

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

طالبة دكتوراه، هديل عبدالله أبو الهيجاء

Hadeel.abualhijaa@damascusuniversity.edu.sy

(1) اسم الدكتور المشرف:

الأستاذ الدكتور، أسامة الفراج

Os1234fa@gmail.com

المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق

_ ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، ولقياس هذا الأثر اعتمدت الباحثة على تصميم استبانة وُزعت على 150 فرد من العاملين في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في عام 2023.

توصلت هذا الدراسة إلى وجود أثر للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك المسجلة في سوق دمشق للأوراق المالية، إضافة إلى وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات العاملين تبعاً لسنوات الخبرة ووفقاً للمستوى التعليمي بالنسبة لكلا متغيري البحث.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية-التميز المؤسسي-الاستجابة-المرونة-السرعة-الكفاءة-التميز البشري-التميز القيادي-التميز الخدماتي بنوك-سوق دمشق للأوراق المالية.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY in ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE A FIELD STUDY ON THE BANKS LISTED IN THE DAMASCUS STOCK EXCHANGE

Done by:

Hadeel Abdullah Abu Al-Hijaa

Supervision of Prof . Dr : Oussama Al-Farraaj

- 1) PhD student, Department of Human Resources Management, Higher Institute for Administrative Development**
- 2) Professor, Doctor, Department of Human Resources Management, Higher Institute for Administrative Development**

Abstract

This research aims to achieve many successes in achieving institutional excellence in banks listed on the Damascus Stock Exchange. In this study, it succeeded in measuring this effect by designing a questionnaire distributed to 150 individuals working in banks listed on the Damascus Stock Exchange in the year 2023.

This study found that there is a contribution of flexibility in achieving local excellence among various banks in the Damascus Stock Exchange, in addition to the presence of significant differences between the averages of working shareholders according to the diversity of experience and educational level for both types of research.

Keywords: Organizational flexibility - institutional excellence - responsiveness - flexibility - speed - efficiency - human excellence - leadership excellence - service excellence Banks - Damascus Stock Exchange.

الإطار العام للدراسة:

مقدمة: Introduction:

تعد المرونة التنظيمية في عالم الأعمال اليوم المترابط والمتغير باستمرار حاجة استراتيجية إلزامية للمؤسسة لتحقيق ازدهارها، فهي ليست عملاً مؤقتاً أو طارئاً وإنما نهجاً مستمراً متصلاً على المدى الطويل. ولما كان التميز المؤسسي بوابة بناء ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال تقديم خدمات متميزة من قبل عاملين متميزين يقودهم أفراد مميزين، أصبح لأبد من البحث عن كافة العوامل التي يمكن أن تعزز هذا التميز في المؤسسات.

وبما أن المرونة التنظيمية تعبر عن قدرة المؤسسة على توقع التغيير المتنامي وحالات التغييرات المفاجئة والتكيف معها من أجل بقائها وهذا قد يلعب دوراً حاسماً في تميزها، جاء هذا البحث لدراسة أثرها على التميز المؤسسي وإبراز أهميتها في ذلك.

الدراسات السابقة Previous Study :

أ. الدراسات العربية:

1. دراسة (أحمد، تامر فاروق حسين 2022): تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق

أهداف التنمية المستدامة " دراسة تطبيقية علي بعض شركات الأغذية"

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القدرات القيادية - المحاذاة - التوافق - ترتيب الأولويات - الأدوار والمسئوليات - التفاعل والتأزر)، علي تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف قامت هذه الدراسة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد علي أداه الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث أيضاً علي استخدام أسلوب العينة لجميع (العاملين - الفنيين

- المديرين التنفيذيين - المديرين) بشركات الأغذية محل الدراسة، حيث بلغت عينه الدراسة (134) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلي أنه تم رفض الفرض القائل أنه لا توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة، وقبول الفرض البديل أنه توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة، وهكذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة شركات الأغذية محل الدراسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والفعالية التنظيمية للمنشأة.

وأوصت الدراسة إلي ضرورة تنمية الوعي لدي المديرين والعاملين والفنيين والمديرين التنفيذيين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز علي تطبيقه داخل المنظمة أو الشركة لما لها من قدرات فائقة على الارتقاء بمستوي العاملين والفنيين والعملية الإدارية، وأيضاً التحسين المستمر لتنمية القدرات الإبداعية والابتكار للعاملين، والتي تساعد على تحسين الأداء، والتدريب على استخدام الأساليب المتطورة في إنجاز الأعمال وتشجيع المسؤولين على التنبؤ بالنتائج المتوقعة ووضع سيناريوهات واقتراح الحلول لمواجهة تلك النتائج.

2. دراسة (بدوي 2021): أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر):

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أبعاد المرونة التنظيمية، ودراسة مصادر التميز المؤسسي التي تواجه العاملين في قطاع البنوك في مصر، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المرونة التنظيمية، ومدى ارتباط كل منها بالتميز المؤسسي. ومعرفة مدى أثر أبعاد المرونة التنظيمية على التميز المؤسسي. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (378) فرداً يعملون في قطاع البنوك في مصر.

وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين جميع أبعاد متغير (المرونة التنظيمية)، و (التميز المؤسسي)، وذلك في جميع الأبعاد وكانت ترتيبها من حيث قوة الارتباط: (البعد السلوكي)، (البعد الإدراكي)، (البعد التكنولوجي). وأن هناك علاقة أثر جوهرية لأبعاد المرونة التنظيمية على التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في إدراك العاملين لأبعاد المرونة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية (النوع - السن - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المستوى الإداري). وأيضاً وجود اختلاف في إدراك العاملين لأبعاد التميز المؤسسي باختلاف الخصائص الشخصية والتنظيمية.

3. دراسة (الشهراني، 2021) بعنوان: إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الأداء في القطاع العام في دولة قطر وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي.

لذلك استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي بالرجوع للأدبيات السابقة ذات الصلة، فهو بحث استكشافي يهدف لوضع رؤية عامة لدور إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي مع ربطها بإدارة الجودة الشاملة لتعزيز كفاءة المؤسسة، وهو يركز على المجتمع القطري بدراسة نماذج مختلفة حول العالم ومحاولة بلورة النموذج القطري بما يتناسب مع البيئة المحلية في رفع كفاءة إدارة القطاع العام .

استنتجت الدراسة بأنه لا يوجد تشبيك مؤسسي بين قطاعات الدولة، لذلك لا بد من اتباع خطط الدولة الوطنية الخاصة بذلك والتركيز على التنمية المستدامة في جميع القطاعات، وهذا الأمر يتطلب تكاتف جميع الجهود بحسن إدارتها للموارد بشتى أنواعها لتحقيق ذلك الهدف. لذا أوصت الدراسة الحكومة القطرية بضرورة التركيز على إدارة الأداء أثناء صياغة الخطة الوطنية الثالثة والمرتبطة

برؤية قطر، ومن جانب آخر البدء من تأهيل الكوادر الوطنية في هذا المجال، مع ضرورة إشراك أصحاب المصلحة في العملية الاستراتيجية لما لهم من دور فعال في توجيه الخطط والسياسات نحو الصالح العام .

4. دراسة (الأطروش و آخرون، 2021): إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر

تهدف هذه الدراسة للتعرف على بعض متطلبات إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال، وقد اعتمد المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات إدارة المرونة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي في مجتمع البحث هي السعي إلى تطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل ودعم قابلي المؤسسات في التغلب على الجمود، إضافة إلى ترقية سلوكيات العاملين ومهاراتهم وتطوير الهياكل التنظيمية وزيادة اللامركزية مما يساعد في قابلية المؤسسات على مواجهة التغيرات في بيئة العمل.

