



أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي

دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام

إعداد

د. يوسف حامد يوسف مناع

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر

youssefmanaa70@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

مناع، يوسف حامد يوسف (٢٠٢٢). أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢)، ٣-١-٤٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام

د. يوسف حامد يوسف مناع

ملخص البحث:

هدف البحث إلى تحديد أثر الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمس (التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة والنزاهة، والتسامح) على التميز التنظيمي بأبعاده الأربعة (تميز كل من القادة والعاملين والاستراتيجية والهيكل التنظيمي) وذلك من وجهة نظر العاملين (الموظفين المصرفيين والإداريين) بالبنوك التجارية العامة (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة) بمحافظة المنوفية، تم اختيار عينة عشوائية حجمها ٣٢٠ مفردة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم قائمة الاستقصاء لتجميع البيانات الأولية، وباستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد؛ توصلت نتائج البحث إلى وجود أثر معنوي موجب لأبعاد الاستقامة التنظيمية وكذلك مدة الخدمة والمستوي التعليمي على التميز التنظيمي. وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور حول ضرورة أن تعمل إدارة البنوك محل الدراسة على تنمية وتطوير مستوى الاستقامة التنظيمية المتمثلة في التفاؤل، والثقة، والتعاطف، والأمانة، والتسامح بين جميع العاملين في البنك لما لها من تأثير معنوي موجب على مجمل التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، التميز التنظيمي، التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف، النزاهة، التسامح.

١ - مقدمة:

تتصف بيئة عمل المنظمات في العصر الحالي بالتعقيد وصعوبة التنبؤ بها والمنافسة الشرسة، وحتى تعمل المنظمات بفعالية في ظل تلك البيئة التنافسية فإنها في حاجة إلى أفضل ما تتسم به الموارد البشرية، وهذا ما دفع إلى التركيز على الظواهر الإيجابية المطلوب توافرها لدى العاملين والعمل على تنميتها بعد أن ساد الاهتمام بالظواهر السلبية مثل الضغوط والقلق Anxiety والاكتئاب Depression، ويطلق على ذلك الحقل الجديد في علم النفس بعلم النفس الإيجابي والذي برز خلاله مصطلحات مثل السعادة والاستقامة التنظيمية والاستغراق في العمل. (Watanabe et al., 2017)

يمكن أن توجه الاستقامة المنظمات لتجنب الوقوع في المخالفات؛ والسعي لتحقيق مستويات أعلى من الفوائد لكل من الأفراد والجماعات، والاستفادة من التميز في شخصية العاملين وحكمهم الأخلاقي (Rego, et al. 2018)، وبالتالي يُفترض أنه لا يمكن لأي منظمة أن تعيش دون وجود الاستقامة كثقافة بين أعضاء المنظمة.

وقد أشارت الدراسات التي تناولت مفهوم الاستقامة التنظيمية بأنها إحياء لتقاليد الأخلاق الإدارية والسلوك القائم على الفضيلة الذي يمتد إلى العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، والتي يطلق عليها رأس المال الاجتماعي، علاوة على ذلك فإنها تعمل على تحسين حياة أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة، وتزيد من الكفاءة التنظيمية، وتشجع العاملين على الاستعداد لتدعيم المنظمة وقت الأزمات (Tsachouridi & Nikandrou, 2015)، وقد تناولت العديد من البحوث النظرية والتجريبية منذ عام ٢٠٠٤ م موضوع الاستقامة التنظيمية بالبحث والدراسة (Cameron, 2004) ودورها في نجاح المنظمات.

ويعتبر التميز التنظيمي جوهر أي منظمة؛ تتطلب ديناميكية بيئة الأعمال من أي منظمة بناء تميزها التنظيمي المستدام. ويتطلب تحقيق التميز التنظيمي وجود منظمة تتمتع بنوعية خاصة من العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض يسودها الثقة والتعاطف لتكون في المركز الأول مقارنة بالمنافسين الآخرين. (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020)

تواجه المنظمات بصفة عامة والمنظمات الخدمية منها على وجه الخصوص تحديات كبيرة، فقد ارتفع سقف توقعات العملاء، وأصبح متلقي الخدمة يبحث دائماً عن الأمتل في جودة الخدمة المقدم له، وتبحث البنوك بصفة مستمرة عن أساليب واستراتيجيات جديدة تساعد على تحقيق أهدافها في تقديم خدمات مصرفية لها مستوى متميز من الجودة. ونظراً لحساسية الخدمة التي تقدمها البنوك بكونها تبحث عن المثالية ولا تقبل بأقل من التميز، ومن ثم يعد البحث عن التميز التنظيمي في البنوك متطلب ضرورياً.

وفي ضوء ما سبق كان المبرر لتوجيه الاهتمام بالوقوف على أثر الأبعاد المختلفة للاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي بأبعاده الأربع (تميز كل من القادة والعاملين والاستراتيجية والهيكل التنظيمي).

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يقوم الباحث في الجزء التالي بتوضيح للمفاهيم الأساسية التي تناولها البحث ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

١/٢ مفهوم الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuosity

ترجع صياغة مصطلح الاستقامة التنظيمية إلى (Cameron et al., 2004) للتأكيد على العناصر الإيجابية في المنظمة. باعتبارها تصف حال المنظمة وكذلك التصرفات التي تتخذها لتحسين الأداء وتحقيق التميز الأخلاقي (Erin, 2020).

يمكن تعريف الاستقامة على أنها الأفكار والتصرفات التي يتخذها العاملون والتي تكون جيدة لمصلحتهم (Cameron & Caza, 2013)، وفي هذا السياق ذكر Cameron et al. (2004) أن "الاستقامة التنظيمية تتضمن الآتي: تصرفات العاملين على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي، وخصائص لثقافة تنظيمية وعمليات تُمكن من نشر وإدامة الاستقامة والفضيلة خلال المنظمة"، فتشير الاستقامة في المنظمات إلي سمو ورفق سلوك أعضاء المنظمة".

وعرّف (Rego et al., 2018)، المنظمات الفاضلة بأنها "سياقات تنظيمية حيث تتم ممارسة الفضائل (مثل الإنسانية والنزاهة والتسامح والثقة) ودعمها وتغذيتها ونشرها وإدامتها، على المستويين الفردي والجماعي". ويرى (Ribeiro and Rego, 2009) أن الاستقامة التنظيمية ترتبط برفق سلوك الأفراد في المنظمة وتركز سماتها الرئيسية على التأثير البشري (ازدهار الشخصية الأخلاقية، وضبط النفس، والمرونة في التعامل مع الغير)، والخير الأخلاقي (ما هو جيد وما هو حق).

تنقسم الاستقامة التنظيمية إلى الاستقامة في المنظمات والاستقامة من خلال المنظمات، حيث تتعلق الأولى بسلوك الأفراد في البيئات التنظيمية التي تساعد الناس على ازدهار الجانب الإنساني واعتبارهم بشر، بينما تتعلق الأخيرة بالعناصر التي تمكن المنظمات من تعزيز الاستقامة وتديمها" (Bright et al., 2006).

ارتبطت الاستقامة التنظيمية بمنظمات تتصف بكونها أكثر مرونة وذات إنتاجية في ارتفاع مستمر، ويرجع الفضل في ذلك جزئياً إلى سماتها الأساسية المتعلقة بالقيمة الأخلاقية والتأثير الإيجابي للأفراد وتحسين الصالح العام في المنظمة، وبالتالي سرعان ما أصبحت الاستقامة في المنظمات مفهوماً محورياً ينتج عنه العديد من النتائج الإيجابية مثل رفاهية العاملين والأداء الوظيفي. (Meyer, 2018)، وفي هذا الشأن يري (Cameron et al., 2004) أن مفهوم الاستقامة يرتبط بثلاث سمات رئيسية يمكن أن تساعد في تفسير أهميتها في الدراسات التنظيمية هي: الخير الأخلاقي *moral goodness*، والتأثير البشري *human impact*، والصالح الاجتماعي *social betterment*.

أولاً، الاستقامة مرتبطة بالخير الأخلاقي. أنها تمثل ما هو جيد وصحيح وجدير بغرسه عند الأفراد، ترتبط الاستقامة ارتباطاً وثيقاً بالخير في النوايا "أو" ما هو خير في حد ذاته مثل الحب والحكمة والوفاء، ثانياً، أن الاستقامة مرتبطة برفقي الإنسان وشخصيته الأخلاقية والمتمثلة في نقاط قوي الخير في الفرد، وتمتعه بضبط النفس، وحسن النوايا والمرونة والكياسة والتسامح في التعامل مع الغير، ثالثاً، تتميز الاستقامة بتحقيق الصالح الاجتماعي غير المشروط الذي يتجاوز مجرد المنفعة الذاتية؛ فتخلق الاستقامة قيمة اجتماعية تتجاوز الرغبات المرحلية للفرد. ينتج عن الاستقامة تحقيق المنفعة للآخرين بغض النظر عن المعاملة بالمثل أو المكافأة. Cameron et al. (2004)

وتشير الاستقامة التنظيمية إلى تلك الحالة المثالية للتميز في خصائص الموارد البشرية أو الخصائص التنظيمية. وبناء على ذلك يمكن تعريف الاستقامة التنظيمية بأنها خلق والتشجيع على وحماية وتغذية السلوكيات والعادات والممارسات ومختلف نواحي السمو والرفعة *Sublime* مثل الإنسانية والأمانة والتسامح والثقة والولاء وذلك على المستويين الفردي والجماعي خلال المنظمة (Ravaji, 2016)

ومن ثم فإن أي تصرف فردي أو نشاط جماعي أو خاصية من خصائص الثقافة التنظيمية أو عملية تعزز الاستقامة في المنظمة ستؤدي إلى تحقيق المزيد والمزيد من الاستقامة التنظيمية. وينطوي المضمون الرئيسي للاستقامة التنظيمية على الوصول إلى أقصى الطموحات في الموارد البشرية، وتقريباً نسي مفهوم الاستقامة في مجتمع التقدم العلمي، إلا أن المشاكل وبالأحرى الفضائح *Scandels* في المنظمات حول العالم شجعت على الاهتمام المتزايد بغرس الفضيلة والاستقامة على كلاً من المستويين الفردي والتنظيمي. (Watanabe et al, 2017)

وخلاصة القول فإن الاستقامة التنظيمية ما هي إلا مزيج من الفضائل التي يمكن العثور عليها في أي منظمة ما، والتي يمكن أن تساهم في سعادة العاملين وازدهارهم وكذا الازدهار التنظيمي.

