

## الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل The Organizational Agility of Islamic banks and its impact on customer satisfaction

إعداد

د. خديجة يحيى عبد الصمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الأزهر / فرع البنات بالقاهرة

### كلمات افتتاحية:

تعد الدراسة الحالية إضافة علمية مهمة لأنها تعتبر أول دراسة تتناول الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية في مصر، كما إنها تركز على دراسة أثر الرشاقة التنظيمية على رضا العملاء للبنوك الإسلامية.

### ملخص البحث:

استهدف البحث قياس مستوى الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية، ومدى تأثيرها وتأثير كل بعد من أبعادها العشرة (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) في رضا عملاء البنوك الإسلامية، وكذلك التعرف على مدى اختلاف درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث، وفقا لاختلافهم في: (النوع، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفة، والدخل، وعدد سنوات التعامل مع البنك). وقد أجريت الدراسة على عينة من مديري البنوك الإسلامية مكونة من (١٣٥) مفردة، وعينة من عملاء تلك البنوك مكونة من (٣٨٥) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود درجة مرتفعة نسبيا من الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل

البحث، ووجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء تلك البنوك، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة في رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العميل هو بعد توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في درجة رضا العملاء وفقاً لاختلافهم في كل من: النوع، وعدد سنوات التعامل مع البنك.

**الكلمات الأساسية:** الرشاقة التنظيمية، ورضا العميل، البنوك الإسلامية، المتغيرات الديموجرافية، سنوات التعامل مع البنك.

### Abstract

The study aimed to measure the level of organizational agility in Islamic banks, and the impact of both the organizational agility and its ten dimensions on the Islamic banks' customers satisfaction, as well as identify the extent of the differences in the degrees of customer satisfaction according to their differences in: (gender, age, education, job, income, and the number of years of dealing with the bank). The study was conducted on a sample of (135) managers at Islamic bank in Cairo Governorate, and a sample of (385) customers of those banks. The statistically analysis outcomes showed: the presence of a relatively high degree of organizational agility for the Islamic banks, and the existence of a high degree of satisfaction customers, and the results found that there is a significant impact of each of the organizational agility and each of its ten dimensions on the customers satisfaction of the Islamic banks, and that the most influential dimension in the customers satisfaction is after anticipating customer-related change. The results revealed also there are no significant difference in satisfaction customers according to their difference in "gender" and "the number of years of dealing with the bank" factors.

**Keywords:** Organizational Agility, customer satisfaction, Islamic banks, Demographic variables, Years of dealing with the Islamic Bank.

## المقدمة

شهد القطاع المالي في السنوات الأخيرة عدداً من التحديات التي فرضتها العولمة والتدويل وتحرير التجارة على الخدمات المالية؛ والتي انعكست آثارها على الأنشطة الاقتصادية العالمية كافة، في ظل الاتجاه المتزايد نحو التكتل والاندماج وتكوين كيانات عملاقة تمكن من تحقيق وفورات الحجم الكبير؛ مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات. وفي ظل هذه البيئة المنطوية على المخاطر المرتفعة، والمنافسة الشديدة، والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، والتي يصعب التنبؤ بها أضحت لزاماً على البنوك الإسلامية مواجهة هذه التحديات واتخاذ الخطوات الملائمة التي تساعدها على الانخراط في الاقتصاد العالمي، والوقوف على قدم المساواة مع المصارف العالمية من خلال امتلاك وتطوير آليات فعالة؛ هذا وتعد الرشاقة التنظيمية أحد تلك الآليات المتميزة والفعالة. فالرشاقة التنظيمية تزود المنظمات بالقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية التي تحيط بها، وتحويل هذه التغيرات إلى فرص يمكن استغلالها لتحقيق الازدهار والتقدم بصورة تتسم بالسرعة والمرونة عن طريق تسليح نفسها بالإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة للاستجابة لهذه التغيرات غير المتوقعة، واستغلالها الاستغلال الأمثل (الحنيطي، ٢٠١٨، ٥٤).

وفي ظل هذه الظروف ومع زيادة حدة المنافسة بين البنوك لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية أو -على الأقل- الحفاظ عليها، أصبح الاهتمام بتحقيق أقصى درجات الرضا للعملاء هو الهدف الجوهري والغاية المنشودة لجميع الأنشطة التي تقوم بها البنوك من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي حاجات العملاء ورغباتهم و تتلاءم مع توقعاتهم؛ ولذا كان لزاماً على البنوك الإسلامية مواجهة تلك المنافسة على المستويين المحلي والدولي وتعزيز مركزها التنافسي والمالي من خلال امتلاك الآليات الفعالة التي تعزز من قدرتها التنافسية، وتزيد من رضا عملائها الحاليين، وجذب عملاء جدد والحفاظ عليهم. ونتيجة لذلك؛ فقد هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مدى تطبيق البنوك الإسلامية للرشاقة التنظيمية، ومدى تأثيرها في تحقيق رضا العملاء.

## الإطار النظري

## مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تعددت التعاريف التي صاغها الكتاب والباحثون لتحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية؛ فعرّفها (Zhang & Sharifi, 2000, 496) بأنها: "قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات غير المتوقعة، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكينها من تحويل الفرص إلى مزايا في بيئة العمل"، كما عرفها (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006, 3) بأنها "القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب"، وعرّفها (العابدي، ٢٠١٢، ١٥٦) بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير"، كما عرف (Sambamurthy et al. 2003) الرشاقة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على إعادة تصميم عملياتها بشكل سريع وتصميم عمليات جديدة في وقت مناسب وذلك لضمان الاستفادة من ظروف السوق الديناميكية وغير المتوقعة"، وعرّفها (Hamad & Yozgat, 2017, 409) بأنها: "القدرة التنظيمية للكشف بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال".

ويلاحظ من التعاريف السابقة أن الرشاقة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على:

- استشعار وفهم وتوقع التغييرات في بيئة الأعمال،
- الاستجابة بسرعة وبطريقة مبتكرة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة،
- إعادة تصميم عملياتها بشكل سريع وتصميم عمليات جديدة في وقت مناسب.

وبناء عليه؛ يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها: "تعبّر عن قدرة المنظمة على استشعار التغييرات غير المتوقعة في بيئة عملها الداخلية والخارجية مع الإستجابة السريعة والمبتكرة لها عن طريق إعادة تصميم عملياتها وتصميم عمليات جديدة بما يعزز من قدرتها على النمو والازدهار وبما يدعم وضعها التنافسي"

**أبعاد الرشاقة التنظيمية:**

اختلفت الدراسات حول أبعاد ومؤشرات قياس الرشاقة التنظيمية؛ إذ انطلق كل منهم وفق منظورات وتوجهات الدراسة أو البحث الذي قام به، وانطلاقاً من ذلك فقد تم الاستناد في البحث الحالي إلى الأبعاد التي حددها نموذج شاربونيه فويرين (Charbonnier-Voirin, 2011) لكونه أكثر نماذج الرشاقة التنظيمية شمولاً\*، والتي تتلاءم مع البحث الحالي ويمكن توضيحها على النحو التالي:

**البُعد الأول-روح المبادرة:** يشير هذا البُعد إلى قدرة المنظمة على تحقيق السبق في توقع التغييرات في البيئة، والسرعة في اتخاذ القرارات اللازمة لاقتناص الفرص الجديدة وتجنب المخاطر الناتجة عن تلك التغييرات، مع العمل على تنمية ثقافة التغيير بين العاملين لخلق بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار تسهم استحداث أنشطة جديدة وتحقيق مركز متميز على المنافسين (Hamad & Yozgat, 2017).

**البُعد الثاني-التفاعلية:** يشير هذا البُعد إلى دراسة المنظمة للتغيرات الحادثة بالفعل في بيئة عملها وتعديل طرق أداء أعمالها وإعادة توظيف مواردها بما يتوافق مع تلك التغييرات ويخدم مصالح المنظمة وأهدافها.

**البُعد الثالث- نقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية:** ويشير هذا البُعد إلى إمداد العاملين بالمعلومات عن المسار الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير وذلك في ظل ظروف المنافسة والبيئة المتغيرة.

**البُعد الرابع- تقييم الأداء وتقديره:** ويشير هذا البُعد إلى عملية تقدير جهود العاملين وتحديد مدى قيامهم بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ودرجة تقدمهم في العمل، وذلك حتى تتم مكافأتهم بشكل منصف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستويات أدائهم.

**البُعد الخامس- تطوير المهارات ومشاركة المعرفة:** ويشير هذا البُعد إلى عمل

\* حدد شاربونيه فويرين أبعاد نموذج الرشاقة التنظيمية في أحد عشر بعداً، وقامت الباحثة بالدمج بين البعد العاشر (المعرفة المتعلقة بالعمل) والبعد الحادي عشر (توقع التغييرات المرتبطة بالعمل) في بعد واحد وهو البعد العاشر.

المنظمة على تطوير العاملين من خلالها إكسابهم مهارات ومعارف جديدة تعزز من قدرتهم على الوفاء بمتطلبات عملهم وتحقيق أهداف المنظمة، هذا بالإضافة إلى نقل وتبادل المعرفة فيما بين العاملين بالمنظمة بهدف تعزيز عملية التعاون فيما بينهم والمساعدة في حل المشكلات.

**البُعد السادس- الابتكار والتنمية المستمرة:** يشير هذا البُعد إلى استخدام المنظمة للحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة واقتراح التحسينات المستمرة والحلول المبتكرة للمشاكل المرتبطة بالعمل، مع توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجيدة منها والتي تسهم إحداث التنمية المستمرة والمتواصلة لأداء العمل.

**البُعد السابع- تفويض السلطات:** يشير هذا البُعد إلى منح قدر من الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة لاتخاذ بعض القرارات المرتبطة بمهام عملهم والتي تسهم بدورها في زيادة سرعة إنجاز الأعمال، وإكساب المفوض إليهم الشعور بالثقة والقدرة على تحمل المسؤولية.

**البُعد الثامن- التعاون الداخلي:** ويشير هذا البُعد إلى تشارك العاملين داخل المنظمة المعلومات والمعارف والموارد فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**البُعد التاسع-التعاون الخارجي:** ويشير هذا البُعد إلى تبادل الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة المعلومات والمعارف مع الأقسام المناظرة بالمؤسسات الشريكة من أجل تطوير وتنمية أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها.

**البُعد العاشر- توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء:** ويشير هذا البُعد إلى دراسة احتياجات ورغبات عملاء المنظمة بهدف تحديد طرق الاستجابة المثلى لتلك الاحتياجات، وسبل تعزيز قيمة العملاء والمحافظة على علاقات المنظمة مع عملائها في المدى الطويل، هذا بالإضافة إلى السعي نحو تقديم منتجات مبتكرة تشبع احتياجات

ورغبات العملاء المتوقعة في المستقبل وتتلاءم مع التغييرات المتوقعة في السوق (Hamad & Yozgat, 2017).

### مفهوم رضا العميل Customer Satisfaction

يعد مفهوم رضا العميل من المفاهيم التي أثارت اهتمام كثير من الباحثين والمهتمين بالإدارة، وذلك لإدراك المنظمات أن سبب تميزها قائم على أساس احترام العميل والعمل على إرضائه، وقد عرف (Kotler and Keller, 2009, 789) رضا العميل بأنه "شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل والنتائج عن مقارنة الأداء المدرك للمنتج بتوقعاته عن ذلك المنتج"، وعرف (Jahanshahi et al., 2011) رضا العميل بأنه "الشعور الناتج عن إدراك العميل للقيمة التي يحصل عليها في المعاملة أو العلاقة - حيث تعادل القيمة: جودة الخدمة المدركة بالنسبة للسعر وتكاليف حصول العميل عليها"، وعرفته (الفقهاء، ٢٠١٤) على أنه: "الشعور بالسعادة والارتياح للعملاء نتيجة تأدية وإنجاز معاملاتهم، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه العميل، ومقدار ما يحصل عليه من الجهة المقدمة للخدمة".

ويلاحظ من التعاريف السابقة أنها جميعاً تؤكد على أن رضا العميل يعبر عن الحالة النفسية والوجدانية للعميل والنتيجة عن المقارنة بين ما يدركه من منافع (أداء) حصل عليها من السلعة أو الخدمة التي اشتراها وبين ما كان يتوقعه قبل الشراء، وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات من المشاعر يمكن أن تنتج عن تلك المقارنة؛ فإذا كان أداء المنتج أقل من توقعات العميل؛ فإن العميل سيكون غير راضٍ، وإذا كان الأداء مساوياً لتوقعات العميل؛ فإن العميل سيكون راضٍ، أما إذا كان الأداء أعلى من توقعات العميل؛ فإن رضا العميل سيكون مرتفعاً جداً (Oliver, 1997).

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف رضا العميل بأنه:

"مشاعر العميل الناتجة عن المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج كما يدركه العميل وبين توقعاته التي يحملها عن هذا المنتج من قبل".

**أبعاد رضا العميل:**

اختلفت الدراسات حول أبعاد ومؤشرات قياس رضا العميل؛ إذ انطلق كل منهم وفق منظورات وتوجهات الدراسة أو البحث الذي قام به وخاصة مجالات التطبيق، وانطلاقاً من ذلك فقد تم الاستناد في البحث الحالي إلى الدراسات المرتبطة بقطاع البنوك مثل دراسة (الشعراوي، ٢٠٠٢)، و(Shode, 2017)، و(Dhakal, 20)، لتحديد أبعاد ومؤشرات قياس رضا العميل التي تتلاءم مع البحث الحالي ويمكن توضيحها على النحو التالي:

**البُعد الأول- خدمات وأنشطة البنك:** ويشير هذا البُعد إلى درجة رضا العميل عن كل ما يقدمه البنك من خدمات للعميل سواء كانت مصرفية أو غير مصرفية، ومدى توافقها مع الضوابط الشرعية، وبالشكل الصحيح من أول مرة، وملاءمة الرسوم الخاصة بالعمليات المصرفية مقارنة بالبنوك الأخرى.

**البعد الثاني- تقديم الخدمة:** ويشير هذا البُعد إلى درجة رضا العميل عن أسلوب تقديم الخدمة في الوقت المحدد دون أي تأخير، مع استخدام الطرق والوسائل الحديثة التي تساعد في تيسير وسرعة الحصول على الخدمات، ووجود سرية وخصوصية عالية في تعاملات البنك، وتوفير المعلومات الكافية عن الخدمات بشكل جذاب.

**البُعد الثالث- الأفراد العاملون بالبنك:** ويشير هذا البُعد إلى درجة رضا العميل عن الأفراد العاملين بالبنك من حيث كفاءتهم المهنية، وحسن معاملتهم، وسرعة استجابتهم، وتقديم المساعدة لأي عميل.

**البُعد الرابع- الجوانب المادية والتجهيزات بالبنك:** ويشير هذا البُعد إلى درجة رضا العميل عن الجوانب المادية والتجهيزات الداخلية والخارجية للبنك؛ مثل: سهولة الوصول لأي فرع للبنك، ووجود صالات لاستقبال العملاء، وجمال تصميمات المباني وتزويدها بالأجهزة الحديثة وتنظيمها بشكل يسمح بالوصول للموظف المعني بتقديم الخدمة بسهولة ويسر.



**البُعد الخامس- اهتمام البنك بالعميل:** ويشير هذا البُعد إلى درجة رضا العميل

عن اهتمام البنك بالعميل من حيث

توفير نظام لتلقي شكاوى ومقترحات العملاء مع وجود اهتمام وسرعة استجابة من الإدارة لمعالجتها، وإجراء استقصاءات دورية للتعرف على آراء العملاء وحاجتهم ورغباتهم، وتعامل البنك بعدالة ومساواة مع جميع العملاء دون تمييز بينهم.

**البُعد السادس- الرضا عن البنك بشكل عام:** ويشير هذا البُعد إلى درجة رضا

العميل عن البنك ككل، وشعوره بأن هذا البنك أفضل من غيره، وحرصه على تشجيع أصدقائه والمقربين له على التعامل مع هذا البنك.

**الدراسات السابقة**

فيما يلي سيتم التعرض للدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث على النحو الآتي:

- الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية للبنوك

- الدراسات التي تناولت رضا العميل بالبنوك الإسلامية

- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية ورضا العملاء

- الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية للبنوك

استهدفت دراسة (صبر وآخرون، ٢٠١٩) تشخيص مستوى أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة العميل بالمقارنة بين مصرفي التنمية الدولي والعراقي للتجارة TBI، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٥٦) عميلاً بالمصرفين: (٧١) من مصرف التنمية الدولي و(٨٥) من المصرفي العراقي للتجارة- في بغداد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للرشاقة التنظيمية على سلوك مواطنة العميل في كلا المصرفين، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرشاقة التنظيمية وأبعادها (الاستجابة، والمقدرات، والمرونة، والسرعة) وقد ترتب على ذلك اختلاف مواز في سلوك مواطنة العميل والتي تم قياسها من خلال: (التوصيات المفيدة للمصرف، ومساعدة العملاء الآخرين، وتقديم التغذية العكسية).

تهدف دراسة (Baraei & Mirzaei, 2018) إلى بحث العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها (الاستجابة، المرونة، والكفاءة، والسرعة، ورأس المال البشري) من جانب وبين الإنتاجية التنظيمية من جانب آخر، وأيضاً دراسة أثر الرشاقة التنظيمية على الإنتاجية التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٥٥) موظفاً ومديراً تم اختيارهم في بنك خاص بإحدى مقاطعات كرمانشاه في إيران. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة وتأثيراً معنوياً إيجابياً بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها من جانب وبين الإنتاجية التنظيمية من جانب آخر، وأن الترتيب التصاعدي لأبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لدرجة تأثيرها على الإنتاجية هو: رأس المال البشري، ثم المرونة، ثم الكفاءة، ثم الاستجابة، وأخيراً السرعة.

استهدفت دراسة (Hamad & Yozgat, 2017) التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية على القدرة على التعلم التنظيمي في البنوك التجارية بالأردن؛ وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (١٥٨) موظفاً داخل الإدارات العليا والمتوسطة في ١٣ بنك تجاري بالأردن، وأشارت النتائج إلى القيمة الإستراتيجية للرشاقة التنظيمية للبنوك في تعزيز قدرتها على التعلم التنظيمي.

وتهدف دراسة (Aminipour & Ahmadabadi, 2016) إلى تحديد وترتيب العوامل المؤثرة على الرشاقة التنظيمية لدى موظفي بنك البريد في محافظة فارس بإيران، وتمثلت هذه العوامل في: (المرونة، والمساءلة، وثقافة التغيير، وسرعة التفاعل، والنزاهة، والتعاون المتبادل، وأداء الإدارة)، وقد أجريت على عينة مكونة من (١٦٠) موظف بالبنك، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير قوي لتلك العوامل التي شملتها الدراسة على الرشاقة التنظيمية لمصرف فارس بوسن، وأن الترتيب التنازلي لدرجة تأثير تلك العوامل كان على النحو التالي: المساءلة، ثم سرعة رد الفعل، ثم المرونة، ثم النزاهة، ثم التعاون المتبادل، ثم ثقافة التغيير، وأخيراً إدارة الأداء.

وتهدف دراسة (Pourmohammad et al., 2016) إلى بحث أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على الرشاقة التنظيمية للبنك، وتقييم دور جودة نظام

الخدمة وجودة سلوك الموظفين كمتغيرين وسيطين على العلاقة بينهما، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحديد نموذج للرشاقة التنظيمية يتمثل في أبعاد: (الجدارة، والمرونة، والاستجابة، وسرعة التوافق)، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٨٠) موظف من العاملين في بنك صادرات إيران (بسي) داخل إيران وخارجها على حد سواء، وأظهرت النتائج أن نموذج الدراسة يتميز بدرجة عالية من الجودة، كما أن جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية كان لها تأثير كبير على الرشاقة التنظيمية للبنك، كما أظهرت الدراسة أن جودة الخدمات الإلكترونية والرشاقة التنظيمية للبنك تؤثران على جودة سلوك الموظفين من خلال تأثير وسيط لجودة نظام الخدمة.

وتهدف دراسة (Nafei, 2016) إلى التعرف على أبعاد الرشاقة التنظيمية للبنوك التجارية الحكومية والمشاركة والأجنبية بمصر ودورها في تحقيق جودة حياة العمل للعاملين بتلك البنوك، وقد حددت الدراسة أبعاد الرشاقة التنظيمية بثلاثة أبعاد هي: (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة تنفيذ المهام)، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٢٥)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها من جانب وبين جودة حياة العمل للعاملين بتلك البنوك من جانب آخر، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر للرشاقة التنظيمية على جودة حياة العمل للعاملين.

استهدفت دراسة (Chamanifard, et al., 2015) اختبار أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية لبنك تجارات الإيراني Tejarat Bank على الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد أجريت تلك الدراسة على عينة مكونة من (١٢٣) موظف من العاملين بمكاتب التحويلات الأجنبية التابعة للبنك، وتمثلت أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقاً لتلك الدراسة في: (الاستجابة، والجدارة، والمرونة، والسرعة)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية من جانب وبين الالتزام التنظيمي من جانب آخر، وكذلك بين إجمالي الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي،

كما توصلت الدراسة إلى إثبات قدرة الرشاقة التنظيمية على تفسير ٩٢٪ من التغيير في مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين.

**يلاحظ** من الدراسات السابقة أن الباحثين قد أولوا موضوع الرشاقة التنظيمية مزيداً من الاهتمام، نظراً للنتائج الهامة المرتبطة به، ومن أهم تلك النتائج التي أثبتتها الدراسات؛ دوره الهام في تعزيز سلوك مواطنة العميل، وكذلك في زيادة الإنتاجية التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وجودة سلوك الموظفين، وفي زيادة جودة حياة العمل للعاملين، وتعزيز سلوك مواطنة العميل، وتعزيز قدرة البنوك على التعلم التنظيمي، كما أشارت الدراسات إلى أن نجاح تطبيق الرشاقة التنظيمية يتأثر بالعديد من العوامل مثل: المساءلة، وسرعة رد الفعل، والمرونة، والنزاهة، والتعاون المتبادل بين العاملين، وثقافة التغيير، وإدارة الأداء، وجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

ويلاحظ أيضاً اختلاف الدراسات حول أبعاد الرشاقة التنظيمية، فمنهم من حددها في ثلاثة أبعاد فقط، ومنهم من حددها في أربعة، أو خمسة، ... الخ، وتسمى الدراسة الحالية إلى تحديد أهم الأبعاد التي يجب أن تتضمنها الرشاقة التنظيمية، كما ركزت الدراسات السابقة على دراسة الرشاقة التنظيمية للبنوك التقليدية بكافة أنواعها تقريباً ولم تتعرض أي منها لدراسة الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية، على الرغم من أهميتها كقطاع مصرفي حقق نجاحاً كبيراً على المستوى المحلي والدولي خاصة في الدول الإسلامية، ولذا تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث.

#### - الدراسات التي تناولت رضا العملاء بالبنوك الإسلامية

تهدف دراسة (Fida et al., 2020) إلى تحديد تأثير جودة الخدمة على ولاء العملاء ورضاهم باستخدام نموذج جودة الخدمة SERVQUAL model لأربعة بنوك إسلامية رئيسة في سلطنة عمان، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٢٠) عميلاً، وتوصلت إلى وجود تأثير لجودة الخدمة وأبعادها الخمسة (الجوانب المادية، والاستجابة، والموثوقية، والضمان، والتعاطف) في رضا العميل وأن أكثر

الأبعاد تأثيراً في رضا العميل كل من التعاطف والاستجابة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين رضا العميل وكل من جودة الخدمة وولاء العميل.

تهدف دراسة (Baba et al., 2018) إلى تحديد خصائص جودة المنتجات المصرفية الإسلامية (الجودة، والتكلفة، والملاءمة، والامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية) وعلاقتها برضا العملاء، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٣) عميلاً من عملاء بنك Ja'iz Nigeria plc، أكبر بنك إسلامي في نيجيريا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير كبير لجودة المنتجات المصرفية المدركة في رضا العميل، وأن رضا العملاء يزيد كلما انخفضت تكلفة تلك المنتجات المصرفية، كما أنهم يشعرون بدرجة عالية من الرضا لتوافق أعمال البنك مع الشريعة الإسلامية، وأظهرت نتائج مقياس الرضا عن كل منتج مصرفي على النحو التالي: حيث كان رضا العملاء بنسبة ٢٠٪ للوديعة، والإجازة ٣١٪، والمرابحة ٣٧٪، والمضاربة ساهمت في إرضاء العملاء بنسبة ١٢٪.

واستهدفت دراسة (Shah Hosseini & Shahmoradi, 2016) تحديد تأثير كل من رضا وولاء العملاء على الأداء المالي لبنك رسالة Resalat الإيراني، وشملت عينة الدراسة (٩٨) مديراً ونائباً للمديرين بالبنك، كما شملت العينة (٣٨٦) من عملاء البنك، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لكل من رضا العملاء وولاء العملاء، كما أشارت إلى وجود تأثير إيجابي قوي لكل من رضا العميل وولائه على الأداء المالي لبنك رسالة.

وهدفت دراسة (Amin et al., 2013) إلى فهم الدافع من ارتباط ورضا العملاء بالمصارف الإسلامية، ودراسة تأثير رضا العميل على صورة وثقة وولاء العملاء المسلمين وغير المسلمين للمصارف الإسلامية. وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) عميل مسلم و(١٢٥) عميل غير مسلم، وتوصلت إلى وجود تأثير لرضا العميل على كل من ثقة العميل والصورة المدركة للبنك وولاء العميل للبنك، وكان تأثير رضا العميل على الصورة المدركة أكبر لدى غير المسلمين مقارنة بالعملاء

المسلمين؛ وتشير النتائج إلى أن رضا العملاء المسلمين واستمرار علاقاتهم مع البنوك الإسلامية يرجع بشكل أساسي - إلى تفتهم في أن أعمال البنوك الإسلامية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، في حين يرجع رضا العملاء غير المسلمين وعلاقتهم بالبنوك الإسلامية - بشكل أساسي - إلى المنافع المالية التي تتحقق لهم من البنك.

أما دراسة (Khan, M. & Ahmad, S., 2013) فتهدف إلى المقارنة بين رضا العملاء عن الخدمات المصرفية للبنوك الإسلامية والتقليدية في باكستان، وتحديد العوامل التي تؤدي إلى رضا العملاء عن تلك الخدمات في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (١٠٠) عميل لستة بنوك؛ ثلاث بنوك إسلامية؛ وهي: بنك خبير ومصرف الميزان وبنك البركة، وثلاث بنوك تقليدية وهي: بنك حبيب المحدود وبنك يوناييتد المحدود وبنك الحليف المحدود Allied، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى رضا العملاء مرتفع في البنك التقليدي مقارنة بالبنك الإسلامي، ويرجع ذلك إلى صورتها الجيدة دولياً، واهتمامها بتقديم أنشطة ترويج قوية وبرامج توعية بالخدمات المصرفية والأنشطة الأخرى للبنوك التقليدية، بالإضافة لاستخدام التكنولوجيات المتقدمة وتنوع الخدمات التي تقدمها تلك البنوك على خلاف البنوك الإسلامية، كما أن قوة المركز المالي للبنوك التقليدية يعزز من ثقة العملاء بها، ورغبة بعض الأفراد في الحصول على أرباح أعلى من تلك التي تمنحها البنوك الإسلامية تجعلهم يفضلون البنوك التقليدية.

الهدف من هذه الدراسة (Naser K., et al, 2013) هو تحديد مستوى إدراك العملاء ورضاهم عن الأنشطة والخدمات المالية الإسلامية التي يقدمها بيت التمويل الكويتي (بيتك)، وكذلك محاولة تحديد الأسباب الكامنة وراء التعامل مع بيت التمويل الكويتي "بيتك". ولتحقيق هذا الهدف أجريت الدراسة على عينة حجمها (٤٢٩) من عملاء "بيتك"، وقد أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من عملاء "بيتك" ليسوا على دراية بالعديد من الخدمات التي يقدمها بيت التمويل، إلا أنهم راضون نسبياً عن جميع خدمات بيت التمويل الكويتي تقريباً، على الرغم من أنهم أشاروا إلى وجود بعض

الأعمال التي يجب القيام بها لتحسين مظهر البنك وأبنيته وتصميمه الداخلي وأثاثه، وكذلك زيادة الأماكن المخصصة لوقوف السيارات، وتدريب الموظفين على التعامل مع المكالمات عبر الهاتف، وأشار المستقصى منهم إلى أنهم يتعاملون مع "بيتك" لاسمه وصورته، والخصوصية والسرية المضمونة للعميل، وإدارته الموثوق بها، ولوجود لجنة الرقابة الشرعية. كم أشار البعض إلى أنهم يتعاملون مع البنوك الإسلامية وكذلك البنوك التجارية لتتوسع استثماراتهم.