ب. الدراسات الأجنبية:

1. Alsuwaidi and Sultan (2023) The impact of e-service quality on institutional excellence within abu Dhabi municipality in UAE

تأثير جودة الخدمة الإلكترونية على التميز المؤسسي داخل بلدية أبوظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة:

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير مختلف الممارسات التنظيمية في التميز المؤسسي في بلدية أبوظبي حيث تم فحص جودة الخدمة الإلكترونية كوسيط وتم فحص جودة السياسات كوسيط أيضاً.

كانت الفرضية الرئيسية للدراسة تقول بأن التميز المؤسسي هو نتيجة النظام المتكامل الذي يشمل الموظفين من خلال أنشطتهم وتفاعلهم، والتي تم قياسها من خلال المتغيرات الثلاثة التالية: (تحفيز الموظفين، وتبادل المعرفة الداخلية،

والثقافة التعاونية) هذه المتغيرات الثلاثة المفترضة تؤثر على جودة الخدمة الإلكترونية كوسيط والتميز المؤسسي كمتغير تابع .

تمّ اتباع المنهج الكمي وجمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على (335) موظفاً في بلدية أبوظبي، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج Smart PLS الاصدار .3.0.

أظهرت النتائج أن تحفيز الموظفين، وتبادل المعرفة الداخلية، الثقافة التعاونية جميعها تُعتبر من العوامل المهمة لجودة الخدمة الإلكترونية على الرغم من ذلك تفشل جودة الخدمة الإلكترونية في التنبؤ بشكل كبير بالتميز المؤسسي.

2. (Gala, Hurtado and Arredondo 2023) Organizational Flexibility and Innovation Performance: The Moderating Role of Management Support

المرونة التنظيمية والأداء الابتكاري: الدور الوسيط للدعم الإداري:

تهدف هذه الدراسة لتحليل التأثير المباشر للمرونة التنظيمية والدعم الإداري على أداء الابتكار في الشركات إضافة إلى تقييم التأثير المعتدل لدعم الإدارة على العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الابتكاري. تم جمع البيانات باستخدام استبيان يعتمد على مقاييس ليكرت، وتم تطبيقه على 306 من مديري شركات السياحة في منطقة أريكويا (بيرو). وتم استخدام المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية لاختبار الفرضيات. وتظهر النتائج التجريبية أن المرونة التنظيمية والدعم الإداري يؤثران بشكل إيجابي وكبير على أداء الابتكار، علاوة على ذلك، فإن الدعم الإداري يخفف بشكل إيجابي من العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الابتكاري. يقترح هذا البحث مبادئ توجيهية للمديرين للمساعدة في تعزيز أداء الابتكار من خلال المرونة التنظيمية والدعم الإداري. (.

3.(Ayoub and AlHalaseh 2021) Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز التنظيمي من خلال المرونة الإستراتيجية . هذا البحث هو دراسة كمية، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المديرين في الإدارة العليا والمتوسطة في البنوك التجارية الأردنية، وأجرت الدراسة مسحاً شاملاً، باستخدام مجتمعها كعينة، والبالغ عددهم 1023 مديراً، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر التوجه الريادي والتميز التنظيمي والمرونة الاستراتيجية قد بلغ درجة عالية في البنوك التجارية الأردنية، وأظهرت النتائج الأخرى أن التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة (التوجه الريادي المبتكر، التوجه الريادي الاستباقي، التوجه الريادي المجازف) له أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.

ومن خلال النتائج، يستنتج المؤلفون أن المرونة الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً بين التوجه الريادي (بكل أبعاده) والتميز التنظيمي، وفي الوقت نفسه، تفشل المرونة الإستراتيجية في لعب دور الوسيط بين أبعاد التوجه الريادي والتميز التنظيمي.

4. (Ni, et al. 2021) : Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation

آلية تأثير المرونة التنظيمية على القدرة التنافسية للمؤسسات: الدور الوسيط للابتكار التنظيمي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي على القدرة التنافسية للمؤسسات لمنظمات البناء الصينية، وفي سبيل ذلك تم تطوير

وتنفيذ استبيان لاستهداف المؤسسات القائمة على المشاريع في صناعة البناء والتشييد في الصين، وكان مصحوبًا بتحليل نمذجة المعادلة الهيكلية. تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للمرونة التنظيمية على القدرة التنافسية للمؤسسات إلى جانب دور الوساطة للابتكار التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى استراتيجيات تنظيمية جديدة للمؤسسات الصينية القائمة على المشاريع للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات من أجل تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لاحظت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أنَّ هناك توافقاً في الآراء حول أهمية كل من المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي على الرغم من اختلاف الأماكن والمؤسسات التي أُجريت الدراسات فيها.

تقاطعت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في محورين هما : محور المرونة التنظيمية و محور التميز المؤسسي. وتختلف بعض الدراسات عن الدراسة الحالية في تناول موضوع المرونة التنظيمية من جوانب أخرى كعلاقتها بالتنمية المستدامة والابتكار التنظيمي واتجاهات الموظفين والقدرة التنافسية. أما الدراسات التي تناولت محور التميز المؤسسي فقد درست طبيعة العلاقة بين هذا المحور وعدة متغيرات مختلفة مثل : الخدمة الالكترونية وإدارة الأداء والتوجه الريادي.

بينما تتشابه دراسة (بدوي، 2021) ودراسة (الأطروش، 2021) مع الدراسة الحالية في تناولها لعلاقة المرونة التنظيمية بالتميز المؤسسي، لكن ما يميّز الدراسة الحالية هو تناولها لطبيعة هذه العلاقة وتطبيقها في البنوك الخاصة في دمشق.

يُلاحظ مما سبق تنوع واختلاف الدراسات فيما بينها من حيث المتغيرات والجوانب المتناولة، مما أتاح فرصة للباحثة في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة، كما كان للدراسات السابقة الفائدة في تحديد أهداف الدراسة، واختيار المقاييس والأدوات المناسبة، واتباع الخطوات الإجرائية والمنهجية الصحيحة في كامل الدراسة.

مشكلة البحث:

بدأ قطاع البنوك في العالم يطور من أدواته وأساليبه في ظل التحديات الكبيرة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والقانونية والدولية... إلخ، وذلك حتى يتمكن من التغلب على هذه التحديات وتحويلها إلى فرص لتمييزه عن باقي المنافسين، ولكن لا تزال البنوك السورية تعمل وفق الآليات والوسائل التقليدية سواء على مستوى آليات وأدوات العمل أم على مستوى التفاعل مع بيئة العمل الخارجية، وبالتالي فإن تحقيق مواكبة المتغيرات أصبح مشكلة أساسية تواجه عمل البنوك السورية. ولمواكبة التطورات الجديدة في البيئة ولا سيما إدراج هذه البنوك في سوق دمشق للأوراق المالية، يجب أن تتمتع الصناعة البنكية بالمرونة الاستراتيجية. ولذلك وفي ضوء فلسفة البنوك في تحقيقها لتمييزها المؤسسي سواء على مستوى الخدمات المقدمة أم على المستوى البشري والقيادي في سبيل تحقيقها كسب العملاء، الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الودائع وتوافر موارد مالية كبيرة، وزيادة التنمية، وما إلى ذلك، وعليه جاء هذا البحث ليجيب على التساؤل:

ما هو دور المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

أهمية البحث: Study Importance:

لا يزال القطاع المصرفي يعتبر القطاع الأكثر أهمية بين القطاعات الاقتصادية لكل البلدان نظراً لكونه الممول لكافة العمليات التجارية ويعتبر البيئة الحاضنة لكافة العمليات التجارية الجارية، وهنا يبرز دوره في بناء الاقتصاد الوطني ولا سيما في مراحل إعادة الاعمار التي تحتاج لتدفقات نقدية ضخمة جداً، ونظراً لأهمية هذا القطاع جاء هذا البحث لتقديم مقترح فكري مكمل لبحوث سابقة تناولت تأثير المرونة التنظيمية على تميز البنوك إذ أن محور المرونة التنظيمية هو الركيزة الأساسية التي يعمل فيها القطاع المصرفي على مستوى العالم ويعتبر تسليط الضوء عليه في القطاع المصرفي مهماً للغاية بالنسبة لهذا القطاع وذلك في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية، حيث أجرت وحدة علماء الاقتصاد في المعهد البريطاني للمعايير عام 2015 دراسة لمعرفة مدى أهمية المرونة التنظيمية فتوصلت إلى أن 88% من مديري الأعمال والتنفيذيين في المملكة المتحدة يوافقون على أن المرونة تحتل الأولوية في أعمالهم، ويقول 80% منهم إنها صفة لازمة لتحقيق النمو على المدى الطويل.

أهداف البحث: Study Objectives:

يكمّن الهدف الرئيس للبحث في التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الخاصة ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- توضيح كل من مفهوم المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات البحث، وتمييزها عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة بأطرها النظرية.

- 2- تشخيص ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمرونة التنظيمية والتميز المؤسسي.
- 3- تحديد طبيعة الخيارات التنظيمية التي يمكن استخدامها من قبل البنوك في مواجهة التغيرات البيئية.
- 4- صياغة الآليات اللازمة لتنفيذ توصيات البحث، وبما يضمن الاستفادة منها في تطوير العمل المصرفي في المجالات التي تضمنتها الدراسة.

أسلوب ومنهجية البحث:

الجانب النظري: تمّ استخدام المنهج الوصفي لدى توصيف الواقع الراهن في القطاع البنكي تجاه متغيري البحث، وذلك من خلال تحليل المعلومات التي تمّ جمعها ودراستها.

الجانب العملي: تم اتباع المنهج التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة للدراسة والاستفادة من المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتمّ تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

فرضيات البحث: ينطلق البحث من الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة على محور المرونة التنظيمية حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة على محور التميز المؤسسي حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: هو المرونة التنظيمية، ويتفرع عنه (المرونة، السرعة، الكفاءة، الاستجابة)،

أما المتغير التابع: فهو التميز المؤسسي ويتفرع عنه (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي)

مجتمع البحث وعينته: يشمل مجتمع البحث كافة العاملين من الفئات الأولى والثانية لدى البنوك المسجلة لدى سوق دمشق للأوراق المالية، وقد اختير من هذا المجتمع عينة عشوائية ميسرة مكونة من (150) فرد.

حدود البحث الزمانية والمكانية: يجري البحث خلال منتصف عام 2023، في نطاق البنوك المسجلة لدى سوق دمشق للأوراق المالية.

الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول - المرونة التنظيمية:

استخدم لأول مرة مصطلح المرونة في مجال البيئة في دراسة (Holling 1973) حيث عرفها بأنها مدى استمرار العلاقات داخل المنظمة وهي مقياس لقدرة هذه المنظمات على استيعاب التغييرات في البيئة والتغيرات في إدارتها لتبقى قائمة. بعد ذلك، تم تطوير المرونة في العديد من المجالات حيث من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية (Sutcliffe and Vogus 2003) المرونة هي ظاهرة على المستوى التنظيمي تعبر عن قوة الوحدات التنظيمية في الاستمرار أو الاستجابة للتغيرات بشكل إيجابي.

وتعرّف المرونة التنظيمية وفقاً للمعهد البريطاني للمعايير (Kerr 2015) هي "قدرة المؤسسة على توقّع التغيير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها".

بينما يعرف (الفراج، 2017) المرونة بأنها قدرة المنظمة على تغيير أو تعديل طرق أدائها لأنشطتها بشكل يُضاهي أو يفوق منافسيها.

وعليه يمكن أن نعرفها بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة، والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلى تلك التقلبات الأزمات.

وليست المرونة التنظيمية عملاً تقوم به لمرة واحدة، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل. تتطلب إجابة المرونة التنظيمية تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسن في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات القدرات في سائر جوانب المؤسسة. ويسمح ذلك للقادة باتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، ويستفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل وجه، وتتميز المرونة التنظيمية بالخصائص التالية (Xiao and Cao 2017):

1- القدرة على التحمل في ظل بيئة داخلية وخارجية متغيرة بشدة فهي قدرة محتملة لا يمكن تصورها في أنشطة تشغيل المنظمة، حيث عندما تصبح البيئة ذات مخاطر عالية، يمكن أن تستفيد المنظمة من مرونتها.

2- تركز المرونة على بقاء المنظمة واستمراريتها، وعودتها للعمل في حال تعرضها لأزمات تؤدي لدمارها وإمكانية عودتها للنمو. فهي قدرتها للنهوض بعد

التدمير بدلاً من مقاومة حدث غير متوقع، حيث يمكن للمؤسسة ذات المرونة العالية ضبط الوقت المناسب وتشكيل قدرة جديدة تواجه مجموعة متنوعة من التغييرات المثيرة.

3- المرونة التنظيمية مفهوم متعدد المستويات حيث يتعلق بالموارد التنظيمية والإجراءات في المنظمة فتعتمد المرونة على المستويات التنظيمية بما في ذلك الأفراد والمجموعات والمؤسسات وكذلك على التفاعلات بين المستويات المختلفة. وفي الوقت نفسه، فإن المرونة هي عملية تتأثر بالموارد والعمليات التنظيمية.

فالمدير الناجح والإدارة الناجحة هما اللذان يتصفان بالمرونة، فالبيئة التي تعيش فيها المنظمات المعاصرة اليوم تتسم بصفة أساسية هي التغيير الدائم والسريع. ومن أجل تحقيق سرعة التكيف مع هذا التغيير، لابد من توفر المرونة، فالإدارة المعاصرة اليوم لا تؤمن بالثوابت، فكل موقف طبيعته الخاصة وظروفه لذا أصبح التكيف السريع مع البيئة أحد أهم معايير تقييم إدارة المنظمات، الذي يعتمد أساساً على توفر المرونة لدى مديريها، والتي تؤثر إيجابياً في فاعلية الأداء وبشكل مباشر. (عقيلي، 2016)

وتكمن أهمية المرونة التنظيمية في النقاط التالية: (زكي 2019)

- المرونة التنظيمية شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.
- تعمل المرونة التنظيمية على الحفا على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع التغييرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.

- تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة في التغيرات الطارئة.
- جمود عملية التخطيط يمكن أن يسبب على مستوى المتوسط أو البعيد أعطال للمنظمة، وعليه فإن المرونة التنظيمية تعمل على إكساب المنظمات صفة المطاوعة لتغلب على الجمود مما يساعدها على المنافسة.
- الإدارة الواعية المرنة صاحبة الأفكار تتسم بتجديد وتوجه دوما نحو الابتكار والإبداع، حيث أنها تتخذ من التغيير منهجا لها، ما ينعكس على كفاءة إنتاجيتها وجودته.
- تساهم المرونة التنظيمية في تطوير المهارات اللازمة لتتبع عقافة العمل في المنظمة، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- تعد المرونة التنظيمية في عملية التخطيط مصدرا هاما لمواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغيرات الديناميكية المعاصرة مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تحصل المنظمة على بعن الميزات التنافسية.

