، في إحدى تشكيلات وزارة البلديات والأشغال العامة (مديرية مجاري ذي قار)، والتي مثلت مجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (56) مفردة، من الموظفين الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في المنظمة المبحوثة، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الاستراتيجية والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة كان بدرجة مرتفعة لكلا المتغيرين، وأن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية للخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.

33- دراسة هنية (2016) بعنوان: مدى ممارسة الرضا الاستراتيجية، وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرضا الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة)، وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي بأبعاده (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن "من وجهة نظر الشركة"، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات) لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي مثلت مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية للشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (55) شركة، وتم توزيع (104) استبانة التي استخدمت كأداة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها؛ أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرضا الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة لشركات الصناعات الغذائية، وعلى الشركات توفير كادر ذو كفاءة عالية، يساعدها في الوصول للتميز في الأداء.

2-2-1 الدراسات السابقة باللغة الانجليزية

أولاً: الدراسات السابقة باللغة الانجليزية المتعلقة بتحقيق الأداء المصرفي المتميز

1-دراسة (Kadhim, Kadhim & Dawood, 2020) بعنوان: تميز أداء الخدمة المصرفية في

ضوء الإدارة الإلكترونية بحث تطبيقي في عينة من البنوك الخاصة، العراق

EXCELLENCE PERFORMANCE OF THE BANKING SERVICE ACCORDING TO THE ELECTRONIC MANAGEMENT APPLIED RESEARCH IN A SAMPLE OF PRIVATE BANKS

هدف البحث إلى تسليط الضوء على دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز، تضمن المتغير المستقل متطلبات الإدارة الإلكترونية الأبعاد (دعم الإدارة العليا والإدارة الإلكترونية، والموارد المالية، والموارد التقنية، والموارد البشرية، والاهتمام برضا العملاء، والتعاون مع المؤسسات الخارجية)، وتضمن المتغير التابع تحقيق الأداء المصرفي المتميز الأبعاد (مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى إنتاجية العمل، والكفاءة والفعالية، ومستوى الإبداع في العمل)، وتمثل مجتمع البحث من موظفي الإدارة العليا والوسطى بمصرف الشرق الأوسط للاستثمار والتمويل، والمصرف الوطني الإسلامي، ومصرف بغداد في العراق، وتم تبني دراسة الحالة في تحليل البيانات والتي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين مدعمة باستبانة للخروج بمجموعة النتائج، وتوصل البحث إلى أن هناك وعي واضح للإدارة العليا في البنوك المبحوثة بأهمية الإدارة الإلكترونية وكيفية توظيفها فيها والتي تساهم في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم خدمات متعددة تقدمها البنوك، وأوصى البحث بضرورة تعزيز الكوادر المصرفية بمهارات عالية المستوى بشكل خاص عند استخدام البرمجيات والتكنولوجيا للمؤسسات المصرفية.

2-دراسة (Arqawi, Al hila, Abu Naser & Al Shobaki, 2018) أثر معوقات تطبيق إدارة

المعرفة على تميز الأداء، فلسطين.

The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المتميز في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جامعة فلسطين التقنية، وتم توزيعها

على عينة من 74 موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، وأوصى الباحثون بضرورة مراعاة أهمية إدارة المعرفة من أجل رفع سمعة الجامعة في الداخل والخارج وتحسين خدماتها للطلبة والمجتمع المحلي.

3-دراسة (MALKAWI, OBEIDAT & HALASA, 2017) تحقيق التميز في الأداء من خلال بيئة الحوسبة السحابية - دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات - الأردن

Achieving Performance Excellence through Cloud Computing Atmosphere - Applied Study at Zain Telecommunications Company- Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تحقيق تميز الأداء من خلال بيئة الحوسبة السحابية، تضمن المتغير المستقل الأبعاد (بنية تحتية، حماية، المرونة وسهولة الاستخدام)، أبعاد المتغير التابع تحقيق الأداء المتميز تضمن الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، التركيز على الأسواق والعملاء، القوى العاملة، التعاون وتبادل المعرفة والموردين وتطوير الخدمات)، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا في شركة زين للاتصالات في الأردن، وبلغ عدد العينة (84) موظف. واتباع المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة في جمع البيانات خلصت الدراسة إلى بعض النتائج، أبرزها أن: شركة زين للاتصالات تستخدم الحوسبة السحابية بمعدلات عالية، وتميز الأداء أيضًا بمستوى مرتفع، وهناك تأثير ذو دلالة إحصائية للحوسبة السحابية على تميز الأداء. وتم توصية إدارة وموظفي شركة زين للاتصالات بالتوسع في استخدام الحوسبة السحابية في كافة المستويات والوظائف في الشركة، وتعزيز استخدام الحوسبة السحابية في تميز الأداء بكافة مجالاته، وتوعية الموظفين في الشركة حول كيفية تحقيق الشركة لتمييز الأداء من خلال استخدامها أدوات الحوسبة السحابية.

4-دراسة (Abu Naser, Al-Shobaki & Abu Amuna, 2016) بعنوان: نضج إدارة المعرفة في الجامعات وتأثيرها على تميز الأداء "دراسة مقارنة" فلسطين

Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study"

هدفت الدراسة إلى تقييم نضج إدارة المعرفة في الجامعات لتحديد تأثير إدارة المعرفة على تميز الأداء، تضمن المتغير المستقل نضج إدارة المعرفة الأبعاد (القيادة، والتعلم والابتكار، والعمليات، والأفراد، والتكنولوجيا، نتائج إدارة المعرفة)، وتضمنت الورقة تميز الأداء كمتغير تابع،

تكون مجتمع الدراسة من (762) موظف من جامعة الأزهر والجامعة المفتوحة في غزة، فلسطين تكونت عينة الدراسة من (410) موظف، والاعتماد على المنهج الوصفي وبالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات تم التوصل إلى هناك أثر لنضج إدارة المعرفة في تميز الأداء، وأوصت الدراسة بتبني أبعاد نضج إدارة المعرفة في الجامعات في فلسطين وتطويرها ضمن معايير محددة تناسب متطلبات تميز الأداء في المؤسسات التعليمية العليا.

ثانيًا: الدراسات السابقة باللغة الانجليزية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

5-دراسة (Al Halalmeha, 2021) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية على أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن

The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الأساسية، ووضوح الرؤية، والأهداف الاستراتيجية، واختيار تكنولوجيا المعلومات، وتقاسم المسؤولية) في أداء الموظفين في البنوك التجارية في الأردن، كون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في البنوك التجارية الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 250 موظفًا ممن يشغلون مناصب إدارية وإشرافية عليا في البنوك التجارية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها الرشاقة الاستراتيجية تؤثر على أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن. وأوصت الدراسة البنوك التجارية في الأردن بضرورة أن تبذل البنوك التجارية قصارى جهدها للتكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية المحيطة.

6-دراسة (Omar, 2019) بعنوان: العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتغير البيئي وأثرها على رضى العملاء: دراسة تجريبية على قطاع التجزئة في مصر.

The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction an Empirical study on retail sector in Egypt

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والتعلم الاستراتيجي) لها تأثير مباشر على رضى العملاء في قطاع التجزئة في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة قطاع التجزئة في مصر ذات عدد الموظفين الأعلى، وبلغت العينة (625) مفردة من محلات السوبر

ماركت، و(370) مفردة من عملاء التجزئة، وتوصلت النتائج إلى أن الأبعاد الأساسية الثلاثة للرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على رضى العملاء. وأوصت الدراسة بأن على إدارة قطاع التجزئة في مصر الاستثمار بكثافة في أبعاد وأدوات الرشاقة الاستراتيجية حيث تم التأكيد على أنها وسيلة مهمة تساعد في الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال وتحسين رضى العملاء.

7- دراسة (MUEMA, 2019) بعنوان: تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمستشفيات الخاصة في مقاطعة نيروبي - كينيا

INFLUENCE OF STRATEGIC AGILITY ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF PRIVATE HOSPITALS IN NAIROBI COUNTY

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الابتكار، والبراعة في التشغيل، وإدارة الجودة الشاملة، وسيولة الموارد) في الميزة التنافسية للمستشفيات الخاصة في مقاطعة نيروبي في كينيا، والتي مثلت مجتمع الدراسة والبالغ عددها (49) مستشفى خاصاً مسجلاً في مقاطعة نيروبي، واتبعت الدراسة منهج التعداد لجمع البيانات، تم جمع البيانات باستخدام استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات خفة الحركة تؤثر على الميزة التنافسية للمستشفيات الخاصة في كينيا. وأوصت الدراسة بضرورة التفكير في دور سياسة التنمية الصناعية الوطنية في تسهيل الرشاقة بين الشركات الكينية.

8- دراسة (Abu Radi, 2013) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على عمليات القدرات التنافسية في مستشفيات القطاع الخاص الأردني، رسالة ماجستير، الأردن.

Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، والأهداف الاستراتيجية المختارة، والمسؤولية المشتركة، والتصرف) في عمليات القدرات التنافسية بأبعادها (ابتكار، وجودة الخدمة، وقيادة التكلفة، ومرونة العملية، وضمان التسليم) في المستشفيات الخاصة الأردنية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة صممت استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، والذي تشكل من المستشفيات الخاصة الأردنية الموجودة في عمان، وتكونت عينة الدراسة من (223) مفردة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة

وجود تأثير لبعض أبعاد الرقابة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات الخاصة الأردنية من حيث السرعة الاستراتيجية حسب عدد الأسرة في المستشفيات، أوصت الدراسة المستشفيات الأردنية الخاصة بترجمة رؤيتها في السياسات والإجراءات من أجل تعزيز تأثيرها على تشغيل القدرات التنافسية.

ثالثاً: الدراسات السابقة باللغة الانجليزية المتعلقة بالمتغيرين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز

9- دراسة (Akintokunbo & Agi, 2020) بعنوان: الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لبنوك إيداع الأموال في ولاية ريفرز، نيجيريا.

Strategic Agility and Organizational Performance of Deposit Money Banks in Rivers State

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي بأبعاده (الربحية، والتوقيت) للبنوك التجارية في ولاية ريفرز، واعتمدت الدراسة على المسح الشامل لأن مجتمع الدراسة كان صغيراً، حيث تكون من (60) مفردة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة كبيرة بين الرقابة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وبالتالي توصي الدراسة بضرورة قيام بنوك الودائع ببناء وتطوير قدرتها على التكيف حتى تستشعر التغيرات وتستجيب بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة في البيئات الداخلية والخارجية.

10- دراسة (Lungu, 2020) بعنوان: تأثير الرقابة الاستراتيجية على أداء الشركة، رومانيا.

The influence of strategic agility on firm performance

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا، وقد كان مجتمع الدراسة الشركات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات، ولها عمل في رومانيا، وتم اختيار عينة كرة الثلج بلغت (100) مفردة، وتم استخدام التحليل الكمي والنوعي في الدراسة، والاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للرقابة الاستراتيجية في أداء الشركات.

11- دراسة (Mahrinasari & Hasnawati, 2020) بعنوان: التأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد والأداء لصناعة النسيج في إندونيسيا.

The Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship of Supply Chain Management Activities and Firm Performance of the Textile Industry of Indonesia

هدفت الدراسة إلى دراسة التأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد بأبعادها (التحالفات مع الموردين، وإدارة علاقات العملاء، والخدمات اللوجستية، وتبادل المعلومات والمعرفة) والأداء لصناعة النسيج في إندونيسيا، وتحقيقاً لأهداف الدراسة صممت استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، والذي تشكل من مدراء سلسلة توريد الذين يعملون في قطاع النسيج في إندونيسيا، وتكونت عينة الدراسة من (600) مدير، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير وسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد والأداء لصناعة النسيج في إندونيسيا.

12- دراسة (Clauss et al, 2019) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية، ابتكارات نماذج الأعمال وأداء الشركات، ألمانيا.

Strategic Agility, Business Model Innovation & Firm Performance

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركة من خلال الدور الوسيط لنماذج الأعمال (MBIs)، وتشكل مجتمع الدراسة من (432) شركة ألمانية لصناعة الإلكترونيات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وبلغت عينة الدراسة (1554)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة أن الرشاقة الاستراتيجية مرتبطة بشكل إيجابي بنموذج الأعمال، وهذه العلاقة تتعزز بدرجة الاضطراب البيئي، وأن نماذج الأعمال تعمل كأداة وسيطة مهمة تساهم من خلالها الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق أداء متفوق للشركات.

13- دراسة (WANGASA, 2018) بعنوان: تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية في كينيا

EFFECT OF STRATEGIC AGILITY ON THE PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN KENYA

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والتخطيط) في أداء البنوك التجارية بأبعاده (نمو مرتفع في الأرباح، وزيادة إيرادات المبيعات،

وكفاءة تشغيلية عالية، واستقرار الأداء العالي، والصورة العامة الإيجابية، وارتفاع معنويات الموظفين، ودرجة عالية من التكيف البيئي، وارتفاع وتيرة توليد الأفكار الجديدة) في كينيا، تم استخدام تصميم بحث التعداد في الدراسة. استهدفت الدراسة جميع البنوك التجارية المعتمدة البالغ عددها 43 بنكاً في كينيا كمجتمع للدراسة، تم جمع البيانات الأولية من المستجيبين باستخدام استبيانات شبه منظمة، وباستخدام المنهج الوصفي في تحليل البيانات، أثبتت الدراسة أن هناك تأثير الرشاقة الاستراتيجية في أداء البنوك التجارية في كينيا، وأوصت الدراسة التركيز على عوامل أبعاد التنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا، والتخطيط الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية.

14- دراسة (Atieno & Senaji, 2017) بعنوان: العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمة، كينيا.

Relationship Between Strategic Agility and Organization Performance

هدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي) وأداء المنظمات بأبعاده (العائد على الاستثمار، العمليات الداخلية، الجودة/الكفاءة، رضى العملاء/أصحاب المصلحة غير الماليين، التعلم/النمو، رأس المال البشري، والبنية التحتية، والتكنولوجيا، والثقافة)، وشمل مجتمع الدراسة كبار المديرين، وكبار الموظفين العاملين في (55) مؤسسة حكومية في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (215) مفردة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مكونات الأداء التنظيمي لها علاقة إيجابية مهمة مع الرشاقة الاستراتيجية.

15- دراسة (AL-AZZAM, IRTAIMEH & KHADDAM, 2017) بعنوان: دراسة الأثر الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي في قطاع الخدمات الأردني، الأردن.

Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector

هدفت هذه دراسة إلى دراسة الأثر الوسيط للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الانتقائية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز الهيكلي،

والتميز الثقافي، والتميز القيادي، والتميز الوظيفي، والتميز في العمليات، والتميز التكنولوجي) في قطاع الخدمات الأردني والذي يعد مجتمع الدراسة، وتكونت العينة من 550 مفردة واستخدام الاستبانة في جمع البيانات واتباع المنهج الوصفي التحليلي في تحليلها، وتشير النتائج إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تتوسط بشكل كامل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي.

1-2-3 إحصائية بعدد الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث

جدول (3-1): عدد الدراسات السابقة لمتغيرات البحث

البيان	الرشاقة الاستراتيجية	تحقيق الأداء المصرفي المتميز	دراسات تربط الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز	الإجمالي
الدراسات العربية	13	16	4	33
الدراسات الأجنبية	4	4	7	15
الإجمالي	17	20	11	48

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1-2-4 ملخص بالدراسات السابقة التي عرضها البحث

فيما يلي ملخص للدراسات السابقة التي عرضها البحث

جدول (1-4) الدراسات السابقة باللغة العربية لتحقيق الأداء المصرفي المتميز

عنوان الدراسة	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	بلد الدراسة	أبعاد المتغير التابع
دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز (دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية ادرار)	عبد الرحمن، وعبد الكريم	2021	الجزائر	_____
الالتزام التنظيمي وتأثيره في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدور البسيط للاستقامة التنظيمية (دراسة استطلاعية لعدد من الأطباء العاملين في مدينة مرجان الطبية/ بابل)	المالي، والعبادي	2021	العراق	أداء الزبون، وأداء العاملين، والعمليات، والاستراتيجية، والقيادة
واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز	علي، وإسماعيل	2021	العراق	التركيز على الزبون، والتركيز على الموارد البشرية، ونتائج القيادة
دور الذكاء التنظيمي في تعزيز الأداء المتميز (دراسة تحليلية لأراء عينية من موظفي الشركة العامة لتجارة الحبوب/ فرع صلاح الدين)	محمد، وحزمة	2021	العراق	محور الزبائن، والمحور المالي، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم
أثر التوزيع على الأداء المصرفي المتميز (دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)	ورد، وجدع	2020	العراق	نتائج التركيز على الزبون، ونتائج التركيز على التعلم والعمليات، ونتائج التركيز على الموارد البشرية، ونتائج التركيز على القيادة والحاكمة، ونتائج الموازنة الإدارية والتسويقية
دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية (دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسلية)	إبراهيم	2020	الجزائر	_____
الصدمات الائتمانية وتأثيرها في الأداء المصرفي	الحسيني، وهاشم	2019	العراق	المحور المالي، ومحور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو

عنوان الدراسة	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	بلد الدراسة	أبعاد المتغير التابع
تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز (دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الأهلية)	الزبيدي، والسامرائي	2019	العراق	_____
دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز لدى مدربي الساحة والميدان في محافظة دبال	شحادة، ومصلح، وفهد	2019		التخطيط الاستراتيجي، والمعلومات والتحليل، وفاعلية العمليات، ونتائج التدريب
ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة)	عبده	2017	فلسطين	مستوى المنظمة، مستوى العمليات، مستوى العمل
الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي (دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية)	عبد الوهاب	2016	العراق	_____
دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز (دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة)	الشمري	2015	العراق	مقياس مالي، ومقياس تسويقي، ومقياس الموارد، ومقياس دعم الإدارة العليا
أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي (استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد المصارف التجارية الخاصة في العراق)	الياسري، والخالدي، والحميري	2014	العراق	المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو
جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز (دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور)	الجبوري	2013	العراق	المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم، ومقاييس نوعية تحول المنظمة، ومقاييس الإدارة العليا
دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز (بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء)	الدعيمي، وكمونه	2013	العراق	المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو
أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى)	الفاعوري	2012	الأردن	كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو المؤسسي

جدول (5-1) الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية

عنوان الدراسة	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	بلد الدراسة	أبعاد المتغير المستقل
الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في منظمة الأعمال	الوكيل والسقال	2023	العراق	وحدة القيادة، الحساسية الاستراتيجية، انسيابية الموارد، وضوح الرؤية
دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الغذائية التابعة لمجموعة هائل سعيد انعم وشركائه	الأصبحي	2023	اليمن	الاستشراف، الرؤية، التفكير النظمي، التحفيز، الشراكة
الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	الياسري ومحمد	2022	العراق	الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة
أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز	لعراجي وحجاب	2022	الجزائر	الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الالتزام الجماعي
أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية	الخزائب وأبو قاعد	2022	قطر	وحدة القيادة، الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد
الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية	الشمطي والحبار	2022	فلسطين	المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات
الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي	اللمسي	2021	مصر	الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، المسؤولية المشتركة، وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، القيادات الجامعية

عنوان الدراسة	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	بلد الدراسة	أبعاد المتغير المستقل
العلاقة والأثر التبادلي بين الرقابة الاستراتيجية والذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق.	الطه	2021	العراق	رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة
أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي	صديق	2021	العراق	الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، المسؤولية المشتركة
أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية	المري والبشاشة	2020	قطر	الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد
أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الخاصة	عقيلات	2019	الأردن	_____
الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراءة التسويقية	الموسوي	2018	العراق	وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية (الجوهرية)

جدول (1-6) الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالمتغيرين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق

الأداء المصرفي المتميز

عنوان الدراسة	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	بلد الدراسة	ابعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع
تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المنثى	راضي وتوفيق	2022	العراق	الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد	المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الإدارة العليا
دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي	عمير وعبد الله	2019	العراق	الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية	المشاركة، العمليات، الموارد
دور الخفة الاستراتيجية في التميز المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمال والإسكان والبلديات والأشغال العامة	حسين	2019	العراق	الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة، القدرات التعاونية	القيادة الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات
مدى ممارسه الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء لمؤسسة لدى قطاع غزة	هنية	2016	فلسطين	الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة	القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن، رضا العاملين، جودة المنتج، جودة العمليات

جدول (1-7) الدراسات السابقة باللغة الانجليزية لتحقيق الأداء المصرفي المتميز

عنوان الدراسة	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	بلد الدراسة	أبعاد المتغير التابع
تميز أداء الخدمة المصرفية في ضوء الإدارة الإلكترونية بحث تطبيقي في عينة البنوك الخاصة EXCELLENCE PERFORMANCE OF THE BANKING SERVICE ACCORDING TO THE ELECTRONIC MANAGEMENT APPLIED RESEARCH IN A SAMPLE OF PRIVATE BANKS	Kadhim, Kadhim & Dawood	2020	العراق	مستوى الرضا الوظيفي، مستوى إنتاجية العمل، الكفاءة والفعالية، مستوى الإبداع في العمل
أثر معوقات تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence	Arqawi, Alhila, Abu Naser & AlShobaki	2018	فلسطين	_____
تحقيق التميز في الأداء من خلال بيئة الحوسبة السحابية ودراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات Achieving Performance Excellence through Cloud Computing Atmosphere –Applied Study at Zain Telecommunications Company– Jordan	Malakawl, obeidat & halasa	2017	الأردن	التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، التركيز على الأسواق والعملاء، القوى العاملة، التعاون وتبادل المعرفة والموردين وتطوير الخدمات
نضج إدارة المعرفة في الجامعات وتأثيرها على تميز الأداء Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study	Abud naser, Al shobaki & Abud amuna	2016	فلسطين	_____

جدول (1-8) الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية للرشاقة الاستراتيجية

عنوان الدراسة	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	بلد الدراسة	أبعاد المتغير المستقل
أثر الرشاقة الاستراتيجية على أداء العاملين في البنوك التجارية The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction an Empirical study on retail sector in Egypt	AL-halameha	2021	الأردن	الحساسية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، القدرات الأساسية، وضوح الرؤية، اختيار تكنولوجيا المعلومات تقاسم المسؤولية
العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتغير البيئي وأثرها على رضى العملاء، دراسة تجريبية على القطاع التجزئة في مصر The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction an Empirical study on retail sector in Egypt	Omar	2019	مصر	الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، التعليم الاستراتيجية
تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية للمستشفيات الخاصة في مقاطعة نيروبي -كينيا INFLUENCE OF STRATEGIC AGILITY ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF PRIVATE HOSPITALS IN NAIROBI COUNTY	Muema	2019	كينيا	الابتكار، البراعة في التشغيل، إدارة الجودة الشاملة، سيولة الموارد
الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على عمليات القدرات التنافسية في مستشفى القطاع الخاص الأردني Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals	Abu radi	2013	الأردن	وضوح الرؤية، القدرات الأساسية، الأهداف الاستراتيجية المختارة، المسؤولية المشتركة.