أما دراسة (Saad, Norma Md. S., 2012) فهدفت إلى إجراء مقارنة بين رضا العملاء في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية العاملة في ماليزيا، وشملت العينة (٥٧٩) عميل بالبنوك الإسلامية و(٥٧٤) عميل بالبنوك التقليدية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فرق معنوي بين مستوى رضا العملاء بكل من البنوك الإسلامية والتقليدية؛ وأن مستوى رضا العملاء بشكل عام كان متوسطاً؛ إلا أن مستوى رضا العملاء عن كل من كفاءة العاملين وكفاءة الخدمات المصرفية والمعاملة بمودة ولطف كان مرتفعاً في كل من البنوك الإسلامية والتقليدية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين العرق وكل من الرضا عن كفاءة الخدمة والرضا عن توافر أماكن لوقوف السيارات والرضا عن الجوانب المادية في البنوك الإسلامية، وكذلك وجود ارتباط بين كل من مستوى التعليم والعمر وبين الرضا عن توافر أماكن لوقوف السيارات، وأيضاً وجود ارتباط بين النوع وبين الرضا عن كفاءة الخدمة في كل من البنوك الإسلامية والتقليدية، ووجود ارتباط بين العرق والمعاملة بمودة ولطف في البنوك التقليدية.

وأما دراسة (Shahid, H., 2015) فتهدف إلى تحليل العلاقة بين رضا العملاء والأداء التشغيلي للبنوك الإسلامية في بنغلاديش، وأيضاً قياس أثر رضا العملاء على أداء الأعمال الحالية للبنوك الإسلامية في بنغلاديش، وتم قياس رضا العملاء باستخدام أربعة متغيرات أساسية وهي: الأنشطة أو الخدمات الأساسية للبنك، والموارد البشرية ونظام تقديم الخدمة، والقدرة على تقديم الخدمة، والمسؤولية

الاجتماعية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٨٥) عميل بالبنوك الإسلامية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين رضا العملاء والأداء التشغيلي للبنوك الإسلامية، كما أن رضا العملاء يؤثر بشكل كبير على الأداء التشغيلي للبنوك الإسلامية في بنجلاديش. وأظهرت النتائج كذلك أن الأنشطة أو الخدمات الأساسية والموارد البشرية ونظام تقديم الخدمات، والقدرة على تقديم الخدمات والمسؤولية الاجتماعية ترتبط ارتباطاً قوياً مع رضا العملاء عن القطاع المصرفي الإسلامي، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الموارد البشرية ونظام تقديم خدماتهما أكثر العوامل تأثيراً في مستوى رضا العملاء تليها الأنشطة أو الخدمات الأساسية وقدرات تقديم الخدمة وأخيراً المسؤولية الاجتماعية.

تهدف دراسة (الشعراوي، ٢٠٠٢) إلى قياس مستوى رضا عملاء بنك فيصل الإسلامي عن: موقع البنك، والاتصالات بالعملاء، ومعاملة العاملين، وخدمات البنك، وأيضاً تحديد الأسباب التي تدفع العملاء للتعامل مع البنك، وقد أجريت الدراسة على عينة من العملاء مكونة من (٣٨٤) عميلاً بأربعة فروع للبنك، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود درجة متوسطة من الرضا لدى العملاء عن موقع البنك، وكانت درجة الرضا أعلى من المتوسط فيما يتعلق بكل من معاملة العاملين، والاتصالات بالعملاء، وخدمات البنك، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين طول فترة التعامل مع البنك ودرجة رضا عملاء البنك عن: موقع البنك، والاتصالات بالعملاء، ومعاملة العاملين، وخدمات البنك، وتوصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لأسباب تعامل العملاء مع البنك وفقاً لآراء العينة هي: التزام البنك بقواعد الشريعة الإسلامية، الشعور بالأمان، الخدمة المتميزة، المعرفة الخاصة بأحد العاملين بالبنك، قرب موقع البنك من مقر عمل العميل، قرب موقع البنك من محل سكن العميل، صلة القرابة بين العميل وأحد العاملين بالبنك، شعور عاطفي نحو البنك، البنك يحمل اسم الملك فيصل، المعاملة الحسنة من العاملين للعملاء.



**وبلاحظ** من الدراسات السابقة أنها أوضحت أهمية رضا العملاء للبنوك الإسلامية في تحسين كل من الأداء المالي والأداء التشغيلي للبنوك الإسلامية، وفي زيادة ثقة العميل، وتحسين الصورة المدركة للبنك، وارتقاع ولاء العميل للبنك، كما أشارت إلى أن مستوى رضا العملاء يتأثر بالعديد من العوامل؛ ومن أهمها: جودة خدمات البنك، وأن أكثر أبعاد الجودة تأثيراً في رضا العميل كل من التعاطف والاستجابة، كما يتأثر رضا العميل بعوامل أخرى مثل: صورة البنك الجيدة دولياً، والاهتمامها بتقديم أنشطة ترويج قوية وبرامج توعية بالخدمات المصرفية، بالإضافة لاستخدام التكنولوجيات المتقدمة وتنوع الخدمات، وقوة المركز المالي للبنك، وبالتالي ضمان الحصول على أرباح أعلى، كما يتأثر رضا العميل بكفاءة الموارد البشرية، ونظام تقديم خدمات، والمسؤولية الاجتماعية.

كما اتفقت الدراسات على أن أكثر العوامل التي تدفع العملاء المسلمين للتعامل مع البنك الإسلامي هو: تطبيق قواعد الشريعة الإسلامية، ومن الملاحظ تركيز الباحثين على دراسة رضا العميل في بنك فيصل الإسلامي، بينما لم تحظ البنوك الإسلامية الأخرى بنفس القدر من الاهتمام؛ ولذا تسعى الدراسة الحالية لقياس درجة رضا العملاء بالبنوك الإسلامية الثلاث في مصر (بنك فيصل، وبنك أبو ظبي، وبنك البركة)، وأيضاً قياس مدى الاختلاف في درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث وفقاً لاختلافهم في النوع، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفة، والدخل، وعدد سنوات التعامل مع البنك.

#### - الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية ورضا العملاء

بمراجعة الدراسات السابقة لم تتمكن الباحثة من التوصل سوى لدراسة واحدة أجنبية تناولت العلاقة بين الرشاقة التنظيمية ورضا العملاء وهي دراسة ( Kish & Rojuee, 2016) وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية ورضا العملاء في شركات التأمين الإيرانية، وأجريت على عينة عنقودية من عملاء شركات التأمين بإيران في مقاطعة خراسان رازافي Khorasan Razavi ، وبلغ

حجم العينة (٣٨٤) عميلا. وتمثلت أبعاد الرشاقة التنظيمية وفقا لتلك الدراسة في: (المرونة، وسرعة تسليم الخدمة، وتكنولوجيا المعلومات، والمساءلة، وجودة توفير الخدمة)، وأشارت النتائج إلى أن لكل بعد من تلك الأبعاد الخمسة للرشاقة التنظيمية علاقة إيجابية قوية مع رضا العملاء، كما توصلت إلى وجود تأثير قوي للرشاقة التنظيمية في رضا العملاء، وكان لبعد سرعة تسليم الخدمة أكبر تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى من وجهة نظر المستقصى منهم.

**يلاحظ** من خلال استعراض هذه الدراسة أنها ركزت على خمسة أبعاد للرشاقة التنظيمية وهي: المرونة، وسرعة تسليم الخدمة، وتكنولوجيا المعلومات، والمساءلة، وجودة توفير الخدمة، ولم تشمل الأبعاد جميع العناصر التي تتضمنها الرشاقة التنظيمية؛ مثل: (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة). ولذا فإن البحث الحالي سوف يسعى إلى دراسة الرشاقة التنظيمية مع مراعاة أن تتضمن الأبعاد التي تغطي كافة العناصر الأساسية التي أشارت إليها جميع الدراسات السابقة وأمكن للباحثة الاطلاع عليها، كما أن الدراسة الحالية ستطبق على البنوك الإسلامية في مصر، والدراسة السابقة أجريت بشركات التأمين في إيران، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة مختلف والبيئة الثقافية مختلفة، مما يؤكد على أهمية الدراسة من الناحية العلمية والتطبيقية.

#### مشكلة البحث:

تواجه البنوك الإسلامية منافسة شديدة في ظل البيئة العالمية والمحلية سريعة التغيير، والتي تؤثر في احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين، ونظرا لأن تلبية احتياجات العميل، وتحقيق رضاه يعد هدفا رئيسا لأي منظمة مهما كانت لضمان الاستمرار والتميز في تلك البيئة المفعمة بالمخاطر؛ فإنه يجب على منظمات الأعمال أن تمتلك من الخصائص والسمات ما يمكنها من الحفاظ على عملائها، واجتذاب عملاء جدد.

وعلى الرغم من أن البنوك الإسلامية تتميز عن غيرها من البنوك الأخرى بخاصية العمل وفقا لضوابط الشريعة الإسلامية، وتمثل هذه الخاصية العنصر الأساسي الجاذب للعميل المسلم؛ إلا أن عدم قدرة هذه البنوك على مواكبة التغييرات الهائلة في الخدمات المصرفية، وسرعة الاستجابة لها باعتبارها مطلباً أساسياً لعملاء البنوك قد ينتج عنه تحول كثير من العملاء إلى البنوك الأخرى، وفقد قدرتها على جذب عملاء جدد تحت تأثير عدم توفر الخدمات التي تلبى مطالبهم واحتياجاتهم المتجددة، ووفق إجراءات تساهم في زيادة سرعة وسهولة وجود تنفيذ عملياتهم المصرفية، مثل استخدام شبكة المعلومات الدولية (Internet) في تنفيذ العديد من العمليات المصرفية، واستخدام وسائل الدفع الإلكتروني ... إلخ.

ولذا أضحي لزاماً على البنوك الإسلامية مواجهة هذه التحديات العالمية والمحلية، وكسب رضا العملاء ودعم رضاهم من خلال تبني آليات فعالة تمكنها من تحقيق المواءمة بين استمرارية عملها من جانب، ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير والضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في أدائها، وعلى قدرتها على مواصلة العمل في عالم الأعمال من جانب آخر، هذا وتعد آليات الرشاقة التنظيمية Organizational Agility إحدى الآليات المتميزة التي تمكن المنظمات من الاستجابة بشكل سريع وفعال ومرن للتغيرات (المتوقعة وغير المتوقعة) الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية، بما يضمن تعزيز قدرتها على تحقيق التنافسية المطلوبة والبقاء والاستمرار في عالم الأعمال (Ganguly et al. 2009; Mathiassen&Pries-Heje 2006)؛ حيث يترتب على التوظيف الفعال لتلك الآليات العديد من المزايا للمنظمات بشكل عام وللبنوك بشكل خاص، منها: تحسين أداء العاملين من خلالها إمدادهم بالمعلومات عن ظروف البيئة المتغيرة، وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تعزز من قدرتهم على الإبداع والابتكار، وتقديم طرق جديدة لأداء الأعمال تهدف إلى دعم الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية، بالإضافة إلى تحديد وتوقع احتياجات ورغبات العملاء بهدف الاستجابة المثلى لتلك الاحتياجات.

وبناء على ما سبق يمكن التعبير عن المشكلة موضع البحث على النحو الآتي:

- ما مستوى الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث؟
- ما أثر الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث في درجة رضا العملاء بتلك البنوك؟

- ما أثر متغيرات النوع، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفة، والدخل، وعدد سنوات التعامل مع البنك في درجة رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث؟

#### أهمية البحث:

■ تتبع الأهمية العلمية للبحث من كونه يتضمن موضوعين من الموضوعات المتجددة والهامة وهما (الرشاقة التنظيمية ورضا العميل):

- فالرشاقة التنظيمية تعبر عن مستوى قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات البيئية التي غالباً ما تنشأ بشكل غير متوقع في بيئة العمل عن طريق الاستجابة السريعة والمبتكرة التي تستغل التغييرات كفرص للنمو والازدهار (Lu & Ramamurthy, 2011, 933)، كما أن الرشاقة التنظيمية ترتبط بتحقيق العديد من النتائج الهامة؛ والتي توصلت إليها الدراسات السابقة؛ مثل: زيادة الإنتاجية، والالتزام التنظيمي، وجودة سلوك الموظفين، وزيادة جودة حياة العمل للعاملين، وتعزيز سلوك مواطنة العميل، وتعزيز القدرة على التعلم التنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية (صبر وآخرون، ٢٠١٩؛ عمرو، ٢٠١٦؛ Baraei & Mirzaei, 2018؛ Hamad & Yozgat, 2017؛ Chamanifard, et al., 2015)، ولذا ستركز الدراسة الحالية على قياس مستوى الرشاقة التنظيمية بالبنوك الإسلامية.

- كما أن رضا العميل يعتبر عنصراً أساسياً في استراتيجية الأعمال، حيث يقيس مدى تحقيق المنتجات التي تقدمها المنظمات لتوقعات العميل أو تجاوزها، كما أن رضا العميل ينظر إليه كمؤشر رئيس للأداء داخل قطاع الأعمال؛ كونه جزءاً من منظورات سجل الأداء المتوازن يجعل المنظمة قادرة على حماية مكانتها

في السوق، ويمثل تغذية عكسية وتفاعلا ودراية أكثر بحاجات العملاء لتطوير المنتجات، كما أن رضا العميل يترتب عليه العديد من النتائج الهامة التي أثبتتها الدراسات مثل: تحسين كل من الأداء المالي والأداء التشغيلي، وزيادة ثقة العميل، وتحسين الصورة المدركة للمنظمة، وارتفاع ولاء العميل وتمسكه بالمنظمة (Shahid, H., 2015 ؛ &Shahmoradi, 2016 Shah Hosseini)؛ (Leninkumar, 2017)، ولذا ستركز الدراسة الحالية على قياس درجة رضا العملاء بالبنوك الإسلامية، وقياس مدى اختلافها باختلاف النوع، والعمر، ومستوى التعليم والوظيفة والدخل، وعدد سنوات التعامل مع البنك والوقوف على مدى تأثيرها بالرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث، حيث أن الاهتمام بزيادة درجة رضا العملاء سيكون له أثره الإيجابي على جوانب عديدة بتلك البنوك مثل الأداء المالي والتشغيلي وولاء العملاء.