المبحث الثاني - التميز المؤسسي:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي بتعدد أساليب الوصول إليه فقد ركز (البحيصي 2014) على إشباع حاجات المجتمع وأصحاب المصلحة دون التركيز

على أن التميز هو تحقيق مكانة عالية أو التفوق على الآخرين، حيث عرفه بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء أصحاب

المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، ويرأي (كناكر و الشجبيي 2019) فالتميز المؤسسي مرتبط بجودة الأداء والإنتاج فكان تعريفه بأنه "تحديد المؤسسات لتحقيق الجودة والأداء المتفوق ونمو الوعي بالجودة والتميز في الأداء".

أما (Lasrado and Pereira 2018) فكان التعريف مرتبط بالتفوق للمؤسسة فعرّفها بأنه "الوصول إلى أعلى درجات التفوق والذي يجعل المؤسسة لائقة على المستوى العالمي، وفي وضع يمكنها من مواجهة المنافسة العالمية".

ومن خلال ما ذكر يمكننا القول بأن التميز المؤسسي بأنه معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة من أجل وضع التخطيط الاستراتيجي المناسب، الذي يؤدي بدوره إلى التفوق على المنافسين وتحقيق مستويات عالية في الأداء، وهذا يكون من خلال العنصر البشري الكفاء، والقيادة المتميزة التي تقدم الخدمات المميزة التي ترضي كافة أصحاب المصلحة.

وتتمتع المؤسسات التي تحقق تميزًا بمجموعة من الخصائص المهمة وهي (المصري 2015):

- قبول الأعمال الصعبة؛ إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات.
- توفر القيادة الكفؤة؛ إذ إن القيادة تعتبر كقدوة لها بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.

- تحمل المصاعب؛ فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المؤسسات، إذ إن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- برامج التدريب التي تعزز من تميز المؤسسات.
- الدقة؛ ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المؤسسة.

وللتميز المؤسسي العديد من الأبعاد تناولت هذه الدراسة أشهرها والمتمثلة فيما يلي:

التميز القيادي: تقوم الإدارة العليا بالتأثير على التميز، من خلال تنمية قدرات العاملين، وتحفيزهم نحو الإبداع والتميز، ويحدث ذلك من خلال المهارة القيادية، والقدرة على التفكير المبتكر، الذي يبتعد عن التقليد وكذلك دفع العاملين إلى المنافسة في إبداع أفكار جديدة. (Borghini 2013)

التميز البشري: تعمل المؤسسة المتميزة على تحسين معارف وقدرات العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى الجماعة، وتقوم برعايتهم والتواصل معهم، وتقديم المكافأة بطريقة تحفزهم، كما تمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة. (المصري 2015)

التميز الخدماتي: هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للزبون نذكر منها: (Hughes 2003)

- إدراج الزبون بالمرتبة الأولى، وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات الزبون.
- بناء علاقة طويلة الأمد، وذلك من خلال تقديم يد المساعدة للزبون بعد أن تتم عملية البيع أو الخدمة، والتأكد من أنه راض بما قدم إليه.
- التعرف على قدرات المؤسسة ونقاط الضعف لديها، والعمل على تعزيز إمكانيات المؤسسة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للزبون.
- التواصل مع الزبون من خلال الإسماع له والتعرف على احتياجاتهم.
- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبون.

الإطار العملي للبحث:

وصف أداة البحث: قامت الباحثة بتصميم استبيان الدراسة بالاستناد إلى النظريات والدراسات السابقة التي بحثت بمفهوم المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي، وذلك بالاطلاع على عدد من تلك الدراسات واختار منها العبارات التي تشمل متغيرات الدراسة الملحق (1)، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العبارات جرى صياغتها ليتم الإجابة عليها باستخدام مقياس ليكرت Likert باختيار إجابة من خمس إجابات وهي: 5 = موافق تماماً، 4 = موافق، 3 = حيادي، 2 = غير موافق، 1 = غير موافق أبداً.

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

الجدول (1) توضيح لكيفية استخلاص النتائج من مقياس ليكرت

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق أبداً	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.59
حيادي	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماماً	من 4.21 إلى 5

المصدر: من اعداد الباحثة

وبما أنّ المتغير الذي يعبر عن هذه الخيارات مقياسٌ ترتيبيّ، والأرقام التي ستدخل إلى برنامج التحليل الاحصائيّ SPSS تعبرَ بهذه القيم لابدّ من حساب طول الفترة، وهي هنا حاصل قسمة 4 على 5؛ حيث 4 هي عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، من 2 إلى 3 مسافة ثانية، وهكذا لنهاية المقياس) فيكون لدينا 4 مسافات، إذاً طول الفترة تساوي 0.80، بالتالي يصبح التّوزع وفق الجدول (1).

واشتملت الاستمارة على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يصف المتغيرات الديمغرافية الخاصة بأفراد العينة.

القسم الثاني: تكوّن من (20) عبارة تقيس اتجاهات المستجوبين اتجاه أبعاد المرونة التنظيمية.

القسم الثالث: تكوّن من (9) عبارة تقيس اتجاهات المستجوبين اتجاه أبعاد التميز المؤسسي.

صدق وثبات مقياس الدراسة:

ثبات المقياس: للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بإجراء اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة فكانت قيمته (0.988) كما هو موضح بالجدول (2) وهو مستوى مقبول للثبات وفقاً لـ (Sekaran, 2002)، بالتالي لا داعي لحذف أي عبارة من عبارات الاستبيان في هذه المرحلة،

الجدول (2) معامل الثبات ألفا كرونباخ للعينة	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.980	29
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج " SPSS 26 "	

كما يوضح الجدول (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لكل من محاور الاستبيان الفرعية والأساسية:

الجدول (3) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	
Cronbach's Alpha	المحور
0.830	المرونة
0.888	السرعة
0.910	الكفاءة
0.914	الاستجابة
0.970	المرونة التنظيمية
0.876	التميز القيادي
0.844	التميز البشري
0.790	التميز الخدماتي
0.934	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للفقرات بمراجعة مصفوفة الارتباط بين عناصر الاستبيان والتي توضح معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من عبارات كل محور والمعدل الكلي لإجابات المحور، والتي تبين أن معامل الارتباط لكل عبارة مع المعدل الكلي للمحور الذي تنتمي له جيدة إذ كانت كافة النتائج تشير إلى معاملات ارتباط أكبر من (0.5) وذلك

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

عند مستوى معنوية أقل من (0.05) مما يؤكد معنوية الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ما يشير إلى انتماء كل عبارة إلى المحور ولا داعي لحذف أي عبارة منه.