٢/٢ أبعاد الاستقامة التنظيمية

قام (Cameron et al, 2004; Cited in: Remy et al.,2020) ، بتحديد خمسة أبعاد للاستقامة التنظيمية وقام بقياس ذلك المفهوم باستخدام تلك الأبعاد الخمسة والتي قام باختبار صحتها Validity:

١/٢/٢ التفاؤل التنظيمي Organizational optimism

يشير التفاؤل إلى ثقة الأعضاء في رسالة منظماتهم وغرضها الأساسي حتى في الأوقات الصعبة، كما يقصد بالتفاؤل التنظيمي أن أعضاء المنظمة يعتقدون أنه يمكن أن ينجحوا حتى عندما يواجهون بتحديات ضخمة، وتشير أيضاً إلى الرغبة الدائمة وتوقع تحقيق نتائج إيجابية، وأنه على الرغم من الظروف الصعبة التي يواجهها العاملون إلا أنهم ما زالوا ينظرون إلى المستقبل بنظرة مشرقة، حيث أن العاملين الأكثر تفاؤلاً أكثر مرونة وأكثر فعالية في أعمالهم وأقوى على تحمل الصعاب مقارنة بأقرانهم. (Singh, et al.,2018)

٢/٢/٢ الثقة التنظيمية Organizational trust

تصف الثقة التنظيمية بيئة عامة من الاحترام المتبادل والمجاملة واللفظ بين الأفراد، حيث يشعر الأعضاء أنه يمكنهم الاعتماد على بعضهم البعض، وتشير الثقة التنظيمية إلى أن المجاملة واللفظ Courtesy والأخذ بعين الاعتبار Consideration والاحترام هي التي تحكم المنظمة، فيثق الأفراد في بعضهم البعض ويثقون في قاداتهم ويثق قادتهم فيهم، ومع انتشار ثقافة الثقة خلال المنظمة تسود قيم أخلاقية إيجابية مثل الأمانة والمصادقية والعدالة والشجاعة والالتزام وتتحدر القيم السلبية مثل الكذب والغش Cheating والتملق Flattery والنفق Hypocrisy إلخ خلال مجتمع المنظمة (Remy et al. (2020)

٣/٢/٢ التعاطف Organizational Compassion(sympathy)

يشير التعاطف التنظيمي إلى حقيقة أن أعضاء المنظمة لديهم اهتمام حقيقي برفاهية الآخرين، ودائماً ما تتصف تصرفات العاملين بالعبارة والاهتمام بالغير، بمعنى أن الأفراد كل منهم يهتم بالآخر ويعتنى به، حيث يهتم كل فرد بأحوال الآخرين ويسأل عن مشاكلهم لمساعدتهم في حلها، وهذا ما يُخرج الفرد من حالة الأنانية إلى حالة مراعاة مصالح الآخرين.

٤/٢/٢ الأمانة والنزاهة (Organizational Honesty (Integrity)

تشير النزاهة التنظيمية إلى أن الشرف والصدق والأمانة والجدارة بالثقة Trustworthiness والاحترام تتغلغل في المنظمة بما يُعبر عن أن حُسن النية هو الأساس دائماً بين العاملين. وتعني أن الأمانة هي التي تسود خلال المنظمة.

٥/٢/٢ التسامح التنظيمي (Organizational Forgiveness)

وتعني أن الأخطاء غير المقصودة تغتفر سريعاً، واعتبار ذلك الخطأ فرصة للتعلم، وأن هناك مدى للتسامح في معايير الأداء.

٣/٢ التميز التنظيمي:

يعتبر التميز في المنظمات أداة استراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية وتأمين مركز تنافسي بين المنافسين في السوق. (Al-Dhaafri, 2021)، وقد ظهر مفهوم التميز التنظيمي لأول مرة في الثمانينيات، استناداً إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتم تطويره كمفهوم لثلاثة أسباب رئيسية: الأول هو أن المديرين الذين يتبنون إدارة الجودة الشاملة أرادوا رؤية تحسينات ونتائج ملموسة في وقت أقصر. والثاني هو أن الشركات الصغيرة وجدت صعوبة في تخصيص الميزانية والموارد المطلوبة لمشاريع إدارة الجودة الشاملة، والثالث هو وجود صعوبات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن الصعب وضع تعريف واحد متفق عليه للتميز التنظيمي بل والأكثر صعوبة تحقيقه، لتحقيق التميز التنظيمي يجب أن يكون هناك نقلة نوعية في تفكير قيادة المنظمة والعاملين بها. (Sterna, et al., 2019).

ويشير التميز التنظيمي بشكل أساسي إلى قدرة المنظمة على التفوق أو تحقيق الأداء المتفوق من خلال التركيز على الركائز الأساسية التي تشكل المكونات الرئيسية للتميز في المنظمات. (Pavel, 2018). يساعد التميز التنظيمي المنظمة على التفوق في جميع مجالات أنشطتها. ويمكنها من تحقيق مستويات متميزة من الأداء والمحافظة عليه التي تليها أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة. (Kassem et al., 2018).

وهناك عدد من المبادئ الرئيسية للتميز التنظيمي، مثل التركيز على الأداء ورضا العملاء، والقيادة والأولويات المحددة، وإدارة العمليات والحقائق، ونمو الموظفين ومشاركتهم، والتعلم، والابتكار والإبداع، والمسئولية الاجتماعية (Houshi and Taleghani, 2016).

١/٣/٢ أبعاد التميز التنظيمي:

يتناول الباحث في هذا الجزء أهم الأبعاد التي سيتم اعتمادها في الدراسة في ضوء خصائص البنوك كمكان لإجراء الدراسة، حيث تم اختيارها لكونها منظمات خدمية تتعامل مع قطاعات واسعة من العملاء، وباعتبار أن الخدمة المصرفية حساسة بطبيعتها وتستلزم التميز فيها، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: تميز القيادة الإدارية:

لتحقيق التميز التنظيمي، تحتاج المنظمة إلى قادة لديهم رؤية واضحة للمستقبل والذين يمكنهم تشكيل المنظمة لتحقيق الرؤية. لتحقيق ذلك، يجب أن يكون القادة جيدين في التواصل. هؤلاء القادة هم وكلاء للتغيير. هم مصدر إلهام وتحفيز. (Sadiq & Mahmood, 2014)

والقائد الإداري على وجه الخصوص لا بد أن يتصف ببعض المهارات من أهمها: القدرة على تكوين علاقات عمل فعالة، الاتصاف بالتفكير المتجدد المبتعد عن التقليد، والقدرة على بث روح المنافسة الإيجابية بين الأفراد لتحفيزهم على طرح الأفكار الإبداعية، فضلاً عن ضرورة اعتماد سياسة الباب المفتوح الداعمة للاتصال المباشر بالعاملين، مما يسهل تبادل المعلومات بفاعلية (Borghini, 2013)

البُعد الثاني: تميز العاملين

في الواقع، يعتبر العاملون أهم مورد تمتلكه المنظمة، ويُعد الاستخدام الذكي لمعرفتهم وقدراتهم أحد المحددات الرئيسية للنجاح التنظيمي، فيدعو التميز التنظيمي إلى خلق ثقافة في المنظمة تقدر موظفيها وتمكنهم وتسمح بتحقيق كل من الأهداف التنظيمية والشخصية التي تعود بالفائدة على الطرفين (Ershadi & Dehdazzi, 2019) ويشير تميز العاملين إلى امتلاك المنظمة لموارد بشرية متميزة في أداءها تعمل على تطوير مهاراتها ومعارفها بصفة مستمرة، وتعمل بروح الفريق وتنتشر بينها قنوات اتصال فعالة، ولتحقيق التميز التنظيمي، يتعين على المنظمة دعم قدرات ومعرفة ومهارات موظفيها من خلال التدريب المستمر والتعليم وتبادل المعرفة. كما تقوم المنظمة برعاية العاملين والاعتراف بهم ومكافأتهم حتى يكونوا ملتزمين بأهداف وقيم المنظمة، وما لهذا من أهمية نحو تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. (Haldorai et al., 2020).

البُعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي من خلاله تتحدد العلاقات والأدوار والسلطة والمسؤولية لأداء مهام المنظمة وتحقيق أهدافها (Agbim, 2013).

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه ذلك النظام الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد وتحديد العلاقات فيما بينهم للعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة، (AL hiji & AL badi, 2015)

ويشير تميز الهيكل التنظيمي إلى قدرته على الربط بين أجزاء المنظمة والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية وعدم تداخل الاختصاصات ومن ثم يحدد قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تأثيره على قدرة المنظمة التنافسية (Huang et al, ٢٠١١).

البُعد الرابع: تميز استراتيجية المنظمة

الاستراتيجية هي تلك الآلية التي تستخدمها المنظمة لتحديد اتجاهها المستقبلي. يتم تطوير خطة العمل من قبل المنظمة لحشد الجهود من أجل تحقيق التميز التنظيمي. تأخذ الاستراتيجية المنظمة إلى الأمام في المستقبل نحو تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن الاستراتيجية تمثل الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمنظمة الطريق إلى تحقيق رسالتها وأهدافها (Kandula 2005). تقوم المنظمة المتميزة بتطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها خلال المنظمة لإيصال الاستراتيجية للجميع. تساعد الاستراتيجيات التي تستند إلى فهم احتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية تساعد المنظمة على الحفاظ على نجاحها وتحقيق التميز المستمر (Porter and Tanner, 2004).

ويعكس التميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة تربط مزايا المنظمة وقدراتها وامكانياتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية المعقدة (Kandula, 2005). فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجية الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز.

البُعد الخامس: تميز ثقافة المنظمة

تشير ثقافة المنظمة إلى الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، ويشير تميز ثقافة المنظمة إلى أن يكون لديها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة تحت على الأداء المتميز وتشجع له. (Huang et al., 2011).

٤/٢ الدراسات السابقة

يعرض الباحث في الجزء التالي الدراسات التي تناولت الاستقامة التنظيمية، والدراسات التي تناولت التميز التنظيمي، وكذلك الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتميز التنظيمي.

١/٤/٢ دراسات تناولت الاستقامة التنظيمية

توصلت دراسة (Dubey et al., 2020) التي أجريت على عينة حجمها ١٢٢ مفردة من الموظفين في قطاع البنوك في الهند أن للاستقامة التنظيمية ورأس المال النفسي أثر معني موجب على أداء العاملين.

كما توصلت (Ravaji, 2016) التي أجريت على عينة حجمها ١٨٦ من العاملين في شركة المياه في إيران توصلت الدراسة من خلال تحليل الانحدار إلى أن لرأس المال النفسي والاستقامة التنظيمية تأثير معنوي موجب على السلوك الابتكاري للعاملين.

وأثبتت دراسة (Singh et al., 2018) التي أجريت على عينة حجمها ١٣٦ من العاملين في مجال المعلومات في خمس قطاعات خدمية في الهند (البنوك، والبرمجيات، والجامعات، والصناعات الدوائية، والاستشارات) أن لإدراك العاملين للاستقامة التنظيمية علاقة ارتباط معنوية موجبة بالاستغراق في العمل Work engagement من خلال الدور الوسيط لمتغير السعادة.

