



الدور الوسيط للخفة الإستراتيجية في العلاقة
بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام
في المصارف التجارية بولاية شمال كردفان

د. الطيب محمد إسماعيل محمد – أستاذ إدارة
الأعمال المشارك
جامعة النيل الأزرق- كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.

Tayebmo2020@gmail.com

أ. جلال أحمد آدم عبدالرسول – محاضر
جامعة النيل الأزرق – كلية الإقتصاد
والعلوم الإدارية والإجتماعية.

Jalahmedadam156@gmail.com

تاريخ استلام الدراسة: 2025/4/28 تاريخ قبول الدراسة: 2025/5/17 تاريخ النشر: 2025/5/30

الملخص: هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام من خلال الخفة الإستراتيجية كمتغير وسيط بالمصارف التجارية العاملة بولاية شمال كردفان، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستويات الإدارية العليا، وقد بلغت العينة الخاضعة للتحليل (310) مفردة. إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أخضعت بياناتها للتحليل الإحصائي ضمن البرنامجين SPSS، Amos (V.24)، وتحليل معادلة النمذجة الهيكلية، إفتترضت الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام حيث أظهرت النتائج وجود دور وسيط للخفة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، كما أن هنالك علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام. أوصت الدراسة المصارف المبحوثة بدراسة أشكال السلوك متلقي الخدمات المصرفية من العملاء وذلك لتحديد نوعية الخدمة المطلوبة والواجب توفرها حالياً ومستقبلاً، تشجيع تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كخيار مستدام يساهم في تحقيق الإستدامة والفاعلية والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: الخفة الإستراتيجية – إدارة الجودة الشاملة – الأداء المستدام – التركيز على العملاء – الأداء الإجتماعي – التكيف مع البيئة

Abstract: This study aims to examine the relationship between total quality management practices and sustainable performance through strategic agility as a mediating role in commercial banks working at North Kordofan State. The study used a descriptive-analytical approach. A simple random sample was used, consisting of all employees at high administrative levels. The sample analyzed was (310) respondents. A questionnaire was used as a data collection tool, and its data was subjected to statistical analysis within the SPSS and Amos V.24 programs, and structural equation modeling analysis. The study hypothesized a positive relationship between total quality management practices and sustainable performance. The findings showed strategic agility mediates the relationship between total quality management practices and sustainable performance and that there was a strong positive relationship between total quality management practices and sustainable performance. The study recommended the commercial banks to study the behavioral patterns of customers to determine the required service currently and in the future. Furthermore, the study suggested enhancing the adoption of total quality

management philosophy as a sustainable option that contributes to achieving sustainability, effectiveness, and competitiveness.

Keywords: strategic agility - total quality management - sustainable performance - customer focus – social performance – environmental adaptation.

1- المقدمة:

في ظل بيئة تتصف بالتعقيد والديناميكية المتزايدة بات لزاماً على القطاع المصرفي أن يصبح أكثر إبتكاراً في تحديد وإستغلال الفرص لتحقيق التميز والأداء المستدام معتمداً في ذلك على الموارد البشرية كمدخلات أساسية في خلق القيم الفاعلة، فعدم تحمل المنظمة لمسؤولياتها الإجتماعية والبيئية يحدث إنعكاسات سلبية على المجتمع والمؤسسة وله تأثير على الصورة الذهنية تجاه الخدمات المقدمة (Al – Romeedy,2019,P 8). وفي ظل هذا التحول ينبغي تبني مفاهيم إدارية حديثة وإعطاء مقومات جديدة بما يحافظ على الأداء ويدفع نحو البقاء والنمو. فإن ظهور المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتنمية المستدامة ساهم في بلورة الفكر الإداري للمؤسسات نحو تحقيق الإستدامة والتميز (محمد وآخرون،2023،ص2). وأصبحت المؤسسات تبحث عن آليات وممارسات تحقق من خلالها نتائج إيجابية لكافة الأطراف ذات العلاقة من النواحي الإقتصادية والبيئية والإجتماعية والمالية لا سيما المصارف التجارية وقد تجاوزت بعض المؤسسات قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة وعجزت عن مواصلة معدلات النمو المطلوبة نتيجة عدم المواكبة (يونس،2017،ص13).

ومن هنا لجأت الكثير من المؤسسات للإستعانة بالأدوات والأساليب الحديثة التي تمثل دليل إرشاد لتحقيق الأداء المستدام (علاء الدين،2024،ص33)، وفي هذا الخضم أصبحت الخفة الإستراتيجية أحد المدخلات المعرفية الحديثة نسبياً في الفكر الإداري وهي نموذج إستراتيجي سلوكي وحسي يتم من خلاله إستغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات المحتملة عن طريق التكيف مع المتغيرات البيئية بما يحقق البقاء والنمو (إبراهيم وعودة،2018،ص21 – 25). ومن هنا يأتي منهج إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات بفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الإتصال التي جعلته سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني المعاصر (عباس،2022،ص155).

2- مشكلة الدراسة:

تمخضت عن قضية التنمية المستدامة جملة من التحديات التي جعلت المؤسسات الدولية والمحلية تستجيب لبعض المبادرات للحفاظ على البيئة وخلق مرونة في العمليات المطلوبة داخل هذه المؤسسات والإستغلال الأمثل للموارد وإغتنام الفرص المتاحة مما حتم على هذه المؤسسات ضرورة إدماج الأبعاد الإجتماعية والبيئية والأخلاقية لتكون ضمن الأطر الفلسفية الواجب مراعاتها عملياً (Hunitie,2018) وأشارت دراسة (Khalefa,2025,P16) أن المبادرة في مجال تقديم الخدمات غير المتوقعة من المنافسين وإغتنام الفرص البيئية وفي إعداد الإستراتيجيات الهجومية والتكيف مع التغيرات يزيد من خفة الحركة الإستراتيجية وأن إزدياد مستويات أبعاد التنوع والسرعة والموائمة يعمل على خلق التعزيزات في مستويات الحساسية الإستراتيجية والمساهمة أيضاً بإتجاه تحقيق الإستدامة (الغالي،2013،ص15). وإن دراسة عوامل البيئة الخارجية ومعرفة التهديدات والفرص أمر في غاية الأهمية حيث أشارت ذات الدراسة إلى عدم إستعانة المؤسسات الخدمية بخبراء مختصين في مجال التعقب والترصد البيئي وإنعدام الإهتمام بتوجهات العملاء وتحديد حاجياتهم، حيث لم يعثر الباحث على حدود إطلاعه على دراسة تربط المتغيرات

الثلاثة مجتمعة، مما يقود إلى إختبار العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات والتي يتوقع أن تحقق نتائج هذه الدراسة تطويراً للأنشطة المالية والمصرفية والمساهمة في النمو والإستقرار في مستوى جودة الخدمات المصرفية تماشياً مع متطلبات ومعايير جودة الخدمات المصرفية العالمية، علاوة على أنه لا توجد دراسة من بين تلك الدراسات إتخذت الخفة الإستراتيجية كوسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام في القطاع المصرفي، وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة تساؤلات الدراسة في الآتي:

- إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المستدام؟
 - ماهي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الإستراتيجية؟
 - ما مدى تأثير الخفة الإستراتيجية في الأداء المستدام؟
 - ما هو مدى توسط الخفة الإستراتيجية للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام؟
- 3- أهداف الدراسة:

- إختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.
- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الإستراتيجية.
- معرفة أثر الخفة الإستراتيجية على الأداء المستدام.
- التعرف على الدور الوسيط للخفة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.

4- أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تناولت الدراسة الخفة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام ويمكن إعتبار ذلك إضافة علمية من خلال ظهور أدبيات حديثة وتوظيف النظرية القائمة على الموارد ونظرية أصحاب المصلحة التي تم بناء النموذج عليهما ومعرفة مدى قدرة هذه النظريات في تفسير العلاقة بين المتغيرات والربط بين هذه المتغيرات والتي قد تفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين بهذا المجال مستقبلاً.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم مساهمة عملية عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها أن تقود المصارف التجارية نحو الإستدامة والتأقلم في مواجهة التغيرات في البيئة المالية والمصرفية، ومساعدة متخذي القرارات في توظيف ما ستخرج به الدراسة من أجل الإهتمام بالموارد المتاحة لترقية أداء الموارد البشرية وتحقيق الإستدامة المالية والمصرفية والمساهمة في الإستقرار المالي المستدام وإستمرارية تقديم الخدمات المصرفية المطلوبة وصولاً إلى الأداء المستدام.

5- الادب السابق

1.5 إدارة الجودة الشاملة:

تواجه كافة المؤسسات العالمية والإقليمية منها والمحلية وفي كل القطاعات الصناعية منها والخدمية العديد من التغيرات والتحديات، نتج عن ذلك ظهور مفاهيم جديدة في إدارة هذه المؤسسات التي جعلت البقاء والنمو والإستمرار في المنافسة هدفاً لها وعملت على تغيير الأساليب التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات وتبني مفاهيم تمكنها من مواجهة التهديدات (Ali,2020,P22)، إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية

الحديثة نسبياً والتي تعتمد على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية، وفي ظل المنافسة السائدة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم تحاول الكثير منها إرضاء عملاءها بشتى السبل من أجل بقاءها وإستمراريتها بمختلف مجالاتها(عبد الأمير، 2018، ص80).

وقد عُرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً" (العززي وآخرون، 2018، ص19). بينما عرف العالم "Jhon Okland" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل" (البشير وآخرون، 2025، ص13). أما التعريف الحديث لإدارة الجودة الشاملة عرفها بأنها "مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي إحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين(عبدالله وحمد، 2022، ص14).

يكتسب مفهوم الجودة أهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازاً بعصر النوعية، حين بدأت اليابان بتطبيق الجودة الشاملة وإستعانت بالدكتور "إدوارد ديمينج" الذي قام بإلقاء محاضرات في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا وأهمية إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بالإهتمام بإدارة الجودة الشاملة إلى أن توج هذا الإهتمام بإصدار المواصفة العالمية للمقاييس ISO9000، و يُقصد بالمبادئ "مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات على وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي(الشرماني، 2022، ص15):

- **التركيز على العملاء:** يعتبر رضا العميل مقياس لنجاح المؤسسة، وهنا لا بد من توجيه جميع القرارات الإستراتيجية للمنظمة بخصوص الجودة لخدمة المستفيد، ويشمل مفهوم العملاء: العميل الداخلي والعميل الخارجي، ويمكن تعريف التركيز على العملاء بأنه " يعبر عن كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغبات العملاء وتحفيزهم في إقتناء المنتج أو السلعة وتركز أنشطة إدارة الجودة الشاملة على العميل الداخلي الذي يمثل الأفراد العاملين في الوحدة التنظيمية المختلفة والعميل الخارجي ذلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة التي من شأنها تحقيق رغباته من خلال شراء السلع أو الخدمات المقدمة" (عليمان، وآخرون، 2025، ص15).
- **التدريب:** إن حالات الإبداع والتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، من هنا فإن تدريب تلك القوى البشرية بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للإرتقاء في الأداء أمر على درجة عالية من الأهمية وحتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يستوجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد لكي يقوم على أساس سليم وصحيح يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، وإن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة ويجب أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات (Noor,2024,p13).

2.5 الخفة الإستراتيجية:

لقد ظهر لفظ الخفة الإستراتيجية كمصطلح عام 1991، عبر مجموعة من الباحثين بمعهد (Lacocca) بجامعة لاهاي، وتعتبر الخفة الإستراتيجية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات بصفة خاصة، حيث إختلفت

وجهات نظر الباحثين والمهتمين حول خصوصيتها فالبعض يسميها (بالرشاقة الإستراتيجية) أو (المرونة العالية في الحركة) (Philips,2024,p21). وتحتل الخفة الإستراتيجية أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والإنتفاخ حتى تستطيع المنظمات تكييف إستراتيجياتها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق النمو والإستدامة، ونتيجة لذلك فقد ظهرت توجهات وتطبيقات جديدة مستفيدة من الخفة الإستراتيجية لضمان إستجابة منظمات الأعمال لكل حالات التغيير، عليه فان وجهات النظر الحديثة للإستراتيجية تنظر إلى الخفة الإستراتيجية على أنها مورد إستراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع أمراً معقداً والمفاجآت فيها هي الأكثر احتمالاً. (بلسم وآخرون، 2022، ص165).

لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل المختصين لمفهوم الخفة الإستراتيجية وهو بذلك لا يختلف عن بقية المفاهيم الإدارية الأخرى، فان الخفة الإستراتيجية هي "الإستجابة الإستراتيجية لما هو غير متوقع" وقد عرف (2017، Mascaren) الخفة الإستراتيجية على أنها "مدى إمكانية المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية الجوهرية وغير المتوقعة وسريعة الحدوث وتلك التي قد تحدث في البيئة" (Mohaier,2019,p19) ويرى (عباس، 2023، ص15) بأن الخفة الإستراتيجية ضمان لتحقيق القدرة التنافسية للشركات بصفة عامة في الإقتصاد الرقمي والعالمي الناشئ، كما عرفت بأنها "القدرة على إستغلال الفرص واجتياز الأزمات التي قد تحدث ولا تستطيع منظمات ذات قدرات ضعيفة إلى حد ما لتجاوزها.

في حين يرى Harrigan إن الخفة الإستراتيجية ترتبط "بإستجابة المنظمة التي تحدد التفاعل مع البيئة التي تعمل فيها"، و أشار Hitt أن الخفة الإستراتيجية هي "مجموعة الإمكانيات التي تُستخدم في الإستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية ومواجهة حالات عدم التاكيد والمخاطر المتوقعة" (جابر، 2021، ص 166 - 170). كما تعني الخفة الإستراتيجية "تكيّف المؤسسات مع التغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة" (الألمعي، 2020، ص12).

أبعاد الخفة الإستراتيجية:

أشار بعض الكتاب والباحثون إلى أن أبعاد الخفة الإستراتيجية لا تختلف كثيراً وفقاً للمعطيات ووجهات النظر المختلفة وبشكل عام فقد طرحت مجموعة من الأدبيات التي تناولت أبعاد الخفة الإستراتيجية من زوايا مختلفة تعبر عن إهتمام هؤلاء الباحثين والمختصين بهذه المفاهيم ومن بين أبعاد الخفة الإستراتيجية حسبما تناولته هذه الدراسة ما يلي:

- **المرونة والسرعة:** وتعرف المرونة والسرعة بأنها "القدرة على التعامل مع الظروف و تحمل الصدمات والتكيف المستمر مع تجاوز الإضطرابات والأزمات التي تظهر بمرور الوقت وتعتبر المرونة والسرعة أحد مكونات الخفة الإستراتيجية التي تجعل المؤسسة في حالة مواجهة التقلبات الخارجية و القدرة على التكيف المستديم مع الإضطرابات". لذا فإن منظمات الأعمال يتطلب منها محاولة تجميع الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستخدمها في ممارسة الوظائف والأنشطة لخلق مزايا تنافسية من خلال مرونة الإجراءات والسرعة في تقديم الخدمات بالصورة التي تُلبي إحتياجات العملاء والمستهلكين (Zahraa,2024,p,19).
- **التكيف مع البيئة:** تفرض الثورات المتزامنة والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والإستعداد الدائم له ومن هذه الثورات مايلي (يونس، 2017، ص13 - 16):
- ثورة المعرفة والمعلومات: التي تفرض على المنظمات إستمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلاً 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهراً.

- ثورة الإقتصاد: والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الإرتباط والمنافسة بين إقتصاديات الدول المختلفة.
- الثورة التكنولوجية: التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.
- ثورة العولمة: التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية بين الدول وحولت العالم إلى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والإقتصادية والإعلامية.
- الثورة البيئية: المتمثلة في زيادة إهتمام المجتمع الدولي بقضايا البيئة، وتنامي دور منظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الموارد المائية والبرية.

ويرى الباحثان بأنه يستلزم على المصارف التجارية في ظل التغير المتسارع إجراء تغييرات إستراتيجية تمثل حالات إستجابة تجاه ذلك التغيير البيئي لضمان البقاء والإستمرار وتبني منهج الخفة الإستراتيجية بوصفه المدخل المعبر عن حالات توقع التغيير الإستراتيجي والإستجابة، كون أن التغيير عملية حتمية وتمثل تحدي للإدارة، لا بد من التعرّف على قوى التغيير وعوامله الداخلية والخارجية بالإعتماد على أفضل الوسائل والأدوات المناسبة ومحاولة تطورها.

3.5 مفهوم الأداء المستدام:

تعتبر "الاستدامة" أحد أهم القضايا التي برزت في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، وأوضح (Hagi et al., 2024, 5) إن هذا الإهتمام أدى إلى التركيز في كيفية تأثير النشاط البشري والإقتصادي سلباً على إستدامة الأعمال وتعرف "الإستدامة" بأنها: "تلبية إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتها الخاصة" (عبد الأمير، 2022، ص174).

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لتحقيق الإستدامة هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة لضمان البقاء و الإستمرارية (Philip, 2024, 23)، وأكد (Alzaiadi, 2021, 5) إن هذه الأفكار شكلت جذوراً مفاهيمية حديثة لمفهوم الأداء المستدام الذي يضع المسؤوليات على منظمات الأعمال بكونها لا تقتصر على تحقيق المصالح لحملة الأسهم فقط، ويرى (Gofer, 2022, 23) أن الأفراد الذين لهم الحق بجانب أصحاب المصلحة الآخرين هم العملاء، المستهلكين، الموردن، المشترين، والمجتمع (علاء الدين، 2024، 15).

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت الأداء المستدام، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل الكتاب، ويعد الأداء المستدام مفهوماً جوهرياً هاماً لمؤسسات الأعمال حيث تبذل المؤسسات جهوداً كبيرة لتصل إلى مستويات متميزة من الأداء (Noor, 2024, 21). ويعرف الأداء المستدام بأنه "الدرجة التي تدمج فيها المؤسسة إهتماماتها من حيث البيئة والأشخاص والحوكمة في عملياتها من أجل التأثيرات النهائية للمؤسسة والمجتمع" وعرف الأداء المستدام على أنه يمثل "قدرة المؤسسات على تلبية إحتياجات وتوقعات أصحاب العمل على أساس الأداء طويل الأمد لخلق التحسينات اللازمة والإبتكارات المعهودة" ويعرف (Reynaud) الأداء المستدام من خلال أبعاده الإقتصادية والإجتماعية والبيئية على "أنه تجميع للأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي والمالي و يسعى لإدماج الأداء في نهج شمولي بحيث ينطوي على التماسك والتكامل بين هذه الأبعاد بواسطة نماذج عملية متكامل مع بعضها البعض لتحقيق إستدامة الأنشطة" (Zehraa, 2024, 32).

أبعاد الأداء المستدام:

أجمع الباحثون و المفكرين على أن الأداء المستدام براعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، و يتم قياس الأداء المستدام من خلال عدة أبعاد منها (البعد الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي والبعد المالي) و سميت بالركائز الأربعة

للإستدامة لأنها تساعد على تقييم الأداء المستدام للمنظمات في حصولها على المعلومات التي قد تفيد إدارات تلك المنظمات في صنع وإتخاذ القرار ومن هذه الأبعاد: (Mohaier,2019, 19).

1- الأداء الإجتماعي: تعد تلبية الإحتياجات الإنسانية من الأهداف السامية للتنمية المستدامة تؤثر على قدرة مؤسسات الأعمال على تلبية هذه الإحتياجات الإنسانية المستقبلية كما يتطلب من ذلك أن تكون المشاركة المجتمعية هادفة سواء في عملية توزيع الفرص وإقتسام الموارد أو في صناعة وإتخاذ القرارات و تؤثر مؤشرات الأداء الإجتماعي على الأصول غير الملموسة للمؤسسة مثل رأس مالها البشري وسمعتها التنظيمية. وإن تحقيق التوازن بين الكفاءة الإقتصادية وإنتاجية العمل للفرد والمجتمع من خلال إستخدام الموارد الطبيعية المتجددة لتعزيز التنمية الإجتماعية و يتطلب ذلك الربط بين إستراتيجيات الأعمال التنافسية والإدارة من خلال التوازن بين إحتياجات ورغبات العملاء من الخدمات أو المنتجات على المستوى الفردي والجماعي وأصحاب المصلحة (آدم، 2023، ص85).

ويعرف الأداء الإجتماعي بأنه "ترجمة ما تقدمه المؤسسة للمجتمع لترسيخ القيم الإجتماعية التي تتعلق بتحسين حياة المجتمع ويعكس هذا المفهوم رضا الموارد البشرية وتعاونهم"، ويدخل الأداء الإجتماعي وفق هذا المفهوم أو ما يُطلق عليه "بالمسؤولية الإجتماعية" لإهتمامه بمجتمع المؤسسة الداخلي والخارجي (قارة، 2021، ص126).

وأشار (Lokaki & Malei, D) إلى أن الأداء الإجتماعي "ذلك الجانب الذي يعمل على قياس ممارسة مؤسسات الأعمال لأنشطتها وبرامجها في إطار مسؤوليتها حيال موظفيها". وعرف (جاسم وآخرون 2021) الأداء الإجتماعي بأنه "يعكس وضعية العمال داخل مؤسسات الأعمال"، ويرى (علي، 2020، ص61) أن الأداء الإجتماعي يقيس مدى قدرة مؤسسات الأعمال على جعل الموارد البشرية التي تمتلكها أطرافاً فاعلة وهذا ما يحدد مسؤوليتها تجاههم (مليكة وهواري، 2018، ص7).

ويرى الباحثان أن تحقيق الإستقرار الإجتماعي يرتبط بتكافؤ الفرص بإعتباره أساس للعدالة الإجتماعية من خلال تحسين نوعية السلع والخدمات وتحقيق الإندماج والتكامل بين المؤسسات وأصحاب المصلحة ونشر الوعي لتحقيق إستجابة المجتمع لبرامج وأهداف مؤسسات الأعمال، كما أن المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة مناخ العمل من خلال الترابط بين أعضاء فرق العمل من شأنه أن يخلق قيمة إجتماعية و تحقيق التوازن بين إحتياجات ورغبات أصحاب المصلحة من الخدمات أو السلع على المستوى الفردي والجماعي كما أن تحقيق المؤسسات للأداء المستدام يعتمد على توليد قيمة للسلع أو الخدمة للمجتمع وعلى المدى الطويل، ولا يخفى أن ظهور مفهوم المسؤولية الإجتماعية جاء تعبيراً عن الأنشطة الطوعية للمنظمات المهتمة بالقضايا البيئية والإجتماعية.

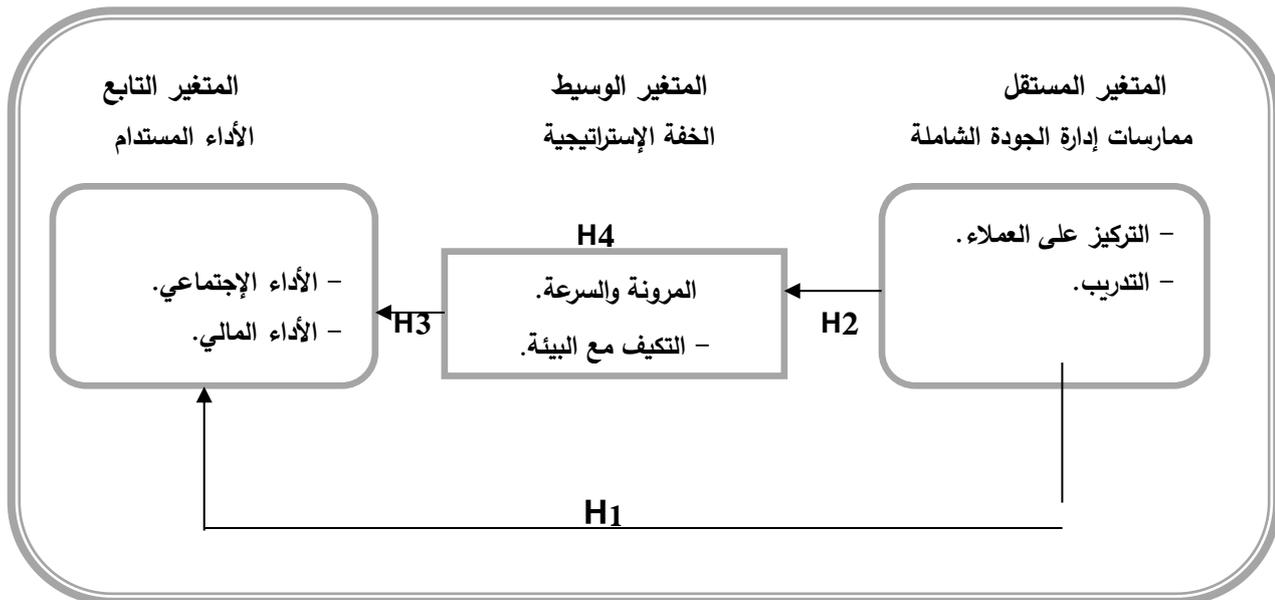
2- الأداء المالي: يلعب الأداء المالي دوراً مهماً في الإقتصاد ويعبر عنه "بالأنشطة التجارية من خلال إستخدام المقاييس المالية ويعتبر أداة لدعم برامج المؤسسات المختلفة وتحسين الربحية، التخفيض المستمر للتكاليف ورفع مستوى الأداء (جاسم وآخرون، 2023، ص61). ويعرف الأداء المالي بأنه: "المقاييس الداخلية والخارجية التي تحدد مدى مساهمة إستراتيجية المنظمة وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية من الأرباح والخسائر والقوة المالية" (Morganti, 2012, ص14) (Sontag 14). كما أن هنالك العديد من المعايير التي تستخدم للحكم على الأداء المالي للمصارف كما يلي (هنية، 2016، ص21):

- المعايير التاريخية: يعتبر هذا المعيار أحد أهم الأساليب التي تستخدم لتقييم أداء المصارف ومقارنة المقاييس المالية لفترات زمنية سابقة، ويمكن أيضاً استخدام السلاسل الزمنية.
- المعايير المطلقة: هي النسب التي تم إستخدامها في مجال التحليل المالي على إختلاف نوع وطبيعة المؤسسات.