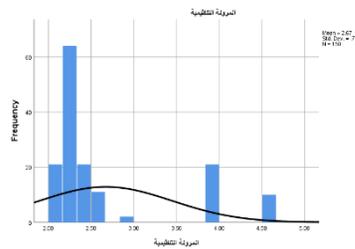
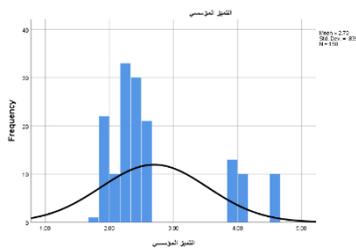
الجدول (4) نتائج مصفوف الارتباط لعبارات الاستبيان

.799**	يقوم البنك بتطوير الخدمات الحالية بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائها.	المرونة
.809**	يقدم البنك خدمات جديدة بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائها.	
.913**	يحصل الزبون على الخدمة المرادة بسهولة ويسر.	
.733**	إن حجم إنتاج خدمات البنك يتوافق مع التقلبات في السوق.	السرعة
.893**	يحصل العملاء على الخدمات بشكل فوري.	
.837**	للبنك القدرة على تقديم الخدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	
.900**	يستطيع البنك تلبية حاجات الزبائن الطارئة في الوقت المناسب.	الكفاءة
.834**	يحرص البنك على تزويد موظفيه بالتجهيزات والتقنيات اللازمة لرفع سرعة الأداء قدر الامكان	
.771**	يهتم البنك بإكساب موظفيه طرق حديثة في العمل.	
.885**	يوفر البنك على أنظمة رقابة وتقييم بهدف تقليل أخطاء العمل.	الاستجابة
.773**	يؤدي البنك أعماله بطرائق أسرع وأكثر دقة.	
.893**	يعمل البنك على رصد الاختلالات والأخطاء والكشف عنها بشكل مبكر بهدف تقليل نسبتها	
.837**	تساهم إجراءات العمل المتبعة في تقليل زمن تنفيذ العمليات.	التنظيم الإداري
.827**	يتم تفويض الموظفين بالصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات أثناء العمل.	
.761**	يجيب العاملون في البنك على أي استفسار بشكل فوري.	
.939**	يبقى العاملون على استعداد دائم لمساعدة الزبون رغم ضغوط العمل.	التميز البشري
.817**	يتم إخبار العميل بدقة بموعد تقديم الخدمة.	
.883**	يحرص موظفو البنك على تقديم حلول وأفكار جديدة لتطوير أعمالهم.	
.838**	يتم استقبال العميل بالود والترحيب.	التميز العملي
.787**	تتوفر تغذية عكسية من العميل عن جودة الخدمة المقدمة.	
.902**	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	
.856**	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر	التميز القيادي
.937**	يقوم الرئيس بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء البنك ونشر قيم الجودة في الأداء	
.923**	يمتلك البنك موارد بشرية كفؤة كل في مجال تخصصه	
.836**	يمتلك البنك كفاءات تتمتع بذكاء عالي في مجال اختصاص البنك	التميز القيادي
.883**	كل العاملين داخل البنك ذوي مستويات علمية عالية	
.880**	يقوم البنك بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات طالبي الخدمة المتنوعة.	
.841**	يقوم البنك بالرقابة بشكل مستمر على طالبي الخدمة لتحسين طرق تقديمها.	التميز القيادي
.809**	تنصف إجراءات تقديم الخدمة لطالبيها بالسرعة والراحة.	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من طبيعة البيانات تم استخدام مخطط التوزيعات التكرارية كما هو موضح بالجدول (5)، حيث تبين أن البيانات موزعة طبيعياً بالنسبة لكلا المتغيرين حيث أن معامل الالتواء (Skewness) ضمن الحدود المقبولة في المجال $[-3,3]$ ، كما أن معامل التقطح (Kurtosis) أيضاً ضمن الحدود المقبولة في المجال $[-1,1]$ ، كما يوضح الشكلين (1 و 2) أن البيانات موزعة بشكل طبيعي بالنسبة لمتغيري البحث، وعليه نعلم الاختبارات المعلمية (ديب و الخضر 2021، 46).

الجدول (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات			
		المرونة التنظيمية	التميز المؤسسي
N	Valid	150	150
	Missing	0	0
Skewness		1.400	1.203
Kurtosis		.379	-.061-
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS26			



الشكل (1) توزيع البيانات لمتغير المرونة التنظيمية، المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS26

الشكل (2) توزيع البيانات لمتغير التميز المؤسسي، المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS26

تحليل نتائج الدراسة وعرضها: يهدف هذا الجزء إلى معرفة خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها واختبار فرضيات البحث وعرض النتائج، وسيتناول تحليل خصائص عينة الدراسة، كما سيتناول هذا الجزء الوصف العام لإجابات المستجوبين على كافة محاور الاستبانة لمعرفة التوجه العام لعينة الدراسة، وإضافة لذلك سيناقد فرضيات الدراسة وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

توصيف عينة الدراسة: تم إجراء الاختبارات الوصفية لعينة الدراسة من نسب وتكرارات وكانت النتائج وفق الآتي:

التوزيع حسب الجنس: يبين الجدول (6) توزيع عينة البحث بالنسبة إلى الجنس والتي يظهر غلبة الذكور بنسبة 56.7% مقابل 43.3% إناث، وهذا يعكس التقارب الجندري بين أفراد العينة وهذا يوضح عدم انحياز الإجابات نحو أي من الجنسين والتي قد تختلف تبعاً للجنس.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	85	56.7	56.7	56.7
	أنثى	65	43.3	43.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

التوزيع حسب العمر: يبين الجدول (7) توزيع عينة البحث بالنسبة العمر ويظهر غلبة الشباب المتراوحة أعمارهم (25-45) سنة، وهذا يشير إلى فتوة العمالة في البنوك، وهذا قد يكون مؤشر جيد للبنوك المستهدفة من الدراسة، إذ تكون عادة الفئات الشابة أكثر قابلية للتغيير ما يجعل إمكانية إدخال أبعاد المرونة التنظيمية وتعزيزها لدى هذه البنوك أكثر سهولة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	10	6.7	6.7	6.7
	سنة 25-35	53	35.3	35.3	42.0
	سنة 36-45	76	50.7	50.7	92.7
	سنة 46 فأكثر	11	7.3	7.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

التوزيع حسب سنوات الخبرة: يبين الجدول (8) توزيع عينة البحث بالنسبة إلى سنوات الخبرة الوظيفية ويتضح أن معظم أفراد العينة تتراوح بين (3-9) سنوات مما يجعل آرائهم مبنية على تجربة جيدة في البنوك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	11	7.3	7.3	7.3
	سنوات 3-6	74	49.3	49.3	56.7
	سنوات 6-9	55	36.7	36.7	93.3
	أكثر من 9 سنوات	10	6.7	6.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

التوزيع حسب المستوى التعليمي: يبين الجدول (9) إن النسبة الأكبر من عينة البحث يحملون إجازات جامعية، فهم يمتلكون المعرفة الأكاديمية التي تدعم آراؤهم وتعزز قدراتهم في الإجابة على فقرات الاستبانة.