كما توصلت دراسة (Watanabe et al., 2017) التي أجريت على عينة حجمها ٢٠٨ من العاملين اليابانيين في عدد من الشركات اليابانية العاملة داخل اليابان في مختلف القطاعات، توصلت الدراسة إلى أن متغير السعادة له تأثير معنوي موجب — كمتغير وسيط — على العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وأداء العاملين

هدفت دراسة (Malik & Naeem, 2016) إلى اختبار الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، طبقت على عينة حجمها ٢٥٠ من العاملين في عدد أربع بنوك في باكستان. توصلت الدراسة من خلال تحليل الانحدار الهرمي إلى أن للاستقامة التنظيمية علاقة ارتباط معنوية موجبة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين الاستقامة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢/٤/٢ دراسات تناولت التميز التنظيمي

بينت نتائج دراسة (Arbab & Mahdi, 2018) التي أجريت على عينة حجمها ٢٤٥ من العاملين في عدد من المنظمات الحكومية السودانية أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار،

والتدريب والتطوير، والأجور والمرتببات، والحوافز والمزايا، وتقييم الأداء على أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات محل البحث.

وعلى نفس المنوال دراسة (AI-Jedaiah & Albdareen, 2020) التي تناولت أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على لتمييز التنظيمي، أجريت الدراسة على عينة قوامها ١٢٠ مفردة من مختلف المنظمات الصناعية في المنطقة الصناعية شمال الأردن؛ توصلت الدراسة إلى أن التدريب كان أكثر الأبعاد المؤثرة في التميز التنظيمي يليه التطوير التنظيمي، ثم تنمية المسار الوظيفي، وكان أقل الأبعاد تأثيراً الاستقطاب. وأثبتت دراسة (Lasrado & Kassem, 2021) التي أجريت على عينة حجمها ٤٤٨ من العاملين في عدد من المؤسسات في الامارات أن خلق ثقافة مشاركة المرؤوسين والقيادة التحويلية يؤثران تأثيراً معنوياً على التميز التنظيمي.

وتوصلت دراسة (Ershadi & Dehdazzi (2019) التي أجريت على عينة حجمها ٢٩٧ من العاملين في عدد الشركات الإيرانية التي يُطبق بها نموذجاً للتميز المؤسسي توصلت إلى أنّ للتفكير الاستراتيجي دوراً فعالاً في تأسيس نموذج التميز المؤسسي. واختبرت دراسة (Hashemy et al , 2018) العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي، طبقت الدراسة على عينة مكونة من ١٩٥ من موظفي وحدة الطوارئ في مستشفيات جامعة غيلان بيران، توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

وهدفت دراسة (Golmohammadi, et al, 2016) إلى تقييم أثر الاتجاهات الوظيفية والهوية التنظيمية في التميز المؤسسي للموظفين (دراسة حالة: موظفو قسم الموارد الطبيعية ومنتجعات المياه في محافظة أربيل بـ إيران). طبقت الدراسة على عينة حجمها ٢٨٥ مفردة، أظهرت نتائج ارتباط بيرسون واختبار الانحدار المتعدد أن السلوك الوظيفي والهوية التنظيمية لهما تأثير إيجابي ذا دلالة احصائية على التميز المؤسسي.

٣/٤/٢ دراسات تناولت العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتميز التنظيمي

تناولت دراسة (AIHalaseh&AI-Rawadyeh, 2020) أثر القيادة المتصفة بالاستقامة على التميز التنظيمي، تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها ٣٨٤ عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة بالأردن، لتوضيح أثر القيادة الفاضلة - المتصفة بالاستقامة - في تحقيق التميز التنظيمي، اعتمدت الدراسة على أبعاد القيادة الفاضلة - المتصفة بالاستقامة - المتمثلة في: التفاؤل والتسامح والثقة والتعاطف والنزاهة، واعتمدت الدراسة على أبعاد التميز المؤسسي المتمثلة في: القيادة، والشراكة والموارد، وإدارة الأفراد، والسياسة والاستراتيجية، وإدارة العمليات. توصلت

الدراسة إلى أن للقيادة الفاضلة — المتصفة بالاستقامة — تأثيراً ذا دلالة إحصائية على التميز المؤسسي بشكل عام، ويرى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة أن الاستقامة تكمن في الثقة والتعاطف والنزاهة بين قادة الجامعة.

ومن الدراسات التي تناولت فقط أحد أبعاد الاستقامة التنظيمية؛ دراسة (Kostas, 2016) التي أجريت على عينة من العاملين في القطاع الحكومي في اليونان؛ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة التنظيمية كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية والتميز التنظيمي. بينما كشفت دراسة (AL-Abrow et al., 2019). التي أجريت على عينة حجمها ٢٨٥ من المصرفيين في البنوك العراقية عن التأثير المباشر للنزاهة التنظيمية (كأحد أبعاد الاستقامة التنظيمية) على التميز التنظيمي، كما وأن للاستغراق الوظيفي دوره كمتغير وسيط في العلاقة بين النزاهة التنظيمية والتميز التنظيمي.

وانتهت دراسة Edgeman et al. (2018) إلى أن دوائر الاستقامة التنظيمية تعتبر أحد آليات تحقيق التميز في المنظم وبصفة خاصة تميز العاملين. توصلت دراسة (Shahid & Muchiri, 2017) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأصيلة، ورأس المال النفسي، والاستقامة التنظيمية، والأداء الوظيفي. وأثبتت الدراسة أن للقيادة الأصيلة (باعتبارها ما تتميز به المنظمة) أثر معنوي على الاستقامة التنظيمية. وتوصلت دراسة (Gauri, 2016) التي طبقت على عينة حجمها ٥١٠ موظفاً في ١٠ مراكز صحية في ولاية فيرجينيا الأمريكية إلى أن المنظمة المتصفة بالاستقامة لها دوراً فعالاً في تحقيق تميز الهيكل التنظيمية المتمثل في تقابل تداخل الاختصاصات بين الوظائف وزيادة الوضوح في المسؤوليات. وأثبتت دراسة Al-Helli et al. (2021) التي أجريت على حجمها ١١٠ مدير من مختلف الإدارات العليا لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظات الفرات الأوسط بالعراق أن للاستقامة التنظيمية تأثير معنوي على التفوق أو التميز في الاستراتيجية

التعليق على الدراسات السابقة:

- تبين أن الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الاستقامة التنظيمية بمتغيرات ما ركزت في غالبيتها على متغيرات غير التميز التنظيمي والعكس؛ أن الدراسات السابقة التي تناولت علاقة التميز التنظيمي بمتغيرات ما ركزت في غالبيتها على متغيرات غير الاستقامة التنظيمية، وهذا يدل على وجود فجوة بحثية متمثلة في ندرة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معاً.
- أما وعن القليل من الدراسات التي تناولت المتغيرين معا فقد ركزت على أحد أبعاد الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي أو أحد أبعاده.

٣- مشكلة البحث

على الرغم من أنه يجب على المنظمات أن تبدأ في تجديد وإعادة توجيه طاقتها نحو توجيه اهتمام أكبر للجانب النفسي للأعمال، ومع ذلك، خلال العقود القليلة الماضية، ركز الباحثون بشكل أساسي على الظواهر السلبية للعاملين مثل: التوتر والاكنتاب والقلق وكان الاهتمام الأقل بالنواحي الإيجابية (Altinoz et al., 2016)، إلا أنه وفي الآونة الأخيرة، كانت هناك حركة تحدث في هذا المجال تركز على الجوانب الإيجابية للسلوك، بحثاً عن نمو وتطور الأفراد والمنظمات والمجتمع. في السنوات الأخيرة انتشرت تلك الحركة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي. والسلوك التنظيمي الإيجابي هو مجال جديد في السلوك التنظيمي تم وصفه بأنه دراسة وتطبيق القدرات النفسية الإيجابية ونقاط القوة في الموارد البشرية (Luthans & Jensen, 2002)، وتعتبر الاستقامة التنظيمية هي واحدة من المفاهيم الجديدة الهامة لعلم النفس الإيجابي (Behzadi et al., 2013). وقد أكد كلا من (Sun and Yoon, 2020) أن هناك حاجة إلى الاهتمام بما أغفلته الدراسات في النواحي السيكولوجية داخل المنظمات، وهو مجال لا يركز على الجوانب السلبية ولكن الجوانب الإيجابية للسلوك البشري.

يمكن أن تقود الاستقامة الأفراد والمؤسسات إلى حالة من التميز (Bright et al., 2006) على المستوى التنظيمي؛ فقد أثبتت بعض الدراسات (Cameron, 2011; Caza et al., 2004; Owens & Hekman, 2018; Rego et al., 2016) أن الاستقامة مرتبطة بزيادة الأداء الاقتصادي للمنظمات، وقد أشار (Rego et al., 2011) إلى أن الاستقامة التنظيمية ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك يمكن للاستقامة التنظيمية أن تعزز مناخ العمل الإيجابي، وفعالية العمل الجماعي، ورأس المال الاجتماعي، والتكيف مع التغيير (Cameron and Caza, 2013)، وعلى المستوى الفردي، يُفترض أن الاستقامة التنظيمية تنمي الصالح والأفضل للعاملين وتحقق الازدهار الشخصي (Rego et al., 2011) مما يشجع الأمل والتفاؤل والتعاطف والنزاهة بين العاملين، علاوة على ذلك فإن الاستقامة التنظيمية هي حجر الزاوية للحفاظ على العاملين المخلصين والمهتمين حتى في الأوقات الصعبة (Bright et al., 2006).

أثبت هذا الجانب الجديد من النواحي السيكولوجية، أن المكونات النفسية الإيجابية، مثل السعادة أو الاستقامة التنظيمية، يمكن أن تسفر عن نتائج تنظيمية إيجابية من بينها زيادة مستوى الرضاء التنظيمي للعاملين (Anglin et al., 2018)، بالإضافة إلى ذلك فإن الاستقامة التنظيمية تمنح الموظفين الثقة وتزيد من احتمالية سعيهم نحو الصالح الاجتماعي داخل المنظمة ومن ثم يمكن أن يكون لها دور في تدعيم تميز المنظمة. (Kooshki&Zeinabadi, 2016)

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن الاستقامة التنظيمية هي من بين المتغيرات المهمة التي تغطي جزءاً كبيراً من الدراسات في مختلف المنظمات التي تناولت علاقتها بالعديد من المتغيرات مثل: الاتجاهات الوظيفية (Kooshki&Zeinabadi,2016)، والأداء الوظيفي (Cameron& Caza Caza,2013)، والالتزام التنظيمي (Abedi et al., 2014) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Kooshki& Zeinabadi (2016)، إلا أن هناك ندرة كبيرة في البحوث التي تناولت دور الاستقامة التنظيمية في التميز التنظيمي كما ذكر (Rego et al., 2018)

وفي دراسة (Lasrado & Kassem,2021) والتي توصلت إلى وجود أثر معنوي لأحد الأنماط القيادية المتمثل في القيادة التحويلية وثقافة المشاركة على التميز التنظيمي والحاجة إلى المزيد من البحث حول أثر متغيرات تنظيمية أخرى مثل الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي وبصفة خاصة في المنظمات الخدمية.