- كما أن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل، حيث لم تتعرض لدراسته البحوث والدراسات السابقة التي أمكن للباحثة الاطلاع عليها.

■ وتتبع الأهمية العملية للبحث من أهمية القطاع محل الدراسة وهو قطاع البنوك الإسلامية في مصر؛ فالبنوك الإسلامية مؤسسات اقتصادية لها دور رئيس في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفق قواعد وسياسات تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، والبحث يسعى إلى الوصول إلى نتائج تسهم في زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب ويحقق رضا عملائها عن خدماتها المصرفية مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على تنمية الاقتصاد الإسلامي الوطني وزيادة عجلة التقدم ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- ١- تحديد مستوى الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث (بنك فيصل الإسلامي، وبنك البركة، ومصرف أبوظبي الإسلامي).
- ٢- تحديد درجة رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث، وقياس مدى اختلاف درجات رضاهم وفقا لاختلافهم في النوع، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفة، والدخل، وعدد سنوات التعامل مع البنك.
- ٣- قياس أثر الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) في رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث.
- ٤- اقتراح بعض التوصيات التي تستهدف دعم وتنمية كل من الرشاقة التنظيمية ورضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث.

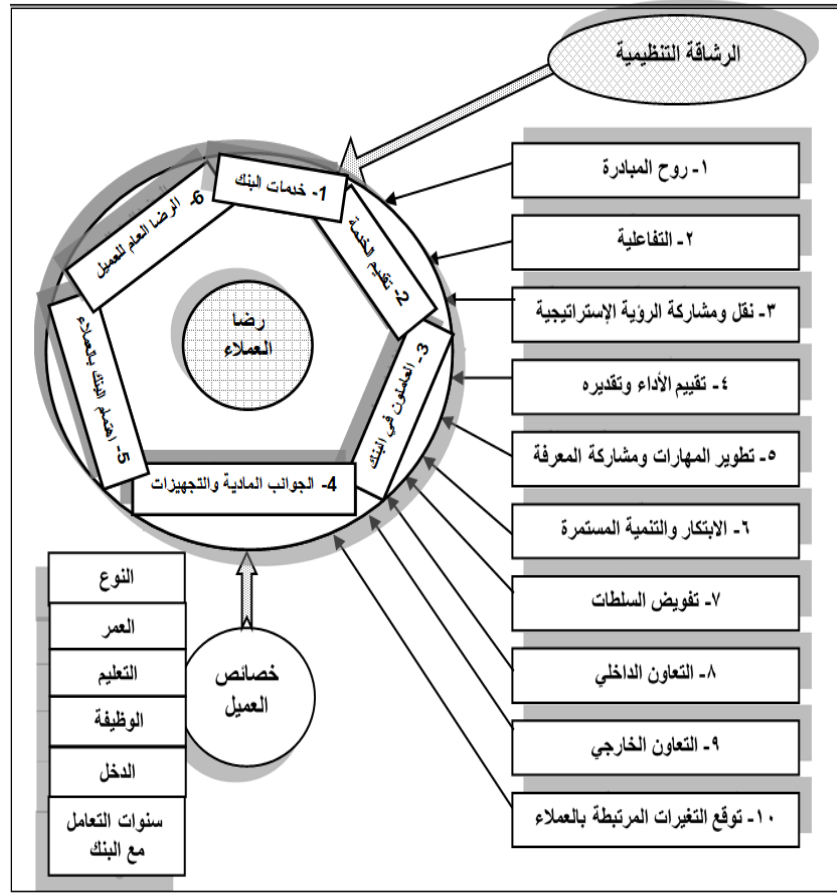
#### فروض البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف السابقة من خلال اختبار مدى صحة أو عدم صحة الفروض التالية:
- الفرض الأول:** من المتوقع وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث، وفقا لاختلافهم في: (النوع، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفة، والدخل، وعدد سنوات التعامل مع البنك).
- الفرض الثاني:** من المتوقع وجود تأثير معنوي للرشاقة التنظيمية ولكل بعد من أبعادها (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) في درجة رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث.

## متغيرات البحث

تتضمن متغيرات البحث :

- متغيرا مستقلا: وهو الرشاقة التنظيمية، ومتغيرا تابعا: وهو رضا العملاء .
- ويوضح الشكل رقم (١) رسما تخطيطيا للإطار المقترح لبحث العلاقة بين متغيرات البحث.



شكل رقم (١): رسم تخطيطي للإطار المقترح لبحث العلاقة بين متغيرات البحث  
المصدر: من إعداد الباحثة

## مقاييس متغيرات البحث

## تصميم المقاييس

تم تصميم المقياس بطريقة يمكن بواسطتها قياس المتغيرات التي تضمنها البحث، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهدافه واختبار فروضه، حيث تم إعداد المقياس في شكل قائمتي استقصاء: الأولى لقياس الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وتم توجيهها إلى المديرين بالبنوك الإسلامية محل البحث، والثانية لقياس درجة رضا عملاء البنوك الإسلامية وتم توجيهها إلى العملاء بتلك البنوك، ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

## - مقياس الرشاقة التنظيمية

تم الاستعانة بمقياس (العجري، ٢٠١٦) بعد تعديله بما يتلاءم مع أهداف البحث، وهو يهدف إلى قياس قدرة البنوك الإسلامية على استشعار التغييرات في بيئة عملها الداخلية والخارجية، وكذلك قدرتها على الاستجابة الابتكارية لتلك التغييرات، وذلك بما يعزز من قدرتها على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي، ويتكون المقياس من (٥١) عبارة، وهي العبارات من رقم (١) وحتى رقم (٥١)، ويشمل هذا المقياس عشرة أبعاد تُمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية، وهي:

**البُعد الأول-روح المبادرة:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام ست عبارات، وهي العبارات أرقام (٦،٥،٤،٣،٢،١).

**البُعد الثاني-التفاعلية:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام ست عبارات، وهي العبارات أرقام (١٢،١١،١٠،٩،٨،٧).

**البُعد الثالث- نقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام أربع عبارات، وهي العبارات أرقام (١٦،١٥،١٤،١٣).

**البُعد الرابع- تقييم الأداء وتقديره:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام سبع عبارات، وهي العبارات أرقام (١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣).

**البُعد الخامس- تطوير المهارات ومشاركة المعرفة:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام خمس عبارات، وهي العبارات أرقام (٢٤،٢٥،٢٦،٢٧،٢٨).



**البُعد السادس/ الابتكار والتنمية المستمرة:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام أربع عبارات، وهي العبارات أرقام (٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢).

**البُعد السابع- تفويض السلطات:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام أربع عبارات، وهي العبارات أرقام (٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦).

**البُعد الثامن- التعاون الداخلي:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام خمس عبارات، وهي العبارات أرقام (٣٧، ٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١).

**البُعد التاسع-التعاون الخارجي:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام أربع عبارات، وهي العبارات أرقام (٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥).

**البُعد العاشر- توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام ست عبارات، وهي العبارات أرقام (٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠، ٥١).

كما قيست بعض الخصائص الديموجرافية والوظيفية للمديرين بالبنوك الإسلامية (العينة الأولى من المستقصى منهم) بتضمين الاستقصاء ثلاث خصائص ديموجرافية، وهي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وكذلك اثنين من الخصائص الوظيفية، وهما: المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

#### - مقياس رضا عملاء البنوك الإسلامية:

تم الاستعانة بعدة مقاييس ودراساتها في مجال رضا العملاء بالبنوك الإسلامية وغير الإسلامية للاستفادة منها في إعداد المقياس الخاص بالدراسة مثل: (الشعراوي، ٢٠٠٢)، و(Shode, 2017)، و(Dhakal, 20)، والذي يهدف إلى التعرف على درجة رضا العملاء بالبنوك الإسلامية محل البحث، ويتكون من (٣٣) عبارة، وهي العبارات من رقم (١) وحتى رقم (٥١)، ويشمل هذا المقياس ستة أبعاد تمثل أبعاد رضا العميل، وهي:

**البُعد الأول- خدمات وأنشطة البنك:** وقد تم قياس هذا البُعد باستخدام ثمان عبارات، وهي العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ٣١).

**البعد الثاني - تقديم الخدمة:** وقد تم قياس هذا البعد باستخدام ثمان عبارات، وهي العبارات أرقام (٤، ٩، ١٠، ١١، ١٨، ١٩، ٢٠، ٣٢).

**البعد الثالث - الأفراد العاملون بالبنك:** وقد تم قياس هذا البعد باستخدام ست عبارات، وهي العبارات أرقام (١٧، ١٦، ١٥، ١٤، ١٣، ١٢).

**البعد الرابع - الجوانب المادية والتجهيزات بالبنك:** وقد تم قياس هذا البعد باستخدام سبع عبارات، وهي العبارات أرقام (٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٣٣).

**البعد الخامس - اهتمام البنك بالعميل:** وقد تم قياس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات، وهي العبارات أرقام (٢٦، ٢٨، ٢٩).

**البعد السادس - الرضا عن البنك بشكل عام:** وقد تم قياس هذا البعد باستخدام عبارتين، وهي العبارات أرقام (٢٧، ٣٠).

كما قيست بعض خصائص عملاء البنوك الإسلامية (العينة الثانية من المستقصى منهم) بتضمين الاستقصاء الخصائص التالية: النوع، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفية، والدخل الشهري، وعدد سنوات التعامل مع البنك.

#### تقنين المقاييس

يهدف تقنين المقياس إلى التأكد من صلاحية المقياس وجودته، وذلك من خلال قياس صدق وثبات المقياس. وقد تم تطبيق المقياس في صورته المبدئية على عينة استطلاعية للبحث قوامها (٥٠) مفردة للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد كل مقياس مع الدرجة الكلية له، ولاختبار معامل ثبات المقاييس المستخدمة، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

#### - صدق الاتساق الداخلي للمقياس :

تم حساب معاملات ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية لكل مقياس من المقاييس الفرعية، ويوضح الجدول رقم (١) مدى معاملات الارتباط لكل مقياس ومستويات المعنوية:

## جدول رقم (١): معاملات ارتباط لعبارات مقاييس البحث

المقياس	مدى معاملات الارتباط	مستوى المعنوية
مقياس الرشاقة التنظيمية	من ٠,٦٢٦ إلى ٠,٩٧٦	٠,٠٠١ - ٠,٠٠٥
مقياس رضا العملاء	من ٠,٧٧٦ إلى ٠,٩٣٥	٠,٠٠١ - ٠,٠٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

مقياس الرشاقة التنظيمية: يوجد ارتباط معنوي قوي بين جميع عبارات مقياس الرشاقة التنظيمية والدرجة الكلية للمقياس، أي: أنها متسقة إحصائياً مع المقياس. مقياس رضا العملاء: يوجد ارتباط معنوي بين جميع عبارات مقياس رضا العملاء والدرجة الكلية للمقياس، أي: أنها متسقة إحصائياً مع المقياس.

## - ثبات المقياس

تم حساب معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ، واختبار التجزئة النصفية لسبيرمان Spearman Split-half، ومعامل سبيرمان براون، ويوضح الجدول رقم (٢) كل من: معامل ثبات مقياس البحث والذي يتضح منه أن قيمة ألفا لمقياس الرشاقة التنظيمية هي (٠,٩٧١).

قيمة ألفا لمقياس رضا العملاء هي (٠,٩٧٩).

وهي معاملات ثبات قوية، وتشير أيضاً إلى صدق الاتساق الداخلي للمقاييس.

## جدول رقم (٢): يوضح ثبات مقاييس البحث بطريقة ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية لسبيرمان لعبارات المقياس

المقاييس	معامل ألفا	معامل جتمان	عدد العبارات		معامل ارتباط بين الجزئين	معامل سبيرمان براون	معامل ألفا	
			عبارات	عبارات			عبارات	عبارات
الرشاقة التنظيمية	٠,٩٧٢	٠,٩٣٣	٢٥	٢٦	٠,٨٨١	٠,٩٧٣	٠,٩٣٢	٠,٩٦٤
رضا العملاء	٠,٩٣٨	٠,٨٣٦	١٧	١٦	٠,٩٣٩	٠,٩٦٩	٠,٩٢٩	٠,٨٥٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

**- تصحيح المقاييس**

تم الاعتماد في بناء المقياس المستخدم في البحث على مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي، وأعطى لكل اختيار منها وزن ترجيحي بحيث يمنح خمس درجات عند اختيار البديل الذي يفيد (موافق تماما)، ويمنح البديل (موافق) أربعة درجات، ويمنح البديل (محايد) ثلاث درجات، ويمنح البديل (غير موافق) درجتين، ويمنح البديل (غير موافق على الإطلاق) درجة واحدة، وبناء على ذلك ترى الباحثة أن اختيار (أحيانا) يعبر عن أن درجة موافقة المستقصى منهم على مضمون العبارة متوسطة، وكلما ارتفع المتوسط المرجح عن قيمة المحايد (٣ درجات) كانت هناك موافقة على مضمون العبارة، وكلما قل المتوسط المرجح عن (٣ درجات) كان هناك عدم موافقة. وفي مقياس الرشاقة التنظيمية كانت العبارات رقم (٣٦، ٤٠، ٤٥) عبارات عكسية؛ ولذا تم وزنها على أساس أنه إذا كانت الإجابة غير موافق على الإطلاق تأخذ القيمة (٥)، و غير موافق تأخذ القيمة (٤)، و محايد تأخذ القيمة (٣)، و موافق تأخذ القيمة (٢)، و موافق تماما تأخذ القيمة (١).

**منهجية البحث**

تتمثل الملامح الأساسية لمنهجية البحث في:

**- أساليب جمع البيانات:**

لقد تم تجميع البيانات الميدانية لهذا البحث عن طريق قائمة الاستقصاء، وتم الاعتماد بشكل أساسي في توجيه قوائم الاستقصاء على طريقة المقابلات الشخصية Personal Interview مع الذين خضعوا للاستقصاء، حيث كان يتم مقابلة المستقصى منهم بشكل جماعي غالبا وأحيانا بشكل فردي - خاصة المديرين - لشرح فكرة الاستقصاء وكذلك كيفية تعبئته، ثم تترك لهم فترة من عشرة أيام إلى خمس عشرة يوما حتى يتسنى لهم تعبئته، أما العملاء الذين كان يصعب مقابلتهم فكان يتم التواصل معهم عن طريق إدارة خدمة العملاء بالبنوك، وقد استمرت فترة توزيع القوائم واستردادها بعد تعبئتها شهرين تقريبا، وذلك في الفترة من ٢٠١٨/٦/٥م حتى ٢٠١٨/٨/٢٦م .

**- مجتمع وعينة البحث**

يشمل مجتمع البحث جميع المديرين بالبنوك الإسلامية الثلاث محل البحث (بنك فيصل الإسلامي ، وبنك البركة ، ومصرف أبو ظبي الإسلامي)، وكذلك جميع عملاء البنوك الثلاث بمحافظة القاهرة كما هو موضح بالجدول رقم (٣)، تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع المديرين قوامها (١٣٥) مفردة، كما تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع عملاء البنوك محل البحث قوامها (٣٨٥) مفردة. وتم توزيع مفردات العينتين من المديرين والعملاء على البنوك موضع البحث وفقا لنسبة كل من عدد المديرين في كل بنك إلى مجموع المديرين بالبنوك موضع البحث، ونسبة عدد العملاء في كل بنك إلى مجموع عملاء البنوك موضع البحث. والجدول رقم (٣) يوضح حجم مجتمعي وعينتي البحث.

جدول رقم (٣): بيان بأعداد مجتمع وعينة المديرين والعملاء بالبنوك الإسلامية

محل البحث بمحافظة القاهرة في (٢٠١٨/٦/٢م)

اسم البنك	بنك فيصل الإسلامي	مصرف أبو ظبي الإسلامي	بنك البركة	الإجمالي
عدد المديرين	٨١	٦٨	٥٧	٢٠٦
حجم العينة من المديرين	٥٣	٤٥	٣٧	١٣٥
الاستجابة	٥٢	٤٢	٣٧	١٣١
عدد العملاء	٦٥٠٢٦٠	١٠٥٤٦٠	١٦٧٣٧٠	٩٢٣٠٩٠
حجم العينة من العملاء	٢٧١	٤٤	٧٠	٣٨٥
الاستجابة	٢٥٤	٤١	٦٢	٣٥٧

المصدر: إدارات البحوث بالبنوك الإسلامية محل البحث ونتائج التحليل الإحصائي

**- خصائص مفردات عينة البحث:**

يوضح الجدول رقم (٤) الخصائص الديموجرافية والوظيفية لمفردات عينة المديرين وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

## جدول (٤) : الخصائص الوظيفية والديموجرافية لعينة المديرين

النسبة %	التكرار	الخاصية	
٨٥,٥	١١٢	▪ ذكور	النوع
١٤,٥	١٩	▪ إناث	
١٠,٧	١٤	▪ من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	العمر
٣٤,٤	٤٥	▪ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
٢٨,٢	٣٧	▪ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
٢٦,٧	٣٥	▪ ٥٠ سنة فأكثر	
٠,٠	٠	▪ دكتوراة	مستوى التعليم
١٢,٢	١٦	▪ ماجستير	
٢٠,٦	٢٧	▪ دبلوم	
٦٧,٢	٨٨	▪ بكالوريوس	
٢٣,٧	٣١	▪ مديرون بالإدارة العليا	المستوى الوظيفي
٤٢,٨	٥٦	▪ مديرون بالإدارة الوسطى	
٣٣,٦	٤٤	▪ مديرون بالإدارة المباشرة	
٤,٦	٦	▪ من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
١٩,١	٢٥	▪ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٢,٨	٤٣	▪ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنوات	
٤٣,٥	٥٧	▪ ١٥ سنة فأكثر	
١٠٠	١٣١	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

ويوضح الجدول رقم (٥) خصائص مفردات عينة عملاء البنك وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

## جدول (٥) : خصائص عينة عملاء البنوك

النسبة المئوية %	التكرار	الخاصية	
٧١,١٥	٢٥٤	ذكر	النوع
٢٨,٨٥	١٠٣	أنثى	
٨,٦٨	٣١	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٣٦,٩٧	١٣٢	٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
٢٨,٥٧	١٠٢	٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
٢٥,٧٧	٩٢	٥٠ سنة فأكثر	
١,٩٦	٧	أقل من متوسط	المؤهل العلمي
٩,٢٤	٣٣	تعليم متوسط	
١١,٧٦	٤٢	فوق المتوسط	
٥٧,١٤	٢٠٤	بكالوريوس	
١٩,٨٩	٧١	دراسات عليا	
٣٨,١٠	١٣٦	عمل حر	الوظيفة
٢١,٨٥	٧٨	موظف قطاع عام	
٢٦,٣٣	٩٤	موظف قطاع خاص	
٧,٨٤	٢٨	على المعاش	
٥,٨٨	٢١	بدون عمل	
٣٠,٥٣	١٠٩	أقل من ٤٠٠٠ جنية	الدخل الشهري
٢٨,٢٩	١٠١	٤٠٠٠ إلى أقل من ٨٠٠٠ جنية	
٢٨,٢٩	١٠١	٨٠٠٠ إلى أقل من ١٢٠٠٠ جنية	
١٢,٨٩	٤٦	١٢٠٠٠ جنية فأكثر	
٣١,٦٥	١١٣	أقل من ٥ سنوات	سنوات التعامل مع البنك
٢١,٠١	٧٥	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٢٢,١٣	٧٩	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
٢٥,٢١	٩٠	١٥ سنة فأكثر	
٪١٠٠,٠٠	٣٥٧	الإجمالي	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

## - الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

**حدود البحث**

- اقتصر تطبيق البحث على فروع البنوك الإسلامية الثلاث بمحافظة القاهرة.
- كما اقتصر توزيع القوائم على المديرين بالإدارة العليا والإدارة المتوسطة والإدارة المباشرة بكافة الإدارات بالبنوك الإسلامية محل البحث.

**الدراسة الميدانية**

تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار (٢٤)، ويتناول هذا الجزء نتائج اختبار الفروض من خلال عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.

## - قياس مستوى الرشاقة التنظيمية بالبنوك الإسلامية محل البحث:

سيتم أولاً قياس مستوى الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها بالبنوك الإسلامية محل البحث وفقاً لآراء المديرين المستقصى منهم بشكل إجمالي: يوضح الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرشاقة التنظيمية وأبعادها للبنوك الإسلامية محل البحث، وكذلك ترتيب أبعاد الرشاقة وفقاً للمتوسط الحسابي، ويشير الجدول إلى ما يلي:

- ارتفاع مستوى الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية نسبياً بشكل إجمالي؛ حيث كان المتوسط الحسابي لمستوى الرشاقة التنظيمية (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٤٣٤).
- وجود ارتفاع نسبي في مستويات أبعاد الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية؛ وأن ترتيب هذه الأبعاد وفقاً للمتوسطات الحسابية لآراء المديرين المستقصى كان على النحو الآتي:

■ يأتي في المرتبة الأولى "روح المبادرة، بمتوسط مرتفع (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٤٥٠)؛ ويشير إلى وجود درجة مرتفعة من اهتمام إدارات البنوك الإسلامية محل البحث باستقطاب وتوظيف العاملين المتميزين، ودراسة بيئة العمل للتنبؤ بأي تغييرات من شأنها التأثير على البنك، ووضع الخطط التي تساعد على الاستفادة



من الفرص وتجنب المخاطر، كما تحرص على اقتناص أي فرص جديدة للتطوير، وتعمل على تنمية ثقافة التغيير بين العاملين وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها بالبنوك الإسلامية محل البحث

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط الحسابي
١- روح المبادرة	٤,٠٢	٠,٤٥٠	١
٢- التفاعلية	٣,٩٧	٠,٤٠٤	٤
٣- نقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية	٤,٠٠	٠,٦١٢	٣
٤- تقييم الأداء وتقديره	٣,٨٣	٠,٦٢٦	٥
٥- تطوير المهارات ومشاركة المعرفة	٤,٠١	٠,٤٢٧	٢
٦- الابتكار والتنمية المستمرة	٣,٦٧	٠,٧٨١	٨
٧- تفويض السلطات	٣,٥٣	٠,٣٩١	٩
٨- التعاون الداخلي	٣,٧٨	٠,٤١٩	٧
٩- التعاون الخارجي	٣,٤١	٠,٤٧٨	١٠
١٠- توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء	٣,٨٠	٠,٤٣٤	٦
إجمالي الرشاقة التنظيمية	٣,٨١	٠,٤٣٤	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

■ ويأتي "تطوير المهارات ومشاركة المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٤٢٧)، وهو يشير إلى وجود درجة مرتفعة من حرص إدارات البنوك الإسلامية محل البحث على إكساب العاملين بها مهارات ومعارف جديدة تعزز من قدرتهم على الوفاء بمتطلبات عملهم باعتبارهم أداة أساسية لتطوير أداؤها المستقبلي؛ وذلك من خلال وضع سياسات وخطط التدريب اللازمة للوفاء بالاحتياجات التدريبية المستجدة للعاملين، وتشجيعهم على تعلم الأساليب والتقنيات

- الحديثة، مع إبلاغهم بالمعلومات الحديثة الهامة، وتنظيم عملية مشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين والتي من شأنها أن تعمل على تحسين مستويات أدائهم.
- أما بُعد "نقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية" فيأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع (٤,٠٠) وبانحراف معياري (٠,٦١٢)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك مستوى مرتفع من الاهتمام بوجود قواعد معلومات لأوجه النشاط المختلفة بتلك البنوك، وكذلك وبتنويد كافة المستويات الإدارية بإستراتيجية البنوك التي يعملون بها وخطط التغيير وكيفية تنفيذها، واستخدام تلك البنوك لقنوات اتصال متعددة لتوفير المعلومات عن أدائها وخطط عملها بطرق سهلة الفهم لكافة المستويات الإدارية.
- ويأتي بُعد "التفاعلية" في المرتبة الرابعة بمتوسط مرتفع (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٤٠٤)، وتظهر هذه النتيجة وجود درجة مرتفعة من تميز فرق العمل بتلك البنوك بامتلاك القدرة السريعة على اكتشاف الفرص في بيئة عملها، وأيضا امتلاك المهارات والإمكانات اللازمة لاستغلالها، وسرعة التعامل مع المعلومات الخاصة بالتغييرات في الأسواق باتخاذ القرارات اللازمة لتوظيف مواردها بما يتناسب مع تلك التغييرات الحادثة، كما تتميز طرق أداء أعمالها بقابليتها للتعديل بشكل سريع وفقا للتغييرات الحادثة في بيئة عملها.
- أما بعد "تقييم الأداء وتقديره" فيأتي في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٨٣) وبانحراف المعياري (٠,٦٢٦)، وتشير تلك النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع نسبيا لتقييم الأداء الفردي بشكل منتظم، وتحديد الأهداف الفردية للعاملين بشكل واضح، بالإضافة إلى توفير إمكانية تعرف العاملين على درجة تأثير أدائهم على أداء البنوك التي يعملون بها، والربط بين النظم والسياسات التشجيعية والنتائج المحققة بالبنوك محل البحث، وأيضا حرص إدارات تلك البنوك على التعرف باستمرار على آراء العاملين في نظم تقييم الأداء المستخدمة، والاهتمام بتعديل وتحديث أساليب تقييم الأداء المستخدمة بصفة دورية، وإعطاء اهتمام كاف بأهمية دور المساهمات الفردية للعاملين في زيادة قدرتها التنافسية.

- ويأتي بعد "توقع التغيرات المرتبطة بالعملاء" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف المعياري (٠,٤٣٤)، وتظهر هذه النتيجة وجود درجة مرتفعة نسبيا من اهتمام إدارات البنوك الإسلامية محل البحث بدراسة احتياجات ورغبات عملائها والاستجابة لها، وبذل الجهد من أجل توطيد علاقتها معهم، والاهتمام بتنظيم العمليات بالشكل الذي يضمن إضافة قيمة حقيقية لعملائها، والسعي نحو تقديم خدمات جديدة ومبتكرة تتناسب مع توقعات تلك البنوك للتغيرات الحادثة في السوق، ودراسة التغييرات المستقبلية المحتملة في احتياجات عملائها.
- ويأتي بعد "التعاون الداخلي" بالبنوك الإسلامية محل البحث في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف المعياري (٠,٤١٩)، وتشير تلك النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع نسبيا من اهتمام إدارات البنوك محل البحث بتبني الأساليب التي من شأنها تسهيل عمليات التعاون الداخلي بين الأقسام، واهتمامها بتشجيع العاملين ذوي المهارات المختلفة على التعاون فيما بينهم، وحرصها على تنظيم العمل في شكل مجموعات وفرق عمل لتحقيق الأهداف، واهتمامها أيضا بعقد اجتماعات دورية للإدارات المختلفة لمناقشة القرارات المشتركة فيما بينهم.
- وأما بعد "الابتكار والتنمية المستمرة" بالبنوك الإسلامية محل البحث فيأتي في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف المعياري (٠,٧٨١)، وتشير تلك النتيجة إلى وجود مستوى مرتفع نسبيا من اهتمام إدارات البنك باستخدام للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على اقتراح الأفكار والحلول المبتكرة للمشاكل المرتبطة بالعمل، وكذلك عقد اجتماعات دورية (ربع سنوية، نصف سنوية،... الخ) لمناقشة نتائج الأعمال وصياغة الخطط التي تهدف إلى معالجة المشاكل المرتبطة بالعمل، وأيضا العمل على وضع مقترحات وأفكار العاملين الجيدة موضع التنفيذ، وتشجيع العاملين به على إحداث تحسينات مستمرة في الخدمات وطرق أداء العمل.
- ويأتي في المرتبة التاسعة بعد "تفويض السلطات" بالبنوك محل البحث بمتوسط مرتفع نسبيا (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٣٩١)، وهذه النتيجة تدل على وجود مستوى

مرتفع نسبيا من اهتمام إدارات تلك البنوك بتفويض سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات اليومية للمستويات الإدارية الدنيا، وكذلك اهتمام المديرين بتفويض مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي من شأنها زيادة سرعة إنجاز الأعمال، وأيضا منح الإدارات بتلك البنوك للعاملين بها قدرا من الاستقلالية في اختيار طرق إنجاز المهام الموكلة لهم.

■ وأخيرا يأتي في المرتبة العاشرة بعد "التعاون الخارجي" بالبنوك الإسلامية محل البحث بمتوسط (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٤٧٨)، وتشير تلك النتيجة إلى وجود مستوى أعلى قليلا من المتوسط من اهتمام إدارات تلك البنوك بتشجيع تبادل المعلومات بين الأقسام المناظرة بالبنوك أو المؤسسات التي تربطها بهم علاقة شراكة، وكذلك حرص تلك البنوك على إقامة علاقات شراكة إستراتيجية وقصيرة الأجل مع مؤسسات خارجية لتطوير أنشطتها للاستفادة من الفرص المتاحة في المدى القصير، وتعمل القواعد المعمول بها في تلك البنوك على تسهيل عمليات الاتصال وتبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى.

ويلاحظ من النتائج السابقة أن بعد "توقع التغيرات المرتبطة بالعملاء" كان على غير المرجو، فقد أتى في الترتيب رقم (٦) من حيث اهتمام إدارات البنوك الإسلامية محل البحث -وفقا لآراء المديرين المستقصى منهم- مع أن تطوير مهارات العاملين والاهتمام بتقديم خدمات جديدة ومبتكرة يجب أن تعتمد بشكل أساسي على التغييرات المتوقعة في احتياجات ورغبات العملاء.

#### - قياس درجة رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث:

يتناول هذا الجزء قياس درجة رضا العملاء بالبنوك الإسلامية محل البحث، ويوضح الجدول رقم (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس رضا العملاء، وكذلك ترتيب أبعاد رضا العملاء وفقا للمتوسط الحسابي، ويشير الجدول إلى ما يلي:

- وجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء البنوك الإسلامية عن التعامل مع بنوكهم -محل البحث- على مستوى إجمالي مقياس رضا العملاء؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٠) والانحراف المعياري (٠,٢١٤)، وتتفق تلك النتيجة مع توصلت إليه دراسة (Shah Hosseini & Shahmoradi, 2016)، إلا أنها تتعارض مع ما توصلت إليه دراسة (الشعراوي، ٢٠٠٢)، حيث أظهرت وجود درجة من الرضا أعلى من المتوسط لدى عملاء بنك فيصل الإسلامي بمصر، وربما يرجع ارتفاع درجة رضا العملاء في الدراسة الحالية إلى زيادة عدد الخدمات بالبنوك الإسلامية وتحسن مستوى كفاءتها بما يتوافق مع توقعات عملائها بشكل ساهم في زيادة رضا العملاء، وتتعارض أيضا مع دراسة (Khan, M. & Ahmad, S., 2013)، ودراسة (Saad, Norma Md. S., 2012) حيث أظهرت وجود درجة متوسطة من رضا العملاء بالبنوك الإسلامية في باكستان وماليزيا، وربما يرجع ذلك إلى اختلاف بيئة الدراسة.

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس رضا العملاء بالبنوك الإسلامية

أبعاد مقياس رضا العملاء	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب وفقا للمتوسط
١- خدمات وأنشطة البنك	٣,٨٤	٠,١٥٢	٦
٢- أسلوب تقديم الخدمة	٤,٣٠	٠,٢٦٣	٣
٣- الأفراد العاملون بالبنك	٤,٣٨	٠,٢٤٦	١
٤- الجوانب المادية والتجهيزات بالبنك	٤,١٣	٠,٣٣٢	٥
٥- اهتمام البنك بالعميل	٤,٢٣	٠,٢٧٧	٤
٦- الرضا عن البنك بشكل عام	٤,٣٤	٠,٣٦٩	٢
إجمالي درجات رضا العملاء	٤,٢٠	٠,٢١٤	-----

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

- ارتفاع درجات أبعاد مقياس رضا العملاء في لبنوك الإسلامية محل البحث، وأن ترتيب هذه الأبعاد تنازليا وفقا للمتوسطات الحسابية لأراء المستقصى منهم كان على النحو الآتي:

■ يأتي بُعد "الرضا عن الأفراد العاملون بالبنك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٢٤٦)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من رضا العملاء عن الكفاءة المهنية لموظفي البنوك الإسلامية محل البحث وسرعة استجابتهم وتعاونهم مع العملاء، كما يدل على ثقة العملاء في العاملين بتلك البنوك ووجود علاقة طيبة بينهم، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Saad, Norma Md. S., 2012)، ودراسة (Shahid, H., 2015)، كما أشارت الأخيرة إلى أن الموارد البشرية بالبنك الإسلامي كانت من أكثر العوامل تأثيرا في مستوى رضا العملاء عن البنوك الإسلامية.

■ ويأتي الرضا عن البنك بشكل عام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وانحراف معياري (٠,٣٦٩)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من رضا العملاء عن البنك ككل، وشعورهم بأن البنوك محل البحث أفضل من غيرها، والتحدث عنها بشكل إيجابي مع أصدقائهم والمقربين لهم وتشجيعهم على التعامل مع تلك البنوك.

■ أما بعد "الرضا عن أسلوب تقديم الخدمات بالبنك" فيأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٢٦٣)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من رضا العميل عن أسلوب تقديم الخدمة في الوقت المحدد دون أي تأخير، مع استخدام الطرق والوسائل الحديثة التي تساعد في تيسير وسرعة الحصول على الخدمات، ووجود سرية وخصوصية عالية في تعاملات البنك، وتوفير المعلومات الكافية عن الخدمات بشكل جذاب، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Shahid, H., 2015) في أن أسلوب تقديم الخدمات بالبنك الإسلامي من أكثر العوامل تأثيرا في مستوى رضا العملاء عن البنوك الإسلامية.

- وأما بعد "الرضا عن اهتمام البنك بالعميل" فيأتي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٢٧٧)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من رضا العميل عن اهتمام البنك بالعملاء؛ من حيث توفير نظام لتلقي شكاوى ومقترحات العملاء مع وجود اهتمام وسرعة استجابة من الإدارة لمعالجتها، وإجراء استقصاءات دورية للتعرف على آراء العملاء وحاجتهم ورغباتهم، وتعامل البنك بعدالة ومساواة مع جميع العملاء دون تمييز بينهم.
- ويأتي بعد "الرضا عن الجوانب المادية والتجهيزات بالبنك" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٣٣٢)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من رضا العميل عن الجوانب المادية والتجهيزات الداخلية والخارجية للبنك؛ مثل: سهولة الوصول لأي فرع للبنك، ووجود صالات مريحة خاصة باستقبال العملاء، وجمال تصميمات المباني وتزويدها بالأجهزة الحديثة وتنظيمها بشكل يسمح بالوصول للموظف المعني بتقديم الخدمة بسهولة ويسر، وتتعارض تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Khan, M. & Ahmad, S., 2013)، ودراسة (Naser K., et al, 2013) حيث أظهرت وجود درجة متوسطة من الرضا عن الجوانب المادية والتجهيزات بالبنوك الإسلامية، وربما يرجع ذلك إلى اختلاف زمن وبيئة الدراسة فدراسة Khan أجريت في باكستان، ودراسة Naser أجريت في الكويت.
- وأخيرا "الرضا عن خدمات وأنشطة البنك" يأتي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري (٠,١٥٢)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من رضا العميل عن كل ما يقدمه البنك من خدمات للعميل سواء كانت مصرفية أو غير مصرفية، ومدى توافقها مع الضوابط الشرعية، وبالشكل الصحيح من أول مرة، وملاءمة الرسوم الخاصة بالعمليات المصرفية مقارنة بالبنوك الأخرى، ووتتفق هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة (الشعراوي، ٢٠٠٢)، و (Baba et al., 2018)، و (Amin et al., 2013)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن وجود

درجة عالية من رضا العملاء عن خدمات وأنشطة البنك يرجع بشكل أساسي إلى توافق أعمال البنك مع الشريعة الإسلامية.

- أثر الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعملاء البنوك الإسلامية على درجات رضاهم عن البنوك الإسلامية محل البحث:

ويختبر الجزء التالي الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص على:  
"من المتوقع وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث، وفقا لاختلافهم في: (النوع، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفة، والدخل، وعدد سنوات التعامل مع البنك)".

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض تم حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، واختبار (T)، واختبار (F)، واختبار أقل فرق معنوي LSD، وجدول رقم (٨) يوضح نتائج التحليل الإحصائي، والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي:

- لا يوجد فرق معنوي بين درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلافهم في النوع عند مستوى معنوي (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود اختلاف في الرضا بين عملاء البنوك الإسلامية الذكور والإناث.
- يوجد فرق معنوي في درجات رضا العملاء للبنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلاف العمر، حيث بلغت قيمة ف (٤.٢٦٨) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ويرجع مصدر الفرق إلى الذين يبلغ عمرهم ٥٠ سنة فأكثر.
- يوجد فرق معنوي في درجات رضا العملاء بالبنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلاف مستوى التعليم، حيث بلغت قيمة ف (٦.٥١٩) وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويرجع مصدر الفرق إلى الحاصلين على تعليم متوسط، ويلاحظ أن أقل درجات الرضا كانت لدى الحاصلين على تعليم أقل من المتوسط (٣,٧٠)، ويرجع ذلك إلى أنهم غالبا يعملون بمهن ذات دخل منخفض، ويمثل العائد الذي يحصلون عليه من البنك مصدر دخل أساسي، ووفقا لما ذكره المستقصى منهم فإن انخفاض نسبة العائد تجعلهم يشعرون بعدم الرضا، إلا أن



تمسكهم بالتعامل مع البنوك الإسلامية يرجع إلى الوازع الديني وحرصهم على الحصول على دخل من استثمار شرعي.

جدول رقم (٨) : درجات رضا العملاء بالبنوك الإسلامية وفقا لاختلافهم في النوع، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفة، والدخل، وعدد سنوات التعامل مع البنك

نتائج L.S.D	اختبار (ت) أو (ف)		الرشاقة التنظيمية		المتغيرات المستقلة	
	مستوى المعنوية	قيمة (ت) أو (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط		
غير معنوي	٠,١٩٨	١.٢٩٠	٠,٥٤٨	٤.١١	ذكور	النوع
			٠,٤٣٩	٤.١٨	إناث	
٥٠ سنة فأكثر	*٠,٠٠٦	٤.٢٦٨	٠,٤٨٣	٤,٢٣	أقل من ٣٠	العمر
			٠,٥٤٢	٤,٠٢	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	
			٠,٤١٤	٤,١٣	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
			٠,٥٧٥	٤,٢٥	٥٠ سنة فأكثر	
تعليم متوسط	*٠,٠٠٠	٦.٥١٩	٠,٠٢٥	٣,٧٠	أقل من متوسط	مستوى التعليم
			٠,٣٣٤	٤,٤١	تعليم متوسط	
			٠,٤٤١	٤,٢٥	فوق متوسط	
			٠,٥٢٩	٤,١٣	بكالوريوس	
			٠,٥٥١	٣,٩٦	دراسات عليا	
على المعاش	*٠,٠٠٠	٤,٥٥٣	٠,٥٤٨	٤,٠٧	عمل حر	الوظيفة
			٠,٥٤٢	٣,٩٩	موظف بالقطاع العام / الحكومة	
			٠,٤٠١	٤,٢٣	موظف بالقطاع الخاص	
			٠,٢٩٨	٤,٤٠	على المعاش	
			٠,٧٤١	٤,١٢	بدون عمل	

نتائج L.S.D	اختبار (ت) أو (ف)		الرشاقة التنظيمية		المتغيرات المستقلة	
	مستوى المعنوية	قيمة (ت) أو (ف)	الانحراف المعياري	المتوسط		
أكثر من ١٢٠٠٠	*٠,٠٠٠	٧,٧٧٤	٠,٥٠١	٤,٢٤	أقل من ٤٠٠٠ جنيه	الدخل
			٠,٥٠٣	٤,٠٩	من ٤٠٠٠ جنيه إلى أقل من ٨٠٠٠	
			٠,٥٦١	٣,٩٦	من ٨٠٠٠ جنيه إلى أقل من ١٢٠٠٠	
			٠,٣٩٦	٤,٣٢	أكثر من ١٢٠٠٠	
غير معنوي	٠,٢٠٨	١,٥٢٤	٠,٣٧٤	٤,١٧	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات التعامل مع البنك
			٠,٦٤٨	٤,٠٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
			٠,٥٧٢	٤,١٤	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
			٠,٥٠٦	٤,١٥	١٥ سنة فأكثر	

\* دالة إحصائية عند معنوية  $\geq (٠,٠٥)$  المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

■ يوجد فرق معنوي في درجات رضا العملاء بالبنوك الإسلامية محل البحث وفقاً لاختلاف وظيفتهم، حيث بلغت قيمة ف (٤,٥٥٣) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويرجع مصدر الفرق إلى فئة (على المعاش)، حيث ينظرون إلى البنك كمكان آمن لإيداع الأموال واستثمارها، كما يمثل العائد بالنسبة لهم - رغم تواضعه من وجهة نظرهم - دخل شرعي (حلال).

- يوجد فرق معنوي في درجات رضا العملاء بالبنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلاف دخولهم، حيث بلغت قيمة ف (٧,٧٧٤) وهى دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويرجع مصدر الفرق إلى الذين يصل دخلهم إلى (١٢٠٠) جنيه أو أكثر شهريا، وربما يرجع ذلك إلى ارتفاع دخولهم وبالتالي فإن العائد لا يعينهم بقدر اهتمامهم بأن تستثمر أموالهم في بنك يعمل وفقا للضوابط الشرعية.
- لا يوجد فرق معنوي بين درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلافهم عدد سنوات تعاملهم مع البنوك الإسلامية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ومما سبق تبين قبول الفرض الأول جزئيا من فروض البحث والذي ينص على:
- "من المتوقع وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث، وفقا لاختلافهم في: (النوع، والعمر، ومستوى التعليم، والوظيفة، والدخل، وعدد سنوات التعامل مع البنك)".

#### - قياس أثر الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية في رضا العميل:

يختبر هذا الجزء الفرض الثالث من فروض البحث وهو: "من المتوقع وجود تأثير معنوي للرشاقة التنظيمية ولكل بعد من أبعادها: (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات، ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) في درجة رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث".

وفيما يلي سيتم عرض نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي بين كل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها (المتغيرات المستقلة) من ناحية وبين ورضا العميل (المتغير التابع) من ناحية أخرى بفروع البنوك الإسلامية التي شملتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٩) معاملات ارتباط بيرسون بين كل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها وبين ورضا العميل، والتي توضح الآتي :

■ توجد علاقة ارتباط موجبة بين كل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات، ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) من ناحية وبين رضا العميل من ناحية أخرى، حيث كانت قيمة معاملات الارتباط على النحو التالي: (٠,٨٤)، و(٠,٧٢)، و(٠,٦٧)، و(٠,٧٤)، و(٠,٧٢)، و(٠,٧٥)، و(٠,٧٦)، و(٠,٧٥)، و(٠,٧٦)، و(٠,٧٤)، و(٠,٧٥)، و(٠,٧٦)، و(٠,٧٧)، على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدل على أنه كلما كان هناك درجة أعلى من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة كلما كان مستوى رضا العميل مرتفعاً بدرجة معنوية غير راجعة للصدفة.

جدول رقم (٩): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الرشاقة التنظيمية وأبعادها) وبين المتغير التابع (رضا العميل)

ن	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع رضا العميل
-	الرشاقة التنظيمية	*٠,٨٤
-١	روح المبادرة	*٠,٧٢
-٢	التفاعلية	*٠,٦٧
-٣	نقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية	*٠,٧٤
-٤	تقييم الأداء وتقديره	*٠,٧٢
-٥	تطوير المهارات ومشاركة المعرفة	*٠,٧٥
-٦	الابتكار والتنمية المستمرة	*٠,٧٦
-٧	تفويض السلطات	*٠,٧٤
-٨	التعاون الداخلي	*٠,٧٥
-٩	التعاون الخارجي	*٠,٦٤
-١٠	توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء	*٠,٧٧

\* دالة إحصائياً عند معنوية  $\geq (٠,٠٥)$  المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

وعلى الرغم من أهمية نتائج تحليل ارتباط بيرسون في قبول أو رفض الفرض، إلا أن النتيجة النهائية تظل متوقفة على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Line Regression، باعتبار أنه قادر على إعطاء نموذج شامل لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وقدرتها التفسيرية. يوضح جدول (١٠) نماذج تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها من ناحية وبين رضا العميل من ناحية أخرى، ويتضح من الجدول ما يلي:

- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين الرشاقة التنظيمية ورضا العميل = (١٠٢.٨١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدل على جودة نموذج العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء، وأن قيمة ( $R^2$ ) تشير إلى أن الرشاقة التنظيمية تفسر ما نسبته (٧١٪) تقريباً من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل ويتبقى (٢٩٪) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (١٦,٥٧)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتدل على أن الرشاقة التنظيمية لها تأثير جوهري في رضا العميل.
- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد روح المبادرة ورضا العميل = (٤٥,١٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد روح المبادرة يفسر ما نسبته (٥٢٪) تقريباً من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٤٨٪) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (١٣,٦٨)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تدل على أن بعد روح المبادرة له تأثير جوهري في رضا العميل.

جدول رقم (١٠): نماذج تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين كل من الرشاقة التنظيمية وأبعادها وبين رضا العميل

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	اختبار (t)	اختبار (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	ترتيب تأثير الأبعاد
رضا العميل	الرشاقة التنظيمية	٠.٤٢	٠.١٦	*١٦,٥٧	*١٠٢,٨١	٠,٧١	-
	الثابت	٢.٦١	٠,٠٤	*١٠,١٤			
	- روح المبادرة	٠.٣٤	٠,٢١	*١٣,٦٨	*٤٥,١٥	٠,٥٢	٧
	الثابت	٢.٨٢	٠,٠٥	*٦,٧٢			
	- التفاعلية	٠,٣٦	٠,٢٤	*١١,٤٩	*٤٣,٥٣	٠,٤٥	٩
	الثابت	٢,٧٩	٠,٠٦	*٥,٨٨			
	- نقل ومشاركة الرؤية	٠,٢٦	٠,١٥	*٢١,٥٠	*٥١,٢٧	٠,٥٤	٦
	الثابت	٣.١٦	٠,٠٤	*٧,١٦			
	- تقييم الأداء وتقديره	٠,٢٥	٠,١٤	*٢٢,٨٤	*٤٥,٠٤	٠,٥١	٨
	الثابت	٣.٢٦	٠,٠٤	*٦,٧١			
	- تطوير المهارات ومشاركة المعرفة	٠,٣٧	٧.٢١	*١٢,٩٢	*٥١,٩٩	٠,٥٥	٤
	الثابت	٢.٧٠	٠,٢١	*٧,٢١			
	- الابتكار والتنمية المستمرة	٠,٢١	٠,١٠	*٣٣,٠٤	*٥٦,٠٢	٠,٥٧	٢
	الثابت	٣.٤٤	٠,٠٣	*٧,٤٩			
	- تفويض السلطات	٠,٤١	٠,٢٠	*١٣,٧٣	*٥١,٥٥	٠,٥٥	٥
	الثابت	٢.٧٧	٠,٠٦	*٧,١٨			
	- التعاون الداخلي	٠,٣٨	٠,٢٠	*١٣,٨٠	*٥٢,٩٩	٠,٥٦	٣
	الثابت	٢.٧٦	٠,٠٥	*٧,٢٨			
	- التعاون الخارجي	٠,٢٩	٠,١٨	*١٧,٥٦	*٢٨,٩٦	٠,٤١	١٠
	الثابت	٣.٢٢	٠,٠٥	*٥,٣٨			
- توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء	٠,٣٨	٠,١٩	*١٤,٦٧	*٥٩,٠٩	٠,٥٩	١	
الثابت	٢.٧٦	٠,٠٥	*٧,٦٩				

\* دالة إحصائية عند معنوية  $(\geq 0,05)$  المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد التفاعلية ورضا العميل = (٤٣,٥٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدلل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد التفاعلية يفسر ما نسبته (٤٥%) تقريباً من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٥٥%) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (١١,٤٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تدل على أن بعد التفاعلية له تأثير جوهري في رضا العميل.
- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد نقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية ورضا العميل = (٥١,٢٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدلل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد نقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية يفسر ما نسبته (٥٤%) تقريباً من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٤٦%) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (٢١,٥٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تدل على أن بعد نقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية له تأثير جوهري في رضا العميل.
- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد تقييم الأداء وتقديره ورضا العميل = (٤٥,٠٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدلل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد تقييم الأداء وتقديره يفسر ما نسبته (٥١%) تقريباً من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٤٩%) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (٢٢,٨٤)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تدل على أن بعد "تقييم الأداء وتقديره" له تأثير جوهري في رضا العميل.

- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد تطوير المهارات ومشاركة المعرفة ورضا العميل = (٥١,٩٩) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدلل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد تطوير المهارات ومشاركة المعرفة يفسر ما نسبته (٥٥%) تقريبا من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٤٥%) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (١٢,٩٢)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تدل على أن بعد تطوير المهارات ومشاركة المعرفة له تأثير جوهري في رضا العميل.
- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد الابتكار والتنمية المستمرة ورضا العميل = (٥٦,٠٢) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدلل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد الابتكار والتنمية المستمرة يفسر ما نسبته (٥٧%) تقريبا من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٤٣%) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (٣٣,٠٤)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تدل على أن بعد "الابتكار والتنمية المستمرة" له تأثير جوهري في رضا العميل.
- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد تفويض السلطات ورضا العميل = (٥١,٥٥) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدلل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد تفويض السلطات يفسر ما نسبته (٥٥%) تقريبا من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٤٥%) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (١٣,٧٣)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تدل على أن بعد "تفويض السلطات" له تأثير جوهري في رضا العميل.



- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد التعاون الداخلي ورضا العميل = (٥٢,٩٩) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، وتدل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد التعاون الداخلي يفسر ما نسبته (٥٦٪) تقريبا من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٤٤٪) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (١٣,٨٠)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠١) تدل على أن بعد "التعاون الداخلي" له تأثير جوهري في رضا العميل.
- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد التعاون الخارجي ورضا العميل = (٢٨,٩٦) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد التعاون الخارجي يفسر ما نسبته (٤١٪) تقريبا من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٥٩٪) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (١٧,٥٦)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تدل على أن بعد "التعاون الخارجي" له تأثير جوهري في رضا العميل.
- أن قيمة اختبار (ف) لنموذج الانحدار بين بعد توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء ورضا العميل = (٥٩,٠٩) وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وتدل على جودة نموذجي العلاقة وصحة الاعتماد على نتائج العلاقة الانحدارية بدون أخطاء. وأن بعد توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء يفسر ما نسبته (٥٩٪) تقريبا من التغيير الحادث في مستوى رضا العميل، ويتبقى (٤١٪) تفسرها متغيرات أخرى تؤثر في رضا العميل (خارج حدود دراسة النموذج)، كما أن قيمة اختبار (ت) = (١٤,٦٧)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تدل على أن بعد "توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء" له تأثير جوهري في رضا العميل.

ويمكن توضيح العلاقات الانحدارية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال المعادلات الانحدارية التالية:

**النموذج الأول: نموذج العلاقة الانحدارية بين الرشاقة التنظيمية ورضا**

**العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٢,٦١) + (٠,٤٢) \text{ الرشاقة}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثيراً إيجابياً بالرشاقة التنظيمية وأن كل زيادة في مستوى الرشاقة التنظيمية قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠.٤٢).

**النموذج الثاني: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد الأول: روح المبادرة**

**ورضا العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٢,٨٢) + (٠,٣٤) \text{ روح المبادرة}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثيراً إيجابياً ببعد روح المبادرة، وأن كل زيادة في مستوى روح المبادرة قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٣٤).

**النموذج الثالث: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد الثاني: التفاعلية ورضا**

**العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٢,٧٩) + (٠,٣٦) \text{ التفاعلية}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثيراً إيجابياً ببعد التفاعلية، وأن كل زيادة في مستوى التفاعلية قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٣٦).

**النموذج الرابع: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد الثالث: نقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية ورضا العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٣,١٦) + (٠,٢٦) \text{ نقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثيراً إيجابياً ببعد نقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية ، وأن كل زيادة في مستوى نقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٢٦).

**النموذج الخامس: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد الرابع: تقييم الأداء وتقديره ورضا العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٣,٢٦) + (٠,٢٥) \text{ التفاعلية}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثيراً إيجابياً ببعد تقييم الأداء وتقديره، وأن كل زيادة في مستوى تقييم الأداء وتقديره قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٢٥).

**النموذج السادس: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد الخامس: تطوير المهارات ومشاركة المعرفة ورضا العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٢,٧٠) + (٠,٣٧) \text{ تطوير المهارات ومشاركة المعرفة}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثيراً إيجابياً ببعد تطوير المهارات ومشاركة المعرفة، وأن كل زيادة في مستوى تطوير المهارات ومشاركة المعرفة قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٣٧).

**النموذج السابع: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد السادس: الابتكار والتنمية المستمرة ورضا العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٣,٤٤) + (٠,٢١) \text{ الابتكار والتنمية المستمرة}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثراً إيجابياً ببعد الابتكار والتنمية المستمرة، وأن كل زيادة في مستوى الابتكار والتنمية المستمرة قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٢١).

**النموذج الثامن: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد السابع: تفويض السلطات ورضا العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٢,٧٧) + (٠,٤١) \text{ تفويض السلطات}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثراً إيجابياً ببعد تفويض السلطات، وأن كل زيادة في مستوى تفويض السلطات قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٤١).

**النموذج التاسع: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد الثامن: التعاون الداخلي ورضا العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٢,٧٦) + (٠,٣٨) \text{ التعاون}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثراً إيجابياً ببعد التعاون الداخلي، وأن كل زيادة في مستوى التعاون الداخلي قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٣٨).

**النموذج العاشر: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد الثالث: التعاون الخارجي ورضا العميل:**

$$\text{رضا العميل} = (٣,٢٢) + (٠,٢٩) \text{ التعاون الخارجي}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثيراً إيجابياً ببعد التعاون الخارجي، وأن كل زيادة في مستوى التعاون الخارجي قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٢٩).  
النموذج الحادي عشر: نموذج العلاقة الانحدارية بين البعد العاشر: توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء ورضا العميل:

$$\text{رضا العميل} = (٢,٧٦) + (٠,٣٨) \text{ توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء}$$

وتوضح المعادلة السابقة أن مستوى رضا العميل يتأثر تأثيراً إيجابياً ببعد توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء، وأن كل زيادة في مستوى توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء قدره واحد صحيح يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا العميل بمقدار (٠,٣٨).  
وبناء على النتائج السابقة يمكن قبول الفرض الثالث من فروض البحث، وهو:  
"من المتوقع وجود تأثير معنوي للرشاقة التنظيمية ولكل بعد من أبعادها: (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات، ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) في درجة رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث"  
حيث أظهرت النتائج السابقة:

- وجود تأثير معنوي للرشاقة التنظيمية ولكل بعد من أبعادها العشرة: (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات، ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) في درجة رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ullah, R., H., et al., 2016)، من حيث وجود تأثير قوي للرشاقة التنظيمية في رضا العملاء على الرغم من اختلاف مجال التطبيق

واختلاف الأبعاد التي تضمنه كل من مقياس الرشاقة التنظيمية ومقياس رضا العملاء المستخدمان بتلك الدراسة عن الدراسة الحالية. ويوضح شكل رقم (٢) النتائج النهائية لنماذج الانحدار.



شكل رقم (٢): رسم تخطيطي يوضح أثر الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها في رضا عملاء البنوك الإسلامية

المصدر: من إعداد الباحثة

**ويلاحظ** من خلال النتيجة السابقة أن ترتيب أبعاد الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث اختلف عن ترتيبها وفقا لدرجة تأثيرها في درجة رضا العملاء، حيث أظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد اهتماما من إدارات البنوك الإسلامية محل البحث هو بعد "روح المبادرة" (٤,٠٢)، وقد أثبتت الدراسة أنه يحظى بالترتيب السابع من حيث درجة تأثيره في رضا العملاء، وأن البعد الأكثر تأثيرا في رضا عملاء تلك البنوك هو بعد "توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء" وهو يحظى بالترتيب السادس من حيث اهتمام الإدارة (٣,٨٠).

ويشير ذلك إلى أن بعد الرشاقة التنظيمية الذي يجب أن يحظى بالاهتمام الأول لإدارة البنوك الإسلامية هو "توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء"؛ وذلك من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم بهدف تحديد طرق الاستجابة المثلى لتلك الاحتياجات والرغبات، وسبل تعزيز قيمة العملاء والمحافظة على علاقات البنوك مع عملائها في المدى الطويل، هذا بالإضافة إلى السعي نحو تقديم خدمات مبتكرة تشبع احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة في المستقبل وتتلاءم مع التغييرات المتوقعة في السوق)، فلا شك أن رضا العميل له إرتباط مباشر باستمرار العميل في التعامل مع البنك من عدمه؛ بل ويسهم في زيادة عدد العملاء وتحقيق مركز متميز على المنافسين.

## النتائج والتوصيات

### - النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها على النحو التالي:

- وجود درجة مرتفعة نسبيا من الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الرشاقة التنظيمية (٣,٨١)، وتميزت درجات أبعادها العشرة بالارتفاع؛ فكان ترتيبها تنازليا من حيث مستوى اهتمام الإدارة بها على النحو التالي: "روح المبادرة" (٤,٠٢)، ثم "تطوير المهارات ومشاركة المعرفة" (٤,٠١)، ثم "نقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية" (٤,٠٠)، ثم "التفاعلية" (٣,٩٧)،

- ثم "تقييم الأداء وتقديره" (٣,٨٣)، ثم "توقع التغيرات المرتبطة بالعملاء" (٣,٨٠)، ثم "التعاون الداخلي" (٣,٧٨)، ثم "الابتكار والتنمية المستمرة" (٣,٦٧)، ثم "تفويض السلطات" (٣,٥٣)، وأخيرا "التعاون الخارجي" (٣,٤١).
- وجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء البنوك الإسلامية عن التعامل مع بنوكهم - محل البحث - على مستوى إجمالي مقياس رضا العملاء؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٠)، وتميزت درجات أبعاده الستة بالارتفاع، فكان ترتيب هذه الأبعاد تنازليا وفقا لمتوسطات آراء المستقصى على النحو التالي: "الرضا عن الأفراد العاملون بالبنك" (٤,٣٨)، ثم "الرضا عن البنك بشكل عام" (٤,٣٤)، ثم "الرضا عن أسلوب تقديم الخدمات بالبنك" (٤,٣٠)، ثم "الرضا عن أسلوب تقديم الخدمات بالبنك" (٤,٣٠)، ثم "الرضا عن اهتمام البنك بالعميل" (٤,٢٣)، ثم "الرضا عن الجوانب المادية والتجهيزات بالبنك" (٤,١٣)، وأخيرا "الرضا عن خدمات وأنشطة البنك" (٣,٨٤).
- **ثبت صحة الفرض الأول جزئيا:** حيث أظهرت الدراسة:
- عدم وجود فروق معنوية بين بين درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلافهم في النوع.
  - وجود فروق معنوية في درجات رضا العملاء للبنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلاف العمر، ويرجع مصدر الفرق إلى الذين يبلغ عمرهم "٥٠ سنة فأكثر".
  - وجود فروق معنوية في درجات رضا العملاء بالبنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلاف مستوى التعليم، ويرجع مصدر الفرق إلى الحاصلين على تعليم متوسط.
  - وجود فروق معنوية في درجات رضا العملاء بالبنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلاف وظيفتهم، ويرجع مصدر الفرق إلى فئة (على المعاش).
  - وجود فروق معنوية في درجات رضا العملاء بالبنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلاف دخولهم، ويرجع مصدر الفرق إلى الذين يصل دخلهم إلى (١٢٠٠٠) جنيه أو أكثر شهريا،



- عدم وجود فروق معنوية بين درجات رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث وفقا لاختلافهم عدد سنوات تعاملهم مع البنوك الإسلامية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين كل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره، وتطوير المهارات، ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء) من ناحية وبين رضا العميل من ناحية أخرى، مما يعنى أنه كلما كان هناك درجة أعلى من الرشاقة التنظيمية وكل بعد أبعادها العشرة كلما كان زادت رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث.
- **ثبت صحة الفرض الثاني:** حيث توصلت الدراسة إلى:
- وجود تأثير معنوي لكل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة في رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث، وكان ترتيب أبعاد الرشاقة التنظيمية تنازليا من حيث درجة تأثيرها في رضا العملاء على النحو التالي: (توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء، ثم الابتكار والتنمية المستمرة، ثم التعاون الداخلي، ثم تطوير المهارات، ومشاركة المعرفة، ثم تفويض السلطات، ثم نقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، ثم روح المبادرة، ثم وتقييم الأداء وتقديره، ثم التفاعلية، وأخيرا التعاون الخارجي).
- أن ترتيب أبعاد الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية محل البحث اختلف عن ترتيبها وفقا لدرجة تأثيرها في درجة رضا العملاء، حيث أظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد اهتماما من إدارات البنوك الإسلامية محل البحث هو بعد "روح المبادرة" (٤,٠٢)، وقد أثبتت الدراسة أنه يحظى بالترتيب السابع من حيث درجة تأثيره في رضا العملاء، وأن البعد الأكثر تأثيرا في رضا عملاء تلك البنوك هو بعد "توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء" وهو يحظى بالترتيب السادس من حيث اهتمام الإدارة (٣,٨٠).

## - التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات، وذلك على النحو الآتي:
- ضرورة اهتمام إدارات البنوك الإسلامية بتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة؛ وذلك نظرا لما يرتبط بها من نتائج هامة للبنوك بشكل عام أثبتتها الدراسات السابقة، كما أثبتت الدراسة الحالية وجود ارتباط معنوي موجب بين الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة من ناحية وبين رضا العملاء بالبنوك الإسلامية محل البحث من ناحية أخرى.
  - للحصول على تأثير فعال للرشاقة التنظيمية في رضا العميل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أولويات تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية في رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث والتي توصلت إليها الدراسة الحالية؛ بحيث يكون الاهتمام بتلك الأبعاد على النحو التالي: (توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء، ثم الابتكار والتنمية المستمرة، ثم التعاون الداخلي، ثم تطوير المهارات، ثم مشاركة المعرفة، ثم تفويض السلطات، ثم نقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية، ثم روح المبادرة، ثم تقييم الأداء وتقديره، ثم التفاعلية، وأخيرا التعاون الخارجي).
  - رغم أن الدراسة الحالية أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من رضا عملاء البنوك الإسلامية محل البحث؛ إلا أن ذلك أدهى لبذل المزيد من الجهد للحفاظ في درجة رضا العملاء بل تحسينها لضمان بقاء العملاء واستمرارهم وتحديثهم بشكل إيجابي عن تلك البنوك؛ فالحديث الإيجابي يمثل دعابة وإعلانا متحركا غير مدفوع الأجر لجذب عملاء جدد مما ينعكس على تحسين مركزها التنافسي، كما يجب إعطاء مزيد من الاهتمام للعملاء ذوي التعليم الأقل من المتوسط؛ حيث أظهرت الدراسة أنهم أقل الفئات في درجة الرضا (٣,٧٠) مقارنة بالفئات الأخرى من العملاء.
  - يمثل الدافع الديني المحرك الأكثر تأثيرا لدى العملاء نحو قرار التعامل مع البنوك الإسلامية محل البحث، ولذا يجب اهتمام البنوك الإسلامية وزيادة تركيزها على

الجوانب الشرعية في تقديم خدماتها المصرفية وتسويقها، والرد على أي شبهات تثار حول معاملاتها بما لا يدع مجالاً للشك لدى عملائها.

- الاهتمام بالدعاية والإعلان عن جميع الخدمات والأنشطة التي تقدمها البنوك الإسلامية من خلال وسائل النشر المختلفة المحلية والدولية، مثل برشورات البنك والتلفاز والصحف والمجلات والإنترنت وغيرها من وسائل الدعاية التي تسهم في تعريف المجتمع المحلي والدولي بالبنوك الإسلامية وأنشطتها وخدماتها التي تشارك في تحقيق التنمية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.

#### - توصيات ببحوث مستقبلية:

- تعتقد الباحثة أن هذه الدراسة سلطت الضوء على جوانب هامة في موضوعها، وما زالت في حاجة لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية فيها، ومن أمثلة ذلك:
- إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين الرشاقة التنظيمية ورضا العميل مع التطبيق على قطاعات خدمية و صناعية أخرى، أو إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة.
- دراسة أثر السياسات التسويقية المتبعة في البنوك الإسلامية على رضا العميل.
- دراسة الرشاقة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية في الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية.

\*\*\*\*\*

#### قائمة المراجع

##### - المراجع العربية

الحنيطي، رغد إبراهيم (٢٠١٨). "أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن.

- الشعراوي، محمد عبدالمحسن علي (٢٠٠٢). "مدى رضا مستهلكي الخدمة المصرفية بالبنوك الإسلامية: دراسة تطبيقية على عملاء بنك فيصل الإسلامي المصري". *مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي*، جامعة الأزهر - مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، ٦ (١٦): ٢٥٧ - ٢٠١.
- صبر، رنا ناصر، العامري، سارة علي، والحسين، على عبد الأمير (٢٠١٩). "دور الرشاقة التنظيمية يف تعزيز سلوك مواطنة العمل: بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة (TBI)". *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١٥ (٥٩): ١٧٩-٢٠٦.
- العابدي، علي رزاق جواد (٢٠١٢). "الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة و المعادن". *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة، ٨ (٢٤): ١٤٧ - ١٧٤.
- العجري، دينا فاروق (٢٠١٦). "الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء". *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- عمرو، هبه محمد محمد (٢٠١٦). "الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين". *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، إدارة الأعمال، فلسطين.
- فرح، فرح يسي، بدوي، مأمون يسن، وبابكر، صفاء ياسر (٢٠١٩). "أثر الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف السودان". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، غزة، فلسطين، ٣ (١): ٧٣-٩١.

الفقهاء، اعتدال عبدالله هملان، (٢٠١٤)، "جودة المواقع الإلكترونية والثقة الإلكترونية وأثرهما في رضا متلقي الخدمة - دراسة ميدانية في دائرة الأراضي والمساحة الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

#### - المراجع الأجنبية

- Amin, M., Isa, Z., & Fontaine, R. (2013). "Islamic banks: Contrasting the drivers of customer satisfaction on image, trust, and loyalty of Muslim and non-Muslim customers in Malaysia". *International Journal of Bank Marketing*, 31(2): 79-97.  
<http://doi.org/10.1108/02652321311298627>
- Baba, B., Zabri, S. Mohamed & Kaseri, A. (2018). "Assessing the Influence of Islamic Banks' Products' Quality Features on Customer Satisfaction in Nigeria". *Traektoriâ Nauki = Path of Science*, 4(6): 4001-4015.
- Baraei, Esmaeil K. & Mirzaei, Mohammad H. (2018). "Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity". *UCT Journal of Management And Accounting Studies*, 6(4): 59-65.
- Chamanifard, R.; Nikpur, A.; Chamanifard, S.; & Nobarieidish, S. (2015). "Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in foreign exchange offices of Tejarat Bank, Iran". *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1): pp.199-207.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). "The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility". *Management*, 14 (2): 120-156.
- Dhokal, Prakash. (2012). "Customer Satisfaction Research of Nepal SBI Bank Ltd, *Unpublished Bachelor's Thesis*, Degree programme in International Business, HAAGA-HELIA UAS, University of applied sciences.

- Fida, Bashir A., Ahmed, U., Al-Balushi, Y.f & Singh D. (2020). "Impact of Service Quality on Customer Loyalty and Customer Satisfaction in Islamic Banks in the Sultanate of Oman". *SAGE Open*, 10(2): 1-10.
- Ganguly, Anirban, Nilchiani, Roshanak, Farr, John V. (2009). "Evaluating agility in corporate enterprises". *International Journal of Production Economics*, 118(2): 410-423.
- Hamad. Z. M. M, & Yozgat, U. (2017). "Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking". *Management Science Letters*, 7 (8): 407 – 422.
- Jahanshahi, A. A., Gashti, M. Ali H., Mirdamadi, S. A., Nawaser, Khaled., Khaksar, Seyed M.S. (2011). "Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty". *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7): 253-260.
- Khan, M. & Ahmad, S. (2013). "Customer Satisfaction Level of Islamic Bank and Conventional Bank in Pakistan". *IOSR Journal of Business and Management*, 11(1): May – Jun, 31-40.
- Kish, Z. Y. & Rojuee, M. (2016). "Investigating the Relationship Between Organization Agility and Customer Satisfaction in Iran Insurance Company (A Case Study in Khorasan Razavi Province)". *International Business Management*, 10 (15): 3005-3009.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2009). **Marketing management** (13th end). New Jersey: Pearson Education Inc, Upper Saddle River,
- Leninkumar, V. (2017), "The relationship between customer satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4): 450-465.
- Lu, Ying & Ramamurthy, K. (2011). "Understanding the Link Between Information Technology Capability and

- Organizational Agility: An Empirical Examination". *MIS Quarterly*, 35 (4): 931- 954.
- Mathiassen, Lars & Pries-Heje, Jan (2006). "Business agility and diffusion of information technology". *European Journal of Information Systems*, 15(2): 116-119.
- Nafei, Wageeh A. (2016). "The Effect of Organizational Agility on Quality of Work Life: A Study on Commercial Banks in Egypt". *International Journal of Business and Management*, 11(6): 271-285.
- Naser K., Al-Salem, A., Nuseibeh, R. (2013). "Customers Awareness and Satisfaction of Islamic Banking Products and Services: Evidence from the Kuwait Finance House". *International Journal of Marketing Studies*, 5(6): 185-199
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer*. New York, NY: McGraw Hill.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). "Enterprise agility and the enabling role of information technology". *European Journal of Information Systems*, 15(2): 120-131.
- Pourmohammad, H., Zandieh, M. & Farsijani, H. (2016). "The effect of quality of electronic banking services on agility of a bank". *Management Science Letters*, 6(7): 521-534.
- Saad, Norma Md. (2012). "Comparative Analysis of Customer Satisfaction on Islamic and Conventional Banks in Malaysia". *Asian Social Science*, 8(1): 73-80. [www.ccsenet.org/ass](http://www.ccsenet.org/ass)
- Aminipour, Sadeq M. & Ahmadabadi, Majid N. (2016). "Identification and Rankling of Factors Affecting Employees' Agility (Case Study of Fars Province Post Bank)". *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Special Issue, Apr.: 1445-1458.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms". *MIS Quarterly*, 27(2): 237-263.

- Shah Hosseini, S. & Shahmoradi, B. (2016). "Study the Impact of Customers' Loyalty and Satisfaction on Bank's Financial Performance (A Case Study of Resalat Bank)". *British Journal of Economics, Management & Trade*, 12(4): 1-11.
- Shahid, H. (2015). "Measuring the Customer Satisfaction of Islamic Banking Sector in Bangladesh". *ECOFORUM*, 4 (1): 290-299.
- Shode, Kebede T. (2017). "Determinants and outcome of customer satisfaction at the commercial bank of Ethiopia: Evidence from Addis Ababa". *African Journal of Marketing Management*, 9(7): 107-119.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations". *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (4): 496-513.