الجدول (9) توزيع العينة تبعاً للمستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية عامة	11	7.3	7.3	7.3
	إجازة جامعية	104	69.3	69.3	76.7
	ماجستير	35	23.3	23.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	
	ثانوية عامة	11	7.3	7.3	7.3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

وصف متغيرات البحث: تصف متغيرات الدراسة الاتجاه العام لإجابات المستجوبين باستخدام مقاييس النزعة المركزية (المنوال، المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت ممثلة بالانحراف المعياري والخطأ المعياري، ولحساب هذه المقاييس بعد جمع إجابات المستجوبين وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS Statistics 26 IBM قام الباحث باستخدام اختبار (T) استيوذنت لعينة واحدة وذلك للتأكد من أن الفروق بين متوسط الإجابات حول كل مقياس ومتوسط المقياس معنوية وبالتالي فإن نتائج هذه المقاييس تمثل كامل مجتمع البحث، وحتى نتمكن من تطبيق هذا الاختبار يجب تحقق ثلاث شروط هي (أن تكون البيانات من النوع المتدرج أو النسب، أن تكون العينة عشوائية وقيم مفرداتها لا تعتمد على بعضها البعض، أن يتبع المتغير المراد إجراء الاختبار على وسطه الحسابي التوزيع الطبيعي)، ونلاحظ أن الشروط الثلاثة محققة لكافة المتغيرات، وبالتالي يمكن تطبيق اختبار T على كلا المتغيرين، وبالتحليل كانت نتائج كل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

وصف متغير المرونة التنظيمية: يبين الجدول (10) الإحصاءات الوصفية

لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة، الاستجابة، الكفاءة، الاستجابة) ونتائج

اختبار استيوذنت لعينة واحدة كما يلي:

الجدول (10) وصف متغير المرونة التنظيمية One-Sample Test									
Test Value = 0									
	t	df	Sig.	الفروق	Std. Deviation	الاتجاه	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
المرونة	40.53 7	14 9	.00 0	معنوية	.81122	متوسط	2.68500	2.554 1	2.815 9
السرعة	37.32 1	14 9	.00 0	معنوية	.86580	متوسط	2.63833	2.498 6	2.778 0
الكفاءة	39.79 5	14 9	.00 0	معنوية	.80600	متوسط	2.61889	2.488 8	2.748 9
الاستجابة	43.16 4	14 9	.00 0	معنوية	.77904	متوسط	2.74556	2.619 9	2.871 2
المرونة التنظيمية	42.1 54	14 9	.00 0	معنوية	.77630	متوسط	2.6719 4	2.54 67	2.79 72
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS 26									

يبين الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين حول كل بعد من أبعاد محور المرونة التنظيمية أقل من وسط القياس بأقل من 0.5 بشكل ذي دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية لكافة الأبعاد في حدود الثقة (sig.<0.05) وأن قيمة T الجدولية الموافقة لقيم درجة الحرية الناتجة (149) ونسبة المعنوية 0.05 تبلغ قيمتها 1.64 وهي أقل من قيم T المحسوبة فالفرق ذات دلالة معنوية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بحيادية إجابات المستجوبين حول هذا المحور، ويبين المتوسط المرجح ميل

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

الإجابات نحو عدم الموافقة مما يشير إلى ضعف في المرونة التنظيمية لدى البنوك المسجلة لدى سوق دمشق للأوراق المالية وتظهر النتائج أن السرعة هي أكثر الأبعاد تدنياً.

وصف متغير التميز المؤسسي: يبين الجدول (11) الإحصاءات الوصفية لأبعاد متغير التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي) ونتائج اختبار استيوذنت لعينة واحدة كما يلي:

الجدول (11) وصف متغير الأداء البنكي One-Sample Test									
	Test Value = 3								
	t	df	Sig.	الفروق	Std. Deviation	الاتجاه	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
التميز القيادي	33.446	149	.000	معنوية	.94149	متوسط	2.57111	2.4192	2.7230
التميز البشري	42.502	149	.000	معنوية	.80174	متوسط	2.78222	2.6529	2.9116
التميز الخدماتي	38.168	149	.000	معنوية	.87992	متوسط	2.74222	2.6003	2.8842
التميز المؤسسي	39.576	149	.000	معنوية	.83509	متوسط	2.57111	2.4192	2.7230

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS26

يبين الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين حول كل بعد من أبعاد محور التميز المؤسسي أقل من وسط القياس وبشكل ذي دلالة إحصائية حيث أن (sig.=0.00) وأن قيمة T الجدولية الموافقة لقيم درجة الحرية الناتجة (149) ونسبة المعنوية 0.05 تبلغ قيمتها 1.64 وهي أقل من قيم T المحسوبة فالفروق ذات دلالة معنوية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة القائلة بضعف التميز المؤسسي لدى البنوك المدرجة في سوق دمشق لأوراق المالية.

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يوجد دور ذو دلالة معنوية للمرونة التنظيمية في تحقيق

التميز المؤسسي لدى البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

قياس قوة الارتباط بين المتغيرين: بإجراء اختبار بيرسون لدراسة الارتباط بين أبعاد المرونة التنظيمية ومحور التميز المؤسسي

الجدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي		
	التميز المؤسسي	
المرونة	Pearson Correlation	.892**
	Sig. (1-tailed)	0.000
	N	150
السرعة	Pearson Correlation	.924**
	Sig. (1-tailed)	0.000
	N	150
الكفاءة	Pearson Correlation	.909**
	Sig. (1-tailed)	0.000
	N	150
الاستجابة	Pearson Correlation	.962**
	Sig. (1-tailed)	0.000
	N	150
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	.968**
	Sig. (1-tailed)	0.000
	N	150
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS26		

يتضح من الجدول الآتي (12) أن مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة أقل من 0.5 وعليه نقبل الفرضية القائلة بوجود دور ذو دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي لدى عينة البحث، وأن العلاقة بينهما قوية

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

تبلغ (0.968)، وهي علاقة طردية، وبمقارنة قوة الارتباط بين أبعاد يتضح أن للاستجابة الدور الأكبر في تحقيق التميز المؤسسي، يليه السرعة والكفاءة وأخيراً المرونة.

يُجاد معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

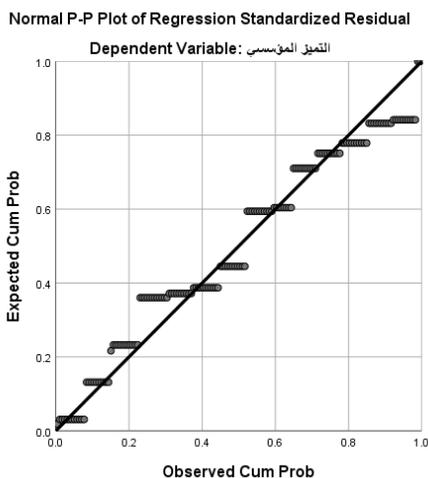
يُحسب أولاً معامل الارتباط R بين المتغيرين (R=0.989) ويشير إلى قوة أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

Model Summary ^b الجدول (13) معامل الارتباط R				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.968 ^a	.937	.937	.20961
a. Predictors: (Constant), المرونة التنظيمية				
b. Dependent Variable: التميز المؤسسي				
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26				

ANOVA ^a الجدول (14) تحليل التباين						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97.407	1	97.407	2217.091	.000b
	Residual	6.502	148	.044		
	Total	103.910	149			
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي						
b. Predictors: (Constant), المرونة التنظيمية						
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS 26						

من الجدول السابق (14) يتضح لدينا أن مستوى دلالة الاختبار مساوية لـ (Sig. = 0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغ (0.05) أي أن خط الانحدار يلائم البيانات.

