

أثر الرقابة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن

أسامة خلف المعاينة*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرقابة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة والبالغ (166) مبحوثاً، استرجع منها ما هو صالح للتحليل (126) مبحوثاً. وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أنّ تصورات المديرين للرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية كان مرتفعاً، ووجود أثر للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحسابية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز، والابداع)، حيث تُفسر ما مقداره (69.7%) من التغير في الميزة التنافسية. وتوصي الدراسة بضرورة تبني مفهوم الرقابة الاستراتيجية والعمل على الاستثمار به وتبني السياسات والإجراءات التي من شأنها أن تحقق الميزة التنافسية.

الكلمات الدالة: الرقابة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب.

* كلية الأعمال، جامعة مؤتة.

تاريخ قبول البحث: 2023/10/9 م.

تاريخ تقديم البحث: 2023/2/14 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2024 م.

The Impact of Strategic Agility on the Competitive Advantage at the Jordanian Commercial Banks in the Southern Region of Jordan

Osama Khalaf Maitah*

osama_khalaf@yahoo.com

Abstract

This study aimed to test the impact of strategic agility on the competitive advantage in the commercial banks operating in the southern region. The study used the descriptive analytical approach, by conducting a comprehensive survey of the study population of 166 respondents. The number of questionnaires suitable for analysis reached (126) respondents. The Statistical Package for Social Sciences was used to find the values of arithmetic means, standard deviations, and multiple regression analysis. The study reached results, the most important of which were that managers' perceptions of strategic agility and competitive advantage were high, and that there was an impact of strategic agility in its dimensions (strategic sensitivity, organizational capabilities, and strategic responsiveness) on competitive advantage in its dimensions (cost leadership, excellence, focus, and creativity), which accounts for 69.7% of the change in competitive advantage. The study recommends the necessity of adopting the concept of strategic agility, working to invest in it, and adopting policies and procedures that will achieve the competitive advantage.

Keywords: Strategic Agility, Competitive Advantage, Commercial Banks the Southern Region.

* Faculty of Business, Mutah University.

Received: 14/2/2023.

Accepted: 9/10/2023.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2024

المقدمة:

تُعد الميزة التنافسية من الموضوعات الحديثة التي بدأ الباحثون بالتوسع في شرح مكوناتها وتأثيراتها، لما لها من أهمية في مواكبة التطورات المتلاحقة للمنظمات، بالإضافة إلى قدرتها على استشراف المستقبل. فاستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية تؤدي دوراً حاسماً في الحفاظ على المنظمات في أسواق العمل، وتعزيز قدرتها على الاستمرارية والتنافسية.

كما أن بناء الميزة التنافسية يُعد أحد الدعائم التي تعتمد عليها أي منظمة من أجل تحقيق الاستدامة لتجاوز توقعات السوق الأساسية؛ إذ إن قواعد التنافس في السنوات الأخيرة قد تغيرت وأصبحت في مرحلة المنافسة المعتمدة على الاستدامة، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن أحدث الطرق لبقاء وديمومة المنظمة هو ديمومة مواردها وزبائنها؛ لذلك فقد اتجهت معظم المنظمات إلى تبني الاستدامة كاستراتيجية رئيسة لها (Guimarães et al., 2017). ومن العناصر التي تُمكن المنظمات وترفعها لتحقيق أهدافها في الوصول إلى الأداء المتميز الذي تطمح إليه هو سعيها الحثيث لبناء الميزة التنافسية لديمومة استمرارية تقديم الخدمة والقدرة على التكيف مع ما يحدث من متغيرات، ولا يتم ذلك إلا من خلال توظيف الرقابة الاستراتيجية لما لها من أهمية في نجاح الخطط الاستراتيجية لهذه المنظمات وإن توظيفها ما هو إلا ميزة تنافسية للمنظمات لمساعدتها على البقاء في بيئة تتميز بالتغير المستمر (Eldabet, 2022).

من هنا نجد أن المساهمات الرئيسية لمجال توظيف الرقابة الاستراتيجية مطلباً أساسياً للمنظمات في هذا العصر، كونه يعزز قوة أي منظمة في حصولها على مزايا عن غيرها من المنظمات الأخرى، فالمنظمات المتطورة هي التي تستجيب لمتطلبات العصر، وتعمل في بيئة شديدة التنافسية، وتسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة من خلال إيجاد أثر الرقابة الاستراتيجية التي تضمن لها الاستمرارية والاستدامة المحلية والعالمية، للوصول إلى المستوى الإستراتيجي الذي يلعب دوراً مهماً في تحديد قوة البنك التنافسية لكي يتم ضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة متغيرة ومعقدة ومليئة بالتحديات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى البنوك التجارية باستمرار في الحصول على موقع متميز ومتفرد بين منظمات الأعمال في ظل التحديات التي تواجهها، ويمكن اعتبار أن القدرة على صياغة وإعداد السياسات والاستراتيجيات التنافسية لتحديد قدراتها الأساسية وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها، أحد هذه الطروحات المهمة التي تستطيع البنوك التجارية من خلالها الحصول على المزايا الإيجابية والفعالة والتي تنعكس على تميزها.

وعليه فإن وجود المنظمات الرشيقة تتطلب جهوداً تنظيميةً مخططة لها، والتي من شأنها أن تحقق المزايا التنافسية للبنوك خاصةً في كونها تسعى جاهدةً للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية. وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة المُتمثل في: ما أثر الرقابة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب؟ وانطلاقاً من أهمية دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تصورات المبحوثين للرقابة الاستراتيجية بأبعادها في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب؟

2. ما مستوى تصورات المبحوثين للميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب؟

أهمية الدراسة:

في ظل ما نراه من تحولات علمية واقتصادية وسياسية واجتماعية في العالم بشكل عام وعلى مستوى الدولة بشكل خاص فإن مفاهيم الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية أصبحت لها أهمية كبيرة كونها تستند عليها الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة على حدٍ سواء. ولذا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على دور الرقابة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب. ويُمكن أن نُجمل أهمية هذه الدراسة في الجوانب الرئيسية الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية: تعتبر الدراسة مهمة بقيمة المتغيرات التي تطرحها ويؤكد أهمية الدراسة النظرية ازدياد الاهتمام من قبل كثير من الباحثين بهذه المتغيرات، حيث كانت هناك دراسات كثيرة تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفرد وأخرى تناولتها بشكل ثنائي، ولهذا تكمن أهمية الدراسة النظرية بتناول هذه المتغيرات؛ ولذلك اهتمت الدراسة بتوضيح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز، والإبداع) في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

ثانياً: الأهمية العملية: جاءت هذه الدراسة لتوضيح الدور الذي يلعبه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب، وقد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة، للبنوك التجارية، لأهمية موضوع تأثير الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التميز، التركيز، والإبداع) في البنوك التجارية في إقليم الجنوب، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

2. تقديم التوصيات لإدارة البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة.

فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات العدمية الآتية:

HO1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن
أسامة خلف المعاينة

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO_{1.1} الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في قيادة التكلفة كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

HO_{1.2} الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في التميز كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

HO_{1.3} الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في التركيز كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

HO_{1.4} الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في الإبداع كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

التعريفات الإجرائية:

تتضمن الدراسة التعريفات الإجرائية لمُتغيرات الدراسة، وكل بُعد من أبعاد هذه المُتغيرات. أولاً: المُتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية: قدرة البنوك على مواجهة التغيرات غير المتوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن اتجاه تلك التغيرات، فالبنوك الرشيقة الحركة يُمكن أن تلي طلبات الزبائن بسرعة وتقدم خدمات جديدة. وتمثله الفقرات (1-15)، ويتضمن هذا المُتغير الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. الحساسية الإستراتيجية: قدرة البنك على رصد وفهم التغيرات البيئية واستشعار التهديدات والفرص المستقبلية للبنك في بيئة الأعمال، وتمثله الفقرات (1-5).

ب. القدرات التنظيمية: وتُشير إلى القدرات المتعلقة بأداء نشاطات البنك التي تصب في تحقيق أهدافه، وتمثله الفقرات (6-10).

ج. الاستجابة الاستراتيجية: وتعني مدى قدرة البنك على الاستجابة الفورية للتغيرات في بيئة الأعمال، وذلك من أجل مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتولدة من تلك التغيرات، وتمثله الفقرات (11-15).

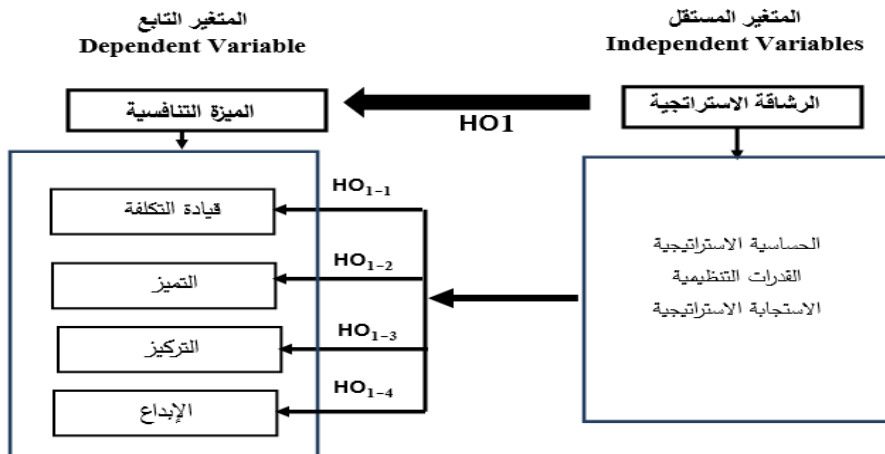
ثانياً: المتغير التابع الميزة التنافسية: قدرة البنوك على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حُسن استخدام المصادر. وتمثله الفقرات (16-35)، ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. قيادة التكلفة: سعي البنوك للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها وهي تقدم خدماتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، وتمثله الفقرات (16-20).

ب. التميز: وتُمثل درجة اتصاف أعضاء البنوك بالحماس المرتفع في تأدية مهام البنوك بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية مُتميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها، وتمثله الفقرات (21-25).

ج. الإبداع: قدرة البنوك على تقبُّل الأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين جودة خدماتها وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتمثله الفقرات (26-30).

د. التركيز: وتعني قدرة البنوك على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال خدمات جديدة وتعديل الخدمات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون، وتمثله الفقرات (31-35).



أنموذج الدراسة: يُبين الشكل (1) وصفاً لأنموذج الدراسة

الشكل (1)

تم إعداد النموذج من قبل الباحث، وفيما يتعلق بأبعاد المتغير المُستقل (الرشاقة الاستراتيجية) تم الاعتماد على دراسة كل من: (Alhosseiny, 2023; Al-Mawadyeh, and) (الرشاقة التنافسية) تم الاعتماد على دراسة كل من: (Al-bashabsha, 2022; Barahmah, et.al, 2021 Eldabet, 2022; Pratonno et.al, 2019;) (AbduQuddus, 2015).

الإطار النظري والدراسات السابقة

الرشاقة الاستراتيجية:

فرضت التطورات المتلاحقة على منظمات الأعمال متغيرات جديدة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن اتجاه تلك التغيرات؛ ذلك أنّ المنظمات الرشيقة تتطلب جهوداً تنظيميةً مخطط لها لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب والوسائل العلمية التي تعمل على زيادة المقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Yusuf et al., 2023).

والرشاقة الاستراتيجية تُعرّف: بأنها قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة، واكتساب المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب (Mortonm et al., 2018). ويتفق كل من (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) على أنّ الرشاقة الاستراتيجية تتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية والاستجابة لها وبناء القدرات التنظيمية وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل أبعاداً جوهرية للرشاقة الاستراتيجية

وفي هذا السياق، ينظر البعض إلى الرشاقة الاستراتيجية على أنها القدرة على التأقلم مع التغيرات الجزئية والجوهرية من خلال الاستعداد للتعديل وإحداث التغيرات اللازمة، والقابلية للإبداع والتنوع لاجتياز المواقف الصعبة والمفاجئة، والاستفادة من الفرص غير المتوقعة في بيئات الأعمال المتقلبة (Nejatian et al., 2019). إذ يمثل التعريف السابق للرشاقة الاستراتيجية تماثلاً كبيراً مع ما عُرض من تعريفات فهي: قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها من أجل تحقيق أهدافها وخلق ابتكارات جديدة تساهم في تلبية رغبات زبائنها والتي تتسم بالتقلبات العالية لأدواقهم من أجل بقائها واستمراريتها في السوق (Orojloo et al., 2016).

وترى الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية تتمثل في: قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية والوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وسرعة الاستجابة للتغيرات لتحقيق الأهداف المرسومة للوصول إلى الميزة التنافسية.

أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية بأنها تُعزز قدرة المنظمات في استجابتها للتغيرات التي تحصل في رغبات الزبائن المتجددة وفقا للتغيرات والتحويلات في اتجاهات الزبائن، كما أنها تعزز التقارب بين المنظمة وزبائنها والتفاعل معهم، وهو ما يساعدها على توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء، وتمثل الطريقة الأساسية لرفع القدرة في مواجهة الظروف البيئية التي تتسم بعدم الوضوح (Naffa' & Al-Anzi, 2022).

وأهمية الرقابة تسهم في تحديد قدرات المنظمة الأساسية وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها من أجل التوصل إلى حلول لمشكلات عملائها، كما أنها تضيء على المنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة، بما يضعها في حال تكون فيه دائماً مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة، وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة، وإذاً فإن مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة التغيير هو خفة الحركة الاستراتيجية، التي تتمثل في القدرة على تقديم الدعم، وفي بعض الأحيان التغيير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغير (Al-Mousawi, 2018). كما تمكن أهمية الرقابة الاستراتيجية المنظمة في تحقيقها الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، كالبدء بتطبيق التحركات التنافسية المرنة والذكية، وعليه لا بد للمنظمات أن يكون لديها المقدرة في رد الفعل بشكل سريع وأفضل واستباق الأمور والسرعة والتحسين المستمر في التغيير قبل المنافسين (Al-Muwadhiya & Al-bashabsha, 2022).

وعليه فإنَّ للرقابة الاستراتيجية أهمية كبيرة لدى المنظمات فهي تُعدّ سبباً في نجاح المنظمات وتقدمها وزيادة قدرة المنظمة على استخلاص البيانات الخاصة في بيئة المنظمة، وتحليلها وبالتالي اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف والتخلص منها، والاستجابة السريعة لأي طارئ يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية، والاستغلال الأمثل للقدرات التنظيمية مما يخدم تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

الميزة التنافسية:

تتمتع المنظمات بميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من متوسط معدل الصناعة ذات الصلة، وإنَّ الشركات تتمتع بميزة تنافسية مستدامة عندما تحتفظ بمعدل ربح مرتفع لعدة سنوات (Hosseini et al., 2018). والميزة التنافسية تتبلور عندما تقوم إحدى المنظمات بتطوير مجموعة من السمات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها (Wang, 2014). فالميزة التنافسية تتأتى من خلال الأنشطة الأكثر ربحية للمنظمات، وكذلك النتائج المهمة مقارنة بالمنافسين، بما في ذلك الحصة السوقية أو جودة المنتج، أو التقدُّم التكنولوجي (Ceglinski, 2017).

بينما يرى كل من (Ghapanchi et al., 2014) الميزة التنافسية بأنها أي مورد أو قدرة تنظيمية فريدة لا يمكن تقليدها أو استبدالها من قبل منظمة أخرى. وأشار كل من (Pratono, et al., 2019) أنَّ الميزة التنافسية تُعني حصول المنظمة على التفرد بميزة تجعل منها قادرة على التفوق والتميز على منافسيها. بينما عرفها كل من (Elijah & Millicent, 2018) على أنَّها قدرة المنظمة على خلق موقف يمكن الدفاع عنه ضد منافسيها ويمكن تحقيق ذلك إذا كانت فجوة القيمة والتكلفة للمنظمة أكبر من منافسيها. ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنَّها الحالة التي تتفوق فيها المنظمة باستمرار على المنافسين من خلال استراتيجية لخلق القيمة (Torres, et al., 2018).

وترى الدراسة أنَّ الميزة التنافسية هي: قدرة المنظمة على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، والتي تجعل منها قادرة على تحقيق مركز أفضل ومتميز عن المنافسين الآخرين في نفس النشاط، وذلك باتباع استراتيجية معينة، وحسم التنافس لصالحها.

العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية :

يرى كل من (Hosseini, et al., 2018) أنَّ الميزة التنافسية تكمن في تحقيق مكانة متميزة للأداء في سوق العمل من خلال مواردها وقدراتها، وأنَّ مفتاح تحقيق القدرة التنافسية يتمثل في استدامة المزايا التنافسية القائمة على تحديد مطالب العملاء وإدراكها من خلال التركيز على العملاء وتحسين العمليات من وجهة نظرهم.

والميزة التنافسية تتمثل في كونها تمثل خارطة طريق للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، والاستعداد والتحوط لمتغيراتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها، واستخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل، ويساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة على التقاطع والتضارب (David and David, 2016). ومن هذا المنطلق يوجز (Gek and Yap, 2019) أهمية الميزة التنافسية في تميز المنظمة عن مثيلاتها سواءً بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، أو بشعارها وسماتها، ويحقق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في وبين المنظمة وبيئتها.

ويرى كل من (Thompson, et al., 2015) (Porter, 1985) أن الميزة التنافسية من خلال المتغيرات الآتية: التكلفة، التمايز، والتركيز، والإبداع وأشار إلى أن القدرة على إنتاج استراتيجية لتكلفة أقل من المنافسين هي إحدى الطرق لتحقيق ميزة تنافسية، وعادة يأتي ذلك من تطور كفاءة المنظمات ذات الحجم الكبير من خلال التجارب المتكررة للمهام أو استخدام قوتها لزيادة التكاليف المنخفضة من الموردين.

والرشاقة الاستراتيجية تهدف إلى تزويد فرق المنظمة بالأدوات التي تمكنها من تنمية وتطوير أساليب العمل لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة عمل المنظمة، وذلك عن طريق تبادل وتوصيل المعلومات والمعرفة المتعلقة برؤية المنظمة وبيئة عملها، والخطط الاستراتيجية المندرجة تحت الأهداف الفردية والجماعية لتحقيق الميزة التنافسية (Siam, 2023). كما أن الرشاقة الاستراتيجية تركز على التنسيق بين كافة أجزاء ومكونات المنظمة، بالشكل الذي يؤدي إلى أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين كافة أجزاء المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية (Eldabet, 2022).

ولتحقيق الميزة التنافسية تحتاج المنظمات إلى التمتع بالرشاقة التقنية، والتنظيمية، للقيام بمواجهة هذه التحديات التي تفرضها عوامل البيئة المتغيرة باستمرار (Prodromos, & Dimitrios, 2018). كما أن الرشاقة الاستراتيجية تتطلب الاحتفاظ بثقافة تنظيمية مشتركة عبر جميع مستويات المنظمة، مع التركيز على تعزيز ثقافة التميز والريادة، وتحقيق قيمة للعملاء، لذلك تظهر المنظمات الرشيقة ثقافات تنظيمية ملتزمة ومحفزة وذات أداء عال يستجيب بسرعة للتغيير، ويحقق التميز (Ibrahim & Abdo, 2023).

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن

أسامة خلف المعاينة

والميزة التنافسية ترتبط بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهي تركز على نوعين من الأنشطة أولهما تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل، وثانيهما تحديد التصرفات الاستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه. وبناءً على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الميزة التنافسية تكمن في إيجاد قوة وكفاءة أكبر للمنظمة من خلال عملية الإبداع، والتجديد، وتدفق العمل المستمر، والمنسجم، والهياكل التنظيمية الأكثر رشاقة.

الدراسات السابقة:

أجرت (Alhosseiny, 2023) دراسة هدفت إلى البحث في أثر التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وقد أجريت الدراسة في جمهورية مصر العربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي كأداة لجمع البيانات، وقد تم اعتماد أسلوب تحليل المحتوى للأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية ودراسة تأثيرها في الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية كلها متغيرات مترابطة، ولها تأثير على الميزة التنافسية للمنظمة.

واستهدفت الدراسة التي أجرتها (Saeed, 2023) إلى اختبار أثر الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (100) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تصورات العاملين نحو الرشاقة الاستراتيجية مرتفعة، ووجود أثر الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) في تحقيق الريادة الاستراتيجية وتفسر ما مقداره (79.6%).

وتناولت دراسة (Siam, 2023) تأثير الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق) على القدرة التنافسية (الجودة، التميز، الكفاءة) في مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (305) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأبعاد الثلاثة للرشاقة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على القدرة التنافسية للمنظمة.

وبحثت دراسة (Ibrahim & Abdo, 2023) في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي والميزة التنافسية لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (384) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، ووجود درجة توافق بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، كما أن دعم وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط من تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية كمتغيرات مستقلة على الميزة التنافسية.

واستهدفت الدراسة التي أجراها (Eldabet, 2022) إلى اختبار دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية في السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (100) مفردة من العاملين بالمنظمات السعودية غير الربحية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية مرتفعة، وأيضاً مدى توافر الميزة التنافسية جاءت مرتفعة، ووجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في كل من (الجودة، الكفاءة، المرونة، الإبداع).

وتناول كل من (Naffa & Al-Anzi, 2022) دراسة هدفت إلى تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (367) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو الرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي.

أما الدراسة التي قام بها (Al-Mawadyeh & Al-bashabsha, 2022) والتي هدفت إلى تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي، وتم تحديد مجتمع الدراسة من جميع المديرين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني والبالغ عددهم (350) مديراً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (Naffa' & Al-Dammak, 2022)، إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في المنظمات الحكومية الكويتية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (145) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد فروق معنوية في إدراك مدى توفر أبعاد الميزة التنافسية بالمنظمات الحكومية الكويتية، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في المنظمات الحكومية.

وأجرت كل من (Al-Wehaibi & Bin shuail, 2020) دراسة هدفت إلى بناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق مدخل الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وقد أخذت عينة عشوائية بلغت (300) مبحوث، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إيجابية بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات.

وأجرت (Al-Nashili, 2020) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك لعينة من الأفراد العاملين في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين) في جمهورية مصر العربية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (302) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لأبعاد الرقابة التنظيمية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة (Pratono, et al., 2019) إلى دراسة دور التعلم المشترك بين المنظمات الذي يساهم في تحويل التوجه الريادي الأخضر وتوجه السوق نحو تحسين المزايا التنافسية. وكانت العينة المستهدفة شركات الصناعة الإندونيسية البالغة (280) شركة. أظهرت النتائج أن الشركات تحقق ميزة تنافسية مستدامة. وأن للتعلم دوراً في تحقيق الميزة التنافسية.

أمّا دراسة (Al-Mousawi, 2018)، فقد هدفت إلى التعرف إلى دور الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها الفرعية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية (الجوهرية)، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومشاركة المسؤولية، واتخاذ الإجراءات) بوصفها متغيراً مستقلاً في البراعة التسويقية. وتم اختيار شركة الكفيل ميداناً لتطبيق البحث من خلال اختيار عينة عشوائية بلغت (132) مديراً في شركة الكفيل الزراعية العراقية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للرقابة الاستراتيجية في البراعة التسويقية.

ما يميز الدراسة الحالية:

ركزت معظم الدراسات السابقة على أهمية دراسة الرشاقة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، إلا أنَّ هذه الدراسة تناولت مُتغيرات (الرشاقة الاستراتيجية، والميزة التنافسية). ومن الناحية التطبيقية فقد كانت الدراسة أكثر تنوعاً وموضوعية في تناولها مجتمع الدراسة (البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب في الأردن)، وبالاعتماد على عينة بحثية مناسبة مما يعطي الإمكانية لتعميم نتائج هذه الدراسة والاستفادة منها، وحسب علم الباحث أنها الدراسة الوحيدة في هذا المجال التي تناولت هذه الأبعاد، وهذا ما يميز الدراسة عن سابقتها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (166) مديراً ورئيس قسم في مستوى الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية وعددها (9) بنوك تجارية (أقسام شؤون الموظفين في البنوك التجارية المعنية في إقليم الجنوب، 2022م)، واعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب البنك التجاري في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية

الرقم	البنك	موزع	مسترد	الرقم	البنك	موزع	مسترد
1	بنك القاهرة عمان	20	17	6	البنك الأهلي الأردني	18	14
2	البنك العربي الأردني	20	16	7	البنك الإسلامي الأردني	20	16
3	بنك صفوة الإسلامي	16	13	8	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	20	16
4	البنك العربي الإسلامي	18	13	9	البنك التجاري الأردني	18	14
5	بنك الأردن	16	12	-	المجموع	166	131

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن

أسامة خلف المعاينة

وتم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب المسح الشامل، وبذلك يكون مجتمع الدراسة هو عينتها، وتم توزيع (166) استبانة استرجع منها (131)، استبانة بنسبه بلغت (78.9%) من الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد (5)، استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليل (126)، استبانة أي ما نسبته (75.9%) من الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	نكر	102	81%
	أنثى	24	19%
العمر	30 سنة فأقل	25	19.8%
	31-40 سنة	59	46.8%
	41-50 سنة	32	25.5%
	51 سنة فأكثر	10	7.9%
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فما دون	4	3.1%
	بكالوريوس	84	66.7%
	دراسات عليا	38	30.2%
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	10	7.9%
	رئيس قسم	116	92.1%
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	7	5.5%
	6-10 سنوات	38	30.2%
	11-15 سنة	30	23.8%
	16 سنة فأكثر	51	40.5%

يُبين الجدول (2) أنَّ نسبة الذكور بلغت (81%)، وأنَّ الفئة العمرية (31-40 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (46.8%)، وأنَّ (66.7%) هم من حملة درجة البكالوريوس، وأنَّ (92.1%) من عينة الدراسة كانوا من فئة رئيس قسم، في حين أنَّ (40.5%) من المبحوثين تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (16 سنة فأكثر).

أداة الدراسة:

تمّ تطوير استبانة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية طبقاً للعوامل الشخصية الآتية (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات من (1-15) والتي تقيس المتغير المُستقل (الرشاقة الاستراتيجية)، حيث تم الاسترشاد بدراسة (Alhosseiny, 2023; Al-Mawadyeh, and Al- (bashabsha, 2022; Barahmah, et al, 2021)، وضم هذا الجزء (15) فقرة مقسمة على النحو الآتي: بُعد الحساسية الاستراتيجية، وتقيسه الفقرات (1-5). وُبعد القدرات التنظيمية، وتقيسه الفقرات (6-10). وُبعد الاستجابة الاستراتيجية، وتقيسه الفقرات (11-15).

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات من (16-35) والتي تقيس المتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث تم الاسترشاد بدراسة (Eldabet, 2022; Pratono, et al., 2019; Abdu Quddus, 2015)، ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الآتية: بُعد قيادة التكلفة، وتقيسه الفقرات (16-20)، وُبعد التميز، وتقيسه الفقرات (21-25)، وُبعد التركيز، وتقيسه الفقرات (26-30)، وُبعد الإبداع، وتقيسه الفقرات (31-35). وفي ضوء قيم الوسط الحسابي للفقرات يكون مستوى التصورات مرتفعاً إذا كانت قيم الوسط الحسابي من (3.67-5)، ويكون مستوى التصورات متوسط إذا كانت قيم الوسط الحسابي تتراوح من (2.34-3.66) وإذا كان الوسط الحسابي (2.33 فأقل) يكون مستوى التصورات منخفضاً. اعتماداً على معيار الحد الأعلى - الحد الأدنى.

القيمة العليا لدرجة الاستجابة - القيمة الدنيا لدرجة الاستجابة

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} =$$

من 1 + 1.33 = 2.33 فأقل (درجة استخدام ضعيفة)

من 1.33 + 2.34 = 3.67 (درجة استخدام متوسطة)

من 1.33 + 3.68 = 5.01 (درجة استخدام مرتفعة)

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن
أسامة خلف المعاينة

صدق أداة الدراسة:

تم إجراء تحكيم الاستبانة وذلك بعرضها على (7) محكمين من ذوي الاختصاص الفني، والأكاديمي في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانة، وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة، وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة.
ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3) قيمة معامل كرونباخ ألفا

للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	5-1	0.87
	القدرات التنظيمية	10-6	0.88
	الاستجابة الاستراتيجية	15-11	0.86
الميزة التنافسية	قيادة التكلفة	20-16	0.89
	التميز	25-21	0.88
	التركيز	30-26	0.82
	الإبداع	35-31	0.83

تُشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم معاملات الثبات مقبولة لأغراض الدراسة، علماً بأن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي (0.70) فما فوق (Sekaran & Bougie, 2016).

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفحص فرضياتها تم اللجوء لاستخدام الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.22.1) وهذه الأساليب هي: النسب المئوية وتكراراتها، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكرونيباخ ألفا، ومعامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح، ومعامل الالتواء، وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج.

عرض النتائج ومناقشتها:

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في

البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب؟

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	تسلسل الفقرات
مرتفع	2	0.53	3.76	الحساسية الاستراتيجية	5-1
مرتفع	1	0.51	3.79	القدرات التنظيمية	10-6
مرتفع	3	0.55	3.73	الاستجابة الاستراتيجية	15-11
مرتفع	-	-	3.76	المتوسط الكلي	15-1

أثر الرقابة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن

أسامة خلف المعاينة

يظهر من الجدول (4) أنَّ المتوسط العام لمستوى تصورات العاملين في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب للرقابة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.50)، وقد احتلَّ بُعد (القدرات التنظيمية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.51)، يليه بُعد (الحساسية الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.53)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد (الاستجابة الاستراتيجية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.55). وقد يُعزى ذلك لأهمية التركيز على أبعاد الرقابة الاستراتيجية التي تُعدّ إحدى المؤثرات المحفزة على تحقيق الأهداف التنظيمية، وأن الدراسة ركزت على القدرات التنظيمية مما يعني أن المنهجية التي تتبعها الإدارات المختلفة في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب تعمل على تشجيع العاملين على تجربة وسائل جديدة مبتكرة، وتقديم الأفكار والخدمات الجديدة بطريقة منظمة ومدعّمة تسهم في تحقيق أهداف العمل. كما أنَّ الحساسية الاستراتيجية والتي تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، بغية إحداث التغيير، والتطوير وتحسين أداء العاملين في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (Saeed, 2023) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات العاملين نحو الرقابة الاستراتيجية مرتفعة، كما جاءت النتائج متفقة مع دراسة (Eldabet, 2022) والتي أشارت نتائجها إلى أن ممارسة الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية مرتفعة

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين للميزة التنافسية في البنوك التجارية

في إقليم الجنوب؟

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية

تسلسل الفقرات	أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
20-16	قيادة التكلفة	3.75	0.53	1	مرتفع
25-21	التميز	3.72	0.55	2	مرتفع
30-26	التركيز	3.63	0.63	4	متوسط
35-31	الإبداع	3.69	0.57	3	مرتفع
36-16	المتوسط الكلي	3.70	-	-	مرتفع

يظهر من الجدول (5) أنّ المتوسط العامّ لتصورات العاملين في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب للميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتلّ بُعد (قيادة التكلفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.53)، يليه بُعد (التميز) بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.55)، يليه بُعد (الإبداع) بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.57)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد (التركيز)، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.63).

وتفسر هذه النتيجة إدراك العاملين في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب لأهمية تحقيق الميزة التنافسية خاصة، وأنّ البيئة التي تعمل فيها البنوك تتصف بالتنافسية، وأنّ البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب تولي تحقيق الميزة التنافسية الاهتمام الكافي لتركيزها على ما يعرف بإدارة الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للبنوك المبحوثة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها. كما أنه يجب الاهتمام باستراتيجية التركيز لبناء موقف تنافسي أفضل في السوق من خلال التركيز على فئة معينة من العملاء من خلال استخدام البنوك كفاءاتها الأساسية لخدمة احتياجات القطاع المصرفي، كما أن استراتيجية التركيز يكسب المنظمات قدرات في الميزة التنافسية لمنافذ او قطاعات معينة من السوق.

اختبار الفرضيات:

تظهر النتائج الواردة في الجدول (6) أنّ قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتتراوح بين (1.758-2.713)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.369-0.569)، لذلك يمكن القول أنّه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وأنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بناءً على قيمة معامل الالتواء (Skewness).

جدول (6) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الحساسية الاستراتيجية	0.436	2.291	0.614
القدرات التنظيمية	0.569	1.758	0.319
الاستجابة الاستراتيجية	0.369	2.713	0.657

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن
أسامة خلف المعاينة

جدول (7) تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المعدلة R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الميزة التنافسية	0.697	*93.717	0.000
قيادة التكلفة	0.532	*46.23	0.000
التميز	0.37	*23.86	0.000
التركيز	0.568	*53.56	0.000
الإبداع	0.369	*23.80	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (7) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تفسير الأبعاد التابعة للميزة التنافسية. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

HO1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

جدول (8) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الحساسية الاستراتيجية	0.198	0.048	0.226	*4.169	0.000
القدرات التنظيمية	0.190	0.058	0.159	*3.299	0.001
الاستجابة الاستراتيجية	0.318	0.054	0.343	*5.875	0.000

* دالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُشير النتائج الواردة في الجدول (8)، ومن خلال قيم (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) لها تأثير في الميزة التنافسية. حيث جاءت جميع قيم (t) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومما يقتضي رفض الفرضية الصفرية. ولترتيب دخول المتغيرات في تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، ويتضح من الجدول (9) أن بُعد الاستجابة الاستراتيجية قد احتل المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (53.9%) من التغير في المتغير التابع، ودخل بُعد الحساسية الاستراتيجية حيث فسّر مع بُعد الاستجابة الاستراتيجية (62.3%) من التغير في المتغير التابع، ودخل أخيراً بُعد القدرات التنظيمية حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (69.7%) من التغير في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب كمُتغير تابع.

جدول (9) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

للتنبؤ بالميزة التنافسية من خلال أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل R ² قيمة التحديد	t قيمة المحسوبة	* مستوى دلالة
الاستجابة الاستراتيجية	0.539	*6.128	0.000
الحساسية الاستراتيجية	0.623	*5.291	0.000
القدرات التنظيمية	0.697	*4.017	0.000

* دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وهذا يُعني أنه يُمكن تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب عبر تكريس الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية من خلال بناء الكفايات الجوهرية والحفاظ عليها، وتنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي إلى رفع مستوى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تسهيل قدرة الإدارة العليا على إعادة الاستراتيجيات بسرعة عندما تتطلب ظروف السوق ذلك، وتمكين البنوك من تقديم خدمات جديدة بكفاءة، لتحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها مورد من موارد البنك الذي بمقدوره تمكين البنوك من تحقيق حالة من التكيّف مع التغيرات البيئية، على نحو يدعم بقاءها والإفادة من نواحي التميّز المتوافرة لدى البنوك الأخرى، وأن البنوك بحاجة ماسة للإطلاع على تجارب الآخرين من البنوك المنافسة الأخرى، وذلك على الأقل للإفادة من ذلك كمعيار رقابي، يفيد لأغراض قياس موقعها بين البنوك المنافسة.

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن

أسامة خلف المعاينة

كما أن مرد هذه النتيجة أن البنوك المبحوثة لديها القدرة على التعامل مع الصعوبات والتهديدات التي تواجهها بفضل المورد البشري المؤهل والقادر على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا. والميزة التنافسية تستلزم تطبيق ممارسات وسياسات تؤدي إلى أداء متفوق ويستلزم أيضاً برامج تساعد على تنمية ما يمتلكه العاملين من قدرات فكرية ومعرفية، وتوفير قدر من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية، والاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة في استقطاب واختيار العاملين لديها.

HO_{1.1} الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) على قيادة التكلفة كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

جدول (10) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في بُعد قيادة التكلفة.

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الحساسية الاستراتيجية	0.246	0.062	0.219	*3.946	0.000
القدرات التنظيمية	0.156	0.051	0.170	*3.080	0.002
الاستجابة الاستراتيجية	0.258	0.058	0.266	*4.482	0.000

* دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الواردة في الجدول (10)، ومن خلال قيم (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) لها تأثير في بُعد قيادة التكلفة، حيث جاءت جميع قيم (t) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ومما يقتضي رفض الفرضية الصفرية.

جدول (11) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

للتنبؤ ببعء قيادة التكلفة من خلال أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	t قيمة المحسوبة	مستوى دلالة t *
الاستجابة الاستراتيجية	0.381	*5.963	0.000
الحساسية الاستراتيجية	0.492	*4.269	0.000
القدرات التنظيمية	0.532	*3.561	0.009

* دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ولترتيب دخول المتغيرات في تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، ويتضح من الجدول (11) أن بعد الاستجابة الاستراتيجية قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (38.1%) من التغير في المتغير التابع، ودخل بعد الحساسية الاستراتيجية حيث فسر مع بعد الاستجابة الاستراتيجية (49.2%) من التغير في المتغير التابع، ودخل أخيراً بعد القدرات التنظيمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (53.2%) من التغير في بعد قيادة التكلفة.

ومرد هذه النتيجة أن البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب لديها القدرة على التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال قيادة التكلفة والاستفادة من الفرص المتاحة، ومحاولة تجاوز أو التعامل مع الصعوبات والتهديدات التي تواجهها بفضل العنصر البشري المؤهل والقادر على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا. وتحقيق قيادة التكلفة يستلزم تطبيق سياسات وبرامج تساعد على تنمية ما يمتلكه الأفراد من قدرات فكرية ومعرفية، وتوفير قدر من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية. والاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة في استقطاب بعض العاملين لديها. كما تفسر هذه النتيجة أن البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب لديها القدرة على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بشكل متزايد ومستمر من خلال أبعاد توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في التركيز على النظر إلى الأعمال كعملية واحدة، وجعل جميع العمليات في البنوك المبحوثة فعالة وذات كفاءة عالية وقابلة للتكيف، وكذلك الحرص على تطبيق السياسات والبرامج الكفيلة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالتغيرات المحيطة بها.

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن
أسامة خلف المعاينة

HO_{1,2} الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في التميز كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في بُعد التميز

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الحساسية الاستراتيجية	0.143	0.045	0.120	*3.210	0.001
القدرات التنظيمية	0.167	0.059	0.156	*2.858	0.004
الاستجابة الاستراتيجية	0.218	0.059	0.247	*3.695	0.000

* دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تُشير النتائج الواردة في الجدول (12)، ومن خلال قيم (t) أنّ المتغيرات الفرعية الآتية (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) لها تأثير في بُعد التميز، حيث جاءت جميع قيم (t) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (13) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

للتنبؤ بالتميز من خلال أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
الاستجابة الاستراتيجية	0.293	*5.018	0.000
الحساسية الاستراتيجية	0.359	*3.472	0.000
القدرات التنظيمية	0.37	*3.261	0.000

* دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، يتضح من الجدول (13) أن بُعد الاستجابة الاستراتيجية احتل المرتبة الأولى، وفَسَّر ما مقداره (29.3%) من التغير في المُتغير التابع، ودخل بُعد الحساسية الاستراتيجية حيث فَسَّر مع بُعد الاستجابة الاستراتيجية (35.9%) من التغير في المُتغير التابع، ودخل أخيراً بُعد القدرات التنظيمية حيث فَسَّر مع المُتغيرات السابقة ما مقداره (37%) من التغير في بُعد التميز كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب كمتغير تابع.

وتفسر هذه النتيجة أن توظيف الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب يسهم في تميُّز قدرة البنوك العالية في مجال إدارة أداء العمل ويتوافق بشكل كبير مع الأسس والمبادئ العلمية السلمية، وترتفع درجة أداء هذه الأنظمة بشكل كبير جداً في مسألة تخفيض الأخطاء المرتكبة في تنفيذ العمل داخل البنوك وكفايتها لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء أعمال البنوك، كما ترتفع بشكل كبير في جوانب الوصول للبيانات بالوقت المناسب، وزيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية المسائلة والدقة في العمل. كما تُعني هذه النتيجة أن تحقيق التميُّز يتطلب معرفة نقاط الضعف في أدائها لمحاولة تجاوزها وتعزيز نقاط القوة، والتركيز على أهمية تنمية المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها العاملين، وتحفيزهم من خلال أنظمة تعويض عادلة وتشبع احتياجاتهم وتدفعهم إلى التفكير الملمه والإبداع في أداء العمل، وتطوير مراقبتهم لأداء أعمالهم بأنفسهم دون الحاجة إلى تعزيز أنظمة رقابة صارمة عليهم.

HO_{1.3} الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في التركيز كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في بُعد التركيز

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الحساسية الاستراتيجية	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000
القدرات التنظيمية	0.167	0.047	0.193	*3.169	0.000
الاستجابة الاستراتيجية	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000

* دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب-الأردن
أسامة خلف المعاينة

تُشير النتائج الواردة في الجدول (14)، ومن خلال قيم (t) أن المتغيرات الفرعية الآتية (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) لها تأثير في بُعد التركيز، حيث جاءت جميع قيم (t) المحسوبة داله إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومما يقتضي رفض الفرضية الصفرية.

جدول (15) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

للتنبؤ ببُعد التركيز من خلال أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة *t
الاستجابة الاستراتيجية	0.464	*6.912	0.000
الحساسية الاستراتيجية	0.543	*5.247	0.000
القدرات التنظيمية	0.568	*3.997	0.000

* دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ولترتيب دخول المتغيرات في تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، يتضح من الجدول (15) والذي يُبين ترتيب دخول أبعاد المتغير المُستقل في معادلة الانحدار، فإن بُعد الاستجابة الاستراتيجية قد احتل المرتبة الأولى، وفَسر ما مقداره (46.4%) من التغير في المتغير التابع، ودخل بُعد الحساسية الاستراتيجية حيث فَسر مع بُعد الاستجابة الاستراتيجية (54.3%) من التغير في المتغير التابع، ودخل أخيراً بُعد القدرات التنظيمية حيث فَسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (56.8%) من التغير في بُعد التركيز كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب كمُتغير تابع.

وهذه النتيجة تعني أن البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب تولي التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية الاهتمام الكافي لتزويد العاملين بالخبرات والمعارف الجديدة للوصول إلى حالة اتزان معرفي تزودهم بالمهارات الأدائية لتحسين مستوى الأداء، والتي تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

HO_{1.4} الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات التنظيمية، الاستجابة الاستراتيجية) في الإبداع كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب.

جدول (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار

أثر الرشاقة الاستراتيجية في بُعد الإبداع

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
0.000	*3.231	0.147	0.045	0.148	الحساسية الاستراتيجية
0.033	*2.143	0.124	0.051	0.108	القدرات التنظيمية
0.000	*3.931	0.149	0.038	0.149	الاستجابة الاستراتيجية

* دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الواردة في الجدول (16)، ومن خلال قيم (t) أنّ المتغيرات الفرعية الأتية (الحساسية الاستراتيجية، والقدرات التنظيمية، والاستجابة الاستراتيجية) لها تأثير في بُعد الإبداع كُبعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب، حيث جاءت جميع قيم (t) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومما يقتضي رفض الفرضية الصفرية.

جدول (17) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

للتنبؤ ببُعد الإبداع من خلال أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	قيمة R ² معامل التحديد	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*4.018	0.309	الاستجابة الاستراتيجية
0.000	*3.874	0.347	الحساسية الاستراتيجية
0.002	*3.011	0.369	القدرات التنظيمية

* دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ولترتيب دخول المُتغيرات في تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، يتضح من الجدول (17) أنَّ بُعد الاستجابة الاستراتيجية احتل المرتبة الأولى، وفَسَّر ما مقداره (30.9%) من التغيُّر في المُتغير التابع، ودخل بُعد الحساسية الاستراتيجية حيث فَسَّر مع بُعد الاستجابة الاستراتيجية (34.7%) من التغيُّر في المُتغير التابع، ودخل أخيراً بُعد القدرات التنظيمية حيث فَسَّر مع المُتغيرات السابقة ما مقداره (36.9%) من التغيُّر في بُعد الإبداع كبُعد من أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية في إقليم الجنوب كمُتغير تابع.

وتفسر هذه النتيجة أنَّ على البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب العمل على توظيف أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتي سوف تزيد من كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على التفكير بالوقت المناسب والذي سيحسن من نوعية صنع القرار، وسرعة الإنجاز والتطبيق، وتجعلها أكثر استجابة للفرص المحلية، ويمكن لذلك أن يتحقق من خلال: رفع كفاءة العاملين على إعادة صياغة الاستراتيجيات برشاقة عند اللزوم، وإكساب العاملين المهارات والمعارف والقدرات الجوهرية اللازمة لتقديم منتجات جديدة بكفاءة، وتحفيزهم على استخدام تكنولوجيات إنتاج تسمح بإجراء مقدار كبير من العمليات بسرعة، وتدعيم كفاءة الإدارة العليا على الاحتفاظ بمجموعة استراتيجية لمواجهة التغيير. وقد يعود ذلك إلى أن تحقيق الإبداع يتطلب تطبيق سياسات وبرامج تساعد على تنمية ما يمتلكه الأفراد من قدرات والتي تُعد بمثابة نظام يحوي المبادرات والمناهج والأدوات الموجهة لإيجاد تدفق مثالي للمعارف لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يأتي:

1. دلت النتائج على وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لذا توصي الدراسة بضرورة العمل على توظيف أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من خلال تفهم الإدارات في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب لطبيعة ومستوى أهمية تعزيز الميزة التنافسية. من خلال الآليات الآتية:

أ- تنمية معلومات العاملين عن التغييرات الاستراتيجية المخطط إدخالها وتزويدها ببرامج خاصة بما يكفل تحسين قدرة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحسين بيئة الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية.

ب- التنسيق بين الإدارات العُليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات، وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات، والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

2. أشارت النتائج أن بعد التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية جاء بدرجة متوسطة؛ لذا توصي الدراسة بضرورة قيام إدارة البنوك بإعادة صياغة الاستراتيجيات التنافسية بسرعة عندما تتطلب ظروف السوق ذلك، والعمل على توفير مجموعة تدابير استراتيجية لمواجهة التغيير، ورفع عدد التعديلات التي تجربها البنوك على الخدمات التي يتم تقديمها سنويا، وتقديم خدمات جديدة بكفاءة.

3. ضرورة المحافظة على امتلاك البنوك التجارية لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتعتبر عمّا تطمح البنوك في الوصول إليه مستقبلاً وبما يدعم تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بمشاركة العاملين في تحديد وتطوير التوجهات الإستراتيجية للبنوك.

4. العمل على إيجاد سياسات تحفيزية مناسبة والعمل على مراجعتها بشكل دوري لتتلاءم مع توقعات العاملين، وذلك من خلال برامج الموظف المثالي مثلاً، وكذلك تطوير نُظم الرقابة الذاتية في البنوك التجارية العاملة في إقليم الجنوب من خلال إعطاء العاملين الحرية اللازمة والمدروسة لإدارة أوقات تنفيذ أعمالهم بأنفسهم.

5. إجراء المزيد من الدراسات العلمية والمستقبلية واختبار متغيرات أخرى لم تعالجها الدراسة تُحفز منظمات وعينات أخرى في القطاع الخاص على التخطيط أو لتعزيز الميزة التنافسية.

Reference:

- AbduQuddus, M. (2015). "The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance", *International Journal Of Core Engineering and Management (IJCEM)*, 12(1),142-152.
- Alhosseiny, H. (2023). "The Impact of Strategic Planning, Strategic Thinking, and Strategic Agility on Competitive Advantage": Literature Review, *Academy of Strategic Management Journal*, 22(2),1-15.
- Al-Mawadyeh, A. & Al-bashabsha, S. (2022), "The Impact of Strategic Agility in Achieving Strategic Success in the Jordanian Social Security Corporation", *Mutah for Research and Studies, Humanities and Social Sciences Series*, 37 (3), 267-302.
- Al-Mousawi, K. (2018). "Strategic agility and its role in achieving marketing prowess: an analytical study of the opinions of a sample of managers in Al-Kafeel Company, University of Kufa", College of Arts, *Journal of Kufa Arts*. 15(35), 466-439.
- Al-Nashili, D. (2020). "The role of organizational agility in achieving organizational commitment: a field study", *Arab Journal of Management*, 40(3),163-182.
- Al-Wehaibi. A. & Bin Shuail. N. (2020). "Organizational Agility an Entrance to the Crisis Management in the Saudi Public Universities - Future Scenarios", *Journal of Educational Science*, 6 (1), 295-332.
- Barahmah, M., Al-Awlaqi, M., AL-Tahitah, A., Habtoor, O, & Kamaruzzaman, K., (2021), "The Impact of Strategic Agility on Sustainable Competitive Advantage in the Yemeni Manufacturing Industry", SHS Web of Conferences 124, 08008 (2021) <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408008>.
- Cegliński, P. (2017). "The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability", *Journal of Positive Management*. 7(1), 57-70.
- David, F. & David, R. (2016), "*Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*". Pearson–Prentice Hall.

- Eldabet, M. (2022). "The role of Strategic Agility in Achieving Competitive Advantage by Applying to Non-profit Organizations in Saudi Arabia", *Arab Journal of Management*, 42(2),27-42.
- Elijah, A. & Millicent, A., (2018). "Impact of a Sustainable Competitive Advantage on a Firm's Performance": Empirical Evidence From Coca-Cola Ghana Limited", *Global Journal of Human Resource Management*, 6(5), 30-46.
- Gek, C. & Yap, S., (2019). "Corporate Transparency, Competitive Advantage and Firm Performance": Evidence from Public Listed Firms in Malaysia. *Global Business and Management Research*, 11(2), 73-81.
- Ghapanchi, A., Wohlin, C. & Aurum, A. (2014). "Resources contributing to gaining competitive advantage for open source software projects: An application of resource-based theory", *International Journal of Project Management*, 32(1), 139- 152.
- Guimarães, J. C., Severo, E. & Vasconcelos, C. R., (2017). "Sustainable Competitive Advantage: A Survey of Companies in Southern Brazil", *Brazilian Business Review*, 14(3),352–367
- Hosseini, A., Soltani, S. & Mehdizadeh, M. (2018). "Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm) ". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*,4(2),1-12.
- Ibrahim, S, & Abdo, M (2023). Job engagement as an intermediate variable within the framework of a relationship between Organizational agility and competitive advantage “An Applied Study on Telecom Egypt Company”, *Journal of Financial and Business Research*, 24(3),133-186.
- Khoshnood, N. & Nematizadeh, S. (2017). "Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks", *International Journal of Business and Management*, 220-229.
- Mortonm, J., Stacey, P. & Mohn, M., (2018). "Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders", *California Management Review*. 61(1), 94–113.

- Naffa', W. & Al-Anzi, Y. (2022). "The relationship of organizational agility in enhancing job performance (an applied study on the government sector in the State of Kuwait)", *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13(1),1-27.
- Naffa', W. & Al-Dammak, M. (2022). "The role of information technology in achieving sustainable competitive advantage, an applied study", *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13 (6), 1258-1280.
- Nejatian, M., Zarei, M., Rajabzadeh, A. & Azar, A., (2019). "Paving the path toward strategic agility A methodological perspective and an empirical investigation Tarbiat Modares University, Tehran, The Islamic Republic of Iran", *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 538-562.
- Orojloo, M., Feizi, K., and Najafabadi, M., (2016). "Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks Intl. J", *Humanities*. 23 (4), 84-105.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
- Pratono, A., Darmasetiawan, N., Yudianto, A. & Jeong, B., (2019). "Achieving sustainable competitive advantage through green 174 entrepreneurial orientations and market orientation: The role of iinter-organizationallearning", *The Bottom Line*, 32(1), 2-15.
- Prodromos, C. & Dimitrios, C. (2018). "The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation", *European Journal of Innovation Management*, 21 (1), 44-69,
- Saeed, . (2023). The Impact of Organizational Agility in Achieving the Strategic Leadership of Organization: A Field Study on Telecom Egypt, *Scientific Journal of Economics and Trade*, Ain Shams University - Faculty of Commerce, 2(1), 323-350.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley and Sons, West Sussex.
- Siam, B. (2023). The impact of organizational agility on the competitiveness of organizations: a study applied to the factories of the Industrial Zone in New Damietta, *Journal of Financial and Business Research*, 24(1), 146-169

- Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2015). *Crafting and executing strategy: Concepts and readings*. McGraw-Hill Education.
- Torres, A., Ferraz, S. & Santos-Rodrigues, H., (2018). "The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage", *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453-472.
- Wang, H. (2014). "*Theories for competitive advantage*", in: Hasan, H. (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia: THEORI, Australia, pp. 33 – 43.
- Yusuf, M., Batara, S., Firman, M., Muhlis, R., Seri, S. & Iskandar, I. (2023), "Business Agility and Competitive Advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia", *Sustainability*, 15(1),1-24.