- معيار الصناعة: يساعد هذا المعيار في فهم وضع المؤسسات النسبي ودرجة الإتساق أو الإختلاف مع نسب الصناعة في المجال المصرفي.
 - معيار الخطة: ينظر هذا المعيار في الجوانب المستقبلية وهو خاص بفترة زمنية محددة، مثلاً التخطيط لنسبة مالية مستهدفة تحدها إدارة المصرف لكل من العائد على الإستثمار وحقوق الملكية قبل بداية العام المالي، بحيث تقارن إدارة المصرف الخطة بالنتائج الفعلية بعد نهاية العام المالي.
 - المعايير الإيجابية: هي النسب أو المعايير التي يطلبها البنك المركزي من البنوك الأخرى للإلتزام بها مثلاً نسب القروض إلى الودائع، أي أنها نسبة أو رقم يتم تحديده من قبل السلطة المختصة.
- ويرى الباحثان إن هذه المعايير تختلف درجة إستخدامها بإختلاف مجال كل مصرف، ودرجة المنافسة، كما أن الربحية والسيولة ورضا العملاء لهما تأثير على الأداء المالي و التحليل المالي يساعد في البحث عن الفرص الإستثمارية وتوفير الموارد المالية لتلبية إحتياجات أصحاب المصلحة وتشجيعهم على الإستمرار.
- حيث تترابط علاقة الخفة الإستراتيجية بتكنولوجيا المعلومات والأداء المستدام مع تزايد حدة المنافسة في ظل تغيرات البيئة الحالية تعددت مصادر الحصول على المعلومات و أصبح من الضروري على المؤسسات بصفة عامة والمصارف على وجه الخصوص أن تتبنى أساليب إدارية حديثة تمكنها من كسب مزايا تنافسية تضمن إستمرار الأنشطة والبقاء في السوق (البشير وآخرون، 2025، ص16).
- وأوضحت نتائج بعض الدراسات (محمد وآخرون، 2023) إن ما نسبته 67% من المصارف محل الدراسة يوضح أن هنالك علاقة بين النمو الإقتصادي والإستدامة البيئية، كما أن التقنيات التي تستخدمها المصارف ساعدت على تحسين الأداء الإقتصادي و البيئي وتعتبر دليل للمصارف التجارية من خلاله تمت المكاسب البيئية والاقتصادية والإجتماعية (Hafsa,et al,2018,p16)
- نموذج وفرضيات الدراسة:

الشكل (1)

نموذج الدراسة المقترح



وقد تم بناء الفرضيات على ضوء نموذج الدراسة كالاتي:

- توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الإستراتيجية.
- توجد علاقة إيجابية بين الخفة الإستراتيجية والأداء المستدام.
- الخفة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.

6- الدراسات السابقة:

دراسة: علميات وآخرون، (2025): بعنوان: دور دعم الإدارة العليا في العلاقة بين الإتجاهات الحديثة في التكنولوجيا المالية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور دعم الإدارة العليا في العلاقة بين الإتجاهات الحديثة في التكنولوجيا المالية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في القطاع المصرفي الأردني، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ومساعديهم بفروع بنك القاهرة فرع عمان، إستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واختيار عينة قصدية تكونت من (151) فرداً، إفتترضت الدراسة وجود دور معدل لدعم الإدارة العليا في العلاقة بين الإتجاهات الحديثة في التكنولوجيا المالية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية من بين نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإتجاهات الحديثة في التكنولوجيا المالية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بالمصارف، وجود دور معدل لدعم الإدارة العليا في العلاقة بين الإتجاهات الحديثة في التكنولوجيا المالية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، وأوصت الدراسة بإيلاء الإتجاهات الحديثة للتكنولوجيا المالية أهمية أكثر لزيادة جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية والإستفادة من الفرص البيئية الخارجية وإغتنامها بما يخدم الأهداف.

دراسة: البشير، وآخرون، (2025) بعنوان: الدور لوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالولايات الشرقية بالسودان، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من خلال الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع إدارات المصارف ورؤساء الأقسام بعينة قصدية بلغت (120) مفردة، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين ن إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين أوصت الدراسة بزيادة وعي الإدارات العليا بالأهمية القصوي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء بالمصارف.

دراسة: Roberto, (2024): بعنوان: أثر الخفة الإستراتيجية على أداء المصارف التجارية، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الخفة الإستراتيجية على أداء عينة من المصارف التجارية العاملة في كينيا، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في المصارف التجارية الكينية والتي بلغت (55) مصرفاً، بحجم عينة بلغت (308) مفردة، إفتترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الخفة الإستراتيجية و أداء المصارف، خلُصت الدراسة إلى نتائج من بينها أن هناك درجة عالية من المركزية والطبقات والرسمية في البنوك التجارية في كينيا وأن تحقيق الأداء المستدام لا يتم إلا من خلال ممارسة تطبيقات الخفة الإستراتيجية والتي تسهل من عمليات التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والإستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في السوق والتقنيات، وأوصت الدراسة البنوك التجارية في كينيا التركيز على عوامل الخفة الإستراتيجية لتحقيق الإستجابة الإستراتيجية التنظيمية والبشرية والتكنولوجية والتي من شأنها تحسين الأداء بالمصارف.

دراسة: الشرنوبي، (2024): بعنوان: أثر خفة الحركة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في تطوير إستراتيجيات الخدمات المصرفية، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه خفة الحركة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في تطوير إستراتيجيات الخدمات المصرفية المقدمة بالمصارف التجارية العاملة في مدينة حلب السورية، إستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف بواقع (10) مصرف بمدينة حلب، بلغت حجم عينة الدراسة (80) مفردة، من بين فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي للعلاقة بين خفة الحركة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في تطوير إستراتيجيات الخدمات المصرفية، ومن بين نتائج الدراسة إن خفة الحركة الإستراتيجية وذكاء الأعمال لهما دوراً فاعلاً في تعزيز الإستراتيجيات التي تعنى بإحتياجات العملاء، كما أن المصارف حريصة على تحقيق رغبات العملاء وتقبل شكاوهم من أجل تطوير الخدمات المصرفية المقدمة، أوصت الدراسة بتدعيم الأدوار الإجتماعية من خلال الأنشطة التسويقية ومحاولة تحقيق رضا العملاء من خلال إشراك العملاء في سياسات المصارف.

دراسة: Zehraa, (2024): بعنوان: دور الخفة الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس الأثر الذي تتركه الخفة الإستراتيجية على تحقيق جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية التايلندية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب المسح الجزئي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستويات القيادية بالمصارف التجارية بتايلند بواقع (20) مصرفاً بحجم عينة قصدية بلغت (122) مفردة، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الخفة الإستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية، من نتائج الدراسة التي توصلت إليها وجود تأثير للأبعاد المكونة للخفة الإستراتيجية (خفة الموارد، خفة العملاء، المرونة في العمليات) في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وإن المصارف تهتم بدراسة إحتياجات العملاء والإستثمار الأنسب للموارد المتاحة، وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة المتغيرات الخارجية وصياغة الخطط الخاصة بالعملاء وإحتياجاتهم ودعم القيادات العليا لعمليات الجودة الشاملة ومحاولة إجراء التحسينات المستمرة لتحقيق مستوى تشغيل عالي وتدريب الأفراد وتأهيلهم من أجل تطوير العمليات المصرفية في المستقبل.

دراسة: الألمي، (2020): بعنوان: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب المسح الجزئي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستويات القيادية بالمؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية بحجم عينة قصدية بلغت (412) مفردة، تمثلت مشكلة الدراسة في أن بيئة العمل الخدمية تتسم بالتعقيدات نتيجة لعدد من العوامل المؤثرة مثل التطورات التكنولوجية وبالتالي هل تلعب الرشاقة الإستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية؟. إفترضت الدراسة أن الرشاقة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، من نتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرشاقة الإستراتيجية (الخفة) لها تأثير معنوي وإيجابي على الميزة التنافسية، كما إرتفعت مستوى الرشاقة الإستراتيجية مما جعلها أكثر إستعداداً لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، أوصت الدراسة إتجاه نحو تبني التطبيقات الحديثة للقيادة لما لها من تأثير فعال على القدرات التنافسية وتأثيرها على إستدامة ميزتها التنافسية

دراسة: علاء الدين، (2024): بعنوان: الدور الوسيط لممارسات إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين جودة الخدمة والأداء المستدام، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لممارسات إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين جودة الخدمة والأداء المستدام دراسة على عينة من عملاء المصارف التجارية العاملة في العراق مدينة كربلاء، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في عينة من عملاء مصارف فروع مدينة كربلاء، تم إستخدام

عينة طبقية عشوائية من (502) فرداً، إفترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، من نتائج الدراسة إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر على الأداء المستدام من خلال جودة الخدمة المقدمة والأسلوب المستخدم من قبل الإدارة العليا تجاه الموظفين والعملاء، أوصت الدراسة بضرورة الإعتماد على تقييم آراء العملاء ودراسة أذواقهم قبل تقديم الخدمات المصرفية المعلنة.

دراسة: (Philip, 2024): بعنوان: الدور الذي تلعبه عناصر المزيج الترويجي في تحقيق الأداء المستدام، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه عناصر المزيج الترويجي في تحقيق الأداء المستدام لأنشطة المصارف من خلال جودة الخدمة المصرفية كمتغير وسيط، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المراكز العليا والإدارات الوسطى والبالغة (42) مصرفاً، إستخدم الباحث عينة عشوائية طبقية بواقع (102) فرداً، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية لعناصر المزيج الترويجي في تحقيق الأداء المستدام، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن الإستخدام الفعال لإدارات المصارف لوسائل تنشيط المبيعات أدى إلى تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمستهلكين من خلال زيادة ولاء العملاء تجاه المصارف، أوصت الدراسة بضرورة العمل على مواجهة التهديدات البيئية المتلاحقة وإتباع نظام الإدارة الخضراء لضمان تحقيق الأداء المستدام مع الحرص على دراسة رغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها.

دراسة: (Irshad, 2025) بعنوان: الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والأداء المستدام، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والأداء المستدام لأراء عينة من المصارف التجارية اليمنية، إستخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة من جميع المستويات القيادية والوسطى بالمصارف والبالغة (33) مصرفاً، بلغ حجم عينة الدراسة (180) مفردة، إفترضت الدراسة إن إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والأداء المستدام، من نتائج الدراسة إمتلاك المصارف التجارية آلية لدراسة وتتبع المحيط الإجتماعي والتغيرات البيئية المستمرة مع حرصها على تقييم الأنشطة بصورة صحيحة لمعرفة مستويات الأداء، أوصت الدراسة بضرورة الإستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها المصارف والإستجابة السريعة للتغيرات البيئية، إتباع سياسات التدريب المتقدم لتأهيل وتطوير الموارد البشرية لتحقيق تطلعات العملاء وإحتياجاتهم المستقبلية.

دراسة: (Al- Romeedy, 2023): بعنوان: أثر تطبيق أبعاد الخفة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد الخفة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام، تمثلت مشكلة الدراسة: ما مدى مساهمة الخفة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام، تمثل مجتمع الدراسة في جميع المستويات القيادية والوسطى بالشركات اليمنية والبالغة (10) شركة. وبلغ حجم عينة الدراسة (70) مفردة، من فرضيات الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الخفة الإستراتيجية وتحقيق الأداء المستدام، توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ضعيفة بين مستويات تطبيق الخفة الإستراتيجية في الأداء المستدام، وإن الأبعاد المكونة للخفة الإستراتيجية لا تخدم تحقيق الأداء المستدام بالشركات المبحوثة، أوصت الدراسة بضرورة تبني الخفة الإستراتيجية من أجل تحقيق الأداء المستدام بالشركات مع تدريب الموظفين من أجل تأهيل وتطوير المهارات والقدرات الخاصة بهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

حظيت إدارة الجودة الشاملة بإهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين وفي الواقع العملي للمنظمات في القطاعين العام والخاص، خصوصاً إن مبادئها وأبعادها تمخضت عنهما تحسن ملحوظ في جميع جوانب الأداء داخل المنظمات، من خلال عرض الدراسات السابقة تلاحظ إن إدارة الجودة الشاملة لها بالغ الأهمية للأداء التشغيلي

والعمليات لمنظمات الأعمال بقطاعاتها المختلفة بذات القدر فإن الخفة الإستراتيجية تناولتها العديد من الدراسات السابقة بأبعادها المختلفة مع إختلاف مجالات تطبيق مقارنة بالدراسة الحالية إلا أنها جميعاً إعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، بالإضافة لإختلاف مجتمع الدراسة والفترة الزمنية، وأجريت الدراسة الحالية في القطاع المصرفي على خلاف تنوع مجالات التطبيق لبعض الدراسات السابقة.

7- منهجية الدراسة:

تبنت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إستخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد إعتمدت على البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، تم تصميم الإستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات وذلك على النحو التالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق مطلقاً، وتم إعطاء أوزان (أرقام) لهذه العبارات في عمليات التحليل وذلك على النحو الآتي: الرقم (1) يقابل موافق بشدة، والرقم (2) موافق، والرقم (3) محايد، والرقم (4) غير موافق، والرقم (5) غير موافق مطلقاً، وتمت مراعاة الجوانب الرئيسة والأساسية عند صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط والإنسجام بين موضوعات الدراسة.

قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

ويقصد بصدق الإستبانة: أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه فعلاً، ومن أجل تحقيق ذلك تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين متخصصين في مجال إدارة الأعمال للإستفادة من تجاربهم في مجال البحث العلمي وإرشاداتهم في مدى مناسبة الإستبانة للأهداف التي صُممت من أجلها، حيث تمت الإستجابة لأراء المحكمين في تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات.

- ثبات أداة الدراسة: ويقصد بصدق أداة الدراسة أن تعطي الإستبانة نفس النتائج التي إذا تم إعادة توزيعها لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط لتوضيح قيمة معامل الثبات للعبارات وقياس ثبات الأداة تم حساب ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

مجتمع الدراسة وحجم العينة:

يتألف مجتمع الدراسة من شاغلي المناصب القيادية والإدارية بالمصارف التجارية بولاية شمال كردفان مدينة الأبيض البالغ، تم إستخدام معادلة لتحديد حجم العينة (380) بلغت الإستبانات الصالحة للتحليل (310) من جملة الإستبانات الموزعة بمعدل إستجابة (81%) والإستبانات التي لم تسترد كان عددها (42) إستبانة، ومن ثم تم تنظيف البيانات للتخلص من البيانات المفقودة.

تحليل البيانات الأساسية:

إحتوت البيانات الأساسية للدراسة على أربعة عناصر هي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، أما بالنسبة للعمر فنجد أن الفئة العمرية من (30) وأقل من (41 سنة) شكلت (42.6%) وهي أكبر نسبة، والفئة من (41) وأقل من (51) بلغت (26.8%)، بينما شكلت الفئة من (51) وأقل من (61 سنة) نسبة بلغت (17.7%)، أما الفئة من (أقل من 30 سنة) بلغت نسبة (8.1%)، وأخيراً الفئة (61 سنة فأكثر) بنسبة (4.8%)، وفيما يتعلق بالنوع أن نسبة الذكور بلغت (75.8%) وهي أعلى نسبة مما أشارت إليه أن (24.2%) من عينة الدراسة من الإناث، وفيما يتعلق بالحالة الإجتماعية بلغت نسبة المتزوجين (36.1%)، بينما بلغت نسبة غير المتزوجين (63.9%)، أما بالنسبة للمؤهل

العلي أن نسبة حملة الشهادات ما فوق الجامعية (الدبلوم العالي) بلغت (33.9) تشكل أكبر نسبة، تليها نسبة حملة البكالوريوس التي بلغت(32.3%)، ثم حملة الماجستير بنسبة (21.0%)، يلي ذلك حملة درجة الدكتوراة حيث بلغت نسبتهم(4.8%)، ثم الدبلوم الوسيط بنسبة(4.8%)، ثم أن نسبة(3.2%) من عينة الدراسة لديهم مؤهلات أخرى، أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي كشفت نتائج التحليل أن الفئة التي تتولى وظيفة مدير إدارة يشكلون نسبة (30.0%) وهي النسبة الأكبر، ثم فئة مدير قسم (بنسبة (25.8%)، تليها فئة الموظفين حيث بلغت نسبتهم (25.8%)، ثم تليها هذه الفئة مدير عام بنسبة (6.5%)، ثم فئة نائب مدير حيث بلغت نسبتهم (6.1%)، ثم تلي هذه الفئة من يقومون بوظائف مختلفة عن التي ذُكرت بنسبة (5.8%)، بالنسبة لسنوات الخبرة أن الفئة (من 16 - 20 سنة) يشكلون نسبة(30.6%) وهي أكبر من بين النسب، تليها الفئة (من 6 – 10 سنوات) بنسبة (25.8%)، ثم الفئة من (11 – 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (23.2%)، ثم تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (18.7%)، ثم الفئة (من 20 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (1.6%) ومن الملاحظ أن أغلب أفراد العينة من الفئة (16- 20 سنة).

8- الاطار التحليلي للدراسة:

1.8 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة):

من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى لتدوير المحاور عمودياً Varimax تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي شروط التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل الذي يتكون من بعدين التركيز على العملاء والتدريب.

الجدول (1) التحليل العاملي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) حجم العينة (310)

المحاور	العبارات	العامل الاوّل	العامل الثاني
التركيز على العملاء.	B1	.907	
	B2	.677	
	B4	.839	
التدريب.	B5	.834	
	B16	.807	
	B18	.805	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.906	
Bartlett's Test of Sphericity- chi square		3126.269	
		sig	.000
		df	36
Total variance explained		70.147	

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من خلل بيانات الجدول أعلاه بلغت قيمة KMO بلغت قيمة KMO (0.906) وهذه القيمة تؤكد ان العينة ممتازة ما بين (0.90-0.80) للتحليل العاملي الإستكشافي والدلالة الاحصائية ل Chi-Square اقل من (0.05) ودرجة الحرية (36) مما يسمح بالتحليل العاملي الاستكشافي.

2.8 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط (المرونة والسرعة – التكيف مع البيئة):

من خلال إستخدام طريقة التباين الأقصى لتدوير المحاور عمودياً Varimax تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي شروط التحليل العاملي الإستكشافي لتصبح كما في الجدول التالي:

الجدول (2) التحليل العاملي للمتغير الوسيط حجم العينة (310)

المحور	العبارات	العامل الأول	العامل الثاني
المرونة والسرعة.	C7	.881	
	C11	.767	
التكيف مع البيئة.	C8		.896
	C9		.775
	C10		.764
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.897
Bartlett's Test of Sphericity-chi square			4496.603
		sig	.000
		df	21
Total variance explained			91.151

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من الجدول اعلاه نجد إن قيمة KMO (.89) وهذه القيمة تؤكد أن العينة ممتازة ما بين (0.80-0.90) للتحليل العاملي الاستكشافي والدلالة الإحصائية Chi-Square اقل من (0.05) ودرجة الحرية (21) مما يسمح بالتحليل العاملي الإستكشافي.

3.8 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع (الأداء المستدام)

من خلال إستخدام طريقة التباين الأقصى لتدوير المحاور عمودياً Varimax تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي شروط التحليل العاملي الإستكشافي لتصبح كما في الجدول التالي:

الجدول (3) التحليل العاملي للمتغير التابع (الأداء المستدام) حجم العينة (310)

المحاور	العبارات	العامل الأول	العامل الثاني
الأداء الإجتماعي.	D5	.784	
	D6	.803	
	D7		.773
	D8		.864
	D15		.826
الأداء المالي.	D16		.876
	D17		.813
	D18		.838
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			933
Bartlett's Test of Sphericity			3598.761
		sig	.000
		df	28
Total variance explained			84.877

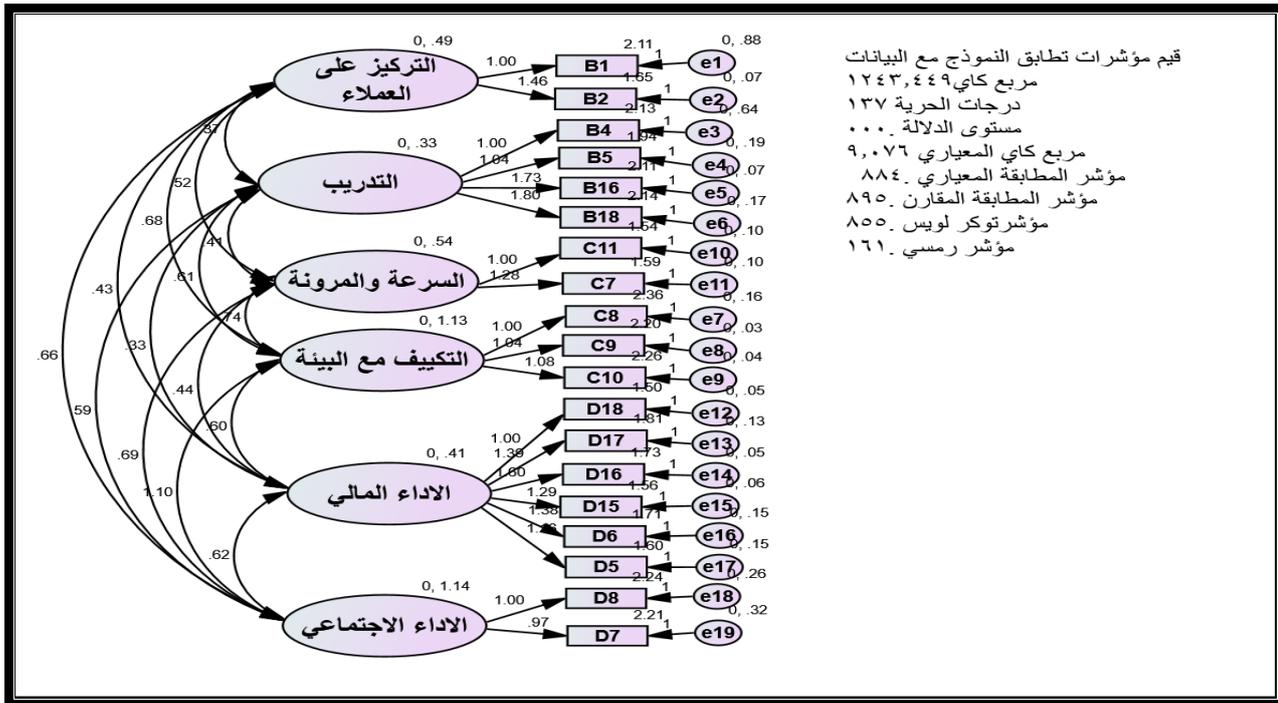
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من الجدول اعلاه نجد ان قيمة KMO (0.93). وهذه القيمة تؤكد ان العينة مثالية (اكبر من 0.90) للتحليل العاملي الإستكشافي والدلالة الاحصائية ل Chi-Square اقل من (0.05) ودرجة الحرية (28) مما يسمح بالتحليل العاملي الإستكشافي

4.8 التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاث متغيرات مستقل وتابع ووسيط، وتحتوي على خمسة محاور تقيس (25) عبارة حسب التحليل العاملي الإستكشافي، وتم التوصل من التحليل إلى أن أبعاد متغيرات الباحثة تتكون من خمسة محاور تقيسه (19) عبارة ، وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة. وتم قياس بناء النموذج لتوضيح العلاقة بين أبعاد المحاور، وكانت مقياس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأول ذات صلاحية مقبولة كما في الشكل الموضح أدناه:

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

5.8 مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الباحثة:

الجدول (4) مؤشرات جودة مطابقة النموذج مع البيانات

المؤشر	النسبة	التفسير
مربع كاي المعياري CMIN/DF	9.076	مقبولة
المطابقة المعياري CFI	0.884	مقبولة
المطابقة المقارن GFI	0.895	مقبولة
رمسي RMSEA	0.16	مقبولة

مقبولة	0.855	توكر لويس TLI
--------	-------	---------------

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

6.8 الإعتمادية وصلاحية متغيرات الدراسة:

يعتبر مقياس الفاكرونباخ من (0.05) فما فوق مقبولاً، الجدول (5) يوضح نتائج ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

الجدول (5) معامل الفا والإعتمادية لكل متغيرات الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	معامل الفا	الإعتمادية
التركيز على العملاء.	مستقل	.912	.831
التدريب.	مستقل	.904	.817
المرونة والسرعة.	وسيط	.894	.799
التكيف مع البيئة.	وسيط	.925	.855
الأداء الإجتماعي.	تابع	.926	.857
الأداء المالي.	تابع	.899	.808

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من بيانات الجدول أعلاه إتضح إن إختبار الإعتمادية مرتفعاً مما يدل ذلك على قوة العبارات وتجانسها.

الجدول (6) المتوسطات والانحرافات لكل متغيرات الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	معامل الفا	الإعتمادية	المتوسطات	الانحراف المعياري
التركيز على العملاء.	مستقل	.912	.831	1.8823	.99180
التدريب.	مستقل	.904	.817	2.0815	.85735
المرونة والسرعة.	وسيط	.894	.799	1.5661	.87188
التكيف مع البيئة.	وسيط	.925	.855	2.5538	1.11436
الأداء الإجتماعي.	تابع	.926	.857	2.6081	.97398
الأداء المالي.	تابع	.899	.808	2.2258	1.12373

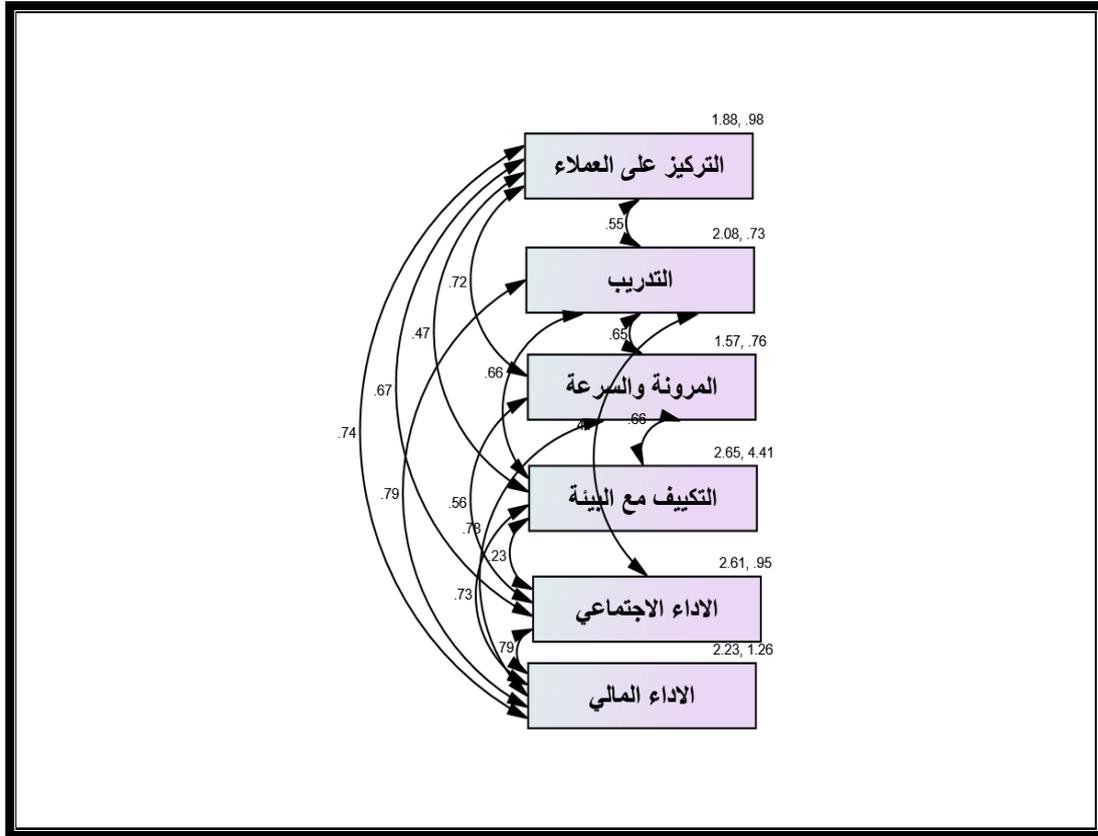
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من بيانات الجدول أعلاه إتضح إن المتوسطات والانحراف المعياري مرتفعان أيضاً مما يدل على وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة المبحوثة.

7.8 تحليل الإرتباط:

تم إستخدام تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقل والتابع والوسيط وكلما كان الإرتباط قريب من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى إرتباطاً قوياً، وتعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة عامل الإرتباط أقل من (30%) ومتوسطة اذا تراوحت ما بين (30% و 70%) اما اذا كانت اكبر من (70%) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، تم توضيح الإرتباطات بين المتغيرات من خلال الشكل (3) والجدول (6) الذي يوضح إن جميع الإرتباطات قوية.

الشكل (3) الإرتباطات بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول (7) الإرتباطات بين المتغيرات

التقدير	العبارات		
.550	التركيز على العملاء.	<-->	التدريب.
.724	التركيز على العملاء.	<-->	المرونة والسرعة.
.470	التركيز على العملاء.	<-->	التكيف مع البيئة.
.668	التركيز على العملاء.	<-->	الأداء الإجتماعي.
.668	التركيز على العملاء.	<-->	الأداء المالي.
.744	التدريب.	<-->	المرونة والسرعة.
.645	التدريب.	<-->	التكيف مع البيئة.
.661	التدريب.	<-->	الأداء الإجتماعي.
.411	التدريب.	<-->	الأداء المالي.
.787	المرونة والسرعة.	<-->	التكيف مع البيئة.
.659	المرونة والسرعة.	<-->	الأداء الإجتماعي.
.562	المرونة والسرعة.	<-->	الأداء المالي.
.227	التكيف مع البيئة.	<-->	الأداء الإجتماعي.
.729	التكيف مع البيئة.	<-->	الأداء المالي.
.786	الأداء الإجتماعي.	<-->	الأداء المالي.

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

8.8 نموذج الدراسة المعدل:

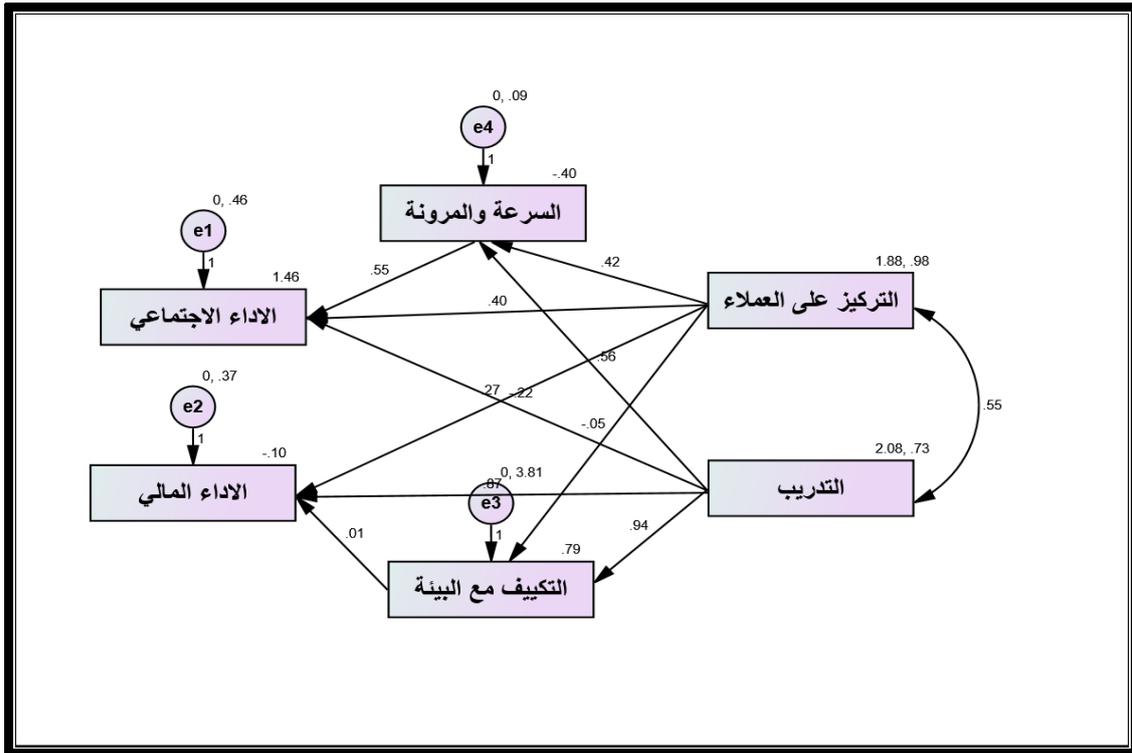
بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي يتم الإعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل، حيث أوضحت نتائج المتغير المستقل يتكون من بعدين التركيز على العملاء والتدريب والمتغير التابع يتكون من بعد الأداء الإجتماعي وبعد الأداء المالي بينما يتكون المتغير الوسيط من الأبعاد المرنة والسرعة – والتكيف مع البيئة.

الجدول (8) مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	النسبة	التفسير
مربع كاي المعياري CMIN/DF	35.904	مقبولة
المطابقة المعياري CFI	0.911	مقبولة
المطابقة المقارن GFI	0.913	مقبولة
رمسي RMSEA	0.33	مقبولة
توكر لويس TLI	0.542	مقبولة

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الشكل (4) نموذج الدراسة المعدل

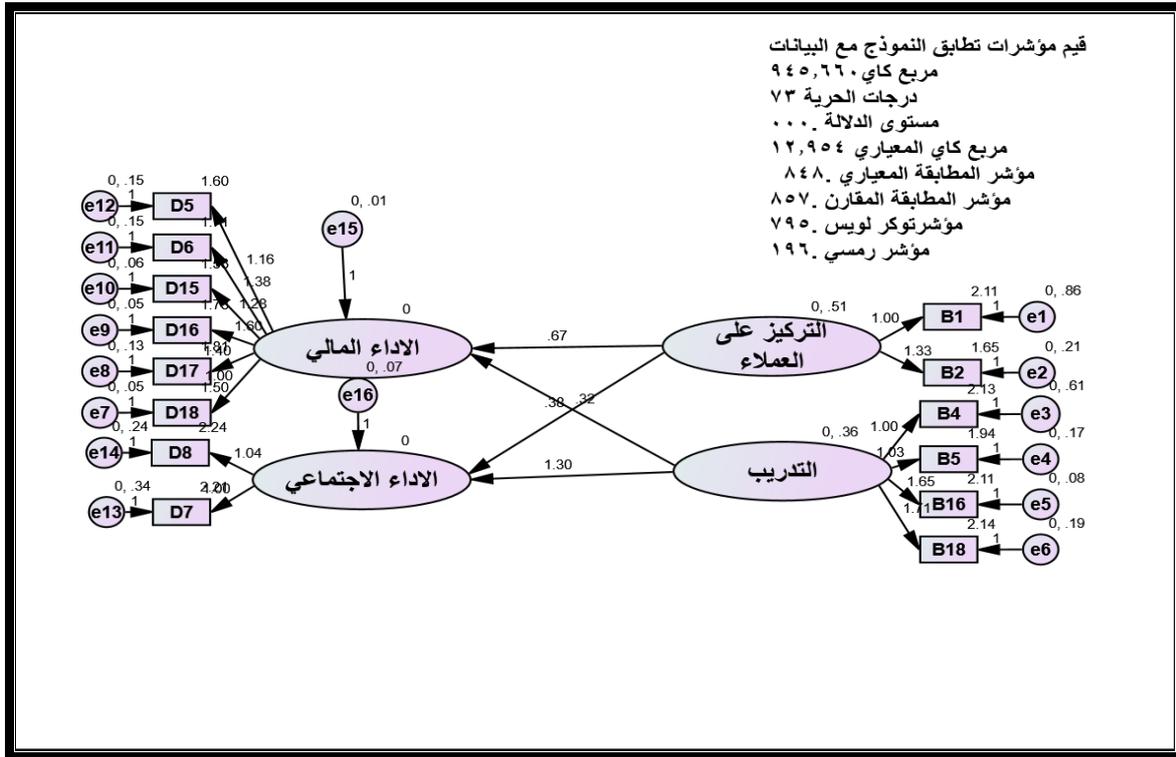


المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

9.8 إختبار الفرضية الأولى:

إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء، التدريب) والأداء المستدام (الأداء الإجتماعي، الأداء المالي) ويتضح ذلك من خلال الشكل (5) والجدول (8)

الشكل (5) العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول (9) تحليل المسار من ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى الأداء المستدام

المسار		Estimate	S.E.	C.R.	P
التركيز على العملاء.	<---	.668	.057	11.759	***
التركيز على العملاء.	<---	.378	.050	7.498	***
التدريب.	<---	.316	.034	9.316	***
التدريب.	<---	1.298	.116	11.165	***

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول (10) مؤشرات جودة النموذج

المؤشر	CMIN	CMIN/DF	GFI	NFI	TLI	RAMSEA
النسبة	945.660	12.954	0.857	0.848	0.795	0.1
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

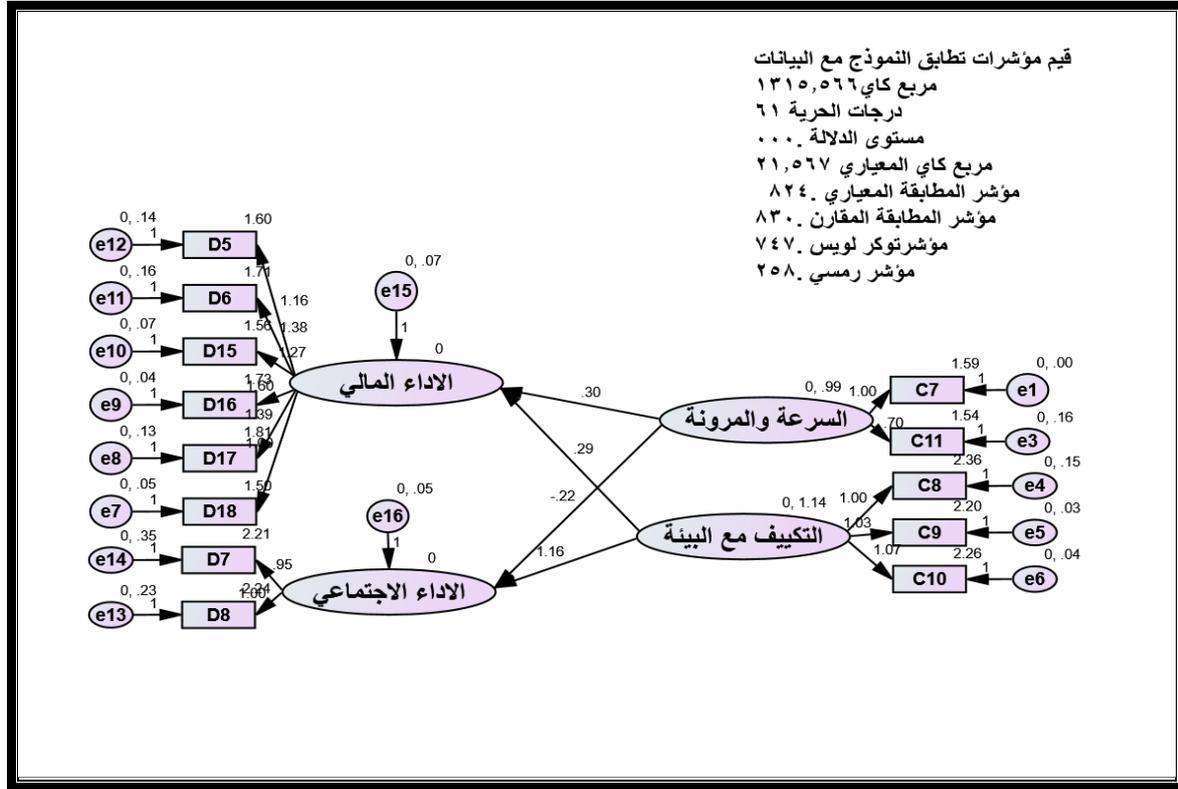
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من الجدول (9) نلاحظ أن المسار من التركيز على العملاء إلى الأداء المالي (.668) وهو دال إحصائياً عند (0.000) والمسار من التركيز على العملاء إلى الأداء الاجتماعي (.378) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) والمسار من التدريب إلى الأداء المالي (.316) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) التدريب إلى الأداء الاجتماعي (1.298) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، ومن ذلك نستنتج أن هنالك علاقة قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء و التدريب) والأداء المستدام (الأداء المالي والأداء الاجتماعي).

10.8 اختبار الفرضية الثانية:

إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين الخفة الاستراتيجية والأداء المستدام، ويتضح ذلك من خلال الشكل (6) والجدول (9)

الشكل (6) العلاقة بين الخفة الاستراتيجية والأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول (11) المسار من الخفة الاستراتيجية إلى الأداء المستدام

المسار	Estimate	S.E.	C.R.	P
المرونة والسرعة. الأداء المالي <---	.301	.019	15.797	***
المرونة والسرعة. الأداء الاجتماعي <---	-.217	.027	-8.022	***
التكيف مع البيئة. الأداء المالي <---	.289	.017	16.692	***
التكيف مع البيئة. الأداء الاجتماعي <---	1.165	.037	31.441	***

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول (12) مؤشرات جودة النموذج

المؤشر	CMIN	CMIN/DF	GFI	NFI	TLI	RAMSEA
النسبة	1315.566	21.567	0.830	0.824	0.747	0.2
التفسير	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

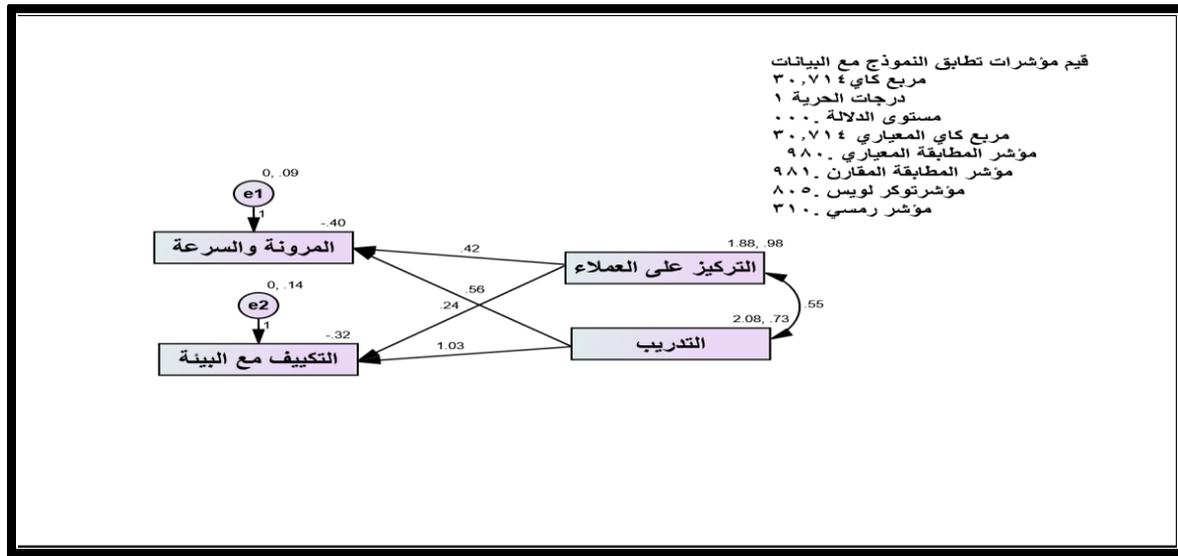
من الجدول (11) نلاحظ أن المسار من المرونة والسرعة إلى الأداء المالي (.301) وهو دال إحصائياً عند (0.000)، المسار من المرونة والسرعة إلى الأداء الاجتماعي (-.217) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) والمسار من

التكيف مع البيئة إلى الأداء المالي (289). وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) والمسار من التكيف مع البيئة إلى الأداء الاجتماعي (1.165) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، ومن ذلك نستنتج أن هنالك علاقة قوية بين الخفة الاستراتيجية (المرونة والسرعة- التكيف مع البيئة) والأداء المستدام (الأداء المالي والأداء الاجتماعي).

11.8 اختبار الفرضية الثالثة:

إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الإستراتيجية، ويتضح ذلك من خلال الشكل (7) والجدول (11).

الشكل (7) العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2025.

الجدول (13) المسار من ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى أبعاد الخفة الاستراتيجية

P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار
***	3418.756	.023	.422	المرونة والسرعة <---
***	21.631	.028	.240	التكيف مع البيئة <---
***	21.631	.026	.563	المرونة والسرعة <---
***	18.756	.033	1.028	التكيف مع البيئة <---

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول (14) مؤشرات جودة النموذج

RAMSEA	TLI	NFI	GFI	CMIN/DF	CMIN	المؤشر
0.3	0.805	0.980	0.981	30.714	30.714	النسبة
مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	مقبولة	التفسير

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

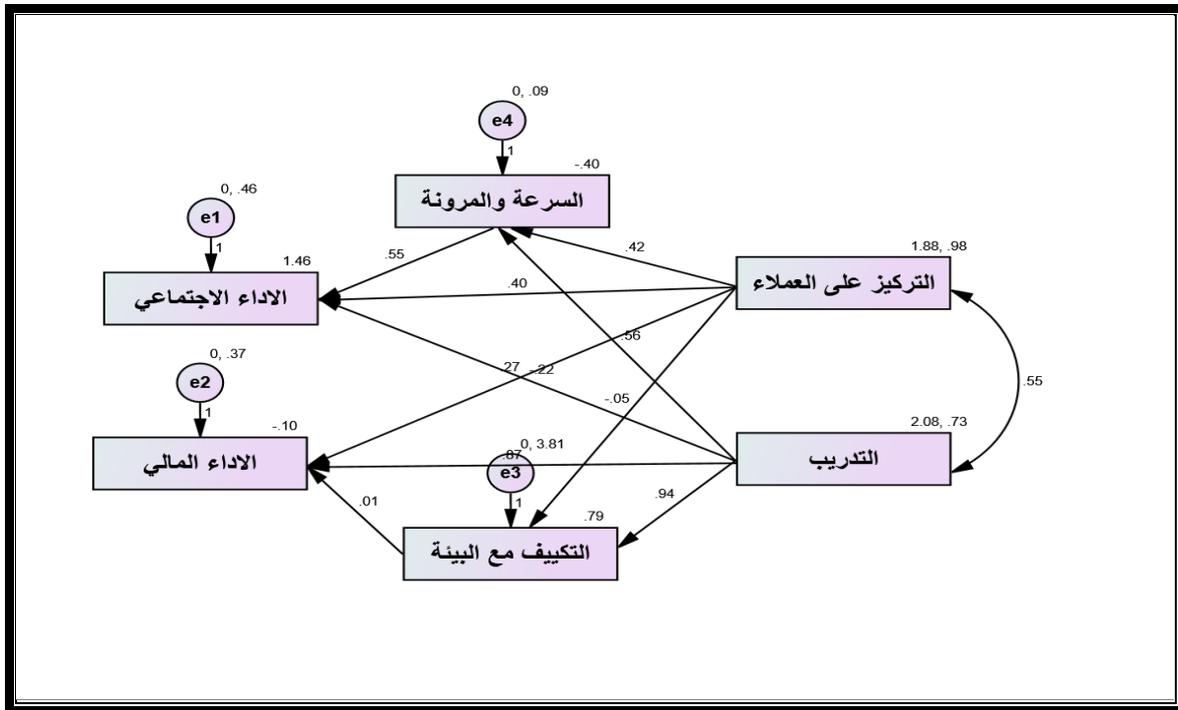
من الجدول نلاحظ ان المسار من التركيز على العملاء إلى المرونة والسرعة (422) وهو دال إحصائياً عند (0.000)، والمسار من التركيز على العملاء إلى التكيف مع البيئة (240) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، والمسار

من التدريب إلى المرونة والسرعة (0.563). وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، والمسار من التدريب إلى التكيف مع البيئة (1.028) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) ومن ذلك نستنتج أن هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء والتدريب) والخفة الاستراتيجية (التكيف مع البيئة – المرونة والسرعة).

12.8 الخفة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام:

الجدول التالي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود المتغير الوسيط وذلك بعض إستيفاء شروط الوساطة التي تتمثل في: جود علاقة بين المستقل والمتغير التابع، وجود علاقة بين الوسيط والمتغير التابع، إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود المتغير الوسيط.

الشكل (8) توسط الخفة الإستراتيجية العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

الجدول (15) إختبار الوساطة للفرضية الرابعة

P	C.R.	S.E.	Estimate	المسارات	
***	.21.631	.026	.563	المرونة والسرعة (وسيط)	1 التركيز على العملاء (مستقل) <---
***	5.491	.171	.937	التكيف مع البيئة (وسيط)	2 التركيز على العملاء (مستقل) <---
.750	-.319	.148	-.047	التكيف مع البيئة.	3 التدريب. <--
***	18.756	.023	.422	المرونة والسرعة.	4 التدريب. <--
***	4.222	.130	.547	الأداء الإجمالي.	5 المرونة والسرعة. <---
.699	.387	.018	.007	الأداء المالي.	6 التكيف مع البيئة. <---
.017	-2.378	.094	-.224	الأداء الإجمالي.	7 التركيز على العملاء. <---
***	15.513	.056	.865	الأداء المالي.	8 التركيز على العملاء. <---

9	التدريب.	<---	الأداء المالي.	.270	.046	5.868	***
10	التدريب.	<---	الأداء الإجتماعي.	.403	.075	5.381	***

المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025).

من الجدول نجد المسار أو الأثر بوجود الوسيط من التركيز على العملاء إلى الأداء الإجتماعي أن قيمة التأثير (-.224) وهو دال إحصائياً والأثر من التركيز على العملاء إلى الأداء المالي ان قيمة التأثير (.865) وهو دال إحصائياً دلالة (0.000) والأثر من التدريب إلى الأداء الإجتماعي بوجود المتغير الوسيط (.403) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) والأثر من التدريب إلى الأداء المالي بوجود المتغير الوسيط (.270) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وبما أن الأثر مازال دال إحصائياً فان الوساطة وساطة جزئية.

9- مناقشة النتائج:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام أظهرت نتائج تحليل الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية وقوية بين الأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام لتوضح ذلك، وهذا مؤشر على إن المصارف التجارية تهتم بدراسة إحتياجات العملاء ومعرفة أذواقهم بالدرجة التي تساهم إلى تحقيق التميز في الأداء المالي والمصرفي وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (بلسم، 2022) إلى وجود علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المستدام وجودة الخدمات من خلال التدريب الفعال للموارد البشرية وذلك بعد تحديد الإحتياجات التدريبية، وخلصت نتائج دراسة (العباسي، 2021) إلى أن من أهم العوامل لنجاح وإستمرار تلك المؤسسات هو الإهتمام بالعنصر البشري من خلال عمليات التأهيل وتطوير المهارات يعقبه التطوير المؤسسي من خلال الإهتمام بأبعاد الأداء المستدام: (الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الإجتماعي والأداء المالي) لتحقيق الرفاهية الإجتماعية والبيئية والإقتصادية كما وافقت هذه النتيجة ماتوصلت إليه دراسة (عليماة وآخرون، 2025) بأن دعم الإدارة العليا يساهم بصورة إيجابية وفعالة في العلاقة بين الإتجاهات الحديثة في التكنولوجيا المالية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

ويمكن تفسير إيجابية هذا التأثير إلى أن دعم الإدارة العليا للأنشطة المصرفية قد ينتج عنه قيام إدارات المصارف بتبني أسلوب مشاركة الأفراد وتشجيعهم نحو أفكار جيدة ومتميزة، خالفت هذه النتيجة دراسة (Ali, 2023) التي توصلت إلى عدم وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة: (التركيز على العملاء، التحسين المستمر، خبرات الأفراد) في تحقيق الأداء المستدام بشركات الإتصالات المحدودة، ويمكن تفسير إختلاف هذه النتيجة لإختلاف مجال التطبيق حيث أظهرت شركات الإتصالات عدم حرصها على الإهتمام بنشر وتطبيق ثقافة الجودة كأسلوب من شأنه أن يحقق لها أداء مستدام.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين الخفة الإستراتيجية والأداء المستدام: أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية بين الخفة الاستراتيجية والأداء المستدام ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين الخفة الإستراتيجية والأداء المستدام تعتبر علاقة مباشرة أي أن الخفة الإستراتيجية تحقق الأداء المستدام، إتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zehraa, 2024) بوجود تأثير للأبعاد المكونة للخفة الإستراتيجية (خفة الموارد، خفة العملاء، المرونة في العمليات) في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وإن المصارف تهتم بدراسة إحتياجات العملاء والإستثمار الأنسب للموارد المتاحة. وفي ذات الإتجاه وافقت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Roberto, 2025) التي أوضحت أن تحقيق الأداء المستدام لا يتم إلا من خلال ممارسة تطبيقات الخفة الإستراتيجية والتي تسهل من عمليات التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والمساعدة في التعرف على ما تشمله البيئة الخارجية من

تهديدات أو فرص، خالفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Al- Romeedy,2019) بأن هنالك علاقة ضعيفة بين مستويات تطبيق الخفة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام، وإن الأبعاد المكونة للخفة الإستراتيجية لا تساعد على تحقيق الأداء المستدام بالشركات المبحوثة ولا تدعم نتائج الدراسة تحقيق ذلك بالشركات، ويمكن تفسير إختلاف هذه النتيجة إلى مجال تطبيق هذه الدراسة ومن الطبيعي إختلاف مستوى التكنولوجيا المستخدمة بالإضافة إلى طبيعة ونظرة الإدارة العليا في تبنيها للسياسات الخاصة بالشركات تختلف عن طبيعة عمل المصارف، فضلاً عن الظروف التي أجريت عليها الدراسة وإن الأداء الريادي في ذاته لا يقيس الأداء المستدام وذلك لأن الأداء المستدام تحكمه أبعاد محددة بناءً عليها يتم معرفة مدى إلتزام هذه الشركات بهذه الأبعاد ثم قياس الأداء المستدام، ويرى الباحث إن تحقيق أداء متميز وفعال بغض النظر عن طبيعة ومجال عمل المؤسسات يتطلب بذل جهوداً متواصلة لتعزيز مهارات الموظفين في العديد من المجالات أبرزها تطوير إستراتيجية الاستدامة من خلال تبني توجهات المحافظة على البيئة وترجمة الأهداف بما يتوافق مع القيم الإجتماعية المقبولة، وبذلك قد تصبح هذه المؤسسات أكثر إستعداداً للتكيف بالشكل الذي يقود إلى تحقيق المأمول.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الإستراتيجية: أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الإستراتيجية، ويمكن تفسير ذلك إلى قدرة المصارف على إستيعاب التحديات المتنوعة للأنظمة على النحو الذي يسمح بتدفق المعلومات المتعلقة بالعملاء وإن هنالك درجة من التنسيق بين الإدارة العليا والعاملين وهذا يُسهم في عمليات الحصول على المعلومات عن الأسواق وأوضاع المنافسين وتقلبات أذواق العملاء، إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Noor,2024) التي توصلت إلى وجود تأثير للأبعاد المكونة للخفة الإستراتيجية (خفة الموارد، خفة العملاء، المرونة في العمليات) في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، وإن إدارات المصارف تولى إهتمام بدراسة إحتياجات العملاء والإستثمار الأنسب للموارد المتاحة بما يساعد في تحقيق جودة الخدمات المصرفية.

كما خالفت هذه النتيجة دراسة (محمد،2022) التي خلُصت نتائجها إلى أن التركيز على العميل كسياسة لا يتم تحقيقها من خلال المرونة والتكيف مع البيئة فقط وإنما هنالك جوانب أخرى ذات صلة بكيفية المحافظة على العميل من وجهة نظر قد تكون ذات أهمية أكبر كعرفة تقلبات الأسواق ومستوى منافسة المصارف نفسها على الأنشطة المصرفية وسياسات الأسواق المصرفية التي تعمل فيها هذه المصارف.

ويمكن أن يُعزى إختلاف هذه النتيجة إلى أن وجود أثر لتلك الأبعاد بسبب إتباع المصارف سياسات المنظمة المتعلمة والتي من مبادئها تمكين العاملين والشراكة بالمعرفة وإحتواء العاملين والرصد والتحليل البيئي، على إعتبار أن النشاط المصرفي يتأثر بالتطورات التي قد تحدث في البيئة الخارجية وليس النظر إلى جانب واحد فقط دون الآخر وهذا يتيح فرصة الإنتقال إلى نظام الإدارة المتكامل وفي ذات السياق توصلت نتائج تحليل دراسة (إرشاد،2023) إلى وجود علاقة إرتباط بين الرشاقة الإستراتيجية متمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الإستجابة) والأداء المستدام متمثل في (الأداء الإجتماعي، الأداء البيئي)، إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Moataz,2024) إلى أن الخفة الإستراتيجية هي جوهر عمليات الإدارة خاصة المصارف التي تعاني من عدم المواكبة وأن معظم العاملين بالمصارف المبحوثة ليس لديهم معرفة بمفاهيم الخفة الإستراتيجية وتطبيقاتها العملية بالدرجة التي تسمح بتحقيق تطلعات العملاء وإحتياجاتهم المستقبلية، وقد أسفرت نتائج تحليل دراسة (Omer,2023) إلى وجود تأثير للتدريب على الخفة الإستراتيجية بأبعادها (القدرة على إستغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة والحساسية الإستراتيجية) كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن التدريب الفعال يؤدي إلى المرونة في الإستجابة السريعة لكل المتغيرات التي قد تؤثر على الأنشطة الحالية والمستقبلية، وأن هنالك تأثير

إيجابي لبُعدي دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر على أبعاد الخفة الإستراتيجية، وإتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (علاء الدين، 2024)، وما خلُصت إليه دراسة (محمد، يوسف، 2020)، ودراسة (إرشاد، 2024) ودراسة (Moataz, 2024). في وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الإستراتيجية.

خالفت هذه النتيجة دراسة (محمد، 2022) التي أوضحت وجود علاقة عكسية في العلاقة بين التركيز والمحافظة على العملاء وبين المعلومات الخارجية التي تتحصل عليها المؤسسات، ويعزو الباحثان أسباب هذه النتيجة إلى إختلاف بيئة عمل المؤسسات نفسها ومجال التطبيق حيث أظهرت نتائج تحليل الدراسة الحالية حرص إدارات المصارف على دراسة المنافسة في السوق المصرفي لزيادة القدرة التنافسية وتعزيز المكانة السوقية وإغتنام الفرص المتاحة وإدراك أهمية الخفة الإستراتيجية ودورها في الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد الأهداف أمام المحيط التنافسي

وإن بناء رؤية إستراتيجية تقود المصارف إلى المستوى العالمي لا يتم إلا من خلال دعم قدرات العاملين لإستخدام أحدث النظم المالية والمصرفية والتشجيع على الإبداع والإبتكار، كما أن إختلاف نتائج هاتين الدراستين قد يعود إلى إختلاف مجال التطبيق بين المؤسسات المبحوثة مع إختلاف مستوى المنافسة وسياسات المنافسين.

الفرضية الرابعة: الخفة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام: أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن الخفة الإستراتيجية تتوسط كلياً العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام وهذا يشير إلى أن أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيطه تحدث تأثير كبير على المتغيرات التابعة وتحقق نتائج إيجابية بصورة أكبر من النتائج التي تحققها بشكل منفرد على الأداء المستدام، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى المبدأ الذي أُطلق عليه (التداؤب) والذي يبين إذا كان هنالك تفاعل بين الأبعاد مع بعضها البعض سيحدث ذلك تأثيراً كبيراً على عدة جوانب مما لو كان التأثير على كل بعد على إنفراد وفقاً لدراسة (دربال، خيرة، 2022) وإن إجتمع تأثير الموارد التي تم توضيحها في هذه الدراسة والمتمثلة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة التركيز على العملاء، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا والتدريب مع قدرات الخفة الإستراتيجية من القدرة على إستغلال الفرص، المرونة والسرعة، التكيف مع البيئة والحساسية الإستراتيجية أدى إلى حصول المصارف التجارية على أداء مستدام أكبر مما لو كان كل بُعد على حده. ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال نظرية أصحاب المصلحة التي قدمها العالم (Edward Freeman) بأن نجاح المؤسسات يتم من خلال إدارة الموارد الداخلية والخارجية وتعظيم القيمة الإقتصادية والربحية لأصحاب المصلحة، وافقت هذه النتيجة دراسة (سامر، 2023) التي توصلت إلى وجود توسط للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، سيولة الموارد) للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة (Bakri, 2024) التي توصلت إلى وجود تأثير متزايد للقدرات المعرفية عبر توسط الخفة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي المستدام، وأنه ينبغي أن تعمل المؤسسات على التكامل من حيث القدرات المعرفية والتكنولوجية من أجل تحقيق الأداء التنظيمي المستدام وخالفت هذه النتيجة ما توصلت إليه نتائج دراسة (Al-Romeedy, 2019) التي خلُصت إلى أن الأبعاد المكونة للخفة الإستراتيجية والمتمثلة في (المرونة، التكيف مع البيئة الخارجية) لا تدعم تحقيق الأداء المستدام (الأداء الإجتماعي، الأداء الريادي) بالشركات المبحوثة، مما يفسر بعدم إهتمام المؤسسات المبحوثة بأبعاد الخفة الإستراتيجية فضلاً عن تبني هذه الأبعاد كمنهج يُرجى منه تحقيق الأداء المستدام.

كما إتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zehraa, 2024) التي توصلت إلى أن خفة الموارد، خفة العملاء، المرونة في العمليات كأبعاد للخفة الإستراتيجية ساهمت في تحسين الخدمات المصرفية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المصارف المبحوثة أعطت أهمية متساوية لأبعاد الخفة الإستراتيجية وإنها بشكل عام قد بذلت جهداً نسبياً في تطبيق

المفاهيم الخاصة بالخفة الإستراتيجية، تطابقت أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (الألمعي، 2020) التي أوضحت أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير معنوي وإيجابي على الميزة التنافسية، وهناك إدراك بأهمية الرشاقة الإستراتيجية والأثر الذي تركه مما جعل هذه المؤسسات أكثر استعداداً لمواجهة تحديات البيئة الخارجية. ملخص نتائج الدراسة: أكدت النتائج على الآتي:

- هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الإستراتيجية.
- وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين الخفة الإستراتيجية والأداء المستدام.
- الخفة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.

10- التوصيات:

- على المصارف التجارية الإهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة والمفاهيم الإدارية الحديثة، مع توفير مناخ تنظيمي ملائم من أجل تحسين وتطوير الخدمات المصرفية.
- دراسة أشكال السلوك المتلقي للخدمات المصرفية من العملاء وذلك لتحديد نوعية الخدمة المطلوبة والواجب توفرها في الوقت الراهن وفي المستقبل.
- تعزيز تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي مستدام يساهم في تحقيق الإستدامة والفاعلية والتنافسية.
- إنشاء قسم للجودة بالمصارف يُعنى بتطبيق التوجهات الحديثة وفق متطلبات الجودة العالمية مع الإلتزام بمعايير المسؤولية المجتمعية لتحقيق الإستجابة الإجتماعية.
- تنمية وتدريب قدرات العاملين وشاغلي المستويات الإدارية الأخرى بالمصارف، ليصبحوا ذوي كفاءة عالية والإستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم في التطوير والتغيير لتحقيق التميز.
- تعزيز الجهود في الممارسات المرتبطة بأصحاب المصلحة والمستفيدين وتجنب النظرة الجزئية لغرض التحسين والتطوير فقط مع العمل على تحفيز العاملين بالمصارف وتنمية روح العمل الجماعي.
- التخطيط الجيد للأنشطة التي تقدمها المصارف والموازنة بين مصالح وإهتمامات المجتمع وتحقيق رفاهيته وبين الأهداف التي تسعى هذه المصارف إلى تحقيقها.
- تبني الإبداعات والإبتكارات المالية الجديدة للمحافظة على المكانة التنافسية، وتعزيز دور الإدارة والعمل على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات التي تُعنى بتحسين جودة الخدمات المصرفية.

11- محددات الدراسة ومقترحات ببحوث مستقبلية:

- لم تتمكن الدراسة من تناول الأبعاد الكاملة (ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الخفة الإستراتيجية، الأداء المستدام)، وذلك لتشعبُ الموضوعات الخاصة بهذه الموضوعات.
- صعوبة توزيع الإستبانة وإسترجاعها من مجتمع الدراسة وتزامنت تلك الفترة مع توقف جزء من أنشطة المصارف وعدم قدرتها على تقديم الخدمات للعملاء جراء الحرب التي أُلقت بظلالها على هذا القطاع.

- قد تكون هنالك نتائج مغايرة عن ما توصلت إليه الدراسة الحالية نظراً لأن هنالك متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات مستقبلية مع متغيرات أخرى للوصول إلى فهم أعمق وتغيير المؤسسات التي تعاني من ضعف في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تحقيق الأداء المستدام بصورة مستمرة.
- إجراء نفس الدراسة مع إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة لدراسة هذه العلاقة بالتطبيق على القطاع الصناعي.

المراجع:

- إبراهيم وعودة، (2018)، دور نظام الإتصالات بين توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجودة علاقات العاملين: دراسة على الشركات الصناعية العاملة في غزة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، عمادة التطوير والجودة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ص 21 – 25.
- آدم، م، أ، (2023)، أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة المصرفية: دراسة على عينة من المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، مجلة علوم الإقتصاد والإدارة، ص 85.
- الألمعي، ع، (2020)، الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة حالة بالمؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، 4، (2).
- البشير، وآخرون، (2025)، الدور لوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالولايات الشرقية بالسودان، مجلة بن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد، 5، (5)، ص 13.
- بلسم وآخرون، (2022)، دور التسويق الإبتكاري في تعزيز جودة المنتجات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربية والإلكترونيات، المؤتمر العلمي الدولي الخامس للعلوم الإدارية والإقتصادية بعنوان: نحو إتجاهات حديثة وإدارة متطورة في بناء إقتصاد يواكب العصر، كلية الكويت الجامعية، ص 165.
- جابر، أ، ع، س، (2021)، تأثير ممارسة إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الأداء المستدام، دراسة تحليلية على عينة لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، 15، (30)، ص 166-170.
- جاسم وسلمان (2021)، التحرر المصرفي وأثره على في جذب العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، 16، (57)، ص 16.
- الشرماني، ع، ز، (2022)، المقدرات الإستراتيجية وأثرها على الأداء المستدام، مجلة وارث العلمية، جامعة وارث الأنبياء، كلية الإقتصاد والسياسة، العراق، 4، (9)، ص 15.
- الشرنوبلي، م، ب، (2024)، أثر خفة الحركة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في تطوير إستراتيجيات الخدمات المصرفية، دراسة على عينة من المصارف التجارية العاملة في مدينة حلب السورية، مجلة الإقتصاد والتجارة السورية، 18، (5)، ص 12-14.

عباس، ع، م، (2022)، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية، دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 3(5)، ص13.

عبد الأمير و محمد، (2022) تأثير مدى إسهام الأداء المستدام في الميزة التنافسية بتوسط المخدمية، بحث إستطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية، مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(3).

عبدالله، ن، ص، (2017)، أثر ادارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة حالة الشركة السودانية للهاتف السيار بالتطبيق على شركة (زين) رسالة ماجستير في ادارة الجودة الشاملة والتميز غير منشورة، ص11.

عقبلي، ع، و، (2005م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

علاء الدين والغالي، (2024)، الدور الوسيط لممارسات إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين جودة الخدمة والأداء المستدام: دراسة على عينة من عملاء المصارف التجارية العاملة في مدينة كربلا، مجلة علوم الإدارة والإقتصاد، ص35.

عليمان، وآخرون، (2025)، دور دعم الإدارة العليا في العلاقة بين الإتجاهات الحديثة في التكنولوجيا المالية وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة حالة بنك القاهرة، المجلة العربية للإدارة، 45(1)، ص55.

العززي وحسين، (2018) الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الاداء التشغيلي للعاملين، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المثني، 9(1)، ص19.

الغالي و إدريس، (2013) إختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 5(3)، ص21.

محمد وآخرون (2023)، دور تطبيق التدقيق السحابي وأثره في تحقيق الأداء المستدام وإنعكاسه في جذب الزبون في المصارف التجارية: دراسة إستطلاعية في بعض المصارف المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية، مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس بعنوان: القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الإصلاح الإقتصادي العراقي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، جامعة مثنى، كلية الإدارة والإقتصاد، ص165.

النعيمي، ج، م، (2008)، البحث العلمي في إدارة الأعمال بإستخدام تقنيات الحاسوب، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.

هنية، م، أ، ر، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة على القطاعات الصناعية العراقية - غزة، مجلة التبيان للعلوم الإنسانية والإجتماعية، الجامعة الإسلامية، كلية علوم الإدارة، ص21.

يونس وشمس الدين، (2017)، الدور الوسيط لمجالات التغيير الإستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل، 5(8) ص13.

Al Romeedy, B. (2019). Strategic agility as a competitive advantage in airlines – Case study Egypt Air. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels University of Sadat City, 3(2)

Ali. (2020). Requirements for achieving sustainable performance according to total quality management approach: A case study of Indian commercial banks. Journal of Commerce Sciences, 3(2), 22

B- Book:

Hafsa, A. M. J. (2018). Impact of human resource management practices on employees performance. Middle-East Journal of Scientific Research, 23)2(

Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning – Mediation research, 19(3), 22.

Irshad, A. M. (2025). The mediating role of service quality in the relationship between continuous improvement and performance quality. Journal of Al-Waraq University for Science and Technology, 5, 3

Khalefa, O. M. (2025). The mediating role of opportunity exploitation ability in the relationship between social responsibility and sustainable organizational performance: An applied study on Libyan banks operating in Tripoli. Sahara Valley Journal, 5(9), 16

Mohaier, A. A. (2019). The mediating role of strategic agility in the relationship between effective marketing and sustainable performance: A case study of commercial banks operating in Johannesburg. Journal of Financial and Applied Sciences, 13(7), 19

Noor, M. K. (2024). Total quality management and its impact on achieving sustainable performance through the mediating role of strategic agility: A case study of commercial banks operating in Istanbul. Triac Journal of Social Sciences and Humanities, 13 ,(15)23

Philips, M. T. (2024). The impact of promotional mix elements on achieving sustainable performance through banking service quality as a mediating variable: A case study of Thai commercial banks. Journal of Money and Business, 5)2(

Shah, A. D., & Korotkov, V. (2019). Are sustainable banks efficient and productive? A data envelopment analysis and the Malmquist productivity index analysis. Sustainability, 11)8(

Zahraa. (2024). The impact of strategic agility on achieving banking service quality: A case study of Thai commercial banks. Journal of Economic and Financial Sciences, 6)7(.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- 1- www.wikipedia.org تاريخ الدخول: 25- فبراير - 2025
- 2- www.Sudares.com تاريخ الدخول: 27 - أبريل - 2025