جدول (1-9) الدراسات السابقة باللغة الانجليزية المتعلقة بالمتغيرين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز

عنوان الدراسة	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	بلد الدراسة	أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع
الرشاقة الاستراتيجية الأداء التنظيمي لبنوك إيداع الأموال في ولاية ريفيرا نيجيريا Strategic Agility and Organizational Performance of Deposit Money Banks in Rivers State	Agi & Akintokunbo	2020	نيجيريا	الربحية، التوقيت	—
تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركة The influence of strategic agility on firm performance	Lungu	2020	رومانيا	—	—
التأثير الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد والأداء لصناعة النسيج في إندونيسيا The Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship of Supply Chain Management Activities and Firm Performance of the Textile Industry of Indonesia	Mahrinasari-Hasna wati	2020	إندونيسيا	التحالفات مع الموردين، إدارة علاقة العملاء، الخدمات تبادل المعلومات والمعرفة	—
الرشاقة الاستراتيجية ابتكارات نماذج الأعمال وأداء شركات ألمانيا Strategic Agility, Business Firm & Model Innovation Performance	Clauss et al	2019	ألمانيا	—	—

عنوان الدراسة	اسم الباحث	تاريخ الدراسة	بلد الدراسة	أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع
تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية EFFECT OF STRATEGIC AGILITY ON THE PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN KENYA	Wangasa	2018	كينيا	التنظيم، الافراد، التكنولوجيا، التخطيط	نمو مرتفع في الأرباح، وزيادة إيرادات المبيعات، وكفاءة تشغيلية عالية، واستقرار الأداء العالي، والصورة العامة الإيجابية، وارتفاع معنويات الموظفين، ودرجة عالية من التكيف البيئي، وارتفاع وتيرة توليد الأفكار الجديدة
العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء المنظمة Relationship Between Strategic Agility and Organization Performance	Atieno & Sengi	2017	كينيا	الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي	(العائد على الاستثمار، العمليات الداخلية، الجودة/الكفاءة، رضى العملاء/أصحاب المصلحة غير الماليين، التعلم/النمو، رأس المال البشري، والبنية التحتية، والتكنولوجيا، والثقافة
دراسة الأثر الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي في قطاع الخدمات الأردني Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector	AL- Azzam & Khaddam	2017	الأردن	الانتقائية، الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد	التميز الهيكلي، والتميز الثقافي، والتميز القيادي، والتميز الوظيفي، والتميز في العمليات، والتميز التكنولوجي

1-2-5 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لمتغيرات البحث، بحيث تنوعت الدراسات من مختلف الدول، وبعد تنقيح الدراسات بما يخدم أهداف البحث، تم استعراض أهم ما ورد في الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم ومن الدراسات العربية إلى الدراسات الأجنبية، وتم وضع بعض المعايير للاستفادة من الدراسات السابقة في بناء النموذج، والدراسات التي تم الاستعانة بها يجب أن تلبي أحد هذه المعايير وعلى النحو الآتي:

- أ- أن تكون الدراسة تربط بين متغيرين على الأقل.
 - ب- وجود أحد متغيرات البحث في النموذج الافتراضي.
- كما تم تلخيص الدراسات السابقة وتضمن الملخص أهم البيانات التي يمكن أن تخدم أهداف البحث وبحسب النحو الآتي:

- أهداف الدراسة.
- متغيرات الدراسة وأبعادها.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- المنهج المتبع.
- أداة الدراسة.
- أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة.
- أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة.

أ. الاستفادة من الدراسات السابقة

- عمل البحث على الاستفادة من الدراسات السابقة من عدة أوجه وكان من أهمها ما يلي:
- المساعدة على وضع الإطار العام للبحث واختيار أبعاد متغيرات النموذج المعرفي.
 - التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة للقيام بعملية التحليل.
 - الاستفادة من مراجعها في بناء الإطار النظري.
 - الاستفادة منها في بناء الاستبانة.

ب . أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت على الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز، وبعد البحث في المصادر التي استطعنا الوصول إليها، فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في الآتي:

- لا توجد دراسة محلية بحسب علم الطلبة عملت على دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز سواء في المنظمات العاملة في الجمهورية اليمنية بشكل عام أو المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية بشكل خاص.
- لا توجد دراسة محلية - بحسب علم الطلبة - عملت على دراسة تحقيق الأداء المصرفي المتميز في الجمهورية اليمنية.
- لا توجد دراسة محلية - بحسب علم الطلبة - عملت على دراسة الرشاقة الاستراتيجية في المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية.

ج . التعليق على الدراسات السابقة

وبشكل عام تشابهت الدراسات السابقة مع البحث الحالي في استخدام الاستبانة كوسيلة رئيسية في جمع البيانات، كما أن أغلب الدراسات اختارت مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى، واستخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وقد اتفقت دراسة (راضي وتوفيق، 2022)، ودراسة (الشمري، 2015)، ودراسة (الجبوري، 2013) مع البحث الحالي فيما يتعلق بأبعاد المتغير التابع الأداء المصرفي المتميز المتمثلة بـ (المقاييس المالية، مقاييس الموارد البشرية، مقاييس التسويق، مقاييس تقويم الإدارة العليا). وأظهرت نتائج دراسة (المالي والعبادي، 2021) أن هناك نوعين من التأثير بين متغيرات البحث، تمثل النوع الأول بوجود التأثير المباشر للالتزام التنظيمي في الأداء المتميز في حين كان النوع الثاني متمثلاً بوجود الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية بين الالتزام التنظيمي والأداء المتميز. أما دراسة (على وإسماعيل، 2021) اتفقت مع البحث الحالي في بعد واحد وهو التركيز على الموارد البشرية، وأوصت بضرورة تبني الإدارة العليا في المعهد استراتيجيات تتناسب مع واقع المؤسسات التعليمية في العراق، والتي تساعد على تطبيق مفاهيم وفلسفات مهمة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعد الطريق الأمثل لتحقيق الأداء المتميز. وكلاً من دراسة (محمد وحزمة، 2021)، ودراسة (الياسري والخالدي والحميري، 2014)، ودراسة (الدعيمي وكمونة، 2013)

اتفقت مع البحث الحالي في بعد واحد هو المقياس المالي. أما دراسة (ورد وجدوع، 2020) اتفقت مع البحث الحالي في بعدين هما المقاييس البشرية والتسويقية، وأوصت بضرورة تبني استراتيجيات توزيعية مناسبة وملائمة تعمل على إيصال الخدمات المصرفية إلى الزبائن وبالشكل البسيط. ولم تتضمن دراسة (إبراهيم، 2020) ودراسة (الزبيدي والسامرائي، 2019) أي بعد من أبعاد الأداء المتميز. وأوصت دراسة (الحسيني وهاشم، 2019) بضرورة الاهتمام من قبل إدارة المصارف عينة الدراسة والمصارف الأخرى بدراسة الصدمات الائتمانية ومعرفة أسبابها لكي تقوم بتقليلها ومعالجتها مما يمكنها من بناء سمعة قوية تساهم في تحقيق الأداء المصرفي العالي على المستوى المتوسط وطويل الأجل. أما دراسة (شحاذه ومصالح وفهد، 2019) أكدت بأهمية تطوير المقدرات الجوهرية لمدربي الساحة والميدان والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق التفوق والتميز والفوز في المنافسات الرياضية. ودراسة (عبد، 2017) أوصت بضرورة تشجيع المؤسسات التعليمية على تأسيس التميز وذلك من خلال تجذير معايير التميز في إجراءات العمل اليومية الإدارية والفنية والمالية وعلى كافة المستويات الاستراتيجية والتشغيلية بحيث تصبح هذه المعايير متأصلة في البناء المؤسسي. أما دراسة (الفاعوري، 2012) قدمت عددًا من التوصيات منها ضرورة شمول جميع المناطق الخاضعة لأمانة عمان الكبرى بتطبيق نظام ال Oracle ERP لتحقيق التخطيط والاستغلال الأمثل لموارد الأمانة. ودراسة (Kadhim & Dawood, 2020) اختلفت مع البحث الحالي في أبعاد الأداء المصرفي المتميز، إلا أنها أوصت بضرورة تعزيز الكوادر المصرفية بمهارات عالية المستوى بشكل خاص عند استخدام البرمجيات والتكنولوجيا للمؤسسات المصرفية. ودراسة (OBEIDAT، HALASA، 2017) ودراسة (MALKAWI) أوصت إدارة وموظفي شركة زين للاتصالات بالتوسع في استخدام الحوسبة السحابية في كافة المستويات والوظائف في الشركة، وتعزيز استخدام الحوسبة السحابية في تميز الأداء بكافة مجالاته، وتوعية الموظفين في الشركة حول كيفية تحقيق الشركة لتميز الأداء من خلال استخدامها أدوات الحوسبة السحابية. أما دراسة (Abu Naser، AlShobaki & Abu Amuna، 2016) أوصت بتبني أبعاد نضج إدارة المعرفة في الجامعات في فلسطين وتطويرها ضمن معايير محددة تناسب متطلبات تميز الأداء في المؤسسات التعليمية العليا. وقد اتفق البحث الحالي مع دراسة (مجلد والسعدي، 2022)، ودراسة (الحنزاب وقاعود، 2022)، ودراسة (الوكيل والسفال، 2023)، ودراسة (المري والبشاشة، 2020) حيث أوصت الدراسات بضرورة تبني البنوك محل الدراسة مفهوم الرشاقة الاستراتيجية للاستفادة من مخرجاتها بتطوير الخدمات المصرفية، وتلبية احتياجات العملاء الحالية

والمستقبلية، حيث اتفقت جميع الدراسات التي تم ذكرها ببعدي (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد). واتفقت دراسة (اللمسي، 2021)، ودراسة (صديق، 2021)، ودراسة (عبد الله وعمير، 2019)، ودراسة (هنية، 2016) ببعدي (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي) وقد أوصت الأخيرة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء. واتفقت دراسة (راضي وتوفيق، 2022) ودراسة (الأصبحي، 2023) مع البحث الحالي في الثلاثة الأبعاد للرقابة الاستراتيجية وهي (الحساسية الاستراتيجية، سيولة المواد، الالتزام الجماعي)، وأوصت الأخيرة بتعزيز الاهتمام العالي بالرقابة الاستراتيجية، واعتمادها كمنهج أساسي بين مختلف العاملين وفي جميع الأقسام والوحدات. كما وتشابهت دراسة (الطه، 2021)، ودراسة (حسين، 2019)، ودراسة (Al Halalmeha, 2021) ودراسة (Omar, 2019) في بعد واحد وهو بعد (الحساسية الاستراتيجية)، بالإضافة إلى تشابه دراسة (Abu Radi, 2013) ببعد واحد وهو بعد (الالتزام الجماعي). واتفقت دراسة (MUEMA, 2019) مع البحث الحالي في بعد واحد من أبعاد الرقابة الاستراتيجية وهو: سيولة الموارد، وذكرت أن الرقابة أمرًا ضروريًا للنجاح حيث تواجه المنظمات المعاصرة ضغوطًا غير مسبقة لوقت الوصول إلى السوق والعولمة والمنافسة غير العادية، فيجب أن تكون المنظمات قادرة على تحديد الإمكانيات واغتنامها بشكل أسرع من منافسيها لتحقيق رقابة معززة، وتعد المستشفيات الخاصة في كينيا من أكثر الشركات تميزًا في منطقة شرق إفريقيا، ويتجلى ذلك في التغييرات المتفرقة التي تجريها مختلف المستشفيات الخاصة في نيروبي. كما اتفقت دراسة (Atieno & Senaji, 2017) كدراسة أجنبية مع البحث الحالي في الثلاثة الأبعاد للمتغير المستقل. وذكرت دراسة (AL-AZZAM, IRTAIMEH & KHADDAM, 2017) بأنه على الرغم من أن المنظمات الرشيدة محاطة بالمتقنين والعاملين الموهوبين، إلا أن تحقيق الأداء المتميز يحتاج إلى خطوات تتجاوز ليس فقط اتباع الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ ولكن أيضًا ضمان الاستدامة على أساس الاستمرارية والمرونة وشمولية الموارد التي أصبحت مفتاحًا رئيسيًا للتميز.

الفصل الثاني
الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية
وتحقيق الأداء المصرفي المتميز

تمهيد

تناول هذا الفصل الإطار النظري، والتعريف بمتغيرات البحث المختلفة، حيث تناول تحقيق الأداء المصرفي المتميز من حيث: مفهوم الأداء المتميز، وأهمية الأداء المتميز، ومؤشرات الأداء المتميز، ومراحل قياس الأداء، والعوامل المؤثرة في الأداء، ونماذج الأداء، وأبعاد الأداء المتميز، كما تناول الرشاقة الاستراتيجية من حيث: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، وأهمية الرشاقة الاستراتيجية، وعناصر الرشاقة الاستراتيجية، وأهداف الرشاقة الاستراتيجية، خصائص الرشاقة الاستراتيجية، ونماذج الرشاقة الاستراتيجية، وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

2-1 تحقيق الأداء المصرفي المتميز

تقدم المصارف الخدمات المصرفية وتستند هذه الخدمات بشكل أساسي إلى اقتصاد البلدان ولا تتطور البلدان إلا من خلال وجود قطاع مصرفي يوفر خدمات مبتكرة وهذه الخدمات المبتكرة لا يمكن أن تتوفر إلا من خلال تحقيق الأداء المتميز (يوسف، 2007، 27).

2-1-1 مفهوم تحقيق الأداء المصرفي المتميز

يعرف الأداء بقدرة المنظمة على تحقيق الغايات والأهداف (الزبيدي وجاسم، 2020، 387)، كما يعرف الأداء المصرفي على أنه عملية رسمية ومنهجية، يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف ذات الصلة بالموظفين، ورصدها، وقياسها، وتسجيلها وتطويرها، ويتيح الأداء المصرفي الفرصة للمنظمة لتقييم مواردها البشرية، كما أنه يوفر المعلومات بحيث يمكن اتخاذ قرارات هامة لإعطاء التغذية الراجعة لمزيد من التطوير للموظفين (Charity, 2012, 11). بينما يعرف الأداء المتميز بأنه مجموعة من السلوكيات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية والقدرات التي يتمتع بها الموظفون في المصارف من أجل امتلاكهم للقدرة والمعرفة المطلوبة في مجال تخصصهم من أجل إنجاز أعمالهم وتقديم أفكار مبتكرة مختلفة عما يقدمه الآخرون (فرج، 2009، 1). بينما يرى كلاً من Mclellan & Bernstein (2003, 70) أن الأداء المتميز هو قدرة المنظمة على استخدام المعلومات الاستراتيجية بطريقة معينة لتحقيق نتائج مبتكرة وذات نفع للمنظمة. ويعرف الأداء المتميز بأنه مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه أحد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء (الجبوري، 2013، 179).

وقد عرف تحقيق الأداء المصرفي المتميز بمجموعة السلوكيات، والقدرات، والمهارات الفكرية والمعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المصارف لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المصرف وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً وتقديم أفكار ومنتجات تنسم بالحدثة والأصالة والإبداع (فرج، 2009، 1).

وفي هذا البحث يمكن تعريف تحقيق الأداء المصرفي المتميز بأنه وصول المصرف لأفضل مستوى أداء يمكن توقعه بالاعتماد على مقاييس تحقق أهداف المصرف.

2-1-2 أهمية الأداء المصرفي المتميز

ويرى توفيق وراضي (2022، 259) أن المنظمات أولت اهتماماً كبيراً بالأداء المتميز وخاصة المنظمات ذات الأداء العالي، وحاجة تلك المنظمات إلى البيانات والمعلومات عن طبيعة البيئة التي تعمل بها، ويجب على الإدارة تشجيع أعضائها من أجل تحقيق الأداء المتميز عن طريق توفير المعلومات والأفكار لرؤساء الأقسام والمديرين من أجل تطوير المنظمة والتركيز على الأصول الملموسة التي تعمل في تحسين الأعمال وتميزها.

كما أشار الشمري (2015، 2) إلى أن أهمية الأداء المتميز للمنظمات، تتمثل بالآتي:

- 1- دعم عمليات الإبداع والابتكار وتعزيز فاعلية الثقافة المشتركة بين أعضاء التنظيم.
- 2- تحديد نقاط القوى والضعف في البيئة الداخلية ومعرفة المشكلات التنظيمية الحاصلة وتشخيصها بشكل دقيق.
- 3- المرونة العالية في الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات الزبائن والتميز في تقديم المنتجات لهم.
- 4- زيادة القدرة على التمكين واتخاذ القرارات الصائبة التي تزيد من إنتاجية وربحية المنظمة.
- 5- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، التي تعتمد على الرؤية المستقبلية الواضحة والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد.

في حين يرى كمونة والدعمي (2013، 70) بأن أهمية الأداء المتميز تتركز فيما يأتي:

- 1- تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.
- 2- إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن.
- 3- تحسين المشاركة، والمسؤولية الجماعية.

4- الحفاظ على الزبائن وارضائهم.

5- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

6- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارة والأقسام.

7- تحسين جودة المخرجات.

ومما سبق أن أهمية تحقيق الأداء المصرفي المتميز هو الحفاظ على ديمومة البنك من خلال الإبداع، والابتكار، والتحسين المستمر.

2-1-3 مؤشرات الأداء المصرفي

من أهم مؤشرات الأداء المصرفي (الجبوري والربيعي، 2018، 297):

1- العائد على الموجودات (ROA)

عرف بأنه المقياس الأساسي لكفاءة البنك التي تخصص وتدير مواردها. وهو يختلف عن العائد على حق الملكية في أنه يقيس الربح كنسبة مئوية من الأموال المقدمة من الملاك والدائنين مقابل فقط الأموال التي يقدمها أصحابها.

ويتم احتساب العائد على الموجودات (ROA) بقسمة صافي دخل المصرف على قيمة موجوداته، وهو مقياس مفيد للمدى الذي يقوم به مدير المصرف في العمل لأنه يعكس قدرة إدارة المصرف على توليد الأرباح باستخدام الأصول المالية والحقيقية المتاحة وصيغة (ROA) تحسب على النحو الآتي:

$$\text{العائد على الموجودات (ROA)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع الموجودات}} * 100 \%$$

2- العائد على حق الملكية (ROE)

ويختلف هذا النوع من العائد عن النوع السابق في كون مقام المعادلة يشمل أموال المالكين فقط، ولا تدخل فيه الأموال المقرضة أو الديون المترتبة على المصرف، لذلك فإن هذا النوع من العائد يطلق عليه أيضاً العائد على صافي الثروة (Return on Net Worth) أو العائد على أموال أصحاب المصرف ويستخدم العائد على حق الملكية (ROE) كمقياس للأداء المالي للمصارف من حيث الربحية ويساورها القلق بشأن حجم أرباح المصرف على استثماراتهم في الأسهم، وتحتسب نسبة (ROE) من خلال قسمة صافي الدخل على حقوق الملكية

ويتم حساب العائد على حق الملكية (ROE) على أساس الصيغة الآتية:

$$\text{العائد على حق الملكية (ROE)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع حقوق الملكية}} * 100\%$$

3- هامش صافي الربح (Net profit margin)

مقياس الربح الأكثر شيوعاً هو هامش صافي الربح. فمثلاً اوضحت تقارير المصرف للسنة الماضية أن المصرف كسب 6%، فتعني هذه الإحصائية عادة أن ارباحه كانت 6% من المبيعات، كما يقيس قدرة المصرف على الرقابة والسيطرة على النفقات وتخفيض الضرائب، لأن صافي الدخل يساوي إجمالي الإيرادات مطروحاً منها النفقات، فكلما كبر الهامش الصافي دل ذلك على كفاءة المصرف في خفض النفقات والضرائب.

ويمكن حساب هامش صافي الربح عن طريق قسمة صافي الدخل على الإيرادات التشغيلية الكلية وعلى النحو الآتي:

$$\text{هامش صافي الربح (NPM)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع الإيرادات التشغيلية}} * 100\%$$

2-1-4 مراحل قياس الأداء

بدأ قياس الأداء يأخذ منحى غير مالي بعد أن كان تركيز القياس من المنظور المالي فقط، فمقاييس الأداء تحتوي عدد من المعايير التي تقيس كل فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد، أما المعلومات المستخدمة بالقياس فيمكن أن تكون مالية وغير مالية (داخلية وخارجية) (الدوري، 2010، 334)، وذكر الخطيب (2003، 34) الهدف من تقييم الأداء هو المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تحسين أدائها، وتمكينها من استغلال مواردها المتاحة والمساعدة في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة.

يتكون قياس الأداء من خمس مراحل أساسية كما حددها (الدوري، 2005، 334) وهي:

1. تحديد العمليات أو العناصر التي يجب أن يتم فحصها ومراقبتها ومن ثم تقييمها بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

2. تحديد وصياغة معايير محددة لقياس الأداء.

3. تمثل معايير الأداء تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية، وهي بذلك تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة.

