



الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بمدى توفر الميزة التنافسية*

"دراسة ميدانية على عينة من المديرين بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني - البيضاء"

د. محمد سليمان محمد أكريم

أ. فاطمة جواد عطية صالح

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة عمر المختار

محاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال جامعة درنة

 <https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v2i3.05>

تاريخ الاستلام: 2023/11/13 ؛ تاريخ القبول: 2024/01/06 ؛ تاريخ النشر: 2024/03/2

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية ومدى توفر الميزة التنافسية من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني بمدينة البيضاء. لتحقيق ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (63) مديراً، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها؛ أن درجة الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية في المصرف قيد الدراسة من وجهة نظر المشاركين في الدراسة كانت في المستوى المرتفع، أيضاً كان مستوى توفر الميزة التنافسية مرتفعاً. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية ومدى توفر الميزة التنافسية. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته وتعزيز ممارسته باعتباره عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للمصرف قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المصرف التجاري الوطني.

Abstract

This study aimed to find out the relationship between strategic agility and the extent to which competitive advantage is achieved from the point of view of managers working in the general administration of the National Commercial Bank. The analytical descriptive approach was used. The study sample consisted of (63) managers. Results were reached, The degree of interest in strategic agility of the Bank under study from the point of view of the managers participating in the study was at a high level, level of competitive advantage was high, And There is a significant relationship between strategic agility and the extent to which competitive advantage in the Bank under study. Based on the previous results, the study recommending Adopting the strategic agility approach, spreading its philosophy and enhancing its practice as a fundamental factor in achieving competitive advantage of the Bank under study .

* رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمر المختار.



1- المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة ومتلاحقة في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فقد فرض هذا العصر بإيقاعاته السريعة وأحداثه الفجائية وتحدياته غير المسبوقة على المؤسسات أن تكون كيانات ديناميكية قادرة على التكيف مع التغيير ومجاهته بالإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة، لكي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها، فلا تستطيع المؤسسات المعاصرة خاصة المصرفية أن تقف مكتوفة الأيدي بدون أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة المتغيرة (المصري، 2016).

ولعل من أهم تلك الأساليب ما يعرف بالرشاقة الاستراتيجية أو خفة الحركة الاستراتيجية كما يطلق عليها البعض، فالرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة على البقاء والأزدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وتقديم خدمات أو إنتاج منتجات جديدة غير متوقعة، ولها القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاءة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة غير المؤكدة. لذلك، تمثل الرشاقة الاستراتيجية إحدى أهم وسائل إدارة التغيير وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، من خلال امتلاك القدرة اللازمة للتكيف مع التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة، وتحقيق القدرات والمزايا التنافسية (سعد، 2017).

لذلك، يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة الحصة السوقية لمواجهة المنافسة المتزايدة في بيئة الأعمال (أبوشامة، 2015). ويتجسد مفهوم الميزة التنافسية في مدى إمكانية المؤسسة المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها في البيئة أو النشاط الذي تنتمي إليه، وببساطة شديدة فإن المؤسسة التي لا تنجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها، لن تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية على المؤسسات المنافسة لها (شعبان، 2011).

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية تنطلق من المنظور الاستراتيجي، والذي يقدم تفسير حول كيفية تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية، والمحافظة على نموها وبقائها في بيئة تتصف بالاضطراب والتقلب السريع وصعوبة التنبؤ بمتغيراتها، ومن خلال الرشاقة الاستراتيجية واستشعار البيئة المحيطة تولى المؤسسات أهمية خاصة لقضايا هادفة مثل؛ تطوير منتج جديد، وتنويع المنتجات، وإدارة المشروعات، والتي هي مقومات للميزة التنافسية، وتعطي الأفضلية في المنافسة، فالاستجابة



السريعة تخلق الميزة التنافسية، من خلال اقتناص الفرص وتجنب المخاطر المحتملة، وتقديم المنتجات بالمواعيد المحددة، وابتكار المنتجات وتطويرها. لذا، تسعى هذه الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية ومدى تحقيق الميزة التنافسية في المصرف التجاري الوطني.

1-1 الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة حسب حدوثها وتصنيفها حسب الموضوع إلى دراسات متعلقة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية ودراسات متعلقة بموضوع الميزة التنافسية، وذلك كالآتي:

1-1-1 الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية:

توصلت دراسة أبو جبارة (2020) إلى أن مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية بين ممارسة الرشاقة وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات قيد الدراسة. بينما خلصت دراسة الجيار (2020) إلى أن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة مرتفعة، ومستوى تبني الميزة التنافسية كان بدرجة موافقة مرتفعة، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية. أيضا خلصت دراسة الزبدة (2018) إلى أن مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، وتؤثر جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً جوهرياً في الأداء التنظيمي، باستثناء بُعد اتخاذ الإجراءات. كما خلصت دراسة عقيلات (2019) أن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة مرتفعة، وأن هناك أثر للرشاقة الاستراتيجية على سمعة الجامعة.

أما دراسة نجم (2019) فقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان مرتفع نسبياً، وأن هناك أثر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية. في حين أظهرت دراسة الموسوي (2018) أن مستوى الرشاقة كان متوسطاً، وبينت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري الدراسة، وأن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً إيجابياً معنوياً في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية. بينما أوضحت دراسة الشريف (2018) أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كانت بدرجة موافقة مرتفعة، وبينت وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة عمليات إدارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية، وخلصت إلى وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية. كما بينت دراسة الضمور (2017) أن درجة ممارسة الرشاقة كانت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الرشاقة والتميز التنظيمي.



أيضا أكدت دراسة هنية (2016) أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كانت بدرجة موافقة مرتفعة، وأنه توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي. بينما بينت دراسة عمرو (2016) أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية كان بدرجة مرتفعة لكلا المتغيرين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها وتحقيق الميزة التنافسية. كما توصلت دراسة الحزيرات (2015) إلى أن درجة توافر الخفة الاستراتيجية كانت بدرجة موافقة مرتفعة، ووجود تأثير معنوي مباشر لعوامل الخفة الاستراتيجية على القدرة التنافسية للشركات قيد الدراسة. أما دراسة الصانع (2013) فقد خلصت إلى وجود تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها.

1-1-2 الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

توصلت دراسة الزهراء (2020) إلى أن درجة توافر الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة، ووجود تأثير لكل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعه على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المبحوثة. بينما خلصت دراسة الحنيطي والقعيد (2019) إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية جاء بمستوى مرتفع، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة. في حين توصلت دراسة مسعودة (2019) إلى أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها كان متوسطاً، كما أن لإدارة المواهب أثر إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت دراسة غاني وبن سعد (2019) أن مجالات الإبداع تؤثر بشكل إيجابي في الميزة التنافسية. أيضاً أوضحت دراسة صفية (2019) أن درجة المحافظة على الميزة التنافسية كانت بدرجة موافقة مرتفعة، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من البعد الاقتصادي والبعد القانوني والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

كما أكدت دراسة نجمة وزنو (2019) وجود أثر معنوي لأبعاد الجودة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، وأيضاً مستوى الميزة التنافسية كان بدرجة مرتفعة. أما دراسة الحوراني (2017) فقد أظهرت أن مستوى الميزة التنافسية كان مرتفع، كما بينت بأنه لا توجد فروق معنوية حول الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، الدرجة العلمية)، بينما توجد فروق حول الميزة التنافسية حسب عمر الشركة. في حين أوضحت دراسة عطا لله (2017) أن مستوى الميزة التنافسية كان بوزن نسبي (85.7%)، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك قيد الدراسة. بينما خلصت دراسة عمر اوي (2016) إلى وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي والميزة



التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية. أيضا أشارت دراسة أبوشامة (2015) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية. كما توصلت دراسة الناظر (2011) إلى أن تبني مفهومي تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة لكلا المتغيرين، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية. أما دراسة العتوم (2009) فقد خلصت إلى أن مستوى الميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة، وأشارت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات قيد الدراسة.

1-1-3 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة، أنها أجريت في بيئات وثقافات مختلفة، كما أن هناك تنوعاً في مناهجها وأهدافها والجوانب التي عالجتها. لذا، يمكن تحديد أهم أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

أ- من حيث الموضوع: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من الجيار (2020) وعمرو (2016) والحزيرات (2015) في الربط بين متغيري الدراسة الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية. كما اتفقت مع دراسات كلاً من الجيار (2020)، وأبو جبارة (2020)، ونجم (2019)، والضمور (2017)، والموسوي (2018) على استخدام الأبعاد الخمسة الرئيسة لمتغير الرشاقة الاستراتيجية.

ب- من حيث المكان: أجريت الدراسات السابقة في أماكن متعددة (فلسطين والأردن والسودان والجزائر)، وتختلف الدراسة الحالية بأنها أجريت في مدينة البيضاء الليبية.

ج- من حيث المنهج والإجراءات: يمكن ملاحظة أن الدراسة الحالية اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أيضا اتفقت معها في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. بينما اختلفت الدراسات السابقة مع بعضها في طريقة المعاينة، فالبعض استخدم أسلوب المسح الشامل، والبعض الآخر استخدم أسلوب العينات سواء الاحتمالية أو غير الاحتمالية من مجتمع الدراسة. في حين أن الدراسة الحالية استخدمت أسلوب اختيار العينة الطبقية النسبية.

وباختصار، يمكن القول أن أهم أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تتمثل في أن مجال تطبيقها كان في المجال المصرفي الليبي المتمثل بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني العامل بمدينة البيضاء الليبية، حيث لم يتم دراسة موضوع الرشاقة الاستراتيجية على المؤسسات الليبية على حد علم



الباحثان، في حين أن الدراسات السابقة أجريت في منظمات ومؤسسات تعمل في القطاع الصناعي والخدمات التعليمية والاتصالات وبدول مختلفة.

1-2 مشكلة وتساؤلات الدراسة:

يواجه القطاع المصرفي في ليبيا العديد من التحديات في ظل بيئة تتسم بالمنافسة المتزايدة محلياً ودولياً، وظروف سياسية واقتصادية متغيرة ومتعارضة تؤثر بشكل كبير على جودة تقديم الخدمات المصرفية، الأمر الذي يتطلب أن تتسم المصارف التجارية الليبية بالخفة والرشاقة الاستراتيجية استجابة لتلك الظروف والتحديات، بهدف تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية. فالمؤسسة الرشيقة هي التي تتمكن من تعظيم نقاط قوتها بشكل مستمر وتوسع من خياراتها لتقديم الخدمة الملائمة في الوقت المناسب، أي أنها عملية ديناميكية لإعادة تشكيل الاستراتيجية التنافسية في البيئة المتغيرة، بناءً على الاستشعار والتنبؤ بما قد يحدث في المستقبل البعيد.

ولأهمية دراسة الموضوع، أوصت العديد من الدراسات السابقة بضرورة تبني المؤسسات المعاصرة لمدخل الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق مزاياها التنافسية كدراسة عمرو (2016) ودراسة الموسوي (2018) ودراسة الصانع (2013) التي أوصت بأجراء المزيد من الدراسات حول متغير الرشاقة الاستراتيجية وربطه بمغيرات أخرى وتطبيقها على قطاعات أخرى. لذا، يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية:

أ- ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية بالمصرف التجاري الوطني من وجهة نظر المديرين بالإدارة العامة في مدينة البيضاء؟

ب- ما مستوى توفر الميزة التنافسية بالمصرف التجاري الوطني من وجهة نظر المديرين بالإدارة العامة في مدينة البيضاء؟

ج- هل توجد علاقة معنوية بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومدى توفر الميزة التنافسية لدى المصرف التجاري الوطني من وجهة نظر المديرين بالإدارة العامة في مدينة البيضاء؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة معنوية بين وضوح الرؤية والميزة التنافسية؟
- هل توجد علاقة بين اختيار الأهداف الاستراتيجية والميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة؟
- هل توجد علاقة معنوية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة؟
- هل توجد علاقة معنوية بين المسؤولية المشتركة والميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة؟



- هل توجد علاقة معنوية بين اتخاذ الإجراءات والميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة؟

3-1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ- التعرف على مستوى الرضاقة الاستراتيجية في المصرف قيد الدراسة.
- ب- تحديد مدى توفر الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة.
- ج- معرفة العلاقة بين مستوى الرضاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمصرف قيد الدراسة.

4-1 أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- أ- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية وحيوية القطاع الذي ستطبق عليه والمتمثل في المصرف التجاري الوطني والذي يقدم خدماته بشكل يومي للزبائن.
- ب- تزداد أهمية هذه الدراسة لما تشهده المصارف من أزمات وتحديات خاصة في الآونة الأخيرة بسبب الأوضاع -الحالية والمستقبلية- الاقتصادية والسياسية السائدة في البلاد.
- ج- قد تعيد الدراسة الإدارة العليا بالمصرف قيد الدراسة بما تكشفه من نتائج حول موضوع الدراسة، وكذلك ما تقترحه من توصيات قد تعيد في تطوير المصرف قيد الدراسة.

5-1 فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- أ- لا توجد علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ومدى توفر الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة.
- ب- لا توجد علاقة بين الأهداف الاستراتيجية ومدى توفر الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة.
- ج- لا توجد علاقة بين المقدرات الجوهرية ومدى توفر الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة.
- د- لا توجد علاقة بين المسؤولية المشتركة ومدى توفر الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة.
- هـ- لا توجد علاقة معنوية بين اتخاذ الإجراءات ومدى توفر الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة.
- و- لا توجد علاقة بين الرضاقة الاستراتيجية ومدى توفر الميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة.

6-1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- أ- الحدود الموضوعية: متغير الرضاقة الاستراتيجية وأبعاده، ومتغير الميزة التنافسية وأبعاده.



- ب- الحدود المكانية: الإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني بمدينة البيضاء.
ج- الحدود البشرية: عينة من المديرين العاملين في الإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني.
د- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال فصل الخريف من العام الدراسي (2023/2022).
1-7 منهج وإجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تحديد مجتمع الدراسة في المديرين العاملين بالإدارة العامة للمصرف التجاري الوطني في مدينة البيضاء، حيث بلغ قوام مجتمع الدراسة (72) مديراً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية حجمها (63) مديراً، باستخدام جدول (Krejcie (1970) & Morgan.

ولجمع البيانات الأولية للدراسة، تم تطوير استمارة استبانة تكونت من مقياسين، مقياس متغير الرشاقة الاستراتيجية تم تصميمه استناداً على دراسة الجيار (2020)، حيث تكون المقياس من (5) أبعاد و(25) عبارة. أما مقياس متغير الميزة التنافسية فقد تم إعداده استناداً على دراسة نجمة وزنو (2019) ودراسة عمراوي (2016)، وتكون المتغير من (4) أبعاد و(20) عبارة. كما اعتمدت استمارة الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس وزن الإجابات، حيث تم إعطاء درجة معينة لكل استجابة. ولتحديد درجة مستوى الموافقة على عبارات كل بُعد من متغيرات الدراسة، تم اعتماد المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول رقم (1-1).

الجدول (1-1): المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية

ت	المتوسط الحسابي	مدى الممارسة
1	من 1.0 إلى أقل من 1.8	منخفض جداً
2	من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفض
3	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسط
4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفع
5	من 4.2 إلى 5	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على الدراسات السابقة.

بناءً على الجدول رقم (1-1)، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير أقل من (1.8)



فإن مستوى الإجابات سيكون منخفضاً جداً، بينما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.8 إلى أقل من 2.6) فإن مستوى الإجابات سيعتبر منخفضاً، بينما إذا كانت فيه الإجابة من (2.6 إلى أقل من 3.4) ستعتبر متوسطة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير من (3.4 إلى أقل من 4.2) فستكون مرتفعة، وأما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير (من 4.2 إلى 5) ستكون مرتفعة جداً.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على (4) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، للحكم على مدى صلاحيتها ومدى ملائمة العبارة للمجال الذي اندرجت تحته، والصياغة اللغوية وسلامتها، وما يروونه مناسباً سواء أكان بالحذف أم الدمج أو الإضافة. كما تم قياس ثبات وصدق مقياسي الدراسة بمعامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) والصدق الإحصائي، والجدول رقم (1-2) يعرض معاملات الثبات والصدق لمتغيرات مقياسي الدراسة.

جدول (1-2): قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات مقياسي الدراسة

ت.	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	وضوح الرؤية	5	0.92	0.96
2	تحديد الأهداف الاستراتيجية	5	0.77	0.88
3	المقدرات الجوهرية	5	0.93	0.97
4	المسؤولية المشتركة	5	0.94	0.97
5	اتخاذ الإجراءات المناسبة	5	0.94	0.97
متغير الرشاقة الاستراتيجية				
1	تحسين الجودة	4	0.97	0.98
2	تخفيض التكلفة	4	0.94	0.97
3	المرونة	4	0.96	0.98
4	الإبداع	4	0.95	0.97
متغير الميزة التنافسية				
		16	0.94	0.97

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (1-2)، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس الرشاقة الاستراتيجية تساوي



(0.89)، كما بلغ معامل الصدق للمقياس (0.95). كما يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس الميزة التنافسية تساوي (0.94)، كما بلغ معامل الصدق للمقياس (0.97)، وهي بصفة عامة قيم مرتفعة تدل على تمتع مقياسي الدراسة بدرجة عالية من الثبات والصدق.

2- الإطار النظري للدراسة:

تحتاج المؤسسات المعاصرة إلى درجة كبيرة من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، والسرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، خصوصاً في ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المتغيرة بشكل مستمر. لذلك، كان لا بد لهذه المؤسسات أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز هذه التحديات وتحقيق المزايا التنافسية. لذا، نحاول في هذا الجزء التعرف على مفهوم وأبعاد وأهمية الرشاقة الاستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة مفهوم وأبعاد وأهمية الميزة التنافسية، فضلاً عن عرض لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة.

2-1 مفهوم وأبعاد وأهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تعرف الرشاقة لغةً في معجم الرائد بأنها؛ مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل، أما في معجم اكسفورد (Oxford) فتعني الرشاقة (Agility) القدرة على التحرك السريع والسهل (Aurdan, 2011). أما اصطلاحاً يعرف عمرو (2016) الرشاقة الاستراتيجية بأنها؛ القدرة على الاستجابة للمتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة، وعلى نطاق واسع من حيث السعر، والجودة، والخصائص، والكمية، والتسليم. أي القدرة على الضبط باستمرار، والتكيف مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات الجديدة، ولكن أيضاً إيجاد نماذج جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمؤسسة.

وتجدر الإشارة هنا، إلى وجود الكثير من اللبس والاختلاف في ترجمة مصطلح (Agility) لدى كثير من الباحثين، فمنهم من ترجمه إلى المرونة ومنهم من ترجمه إلى خفة الحركة أو الرشاقة، وهناك من يرى أن الرشاقة هي امتداد للمرونة، وأن كلاً من الرشاقة والمرونة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، حيث تمثل المرونة القدرة على التكيف ببراعة، في حين تتعلق الرشاقة بالسرعة اللازمة للتأقلم والتكيف، أي أنه إذا أرادت المؤسسة أن تكون رشيقة يجب أن يكون لديها المرونة، فامتلاك المرونة وحدها غير كاف لتصبح المؤسسة رشيقة، فإذا كانت المرونة تعني تمكين النظام من مواجهة عدم التأكد؛ فإن الرشاقة هي السرعة اللازمة للتكيف مع النظام، كما أن الرشاقة تمثل القدرة على الاستشعار بالتغير المتوقع حدوثه، وهي بذلك عملية عميقة تتعدى



التنبؤ التقليدي، وبالتالي فإن المرونة هي استجابة لذلك الاستشعار الذي تم التكهن به. لذلك، يمكن القول، أن الرشاقة أكثر قدرة على التغيير في النظام لئتناسب مع سياق عمل غير معروف، بينما المرونة هي القدرة على التغيير في النظام لئتناسب مع سياق عمل معروف واضح المعالم (الأنباري، 2015).

مما تقدم، يمكن تعريف مصطلح الرشاقة الاستراتيجية - وفقاً لهذه الدراسة- بأنه؛ قدرة إدارة المؤسسة على التعامل السريع مع الظروف المتغيرة، والتكيف مع التقلبات المتسارعة، من خلال وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والمقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لاستغلال الفرص السانحة وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة.

استناداً على ما سبق، يمكن تحديد خمسة أبعاد أساسية لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في: وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومشاركة المسؤولية، واتخاذ الإجراءات. وفيما يأتي توضيح موجز لكل منها.

أ- **وضوح الرؤية:** توفر الرؤية الواضحة للمؤسسة السرعة الضرورية في استثمار أو استغلال الفرص المتاحة، والرؤية تمثل عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المؤسسات تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة، توفر لها الرؤية السرعة اللازمة لتنفيذها، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة بها (Abu radi, 2013)، وتكمن أهمية الرؤية وتصبح أكثر إلحاحاً في فترات قيام المؤسسات بالتغيرات المهمة، حيث تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، والرؤية تبسط الكثير من القرارات التفصيلية، كما أنها تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المُعلن، وكذلك فهي تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة كفؤة، إذا ما كانت الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارات المعنية (هنية، 2016).

ب- **المقدرات الأساسية (الجوهرية):** تمثل المهارات الخاصة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى مستوى من رضا زبائن مقارنة مع المنافسين، كما تمثل وعي وإدراك المؤسسة بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل، فالمؤسسة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستكون عملية تعقب الفرص لديها بشكل سيئ، لذلك يجب على المؤسسة إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدرة الجوهرية لها. وبشكل عام، تزود المقدرات الجوهرية المؤسسة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية، حيث أنه إذا لم تعي المؤسسة مقدراتها الجوهرية أو الجوهرية، فإنها ستسعى لاقتناص



الفرص وهي غير قادرة وغير مستعدة لاستغلالها (Abu radi, 2013).

ج- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** إن تحديد واختيار الأهداف الاستراتيجية يرتبط برسالة المؤسسة، وغالباً ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (Abu radi, 2013). كما يرى (2003) **Thompson & Strickland** أن للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات لكونها تحدد مسارات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بوضوح، وتجعل المستقبل المرغوب للمؤسسة قابلاً للملاحظة والقياس، كما تمثل دليلاً ومعياراً تتخذه الإدارة العليا كمرشد في اتخاذ القرارات عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وأداة أساسية لتقييم الأداء التنظيمي، تساعد على تحفيز العاملين نحو إنجاز الأعمال (رضوان، 2014).

د- **المسؤولية المشتركة:** تشير إلى مسؤولية الأطراف الفاعلة والمتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق النتائج بشكل منفصل بدل الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجمعي، وتمثل مقياساً للمدى والقيمة المتراكمة للمؤسسة (فاضل، 2016). ويرى (Aburadi 2013) بأن المسؤولية المشتركة بين الأفراد العاملين في المؤسسة تعطي درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم، وأن نظام الحوافز في المؤسسة يعمل على المشاركة بين العاملين والتفاعل المستمر بين الرئيس والمرؤوسين، وتحسين أساليب الإنتاج وتقييم الأداء. بينما يرى هنيه (2016) المسؤولية المشتركة على أنها ناشئة من تضافر العمل بشكل مشترك.

هـ- **اتخاذ الإجراءات المناسبة:** أي مدى قدرة المؤسسة على استخدام القدرات للحصول على النتائج والمخرجات المطلوبة، كما يوضح قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراء معين لاقتناص الفرص المتاحة. بمعنى أن وظيفة هذا البعد تمثل في وضع المؤسسة في حالة حركة مستمرة لتحقيق الكفاءة والفعالية، ويرتبط هذا البعد بتوافر عناصر التنسيق بين جميع وحدات العمل المختلفة بشكل يضمن الاستجابة السريعة والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تضمن تنفيذ الأنشطة والمهام التي تحقق النتائج المرغوبة (فاضل، 2016؛ رضوان، 2014).

يتبين مما سبق، أهمية الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات المختلفة في الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، فكلما زادت حدة المنافسة تزايدت المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات، الأمر الذي يتطلب سرعة التغيير والتطوير الذي يتطلب بدوره الرشاقة الاستراتيجية في إحداثه، لزيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسة وتحديد الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، لاستخلاص الفرص المتاحة واقتناص



الأفضل منها. لذلك، يمكن القول بأن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تتبع من كونها تحقق الميزة التنافسية في الوقت المناسب، وتمكن المؤسسات من اقتناص الفرص المثلى المتاحة، بالإضافة إلى تشجيع الإبداع في عملية الإنتاج، وعدم التوقف أمام التحديات المختلفة في بيئة العمل (الزين، 2013).

2-2 مفهوم وأبعاد وأهمية الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق عليهم (القاضي، 2012). كما يشير إلى قدرة المؤسسة على إيجاد قيمة لزيائنها من خلال استراتيجية تنافسية تؤكد تميزها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم، وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار (عبد السميع، 2010). كما تم تعريفها بأنها؛ تلك السمات التي تمتلكها المؤسسة بناءً على خبرتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات، وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمهارات والمعارف، التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين (سيد، 2016).

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها؛ المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص السانحة أو تجنب التهديدات المحتملة، التي تتبع من القدرة على تحسين الجودة، وتقليل التكلفة، والمحافظة على المرونة، وتشجيع الإبداع من أجل تحقيق التميز والريادة في مجال العمل.

مما تقدم، يتبين اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية تبعاً لتوجهات كل باحث ومجالات الدراسة، ومع ذلك يمكن تحديد خمسة أبعاد أساسية للميزة التنافسية تتمثل في أبعاد تحسين الجودة، وتخفيض التكلفة، والمرونة، والإبداع، حيث تمثل القاسم المشترك لأغلب الدراسات السابقة. لذلك، نحاول في البنود التالية عرض موجز لتوضيح المقصود منها.

أ- تحسين الجودة: يُعرّف (Deming 1993) الجودة بأنها؛ "عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة"، بما يتيح للمؤسسة تحسين الجودة، وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة من خلال عمليات التحسين المستمر، والتفكير في الإنتاج على أنه نظام متكامل وليس أجزاء متفرقة، والتركيز على استعمال الأساليب الإحصائية في عمليات التحسين، كما أشار philip إلى الجودة بأنها: مطابقة المنتج للهدف، وأن تكاليف الجودة هي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة نتيجة لإنتاج منتجات مناسبة وليس منتجات عالية الجودة" وهو صاحب القول بأن الوصول لعدد المنتجات المعيبة يساوي صفر (Zero

- (Defect)، هو هدف ممكن تحقيقه عن طريق منع الأخطاء وليس معالجتها (باشيوة، 2013).
- ب- **تخفيض التكلفة:** يركز هذا البُعد على تقليل الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير في معدل الإنتاج، وذلك استناداً إلى مفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، والغاية هنا تتوقف على ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه، فبعض المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين، لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة. ويجب على المؤسسات هنا، الأخذ بعين الاعتبار تنوع التكاليف، فهناك تكاليف الإنتاج وتكاليف الجودة، وتكاليف التقييم، وتكاليف المبيعات والصيانة وغيرها. وتعتبر تكاليف الجودة من أهم التكاليف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعالة (عادل، 2013).
- ج- **المرونة:** تعني الاستجابة للتغيير غير المخطط له، من خلال التعامل مع مقدار معين من التغيير في وقت واحد لتحسين موقف المؤسسة التنافسي، وفهم احتياجات العملاء في عملية تضم المنتج وحجمه ووقت التسليم (الجيار، 2020). ويعرفها **الحزيرات (2015)** بأنها؛ الاستجابة المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن. وبالتالي، فإن الزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي؛ **مرونة المنتج** أي تقديم منتجات جديدة أو معدلة، **مرونة المزيج** أي تقديم أنواع مختلفة من المنتجات، **مرونة الحجم** وتعني تقديم كميات مختلفة من المنتجات، **مرونة التسليم** وتشير لتغيير أوقات تسليم المنتجات، أي القدرة على تقديم منتجات جديدة أسرع من المنافسين (بارود، 2018).
- د- **الإبداع:** يعرف الإبداع بأنه؛ إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة في أي مجال، والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، وبالتالي فهو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة وغير مألوفة (العبيدي والعزاوي، 2010). وينعكس الإبداع بشكل إيجابي على المؤسسات، حيث يساعد للوصول إلى الحلول الناجحة للمشكلة بطريقة أصيلة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات، لإدارة المخاطر والتكيف مع المخاطر (بديسي وآخرون، 2011).
- استناداً على ما تقدم، يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعدُّ نتاج لسعي المؤسسة واستعمالها لممتلكاتها



وقدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبديل المناسب، واكتشافها للجديد (سعيد، 2013). وبشكل عام، تتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء (بوبة، 2012). وباختصار يرى الغالبي وإدريس (2007) أن أهمية الميزة التنافسية تتمثل في أنها تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وتجعل مؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمها للعملاء، تتيح للمؤسسة مراقبة التطور والتقدم على المدى البعيد.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الفكر الإداري المعاصر تعدى النظر إلى الميزة التنافسية بأنها؛ عبارة عن شيء تحققه المؤسسة في فترة معينة أو في قطاع أو نشاط أو سوق محدد، فأصبح يركز على مبدأ الاستدامة كعنصر جوهري يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم مدى فعالية الميزة التنافسية على المدى الطويل. فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب حصة سوقية واسعة وتحقيق التميز والريادة، يمثل أمراً رئيسياً في ظل البيئة غير المستقرة التي تعيش في ظلها المؤسسات المعاصرة، إنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة عليها وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف، التي إن تحققت فهي حصيلة لما تتمتع به تلك المؤسسات من مزايا تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها. وبشكل عام، ركز بعض الباحثين على مصدرين أساسيين يساهمان في ديمومة الميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتفوقة والموارد المتفوقة، وأضاف آخرون بأنه ليست جميع موارد المؤسسة تقرر احتمالية المزايا التنافسية المستدامة. لذلك، يجب على المؤسسات أن تتصف مواردها بأربع خصائص أساسية وهي؛ الندرة، والقيمة، واستحالة التقليد، واستحالة إيجاد بديل لها. فكلما كانت الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها، كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات، أو اعتمادها على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة، يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية (أبوشامة، 2015).

3- عرض النتائج الميدانية:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لنتائج وصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها الأساسية، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية للتعرف على أهم الخصائص الشخصية



والوظيفية لعينة الدراسة، ثم وصف متغيري الدراسة، ومن ثم عرض نتائج اختبار الفرضيات الدراسة، وختامًا عرض ملخص لأهم النتائج والتوصيات المقترحة.
1-3 وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، تم في هذا الجزء من الدراسة عرض خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (1-3).

الجدول (1-3): وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	ت.	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	1	أقل من 30 سنة	10	16.0
	2	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	38.0
	3	من 40 إلى 50 سنة	24	38.0
	4	أكثر من 50 سنة	5	8.0
	المجموع			63
مدة الخدمة بالمصرف	1	أقل من 5 سنوات	12	19.0
	2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	24.0
	3	من 10 إلى 15 سنة	24	38.0
	4	أكثر من 15 سنة	12	19.0
	المجموع			63
المستوى التعليمي	1	أقل من الدرجة الجامعية	8	12.7
	2	الدرجة الجامعية	47	74.6
	3	أعلى من الدرجة الجامعية.	8	12.7
	المجموع			63
المنصب الإداري	1	مدير إدارة	16	25.4
	2	رئيس قسم	27	42.9
	3	رئيس وحدة	20	31.7
	المجموع			63

المصدر: إعداد الباحثان، استنادًا على التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (3-1)، أن حوالي (75%) من أعمار عينة الدراسة كانت بالفئة العمرية من (30 إلى 50 سنة) وهي فئة تتسم بالخبرة والحيوية، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد إدارة المصرف سياسة تكليف الفئات العمرية الشابة وذات الخبرة في الوظائف الإدارية في السنوات القليلة الماضية. كما يتضح أن نسبة (62%) تقريبا من عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم في المصرف قيد الدراسة من (5 سنوات إلى 15 سنة)، وهذا يدل على أن غالبية المشاركين في الدراسة لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم، وهي نسبة منطقية في المؤسسات العامة التي تعتمد على نظام الترقية بالأقدمية. أيضا يتضح من الجدول رقم (3-1)، أن ما نسبته (75%) تقريبا من عينة الدراسة مستوى تعليمهم كان الدرجة الجامعية، وهذا قد يعكس مدى اهتمام إدارة المصرف قيد الدراسة بتوظيف الكوادر المهنية والفنية ذات المؤهلات الجامعية في السنوات الماضية، للاستفادة من هذه الكوادر في رفع مستوى أداء المصرف وملاحقة التطورات التقنية في بيئة العمل. كما يلاحظ أن غالبية عينة الدراسة من فئة رئيس قسم، حيث بلغت نسبتهم (42.9%)، يليها فئة رئيس وحدة بنسبة (31.7%)، وأخيراً فئة مدير إدارة بنسبة (25.4%)، وهي نتيجة منطقية تعكس طبيعة الهيكل التنظيمي للمصرف قيد الدراسة.

3-2 وصف مدى توفر متغير الرشاقة الاستراتيجية:

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم وصف وعرض البيانات الميدانية لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية كما هي مبينة في الجدول رقم (3-2).

جدول (3-2): استجابة عينة الدراسة على متغير الرشاقة الاستراتيجية

الدرجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيانات	ت	البعد
مرتفعة	2	1.41	3.71	تمتلك إدارة المصرف رؤية واضحة عما يجب أن يكون عليه المصرف بالمستقبل.	1	وضوح الرؤية
مرتفعة	3	0.96	3.54	يتم استخدام الرؤية كمرشد وموجه لكافة الأعمال التي يقوم بها المصرف.	2	
مرتفعة	1	0.80	3.75	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى إدارة المصرف الوصول إليها.	3	
مرتفعة	5	1.13	3.52	يوجد توافق وانسجام بين إدارات المصرف حول رؤيته المستقبلية.	4	
مرتفعة	4	1.01	3.54	تراعي إدارة المصرف الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية.	5	
مرتفعة	4	0.88	3.61	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد وضوح الرؤية		
مرتفعة	1	0.91	3.81	تقوم إدارة المصرف بوضع الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية المصرف ورسالته.	1	تحديد الأهداف الاستراتيجية
مرتفعة	4	0.97	3.57	تتواءم الأهداف الاستراتيجية للمصرف مع الفرص المتاحة أمامه.	2	
مرتفعة	2	0.86	3.75	تتناسب طبيعة الخدمات المقدمة من المصرف مع الشرائح السوقية المتاحة.	3	



الدرجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت	البعد
مرتفعة	3	1.05	3.65	تقوم إدارة المصرف بتطوير أهداف مرحلية محددة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.	4	
مرتفعة	5	1.03	3.48	تتميز الأهداف الاستراتيجية للمصرف بأنها محددة وواقعية وقابلة للقياس.	5	
مرتفعة	2	0.96	3.75	المتوسط العام والانحراف المعياري لُبعد الأهداف الاستراتيجية		
1	3	1.11	3.78	يمتلك العاملون بالمصرف مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.	1	المقدرات الجوهرية
2	5	1.13	3.63	يوظف المصرف نقاط قوته بالطريقة التي تحقق له القدرات المميزة.	2	
3	4	1.12	3.68	تحدد إدارة المصرف العمليات الأكثر أهمية التي تخلق قيمة مضافة للعملاء.	3	
4	2	1.14	3.84	تخصص إدارة المصرف الموارد اللازمة لتحسين الأنشطة الخدمية بها	4	
5	1	1.15	4.06	يستخدم المصرف التقنية الحديثة والمتطورة في تنفيذ عملياته الداخلية.	5	
مرتفعة	1	0.98	3.80	المتوسط العام والانحراف المعياري لُبعد المقدرات الجوهرية		
متوسطة	5	1.25	3.38	تشجع إدارة المصرف الموظفين إلى التعامل مع أخطاء العمل باعتبارها فرص للتعلم.	1	المسؤولية المشتركة
مرتفعة	2	1.01	3.67	توفر إدارة المصرف باستمرار المعلومات التي يحتاجها الموظفون للقيام بالمهام المنوطة بهم.	2	
مرتفعة	4	1.10	3.54	تتعامل إدارة المصرف مع كافة الأطراف المعنية باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية للعمل.	3	
مرتفعة	1	1.16	3.76	يُعد الاهتمام بالعميل أحد المقومات الأساسية عند القيام بتخطيط وتنفيذ أعمال المصرف.	4	
مرتفعة	3	1.14	3.59	تتعامل إدارة المصرف مع الموظفين باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن نتائج الأعمال.	5	
مرتفعة	5	0.94	3.59	المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد المسؤولية المشتركة		
مرتفعة	4	1.07	3.57	تُعد إدارة المصرف من استراتيجيتها وإجراءاتها لتتوافق مع المتغيرات البيئية دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي للمصرف.	1	اتخاذ الإجراءات
مرتفعة	5	0.96	3.49	تشجع إدارة المصرف على تبادل الأفكار والمعلومات بين الإدارات والأقسام والوحدات لتسهيل عملية تنفيذ الإجراءات.	2	
مرتفعة	3	1.12	3.63	تضع إدارة المصرف جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة والإجراءات.	3	
مرتفعة	1	1.13	3.76	تتميز إدارة المصرف بالقدرة على تحديد الإجراءات التي تساعد في تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة.	4	
مرتفعة	2	1.14	3.66	تعمل إدارة المصرف على تبسيط عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة بسهولة.	5	
مرتفعة	3	0.92	3.63	المتوسط العام والانحراف المعياري لُبعد اتخاذ الإجراءات		
مرتفعة		0.79	3.67	المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغير الرشاقة الاستراتيجية		

المصدر: إعداد الباحثان، استناداً على التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (3-2)، أن درجة الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية في المصرف قيد الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.67) وبانحراف معياري يساوي (0.79)، وهذا ما يؤكد أهمية الرشاقة الاستراتيجية وأنها أصبحت مطلباً أساسياً من أجل التأقلم بشكل سريع مع التغيرات التي تحدث سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسات المصرفية في ظل المنافسة المتزايدة. واتفقت



نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من الجيار (2020)، أبو جبارة (2020)، نجم (2019)، وهنية (2016) التي بينت أن الرشاقة الاستراتيجية كانت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة الزبدة (2018) التي طبقت على العاملين بالوظائف الإشرافية بشركة توزيع الكهرباء بغزة، حيث أظهرت نتائجها أن الرشاقة الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة. كما يلاحظ من الجدول رقم (3-3)، أن بُعد تحديد المقدرات الجوهرية جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.80)، وهذا قد يدل على أن الإدارة قيد الدراسة تعمل على توفير ما يلزم من مهارات وتتميتها بحيث تتوافق مع التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من الشريف (2018)، الجيار (2020)، أبو جبارة (2020)، وهنية (2016)، واختلفت مع نتيجة دراسة الضمور (2017) التي طبقت على القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية والتي جاءت بدرجة متوسطة.

أيضا يتضح من الجدول رقم (2-3)، أن بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية جاء في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) تقريبا، وهذا قد يبين رغبة إدارة المصرف قيد الدراسة بأن تكون أهدافها واقعية وقابلة للتنفيذ وتتمتع بالواقعية التي تزيل الإرباك، وأن تكون مرتبطة بإطار زمني محدد على ضوء دراسة المستقبل. وبشكل عام، اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من الجيار (2020)، أبو جبارة (2020)، هنية (2016)، ونجم (2019) التي بينت أن مستوى الأهداف الاستراتيجية كان مرتفعاً، واختلفت مع نتيجة دراسة الموسوي (2018) التي طبقت على العاملين بالإدارة العليا لشركة الكفيل في العراق التي بينت أن مستوى تحديد الأهداف الاستراتيجية كان بدرجة متوسطة. كما يبين الجدول رقم (3-3)، أن بُعد اتخاذ الإجراءات جاء في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.63)، مما يدل أن لدى إدارة المصرف قيد الدراسة القدرة على اتخاذ الإجراءات بشكل استراتيجي للحصول على أفضل النتائج، وذلك لكي يتم تنفيذ الأعمال بسهولة ورضا كل الأطراف وإيجاد التنسيق المتكامل بينها لتقديم الخدمات بشكل أسرع للعملاء. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من الموسوي (2018)، الشريف (2018)، وأبو جبارة (2020) التي بينت أن مستوى اتخاذ الإجراءات جاء مرتفعاً. واختلفت مع نتيجة دراسة الزبدة (2018) التي طبقت على العاملين بالوظائف الإشرافية بشركة توزيع الكهرباء بغزة والتي جاء فيها بُعد اتخاذ الإجراءات بدرجة متوسطة.

أيضا يتبين من الجدول رقم (2-3)، أن درجة اهتمام الإدارة بالمصرف قيد الدراسة ببعد وضوح



الرؤية جاء في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.61) تقريباً، وقد تعكس هذه النتيجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة على الرؤية المشتركة للمصرف قيد الدراسة. وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسات كلا من الجيار (2020)، الشريف (2018)، وأبو جبارة (2020)، التي بينت أن وضوح الرؤية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، واختلفت مع دراسة الموسوي (2018)، التي طبقت على العاملين بالإدارة العليا لشركة الكفيل في العراق التي بينت أن مستوى وضوح الرؤية كان بدرجة متوسطة. كما يلاحظ من الجدول رقم (3-3)، أن بُعد المسؤولية المشتركة جاء بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.59)، وهذا يدل على أن هذا المفهوم ليس من أولويات إدارة المصرف قيد الدراسة، وأنها لازالت تعتمد على نفسها في تخطيط عملياتها وتطبيقها دون توسيع دائرة المشاركة لتشمل الأطراف الأخرى. وبصفة عامة، انفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من الجيار (2020)، نجم (2019)، الموسوي (2018)، وهنية (2016) التي جاء فيها بعد المسؤولية المشتركة بدرجة مرتفعة.

3-3 وصف مستوى توفر متغير الميزة التنافسية:

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم وصف وعرض بيانات الدراسة الميدانية لمتغير الميزة التنافسية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3-3).

جدول (3-3): استجابة عينة الدراسة على متغير الميزة التنافسية

البيد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
تحسين الجودة	1	يبدى عملاء المصرف رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.	3.24	1.05	5	متوسطة
	2	تلتزم إدارة المصرف بمعايير ضمان الجودة بشكل كامل.	3.46	1.08	2	مرتفعة
	3	تتمتع معاملات المصرف بالمصادقية لدى العملاء.	3.41	1.04	3	مرتفعة
	4	يستطيع عملاء المصرف تمييز خصائص خدمات مصرفهم عن خصائص خدمات منافسيه.	3.68	1.01	1	مرتفعة
	5	يرتبط موظفي المصرف بعلاقة جيدة مع عملائه.	3.32	1.02	4	متوسطة
		المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد تحسين الجودة	3.42	0.91	4	مرتفعة
تخفيض التكلفة	1	تعتبر تكلفة تقديم خدمات المصرف أقل من تكاليف المصارف المنافسة الأخرى.	3.71	1.11	5	مرتفعة
	2	تساهم التقنية المستخدمة في المصرف على تقليل تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة.	3.76	1.07	4	مرتفعة
	3	منظومة المصرف تجعل من تكاليف الوصول إلى خدماته أقل من تكاليف منافسيه.	3.85	1.07	3	مرتفعة
	4	لدى المصرف القدرة على تقديم خدمات إضافية.	4.21	1.00	1	مرتفعة جداً
	5	يوازن المصرف بشكل جيد بين جودة الخدمات وتكلفة تقديمها.	3.88	1.16	2	مرتفعة
		المتوسط العام والانحراف المعياري لبعد تقليل التكلفة	3.89	0.96	1	مرتفعة
المرونة	1	يقدم المصرف الخدمات وفق طلبات واحتياجات عملائه.	3.69	1.11	2	مرتفعة



الدرجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت	البعد
مرتفعة	5	1.01	3.47	يقوم المصرف بخدمة العميل في الوقت المحدد.	2	
مرتفعة	4	1.00	3.61	يقدم المصرف الخدمات الجديدة للعملاء بشكل أسرع من المنافسين الرئيسيين.	3	
مرتفعة	1	1.10	3.70	يملك المصرف السرعة في تطوير خدماته استجابة للتغيرات في رغبات وحاجات العملاء.	4	
مرتفعة	3	0.95	3.67	يمتاز الموظفون في المصرف بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	5	
مرتفعة	2	0.91	3.63	المتوسط العام والانحراف المعياري لُبعد المرونة		
مرتفع	4	1.04	3.57	تقوم إدارة المصرف بتحفيز الإبداع والتفكير الابتكاري لدى الموظفين.	1	الإبداع
مرتفع	2	1.07	3.60	تمتلك إدارة المصرف القدرات لقيادة الإبداع في مجال العمل.	2	
مرتفع	5	1.04	3.49	تشجع إدارة المصرف تحمل روح المخاطرة لدى الموظفين للوصول إلى الأهداف المنشودة.	3	
مرتفع	1	1.02	3.71	تعتمد إدارة المصرف على تطوير أساليب العمل وفق رؤية واضحة.	4	
مرتفع	3	1.07	3.60	تبني إدارة المصرف استراتيجية قيادة الإبداع لتبني أفكار جديدة.	5	
مرتفع	3	0.93	3.60	المتوسط العام والانحراف المعياري لُبعد الإبداع		
مرتفعة		0.85	3.63	المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية		

المصدر: إعداد الباحثان، استنادًا على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (3-3)، أن درجة توفر متغير الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري يساوي (0.85)، وهذا قد يرجع إلى اهتمام إدارة المصرف قيد الدراسة باختيار وتطبيق استراتيجية تنافسية مناسبة وملائمة للبيئة المحيطة بها، وبالتالي الحصول على ثقة الأطراف التي تتعامل معها. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كلا من عطالله (2017)، الحنيطي والقعيد (2019)، والتي جاءت بدرجات موافقة مرتفعة.

كما يلاحظ من الجدول رقم (3-3)، أن بُعد تخفيض التكلفة جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.89)، مما يدل أن المصرف محل الدراسة يسعى إلى تخفيض تكاليفه باستمرار مع المحافظة على تميز الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك بهدف جلب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من مسعودة (2019)، نجمة وزنو (2019)، والزهران (2020) التي جاءت بدرجات موافقة مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غاني وبن سعيد (2019)، التي جاءت بدرجة متوسطة التي طبقت على عينة من الموظفين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار بالجزائر.



كما يوضح الجدول رقم (3-3)، أن بُعد المحافظة على المرونة جاء في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.63)، وهذا قد يدل على أن إدارة المصرف قيد الدراسة قادرة على الاستجابة لحاجات ورغبات عملائها في الوقت المناسب. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من نجمة وزنو (2019)، الزهراء (2020)، صفية (2019)، وعمرأوى (2016)، بالمحافظة على المرونة بدرجة موافقة مرتفعة.

أيضا يتبين من الجدول رقم (3-3)، أن درجة الاهتمام ببعد الإبداع كانت مرتفعة وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.60)، وهذا قد يشير إلى أن إدارة المصرف محل الدراسة تحفز العاملين بالمصرف على تنمية مهاراتهم الإبداعية من خلال تشجيعهم على تحمل روح المخاطرة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها والحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين. وبشكل عام، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من عطا الله (2017)، الحنيطي والقعيد (2019)، والهوراني (2017) من حيث تشجيع الإبداع بدرجة ممارسة مرتفعة.

كما يلاحظ من الجدول رقم (3-3)، أن بعد تحسين الجودة جاء بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.42). وهذا يدل على أن اهتمام إدارة المصرف قيد الدراسة بعمليات التحسين المستمر وتأهيل الموظفين في المصرف محل الدراسة، من أجل إدخال التحسينات اللازمة المتواصلة على الخدمات المقدمة في ضوء التغييرات في حاجات ورغبات الزبائن، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كلا من مسعودة (2019)، العتوم (2005)، وعطا الله (2017) التي جاءت بدرجات موافقة مرتفعة لبعد تحسين الجودة. واختلفت مع نتيجة دراسة غاني وبن سعيد (2019) التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وهذا قد يرجع إلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها هذه الدراسة، حيث أجريت على عينة من الموظفين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار بالجزائر.

3-4 عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الارتباط بيرسون (Person) لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3-4).

جدول (3-4): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

متغير الميزة التنافسية		المتغير
مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط	
0.00	0.881	متغير الرشاقة الاستراتيجية
0.00	0.788	وضوح الرؤية
0.00	0.436	تحديد الأهداف الاستراتيجية
0.00	0.832	تحديد المقدرات الجوهرية
0.00	0.800	المسؤولية المشتركة
0.00	0.838	اتخاذ الإجراءات المناسبة

المصدر: إعداد الباحثان، استناداً على التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين متغير الرشاقة الاستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية يساوي (0.88) تقريباً، وأن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.00) وهو أقل من (0.01). لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود علاقة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية ومدى توفر الميزة التنافسية للمصرف قيد الدراسة، كما يتضح أن العلاقة طردية ومرتفعة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلا من عمرو (2016) والجيار (2020)، اللتان أكدتا على وجود علاقة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

كما يلاحظ من الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين بعد وضوح الرؤية ومتغير الميزة التنافسية يساوي (0.79) تقريباً، وأن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.00) وهو أقل من (0.01). لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ومدى توفر الميزة التنافسية للمصرف قيد الدراسة. كما يلاحظ أن العلاقة مرتفعة وطردية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلا من عمرو (2016) والجيار (2020)، واللتان أكدتا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والميزة التنافسية.

أيضاً يوضح الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية ومتغير



الميزة التنافسية يساوي (0.44) تقريباً، وأن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.00)، وهو أقل من (0.01). لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية ومدى توفر الميزة التنافسية للمصرف قيد الدراسة، كما يلاحظ أن العلاقة متوسطة وطردية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجيار (2020)، التي أكدت على وجود علاقة معنوية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية والميزة التنافسية.

أيضا يلاحظ من الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين بعد تحديد المقدرات الجوهرية ومتغير الميزة التنافسية يساوي (0.83) تقريباً، وأن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.00)، وهو أقل من (0.01). لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين المقدرات الجوهرية ومدى توفر الميزة التنافسية للمصرف قيد الدراسة، كما يلاحظ أن العلاقة مرتفعة وطردية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجيار (2020)، والتي أكدت على وجود علاقة معنوية بين تحديد المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية.

كما يلاحظ من الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين بعد المسؤولية المشتركة ومتغير الميزة التنافسية يساوي (0.80)، وأن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.00) وهو أقل من (0.01). لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين المسؤولية المشتركة ومدى توفر الميزة التنافسية للمصرف قيد الدراسة، كما يلاحظ أن العلاقة مرتفعة وطردية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجيار (2020)، والتي أكدت على وجود علاقة معنوية بين المسؤولية المشتركة والميزة التنافسية.

كما يلاحظ من الجدول رقم (3-4)، أن معامل الارتباط بين بعد اتخاذ الإجراءات المناسبة ومتغير الميزة التنافسية يساوي (0.84) تقريباً، وأن مستوى الدلالة (sig) يساوي (0.00)، وهو أقل من (0.01). لذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين اتخاذ الإجراءات ومدى توفر الميزة التنافسية للمصرف قيد الدراسة، كما يلاحظ أن العلاقة مرتفعة وطردية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الجيار (2020)، والتي أكدت على وجود علاقة معنوية بين اتخاذ الإجراءات والميزة التنافسية.



3-5 ملخص لأهم النتائج:

خلصت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج التي تم تصنيفها إلى نتائج وصفية وصفت متغيري الدراسة، وأخرى استدلالية بينت العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يلي:

3-5-1 النتائج المتعلقة بمستوى الرضاقة الاستراتيجية:

- أ. تبين من النتائج أن درجة توفر الرضاقة الاستراتيجية بالمصرف محل الدراسة كانت مرتفعة.
- ب. أشارت النتائج أن درجة الاهتمام بالمقدرات الجوهرية كانت مرتفعة وجاءت في الترتيب الأول.
- ج. بينت النتائج أن درجة تحديد الأهداف الاستراتيجية كانت مرتفعة، وجاءت في الترتيب الثاني.
- د. أظهرت النتائج أن درجة اتخاذ الإجراءات كانت مرتفعة، وجاءت في الترتيب الثالث.
- هـ. أوضحت النتائج أن درجة وضوح الرؤية كانت مرتفعة، وجاءت في الترتيب الرابع.
- و. أكدت النتائج أن درجة المسؤولية المشتركة كانت مرتفعة، وجاءت في الترتيب الأخير.

3-5-2 النتائج المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية:

- أ. أكدت النتائج أن درجة توفر الميزة التنافسية للمصرف قيد الدراسة كانت مرتفعة.
- ب. أظهرت النتائج أن درجة تخفيض التكلفة كانت مرتفعة، وجاءت في المرتبة الأولى.
- ج. أوضحت النتائج أن درجة المرونة كانت مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية.
- د. بينت النتائج أن درجة الإبداع كانت مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثالثة.
- هـ. أشارت النتائج أن درجة تحسين الجودة كانت مرتفعة، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة.

3-5-3 النتائج المتعلقة بالرضاقة الاستراتيجية وعلاقتها بمدى تحقيق الميزة التنافسية:

- أ- أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين الرضاقة الاستراتيجية ومدى توفر الميزة التنافسية في المصرف قيد الدراسة.
- ب- بينت النتائج وجود علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ومدى توفر الميزة التنافسية في المصرف قيد الدراسة.
- ج- أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين تحديد الأهداف الاستراتيجية ومدى توفر الميزة التنافسية في المصرف قيد الدراسة.
- د- أوضحت النتائج وجود علاقة معنوية بين المقدرات الجوهرية ومدى توفر الميزة التنافسية في المصرف محل الدراسة.



هـ- أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين المسؤولية المشتركة ومدى توفر الميزة التنافسية في المصرف محل الدراسة.

و- كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية بين اتخاذ الاجراءات ومدى توفر الميزة التنافسية في المصرف محل الدراسة.

3-6 التوصيات المقترحة:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالمصرف قيد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ- نظراً لأهمية العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية، يجب تعزيز مدخل الرشاقة الاستراتيجية في المصرف محل الدراسة ونشر فلسفته وممارسته في جميع المستويات التنظيمية، والتركيز بشكل أكبر على توضيح الرؤية وتشجيع المسؤولية المشتركة.

ب- الاهتمام بتعزيز الميزة التنافسية بتبني استراتيجيات وإجراءات مناسبة لتحسين جودة الخدمات المقدمة، والإبداع والتطوير في المصرف قيد الدراسة.

ج- القيام بمزيد من الدراسات حول متغير الرشاقة الاستراتيجية وربطه بمتغيرات أخرى.



قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أبو جبارة، علي (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبوشامة، فاديه فتحي (2015). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

الجيار، مدحت (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى غزة، فلسطين.

الحزيرات، محمد أحمد (2015). أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحنيطي، أحمد؛ والقعيد، مرزوق (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15 (1). 1-20.

الهوراني، يوسف (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الزهراء، نويجي (2020). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

الزبدة، مها (2018). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء



- محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الزين، نور محمد سالم (2013). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القيادات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشريف، تحرير (2018). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الناظر، سيرين عبد الحميد (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- الضمور، معتصم محمد مبارك (2017). الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العتوم، محمد فوزي (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العبيدي، بشار؛ العزاوي، سحر (2010). الإبداع وأثره في تحسين نسبة المنتج: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، (84)، 208-220.
- الغالب، طاهر محسن؛ إدريس، وائل محمد (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن.
- الموسوي، كوثر (2018). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية



- لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، العراق، 2(35)، 439-466.
- المصري، مروان وليد (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرضا في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2(40)، 257-341.
- الأنباري، علاء فاضل علوان (2015). محددات الرضا الاستراتيجية وتكيفها مع منظمات الأعمال: بحث ميداني في شركتي زين العراق وآسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- القاضي، فؤاد (2012). التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، مجلة المدير الناجح، مصر، 136(18-19).
- الصانع، إيمان (2013). أثر محددات الرضا الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- بارود، إياد (2018). دور التجارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بوعبة، عبد الوهاب (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.
- باشيوه، حسن عبد الله (2013). رواد الجودة، متاح على الرابط: www.altrs.org-chapter2، بتاريخ (2020/1/15).
- بديسي، فهمية؛ رزق الله، حنان؛ شيلي، وسام (2011). تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى التربوي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد في الفترة (2011/9/18)، جامعة سعد دحلب، الجزائر.



- رضوان، طارق (2014). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، مجلة التجارة والتمويل، 1(3)، 2-44.
- سيد، رحاب فايز أحمد (2016). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، مجلة أعلم السعودية، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 16(16)، 15-68.
- سعد، عمر ذياب (2017). دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- سعيد، حليلة (2013). البحث العلمي في الجامعات الليبية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 2(4)، 331-350.
- شعبان، مصطفى رجب علي (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صفية، زكري (2019). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي الغزال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- عطا لله، بهجت صبري (2017). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعات المالية الإسلامية: دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبد السميع، جمال الدين علي (2010). أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، 2(2)، 189.



- عادل، مزوع (2013). دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 2(10)، 46-52.
- عمرو، هبه (2016). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- عراوي، مريم (2016). أثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- عقيلات، هند ناصر (2019). أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التربية، جامعة حفر الباطن، الأردن.
- غانى، زهرة؛ بن سعد، غوثية (2019). أثر الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- فاضل، علاء (2016). أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 22(94)، 112-137.
- مسعودة، عناني (2019). أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- نجم، رامي (2019). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



نجمة، ريمة؛ زنو، نسيم (2019). أثر جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
هنية، محمد أنور (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Abu Radi, S. (2013). Strategic Agility and Its Impact on the operations competitive capabilities in Jordanian Private Hospitals, unpublished master Thesis, Middle East University, Jordan.
- Audran, Arthur (2011). Strategic agility a winning phenotype in turbulent environments, unpublished master Thesis, Politecnico Di Milano, Italy.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30: 607 – 61.