الجدول (15) ثابت وميل خط الانحدار ^a Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.084-	.062		1.371-	.172
	المرونة التنظيمية	1.042	.022	.968	47.086	.000
a. Dependent Variable: التميز المؤسسي						
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS 26						



الشكل (3) العلاقة الخطية بين المرونة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي،

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS26

الشكل العام لمعادلة المستقيم: $Y = + X$

من الجدول السابق نجد أن: $\alpha = -0.84$, $\beta = 1.042$

وكذلك (Sig = 0.00) وهي قيمة أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية

فترفض الفرضية الصفرية، وعليه خط الانحدار يلائم البيانات، فتكون معادلة

الانحدار المعبرة عن العلاقة بين متغيري البحث هي: $Y = -0.84 + 1.042 X$

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة

على محور المرونة التنظيمية حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

بإجراء اختبار فروق المتوسطات باستخدام برنامج SPSS يبين الجدول

(16) عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة عموماً على محور

المرونة التنظيمية تبعاً للمستوى التعليمي وحسب عدد سنوات الخبرة، إذ يتبين

أن متوسطات الإجابات متقاربة بحدود 0.5 وأنها ضمن نطاق إجابة الحيادية

وفقاً للجدول (1) باستثناء العاملين من حملة الشهادة الثانوية العامة والذين

تجاوز سنوات خبرتهم (9) سنوات إذ جاء متوسط إجاباتهم (4.5) مما يشير

إلى الموافقة على توفر خصائص المرونة التنظيمية، مع الملاحظة إلى أن هذه

المجموعة هي ذات أعلى عدد سنوات خبرة في عينة الدراسة بين كافة المؤهلات

العلمية وهذا قد يكون له ارتباط بالولاء المؤسسي الذي قد ينجم عنه التغاضي

عن بعض السلبيات في المؤسسة، أو قد يعزى إلى أسباب أخرى تحتاج لمزيد

من البحث.

وعليه يمكن القبول بالفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسط إجابات العينة على محور المرونة التنظيمية حسب المستوى

التعليمي وسنوات الخبرة.

الجدول (16) فروق بين متوسط إجابات العينة على محور المرونة التنظيمية حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة				
المرونة التنظيمية				
سنوات الخبرة	المستوى التعليمي	Mean	N	Std. Deviation
أقل من 3 سنوات	إجازة جامعية	2.0417	11	.00000
	Total	2.0417	11	.00000
سنوات 3-6	ثانوية عامة	2.2083	1	.
	إجازة جامعية	2.8647	63	.78955
	ماجستير	2.2917	10	.00000
	Total	2.7784	74	.75683
سنوات 6-9	إجازة جامعية	2.2222	30	.09370
	ماجستير	2.4342	25	.18843
	Total	2.3186	55	.17844
أكثر من 9 سنوات	ثانوية عامة	4.5208	10	.00000
	Total	4.5208	10	.00000
Total	ثانوية عامة	4.3106	11	.69724
	إجازة جامعية	2.5923	104	.70384
	ماجستير	2.3935	35	.17126
	Total	2.6719	150	.77630

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS 26

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة على محور التميز المؤسسي حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

بإجراء اختبار فروق المتوسطات باستخدام برنامج SPSS يبين الجدول (17) وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة على محور التميز المؤسسي تبعاً للمستوى التعليمي وحسب عدد سنوات الخبرة، إذ يتبين أن متوسطات الإجابات متفاوتة، إذ كان أدنى متوسط للإجابات لدى العاملين الحاصلين على شهادة ثانوية وسنوات خدمة تتراوح بين 3-6 سنوات بمتوسط (1.7) والذي يشير لعدم توفر ميزات لدى البنوك محل الدراسة تمنحها صفات

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

التميز المؤسسي، في حين كان أعلى متوسط للإجابات لدى العاملين الحاصلين على الثانوية ممن تتجاوز خدماتهم (9) سنوات ، وهذا متطابق مع مناقشة الفرضية السابقة، وهذا قد يكون له أسباب مرتبطة بالولاء المؤسسي، أو قد يكون مرتبط بالخبرة تجعل لدى هؤلاء نظرة مختلفة تجاه بعض الممارسات في البنك والتي تعني منظورهم امتلاك البنك خواص وميزات قد لا يلاحظها الفئات الأقل خبرة.

الجدول (17) فروق بين متوسط إجابات العينة على محور التميز المؤسسي حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة				
التميز المؤسسي				
سنوات الخبرة	المستوى التعليمي	Mean	N	Std. Deviation
أقل من 3 سنوات	إجازة جامعية	1.8889	11	.00000
	Total	1.8889	11	.00000
سنوات 3-6	ثانوية عامة	1.7778	1	.
	إجازة جامعية	2.9277	63	.81873
	ماجستير	2.4444	10	.00000
	Total	2.8468	74	.78281
سنوات 6-9	إجازة جامعية	2.3222	30	.08922
	ماجستير	2.3244	25	.57281
	Total	2.3232	55	.38743
أكثر من 9 سنوات	ثانوية عامة	4.5556	10	.00000
	Total	4.5556	10	.00000
Total	ثانوية عامة	4.3030	11	.83753
	إجازة جامعية	2.6432	104	.73892
	ماجستير	2.3587	35	.48439
	Total	2.6985	150	.83509
المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS 26				

النتائج والتوصيات:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يوجد دور ذو دلالة معنوية للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك المسجلة في سوق دمشق لأوراق المالية.
- توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العاملين في البنوك المسجلة في سوق دمشق لأوراق المالية تبعاً لسنوات الخبرة ووفقاً للمستوى التعليمي بالنسبة لكلا متغيري البحث.
- معظم العاملين في عين الدراسة أشاروا إلى انخفاض مستوى المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى البنوك المسجلة في سوق دمشق لأوراق المالية.
- تميز العاملين الذين تجاوزت خدماتهم (9) سنوات والذين يحملون شهادات ثانوية لدى البنوك المسجلة في سوق دمشق لأوراق المالية بأرائهم تجاه توفر أبعاد كل من المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى البنوك.
- وتوصي هذه الدراسة إلى تطوير الخدمات البنكية بصورة مستمرة مستجيبة لتطلعات العملاء، إضافة إلى تلبية هذه التطلعات بالسرعة الممكنة من خلال إدخال تقنيات حديثة وتفويض الموظفين ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات أثناء العمل.
- كما توصي الدراسة بضرورة الرد على استفسارات العملاء ومتابعة كافة الشكاوى وتزويد العملاء بتغذية راجعة عن الشكاوى.
- كل هذه الإجراءات يمكن أن تدعم تحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستفادة من الافراد والكوادر البشرية المميزة وهذا بدوره سيعزز من الموقع التنافسي لهذه البنوك.

المراجع:

المراجع العربية:

- (1) أحمد، تامر فاروق حسين (2022): *تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة* " دراسة تطبيقية علي بعض شركات الأغذية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية، جامعة الملوفية، المجلد 45 العدد2.
- (2) الأطروش، هناء عبد الغني و الباسل، ميادة محمد فوزي و رضوان، وائل و فيق. *إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر*. " مجلة كلية التربية بدمياط، المجلد 36، العدد 78.02، 2021: 1-35.
- (3) البحيصي، عبد المعطي محمود. *دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة*. غزة: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2014.
- (4) بدوي، منتصر حسن. *أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر)*. عين شمس: جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، 2021.
- (5) الحسيني، فلاح حسن. *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار وائل، 2000.
- (6) ديب، حيان و الخضر، محمد. *تحليل البيانات*. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
- (7) زكي، محمد حمدي. *المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية*. "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد التكنولوجي،، 2019: 625-624.