4. قياس الأداء الحالي باستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية ومقارنة نتائج الأداء مع المعايير المحددة والموضوعة.

5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية، باستخدام التغذية الراجعة إذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف المرجوة.

2-1-5 العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي

نكر الحسيني والدوري (2000، 229) أن العوامل المؤثرة في الأداء تكمن في:

1- العوامل المنظمة:

يعد الحجم والتكنولوجيا من بين المحددات المنظمية المؤثرة بالمؤسسة وأن حجم المؤسسة هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة لها فطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة يؤثر في حجمها، فهناك علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة وربحياتها خصوصاً وأن المؤسسة الكبيرة تمتلك استقرار أكبر يزيد من قدرتها على البقاء ودفع مقسوم أرباح ثابت للمساهمين وبالتالي أسعار أسهمها تكون أعلى، أما بالنسبة للتكنولوجيا فأنها تؤثر في إنتاجية المؤسسة اعتماداً على مستوى الأتمتة المستخدمة حيث كلما ارتفعت تطلب استثمار أكبر لرأس مال وكلما ازدادت الكفاءة في تحويل المدخلات إلى مخرجات فإن هذا يقلل من الكلف ويزيد من الربحية.

2- التعويض الإداري:

العديد من الدراسات توصلت إلى أن أداء المؤسسة يعتمد على جهود العاملين فالتعويض يرتبط إلى حد ما بالإنتاجية وأن حجم المؤسسة الذي يقاس بمقدار مبيعاتها يعد العامل الحاسم والمؤثر في مقدار التعويض الذي تدفعه الإدارة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء.

3- طبيعة الإدارة:

بالمقارنة بين المؤسسة التي تسيطر عليها الإدارة مقابل تلك التي يسيطر عليها المالكون فقد تبين أن المؤسسات التي يسيطر عليها من قبل المالك تحقق عائد استثمار أعلى وتخصيص الموارد فيها يكون أعلى من تلك تسيطر عليها الإدارة والسبب كون المدراء أقل الاستعدادات للمخاطرة من المالكين حيث تبين أن المؤسسات المسيطر عليها من قبل المالكون تفوقت في الأداء عن تلك تسيطر عليها الإدارة.

4- الكفاءة الإدارية:

هي كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة ومدى قدرتها على تحقيق العلاقات داخل المصرف، ومدى قدرتها على دفع الفريق القائم بالعمل للتعامل مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس جودة الخدمة وبالتالي تحسين أداء المصرف.

5- العوامل البيئية:

- وهي العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء المصرفي وتقسم إلى:
- البيئة القانونية والسياسية: أي الظروف السياسية للبلد الذي يقيم فيه المصرف، والقوانين المنظمة للعمل المصرفي.
 - البيئة الاقتصادية: وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي والموارد المتاحة في البلد، وكذلك المناخ الاستثماري والفرص الاستثمارية المتوفرة .
 - البيئة الاجتماعية: وهي العادات والتقاليد والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، ومستوى الوعي والثقافة التي تؤثر في قرارات الأفراد الخاصة بالتعامل مع طبيعة الأنشطة المصرفية، والخدمات التي تقدمها المصارف.

6- التكنولوجيا المستخدمة:

وهي أساليب مستخدمة في إنجاز العمل المصرفي أي كلما ازداد استخدام التكنولوجيا كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وارتفاع جودة الخدمة المصرفية وزيادة.

2-1-6 نماذج الأداء المتميز

فيما يلي أبرز الإسهامات في هذا المجال:

1. إدارة الجودة الشاملة (النموذج الياباني)

تعود الجذور التاريخية لهذا المدخل إلى النموذج الياباني للإدارة والتنظيم إثر إصدار كتاب بعنوان "نظرية Z" من قبل أحد الأمريكان، من أصل ياباني يدعى (أوشي)، عرّف فيه شكل التنظيم والإدارة اليابانية التي أسهمت في نجاح الشركات اليابانية ومكّنتها من تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها حتى ارتقت بها إلى أعلى المستويات. اعتبر هذا النموذج أحد الأسباب المهمة للنجاح الباهر الذي حققتها الشركات اليابانية منذ ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، مما ساعد اليابان في بناء إمبراطورية اقتصادية (Burnes, 2000, 124).

وإدارة الجودة الشاملة (TQM) استراتيجية تنظيمية تركز على إرضاء العملاء والمحافظة على ولائها من خلال التحسين المستمر لخصائص المنتج والعمليات الإنتاجية لتحقيق المنظمة المتميزة (Brown & Harvey, 2006, 374).

ويعرف نظام إدارة الجودة الشاملة بأنه تفاعل المدخلات، وهي الأفراد، والأساليب، والسياسات، والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات. وهذا يعني إشراك العاملين واسهامهم كافة بصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمة مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات والعمليات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين، أي أن نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) يعتمد على المبادئ الأساسية الثلاثة الآتية (المعاني وعريقات والصالح وجرادات، 2011، 308):

أ. الإسهام الجماعي وفرق العمل.

ب. التركيز على رضى الزبون.

ج. التحسينات المستمرة في نوعية العمليات والمخرجات.

3. نموذج روازبيث كانتر (Rosabeth Kanter)

قدّمت هذا النموذج أستاذة في الإدارة ومستشارة إدارية أمريكية، وركزت كانتر في دراستها على القادة الإداريين بما يجب أن يقوموا به لجعل منظماتهم (التقليدية) متميزة، ويمكن أن نستنتج من ذلك خصائص المنظمة التي تعتبرها متميزة والتي يسعى القادة للوصول إليها، وفيما يلي خصائص المنظمة المتميزة والتي يجب على قادة التغيير أن يسعوا للتحويل إليها (Kanter, 1983, 41):

أ. منظمة نحيفة أم يجب أن تكون نحيلة تحتفظ ببناء مسطح، لا هرمي، قليل التعقيد، كثير المرونة، يركز على الفعاليات الأساسية فقط مما يتطلب إعادة هيكلة المنظمة.

ب. تمتلك تحالفات استراتيجية مع أطراف خارجية لتوفير الخدمات التي تشتريها من الخارج، وهذا يتطلب أن تبدأ بإقامة تحالفات وعلاقات تعاون مع منظمات أخرى.

ج. تشمين الإبداع والريادة، وإيجاد مشروعات جديدة، ونقل أنشطة البحث والتطوير إلى جميع مواقع التنفيذ، وجعل الإبداع والريادة حالة تنتشر على مستوى المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية.

د. تعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والريادة، والأداء الفعلي، واعتماد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وليس الأداء في الماضي أو الأداء الممكن بالمستقبل.

هـ. تستقطب عاملين بمهارات متعددة، وولاء لمهاراتهم. أي أنها تحتاج إلى عاملين متعددي المهارات وليس لأشخاص متخصصين في مهمة ما، وهذا يعني بأن على الفرد أن يتولى هو مسؤولية تحقيق أهدافه المهنية، وبالتالي أن يكون ولاؤه لمهارته وليس لوظيفته.

4. نموذج شارلس هاندي (Charles Handy)

يختلف هاندي عن المختصين الآخرين، لأنه يرى بأنه لن يكون هناك نموذج واحد للمنظمة المتميزة بل ثلاثة أشكال؛ كل يلائم منظمة معينة، وهذه الأشكال كما طرحها (Burnes, 2000, 93) هي:

أ. المنظمة ثلاثية الاضلاع (الكبيرة) The Shamrock Organization

- وهو الشكل المناسب لشركة مضطرة لأن تكون كبيرة حجمًا، وبدرجة مركزية عالية، ومع ذلك تحتفظ بمرونة، وهذه المنظمة تضم ثلاث فئات من العاملين هم:
- النواة: وهم عاملون يشكلون جوهر/ قلب المنظمة (مجموعة أساسية).
 - أطراف خارجية: وهم مجموعة من العاملين بعقود.
 - قوة عمل مرنة: وهم عمال أصحاب مهارات يستخدمون حسب الحاجة لمهاراتهم.

ب. المنظمة الفيدرالية Federal Organization

وهي المنظمة العملاقة التي تمتلك الموارد والقوة لجعلها كذلك، ولكن غير مصممة كتنظيم عملاق موحد بل مجموعة كبيرة جدًا من منظمات ثلاثية الأضلاع، لكل منظمة منها استقلالية عالية، ولكنها تعمل تحت مظلة الاسم والهوية، وهذا ما توفره الإدارة العليا "مركز الفيدرالية"، والتي تحدد الهدف والهوية المشتركة للوحدات.

ت. المنظمة الذكية (Intelligence, Information, Ideas)

يرى هاندي بأنه سيكون شكل المنظمة التي تعتمد بدرجة عالية على تكنولوجيا معلومات متطورة بالإضافة إلى عدد محدود من العاملين، أي أنها مزيج من الإنسان الذكي الذي يتعامل مع الآلة الذكية، وهذا هو الشكل المناسب للشركات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا متقدمة.

5. نموذج منظمة التعلم Learning Organization

المنظمة المتميزة بالنسبة لمجموعة أخرى من العلماء، هي منظمة تحقق التعليم المستمر والتغير المستمر الذي يسبق التغيرات في بيئة عملها، كما تكون موقعاً يتعلم فيه الفرد بشكل منتظم ومستمر ليتجاوب مع هذه التغيرات. ولقد قدّم نموذج منظمة التعليم عالم أمريكي يدعى Chris Argyris حيث كتب عام 1992 عن التعليم والتعميم التنظيمي في كتابه الشهير On Organization Learning والذي عرض اسم النموذج وحدّد خصائصه. ثم جاء Peter Senge الذي حدّد مستلزمات التحول إلى منظمة تعلم عام 1999. ولقد تصاعد اهتمام كل الأكاديميين ومديري الشركات الكبرى بنموذج منظمة التعليم لسبب رئيسي هو أنه يأخذ سمة مهمة من النماذج السابقة، فالسمة المميزة لكل النماذج السابقة هو أنها تؤكد على تحقيق التعلم المستمر للعاملين، وتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات (المعاني وعريقات والصالح وجرادات، 2011، 314) أما خصائص منظمة التعلم فهي:

أ. أنها تحقق التعلم بنفس السرعة، بل أسرع من التغيير في بيئتها، وهذا ما يمكنها من البقاء.

ب. يكون التعلم فيها عملية جماعية وليس فقط فردية، وتحدث بالمشاركة بحيث يمتد التعلم إلى مجموع العاملين.

ج. تستطيع التكيف مع بيئتها، والتأثير فيها وتكوينها، فمنظمة التعلم تتكيف مع البيئة، وقد تنتقل من بيئة إلى أخرى، وقد تحدث تغييرات تجعل المنافسين يقلدونها.

وحدد Senge, Art, Charlotte, George, Rick, & Bryan (1999, 37) مستلزمات تحول المنظمة بما يلي:

أ. الأولوية للتمكين الشخصي Person Mastery أي أن تكون أولوية المنظمة هي لنمو وتعلم الأفراد، وتمكينهم وتطوير قدراتهم إلى مستوى المستقبل الذي يتطلعون إليه.

ب. غرس نماذج فكرية Mental Model جديدة لطريقة التفكير ولجعل الأفراد يفكرون بطريقة جديدة.

ج. تطوير رؤية مشتركة Shared Visions لمستقبل المنظمة يحملها الجميع ويشتركون فيها، لتكون

مصدر توتر إبداعي Creative Tension.

د. تحقيق تعلم جماعي Team Learning مما يستلزم العمل الجماعي Team Work، بالإضافة إلى

وسائل تضمن تحول المعارف والتعلم الفردي إلى معارف وتعلم جماعي.

هـ. اعتماد تفكير نظمي Systems Thinking من خلال التفكير بالحالة الكلية بحيث يتمكن الأفراد من تشخيص اتجاهات وهياكل معقدة قد لا تكون واضحة عوضاً عن مجرد تشخيص أحداث ظواهر جزئية.

6. منظمات عالية الإنجاز High Performance Systems

بين Vaill (23، 1996) أن المنظمة عالية الإنجاز تعتبر أن الإنسان هو الذي يقود المنظمة إلى النجاح والتميز، وبناء عليه أشار Vaill إلى أن تعريف التميز والإنجاز يعتمد على قيمنا ومبادئنا. وحدد Vaill ثمان خصائص تجعل المنظمة عالية الإنجاز، والتي من خلالها تحقق المنظمة ذروة الأداء والإنجاز وهي (Vaill, 1982, 25):

- أ. أهداف عريضة وواضحة.
- ب. الالتزام بالأهداف.
- ج. أن تركز فرق العمل على إنجاز الأهداف.
- د. قيادة قوية وواضحة.
- هـ. التعامل مع المهمات المطلوب إنجازها كمصدر خصب.
- و. امتلاك حدود واضحة تفصلها عن بيئتها الخارجية، وأن يدرك الجميع بأنهم يختلفون عن غيرهم.
- ز. رفض السيطرة الخارجية واعتبارها نفسها المسؤولة عن وضع المعايير الخاصة بها.
- ح. أن تكون وحدة متماسكة.

7. إعادة هندسة العمليات Management by Process Re-engineering

يركز مدخل إعادة هندسة العمليات على العمليات الاستراتيجية في المنظمات لإعادة تصميمها من جديد وابتكار أساليب جديدة للعمل، وتعد إعادة هندسة العمليات وسيلة إدارية دقيقة لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متميزة.

وقد عرف هامر وشامبي (1995، 19) إعادة هندسة العمليات بأنها: "تفكير جاد لإحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

يلاحظ من النماذج السابقة أن نموذج روايث ونموذج المنظمة المتعلمة ركزا على أن تكون المنظمة مرنة؛ فالمنظمة المرنة تتطلب التعلم والتغيير المستمر وبسرعة لتحقيق الأداء المتميز، أما نموذج منظمة عالية الإنجاز ركزت على الالتزام الجماعي لأفراد المنظمة في تحقيق الأهداف.

2-1-7 أبعاد تحقيق الأداء المصرفي المتميز

هنالك مجموعة واسعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الأداء المتميز ويعود ذلك إلى طبيعية اختلاف الآراء والأهداف، الأمر الذي يتعين تحديد مجموعة من المقاييس المهمة واللازمة لقياس الأداء المتميز ولعل أبرزها التي حددها (Davidovitch & Zila, 2011, 359)، (Matsoso & Olumide, 2016, 150):

1- المقاييس المالية

هذه المقاييس مفيدة عند المقارنة مع فترة زمنية أطول من أي وقت مضى، وهو المقياس الأكثر استخداماً، وعلى أوسع لقياس الربحية للمصارف حيث يتم استخدام بعض المقاييس بشكل مجتمع العطاء أصحاب المصلحة والجمهور والمساهمين صورة واضحة عن الأداء خلال السنة الحالية ومن هذه المقاييس: ربحية السهم الواحد والعائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار (وهو المقياس الأكثر استخداماً لقياس أداء المصارف فيما يتعلق بالأرباح. وفي هذا البحث يمكن تعريف المقاييس المالية بأنها مقاييس مكوناتها كمية تخضع نتائجها للتفسير الشخصي من قبل المحللين الماليين.

2- مقاييس الموارد البشرية

تمتاز هذه المقاييس بكونها موضوعية وبشكل كبير ومن هذه نفقات البحث المقاييس (إنتاجية الموظفين، والتطوير، وتكاليف التطوير والتدريب لكل فرد). وفي هذا البحث يمكن القول أن مقاييس الموارد البشرية تتضمن تقييم أداء الموظفين وتطورهم وكفاءة المنظمة في تحسين أدائهم.

3- مقاييس التسويق

تعد مقاييس التسويق مثل المبيعات وحصة السوق، من المقاييس التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء المنظمي وأن درجة التفوق في السوق التي يصلها المنتج كمقياس أساسي للأداء التنظيمي.

4- مقاييس تقويم الإدارة العليا

يقوم أداء مدير المصرف وأفراد الإدارة العليا من قبل مجلس الإدارة من خلال اللجان الاستراتيجية الفرعية والمراجعة والتدقيق والرواتب حيث يركز المجلس على إجمالي الربح مقسوم على عائد الاستثمار والعائد على الملكية، والعائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حمله الأسهم.

يتضح مما سبق تقويم الإدارة العليا يعتمد على النسب المالية وولكن يمكن إضافة المقاييس غير الكمية مثل كفاءة الإدارة العليا من أداء المهام المناطة بها.

2-2 الرشاقة الاستراتيجية

ذكرت الأصبحي (2023، 94) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) يعد من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة، ويعد هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة، لما له من أثر كبير في إبراز المنظمات وامتلاكها للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها، ولقد ظهر هذا المفهوم بصبغته الاستراتيجية مع اتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية، فكانت جهود الباحثين الفنلنديين (Doze Yves & Kosonen Mikko) التي ظهرت في كتابهما (Fast Strategy) عام 2008م، وكذلك أبحاثهما اللاحقة حول هذا المفهوم، من أوائل الدراسات التي أضفت على مفهوم الرشاقة الصبغة الاستراتيجية.

وكما ذكرت وفي مستهل عام 1990م ظهرت الرشاقة الاستراتيجية الحل الجديد لإدارة بيئة ديناميكية ومتغيرة وفقاً لـ Goldman, Nagel, & Preiss (1995, 111)، ولأول مرة نشر مصطلح الرشاقة الاستراتيجية رسمياً وقدم للجميع في عام 1991م من معهد البحوث أياكوكا في جامعة ليهاي، في تقرير بعنوان: "استراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة"، ومن ثم قدم بيتر دراكر مفهوم (المنظمة الرشاقة) للمرة الأولى لعالم الأعمال لشرح ضرورة زيادة المرونة والقدرة على الاستجابة للمنظمات الحديثة (Nagel & Dove, 1998, 5)، وقد أشار Kuettnner (2012, 73) إلى أن مصطلح الرشاقة الاستراتيجية (Agility) ما هو إلا تطور المفهوم الأصلي للتصنيع الرشيق (Lean)، المعتمد على مبدأ القضاء على الضياع مع الجهد الأقل، ويعد استقرار السوق أمراً مهماً، أما في الرشاقة الاستراتيجية فيتم التركيز على قدرة المنظمة على النجاح في ظل المنافسة، والتغير السريع، والبيئة المتقلبة والسرعة العالية. كما أشار بعض الباحثين إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعد التطبيق الناجح لقواعد التنافس، مثل: السرعة، المرونة، الابتكار، الجودة لأي منظمة أعمال ناجحة؛ وذلك من خلال وسائل تحقيق التكامل بين الموارد وإعادة الهندسة واستعمال أفضل الممارسات في بيئة المعرفة الغنية لتقديم منتجات وخدمات لخدمة الزبائن في بيئة متغيرة (De Toni & Tonchia, 1998, 7).

2-2-1 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تعرف الرشاقة الاستراتيجية بالاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين (kettunen, 2010, 12) كما أن الرشاقة الاستراتيجية تعني: اكتمال التغير من خلال تكيف الرشاقة في المؤسسة لتعظيم نقاط القوة وتوفير ما هو لازم لبقاء المؤسسة (المواضية، 2016، 17)

وعرفها Djaja & Arief (2015, 1225) بأنها القدرة على التكيف بشكل مستمر وكاف، وتكيف الوقت غير المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة، والتي تكون معروفة بالحساسية تجاه البيئة. أما Vagnoni & Khoddami (5، 2016) فقد عرفها بأنها: قدرة المنظمة على الإدراك مبكراً، واتخاذ القرار بسرعة، والضرب بقوة وسرعة من خلال الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد.

وعرف مسن وإبراهيم (2019، 86) نقلاً عن (Doz and kosonen, 2008) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية على أنه إمكانية مقدرة الشركات على عمل بأسلوب مريح في بيئة الأسواق الداخلية والخارجية التي تتسم بالتغير بسرعة وباستمرار من حيث الانتاج بجودة أداء عالي التنظيم، وأشاروا إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر قدرة تنظيمية عالية الأداء لمدى الاستجابة بشكل سريع وناجح لكل الفرص المتاحة في السوق ومدى اغتنامها في الوقت المناسب.

وفي هذا البحث يمكن تعرف الرشاقة الاستراتيجية بقدرة المنظمات بمختلف أنواعها على مواجهة التغيرات البيئية المحيطة سواء الداخلية التي يمكن السيطرة عليها والتحكم بها أو الخارجية التي يصعب السيطرة بمعنى الاتصال مع البيئة لمعرفة التقلبات والتكيف معها والقدرة على الاستجابة السريعة وذلك لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات والتحديات المحيطة من أجل الاستمرارية والبقاء والإزدهار والتوسع وتحقيق درجات التميز وهو أحد الأهداف الأساسية لأي منظمة.

2-2-2 أهمية الرقابة الاستراتيجية

تمثل أهمية الرقابة الاستراتيجية وفقاً لـ Elali (4, 2021) و Ahammad, Glaister, &

Gomes, (1, 2020)، في الآتي:

- 1- تتبع أهمية الرقابة الاستراتيجية من سعي مختلف المنظمات إلى تبني استراتيجيات وفلسفات غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة، ومواكبة التطورات المتسارعة، والتغيرات المتلاحقة، التي تحدث في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية.
- 2- أنها مفتاح النجاح في بيئة أعمال سريعة التغير؛ حيث يمكن أن تتكيف مع التغيرات المفاجئة بهدف الاستفادة من فرص السوق المتغيرة.
- 3- أنها الخيار الأفضل للمنافسة والبقاء في السوق والتكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة ومواجهة المخاطر الكبيرة واستثمار الفرص غير المستغلة في السوق من خلال الابتكار التكنولوجي.
- 4- تكوين فرق ذكية قادرة على الاستجابة الجماعية السريعة للأزمات والصدمات.
- 5- تبني ثقافة النمو والنجاح التي يعتبر الفشل فيها جزءاً من التعلم للمضي قدماً.
- 6- تمكن المنظمة من إعادة ترتيب النظام التنظيمي واستراتيجيته، وفقاً للتغيرات البيئية بطريقة سريعة الاستجابة، وبالتالي؛ تحويل المتغيرات الخارجية إلى فرصة للمنظمة.
- 7- يمكن للرقابة الاستراتيجية أن تعزز الآثار الإيجابية للقدرة التكنولوجية على الابتكار الاستكشافي في المنظمة.

2-2-3 عناصر الرقابة الاستراتيجية

يمكن تلخيص العناصر الرئيسية للرقابة الاستراتيجية فيما يلي (بعلي ونوى، 2023، 15) :

- 1- الاستجابة السريعة للتغير.
- 2- منتجات ذات جودة عالية.
- 3- التكامل المؤسسي الداخلي.
- 4- استغلال القدرات التكنولوجية.
- 5- التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية.
- 6- القدرة على استغلال الفرص.
- 7- السرعة والمرونة.

2-2-4 أهداف الرقابة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة

يمكن للمنظمة أن تعتمد بمجموعة من المقاييس تساعد في قياس الاستراتيجية لمواجهة التغيير البيئي والتي يتم تطويرها والتي تشير إلى حالة السرعة التي تمارس فيها منظمات الأعمال أنشطتها لتحقيق الأهداف التالية (لعراجي وحجاب، 2022، 12):

- 1- الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المجمع من قبل الزبائن.
- 2- تطوير المنتجات لزيائن محددين لتقسيمات سوقية معينة.
- 3- رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين في الموقف السوقي.
- 4- تقديم جداول أسعار جديدة كاستجابة للتغيير في أسعار المنافسين.
- 5- التوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة.
- 6- تغيير (تقليص أو زيادة) تنوع المنتجات المتاحة للبيع.
- 7- تبني تقنية جديدة لتحقيق منتجات أفضل بشكل سريع ورخيص.
- 8- جعل المجهزين لتقديم عروضهم بأدنى تكلفة وأفضل نوعية أو تحسين أجال التسليم.

2-2-5 خصائص الرقابة الاستراتيجية

وفقاً لـ Vagnoni & Khoddami (3, 2016)، فإن للرقابة الاستراتيجية مجموعة خصائص وهذه

الخصائص هي:

- 1- تتضمن الرقابة الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها منظمة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع، المنظمات التي تتكيف بنجاح مع هذه البيئة المضطربة.
- 2- تتطلب الرقابة الاستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى يتم تحديد التغييرات التي تنتج عن الرقابة الاستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنتظمة في سلع وعمليات وخدمات وهياكل المنظمة كثافة وتنوع هذه التغييرات عالية، وبالتالي فإن المنظمات الرشيقة هي تلك التي تظهر مرونة عالية.
- 3- هناك حاجة إلى السرعة لاستشعار التغييرات البيئية والاستجابة بشكل مناسب لذلك تتطلب الرقابة الاستراتيجية استثماراً كبيراً للموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة لتكون قادرة على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة، المرونة العالية هي كفاءة أساسية ذات قيمة متزايدة للمنظمة بشكل عام، والشركات والمنظمات على وجه الخصوص، ولا تكمن أهمية المرونة العالية في السلع والخدمات الحالية فحسب بل تكمن أيضاً في التصميم التنظيمي

العام، فيمكن أن تقلل التكلفة والصعوبة في التنسيق التكيفي، وبالتالي زيادة السرعة الاستراتيجية للمنظمة.

4- يؤدي اعتماد البنى المعيارية التي تقع في قلب الرشاقة الاستراتيجية إلى تغييرات ليس فقط في طبيعة العمل التكنولوجي المنجز في المنظمة، والطريقة التي يحدث بها التعلم على المستويين الفردي والتنظيمي، وخصائص الموارد البشرية للمنظمة وبالتالي، من أجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، من المهم للمنظمات تطوير القدرات الأساسية اللازمة لتسريع تجديد وتحويل نماذج الأعمال الحالية.

5- أنها قدرة تنظيمية ومجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تنتج مخرجات معينة، وهذا يعني أن المنظمة قد تكون أقل أو أكثر رشاقة من منافسيها.

6- تعني الرشاقة، الحسية والاستجابة والتعلم. إذ تشير الأبحاث السابقة إلى أن قدرات الاستشعار القوية وإمكانيات الاستجابة وقدرات التعلم هي أمور ضرورية لنجاح المنظمة في البيئات المضطربة، وبالتالي فإن الرشاقة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة أبعاد متكاملة الاستشعار والاستجابة والقدرة على التعلم.

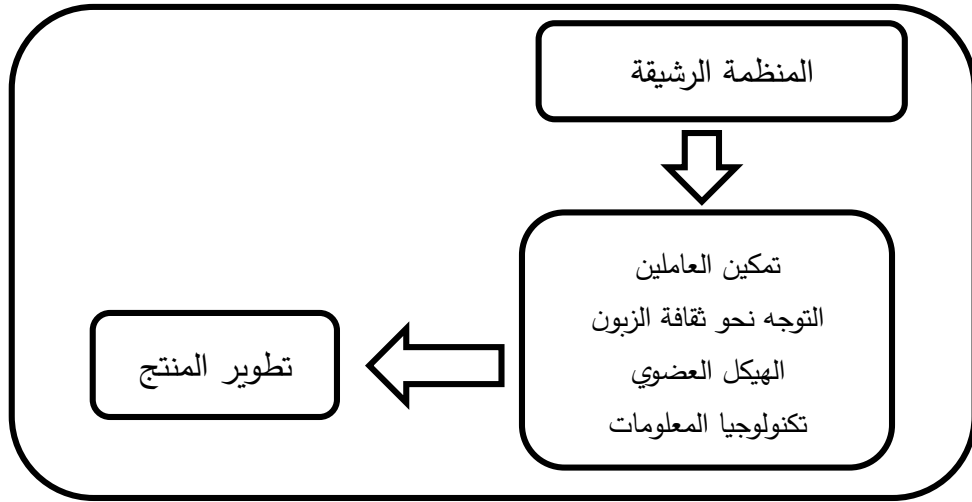
7- قد تكون الشركة رشيقة في مجال واحد أو أكثر، مثل العمليات القائمة على العميل أو أنشطة سلسلة التوريد أو تطوير الأنظمة.

2-2-6 نماذج الرشاقة الاستراتيجية

لخصت علوان (2015، 40) نماذج الرشاقة الاستراتيجية كالاتي:

1. النموذج الأول نموذج (Alzoubi)

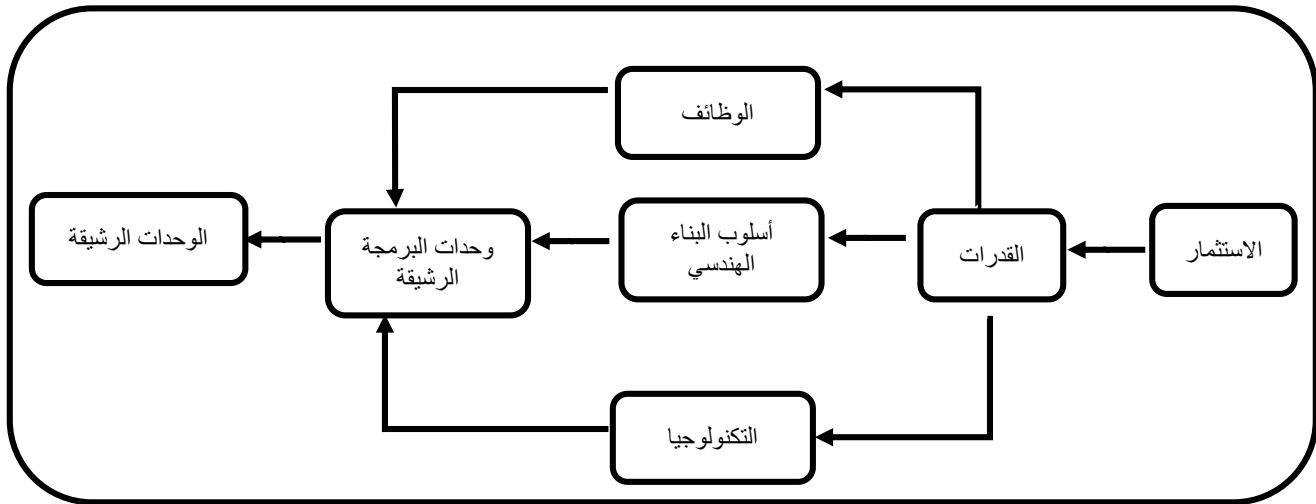
يتمحور النموذج الحالي على المتغير التابع وهو تطوير المنتجات والمتغيرات المستقلة وهي عوامل تتكون من تمكين العاملين في الهيكل التنظيمي ثقافة التحول نحو الزبون وتكنولوجيا المعلومات ومنظمات التعلم وهذه العوامل من شأنها التأثير في تمكين الرشاقة الإستراتيجية وبالتالي التأثير على تطوير المنتجات وقد لوحظ وجود عالقة بين الرشاقة الإستراتيجية والمتغيرات المستقلة وعدل وجود أي عالقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير المنتج وذلك كما هو معروض في الشكل التالي:



شكل (1-2): العوامل مرتبطة التأثير على فعالية المنظمات الرشيقة في تطوير المنتجات
المصدر: (علوان، 2015، 40)

2. النموذج الثاني نموذج (Kuettner):

ويتضح فيه وجوب رشاقة برمجيات الأعمال للتعامل مع التغير غير متوقع في ظل أبعاد مختلفة مثل الكميات والسرعة والعمليات التجارية وبالتالي يتم تمكين البرمجيات التجارية الرشيقة عن طريق القدرات الوظيفية والتكنولوجية ويتم إنشاء هذا باستعمال قدرات التكنولوجيا المعلومات والتي تنتج عن تكنولوجيا المعلومات والخيارات الرقمية والبرمجيات التجارية كما يوضحه الشكل التالي:



شكل (2-2): قدرات تكنولوجيا لبرمجيات الأعمال

المصدر: (علوان، 2015، 40)

3. النموذج الثالث نموذج (Griffin):

نجد في هذا النموذج مجموعة من النقاط التي تحدد تطبيق الرشاقة الاستراتيجية:

1- توقع التغير: ويقصد بها التفسيرات المحتملة من التأثير من اضطرابات الأعمال والإتجاهات.

2- توليد الثقة: وهي إنشاء ثقافة ومبادئ المشاركة والثقة.

3- البدء والشروع بالإجراء: أي جعل الأشياء تجري على نحو استباقي وليس مجرد ردة فعل.

4- تحرير التفكير: أي تمكين الآخرين لتكوين الابتكار.

5- تقييم النتائج: وهي إدارة المعرفة نحو التعلم والتحسين بالإجراءات.

فضلاً عن امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية المتمثلة بالأفراد والتكنولوجيات والعمليات ومنها المقدرات التكنولوجية إذ أن هناك علاقة تكامل بينها وبين أبعاد وعناصر نموذج الرشاقة الاستراتيجية التي تحدد من خلال الأبعاد الأساسية للرشاقة الاستراتيجية.

4. النموذج الرابع نموذج (Arteta)

يحتوي هذا النموذج على منظور للمؤسسات ذات الأداء المتميز ويأتي ذلك من خلال نوعين من المقدرات التنظيمية هما: المقدرات الديناميكية والمقدرات التشغيلية.

1- المقدرات الديناميكية:

تعني نمط تعلم من النشاط الجماعي والإجراءات الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة من خلالها توليد وتعديل الممارسات التشغيلية لتحقيق تكوين مورد جديد والمقدرات الديناميكية تشمل عدد من العوامل مثل إدارة صنع القرار، والتحالفات والاستراتيجيات التي توجب موضوعية اتخاذ القرار، كما يمكن التغيير والتحول إلى أي نوع من هذه المقدرات لتوفير ميزة تنافسية مستدامة.

2- المقدرات التشغيلية:

تشير إلى قدرة المؤسسة على تنفيذ وتنسيق مختلف المهام المطلوبة لأداء الأنشطة التنفيذية مثل الخدمات اللوجستية، والتوزيع التخطيطي العمليات، والتي هي عمليات وإجراءات متجذرة في أي مؤسسة وتشمل المقدرات التشغيلية كافة العمليات الداخلية فضلاً عن التنسيق والتعاون والمعلومات والسيطرة على سلسلة التجهيز بأكملها.

3- المرونة:

وهي عبارة عن مقدرات تشغيلية مختلفة لبناء وتشغيل التجهيز التي هي رشيقة ومرنة لذلك من المفيد أن يكون هنا فهم متعمق لمقدرات النظام المطلوبة داخل حدود المؤسسات وشبكات سلاسل التجهيز لأي مؤسسة.

يلاحظ أن نموذج (Arteta) أقرب إلى نموذج البحث كونه تحدث عن الأنشطة الجماعية والتحالفات في اتخاذ القرارات وتحدث عن الرشاقة ولكن داخل حدود المنظمات.

2-2-7 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تكونت الرشاقة الاستراتيجية في هذا البحث من مجموعة من الأبعاد هي: (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد)، فقد كانت هذه الأبعاد الأكثر تكرارًا واستخدامًا من قبل الباحثين في دراساتهم السابقة، وكذلك تعد أكثر الأبعاد ملائمة لموضوع البحث الحالي، وفيما يلي عرض لمفاهيم وفقًا لـ (عبد الرزاق، 2018، 336) وتعريفات من وجهة نظر الطلبة:

1- الحساسية الاستراتيجية

وتعني الانفتاح، والاستبصار، والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعه متنوعة من الأفراد، كما تعرف بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية من خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقته الاستراتيجية، والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن، وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي:

- (1) عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وتشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.
- (2) التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: وهو أيضا يشمل ثلاث عناصر رئيسية وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- (3) الحوار الداخلي عالي الجودة: وهو أيضا يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

ويمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية في هذا البحث بالاستشعار، واليقظة الدائمة، والانفتاح على قدر كبير من المعلومات والحصول على معلومات استشرافية، وذلك من أجل مواجهة المنافسين واغتنام الفرص أسرع من المنافسين من خلال الابتكار، وبالتالي اجتذاب العملاء وتلبية احتياجاتهم من الخدمات التي تقدمها المؤسسة في الوقت والجودة المناسبين وتوطيد وبناء علاقة مع العملاء من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة بأسرع وقت.

2- سيولة الموارد

إن الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد، والتي تعني أن تكون قارة على تحرك الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة.

والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة وكادر من المديرين العاميين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات، ومراقبة الشركات المركزية في الموارد الرئيسية، والعمليات المنظمة في خفض الاستثمارات أو بيع وحدات.

ومن المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها ودون إعادة تنظيمها وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلاً من وجود بوابة واحدة بتلك الموارد. وسيولة الموارد تتطلب عمليات الإنضباط لتقييم وحدات فردية، وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية.

وفي هذا البحث تعرف سيولة الموارد بالمحرك أو الداعم الأساسي الذي يعمل على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وذلك من خلال صياغة استراتيجيات جديدة مع التغيرات البيئية وتوفير المنظمة للموارد الضرورية لإنجاز أعمالها ومواجهة التزاماتها وإعادة توزيع الموارد في الوقت المناسب بناءً على القدرات الداخلية. كما لابد من تطوير مهارات الموارد البشرية في استخدام الموارد واعتباره مورد مهم يعمل على تحسين الأداء، حيث أن المهارات والخبرات الخاصة بالمنظمة تؤدي إلى الاحترافية في أداء أنشطة المنظمة.

3- الالتزام الجماعي

يقصد بالالتزام الجماعي اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم. والرشاقة الاستراتيجية مطلوبة في استراتيجية الشركات؛ لذلك يجد المديرون التنفيذيون صعوبة في اتخاذ القرارات؛ لأن الوقت لا يحتمل بحث عن البدائل ويتم الاختيار في ظل حيرة عالية، والتنقل يكون معقد في مثل هذه الحالات، ويتطلب تحليل سريع ومتعددة المستويات.

أما الالتزام الجماعي يجد الفريق بأكمله مرغم على وضع قرارات جريئة، ومدرسة جيداً، وصنع القرار يكون جيداً من الجميع والقرارات الجماعية تميل إلى أن تكون أقل تحفظاً، وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وستكون الاستجابة للاضطرابات هي أيضاً أكثر توازناً عندما تخاطب بشكل جماعي، فهو حافز تحفيزي وزيادة تماسك داخل الفريق.

ويمكن تعريف الالتزام الجماعي في هذا البحث باتخاذ القرار بشكل جماعي بين موظفي أو فريق الإدارة بحيث يقود إلى نجاح المؤسسة، فهذه القرارات الجماعية تربط الموظفين بمسار عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، حيث يمكن من خلالها التوصل إلى حلول وتوصيات أكثر

اكتمالاً وقوة؛ حيث يسهم كل فرد في إعطاء معلومات فريدة تمكن من اختيار القرار الصائب، كما وقد تزيد من ولاء الموظف للمنظمة؛ بسبب إعطائه فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وبالتالي تكوين نتائج ومخرجات جيدة وغالبًا ما تكون بين اثنين أو أكثر.

ومما سبق عرضه في هذا الفصل يتضح أن تحقيق الأداء المصرفي المتميز يجعل المنظمة متفوقة على المنافسين ويضمن لها البقاء والنمو من خلال تحقيق مجموعة من المقاييس (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، مقاييس تقويم الإدارة العليا) كما أن الرشاقة الاستراتيجية تعمل على القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية مما يؤدي إلى إنشاء الفرص واكتشافها لاقتناصها ومواجهة التهديدات من خلال (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد).



الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاتها الميدانية

تمهيد

تناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ هذا البحث من حيث المنهج المتبع في بحث أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز، ووصف مجتمع وعينة البحث، ومصادر جمع البيانات، وأداة البحث وخطوات بنائها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار التوزيع الطبيعي، وأخيراً قياس مدى صدق أداة البحث وثباتها.

3-1 منهج البحث

نظراً لطبيعة البحث اتبع المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه المنهج الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي بالواقع وهو من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية ومنها العلوم الإدارية ويضمن هذا المنهج دراسة الحالة وهي تلك الدراسة التي تتم من خلال الإحاطة بكل أبعاد الموضوع محل البحث وتركز على تقديم تحليل عميق ومفصل حوله (العريقي والنشمي، 2019، 6)، فالمنهج الوصفي التحليلي يعمل على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كما وكيفاً، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، وبالتالي يستخدم البحث هذا المنهج بهدف الإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه، وبيان نتائج وتوصيات البحث والنتائج عن دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في مراجعة الأدبيات الخاصة بمتغيرات البحث والقراءة المتعمقة للمراجع والمصادر ومن ثم تقديم الإطار النظري الفلسفي بالاستناد إلى المراجع العلمية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، كما تم اتباع المنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها من المجتمع البحثي عن طريق الاستبانة، ومن ثم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

3-2 مجتمع البحث

تأسس بنك التسليف التعاوني والزراعي في العام 1982م عن دمج كل من بنك التسليف الزراعي 1975م وبنك التعاون الأهلي للتطوير 1979م، ليتحمل مسؤولية تمويل القطاع الزراعي والسمكي، في فترة انحصرت فيه المشاريع الاستثمارية إلى حد كبير من الحكومة والمواطنين على

هذا القطاع، وقد قدم البنك الخدمات التمويلية والمصرفية للقطاع الزراعي والسمكي والثروة الحيوانية بنجاح، منذ تأسيسه وحتى نهاية العام 2003م. وفي العام 2004م، توجه البنك للعمل المصرفي الشامل، ليضم إلى خدمات التمويل والإقراض الزراعي، باقات جديدة وحديثة من الخدمات المصرفية التي تناسب جميع القطاعات الاقتصادية، وشرائح المجتمع (https://www.cacbank.com.ye/ar- YE/Contents/SubPage/Our-Hisotry) لذلك تم اختياره كمجتمع للبحث كونه رائد في تقديم الخدمات المصرفية.

تكون مجتمع البحث من الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في الإدارة العامة والفروع (رئيس قطاع - نائب رئيس قطاع - مدير إدارة - رئيس قسم - مسؤول وحدة - مدير فرع - مدير عمليات - مدير مكتب) في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في أمانة العاصمة صنعاء وفيما يلي جدول (3-1) يوضح مجتمع البحث:

جدول (3-1): مجتمع البحث

عدد المجتمع	الموظفين
8	رئيس قطاع
8	نائب رئيس قطاع
40	مدير إدارة
89	رئيس قسم
73	مسؤول وحدة
10	مدير فرع
13	مدير عمليات
7	مدير مكتب
248	المجموع

المصدر: (إدارة الموارد البشرية في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، 2023 - 2024)

3-3 عينة البحث

تكونت عينة البحث من الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في الإدارة العامة والفروع (رئيس قطاع - نائب رئيس قطاع - مدير إدارة - رئيس قسم - مسؤول وحدة - مدير فرع - مدير عمليات - مدير مكتب) في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في أمانة العاصمة صنعاء وقد استخدم

البحث جدول كرجيسى ومورجان لتحديد حجم عينة المجتمع والتي بلغت (248) مفردة وبسبب تفاوت حجم مجتمع البحث تم توزيع العينة بواسطة العينة العشوائية الطبقية غير النسبية. وفيما يلي جدول (2-3) يوضح عينة مجتمع البحث:

جدول (2-3): عينة البحث

العينة	الموظفين
3	رئيس قطاع
3	نائب رئيس قطاع
13	مدير إدارة
55	رئيس قسم
55	مسؤول وحدة
5	مدير فرع
13	مدير عمليات
5	مدير مكتب
152	المجموع

4-3 مصادر جمع البيانات

اعتمد البحث على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات المطلوبة هما:

أ- **المصادر الثانوية:** من أجل فهم الظاهرة نظرياً وبناء الإطار النظري للبحث تم استخدام مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الدراسات العلمية والأبحاث والكتب والمجلات العلمية المحكمة، ومواقع الأنترنت المتاحة للبحث العلمي، ذات العلاقة بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، بهدف أخذ تصور عام عن كل ما كتب عن مجال البحث.

ب- **المصادر الأولية:** تم إعداد أسئلة مقابلة من أجل تأصيل المشكلة من خلال جمع المعلومات من الميدان، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث تضمنت متغيرات البحث بأبعادها المختلفة وفقاً لمقياس خماسي ليكرت، بالاستعانة بالدراسات السابقة، وتم تطويرها بما يتناسب مع البحث الحالي، للتعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - دراسة حالة بنك

التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، وذلك للحصول على البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وللإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

3-5 أداة البحث وخطوات بنائها

لمعرفة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، فقد تم إعداد أداة الاستبانة في صورتها الأولية بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة، وعرضها على المشرفة والتعديل عليها، ومن ثم عرضها على خمسة من المحكمين ثلاثة منهم من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة واثنان منهم من مجتمع الدراسة وبعد تحكيمها والتعديل عليها تم توزيعها على عينة البحث. وبناءً على ذلك تمكن الطلبة من تحديد محاور البحث التي شكلت بموجبها أداة البحث، وتم وضع عدد من الفقرات تحت كل محور من المحاور التي شملها البحث. والجدول الآتي يوضح الدراسات التي تم الاعتماد عليها في بناء الاستبانة.

جدول (3-3) الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تطوير الاستبانة

المتغير	البحث
الرشاقة الاستراتيجية	(الوكيل والصقال، 2023)
	(الأصبحي، 2023)
	(لعراجي وحجاب، 2022)
	(راضي وتوفيق، 2022)
تحقيق الأداء المصرفي المتميز	(محمد وحمزة، 2021)
	(راضي وتوفيق، 2022)
	(مهدي، 2021)
	(شحاذة، مصلح وفهد، 2018)

تكونت الاستبانة من جزئين هما:

الجزء الأول: يتضمن الديمغرافية لأفراد العينة والتي شملت: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات البحث ويتكون من (26 فقرة) مقسمة إلى محورين هما:

المحور الأول: تناول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) وتكون من (11 فقرة) موزعة في ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني: ويتعلق بالفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المصرفي المتميز) ويتكون من (15 فقرة) موزعة في أربعة أبعاد، والجدول التالي يبين محاور البحث والفقرات لكل محور:

جدول (3-4) مكونات استمارة الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	الوزن النسبي
الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	4	15.38%
	الالتزام الجماعي	3	11.54%
	سيولة الموارد	4	15.38%
الأداء المصرفي المتميز للبنك	المقاييس المالية	4	15.38%
	مقاييس الموارد البشرية	4	15.38%
	مقاييس التسويق	3	11.54%
	مقاييس تقويم الإدارة العليا	4	15.38%
الإجمالي		26	100%

3-6 مقياس أداة البحث:

اعتمدت الاستبانة في تحديد درجة الاستجابة على الفقرات على مقياس خماسي (Likert) ليكرت المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

3-7 نسبة استجابة عينة البحث:

تحددت الصعوبات التي تم مواجهتها في تجاوب أفراد العينة في تعبئة الاستبانة.

جدول (3-5): توزيع استمارات الاستبانة

النسبة المئوية	العدد	البيان
-	248	مجتمع البحث
61%	152	عينة البحث
61%	152	الاستمارات الموزعة
97%	148	الاستمارات المستردة
3%	4	الاستمارات غير المستردة
3%	4	الاستمارات غير الصالحة
95%	144	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبانة

3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث

1. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة البحث ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الوصفي:

1. التكرارات Frequencies والنسب المئوية لعرض توزيع عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في البحث ومدى انحراف استجابات العينة لكل عبارة من عبارات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية والأبعاد عن وسطها الحسابي وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.

ثالثاً: أساليب الإحصاء الاستدلالي:

1. اختبار (T-test) للعينات المستقلة: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من فئتين فقط (النوع).

2. تحليل التباين F الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

3. تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Regression Analyses لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى).

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: Multi Regression Analyses لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى).

3-9 اختبار الصدق والثبات لأداة البحث

أولاً: اختبار صدق أداة البحث

1- الصدق الظاهري: للتأكد من صدق الاستبانة ظاهرياً ثم عرض الاستبانة في صورتها الأولية - بعد بنائها - على مجموعة من الخبراء والمتخصصين وعددهم (5) محكم بهدف التأكد من: - صلاحيتها للتطبيق.

- ملائمة صياغة المفردات لعينة البحث.

- إجرائية العبارات التي صيغت بها الفقرات.

- السلامة اللغوية والدقة العلمية.

- إضافة أو حذف أي من الفقرات التي يراها المحكمون.

وقد اعتمد الطلبة في تقديرهم لصدق استبانة البحث على صدق المحكمين الذي يعتمد على الصدق الظاهري للاستبانة، حيث يقصد به المظهر العام للاستبانة من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها ودقتها، ودرجة ما تتمتع به من موضوعية.

2- صدق المحتوى (الاتساق الداخلي)

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة البحث يمكن أن تؤثر على النتائج ثم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، فعندما تكون درجة الارتباط موجبة وعالية فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، حيث تعد الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

■ نتائج صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) للمتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية

جدول (3-6): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية

الحساسية الاستراتيجية			الالتزام الجماعي			سيولة الموارد		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.691**	.000	5	.741**	.000	8	.666**	.000
2	.743**	.000	6	.828**	.000	9	.734**	.000
3	.734**	.000	7	.831**	.000	10	.738**	.000
4	.759**	.000				11	.782**	.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يوضح الجدول أعلاه أن جميع فقرات المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية كانت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.666 و0.831، ما يشير إلى عدم وجود فقرات يمكنها إضعاف الاتساق الداخلي لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات (اتساق داخلي) صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في نتائج البحث الحالية، وبذلك تعد جميع أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت من أجله.

■ نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع الأداء المصرفي المتميز للبنك:

جدول (3-7): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع الأداء المصرفي المتميز

المقاييس المالية			مقاييس الموارد البشرية		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.769**	.000	5	.769**	.000
2	.788**	.000	6	.757**	.000
3	.798**	.000	7	.893**	.000
4	.679**	.000	8	.797**	.000
مقاييس التسويق			مقاييس تقويم الإدارة العليا		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
9	.785**	.000	12	.663**	.000
10	.800**	.000	13	.841**	.000
11	.812**	.000	14	.726**	.000
			15	.840**	.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المتغير التابع الأداء المصرفي المتميز للبنك جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تراوحت بين 0.663 و0.841، ما يظهر عدم وجود فقرات يمكنها إضعاف الاتساق الداخلي ومصداقية هذه الأبعاد، وهذا يشير إلى معدلات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في نتائج البحث الحالية، وبذلك تعتبر جميع أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

3-الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي واحدًا من مقاييس صدق أداة البحث الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مقدار ارتباط كل بعد من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لفقرات المحور، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

• الصدق البنائي للمتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية

جدول (3-8) معامل الارتباط بين أبعاد محور الرشاقة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	الحساسية الاستراتيجية	.825**	.000
2	الالتزام الجماعي	.847**	.000
3	سيولة الموارد	.847**	.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتبين من الجدول السابق أن جميع أبعاد المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية جاءت مرتبطة بمحورها بدرجات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يظهر مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور الرشاقة الاستراتيجية بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد يمكنها إضعاف المصداقية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وبذلك تعد جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق البنائي للمتغير التابع الأداء المصرفي المتميز للبنك

جدول (3-9) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	المقاييس المالية	.820**	.000
2	مقاييس الموارد البشرية	.844**	.000
3	مقاييس التسويق	.807**	.000
4	مقاييس تقويم الإدارة العليا	.839**	.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع أبعاد المتغير التابع تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجات ارتباط موجبة دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور الأداء المصرفي المتميز للبنك بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد يمكنها إضعاف المصادقية لأبعاد تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك، وبذلك تعد جميع أبعاد المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيًا: اختبار ثبات الأداة

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصادقية إجابات عينة البحث على فقرات الاستبانة ثم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - (Cronbach's alpha)، وذلك لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (3-10) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة البحث (Cronbach's alpha)

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
الحساسية الاستراتيجية	4	0.709
الالتزام الجماعي	3	0.712
سيولة الموارد	4	0.708
إجمالي الرشاقة الاستراتيجية	11	0.848
المقاييس المالية	4	0.751
مقاييس الموارد البشرية	4	0.817
مقاييس التسويق	3	0.717
مقاييس تقويم الإدارة العليا	4	0.769
إجمالي تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك	15	0.900
الاستبيان بشكل عام	26	0.931

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام بلغت (0.931) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة كبيرة.

الفصل الرابع
عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها
واختبار الفرضيات

تمهيد

تناول هذا الفصل عرض لخصائص عينة البحث وتحليل نتائج الاستبانة تحليلًا إحصائيًا حيث تم تحليل متغيرات وأبعاد البحث وصفيًا، وتحليليًا كما تم عرض التفسيرات المتعلقة بالنتائج، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS)، وتم في هذا الفصل التأكد من أن تساؤلات البحث أجيب وأهداف البحث تحققت.

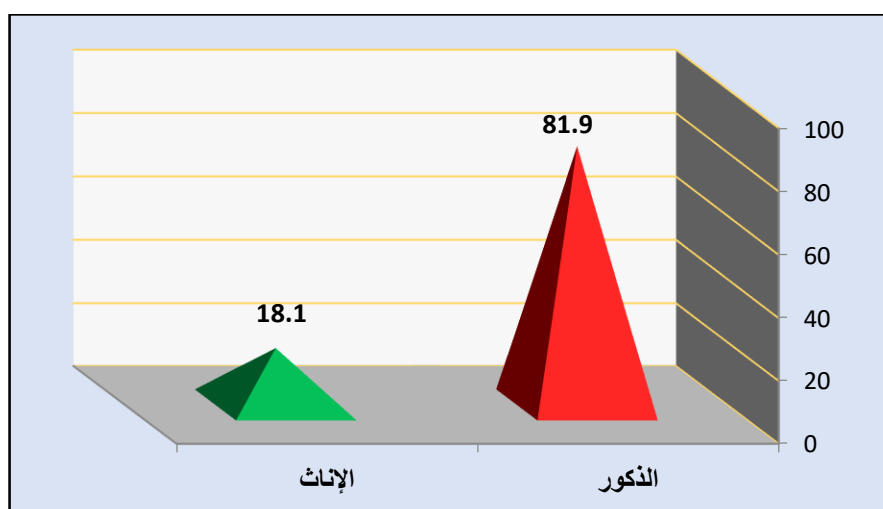
4-1 خصائص عينة البحث

الهدف من عرض خصائص العينة للبحث هو معرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع البحث ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للمتغيرات الديمغرافية، حيث احتوت أداة البحث على الخصائص التالية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

1- متغير النوع

جدول (4-1) خصائص عينة البحث حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
الذكور	118	81.9%
الإناث	26	18.1%
الإجمالي	144	100 %



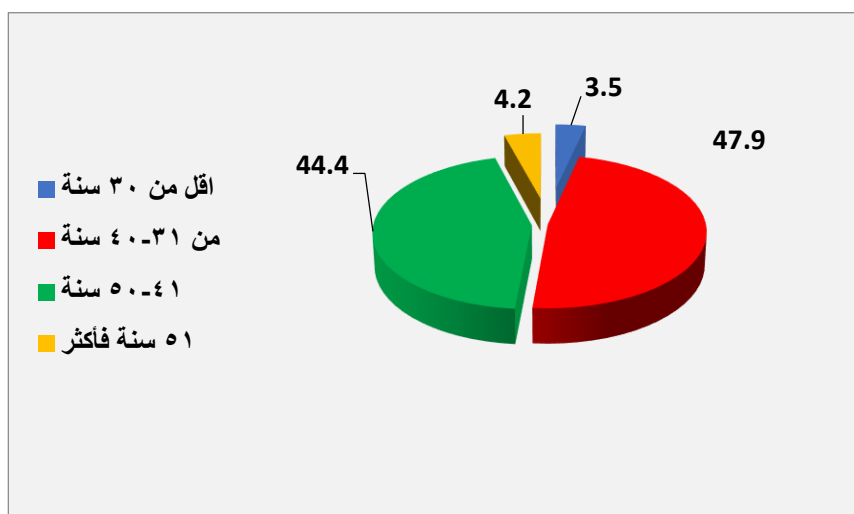
شكل (4-1) خصائص عينة البحث حسب متغير النوع

يتضح من الجدول (4-1) والشكل البياني (4-1) السابقين، أن أغلب أفراد العينة من الذكور وذلك بنسبة (81.9%)، في حين أن نسبة العينة من الإناث كانت (18.1%)، ويشير ذلك إلى أن أغلب القيادات الإدارية في الإدارة العليا والوسطى في بنك التسليف التعاوني والزراعي كانوا من الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى تأخر التحاق المرأة بالعمل في البنوك والمؤسسات المصرفية في القطاعين العام والخاص على حد سواء، حيث لم يظهر دور المرأة اليمينية في العمل المصرفي بشكل بارز إلا في السنوات الأخيرة نتيجة للانفتاح الثقافي وزيادة الوعي بدور المرأة في المجتمع وتزايد احتياج الأسر للإعالة؛ وبالتالي فإنه ونتيجة لتعلم المرأة وتأهلها في كافة التخصصات جعلها تغير من نظرتها إلى العمل ومن ثم اتجهت لتشارك الرجل في كافة المجالات ولم تعد الوظيفة حكراً على الرجل فقط.

2- متغير العمر:

جدول (4-2) خصائص عينة البحث حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
3.5	5	اقل من 30 سنة
47.9	69	من 31-40 سنة
44.4	64	من 41-50 سنة
4.2	6	51 سنة فأكثر
100.0 %	144	الإجمالي



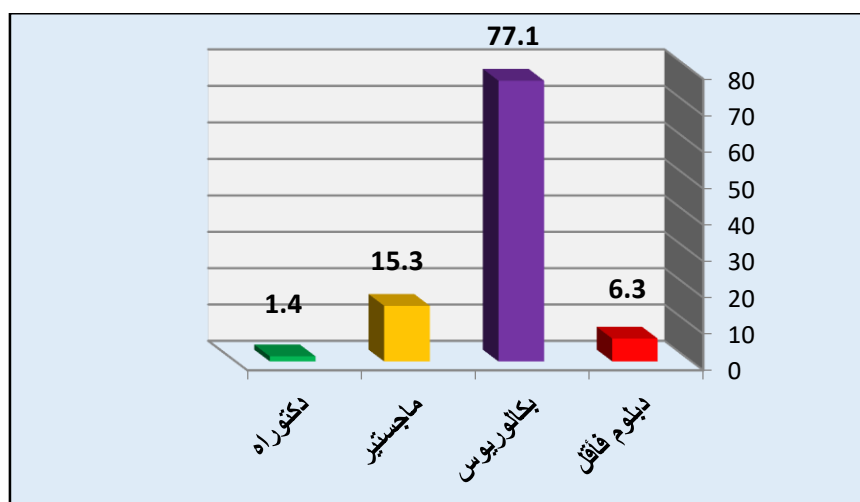
شكل (4-2) خصائص عينة البحث حسب متغير العمر

يتبين من الجدول (2-4) والشكل (2-4) أن ما نسبة (47.9%) من إجمالي عينة البحث هم من الفئة العمرية (31-40 سنة)، يليهم الفئة العمرية (من 41 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (44.4%)، وبالتالي يتضح من خلال هذه النتائج أن الفئتين العمريتين السابقتين لديها خبرات وقدرات ومهارات كبيرة جدًا في العمل المصرفي يعتمد عليها بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء في تحقيق أهدافه خاصةً الرئيسة منها والمتمثلة في الربحية، والاستمرارية، والبقاء، وتشكل أيضًا الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ما نسبته (4.2%)، في حين أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) جاءت بنسبة ضئيلة لا تتجاوز (3.5%)، وهذا يؤكد ما سبق ذكره أن البنك يمتلك كوادر بشرية ذات خبرة عالية ومؤهلة قادرة على الإبداع والعطاء في المجال المصرفي وملمة في كيفية تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق الأداء المصرفي المتميز مما يعطي القوة لنتائج البحث.

3- متغير المؤهل العلمي

جدول (3-4) خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
6.3	9	دبلوم فأقل
77.1	111	بكالوريوس
15.3	22	ماجستير
1.4	2	دكتوراه
% 100.0	144	الإجمالي



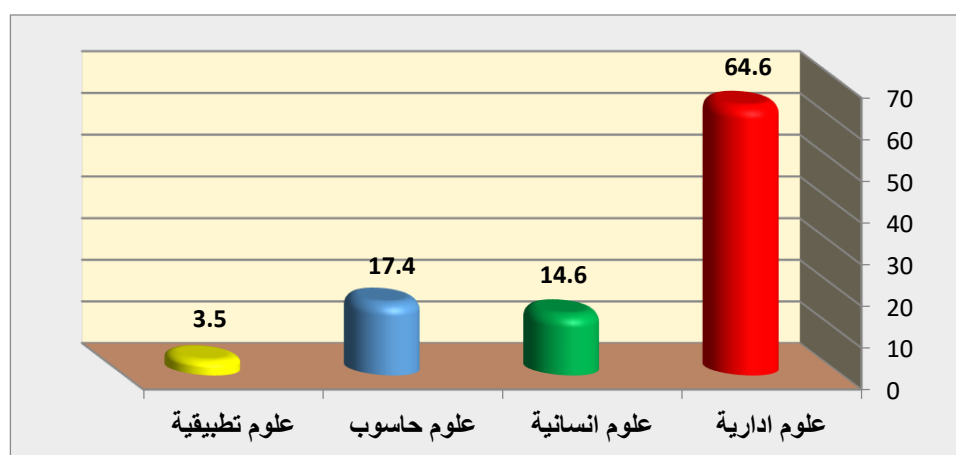
شكل (3-4) خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (3-4) والشكل البياني (3-4) السابقين، أن أغلب العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في الإدارة العليا والوسطى هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس حيث جاء بنسبة (77.1%)، يليهم فئة حاملي مؤهل ماجستير بنسبة (15.3%)، بينما كان العاملون من حملة مؤهلي الدبلوم والدكتوراه دون (8%) من إجمالي العينة. ومن هذه البيانات يتضح أن مؤهلي (بكالوريوس، ماجستير) يستحوذ على أكثر من (92%) من إجمالي العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وهذا يعطي مؤشراً على أن عينة البحث مؤهلة بدرجة تجعلها مدركة للقضايا محل البحث، وأن هذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج البحث. وهذا يدعم جدول (2-4) شكل (2-4) اللذان يشيران إلى امتلاك عينة البحث مؤهلات كافية ومناسبة تجعلها مدركة للقضايا محل البحث والمتمثلة في أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز، والقدرة على التعامل مع البيئة المحيطة، فهم أكثر خبرة، وعلمًا بظروف البنك والمأمًا بالمهام المنوطة بهم.

4- متغير التخصص

جدول (4-4) خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص

النسبة	التكرار	التخصص
64.6	93	علوم إدارية
14.6	21	علوم إنسانية
17.4	25	علوم حاسوب
3.5	5	علوم تطبيقية
% 100.0	144	الإجمالي



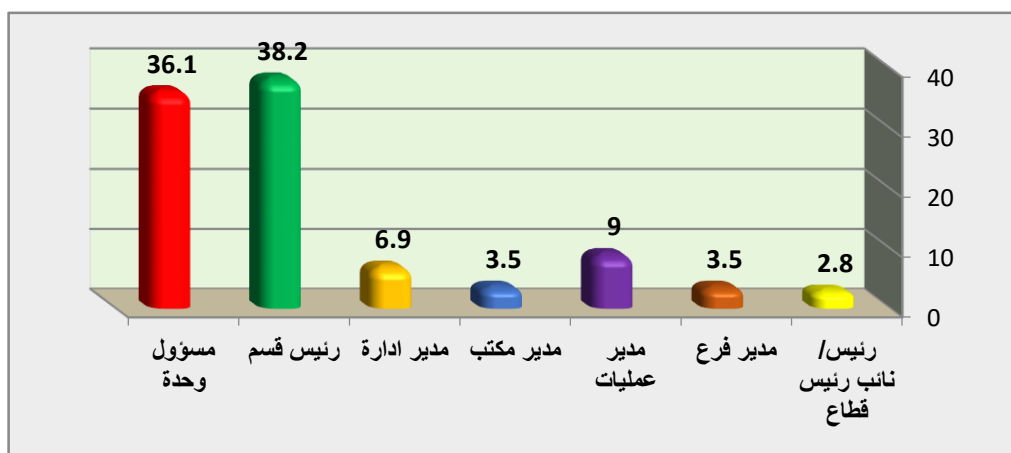
شكل (4-4) خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص

يتبين من الجدول (4-4) والشكل البياني (4-4) أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية، حيث جاء بنسبة (64.6%)، يليها تخصص علوم الحاسوب بنسبة (17.4%)، ثم العلوم الإنسانية بنسبة مئوية بلغت (14.6%)، وأخيراً العلوم التطبيقية بنسبة (3.5%)، وهذه النسب تعكس طبيعة تخصصات العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة الذين يغلب على تخصصاتهم العلوم الإدارية بأنواعها المختلفة (محاسبة، إدارة، تسويق، مالية ومصرفية) وهذه التخصصات هي التي تلبي وتقوم بالمهام المصرفية والمحاسبية وغيرها من المهام التي يتطلبها عمل البنك يليها تخصصات علوم الحاسوب والتي تعد من التخصصات الهامة لقيام البنك بمهامه إلكترونياً.