ويمكن عرض مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي حاولت الدراسة الإجابة عليه:

هل لأبعاد للاستقامة التنظيمية أثر معنوي على التميز التنظيمي بأبعاده الأربع (تميز القيادة الإدارية، تميز العاملين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية)

وينبثق من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

١/٣ هل لأبعاد للاستقامة التنظيمية أثر معنوي على تميز القيادة الإدارية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٢/٣ هل لأبعاد للاستقامة التنظيمية أثر معنوي على تميز العاملين، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٣/٣ هل لأبعاد للاستقامة التنظيمية أثر معنوي على تميز الهيكل التنظيمي، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٤/٣ هل لأبعاد للاستقامة التنظيمية أثر معنوي على تميز الاستراتيجية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٥/٣ هل للخصائص الديموجرافية للعاملين — على وجه التحديد؛ النوع، والعمر، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي — أثر معنوي على التميز التنظيمي بأبعاده الأربع (تميز القيادة الإدارية، تميز العاملين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية)، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٤- أهداف البحث

يسعى هذا البحث بصفة أساسية إلى تحديد أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي بأبعاده الخمس (تميز القيادة الإدارية، تميز العاملين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية)، وعلى وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلى:

١/٤ اختبار أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على تميز القيادة الإدارية.

٢/٤ اختبار أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على تميز المرءوسين.

٣/٤ اختبار أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على تميز الهيكل التنظيمي.

٤/٤ اختبار أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على تميز الاستراتيجية.

٥/٤ اختبار أثر عدد من المتغيرات الديموجرافية على التميز التنظيمي؛ على وجه التحديد: النوع، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي.

٦/٤ الخروج بعددٍ من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للمديرين في المنظمات المصرية للتعرف على أثر أبعاد الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي.

٥- أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية العلمية ومن الناحية التطبيقية على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تناول البحث اثنين من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وهما: الاستقامة التنظيمية والتميز التنظيمي؛ باعتبارهما من الجوانب الإيجابية للسلوك وتوجيه الاهتمام بما أغفلته الدراسات في النواحي السيكولوجية الإيجابية داخل المنظمات حيث كان التركيز منصباً على الظواهر السلبية للعاملين.
- يساهم هذا البحث في توفير الإطار النظري الذي يمكن من خلاله أن تنطلق العديد من الدراسات التي تتناول هذين الموضوعين بالبحث وربطهما بمتغيرات أخرى ذات صلة.
- يساعد البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والتميز التنظيمي، حيث تبين للباحث - في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات - وجود ندرة كبيرة في الدراسات التي تناولت أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يستمد هذا البحث أهميته التطبيقية من أهمية المؤسسات التي تتناولها وهي المؤسسات المصرفية (البنوك)، والتي تعتمد اعتماداً كلياً على العنصر البشري في إداء خدماتها للعملاء، ويأمل الباحث أن يكون للبحث اسهام في تقديم مجموعة من التوصيات التي تفيد المسؤولين في البنوك محل الدراسة نحو الارتقاء بمستوي الاستقامة التنظيمية لدى العاملين بها ومن ثم تحقيق التميز.
- إلقاء الضوء على موضوع الاستقامة التنظيمية وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام محل البحث نظراً للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه الاستقامة التنظيمية في ترشيد القرارات الإدارية وزيادة دافعية العاملين وإنتاجيتهم والتزامهم وانهمالكهم في العمل بما يحقق للمنظمة التميز على منافسيها.

٦- فروض البحث

- بناءً على نتائج الدراسات السابقة - والتي تمت في بيئات مختلفة- فإن الدراسة الحالية تتضمن عدداً من الفروض التي تم تطويرها وصياغتها وسعت الدراسة إلى اختبار مدى صحتها وهي:
- ١/٦ " تؤثر أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على تميز القيادة الإدارية".
 - ٢/٦ " تؤثر أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على تميز العاملين".
 - ٣/٦ " تؤثر أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على تميز الهيكل التنظيمي".
 - ٤/٦ " تؤثر أبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على تميز الاستراتيجية".
 - ٥/٦ " تؤثر المتغيرات الديموجرافية المتمثلة في النوع ومدة الخدمة ومستوى التعليم تأثيراً معنوياً على التميز التنظيمي".

٧- منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن وصف ظاهرة البحث؛ بوصف متغيري البحث (الاستقامة التنظيمية، والتميز التنظيمي)، وتجميع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

١/٧ التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض متغيرات البحث وكيفية قياسها، وذلك على النحو التالي:

١/١/٧ مقياس التميز التنظيمي:

يشير التميز التنظيمي إلى تفوق المنظمة في أنشطتها ومواردها مثل (تميز القادة والعاملين والهيكل التنظيمي والاستراتيجية المتبعة) بما يمكنها من تحقيق مستويات متميزة من الأداء والمحافظة عليه والتي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة.

وقد تم الاعتماد على المقياس الذي قام بتطويره (Qawasmeh et al., 2013) والمطبق في العديد من الدراسات التي قامت باختباره من ناحية الثبات والصدق من بينها:

(AL-Abrow et al., 2019; Dubey, et al., 2020)، ويتكون المقياس من ٢٠ عبارة موزعة بالتساوي على أربعة مقاييس فرعية لقياس أربعة أبعاد للتميز التنظيمي؛ خمسة عبارات لقياس بعد تميز القيادة الإدارية (مثلاً، "تحقق قيادة البنك الأهداف بكفاءة وفاعلية.")، وخمسة عبارات لقياس بعد تميز العاملين أو المرؤوسين (مثلاً، يمتلك الموظفون المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بمهام الوظيفة)، وخمسة عبارات لقياس بُعد تميز الهيكل التنظيمي (مثلاً، يحدد الهيكل التنظيمي للبنك بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية)، وخمسة عبارات لقياس بُعد تميز الاستراتيجية (مثلاً، الجهود مكرسة دائماً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك)

يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين "أعترض بشدة"، ويرمز لها بواحد صحيح، و"أوافق بشدة" ويرمز لها بخمسة.

٢/١/٧ مقياس الاستقامة التنظيمية

تشير الاستقامة التنظيمية إلى رقى سلوك الأفراد في المنظمة وتركز سماتها الرئيسية على التأثير البشري (ازدهار الشخصية الأخلاقية، وضبط النفس، والمرونة في التعامل مع الغير)، والخير الأخلاقي - ما هو جيد وما هو حق - (Ribeiro & Rego (2009)

ولقياس الاستقامة التنظيمية تم استخدام المقياس الذي أعده وقام باختبار ثباته وصدقه (Cameron et al., 2004)، والذي تم تطبيقه في العديد من الدراسات التي قامت باختباره من ناحية الثبات والصدق من بينها: (Singh et al , 2018; Hurt et al , 2017)

ويتكون المقياس من ١٥ عبارة موزعة على خمسة أبعاد؛ يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، ويرمز لها بواحد صحيح، وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة؛ ثلاث عبارات لقياس بُعد التفاؤل التنظيمي (مثلاً، يشعر العاملون بالتفاؤل بأنهم سيجحون عند مواجهة أي تحدي)، وثلاث عبارات لقياس بُعد الثقة التنظيمية (مثلاً، يثق العاملون ببعضهم البعض في هذه المنظمة)، وثلاث عبارات لقياس بُعد الأمانة والنزاهة (مثلاً،

تتميز المنظمة بأعلى مستويات من النزاهة.)، وثلاث عبارات لقياس بُعد التعاطف (مثلاً، تتميز هذه المنظمة بالعديد من أعمال الاهتمام والعناية بالآخرين.)، وثلاث عبارات لقياس بُعد التسامح (مثلاً، تتميز هذه المنظمة بالعديد من أعمال الاهتمام والعناية بالآخرين.)

٣/١/٧ قياس الخصائص الديموجرافية

تم قياس الخصائص الديموجرافية وهي: النوع، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي بتوجيه سؤال مباشر للمستقصى منهم ليحددوا الفئة التي تمثل إجابتهم.

٢/٧ مجتمع وعينة البحث

١/٢/٧ مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين (الموظفين المصرفيين والإداريين) بالبنوك التجارية العامة (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة) بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم ١٧٢٩^(١)

٢/٢/٧ عينة البحث

لتحديد حجم العينة تم استخدام الجداول الإحصائية (بازرعة، ١٩٨٩)، حيث أن مجتمع البحث هو ١٧٢٩ مفردة وباقتراض أن حدود الخطأ عند ٥٪ يكون حجم العينة ٣١٧ مفردة زانها الباحثان ٣٢٠ مفردة لزيادة درجة الدقة في البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال زيادة تمثيل العينة لمجتمع البحث.

أما بالنسبة لنوع العينة؛ فحيث أن الهدف من الدراسة هو تقدير لظاهرة معينة في مجتمع الدراسة من واقع بيانات العينة، لذلك فمن الأفضل الاعتماد على عينة احتمالية بازرعة (١٩٨٩) فتم سحب عينة عشوائية طبقية، وتم توزيع حجم العينة الإجمالي (٣٢٠ مفردة) على البنوك الثلاث بطريقة التوزيع المتناسب أي طبقاً لنسبة عدد العاملين في كل بنك إلى إجمالي عدد العاملين في البنوك الثلاث، وتبعاً لذلك كان نصيب كل بنك، ومعدل الاستجابة كما يوضحه الجدول رقم (١)، وقد وصل معدل الاستجابة إلى ٨٣٪، حيث تلقى الباحث ٢٦٥ قائمة صالحة للاستخدام من إجمالي القوائم الموزعة (وعددها ٣٢٠ قائمة).

١ - من بيانات سجلات الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة .

جدول رقم (١)

توزيع مفردات العينة على البنوك المشاركة في الدراسة والاستجابات الصحيحة

٥	البنك	المجتمع	العينة	الاستجابات الصحيحة
١	البنك الأهلي المصري	٧٤١	١٣٧	١٢١
٢	بنك مصر	٦٦٥	١٢٣	٩٨
٣	بنك القاهرة	٣٢٣	٦٠	٤٦
	الإجمالي	١٧٢٩	٣٢٠	٢٦٥

بالنسبة للنوع؛ كانت غالبية مفردات العينة من الذكور بنسبة ٨٢٪ أما الإناث بنسبة ١٨٪، بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ كانت النسبة الغالبة هم الحاصلين على مؤهل عالي بنسبة ٧١٪، والحاصلين على دراسات عليا ٢٩٪. وأخيراً وبالنسبة لمدة الخدمة كانت النسبة الغالبة من (٥) سنوات الى أقل من (١٠) سنوات بنسبة ٣٢٪، يليها من (١٠) سنوات الى أقل من (١٥) سنة بنسبة ٢٧٪، ثم من (١٥) سنوات فأكثر بنسبة ٢٣٪، وأخيراً أقل من (٥) سنوات بنسبة ١٨٪.

٣/٧ أنواع البيانات ومصادرها

تمشياً مع أهداف الدراسة قام الباحث بالاطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية - العربية والأجنبية - المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم أمكن للباحث تحديد بيانات الدراسة على النحو التالي:

١/٣/٧ البيانات الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية في الاطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية - العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيري البحث: أولاً: الاستقامة التنظيمية وأبعادها الخمس (التفائل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة والنزاهة، والتسامح)، ثانياً: التميز التنظيمي بأبعاده الأربع (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية).

