



## العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام

من خلال القدرة على إستغلال الفرص كمتغير وسيط

(دراسة حالة عينة من المصارف التجارية بولاية شمال كردفان)

د. الطيب محمد إسماعيل محمد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك/ جامعة النيل الأزرق

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.

[Tayebmo2020@gmail.com](mailto:Tayebmo2020@gmail.com)

أ. جلال أحمد آدم عبدالرسول

محاضر / جامعة النيل الأزرق

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية والاجتماعية.

[jalalahmedadam156@gmail.com](mailto:jalalahmedadam156@gmail.com)

تاريخ استلام الدراسة: 2025/5/20 تاريخ قبول الدراسة: 2025/6/6 تاريخ النشر: 2025/6/30

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام من خلال القدرة على إستغلال الفرص كمتغير وسيط بالمصارف التجارية العاملة بولاية شمال كردفان. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في 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 و(AMOS-V.24)، وتحليل معادلة النمذجة الهيكلية، إفترضت الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام حيث أظهرت النتائج إن القدرة على إستغلال الفرص تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، أوصت الدراسة بنشر ثقافة الجودة وتبني المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بغرض تحسين وتطوير الخدمات المالية والمصرفية، تنمية وتدريب قدرات العاملين وشاغلي المستويات الإدارية الأخرى بالمصارف ليصبحوا ذوي كفاءة عالية والإستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم في التطوير والتغيير لتحقيق التميز، الإلتزام بمعايير المسؤولية المجتمعية لتحقيق الإستجابة الإجتماعية ولتسهيل الوصول إلى المنافسة في الأسواق العالمية.

**الكلمات المفتاحية:** القدرة على إستغلال الفرص، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المستدام، التحسين

المستمر ، دعم الإدارة العليا ، الأداء البيئي

**Abstract:** This study aims to test an interactive relationship between Total Quality Management practices and sustainable performance through the ability to exploit opportunities as a mediating variable in commercial banks works in North Kordofan State. The study used a descriptive analytical approach, and the study population consisted of all employees at high administrative levels. The sample analyzed consisted of 310 respondents. A questionnaire was used as a tool for data collection, and the data was subjected to statistical analysis using SPSS and (AMOS-V.24) programs, as well as structural equation modeling analysis. The Study hypothesized There is positive relationship between between Total Quality Management practices and sustainable performance, and the results showed that the ability to exploit opportunities mediates the relationship between Total Quality Management practices and sustainable performance. There is a positive relationship between Total Quality Management practices and sustainable performance. The study recommended the following Spreading

a culture of quality and adopting Total Quality Management concepts to improve and develop financial and banking services. Developing and training the capabilities of employees and occupants of other administrative levels in banks, so that they become highly efficient and benefit from their potential and capabilities in development and change to achieve excellence. Committing to social responsibility standards to achieve social responsiveness and facilitate access to competition in global markets.

**Key words:** the ability to exploit opportunities, total quality management ,continuous improvement-sustainable performance, top management support, environmental performance.

## 1- المقدمة:

تشهد الحقبة الزمنية الراهنة مجموعة من التحولات المتسارعة وذلك بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، ونتيجة لذلك أصبحت الإستدامة من الموضوعات الحيوية التي يُنظر إليها كأفضل طريقة لتنفيذ الأعمال من خلال رؤية نشطة للأعمال والأهداف المحددة (علاء الدين، 2024، ص: 23). كل هذه الأسباب جعلت من الأهمية بمكان تغيير الأساليب التي لم تعد تتناسب مع ما تواجهه المصارف من تحديات وإن هذه الظروف جعلت ضرورة إدماج الأبعاد الإجتماعية، المالية، الإقتصادية والبيئية في أسلوب الإدارة كشرط لضمان البقاء والنمو ومحاولة لتحسين مستوى جودة الخدمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تحقيق التنمية الإقتصادية وصولاً إلى الأداء المستدام (Sultan, 2024, 23). ويحتاج القطاع الخدمي بصفة عامة وقطاع المصارف على وجه الخصوص إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة في ظل بيئة تتصف بالديناميكية وزيادة التعقيد وتوسع المنافسة وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة وتجدها بين الحين والآخر وبناء على ذلك يعتبر القدرة على إستغلال الفرص من المداخل المعرفية والذي من خلاله تستطيع المصارف تفادي التهديدات المحتملة من خلال التكيف مع البيئة الخارجية بما يحقق الإستجابة السريعة للتغيرات (Ali, 2020, 21).

## 2- مشكلة الدراسة:

تستجيب المؤسسات الدولية والمحلية لبعض المبادرات المتعلقة بالحفاظ على البيئة محاولةً خلق مرونة في عملياتها المطلوبة جراء التحديات التي فرضتها قضية التنمية المستدامة، حيث تأثر القطاع المصرفي في السودان لعدة عقود ماضية بعدة عوامل إقتصادية، إجتماعية، سياسية، العولمة ومتطلباتها، كما أن للتطورات العالمية آثار واضحة على هذا القطاع مما الأمر الذي يتطلب أن تتسم سياسات المصارف بالمرونة والإستثنائية وبما لا يجعل تلك المرونة تؤثر سلباً وذلك بتعريض المصارف لمزيد من الإشكالات التي يمكن أن تعمق من التأثيرات السالبة مع الأخذ في الاعتبار إحداث تعديلات في السياسات المالية والمصرفية وفق ما يستجد من تغيرات (الفتلاوي وآخرون، 2023). وتعد الإستجابة والتكيف والقدرة على إستغلال الفرص من التحديات التي تواجه المصارف، وفي ظل هذه الأوضاع لم يعد التفكير التقليدي قادر على مواجهة هذه التغيرات مما يترتب عنه حتمية الإنتقال إلى تفكير إستراتيجي قادر على مساندة الإضطرابات المفاجئة تماشياً مع متطلبات ومعايير جودة الخدمات المصرفية العالمية (Al Romeedy, 2019, P 10). علاوة على وفي حدود إطلاع الباحث أنه لا توجد دراسة إستخدمت القدرة على إستغلال الفرص كمتغير وسيط لقياس في العلاقة التأثيرية بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء المستدام، وتأسيساً على ماسبق ومحاولة سد الفجوات البحثية يمكن صياغة تساؤلات الدراسة في الآتي:

- ماهي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والقدرة على إستغلال الفرص؟

- إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء المستدام؟
- ما مدى تأثير القدرة على إستغلال الفرص الأداء المستدام؟
- ما هو مدى توسط القدرة على إستغلال الفرص 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 والقدرة على إستغلال الفرص.
- معرفة أثر القدرة على إستغلال الفرص على الأداء المستدام.
- التعرف على الدور الوسيط للقدرة على إستغلال الفرص في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.

### 4- أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام، وإمكانية الإستفادة من منهج إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية المبحوثة بالصورة التي تساهم في تطوير الأنشطة المصرفية حيث تناولت القدرة على إستغلال الفرص كمغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام ويتبنى النظرية القائمة على الموارد ونظرية أصحاب المصلحة التي تم بناء النموذج عليهما بغرض التعرف على مدى قدرة هذه النظريتين في تفسير العلاقة بين المتغيرات والربط بينهما قد تفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين مستقبلاً بالتعمق في دراسة هذه المتغيرات، مما سيسهم في ظهور أدبيات حديثة من خلال النتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة وإثراء الجانب النظري من خلال هذا التناول.

#### 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 ومواجهة التغيرات في البيئة المالية والمصرفية، ومساعدة متخذي القرارات في توظيف ما ستخرج به الدراسة من أجل الإهتمام باستخير كافة الموارد المتاحة لترقية أداء الموارد البشرية وتحقيق الإستدامة المالية والمصرفية والمساهمة في الإستقرار المالي المستدام والإستمرارية في تقديم الخدمات المصرفية المطلوبة وصولاً إلى الأداء المستدام، والوقوف على كيفية تأثير القدرة على إستغلال الفرص في تحسين أنشطة المصارف من خلال مواكبة التغيرات الخارجية التي تطرأ على البيئة المصرفية.

### 5- الادب السابق

#### 1.5 إدارة الجودة الشاملة :

تواجه كافة المؤسسات العالمية والإقليمية منها والمحلية وفي كل القطاعات الصناعية منها والخدمات العديد من التغيرات والتحديات، نتج عن ذلك ظهور مفاهيم جديدة في إدارة هذه المؤسسات ويعد البقاء والنمو والإستمرار في المنافسة هدفاً تسعى إليه هذه المؤسسات وعملت على تغيير الأساليب التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات وتبني مفاهيم تمكنها من مواجهة المهددات (Ali,2022,P20)، 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 الرحمن، 2018، ص30).

عرف العالم "Jhon Okland" إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل" (الشرنوبي، 2024، ص15). أما التعريف الحديث لإدارة الجودة الشاملة فيعرفها بأنها "مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي إحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين، حيث 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 المجهود بإصدار المواصفة العالمية للمقاييس (Mutaz, 2024, 45).

#### مبادئ وأساسيات إدارة الجودة الشاملة:

هنالك العديد من الأسس والمبادئ لإدارة الجودة الشاملة، لكن لأغراض هذه الدراسة سيكتفي الباحثان بتناول (بُعدين) فقط من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهما:

– مساندة ودعم الإدارة العليا: تقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا وهم مسؤولون عن توفير المصادر التي تهدف إلى تعليم وتدريب العاملين وتقديم التسهيلات لهم وتحتاج منهم إلى متابعة وصبر في قياس التحسينات في ضوء إستراتيجية محددة المعالم، ويرى (عقيلي، 2009) بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي و يحتاج دعم مادي ومعنوي من الإدارة العليا في المنظمة (البكري، 2008، ص5). ويلاحظ الباحثان فشل العديد من المؤسسات العملاقة لعدم إيمان إدارات هذه المؤسسات بفكرة الجودة أساساً.

لتحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر وفلسفة التحسين المستمر تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، بحيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، وأشارت دراسة (علاء الدين، 2024) إلى أن التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية والخدمية سينعكس بصورة مباشرة على الأداء الكلي للمؤسسات من مدخلات العمليات الإنتاجية مروراً بعملية نقل المعارف والمهارات حتى الوصول إلى تقديم مخرجات إلى أسواق العمل كما أوضحت دراسة (عمر، 2022) إلى أن ما يُقدر بـ(676%) من الشركات تفشل نتيجة عدم الإستثمار الأمثل للموارد وغياب سياسات التحسين المستمر لهذه الشركات. ويرى الباحثان إن فلسفة التحسين المستمر لقطاع الخدمات بات ضرورياً، وتوصف المجتمعات المتقدمة عادةً بأنها مجتمعات خدمات، الأمر الذي يحتم على القطاع المصرفي الإهتمام بتحسين خدمة عملاءها بصورة مستمرة.

#### 2.5 مفهوم 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 اختلفت وجهات نظر الباحثين والمهتمين حول خصوصيتها فالبعض يسميها (بالرشاقة الإستراتيجية) أو (المرونة العالية في الحركة)، (Al basheer, et al, 2023, p.7).

وتحتل الخفة الإستراتيجية أهمية خاصة في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة والانفتاح حتى تستطيع المنظمات تكيف إستراتيجياتها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق النمو والإستدامة، ونتيجة لذلك فقد ظهرت توجهات وتطبيقات جديدة في تقديم الخدمات 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 لا سيما في الحالات التي يكون فيها التوقع أمراً معقداً والمفاجآت فيها من الأمور الأكثر احتمالاً (بلسم وآخرون، 2022، ص12). لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل المختصين في هذا المجال 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 "إمكانية المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية الجوهرية وغير المتوقعة وسريعة الحدوث وتلك التي قد تحدث في البيئة" (Al basheer, et al, 2023, p17).

القدرة على إستغلال الفرص: 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 وواحد من أهم أبعاد الخفة الإستراتيجية حيب طبيعة الدراسة يمكن تناولها كالآتي:

القدرة على إستغلال الفرص: يقصد بذلك "التحليل العميق للأوضاع والأحوال الداخلية والخارجية ومحاولة توظيف الموارد اللازمة والتمكن من إغتنام الفرص المستقبلية"، ويتطلب ذلك فهم المتغيرات البيئية وتحليل الظروف المحيطة والبحث عن الفرص ومحاولة إستغلالها بصورة مثالية لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة الموصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذه الأهداف يجب أن تبنى بما يتناسب معها وذلك وفق الموارد التي تمتلكها المؤسسة (2024, p22, Abakri). إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيساً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية البقاء والنمو في الأسواق التي يعملون فيها، ويعتبر مدخل "مايكل بورتر" من المداخل الرئيسة لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث إقترح "مايكل بورتر" نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة (محمد وآخرون، 2023، ص13). ويؤكد "مايكل بورتر" على أنه يجب على المنظمات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي: المنافسة بين الشركات القائمة، التهديد بدخول منافسين جدد، التهديد بالمنتجات البديلة، قوة التفاوض عند المشتري، قوة التفاوض عند المجهزين (العزاوي، 2007، ص20). ويؤكد الباحثان ضرورة توافر القدرات الديناميكية لدى المسؤولين في إدارة المصارف التجارية، خصوصاً مع إحتدام حدة المنافسة بينها وذلك من خلال التعرف على الإستراتيجيات التي تحافظ على عملاءها على المدى البعيد.

### 3.5 الأداء المستدام:

يعرف (Reynaud) الأداء المستدام من خلال أبعاده الإقتصادية والإجتماعية والبيئية على "أنه تجميع للأداء الإقتصادي والإجتماعي والبيئي والمالي أي إدماج الأداء في نهج شمولي بحيث ينطوي على التماسك والتكامل بين هذه الأبعاد بواسطة نماذج عملية تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق إستدامة الأنشطة" (Ameer & khan, 2020, p13).

## أبعاد الأداء المستدام:

أجمع الباحثون والمفكرين على أن الأداء المستدام يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، ويتم قياس الأداء المستدام من خلال عدة أبعاد منها (البعد الإقتصادي، الاجتماعي، البيئي والبعد المالي) وسميت بالركائز الأربعة للإستدامة لأنها تساعد على تقييم الأداء المستدام للمنظمات من جميع النواحي كونها تساعد منظمات الأعمال في الحصول على المعلومات التي قد تفيد إداراتها في صنع وإتخاذ القرارات (Ali,2021,p140).

– **الأداء الإقتصادي:** يعتبر الأداء الإقتصادي ذو أهمية قصوى للأداء المستدام ويعتبر الأساس لإستمرارية الأعمال، وهنالك عدة طرق يمكن أن يؤثر الأداء الإقتصادي من خلالها على التنمية المستدامة على المدى الطويل وزيادة وتطوير قيمة المساهمين وأصحاب المصلحة عموماً (Zahraa,2024,p.22).

ويرى الباحثان أن تحقيق الأهداف المالية قد لا يمثل الأساس في عمليات قياس البعد الإقتصادي وإنما الفهم والإدراك العميق لوحدة المؤسسات بأن الأهداف المالية يتم تحقيقها من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في أسواق الصناعة المحددة وتحديد القدرة على الإيفاء بإحتياجات العملاء وأصحاب المصلحة من خلال نتائج الأداء. فالوفاء بإحتياجات العملاء سيكون مردوده إيجاباً خاصة في المصارف التجارية مما يساهم في تحقيق الأداء الإقتصادي المرغوب. ويمكن تعريف الأداء الإقتصادي بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المالية، المتمثلة في رضا المساهمين وأصحاب المصلحة، حيث إن الأهداف المالية هي الأساس لقياس البعد الإقتصادي لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى أنه يوضح نتائج الأداء المستدام وتنفيذ الخطط و يساعد في القياس من خلال مقارنة المؤشرات التنافسية في صناعات محددة وتحديد قدرتها على المدى الطويل" (Al Romeedy, B,2019,p9). ويعرف (عماد،2020) الأداء الإقتصادي بأنه: "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المتمثلة في زيادة الأرباح والإستمرار في البقاء"، وأشار(جاسم وآخرون،2024) إلى أن الأداء الإقتصادي هو "الذي يقابل الثقة التي وضعت في المؤسسة من قبل المساهمين أو العملاء (المستفيدين)" (آدم،2023،ص52). ويرى الباحثان إن الأداء الإقتصادي يمثل إنعكاس لكيفية الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بهدف إشباع حاجات العملاء والمستفيدين وكافة (أصحاب المصلحة) الآخرين في المصارف التجارية.

**عناصر الأداء الإقتصادي:** يمكن تلخيص أهم العناصر التي يتكون منها الأداء الإقتصادي والتي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار إلى ما يلي(الفتلاوي،2018،ص130):

- الحد من التفاوت في الدخل.
- تلخيص تبعية البلدان النامية.
- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية.
- العدالة في توزيع الموارد.
- إيلاء عملية حماية التلوث للبلدان المتقدمة أهمية كبرى.
- **الأداء البيئي:** يرتبط البعد البيئي بإستهلاك الطاقة والمواد والمخلفات الصناعية والتلوث، ويتحدد الهدف الإستراتيجي للبعد البيئي من نظم الإدارة، بحيث تعمل المؤسسة بطريقة مسؤولة تجاه حماية الكائنات الحية والإستخدام الفعال للموارد وتقليل النفايات والتخلص منها وتحقيق الكفاية البيئية، ويعرف الأداء البيئي بأنه "مدى مساهمة المؤسسة في حماية البيئة والحفاظ عليها"، كما أشار(محمد وآخرون،2022) أن الأداء البيئي يهتم بتأثير المؤسسة على النظم الإجتماعية داخل وخارج الموقع الذي تعمل فيه". وأوضح (عدلان،2021) أن الأداء البيئي

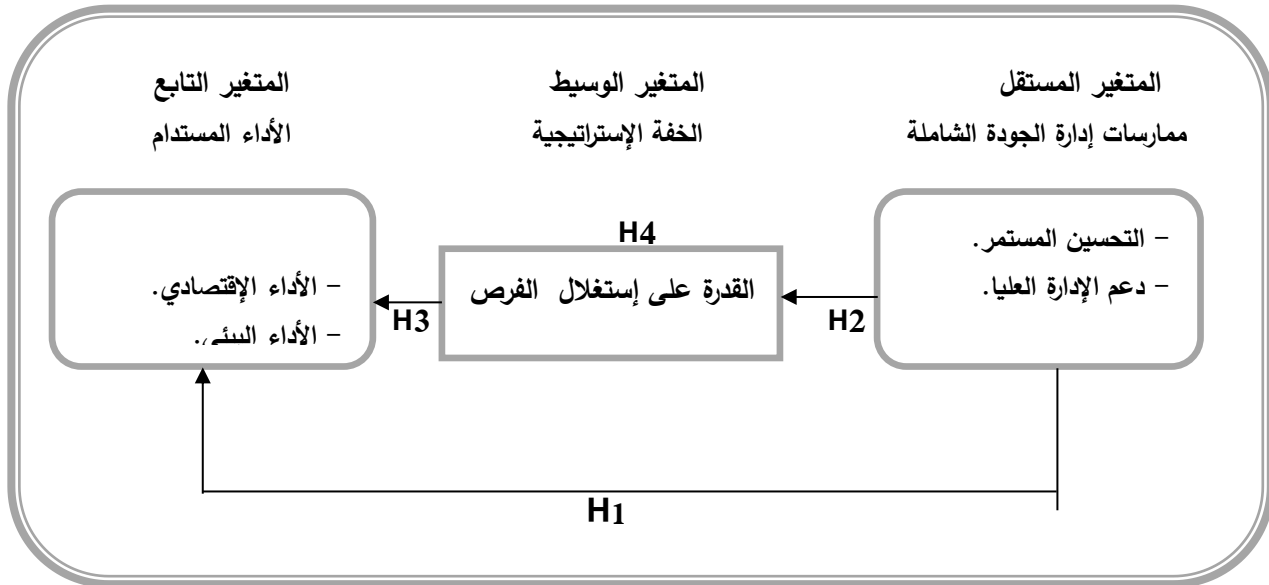
يتمثل في جميع تصرفات المؤسسة وتأثير ذلك على البيئة التي تنشط فيها والناجمة عن أنشطتها المختلفة لتحقيق الأهداف". كما عُرِف بأنه "المساهمة الفاعلة من المنظمة للحد من تلوث البيئة والمناخ والإحتباس الحراري والتهديدات التي تشكلها كمية النفايات، والمساهمة الفاعلة التي تبذلها المؤسسات للحد من التلوث والحد من آثار أنشطتها الإنتاجية السالبة على البيئة والمجتمع (عبد الأمير، 2022، ص175). ويرى الباحثان توخي المصارف التجارية الحذر في إستثماراتها وذلك بتجنب الإستثمارات ذات الأثر السالب على البيئة، والتوقف عن تمويل الأنشطة التي تضر بالبيئة.

**معايير تقييم الأداء البيئي:** إن وجود معيار ثابت وواضح يمكن تطبيقه لقياس الأداء في المسؤولية البيئية على جميع المستويات أمر صعب تحقيقه بيد أنه يُمكن تقييم الأداء في المسؤولية البيئية بعدة معايير من بينها (Hunitie, M, 2018, p59):

- **المعيار التنظيمي:** ويتضمن ربط أهداف ورسالة المؤسسة بالأداء البيئي من خلال التقليل من مخاطر التلوث البيئي على أن يتوافق ذلك مع إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى هيكل المؤسسة الذي يتم فيه توضيح مرونة هذا الهيكل ومدى قدرة الهياكل التنظيمية في تحقيق إنسياب السلطات والمسؤوليات بحيث تتماشى مع الإطار الخارجي للإستراتيجية الموضوعة ويكون محفزاً لتحقيق الأداء البيئي.
- **المعيار الوقائي:** يتضمن الوقاية من التلوث البيئي وتنشيط عمليات إعادة تدوير المخلفات وتفعيل نظام الإدارة البيئية المبني على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يهتم بالبحث عن تقليل المخاطر البيئية ومنع حدوثها.
- **المعيار الإجتماعي:** يتضمن العلاقات مع المجتمع المحلي حول القضايا البيئية وبناء علاقات جيدة مع جمعيات حماية البيئة وتقديم الدعم المالي ودعم أصحاب التوجه البيئي في المجتمع وتوظيف هذه البرامج لخدمة المجتمع.
- **المعيار الدولي:** يتضمن السعي للحصول على الجوائز المتعلقة بمعايير إدارة الجودة الشاملة والجوانب البيئية الخاصة بالحصول على هذه الشهادات، والعمل على إعداد تقارير دورية عن الأداء البيئي السنوي للمؤسسات ومدى تحقيق الإنجازات المتعلقة بالمجال البيئي.
- ويرى الباحثان إن الخفة الإستراتيجية بكونها تساعد في الإستجابة السريعة لتغير أذواق المستهلكين وطلباتهم، يجب على المؤسسات تعزيز ممارسات الخفة الإستراتيجية بين وحدات العمل المصرفي التجاري، وتبني كل ما هو جديد من مفاهيم وتقنيات حديثة وأساليب عمل.

## 6- نموذج وفرضيات الدراسة:

الشكل (1) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة (2025م).

وقد تم بناء الفرضيات على ضوء نموذج الدراسة كآتي:

- توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والقدرة على إستغلال الفرص.
- توجد علاقة إيجابية بين القدرة على إستغلال الفرص والأداء المستدام.
- القدرة على إستغلال الفرص تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.

## 7- الدراسات السابقة:

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، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الخفة الإستراتيجية و أداء المصارف التجارية، خلُصت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك درجة عالية من المركزية والرسومية في البنوك التجارية في كينيا وإن 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: دور خفة الحركة الإستراتيجية في تطوير إستراتيجيات الخدمات المصرفية، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه خفة الحركة الإستراتيجية في تطوير إستراتيجيات الخدمات المصرفية المقدمة بالمصارف التجارية العاملة في مدينة حلب السورية، إستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف بواقع (10) مصرف بمدينة حلب، وبلغ حجم عينة الدراسة (80) مفردة، إفتترضت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية لخفة الحركة الإستراتيجية على تطوير إستراتيجيات الخدمات المصرفية، ومن نتائج الدراسة إن خفة الحركة الإستراتيجية وذكاء الأعمال دوراً فاعلاً في تعزيز الإستراتيجيات التي تُعنى بإحتياجات العملاء، كما أن المصارف حريصة على تحقيق رغبات العملاء وتقبل شكواهم 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 وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والإبتكار.

دراسة: Zehraa, (2024): بعنوان: تأثير الخفة الإستراتيجية على تحقيق جودة الخدمات المصرفية، هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس الأثر الذي تركه الخفة الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية التايلندية، إستخدام 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 ذات دلالة إحصائية بين الخفة الإستراتيجية وجودة الخدمات المصرفية، ومن 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: آدم، (2023) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الخدمات المصرفية، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الخدمات المصرفية والمساعدة في عمليات إتخاذ القرارات، تمثلت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي: ما مدى وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية بالمصرف الزراعي السوداني، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من عدد (118) من العاملين في المستويات الإدارية العليا بالمصرف الزراعي السوداني الفرع الرئيسي، بلغت عينة الدراسة (70) مفردة، إفتترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات المصرفية، خلُصت الدراسة إلى نتائج من بينها: وجود علاقة قوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع جودة الخدمة المصرفية، تعمل الإدارة العليا في المصرف على إتباع سياسات التحسين المستمر كأسلوب يعمل على تطوير الأداء المصرفي، أوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة في جميع الأنشطة المصرفية مع دعم عملية التطبيق لتحسين جودة الخدمة المصرفية.

دراسة: Al- Romeedy, (2023): بعنوان: أثر تطبيق أبعاد الخفة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الخفة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام، تمثلت مشكلة الدراسة في

التساؤل الآتي: إلى أي مدى تساهم الخفة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام، تمثل مجتمع الدراسة من جميع المستويات القيادية والوسطى بالشركات اليمنية والبالغة (10) شركة، وبلغ حجم عينة الدراسة (70) مفردة، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة إيجابية 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.

دراسة: الأملعي، (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 بالملكة العربية السعودية عن طريق العينة القصصية 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 وجود توسط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، من نتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للرشاقة الإستراتيجية تأثير معنوي وإيجابي على الميزة التنافسية، كما إرتفعت مستوى الرشاقة الإستراتيجية مما جعلها أكثر إستعداداً لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، أوصت الدراسة بالإتجاه نحو تبني التطبيقات الحديثة للقيادة لما لها من تأثير فعال على القدرات التنافسية وتأثيرها على إستدامة ميزتها التنافسية.

دراسة: Samir, 2025: بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام بتوسط الرشاقة الإستراتيجية بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية الأهلية العاملة بالدوحة، تمثلت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس: ما مدى تصور عينة الدراسة لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية؟، وهل تتوسط الرشاقة الإستراتيجية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام؟، إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإفترضت وجود أثر إيجابي للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من العاملين بالمصارف التجارية القطرية العاملة بالدوحة حيث إستهدفت العاملين في المستويات القيادية العليا والوسطى بواقع (33) مصرف، بلغت عينة الدراسة (187) مفردة، من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأداء المستدام، للمصارف التجارية ميزة محققة ناتجة عن إستخدامها الفعال لعمليات التحسين المستمر والإستفادة من مخرجات إدارة العمليات، خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني المصارف التجارية القطرية مفهوم الأداء المستدام من خلال دعم المفاهيم الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية.

دراسة: Ali Khaun, (2023): بعنوان: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والأداء المستدام، هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والأداء المستدام على عينة من المصارف التجارية العاملة بالهند، تمثلت مشكلة الدراسة في: هل يؤثر تدريب الموارد البشرية من خلال تحليل مهارات الأفراد والتعرف على الوظائف على تحقيق الأداء المستدام؟ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي لتوسط الرشاقة الإستراتيجية العلاقة بين التدريب والأداء المستدام، تمثل مجتمع الدراسة في عدد من المدراء ورؤساء الأقسام

بالمصارف التجارية الهندية البالغ عددها (52) مصرف، بلغ حجم عينة الدراسة (199) مفردة، من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير لتدريب الموارد البشرية من خلال تحليل مهارات الأفراد معرفة الوظائف على تحقيق الأداء المستدام، أوصت الدراسة بالعمل على دراسة الجوانب الخاصة بالأعمال المصرفية لتحقيق المواكبة والتطور، تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية خاصة سياسات تصميم وتطوير الخدمات والإهتمام بالشكاوي المقدمة من قبل العملاء وتقبل مقترحاتهم حول مدى تحسين الخدمات مستقبلاً.

**دراسة: علي، (2023) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المستدام من خلال الثقافة التنظيمية** كمتغير وسيط، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام من خلال توسط الثقافة التنظيمية على عينة من المصارف التجارية بجنوب السودان مدينة جوبا، تمثلت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات من بينها: هل لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثير على الأداء المستدام، هل تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام؟ إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من بين فرضيات الدراسة وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء المستدام، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين من المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات المالية بالمصارف التجارية، بحجم عينة بلغت (52) مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام بنسبة بلغت (50.9%) تتوسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، أوصت الدراسة بضرورة العمل على التحسين المستمر للإجراءات المالية والمصرفية مع دراسة الثقافات والقيم المنظمة للعملاء والتي تعكس مدى توجهاتهم المستقبلية وتوظيفها في إستراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة لتحقيق الأداء المستدام.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة تلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة لها بالغ الأهمية للأداء التشغيلي والعمليات لمنظمات الأعمال بقطاعاتها المختلفة، وحظيت 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 بذات القدر فإن الخفة الإستراتيجية تناولتها العديد من الدراسات الحديثة بأبعادها المختلفة مع إختلاف مجالات تطبيق الدراسات السابقة مقارنة بالدراسة الحالية إلا أنها جميعاً تستخدم المنهج الوصفي التحليلي، إعتماًداً على الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، بالإضافة لإختلاف مجتمع الدراسة والفترة الزمنية، تم تطبيق الدراسة الحالية على القطاع المصرفي بخلاف بعض الدراسات السابقة التي أجريت على قطاعات أخرى.

#### 8- منهجية الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال إستخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وتم تصميمها 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 الرئيسية 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 لآراء المحكمين في تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات (عبدالفتاح، عزالدين، 1981، ص51).

- ثبات أداة الدراسة: ويقصد بصدق أداة الدراسة أن تعطي الإستبانة نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط لتوضيح قيمة معامل الثبات للعبارة ولقياس 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 عددهم 883، تم استخدام 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، المسمى 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 أن نسبة المتزوجين بلغت (36.1%) وهي أقل نسبة مما أشارت إليه أن (63.9%) من عينة الدراسة غير متزوجين، أما بالنسبة للمؤهل العلمي 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 يلي 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)

#### 9- الإطار التحليلي للدراسة:

##### 1.9 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة):

من خلال استخدام طريقة التباين الأقصى لتدوير المحاور عمودياً Varimax تم حذف بعض العبارات التي لم تستوفي شروط التحليل العاملي الإستكشافي.

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

| المحاور                                          | العبارات | العامل الأول | العامل الثاني |
|--------------------------------------------------|----------|--------------|---------------|
| التحسين المستمر.                                 | B6       | .850         |               |
|                                                  | B7       | .793         |               |
|                                                  | B9       | .848         |               |
| دعم الإدارة العليا.                              | B10      | .884         |               |
|                                                  | B11      | .724         |               |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |          |              |               |
| Bartlett's Test of Sphericity. Chi-Square        |          |              |               |
| Sig                                              |          |              |               |
| df                                               |          |              |               |
| Total variance explained.                        |          |              |               |

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

من الجدول بلغت قيمة KMO ( .92 ) وهذه القيمة تؤكد ان العينة مثالية التحليل العاملي الاستكشافي والدلالة الاحصائية Chi-Square اقل من (0.05) ودرجة الحرية (153) مما يسمح بالتحليل العاملي الاستكشافي

### 2.9 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط (القدرة على إستغلال الفرص):

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 القدرة على إستغلال الفرص حجم العينة (310)

| المحور                                            | العبارات | العامل |
|---------------------------------------------------|----------|--------|
| القدرة على إستغلال الفرص.                         | C1       | .925   |
|                                                   | C2       | .959   |
|                                                   | C3       | .938   |
|                                                   | C4       | .959   |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.  |          |        |
| Bartlett's Test of Sphericity. Approx. Chi-Square |          |        |
| sig                                               |          |        |
| df                                                |          |        |
| Total variance explained.                         |          |        |

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

بلغت قيمة KMO ( .75 ) وهذه القيمة تؤكد إن العينة جيدة (0.70 - 0.80 ) للتحليل العاملي الإستكشافي والدلالة الاحصائية Chi-Square أقل من (0.05) ودرجة الحرية (36) 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 موضح في الجدول التالي:

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

| المحاور                                          | العبارات | العامل الأول | العامل الثاني |
|--------------------------------------------------|----------|--------------|---------------|
| الأداء الإقتصادي.                                | D1       | .678         |               |
|                                                  | D3       | .854         |               |
|                                                  | D10      | .748         |               |
|                                                  | D11      | .789         |               |
|                                                  | D13      | .754         |               |
| الأداء البيئي.                                   |          |              | .776          |
|                                                  |          |              | .839          |
|                                                  |          |              | .827          |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |          |              |               |
| Bartlett's Test of Sphericity.                   |          |              |               |
| Sig .000                                         |          |              |               |
| df 154                                           |          |              |               |
| Total variance explained.                        |          |              |               |
| 92.620                                           |          |              |               |

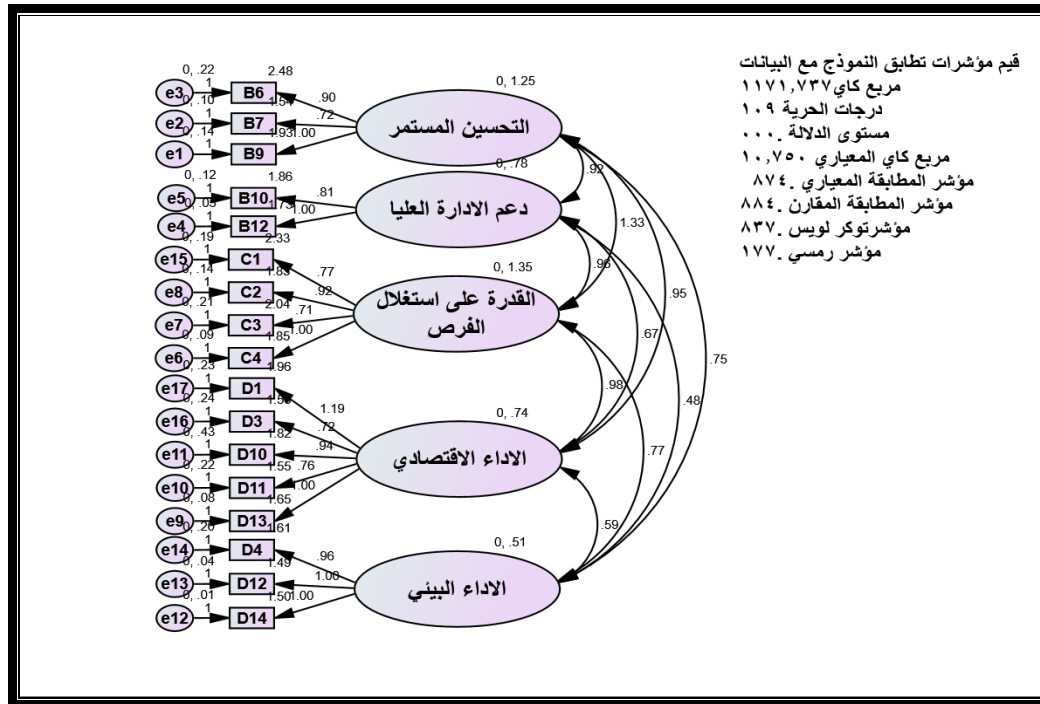
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

بلغت قيمة KMO (0.92) وهذه القيمة تؤكد ان العينة مثالية التحليل العاملي الإستكشافي والدلالة الاحصائية لمربع كاي Chi-Square أقل من (0.05) ودرجة الحرية (36) مما يسمح بالتحليل العاملي الإستكشافي.

#### 4.9 التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الدراسة والذي يتكون من ثلاث متغيرات مستقل وتابع ووسيط، وتحتوي على خمسة محاور شملت (22) عبارة حسب التحليل العاملي الإستكشافي، وتم التوصل من التحليل إلى أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من خمسة محاور تقيسه (17) عبارة، وتم إختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة، وتم قياس بناء النموذج لتوضيح العلاقة بين أبعاد المحاور كما في الشكل التالي:

الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة



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

### 5.9 مؤشرات جودة المطابقة لجميع متغيرات الدراسة:

الجدول (4) مؤشرات جودة مطابقة النموذج مع البيانات

| المؤشر                    | النسبة | التفسير |
|---------------------------|--------|---------|
| مربع كاي المعياري CMIN/DF | 10.750 | مقبولة  |
| المطابقة المعياري CFI     | 0.874  | مقبولة  |
| المطابقة المقارن GFI      | 0.884  | مقبولة  |
| رمسي RMSEA                | 0.17   | مقبولة  |
| توكير لويس TLI            | 0.837  | مقبولة  |

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

### 6.9 الإحصائية وصلاحيات متغيرات الدراسة:

يعتبر مقياس ألفا كرونباخ من (0.05) فما فوق مقبولا، جدول (5) يوضح نتائج ألفا كرونباخ بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي واختبار المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

الجدول (5) جدول يوضح معامل ألفا والاعتمادية

| المتغيرات          | نوع المتغير | معامل ألفا | الاعتمادية |
|--------------------|-------------|------------|------------|
| التحسين المستمر    | مستقل       | 0.961      | 0.923      |
| دعم الإدارة العليا | مستقل       | 0.869      | 0.755      |
| الأداء الاقتصادي   | تابع        | 0.891      | 0.793      |

|       |       |      |                          |
|-------|-------|------|--------------------------|
| 0.797 | 0.893 | تابع | الأداء البيئي            |
| 0.952 | 0.967 | وسيط | القدرة على إستغلال الفرص |

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

#### الجدول (6) الإنحرافات والمتوسطات لكل متغيرات الدراسة

| الانحراف المعياري | المتوسطات | نوع المتغير | المتغيرات                |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------------|
| 1.0               | 3.04      | مستقل       | التحسين المستمر          |
| 0.828             | 1.2       | مستقل       | دعم الإدارة العليا       |
| 0.829             | 1.7       | تابع        | الأداء الإقتصادي         |
| 0.728             | 1.5       | تابع        | الأداء البيئي            |
| 1.01              | 2.01      | وسيط        | القدرة على إستغلال الفرص |

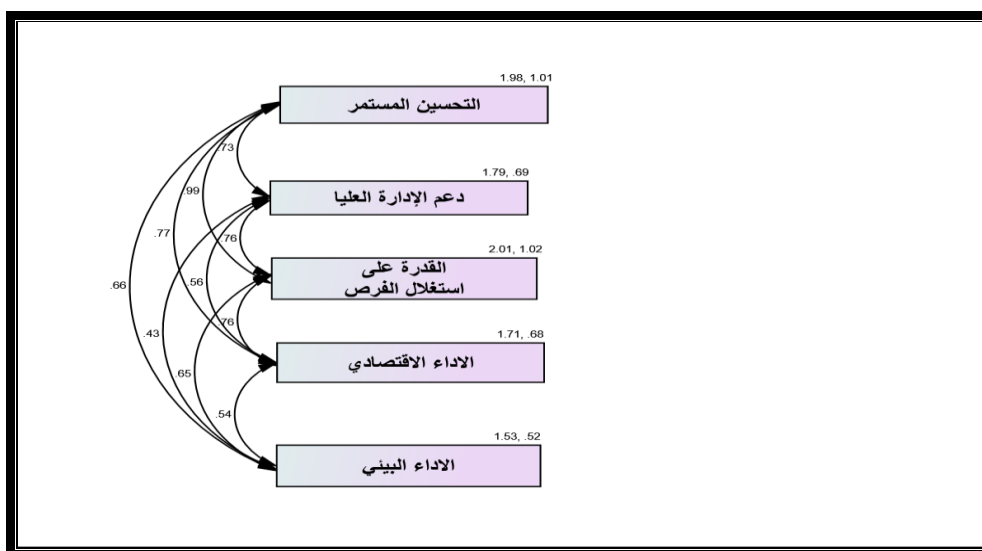
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

من الجدول أعلاه يتضح إن المتوسطات تراوحت ما بين (1.2) و (3.04) الإنحرافات المعيارية كانت مرتفعاً، وهذا يدل على التجانس بين إجابات المبحوثين.

#### 7.9 تحليل الارتباط:

تم إستخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقل والتابع والوسيط وكلما كان الارتباط قريب من الواحد الصحيح فإن ذلك يعنى الارتباط قوياً، وتعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة عامل الارتباط اقل من (30%) ومتوسطة إذا تراوحت ما بين (30% و70%) اما إذا كانت أكبر من (70%) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيري، تم توضيح الارتباطات بين المتغيرات من خلال الشكل (3) والجدول (6) الذي يوضح إن جميع الارتباطات قوية.

#### الشكل (3) الارتباطات بين متغيرات الدراسة



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

#### الجدول (7) الارتباطات بين المتغيرات

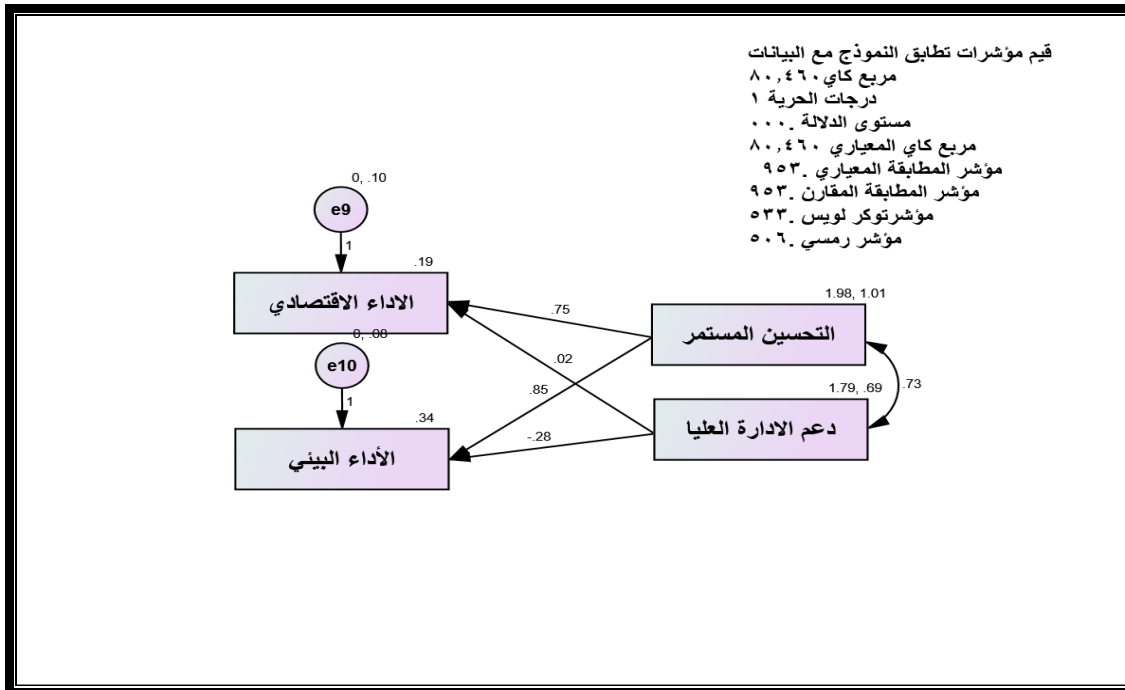
| لتقدير | العبارات                            |
|--------|-------------------------------------|
| .      | الأداء الإقتصادي <--> الأداء البيئي |

|     |                          |      |                          |
|-----|--------------------------|------|--------------------------|
| 542 |                          |      |                          |
| 763 | الأداء الإقتصادي         | <--> | القدرة على إستغلال الفرص |
| 760 | القدرة على إستغلال الفرص | <--> | دعم الإدارة العليا       |
| 727 | دعم الإدارة العليا       | <--> | التحسين المستمر          |
| 557 | الأداء الإقتصادي         | <--> | دعم الإدارة العليا       |
| 770 | الأداء الإقتصادي         | <--> | التحسين المستمر          |
| 991 | القدرة على إستغلال الفرص | <--> | التحسين المستمر          |
| 428 | الأداء البيئي            | <--> | دعم الإدارة العليا       |
| 648 | الأداء البيئي            | <--> | القدرة على إستغلال الفرص |
| 658 | الأداء البيئي            | <--> | التحسين المستمر          |

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

#### 8.9 اختبار الفرضية الأولى:

إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا) والأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي) 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 (2025م).

الجدول (8) المسار من ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى الأداء المستدام

| المسار             |                       | Estimate | S.E. | C.R.   | P    |
|--------------------|-----------------------|----------|------|--------|------|
| التحسين المستمر    | الأداء البيئي <---    | .850     | .032 | 26.264 | ***  |
| دعم الإدارة العليا | الأداء البيئي <---    | -.276    | .039 | -7.039 | ***  |
| دعم الإدارة العليا | الأداء الاقتصادي <--- | .020     | .044 | .449   | .653 |
| التحسين المستمر    | الأداء الاقتصادي <--- | .747     | .036 | 20.748 | ***  |

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

الجدول (9) مؤشرات جودة النموذج

| المؤشر  | CMIN   | CMIN/DF | GFI    | CFI    | TLI    | RAMSEA |
|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| النسبة  | 80.46  | 80.460  | 0.953  | 0.953  | 0.533  | 0.5    |
| التفسير | مقبولة | مقبولة  | مقبولة | مقبولة | مقبولة | مقبولة |

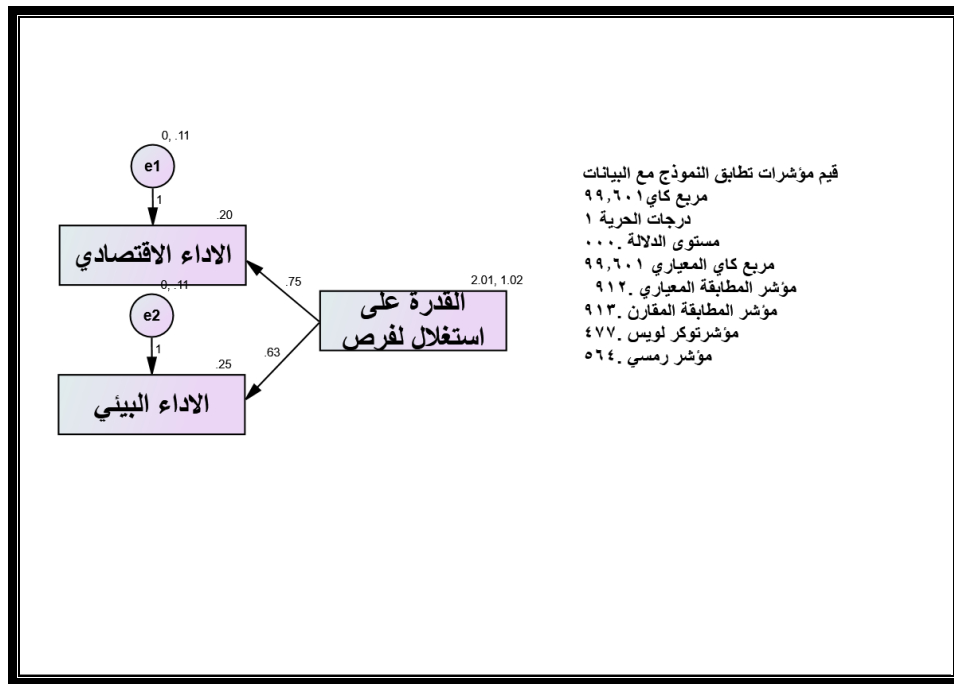
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

من الجدول (8) نلاحظ إن المسار من التحسين المستمر إلى الأداء البيئي = (0.850) وهو دال إحصائياً عند (0.000)، والمسار من دعم الإدارة العليا إلى الأداء البيئي = (-0.276) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) والمسار من دعم الإدارة العليا إلى الأداء الاقتصادي = (0.02) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (653) والمسار من التحسين المستمر إلى الأداء الاقتصادي = (0.747) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، ومن ذلك نستنتج أن هنالك علاقة قوية جزئية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا) والأداء المستدام (الأداء الاقتصادي والأداء البيئي).

9.9 اختبار الفرضية الثانية: إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين القدرة على إستغلال الفرص والأداء

المستدام ويتضح ذلك من خلال الشكل (6) والجدول (9)

الشكل (6) العلاقة بين القدرة على إستغلال الفرص والأداء المستدام



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

الجدول (10) تحليل المسار من القدرة على إستغلال الفرص إلى الأداء المستدام

| المسار                   |      |                  | Estimate | S.E. | C.R.   | P   |
|--------------------------|------|------------------|----------|------|--------|-----|
| القدرة على إستغلال الفرص | <--- | الأداء الإقتصادي | .746     | .019 | 39.264 | *** |
| القدرة على إستغلال الفرص | <--- | الأداء البيئي    | .634     | .019 | 34.258 | *** |

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

الجدول (11) مؤشرات جودة النموذج

| المؤشر  | CMIN   | CMIN/DF | GFI    | CFI    | TLI    | RAMSEA |
|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| النسبة  | 99.601 | 99.601  | 0.913  | 0.912  | 0.477  | 0.5    |
| التفسير | مقبولة | مقبولة  | مقبولة | مقبولة | مقبولة | مقبولة |

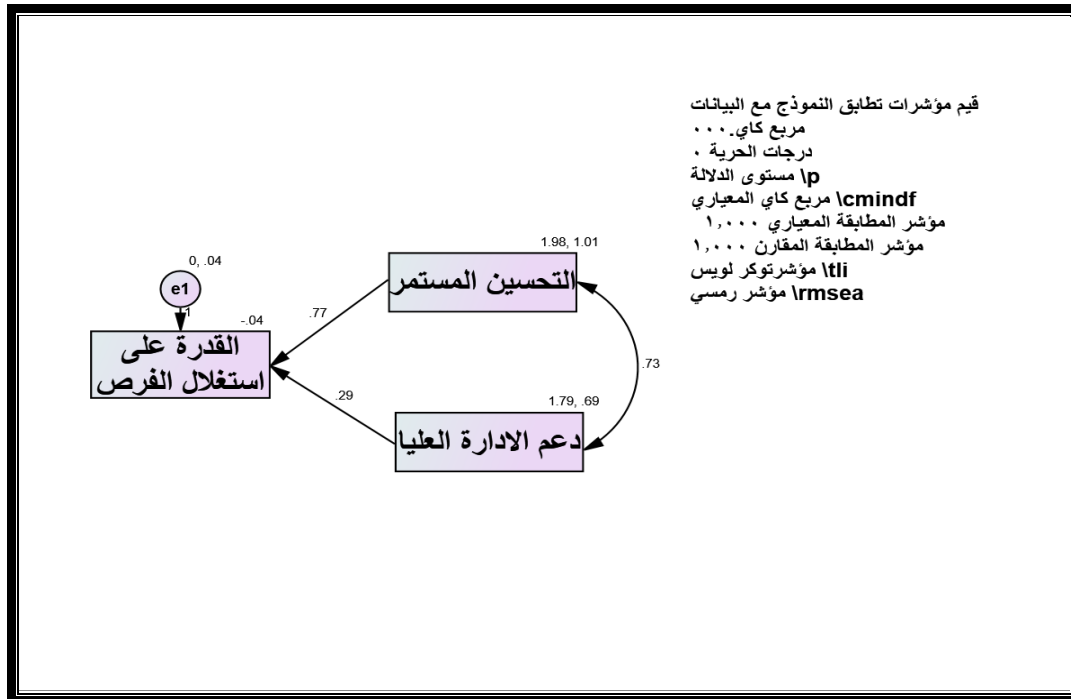
المصدر: إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2025م).

من الجدول (10) نلاحظ ان المسار من القدرة على إستغلال الفرص إلى الأداء الإقتصادي = (0.746) وهو دال إحصائياً عند (0.000) ، والمسار من القدرة على إستغلال الفرص إلى الأداء البيئي = (0.634) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) ومن ذلك نستنتج أن هنالك علاقة بين القدرة على إستغلال الفرص والأداء المستدام (الأداء الإقتصادي والأداء البيئي)

#### 10.9 اختبار الفرضية الثالثة: إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة

والقدرة على إستغلال الفرص، ويتضح ذلك من خلال الشكل (7) والجدول (10).

الشكل (7) العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى القدرة على إستغلال الفرص



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

الجدول (12) تحليل المسار من ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى القدرة على إستغلال الفرص

| المسار             |      | Estimate | S.E. | C.R.   | P   |
|--------------------|------|----------|------|--------|-----|
| التحسين المستمر    | <--- | .771     | .022 | 34.591 | *** |
| دعم الإدارة العليا | <--- | .291     | .027 | 10.759 | *** |

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

الجدول (13) مؤشرات جودة النموذج

| المؤشر  | CMIN   | CMIN/DF | GFI    | CFI    | TLI    | RAMSEA |
|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| النسبة  | 0      | 0       | 1.000  | 1.000  | 0      | 0.88   |
| التفسير | مقبولة | مقبولة  | مقبولة | مقبولة | مقبولة | مقبولة |

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

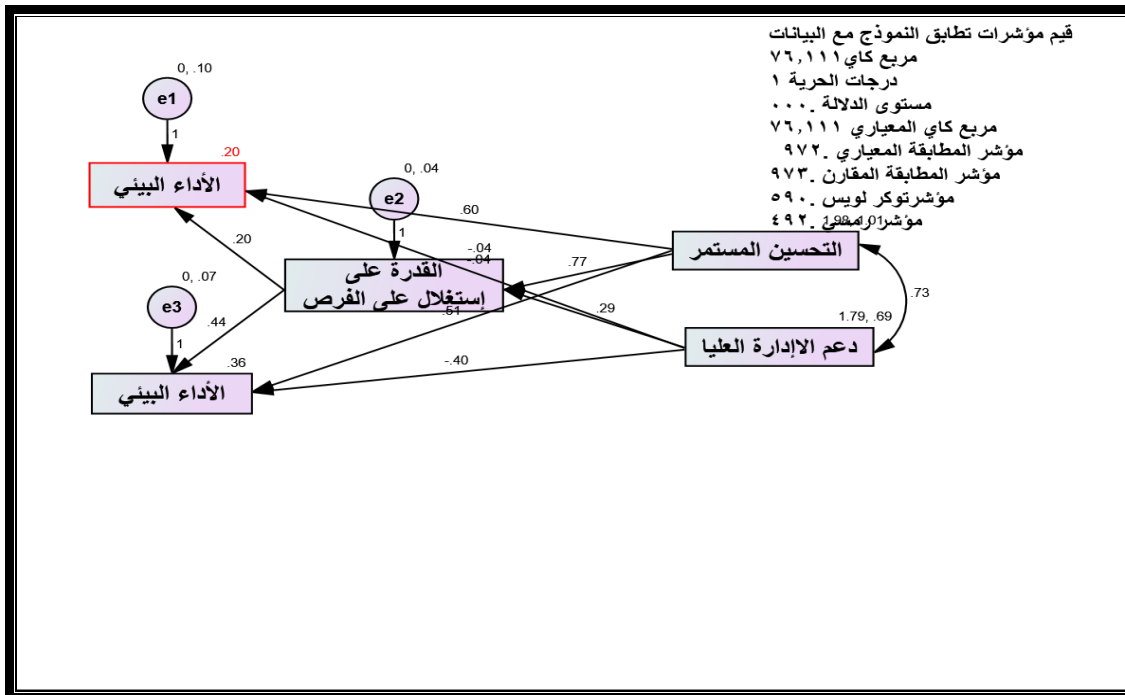
من الجدول (12) نلاحظ إن المسار من التحسين المستمر إلى القدرة على إستغلال الفرص = (0.771) وهو دال إحصائياً عند (0.000)، والمسار من دعم الإدارة العليا إلى القدرة على إستغلال الفرص = (0.291) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، ومن ذلك نستنتج إن هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر ودعم الإدارة العليا) والقدرة على إستغلال الفرص.

#### 11.9 الفرضية الرابعة: القدرة على إستغلال الفرص 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: إختبار العلاقة بين المستقل والمتغير التابع. إختبار العلاقة بين الوسيط والمتغير التابع. إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود المتغير الوسيط.

الشكل (8) توسط القدرة على إستغلال الفرص العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام



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

**الجدول (13) إختبار الوساطة للفرضية الرابعة**

| P    | C.R.   | S.E. | Estimate | المسارات                           |      |                             |   |
|------|--------|------|----------|------------------------------------|------|-----------------------------|---|
| ***  | 34.591 | .022 | .771     | القدرة على إستغلال<br>الفرص (وسيط) | <--- | التحسين المستمر<br>(مستقل)  | 1 |
| .032 | 2.151  | .091 | .196     | الأداء الإقتصادي (تابع)            | <--- | القدرة على إستغلال<br>الفرص | 2 |
| ***  | 7.511  | .068 | .511     | الأداء البيئي                      | <--- | التحسين المستمر             |   |
| ***  | 7.552  | .079 | .596     | الأداء الإقتصادي                   | <--- | التحسين المستمر             |   |
| .461 | -7.737 | .051 | -.037    | الأداء الإقتصادي                   | <--- | دعم الإدارة العليا          |   |
| ***  | 10.759 | .027 | .291     | القدرة على إستغلال الفرص           | <--- | دعم الإدارة العليا          | 4 |
| ***  | 5.577  | .079 | .439     | الأداء البيئي                      | <--- | القدرة على إستغلال<br>الفرص | 8 |
| ***  | -9.210 | .044 | -.404    | الأداء البيئي                      | <--- | دعم الإدارة العليا          | 9 |

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

من الجدول نجد المسار من التحسين المستمر إلى القدرة على إستغلال الفرص إن قيمة التأثير = (0.771) وهو دال إحصائياً والأثر من القدرة على إستغلال الفرص إلى الأداء الإقتصادي (0.196) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.32) والأثر المباشر من التحسين المستمر إلى الأداء الإقتصادي بوجود المتغير الوسيط القدرة على إستغلال الفرص (0.596) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وبما أن الأثر ما زال دال إحصائياً فان الوساطة وساطة جزئية، والمسار من التحسين المستمر إلى الأداء البيئي (0.511) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) والوساطة جزئية، المسار من دعم الإدارة العليا إلى الأداء الإقتصادي (-0.037) وهو غير دال إحصائياً

عند مستوى دلالة (0.461) مما يعني القدرة على إستغلال الفرص تتوسط كلياً العلاقة بين دعم الإدارة العليا والأداء الإقتصادي، المسار من دعم الإدارة العليا إلى الأداء البيئي (-0.404) وهو دال إحصائياً ونوع الوساطة جزئية.

#### 10- مناقشة النتائج:

**الفرضية الأولى:** إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا) والأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي): أفادت نتائج دراسة (الفتلاوي وآخرون، 2023) بأن تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسات ونشر ثقافة التحسين المستمر وتحفيز العاملين على المشاركة ودعم الإدارة العليا لهذه البرامج في التنفيذ من شأنها أن تدفع الشركات نحو تحقيق أداء تنظيمي مستدام، كما توصلت نتائج دراسة (Moniar, 2023) إلى أن تحقيق الأداء المستدام يأتي من خلال قناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة ونشر ثقافة الجودة بين العاملين والعمل على تحسين وتطوير الإجراءات المالية والسياسات المصرفية وإتخاذ القرارات بناء على دقة المعلومات وحداتها وتطوير الموارد البشرية بالصورة التي تمكن من القيام بمستوى تشغيلي كامل والنتائج التي خرجت بها دراسة (ماهر، 2011) التي أوضحت بأنه يمكن للمؤسسات تمييز منتجاتها وخدماتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للخدمات والمنتجات وتطوير السمات الخاصة بالمنتجات والخدمات المقدمة والريادة التكنولوجية، السمعة الجيدة، ويعزو الباحثان ذلك التأثير إلى أن إمتلاك المصارف لمنصات تواصل إلكترونية مع العملاء وجمع معلومات واقعية لقياس رضاهم وإستخدام هذه المعلومات في تطوير الخدمات المقدمة بجانب تحديث الأنظمة وتحسين العمليات من خلال الرقابة المستمرة كل ذلك قد ينتج عنه محاولات إكتشاف الوسائل والأساليب الإبداعية والتي يمكن من خلالها إستدامة الأداء المصرفي، كما تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر لدعم الإدارة العليا للأداء الإقتصادي والبيئي تشير إلى ارتفاع تأثير دعم الإدارة العليا على الأداء الإقتصادي 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 مع تبني فلسفة التغيير وفق الحاجة ودعم عمليات نشر ثقافة الجودة والإنفاق على عمليات البحث والتطوير لمعرفة البيئة المنافسة بصورة مستمرة ومحاولة تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات مالية مرضية لإستثماراتهم وأن سياسة الدعم التي تتبناها إدارات المصارف قد تساعد في تخفيض التكاليف الناجمة من خلال تقليل الوقت المهدر لتقليص الأنشطة غير ذات الإهتمام أو إعادة دمجها، لم تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي تناولت هذه العلاقة والتي تؤكد على أن دعم الإدارة العليا ليس له تأثير إيجابي على الأداء الإقتصادي بشركات الإتصالات 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 على خلاف ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية بأن تحقيق الإستدامة المالية والمصرفية يتحقق من خلال قناعة إدارات المصارف بالتواصل الفعال مع جميع الأطراف المستفيدة بما في ذلك العملاء والموظفين لتعزيز مهاراتهم ووعيهم بالجودة والموردين لضمان فهمهم وتعاونهم مع برنامج الجودة وتقييم الأنشطة على ضوء معايير الجودة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لمواكبة التغيرات الخارجية وضمان البقاء والنمو والإستمرارية.

**الفرضية الثانية:** إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال: (التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا) والخفة الإستراتيجية متمثلة في: (القدرة على إستغلال الفرص): حيث كشفت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي وإيجابي لهذه العلاقة، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى العديد من العوامل أهمها: طبيعة القدرة المعرفية للإدارة العليا بالمصارف في إستيعاب التعديلات والتحديات المتنوعة ومدى تحقيق التنسيق بين الإدارة العليا والعاملين، إختلفت هذه النتيجة مع دراسة (آدم، 2023)، والتي توصلت إلى وجود علاقة

قوية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مع جودة الخدمة المصرفية، وإن الإدارة العليا بالمصارف وظفت سياسات التحسين المستمر كأسلوب يعمل على تطوير الأداء المصرفي ويعزو الباحثان تفسير هذه النتيجة إلى أن المصارف تسعى إلى إستباق المنافسين لزيادة القدرات التنافسية من خلال أنظمة التتبع الخارجية إستجابة للتغيرات التي قد تحدث في رغبات العملاء الحاليين أو المستقبليين والقياس المستمر لمراحل تقديم الخدمة وتجويدها كل ذلك قد أتاح فرصة الإستحواذ على حصة سوقية مناسبة، توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الشرنوبي، 2024) إلى إن خفة الحركة الإستراتيجية وذكاء الأعمال لهما الدور الفاعل في تعزيز الإستراتيجيات التي تعنى بإحتياجات العملاء وتعمل المصارف على تحقيق رغبات العملاء وتقبل الشكاوى من أجل تطوير الخدمات، وأن هنالك علاقة إرتباط معنوية قوية بين خفة الحركة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في تطوير إستراتيجيات الخدمات المصرفية، ودراسة (Zehraa, 2024) التي توصلت إلى وجود تأثير للأبعاد المكونة للخفة الإستراتيجية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، وأوضحت نتائج دراسة (Roberto, 2024) بأن هناك درجة عالية من المركزية والطبقات والرسومية 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 وفي ذات السياق وإعتماداً على ما ورد آنفاً تم إثبات وجود علاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة والخفة الإستراتيجية متمثلة في: (التركيز على العملاء، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا وأبعاد الخفة الإستراتيجية متمثلة في: (القدرة على إستغلال الفرص) بدرجة قوية بالمصارف التجارية العاملة بولاية شمال كردفان فروع مدينة الأبيض.

**الفرضية الثالثة:** إختبرت هذه الفرضية العلاقة بين القدرة على إستغلال الفرص والأداء المستدام: حيث ثبت صحة هذه الفرضية بوجود علاقة بين الخفة الإستراتيجية والأداء المستدام في المصارف التجارية العاملة بولاية شمال كردفان مدينة الأبيض، ودعمت هذه النتيجة بشكل كلي وكانت نسبة التأثير قوية جداً ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين القدرة على إستغلال الفرص والأداء المستدام تعتبر علاقة مباشرة أي أن القدرة على إستغلال الفرص تحقق الأداء المستدام، إتفقت مع نتائج تحليل 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، كما أشارت الدراسة إلى أن تحقيق ذلك يتطلب من المؤسسات أن تكون حساسة إستراتيجياً، وأن تكون للإدارة العليا سياسات المرنة في إستخدام الموارد وهذا يتيح فرص البقاء والنمو لفترة أطول، وأشارت دراسة (Ali, 2022) إلى أن عدم إدراك العناصر الأساسية المكونة لأبعاد الخفة الإستراتيجية أو عدم الإهتمام بهذه العناصر من المرجح أن يكون له أثر سلبي على جودة الخدمات التي تقدم للعملاء وذلك لأنه لا يمكن ضمان تحقيق جودة الخدمات المالية والمصرفية إلا بإستغلال الفرص المتاحة والسرعة في الحصول على المعلومات وتوظيف هذه المعلومات بما يخدم العمل وتكيفاً مع المؤثرات الخارجية، وأظهرت نتائج دراسة (علي، 2022) حاجة المصارف إلى تدريب وتأهيل الموارد البشرية بالإضافة إلى نشر ثقافة الجودة ودعم الإدارة العليا لأنشطة وبرامج إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يضمن تعزيز القدرات التنافسية ويقلل التكاليف الخدمية والإنتاجية، وأوضحت نتائج دراسة (علي، 2025) إلى أن تحقيق جودة الخدمات الداخلية يتطلب من المؤسسات تحسين رضا العملاء وتحسين كفاءة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد وتحقيق التعاون المشترك فيما بينهم مما يكون له الأثر الأكبر على جودة الخدمات كما أشارت الدراسة إلى أن الخفة الإستراتيجية وتطبيقاتها هي العامل الأكثر حسماً لقضية تحقيق الجودة وإستدامة الأنشطة المالية والمصرفية، ويرى الباحثان أنه من أجل حصول المصارف على أداء متميز ومستدام من خلال الخفة الإستراتيجية يستوجب عليها الإهتمام بالتحسين

المستمر للعمليات من خلال الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية والإعتماد على مواصفات الجودة الشاملة المتعلقة بحماية البيئة من التلوث من خلال تمويل مشاريع الطاقة النظيفة مثل الطاقة الشمسية والرياح والطاقة الحرارية الجوفية، تمويل مشاريع إعادة التدوير للنفايات البلاستيكية والورقية والمعدنية. وأوضحت النتائج عدم وجود علاقة إيجابية بين القدرة على إستغلال الفرص والأداء الاجتماعي والبيئي ويرجع السبب في هذا التأثير إلى العلاقة غير المباشرة لتحقيق الأداء المستدام من خلال الأداء الاجتماعي والبيئي وذلك من خلال إنخفاض مستوى إهتمام إدارات المصارف بإغتنام الفرص الخارجية وإستغلالها بصورة مناسبة وتوسيع دائرة فهم الأنشطة الإستهلاكية لأفراد المجتمع وفق القيم والمتغيرات السائدة ومحاولة تحديد المسار البيئي الذي تعمل فيه المصارف وصياغة رؤى الأنشطة للتأثير إيجاباً بما يخدم بقاءها، فكلما تمتع المصارف بقدرات معرفية يُسهل عليها عمليات إستكشاف الفرص والتهديدات، وكلما كانت القوى العاملة من ذوي خبرات ومهارات عالية أدى ذلك إلى إدخال الأفكار الإبداعية والمساهمة في تطوير الخدمات القائمة وإبتكار وسائل جديدة بشأن الخدمات المقدمة.

**الفرضية الرابعة:** القدرة على إستغلال الفرص تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام: وفقاً لدراسة (دريال، خيرة، 2022) وإن إجتمع تأثير الموارد التي تمتلكها 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 حدة 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 أي أن تحافظ المؤسسة على القيم الإقتصادية والأخلاقية بإعتبارهما معايير تعترف تماماً بأن فكرة وجود المؤسسة لخدمة كل من لديه مصلحة بها أو أنه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المؤسسة وأعمالها، وبينت نتائج دراسة (Roberto, 2025) إلى أن التميز في الأداء بشكل عام يتطلب القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة وذلك لا يتحقق إلا من خلال تبني مفهوم الخفة الإستراتيجية التي تجعل تغيرات البيئة الخارجية تحت الأنظار بكل ما تحتويه من متغيرات وبالتالي تستطيع المؤسسات من مواجهة التهديدات، عليه إن الخفة الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً بأبعادها في توسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام بالمصارف التجارية العاملة بولاية شمال كردفان وهو ما يثبت صحة الفرض الرئيسي القائل بأن الخفة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، ويرى الباحث أن التغيرات تحدث بصورة سريعة ومعقدة، وينتج عن ذلك تفاعلات نظامية متعددة وصعبة التنبؤ مما يجعل المصارف أمام واقع مفاده التكيف مع المستجدات التي قد تحدث والعمل على مواجهتها، فمثلاً القطاع المصرفي السوداني واحد من أكثر القطاعات التي تساهم في الإقتصاد القومي ووفقاً لتقرير بنك السودان المركزي للعام 2024م بلغت نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي (42.3%)، حيث إنخفضت هذه النسبة إلى (37.3%) من جملة الناتج المحلي والإجمالي، وظهر ذلك من خلال التغيرات التي حدثت خلال عامي 2023م حتى 2025م نتيجة أن المصارف السودانية بصفة عامة والمصارف التجارية محل الدراسة على وجه الخصوص تعمل في بيئة متقلبة وديناميكية خاصة في ظل الحرب الدائرة التي ألقت بظلالها على هذا القطاع، مما يدفعها بإتجاه تطوير الإستراتيجيات للوصول إلى مستوى التنافس ومحاولة التحسين المستمر للخدمات التي تقدم وتوسيع قاعدة الإستثمارات والتمويل ودعم برامج التنمية والإعمار كجزء من إستحقاقات تطوير القطاع المصرفي خلال الفترة المقبلة (ما بعد الحرب) بالصورة التي تمكن من تقديم خدمات تلائم إحتياجات العملاء

والمساهمة في إستدامة الخدمات المالية والمصرفية، وبعد مناقشة وتفسير العلاقات التي تم تكوينها بين متغيرات الدراسة إتضح جلياً مدى تحقيق الدراسة للأهداف التي سعت إلى تحقيقها.

ملخص نتائج الدراسة: أوضحت نتائج التحليل أن هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي على الآتي:

- هنالك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا) والأداء المستدام.

- توجد علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والقدرة على إستغلال الفرص.

- وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين القدرة على إستغلال الفرص والأداء المستدام (الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي).

- القدرة على إستغلال الفرص تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.

#### 11- التوصيات:

- على المصارف التجارية الإهتمام بنشر ثقافة الجودة وتبني المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بغرض تحسين وتطوير الخدمات المالية والمصرفية والتي قد تسهم في تحقيق الإستدامة والفاعلية والتنافسية.

- التخطيط للأنشطة التي تقدمها المصارف والموازنة بين مصالح وإهتمامات المجتمع وتحقيق رفاهيته وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- تنمية وتدريب قدرات العاملين وشاغلي المستويات الإدارية الأخرى بالمصارف، ليصبحوا ذوي كفاءة عالية والإستفادة من إمكانياتهم وقدراتهم في التطوير والتغيير لتحقيق التميز.

- الإلتزام بمعايير المسؤولية المجتمعية لتحقيق الإستجابة الإجتماعية ولتسهيل الوصول إلى المنافسة في الأسواق العالمية.

- تحفيز العاملين بالمصارف التجارية وتعزيز روح العمل الجماعي الذي من شأنه تحسين وتطوير العمل.

#### 12- محددات الدراسة ومقترحات ببحوث مستقبلية:

- إختصرت الدراسة على تناول جزء من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وهما (بعدي التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا) والأداء المستدام ببعدين (الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي) بتوسيط القدرة على إستغلال الفرص.

- صعوبة توزيع الإستبانة وإسترجاعها من مجتمع الدراسة لتزامن تلك الفترة مع توقف جزء من أنشطة المصارف وعدم قدرتها على تقديم الخدمات للعملاء نتيجة الحرب التي ألفت بظلالها على هذا القطاع.

- 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، كما قد تكون هنالك نتائج مغايرة عن ما توصلت إليه الدراسة الحالية نظراً لأن هنالك متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

### 13- المراجع

الألمعي، علي (2020)، الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة حالة بالمؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق، 4(2)، ص 63.

البكري، ثامر (2008)، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.  
جودة، محفوظ (2004)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبقة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع.

الحري، بسمة (2020) نموذج هيكلي لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 57(3).  
الشرنوبلي، مصطفى (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 23.

عباس، محمد (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)، ص 16.  
عبد الأمير، 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)، ص 31  
عبدالفتاح والباقر، (1981)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام برنامج spss، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

العزاوي وآخرون، (2007)، نظم ومتطلبات إدارة البيئة، دار المسيرة للنشر والتوزيع.  
الغالي، إدريس، (2013) اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 5(3) ص 33.  
المواجدة، أحمد (2019)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية: دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال الإلكترونية الأردنية، مجلة جامعة الشرق الأوسط، 5(9)، ص 10.  
عبود، ابراهيم؛ ونعمة، نغم (2023)، دور المصارف الخضراء في تحقيق الإستدامة البيئية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية بالإعتماد على التجربة الهولندية، مجلة الريادة للمال والأعمال، 5(1)، ص 25  
يونس، شمس 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) ص 18.

Ameer, R., & Khan, R. A. (2020). Managers age sustainable entrepreneurial orientation and sustainable performance: Conceptual outlook. Sustainability, 12(8).

Deming, W. E. (1993). The new economics for industry. MIT Center for Advanced Engineering Study.

Al basheer et al. (2023). 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).

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),14

Bakri (2024). The impact of cognitive capabilities on sustainable performance through strategic agility as a mediating variable: An applied study on a sample of service institutions operating in Khartoum. *Journal of Human Sciences*, 2(3),5

Mutaz, A. I. (2024). The impact of top management support in achieving continuous improvement through strategic agility as a mediating role: An applied study on a sample of commercial banks. *Al-Bayan Journal for Humanities and Social Sciences*, 18(5).

Samir, 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).9

Sultan. (2024). 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),17

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),7

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), 20

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*, 18 ,(15)23.

المواقع الإلكترونية:

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) تاريخ الدخول: 15- أغسطس- 2023م

[www.Sudaresh.com](http://www.Sudaresh.com) تاريخ الدخول: 13- مايو- 2024م

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) تاريخ الدخول: 20- أبريل- 2025