5- متغير المستوى الوظيفي

جدول (4-5) خصائص عينة البحث حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
رئيس/ نائب رئيس قطاع	4	2.8
مدير فرع	5	3.5
مدير عمليات	13	9.0
مدير مكتب	5	3.5
مدير إدارة	10	6.9
رئيس قسم	55	38.2
مسؤول وحدة	52	36.1
الإجمالي	144	% 100.0



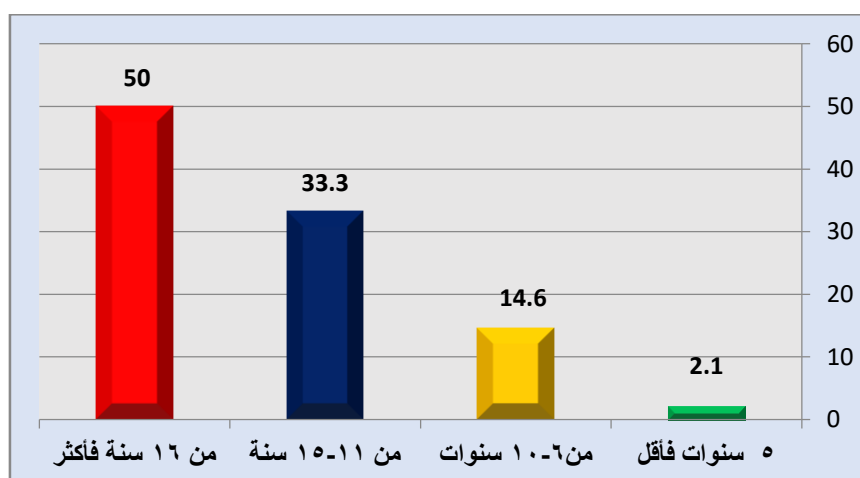
شكل (4-5) خصائص عينة البحث حسب متغير المستوى الوظيفي

يتبين من الجدول (4-5) والشكل البياني (4-5) السابقين، أن نسبة تتجاوز (74%) من العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بصنعاء هم من فئة (رئيس قسم/ مسؤول وحدة)، فيما كانت نسبة العاملين في المستويات الوظيفية الأخرى كانت دون (26%) من إجمالي المستويات الوظيفية المختلفة، والشكل البياني يظهر أن توزيع تلك المستويات الوظيفية الخمسة بشكل متقارب. ويمكن تفسير هذا التوزيع إلى أن ذلك يتفق مع التوزيع الطبيعي لعدد العاملين في البنك كون العاملين من رؤساء الأقسام، ومسؤولي الوحدات يكون أكبر حجمًا في البنك من رؤساء القطاع ونوابهم، والمدراء، ونوابهم، وذلك لتسهيل العملية الإدارية من تنسيق وإدارة وغيرها وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، كما أن بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء لديه عدد كبير جدًا من الموظفين؛ وذلك يعود لكبر حجم العمليات المصرفية وتوسع نشاط البنك مما يمكنه من إنجاز أعماله والقدرة على إدارتها؛ لذلك تطلب وجود رؤساء أقسام ومسؤولي وحدة بعدد كبير.

6- متغير عدد سنوات الخدمة

جدول (4-6) خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	3	2.1
من 6-10 سنوات	21	14.6
من 11-15 سنة	48	33.3
من 16 سنة فأكثر	72	50.0
الإجمالي	144	100.0



شكل (4-6) خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة

يتبين من الجدول (4-6) والشكل البياني (4-6)، أن (50%) من العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء سنوات خدمتهم 16 سنة فأكثر، ونسبة (33.3%) من العاملين في البنك سنوات خدمتهم تتراوح بين 11 إلى 15 سنة، يليها بنسبة (14.6%) من العاملين في الفئة من 6-10 سنوات، وأخيراً (2.1%) من العاملين في البنك سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل.

ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوع في خبرات أفراد العينة، لكن أكثر من (83%) تزيد مدة خبرتهم عن عشر سنوات مما يؤكد الخبرة الكبيرة للعاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بصنعاء، مما يعطي مؤشراً على قدرة أولئك العاملين تأدية الأعمال بكفاءة عالية بما يكون له الأثر الكبير على تحقيق الرقابة الاستراتيجية واكساب البنك قدرة تنافسية في سوق العمل وزيادة القيمة السوقية للبنك فكوادر البنك المؤهلة قادرة على التنبؤ بجميع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، كما أن ارتفاع مدة الخدمة لدى العاملين يؤدي إلى ارتفاع في مستوى المعرفة، والخبرة، والمهارة لدى مجتمع البحث المستهدف ويجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع البحث.

4-2 التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة

لمعرفة درجة ممارسة العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد)، والتعرف على مستوى الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في البنك، تم استخدام أداة البحث من خلال وضع فقرات واضحة على مقياس خماسي ليكرت، وبعد التحليل تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمحاور، والجدول (7-4) التالي يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى توفر أو تحقق متغيرات البحث وأبعادها على النحو الآتي:

جدول (4-7) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي الموجودة في جداول النتائج

الدرجة	الحدود الحقيقية	البديل	التقدير اللفظي
1	1.80 – 1	غير موافق مطلقاً	منخفضة جداً
2	2.60 – 1.81	غير موافق	منخفض
3	3.40 – 2.61	الى حد ما	متوسط
4	4.20 – 3.41	موافق	مرتفع
5	5 – 4.21	موافق تماماً	مرتفع جداً

أما فيما يتعلق بمقياس تشتت الأهم (الانحراف المعياري) فإن قيمته تعبر عن مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر) فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً، وكلما ارتفعت قيمة الانحراف المعياري واقتربت من نصف المتوسط فهذا يدل على تشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجاباتهم.

4-2-1 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى تحقق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة البحث، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-8) التالي:

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	الحساسية الاستراتيجية	4.15	.511	مرتفع	1
2	الالتزام الجماعي	4.02	.604	مرتفع	3
3	سيولة الموارد	4.09	.548	مرتفع	2
	متوسط الرشاقة الاستراتيجية	4.090	.466	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-8) أعلاه أن مستوى تحقق الرشاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء كان متوسطاً حسب تقديرات عينة البحث، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.090)، وبانحراف معياري بلغ (0.466).

كما يتضح من الجدول (4-8) أن جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية متوفرة بمستويات متفاوتة، فقد جاء بعد الحساسية الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15)، وبانحراف معياري (0.511)، وفي المرتبة الثانية بعد سيولة الموارد بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.548)، كما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الالتزام الجماعي بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.604).

ولمعرفة مستوى تحقق الرشاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين في البنك بحسب فقرات كل بعد من أبعادها نوضح ذلك كما يأتي:

البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

للتعرف على مستوى تحقق الحساسية الاستراتيجية والتي تعني (قدرة البنك على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية للحفاظ على قدرته التنافسية ورؤية المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة واتخاذ القرارات السريعة بشأنها) ضمن الرشاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-9) التالي:

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحساسية الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	يأخذ البنك التغيرات البيئية بالحسبان عند إعداد الخطة الاستراتيجية.	4.28	.676	مرتفع	1
2	يملك البنك القدرة على إدراك الفرص المتاحة بشكل سريع.	4.10	.634	مرتفع	3
3	يملك البنك رؤية واضحة لنشاطه المستقبلي.	4.14	.725	مرتفع	2
4	يستجيب البنك بسرعة للتغيرات الخارجية.	4.09	.756	مرتفع	4
متوسط بعد الحساسية الاستراتيجية		4.15	0.511	مرتفع	

يشير الجدول (4-9) السابق إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بـ "الحساسية الاستراتيجية"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.09 - 4.28) بمتوسط كلي مقداره (4.15) وانحراف معياري كلي للمحور مقداره (0.511) على مقياس خماسي ليكرت الذي يشير إلى المستوى "العالي" لإجابات عينة البحث على فقرات الاستبيان المتعلقة بالحساسية الاستراتيجية، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الأولى في المحور التي تنص على (يأخذ البنك التغيرات البيئية بالحسبان عند إعداد الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري بلغ (0.676) فيما حصلت الفقرة الرابعة في المحور والتي تنص على (يستجيب البنك بسرعة للتغيرات الخارجية) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (4.09) بانحراف معياري بلغ (0.756) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.15) بانحراف معياري (0.511).

وبناءً على بيانات البعد الأول يتضح أن عينة البحث تركز بشكل كبير على الحساسية الاستراتيجية، حيث كان تركز إجابات العينة المختارة منصّباً على البديل "موافق" بمتوسط كلي للمحور (4.15) الذي يقع ضمن الفئة (3.41 - 4.20) التي وضعها الإحصائيون كفاءة دالة على "الموافقة" في مقياس خماسي ليكرت.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن مستوى تحقق الحساسية الاستراتيجية وفق رأي العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً، ما يعني قدرة البنك على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية للحفاظ على قدرته التنافسية ورؤية المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة واتخاذ القرارات السريعة بشأنها.

البعد الثاني: الالتزام الجماعي

للتعرف على مستوى الالتزام الجماعي في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء والذي يشير إلى المشاركة في صنع أهداف البنك واتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذها بشكل جماعي بما يحقق رؤية البنك، وفق رأي العاملين فيه، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-10) التالي:

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام الجماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	يتميز البنك بامتلاك إدارة عليا قادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة.	4.17	.719	مرتفع	1
2	يشجع البنك العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.	4.03	.679	مرتفع	2
3	يُمكن البنك العاملين من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بأعماله للحفاظ على العملاء.	3.88	.865	مرتفع	3
متوسط بعد الالتزام الجماعي		4.025	.604	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-10) أعلاه أن فقرات بعد الالتزام الجماعي حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.88) و(4.17)، حيث كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على (يتميز البنك بامتلاك إدارة عليا قادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.719)، وهذا يؤكد أن العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء توافق بدرجة كبيرة أن لدى البنك إدارة عليا قادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على (يُمكن البنك العاملين من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بأعماله للحفاظ على العملاء) بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.865)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أن إدارة البنك تمكن عاملها المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بأعماله.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعء الالتزام الجماعي (4.025)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين على توفر بعد الالتزام الجماعي.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن قيادة البنك تولي مبدأ المشاركة في صنع أهداف البنك واتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذها بشكل جماعي بما يحقق رؤية البنك أهمية كبيرة وفق رأي العاملين في البنك، ما يعني أن إدارة البنك مطالبة بالاستمرار في هذا الأمر وتعزيزه، من خلال مشاركة

المستويات العليا والوسطى صنع القرار وليس فقط اتخاذه فقد تتوفر لدى بعضهم معلومات قد لا تتوفر لدى غيرهم ولديهم من الإبداع والابتكار ما يمكن ويسهم في تحقيق أهداف البنك وتحقيق الرقابة الاستراتيجية في ظل الظروف المتغيرة بكفاءة عالية؛ مما يضمن تشجيع العاملين على بذل أقصى درجات المشاركة والالتزام الجماعي.

البعد الثالث: سيولة الموارد

للتعرف على مستوى سيولة الموارد من خلال القدرة على تحريك الموارد بمرونة عالية بحيث يستطيع البنك تشكيل ومزج الموارد بصورة سريعة وملائمة في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء وفقاً لرأي العاملين في البنك، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-11) التالي:

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد سيولة الموارد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	يوفر البنك باستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام الممنوحة به.	4.10	.693	مرتفع	2
2	يملك البنك موارد مرنة تمكنه من تقديم خدماته بطرق مختلفة.	4.09	.756	مرتفع	3
3	يملك البنك كوادر تستطيع التعامل مع التغيرات البيئية.	4.23	.687	مرتفع جداً	1
4	يتمتع البنك بهيكل تنظيمي مرن يسمح بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.	3.94	.859	مرتفع	4
متوسط بعد سيولة الموارد		4.09	.548	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-11) أعلاه أن فقرات بعد سيولة الموارد حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (3.94) و(4.23)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي تنص على (يملك البنك كوادر تستطيع التعامل مع التغيرات البيئية) بمتوسط حسابي (4.23) وبلغ الانحراف المعياري (0.687)، وهذا يعني أن العينة من العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بصنعاء يتمتع بدرجة مرتفعة جداً أن البنك لديه كوادر لديها القدرة على التعامل مع كافة التغيرات البيئية.

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) التي تنص على (يوفر البنك باستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام المنوطة به) بمتوسط حسابي (4.10) وبلغ الانحراف المعياري (0.693)، وهذا يدل على انسيابية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2) التي تنص على (يملك البنك موارد مرنة تمكنه من تقديم خدماته بطرق مختلفة) بمتوسط حسابي (4.09) وبلغ الانحراف المعياري (0.756)، وهذا يعني أن بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء يتمتع بدرجة مرتفعة أو عالية من الموارد القابلة للتسييل التي يتمكن البنك من خلالها من مواجهة التزاماته دون الاضطرار إلى تحقيق خسائر رأسمالية.

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) التي تنص على (يتمتع البنك بهيكل تنظيمي مرن يسمح بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام) بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.859)، وهذا يعني أن لدى البنك هيكل تنظيمي مرن يسمح بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام بدرجة مرتفعة وفق آراء العاملين في البنك.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد سيولة الموارد (4.09)، بانحراف معياري (0.548)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر بعد سيولة الموارد في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن مستوى سيولة الموارد وفقاً لرأي العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً، ما يعني أن إدارة البنك معنية بالتشجيع على الاستمرار في هذا الأمر وتعزيزه بما يضمن القدرة على تحريك الموارد بمرونة عالية بحيث يستطيع البنك تشكيل ومزج الموارد بصورة سريعة.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتضح أن مستوى تحقق الرضاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي بصنعاء بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) كان مرتفعاً بحسب تقديرات العينة، ولذلك يمكن القول إن التساؤل الفرعي الأول للبحث الآتي (ما مدى تحقق الرضاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كأنك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟) قد تم الإجابة عنه، كما يمكن القول إن الهدف الفرعي الأول للبحث الذي ينص على: (تحديد مستوى تحقق الرضاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني

والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر العاملين في البنك) قد تم تحقيقه حيث أظهرت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية تحققت بمتوسط (4.090).

4-2-2 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: تحقيق الأداء المصرفي المتميز

لمعرفة مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز لبنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء ومدى تحقيق أفضل مستوى أداء ممكن للبنك وبما يحقق أهدافه الاستراتيجية وبالاستناد إلى المقاييس المختلفة (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الإدارة العليا) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-12) التالي:

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحقيق الأداء المصرفي المتميز

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	المرتبة
1	المقاييس المالية	4.043	.5627	مرتفع	2
2	مقاييس الموارد البشرية	3.965	.7353	مرتفع	4
3	مقاييس التسويق	4.032	.5717	مرتفع	3
4	مقاييس تقويم الإدارة العليا	4.107	.5843	مرتفع	1
متوسط الأداء المصرفي المتميز		4.037	.508	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-12) أن مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً حسب تقديرات العاملين في البنك، فقد جاء بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.508).

كما يتضح من الجدول (4-12) أن أبعاد تحقيق الأداء المصرفي المتميز حصلت على درجات متفاوتة، حيث جاء بعد (مقاييس تقويم الإدارة العليا) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.107) وانحراف معياري (0.58)، وجاء في المرتبة الثانية بعد (المقاييس المالية) بمتوسط حسابي (4.04)، وبلغ الانحراف المعياري (0.562)، كما جاء في المرتبة الثالثة مجال (مقاييس التسويق) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.57)، وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة مجال (مقاييس الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.73).

ولمعرفة مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك، بحسب فقرات كل بعد من أبعاده
سوف نوضح ذلك فيما يأتي:

البعد الأول: المقاييس المالية

لمعرفة مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك من خلال المقاييس المالية التي تعني
مجموعة من المؤشرات التي يستخدمها البنك مجتمعة لإعطاء أصحاب المصلحة صورة واضحة
عن الأداء خلال السنة المنتهية أو الحالية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-13) الآتي:

جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المقاييس المالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	يوفر البنك الموارد المالية الكافية لمواجهة الأزمات والأحداث.	3.86	.858	مرتفعة	4
2	يستخدم البنك نظم مالية تسهم في تحديد الأقسام التي تحتاج دعم مالي.	4.04	.678	مرتفعة	3
3	يستعمل البنك بعض المقاييس المالية بصورة مجتمعة لإعطائها صورة واضحة عن أدائه نهاية السنة.	4.15	.757	مرتفعة	1
4	يتأكد البنك من خلال المراجعة الداخلية من وضع المعايير الكافية التي تحقق الأهداف.	4.13	.668	مرتفعة	2
متوسط بعد المقاييس المالية		4.043	.5627	مرتفعة	

يتضح من الجدول (4-13) أن فقرات مجال المقاييس المالية حصلت على متوسطات
حسابية تتراوح بين (3.86) و(4.15)، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي تنص
على (يستعمل البنك بعض المقاييس المالية بصورة مجتمعة لإعطائها صورة واضحة عن أدائه
نهاية السنة) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.75)، وهذا يعني أن العينة توافق
بدرجة مرتفعة أن البنك يستخدم بعض المقاييس المالية لكي تنقل صورة واضحة عن أداء البنك في
نهاية السنة.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) التي تنص على (يوفر البنك الموارد المالية
الكافية لمواجهة الأزمات والأحداث) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.85)، وهذا

يعني أن لدى العينة قناعة مرتفعة أيضًا على أن البنك لديه خطط مالية لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعء المقاييس المالية (4.04)، وانحراف معياري (0.56)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء على توفر المقاييس المالية لدى البنك.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك من خلال المقاييس المالية التي تشير إلى (مجموع المؤشرات التي يستخدمها البنك مجتمعة لإعطاء أصحاب المصلحة صورة واضحة عن الأداء خلال السنة المنتهية أو الحالية) كان مرتفعاً.

البعد الثاني: مقاييس الموارد البشرية:

لمعرفة مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك من خلال مقاييس الموارد البشرية التي تشير إلى (مجموعة المؤشرات التي يضعها البنك بموضوعية لقياس أداء العاملين فيه وقياس آلية تطويرهم) وفقاً لرأي عينة من العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-14) الآتي:

جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء مقاييس الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	المرتبة
1	يملك البنك موارد بشرية تتمتع بقدرات ومهارات عالية.	4.07	.898	مرتفع	2
2	يهتم البنك بتقديم التدريب والتطوير المناسب للعاملين فيه.	4.22	.743	مرتفع جداً	1
3	يدعم البنك الأعمال الإبداعية للعاملين.	3.78	1.059	مرتفع	4
4	يستخدم البنك مقاييس أداء الموارد البشرية بدرجة عالية من الموضوعية.	3.78	.932	مرتفع	3
متوسط بعد مقاييس الموارد البشرية		3.96	.735	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-14) أن فقرات مجال مقاييس الموارد البشرية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.78) و(4.22)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على (يهتم البنك بتقديم التدريب والتطوير المناسب للعاملين فيه) بمتوسط

حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.74)، وهذا يعني أن العينة لديها قناعة بدرجة مرتفعة جدًا أن البنك يهتم بالتدريب والتطوير المستمر لموظفيه إدراكًا من قيادته بأهمية التدريب في جودة العمل وسرعة الإنجاز.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على (يدعم البنك الأعمال الإبداعية للعاملين) بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.059)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن إدارة البنك تدعم الأعمال الإبداعية والأفكار التطويرية للعاملين.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعدها مقاييس الموارد البشرية (3.96)، وانحراف معياري (0.73)، مما يدل على درجة قناعة عالية من العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بصنعاء بوجود مؤشرات لقياس الموارد البشرية يضعها البنك لقياس أداء الموظفين والعمل على تطوير أدائهم.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن مستوى تحقق الأداء المصرفي المتميز للبنك للعاملين من خلال مقاييس الموارد البشرية متوافر بدرجة مرتفعة.

البعد الثالث: مقاييس التسويق

لمعرفة مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك من خلال مقاييس التسويق الذي يشير إلى مجموعة المؤشرات التي يستخدمها بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء لقياس التفوق في السوق لقياس أداء المصرف مقارنة بالمنافسين وتحقيقاً لرغبات العملاء تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-15) الآتي:

جدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مقاييس التسويق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	يحصل البنك على المعلومات المتميزة من السوق (البنوك المنافسة) لمقارنتها مع أعماله.	4.03	.694	2	مرتفع
2	يستخدم البنك حجم الإيرادات في قياس أدائه.	4.11	.711	1	مرتفع
3	يستخدم البنك القيمة السوقية في قياس أدائه.	3.95	.742	3	مرتفع
متوسط بعد مقاييس التسويق		4.032	.5717	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-15) السابق أن فقرات مجال مقاييس التسويق حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.95) و(4.11)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على (يستخدم البنك حجم الإيرادات في قياس أدائه) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.71)، وهذا يعني أن عينة الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء لديها قناعة عالية بأن البنك يستخدم حجم الإيرادات في قياس أدائه.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي نصت على (يستخدم البنك القيمة السوقية في قياس أدائه) بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.74)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن البنك يستخدم القيمة السوقية في قياس أدائه.

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد مقاييس التسويق (4.03)، وانحراف معياري (0.57)، مما يدل على درجة موافقة عالية من قبل عينة البحث من العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء على توفر بعد مقاييس التسويق في البنك بدرجة عالية.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك من خلال مقاييس التسويق في بنك التسليف التعاوني والزراعي بصنعاء كان مرتفعاً.

البعد الرابع: مقاييس تقويم الإدارة العليا

لمعرفة مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز لبنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء من خلال مقاييس تقويم الإدارة العليا الذي يشير إلى مجموعة المؤشرات التي يضعها المصرف من أجل التحقق من قيام الإدارة العليا من تحقيق الأهداف الممنوعة بها، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-16) التالي:

جدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء مقاييس تقويم الإدارة العليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	تقيس إدارة البنك إجمالي الربح من خلال استخدام النسب المناسبة.	4.13	.718	مرتفع	2
2	يحرص البنك على تطبيق التشريعات والقوانين كونها تساهم في توفير المعلومات ذات فعالية عالية قادرة على تحقيق الأهداف.	4.21	.765	مرتفع جدًا	1
3	تشرك إدارة البنك المساهمين في بعض القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المصرف.	3.97	.788	مرتفع	4
4	يستند البنك على التطوير الاستراتيجي للأنشطة التي يقوم بها.	4.13	.769	مرتفع	3
متوسط بعد مقاييس تقويم الإدارة العليا		4.107	.5843	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-16) أعلاه أن فقرات مجال مقاييس تقويم الإدارة العليا حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.97) و(4.21)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي نصت على (يحرص البنك على تطبيق التشريعات والقوانين كونها تساهم في توفير المعلومات ذات فعالية عالية قادرة على تحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يعني أن البنك يحرص على تطبيق التشريعات باعتبارها تساهم في توفير المعلومات ذات فعالية عالية جدًا.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي نصت على (تشرك إدارة البنك المساهمين في بعض القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المصرف) بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.788)، وهذا يعني أن عينة البحث لديها قناعة عالية بأن قيادة البنك تشرك المساهمين في بعض القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المصرف. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعء مقاييس تقويم الإدارة العليا (4.107)، وانحراف معياري (0.58)، مما يدل على درجة قناعة عالية من قبل عينة البحث توفر مقاييس تقويم الإدارة العليا بدرجة مرتفعة.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن مستوى الأداء المصرفي المتميز للبنك وفق رأي عينة البحث من العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء من خلال

مقاييس تقويم الإدارة العليا كان عاليًا، وبالتالي فإن ذلك يعطي مؤشرًا إيجابيًا بالمستوى العالي للأداء المصرفي المتميز للبنك وأن هناك مجموعة من المؤشرات التي يضعها البنك من أجل التحقق من قيام الإدارة العليا من تحقيق الأهداف المنوطة بها.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير التابع اتضح أن مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز للبنك بأبعاده (المقاييس المالية، مقاييس الموارد البشرية، مقاييس التسويق، مقاييس تقويم الإدارة العليا)، وفق رأي عينة من العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء قوامها (144) موظفًا كان مرتفعًا، ولذلك يمكن القول إنه تم إجابة التساؤل الفرعي الثاني الذي ينص على (ما مدى تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟) وبذلك تحقق الهدف الفرعي الثاني للبحث الذي ينص على: (معرفة مدى تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء) والنتائج أظهرت أن الأداء المصرفي المتميز تحقق بمتوسط (4.037) أي بدرجة موافقة مرتفعة.

4-3 الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياتها

للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياتها تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى، و تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لإيجاد الفروق في آراء العينة حول أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - بحث حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، حسب المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (النوع)، كما تم استخدام تحليل التباين F الأحادي (ANOVA One Way) لاختبار الفروق في آراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى للعوامل الديموغرافية حسب المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر (العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، وقد تم ذلك كما يأتي:

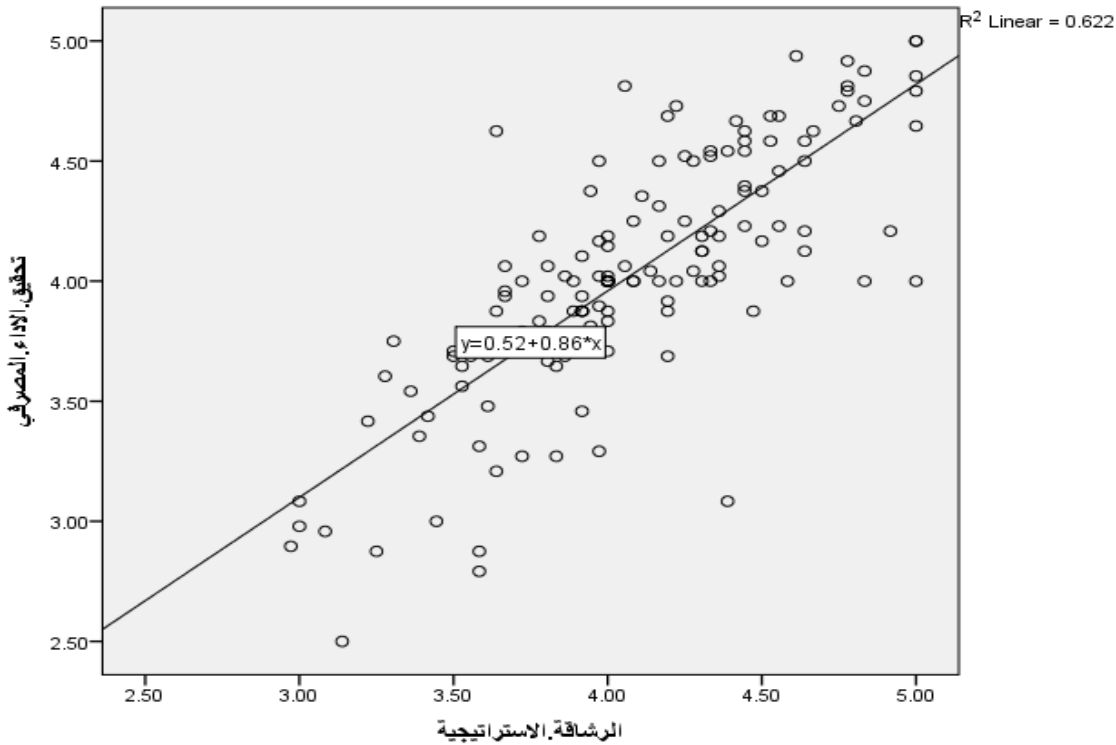
1-3-4 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - بحث حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الانحدار وتفسير التباين بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء المصرفي المتميز .

جدول (4-17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

Sig.T	اختبار	الانحدار	Sig.F	اختبار	R ²	R
مستوى الدلالة	T	β	مستوى الدلالة	F	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	15.289	.860	.000	233.764	.622	.789



شكل (4-7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-17) والشكل البياني (4-7) السابقين، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - بحث حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة، فمعامل التحديد R^2 يوضح بأن الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.622) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي، ما يشير إلى أن (62.2%) من مستوى الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي ناتج عن تحقق الرشاقة الاستراتيجية، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.860)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للبحث ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى تحقق الرشاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي إلى زيادة بمقدار (86%) في مستوى الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (233.764) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث، ويعزى ذلك إلى الاستجابة السريعة للبنك للمتغيرات الحاصلة والمتسارعة في البيئة الخارجية لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات وذلك من خلال التدفق السلس والانسيابي للموارد القابلة للتسييل والمتدفقة داخل البنك وقدرة البنك على تحريك تلك الموارد بمرونة عالية بالإضافة إلى المشاركة النهائية الفعالة في صنع القرارات الاستراتيجية وإشراك العاملين في اتخاذها بصورة نهائية، مما يعني قبول الفرضية الرئيسة الأولى للبحث التي نصت على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - بحث حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء .

وبالتالي تم الإجابة عن التساؤل الرئيس والذي ينص على (ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كأك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟) وتحقق الهدف الرئيس الذي ينص على (تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كأك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء) حيث أظهر البحث أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.622) في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي كما بلغت درجة التأثير β (0.860).

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis كما يلي:

جدول (4-18) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات

R	معامل التحديد	تعديل	قيمة F	مستوى الدلالة
معامل الارتباط	R Square	R Square		
.791	.626	.618	78.198	.000

يبين الجدول (4-18) أعلاه أن هناك ارتباط طردي قوي بين جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.791) كما توضح قيمة معامل التحديد R^2 أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 62.6% من التباين في تحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة. وبينت النتائج أن نموذج البحث ملائم ومناسب لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث كانت قيمة ف (78.198) دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول (4-19): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار

المتعدد

نص الفرضية الفرعية	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة .Sig
وجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة	.225	.236	.226	3.378	*.001
وجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة	.273	.055	.324	4.954	*.000
وجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة	.358	.063	.387	5.667	*.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-19) السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة محل البحث، حيث كانت قيمة T (3.378) دالة احصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.001) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β كبيرة (0.225)، وهذا يشير إلى أن توفر الحساسية الاستراتيجية لها تأثير في تحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة محل البحث، وتعزى النتيجة إلى أن هناك استجابة سريعة للتغيرات واتخاذ التصرفات المناسبة تجاهها وإدراك الفرص المتاحة وتحديد التهديدات وبالتالي تساهم في تحقيق البقاء والصمود والاستجابة للتطلعات المستقبلية وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى للبحث التي نصت على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء. وبالتالي تم الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث والذي ينص على: (هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء؟) أي أن الهدف الثالث الذي ينص على: (تحديد أثر الحساسية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء) قد تحقق حيث كانت قيمة معامل الانحدار β (0.225).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-19) السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة محل البحث، حيث كانت قيمة T (4.954) دالة احصائية، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β (0.273)، وهذا يشير إلى أن توفر الالتزام الجماعي له تأثير في تحقيق الأداء المصرفي لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة محل البحث، ويعزى ذلك إلى اتخاذ القرارات بشكل جماعي وتجنب القرارات الفردية بين الإدارات العليا والوسطى أو الإدارات والأقسام والالتزام بتحقيق أهداف البنك بأسلوب مشترك بما يحقق رؤية البنك، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى للبحث التي نصت على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء. وبالتالي تم الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع والذي ينص على (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الجماعي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟)، ومما يدل أيضًا على تحقق الهدف الفرعي الرابع والذي ينص على (تحديد أثر الالتزام الجماعي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء) بمقدار B أي أن بعد الالتزام الجماعي يؤثر في المتغير التابع (تحقيق الأداء المصرفي المتميز) بمقدار (0.273).

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-19) السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة محل البحث، حيث كانت قيمة T (5.667) دالة إحصائية، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β (0.358)، وهذا يشير إلى أن توفر سيولة الموارد له تأثير في تحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث، ويعزى ذلك إلى التدوير الوظيفي بين الإدارات المختلفة واستعمال التناوب الوظيفي والقدرة على تحريك الموارد بمرونة عالية وبصورة سريعة وملائمة بحيث يستطيع البنك من تشكيل ومزج هذه الموارد. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى للبحث التي نصت على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، وبالتالي تم الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس والذي ينص على (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟)، مما يدل أيضًا على تحقق الهدف الفرعي الخامس والذي ينص على (تحديد أثر سيولة الموارد في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء بمقدار B أي أن بعد سيولة الموارد يؤثر في المتغير التابع (تحقيق الأداء المصرفي المتميز) بمقدار (0.358).

4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة تعزى للمتغيرات (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي بحسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) فقد تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المتغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات ثلاثة متغيرات فأكثر كما يأتي:

أ- نتائج اختبار الفروق حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث حسب متغير النوع:

استخدم البحث اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى لمتغير (النوع) والنتائج كما في الجدول (4-20) التالي:

جدول (4-20) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
الرشاقة الاستراتيجية	ذكر	118	4.1328	.45690	142	2.37	.019
	انثى	26	3.8964	.46769			
تحقيق الأداء المصرفي المتميز	ذكر	118	4.0764	.52415	142	1.995	.049
	انثى	26	3.8590	.39039			

يتضح من الجدول (4-20) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق الأداء المصرفي المتميز)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث تعزى لمتغير (النوع)، وتبين هذه النتيجة اختلاف في وجهات نظر أفراد العينة، ويمكن تفسير وجود اختلاف بين النوعين (ذكور، وإناث) إلى بيئة وظروف العمل التي يعمل فيها النوعان إضافة إلى عدد الإناث الصغير مقارنة بعدد الذكور في عينة هذه البحث التي كان الفارق بينهما كبير.

ب- نتائج اختبار الفروق حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث حسب متغير العمر:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في إجابات أفراد عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث تعزى للمتغير (العمر) والنتائج كما في الجدول (21-4) الآتي:

جدول (21-4) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير العمر

المحور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	3	.030	.135	.939
	داخل المجموعات	140	.221		
	المجموع	143			
تحقيق الأداء المصرفي المتميز	بين المجموعات	3	.030	.408	.748
	داخل المجموعات	140	.221		
	المجموع	143			

يتضح من الجدول (21-4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق الأداء المصرفي المتميز)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث تعزى لمتغير (العمر)، ويعزو

الطلبة إلى عدم وجود اختلافات بين الفئات العمرية حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث إلى أن جميع العاملين في البنك محل البحث يدركون أثر الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز بغض النظر عن أعمارهم، وذلك لتعايشهم مع بعضهم، ما جعل وجهة نظرهم متشابهة ومتقاربة.

ج- نتائج اختبار الفروق حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث حسب متغير المؤهل العلمي:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في إجابات أفراد عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث تعزى للمتغير (المؤهل العلمي) والنتائج كما في الجدول (22-4) التالي:

جدول (22-4) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	3	.302	1.400	.245
	داخل المجموعات	140	.216		
	المجموع	143			
تحقيق الأداء المصرفي المتميز	بين المجموعات	3	.353	1.376	.253
	داخل المجموعات	140	.256		
	المجموع	143			

يتضح من الجدول (22-4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق الأداء المصرفي المتميز)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ويعزو الطلبة إلى عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حول الرشاقة

الاستراتيجية، وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث أن أفراد عينة البحث بغض النظر عن مؤهلاتهم ينظرون بنفس المنطق والموضوعية، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم متقاربة.

د- نتائج اختبار الفروق حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث حسب متغير التخصص:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في إجابات أفراد عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز في (بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء) محل البحث تُعزى لمتغير التخصص والنتائج كما في الجدول التالي:

جدول (4-23) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق في آراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير التخصص

المجال		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	.314	3	.105	0.476	0.699
	داخل المجموعات	30.77	140	.220		
	الإجمالي	31.08	143			
تحقيق الأداء المصرفي المتميز	بين المجموعات	1.039	3	.346	1.350	0.261
	داخل المجموعات	35.92	140	.257		
	الإجمالي	36.962	143			

يتضح من الجدول (4-23) أن مستوى الدلالة لاختبار F بلغت (0.476) و(1.350) للمتغيرين على التوالي، حيث يلاحظ من تلك القيم أنها جاءت أكبر من الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق الأداء المصرفي المتميز)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث تعزى لمتغير (التخصص)، ويعزو الطلبة إلى عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب التخصص حول أثر الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك

التسليف التعاوني والزراعي محل البحث أن أفراد عينة البحث بغض النظر عن تخصصاتهم لديهم رؤية مشتركة حول موضوع البحث ومتغيراته.

هـ - نتائج اختبار الفروق حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث حسب متغير المستوى الوظيفي:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في إجابات أفراد عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث تُعزى للمتغير (المستوى الوظيفي) والنتائج كما في الجدول (24-4) التالي:

جدول (24-4) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير المستوى الوظيفي

المحور		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	2.187	6	.365	1.728	.119
	داخل المجموعات	28.896	137	.211		
	المجموع	31.084	143			
تحقيق الأداء المصرفي المتميز	بين المجموعات	1.784	6	.297	1.158	.332
	داخل المجموعات	35.178	137	.257		
	المجموع	36.962	143			

يتضح من الجدول (24-4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الرشاقة الاستراتيجية، والأداء المصرفي المتميز)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي).

ويرجع الطلبة إلى عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المستوى الوظيفي حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث أن أفراد عينة البحث بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية لديهم نفس النظرة

والتقييم باعتبارهم يعيشون في بيئة عمل واحدة ومتشابهة الى حد كبير وبالتالي ينظرون بنفس المنطق والموضوعية، فجاءت وجهات نظرهم متقاربة.

و- نتائج اختبار الفروق حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة:

استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في إجابات أفراد عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث تُعزى للمتغير (عدد سنوات الخدمة) والنتائج كما في الجدول (4-25) التالي:

جدول (4-25) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في آراء العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المحور		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الرشاقة الاستراتيجية	بين المجموعات	.077	3	.026	.116	.950
	داخل المجموعات	31.007	140	.221		
	المجموع	31.084	143			
تحقيق الأداء المصرفي المتميز	بين المجموعات	.053	3	.018	0.067	.977
	داخل المجموعات	36.909	140	.264		
	المجموع	36.962	143			

يتضح من الجدول (4-25) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (الرشاقة الاستراتيجية، والأداء المصرفي المتميز)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة)، ويرجع الطلبة إلى عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث إلى أن العاملين لا يختلفون في وجهة نظرهم نظراً لمستواهم المعرفي وخبرتهم المتقاربة التي

انعكست على وجهة نظرهم، وهذا يشير إلى أن عدد سنوات الخدمة لم تؤثر على وجهة نظر أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي محل البحث.

ومن هذه النتيجة اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز لدى العاملين في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) وقبول الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، ويعزى ذلك إلى خبرة العاملين المتقاربة وعمرهم وتعايشهم مع البيئة المحيطة وفهمهم لرؤية البنك وأهدافه؛ مما أظهر امتلاكهم لرؤية مشتركة ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسة الثانية يمكن القول إنه قد تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي السادس للبحث والذي ينص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء؟)، مما يدل أيضًا على تحقيق الهدف الفرعي السادس والذي ينص على (التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء).



الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات وصولاً إلى نتائج البحث ومناقشتها في هذا الفصل تم استخلاص بعض الاستنتاجات، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات.

5-1 الاستنتاجات

بعد الانتهاء من إجراء التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانات من الإدارات العليا والوسطى في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء، تم عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه التي تم طرحها في الفصل الأول، وذلك على النحو الآتي:

1- أن مستوى الرضاقة الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث كان مرتفعاً بشكل عام، وقد كان مرتفعاً أيضاً لجميع الأبعاد وبمتوسطات ونسب مئوية متفاوتة، حيث جاءت الأبعاد بالترتيب (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي).

2- ترى عينة البحث في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث أن مستوى الرضاقة الاستراتيجية تشير إلى قدرة البنك على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية للحفاظ على قدرته التنافسية ورؤية المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة واتخاذ القرارات السريعة بشأنها كان عالياً.

3- ترى عينة البحث في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث أن قيادة البنك تمنح موظفيها مشاركة فاعلة في صنع أهداف البنك واتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذها بشكل جماعي بما يحقق رؤية البنك.

4- ترى عينة البحث في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث أن لدى البنك قدرة عالية على تحريك الموارد بمرونة عالية بحيث يستطيع البنك تشكيل ومزج الموارد بصورة سريعة وملائمة.

5- أن مستوى تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً بشكل عام، وقد كان مرتفعاً لجميع الأبعاد وبمتوسطات ونسب مئوية متفاوتة، حيث جاءت الأبعاد بالترتيب (مقاييس تقويم الإدارة العليا، والمقاييس المالية، ومقاييس التسويق، ومقاييس الموارد البشرية).

- 6- ترى عينة البحث في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث أن لدى البنك مجموعة من المؤشرات التي يستخدمها مجتمعة لإعطاء أصحاب المصلحة صورة واضحة عن الأداء خلال السنة المنتهية أو الحالية وبصورة عالية.
- 7- ترى عينة البحث في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث أن لدى البنك مجموعة المؤشرات التي يضعها البنك بموضوعية لقياس أداء العاملين فيه وقياس آلية تطويرهم وبصورة عالية.
- 8- ترى عينة البحث في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث أن لدى البنك مجموعة من المؤشرات التي يستخدمها لقياس التفوق في السوق لقياس أداء البنك مقارنة بالمنافسين وتحقيقاً لرغبات العملاء وبصورة عالية.
- 9- ترى عينة البحث في بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء محل البحث أن لدى البنك مجموعة من المؤشرات التي يضعها البنك من أجل التحقق من قيام الإدارة العليا من تحقيق الأهداف المنوطة بها وبصورة عالية.
- 10- هناك أثر للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.
- 11- هناك أثر للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.
- 12- هناك أثر للالتزام الجماعي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.
- 13- هناك أثر للسيولة الموارد في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.
- 14- توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى لمتغير النوع ولذلك لطبيعة وظروف العمل وفهم العاملين لها التي يعمل بها النوعان.
- 15- لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المصرفي المتميز تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة) في بنك التسليف التعاوني والزراعي "كاك بنك" في أمانة العاصمة صنعاء.

5-2 التوصيات

- في ضوء استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها من نتائج التحليل الإحصائي، تم الخروج بمجموعة من التوصيات.
- 1- تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة في البنك من خلال تشجيع الموظفين على اقتناص الفرص وتبني التغيير والتطوير بشكل مستمر.
 - 2- تعزيز التواصل والتعاون بين أفراد البنك لتبادل المعارف والخبرات والأفكار من خلال إنشاء منصات تواصل داخلية لتسهيل تبادل تلك الخبرات وتحسين التعلم المشترك.
 - 3- العمل باستمرار على تبني أنظمة أتمتة باستمرار للحفاظ على ريادة البنك وعلى رشاقته الاستراتيجية ولتعزيز الرشاقة الاستراتيجية.
 - 4- الاستمرار في توظيف وتطوير الموارد البشرية المناسبة من خلال التدريب المستمر للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في التكيف مع التغيرات المستمرة.
 - 5- إقامة شراكات استراتيجية مع مؤسسات مالية أخرى أو شركات تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية وتبادل المعارف والخبرات، وذلك لابتكار وتطوير حلول مصرفية تكنولوجية متقدمة.
 - 6- ينبغي تطوير مؤشرات أداء محددة تساهم في قياس ومراقبة الرشاقة الاستراتيجية مثل سرعة التوجيه والاستجابة لتقييم الأداء وتحديد الفرص للتحسين.
 - 7- المراقبة المستمرة للهيكل التنظيمية للحفاظ عليها مرنة وخفيفة تسمح باتخاذ القرارات بشكل سريع ومرونة في التكيف مع التحديات الجديدة.
 - 8- العمل باستمرار على تبني مؤشرات أداء جديدة ومواكبة ما هو عالمي لتحقيق رؤية البنك.

5-3 المقترحات

- وفي ظل ما تقدم من استنتاجات وتوصيات تم عرض مجموعة من المقترحات:
- 1- دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز وفق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.
 - 2- إجراء مزيد من الأبحاث العلمية لاستكشاف أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز بشكل أوسع وتطبيقها على نماذج أخرى من البنوك الناجحة أو على البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية بشكل عام.

3- إجراء بحث حول أثر التعلم الاستراتيجي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

4- دراسة أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المصرفي المتميز في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

إبراهيم، مرز قلّال (2020). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية بجامعة المسيلة، الجزائر، مجلة الجامع في

الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 5(1)، 144 - 169

الأصبحي، سماح محمد، (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال

الرشاقة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الغذائية التابعة لمجموعة هائل

سعيد أنعم وشركاه - اليمن (أطروحة دكتوراه غير منشورة). عمادة الدراسات العليا والبحث

العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

أبو ناصر، حسن عاطف وعابدين، عبدالكريم (2016). تحسين كفاءة الأداء المصرفي المتميز في

ضوء مدخل المالية السلوكية (دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للمؤسسات التجارية والبيئية،

7(2)، 546-598

بعني، ياسمين ونوي، سوسن (2023). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة

حالة مؤسسة الاتصالات في الجزائر - وكالة تبسة - (رسالة ماجستير). كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، العراق

بنك التسليف التعاوني والزراعي (<https://www.cacbank.com.ye>).

الجبوري، حمزة محمد (2013). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة

من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،

(34) 167-194

الجبوري، مهدي عطية والربيعي، أمير (2018). أثر إدارة المخاطر الائتمانية في الأداء المصرفي

دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية التجارية للفترة (2007 - 2016)، مجلة كلية

الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 10(2)، 288 - 312

حسين، عادل عباس (2016). العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد

الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين

في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 14(3).

الحنزاب، محمد بن عبد الله وأبو قاعود، غازي رسمي (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(2)، 259-274.

الحسيني، فلاح حسن والدوري، مؤيد عبد الرحمن (2000). إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

الحسيني، محمد غالي وهاشم، كرار محمد (2019). الصدمات الائتمانية وتأثيرها في الأداء المصرفي، العراق، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 25(25)، 277 - 322

الخطابي، أفراح محمد (2023). أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين في أمانة العاصمة صنعاء، عمادة الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا

الخطيب، صالح (2003). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بحث تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.

الدعيمي، علاء فرحان وكمونة، علي عبد الأمير (2013). دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2(8)، 174-204

الدوري، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن

الدوري، زكريا (2010). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن

راضي، جواد وتوفيق، مثنى (2022). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(64)، 184-249

الزبيدي، حمزة فائض وجاسم، أنغام ضرار (2020). الدور الرقابي لمجلس الإدارة وانعكاسه على الأداء المصرفي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 61(61)، 377 - 402

الزبيدي، خليل إبراهيم والسامرائي، سالي إبراهيم (2019). تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الأهلية، العراق، *المجلة الدولية لضمان الجودة*،

2(2)، 128 - 141

شحاذ، عثمان محمود ومصالح، محمد فاضل وفهد، سالم خلف (2019). دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز لدى مدربي الساحة والميدان في محافظة ديالى، *مجلة كلية التربية*

الأساسية، 482 - 510

الشمري، صادق راشد (2015). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، *مجلة العلوم الاقتصادية*

والإدارية، 21(83)، 169 - 196

الشنطي، محمود عبد الرحمن والجيار، مدحت حمدي، (2020)، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، *مجلة الجامعة*

الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 130-163

صديق، سهير شاكر (2021). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات زين وأساسيل بمحافظة بغداد، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*،

17(53)، 176 - 195

الطه، شهاب محمد، (2021). العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (KOREK) للاتصالات النقالة في العراق، *مجلة*

تنمية الرافدين، 129(2)، 72 - 91.

عبد الرحمن، دليل وعبد الكريم، أونجا (2021). دور النكاه الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم*

التسيير.

عبد الرزاق، رغدان عدنان (2018). أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، *مجلة العلوم الإسلامية*، 20(2)، 321-350.

عبد الله، حيدر طه وعمير، عراك عبود (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية، *مجلة الدنانير*، 15، 296 - 320

عبد الوهاب، محمود أسامة (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، العراق، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (53)،

164 - 128

عبد، رنا إسماعيل (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظة غزة، فلسطين.

العريقي، منصور محمد إسماعيل والنشمي، مراد محمد عبد الله (2019). طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات، الطبعة السادسة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

عقيلات، هند ناصر (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 35(9)، 667-642.

علوان، غلا فاضل (2015). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال (رسالة ماجستير). علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق

علي، إخلاص ستار وإسماعيل، أيسر حسن (2021). واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27(126)،

409 - 389

الفاعوري، أسماء مروان (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

فرج، وليد علاء (2009). علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة (رسالة ماجستير غير منشورة). الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني، بغداد.

القرشي، ياسر شاكر (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء (بحث دبلوم عالي منشور)، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

لعراجي، منير وحجاب، احمد اسحاق (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - المسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير - جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

اللمسي، عادل حلمي (2021)، الرقابة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكلية جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة لكلية التربية - جامعة عين شمس، (45)، 303 - 384

مجلد، أسامة عبد الرحمن والسعدي، وليد بن أحمد (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(24) 421 - 464

محمد، قصي جاسم وحمزة، زاهر أحمد (2021). دور الذكاء التنظيمي في تعزيز الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لتجارة الحبوب/ فرع صلاح الدين، العراق، مجلة اقتصاديات الأعمال، (2)، 345 - 365

المحمودي، محمد سرحان (2019). مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

المري، محمد راشد، البشاشة، سامر عبد المجيد (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(1)، 21-2

مسن، فهد بخيت وابراهيم، صالح محمد (2019). أثر الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 5(3)، 80 - 104

المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات، ناصر (2011). قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

مهدي، آمال كاظم (2022). أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 29(4)، 467-482

الموسوي، كوثر حميد (2018). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، 2(35)، 439-466

المواضية، يوسف عطوي (2016). دور التعليم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة، الأردن.

المياحي، صباح نوي (2013). أثر مستخدمي الهاتف المحمول في الأداء المتميز / دراسة تطبيقية في عينة من فروع شركة آسيا سيل للاتصالات (السليمانية، بغداد، البصرة). مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، 5(12)، 233-260.

المياحي، حاكم أحسوني والعبادي، مصطفى لفته (2021). الالتزام التنظيمي وتأثيره في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية دراسة استطلاعية لعدد من الأطباء العاملين في مدينة مرجان الطبية/بابل، العراق، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 2(60)، 138 - 162.

هامر، مايكل وشامبي، جيمس (1995). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: الهندرة، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العالمي، القاهرة، مصر.

هنية، محمد أنور رشدي (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ورد، حسين فلاح وجدوع، أحمد محمد (2020). أثر التوزيع على الأداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، 57(5)، 211 - 252.

الوكيل، علي هادي والصقال، أحمد هاشم (2023). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال - بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الخاصة في بغداد، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 2(3)، 170 - 194.

الياسري، أكرم محسن ومحمد، معزز جاسم (2022). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (بحث دبلوم العالي المعادل للماجستير غير منشور). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

الياسري، أكرم والخالدي، عواد والحميري، بشار عباس (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، 1 - 43

يوسف، بسام عبد الرحمن (2007). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

AL-AZZAM, Z.F., IRTAIMEH, H.J. & KHADDAM, A.A. (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector, *Journal of Business*, 6(1), 7 - 15.

Abu Radi, S. (2013). *Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals* (Unpublished Master Thesis). Middle East University, Jordan.

Abu Naser, Samy, S., Al-Shobaki, Mazen, J. & Abu Amuna, Youssef, M. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study, *Journal of Scientific and Engineering Research*, 3(4), 4-14.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-7.

Akintokunbo, O. O. & Agi, E. (2020). Strategic Agility and Organizational Performance of Deposit Money Banks in Rivers State. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 8(3), 103-113.

Al Halalmeha, M.I. (2021). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan, *Management Science Letters*, 11, 1521-1526.

Atieno, O. J. & Senaji, D., (2017). Relationship between strategic agility and organization performance. *Africa International Journal of Management Education and Governance (AIJMEG)*, 2(3) , 73-79.

- Arqawi, S.M., Al hila, A.A., Abu Naser, S.S. & Al Shobaki, M.J. (2018). The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence, *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 2(10), 32–50.
- Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). *An External Approach to Organizational Development*, New Jersey Person Prentice Hall.
- Burns, B. (2000). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 3rd ed., Person Education, England.
- Charity, M. (2012). *KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN KENYA* (Master of Business Administration). School of Business, University of Nairobi.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767–784.
- Davidovitch, N., Dan S., and Zila S. (2011). Performance measures of academic faculty—A case study, *Journal of Further and Higher Education* ,35(3), 355– 373.
- De Toni, A., & Tonchia, S. (1998). Manufacturing flexibility: a literature review. *International journal of production research*, 36(6), 1587–1617.
- Djaja, I., & Arief, M. (2015). The impact of dynamic information technology capability and strategic agility on business model innovation and firm performance on ICT firms. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1225–1229.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California management review*, 50(3), 95–118.
- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 1–8.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations. *Manufacturing review*, 8(1), 59–67.

<https://www.cacbank.com.ye/ar-YE/Contents/SubPage/Our-Hisotry>

Kadhim, N. J., Kadhim, S.M., Dawood, F.D. (2020). Excellence Performance of the Banking Service according to the Electronic Management Applied research in a sample of private banks, *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 9706 – 9735.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Binnovation and entrepreneturship in the American corporation*, Touchstone Book.

Kettunen, O. (2010). *Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms* (Unpublished Master Thesis). Helsinki University of Technology, Finland.

Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1) 102–110

Mahrinasari, S. & Hasnawati, S. (2020). The Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship of Supply Chain Management Activities and Firm Performance of the Textile Industry of Indonesia, *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 649 – 655.

MALKAWI, N., OBEIDAT, A.M, HALASA, A. (2017). Achieving Performance Excellence through Cloud Computing Atmosphere –Applied Study at Zain Telecommunications Company– Jordan, *International Review of Management and Business Research*, 6 (1), 229 – 243.

Matsoso, M. L. & Olumide H. B. (2016). Financial Performance Measures of Small Medium Enterprises in the 21st Century. *Journal of Economics* 7(2–3), 144–160.

McLellan A. & Bernstein, A. (2003). *Organizational Excellence of Canadian Institutes of health research*, report on plans and priorities for the fiscal 2002 – 2003 submitted to the parliament of Canada

- MUEMA, E.M. (2019). *INFLUENCE OF STRATEGIC AGILITY ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF PRIVATE HOSPITALS IN NAIROBI COUNTY* (Master Thesis). SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI.
- Nagel, R., & Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: Iacocca Institute*. Lehigh University.
- Omar, G. (2019). *The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction An Empirical study on retail sector in Egypt*. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/336231313>.
- Santala. M. (2009). *Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case SWOT Consulting*, Department of Marketing and Management (Master degree). Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- Senge, M., Art, K., Charlotte, R., George, R., Rick, R. & Bryan, S. (1999). *The Dance of change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization*, Currency Doubleday, New York
- Vaill, P. (1982). *The purposing of High Performing Systems: Organizational Dynamics*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Vaill, P. (1996). *Learning as a Way of Being: Strategies for Survival in a World of Permanent Whit Water*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *foresight*, 18(6), 625–648.
- WANGASA, C.N. (2018). *EFFECT OF STRATEGIC AGILITY ON THE PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN KENYA* (Master Thesis). SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI.
- Wheelen, T. & Hunger, J. (1995). *strategic management and business policy*, 9th.ed., person, prentice hall, new jersey USA.

الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة

Republic of Yemen
Minister of High Education & Scientific Research
Emirates International University
Faculty of Administration and Finance



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الإماراتية الدولية
كلية العلوم الإدارية والمالية

الموضوع استثمار استبيان بحث بكالوريوس

الأكارم

الأخوة والأخوات/

تحية طيبة وبعد:

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة وهي أداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية للبحث الموسوم بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء - من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية، شاكرين تعاونكم سلفاً، نرجو التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعناية لما لذلك من أثر بالغ في تعزيز وإثراء نتائج البحث، علمًا بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع خالص تحياتنا ،،،

الطلبة:

وجدان الرجامي نجلاء علي
محمد القحم عبود القهالي
قصي الغابري أسماء الأنسي
خولة عبد السلام

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب

(1) النوع

ذكر ☐ أنثى ☐

(2) العمر

أقل من 30 سنة ☐ من 31 - 40 سنة ☐
من 41 - 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ أخرى ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

(4) التخصص

علوم إدارية ☐ علوم إنسانية ☐ علوم الحاسوب (تكنولوجيا المعلومات) ☐
علوم تطبيقية ☐ أخرى ☐

(5) المستوى الوظيفي

رئيس قطاع ☐ نائب رئيس قطاع ☐ مدير فرع ☐ مدير عمليات ☐
مدير مكتب ☐ مدير إدارة وما مستواه ☐ رئيس قسم وما مستواه ☐ مسؤول وحدة ☐

(6) عدد سنوات الخدمة

5 سنوات فأقل ☐ من 6 - 10 سنوات ☐
من 11 - 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

ثانيًا: محاور البحث

يرجى وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب للحصول على أدق النتائج:

المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية): تعبر عن قدرة البنك على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية للحفاظ على قدرته التنافسية ورؤية المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة واتخاذ القرارات السريعة بشأنها.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحساسية الاستراتيجية: استشعار البنك للتغيرات البيئية واتخاذ التصرفات المناسبة بشكل استباقي.						
1	يأخذ البنك التغيرات البيئية بالحسبان عند إعداد الخطة الاستراتيجية.					
2	يملك البنك القدرة على إدراك الفرص المتاحة بشكل سريع.					
3	يملك البنك رؤية واضحة لنشاطه المستقبلي.					
4	يستجيب البنك بسرعة للتغيرات الخارجية.					
الالتزام الجماعي: يشير مصطلح الالتزام الجماعي إلى المشاركة في صنع أهداف البنك واتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذها بشكل جماعي بما يحقق رؤية البنك.						
5	يتميز البنك بامتلاك إدارة عليا قادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة.					
6	يشجع البنك العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.					
7	يُمكن البنك العاملين من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بأعماله للحفاظ على العملاء.					
سيولة الموارد: يشير مصطلح سيولة الموارد إلى القدرة على تحريك الموارد بمرونة عالية بحيث يستطيع البنك تشكيل ومزج الموارد بصورة سريعة وملائمة.						
8	يوفر البنك باستمرار المعلومات للعاملين للقيام بالمهام المنوطة به.					
9	يملك البنك موارد مرنة تمكنه من تقديم خدماته بطرق مختلفة.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	يملك البنك كوادرات تستطيع التعامل مع التغيرات البيئية.					
11	يتمتع البنك بهيكل تنظيمي مرن يسمح بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.					

المتغير التابع (تحقيق الأداء المصرفي المتميز): يشير مصطلح تحقيق الأداء المصرفي المتميز إلى تحقيق أفضل مستوى أداء ممكن للبنك وبما يحقق أهدافه الاستراتيجية وبالاستناد إلى المقاييس المختلفة (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الإدارة العليا).

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المقاييس المالية: مجموعة المؤشرات التي يستخدمها البنك مجتمعة لإعطاء أصحاب المصلحة صورة واضحة عن الأداء خلال السنة المنتهية أو الحالية.						
1	يوفر البنك الموارد المالية الكافية لمواجهة الأزمات والأحداث.					
2	يستخدم البنك نظم مالية تساهم في تحديد الأقسام التي تحتاج دعم مالي.					
3	يستعمل البنك بعض المقاييس المالية بصورة مجتمعة لإعطائها صورة واضحة عن أدائه نهاية السنة.					
4	يتأكد البنك من خلال المراجعة الداخلية من وضع المعايير الكافية التي تحقق الأهداف.					
مقاييس الموارد البشرية: مجموعة المؤشرات التي يضعها البنك بموضوعية لقياس أداء العاملين فيه وقياس آلية تطويرهم.						
5	يملك البنك موارد بشرية تتمتع بقدرات ومهارات عالية.					
6	يهتم البنك بتقديم التدريب والتطوير المناسب للعاملين فيه.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يدعم البنك الأعمال الإبداعية للعاملين.					
8	يستخدم البنك مقاييس أداء الموارد البشرية بدرجة عالية من الموضوعية.					
مقاييس التسويق: مجموعة المؤشرات التي يستخدمها البنك لقياس التفوق في السوق لقياس أداء البنك مقارنة بالمنافسين وتحقيقاً لرغبات العملاء.						
9	يحصل البنك على المعلومات المتميزة من السوق (البنوك المنافسة) لمقارنتها مع أعماله.					
10	يستخدم البنك حجم الإيرادات في قياس أدائه.					
11	يستخدم البنك القيمة السوقية في قياس أدائه.					
مقاييس تقويم الإدارة العليا: مجموعة المؤشرات التي يضعها البنك من أجل التحقق من قيام الإدارة العليا من تحقيق الأهداف المنوطة بها.						
12	تقيس إدارة البنك إجمالي الربح من خلال استخدام النسب المناسبة.					
13	يحرص البنك على تطبيق التشريعات والقوانين كونها تساهم في توفير المعلومات ذات فعالية عالية قادرة على تحقيق الأهداف.					
14	تشرك إدارة البنك المساهمين في بعض القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء البنك.					
15	يستند البنك على التطوير الاستراتيجي للأنشطة التي يقوم بها.					

ولكم كل الشكر والتقدير،،،

ملحق (ب) أسئلة المقابلة

Republic of Yemen
Minister of High Education & Scientific Research
Emirates International University
Faculty of Administration and Finance



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الإماراتية الدولية
كلية العلوم الإدارية والمالية

الموضوع الإجابة عن أسئلة مقابلة لبحث البكالوريوس

الأخوة / بنك التسليف التعاوني والزراعي
الأكارم
تحية طيبة وبعد:

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم أسئلة المقابلة وهي أداة لجمع البيانات للبحث من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية بعنوان أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز - دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، ونحن نشكركم سلفاً، نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة المقابلة بعناية لما لذلك من أثر بالغ في تعزيز وإثراء نتائج البحث.

مع خالص تحياتنا ،،،

الطلبة:

وجدان الرجامي نجلاء علي
محمد القحم عبود القهالي
قصي الغابري أسماء الأنسي
خولة عبد السلام

اسم الموظف: مسمى الوظيفة:

س1: هل الأهداف الاستراتيجية للبنك تتوافق مع الأداء المصرفي؟

س2: هل هناك استراتيجيات محددة لحل المشكلات في البنك؟ أذكرها؟

س3: هل يستجيب البنك للمتغيرات البيئية السريعة وغير المتوقعة؟ ما نوع هذه التغيرات؟ ماهي الوسائل والأساليب التي تستخدمها لمواكبة التغيرات البيئية؟

س4: هل يتم تعاون الأفراد في تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية؟ وإذا الإجابة نعم كيف يتم الالتزام بذلك؟

س5: ما هي الصعوبات التي تواجه البنك في تحقيق الأداء المصرفي المتميز؟

س6: كيف يتم قياس الأداء المتميز للبنك؟

س7: هل سبق وسمعت بالرشاقة الاستراتيجية وما مفهومها بالنسبة إليك؟

س8: هل الموارد (بشرية - مالية - مادية) متوفرة بشكل مناسب وهل يتم توزيعها بسهولة على الإدارات والأفراد في البنك؟

ملحق (ج): قائمة محكمي الاستبانة

م	الاسم	الصفة	مكان العمل
1	د. محمد الكهالي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الجامعة الإماراتية الدولية
2	د. فهمي الدقاف	أستاذ مساعد في العلوم المالية والمصرفية	الجامعة الإماراتية الدولية
3	أ.د. عبد الله القرشي	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة الإماراتية الدولية
4	محمد القرشي	مدير التدريب	بنك التسليف التعاوني والزراعي
5	مها صلاح	مدير التطوير والبحث	بنك التسليف التعاوني والزراعي

ملحق (د): قائمة مجيبي أسئلة المقابلة

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1	عبد الله قاسم إبراهيم	مساعد رئيس قطاع العمليات وتقنية المعلومات
2	أيمن يحيى السنباني	مساعد رئيس قطاع العمليات للموارد البشرية
3	عبد الله علي الديلمي	رئيس قطاع تطوير الأعمال

The impact of strategic agility in achieving outstanding banking performance – a case study of the Cooperative and Agricultural Credit Bank “CAC Bank” in the municipality of the capital, Sana’a

Abstract

The research aimed to determine the impact of strategic agility in achieving outstanding banking performance – a case study of the Cooperative and Agricultural Credit Bank “CAC Bank” in the capital Sana’a. To achieve the research objectives and test its hypotheses, the descriptive analytical approach was used. An interview was conducted and a questionnaire was designed for the purpose of collecting data from the research sample of workers in senior and middle management. The research community included (248) individuals, and the research sample included (152) individuals. The questionnaire form was distributed to them using non-proportional stratified random sampling. To analyze the data and test the hypotheses, statistical analysis was used via the (SPSS) program. The research concluded There is a statistically significant effect of strategic agility with its dimensions (strategic sensitivity, collective commitment, resource liquidity) in achieving outstanding banking performance in the Cooperative and Agricultural Credit Bank in the capital Sana’a. The research found that there were no statistically significant differences in the answers of the sample members about strategic agility and achieving outstanding banking performance due to demographic variables (age, academic qualification, specialization, job level, and number of years of service) in the Cooperative and Agricultural Credit Bank “CAC Bank” in the capital secretariat. Sanaa, and it was found that there were statistically significant differences in the answers of the sample members about strategic agility and achieving outstanding banking performance due to the gender variable. The research presented a set of recommendations, the most important of which is that specific performance indicators should be developed that contribute to measuring and monitoring strategic agility, such as speed of direction and response to performance evaluation, and constantly working to adopt new performance indicators and keeping pace with what is global to achieve the bank’s vision.

The impact of strategic agility in achieving outstanding banking performance – A case study of the Cooperative and Agricultural Credit Bank “CAC Bank” in the municipality of the capital, Sana’a

By:

Mohammed Fateh Allal Ali Alqahm

Aboud Ayedh Ayedh Al-Quhali

Wejdan Fouad Abdo Al-Rujami

Najla'a Ali Mohammed

Asma Mohammed Abas Alansee

Qusi Abdulsalam Ahmed Al-Ghabri

Khawla Abdulsalam Yahya Muhammad

**Submitted in partial fulfillment of the requirements for
the award of Bachelor degree in Banking and Financial
Sciences department of Banking and Financial Sciences
Faculty of Administrative and Financial Science
Emirate International University**

Supervisor:

Dr.Manal Abdulkareem Qassim Al-Asbahi

1445H – 2024AD