٢/٣/٧ البيانات الأولية:

إلى جانب البيانات الثانوية اعتمدت الدراسة على تجميع بيانات أولية عن الاستقامة التنظيمية وأبعادها الخمس (التفائل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة والنزاهة، والتسامح)، والتميز التنظيمي بأبعاده الأربع (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية)، والخصائص الديموجرافية لمفردات العينة وتشمل (النوع، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة)، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء، وتم اختبار الثبات للاستقامة التنظيمية و التميز

التنظيمي من خلال حساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's coefficient alpha ولقد سبق وأشار الباحث إلى أن معظم المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس أستخدمت في دراسات سابقة قامت بالتأكد من توافر معيار الثبات والصدق، وحيث أن قائمة الاستقصاء في الدراسة الحالية تطبق على مجتمع مختلف عن المجتمعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، وكذلك فإنها تطبق في فترة زمنية وظروف مختلفة؛ لذلك قام الباحث باختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، ويتضمن جدول رقم (٢) معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المختلفة في الدراسة.

جدول رقم (٢): معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المقياس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
مقياس الاستقامة التنظيمية:	١٥	٠,٩٤
- التفاؤل التنظيمي	٣	٠,٩٠
- الثقة التنظيمية	٣	٠,٨٨
- التعاطف	٣	٠,٩١
- الأمانة والنزاهة	٣	٠,٨٩
- التسامح	٣	٠,٩٣
٢- مقياس التميز التنظيمي	٢٠	٠,٩٥
- تميز القيادة الإدارية	٥	٠,٩٥
- تميز العاملين	٥	٠,٩٢
- تميز الهيكل التنظيمي	٥	٠,٩١
- تميز الاستراتيجية	٥	٠,٩٤

٤/٧ أساليب تحليل البيانات:

أعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي وفرتها عينة البحث باستخدام الحاسب الآلي من خلال المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهمها:

١/٤/٧ الإحصاءات الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف المتغيرات الواردة في البحث

٢/٤/٧ معامل ارتباط بيرسون لتحديد حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المستخدمة في هذا البحث.

٣/٤/٧ تحليل الانحدار متوالي الخطوات لتحديد تلك التوليفة من المتغيرات المستقلة القادرة على شرح أكبر حجم من التباين في المتغير التابع.

٨- نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

لعرض النتائج التي توصل إليها هذا البحث فإن الباحث سوف يقوم في الجزء التالي مباشرة بالشرح والتعليق على الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، ثم النتائج التي أسفر عنها كلاً من تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار متوالي الخطوات فيما يتعلق بأثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي.

١/٨ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

تناول الباحث فيما يلي الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لجميع متغيرات البحث عدا الخصائص الديموجرافية كما هو مبين في الجدول رقم (٣)

جدول (٣)

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
٠,٦٨٧	٣,٧٦	التفاؤل التنظيمي
٠,٥٠٩	٣,٩٣	الثقة التنظيمية
٠,٦٢٣	٣,٩٢	التعاطف
٠,٦٤٥	٣,٩٦	الأمانة والنزاهة
٠,٦١٠	٣,٩٥	التسامح
٠,٦٥٩	٣,٩٠	مجملة الاستقامة التنظيمية
٠,٥٧٦	٣,٨٣	تميز القيادة الإدارية
٠,٥٩٧	٣,٧٢	تميز العاملين
٠,٥١٨	٣,٤٦	تميز الهيكل التنظيمي
٠,٥٦٣	٣,٧٥	تميز الاستراتيجية
٠,٥٩٦	٣,٧٠	مجملة التميز التنظيمي

د. يوسف حامد يوسف مناع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن مستوى إدراك العاملين للاستقامة التنظيمية في البنوك محل الدراسة بشكل عام يعتبر مرتفعاً إلى حد كبير؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٩٠، ويتضح أيضاً أن بُعد الأمانة والنزاهة أكثر الأبعاد إدراكاً من جانب العاملين بمتوسط حسابي ٣,٩٦، يليه مباشرةً بُعد التسامح بمتوسط ٣,٩٥، وأقل الأبعاد إدراكاً هو بُعد التفاؤل التنظيمي بمتوسط ٣,٧٦

ويتضح من الجدول رقم (٣) أيضاً ارتفاع مستوى إدراك العاملين التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة بشكل عام يعتبر مرتفعاً إلى حد كبير؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٧٠، ويتضح أيضاً أن بُعد تميز القيادة الإدارية أكثر الأبعاد إدراكاً من جانب العاملين بمتوسط حسابي ٣,٨٣، يليه بُعد تميز الاستراتيجية بمتوسط ٣,٧٥، وأقل الأبعاد إدراكاً هو بُعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط ٣,٤٦.

٢/٨ علاقة الارتباط بين الاستقامة التنظيمية والتميز التنظيمي:

يُظهر الجدول رقم (٤) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين الاستقامة التنظيمية (المتغير المستقل) والتميز التنظيمي (المتغير التابع).

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الارتباط بين الاستقامة التنظيمية والتميز التنظيمي

مجملة التميز التنظيمي	تميز الاستراتيجي	تميز الهيكل التنظيمي	تميز العاملين	تميز القيادة الإدارية	التميز التنظيمي / الاستقامة التنظيمية
**٠,٤٣٠	**٠,٣٩٦	*٠,٤١٥	*٠,٤٢٩	*٠,٤٦٥	١ - التفاؤل التنظيمي
*٠,٤٨٥	*٠,٤٢٨	*٠,٤٥٢	**٠,٤١٦	**٠,٣٥٩	٢ - الثقة التنظيمية
*٠,٤٢٦	**٠,٤٣٦	**٠,٤٢٧	**٠,٣٩٩	**٠,٤٢٣	٣ - التعاطف
**٠,٤٣٤	**٠,٤١٨	**٠,٤٦٧	*٠,٤٢٤	**٠,٣٧٦	٤ - الأمانة والنزاهة
**٠,٤١٢	**٠,٤٣٦	*٠,٤٢٢	**٠,٤٢٠	**٠,٣٩٨	٥ - التسامح
*٠,٤١٧	*٠,٤٢٢	*٠,٤٩٠	*٠,٣٩٨	*٠,٣٧٦	٦ - النوع
*٠,٤٣٠	*٠,٣٨٩	*٠,٤٣٤	*٠,٤٢٧	*٠,٤٣٢	٩ - مدة الخدمة
*٠,٤٠٨	٠,٤٠٠	٠,٤٢٦	*٠,٣٦٩	*٠,٤١٧	١٠ - المستوى التعليمي

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ * معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

علاقة الارتباط بين التفاؤل التنظيمي والتميز التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التفاؤل التنظيمي وكل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية) وكذلك مجمل التميز التنظيمي بمعامل ارتباط ٠,٤٦٥ و ٠,٤٢٩ و ٠,٤١٥ و ٠,٣٩٦ و ٠,٤٣٠ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والتميز التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية وكل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية) وكذلك مجمل التميز التنظيمي بمعامل ارتباط ٠,٣٥٩ و ٠,٤١٦ و ٠,٤٥٢ و ٠,٤٢٨ و ٠,٤٨٥ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين التعاطف والتميز التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التعاطف وكل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية) وكذلك مجمل التميز التنظيمي بمعامل ارتباط ٠,٤٢٣ و ٠,٣٩٩ و ٠,٤٢٧ و ٠,٤٣٦ و ٠,٤٢٦ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين الأمانة والنزاهة والتميز التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الأمانة والنزاهة وكل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية) وكذلك مجمل التميز التنظيمي بمعامل ارتباط ٠,٣٧٦ و ٠,٤٢٤ و ٠,٤٦٧ و ٠,٤١٨ و ٠,٤٣٤ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين التسامح والتميز التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التسامح وكل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية) وكذلك مجمل التميز التنظيمي بمعامل ارتباط ٠,٣٩٨ و ٠,٤٢٠ و ٠,٤٢٢ و ٠,٤٣٦ و ٠,٤١٢ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين النوع والتميز التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين النوع وكل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية) وكذلك مجمل التميز التنظيمي بمعامل ارتباط $0,432$ و $0,398$ و $0,490$ و $0,422$ و $0,417$ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين مدة الخدمة والتميز التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مدة الخدمة وكل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية) وكذلك مجمل التميز التنظيمي بمعامل ارتباط $0,411$ و $0,427$ و $0,434$ و $0,389$ و $0,430$ على الترتيب.

علاقة الارتباط بين المستوى التعليمي والتميز التنظيمي:

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المستوى التعليمي وكل بُعد من أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية) وكذلك مجمل التميز التنظيمي بمعامل ارتباط $0,417$ و $0,369$ و $0,426$ و $0,400$ و $0,408$ على الترتيب.

ومن ثم فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الاستقامة التنظيمية المتمثلة في (التفؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة والنزاهة، والتسامح)، وكذا الخصائص الديموجرافية (النوع، ومدة الخدمة، ومستوى التعليم) من جانب والتميز التنظيمي من جانب آخر تتفق بشكل كامل مع تنبؤات فروض البحث، وتشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مرشحة بصفة مبدئية للتأثير في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، والنتيجة النهائية متوقعة على نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات والتي سيتم عرضها فيما بعد.

وتطلب الاختبار النهائي للفروض استخدام أسلوب الانحدار المتعدد من خلال طريقة الانحدار متوالي الخطوات Stepwise باعتباره التحليل الذي يأخذ في الحسبان علاقات الارتباط المرتفعة بين المتغيرات المستقلة ويستطيع إعطاء نموذج شامل لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على كل متغير من المتغيرات التابعة.

ويُظهر الجدول رقم (٥) حجم ومستوى معنوية معاملات الانحدار المعيارية (بيتا) للمتغيرات المستقلة التي توصل تحليل الانحدار متوالي الخطوات إلى أن لها تأثيراً معنوياً على التميز التنظيمي أو أي من أبعاده الأربع: (تميز القيادة الإدارية، وتميز العاملين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية).

د. يوسف حامد يوسف مناع

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار متوالي الخطوات لتأثير أبعاد الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي

هـ	المتغيرات المستقلة	تميز القيادة الإدارية		تميز العاملين		تميز الهيكل التنظيمي		تميز الاستراتيجية		مجمّل التميز التنظيمي	
		معامل الانحدار (بيتا β)	اختبار (ت)	معامل الانحدار (بيتا β)	اختبار (ت)	معامل الانحدار (بيتا β)	اختبار (ت)	معامل الانحدار (بيتا β)	اختبار (ت)	معامل الانحدار (بيتا β)	اختبار (ت)
١	التفاوت التنظيمي	٠,٣١٣	*٣,٤٥٢*	٠,٤٣٦	*٣,٣٤٥*	٠,٤٢٣	*٣,٧٤٥*	٠,٣٩٨	**٣,٣٤٤*	٠,٤٤٥	**٣,٢٣٤*
٢	الثقة التنظيمية	٠,٣٥٧	*٤,٣٤٦*	٠,٣٩٧	*٤,٢٤٥*	٠,٣٤٥	*٣,٤٥٣*	٠,٣٩٥	**٤,٢٣٤*	٠,٤٥٦	**٤,٤٦٧*
٣	التعاطف	٠,٣٠٨	*٤,٥٤٣*	٠,٣٦٥	*٣,٧٥٤*					٠,٣٣٠	*٣,٢٤٨*
٤	الأمانة والنزاهة	٠,٢٨٩	*٤,٢٤٥*	٠,٣٠٨	*٤,٤٥٦*	٠,٣٦٥	**٤,٣٤٦*	٠,٣٩٧	*٣,٩٥٥*	٠,٣٤٦	*٤,٢٨٩*
٥	التسامح	٠,٣٢٤	*٣,١٦٧*	٠,٤٦٧	*٣,٤٤٥*			٠,٣١٨	*٣,٥٩٨*	٠,٤٣٢	*٣,٥٦٨*
٦	مدة الخدمة	٠,٣٨٦	*٤,٢٨٧*			٠,٣٢٥	*٣,٤٥٦*	٠,٤١٠	*٤,٤٩٨*	٠,٣٩٨	*٤,٣٨٧*
٧	المستوى التعليمي			٠,٤٦٧	*٤,٣٢٦*			٠,٣٨٨	*٤,٣٣٤*	٠,٣٥٦	*٤,٤٦٥*
	Adjusted R ²	٠,٤٣٢		٠,٣٥٦		٠,٣٩٠		٠,٤٢٣		٠,٣٣٨	٠,٤٢٣
	اختبار F	٣٦,٢٦٥		٤٢,٥٤٨		٤٦,٢٥٨		٣٤,٥٨٧		٢٧,٥٨٧	٣٤,٥٨٧
	مستوى المعنوية	**٠,٠٠٢		**٠,٠٠١		**٠,٠٠١		**٠,٠٠١		**٠,٠٠١	**٠,٠٠١

* مستوى المعنوية (sig.) أقل من ٠,٠٥

** مستوى المعنوية (sig.) أقل من ٠,٠١

طبقاً للنتائج التي يظهرها الجدول رقم (٥) فإن للتفاوت التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة و النزاهة، والتسامح، ومدة الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على بُعد تميز القيادة الإدارية؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) ٠,٣١٣ و ٠,٣٥٧ و ٠,٣٠٨ و ٠,٢٨٩ و ٠,٣٢٤ و ٠,٣٨٦ على الترتيب، بينما لم تثبت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للمستوي التعليمي على بُعد تميز القيادة الإدارية.

أي أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين بُعد تميز القيادة الإدارية كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 8.498 + 0.313 X_1 + 0.357 X_2 + 0.308 X_3 + 0.289 X_4 + 0.324 X_5 + 0.386 X_6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (تميز القيادة الإدارية)، و X_1 إلى التفاؤل التنظيمي، و X_2 إلى الثقة التنظيمية، و X_3 إلى التعاطف و X_4 إلى الأمانة و النزاهة و X_5 إلى التسامح، و X_6 مدة الخدمة، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨,٤٩٨

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٢ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل علاقة التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة و النزاهة، والتسامح، ومدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) وتميز القيادة الإدارية (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل $Adj.R^2$ لنموذج الانحدار هو ٠,٤٣٢ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالي ٤٣٪ تقريباً من التباين الحادث في تميز القيادة الإدارية (كمتغير تابع).

كما يتضح أيضاً من النتائج التي يظهرها الجدول رقم (٥) فإن للتفاوت التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة و النزاهة، والتسامح، و المستوي التعليمي تأثيراً معنوياً موجباً على بُعد تميز العاملين؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) ٠,٤٣٦ و ٠,٣٩٧ و ٠,٣٦٥ و ٠,٣٠٨ و ٠,٤٦٧ و ٠,٤٦٧ على الترتيب، بينما لم تثبت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لمدة الخدمة على بُعد تميز العاملين.

أي أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين بُعد تميز القيادة الإدارية كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 8.109 + 0.436 X_1 + 0.397 X_2 + 0.365 X_3 + 0.308 X_4 + 0.367 X_5 + 0.467 X_6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (تميز العاملين)، و X₁ إلى التفاؤل التنظيمي، و X₂ إلى الثقة التنظيمية، و X₃ إلى التعاطف و X₄ إلى الأمانة و النزاهة و X₅ إلى التسامح، و X₆ المستوي التعليمي، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨,١٠٩

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل علاقة التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة والنزاهة، والتسامح، والمستوي التعليمي (كمتغيرات مستقلة) وتميز العاملين (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل Adj.R² لنموذج الانحدار هو ٠,٣٥٦ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالي ٣٦٪ تقريباً من التباين الحادث في تميز العاملين (كمتغير تابع).

كما يتضح أيضاً من النتائج التي يظهرها الجدول رقم (٥) فإن للتفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والأمانة والنزاهة، ومدة الخدمة تأثيراً معنوياً موجباً على بُعد تميز الهيكل التنظيمي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) ٠,٤٢٣ و ٠,٣٤٥ و ٠,٣٦٥ و ٠,٣٢٥ على الترتيب، بينما لم تثبت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لكل من التعاطف، والتسامح، والمستوي التعليمي على بُعد تميز الهيكل التنظيمي.

أي أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين بُعد تميز القيادة الإدارية كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 8.280 + 0.423 X_1 + 0.345 X_2 + 0.365 X_3 + 0.325 X_4$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، و X₁ إلى التفاؤل التنظيمي، و X₂ إلى الثقة التنظيمية، و X₃ إلى الأمانة والنزاهة و X₄ إلى مدة الخدمة، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨,٢٨٠

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل علاقة التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والأمانة والنزاهة، ومدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) وتميز الهيكل التنظيمي (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل Adj.R² لنموذج الانحدار هو ٠,٣٩٠ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالي ٣٩٪ تقريباً من التباين الحادث في تميز الهيكل التنظيمي (كمتغير تابع).

د. يوسف حامد يوسف مناع

ويتضح أيضاً من النتائج التي يظهرها الجدول رقم (٥) فإن للتفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والأمانة و النزاهة، والتسامح، ومدة الخدمة، والمستوي التعليمي تأثيراً معنوياً موجباً على بُعد تميز الاستراتيجية؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) ٠,٣٩٨ و ٠,٣٩٥ و ٠,٣٩٧ و ٠,٣١٨ و ٠,٤١٠ و ٠,٣٨٨ على الترتيب، بينما لم تثبت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للتعاطف على بُعد تميز الاستراتيجية.

أي أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين بُعد تميز القيادة الإدارية كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 8.704 + 0.398 X_1 + 0.395 X_2 + 0.397 X_3 + 0.318 X_4 + 0.410 X_5 + 0.388 X_6$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (تميز الاستراتيجية)، و X₁ إلى التفاؤل التنظيمي، و X₂ إلى الثقة التنظيمية، و X₃ إلى الأمانة و النزاهة X₄ إلى التسامح و X₅ إلى مدة الخدمة، و X₆ المستوى التعليمي، حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨,٧٠٤

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل علاقة التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة و النزاهة، والتسامح، ومدة الخدمة (كمتغيرات مستقلة) و تميز الاستراتيجية (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل Adj.R² لنموذج الانحدار هو ٠,٣٢٣ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالي ٣٢٪ تقريباً من التباين الحادث في تميز الاستراتيجية (كمتغير تابع).

وأخيراً يتضح من النتائج التي يظهرها الجدول رقم (٥) وطبقاً للنتائج التي يظهرها الجدول رقم (٥) فإن للتفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة والنزاهة، والتسامح، ومدة الخدمة، والمستوي التعليمي تأثيراً معنوياً موجباً على مجمل التميز التنظيمي؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) ٠,٤٤٥ و ٠,٤٥٦ و ٠,٣٣٠ و ٠,٣٤٦ و ٠,٤٣٢ و ٠,٣٩٨ و ٠,٣٥٦ على الترتيب.

أي أن معادلة الانحدار التنبؤية للعلاقة بين مجمل التميز التنظيمي كمتغير تابع وتلك المتغيرات كمتغيرات مستقلة تأخذ الشكل الآتي:

$$Y = 8.056 + 0.445 X_1 + 0.456 X_2 + 0.330 X_3 + 0.346 X_4 + 0.432 X_5 + 0.398 X_6 + 0.356 X_7$$

حيث تشير Y إلى المتغير التابع (مجمّل التميز التنظيمي)، و X₁ إلى التفاؤل التنظيمي، و X₂ إلى الثقة التنظيمية، و X₃ إلى التعاطف و X₄ إلى الأمانة و النزاهة و X₅ إلى التسامح، و X₆ مدة الخدمة، و X₇ إلى المستوي التعليمي حيث أن قيمة المقدار الثابت لنموذج الانحدار = ٨,٠٥٦

ومعادلة الانحدار السابقة معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتشير معنوية معادلة الانحدار المتعدد إلى أن نموذج الانحدار يمثل علاقة التفاؤل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والتعاطف، والأمانة و النزاهة، والتسامح، ومدة الخدمة، والمستوي التعليمي (كمتغيرات مستقلة) و مجمل التميز التنظيمي (كمتغير تابع) تمثيلاً ملائماً، ويتضح كذلك أن معامل التحديد المعدل Adj.R² لنموذج الانحدار هو ٠,٤١١ والذي يشير إلى أن تلك المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالي ٤١٪ تقريباً من التباين الحادث في مجمل التميز التنظيمي (كمتغير تابع).

حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على كل من مفهوم الاستقامة التنظيمية ومفهوم التميز التنظيمي في البنوك التجارية العامة، وتحديد أثر الاستقامة التنظيمية على التميز التنظيمي، وبناءً على بيانات البحث؛ يرى العاملون أن الاستقامة التنظيمية تسود بين العاملين بما تتضمنه من التفاؤل والثقة والتعاطف والأمانة والتسامح، كما يرى العاملون ارتفاع مستوى التميز التنظيمي المتمثل في تميز كل من القادة والعاملين والهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

٩ - مناقشة النتائج وتفسيرها

نتائج اختبار الفرض الأول

تعطي نتائج البحث دعماً كلياً للفرض الأول والذي تنبأ بأن لأبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على تميز القيادة الإدارية". بما يشير إلى أنه كلما زاد مستوى أبعاد الاستقامة التنظيمية كلما زاد مستوى تميز القيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين ببنوك القطاع العام محل البحث، وفيما يتعلق بترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الاستقامة التنظيمية المؤثرة على تميز القيادة الإدارية - من الأعلى تأثيراً إلى الأقل تأثيراً - كانت كالتالي: الثقة التنظيمية، التسامح، التفاؤل التنظيمي، التعاطف، الأمانة والنزاهة بمعامل انحدار معياري (بيتا β) = ٠,٣٥٧ و ٠,٣٢٤ و ٠,٣١٣ و ٠,٣٠٨ و ٠,٢٩٨ على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية (sig.) أقل من ٠,٠١،

وإن كانت تختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Shahid & Muchiri, 2017) في اتجاه العلاقة بكونها أثبت وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأصيلة باعتبارها ما تتميز به المنظمة والاستقامة التنظيمية، وأن القيادة الأصيلة هي التي تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على الاستقامة التنظيمية، إلا أنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (AlHalaseh & Al-Rawadyeh, 2020)، التي توصلت إلى أن للقيادة الفاضلة - المتصفة بالاستقامة - تأثيراً ذا دلالة إحصائية

على التميز المؤسسي. ويمكن تفسير ذلك بأنه وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي؛ فإن العاملين الذين يرتفع لديهم مستوى إدراكهم للثقة والتسامح والتفؤل والتعاطف والنزاهة تجاه قادتهم فإنهم يبادلون ذلك بأن يرتفع لديهم مستوى الإدراك بالتميز التنظيمي فيرون قادتهم بأنهم متميزون.

نتائج اختبار الفرض الثاني

كما تعطي نتائج البحث دعماً كلياً للفرض الثاني والذي تنبأ بأن لأبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على تميز العاملين ". بما يشير إلى أنه كلما زاد مستوى أبعاد الاستقامة التنظيمية كلما زاد مستوى تميز العاملين بينوك القطاع العام محل البحث، وفيما يتعلق بترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الاستقامة التنظيمية المؤثرة على تميز العاملين - من الأعلى تأثيراً إلى الأقل تأثيراً - كانت كالتالي: التسامح، التفؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف، الأمانة والنزاهة بمعامل انحدار معياري (بيتا) = ٠,٤٦٧ و ٠,٤٣٦ و ٠,٣٩٧ و ٠,٣٦٥ و ٠,٣٠٨ على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية (sig.) أقل من ٠,٠١. تتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات (AlHalaseh&Al-Rawadyeh, 2020; Cameron et al. 2011; Edgeman et al. (2018) ويمكن تفسير ذلك اعتماداً على ما أشار إليه Cameron et al. (2011) بأن إظهار الحب والثقة والتفؤل والأمانة والتسامح في جميع أنحاء المنظمة يؤثر على التميز المؤسسي كرد فعل من العاملين بها. كما وأن الثقة المتبادلة بين العاملين تعتبر الشرط المسبق للتعاون بينهم للتغلب على التحديات التنظيمية ومن ثم المساهمة في تحقيق التميز التنظيمي. ويرى الباحث أن ارتفاع مستوى إدراك العاملين للاستقامة التنظيمية المتمثلة في التسامح، التفؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف، الأمانة والنزاهة يعبر عن معنويات عالية ومشاعر طيبة بين بعضهم البعض فتكون علاقاتهم في المنظمة كأعضاء في أسرة واحدة وما لهذا من مردود على تميز العاملين.

نتائج اختبار الفرض الثالث

وتعطي نتائج البحث دعماً جزئياً للفرض الثالث والذي تنبأ بأن لأبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على تميز الهيكل التنظيمي؛ فقد ثبت وجود أثر معنوي موجب لأبعاد : التفؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، الأمانة و النزاهة على تميز الهيكل التنظيمي بما يشير إلى أنه كلما زاد مستوى تلك الأبعاد كلما زاد مستوى تميز الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين بينوك القطاع العام محل البحث، وفيما يتعلق بترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الاستقامة التنظيمية المؤثرة على تميز الهيكل التنظيمي - من الأعلى تأثيراً إلى الأقل تأثيراً - كانت كالتالي: التفؤل التنظيمي، الأمانة والنزاهة، الثقة التنظيمية بمعامل انحدار معياري (بيتا) = ٠,٤٢٣ و ٠,٣٦٥ و ٠,٣٤٥ على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية (sig.) أقل من ٠,٠١. تتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات (AlHalaseh&Al-Rawadyeh, 2020; Gauri, 2016). يمكن أن يرجع

ذلك إلى أن إدراك العاملين بأن هناك مستوى مرتفع من التفاؤل والثقة والأمانة بين العاملين شأنه أن يحول دون حدوث خلل في العلاقات التنظيمية ويجعل السلطة والمسئولية واضحة وغير متداخلة، فيكون الهيكل التنظيمي إطاراً فعالاً يعمل خلاله العاملون بانسياب.

نتائج اختبار الفرض الرابع

وتعطي نتائج البحث دعماً جزئياً للفرض الرابع والذي تنبأ بأن لأبعاد الاستقامة التنظيمية تأثيراً معنوياً موجباً على تميز الاستراتيجية؛ فقد ثبت وجود أثر معنوي موجب لأبعاد : التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، الأمانة و النزاهة، والتسامح على تميز الاستراتيجية، بما يشير إلى أنه كلما زاد مستوى تلك الأبعاد كلما زاد مستوى تميز الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين بينوك القطاع العام محل البحث، وفيما يتعلق بترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الاستقامة التنظيمية المؤثرة على تميز الاستراتيجية - من الأعلى تأثيراً إلى الأقل تأثيراً - كانت كالتالي: التفاؤل التنظيمي، الأمانة والنزاهة، الثقة التنظيمية، التسامح، بمعامل انحدار معياري (بيتا) = ٠,٣٩٨ و ٠,٣٩٧ و ٠,٣١٨ علي الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية (sig) أقل من ٠,٠١. تتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات (AlHalaseh&Al-Rawadyeh, 2020; Al-Helli et al.,2021). ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى أن إدراك العاملين للاستقامة عبر المنظمة يعمل على وصول رؤية ورسالة المنظمة للعاملين فيجعلهم على اقتناع باستراتيجيتها ويدفعهم لتنفيذها فيكون التميز في استراتيجيتها.

نتائج اختبار الفرض الخامس

إلا أن نتائج البحث تعطي دعماً جزئياً للفرض الخامس والذي تنبأ بأن للخصائص الديموجرافية (العمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي) تأثيراً معنوياً على التميز التنظيمي، فقد ثبتت معنوية متغيرين من بين المتغيرات الديموجرافية الثلاث وهما مدة الخدمة والمستوى التعليمي على مجمل التميز التنظيمي. أما العمر ليس له تأثير معنوي على مجمل التميز التنظيمي. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Arbab&Mahdi,2018;AlHalaseh&Al-Rawadyeh,2020)

ويمكن تفسير ذلك من منطلق أنه غالباً ما تُحقّق مدة الخدمة الطويلة للعاملين وكذا المستوى التعليمي — وخاصةً في البنوك — قدراً كبيراً من الخبرة في الجوانب المختلفة في العمل والمنظمة والوصول إلى مكانه تنظيمية تُزيد من إدراكهم لتمييز منظماتهم في الجوانب المختلفة.

١٠ - حدود البحث

١/١٠ تُصنّف الدراسة الحالية في تصميمها ضمن تصميمات العلاقات الرأسية أو ما تسمى بالتصميمات المقطعية Cross-Sectional Designs؛ والتي يتم فيها تجميع البيانات عن كل من المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة آنياً - في نفس الوقت - الأمر الذي لا يمكن معه تتبع علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات الواردة في الدراسة والذي يمكن القيام به من خلال الدراسات على فترات زمنية متباعدة أو ما تسمى بتصميمات العلاقات الأفقية أو الممتدة Longitudinal Designs.

٢/١٠ اقتصر البحث على العاملين الموظفين المصرفيين والإداريين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام دون عمال الخدمات المعاونة وعمال الأمن، وتحدد النطاق الجغرافي للبحث في البنوك التجارية (قطاع عام) الواقعة في نطاق محافظة المنوفية لاعتبارات المجهود والوقت للباحث.

١١ - التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن التقدم بعدة توصيات تشتمل على شقين أساسيين هما: توصيات على المستوى العملي أو التطبيقي للمسؤولين في البنوك التجارية، وتوصيات على المستوى الأكاديمي كمجالات لبحوث مستقبلية وذلك على النحو التالي:

١/١١ توصيات على المستوى العملي:

يوضح الجدول رقم (٦) التوصيات على المستوى العملي أو التطبيقي للمسؤولين في البنوك التجارية العامة محل البحث متضمناً التوصية وآليات التنفيذ والمسئول عن التنفيذ

د. يوسف حامد يوسف مناع

جدول رقم (٦)

توصيات البحث

م	التوصية	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
١	تنمية وتطوير مستوى التفاؤل لدى العاملين	تقليل حالة الغموض وعدم التأكد المصاحب للمستقبل في أعمال العاملين من خلال: - بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين - الدعم المادي والمعنوي لتمكينهم من أداء أعمالهم بفعالية ومما يزيد من حالة التفاؤل لديهم.	- الإدارة العليا. - الإدارة الإشرافية. - الإدارة التنفيذية. - إدارة الموارد البشرية.
٢	زيادة مستوى الثقة التنظيمية خلال كافة العاملين في البنك	- أن يمنح المديرين مروءة وسيمهم المزيد من الثقة في أنفسهم والتعامل معهم على أساس من الثقة. - تفعيل نظام تفويض السلطات من المديرين إلى المرؤوسين. - إحلال مبدأ الإدارة بالثقة بدلاً من الإدارة اللصيقة.	- الإدارة العليا. - الإدارة الإشرافية. - الإدارة التنفيذية. - إدارة الموارد البشرية.
٣	زيادة مستوى التعاطف والرحمة في تعاملات العاملين مع بعضهم البعض على كافة المستويات في البنك	- التأكيد على الجانب الأخلاقي في التعامل. - عقد الندوات التثقيفية التي تدعو للرحمة والتعاطف بين العاملين - وضع نظام للحوافز يشجع على السلوكيات المتصفة بالرحمة	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.
٤	زيادة مستوى الأمانة والنزاهة (الشفافية) في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	- الالتزام بالقوانين واللوائح التي تحكم عمل المنظمة لتجنب المحسوبية في عمليات المنظمة كالتعيين وتقييم الأداء والأجور وتوزيع الأعباء والترقيات - أن تكون القرارات واضحة ومحدد في صياغتها منعاً لأي لبس أو غموض فيها فتكون زريعة لمخالفتها	- الإدارة العليا. - الإدارة الإشرافية. - الإدارة التنفيذية. - إدارة الموارد البشرية.
٥	تدعيم مبدأ التسامح والتعلم من الأخطاء خلال البنك	تطوير نظام التنمية الإدارية للمديرين للتأكيد على الآتي: - أن تتضمن معايير الأداء قدراً من السماح - عدم عقاب المرؤوسين على الأخطاء البسيطة بما يمكنهم من التعلم من أخطأهم.	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.
٦	الحفاظ على العمالة أصحاب الكفاءات والخبرات وعدم التفريط فيهم.	- دفع العاملين لزيادة مستوى تعليمهم. - تطوير البرامج التدريبية لرفع كفاءات العمالة. - تصميم برامج شاملة (مهنية واجتماعية وتثقيفية الخ) تستهدف الحفاظ على أصحاب الخبرات.	إدارة الموارد البشرية.

٢/١١ توصيات بحوث مستقبلية

- يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن في منظمات خدمية أخرى مثل الفنادق أو الجامعات أو المستشفيات، كما يمكن تطبيقها على المنظمات الصناعية — حتى يمكن توسيع نطاق تعميم النتائج.
- يُوصي الباحث باختبار تأثير متغيرات أخرى على التميز التنظيمي — غير التي تناولتها الدراسة — مثل: أنماط القيادة، وممارسات ادارة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، ومتغيرات الثقافة التنظيمية، وسمات الشخصية، والتعلم التنظيمي، والدعم التنظيمي.
- إجراء دراسة حول النتائج المحتملة للتميز التنظيمي مثل: تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، سلوكيات المواطنة التنظيمية، والانخراط التنظيمي، والميل لترك العمل، وانخفاض معدلات الغياب والتأخير عن العمل.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

١. بازرعة، محمود صادق (١٩٨٩) "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية" (ط ٦؛ القاهرة: دار النهضة العربية).

المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Abedi, S. H., Hoseyn, E., and Amrolahi, N. (2014). The Role Of Organizational Virtuousness On The Organizational Commitment Of Employees (Case Study: Islamic Azad University), *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 5(10):118- 130.
- 2- Agbim, K. C.(2013). The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on Innovation", *IOSR ,Journal of Business and Management (IOSR-JBM)ISSN: 2278-487X*. 6(6).
- 3- AL-Abrow, H., Atshan, H. and Abdullah N.(2019). Effect of organizational integrity and leadership behavior on organizational excellence Mediator role of work engagement, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4): 972-985.
- 4- Al-Dhaafri, H. (2021). Integration of TQM and ERP to enhance organizational performance and excellence: empirical evidence from public sector using SEM, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development © Emerald Publishing Limited* 2042-5961, DOI 10.1108/WJEMSD-12-2020-0170.
- 5- AlHalaseh, R. H. and Al-Rawadyeh, W. (2020).The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University, Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat, *Humanities and Social Sciences Series*,35(5) :13-36.
- 6- Al-Helli, S. A.; Al-Hindawy, Z. A. & Jaber, A. S. (2021) Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy : An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd., *Journal of Statistics and Management Systems*, 24:4, 817-823

-
-
- 7- Al Hijji, K. and Al Badi, W.(2015). The impact of organizational structure on internal communication at the main library of Sultan Qaboos University",*The general conference congress of southeast asian librarians Thailand*.
 - 8- Al-Jedaiah, M. N. and Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4):49-58.
 - 9- Altinoza, M., Serdar C., Demet C. and Tolga A. (2016) The Influence of Organization Support Perceived in Enterprises on Burnout Feeling: A Field Research, *Social and Behavioral Sciences* 235(2) :427 – 434.
 - 10- Anglin, A. H., Short, J. C., Drover, W., Stevenson, R. M., McKenny, A. F., & Alison, T. H. (2018). The power of positivity: The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance. *Journal of Business Venturing*, 33(4): 470-492.
 - 11- Arbab A.M., Mahdi M.O.S.(2018). Human resources management practices and organizational excellence in public Organizations, *Polish Journal Of Management Studies*,18(2): 9-21.
 - 12- Behzadi, E., Naami, A. Z & Beshlideh, K. (2013). Examine the relationship between organizational virtuousness with organizational citizenship behavior, organizational loyalty and spiritual well-being of the employees of oil and gas exploitation Caron. *Magazine of psychological achievements*. IV(2): 256-233.
 - 13- Borghini, E, C. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, *The journal of creative Behavior*, USA : Wiley-Blackwell,31(1): 226 –289.
 - 14- Bright, D.S., Cameron, K.S. and Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations', *Journal of Business Ethics*, 64(2): 249–269.

-
-
- 15- Cameron, K.S. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership', *Journal of Business Ethics*, 98(1): 25–35.
 - 16- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*,47(6): 766–790.
 - 17- Cameron K.S and Caza A (2013) Virtuousness as a source of happiness in organizations. In: David SA, Boniwell I, Ayers AC (eds) Oxford handbook of happiness. Oxford University Press, Oxford, UK, : 676–692
 - 18- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3): 266-308.Publishers, Inc, San Francisco.
 - 19- Caza, A., Barker, B.A. and Cameron, K. (2004) 'Ethics and ethos: the buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness', *Journal of Business Ethics*, 52(2): 69–178.
 - 20- Dubey, S., Ruparel, N. and Choubisa, R. (2020), Does organizational virtuousness and psychological capital impact employee performance: evidence from the banking sector, *Development And Learning in Organizations: An International Journal*, 34 (5): 17-19.
 - 21- Edgeman, R., Hammond, S., Keller, C., & McGraw, J. (2018). Virtuous cycles: Organizational dynamics of innovation and excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*: 1-17.
 - 22- Erin, H. S. (2020). Perceptions of Organizational Legitimacy and Organizational Virtuousness in a Research University Setting, *Doctoral Dissertation submitted to the University of Minnesota*.
 - 23- Ershadi, M. J. and Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model A moderating role of organizational forgetting, *The TQM Journal*, 31 (4):620-640.

-
-
- 24- Golmohammadi, et al, (2016) The effect of job attitudes and organizational identity in organizational excellence of employees (Case Study: Staff of Department of Natural Resources and Watershed of Ardabil province), *International journal of humanities and cultural studies*, Issue 2016.p:1281-1289.
- 25- Hackett, R. & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5):868-899.
- 26- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H., & Li, J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86(April), Article 102372.
- 27- Hashemy et al ,(2018) Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals , *Social and Behavioral Sciences*,. 230(2): 6 – 13
- 28- Houshi, F.J. and Taleghani, M. (2016). Codification of business/Industrial strategies by EFQM model of organizational excellence”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (2S1): 511-517.
- 29- Huang K._P., Wang, K.Y., Chen, K., H. and Yien, J. M. (2011). Revealing The Effects of Entrepreneurial orientation on Firm Performance: A Conceptual A pproach", *Journal of Applied Sciences* 11(16) : 3049-3052.
- 30- Hur, W., Yuhyung S.; Seung-Yoon R. and Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting The mediating roles of organizational identification and work engagement, *Career Development International*, 22 (4): 436-459.
- 31- Kandula, Srinivas, R., (2005), Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers, Delhi. Prentice-Hall of India Pvt Ltd.

-
-
- 32- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A. and Helo, P. (2018). "Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: an SEM approach", *Benchmarking: An International Journal*, 4(1) : 117-146.
- 33- Kooshki, S. A. and Zeinabadi, H. (2016). An Investigation Into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers, *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(1): 563-570
- 34- Kostas N. D. (2006). Building trust for excellence in performance and adaptation to change, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17:7: 795-810
- 35- Lasrado, F. and Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence, *International Journal of Quality & Reliability Management* 38 (1): 169-194
- 36- Luthans, F. and Jensen, M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development, *Human Resource Development Review* 1, (3): 2002 304-322
- 37- Malik, S. Z., Naeem, R.(2016).Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework, *Journal of Behavioural Sciences*,26(No): 23-52.
- 38- Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship", *Journal of Business Ethics*,153,(1) : 245-264.
- 39- Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanism of contagion and collective promotion focus', *Academy of Management Journal*,59(3): 1088–1111.

-
-
- 40- Pavel, A. (2018). An investigation of interconnection between business excellence models and corporate sustainability approach”, *European Journal of Sustainable Development*,7 (1): 381-394.
- 41- Qawasmeh, M.F., Darqal, N. and Qawasmeh, I.F. (2013). “The role of organizational culture in achieving organizational excellence: Jadara university as a case study”, *International Journal of Economics and Management Sciences*,2(7): 5-19.
- 42- Ravaji, M., (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater Company Marjan Ravaji", *Journal of Scientific Management and Development*, 4(12): 496-506.
- 43- Gauri S. Rai (2016) Minimizing Role Conflict and Role Ambiguity: A Virtuous Organization Approach, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(5): 508-523.
- 44- Rego, A., Cunha, M.P. and Simpson, A. (2018). The perceived impact of leader’s humility on team effectiveness: an empirical study’, *Journal of Business Ethics*, 184(1): 205–218.
- 45- Rego, A. ,Neuza R. and Miguel P. (2011). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business Ethics* , 93: 215–235.
- 46- Remy, M., Toru U. , Philippe O. and Caroline F.(2020), Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan, *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 12 (2): 115-138
- 47- Ribeiro,N & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors? *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(6): 1406–1413.
- 48- .Sadiq, M. A.and Mahmood, R. B. (2014). A look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions

-
-
- in Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2): 24-43.
- 49- Shahid S. & Muchiri, M.I K.(2017), Positivity at the workplace Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3):494-523.
- 50- Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1): 88–102.
- 51- Sternad, D., Krenn, M. and Schmid, S., (2019). Business excellence for SMEs: motives, obstacles, and size-related adaptations”, *Total Quality Management and Business Excellence*, 30 (1-2): 151-168.
- 52- Sun, H. J. and Yoon, H. H. (2020). *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 12(4): 1–26.
- 53- Talwar, B. (2009). Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values. *Measuring Business Excellence*, 13(4): 34-46.
- 54- Tsachouridi, I. and Nikandrou, I. (2015). Organizational virtuousness and spontaneity: a social identity view, *Personnel Review*, 45(6): 1302-1322
- 55- Watanabe, M., R., Uchida, T., Orsini, P. and Benton, C.(2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?", *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4): pp. 628-646.

The impact of organizational Virtuosity on organizational excellence

An empirical study on employees of commercial banks belongs to
the public sector

Youssef Hamed Youssef Manaa

Assistant professor of Business Administration

Faculty of Commerce, Al-Azhar University

Youssefmanaa70@gmail.com

Abstract:

The research aimed to determine the impact of organizational virtuosity with its dimensions on organizational excellence with its four dimensions (leaders' excellence, employees' excellence, strategy' excellence and organizational structure' excellence) from the point of view of employees (banking and administrative staff) in public commercial banks (National Bank of Egypt, Banque Misr, and Cairo Bank) in Menoufia Governorate, A sample size of 320 was selected, and the researcher relied on the descriptive analytical approach, and used the questionnaire to collect the primary data. Using correlation analysis and multiple regression analysis, the results of the research concluded that there is a positive significant effect on all dimensions of organizational virtuosity (Optimism, Trust, Compassion, Integrity, and Forgiveness), as well as length of service and educational level on the overall organizational excellence. It has been proven that there is positive and significant effect of all dimensions of organizational virtuosity on both the leadership excellence dimension and the employee excellence dimension, while it has been proven that there is positive and significant effect on the dimensions (optimism, trust, Integrity) on the organizational structure excellence dimension, and it has been proven that there is a positive and significant effect on the dimensions (optimism, trust). , Integrity, and Forgiveness) is a dimension of strategy excellence. In light of the results of the research, a set of recommendations were presented revolving around the need for the management of the banks under study to work on developing the level of Optimism, Trust, Compassion, Integrity and Forgiveness among all bank's employees because of their positive and significant impact on the overall organizational excellence.

Keywords: Organizational virtuosity, Organizational excellence, Organizational optimism, Compassion, Integrity, and Forgiveness.