- (8) الشهراني، فاطمة عبدالله (2021): *إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام* (دراسة حالة دولة قطر)، الإصدار الواحد والعشرون من المجلة الأكاديمية للبحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
- (9) العقيلي، عمر وصفي (2016): *بيئة الأعمال والإدارة المعاصرة*، دار المنجد للنشر، دمشق.
- (10) الفراج، أسامة (2017): *المدخل إلى علم الإدارة*، معهد الشام العالي للعلوم الشرعية واللغة العربية والدراسات والبحوث الإسلامية، كلية الشريعة والقانون، دمشق.
- (11) كناكر، أسامة و الشجبي، سعيد عوض عاشور. *لور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمات الخدمية العاملة بمحافظة ظفار سلطنة عمان* : دراسة في شركة الاتصالات العمانية (عمانتل). "مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، المجلد 5، العدد 4، 2019: 48-67.
- (12) المصري، إبراهيم عمر حمدان. *الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية*. غزة: أطروحة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2015.

المراجع الأجنبية:

- 1) Alsuwaidi, Salma Juma and Sultan, Al Amin Bin Mohamed (2023): **The impact of e-service quality on institutional excellence within abu dhabi municipality in UAE**, Intern. Journal of Profess. Bus. Review. [Miami, v. 8 | n. 4.
- 2) Ayoub, Ziad , and Rula Hani AlHalaseh (2021): **"Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence."** *International Review of Management and Marketing*, 11(6),: 21-29.
- 3) Borghini, E, C. (2013):**"framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizationa innovationl ."** *Journal of creative Behaviourr*”, vol, 31. No 1,: 226-289.
- 4) Charles Ramendran, Gopalan Raman, Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, Prashanth Beleya, and Suresh Nodeson. (2013): **"Organizational Flexibility and Its Implications on Employees Productivity."** *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, VOL 4, NO 1, February: 298-316.
- 5) David, F. **Concepts Of Strategic Management**. (2001): 8th ed – Prentice –Hall,.
- 6) Gala, Bernardo, Américo Hurtado, and Angela Y. Arredondo. (2023):**"Organisational Flexibility and Innovation Performance: The Moderating Role of Management Support."** *Global Institute of Flexible Systems Management*, vol. 24(2), June: 219-234.
- 7) Helfat, C. E., et al. *Dynamic Capabilities*(2007): **understanding strategic change in organizations**. Malden MA: Blackwell Publishing,.
- 8) Holling, C.S. (1973):**"Resilience and stability of ecological systems."** *Annual Review of Ecology and Systematics*, Volume 4,: 1-23.

- 9) Kerr, Howard. (2015): **Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity.** London: British Standards Institution,.
- 10) Kotler, and Armstrong. Gary (2000); **Marketing AN Introduction- Print in Prentice.** New jersey: Hall Upper Suddle Reiver,.
- 11) Lasrado, Flevey, and Vijay Pereira. (2018): **Achieving sustainable business excellence: The role of human capital.** Springer,.
- 12) MORROW, JR J. L. , David G. Sirmon, Michael A. Hitt, and Tim R. Holcomb. (2007): **"Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery."** *Strategic Management Journal, Volume 28,:* 271-283.
- 13) Ni, Guodong, et al. (2021): **"Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation."** *Sustainable Construction Engineering and Management, 13(1),*.
- 14) Ramendran, Charles, Gopalan Raman, Ramesh Kumar Moona Haji Mohamed, Prashanth Beleya, and Suresh Nodeson. (2013): **"Organizational Flexibility and Its Implications on Employees Productivity."** *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, VOL 4, NO 1, February:* 298-316.
- 15) Sutcliffe, K. M., and T. J. Vogus. (2003): **"Organizing for resilience."** *Positive organizational scholarship,:* 94-110.
- 16) Xiao, Lei, and Huan Cao.(2017): **"Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication."** *ITM Web of Conferences, Volume 12,.*

الملحق (1) استمارة الاستبيان

السيدات والسادة العاملون في بنك.....

يتشرف الباحث أن يضع بين يديك مجموعة من الفقرات تعبر عن آرائك إزاء بعض المواقف الوظيفية التي تعترضك أثناء تنفيذك لمهامك الموكلة إليك، والتي قد توافق عليها أو لا.

الرجاء التكرم بقراءة عبارات الاستبيان بدقة ثم وضع علامة صح في الخانة التي تمثل وجهة نظركم علماً أنه لا توجد أية إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، كما أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

أولاً: يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع ما ينطبق عليك:

الجنس	ذكر	أنثى	
العمر	أقل من 25	25 - 35	36 - 45 وأكثر
سنوات الخبرة	أقل من 3	3 - 6	أكثر من 9
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	إجازة جامعية	ماجستير دكتوراه

ثانياً: فقرات الاستبانة المتعلقة بالمرونة التنظيمية:

م	العبارة	العبارة	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق تماماً
1	المرونة	يقوم البنك بتطوير الخدمات الحالية بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائها.					
2		يقدم البنك خدمات جديدة بصورة مستمرة استجابة لحاجة عملائها.					
3		يحصل الزبون على الخدمة المرادة بسهولة ويسر.					
4		إن حجم إنتاج خدمات البنك يتوافق مع التقلبات في السوق.					
5	السرعة	يحصل العملاء على الخدمات بشكل فوري.					
6		للبنك القدرة على تقديم الخدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين.					
7		يستطيع البنك تلبية حاجات الزبائن الطارئة في الوقت المناسب.					
8		يحرص البنك على تزويد موظفيه بالتجهيزات والتقنيات اللازمة لرفع سرعة الأداء قدر الامكان.					
9	الكفاءة	يهتم البنك بإكساب موظفيه طرق حديثة في العمل.					
10		يوفر البنك على أنظمة رقابة وتقييم بهدف تقليل أخطاء العمل.					
11		يؤدي البنك أعماله بطرائق أسرع وأكثر دقة.					
12		يعمل البنك على رصد الاختلالات والأخطاء والكشف عنها بشكل مبكر بهدف تقليل نسبتها.					
13		تساهم إجراءات العمل المتبعة في تقليل زمن تنفيذ العمليات.					
14		يتم تفويض الموظفين بالصلاحيات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات أثناء العمل.					
15	الاستجابة	يجيب العاملون في البنك على أي استفسار بشكل فوري.					
16		يبقى العاملون على استعداد دائم لمساعدة الزبون رغم ضغط العمل.					
17		يتم إخبار العميل بدقة بموعد تقديم الخدمة.					
18		يحرص موظفو البنك على تقديم حلول وأفكار جديدة لتطوير أعمالهم.					
19		يتم استقبال العميل بالود والترحيب.					
20		تتوفر تغذية عكسية من العميل عن جودة الخدمة المقدمة.					

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

ثالثاً: فقرات الاستبانة المتعلقة بالتميز المؤسسي:

م	العبارة	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق تماماً
1	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد					
2	تشجع الإدارة العليا العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر					
3	يقوم الرئيس بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء البنك ونشر قيم الجودة في الأداء					
4	يمتلك البنك موارد بشرية كفوة كل في مجال تخصصه					
5	يمتلك البنك كفاءات تتمتع بذكاء عالي في مجال اختصاص البنك					
6	كل العاملين داخل البنك ذوي مستويات علمية عالية					
7	يقوم البنك بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات طالبي الخدمة المتنوعة.					
8	يقوم البنك بالرقابة بشكل مستمر على طالبي الخدمة لتحسين طرق تقديمها.					
9	تتصف اجراءات تقديم الخدمة لطلبيها بالسرعة والراحة.					

*يشكر لكم الباحث تعاونكم وجديتكم مع موضوع البحث، ويؤكد لكم سرية كافة البيانات المقدمة من قبلكم.

مع خالص الاحترام والتقدير

الباحثة: