



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك
التجارية القطرية من خلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيط:
دراسة ميدانية

إعداد

محمد راشد سالم المري

إشراف

الأستاذ الدكتور سامر البشاشة

أطروحة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في
الفلسفة/الإدارة الاستراتيجية - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2020

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية
لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد راشد سالم العمري والموسومة بـ: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية من خلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة الاستراتيجية

٢٠٢٠/٠٥/٠٦

في تاريخ

القسم: الإدارة الاستراتيجية

قرار رقم ١

من الساعة ١٢ إلى الساعة ٢

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

عضو خارجي

أ.د سامر عبد المجيد مزيم البشاشة

أ.د خالد يوسف محمد الزعبي

د. خلف ابراهيم خليف الطراونه

د. محمد عبدالرحيم المحاسنة

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د عمر المعاينة



الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ...

يقول النبي ﷺ من لا يشكر الناس لا يشكر الله.

الأستاذ الدكتور سامر البشابشة، المشرف على هذا البحث العلمي أتقدم لكم بخالص الشكر والإمتنان وذلك لجهودكم المباركة التي اضاءت لنا الطريق الى التميز وتحفيز التفكير خارج الأطر التقليدية ودعم الطلاب الباحثين والزج بهم في ميدان التحدي والإبداع،، للوصول إلى أعلى مستوى في الولاء التعليمي والإبتكار المستدام والتعاون بحبل من الله، وحبل من الصدق لحماية العلم والذود عن حدوده وحفظ مقدراته ليتوارثه الأجيال.

كما أتقدم بالشكر من حضرات أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، الأستاذ الدكتور: محمد المحاسنة -عضواً خارجياً- والأستاذ الدكتور: خالد الزعبي والدكتور: خلف الطراونة، الذين تشرفتُ بقبولهم مناقشة أطروحتي هذه، لإثراء محتواها، ورفع قيمتها العلمية بملاحظاتهم وتوجيهاتهم، فلكم مني كل الشكر والتقدير والعرفان.

وأتقدم بالشكر الجزيل الى جميع كوادر جامعة مؤتة، لتكملة المسيرة العلمية وأخواني الدكتور سامي والدكتورة لينا زرافيلي الذين كانوا نعم الأخلاء والأصدقاء الكرماء. والشكر موصول إلى كل من أسهم في نجاح هذا البحث العلمي واسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعله في ميزان حسناتهم جميعاً.

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الشكر والتقدير
ب	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أسئلة الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 أهمية الدراسة
7	6.1 أنموذج الدراسة
11	7.1 فرضيات الدراسة
11	8.1 حدود الدراسة
14	9.1 محددات الدراسة
14	10.1 التعريفات الإجرائية
17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
17	1.2 المقدمة
17	2.2 الرشاقة الاستراتيجية
17	1.2.2 تمهيد
18	2.2.2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية
23	3.2.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية

الصفحة	الموضوع
24	4.2.2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
30	5.2.2 تجربة البنوك التجارية القطرية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية لخدمة عملائها أثناء جائحة كورونا
32	3.2 النجاح الاستراتيجي
32	1.3.2 تمهيد
32	2.3.2 تطور مفهوم النجاح الاستراتيجي
33	3.3.2 مفهوم النجاح الاستراتيجي
35	4.3.2 أهمية النجاح الاستراتيجي
36	5.3.2 العوامل المؤثرة في قياس النجاح الاستراتيجي
38	6.3.2 أبعاد النجاح الاستراتيجي
47	4.2 القدرات الديناميكية
47	1.4.2 تمهيد
47	2.4.2 اطار القدرات الديناميكية
50	3.4.2 مفهوم القدرات الديناميكية
55	4.4.2 خصائص القدرات الديناميكية
57	5.4.2 دور القدرات الديناميكية في نمو المنظمة
58	6.4.2 دور القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات
58	7.4.2 أبعاد القدرات الديناميكية
62	5.2 الدراسات السابقة
62	1.5.2 الدراسات السابقة باللغة العربية
72	2.5.2 الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية
82	6.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة
87	7.2 الفجوة البحثية والعلمية للدراسة
90	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
90	1.3 المقدمة

الصفحة	الموضوع
90	2.3 منهج الدراسة
90	3.3 مجال الدراسة (مجتمعها وعينتها)
91	4.3 وحدة التحليل
92	5.3 مصادر جمع البيانات
93	6.3 أداة الدراسة
95	7.3 صدق أداة الدراسة
95	8.3 ثبات أداة الدراسة
96	9.3 المعالجة الإحصائية
98	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
98	1.4 مقدمة
98	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة
100	3.4 وصف متغيرات الدراسة
100	4.4 الأهمية النسبية
101	5.4 وصف وتحليل أسئلة الدراسة
114	6.4 تقييم أنموذج القياس
121	7.4 النموذج المعتمد للدراسة
121	8.4 تقييم النموذج البنائي للدراسة
123	9.4 اختبار فرضيات الدراسة
138	10.4 مناقشة النتائج
145	11.4 التوصيات
148	قائمة المصادر والمراجع
148	أ. قائمة المراجع العربية
152	ب. قائمة المراجع الإنجليزية
166	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
7	1.1 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
8	2.1 أبعاد إدارة النجاح الاستراتيجي
9	3.1 أبعاد القدرات الديناميكية
20	1.2 تعريفات الرشاقة الاستراتيجية
34	2.2 تعريفات النجاح الاستراتيجي
52	3.2 تعريفات القدرات الديناميكية
54	4.2 الفرق ما بين القدرات العادية والقدرات الديناميكية
91	1.3 الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة مُوزعًا حسب المُسمى الوظيفي
92	2.3 أسماء البنوك التجاريّة محلّ الدراسة، وإجمالي عدد الاستبانات المؤرّعة على كل بنك، وعدد الاستبانات المُستردّة، وعدد الاستبانات الصّالحة للتّحليل من كل بنك
94	3.3 توزيع متغيّرات وأبعاد الدّراسة، والدّراسات السّابقة لقياس الأبعاد في الاستبانة
95	4.3 درجات المقياس
96	5.3 تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدّراسة
99	1.4 خصائص عينة الدراسة
101	2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن فقرات الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها
102	3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الحساسية الاستراتيجية
103	4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد وحدة القيادة

104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد سيولة الموارد	5.4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن فقرات النجاح الاستراتيجي بأبعاده	6.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية	7.4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد الثقافة التحفيزية للموظفين	8.4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد رضا العملاء	9.4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد نمو الأعمال	10.4
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن فقرات القدرات الديناميكية	11.4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد قدرات التكامل	12.4
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد قدرات الاستشعار	13.4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصوّرات المبحوثين عن بُعد قدرات إعادة التشكيل	14.4
115	اختبار الموثوقية المركبة	15.4
116	اختبار متوسط التباين المستخرج	16.4
118	موثوقية الاتساق الداخلي	17.4
119	مؤشرات الصدق التمييزي	18.4
120	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	19.4

121	مؤشرات مطابقة النموذج البنائي	20.4
124	نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي	21.4
126	نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي	22.4
128	نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية	23.4
130	نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية	24.4
132	نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير القدرات الديناميكية في النجاح الاستراتيجي	25.4
134	نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد القدرات الديناميكية في النجاح الاستراتيجي	26.4
136	نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية متغيراً	27.4
139	فقرات الرشاقة الاستراتيجية الأقل تطبيقاً في البنوك التجارية القطرية	28.4
140	فقرات النجاح الاستراتيجي الأقل تطبيقاً في البنوك التجارية القطرية	29.4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
10	أنموذج الدراسة	1.1
49	إطار القدرات الديناميكية	2.2
115	الموثوقية المركبة CR	1.4
116	متوسط التباين المستخرج	2.4
117	معامل التحميل لفقرات الدراسة حسب الأنموذج البنائي	3.4
121	النموذج البنائي المعتمد للدراسة	4.4
125	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي حسب نتائج اختبار (SMART – PLS, 3)	5.4
128	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي حسب نتائج اختبار (SMART – PLS, 3)	6.4
129	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية حسب نتائج اختبار (SMART – PLS, 3)	7.4
132	نتائج اختبار (f^2) لتحليل أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية حسب نتائج اختبار (SMART – PLS, 3)	8.4
133	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر القدرات الديناميكية في النجاح الاستراتيجي حسب نتائج اختبار (SMART – PLS, 3)	9.4
136	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أبعاد القدرات الديناميكية في النجاح الاستراتيجي حسب نتائج اختبار (SMART – PLS, 3)	10.4
137	الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً حسب نتائج اختبار (SMART- PLS, 3).	11.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رمز الملحق
166	أداة الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية	أ.
172	قائمة بأسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	ب.

المُلخَص

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية من خلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية

محمد راشد سالم المري

جامعة مؤتة، 2020

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية، في تحقيق النجاح الاستراتيجي، في البنوك التجارية القطرية، بوجود القدرات الديناميكية متغيرًا وسيطًا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (197) عنصرًا من المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في البنوك التجارية القطرية، البالغ عددها (5) بنوك. وقد قامت الدراسة بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، واستخدمت عددًا من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها؛ باستخدام الرزمة الإحصائية (3، SMART-PLS)، وتم استخدام أسلوب الاحصاء الوصفي والاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية، بأبعاده في البنوك التجارية القطرية، قد بلغ الدرجة المرتفعة، كما بلغ مستوى النجاح الاستراتيجي بأبعاده، ومستوى توافر القدرات الديناميكية بأبعاده، الدرجة المرتفعة على مقياس (ليكرت) الخماسي، في البنوك التجارية القطرية.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية، في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية، وأشارت أيضًا إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، للقدرات الديناميكية في النجاح الاستراتيجي، كما أشارت إلى وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية بوصفها متغيرًا وسيطًا.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، في البنوك التجارية القطرية؛ لدورها المهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتعزيز القدرات الديناميكية.

الكلمات الافتتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي، القدرات الديناميكية، والبنوك التجارية القطرية.

Abstract

The Impact of Strategic Agility on Achieving Strategic Success at Qatari Commercial Banks through Dynamic Capabilities as a

Mediating variable: Field Study

mohammad Rashid ALmarri

Mutah University, 2020

This study aimed to analyze the impact of Strategic Agility on achieving Strategic success at Qatari Commercial Banks, with the presence of Dynamic Capabilities as a mediating variable, and the study adopted the descriptive - analytical approach, and the study population consisted of (197) elements of all managers in the Top and middle -level management at (5) Qatari commercial banks. The study conducted a comprehensive survey of all study population elements, and used several statistical methods to answer the study questions and test its hypotheses, using the statistical package (SMART-PLS, 3), and Inferential statistical approach, and it reached a set of results, the most important of them are: the level of availability of Strategic Agility, and the level of Strategic Success, and the level of availability of Dynamic Capabilities, with their dimensions, have reached a high degree on the five-level Likert scale, at Qarari commercial banks.

The results of the study indicated that there is a statistically significant effect of Strategic Agility on achieving Strategic Success, there is a statistically significant effect Strategic Agility on Dynamic Capabilities, it also indicated that there is a statistically significant effect of Dynamic Capabilities in Strategic Success, and indicated that there is an effect of Strategic Agility on achieving Strategic Success in the presence of Dynamic Capabilities as an intermediate variable.

The study recommended that more attention should be paid to the dimensions of the Strategic Agility at Qatari commercial banks, for their important role in achieving Strategic Success, and enhancing Dynamic Capabilities.

Keywords: *Strategic Agility, Strategic Success, Dynamic Capabilities, Qatari Commercial Banks.*

الفصل الأول

خلفية الدراسة، وأهميتها

1.1 المقدمة:

أدت حركة المتغيرات، والتحول العالمية المتسارعة إلى ظهور واقع جديد، وكذلك مفاهيم إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر، القائم على الحركة، والتغيير والعلم والتقنية، والانفتاح، والانتشار والتواصل، وتُمثل هذه الأفكار الجديدة الأساس، الذي تُبنى عليه فلسفة الإدارة الجديدة، ومفاهيمها، المُعتمدة على الاهتمام بالبيئة الخارجية، وضرورة التعامل معها، وعدم الانحصار داخل المنظمة، واستثمار التقنيات الحديثة، واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق، وتطوير المنتجات، وتحقيق النجاح الإستراتيجي عن طريق الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل، ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين وبناء القدرات التنافسية.

كما أدت التغييرات الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة كالثورة المعلوماتية، وزيادة العولمة إلى إلقاء المزيد من الضغوط على المنظمات لبناء إستراتيجيات تمكنها من البقاء، والنمو، في ظل تزايد حدة المنافسة، وهنا يأتي دور الرشاقة الإستراتيجية، التي اكتسبت أهمية متزايدة في العديد من المنظمات في وقتنا الحالي، إذ تدفع المنظمات نحو تبني استراتيجيات مرنة تمكنها من استخدام مواردها وإمكاناتها لاختيار الأهداف الإستراتيجية الملائمة، ومواجهة التغييرات البيئية، والحفاظ على مكانتها، واستكشاف الفرص واستغلالها، وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وتعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق.

وتسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح من خلال تبنيها لإستراتيجيات مرنة، واستثمارها في الفرص المتاحة لها، وإدراكها بأن استمرارها وبقائها مرهون بقدرتها على البقاء والتكيف، وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، ويتحقق ذلك من خلال بناء المنظمات لمرتكزات رشاقتها الإستراتيجية من التزام العمل، وانسيابيته.

وتعتبر القدرات الديناميكية بأبعادها، أداةً رئيسة تمكن المنظمات من بناء إستراتيجياتها بشكل صحيح، وتفعيل حركتها بما يمكنها من تحقيق أهدافها، وبما

يمكنها من خدمة المجتمعات التي تعمل فيها، إذ حتمت بيئة العمل المتقلبة على المنظمات إجراء تحولات عديدة في طريقة أدائها؛ مما يتطلب بناء قدراتها بدقة، وتوفير الموارد المطلوبة؛ لتعزيزها في كافة أنحاء وحدات العمل الموجودة، داخل المنظمة، وأن يكون لديها القدرة على إعادة تشكيل هذه الموارد لاستثمار الفرص، وتعزيز الميزة التنافسية، بما يساعد المنظمة على البقاء والنمو في العمل.

وبناءً على ما سبق، بالإضافة إلى التغيرات في بيئة القطاع المصرفي القطري، الذي يتسم بالمنافسة الشديدة، والتغيير الدائم في الظروف البيئية المحيطة، فإن احتمال حدوث تغييرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والتشريعية أصبح أمراً حتمياً في حالة عدم اليقين، بالإضافة إلى العديد من التحديات الأخرى، فقد برزت الحاجة إلى تطوير البنوك القطرية؛ لقدراتها الديناميكية، لتحقيق أهدافها الحالية، وتحقيق النجاح الإستراتيجي المنشود.

وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية، وعملية وتقديم التوصيات المناسبة لتلك البنوك العاملة في القطاع المصرفي القطري.

2.1 مشكلة الدراسة:

لا شكّ في أنّ البنوك التجارية تواجه في الوقت الحالي العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات والتطورات البيئية السريعة، والمتلاحقة، وتساعد حدة المنافسة، وهذا يتطلب ضرورة التكيف مع متطلبات التغيير والتطوير، واستثمار المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي أوجدت بناءً فكرياً جديداً، تستهدف به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء، وتحقيق النجاح الإستراتيجي المستند على السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم الخدمات المصرفية، بالشكل الذي يتوافق مع التغيير المستمر في طلبات العملاء وريغباتهم واحتياجاتهم. أيضاً يتطلب تحقيق النجاح الإستراتيجي التنفيذ الفعال للإستراتيجية بمراحلها المختلفة، التي تسعى إلى ترجمة

الرؤية، والرسالة والأهداف العامة إلى واقع عملي؛ لتحقيق النمو المستمر للبنوك والتفوق على المنافسين.

وتعمل البنوك القطرية كبقية المنظمات في ظل ظروف بيئية تتسم بدرجة عالية من التعقيد؛ مما يتطلب تبني استراتيجيات إدارية فعالة لمواجهة تلك التحديات، منها: تبني مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، التي تعتبر من المجالات المتقدمة في مجال الإدارة الإستراتيجية باعتبارها من الأدوات الهامة التي تمكن البنوك التجارية القطرية القدرة على إعادة صياغة إستراتيجيات البنك بشكل ديناميكي يؤدي إلى الاستجابة مع التغييرات البيئية والتكيف معها. كما تعتبر القدرات الديناميكية من الأدوات الهامة التي تزيد قدرة البنوك على الاستجابة للفرص والتهديدات في ظل بيئتها التنافسية وتوجيه الموارد وإعادة تشكيلها بطريقة استباقية للاستجابة السريعة للظروف التنافسية والبيئية المتغيرة.

وتأسيساً على ما سبق، فإنّ مشكلة الدّراسة تتبلور في عدم إدراك المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، لأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية من خلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيط.

3.1 أسئلة الدّراسة:

تحاول الدّراسة من خلال البحث والتّحليل الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطريّة لمستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده الآتية: الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد؟
2. ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطريّة لمستوى تطبيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده الآتية: التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال؟

3. ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطريّة لمستوى تطبيق القدرات الديناميكية بأبعادها الآتية: قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل؟

4. ما أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده: (التنفيذ الفعال للإستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) في البنوك التجارية القطرية؟

5. ما أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد) على القدرات الديناميكية، بأبعادها: (قدرات التكامل، وقدرات الاستشعار، وقدرات إعادة التشكيل) لدى البنوك التجارية القطرية؟

6. ما أثر القدرات الديناميكية بأبعادها: (قدرات التكامل، وقدرات الاستشعار، وقدرات إعادة التشكيل) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده: (التنفيذ الفعال للإستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) لدى البنوك التجارية القطرية؟

7. هل يوجد أثر للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية، في البنوك التجارية القطرية؟

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي؛ من خلال القدرات الديناميكية في البنوك التجارية القطرية متغيراً وسيطاً، وعليه؛ فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تطوير إطار نظري يشمل متغيرات الدراسة الرئيسية، المتمثلة بالرشاقة الإستراتيجية، والنجاح الإستراتيجي، والقدرات الديناميكية، وتوضيح هذه المتغيرات بأبعادها المختلفة؛ لتكوين صورة متكاملة، وواضحة عنها.
2. التعرف إلى مستوى تطبيق الرشاقة الإستراتيجية، وأهميته في البنوك التجارية القطرية.

3. التعرف إلى مستوى تطبيق النجاح الإستراتيجي، وأهميته في البنوك التجارية القطرية.
4. التعرف إلى مستوى تطبيق القدرات الديناميكية وأهميتها في البنوك التجارية القطرية.
5. تحليل أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده: (التنفيذ الفعال للإستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) في البنوك التجارية القطرية.
6. تحليل أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد) على القدرات الديناميكية، بأبعادها: (قدرات التكامل، وقدرات الاستشعار، وقدرات إعادة التشكيل) لدى البنوك التجارية القطرية.
7. تحليل أثر القدرات الديناميكية بأبعادها: (قدرات التكامل، وقدرات الاستشعار، وقدرات إعادة التشكيل) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده: (التنفيذ الفعال للإستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) لدى البنوك التجارية القطرية.
8. تحليل أثر للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية، في البنوك التجارية القطرية.

5.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من واقع البيئة القطرية التي تواجه فيها منظمات الأعمال عامة، والبنوك التجارية خاصة، ضغوط وتحديات كبيرة داخلية، وخارجية، ولا سيما أن السوق القطري أصبح سوقاً مفتوحاً لكل البنوك العالمية، إضافة إلى ذلك قلة الدراسات في البيئة القطرية التي تصدت لموضوع الرشاقة الإستراتيجية، وأثره في تحقيق النجاح الإستراتيجي؛ من خلال القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً. كما تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من أهمية القطاع المصرفي في اقتصاد دولة قطر؛ لكونه يعد من أفضل القطاعات الاقتصادية في المنطقة العربية ككل، إذ يحتل مرتبة متقدمة بين القطاعات

الاقتصادية المحلية، ويعمل على تشغيل عدد كبير من العمالة المحلية، إضافة إلى تلبية احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية المتنوعة، وتأمل الدراسة أن يكون لها مساهمة فعالة في البنوك التجارية القطرية من خلال إفادة إدارات هذه البنوك وصانعي القرار فيها على وجه التحديد من توصيات الدراسة. وتكتسب الدراسة أهميتها مما يلي:

الأهمية النظرية، وتتجلى في:

1. إثراء الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث (الرشاقة الإستراتيجية، والنجاح الإستراتيجي، والقدرات الديناميكية) واعتبارها امتداداً لها.
2. إثراء المعرفة النظرية، والنتائج الفكرية في مجال أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، بوجود القدرات الديناميكية في البنوك التجارية القطرية متغيراً وسيطاً.
3. تشكيل الدراسة مرجعاً للعديد من الباحثين، والمهتمين مستقبلاً.

الأهمية التطبيقية، وتظهر في:

1. اختبار نموذج الدراسة المتعلق بأثر الرشاقة الإستراتيجية، في تحقيق النجاح الإستراتيجي، والدور الوسيط الذي تلعبه القدرات الديناميكية في تحقيق ذلك.
2. تشخيص مدى إدراك العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، لعمليات الرشاقة الإستراتيجية، ومتغيرات الدراسة الأخرى في الواقع العملي.
3. سدّ الفجوة في عدم وجود دراسات تتناول موضوع الدراسة الحالية بأنموذجها الحالي، وعلى حدود علم الباحث أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها، التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة الحالي، المتمثل في قطاع البنوك التجارية القطرية .

وبناءً عليه فإن الدراسة الحالية تكتسب أهميتها من واقع ارتباطها بالبيئة القطرية، فضلاً عن ارتباطها في الجانب التطبيقي بالبنوك القطرية، التي تعتبر من القطاعات الهامة، في دولة قطر.

6.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1.1) أنموذج الدراسة، الذي يبيّن مجموعة المتغيرات التي تكوّن هذه الدراسة، وقد تم بناؤها مراجعة العديد من الدراسات المتعلقة بالمتغيرات، التي شملتها الدراسة، كأنموذج لها، ستعتمده هذه الدراسة، وما يتضمنه من متغيرات، وعلاقات ارتباط، و تتمثل المتغيرات التي شملتها الدراسة في:

المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يمثل الرشاقة الإستراتيجية، بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد)، هذا وقد تبنت الدراسة الحالية هذه الأبعاد؛ بناءً على اتفاق الدراسات المبينة في الجدول رقم (1.1) التي اعتمدت هذه الأبعاد في دراسات وأبحاثها، فضلاً عن توافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية، وبما يتناسب مع بيئة العمل القطريّة وإمكانية تطبيقها فيها، وما يتناسب مع طبيعة عمل البنوك التجارية القطرية.

الجدول رقم (1.1)

أبعاد الرشاقة الإستراتيجية *

الباحث والسنة	الحساسية الإستراتيجية	وحدة القيادة	سيولة الموارد
Doz (2020)	✓	✓	✓
Khaddam (2020)	✓	✓	✓
Blake (2019)	✓	✓	✓
Anggraini&Sudhartio (2019)	✓	✓	✓
Clauss et al. (2019)	✓	✓	✓
Lungu (2018)	✓	✓	✓
Alkhairalla (2018)	✓	✓	✓
kale et al. (2018)	✓	✓	✓
Junni et al. (2015)	✓	✓	✓
Doz&Kosonen (2010)	✓	✓	✓

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة المشار إليها في الجدول.

المتغير التابع: ويمثل النجاح الإستراتيجي، بأبعاده (التنفيذ الفعال للإستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال)، هذا وقد تبنت الدراسة الحالية هذه الأبعاد؛ بناءً على اتفاق الدراسات المبينة في الجدول رقم (2.1) التي اعتمدت هذه الأبعاد في دراسات وأبحاثها، فضلاً عن توافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية،

وبما يتناسب مع بيئة العمل القطريّة وإمكانية تطبيقها فيها، وما يتناسب مع طبيعة عمل البنوك التجاريّة القطرية.

الجدول رقم (2.1)

أبعاد النجاح الإستراتيجي*

الثقافة التحفيزية للموظفين	التنفيذ الفعال للإستراتيجية	رضا العملاء	نمو الأعمال	الباحث والسنة
✓	✓	✓	✓	Abdulrahman (2019)
✓	✓	✓	✓	المختار (2019)
✓		✓	✓	Esfahani et al. (2018)
			✓	Abu zaid (2018)
✓	✓		✓	Amoli&Aghashi (2016)
✓	✓			Lafta (2015)
✓	✓			التميمي والخشالي (2015)
✓	✓	✓		الطعان (2013)
✓	✓	✓	✓	Simon et al.(2011)

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة المشار إليها في الجدول.

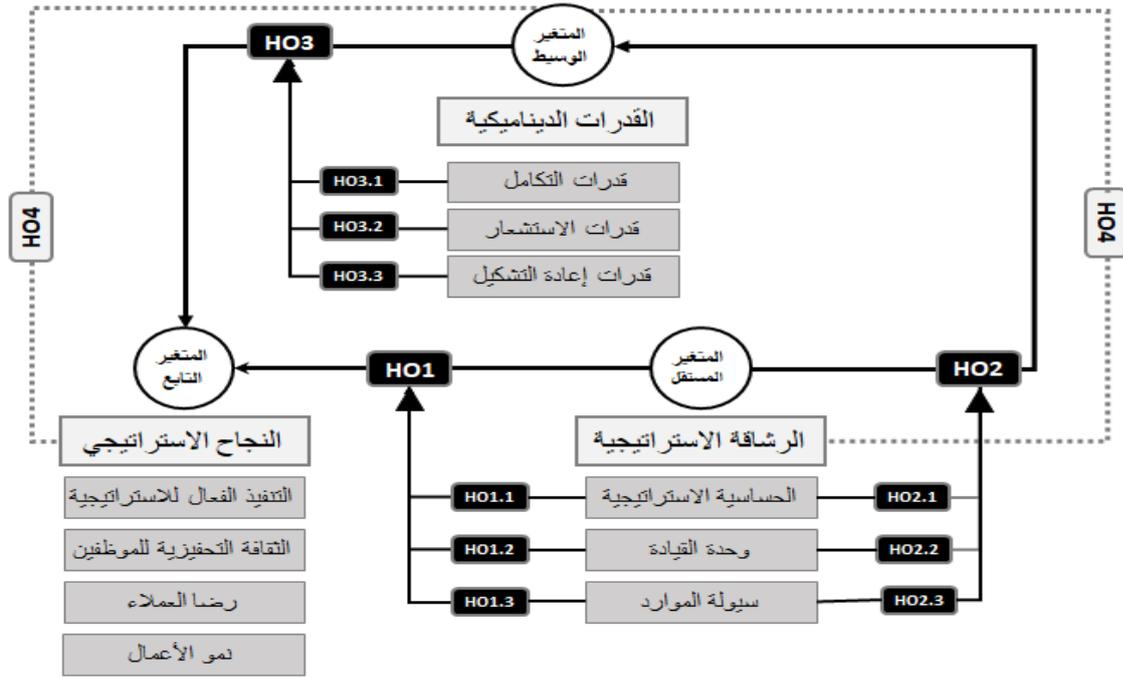
المتغير الوسيط : ويمثل القدرات الديناميكية، بأبعادها: (قدرات التكامل، وقدرات الاستشعار، وقدرت إعادة التشكيل)، هذا وقد تبنت الدراسة الحالية هذه الأبعاد؛ بناءً على اتفاق الدراسات المبينة في الجدول رقم (3.1) التي اعتمدت هذه الأبعاد في دراسات وأبحاثها، فضلاً عن توافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية، وبما يتناسب مع بيئة العمل القطريّة وإمكانية تطبيقها فيها، وما يتناسب مع طبيعة عمل البنوك التجاريّة القطرية.

الجدول (3.1)

أبعاد القدرات الديناميكية*

قدرات إعادة التشكيل	قدرات الاستشعار	قدرات التكامل	الباحث والسنة
✓		✓	Monteiro et al. (2019)
✓	✓		Dunaway et al. (2019)
	✓		Farago et al. (2019)
✓	✓		PrincewillLekara& Hamilton (2019)
✓	✓		Popadiuk et al. (2018)
✓	✓		Ofoegbu et al. (2018)
	✓	✓	Rengkung (2018)
✓	✓	✓	Zhou et al. (2017)
	✓	✓	Beltran & Ramesh (2017)
	✓	✓	Aminu (2016)

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة المشار إليها في الجدول



شكل (1.1)
أنموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة:

- المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية):

(Doz, 2020);(Blake, 2019); (Khaddam, 2020); (Anggraini & Sudhartio, 2019); (Clauß et al., 2019); (Lungu; 2018); (Alkhairalla, 2018); (kale et al., 2018); (Junni et al., 2015); (Doz & Kosonen, 2010).

- المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي):
دراسات باللغة الانجليزية

(Abdulrahman, 2019); (Esfahani et al, 2018); (Abu zaid, 2018); (Amoli & Aghashi, 2016); (Lafta, 2015); (Simon et al., 2011).

دراسات باللغة العربية

(المختار، 2019)؛ (التميمي والخشالي، 2015)؛ (الطعان، 2013).

- المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية):

(Monteiro et al., 2019); (Dunaway et al., 2019); (Farago et al., 2019); (Princewill Lekara & Hamilton, 2019); (Popadiuk et al., 2018); (Chukwuemeka & Onuoha, 2018); (Rengkung, 2018); (Zhou et al., 2017) (Beltran & Ramesh, 2017); (Aminu, 2015).

7.1 فرضيات الدراسة

لقد قام الباحث بوضع عدد من الفرضيات؛ بناءً على مشكلة الدراسة، وموضوع البحث، وعناصرها المختلفة وقد كانت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعةً، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطرية.

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية القطرية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية - كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية - ، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوحدة القيادة - كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية -، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسيولة الموارد - كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية - ، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعةً، في القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطريّة.

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، في القدرات الديناميكية للبنوك التجارية القطريّة، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاث فرضيات، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H02₁): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية، في القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطريّة.

الفرضية الفرعية الثانية (H02₂): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوحدة القيادة، في القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطريّة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H02₃): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسيولة الموارد، في القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطريّة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، وقدرات الاستشعار، وقدرات إعادة التشكيل) مجتمعةً، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطريّة.

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد القدرات الديناميكية، للبنوك التجارية القطرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الثانية إلى ثلاث فرضيات، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H03₁): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات التكامل، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال) مجتمعاً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثانية (H03₂): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات الاستشعار، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال) مجتمعاً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03₃): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات إعادة التشكيل، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال) مجتمعاً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الرئيسة الرابعة (H04): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعاً، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعاً، في البنوك التجارية القطرية. بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً.

8.1 حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: البنوك التجارية القطرية العاملة في دولة قطر.
2. الحدود الزمانية: الوقت اللازم لإنجاز الدراسة، من شهر 2019/7 إلى 2020/4.
3. الحدود البشرية: المديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى في البنوك التجارية القطرية.

9.1 محددات الدراسة:

1. ندرة الدراسات الرابطة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة على حد علم الباحث.
2. مواجهة الباحث صعوبات في مجال البيانات مع البنوك محل الدراسة، وعدم وجود أقسام متخصصة للدراسات، والأبحاث في جميع البنوك.

10.1 التعريفات الإجرائية:

المتغير المستقل: الرشاقة الإستراتيجية

ويُقصد بها قدرة البنوك التجارية القطرية على التكيف مع المتغيرات، التي تحيط ببيئة عملها، ويتم الحصول على هذه القدرة من خلال استكشافها وتنبؤها المستمر للمتغيرات البيئية.

وتتكون الرشاقة الإستراتيجية من الأبعاد الفرعية التالية:

1- الحساسية الإستراتيجية: ويعبر عنها امتلاك البنوك التجارية القطرية رؤية واضحة تمكنها من الانفتاح على أكبر قدر ممكن من البيانات؛ وتمكنها من توقع الفرص، وتجنب التهديدات، مع وعيها التام بقدراتها الحالية، وحدود إمكاناتها، وستقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (1-5).

2- وحدة القيادة: ويراد بها قدرة فريق الإدارة العليا في البنوك التجارية القطرية على التعاون لاتخاذ قرارات جريئة، وسريعة، بمجرد فهمها لموقفها الإستراتيجي، المستمد من خبرتها في مجال الأعمال، وما ينطوي عليه هذا الفهم من خيارات وفرص، دون انخراطها في سياسات الربح، والخسارة على المستوى الشخصي، وستقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (6-9).

3- سيولة الموارد: ويُقصد بها قدرة البنوك التجارية القطرية بالحصول على الموارد، وتخصيص هذه الموارد لغايات إستراتيجية بسرعة، إضافة إلى قدرة هذه البنوك على ضبط الموارد، وتتبعها، مع أخذها بعين الاعتبار؛ لقدراتها الداخلية، ومتطلبات البيئة الخارجية، التي تعمل بها، وستقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (10-14).

المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي

ويعبر عنه بقدرة البنوك التجارية القطرية على التركيز على عوامل النجاح، التي تمكّنها من التنافس، وخلق قيمة للعميل، ولأصحاب المصالح لديها، ومن تطوير رأس المال الفكري، وتطوير الموظفين، وتحفيزهم، وتحقيق رضاهم والتغذية العكسية، والتقييم والمراجعة؛ من خلال قيادتها وإدارتها الناجحة والتي تفهم غرض المنظمة بنظرة طويلة الأمد.

ويتكون النجاح الإستراتيجي من الأبعاد الفرعية التالية:

1- التنفيذ الفعال للإستراتيجية: ويعبر عنه بامتلاك البنوك التجارية القطرية المهارات اللازمة لتنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة وترجمتها إلى سلسلة من العمليات، والأنشطة المترابطة موضع التنفيذ، والمتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة، إلى خطط وسياسات، وهياكل تنظيمية مناسبة، مع وجود التزام حقيقي من قبل جميع الموظفين في هذه البنوك لتحقيق هذه الغاية، وستقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (15-19).

2- الثقافة التحفيزية للموظفين: ويعبر عنها بقدرة البنوك التجارية القطرية على تبني ثقافة خاصة بها تجاه موظفيها من حيث العدالة داخل الوحدات التنظيمية، والمكافأة والحوافز والترقية واحتضانها للمبدعين منهم، في جو يسوده الراحة النفسية، وستقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (20-24).

3- رضا العملاء: ويعبر عنه بقدرة البنوك التجارية القطرية على فهم احتياجات ومتطلبات عملائها، وتقديم خدمات تفوق توقعاتهم، مع تناسب أسعار هذه الخدمات، مع قدرات العملاء، بما يضمن رضاهم عنها، واستمرارهم في التعامل معه، وستقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (25-29).

4- نمو الأعمال: ويعبر عنه بقدرة البنوك التجارية القطرية على التطوير المستمر، وبما يمكنها من طرح خدمات ذات جودة أعلى من المنافسين، وتحقيق أهدافها المتوقعة، وبما ينعكس على ارتفاع معدلات احتفاظها بعملائها ورضاهم عن هذه الخدمات، وانخفاض معدلات دوران الموظفين لديها، وستقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (30-34).

المتغير الوسيط القدرات الديناميكية:

ويعبر عنها بقدرة البنوك التجارية القطرية على دمج تكوين الكفاءات، وبناءها، وإعادتها، والموارد الداخلية، والخارجية لمواكبة التغيرات السوقية، والاقتصادية والتكنولوجية.

وسيتم تمثيل القدرات الديناميكية بالأبعاد التالية:

1- قدرات التكامل: ويعبر عنها بقدرة البنوك التجارية القطرية على اتباع أنماط التكامل؛ من خلال تحديد مبادئ تنظيمية عامة، يتم من خلالها إدماج مدخلات موظفيها، بالتوافق مع مواردها التشغيلية، وبما يمكنها من ربط انشطتها المختلفة بنجاح والتكامل مع المستجدات التكنولوجية في عالم المصارف، وستقيسها الفقرات، التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (35-39).

2- قدرات الاستشعار: ويعبر عنها بقدرة البنوك التجارية القطرية على رصد التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، واستشعارها، ورصد الفرص لاستغلالها، والتهديدات لتجنبها بشكل حسن، وستقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (40-43).

3- قدرات إعادة التشكيل: ويعبر عنها بقدرة البنوك التجارية القطرية على إنشاء منتجات، وتشكيلها، وخدمات جديدة؛ من خلال مجموعة الخبرات المعرفية المتراكمة، التي تمكنها من دمج التقنيات الداخلية، والخارجية، وتكثيف عملية الابتكار لديها؛ تلبية لتغيرات البيئة المصرفية محلياً، وعالمياً، وأكثر نجاحاً من المنافسين، وستقيسها الفقرات التي تم تطويرها في أداة الدراسة (الاستبانة) المحددة بالفقرات (44-47).

الفصل الثاني

الإطار النظري، والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يَعرض هذا الفَصل في جزئه الأول أدبيات الدِّراسة ذات الصلة بموضوع الرِشاقة الاستراتيجية، ومفهوم النجاح الإستراتيجي، والقدرات الديناميكية؛ للاستفادة منها وتوظيفها في موضوع الدِّراسة؛ إذ يتم توضيح مفهوم الرِشاقة الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها، وأيضًا مفهوم النجاح الاستراتيجي وأبعاده، كما سيتم عرض مفهوم القدرات الديناميكية، وأبعادها، أما الجزء الثاني فيُركز على العلاقة بين متغيرات الدِّراسة، وعلى الدِّراسات السابقة، ومناقشة الفجوة البحثية، والعلمية للدِّراسة.

2.2 الرِشاقة الإستراتيجية

1.2.2 تمهيد

تُعدُّ الرِشاقة الإستراتيجية أسلوبًا منظمًا في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، فهي تختص بالاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواءً كانت علمية فكرية، أم عملية بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية نجد أنّ الإدارة اليوم أكثر سرعةً من حيث التغيير، والتأثر؛ بما يولده الفكر الإداري من أفكارٍ، ونماذجٍ وأساليبٍ عملٍ، وغيرها، أما من الناحية البيئية فقد أصبحت ذات قدرة أكبر على الاستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، وإحداث التغييرات والتحسينات المناسبة، والضرورية؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وأصبحت الرِشاقة الإستراتيجية بأبعادها أداة بقاءٍ للمنظمات، وجعلها قادرةً على المنافسة؛ من خلال استخدام أدوات ومنهجيات مختلفة، لتفعيل قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، بالوقت المناسب (Lewis et al., 2014).

إذ إن المفهوم العام للرِشاقة الإستراتيجية هو الحل الأمثل للتغيير نحو الأفضل، وتحقيق الميزة التنافسية، كما أنه يقدم وصفة جاهزة، للمنظمات؛ للتعامل مع التحديات، وعدم اليقين السائد في عالم الأعمال، خاصةً في ظل أن المنظمات أصبحت تواجه العديد من التحديات، التي من أهمها التطور التكنولوجي، التي يشهدها العالم، والتي جعلته قرية صغيرة؛ مما يتطلب منها تبني توجهات إستراتيجية تتسجم مع إمكانياتها

الداخلية، والفرص والتهديدات البيئية؛ مما يعزز موقفها التنافسي تجاه منافسيها، ويمكنها بالتالي من البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف مع الظروف البيئية، وخلاف ذلك ستخسر المنظمات مراكزها القيادية في السوق بسرعة أكبر، ويبطئ ذلك نموها، وتطورها في المستقبل (Anthony et al., 2018).

كما تعتبر الرشاقة الإستراتيجية الأداة الرئيسة لتحديد العناصر الإستراتيجية، في البيئة الخارجية، من فرص متاحة، ومخاطر تحدُّ من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة، والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والرشاقة الإستراتيجية تحظى بأهمية بالغة في منظمات الأعمال المعاصرة، وقد ظهر مفهومها، في العقد الأخير، من القرن العشرين، مع ازدياد الحاجة إلى وجود إستراتيجية، أكثر ميلاً، وتفاعلية، للتغيرات في بيئة الأعمال؛ لذا فقد ازدادت الأبحاث، والدراسات المهمة بهذا السياق لتطبيقها في المنظمات المعاصرة (Sherehiy et al., 2007).

وعندما ظهر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية لأول مرة في عام 1991 من الباحثين في جامعة (لي هاي) لوصف نظام تصنيع مرن يمتلك القدرات اللازمة، لتلبية الاحتياجات المتغيرة في السوق، بشكل سريع، ويمكنه الاستجابة لطلبات العملاء في الوقت المناسب؛ لتقديم منتجات تلبى احتياجاتهم، وتشبع رغباتهم (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

2.2.2 مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

وقد ظهر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية-كما سبق- في العقد الأخير من القرن العشرين؛ نظراً لازدياد الحاجة إلى وجود إستراتيجية متكاملة، في ظل أصبحت تأثيرات التغيرات العالمية بجوانبها: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية على السياسات الخاصة بالمنظمات العالمية كبيرة؛ بحكم التعقيدات، وحالات عدم التأكد البيئي، الذي تشهده منظمات الأعمال؛ لذلك أصبحت العديد من المنظمات خلال السنوات الماضية، بدمج مفهوم الرشاقة الإستراتيجية مع إستراتيجياتها العامة، وبدأت تركز بشكل أكبر على تحسين العمليات، وزيادة سرعة المنظمة، وقدرتها على التكيف؛ لتلبية احتياجات العملاء، بشكل أفضل (Bessant et al., 2001).

وقد اعتبر العديد من الباحثين، أنّ الرشاقة الإستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة، والفعالة، للتغيرات غير المتوقعة، في السوق؛ من خلال دراسة العوامل البيئية المؤثرة، ومدى الإفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كلّ منها، إذ تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة، ونطاق السوق المرتقب لزيادة حصتها السوقية (Brown & Bessant, 2003). في حين اعتبرها البعض أنها قدرة المنظمات على التكيف بمرونة، في عالم الأعمال المتغير باستمرار؛ مما يتطلب القيام بخطوات عملٍ مدروسة، تبدأ من عملية جمع المعلومات في محيط المنظمة، ومعالجتها، وتحليلها، ثم نشرها، واستخدامها؛ من أجل استخدام الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقيّ، توقعيٍّ؛ للتكيف مع عوامل البيئة الخارجية، التي تعمل المنظمة بمحيطها (Sherehiy et al., 2007).

ومع زيادة تعقيد العمليات، والتطبيقات، التي تتطلب استخدام أدوات، ومنهجيات مختلفة، ظهر فهمٌ منقّح للرشاقة، إذ أصبحت تعتبر أداةً بقاءً أساسيةً، للمنظمات، وتجعلها قادرة على المنافسة، والازدهار (Prange & Heracleous, 2018; Lewis et al., 2014).

وقد تطرق عدة مفكرين في علم الإدارة إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية؛ بكونها أسلوب عملٍ منظمٍ في إدارة المنظمة؛ لذا تعددت واختلّفت مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لاختصاصاتها الأكاديمية، وخلفياتها العملية، وحسب Weber & Tarba (2014) تُمثل الرشاقة الإستراتيجية الوسيلة المثلى لمواجهة التطورات الجديدة لخلق قيمةٍ مضافةٍ للمنظمة، وتحقيق النجاح المستمر، والنمو في بيئة الأعمال.

ويُظهر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية حرصَ المنظمة على الإحاطة بالتغيرات، المتوقعة والمفاجئة؛ من خلال نشرها لمواردها، ومعرفتها على النحو الأمثل؛ لتطوير حلول مبتكرة، تمكنها من خلق ميزة، تنافسية قصيرة الأجل، أو طويلة (Singh & Khamba, 2019).

ومن وجهة نظر (Denning, 2017) أنّ الرشاقة الإستراتيجية هي استمرار المنظمة في تحديد الفرص، واغتنامها، بشكل أسرع من المنافسين. في حين عُرِّفت بأنها قدرة

المنظمة على التنبؤ، والاستجابة، بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية، في المنظمة، واستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الخارجية (راضي والموسوي، 2019). ويمكن تحديد عدد من تعريفات الرشاقة الإستراتيجية على وفق آراء الباحثين، والكتّاب ووجهات نظرهم، في مجال الإدارة الإستراتيجية، كما في الجدول رقم (1.2):

جدول رقم (1.2)

تعريفات الرشاقة الإستراتيجية

المؤلف	التعريف
Denning (2017)	السرعة، والمرونة، والاستجابة، والكفاءة، في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية؛ من خلال تكامل موارد المنظمة، وتطبيقها للمعرفة، التي تمتلكها في خلق منتجات تلبي احتياجات العملاء في بيئة أعمال متقلبة، بشكل مستمر.
Queiroz et al. (2017)	قدرة المنظمة على التفاعل بطريقة رشيقة مع التهديدات، والفرص التي تواجهها.
Battistella et al. (2017)	حافز للمنظمة لتعديل نموذج أعمالها؛ ليتلاءم مع تغييرات لا يمكن التنبؤ بها، في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.
Kohtamäki & Farmer (2017)	الاستجابة للتغيرات المفاجئة؛ من خلال تحليل البيئة والإفادة من نقاط القوة والفرص، والتنبؤ بالمستقبل، واتخاذ طرق إستراتيجية مناسبة في الوقت المناسب؛ لاستثمار الفرص، وتحقيق أهداف المنظمة.
Teece et al. (2016)	قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها، أو توجيهها، بكفاءة، وفعالية؛ من أجل خلق القيمة لها، وحماية الأنشطة، ذات العائد المرتفع، مع مراعاة الظروف الداخلية، والخارجية للمنظمة.
Brueller et al. (2014)	قدرة المنظمة على التحرك الإستراتيجي، واتخاذ خطوات إستراتيجية متقنة، وسريعة، بدرجة عالية من الدقة للتعامل مع التغييرات المفاجئة.
McLay (2014)	قدرة المنظمة على إدارة استجابة فعّالة، للتأثيرات، والقوى الخارجية، غير المتوقعة؛ من خلال تطوير القدرة على التعاون، والتكيف البيئي .

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المبينة أعلاه.

على الرغم من اختلاف الكتّاب والباحثين في مجال الإدارة، حول تحديد مفهوم محدد للرشاقة الإستراتيجية، إلا أن هناك اتفاقاً كبيراً، بين معظم التعريفات، بأنها نظام يساعد على التكيف مع البيئة الخارجية؛ من خلال ملاحظة بيئة المنظمة الخارجية، وتحليلها، والاستعداد لمواجهةها، فهي تعتبر نظاماً متكاملًا، منفتحاً على البيئة الخارجية للمنظمة، لاستكشاف الفرص واستثمارها؛ لزيادة قدرتها التنافسية، وتعزيز قدرتها على التكيف، والمرونة التي تظهرها، تجاه المتغيرات البيئية، التي تواجهها.

وتعرف هذه الدراسة الرشاقة الإستراتيجية للمنظمة بأنها منهج إداري، يقوم على أساس إعادة توزيع مواردها، أو توجيهها، بكفاءة، وفعالية، والاستجابة للتغيرات المفاجئة؛ من خلال تحليل البيئة الخارجية، لتحديد التهديدات والفرص، التي تستطيع أن تُغير إستراتيجية المنظمة، ومن المنافسة في السوق، وتؤثر على حصتها السوقية. وبعد عرض الدراسات التي قامت بتعريف الرشاقة الإستراتيجية، لا بدّ من التعرض للفرق ما بين الرشاقة، والمرونة، إذ غالباً ما يتم الخلط بينهما، واعتبارهما مصطلحين لمفهوم واحد، إذ يكشف عرض الأدبيات عن وجود تناقضات، وغموض بين مفهومي: المرونة، والرشاقة، وغالباً ما يتم استخدامها بالتبادل، إلا أنه ليس من الواضح، أن كانت مترادفات، أم أنها تُستخدم كمفاهيم منفصلة، وحسب (2009) Bernardes & Hanna فإن الافتقار للوضوح، يؤدي لتطوير المزيد من المفاهيم، ويحدّ من التطبيق العملي.

وتوصّف المرونة بشكل عام بأنها مزيج من الممكّنات، أو القدرات؛ للتكيف مع تغييرات داخلية، أو خارجية، كما يشير مفهوم المرونة في البعد التنظيمي إلى قدرة المنظمة على التغيير في النظام في سياق عمل معروف وواضح المعالم، في حين أن الرشاقة تعتبر أكثر قدرة ودقةً على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف وغير واضح المعالم (safari, 2013).

ويوضح (1999) Huang & Nof الفرق بين الرشاقة، والمرونة؛ من خلال استخدام نظامين: وحدة الخدمة المنفردة، والتنظيم، وبعد نظاماً أكثر تعقيداً، إذ يشمل عدداً من وحدات الخدمة، ويمكن أن تكون وحدة الخدمة مرنة، أو أقل مرونة، وتشكل أنظمة تنظيمية، وأنّ الرشاقة متطابقة، مع المرونة في هذا التكوين. ووفقاً لهذا الطرح

فإن الرشاقة تعتبر امتداداً للمرونة؛ حيث إنّ دور المرونة في المنظمة هو تمكينها من مواجهة حالات عدم التأكد، وذلك من خلال كفاءة أسلوب التغيير في البيئة، وفاعليته، فالمرونة هي القدرة على التكيف ببراعة، بينما الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة، للتكيف مع البيئة.

ووفقاً لـ Baker (2006) أنّ مصطلح الرشاقة يركز بشكل أكبر على المستويات الإستراتيجية، في حين ترتبط المرونة بشكل أكبر بالمستوى التشغيلي، وتغطي الرشاقة أبعاد النطاق، والاستجابة، في حين أن المرونة قد تكون في أحدهما.

وحسب (Tsourveloudis & Valavanis (2002) أنّ فكرة المرونة مطبقة على المستويات التنظيمية المختلفة، إذ تشير المرونة إلى مجموعة المنتجات، باستخدام إستراتيجيات الإنتاج، أما الرشاقة فتشير إلى سرعة الحركة، وتغيير المنظمة بأكملها، نحو اتجاه معين، لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

وقد أفاد (Wadhwa & Rao (2003) أن الفرق الرئيسي بين الرشاقة، والمرونة هو طبيعة المواقف التي يجب تغييرها، والتكيف معها، فالمرونة تشير إلى الردود على الأحداث، المتوقعة، عندما تكون الإجراءات قائمة؛ والمرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الخارجية تُمثل الاستجابة للمتغيرات الخارجية بين عدد من الخيارات، والبدائل الإستراتيجية، وعليه فإن المرونة هي شرط أساسي لكي تتمكن المنظمة من الوصول إلى الرشاقة.

أما الباحث فيرى أنّ المرونة الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على تغيير الوضع الحالي، والإفادة الكاملة من مواردها الداخلية، الأكثر فعالية؛ لتلبية احتياجات عملائها، والاستجابة للتغيير المخطط له، بينما تشير الرشاقة الإستراتيجية إلى التغييرات، غير المخطط لها، وقدرة المنظمة للاستجابة بسرعة، لهذه التغييرات في النطاق الأساسي، ضمن مواردها الداخلية المتاحة. وكلا المفهومين يهدف إلى محافظة المنظمة على قدرتها التنافسية، في أداء أعمالها بدرجة عالية من الإبداع، وتقديم منتجات متميزة لعملائها، والتركيز على احتياجاتهم، ومراجعتها باستمرار، وتوقع ما قد يحتاجون إليه في المستقبل. كما أن كليهما يركز على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، واتخاذ

القرارات بسرعة وكفاءة، وتوقع السيناريوهات المحتملة، وتحديد الإجراءات اللازمة، لمواجهة التغييرات المحتملة في بيئة العمل.

3.2.2 أهمية الرشاقة الإستراتيجية

توصف الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية؛ من خلال التطور الإستراتيجي، وتشجيع الإبداع في التصميم، والعمليات، والخدمات، ووظائف الأعمال ذات الصلة، ولقد تم تصور الرشاقة كعنصر لا غنى عنه، في قدرة المنظمة على استيعاب التغيير بسرعة؛ من أجل السعي الطويل الأجل، للنمو، وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة أن الرشاقة الإستراتيجية تُمثل القدرة على التوجه الإستراتيجي للمنظمة باستمرار في الأعمال الأساسية؛ كونها تواكب الظروف المتغيرة التي تسهم في تطوير المنتجات، وأداء الأعمال بطرق جديدة ومبتكرة (Singh & Khamba,2019).

ونتيجةً لذلك يتوجب على المنظمات انتهاج التطوير الدائم؛ لضمان بقائها وسط المنافسين، عن طريق وجود قوة عاملة، لديها المهارات، والقدرات اللازمة للتعامل مع هذه التغييرات البيئية (Idris & Al-Rubaie,2013).

وكما أن الرشاقة الإستراتيجية هي أفضل طريقة للتنافس، والبقاء في السوق، ولكي تكون المنظمة سريعة الحركة، يجب عليها أن تتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، في بيئة العمل للاستجابة، والتفاعل المستمر، الذي يؤدي إلى ظهور الكثير من الأفكار المبتكرة، التي ينتج عنها تسارع التطوير، والتميز التنظيمي (Young,2013; Tikkanen,2014).

كما الرشاقة الإستراتيجية لا تعني الاستمرار في الاستجابة للتغيرات البيئية فحسب، بل يضاف إلى ذلك قدرتها على استثمار الفرص المتاحة، التي توفرها التغييرات في بيئة العمل؛ من خلال الاستفادة من نقاط القوة لديها؛ للحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط التغيير القريب والبعيد وتنفيذه، ذلك التغيير الذي يحدث في بيئة الأعمال بشكلٍ سريع وفعال، والحفاظ على وجودها في السوق، وزيادة قدرتها التنافسية؛ من خلال عملية إعادة ترتيب مواردها الداخلية، والحفاظ على مقدرات جوهرية متميزة (Izza et al.,2008; Shin et al., 2015).

ومعلوم أنّ منظمات الأعمال التي تبحث على النجاح، والاستمرار، والبقاء، تستخدم مفهوم الرشاقة الإستراتيجية مفتاحًا للعمل، في ظل البيئة المتغيرة، فكلما كانت مرونة الاستجابة للمنظمة كبيرة وسريعة حققت أهدافها بشكل أسرع، وأكثر دقة، فالرشاقة الإستراتيجية تعد أحد المتطلبات الأساسية المهمة؛ لنجاح المنظمات، وضمان بقائها واستمرارها؛ لأنها تعتبر مدخلا للتعامل مع المتغيرات السريعة (المعاضدي، 2015).

كما أنّ الرشاقة الإستراتيجية تمكن المنظمة من الاستجابة بسرعة وفعالية أكبر؛ لتقلبات السوق، وغيرها من أوجه عدم التأكد؛ مما تمكنها من بناء موقع تنافسي متميز، وتحقيق التفوق على المنافسين (AbdAziz & Zalilani, 2011).

ومما سبق، ترى الدراسة أن للرشاقة الإستراتيجية أهمية بارزة من خلال تبني رؤية إستراتيجية، واضحة المعالم، واستغلال مقدراتها الداخلية؛ لتحقيق أهدافها، عن طريق استكشاف الفرص، واستثمارها بمرونة تفوق قدرة منافسيها، وبذلك فهي تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال المضطربة، إذ تعد ضرورة لبقاء منظمات الأعمال، واستمرارها، التي تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغيير؛ مما يتطلب الرد السريع، والفعال للاستجابة، لتقلبات البيئة؛ مما يحقق لها بناء موقع تنافسي متفوق.

4.2.2 أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

تعتمد الرشاقة الإستراتيجية على ثلاثة مستويات رئيسية، هي: الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة وسيولة الموارد. كما أن تبني مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في المنظمة يساعدها على التصرف بشكل أسرع، وأكثر فعالية، وقد أشار (Tallon & Pinsonneault, 2011) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تتضمن ضرورة تفحص بيئة الأعمال، واستكشافها، بسهولة ويسر، وسرعة ومهارة، وقد بين (Weber & Tarba, 2014) أنّ هناك نوعين رئيسيين، من القدرات المرتبطة بالرشاقة الإستراتيجية، هما: القيادة، أي استشعار الاتجاه نحو التغيير المطلوب، وإعادة تكوين الموارد، لتنفيذ الإستراتيجية، والتصميم التنظيمي مع التكيف الهيكلي، وآلية تنفيذ مسار العمل الجديد.

وحسب (Doz & Kosonen, 2010) فإن للرشاقة الإستراتيجية ثلاثة جوانب، مكملة لبعضها بعض، وفقاً لنتائجها في الشركات العالمية، وهي: الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد، بالإضافة إلى عدد من القدرات الفرعية، التي تتدرج تحتها بدءاً من البصيرة الإستراتيجية، والحوار الداخلي الفعال، والثقافة التجريبية إلى التبعيات في الإدارة العليا، والمنهجية، والتنظيم متعدد الأبعاد في المنظمة.

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات الإستراتيجية المعاصرة، الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية، نجد اختلافاً بين الباحثين في تحديد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية للرشاقة الإستراتيجية: الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد؛ وتم اختيار هذه الأبعاد بناءً على اتفاق أغلب الكُتاب والباحثين عليها، نذكر منهم: (Doz, 2020; Blake 2019; Khaddam, 2020; Anggraini & Sudhartio, 2019; Clauß et al., 2019; Lungu; 2018; Alkhairalla, 2018; kale et al., 2018; Junni et al., 2015; Doz & Kosonen, 2010)

وبما يتوافق مع أهداف هذه الدراسة، وبما يتناسب مع بيئة العمل القطرية وإمكانية تطبيقها فيها، وبما يتناسب مع طبيعة عمل البنوك التجارية القطرية.

البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية

وهي مقدرة المنظمة على تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية؛ لتكوين رؤية مستقبلية عن المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر، ويتم ذلك من خلال استشراف المستقبل، والانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات، والذكاء، والابتكار؛ من خلال إنشاء علاقات، مع مجموعة متنوعة من الأشخاص، والمنظمات والمحافظة على هذه العلاقات؛ لتحقيق أهداف المنظمة، والتعامل مع عوامل البيئة الخارجية المتسمة بالاضطراب، وحالات عدم التأكد البيئي التي تؤثر على المنظمة، وتوجهاتها الإستراتيجية، مع الأخذ بالاعتبار الفرص والتهديدات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية، فالحساسية الإستراتيجية هي طريقة للحصول على معلومات استشرافية، تسمح للمنظمة بفهم جيد على حد تعبير استباق التغيرات المستقبلية لبيئتها؛ من خلال بناء قاعدة للمعلومات المستقبلية (Doz & Kosonen, 2008).

كما عرّف (Sull, 2010) الحساسية الإستراتيجية بأنها التحديد المستمر للفرص، واقتناصها بسرعة أكبر، من المنافسين، ويجب تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة،

والمفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها، وأي الفرص الممكنة استبعادها، في ضوء القدرات الداخلية للمنظمة المستخدمة؛ لإنجاز أهدافها.

وأشار (Doz & Kosonen 2008) إلى ضرورة وجود بصيرة، للمنظمة تمكنها من التعرف على الاتجاهات الجديدة في البيئة، فالحساسية الإستراتيجية تعتبر الأداة الرئيسة لتحديد العناصر الإستراتيجية، في البيئة الخارجية، وتحليل مدى تأثيرها على المنظمة. وتحديد الفرص المتاحة؛ لاستثمارها ضمن حدود القدرات، والموارد التي تمتلكها المنظمة لإتمام أنشطتها وعملياتها.

من خلال ما سبق ذكره، ترى الدراسة أن الحساسية الإستراتيجية في المنظمة تحتاج إلى وعي إستراتيجي من المديرين، بكل ما يحدث في بيئة المنظمة الداخلية، والخارجية، لاستشراف مستقبل المنظمة وتحديد اتجاهها، فالمدراء ذوو الحساسية الإستراتيجية يمتلكون القدرة على توقع القدرات المستقبلية، وهذا يتطلب الانفتاح بشكل كلي على أكبر قدر من المعلومات، والابتكارات؛ من خلال إنشاء علاقات متنوعة مع مختلف الأشخاص، والمنظمات المختلفة، والحفاظ عليها.

البعد الثاني: وحدة القيادة

إنّ المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة، وتنسيقها، وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج المطلوبة. وتأتي الموارد البشرية في المقدمة، إذ تؤدي الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية، والتقنية، والمعلوماتية، إذ يُصبح هدف الإدارة الأول هو التحكم في إدارة الموارد البشرية، والتأكد من توافقها، ووحدتها للعمل، ضمن المجموعة؛ لتحقيق أهداف المنظمة (هنطش وابراهيم، 2019).

وقد عرّف (Doz & Kosonen 2008) وحدة القيادة، بأنها قدرة فريق العمل على المشاركة الفاعلة في حلّ مشكلات العمل، وتطويره، وتحمل المسؤوليات، والقدرة على اتخاذ قرارات بالسرعة المطلوبة، مع التركيز على تكامل عمليات الموارد البشرية، وإعدادها، وإدارتها، وتنميتها، في منظومة متجانسة، تعكس الاهتمامات الإستراتيجية، لمنظمة الأعمال، ومتطلبات تطويرها.

ويستلزم تحقيق وحدة القيادة في المنظمة بذل المزيد من الاعتمادية، بين أعضاء فريق الإدارة العليا، كما يستوجب تحريك طاقاتهم، ومنحهم الصلاحيات اللازمة؛ لاتخاذ القرارات الإستراتيجية للقيام بالأداء على مستوى من الكفاءة، والفاعلية، خاصة أنّ القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه، والتأثير؛ من أجل تحفز الآخرين، وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها، والتعامل الإيجابي مع المخاطر، والمهددات المحيطة بها، فهذا الأمر يستدعي قيام أعضاء فريق الإدارة العليا للخروج من أدوارهم الوظيفية، والتشغيلية عند مناقشة القضايا المؤسسية (Doz & Kosonen, 2010).

وبحسب (Doz & Kosonen (2008 فإن هناك ثلاثة تحديات محددة، تواجه وحدة القيادة، هي:

1. أنّ القرارات يجب أن تكون سريعة، إلا أنها تواجه مستويات عالية، من عدم التأكد، وهذا يتطلب من القيادة العمل للاعتماد على المعلومات المتوفرة، وتحري دقتها لاتخاذ قرارات بجودة عالية.

2. تطلبُ الرشاقة الإستراتيجية تصميم أنظمة بيئية جديدة، وتطويرها، ونماذج أعمالٍ وأنظمةٍ إبداعية، ومن المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ الطاقات الفكرية والإبداعية، وإطلاقها، للعاملين وتمكينهم من تطبيقها، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم، ومعارفهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، ويهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات، وتعميق الحوار في قضايا العمل، والبحث عن حلول للمشكلات، وأفكار التطوير، مع الاستمرار بتوحيد كافة الجهود القيادية مع مساعديه في المنظمة.

3. إبراز فعالية القيادة الإدارية؛ من خلال عمليات إعداد الموارد البشرية، وإدارتها، وتنميتها، في منظومة متجانسة، ضمن وحدة واحدة، تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة، ومتطلبات تطويرها.

4. تسهيل وحدة القيادة عملية تحسين اتخاذ القرارات، إذ إنّ شخصاً واحداً منفرداً لا يتحمل مسؤولية اتخاذ هذا القرار، بل يلتزم الفريق كاملاً بتحمل مسؤولية القرارات المتخذة.

ومما سبق ترى الدراسة أنّ الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج، وإنجازات مستهدفة توفر عوائد، ومنافع لأصحاب المصلحة. وتترابط المنظمات مع البيئة المحيطة بها ترابطاً وثيقاً، ومن ثمّ يتم استثمار تلك العلاقة لاستثمار الفرص المتاحة في البيئة، وتجنب التهديدات. ويتوقف نجاح المنظمات على جودة القيادة الإدارية المسؤولة، وفعاليتها، عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع وتهيئة المناخ الإيجابي المساعد على التنفيذ الفعال لأهدافها. ويتجلى نجاحها في تحقيق وحدة القيادة للعمل باتجاه تحقيق رسالة المنظمة، ورؤيتها، بتنسيق تعاوني.

البعد الثالث: سيولة الموارد

تعكس سيولة الموارد قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من لإنجاز المهام المطلوبة، فهي تمثل القدرة على إعادة تخصيص الموارد المتاحة، نحو الفرص الإستراتيجية أثناء تطويرها، وأن وجهة النظر على أساس الموارد ترى أن الربحية التي فوق المعدل تأتي من النشر الفعال للموارد الفريدة، أو المتميزة التي تسمح للمنظمة امتلاك كلف منخفضة، أو منتجات أفضل، وتعني سيولة الموارد القدرة على نقل الموارد، بمرونة من مكان إلى آخر، حسب الحاجة إليها (Hamel, 2008; Sull,) (2010).

وتمثل الموارد الموجودات الفريدة، ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة، وتأخذها بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية، وتتضمن الأفراد الماهرين، والتكنولوجيا، والمعرفة، ويتم الدمج بين هذه العناصر، والموارد المتنوعة، وجعلها تسهم في خلق منتجات، أو خدمات ذات قيمة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ويجب أن تكون المواد سهلة النقل مع إمكانية زيادتها، وأن يتم مشاركتها في كافة أجزاء المنظمة، وأن ترتبط ببيئة المنظمة (Doz&Kosonen, 2008).

كما تعد سيولة الموارد أمراً أساسياً، فدونها تبقى الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، بلا فائدة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية. ووفقاً لـ (Sull, 2010)، فإن المطلوب لتحقيق ذلك هو مجموعة متنوعة من الموارد الفريدة، وموارد بشرية مميزة قادرة على أداء الأعمال المطلوبة بدقة وجودة.

كما أنّ عملية سيولة الموارد تتطلب تقييم كافة الموارد التي تمتلكها المنظمة، وإعادة تخصيصها، وتجميعها بطريقة رشيقة؛ لتحقيق أهداف المنظمة، واستغلال الموارد بكفاءة عالية، وقد أكدت النظرية المستندة إلى الموارد أنه لا يمكن تحقيق التفوق، وتجاوز شدة المنافسة بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية، ولكن يجب إعادة الأخذ بالحسبان المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد، ولا سيما الإستراتيجية منها، التي يمكن التحكم فيها، ومراقبتها، إلا أن التحدي الأكبر في القيام بذلك هو أن معظم الموارد مرتبطة بوظائف معينة، وقد يكون من الصعب إعادة تخصيص هذه الموارد؛ خاصةً عندما تكون مخصصةً لهدف آخر غير الأعمال الرئيسية التقليدية للمنظمة؛ بحسب (Doz&Kosonen, 2008).

ومن أجل التغلب على هذا التحدي، يجب على الإدارة أن تمتلك وتسيطر على هذه الموارد للمحافظة على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات للحصول على الموارد من خارج المنظمة بسبب أن الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة، وأن تستثمر بكثافة الفرص الواعدة (Doz&Kosonen, 2008).

ومما سبق، يتضح أن أهمية سيولة الموارد، تنبثق من أهمية الموارد النادرة في المنظمة التي تُمكنها من تقديم المنتجات، والخدمات المتنوعة التي تُميزها عن المنظمات الأخرى، كونها المصدر الأساسي للميزة التنافسية التي تتجسد من خلال قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات البشرية، والتنظيمية، والمادية، والتكنولوجية؛ بما يُعزز مقدرة المنظمة على زيادة حصتها السوقية، والاستجابة لحاجات العملاء، وتحقيق أعظم قيمة لهم، من خلال تقديم منتجات مميزة عن المنافسين يصعب تقليدها؛ لذا يُعدُّ بناء الموارد للمنظمة مازجة بين المهارات الشخصية للعاملين، والممارسات التنظيمية، والموارد المادية، والمالية لتحقيق أهدافها، إذ تُعد

الموارد المصدر الرئيسي للمقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة، والتي يصعب المنافسين تقليدها، أو الحصول عليها، وبالتالي يجب أن تكون كافة موارد المنظمة قابلة للتعديل حسب حاجة المنظمة، واستخدامها بالشكل الذي يُساعد على أداء أنشطتها، ومهامها المختلفة بفاعلية، بما يساعدها على البقاء والنمو، فضلاً عن تعزيز التميز في الأداء والتفوق على المنافسين من خلال بناء الميزة التنافسية المستدامة.

5.2.2 تجربة البنوك التجارية القطرية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية ، لخدمة عملائها أثناء جائحة كورونا

وقد أشار سيد (2020) إلى أن البنوك التجارية القطرية قد عززت خدماتها المصرفية من خلال منصاتها الرقمية لتلبية الطلب المتزايد عليها من العملاء في ظلّ الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها دولة قطر للحدّ من انتشار فيروس كورونا. وقد سهّلت البنوك القطرية من عمليات استخدام منصاتها المالية الرقمية، بحيث تُساعد العملاء على إتمام معاملاتهم المصرفية باستخدام تطبيقاتها ومواقعها الإلكترونية التي تتبع أرقى معايير الأمن والسلامة ومخاطر الاختراق الرقمي. وخلال الفترة الماضية، أرسلت البنوك العديد من الرسائل لعملائها تحثهم فيها على استخدام منصاتها الرقمية من خلال التطبيقات الإلكترونية على الهواتف الذكية والمواقع الإلكترونية.

وقام البنك التجاري، بتعزيز خدماته الرقمية، تحت شعار "قطر تتاديك - خلّك بالبيت" وشجع عملاءه على استخدام الخدمات والمزايا التي يقدمها إلكترونياً، وحسب الموقع الإلكتروني للبنك التجاري، فإنه يمكن إنجاز معاملات عديدة في البيت، حيث يدعو عملاءه إلى البقاء في المنزل باعتباره واجباً وطنياً في الوقت الحالي، لذا يحرص البنك على قدرة عملائه للوصول إلى كل التسهيلات والخدمات المصرفية من البيت، فتطبيق البنك التجاري للجوال هو القناة الأكثر سرعةً وأمناً وسهولة لتلبية الاحتياجات المالية اليومية.

وحتّى البنك التجاريّ عملاءه على استخدام خيارات المدفوعات المتنوعة التي يمكن إنجازها عبر التطبيق مثل التأمينات وأقساط المدارس وخدمات المرافق وشركات الاتصال والبطاقات الائتمانية واشتراك النوادي، بالإضافة إلى تنفيذ الحوالات المالية

محليًا وعالميًا، من حيث التحويل بين الحسابات، والحوالات المصرفية المحلية، والدولية، والنقد عبر الجوال، وإدارة حدود التحويل.

وأشار سيد (2020) إلى أن بنك الدوحة قد شجع عملاءه على استخدام القنوات المصرفية البديلة الآمنة والمريحة المتاحة للاستخدام "عن بُعد" وفي أي وقت بدلاً من الحضور بشكل شخصي إلى فروع بنك الدوحة.

وأشار إلى أن القنوات المصرفية البديلة للبنك تتضمن: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (الإنترنت المصرفي)، والخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال (الجوال المصرفي)، وخدمة الهاتف المصرفي (الهاتف المصرفي)، وخدمة الرسائل النصية القصيرة، وموقع سوق الدوحة الإلكتروني، والفروع الإلكترونية للبنك، وخدمات التواصل عبر تطبيق "الواتساب".

وقد سهّلت البنوك التجارية القطرية من عمليات استخدام منصات المالية الرقمية، بحيث تُساعد العملاء على إتمام معاملاتهم المصرفية باستخدام تطبيقاتها ومواقعها الإلكترونية التي تتبع أرقى معايير الأمن والسلامة ومخاطر الاختراق الرقمي. وخلال الفترة الماضية، أرسلت البنوك العديد من الرسائل لعملائها تحثهم فيها على استخدام منصاتها الرقمية من خلال التطبيقات الإلكترونية على الهواتف الذكية والمواقع الإلكترونية.

من خلال ما سبق، نلاحظ أن البنوك القطرية على اختلاف أنواعها كان لديها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير الذي حدث في العالم والذي أدى إلى إغلاق البنوك العالمية، ومن الملاحظ أن البنوك استجابة برشاقة لهذا التغيير الذي أثر على عملها، فوحدة قيادتها تحت مظلة مصرف قطر المركزي. ولبت احتياجات عملائها المصرفية بجودة عالية، واستغلت كافة مواردها البشرية والتكنولوجية برشاقة ومرونة عالية للتعامل مع الأزمة الصحية العالمية، واستشعرت حاجات عملائها مباشرة، واستجابة إلى الآلية التي وضعها مصرف قطر المركزي التي هدفت إلى تشجيع البنوك على تأجيل أقساط القروض والتزامات القطاع الخاص، مع فترة سماح لمدة ستة أشهر.

3.2 النجاح الإستراتيجي Strategic Success

1.3.2 تمهيد

تتباين نظرة المنظمات فيما يتعلق بتعريف مفهوم النجاح الإستراتيجي؛ وذلك لاختلاف أنشطتها الرئيسية، وبيئاتها التي تعمل فيها، وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وما هو النجاح الذي تسعى المنظمات الوصول إليه؟ لكن اختيار المنظمة لإستراتيجية محددة، ونجاحها في تطبيقها يتطلب منها القيام بممارسات متعددة، تضمن لها النجاح، فيما خطت له، وفكرت فيه؛ وصولاً إلى أهدافها التي عن طريقها يمكن أن تحقق رسالتها (التميمي والخشالي، 2015).

2.3.2 تطور مفهوم النجاح الإستراتيجي

لقد تناولت الدراسات، والأبحاث مفهوم النجاح الإستراتيجي؛ نظراً لأهميته في عالم الأعمال شديد التنافسية، وتطور مفهوم نجاح المنظمة في السنوات القليلة الماضية؛ لينتقل من تقييم الأداء المالي، واكتساب الحصة السوقية، إلى نظرة أكثر شمولية، قائمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتميز في الأداء.

وحسب (Singh & Khamba (2019 يرتبط مفهوم النجاح الإستراتيجي للمنظمة بتحقيقها الربحية، وزيادة حصتها السوقية، ونموها وتوسعها، وتحسين أدائها، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الداخلية، التي تتكون من الكفاءات الأساسية: "الموارد، والقوى الفريدة للمنظمة"، التي تشمل القوى العاملة، وأصولها الثابتة، والمعرفة السوقية، والمالية، والأنظمة والتكنولوجيا.

وحسب (Porter (1996 فإن الإستراتيجية تمثل اتجاه المنظمة، وعليها أن تتزامن بشكل مثالي مع الموارد وتغيير كفاءاتها، فالنجاح الإستراتيجي يجسد صياغة الأهداف التنظيمية الرئيسية وتنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار للموارد المتاحة، والبيئة التنافسية التنظيمية الداخلية والخارجية.

ويمكن اعتبار تحقيق المنظمة، للنجاح الإستراتيجي هو الأكثر أهمية لأي منظمة، مهما كان نشاطها، وحجمها، وطبيعتها، ولم يعد التركيز على كفاءة المنظمة وفعاليتها، يكفي للحكم على نجاح المنظمة، بل تعداه ليشمل النجاح الإستراتيجي

تحليل أسباب بقاء المنظمات واستمرارها، وتحقيق التفوق على المنافسين (داود، 2012).

وقد أشار التميمي والخشالي (2015) إلى أنّ نجاح المنظمة، يعتمد على مدى استثمارها، للقدرة العقلية، في نقل المعرفة الجديدة وتعلمها، ووضعها موضع التنفيذ. إذ تسعى المنظمات إلى استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة؛ لبناء قدرة تنافسية مميزة من خلال مواكبة متطلبات التطوير، والتميز وتحسين القدرة على خدمة، وإرضاء العملاء.

3.3.2 مفهوم النجاح الإستراتيجي

تبعاً لـ الكبيسي ودهام (2007) فإنّ مفهوم النجاح الإستراتيجي للمنظمة، يقوم على فكرتين أساسيتين: أولهما مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (الفاعلية)، وثانيهما استخدامها الأمثل، لمواردها المتاحة لها (الكفاءة).

ويرى (Omotayo et al. 2018) إلى أن النجاح الإستراتيجي للمنظمة ينعكس من خلال أدائها التنظيمي؛ على منتجاتها، وعملياتها، والعاملين. وفي هذا الواقع تكتشف الإدارة أن السبيل الوحيد لبقائها وإرضاء عملائها هو التركيز على تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم كل عملياتها، والبحث عن التقنيات الأكثر تناسباً، ثم بلورة كل إمكانياتها، ومواردها في إطار إستراتيجي واضح، يتوجه للتعامل مع الفرص، والتهديدات في الأسواق، ويواجه الظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحويلات العالمية، وبذلك يتحقق النجاح الإستراتيجي.

وأشار (Hill et al. 2001) إلى أن المنظمة تعد ناجحة بالاعتماد على الأداء المالي، والإنتاجية، والكفاءة التشغيلية، والأرباح، والعوائد المستهدفة، وبرامج التحسين في إطار إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وهذا يعد رؤية ضيقة، لا تحدد نجاح المنظمة على المدى البعيد، وأفاد أن النجاح على المدى الطويل، يكمن في قدرة المنظمة على القيام بأداء أفضل من المنافسين لها؛ من خلال امتلاكها لقدرات مميزة، وأساسية، لا يمكن تقليدها، بالإضافة إلى قدرتها على الحصول على مركز تنافسي متقدم. ووفقاً لهذا المفهوم فإن المنظمة نتيجة للضغوط التنافسية، والمتغيرات

المتصاعدة، اتجهت الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى استخدام جميع إمكانياتها، وطاقاتها من أجل المواجهة في الأسواق مع المنافسين، والعمل على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وأن تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف لديها، وتبحث في نقاط القوة والضعف عند منافسيها؛ من أجل صياغة إستراتيجية متكاملة للمنظمة تُمكنها من تحقيق النجاح الإستراتيجي.

وذكر الحسيني (2006) أن سر نجاح المنظمة يكمن في قدرتها على التكيف، مع البيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها. ووفقاً لهذا التعريف، فإن النجاح الإستراتيجي للمنظمة يتحقق من خلال مواكبة التغير في عوامل البيئة الخارجية، والافتتاح بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.

وقد اقترح العديد من الباحثين تعريفات لمفهوم النجاح الإستراتيجي، ويمكن عرض عدد من هذه التعريفات في الجدول رقم (3.2):

جدول رقم (2.2)

تعريفات النجاح الإستراتيجي

المؤلف	التعريف
Boussalems (2016)	قدرة المنظمة على تحقيق الربح وتلبية رغبات واحتياجات العملاء في آن معاً .
David (2009)	إن نجاح المنظمات يرتبط بقدرتها على صياغة استراتيجية جديدة تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة المدى والتي تتفق مع رؤيتها ورسالتها مع تنفيذ فعال لتلك الاستراتيجية
الكبيسي ودهام (2007)	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، واستمرارها في الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة، والتطوير المستمر والثقافة المتفتحة، والقيادة المتفاعلة.
داودي والمحجوب (2007)	إن البقاء والاستمرار بالعمل يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي والمركز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم للتكيف مع بيئتها.
الركابي (2004)	قدرة المنظمة على البقاء، والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
Dell & Kramer (2003)	قدرة المنظمة على تنسيق جميع الأنشطة في جميع المكونات وربطها برؤيا مشتركة؛ لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المبينة أعلاه.

ويُستخلص من التعريفات السابقة أن النجاح الإستراتيجي هو نتيجة التفاعلات الفكرية والفلسفية، على مستوى النظرية، والممارسة، وإلى أن البقاء والنمو معياران، لقياس النجاح الإستراتيجي. ولتحقيق النجاح الإستراتيجي على المدى طويل الأجل يتم ذلك عبر نظرة شمولية، لعوامل المنظمة الداخلية، والخارجية، من صياغة للإستراتيجية، وتنفيذها، وتطوير الموظفين، وتحفيزهم، وتحقيق رضا العملاء، عن الخدمات، والمنتجات المقدمة لهم، ويمكن تعريف النجاح الإستراتيجي على أنه قدرة المنظمة على صياغة إستراتيجية محددة، وواضحة، والعمل على تنفيذها بشكل فعال، مع وجود نظرة شمولية لعوامل المنظمة الداخلية، والخارجية وبما يضمن تحفيز الموظفين، وتحقيق رضا العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات في الوقت، وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها، وبما يمكن المنظمة من الوصول إلى تحقيق النمو، على المستويين: القريب، والبعيد المدى. كما أن النجاح الإستراتيجي يتطلب زيادة قدرة المنظمة على إدراك تغييرات البيئة الخارجية وتوجيه الموارد لاتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت والسرعة المناسبين.

4.3.2 أهمية النجاح الإستراتيجي

يُعتبر النجاح الإستراتيجي نشاطاً مهماً، يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع الفعلية، وتقصي الانحرافات عن الخطط، واختيار التقدم الحاصل نحو الأهداف الإستراتيجية، ويعد النجاح الإستراتيجي محوراً مركزياً لتقدير نجاح المنظمات، وفشلها، في قراراتها، وخططها الإستراتيجية.

لذا يُعدُّ النجاح الإستراتيجي عملية مستمرة، تبدأ بالتخطيط، وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمرة للأداء والقائمين عليه، والظروف المحيطة بهم. وهو من الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقه؛ لارتباطه بنموها، وتقدمها، وتعزيز قدراتها التنافسية، كما تكمن أهمية التوجه الإستراتيجي بما يلي: (داودي ومحبوب، 2007):

1. إجراء التحليل البيئي، الذي يهتم بدراسة البيئة الداخلية، والخارجية، بهدف الكشف عن العناصر الإستراتيجية المهمة، التي من الممكن، أن تؤثر سلباً، أو إيجاباً على

المنظمة في المستقبل، إذ يتم انتهاج الأسلوب المنهجي؛ لتحديد المقدرات الجوهرية المميزة، التي تمتلكها المنظمة، وكيفية استغلالها بطريقة مثالية؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2. اختيار إستراتيجية تنافسية، من بين الإستراتيجيات التنافسية، التي تناسبها؛ بالاعتماد على ما وضعه (بورتر)، إذ تمكّن المنظمة من الاختيار، بين إستراتيجية تنافسية ذات كلفة أقل، مقارنة بالمنافسين، وبين تمييز المنظمة لنفسها عن منافسيها؛ من خلال تقديم خدمة أفضل، ومنتجات تشبع حاجات القطاع المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج، الذي تقدمه المنظمة بما يسمح لها بالمنافسة السعرية مقارنةً بالمنافسين.

3. التنفيذ الجيد للإستراتيجية المختارة، من خلال تكوين نظام متسلسل، من الخطوات والإجراءات، والأساليب التي تصف كيفية إنجاز الوظيفة، وتقليل الفجوة بين ما هو مخطط وبين ما يتوقع تحقيقه.

ومن خلال ما سبق، ترى الدراسة أنّ مفهوم النجاح الإستراتيجي يركز على مؤشرين: التكيف، والنمو اللذين يؤديان إلى البقاء، كما أنه مرحلة جديدة في تحقيق أهداف المنظمة بدءاً بمفهوم الكفاءة، ثم الفاعلية وصولاً إلى نجاح المنظمة. وفي المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات المعاصرة ظهرت أهمية النجاح الإستراتيجي، المتمثلة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وزيادة الحصة السوقية، والحرص على تلبية متطلبات العملاء، والتحسين المستمر للمنتجات، والخدمات، والعمليات، بما يحقق لها التفوق على منافسيها، وأخيراً فإن أهمية النجاح الإستراتيجي تتجسد من خلال تبني ثقافة تحفيزية إيجابية دافعة للعمل.

5.3.2 العوامل المؤثرة في قياس النجاح الإستراتيجي

إنّ تحقيق النجاح الإستراتيجي يتطلب من المنظمة أن تكون ذات كفاءة وفاعلية، وأن تتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛ لتحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل؛ مما يؤدي إلى نموها، وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية؛ لذا فإن الكفاءة، والفاعلية معاً، مؤشرات لقياس نجاح المنظمة، بالإضافة إلى عوامل أخرى هي: (Quinn & Rohrbaugh, 2003):

أولاً: العوامل الفنية، والتكنولوجية، وتتمثل في العوامل المتعلقة، بالمباني، والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، وإستراتيجية الإدارة، والسلوك التنظيمي، وترتبط بالظروف، والمتطلبات الفنية، والتكنولوجية. خاصة في ظل التحول من نظم الإنتاج القائم على العمليات اليدوية، إلى العمليات الإلكترونية، والتقنية الرقمية، التي أثرت على أساليب الإنتاج، وأدت التكنولوجيا إلى تحولات جذرية على نظام الأعمال.

ثانياً: العوامل المرتبطة بالموارد البشرية، وتشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، وسبل الاتصال المعتمدة بينهم، والصراع، وسبل معالجة المشكلات، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية، والأسس المعتمدة في تطويرها بالشكل الذي يعزز استثمار الطاقات الفكرية، والقدرات الإبداعية للعاملين.

ثالثاً: العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة، وتتضمن ردود الفعل المنعكسة، من المستفيدين، أو من البيئة الخارجية، سواء فيما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أم قدرتهم على توفير سبل الإشباع، في الوقت، والمكان المناسبين، وبالسعر الملائم.

وقد ناقش التميمي والخشالي (2015) إمكانية قياس النجاح الإستراتيجي بالاعتماد على عدة مؤشرات، هي: البقاء: ويعني القدرة على الاستمرار، والتكيف: ويعني القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية، والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل، وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، بالإضافة إلى النمو، ويعني زيادة حجم المنظمة باتجاه الأهداف التي يرغب أصحاب المصالح تحقيقها.

كما أشار Prabhakar(2009) إلى أن هناك اتفاقاً عاماً، حول عدم كفاية الأداء، فيما يتعلق بالجدول الزمني، والموازنة، فلا يعتبران وحدهما كافيين، كمقاييس لنجاح أي منظمة، أو مشروع، إلا أنهما لا يزلان عنصرين مهمين، في البنية الشاملة للتقييم.

وأشار Simon et al.(2011) إلى أن متطلبات تحقيق النجاح الإستراتيجي تشمل جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وضرورة الاستماع لهم، ومعرفة حاجاتهم ، ورغباتهم، والعمل على تلبيتها، وكذلك وجود قيادة تمتلك رؤية واضحة، لمستقبل المنظمة، وتعمل على نقلها إلى الوضع المنشود الذي ترغب في الوصول إليه، وتشجيع الابتكار،

والإبداع، واختيار الموظفين من ذوي المهارة العالية، في الجانب التقني، ولديهم المصداقية في العمل، وتقديم المنتجات والخدمات المتميزة، بدرجة عالية جداً، والقدرة على التكيف، والمرونة.

ومما سبق، ترى الدراسة أن قياس النجاح الإستراتيجي في المنظمات يتم من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها والتفوق على المنافسين، وتحقيق النتائج المالية لأصحاب المصالح، والتركيز على استثمار القدرات الابتكارية، والإبداعية لتطوير المنتجات، واتباع الطرق والأساليب الحديثة لتقديم الخدمات، مع ضرورة السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز، وتحسين القدرة على التميز في خدمتهم.

6.3.2 أبعاد النجاح الإستراتيجي

بحسب (Kaplan & Norton (1992 فإن بطاقة الأداء المتوازن، تمثل المورد الأساسي لتحديد وجهات النظر المختلفة للنجاح الإستراتيجي، وتبنيها، وقد تم تحديد أربع وجهات نظر للنجاح الإستراتيجي: المالية، والعملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو، والتنفيذ الفعال للإستراتيجية.

وبحسب (Shenhar et al. (2001 يمكن قياس فعالية المنظمة من خلال عدد من المجموعات، كأصحاب المصالح، والعملاء، والموظفين، وأشار في إلى أن معايير قياس نجاح المنظمة يجب أن تعكس وجهات النظر المختلفة فيها. وبحسب (Shenhar & Dvir, 2007) فإن النجاح الإستراتيجي يعتمد على عدد من العوامل، هي: الكفاءة (الالتزام بأهداف الميزانية، والخطة الإستراتيجية)، ورضا الموظفين (الاحتفاظ بالموظفين، ونمو مهاراتهم، وولاؤهم)، والأثر على العملاء (رضا العملاء، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وحل المشاكل التي تواجههم)، ونمو الأعمال (النمو التجاري، والحصول على حصة سوقية)، والتحضير للمستقبل (تطوير منتج، أو خدمة، أو ابتكار تكنولوجي).

يُعتبر النجاح الإستراتيجي الصورة الإيجابية التي تسعى إليها أي منظمة في الوصول لها، كما لا تستطيع المنظمات من تحقيق التفوق والإبداع، ما لم تكن

المنظمة ناجحة؛ لكون النجاح يمثل الأرضية الخصبة التي ينمو فيها التفوق والإبداع؛ ومن أجل تحقيق ذلك لا بُد من وجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة لهذا الغرض، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وجد أن هناك اختلاف بين الباحثين على تحديد أبعاد النجاح الإستراتيجي ويعود سبب الاختلاف تبعاً لاختصاصهم الأكاديمي، وبيئة العمل التي طُبقت فيها الدراسة، وبهذا نرى أن الباحثين لم يتفقوا على تحديد أبعاد محددة للنجاح الإستراتيجي، وسبب ذلك أن نجاح المنظمة مشكلة إدراكية ناتجة عن اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم، وتفاوت اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى، نتيجة لميولهم الفكرية والشخصية، هذا وقد تبنت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية لقياس النجاح الإستراتيجي (التنفيذ الفعال للإستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال)، تم اختيار هذه الأبعاد لاتفاق أغلب الباحثين عليها نذكر منهم: (Abdulrahman, 2019; Esfahani et al., 2018; Abu zaid, 2011; Simon et al., 2011; Lafta, 2015; Amoli & Aghashi, 2016; 2018)، فضلاً عن توافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية، و بما يتناسب مع بيئة العمل القطرية وإمكانية تطبيقها فيها، وما يتناسب مع طبيعة عمل البنوك التجارية القطرية. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

التنفيذ الفعال للإستراتيجية

إن تنفيذ الإستراتيجية هو المرحلة التي يتم فيها التنفيذ الحقيقي، في المنظمة؛ من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية، فإن المنظمات تستثمر الكثير من الوقت، والموارد في عملية تخطيط الإستراتيجية، لكن القليل منها ينفذها بنجاح؛ لذا فإن التنفيذ الفعال، أحد الجوانب الحاسمة، لأي نجاح تجاري (Lubis et al.,2016).

وتنفيذ إستراتيجية المنظمة بشكل فعال يساهم بشكل كبير في التحسين المستمر لأهدافها، وعملياتها، إذ تعدّ عملية تنفيذ إستراتيجية، من المراحل المهمة في الإدارة الإستراتيجية، التي تسعى إلى ترجمة الرؤية والرسالة، والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنها: عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها بعضاً، والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي تم اختيارها، وتنفيذ الإستراتيجية مرتبط بعدة عوامل مهمة، منها: الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ

المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية، فضلاً عن الثقافة التنظيمية (Abdul Rahman, 2019).

وذكر (Otieno et al. 2018) أن تطبيق الإستراتيجية الفعال، له الأثر الكبير على أداء المنظمات، وأشاروا أيضاً إلى أن المنظمات التي تتبّع عملية التخطيط الإستراتيجي تحقق نتائج أفضل من تلك التي لا تتبّع. خاصة أن تنفيذ الإستراتيجية تهتم بوضع الخيار الإستراتيجي موضع التنفيذ، وتتطلب هذه العملية تهيئة المنظمة لذلك، لأن تنفيذها بنجاح أمر في غاية الأهمية، فكلما كانت درجة التغيير كبيرة زاد صعوبة التنفيذ .

وحسب (Babafemi 2015) فإن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، وجعل الوحدات التنظيمية، في المنظمة تبدأ بتنفيذ أدوارها في الخطة الإستراتيجية بنجاح؛ من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة، وتخصيص الميزانيات، والبرامج الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية، وتطوير نظام المعلومات، والمتابعة لرصد التقدم المنجز في عملية التنفيذ، إضافة إلى بناء بيئة تنظيمية داخلية، تتماشى مع نجاح الإستراتيجية.

وأشار (Cowburn 2005) إلى أن الإستراتيجية تمر بعد مرحلة إقرارها من المنظمة، بمرحلة التنفيذ، والمتابعة، وأن أفضل الإستراتيجيات ستفشل فشلاً ذريعاً إن لم يتم تنفيذها بشكل جيد، ولو تمت صياغتها بشكل دقيق، وصحيح، فسوء التنفيذ كان العامل الرئيس للعديد من أنواع الفشل الإستراتيجي.

وأكد ياسين (2010) أن صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية معقدة، والعمل على تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ الفعلي بصورة ناجحة، يمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة، وتعقيداً؛ فشّل الإدارة في تنفيذ الإستراتيجية مخاطرة لا تقتصر على المرحلة الحالية، فحسب، بل يعد فشلاً للإدارة الإستراتيجية ككل، ومهما كانت المنظمة ناجحة في صياغة رسالتها، وتحديد أهدافها الإستراتيجية كلها تصبح لا معنى لها، إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب، وتترجم إلى خطوات تنفيذ مناسبة تؤدي إلى نجاحها.

في حين أشار De Hoogh et al. (2009) إلى أن تنفيذ الإستراتيجية يعد حلقة الوصل بين صياغتها، والرقابة على تنفيذها؛ للوقوف على مستوى تنفيذ إستراتيجية المنظمة؛ للكشف عن مواطن الخلل، والضعف وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها، وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى سائل تلافيها مستقبلاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة نواحي القصور.

وذكر التيمي والخشالي (2015) أن نجاح المنظمات، يرتبط بقدرتها على صياغة إستراتيجية جيدة، تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة الأمد، التي تتوافق مع رسالة المنظمة، ورؤيتها، فضلاً عن تنفيذ جيد وفعال لتلك الإستراتيجية.

كما خلص Cater and Pucko (2010) إلى أنه على الرغم من أن (80%) من المنظمات لديها الإستراتيجيات الصحيحة، إلا أن (14%) منها فقط تمكنت من تنفيذها بشكل جيد. إذ تعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، ويعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات الهامة، التي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، والخارجية بكافة عواملها، ومتغيراتها.

وهناك مجموعة من الأسباب التي من الممكن أن تقف دون قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجياتها، بالشكل المطلوب، منها: ضعف دور الإدارة العليا، في التنفيذ، وضعف التواصل، والافتقار إلى الالتزام بالإستراتيجية، وعدم الوعي، أو عدم فهم الإستراتيجية بالشكل الصحيح، ، وسوء التنسيق بين الوحدات الإدارية، والضعف في عملية إيصال الخطط الإستراتيجية، والافتقار إلى التوافق حول الرؤية والأهداف، وعدم التحديد الصحيح للأهداف، والعوامل البيئية التي لا يمكن التحكم بها التي تؤثر على المنظمة، واعتماد رؤية وخطط غير واقعية يصعب تطبيقها (Beer & Eisenstant,2000).

وأشار Chimanzi and Morgan (2005) إلى أن المنظمات التي تركز اهتمامها على إشراك العاملين في وضع الإستراتيجية تحقق نسباً أعلى، من تنفيذ الإستراتيجية بشكل ملحوظ، واقتراح وجوب إشراك المنظمة لجميع العاملين وأخذ رأيهم ؛ لنجاح تنفيذ الإستراتيجية.

ومما سبق ، ترى الدراسة أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتم من خلال ترجمتها في شكل خطط، وبرامج، وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها، والتوقيت المحدد للأداء، وتحديد معايير الأداء المقبولة، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على كفاءة وسلامة التنظيم، وقدرة العاملين وكفاءتهم.

الثقافة التحفيزية للموظفين

تدرك المنظمات في الوقت الحاضر أن الأفراد، ورأس المال الفكري، والمواهب أكثر أهمية لنجاح المنظمة، وأصبح من الضروري تحفيز تنمية المواهب وإدارتها؛ مما يزيد من ميزتها التنافسية، إذ تمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة، يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، وقدراتها الإنتاجية، وتأتي في المقدمة الموارد البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهداف المنظمات (Singh & Khamba,2019).

ويعرف (Stockley (2015 الاحتفاظ بالمواهب على أنه النهج المدروس للشروع في استقطاب الأفراد، وتزويدهم بالمهارات والخبرات الضرورية لتحسين أدائهم، خاصة أن المورد البشري هو العنصر الفاعل، والمؤثر في تحقيق النجاح الإستراتيجي. ويتركز دور الموارد البشرية في بناء القدرات التنافسية وتنميتها، بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار، والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات في التنفيذ الفعّال.

ويركز الاحتفاظ بالمواهب كمفهوم أوسع على أفضل السبل للاحتفاظ بالمواهب الضرورية، وجذبها، وتحسينها، والتركيز على استقطاب المورد البشري المميز الذي يُسهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة، خاصة أن عملية بناء وتنمية القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها تعتمد أساساً على دور المورد البشري في عمليات الإبداع والابتكار، والتميز في تقديم الخدمات للعملاء (D'Annunzio-Green,2008).

وحسب (Pawirosumarto et al. (2016 فإن الثقافة التنظيمية، هي القيم والرموز التي يفهمها، وبتبناها جميع أعضاء المنظمة، وتشجع الثقافة التنظيمية القوية الموظفين

على الحصول على مستويات عالية، من الدافعية، وتحفيزهم للعمل، على النحو الأمثل لتحقيق النجاح الإستراتيجي.

وعرف (Gagné et al. (2010) الثقافة التحفيزية بأنها عملية التأثير، أو التشجيع للعاملين، ولفرق العمل لتحسين الأداء الوظيفي، أيضاً من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تُعزز الانتماء والولاء للمنظمة. إذ أن المورد البشري هو الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ونظراً لأهمية هذا الدور، لا بد من أن تكون إستراتيجية الموارد البشرية متوافقة، ومنسجمة مع الإستراتيجية الرئيسة للمنظمة؛ ليؤدي هذا التوافق تحقيق النجاح الإستراتيجي .

وحسب (Simamora et al. (2016 فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً في تحفيز الموظفين، ولها تأثير مباشر على إنتاجية الموظفين، ويحتاج الموظفون إلى الدافع، والتحفيز؛ للشعور بالرضا عن وظائفهم، وللأداء الأمثل في وظائفهم، وبعض الموظفين لديهم دوافع مالية، بينما يفضل بعضهم الآخر التقدير، والمكافآت الشخصية المحفزة. وأشار (Ganta (2014 إلى أن العاملين الذين يتم تحفيزهم، يتحملون مسؤولياتهم بأفضل ما لديهم؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الإنتاجية. فإن التحفيز يشجع العاملين على بذل أكبر جهد، وعناية لأداء الأعمال الموكلة إليهم، كما يساهم التحفيز برفع الروح المعنوية، كنتيجة لرضا العاملين عن المنظمة التي يعملون فيها؛ مما يزيد ولاءهم لها، والوقوف مع الإدارة العليا وقت الأزمات، نتيجة حدة المنافسة.

وذكر (Ahmadi et al. (2012 أن المنظمات التي تبذل جهداً في إدخال ثقافة تحفيزية، تشجع على التواصل بين أعضائها، وتحفز موظفيها، بالتالي ستحقق بيئة عمل ملائمة، ومحبية لديهم.

كما أشار (Ahmadi et al. (2012 إلى أن انتشار ثقافة المنظمة، يتطلب أن تدرك الإدارة الأبعاد الأساسية، لثقافة المنظمة، وتأثيرها على المتغيرات المتعلقة، بالموظفين مثل: الرضا، والالتزام، وتنفيذ الإستراتيجية، والأداء.

ومن خلال ما سبق، ترى الدراسة أن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق النجاح الإستراتيجي والتميز في الأداء، ويتم تحقيق هذه الغاية من خلال توفير الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والقادرة على تحريك باقي الموارد الأخرى وإدارتها، المادية والتقنية

وتفعيلها إيجاباً؛ لتحقيق أهداف المنظمة؛ لذا يُصبح هدف الإدارة الأول هو التحكم في إدارة الموارد البشرية، والتأكد من مقدرته على أداء المهام المطلوبة، بكفاءة وفاعلية، والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة. وللوصول إلى نظام فعّال للتعامل مع الموارد البشرية لا بد من التركيز على تحفيز العاملين، وتدريبهم لتنمية مهاراتهم، وخبراتهم الوظيفية، وإيجاد نظام عادل؛ لتقييم الأداء يستند على معايير موضوعية تتسم بالشفافية والعدالة.

رضا العملاء

تعتمد المنظمات المعاصرة في الوقت الحالي الاهتمامَ بمتطلبات العملاء وحاجاتهم، ووضعها محوراً أساسياً من محاور الإستراتيجية لما يُشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة، والمحافظة على استمرارها. وقد أشارت (Ilieska, 2013) إلى أن التعريف المقبول على نطاق واسع لـ "الرضا" هو: "استجابة وفاء من المستهلك، بأنه حكم على منتج، أو خدمة، أو منتج للخدمة نفسها، بشرط توفر مستوى ملائم من الإيفاء المتعلق بالاستهلاك، أو بمعنى آخر فإن الرضا هو تقييم المستهلك لمنتج، أو خدمة من حيث مدى تلبية هذا المنتج، أو الخدمة لاحتياجاته، أو توقعاته، ومن الممكن أن يؤدي الفشل في تلبية الاحتياجات، والتوقعات إلى عدم الرضا عن المنتج، أو الخدمة؛ واعتماداً على هذا التعريف فقد يختلف معنى "رضا العميل"، إذ قد يرتبط بميزة، أو خاصية معينة من سمات المنتج، أو الخدمة، أو قد يتعلق بالمنتج، أو الخدمة ككل، وغالباً ما يؤدي عدم الرضا عن إحدى ميزات الخدمة إلى عدم الرضا عن الخدمة ككل، حتى لو كان الرضا عن الميزات الأخرى مرتفعاً.

ويعكس هذا البعد قدرة المنظمة على الحصول على رضا عملائها؛ من خلال تقديم مستوى خدمة، وسعر معينين، ويشمل رضا العملاء أكثر من مؤشر، مثل: الاحتفاظ بالعميل، وربحيته (Shibani & Gherbal, 2018).

وقد وجدت العديد من الدراسات التي أجريت في المنظمات الخدمية أن تقديمها لخدمة عالية الجودة لها تأثير كبير على رضا عملائها، وقدرتها على الاحتفاظ بهم، وتحقيقها للربحية، وزيادة حصتها في السوق، والبقاء في الصناعة، ويجب على

المنظمات الخدمية، كالبنوك وشركات التأمين والفنادق الإفاداة من المناهج واسعة النطاق، التي تجعل جودة الخدمة من منظور العملاء، واحدة من المحركات الرئيسية للعمليات؛ لأنها تعزز الربحية (Ngobeni et al., 2015).

ويعد رضا العملاء من أهم الجوانب، التي يقاس بها نجاح منظمة ما (Krivobokova,2009)، وأصبح مجال اهتمام العديد من المنظمات، وتركيزها في جميع أنحاء العالم، إذ إن العملاء الراضين عن منتج ما، سوف يعيدون شراءه، ويظهرون الولاء، وينشرون الدعاية الشفهية لأشخاص آخرين، ويعتمد مستوى رضا العملاء على مدى تلبية المنظمة لاحتياجاتهم (Ndubisi & Nair, 2013).

وحسب (Santouridis & Trivellas (2010 فإن الرضا يمكن اعتباره أنه نتيجة لخدمة العملاء، وحسب (Schiffman et al., 2010) فإن رضا العملاء يتم تحديده من خلال استجابة تتعلق بتجربة شراء، أو استخدام، وتحدث في وقت معين بعد الشراء، أو الاستهلاك، ويدعم هذا التعريف الرأي القائل إن مستوى رضا العميل، يتم تحديده من خلال الخبرة التراكمية عند نقطة الاتصال، مع المورد، أو مقدم الخدمة.

وأشار (Chiguvi (2016 إلى أن المنظمات تعدّ رضا العملاء طريقاً للربح، ويمكنها من البقاء والنجاح؛ لذا فإن عليها السعي لإرضاء عملائها، ويشير الرضا إلى الشعور بالسعادة في وقت يحقق فيه المرء أهدافه، أو رغباته، أو دوافعه (Badara et al.,2013)، ويعتبر رضا العميل عاملاً مهماً في تكوين رغبة العميل في شراء المنتج، أو الخدمة مرةً أخرى.

وترى الدراسة مما سبق أن النجاح الإستراتيجي، وتميز الأداء، لا يركز فقط على تطوير العمليات الإدارية والتشغيلية، وإنما يشمل أيضاً التركيز على التحسين المستمر في تقديم الخدمة للعملاء، وإشباع رغباتهم؛ لتحقيق رضاهم عن الخدمة المقدمة، وهذا يتطلب الفهم الواضح لحاجات العملاء ومتابعتها باستمرار، وتحليل العوامل المؤثرة على ولاء العملاء والاهتمام بها.

نمو الأعمال

يعدّ النمو الزيادة في الحجم، أو التحسن في الجودة؛ نتيجةً لعملية تطوير تؤدي إلى النمو، فالنمو هو إستراتيجية الشركات الأكثر استخداماً، وهذا يعني زيادة المبيعات والأصول، وصافي الأرباح وفرصة؛ للاستفادة من منحنى الخبرة؛ لتقليل تكلفة كل وحدة من المنتجات المباعة، وبالتالي زيادة الأرباح (Sumari, 2013).

ويمكن التعبير عن النمو بتحقيق مستوى الربح المستهدف من المنظمة، وتستند هذه الأهداف إلى نمو الإيرادات، وخفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، ويمكن قياسها عادةً من خلال العائد على الاستثمار، ونمو المبيعات، أو الدخل، وزيادة الحصة السوقية، والقيمة الاقتصادية المضافة (Shibani & Gherbal, 2018).

وحسب (Sumari, 2013) فإنه يمكن تصنيف مؤشرات نمو الأعمال تحت أربع فئات، هي:

1. **مؤشرات نتائج الأعمال:** تحقيق الربح، وهو هدف مشترك لجميع المنظمات الربحية، ويجب تحقيقه؛ من أجل تحقيق أي هدف آخر بشكل مستدام، فمقدار الربح الذي تحققه الأعمال هو دلالة على الإيرادات، وعلى مستوى الكفاءة في العمل.

2. **مؤشرات مخرجات الأعمال:** تتمثل المخرجات الرئيسية للمنظمة في المنتجات و/أو المبيعات. ويمكن أن يكون مستوى الإنتاج مؤشراً معقولاً لحجم العمل؛ لأنه من المحتمل أن يعكس قدرة المنظمة، وإمكانية تحقيقها الربح.

3. **مؤشرات القدرة:** وتعكس هذه المؤشرات إمكانات العمل لإنتاج مخرجاتٍ، ونتائجٍ، وتشمل قيمة الأصول، ورأس المال المستثمر، والطاقة الإنتاجية، وحجم القوى العاملة.

4. **المؤشرات النوعية:** وتشمل هذه المؤشرات هيكل الأعمال، والممارسات الإدارية.

4.2 المبحث الثالث القدرات الديناميكية Dynamic Capability

1.4.2 تمهيد

أجبرت المنافسة المتزايدة في بيئة العمل المنظمات على تكييف مواردها، وقدراتها وتجديدها، وإعادة تكوينها باستمرار؛ بما يتماشى مع هذه البيئة التنافسية، وتُعرف المنظمات الرابحة في السوق العالمية بأنها تلك التي يمكنها إظهار الاستجابة في الوقت المناسب، ولديها القدرة على ابتكار منتجاتٍ بسرعة ومرونة، إضافة إلى قدرتها الإدارية على التنسيق الفعال، وإعادة نشر كفاءاتها الداخلية، والخارجية. تُعتبر القدرات الديناميكية بأنها حل منهجي للمشاكل لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتوجه نحو السوق، و تغيير قاعدة الموارد المنظمة بما يتوافق مع عوامل البيئة الخارجية (Barreto, 2010).

2.4.2 إطار القدرات الديناميكية

في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الأعمال، لا بد لمنظمات الاعمال من اكتساب قدرات وموارد تنظيمية تتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، اذ أن القدرة على التعرف على الفرص الجديدة في الاسواق، وتحديد الأهمية الإستراتيجية لهذه القدرات والموارد تسمى القدرات الديناميكية (جثير وعبد الغفور، 2017).

ان مفهوم القدرات الديناميكية قد قدم من قبل Teece et al. (1997) الذي اكد على أن المنظمة وفي ظل بيئة ديناميكية متغيرة فإنها قد تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال عمليات وإجراءات وموارد المنظمة الداخلية التي تمكنها من تجديد وتغيير قدراتها التنظيمية، مما يتيح لها تقديم منتجات وخدمات جديدة مبتكرة لعملائها وتحقيق القيمة الإضافية لهم بالشكل الذي يساعد المنظمة بتطوير قدراتها التنافسية (Jaqueline et al., 2009).

ويمكن تتبع الجذور الفكرية لهذا الإطار في جهود الباحثين، في مجال الإستراتيجية للتصدي لحقيقة مفادها أن نظريات الميزة التنافسية القائمة، بما في ذلك النظرية التقليدية القائمة على الموارد (Barney, 1991) والنظرية القائمة على التنظيم الصناعي (Porter, 1980) ونظرية الألعاب (Brandenberger & Nalebuff, 1995)، لم تستطع

تفسير مدة بقاء بعض المنظمات واستمرار قدرتها التنافسية في ظل التغير السريع في البيئة الخارجية.

وقد شرح Teece et al. (1997) أن تطوير إطار للقدرات الديناميكية، ينبع من اعتراف المؤلفين بأن النظرية الإستراتيجية مليئة بتحليلاتٍ للإستراتيجيات على مستوى المنظمة، وتعزيز قدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية، لكنها تكاد تخلو من تفسيراتٍ وتحليلاتٍ فيما يتعلق بفهم السؤال بـ كيف ولماذا تبني بعض المنظمات ميزة تنافسية في أنظمة التغيير السريع دون غيرها؟ وأورد (Eisenhardt & Martin, 2000) أن إطار القدرات الديناميكية مصمم لشرح سبب تمتع بعض المنظمات بميزة تنافسية في مواقف سريعة، وغير متوقعة، دون عن غيرها.

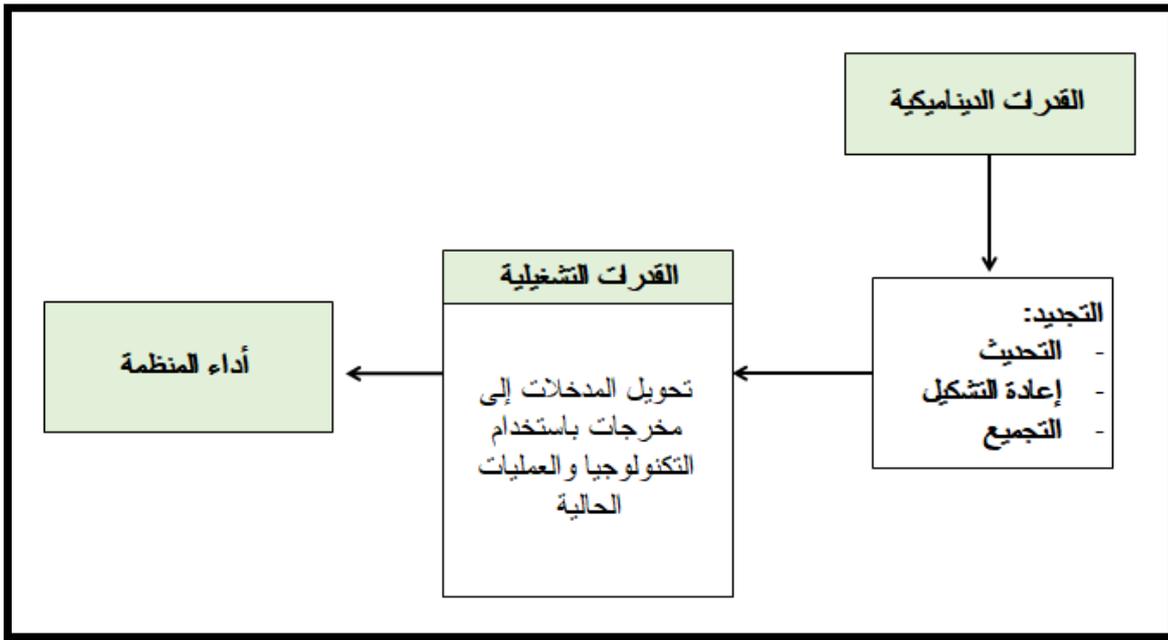
وقد قام كل من Teece & piano (1994) و Teece et al. (1997) بتحديد إطار - يطلق عليه القدرات الديناميكية - لفهم اختلافات القدرة على مستوى المنظمة، ويصور هذا الإطار اختلافات القدرات على مستوى المنظمة، متجذرا في عوامل ثلاثة، هي:

1. **مواقع الأصول (Assets Positions):** ترتبط قدرة المنظمة على تغيير مخزون قدراتها المستقبلية، مع مخزونها الحالي من القدرات، ويشمل مصطلح الأصول (المعرفة، والمهارات التقنية، والكفاءات المنظمة، إلخ). ومن أهم القدرات معرفة المنظمة التي تُعنى بامتلاك العاملين القدرة لفهم القضايا التنافسية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك اكتساب المعرفة من مصادرها المتنوعة لخلق قيمة أفضل للمنظمة .

2. **عمليات (Processes):** تستطيع المنظمة إعادة تشكيل مواقع أصولها عن طريق الاستثمار، والتدخلات الإدارية، لكن قدرة المنظمة على إعادة التشكيل محدودة، وتعتمد على مجموعة من الأنماط ذات المستوى العالي ك (هيكل الحوكمة، عمليات توزيع الموارد، الأنظمة الإدارية). أيضاً وجود نظام اتصال فعال يُمكن العاملين من تزويد الإدارة بالمعلومات والتقارير التي تساهم في تطوير إجراءات العمل في المنظمة.

3. **مسارات (Paths):** بسبب أن معظم القدرات تراكمية، وتتطور بمرور الوقت؛ من خلال سلسلة من الاستثمارات المنسقة، يمكن تسميتها بالمسارات التي تستخدمها

المنظمة في أداء العديد من المهام والواجبات المتعلقة بها، وبالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها من خلال استثمار قدراتها بطريقة مثلى تُعزز من مقدرتها على تحقيق نتائج تنافسية أفضل من التي يحققها المنافسين، ويمكن تحديد العوامل التي تؤثر في تحقيق النتائج التنافسية في المنظمات المعاصرة من خلال الشكل رقم (2.2) الذي يُصور إطار القدرات الديناميكية.



الشكل رقم (2.2) إطار القدرات الديناميكية

المصدر: Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A.M.Y., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509–533.

وقدم هذا الإطار إرشادات توجيهية، على أمل أن تُبرز البحوث المستقبلية الكثير من التفاصيل والمبادئ، حول كيفية قيام المديرين بالتزام للاستثمار في قدرات منظماتهم، لتحقيق الميزة التنافسية، والتميز عن الآخرين (Pisano,2015).

وفي السنوات اللاحقة ركزت الأدبيات على تحديد ماهية "القدرات الديناميكية"، وكيف تساهم مستوى قدرات المنظمة في تكيفها مع التغيير، وإعادة تشكيل اختصاصاتها وأصولها، وأدت هذه المساهمات إلى تكوين وجهات نظر عميقة حول التغيير التنظيمي، ولكنها لم تركز حول تحسين مهارات المديرين على اتخاذ قرارات أفضل بشأن القدرات، إذ إن القدرة على التكيف، والتغيير وحدها، لا تساهم في تحقيق

النتائج التنافسية، وتفسيرها. وأشار إلى أن بعض الغموض والارتباك يحيط مفهوم القدرات الديناميكية؛ جراء ربط المفهوم بمفاهيم معمة عن الفعالية، في التعامل مع التغيير؛ لتحقيق ميزة تنافسية، مستدامة (Winter,2003).

ويوجد فرق كبير بين "كيف أجعل منظمتي أكثر قابلية للتكيف؟" وهو سؤال مختلف تماماً عن "ما هي القدرات التي يجب أن أحاول إيجادها للحصول على ميزة تنافسية، وما هي التنازلات التي ينطوي عليها هذا الأمر؟" السؤال الأول ليس سؤالاً إستراتيجياً، أما السؤال الثاني فهو سؤال إستراتيجي وهناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في القدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية وهي: يجب أن تساهم في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها، وأن تقدم منافع وفوائد إلى كافة المتعاملين مع المنظمة، وأن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين للمنظمة (Pisano,2015).

من خلال ما سبق، ترى الدراسة أن القدرات الديناميكية من العوامل الهامة والحاسمة والمؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح الاستراتيجي، وأن قدرة المنظمة على استغلال قدراتها بأعلى فاعلية ممكنة يحقق لها الكفاءة في العمل والتميز في الأداء، وهذا يتطلب القدرة على إعادة تشكيل هذه القدرات وتنسيقها للتكيف مع عوامل البيئة الخارجية بالشكل الذي يساعد على تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتميز المنظمة عن غيرها من خلال تحقيق الإبداع والتفوق، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة. خاصة أنه بات من المؤكد أن المنظمات التي تمتلك القدرات الديناميكية تتمكن من تحقيق نتائج أفضل من غيرها.

3.4.2 مفهوم القدرات الديناميكية

يتمثل التحدي الإستراتيجي للعديد من المنظمات الابتكارية، بتحديد الكفاءات وتطويرها: الداخلية، والخارجية، التي يصعب تقليدها، والمطلوبة لإنتاج منتجات ذات قيمة عالية؛ مما يتطلب منها استغلال القدرات الداخلية، والخارجية الخاصة بالمنظمة، مع تطويرها لقدرات جديدة، تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، على أن تمتاز هذه الكفاءات بالقيمة العالية بالمقارنة مع المقدرات الأخرى المتاحة لدى المنظمة، وأن

يتم تعديلها لتتمكن المنظمة من دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة غير المتوقعة والمتغيرة (Teece et al. 2016).

وعلى مدى السنوات القليلة الماضية، برز عدد كبير من الأبحاث، والدراسات حول موضوع القدرات الديناميكية، والتنوع النظري، والمنهجي فيها، التي قدمت العديد من الأفكار المفيدة حول كيفية تطور مجال البحث في هذا المجال، إضافةً إلى تقديم اقتراحات بشأن كيفية مواجهة التحديات الكثيرة فيه. وبينت Zahra et al. (2006) بأن القدرات الديناميكية تمثل مجموعة القدرات التي تعمل على دمج وبناء موارد المنظمة لمعالجة التغيرات البيئية لاستكشاف الفرص واستثمارها لصالح المنظمة. القدرات الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على إيجاد أو تعديل مواردها المعرفية أو إجراءاتها بهدف تحسين فاعليتها التنظيمي، وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة، وتحقيق القيمة الإضافية للعملاء (Pavlou & El Sawy, 2011).

في حين أشار Salunke et al. (2011) الى ان القدرات الديناميكية هي وسيلة لمواجهة البيئات المضطربة من خلال اعادة تشكيل قدراتها التشغيلية بحيث تتوافق بشكل أفضل مع تلك البيئة، وهذا يتطلب تحليل المتغيرات التي ستحدث في بيئة المنظمة، ومدى تأثيرها على أنشطتها الرئيسية، وتحديد مصادر قوة المنظمة الداخلية في ظل المتغيرات البيئية .

وفي نفس السياق، عرف Teece et al. (2016) القدرات الديناميكية انها قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة المتغيرة من خلال تغيير الموارد الداخلية والخارجية لتتمكن المنظمة من دمج وبناء، وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئة غير المتوقعة والمتغيرة.

بينما من وجهة نظر Protogerou et al. (2012) كانت القدرات الديناميكية هي قدرة منظمة الاعمال على تحويل مواردها بهدف تحسين مستويات الأداء لها. ويشير هذا المفهوم إلى النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة، إذ بدأت المنظمات تُدرك أهمية التركيز على استغلال مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها.

كما عُرِفَت القدرات الديناميكية بأنها توقع المنظمة لمواردها ذات القيمة والتي تتعامل مع الاضطرابات والتغيرات البيئية، والتحديد المبكر للتهديدات أو الفرص. ويتم ذلك من

خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بهدف استكشاف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بهدف التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المنظمة، بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل المنظمة بمحيطها (Osisioma et al., 2016).

يمكن اعتبار القدرات الديناميكية على أنها رؤية ديناميكية للنهج الاستراتيجي للموارد التنظيمية (Tondolo & Bitencourt, 2014)، ويتكون مصطلح "القدرات الديناميكية" من كلمتين قدرات والتي تشير إلى الدور الهام للتجديد، أما كلمة ديناميكية فتشير إلى أن التجديد ليس تلقائياً، بل هو نتيجة قرار استراتيجي تم اتخاذه استجابةً لعوامل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية باستخدام الكفاءات المميزة للمنظمة بالسيطرة على بيئتها الداخلية (Barrales-Molina et al., 2014).

وقد عبّر العديد من الباحثين عن أن القدرات الديناميكية تعمل على التخفيف من خطر تحول الكفاءات الأساسية، إلى أشكال صلبة خاملة، من خلال تكييف قدرات المنظمة، وإعادة تشكيلها باستمرار لأن بيئة الأعمال أصبحت أكثر اضطراباً، نتيجة التغييرات المتسارعة في العوامل التكنولوجية والسياسية والاقتصادية (Aggarwal et al., 2015; Ali & Christofferson, 2011).

وقد اقترح العديد من الباحثين تعريفات لمفهوم القدرات الديناميكية، ويمكن عرض عدد من هذه التعريفات في الجدول رقم (3.2):

الجدول رقم (3.2)

تعريفات القدرات الديناميكية

المؤلف	التعريف
Wright (2016)	القدرة الديناميكية هي قدرة المنظمة على تعزيز مجموعات المهارات الحالية مع الهدف النهائي المتمثل في الحصول على مكاسب اقتصادية أعلى.
Tondolo & Bitencourt (2014)	القدرة الديناميكية: هي قدرة المنظمة على إعادة تكوين القدرات العادية بطريقة تقود المنظمة، نحو زيادة الربحية بالإضافة إلى الكفاءة التشغيلية.

القدرات الديناميكية: هي إجراءات تنظيمية، وإستراتيجية يقوم من خلالها المديرون بتغيير قاعدة الموارد لإنشاء إستراتيجيات قيمة.	Helfat & Martin (2014)
القدرة الديناميكية: هي إمكانات المنظمة لاستشعار الفرص، وحل المشكلات، بشكل منتظم، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	Barreto (2010)
القدرة الديناميكية: هي قدرة المنظمة على تجديد قاعدة مواردها، بالطريقة التي يراها مناسبةً صانعو القرار الرئيسون في المنظمة.	Zahra et al. (2006)
القدرة الديناميكية: هي القدرة على نشر تكوينات جديدة للكفاءات التشغيلية؛ من خلال الاستشعار الفعال للبيئة.	Pavlou & El Sawy (2006)
القدرات الديناميكية: هي عمليات تنظيمية معقدة، تتيح تعديل الأصول التجارية للشركة.	Lopez (2005)
تتعرض القدرة الديناميكية في القدرة الإدارية على تطوير استجابات مبتكرة، لبيئة الأعمال سريعة التغير.	Macpherson et al. (2004)
القدرات الديناميكية: هي الأنشطة التي من خلالها تقوم المنظمات بإنشاء تكوين إجراءات التشغيل وإعادته؛ من أجل تحسين الفعالية.	Zollo & Winter (2002)
تتضمن القدرات الديناميكية إنشاء مجموعات، لا حصر لها من الموارد التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية للمنظمة.	Griffith & Harvey (2001)
القدرات الديناميكية هي إجراءات تنظيمية وإستراتيجية، تحقق من خلالها المنظمات تكوينات جديدة للموارد، مع تغير الأسواق، وتطورها.	Eisenhardt & Martin (2000)

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المبينة اعلاه.

وفي هذا الإطار يمكن تعريف القدرة الديناميكية على أنها: قدرة المنظمة على استخدام مواردها، وإعادة تشكيلها للاستجابة للتغيير في الأسواق، ومواجهة التغيرات السريعة لبيئة المنظمة، ويتطلب ذلك الفحص الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة بهدف استكشاف الفرص وطرق استثمارها لصالح المنظمة وإعادة تشكيل مواردها بما ينسجم مع التغير في البيئة المحيطة. مما يتطلب امتلاك الأسس الداعمة والمكونة من مجموعة من الأفراد والموارد والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بإثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تملكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها

في الاستراتيجية المناسبة، وتحقيق الاستمرارية بهذا التفوق من خلال استمرار التجديد والتطوير المستمر للقدرات وربما يكون هذا مستمداً من صنع النجاح الاستراتيجي. وقبل التوسع بمفهوم القدرات الديناميكية، يجب التعرض إلى الفرق ما بين القدرات الديناميكية والقدرات العادية للمنظمة؛ وذلك لأن القدرات الديناميكية تتحكم في معدلات التغيير في القدرات العادية (Karimi & Walter, 2015)، والجدول التالي يبين الفرق ما بين القدرات الديناميكية، والقدرات العادية.

جدول رقم (4.2)

الفرق ما بين القدرات العادية والقدرات الديناميكية

القدرات الديناميكية	القدرات العادية
الوصول إلى التوافق مع احتياجات العملاء وكذلك الفرص التجارية	الكفاءة في وظائف العمل
إدارة التغيير بفعالية	الحفاظ على الوضع الراهن
بناء	بناء أو شراء
القيام بالأشياء الصحيحة	القيام بالأشياء بشكل صحيح
غير قابل للتقليد	نسبياً قابلة للتقليد
الاستشعار، الاستيلاء، التحول	تشغيل وإدارة وحوكمة
	الغاية
	التركيز
	طريقة الحصول عليها
	الأولوية
	قابلية التقليد
	الأبعاد الرئيسية

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد الى (Wijekoon & Galahitiyawe, 2015). وبالتالي، تتميز القدرات الديناميكية بامتداد القدرات العادية، وتغييرها وتولي الاهتمام الواجب لعمليات إدارة التغيير. ومن الأمثلة على القدرات الديناميكية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعمليات تطوير المنتجات الجديدة لبناء القدرات التنافسية للمنظمة، إضافة إلى عمليات الاستحواذ وبناء التحالفات مع الآخرين حتى مع المنافسين، وتكوين كتلتات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز في خدمة العملاء، إذ إن هذه العمليات لا تنطوي فقط على تغييرات هادفة في هيكل السوق، ولكنها تتميز أيضاً بإدخال موارد جديدة وفريدة يمكن استثمارها في عمليات التطوير وتحسين كفاءة العمليات (Krzakiewicz & Cyfert, 2014).

4.4.2 خصائص القدرات الديناميكية

يمكن تحديد أهم خصائص القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المنظمة وتستخدمها في أداء العديد من المهام والواجبات المتعلقة بها، بالشكل الذي يساعدها على البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها، وفيما يلي أهم هذه خصائص القدرات الديناميكية التي تميز المنظمة عن غيرها، وحسب الآتي:

1- القدرة على التكيف: ويمكن تعريفها بأنها قدرة المنظمة على إعادة تكوين الموارد، وتنسيق العمليات بشكل فوري من أجل تطوير منتجات أكثر نجاحاً (Akgün et al. 2012)، أو هي قدرة المنظمة على مزامنة الموارد، وإعادة تكوينها على وجه السرعة بما يتماشى مع التغييرات في بيئة العمل، مع الحفاظ على المستوى السابق من الأداء (Gibson & Birkinshaw, 2004)، ويتطلب التكيف إجراء تحليل شامل للأسواق، والعملاء، والمنافسين، لضمان تخصيص الموارد بكفاءة استجابة للتغييرات البيئية السريعة (Kaehler et al., 2014).

كما أن المنظمات المعاصرة بحاجة للمرونة للتكيف والتأقلم مع تغييرات البيئة المحيطة وتعديل إجراءاتها وفقاً لأولوياتها التنظيمية، ومواءمة مواردها مع التغييرات البيئية، ويمكن قياس القدرة على التكيف من خلال الملائمة ما بين الموارد التنظيمية والاحتياجات الإستراتيجية المتغيرة، وتتعلم المنظمات التي تمتلك القدرة على التكيف، بشكل أسرع من معدل التغيير المطلوب لاستبدال التقاليد، والأنماط القديمة، بأخرى جديدة وتصحيح عدم التوافق مع تغييرات المحيط، والسلوك الهجومي الاستباقي الذي يعتمد على فكرة امتلاك زمام المبادرة والتصرف في بيئة النشاط. وتؤكد القدرة على التكيف في السوق، للاستجابة متطلبات العملاء واشباع حاجاتهم بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية (Akgün et al., 2012).

2- القدرة المعرفية: ويمكن تعريفها بأنها قدرة المنظمة على تحديد المعرفة واكتسابها، وتطبيقها، وتوزيعها، إن تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية للمنظمة يكون من خلال القيام بجملة عمليات تتعلق باكتساب المعرفة من مصادرها الخارجية، وإعادة استخدامها بهدف إيجاد قيمة جديدة وتحسين الكفاءة والفاعلية، وتحسين اتخاذ القرار،

وحل مشاكل العمل اليومية. كما أن القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها تعتبر من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، خاصة وأن المعرفة تعتبر إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (Jahanshahi & Zhang, 2015).

3. القدرة الابتكارية: تشير إلى تكتيك إستراتيجي يُمكن المنظمات من اغتنام الفرص المتاحة في السوق، من خلال تقديم منتجات جديدة تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء وتلبية متطلبات العملاء، وإشباع رغباتهم باستمرار، ويعرف الابتكار بأنه قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو لدخول أسواق جديدة، من خلال مواءمة التوجه الإستراتيجي مع العمليات التنظيمية (Kaur & Mehta, 2017; Tseng & Lee, 2014)، وتوضح القدرة الابتكارية قدرة المنظمة على إظهار سلوكيات مبتكرة مع ترجمة الأفكار الإبداعية باستمرار إلى منتجات جديدة تُميز منتجاتها عن المنافسين من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، وسمات خاصة بالمنتج تحقق قيمة أعلى للعملاء (Alrubaiee et al., 2015).

ويتضمن الابتكار اكتشاف علاقات جديدة وعرض الأشياء من منظور جديد وتشكيل مجموعات جديدة من المفاهيم الحالية، لا تنعكس القدرة الابتكارية في الأشياء الملموسة وحدها ولكن أيضاً في الجوانب غير الملموسة مثل الكفاءات الجديدة، وتشجيع الأبحاث، والتطوير التي تساهم في تطوير المنظمة. وبذلك فإن عملية الابتكار تعتبر عملية شاملة مرتبطة بكافة أرجاء المنظمة، وتكون منطلقاً لاستراتيجيات المنظمة، فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا، وتعمل على توفير الامكانيات توفير بيئة عمل تُشجع الابتكار (Preda, 2014).

وقد تم تصنيف القدرة على الابتكار إلى ثلاثة أنواع: (Adeniran & Johnston, 2012)، هي:

1- القدرة على ابتكار المنتجات: وتتمثل في تقديم منتجات أو خدمات جديدة في السوق، تميز المنظمة عن منافسيها وذلك بحيازتها على خصائص فريدة تجعل العملاء يفضلونها عن غيرها من المنتجات المنافسة للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم.

2- القدرة على ابتكار العمليات: التي تشمل تحسين عمليات التصنيع، أو الخدمة عن العمليات الحالية، ويتم ذلك عن طريق تطوير التكنولوجيا المستخدمة باستمرار، وتحسين قنوات التوزيع، وتطوير مهارات العاملين.

3- القدرة على الابتكار الإداري: التي تتميز بتحسينها لأداء المنظمة الذي تم تحقيقه من خلال تطبيق لوائح تنظيمية متقدمة، وأنظمة وعمليات؛ واعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات، ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الهدف وليست أهدافاً في ذاتها. ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في المناخ الخارجي (Alrubaiee et al., 2015).

5.4.2 دور القدرات الديناميكية في نمو المنظمة

يشغل موضوع نمو الأعمال حيزاً كبيراً، في أدب الإدارة الإستراتيجية، وقد ركزت العديد من الأدبيات على تحديد العوامل التي تؤثر على النمو إن كانت داخلية، أم خارجية، وقد قدم العديد من الباحثين الأدلة الدالة على أهمية القدرات الديناميكية نسبةً إلى نمو الأعمال وشرحت هذه الأدبيات دور القدرات الديناميكية وأنشطتها لتحقيق المزايا التنافسية مستدامة؛ مما يضمن لها تحقيق النمو والبقاء في ظل المنافسة الشديدة، فالميزة التنافسية، للمنظمة هي السمة، التي تسمح لها بالتفوق على المنافسين؛ ولذا فإنه من الضروري تحليل وضع المنافسين وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، (Zott, 2003).

وحسب Teece et al. (1997) فإن القدرات الديناميكية عالية المستوى تسمح للمنظمات بإعادة تكوين مواردها وهياكلها التنظيمية، وإعادة تكوينها لتظل مرنة، وتواجه التغيير، وتوفر القدرات الديناميكية إطاراً واسعاً لتحديد المهارات الإدارية الضرورية؛ للمشاركة، في عملية نمو المنظمات على اختلاف أحجامها.

6.4.2 دور القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات

أحد أكثر الأسئلة إلحاحاً في مجال القدرات الديناميكية للمنظمات، هو تأثيرها على الميزة التنافسية للمنظمة، وأدائها من عدمه، وقد دلت الدراسات على وجود علاقة ، بين القدرات الديناميكية، والميزة التنافسية، حيث أن القدرات الديناميكية، ما هي إلا إنشاء مجموعات، يصعب تقليدها من الموارد، ويمكنها توفير ميزة تنافسية قوية للمنظمة بحيث يتم استثمار كافة الموارد والوسائل المتاحة لبناء القدرة التنافسية (Griffith & Harvey, 2006).

ولكن يوجد باحثون آخرون يرون وجود صلة غير مباشرة ما بين القدرات الديناميكية، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ومنهم: (Zott, 2003) الذي أكد وجود علاقة غير مباشرة بين القدرات الديناميكية، والميزة التنافسية؛ إذ ترتبط القدرات الديناميكية بشكل غير مباشر بأداء المنظمة؛ من خلال تغيير حزمة موارد المنظمة، وإجراءات التشغيل، والكفاءات؛ مما يؤثر بدوره على الأداء التنظيمي.

كما يرى البعض عدم وجود صلة مباشرة بين القدرات الديناميكية، والميزة التنافسية، ويتحدد ذلك حسب الخصائص التي تتصف بها القدرات منها ان تكون غير قابلة للتقليد، وتنتج ميزة تنافسية مستدامة أي ضرورية لبقاء المنظمة في العمل، وغير منظورة من قبل المنافسين، ومحدودة ضمن مناطق معينة في المنظمة، وبوجود هذه الخصائص تتحقق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق القيمة الإضافية للعملاء (Eisenhart & Martin,2000).

7.4.2 أبعاد القدرات الديناميكية:

إن تحديد ومعرفة الأبعاد التي تتضمنها القدرات الديناميكية تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم القدرات الديناميكية، وتنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه داخل المنظمة. ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه الأبعاد وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة ، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام.

كما أن أبعاد القدرات الديناميكية تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر.

هذا وقد تبنت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية لقياس القدرات الديناميكية (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل)، تم اختيار هذه الأبعاد لاتفاق أغلب الباحثين عليها نذكر منهم: (Farago et al. 2019; Dunaway et al. 2019; Monteiro et al. 2019) (Monteiro et al. 2019; Dunaway et al. 2019; Farago et al. 2019; Princewill-Lekara&Hamilton,2019) ، فضلاً عن توافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية، وبما يتناسب مع بيئة العمل القطريّة وإمكانية تطبيقها فيها، وما يتناسب مع طبيعة عمل البنوك التجارية القطرية. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

قدرات التكامل

تمثل قدرات التكامل قدرة المنظمة على تركيب معرفتها الحالية المكتسبة، وتطبيقها، في بحثها عن فرص تجارية جديدة، وتمكن قدرات التكامل على أنها قدرة المنظمة على إنشاء معرفة جديدة عن قصد، من مجموعة من موارد المعرفة لديها، وتوسيع نطاق المعرفة المكتسبة؛ ليشمل تقييم أنشطة إنشاء هذه المعرفة، وتعديلها؛ لمواجهة ظروف السوق المتغيرة، والتركيز على العميل، وتضمن القدرات الفريدة والمميزة التي لا يمكن منافستها بسهولة من المنافسين أو تقليدها (Storey & Kahn, 2010).

وتُعرف قدرات التكامل بأنها مقدرة المنظمة على مراجعة وتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، من خلال منظومة متكاملة من السياسات والعمليات والموارد الداخلية التي تحكم وتنظم عمل المنظمة لتحقيق أهدافها ومواجهتها للظروف البيئية المحيطة (Beltran & Ramesh, 2017).

كما تشير قدرات التكامل إلى مجموعة العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها للأسواق، من خلال البحث عن عوامل الانتاج، والمقدرات الجوهرية، والعمليات، والمعرفة في المنظمة، وإعادة تشكيلها وتكاملها بفاعلية من أجل استغلال الفرص المتاحة من البيئة الخارجية أو مواجهة تهديداتها بطريقة تؤدي إلى النجاح الاستراتيجي للمنظمة (Zhou et al,2017).

كما عرفت قدرات التكامل بأنها إعادة نشر وتوزيع القدرات في المنظمة وتوزيعها في كافة المستويات الإدارية من أجل أن تأخذ دورها، إذ أن هذا يختلف من منظمة إلى

أخرى، مما يتطلب من المنظمات تحديد أهم أنواع القدرات التي تمتلكها، مع توضيح أهم خصائصها وكيفية تأثيرها على بناء الميزة التنافسية (Rengkung,2018).

لقد بات من المؤكد أن المنظمات التي لديها القدرة على تكامل مواردها تتمكن من تحقيق التفوق والتميز في الأداء، كما أن أهميتها تتجلى من خلال تركيزها على اختيار المنتجات والخدمات التي تساهم بشكل كبير في مساعدة المنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأن القدرات هي المبرر الحقيقي لبقاء المنظمة وبناء قدراتها التنافسية (Popadiuk et al., 2018).

مما سبق، تُعرف الدراسة قدرات التكامل بأنها قدرة المنظمة على تنسيق وتكامل، وجمع، وتوحيد المدخلات الفردية، ومواردها الملموسة وغير الملموسة ذات الخصائص الفريدة، وتستخدمها في أداء أنشطتها بالشكل الذي يساعدها على استثمار الفرص، وتعزيز ميزتها التنافسية.

قدرات الاستشعار

تشير قدرة الاستشعار إلى قدرة المنظمة على مسح البيئة التنظيمية، بشكل مستمر، وبمعنى آخر تشير قدرة الاستشعار إلى تجميع المعلومات، وتلقيها من البيئة الخارجية؛ لبناء توقع دقيق من خلال تحليل معلومات السوق، أو تخمين لتطور التقنيات الحديثة واحتياجات العملاء (Makkonen et al., 2014).

فالاستشعار ليس له تركيز خارجي فحسب، بل لديه أيضاً تركيز داخلي على أنشطة المنظمة الداخلية ومواردها المتنوعة. كما تمثل قدرات استشعار الفرص قدرة المنظمة على الوعي بالتغيير في سوقها من خلال جمع معلومات عن المستهلكين، والمنافسين، والتعرف على احتياجات السوق والعملاء من المنتجات التي تقدمها (Babelyte- Labanauske & Nedzinskas, 2017)

وينعكس هذا الاختلاف النظري بين الاستشعار الخارجي، والداخلي في الأسس المعرفية للاستشعار، فقد ركز بعض الباحثين ك (Helfat & Peteraf, 2015) على الإدراك والاهتمام، وهو ما يعتبر الرؤية إلى المفهوم من منظور خارجي إلى حد ما نوعاً ما، وعلى النقيض تماماً فقد ركز آخرون مثل Hodgkinson & Healey،

(2011) على الحاجة إلى التفكير، أو انعكاس التطورات على المنظمة، وهو ما يعد الرؤية من منظور داخلي نوعاً ما.

وبالعودة إلى مفهوم (Teece,2014) حول الاستشعار، يُلاحظ أنه أكثر توجهاً نحو البيئة الخارجية للمنظمة. وبالتالي، ومن خلال هذه الرؤية يتبين أن الاستشعار يشتمل النظريتين: (البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية)، وإذا كانت المنظمة ذات قدرة عالية على الاستشعار فهذا معناه قدرتها العالية على الحصول بشكل مستمر، وموثوق على المعلومات ذات الصلة من الناحية الإستراتيجية، من البيئة الداخلية، والخارجية. في ضوء ما تقدم ترى الدراسة، بأن قدرات الاستشعار تمكن المنظمة من الحصول على معلومات متكاملة عن البيئة الخارجية والداخلية من خلال عمليات المسح البيئي لمصادر المعلومات الخارجية التي يترتب عليها تحديد الفرص والتهديدات، فضلاً عن المصادر الداخلية منها لتحديد امكانياتها نقاط القوة والضعف، كما أن قدرات الاستشعار تُزود، المنظمة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط، واتخاذ القرارات المساندة لعملية تصميم استراتيجيات المنظمة وتطبيقها، وتُزود قدرات الاستشعار المنظمة بمعلومات متكاملة عن عمليات المنظمة وأنشطتها، وكذلك العملاء، والمنافسين، والبيئة المحيطة، والتي تساعدها على تلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها.

قدرات إعادة التشكيل

تُمثل قدرات إعادة التشكيل القدرة على التنسيق والترتيب لجهود المجموعات الوظيفية للحفاظ على الجهود الفردية، وتوجيهها بانسجام نحو تحقيق أهداف المنظمة، بهدف تطوير المنتجات عن طريق إعادة تشكيل الموارد الداخلية لاستنباط أساليب جديدة ومبتكرة تُساهم في تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وتتطلب قدرات إعادة التكوين جهوداً جماعية لتشكيل مزيج إبداعي من القدرات الحالية ينعكس ايجابياً على تطوير المنتجات، وتميزها بشكلٍ يحقق التفوق على المنافسين، ويمكن للمنظمة أن تتعلم، وتطور قدرات إعادة التشكيل؛ من خلال تعريض نفسها، باستمرار لأنشطة البحث والتطوير، خاصة في ظل التطورات والتغيرات في فترة بات فيها التغيير التكنولوجي يسير بوتيرة عالية وظهور ما يُسمى بالاقتصاد الرقمي وعصر

المعرفة إذ أن سمات وملامح هذا العصر تختلف عن كل ما سبق، وهذا يتطلب التركيز على أنشطة البحث والتطوير ودعمها مالياً (Monteiro et al., 2019). وتحتاج القدرات التي تم إنشاؤها مؤخراً، أو تم شراؤها من الخارج، أكثر إلى الاندماج في بنية القدرات الحالية، ويتطلب ذلك دمج القدرات الحالية في المنظمة مع القدرات الجديدة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية أعلى (Dunaway et al., 2019). وبناءً على ما تقدم فإن قدرات إعادة التشكيل تتحقق عندما تستطيع المنظمة تنسيق كافة قدراتها الداخلية ومواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فهي تُشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق حالة الانسجام والتوافق مع البيئة الخارجية المتغيرة .

5.2 الدراسات السابقة

وقد تضمّن هذا الفصل عرضاً للدراسات، والبحوث المختلفة، التي تناولت المواضيع التي شملتها الدراسة، وهي: الرشاقة الإستراتيجية، والنجاح الاستراتيجي، والقدرات الديناميكية، ويرى الباحث أن هذه الدراسات ستثري البحث، وتدعمه في غايته، وفيما يلي بعض الدراسات العربية والإنجليزية والمتعلقة بمتغيرات الدراسة :

1.5.2 الدراسات السابقة باللغة العربية:

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغير المستقل " الرشاقة الإستراتيجية" دراسة مسن وإبراهيم (2019) بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية، بمحافظة ظفار بسلطنة عمان

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، بالتركيز على أبعادها: (التخطيط، والتنظيم، وكفاءة العاملين، والتكنولوجيا)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما تم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع القيادات الإدارية: (مدير تنفيذي، ومدير عام،

ونائب مدير، ورئيس قسم) بخمسٍ من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، البالغ (118) قيادياً، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من (80) قيادياً في هذه الشركات لتوزيع الاستبانة عليها، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية، وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية، والفاعلية التنظيمية، بالإضافة لوجود علاقة ارتباط طردية، وذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية: (التخطيط والتنظيم وكفاءة العاملين، والتكنولوجيا) والفاعلية، والتنظيمية، وأوصت الدراسة بأن تضع الشركات الصناعية العاملة في محافظة ظفار خطة لضمان تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في جميع الهياكل الإدارية، وتطبيق الفاعلية التنظيمية.

دراسة براهمة وآخرون (2019) بعنوان: نموذج قياس خفة الحركة الإستراتيجية في شركات قطاع الصناعة التحويلية اليمنية الكبيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل خفة الحركة الإستراتيجية، وتحليل عواملها، وقياس نموذج خفة الحركة الإستراتيجية في قطاع الشركات الصناعية التحويلية اليمنية الكبرى، والمتوسطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقام بإعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع شركات قطاع الصناعة التحويلية اليمنية، الكبيرة والمتوسطة البالغ (554) شركة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (226) فرداً من مديريين ونواب الشركات الصناعية، الكبيرة، والمتوسطة؛ لتوزيع الاستبانة عليها، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي.

وتوصلت الدراسة إلى صلاحية وثبات محتوى نموذج قياس خفة الحركة الاستراتيجية، وتكوينه البنائي المتمثل في أبعاده الكامنة (Dimensional Latent) المكونة له، وفي ضوء هذه النتائج يعتبر نموذج قياس خفة الحركة الاستراتيجية جيداً، وأكثر تحديداً.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية في عملياتها، والاستفادة من نموذج قياس خفة الحركة الاستراتيجية.

دراسة ثابت وإسماعيل (2019) بعنوان: مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية، ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية.

وقد هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات، في المنظمات غير الحكومية في فلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع المديرين، ورؤساء الأقسام العاملين في المنظمات، غير الحكومية في فلسطين، التي يزيد عدد الموظفين عن (25) موظف البالغ عددها (41) منظمة، وتكون أفراد مجتمع الدراسة (231) من المدراء ورؤساء الأقسام في هذه المنظمات، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وتوزيع الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة إضافة إلى استخدام الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الإستراتيجية، في تحسين جودة القرارات، وأن المنظمات غير الحكومية تمارس الرقابة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، على الرغم من أنه توجّه جديد، وعدم معرفة المنظمات بمصطلح الرقابة الإستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تعرف المنظمات غير الحكومية، على المفاهيم الإدارية الحديثة، كالرقابة الإستراتيجية، ومحاولة تطبيقها؛ بما يتناسب معها، وضرورة توفير المنظمات لبيئة ملائمة تتوافر فيها الامكانيات للتحويل إلى منظمة رشيقة.

دراسة عقيلات (2019) بعنوان: أثر الرقابة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الخاصة الأردنية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الإستراتيجية على السمعة الجامعية، في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكوّنة من (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذو دلالة احصائية للرقابة الإستراتيجية في سمعة الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود ثقافة تنظيمية، تسهم في نمو مفهوم الرقابة الإستراتيجية، ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة، وتعزيز

الرشاقة الإستراتيجية من خلال انسجام الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة، وخصائص الجامعة.

دراسة (ياسر، 2018) بعنوان: تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء).

وقد هدفت إلى إيجاد تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، في مديرية توزيع الكهرباء في محافظة كربلاء- العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية لجمع البيانات من مجتمع موظفي مديرية توزيع كهرباء كربلاء، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (80) فرداً من الملاك القيادي الهندسي للمديرية واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، كان له تأثير ايجابي في الأداء المؤسسي المستدام، وبإسهام تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في تحسين استخدام المديرية لمواردها المالية، والبشرية، بشكل أفضل، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات المحلية، لغرض تطوير أداء عملها، بشكل مستدام، في ظل الظروف المضطربة.

دراسة عوجه (2018) بعنوان: دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف

وهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور خفة الحركة الإستراتيجية، بأبعادها في تحقيق السلوك الريادي، وقد أُجريت الدراسة على عينة من مديري فنادق النجف الأشرف في العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (42) فرداً من مديري فنادق النجف، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن السلوك الريادي المتعلق بمديري الفنادق يتم تعزيزه من خلال التخطيط، والتنظيم والاهتمام، بالأفراد العاملين، واستخدام وسائل

التكنولوجيا، وأن عملية تنظيم الموارد، حسب ما تحتاجه أنشطة الفندق، وفق استثمار الفرص، يؤدي إلى خفض الصراع بين الأفراد، وتشجيعهم على ابتكار أساليب عمل جديدة، وأفكار مبدعة، وأوصت بضرورة إدراك إدارة الفنادق أهمية الاطلاع المستمر؛ لمواكبة التغيرات، والتطورات في بيئة الأعمال، إضافة إلى ضرورة أن تدرك إدارة الفنادق أهمية التميز بروح المخاطرة، في انتهاز الفرص، والمبادرة في تنفيذها.

ثانياً: الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغير التابع " النجاح الإستراتيجي " دراسة مزهر (2020) بعنوان: دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الإستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة أنموذجاً.

وهدفت إلى التعرف على دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الإستراتيجي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر بغزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (160) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأزهر، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت إلى وجود تأثير ايجابي لرأس المال المعرفي، في تحقيق النجاح الإستراتيجي في جامعة الأزهر، وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء إدارة الجامعة المزيد من الاهتمام، بتعزيز رأس المال المعرفي، بكل مكوناته؛ لما له من أثر كبير في تحقيق النجاح الإستراتيجي، إضافة إلى تشجيع العاملين في الجامعة على تقديم أفكار جديدة، متعلقة بتطوير العمل، بشكل مستمر.

دراسة اللافي والخشمان (2020) بعنوان: تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية.

وقد هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق نظم الأداء العالي، في تحقيق النجاح الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع الإداريين العاملين، في الجامعات الخاصة الأردنية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (105) إداريين في الجامعات الخاصة واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي،

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نظم الأداء العالي، بأبعاده على النجاح الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، ووجود مستوى مرتفع من تطبيق نظم الأداء العالي، ومستوى مرتفع من النجاح الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، وأوصت بضرورة إيلاء مفهوم الأداء العالي الاهتمام الذي يستحقه في الجامعات الخاصة الأردنية، والاهتمام بالكفاءات، وأصحاب المهارات العالية، ورعايتهم، وتوفير المناخ الملائم لهم.

دراسة الحواجرة (2018) بعنوان: الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل الريادة التنظيمية، قياس أثرها، في تحقيق النجاح الإستراتيجي؛ من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع الجامعات الحكومية الأردنية، وتكون أفراد مجتمع الدراسة (435) من جميع قيادات الجامعات (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم، وعمداء الكليات، ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية، بأبعاده في النجاح الإستراتيجي، وأن هنالك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوةً على وجود أثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الإستراتيجي، ووجود أثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة، بين الريادة التنظيمية، والنجاح الإستراتيجي، وأوصت بتعزيز الثقافة الريادية، وربطها بالإستراتيجية، والأهداف، ونتائج الأداء على المدى القصير، والبعيد، والتركيز على الفرص التي تعزز القيمة المضافة، للجامعات الأردنية، وتميزها.

دراسة محمد (2018) بعنوان: التعشيق المعرفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق النجاح الإستراتيجي - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا المدمجة مع وزارة التعليم العالي.

وقد هدفت إلى الاهتمام بمتغيرين، أساسيين متفاعلين، وحيويين، هما: التعشيق المعرفي، والنجاح الإستراتيجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية لجمع البيانات من مجتمع الكليات، والجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكوّنة من (45) فرداً من الأكاديميين، ورؤساء الأقسام في الكليات، والجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعشيق المعرفي والنجاح الاستراتيجي، وأنّ توجّه المنظمات يقوم على أساس استخدام فرق عمل جماعي؛ من أجل تحقيق التعاون، والاندماج، والتلاحق العلمي والتفوق في مجال التعشيق المعرفي، وإدراك أفراد عينة البحث كفاءة، وإمكانية، وأوصت بضرورة الوصول إلى مستوى عالي من النجاح الاستراتيجي وتوفير المناخ الملائم من خلال ربط المهارات للأشخاص ودعم التعلم الإفادة من المخزون المعرفي لدى العاملين، والتجارب السابقة لهم وتشجيعهم على استثمارها، ودفعهم للتغيير والتجديد.

دراسة محمد وعصاد (2017) بعنوان: تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي / بحث تحليلي ديوان وزارة النفط العراقية.

وهدف إلى تحديد مدى تأثير القيم التنظيمية، كمتغير مستقل، عبر أبعاده التي تضمنتها الدراسة، في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده التي اعتمدها كمتغير تابع في ديوان وزارة النفط العراقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة، لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع ديوان وزارة النفط العراقية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكوّنة من (60) فرداً من الإدارة العليا في الوزارة، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي والاستدلالي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة للقيم التنظيمية في النجاح الإستراتيجي في وزارة النفط العراقية، وأنّ المنظمة المبحوثة تعطي مستوى جيداً لأهمية قيمها التنظيمية، وأوصت

الدراسة بضرورة تعميق مفهوم القيم التنظيمية، داخل المنظمة، وإعطائها الاهتمام الكافي؛ من خلال القيام بالمؤتمرات والندوات، والدورات التطويرية، للقيادات العليا، وصياغة بيانٍ بمنظومة القيم التنظيمية، ووضع لوائح مكتوبة في جميع دوائر المنظمة، وجعل القيم التنظيمية تعبر عن هوية المنظمة.

دراسة الذبحاوي (2016) بعنوان: دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الإستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف. وقد هدفت إلى تحديد الأبعاد الأساسية لمتطلبات التحسين المستمر وتعريفها، ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع مديري المستشفيات الحكومية، في النجف، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (95) فرداً من مديري هذه المستشفيات، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وبينت الدراسة وجود علاقة وتأثير كبير لأبعاد التحسين المستمر، في النجاح الإستراتيجي؛ مما يدل على اهتمام إدارة المشافي بموضوع البحث في هذا المجال، وسعيها الدائم؛ لتحسين الخدمة المقدمة للمرضى، وأوصت الدراسة بضرورة التزام هذه المستشفيات بالأنظمة الحكومية، مع حفاظها على درجة جيدة من الحركة، والتطوير والتحسين لضمان تحقيقها للنجاح بشكل مستمر.

دراسة التميمي والخشالي (2015) بعنوان: أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وهدف إلى اختبار أثر مقومات التحالف الإستراتيجي، في النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع البنوك التجارية، العاملة في الأردن، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (96) فرداً من المديرين العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لمقومات التحالف الإستراتيجي، في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية، وبينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لمقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح

الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية المعتمدة في هذه الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بشكل أكبر، بالمشاريع المشتركة مع البنوك العربية، وضرورة زيادة وعي المديرين بأهمية تطوير الخدمات المصرفية، عن طريق الدخول في شراكات مع بنوك أخرى لما له من دور في تحقيق النجاح الاستراتيجي لهذه البنوك.

ثالثاً: الدراسات السابقة باللغة العربية للمتغير الوسيط "القدرات الديناميكية"
دراسة (الحمداي، 2018) بعنوان: أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة
وقد تناولت اختبار أثر عوامل التشارك المعرفي (النتائج المتوقعة، والموقف من التشارك، والعوامل الاجتماعية، والعوامل التنظيمية) في تفعيل سلوك التشارك المعرفي الذي بدوره يقود إلى استدامة القدرات الديناميكية، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع هيئة التدريس، في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وتم توزيعها على عينة قصدية مكوّنة من (57) فرداً، من هيئة التدريس في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية للمنظمة المبحوثة تتأثر بالعوامل الفردية (النتائج المتوقعة، الموقف) من التشارك المعرفي والعوامل الاجتماعية، وأوصت بضرورة التركيز بشكل أكبر لإدراكات أفراد المنظمة، لعملية التشارك المعرفي، وما تؤدي به إلى نتائج معنوية، في تحقيق الانسجام العالي، لأعمال المنظمة.

دراسة جبلاق والمحمد (2018) بعنوان: دور رأس المال البشري في تفعيل القدرة الاستكشافية والقدرة على المراقبة في المصارف السورية الخاصة.

وهدف إلى تسليط الضوء على تشخيص الواقع لدور رأس المال البشري، كمكوّن لرأس المال الفكري، في تفعيل القدرة الاستكشافية، على المراقبة، كقدرات ديناميكية تنافسية في المصارف السورية الخاصة، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع المصارف الخاصة السورية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكوّنة من (75) فرداً من

العاملين، في خمسة مصارف سورية خاصة، واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري، في تفعيل القدرة الاستكشافية في المصارف السورية الخاصة، وبعدم وجود دور ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري، في تفعيل قدرة المراقبة في هذه المصارف، وأوصت بضرورة اهتمام المصارف الخاصة السورية برأس المال البشري عن طريق تطبيق المعارف الجديدة، في تطوير إجراءات العمل، وتشجيع العاملين على امتلاك المهارات اللازمة، لخلق الابتكار.

دراسة الحواجرة والعزب (2019) بعنوان: التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة، والرشاقة في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن.

وهدفت إلى قياس أثر تنوع القوى العاملة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، وتحليله؛ من خلال القدرات الديناميكية، في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع العاملين في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (187) فرداً من العاملين في هذه المنظمات واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، لتنوع القوى بأبعادها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، ووجود أثر، لتنوع القوى العاملة بأبعادها في القدرات الديناميكية، وأوصت بضرورة قيام هذه المنظمات، باتباع سياسة توظيف، تركز على التنوع في النوع الاجتماعي، والفئات العمرية، والتركيز من إدارة هذه المنظمات على زيادة الرشاقة الاستراتيجية.

دراسة حنان وحامد (2018) بعنوان: تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية، بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية

انطلاقاً من أهمية القدرات الديناميكية، والميزة التنافسية، ودورها الكبير في تحقيق التفوق التنظيمي، تبلورت فكرة هذه الدراسة " تأثير القدرات الديناميكية بوصفه متغيراً، مستقلاً والميزة التنافسية، بوصفها متغيراً مستجيباً"، والتعرف على دور كل منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب، للمنظمات، والتكيف مع التغيرات البيئية

المتسارعة، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع الشركة العامة للسمنت العراقية، وتم توزيعها على عينة قصدية مكونة من (75) فرداً من قيادات الشركة واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى تأثير القدرات الديناميكية بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية، وتزداد قيمة التأثير من خلال قدرات الاستشعار والتنسيق وإعادة التشكيل والتعلم والتكامل على الترتيب، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الشركة بقدراتها الديناميكية للحصول على ميزة تنافسية من خلال رفع قدرتها على دعم وتجديد قواعدها المعرفية بشكل مستمر، إضافة إلى بناء فرق عمل، تهتم بدراسة التغيرات في البيئة الخارجية، وإعداد الخطط التي تتلاءم مع تقلبات السوق العراقي، والعمل على تشخيص مواطن القوة، والضعف.

2.5.2 الدراسات السابقة باللغة الانجليزية:

أولاً: الدراسات باللغة الإنجليزية للمتغير المستقل " الرشاقة الإستراتيجية" دراسة (Mohn et al.(2018 بعنوان: بناء الرشاقة الإستراتيجية والمحافظة عليها:

أجندة وإطار عمل للقادة التنفيذيين في قطاع تكنولوجيا المعلومات

Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework For executive Leaders

وقد هدفت إلى البحث في الممارسات، التي يتبعها القادة التنفيذيون في قطاع تكنولوجيا المعلومات؛ لبناء الرشاقة الإستراتيجية، والمحافظة عليها في مؤسساتهم، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع القادة التنفيذيين في قطاع تكنولوجيا المعلومات، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (18) من مديري هذه المنظمات واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وخلصت إلى أن الدور الكبير الذي يلعبه القادة التنفيذيين في تعزيز وتوطيد بناء الرشاقة الإستراتيجية في منظماتهم، والمحافظة عليها، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار حماس القادة التنفيذيين تجاه القضايا الإستراتيجية ومن أهمها الرشاقة الاستراتيجية، وبتضمين الرشاقة الاستراتيجية كممارسة تنظيمية ذات صلة بعملهم.

دراسة (2018) Alkhairalla بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الريادة التنظيمية/ دراسة ميدانية في شركات النفط في محافظه ذي قار / العراق

Effect of Strategic Agility Achieving Organizational Entrepreneurship/ Field Study in the Oil Companies of Dhi Qar Governorate

وكان هدفها تحديد دور الرشاقة الإستراتيجية، في تحقيق الريادة التنظيمية، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية لجمع البيانات من المديرين العاملين في شركات النفط، في محافظه ذي قار / العراق البالغ (103) فرداً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وتوزيع الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة من المديرين في شركات النفط واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية" في تحقيق الريادة التنظيمية، وقدرة الشركات النفطية العاملة في محافظة ذي قار، على رصد التغيرات البيئية، إلا أن هذه القدرات محدودة، وتحتاج إلى دعم، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات النفط العاملة في محافظة ذي قار بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية لما له من دور كبير في تعزيز كفاءة وفعالية الشركات في مواجهة التغيرات البيئية.

دراسة (2017) Khoshnood & Nematizadeh بعنوان: الرشاقة الإستراتيجية، وأثرها على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة الإيرانية

Strategic Agility and its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks

وهدفت إلى توضيح مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، ومحدداتها، والكشف عن أهميتها للقطاع المصرفي، وتحري أثرها على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية لجمع البيانات من مجتمع البنوك الخاصة الإيرانية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (150) فرداً، من المديرين في البنوك الخاصة الإيرانية كما استخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتشير النتائج إلى أن الرشاقة الإستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية، للمصارف الخاصة في إيران، وأن وضوح الرؤية (أحد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية) هو العامل الأكثر تأثيراً في

القدرات التنافسية؛ مما يعكس تركيز المديرين على تقديم الخدمات، بأسعار تنافسية من أجل زيادة القدرات التنافسية، وأوصت بضرورة تطوير وضوح الرؤية الإستراتيجية وتوضيحها (أحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية)؛ من خلال حوار عالي الجودة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ ومن خلال الاستمرار في تطوير العمل بروح الفريق، وتحسين قدرات فريق الإدارة العليا وتطويرها.

دراسة (2017) Teoh et al. بعنوان: أثر إدارة مخاطر المؤسسة، والرشاقة الإستراتيجية، وجودة مهمة التدقيق الداخلي على أداء الشركة

The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance

وقد هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة، والأداء المؤسسي، والدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية، ودور الإدارة المعتدل وجودة مهمة التدقيق الداخلي في الشركات الماليزية، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية لجمع البيانات من مجتمع شركات ماليزية متنوعة، مدرجة في بورصة ماليزيا، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (137) فرداً، يمثلون هذه الشركات، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية الحصيفة قادرة على التخفيف من المخاطر، وزيادة الفرص في بيئة الأعمال، وتحسن الأداء المؤسسي، وأن للرشاقة الإستراتيجية تأثيراً وسيطاً على العلاقة بين تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة والأداء المؤسسي، وأوصت بضرورة الاهتمام بجودة التدقيق الداخلي؛ لما لها من تأثير مهم على تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة، والأداء المؤسسي، وبضرورة أن تستكشف الدراسات المستقبلية أثر أبعاد أخرى، لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء.

دراسة (2016) Sampath بعنوان: استطلاع أهمية الرشاقة الإستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة لبنوك التجزئة.

Exploring the Significance of Strategic Agility in Building Sustainable Competitive Advantage for Retail Banks

وقد هدفت إلى فهم أكثر شمولية لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية، ودوافعها، وتأثيرها باستخدام منظور القدرات الديناميكية، والأدبيات ذات الصلة في بنوك التجزئة في الهند، وبما يقود إلى بناء الميزة التنافسية لبنوك التجزئة، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع المديرين، في بنوك التجزئة في الهند، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (36) مديراً في هذه البنوك واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وخلصت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على تحقيق بنوك التجزئة العاملة في الهند للميزة التنافسية، وإلى وجود العديد من العوامل التي تؤدي إلى امتلاك البنوك للرشاقة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء الدراسات المستقبلية موضوع الرشاقة الإستراتيجية الأهمية الكافية؛ لما لها من أثر كبير في بناء الإستراتيجيات لهذه البنوك وتحقيقها لميزتها التنافسية.

ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية للمتغير التابع " النجاح الإستراتيجي " دراسة (2018) Abu zaid بعنوان: تمكين الموظفين ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة عملية على شركات التأمين الأردنية).

Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies

وقد هدفت إلى تحديد دور تمكين الموظفين في تحقيق النجاح الإستراتيجي في (20) شركة تأمين أردنية، مدرجة ضمن سوق عمان المالي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة؛ لجمع البيانات من مجتمع الموظفين العاملين في شركات التأمين الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل وتوزيع الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة البالغ (306) موظف، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة قوية، بين تمكين الموظفين، والنجاح الإستراتيجي، وأن أبعاد بيئة العمل

لها أثر إيجابي على النجاح الإستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركات نهجَ تمكين الموظفين؛ من أجل تحقيق النجاح الإستراتيجي، وضمان نجاح عملية تمكين الموظفين؛ من خلال تهيئة بيئة عمل داعمة لهم.

دراسة (Mahjoub et al. (2018) بعنوان: ربط "نجاح المشروع" و "إدارة المواهب الإستراتيجية": الرضا / الدافع والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

Linking "Project Success" and "Strategic Talent Management": Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediators.

هدفت إلى اختبار دور إدارة المواهب الإستراتيجية في نجاح المشاريع، مع الأخذ بعين الاعتبار " الالتمار التنظيمي، والرضا الوظيفي والدافع" كمتغيرات وسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع الشركات القائمة على المشاريع العاملة في إيران، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (200) فردٍ من العاملين في هذه الشركات واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية، بين إدارة المواهب الإستراتيجية، ونجاح المشروع، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ذات مغزى بين إدارة المواهب الإستراتيجية، والالتمار التنظيمي للشركة، وأوصت الدراسة بضرورة التحقق من تأثير إدارة المواهب الإستراتيجية على نجاح المشاريع في العديد من المنظمات القائمة على المشاريع في صناعات مختلفة، والتحقق من تأثير دعم مديري المشاريع لإدارة المواهب الإستراتيجية في نجاح المشروع في العديد من المنظمات.

دراسة (Omar (2019) بعنوان: العلاقة ما بين الرشاقة الإستراتيجية والتغيرات البيئية، وأثرها على رضا العملاء، دراسة تجريبية على قطاع التجزئة في مصر

The Relation Between Strategic Agility and Environmental Change and its Impact on Customer Satisfaction an Empirical Study on Retail Sector in Egypt

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أن كان للرشاقة الإستراتيجية تأثير مباشر على رضا العملاء، في قطاع البيع بالتجزئة في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانتين، تم تصميمهما

خصيصاً لهذه الغاية، وتم توزيع الاستبانة الأولى على عينة عشوائية بسيطة من محلات السوبر ماركت، الدولية والمحلية، في مصر، بمجموع بلغ (625) استبانة، وتم توزيع الاستبانة الثاني على عينة عشوائية بسيطة من عملاء قطاع التجزئة، بمجموع بلغ (370) استبانة، وتم تحليلها من خلال استخدام برنامج SPSS v. 20، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط؛ للتحقق من الفرضيات الرئيسية للدراسة واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي والاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي، على رضا العملاء، وأوصت بأن على إدارات قطاع التجزئة في مصر الاستثمار بكثافة في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وبما يمكنها من الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال، وتحسين رضا العملاء.

دراسة (2016) Nafei بعنوان: الرشاقة التنظيمية: مفتاح النجاح التنظيمي

Organizational Agility: The Key to Organizational Success

وهدفت إلى تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية (الاستشعار ورشاقة صنع القرار، وخفة الحركة) ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي للعاملين في مستشفيات جامعة المنوفية في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية، لجمع البيانات من مجتمع مشفى المنوفية الجامعي، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (338) فرداً، من العاملين في مشفى المنوفية الجامعي / مصر واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وبيّنت الدراسة وجود أثر مباشر للرشاقة التنظيمية، على أبعاد النجاح التنظيمي للعاملين في مشفى المنوفية الجامعي، والدور المهم الذي تؤديه الرشاقة التنظيمية في تعزيز النجاح التنظيمي، وخرجت بعدد من التوصيات، كان من أهمها، ضرورة الانتباه إلى تأثير أنواع الرشاقة الإستراتيجية، على النجاح المنظمي للعاملين، في مشفى المنوفية الجامعي؛ بهدف الحصول على تأثير فعال للرشاقة التنظيمية على النجاح التنظيمي.

دراسة (Ibidunni et al. 2016) الحفاظ على المواهب والأداء التنظيمي: الوضع

التنافسي في القطاع المصرفي النيجيري

Talent Retention and Organizational Performance: A Competitive Positioning in Nigerian Banking Sector

هدفت الدراسة اختبار العلاقة بين الاحتفاظ بالمواهب، والأداء التنظيمي، وتحديد المواقع التنافسية، وقامت بعرض أفضل الطرق التي يمكن للمنظمة من خلالها الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لديها، وإدارتهم لضمان البقاء، والنمو في القطاع المصرفي، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع البنوك النيجيرية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكوّنة من (185) فرداً من العاملين في هذه البنوك واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وبيّنت الدراسة الآثار الايجابية للأجور، والترقية، وبيئة العمل، والعلاقة بين الرؤساء، والمرؤوسين في العمل على التزام الموظفين، ومشاركتهم ورضاهم الوظيفي، وأوصت بضرورة تبني صانعي القرار في المنظمة متغيرات الدراسة، ودمجها في إستراتيجيات علاقات العمل، وسياساته.

دراسة (Rus et al. 2015) بعنوان: وضع المفاهيم وتفحص عوامل النجاح في النظام

المصرفي

Conceptualization and Examination of Success Factors in the Banking system

هدفت إلى تحديد عوامل النجاح، التي تحدد الخصائص التنظيمية، وسلوك العملاء في القطاع المصرفي، وتحري دراسة عوامل النجاح ذات الصلة بالقطاع المصرفي في رومانيا، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة، لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع البنوك الرومانية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكوّنة من (165) فرداً من الخبراء، والمديرين التنفيذيين، والعملاء واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وخلصت إلى أن تحديد عوامل النجاح للقطاع المصرفي يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل البنوك، ويساهم في تشكيل إستراتيجية خاصة بهذه البنوك تدعم تحقيقها لميزتها التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الأبحاث المستقبلية لكل عامل من

عوامل النجاح في القطاع المصرفي وتحديد مدى تأثيره في القطاع والبنوك العاملة فيه وتشكيل استراتيجياته.

ثالثاً: الدراسات السابقة باللغة الانجليزية للمتغير الوسيط "القدرات الديناميكية" دراسة (Kareem & Mijbas (2019) دور الوساطة بين القدرات الديناميكية في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية، والفعالية التنظيمية

Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Human Resource Development and Organizational Effectiveness

وقد هدفت إلى تفحص الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية، والفعالية التنظيمية في الجامعات الحكومية العراقية، واقترحت الدراسة أنموذجاً سببياً، يوضح العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية، والفعالية التنظيمية؛ من خلال الدور الذي تلعبه القدرات الديناميكية، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع الجامعات العراقية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من (215) فرداً، من عمداء الجامعات، والكليات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، والمديرين، والموظفين الإداريين في الجامعات المختارة واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت إلى أن التنفيذ الجيد لممارسات تنمية الموارد البشرية، والقدرات الديناميكية يسهم في تحسين الفعالية المؤسسية في الجامعات، العراقية الحكومية، المختارة، وأن متغيرات البحث ترتبط بشكل إيجابي، وكبير مع بعضها بعضاً، وأوصت الدراسة بضرورة اجراء الدراسة على قطاعات اقتصادية أخرى مع توسيع حجم العينة المبحوثة.

دراسة (Ruepitiviriya & Puttawong (2019) بعنوان: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية على الابتكار وأداء الصادرات للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في تايلاند

The Mediating Role of Dynamic Capabilities on Innovativeness and Export Performance of Small and Medium Enterprises in Thailand

وقد هدفت هذه الورقة إلى ملاحظة تأثير الابتكار، على أداء الصادرات في المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في تايلاند؛ بناء على الأدبيات السابقة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛

لجمع البيانات من مجتمع المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة في تايلاند، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (238) مؤسسة من المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة العاملة في التصدير في تايلاند، وتوصلت إلى وجود علاقة بين متغير الابتكار، ومتغير أداء الصادرات في المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة العاملة في الصادرات في تايلاند واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وأظهرت النتائج أنه يمكن تحقيق متغير الابتكار من خلال القدرات الديناميكية، بوصفها وسيطاً يؤدي إلى تحقيق صادرات أعلى، وأوصت بإمكانية استخدام الابتكار، كمقياس لمراقبة قدرة المؤسسات، وتحسينها، في مجال الصادرات، وتطبيق البحث على مؤسسات أخرى لإيجاد نتائج تحسن من النتائج التي أوجدتها الدراسة.

دراسة (2018) Bykova & Jardon بعنوان: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية للشركات في تميز الأداء : رؤى من الاستثمارات الأجنبية المباشرة. حالة الشراكة الانتقالية.

The Mediation Role of Companies' Dynamic Capabilities for Business Performance Excellence: Insights From Foreign Direct Investments. The Case Of transitional Partnership

وقد استخدمت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات؛ متعددة الجنسيات، ومنظور القدرات الديناميكية؛ لتوضيح كيفية يمكن لمشاركة المستثمرين الأجانب الإسهام في الأداء المؤسسي للشركة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم مراجعة نتائج (1096) مؤسسة عاملة في روسيا، واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من الآثار الإدارية العملية، من أهمها: تسليط الضوء على أهمية الاستثمارات الأجنبية في الشركات الروسية؛ لتحقيق أفضل النتائج، كما أن تحسين الشركات الروسية لقدراتها في الاستيعاب والتكيف، سيجعلها أكثر قدرة على المنافسة، وأيضاً أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تلعب دوراً محورياً، في زيادة القدرة التنافسية للشركات من الاقتصادات الناشئة، وأوصت بضرورة استخدام أبعاد أخرى للقدرات الديناميكية في الدراسة؛ لإثراء المعرفة، حول القدرات الديناميكية.

دراسة Garcia-Villaverde et al. (2017) بعنوان: من رأس المال الاجتماعي إلى التوجه الريادي: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية

From Social Capital to Entrepreneurial Orientation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير رأس المال الاجتماعي، وأبعاده الثلاثة: الهيكلية، والعلاقاتية، والإدراكية، على التوجه الريادي؛ من خلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيط، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع شركات الأغذية في إسبانيا، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (292) شركة من شركات الأغذية واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وخلصت الدراسة إلى وجود دور رئيسي لرأس المال الفكري، في توليد القدرات الديناميكية. بالإضافة إلى أن الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري أظهرت تأثيراً إيجابياً ومهماً على القدرات الديناميكية، كما أن هناك دوراً أساسياً للقدرات الديناميكية في ربط أبعاد رأس المال الفكري، بالتوجه الريادي للشركات، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الدراسات المستقبلية بدراسة أثر رأس المال الاجتماعي على كل بعد من أبعاد التوجه الريادي.

دراسة Aminu (2015) بعنوان: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء: منظور نموذج هرمي في مسار نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية

Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling

وقد هدفت إلى تحري الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة، بين رأس المال الفكري، وأداء شركات التصنيع العاملة في بيئة عمل مضطربة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع شركات التصنيع في نيجيريا، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (124) شركة تصنيع في نيجيريا واستخدم الباحث الأسلوب الاحصائي الوصفي الاستدلالي، وتوصلت إلى أن وجود علاقة إيجابية ما بين رأس المال الفكري والقدرات الديناميكية، وإلى العلاقة بين رأس المال الفكري، وإلى وجود دور

وسيط للقدرات الديناميكية ما بين رأس المال الفكري والأداء، وأوصت الدراسة بضرورة أن تشمل الدراسات المستقبلية جميع الأصول المعرفية الأخرى واختبار أثرها على الأداء من خلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيط.

6.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية، وتحقيق النجاح الإستراتيجي:

لقد كشفت دراسة Alkhairalla (2018) فحص العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية، والريادة التنظيمية، بمجموعة من شركات النفط العراقية، وتوصلت إلى وجود أثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعةً في تحقيق الريادة التنظيمية. وأشارت دراسة Khoshnood & Nematizadeh (2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين الرشاقة الإستراتيجية، والقدرات التنافسية، كما أظهرت النتائج أن المتغيرات ووضوح الرؤية، واختيار الأهداف، والغايات لها أثر مهم وإيجابي على القدرات الإستراتيجية.

كما أوضحت دراسة Sampath (2016) معرفة مدى تأثير الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، المستدامة للبنوك التجارية، إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية، وبناء الميزة التنافسية المستدامة، وأن البيئة التشغيلية لها تأثير إيجابي على الإستراتيجيات المصرفية، إذ إن الرشاقة الإستراتيجية تمكن البنك من إدارة استجابة المؤثرات الإيجابية.

في حين أن دراسة الحواجرة (2018) أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية، على النجاح الإستراتيجي الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية، وأن هناك أثراً للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود أثر، لقدرات ذكاء الأعمال، في النجاح الإستراتيجي.

وأظهرت دراسة Ibidunni et al. (2016) بعنوان الحفاظ على المواهب، والأداء التنظيمي، الوضع التنافسي في القطاع المصرفي النيجيري، وبينت الآثار الإيجابية لأجور، والترقية، وبيئة العمل، والعلاقة بين الرؤساء، والمرؤوسين في العمل على التزام الموظفين، ومشاركتهم، ورضاهم الوظيفي، وبما ينعكس على نجاح المنظمة.

وقد بينت دراسة محمد وعصاد (2017) وجود علاقة إيجابية قوية، بين القيم التنظيمية والنجاح الإستراتيجي، وأن إعطاء أهمية للقيم التنظيمية تزيد مستوى الولاء من العاملين، وأن بُعد إدارة البيئة الأكثر تأثيراً، في النجاح الإستراتيجي من بين أبعاد القيم التنظيمية الأخرى؛ مما يتطلب تعميق مفهوم القيم التنظيمية، داخل المنظمة وإعطاءها الاهتمام الكافي؛ من خلال القيام بالمؤتمرات، والندوات والدورات التطويرية، وصياغة بيان بمنظومة القيم التنظيمية، ووضع لوائح مكتوبة، في جميع دوائر المنظمة.

كما أجرى التيمي والخشالي (2015) دراسته المتمثلة بدراسة أثر مقومات التحالف الإستراتيجي، في تحقيق النجاح الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة، في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دالّ إحصائياً لمقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق نجاحه، في البنوك التجارية الأردنية، وأن هناك مستويات عالية، لتوافر جميع عناصر النجاح الإستراتيجي، بدرجات مختلفة.

وقد أشارت دراسة (Abu Zaid 2018) بعنوان تمكين العاملين، ودوره في تحقيق النجاح الإستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية، وخلصت إلى وجود علاقة ارتباط قوية، بين تمكين العاملين، والنجاح الإستراتيجي، بالإضافة إلى أن تفويض السلطة، والمشاركة وبيئة العمل، لها أثر إيجابي في النجاح الإستراتيجي.

كما هدفت دراسة (Nafei 2016) التي أجراها في المستشفى الجامعي المصري؛ لمعرفة دور الرقابة التنظيمية، بأبعادها: (الاستشعار، ورسالة صنع القرار، وخفة الحركة) في تعزيز النجاح التنظيمي، وتوصلت إلى وجود أثر مباشر للرقابة التنظيمية، في تعزيز النجاح التنظيمي، إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة حاجة المنظمات، إلى ممارسة الرقابة التنظيمية، لما لها من دور في تعزيز قدرة المنظمة، على مواكبة البيئة التنافسية، التي تعمل بها.

وكذلك دراسة (Rus et al. 2015) التي هدفت إلى تحليل عوامل النجاح المصرفي، وتفحصها، في رومانيا، وخلصت إلى أن تحديد عوامل النجاح للقطاع المصرفي، يُساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، ويُساهم في تشكيل إستراتيجية

تطوير الميزة التنافسية وصياغتها. وتم اقتراح مجموعة من التوصيات لوضع نموذج؛ لقياس عوامل النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية.

وأيضاً دراسة مسن وإبراهيم (2019) التي هدفت إلى دراسة أثر الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، وأظهرت وجود علاقة ارتباط طردية، ذات دلالة إحصائية، بين الرشاقة الإستراتيجية، والفاعلية التنظيمية.

كما أجرى (Teoh et al. 2017) دراسته المتمثلة في اختبار أثر إدارة مخاطر المنظمة، والرشاقة الإستراتيجية، وجودة مهمة التدقيق الداخلي، على أداء المنظمة، وخلصت إلى أن تطبيق إدارة مخاطر المنظمة، يؤثر على الأداء المنظمي، بالإضافة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير وسيط في العلاقة، بين تطبيق إدارة مخاطر المنظمة، والأداء المنظمي، كما خلصت إلى أن جودة مهمة التدقيق الداخلي، ليس لها تأثير مهم على تطبيق الأداء، المنظمي للمنظمة.

وأظهرت دراسة (Mohn et al. 2018) أن بناء الرشاقة الإستراتيجية، والمحافظة عليها يحتاج إلى دعم الإدارة العليا، في المنظمة بتعزيز الحماس المشترك، تجاه القضايا الإستراتيجية، بالإضافة إلى دورهم الاستباقي؛ للعمل على ضمان القدرات المركزية، واستراحتها؛ لبناء الرشاقة الإستراتيجية، والمحافظة عليها، والتخلص من مُعيقات تطبيقها.

وكذلك أشارت دراسة ثابت وإسماعيل (2019) إلى تبيان مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية، ودورها في تحسين جودة القرارات، في المنظمات غير الحكومية، في فلسطين، وإلى وجود أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات المتخذة، وأن المنظمات غير الحكومية تمارس الرشاقة، الإستراتيجية بدرجة مرتفعة.

وأما دراسة ياسر (2018) التي أتت بعنوان: تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، في قطاع الكهرباء، في محافظة كربلاء- العراق، فخلصت إلى أن تطبيق الرشاقة الإستراتيجية يسهم في تحسين استخدام المديرية، لمواردها المالية، والبشرية بشكل أفضل، وأن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير متعدد، على الأداء المؤسسي المستدام، في مديرية توزيع كهرباء كربلاء.

كما بينت دراسة الذبحاوي (2016) الأبعاد الأساسية، لمتطلبات التحسين المستمر، في تحقيق النجاح الإستراتيجي في المنظمات، وأن سعي المنظمات الدائم، للتحسين المستمر سيقودها إلى تحقق النجاح الإستراتيجي.

وأوضحت دراسة اللافي والخشمان (2020) تبيان أثر تطبيق نظم عمل الأداء، العالي، في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وهي دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية، وبيّنت وجود أثر ذي دلالة إحصائية؛ لتطبيق نظم الأداء العالي، بأبعاده على النجاح الإستراتيجي، بأبعاده في الجامعات الخاصة الأردنية.

وأيضاً دراسة الحواجرة والعزب (2019) التي هدفت إلى قياس أثر تنوع القوى العاملة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، وتحليله؛ من خلال القدرات الديناميكية، وتوصلت إلى حرص الشركة على تبني القدرات الديناميكية، من خلال امتلاك قدرات الاستشعار، والتعلم، والتكامل والتنسيق، فضلاً عن قدرات إعادة التشكيل، وتبني أبعاد الميزة التنافسية للشركة.

وفي السياق نفسه تناولت دراسة Aminu (2015) التعرف على الدور الوسيط، للقدرات الديناميكية في العلاقة بين رأس المال الفكري، والأداء، وتوصلت إلى أن العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء ليست مباشرة في بيئة العمل المضطربة، بل من خلال الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، وعليه فإن البيئة التجارية المضطربة، تتطلب من الشركات ليس فقط نشر الأصول المعرفية، ذات القيمة، بل القدرات الديناميكية؛ لإعادة تكوين هذه الموارد، بطريقة يصعب على المنافسين فهمها، وتقليدها.

كما أوضحت دراسة Garcia-Villaverde (2017) تأثير رأس المال الاجتماعي على التوجه الريادي؛ من خلال القدرات الديناميكية، وأشارت إلى أن هناك دوراً رئيساً لرأس المال الفكري، في توليد القدرات الديناميكية، وكذلك وجود تأثير مباشر للقدرات الديناميكية على التوجه الريادي.

وبيّنت دراسة Mahjoub et al. (2018) دور إدارة المواهب الإستراتيجية في نجاح المشاريع، مع أخذها بعين الاعتبار " الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والدافع" كمتغيرات وسيطة، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي، بين إدارة المواهب الإستراتيجية ونجاح المشروع، وأن وجود رضا وظيفي لدى الموظفين، له معنى

إيجابي، ويساعد على وجود معنى إيجابي، وعلاقة ذات مغزى ما بين إدارة المواهب الإستراتيجية، والالتزام التنظيمي للشركة.

وأظهرت دراسة جبالق والمحمد (2018) وجود أثر لرأس المال البشري، في تفعيل القدرة الاستكشافية، وعدم وجود أثر لرأس المال البشري في تفعيل قدرة المراقبة. وأوضحت دراسة (2018) Bykova & Jardon الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، في تميز أداء الشركات، وبينت وجود عدد من الآثار الإدارية العملية، أهمها: أن تحسين الشركات لقدراتها في الاستيعاب، والتكيف، سيجعلها أكثر قدرة على المنافسة، وأن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تلعب دوراً محورياً، في زيادة القدرة التنافسية، للشركات في الاقتصادات الناشئة.

وأظهرت دراسة (2019) Kareem & Mijbas الأثر الوسيط للقدرات الديناميكية، في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية، والفعالية التنظيمية، وأشارت إلى أن التنفيذ الجيد لممارسات تنمية الموارد البشرية والقدرات الديناميكية يسهم في تحسين الفعالية المؤسسية.

ومن خلال المراجعة التحليلية للأدبيات السابقة، يتضح أن الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات هي إستراتيجية للنجاح والتميز في ظل البيئات عالية التنافسية، والديناميكية، فهي تساعد على تحقيق النجاح الإستراتيجي، والتميز في الأداء؛ من خلال وضع رؤى استشرافية في صورة سيناريوهات، مقترحة تستهدف تعزيز القدرات الديناميكية، للمنظمة والحفاظ عليها. فالرشاقة الإستراتيجية في القرن الحالي أصبحت مطلباً حيوياً، وضرورياً للاستجابة السريعة، لمتطلبات العوامل البيئية، ومتغيراتها.

ومن خلال المراجعة التحليلية للأدبيات السابقة، للمتغيرات (الرشاقة الإستراتيجية، والنجاح الإستراتيجي، والقدرات الديناميكية)، قد تبين أنها مثلت تلك العلاقة، بتحديد دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، بوجود القدرات الديناميكية.

7.2 الفجوة البحثية والعلمية للدراسة

الفجوة البحثية الأولى: الرشاقة الإستراتيجية:

اهتمت العديد من الدراسات بتناول الرشاقة الإستراتيجية، مع متغيرات أخرى، مثل دراسة (Alkhairalla, 2018) التي هدفت إلى التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الريادة التنظيمية، بينما أشارت دراسة (Sampath,2016) بعنوان مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق القدرات التنافسية، كما اهتمت دراسة (Nafei,2016) بالتعرف على دور تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي، وقد هدف (Mohn et al.,2018) من دراسته إلى معرفة دور الإدارة العليا، وتأثيرها على تبني مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، فيما اهتمت دراسة (ياسر، 2018) بفحص أثر الرشاقة الإستراتيجية، على الأداء المؤسسي المستدام وتحليله. كما أن دراسة Teoh et al. (2017) اهتمت بأثر إدارة المخاطر، والرشاقة الإستراتيجية على جودة مهنة التدقيق الداخلي.

أما دراسة ثابت وإسماعيل (2019) فهدفت إلى تبيان مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية، ودورها في تحسين جودة القرارات، في المنظمات. ومما سبق يُلاحظ أن الدراسات السابقة قد ركزت على تناول موضوع الرشاقة الإستراتيجية، ومن زوايا متعددة، ومتنوعة، فتمت دراسة هذا المتغير مع مدى تأثيره، على تحقيق القدرات التنافسية، وكذلك دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي، ودورها في تحقيق الريادة التنظيمية.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين باختيارهم لمتغير الرشاقة الإستراتيجية؛ نظرا لاهتمام الباحثين؛ مما يدل على الأهمية التي حظيت بها الرشاقة الإستراتيجية؛ لدورها الفاعل في نجاح المنظمات وتميزها.

وعليه يُلاحظ من هذه الدراسات وجود ندرة في تناول الأثر المباشر للرشاقة الإستراتيجية، في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية، ومن هنا تتبين الفجوة البحثية، التي من خلالها يأمل الباحث بالتميز في هذه الدراسة، على المستوى النظري، والمستوى التطبيقي لحاجات المنظمات القطرية بشكل عام، والبنوك التجارية القطرية، بشكل خاص؛ لتبني مفهوم الرشاقة الإستراتيجية.

الفجوة البحثية الثانية: النجاح الإستراتيجي:

عطفاً على ما سبق، نلاحظ أن الدراسات السابقة التي تتعلق بالنجاح الإستراتيجي، مع الأخذ بعين الاعتبار أن بعض الدراسات السابقة وجدت علاقة بين تمكين العاملين والنجاح الإستراتيجي (Abu Zaid, 2018)، ودراسة (Ibidunni et al., 2016). وبعض الدراسات توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية لعوامل نجاح المشروع وفي تحقيق الالتزام التنظيمي (Mahjoub et al., 2018). وقد أشارت بعض الدراسات دور الرقابة التنظيمية في النجاح التنظيمي في عدد من المنظمات (Nafei, 2016). وعليه تهدف الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية التي تجمع بين المداخل والمفاهيم وتبين بشكل منهجي كيف يمكن الاستفادة من انسجام التفاعل، والعلاقة الجيدة للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات.

الفجوة البحثية الثالثة: القدرات الديناميكية:

وهو الملاحظ من خلال استقراء الدراسات السابقة، وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت القدرات الديناميكية، كمتغير وسيط مثل دراسة (Kareem & Mijbas, 2019) في العلاقة بين تنمية الموارد البشرية، والفعالية التنظيمية. وكذلك دراسة (Bykova & Jardon, 2018) التي تناولت دور الوساطة للقدرات الديناميكية في تميز أداء الأعمال. كما تناول (Aminu, 2015) الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين رأس المال الفكري، والأداء التنظيمي. وتناولت دراسة (Garcia-Villaverde et al., 2017) الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، في العلاقة، بين رأس المال البشري، والتوجه الريادي في المنظمات. أما دراسة (Ruepitiwiriya & Puttawong, 2019) فقد أشارت إلى تحديد الدور الوسيط، للقدرات الديناميكية، في العلاقة بين الابتكار، وأداء الصادات. وقد تبين من الدراسات السابقة أنّ ثمة فجوة بحثية من تلك النماذج، التي جمعت بين العديد من المتغيرات المستقلة، والتابعة، والوسيط؛ مما يدل على اهتمام الباحثين والدارسين بهذه المفاهيم، الإستراتيجية الحديثة، والملاحظ أن هنالك عدداً قليلاً من الدراسات السابقة، التي تناولت الدور الوسيط، للقدرات الديناميكية في العلاقة بين

الرشاقة، لسد تلك الفجوة، والكشف عن تأثير هذه المتغيرات، وتحليلها واستخراج النتائج، والتوصيات في قطاع مهم وحيوي، ومن القطاعات الإستراتيجية التي تدعم الاقتصاد الوطني القطري البنوك القطرية التجارية.

الفجوة البحثية الرابعة: الأنموذج الشامل للدراسة:

تبين من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية مجتمعة - إن لم تكن هذه الدراسة القطرية الأولى التي تناولتها-، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات من خلال سد الفجوة البحثية.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

1.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل من الدراسة وصفاً للمنهجية التي اتبعها الباحث في الدراسة، وتتضمن وصفاً لمنهج الدراسة، وكيفية تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووحدة التحليل، وطرق جمع البيانات، ومراحل إعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها، وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

2.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف موضوع الدراسة والذي تمثل بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط، إذ استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المُستجيبين ولقياس متغيرات الدراسة وإيجاد العلاقة ما بينها، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.3 مجال الدراسة (مجتمعها وعينتها):

تمثل مجال الدراسة بالقطاع المصرفي القطري، وتمثل مجتمع الدراسة بالبنوك التجارية القطرية البالغ عددها 5 بنوك وهي: بنك قطر الوطني، بنك الدوحة، البنك التجاري القطري، البنك الأهلي القطري، بنك الخليج التجاري، وتم اختيار هذه البنوك كمجتمع بحث، لمكانتها الكبيرة محلياً وعربياً، ولأهميتها الكبيرة في الاقتصاد القطري، ولريادتها على مستوى توظيف تبني التكنولوجيا المصرفية الحديثة وتبني الاتجاهات المصرفية الحديثة، ونظراً لمحدودية عدد البنوك التجارية القطرية فقد تم أخذ جميع الجميع بالمسح الميداني الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من (197) فرداً، ويبين الجدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة العاملين في الإدارتين العليا والوسطى:

جدول رقم (1.3)

الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي

المجموع	المسمى الوظيفي				اسم البنك	التسلسل
	مدير فرع	مدير دائرة	نائب/ مساعد مدير عام	مدير عام		
71	53	17	0	1	بنك قطر الوطني	1
39	28	10	0	1	بنك الدوحة	2
44	30	13	0	1	البنك التجاري القطري	3
27	14	8	4	1	البنك الأهلي القطري	4
16	4	11	0	1	بنك الخليج التجاري	5
197	129	59	4	5	المجموع	

المصدر: تقارير البنوك التجارية القطرية المنشورة على بورصة قطر لعام 2018.

4.3 وحدة التحليل:

وشملت وحدة التحليل للدراسة المدراء العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، وتشمل المسميات التالية: مدير عام، نائب رئيس تنفيذي / مدير عام، مدير دائرة (قطاع)، مدير فرع، وتم اختيار أفراد وحدة التحليل والمعاينة عمداً وذلك بوصفهم المسؤولين عن مستقبل بنكهم بحكم مسؤولياتهم الموكلة إليهم، ولكونهم يمتلكون رؤية بعيدة المدى وتصوراً واسعاً لأنشطة بنكهم، ولامتلاكهم خبرات واسعة في مجال العمل البنكي تمكنهم من التعامل مع أداة الدراسة بشكل موضوعي.

والجدول رقم (2.3) يوضح أسماء البنوك التي شملتها الدراسة وإجمالي عدد الاستبانات الموزعة على كل بنك، وعدد الاستبانات المستردة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل من كل بنك.

جدول رقم (2.3)

أسماء البنوك محل الدراسة وإجمالي عدد الاستبانات الموزعة على كل بنك، وعدد الاستبانات المستردة، وعدد الاستبانات الصالحة من كل بنك

التسلسل	اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	بنك قطر الوطني	71	61	53
2	بنك الدوحة	39	30	29
3	البنك التجاري القطري	44	40	40
4	البنك الأهلي القطري	27	27	24
5	بنك الخليج التجاري	16	14	11
	المجموع	197	172	157
	نسبة الاستجابة	%100	%87.3	%79.7

5.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث مصدرين لجمع البيانات اللازمة لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية، وهما:

المصادر الثانوية (Secondary Resources):

وتمثلت المصادر الثانوية بالكتب العلمية، والمراجع العربية والإنجليزية ذات العلاقة، والمقالات والدوريات المحكمة العربية والإنجليزية، والنشرات والاحصائيات الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى شبكة الانترنت والبحث في مواقعها المختلفة.

المصادر الأولية (Primary Resources):

وتمثلت بأداة الدراسة " الاستبانة " والتي تم تصميمها لتحقيق الهدف من الدراسة، وروعي في تصميم أداة الدراسة وضوح فقرات أداة الدراسة وتسلسلها وترابطها، وبجعل المستجيب واعياً لهدفها.

6.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد احتوت على أربعة أقسام على النحو التالي:

1. القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين وهي: المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

2. القسم الثاني: وهو عبارة عن متغيرات الدراسة وأبعادها وتكون من ثلاثة أجزاء وهي:

أ- المتغير المستقل " الرشاقة الاستراتيجية" وأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد).

ب- المتغير التابع "النجاح الاستراتيجي" وأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال

ج- المتغير الوسيط "القدرات الديناميكية" وأبعادها (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل).

وتكون فقرات الاستبانة النهائية من (47) فقرة كما هو مبين في الملحق (أ)، والجدول رقم (3.3) يبين توزيع متغيرات وأبعاد الدراسة، والدراسات السابقة لقياس الأبعاد في الاستبانة.

جدول رقم (3.3)

توزيع متغيرات وأبعاد الدراسة، والدراسات السابقة لقياس الأبعاد في الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات	أهم الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة	
المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية	5-1	Doz (2020)	
	الاستراتيجية		Khaddam (2020)	
	وحدة القيادة	9-6	Blake (2019)	
			Anggraini&Sudhartio (2019)	
	سيولة الموارد	14-10	Clauss et al. (2019)	
			Lungu (2018)	
			Alkhairalla (2018)	
			kale et al. (2018)	
	المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي	التنفيذ الفعال للاستراتيجية	19-15	Junni et al. (2015)
				Doz&Kosonen (2010)
الثقافة التحفيزية للموظفين		24-20	Abdulrahman (2019)	
			المختار (2019)	
			Esfahani et al. (2018)	
رضا العملاء	29-25	Abu zaid (2018)		
		Amoli&Aghashi (2016)		
المتغير الوسيط: القدرات الديناميكية	نمو الأعمال	34-30	Lafta (2015)	
			التميمي والخشالي (2015)	
	قدرات التكامل	39-35	الطعان (2013)	
			Simon et al.(2011)	
			Monteiro et al. (2019)	
قدرات الاستشعار	43-40	Dunaway et al. (2019)		
		Farago et al. (2019)		
		PrincewillLekara& Hamilton (2019)		
		Popadiuk et al. (2018)		
قدرات إعادة التشكيل	47-44	Ofoegbu et al. (2018)		
		Rengkung (2018)		
		Zhou et al. (2017)		
			Beltran & Ramesh (2017)	
			Aminu (2016)	

واتبعت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الفقرات المخصصة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وكل وكل درجة من المقياس لها وزن نسبي (20%)، كما هو مبين في الجدول رقم (4.3).

جدول رقم (4.3)

درجات المقياس

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
5	4	3	2	1
$5*20\%=100\%$	$4*20\%=80\%$	$3*20\%=60\%$	$2*20\%=40\%$	$1*20\%=20\%$

7.3 صدق أداة الدراسة

يقصد به أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 8 محكمين (مدرجة أسائهم في الملحق ب)، لابتداء رأيهم بشأن الاستبانة من حيث مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، ومدى كفايتها ووضوح فقراتها، وتم اعتبار استعراض الاستبانة من قبل المحكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة من قبلهم بمثابة اختبار لصدق أداة الدراسة واعتبارها صالحة لقياس الهدف الذي صممت من أجله، والملحق (أ) يبين أداة الدراسة بشكلها النهائي.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لاختبار ثبات أداة الدراسة وهو يشير إلى مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت اختبار (كرونباخ ألفا).

وتعتبر النتائج مقبولة احصائياً لمعامل (كرونباخ ألفا)، إذا بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا $(\text{Alpha} \geq 0.70)$ (Sekaran & Bougie, 2010)، والجدول (5.3) يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (5.3)

تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
5-1	الحساسية الاستراتيجية	5	0.839
9-6	وحدة القيادة	4	0.833
14-10	سيولة الموارد	5	0.861
19-15	التنفيذ الفعال للاستراتيجية	5	0.864
24-20	الثقافة التحفيزية للموظفين	5	0.830
29-25	رضا العملاء	5	0.839
34-30	نمو الأعمال	5	0.832
38-35	قدرات التكامل	4	0.856
43-39	قدرات الاستشعار	5	0.848
47-44	قدرات إعادة التشكيل	4	0.810

وأظهرت نتائج التحليل؛ أن معامل (كرونباخ ألفا)، لمقياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تراوحت بين (0.833 - 0.861)، ولمقياس أبعاد النجاح الاستراتيجي تراوحت بين (0.830 - 0.864)، ولمقياس أبعاد القدرات الديناميكية تراوحت بين (0.810 - 0.856)، وتدل مؤشرات المقياس إلى الاتساق بين فقرات الدراسة وموثوقيتها.

9.3 المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية (3, PLS - SMART) باستخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)؛ لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ولمعالجة البيانات؛ واستخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية بين متغيرات الدراسة (Hair et al., 2019)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتقديم وصف شامل لدرجة موافقتهم على فقرات الاستبانة المختلفة.
2. معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
3. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم تداخل وترابط المتغيرات المستقلة.
4. تحليل المسار باستخدام برنامج (3, PLS - SMART)؛ وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وتحليل العلاقات بين أبعادها.
5. استخدام اختبار (Skewness)؛ للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
6. استخدام اختبار (Blindfolding)؛ والذي يمثل معياراً لتقييم الملاءمة التنبؤية للمتغيرات للتحقق من صحة نموذج المسار ويرمز له (q^2)، وكقاعدة فإن القيم الحرجة مشابهة لقيم (f^2).
7. استخراج معامل (GOF)؛ للتحقق من جودة نموذج الدراسة المقترح.
8. تم استخدام اختبار (Bootstrapping)؛ للتأكد من معنوية العلاقات، وقوة التأثير في ما بينها.

الفصل الرابع

عَرَضُ النَّتَائِجِ، وَمُناقَشَتِهَا، وَالتَّوَصِيَّاتُ

1.4 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرضٍ وتحليلٍ لبيانات الدراسة، من وصف لخصائص عينة الدراسة، وعرض لنتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشتها؛ إذ تمّ استخدام جداول التوزيع التكراري، والأوساط الحسابية، والنسب المئوية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية.

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

ويتناول تحليل الخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، التي تتضمن: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؛ وذلك من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك على النحو الآتي:

1. وصول نسبة الذكور 84% (132)، أما الإناث فقد بلغت 16% (25). خاصة وأن

طبيعة المجتمع القطريّ يعتمد على الذكور في الأعمال المصرفية.

2. ملاحظة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)،

إذ بلغت (35%)، وهذه النتيجة منطقية؛ لأن الوظائف العليا في البنوك التجاريّة

تحتاج إلى أصحاب الخبرات العالية، وهؤلاء غالباً ما يكونون من هذه الفئة العمرية؛

فاكتساب الخبرة المصرفية يحتاج إلى وقت طويل، تلتها الفئة العمرية (30 سنة -

أقل من 40 سنة)، بنسبة (32%)، ثم جاءت الفئة العمرية (40 سنة - أقل من

50 سنة) بنسبة (26%).

3. مجيء المؤهلات العلمية لعينة الدراسة موزعة على ثلاثة مؤهلات مختلفة؛ إذ بلغت

النسبة الأكبر لمؤهل البكالوريوس وبلغت نسبته (70%)، تلاها مؤهل الماجستير

بنسبة (13%)، تلاها مؤهل الدبلوم وبلغت نسبته (10%)، وكانت أقل نسبة لمؤهل

الدكتوراه وبلغت (7%). ومن الملاحظ أن مؤهل بكالوريوس هو أعلى نسبة في

عينة الدراسة، وهذا منطقي يفسره حاجة البنوك التجاريّة إلى تعيين موظفين يحملون هذا المؤهل.

4. ملاحظة أنّ أعلى نسبة مسمى وظيفي كانت لفئة (مدير فرع) وبلغت النسبة (66%)، تلاها مباشرة مسمى (مدير دائرة) بنسبة (28%)، تلاها مباشرة مسمى (نائب / مساعد مدير عام) بنسبة (3%)، وهي ذات النسبة لفئة (مدير عام)، وهذه النسب تعدّ طبيعية إلى حد ما.

5. ملاحظة أنّ ما نسبته (41%) من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الخبرة (10 سنوات - أقل من 15 سنة)، تلاها مباشرة فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (30%)، تلاها مباشرة فئة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، بنسبة (16%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 5 سنوات)، بنسبة (13%).

جدول (1.4): خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المقياس
84%	132	النوع الاجتماعي
16%	25	ذكر
7%	11	أنثى
32%	50	الفئة العمرية
26%	41	30 سنة فأقل
35%	55	30 سنة - أقل من 40 سنة
10%	16	40 سنة - أقل من 50 سنة
70%	110	50 سنة فأكثر
13%	20	المؤهل العلمي
7%	11	دبلوم
3%	5	بكالوريوس
3%	4	ماجستير
25%	45	دكتوراه
66%	103	المسمى الوظيفي
13%	20	مدير عام
16%	25	نائب / مساعد مدير عام
41%	65	مدير دائرة
30%	47	مدير فرع
100 %	157	عدد سنوات الخبرة
		أقل من 5 سنوات
		5 سنوات - أقل من 10 سنوات
		10 سنوات - أقل من 15 سنة
		15 سنة فأكثر
		المجموع

3.4 وصف متغيرات الدراسة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة، تم استخراج الأوساط الحسابية واستخدامها، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد وحدة التحليل، وتحديد مستوى تصوراتهم في ما يتعلق بكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة؛ من أجل التحقق من المعنوية، والحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة.

4.4 الأهمية النسبية

قد تم اعتماد المقياس التطبيقي الآتي من أجل وصف قيم الأوساط الحسابية، التي تم فيها اعتماد المقياس الخماسي، لبدائل الإجابات لكل فقرة من الفقرات، التي تقيس ثلاثة مستويات: عدد المستويات = 3، هي: منخفض، متوسط، مرتفع، وعدد الاستجابات في الاستبانة = (5).

وعليه فقد تم تطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = 3 \div (1-5) = 1.33$$

لذا، فإن تطبيق المقياس سوف يكون على النحو الآتي:

- أ- إذا تراوح الوسط الحسابي بين 1 - 2.33، يكون المستوى منخفضاً.
ب- إذا تراوح الوسط الحسابي بين 2.34 - أقل من 3.67، يكون المستوى متوسطاً.

ج- إذا تراوح الوسط الحسابي بين 3.67 - 5، يكون المستوى مرتفعاً.

وسوف تكون الإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وعلى

النحو الآتي:

موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	غير موافق على الإطلاق
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً	
5	4	3	2	1

5.4 وصف وتحليل أسئلة الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية القطرية لمستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية بأبعاده الآتية: الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة، سيولة الموارد؟

وللإجابة عن هذا السؤال المتعلق بتصورات المبحوثين عن مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية بأبعادهما في البنوك التجارية القطرية، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (2.4).

الجدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات الرقابة الاستراتيجية بأبعادهما

تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
5 - 1	الحساسية الاستراتيجية	3.78	0.32	2	مرتفع
9 - 6	وحدة القيادة	3.75	0.50	3	مرتفع
14 - 10	سيولة الموارد	3.79	0.34	1	مرتفع
	الوسط الكلي	3.77	0.35		

يظهر من الجدول (2.4)، أنّ الوسط الكلي لمتغيّر الرقابة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.77)، والانحراف المعياري (0.35)، وتراوحت الأوساط الحسابية بين (3.75-3.79) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يشير إلى أن مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية القطرية حول مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية بأبعادهما، من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (سيولة الموارد) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.34)، في حين جاء بُعد (وحدة القيادة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.75)، وانحراف معياري (0.50).

هذا وقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات أبعاد الدراسة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية، وكانت على النحو الآتي:

البُعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

من أجل وصف فقرات الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجاريّة القطريّة، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات هذا البُعد، وكما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

الجدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الحساسية الاستراتيجية.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
1	يستجيب البنك للفرص المتاحة في الوقت المناسب	03.3	1.23	5	متوسط
2	يملك البنك رؤية واضحة لنشاطاته المستقبلية.	3.82	0.65	4	مرتفع
3	يركز البنك على أهمية وجود مرونة للتكيف مع الظروف الخارجية.	03.9	0.37	3	مرتفع
4	يركز البنك على التحسين المستمر لأدائه.	3.91	0.36	2	مرتفع
5	يتميز البنك بسرعه على اكتشاف التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء.	3.97	0.21	1	مرتفع
الوسط الكلي		3.78	0.32		

يظهر من الجدول (3.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد الحساسية الاستراتيجية في البنوك التجاريّة القطرية، بوصفه بُعدًا من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.78)، وانحراف معياري (0.32). واحتلت الفقرة (5) التي تنص على: " يتميز البنك بسرعه على اكتشاف التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء "، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري (0.21)، في حين جاءت الفقرة (1) التي تنص على: " يستجيب البنك للفرص المتاحة في الوقت المناسب "، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.30)، وانحراف معياري (1.23).

وبشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطرية حول مستوى تطبيق بُعد الحساسية الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثاني: وحدة القيادة

من أجل وصف فقرات وحدة القيادة كأحد أبعاد الرقابة الاستراتيجية في البنوك التجاريّة القطرية، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات هذا البُعد، وكما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

الجدول (4.4)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد وحدة القيادة.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
6	تتميز إدارة البنك بامتلاكها آلية تفكير منظمة والقدرة على المبادرة.	3.61	0.98	3	متوسط
7	يتم معالجة التحديات الاستراتيجية بشكل جماعي من قبل الادارة العليا.	3.59	0.99	4	متوسط
8	يملك البنك نمط قيادي يشجع على العمل الجماعي.	3.81	0.34	2	مرتفع
9	يملك البنك قواعد واضحة لكافة الأقسام.	4.01	0.4	1	مرتفع
	الوسط الكلي	3.75	0.50		

يظهر من الجدول (4.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد وحدة القيادة في البنوك التجاريّة القطرية، بوصفه بُعدًا من أبعاد الرقابة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.75)، وانحراف معياري (0.50). واحتلت الفقرة (9) التي تنص على: " يملك البنك قواعد واضحة لكافة الأقسام"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.40)، في حين جاءت الفقرة (7) التي تنص على: " يتم معالجة التحديات الاستراتيجية بشكل جماعي من قبل الادارة العليا"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.99).

وبشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطرية حول مستوى تطبيق بُعد وحدة القيادة جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: سيولة الموارد

من أجل وصف فقرات سيولة الموارد كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجاريّة القطرية، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات هذا البُعد، وكما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

الجدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد سيولة الموارد.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
10	يملك البنك القدرة على إعادة تخصيص الموارد المالية لديه واستخدامها بطريقة فاعلة.	3.96	0.3	1	مرتفع
11	يسمح الهيكل التنظيمي للبنك بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.	3.69	0.76	4	مرتفع
12	يبدل البنك جهود متواصلة لحشد موارده.	3.58	0.99	5	متوسط
13	يملك البنك هياكل وتراكيب تنظيمية نموذجية.	03.9	0.55	2	مرتفع
14	يستطيع البنك تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.	3.83	0.56	3	مرتفع
	الوسط الكلي	3.79	0.34		

يظهر من الجدول (5.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد سيولة الموارد في البنوك التجاريّة القطرية، بوصفه بُعداً من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.34). واحتلت الفقرة (10) التي تنص على: " يملك البنك القدرة على إعادة تخصيص الموارد المالية لديه واستخدامها بطريقة فاعلة"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري (0.30)، في حين جاءت الفقرة (12) التي تنص على: " يبدل البنك جهود متواصلة لحشد موارده"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.99).

وبشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطرية حول مستوى تطبيق بُعد سيولة الموارد جاء بدرجة مرتفعة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية القطرية لمستوى تطبيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده الآتية: التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال؟

وللإجابة عن هذا السؤال المتعلق بتصورات المبحوثين عن مستوى تطبيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده في البنوك التجارية القطرية، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (6.4).

الجدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات النجاح الاستراتيجي بأبعاده

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
15 - 19	التنفيذ الفعال للاستراتيجية	3.82	0.47	4	مرتفع
20 - 24	الثقافة التحفيزية للموظفين	3.85	0.49	3	مرتفع
25 - 29	رضا العملاء	3.88	0.51	2	مرتفع
30-34	نمو الأعمال	3.92	0.41	1	مرتفع
الوسط الكلي		3.87	0.41		

يظهر من الجدول (6.4)، أنّ الوسط الكلي لمتغير النجاح الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.87)، والانحراف المعياري (0.41)، وتزاوحت الأوساط الحسابية بين (3.82-3.92) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يشير إلى أن مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية القطرية حول مستوى تطبيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده، من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (نمو الأعمال) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري (0.41)، في حين جاء بُعد (التنفيذ الفعال للاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري (0.47).

هذا وقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات أبعاد الدراسة المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي، وكانت على النحو الآتي:

البُعد الأول: التنفيذ الفعال للاستراتيجية

الجدول (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
15	يتم تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة داخل البنك.	3.87	0.47	4	مرتفع
16	يوظف البنك موارده المختلفة (مالية، بشرية، معلوماتية) لضمان التنفيذ الفعال.	3.88	0.41	3	مرتفع
17	يركز البنك في تنفيذ عملياته الاستراتيجية على الكفاءة والفاعلية.	3.95	0.30	1	مرتفع
18	يقدم البنك الدعم اللازم للإدارات بما يمكنها من التنفيذ الناجح للخطط والبرامج.	3.89	0.45	2	مرتفع
19	تسهم إدارة البنك في تنفيذ نشاطات البنك بشكل أكثر فاعلية.	3.55	1.08	5	متوسط
	الوسط الكلي	3.82	0.47		

يظهر من الجدول (7.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية، بوصفه بُعداً من أبعاد النجاح الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.82)، وانحراف معياري (0.47). واحتلت الفقرة (17) التي تنص على: "يركز البنك في تنفيذ عملياته الاستراتيجية على الكفاءة والفاعلية"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.95)، وانحراف معياري (0.30)، في حين جاءت الفقرة (19) التي تنص على: "تسهم إدارة البنك في تنفيذ نشاطات البنك بشكل أكثر فاعلية"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (1.08).

وبشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية القطرية حول مستوى تطبيق بُعد التنفيذ الفعال للاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثاني: الثقافة التحفيزية للموظفين

الجدول (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد الثقافة التحفيزية للموظفين.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
20	يتميز البنك بثقافة خاصة (لغة، ظروف عمل، مراسم) للعمل.	3.91	0.29	3	مرتفع
21	يهتم البنك بإظهار القدرات التنافسية لموظفيه.	3.98	0.28	1	مرتفع
22	يتبنى البنك سياسات ومكافآت وحوافز عالية.	3.92	0.38	4	مرتفع
23	يحرص البنك على تطوير اداء موظفيه.	3.48	1.04	5	متوسط
24	يسود البنك حالة من الالتزام والانضباط.	3.94	0.27	2	مرتفع
	الوسط الكلي	3.85	0.49		

يظهر من الجدول (8.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد الثقافة التحفيزية للموظفين في البنوك التجاريّة القطرية، بوصفه بُعدًا من أبعاد النجاح الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.49). واحتلت الفقرة (21) التي تنص على: " يهتم البنك بإظهار القدرات التنافسية لموظفيه."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري (0.28)، في حين جاءت الفقرة (23) التي تنص على: " يحرص البنك على تطوير اداء موظفيه."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (1.04). وبشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطرية حول مستوى تطبيق بُعد الثقافة التحفيزية للموظفين جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: رضا العملاء

الجدول (9.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد رضا العملاء.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
25	ينجز البنك خدمات عملائه بدقة وبالوقت المحدد.	4.12	0.37	2	مرتفع
26	يحرص البنك على تقديم خدمات متميزة لعملائه.	3.87	0.48	3	مرتفع
27	يعمل البنك على ارضاء عملائه على الدوام.	4.15	0.44	1	مرتفع
28	تتناسب أسعار خدمات البنك ودخل العميل.	3.59	1.01	5	متوسط
29	يحرص البنك على دراسة رضا عملائه.	3.66	0.73	4	متوسط
	الوسط الكلي	3.88	0.51		

يظهر من الجدول (9.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد رضا العملاء في البنوك التجاريّة القطرية، بوصفه بُعدًا من أبعاد النجاح الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.88)، وانحراف معياري (0.51). واحتلت الفقرة (27) التي تنص على: " يعمل البنك على ارضاء عملائه على الدوام."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري (0.44)، في حين جاءت الفقرة (28) التي تنص على: " تتناسب أسعار خدمات البنك ودخل العميل"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (1.01).

ويشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطرية حول مستوى تطبيق بُعد رضا العملاء جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الرابع: نمو الأعمال

الجدول (10.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد نمو الأعمال.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
30	يسعى البنك إلى زيادة إيراداته.	3.90	0.37	3	مرتفع
31	يحقق البنك زيادة في تقديم الخدمات لتلبية احتياجات عملائه المتزايدة.	4.22	0.48	1	مرتفع
32	يسعى البنك إلى تغيير أهدافه كلما استدعت التغييرات في البيئة الخارجية.	4.10	0.44	2	مرتفع
33	يطور البنك خدماته بشكل مستمر.	3.64	1.05	5	متوسط
34	يوظف البنك خبرات موظفيه في صناعة القرارات المستقبلية.	3.75	0.73	4	مرتفع
	الوسط الكلي	3.92	0.41		

يظهر من الجدول (10.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد نمو الأعمال في البنوك التجاريّة القطرية، بوصفه بُعدًا من أبعاد النجاح الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.92)، وانحراف معياري (0.41). واحتلت الفقرة (31) التي تنص على: "يحقق البنك زيادة في تقديم الخدمات لتلبية احتياجات عملائه المتزايدة"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (0.48)، في حين جاءت الفقرة (33) التي تنص على: "يطور البنك خدماته بشكل مستمر"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (1.05).

وبشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطرية حول مستوى تطبيق بُعد نمو الأعمال جاء بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية القطرية لمستوى تطبيق القدرات الديناميكية بأبعادها الآتية: قدرات التكامل ، قدرات الاستشعار ، قدرات إعادة التشكيل؟

الجدول (11.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات القدرات الديناميكية بأبعادها

تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
39 - 35	قدرات التكامل	3.94	0.44	3	مرتفع
43 - 40	قدرات الاستشعار	4.25	0.52	1	مرتفع
47 - 44	قدرات إعادة التشكيل	4.18	0.68	2	مرتفع
	الوسط الكلي	4.12	0.43		

يظهر من الجدول (11.4)، أن الوسط الكلي لمتغير القدرات الديناميكية جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (4.12)، والانحراف المعياري (0.43)، وتزاوت الأوساط الحسابية بين (3.94-4.25) على مقياس (ليكرت) الخماسي، الذي يشير إلى أن مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية القطرية حول مستوى تطبيق القدرات الديناميكية بأبعادها، من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة. واحتل بُعد (قدرات الاستشعار) المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.52)، في حين جاء بُعد (قدرات التكامل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.44).

هذا وقد تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن فقرات أبعاد الدراسة المتعلقة بالقدرات الديناميكية، وكانت على النحو الآتي:

البُعد الأول: قدرات التكامل

الجدول (12.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد قدرات التكامل.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
35	يستخدم البنك فرق العمل ذات المهام المتخصصة لإنجاز أعماله.	3.87	0.52	3	مرتفع
36	يركز البنك على تكامله مع آخر مستجدات التكنولوجيا المصرفية.	3.52	91.0	5	مرتفع
37	يقوم البنك بتحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التحديات التي تواجهها.	3.89	0.51	2	مرتفع
38	يوجه البنك مساهمات موظفيه الفردية من خلال مجموعات العمل الخاصة بهم.	3.85	0.46	4	مرتفع
39	تستطيع إدارة البنك ربط انشطتها المختلفة بنجاح.	4.6	0.35	1	مرتفع
	الوسط الكلي	3.94	0.44		

يظهر من الجدول (12.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد قدرات التكامل في البنوك التجاريّة القطرية، بوصفه بُعدًا من أبعاد القدرات الديناميكية جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.44). واحتلت الفقرة (39) التي تنص على: "تستطيع إدارة البنك ربط انشطتها المختلفة بنجاح."، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.60)، وانحراف معياري (0.35)، في حين جاءت الفقرة (36) التي تنص على: "يركز البنك على تكامله مع آخر مستجدات التكنولوجيا المصرفية."، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.52)، وانحراف معياري (1.09).

وبشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطرية حول مستوى تطبيق بُعد قدرات التكامل جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثاني: قدرات الاستشعار

الجدول (13.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد قدرات الاستشعار.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
40	يجري البنك مسحاً للبيئة الخارجية باستمرار.	3.83	0.56	4	مرتفع
41	يحاول البنك مراقبة أنشطة المنافسين له باستمرار.	4.18	1.34	3	مرتفع
42	يخصص البنك وقتاً كافياً لتطبيق أفكار جديدة بخصوص تحسين خدماته.	4.38	1.03	2	مرتفع
43	يراجع البنك جهود تطوير خدماته باستمرار لضمان ملائمتها لحاجات ورغبات عملائه.	4.61	0.75	1	مرتفع
	الوسط الكلي	4.25	0.52		

يظهر من الجدول (13.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد قدرات الاستشعار في البنوك التّجاريّة القطريّة، بوصفه بُعداً من أبعاد القدرات الديناميكية جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.52). واحتلت الفقرة (43) التي تنص على: "يراجع البنك جهود تطوير خدماته باستمرار لضمان ملائمتها لحاجات ورغبات عملائه"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.61)، وانحراف معياري (0.75)، في حين جاءت الفقرة (40) التي تنص على: "يجري البنك مسحاً للبيئة الخارجية باستمرار". في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (0.56).

وبشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التّجاريّة القطريّة حول مستوى تطبيق بُعد قدرات الاستشعار جاء بدرجة مرتفعة.

البُعد الثالث: قدرات إعادة التشكيل

الجدول (14.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن بُعد قدرات إعادة التشكيل.

تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للوسط الحسابي
44	يملك البنك القدرة على دمج المعرفة الجديدة المكتسبة مع معرفته الحالية بنجاح.	4.11	0.99	3	مرتفع
45	يملك البنك إجراءات واضحة لإعادة توزيع الموارد البشرية فيه.	4.19	1.36	2	مرتفع
46	يملك البنك استجابة تنظيمية سريعة لتغيرات السوق.	4.34	0.92	1	مرتفع
47	يملك البنك استجابة تنظيمية سريعة للمنافسين.	04.1	0.88	4	مرتفع
	الوسط الكلي	4.18	0.68		

يظهر من الجدول (14.4)، أنّ الوسط الكلي لبُعد قدرات إعادة التشكيل في البنوك التجاريّة القطرية، بوصفه بُعداً من أبعاد القدرات الديناميكية جاء بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي كلي لهذا البُعد بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.68). واحتلت الفقرة (46) التي تنص على: "يملك البنك استجابة تنظيمية سريعة لتغيرات السوق"، المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة (47) التي تنص على: "يملك البنك استجابة تنظيمية سريعة للمنافسين"، في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد، بوسط حسابي بلغ (4.1)، وانحراف معياري (0.88). ويشكل عام، يتضح أنّ مستوى تصورات المديرين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجاريّة القطرية حول مستوى تطبيق بُعد إعادة التشكيل جاء بدرجة مرتفعة.

6.4 تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

يتم تقييم جودة الأنموذج من خلال مجموعة من المؤشرات، على النحو الآتي:

أولاً: الصدق التقاربي Convergent Validity

أن التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية، يعني بالضرورة أن تلك النماذج تتمتع بصدق، وموثوقية عاليين؛ تتيح للدراسات اللاحقة استخدامها، واستناداً إلى (Hair et al., 2019) فمعايير الصدق التقاربي هي: الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، معامل التحميل (Factor Loading)، موثوقية الاتساق الداخلي ويشمل: معامل الفا كرونباخ ومعامل Rho De Joreskog، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التقاربي للدراسة الحالية، وسيتم اختبار البيانات باستخدام برنامج (SMART - PLS, 3).

أ. الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability

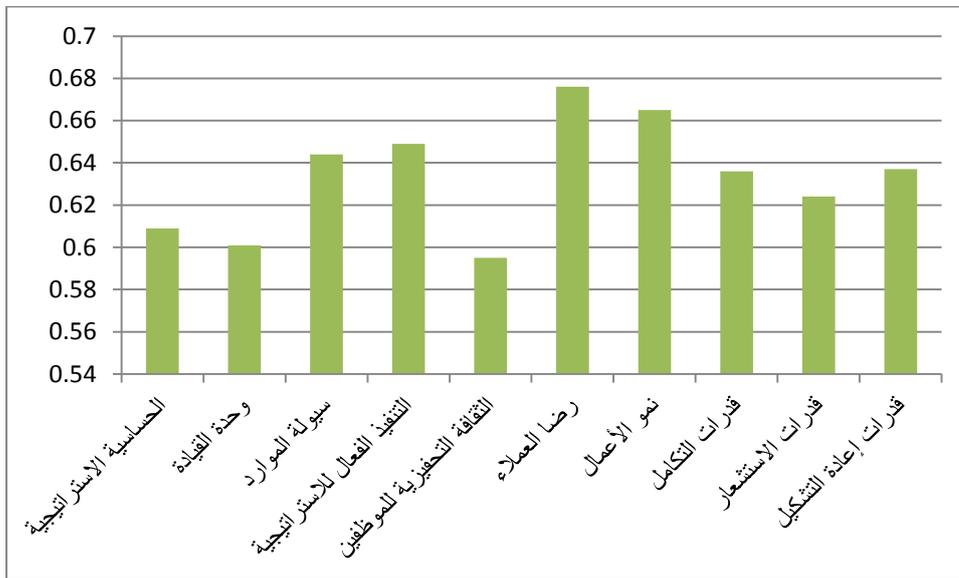
يتم اللجوء إلى استخدام مقياس الموثوقية المركبة بسبب أن معامل الفا كرونباخ حساس لعدد من العناصر في المقياس التي تؤثر على دقة موثوقية الاتساق الداخلي. وبالتالي يمكن استخدامه كمقياس أكثر تحفظاً لموثوقية الاتساق الداخلي (Henseler et al., 2019). وعليه نطبق مقياس معه ملاءم، ويشار إليه بالموثوقية المركبة CR. ويأخذ هذا المقياس في الحسبان العديد من العوامل الخارجية والعناصر المؤثرة لمتغيرات المؤشر (Kim & Tagkopoulos, 2018). تتراوح قيم الموثوقية المركبة بين 0 و 1، حيث تُشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية. ويفسر بشكل عام بنفس الطريقة التي يستخدمها ألفا كرونباخ. على وجه التحديد أي بنفس معيار المقارنة حيث أن قيم الموثوقية المركبة من 0.60 إلى 0.70 مقبولة في البحوث الاجتماعية والانسانية، هذا وتعتبر القيم التي تزيد عن 0.95 ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع متغيرات المؤشرات وأبعادها تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياساً صالحاً للبناء (Henseler et al., 2015). ويوضح الجدول رقم (15.4) نتائج اختبار الموثوقية المركبة CR لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (15.4)

اختبار الموثوقية المركبة Composite Reliability

(CR)	الأبعاد
0.886	الحساسية الاستراتيجية
0.883	وحدة القيادة
0.900	سيولة الموارد
0.902	التنفيذ الفعال للاستراتيجية
0.880	الثقافة التحفيزية للموظفين
0.892	رضا العملاء
0.888	نمو الأعمال
0.897	قدرات التكامل
0.892	قدرات الاستشعار
0.875	قدرات إعادة التشكيل

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج (Smart-PLS,3).



الشكل رقم (1.4) الموثوقية المركبة CR

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن جميع معاملات CR معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70، وتراوحت القيم بين (0.875-0.902)، وهذا يدل على وجود موثوقية لنموذج القياس المستخدم في الدراسة .

ب. متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted

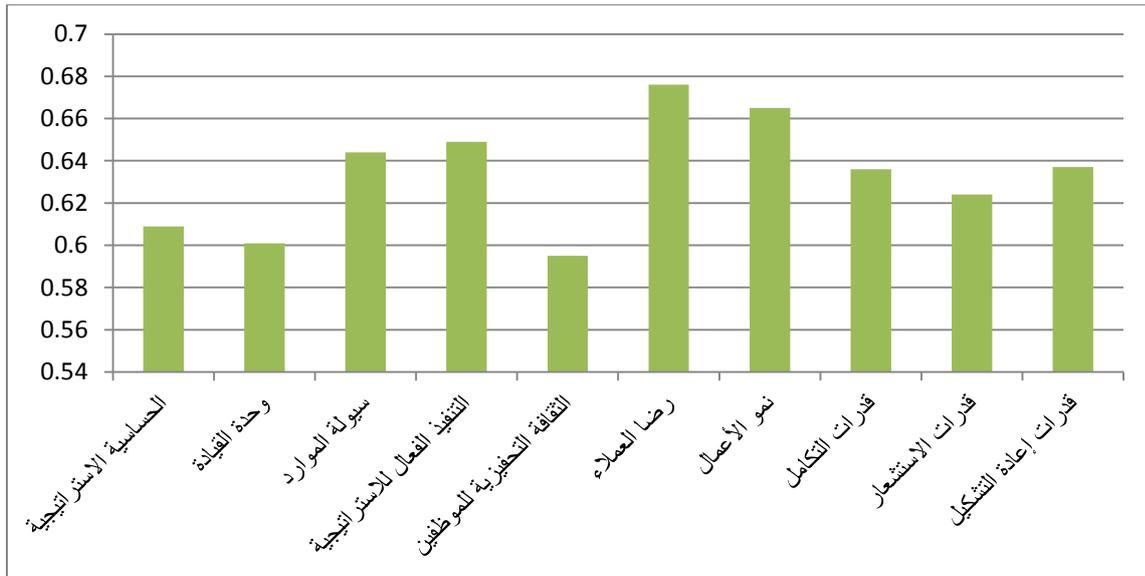
متوسط التباين المستخرج من المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى البناء . وتكون قيمة (AVE) مقبولة من الناحية الإحصائية إذا كانت أكبر من 0.50 لكافة أبعاد الدراسة المستخدمة في الدراسة (Sarstedt et al.,2019). والجدول التالي يُبين متوسط التباين المستخرج لأبعاد الدراسة الحالية وفق النموذج المعتمد للدراسة:

جدول رقم (16.4)

اختبار متوسط التباين المستخرج (AVE)

المتغيرات	AVE
الحساسية الاستراتيجية	0.609
وحدة القيادة	0.601
سيولة الموارد	0.644
التنفيذ الفعال للاستراتيجية	0.649
الثقافة التحفيزية للموظفين	0.595
رضا العملاء	0.676
نمو الأعمال	0.665
قدرات التكامل	0.636
قدرات الاستشعار	0.624
قدرات إعادة التشكيل	0.637

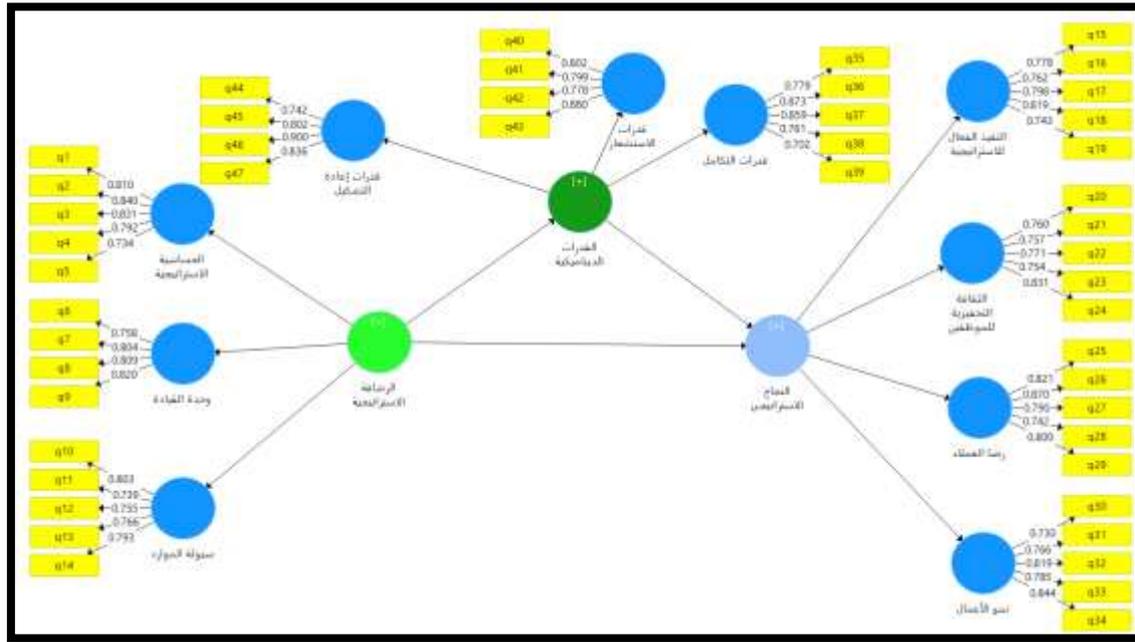
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Smart-PLS,3.



الشكل رقم (2.4) متوسط التباين المستخرج AVE

من خلال الجدول والشكل أعلاه ، نلاحظ أن جميع قيم معاملات AVE معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.50 ، مما يدل على أن صدق التقارب قد تحقق ، أي أن هناك توافق لل فقرات مع بعضها البعض.

ج. معامل التحميل (Factor Loading)، تم استخراج معامل التحميل لكافة فقرات الدراسة، والموضحة في الشكل رقم (3.4).



الشكل (3.4) معامل التحميل لفقرات الدراسة حسب النموذج البنائي

تشير نتائج اختبار معامل التحميل (Factor Loading) لكافة فقرات الدراسة الموضحة في الشكل رقم (3.4)، إلى أن معامل التحميل، لكافة فقرات الاستبانة أكبر من الحد الأدنى المقترح (0.70)، وجميعها كانت ذات دلالة إحصائية، ويدل ذلك على وجود شواهد لصدق فقرات الاستبانة؛ التي تقيس كل متغير.

د. موثوقية الاتساق الداخلي : (Cronbach Alpha) و (Rho De Joreskog)

المعيار التقليدي للاتساق الداخلي هو ألفا كرونباخ ، والذي يوفر تقديراً للاعتمادية على أساس الارتباطات المتبادلة لأبعاد الدراسة وفقاً لموثوقيتها . أما معيار Rho De Joreskog فهو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء المعيارية ، حسب (Hair et al., 2019)، والجدول التالي يبين معاملات ألفا كرونباخ و

Rho De Joreskog

جدول رقم (17.4)
موثوقية الاتساق الداخلي

Rho De Joreskog	كرونباخ ألفا Cronbach Alpha	الأبعاد
0.841	0.839	الحساسية الاستراتيجية
0.835	0.833	وحدة القيادة
0.862	0.861	سيولة الموارد
0.865	0.864	التنفيذ الفعال للاستراتيجية
0.831	0.830	الثقافة التحفيزية للموظفين
0.853	0.839	رضا العملاء
0.841	0.832	نمو الأعمال
0.869	0.856	قدرات التكامل
0.850	0.848	قدرات الاستشعار
0.813	0.810	قدرات إعادة التشكيل

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جُلّ معاملات ألفا كرونباخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0.70 حسب (Hair et al., 2019)، وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة ، حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة بين (0.810-0.864). كما نلاحظ من الجدول ذاته أن قيم معامل Rho De Joreskog كانت أكبر من 0.70 وتراوحت بين (0.813-0.869)، وهي ومقبولة من الناحية الإحصائية ، وتتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة.

ثانياً : الصدق التمييزي Discriminant Validity:

ويشير إلى تباعد الفقرات لمتغير ما بشكل منطقي، وعدم تكرارها، وتداخلها مع متغيرات أخرى، ويمكن الحصول عليه من خلال اختبار مصفوفة الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة، وأبعادها، ذلك الاختبار الذي يقيس أن الفقرة المعينة تقيس المتغير الذي بُنيت من أجله ولا تقيس متغيرات أخرى، ويتم قياس ذلك من خلال تداخل الأبعاد مع بعضها البعض ، ويجب أن تكون العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة

مع بُعد آخر ، لكي نقول أن الأبعاد مستقلة عن بعضها حسب معايير (Henseler et al., 2015):

جدول (18.4) مؤشرات الصّدق التّمييزي

وحدة القيادة	نمو الأعمال	قدرات التكامل	قدرات الاستشعار	قدرات إعادة التشكيل	سيولة الموارد	رضا العملاء	الحساسية الاستراتيجية	الثقافة التحفيزية	التنفيذ الفعال
التنفيذ الفعال للاستراتيجية									0.911
الثقافة التحفيزية للموظفين								0.844	0.814
الحساسية الاستراتيجية							0.889	0.883	0.681
رضا العملاء						0.885	0.883	0.671	0.901
سيولة الموارد					0.895	0.863	0.863	0.754	0.858
قدرات إعادة التشكيل					0.867	0.884	0.884	0.786	0.879
قدرات الاستشعار					0.406	0.385	0.385	0.361	0.393
قدرات التكامل					0.877	0.772	0.772	0.801	0.788
نمو الأعمال	0.790	0.816	0.415	0.822	0.852	0.837	0.831	0.713	0.813
وحدة القيادة	0.736	0.737	0.400	0.874	0.813	0.732	0.732	0.782	0.825

ويَتَضَح من خلال الجدول أعلاه، أن جميع معاملات الصّدق التّمييزي (DV) معنوية، ومقبولة إحصائياً؛ وذلك أن قيمة تقاطع كل بُعد مع نفسه، أكبر من تقاطعه مع أي بُعد آخر في المصفوفة؛ ممّا يدل على عدم التداخل والتشابك بين أبعاد الدّراسة ومتغيراتها.

ثالثاً : معامل تقييم التباين (VIF) ، ومعامل التباين المسموح به ، ومعامل الالتواء.

كما تمّ التأكيد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدّراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، حسب (Ringle et al., 2014)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (19.4)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تقييم التباين (VIF)	Skewness
الحساسية الاستراتيجية	0.654	2.071	0.38
وحدة القيادة	0.697	2.886	0.18
سيولة الموارد	0.622	1.915	0.51
قدرات التكامل	0.687	2.654	0.19
قدرات الاستشعار	0.785	1.660	0.32
قدرات إعادة التشكيل	0.797	2.026	0.49

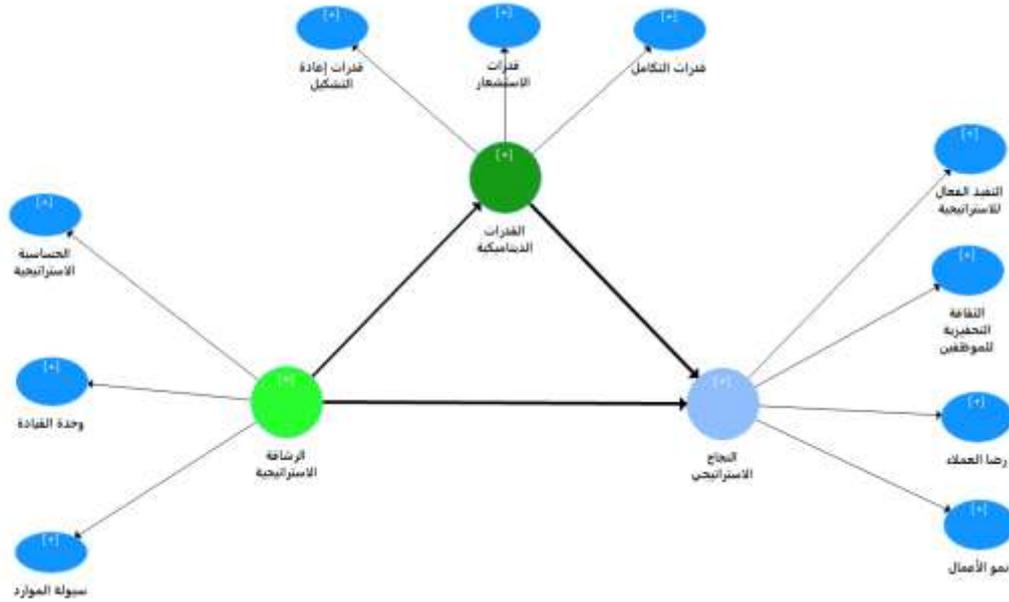
ويُظهر الجدول (19.4)، أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.660-2.886)، كما يلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح ما بين (0.622-0.797)؛ لذلك يُمكن القول أنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة، كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فقد كانت معاملات (Skewness) مُنخفضة جداً، ولم تتجاوز في حدّها الأعلى (0.51).

رابعاً : جودة المطابقة (Goodness- of- fit index) GOF

وأخيراً تم استخراج معامل GOF للتحقق أيضاً من جودة نموذج الدراسة وبلغت قيمته (0.627)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً وبما أنها تفوق (0.360) فهذا يدل على جودة النموذج المقترح ككل وفقاً لـ (Sarstedt et al.,2019). وبناءً على الاختبارات السابقة نستطيع بناء النموذج المعتمد للدراسة، وتقييم النموذج البنائي للدراسة، واختبار فرضيات الدراسة:

7.4 النموذج المعتمد للدراسة

يوضح الشكل (4.4) النموذج البنائي المعتمد للدراسة، والذي اشتمل على متغيرات الدراسة الثلاثة (الرشاقة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي، القدرات الديناميكية).



الشكل (4.4) النموذج البنائي المعتمد للدراسة.

8.4 تقييم النموذج البنائي:

يتم تقييم النموذج البنائي للدراسة باستخدام مجموعة من المعايير والأساليب الاحصائية المبينة في الجدول (20.4).

جدول (20.4): مؤشرات مطابقة النموذج البنائي

رقم المسار	المسار	معامل R^2 التحديد	القوة F^2 التفسيرية	القوة q^2 التنبؤية
1	الرشاقة الاستراتيجية -> النجاح الاستراتيجي	0.813	4.348	0.357
2	الرشاقة الاستراتيجية -> القدرات الديناميكية	0.747	2.954	0.226
3	القدرات الديناميكية -> النجاح الاستراتيجي	0.755	3.074	0.310
4	الرشاقة الاستراتيجية -> القدرات الديناميكية -> النجاح الاستراتيجي	0.865	3.880	0.369

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على مستخرجات (SMART-PLS,3)

يستخدم معامل التحديد (R^2) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها، وقد كان معامل التحديد للمسار الأول: الرشاقة الاستراتيجية -> النجاح الاستراتيجي في النموذج ($R^2 = 0.813$)، وهذا يشير إلى أن 81.3% من التباين في النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، تم تفسيره من قبل الرشاقة الاستراتيجية، في حين فسرت الرشاقة الاستراتيجية ما مقداره (74.7%) من التباين في القدرات الديناميكية، كما وفسر متغير القدرات الديناميكية ما مقداره (75.5%) من التباين في النجاح الاستراتيجي، وأخيراً فسّر متغير الرشاقة الاستراتيجية ما مقداره (86.5%) من التباين في النجاح الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً في البنوك التجارية القطرية.

وكذلك تم استخدام اختبار (Blindfolding) لبيان قدرة المتغير المستقل بالتنبؤ في التغييرات الحاصلة في المتغير التابع ويرمز له (q^2) وكقاعدة إذا كانت قيمة (q^2) أكبر من 0.350 فإنها تصنف بدرجة كبيرة، وإذا كانت قيمة (q^2) بين 0.15 - 0.350 فإنها تصنف بدرجة متوسطة ، وتصنف القدرة على التنبؤ بالضعيفة إذا تراوحت قيمة (q^2) بين 0.02- 0.149 ، أما إذا كانت قيمة (q^2) أقل من 0.02 فهذا يدل على عدم قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالتغييرات الحاصلة في المتغير التابع بحسب (Hair et al.,2019).

ويشير الجدول (20.4) إلى أن قيمة (q^2) للمسار الأول قد بلغت (0.357) وهذا يشير إلى أن للرشاقة الاستراتيجية القدرة على التنبؤ في التغيير الحاصل في النجاح الاستراتيجي ونسبة 35.7%، وهذا القدرة جاءت (بدرجة كبيرة)، وللمسار الثاني: الرشاقة الاستراتيجية -> القدرات الديناميكية ($q^2=0.226$) وتُصنف بدرجة متوسطة، وللمسار الثالث : القدرات الديناميكية -> النجاح الاستراتيجي ($q^2=0.310$) وتُصنف بدرجة متوسطة وللمسار الرابع : الرشاقة الاستراتيجية -> القدرات الديناميكية -> النجاح الاستراتيجي ($q^2=0.369$) وتُصنف بدرجة مرتفعة.

كما تشير النتائج في الجدول (20.4) إلى أن قيمة درجة التأثير F^2 للمسار الرئيسي الأول: الرشاقة الاستراتيجية -> النجاح الاستراتيجي (4.348)، ويصنف بدرجة (تأثير قوي)، حسب (Hair et al.,2019).

كما بلغ حجم تأثير الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية (2.954) بحسب معامل F^2 ويصنف بدرجة (تأثير قوي). في حين بلغ حجم تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (3.074) بحسب معامل F^2 ويصنف بدرجة (تأثير قوي)، وأخيراً بلغ حجم تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً (3.880) بحسب معامل F^2 ويصنف بدرجة (تأثير كبير)، هذا مع العلم بأن حجم التأثير يصنف بالدرجة الكبيرة إذا كانت قيمة F^2 أكبر من (0.350)، وصنف بالدرجة المتوسطة إذا كانت قيمة F^2 تتراوح بين (0.15-0.350) وفقاً لـ (Hair et al., 2019).

9.4 اختبار فرضيات الدراسة

واستناداً إلى ما تقدّم، وبعد التأكد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبعد التأكد من صلاحية وجودة نموذج الدراسة، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة. ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل المربعات الصغرى (PLS)، واعتماداً على برنامج (3, SMART-PLS). الفرضية الرئيسية الأولى ($H01$): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعةً، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطرية.

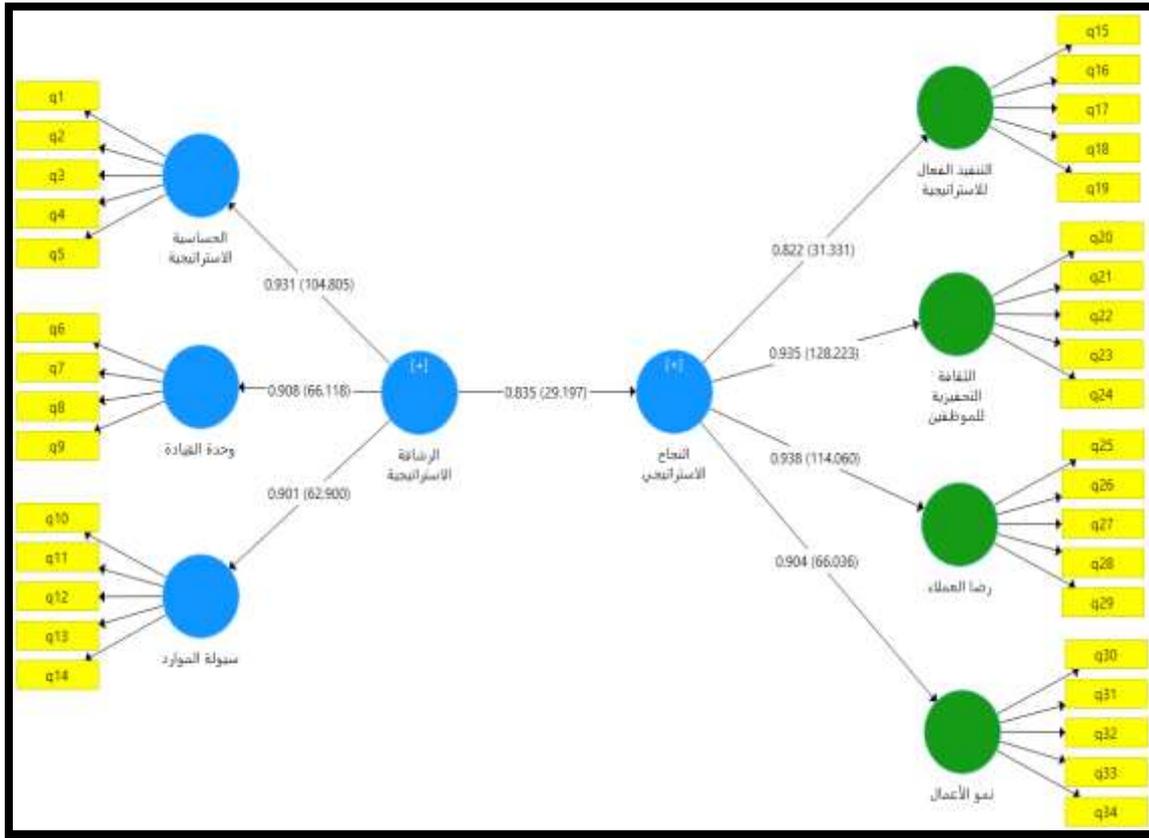
جدول رقم (21.4)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح
الاستراتيجي.

P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	29.197	0.029	0.835	الرشاقة الاستراتيجية -> النجاح الاستراتيجي
R² = 0.813				

$p < .001$, based on two-tailed test; * $t(p < .001) = 3.29$; ** $t(p < .01) = 2.58$; *** $t(p < .05) = 1.96$. pc; path coefficient.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01): والتي تتعلق بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.835)، وقيمة T (29.197) وقيمة الدلالة (0.000). وبحسب معامل التحديد (R^2) فإن مُتغيّر الرشاقة الاستراتيجية قد فسّر ما مقداره 81.3% من التباين في النجاح الاستراتيجي، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية، زاد النجاح الاستراتيجي لهذا البنوك. ويوضح الشكل (5.4)؛ نتائج اختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، في البنوك التجارية القطرية.



الشكل رقم (5.4) الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح

الاستراتيجي حسب نتائج اختبار (3 SMART – PLS)

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية القطرية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية - كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية -، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعاً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوحدة القيادة - كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية -، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال

للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعاً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسيولة الموارد - كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية - ، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعاً، في البنوك التجارية القطرية.

جدول رقم (22.4)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح

الاستراتيجي					
R ²	P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.671	0.000	3.528	0.060	0.213	الحساسية الاستراتيجية - < النجاح الاستراتيجي.
0.823	0.000	3.157	0.062	0.195	وحدة القيادة - < النجاح الاستراتيجي
0.831	0.000	11.768	0.047	0.548	سيولة الموارد - < النجاح الاستراتيجي

t *** *t* ($p < 0.01$) = 2.58; ** = 3.29; *t* ($p < 0.001$) * $p < 0.001$, based on two-tailed test; ($p < 0.05$) = 1.96. pc; path coefficient.

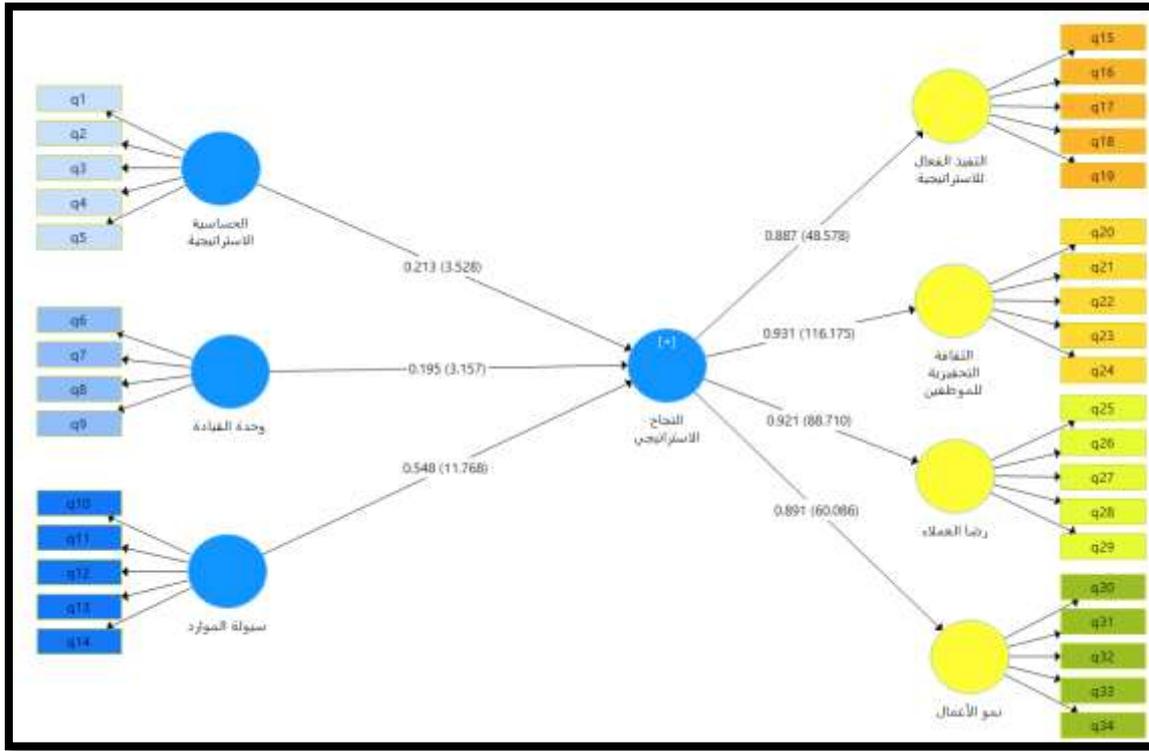
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): والتي تتعلق بأثر الحساسية الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر للحساسية الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.213)، وقيمة T (3.528) وقيمة الدلالة (0.000). كما دلت النتائج على أن الحساسية الاستراتيجية قد فسرت ما مقداره (67.1%) من التباين في النجاح

الاستراتيجي، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالحساسية الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية، زاد النجاح الاستراتيجي لهذه البنوك.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): والتي تتعلق بأثر وحدة القيادة في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر لوحدة القيادة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.195)، وقيمة T (3.157) وقيمة الدلالة (0.000). كما دلت النتائج على أن وحدة القيادة قد فسرت ما مقداره (82.3%) من التباين في النجاح الاستراتيجي، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بوحدة القيادة في البنوك التجارية القطرية، زاد النجاح الاستراتيجي لهذه البنوك.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃): والتي تتعلق بأثر سيولة الموارد في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر سيولة الموارد في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.548)، وقيمة T (11.768) وقيمة الدلالة (0.000)، كما دلت النتائج على أن سيولة الموارد قد فسرت ما مقداره (83.1%) من التباين في النجاح الاستراتيجي وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بسيولة الموارد في البنوك التجارية القطرية، زاد النجاح الاستراتيجي لهذه البنوك.

ويوضح الشكل (6.4)؛ نتائج اختبار أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي، في البنوك التجارية القطرية.



الشكل رقم (6.4) الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي حسب نتائج اختبار (SMART – PLS, 3).

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعة، في القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل) مجتمعة، في البنوك التجارية القطرية.

جدول رقم (23.4)

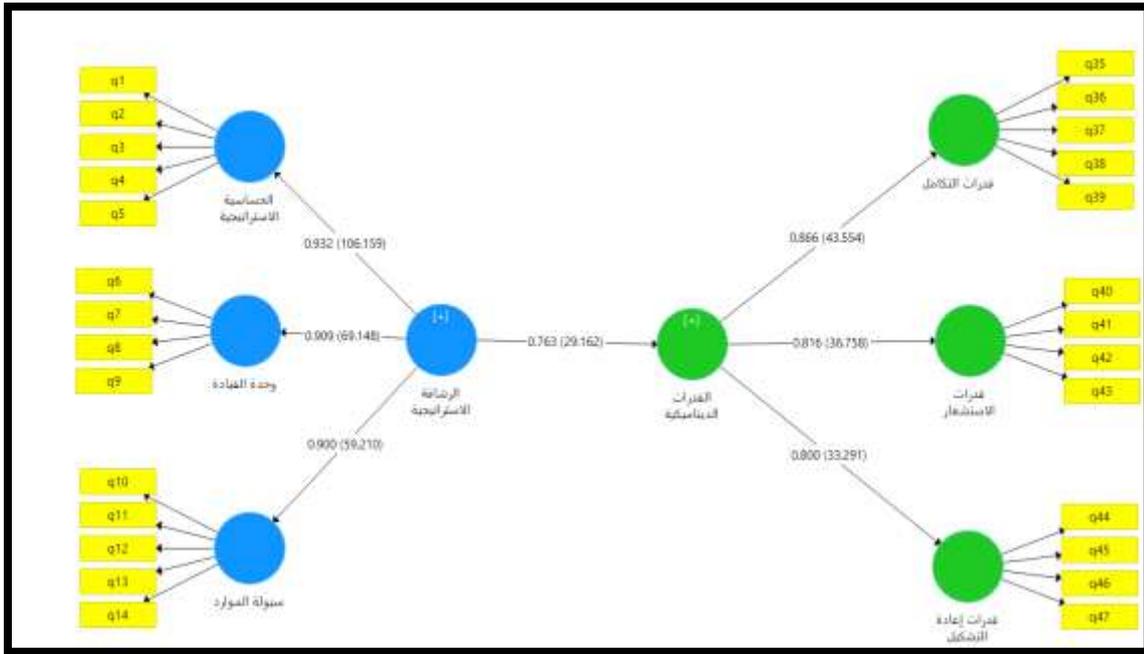
نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق القدرات الديناميكية.

P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	29.162	0.026	0.763	الرشاقة الاستراتيجية -> القدرات الديناميكية.

$$R^2 = 0.747$$

$p < 0.001$, based on two-tailed test; * $t (p < 0.001) = 3.29$; ** $t (p < 0.01) = 2.58$; *** $t (p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02): والتي تتعلق بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق القدرات الديناميكية للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة ، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر للرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية، حيث بلغ معامل المسار (0.763)، وقيمة T (29.162) وقيمة الدلالة (0.000). كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.747)، وهذا يُعني أن الرشاقة الاستراتيجية قد فسرت ما مقداره 74.7% من التباين في القدرات الديناميكية، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية، زادت القدرات الديناميكية لهذا البنوك. ويوضح الشكل (7.4)؛ نتائج اختبار أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية ، في البنوك التجارية القطرية.



الشكل رقم (7.4) الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية حسب نتائج اختبار (3، SMART – PLS).

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية للبنوك التجارية القطرية ، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاث فرضيات، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H0₁): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية الاستراتيجية، في القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل) مجتمعة، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثانية (H0₂): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوحدة القيادة، في القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل) مجتمعة، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0₃): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصورات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسيولة الموارد، في القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، قدرات الاستشعار، قدرات إعادة التشكيل) مجتمعة، في البنوك التجارية القطرية.

جدول رقم (24.4)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية.

R ²	P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.684	0.000	3.743	0.073	0.274	الحساسية الاستراتيجية -> القدرات الديناميكية
0.647	0.006	2.741	0.075	0.204	وحدة القيادة -> القدرات الديناميكية
0.785	0.000	4.547	0.079	0.361	سيولة الموارد -> القدرات الديناميكية

$t^{***} t(p < 0.01) = 2.58, ** = 3.29; t(p < 0.001) * p < .0001$, based on two-tailed test; $(p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

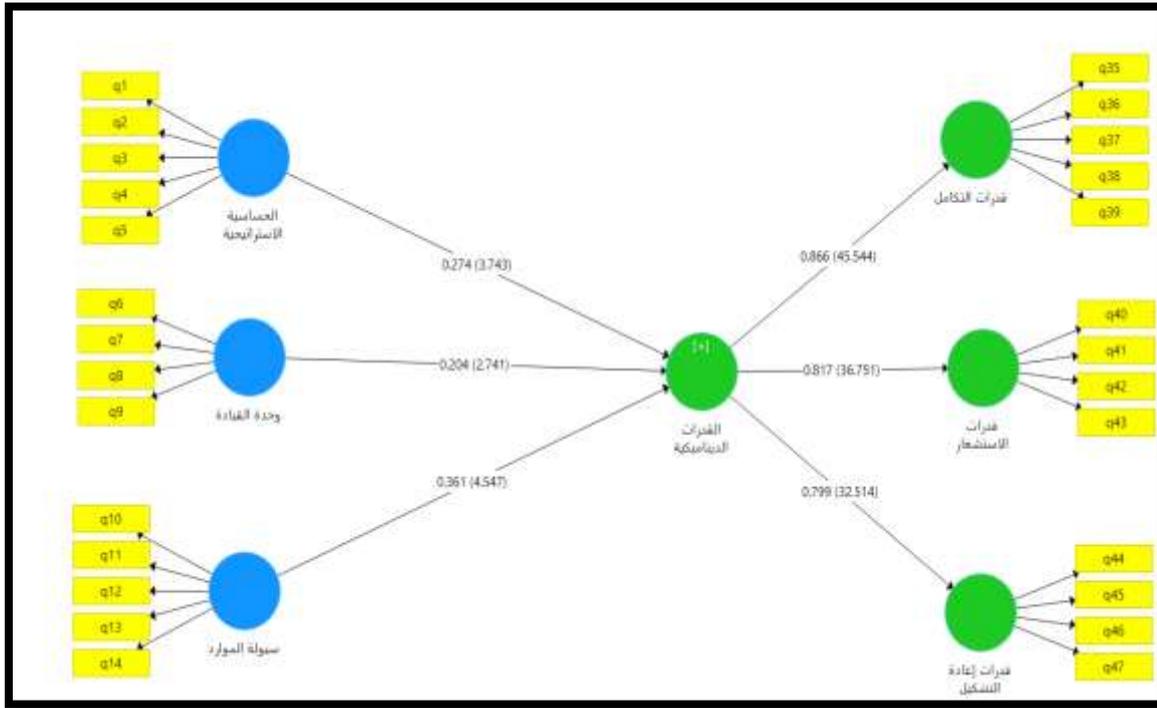
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى (H0₁): والتي تتعلق بأثر الحساسية الاستراتيجية في تحقيق الديناميكية للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر للحساسية الاستراتيجية في القدرات الديناميكية، حيث بلغ معامل المسار (0.274)، وقيمة T (3.743) وقيمة الدلالة (0.000)، وبحسب معامل التحديد (R²) فإن بُعد

الحساسية الاستراتيجية قد فسّر ما مقداره 68.4% من التباين في القدرات الديناميكية، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالحساسية الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية، زادت القدرات الديناميكية لهذا البنوك.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية (H02): والتي تتعلق بأثر وحدة القيادة في تحقيق الديناميكية للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة ، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر للحساسية الاستراتيجية في القدرات الديناميكية، حيث بلغ معامل المسار (0.204)، وقيمة T (2.741) وقيمة الدلالة (0.006)، وبحسب معامل التحديد (R^2) فإن بُعد وحدة القيادة قد فسّر ما مقداره 64.7% من التباين في القدرات الديناميكية وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بوحدة القيادة في البنوك التجارية القطرية ، زادت القدرات الديناميكية لهذا البنوك.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (H03): والتي تتعلق بأثر سيولة الموارد في القدرات الديناميكية للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة ، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر لسيولة الموارد في القدرات الديناميكية ، حيث بلغ معامل المسار (0.361)، وقيمة T (4.547) وقيمة الدلالة (0.000)، وبحسب معامل التحديد (R^2) فإن بُعد سيولة الموارد قد فسّر ما مقداره 78.5% من التباين في القدرات الديناميكية، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بسيولة الموارد في البنوك التجارية القطرية، زادت القدرات الديناميكية لهذا البنوك.

ويوضح الشكل (8.4)؛ نتائج اختبار أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في القدرات الديناميكية، في البنوك التجارية القطرية.



الشكل رقم (8.4) الأنموذج الهيكلي لتحليل أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في القدرات الديناميكية حسب نتائج اختبار (3, SMART – PLS).

الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات الباحثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات التكامل، وقدرات الاستشعار، وقدرات إعادة التشكيل) مجتمعاً، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال) مجتمعاً، في البنوك التجارية القطريّة.

جدول رقم (25.4)

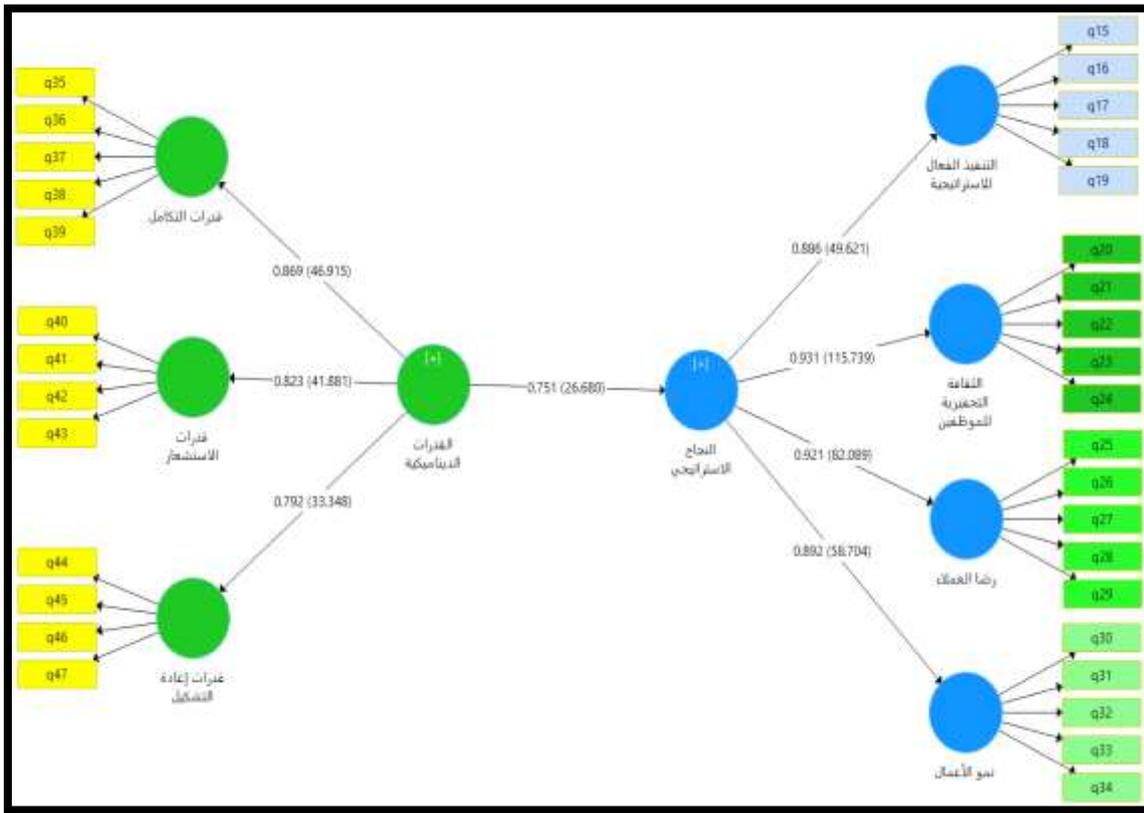
نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	26.680	0.028	0.751	القدرات الديناميكية -> النجاح الاستراتيجي.

$R^2=0.755$

$p < 0.001$, based on two-tailed test; * $t (p < 0.001) = 3.29$; ** $t (p < 0.01) = 2.58$; *** $t (p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (H03): والتي تتعلق بأثر القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.751)، وقيمة T (26.680) وقيمة الدلالة (0.000). وبحسب معامل التحديد (R^2) فإن مُتغيّر القدرات الديناميكية قد فسّر ما مقداره 75.5% من التباين في النجاح الاستراتيجي، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالقدرات الديناميكية في البنوك التجارية القطرية، ساهم ذلك في تحقيق النجاح الاستراتيجي لهذا البنوك. ويوضح الشكل (9.4)؛ نتائج اختبار أثر القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، في البنوك التجارية القطرية.



الشكل رقم (9.4) الأُمُودَج الهيكلّي لتحليل أثر القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي حسب نتائج اختبار (3، SMART – PLS).

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد القدرات الديناميكية للبنوك التجارية القطرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الثانية إلى ثلاث فرضيات، على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H03₁): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات التكامل، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثانية (H03₂): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات الاستشعار، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطرية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03₃): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرات إعادة التشكيل، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، الثقافة التحفيزية للموظفين، رضا العملاء، نمو الأعمال) مجتمعةً، في البنوك التجارية القطرية.

جدول رقم (26.4)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

R ²	P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.765	0.000	3.895	0.057	0.223	قدرات التكامل -> النجاح الاستراتيجي
0.109	0.550	0.598	0.045	0.027	قدرات الاستشعار -> النجاح الاستراتيجي
0.790	0.000	16.694	0.042	0.696	قدرات إعادة التشكيل -> النجاح الاستراتيجي

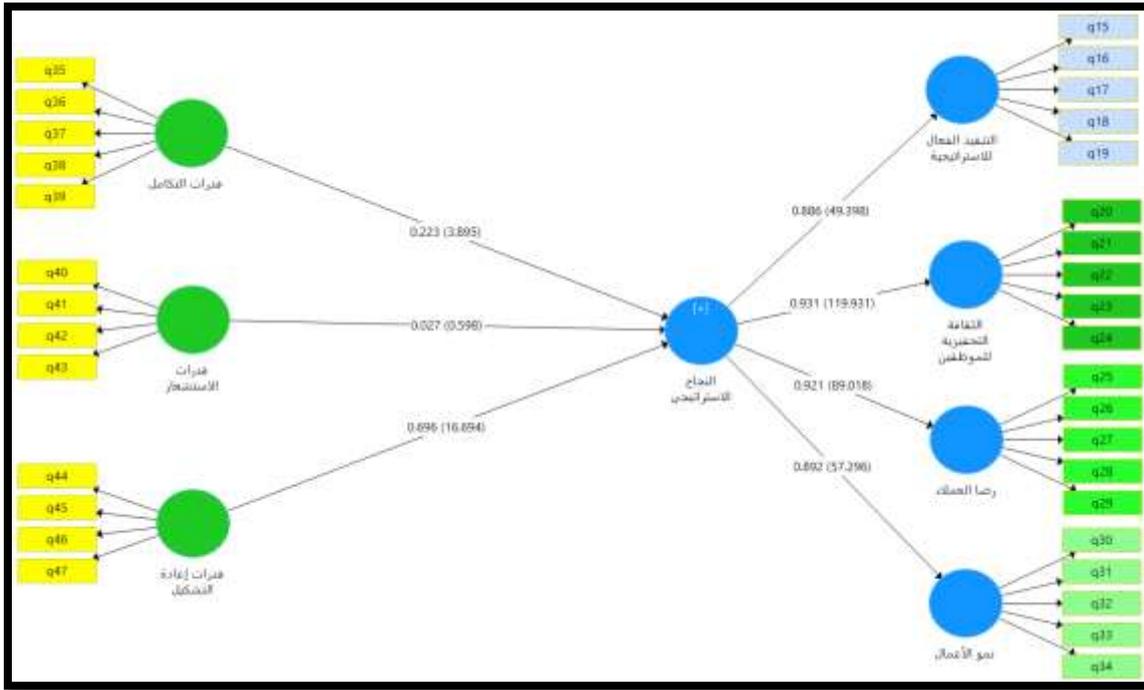
$t^{***} t(p<0.01) = 2.58, ** = 3.29; t(p<0.001) * p < .0001$, based on two-tailed test; $(p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى (H03₁): والتي تتعلق بأثر قدرات التكامل في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة ، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر لقدرات التكامل في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، حيث بلغ معامل المسار (0.223) ، وقيمة T (3.895) وقيمة الدلالة (0.000). وبحسب معامل التحديد (R^2) فإن بُعد قدرات التكامل قد فسّر ما مقداره 76.5% من التباين في النجاح الاستراتيجي، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بقدرات التكامل في البنوك التجارية القطرية، ساهم ذلك تحقيق النجاح الاستراتيجي البنوك.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية (H03₂): والتي تتعلق بأثر قدرات الاستشعار في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية القطرية. وقد تم قبول الفرضية العدمية، وبالتالي نستطيع القول بعدم وجود أثر إيجابي مباشر لقدرات الاستشعار في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.0.27)، وقيمة T (0.598) وقيمة الدلالة (0.550).

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (H03₃): والتي تتعلق بأثر قدرات إعادة التشكيل في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر لقدرات إعادة التشكيل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث بلغ معامل المسار (0.696)، وقيمة T (16.694) وقيمة الدلالة (0.000). وبحسب معامل التحديد (R^2) فإن بُعد إعادة التشكيل قد فسّر ما مقداره 79% من التباين في النجاح الاستراتيجي، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بقدرات إعادة التشكيل في البنوك التجارية القطرية، ساهم ذلك تحقيق النجاح الاستراتيجي البنوك.

ويُوضح الشكل (10.4)؛ نتائج اختبار أثر أبعاد القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، في البنوك التجاريّة القطرية.



الشكل (10.4) الأنموذج الهيكلّي لتحليل أثر أبعاد القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي حسب نتائج اختبار (3, SMART – PLS).

الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): لا يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية؛ حسب تصوّرات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) مجتمعاً، في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) مجتمعاً، في البنوك التجارية القطريّة. بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً.

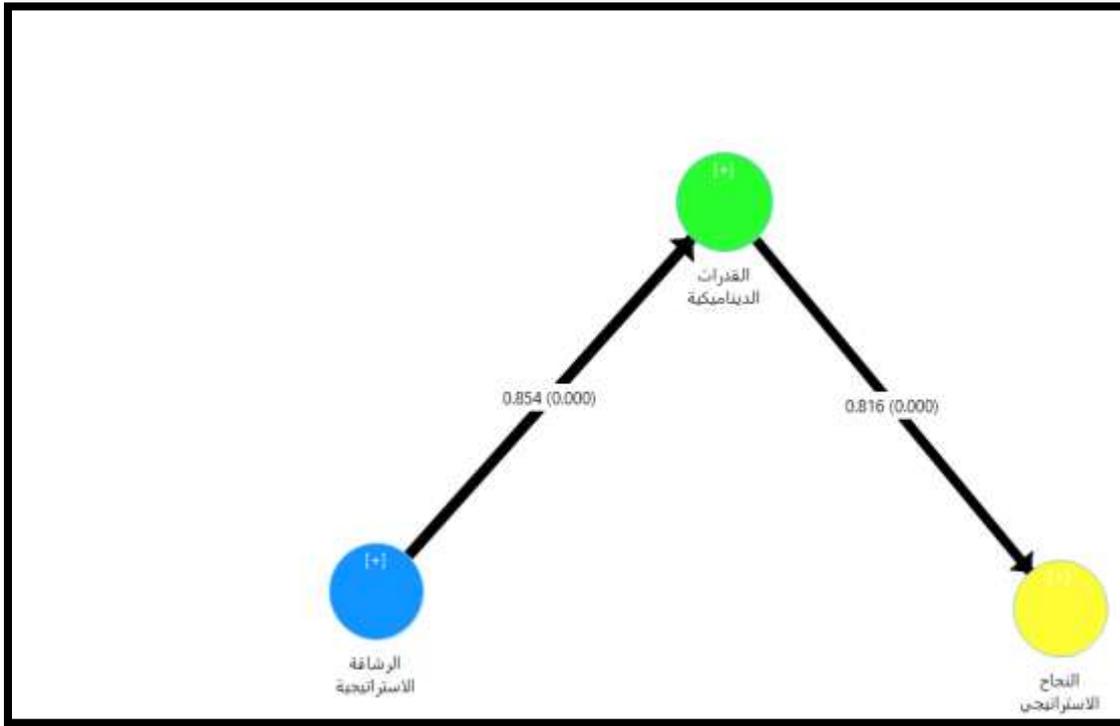
جدول رقم (27.4)

نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً.

P	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	34.80	0.020	0.696	الرشاقة الاستراتيجية -> القدرات الديناميكية -> النجاح الاستراتيجي.

$p < 0.001$, based on two-tailed test; * $t (p < 0.001) = 3.29$; ** $t (p < 0.01) = 2.58$; *** $t (p < 0.05) = 1.96$. pc; path coefficient.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (H04): والتي تتعلق بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً للبنوك التجارية القطرية. وقد تم رفض الفرضية العدمية وإثبات الفرضية البديلة، وبالتالي نستطيع القول إن هناك أثر إيجابي مباشر للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً، حيث بلغ معامل المسار (0.696)، وقيمة T (34.80) وقيمة الدلالة (0.000). وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً في البنوك التجارية القطرية، ساهم ذلك في تحقيق النجاح الاستراتيجي لهذا البنوك. وبحسب معامل التحديد (R^2) فإن مُتغيّر الرشاقة الاستراتيجية قد فسّر ما مقداره 86.5% من التباين في النجاح الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً. ويوضح الشكل (11.4)؛ نتائج اختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً، في البنوك التجارية القطرية.



الشكل (11.4) الأنموذج الهيكل لناتج اختبار أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية متغيراً وسيطاً حسب نتائج اختبار (3, SMART – PLS).

10.4 مناقشة النتائج

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، بوجود القدرات الديناميكية، متغيراً وسيطاً. وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضاً فرضياتٍ تعلقت بالتأثير بين متغيراتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وفرضياتها.

أولاً : النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية:

إنّ من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين، وتحليلها، والإجابة عن تساؤلات الدارسة، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن البنوك التجارية القطرية تمارس الرشاقة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، وكذلك أعطت استجابات المبحوثين درجة موافقة مرتفعة، لكافة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، إذ جاءت سيولة الموارد في المرتبة الأولى، ودرجة مرتفعة، وبوسط حسابي (3.79) على مقياس (ليكرت) الخماسي، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الحساسية الإستراتيجية، بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) على مقياس (ليكرت) الخماسي، وحصل في المرتبة الأخيرة بُعد وحدة القيادة، ومتوسط حسابي بلغ (3.75) على مقياس (ليكرت) الخماسي.

ومن خلال تحليل نتائج فقرات الرشاقة الإستراتيجية، بأبعادها، دلت النتائج على وجود نواحي قصور، في مستوى تطبيق بعض الفقرات، في البنوك التجارية القطرية؛ مما يتطلب بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى تطبيق هذه الفقرات، والجدول رقم (28.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (28.4)

فقرات الرشاقة الإستراتيجية الأقل تطبيقاً في البنوك التجارية القطرية.

الوسط الحسابي	الفقرة
3.30	يستجيب البنك للفرص المتاحة في الوقت المناسب
3.61	تتميز إدارة البنك بامتلاكها آلية تفكير منظمة، والقدرة على المبادرة.
3.59	يتم معالجة التحديات الإستراتيجية بشكل جماعي من الإدارة العليا.
3.58	يبدل البنك جهود متواصلة لحشد موارده.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الدراسة .

ويُظهر الجدول رقم (28.4) الفقرات التي حصلت على وسط حسابي، بدرجة متوسطة، والمتعلقة بمستوى تطبيق الرشاقة الإستراتيجية كانت أربع فقرات، وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين (3.30-3.61)؛ مما تدل على أنّ هذه النتيجة على مستوى تطبيق الفقرات التي تتعلق باستجابة البنك، لاستثمار الفرص في الوقت المناسب، وتركيز البنوك على المبادرة؛ من خلال بذل الجهود المتواصلة لاستغلال موارد البنك، وحشدها، والتركيز على معالجة التحديات الإستراتيجية بشكل جماعي، وقد جاءت بدرجة متوسطة، وللوصول إلى مستوى تطبيق مرتفع، لهذه الفقرات؛ يتطلب ذلك من البنوك التجارية القطرية بذل المزيد من الجهود للوصول إلى مستوى أفضل. على الرغم من أن مستوى تطبيق الرشاقة الإستراتيجية قد جاء بدرجة مرتفعة، ولكن بسبب المنافسة الشديدة، التي يشهدها قطاع البنوك التجارية، يتطلب ذلك زيادة مستوى تطبيق هذا المنهج الإداري الحديث، وتعزيزه؛ من خلال الوقوف على نقاط القصور، ومعالجتها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية:

وقد بلغ مستوى النجاح الإستراتيجي بأبعاده في البنوك التجارية القطرية الدرجة المرتفعة؛ إذ جاء نمو الأعمال في المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي بلغ (3.92) على مقياس (ليكرت) الخماسي، وجاء في المرتبة الثانية بعد رضا العملاء،

بوسط حسابي بلغ (3.88)، وحصل في المرتبة الثالثة بعد الثقافة التحفيزية للموظفين، على درجة مرتفعة، بوسط حسابي (3.85)، وحصل في المرتبة الرابعة بعد التنفيذ الفعال للإستراتيجية، على درجة مرتفعة، بوسط حسابي (3.82) على مقياس (ليكرت) الخماسي.

ويظهر من خلال هذه النتيجة جهود تطويرية، لدى البنوك التجارية القطرية؛ لزيادة إيرادات البنك، من خلال طرح خدمات متميزة للعملاء، تلبي احتياجاتهم، ومتطلباتهم المتنوعة، وتقديم الخدمات المصرفية بدقة، وفي الوقت المناسب، كما تدل هذه النتيجة على حرص البنوك التجارية القطرية، امتلاك المهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها، بكفاءة واقتدار؛ من خلال استقطاب العاملين من ذوي المهارات اللازمة؛ لتنفيذ هذه الإستراتيجيات، مع توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا، لتنفيذ الخطط، والبرامج المطروحة، وتقييم عمليات التنفيذ. وكذلك تدل هذه النتيجة على وجود توجه عام، لدى الإدارة العليا، والوسطى في البنوك التجارية القطرية، للاهتمام بفهم احتياجات العملاء، ومتطلباتهم؛ من خلال تقديم منتجات، وخدمات مصرفية تفوق توقعاتهم.

هذا، وقد تم تحليل الفقرات المتعلقة بمتغير النجاح الإستراتيجي، ومن خلال نتائج التحليل تبين وجود خمس فقرات، جاء مستوى تطبيقها، بدرجة متوسطة، والجدول رقم (29.4) يوضح هذه الفقرات.

الجدول رقم (29.4)

فقرات النجاح الإستراتيجي الأقل تطبيقاً في البنوك التجارية القطرية

الوسط الحسابي	الفقرة
3.55	تسهم إدارة البنك في تنفيذ نشاطات البنك بشكل أكثر فاعلية.
3.48	يحرص البنك على تطوير أداء موظفيه.
3.59	تتناسب أسعار خدمات البنك ودخل العميل.
3.66	يحرص البنك على دراسة رضا عملائه.
3.64	يطور البنك خدماته بشكل مستمر.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لنتائج الدراسة.

ولتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، وتقديم توصيات للمديرين العاملين في هذه البنوك، وهو جزء من أهداف الدراسة الحالية؛ فقد تم تحليل

الفقرات الأقل تطبيقاً لمتغير النجاح الإستراتيجي، للتعرف على نقاط الضعف، ونواحي القصور، وتقديم توصيات، من شأنها تعزيز مستوى تطبيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق القدرات الديناميكية في البنوك التجارية القطرية:

وقد بلغ مستوى تطبيق القدرات الديناميكية، بأبعادها في البنوك التجارية القطرية الدرجة المرتفعة؛ إذ جاءت قدرات الاستشعار في المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، وبوسط حسابي، بلغ (4.25) على مقياس (ليكرت) الخماسي، وجاء في المرتبة الثانية بُعد قدرات إعادة التشكيل، بوسط حسابي بلغ (4.18)، وكان في المرتبة الرابعة بُعد قدرات التكامل، بدرجة مرتفعة، بوسط حسابي (3.94) على مقياس (ليكرت) الخماسي.

ويظهر من خلال هذه النتيجة قيام البنوك التجارية القطرية المبحوثة، بالقيام بكافة الأنشطة المتعلقة، بمراقبة تحركات المنافسين، باستمرار لتطوير الخدمات المصرفية، بجودة عالية، أفضل من المنافسين لزيادة حصتها السوقية، كما تدل هذه النتيجة على إدراك أهمية متابعة التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، واستشعارها؛ لرصد الفرص واستثمارها بفاعليه، والتعرف على التهديدات المحتملة، وتحليلها؛ للتخفيف من آثارها السلبية. كما تدل هذه النتيجة أيضاً على قدرة البنوك التجارية القطرية، على إنشاء منتجات وتشكيلها، وخدمات مصرفية جديدة، من خلال استثمار خبراتها المعرفية، المتراكمة؛ لتحقيق النجاح الإستراتيجي، والتميز في خدمة العملاء، أفضل من المنافسين.

وقد تم تحليل الفقرات المتعلقة، بمتغير القدرات الديناميكية، فمن خلال نتائج التحليل تبينُ الفقرة التي تنص على أن "يركز البنك على تكامله مع آخر مستجدات التكنولوجيا المصرفية" وجاء مستوى تطبيقها، بدرجة متوسطة، ولتحقيق جزء من أهداف الدراسة، المتعلق بتقديم توصيات للمديرين العاملين في الإدارتين: العليا، والوسطى، في البنوك التجارية القطرية التي من شأنها تعزيز مستوى تطبيق القدرات الديناميكية، في البنوك التجارية القطرية؛ مما يتطلب تحليل هذه الفقرة، وتقديم

التوصيات المناسبة؛ لتحسين مستوى تبني المستجديات التكنولوجية المصرفية. خاصة أن التطور التكنولوجي، والعلمي، وما نشأ عنهما، من تراكم معرفي يمثل رصيماً متجدداً، من المعلومات ووسائل التكنولوجيا الحديثة، التي أصبحت تمس كل قطاعات المنظمات المعاصرة، وتؤثر على مختلف أنشطتها، واتجاهاتها.

رابعاً : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. النتائج المتعلقة بأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي

وقد دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية، للرشاقة الإستراتيجية، بأبعاده (الحساسية، والإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده: (التنفيذ الفعال للإستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) في البنوك التجارية القطرية. وأظهرت الدراسة وجود أثر للحساسية الإستراتيجية، ولوحدة القيادة، وسيولة الموارد في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.

ويستنتج من ذلك، أنه كلما كان هناك اهتمام بالرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية، والإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد)، عزز ذلك تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، ومع وجود ندرة في الإسهامات المعرفية، التي تناولت علاقة الرشاقة الإستراتيجية، والنجاح الإستراتيجي، قامت الدراسة الحالية بالاستناد إلى دراسات سابقة، كانت قد تناولت الرشاقة الإستراتيجية مع توجهات أخرى، اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية، بوجود أثر مهم، ذي دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في تلك المتغيرات ويُذكر منها: دراسة (Nafei,2016) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية، للرشاقة التنظيمية في النجاح التنظيمي، ودراسة (Omar,2019) التي توصلت إلى أن للرشاقة الإستراتيجية تأثيراً إيجابياً في رضا العملاء. ودراسة (ياسر، 2018) التي توصلت إلى وجود تأثير للرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام.

2. النتائج المتعلقة بأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق القدرات الديناميكية

وقد دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية، للرشاقة الإستراتيجية، بأبعاده: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في تحقيق القدرات الديناميكية، في البنوك التجارية القطرية، وأظهرت وجود أثر، للحساسية الإستراتيجية، ولوحدة القيادة، وسيولة الموارد، في القدرات الديناميكية، في البنوك التجارية القطرية.

ويستنتج من ذلك، أنه كلما كان هناك اهتمام، بالرشاقة الإستراتيجية بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) عزز ذلك تحقيق القدرات الديناميكية، في البنوك التجارية القطرية، ومع وجود ندرة في الإسهامات المعرفية التي تناولت علاقة الرشاقة الإستراتيجية قامت الدراسة الحالية، بالاستناد إلى دراسات سابقة، تناولت الرشاقة الإستراتيجية مع توجهات أخرى اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية، بوجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية، في تلك المتغيرات، ويُذكر منها: دراسة (مسن وإبراهيم، 2019) التي اختبرت أثر الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية. ودراسة (ثابت وإسماعيل، 2019) التي اختبرت مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية، ودورها في تحسين جودة القرارات. ودراسة (Alkhairalla, 2018) التي اختبرت أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الريادة التنظيمية.

3. النتائج المتعلقة بأثر أبعاد القدرات الديناميكية في النجاح الإستراتيجي

دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية، بأبعادها: (قدرات التكامل، وقدرات الاستشعار، وقدرات إعادة التشكيل) مجتمعة في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده: (التفويض الفعال للإستراتيجية، والثقافة التحفيزية للموظفين، ورضا العملاء، ونمو الأعمال) في البنوك التجارية القطرية.

ويستنتج من ذلك، أنه كلما كان هناك اهتمام بالقدرات الديناميكية، عزز ذلك تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الحواجرة، 2018) التي هدفت إلى دراسة الدور الوسيط، لقدرات ذكاء الأعمال، بين الريادة التنظيمية، والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية

الأردنية، التي أكدت وجودَ أثرٍ إيجابي، ذي دلالةٍ إحصائية، للقدرات الديناميكية في النجاح الإستراتيجي.

ومع وجود ندرة في الإسهامات المعرفية، التي تناولت علاقة الرشاقة والنجاح الإستراتيجي، قامت الدراسة الحالية بالاستناد إلى دراسات سابقة، تناولت القدرات الديناميكية مع توجهات أخرى، اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية، بوجود أثر مهم ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تلك المتغيرات، مثل دراسة (Ruepitiviriya&Puttawong, 2019) التي اختبرت الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، على الابتكار، وأداء الصادرات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ودراسة دراسة (Bykova & Jardon,2018) التي هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للقدرات الديناميكية للشركات، في تميز أداء الأعمال، والاستثمارات الأجنبية المباشرة، ودراسة (Aminu,2015) التي هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، في العلاقة بين رأس المال الفكري، والأداء.

11.4 التوصيات

يمكن القول إنه بناءً على النتائج السابقة، التي تم التوصل إليها، في الدراسة الحالية، التي تناولت أنموذجها: أثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، بوجود القدرات الديناميكية؛ بوصفها متغيراً وسيطاً، يمكن إيراد بعض التوصيات المفيدة، بهذا الخصوص؛ لتحقيق جزء من أهداف الدراسة، المتمثلة بتقديم مقترحات، وتوصيات، للمديرين العاملين، في البنوك التجارية القطرية، وتتمثل هذه التوصيات بما يلي:

1. متابعة الاهتمام بالرقابة الإستراتيجية: بأبعادها المختلفة، وتنميتها، وتعزيزها،

لدى البنوك التجارية القطرية، التي تسعى إلى التميز في الأداء، وتحقيق النجاح الإستراتيجي، خاصةً أنّ الرقابة الإستراتيجية في البنوك، تُعدُّ أسلوبَ عملٍ، منظمٍ، في الإدارة الإستراتيجية، وتساعد على تطويرها، وتحسين الأداء فيها، ومساعدتها على النمو، والبقاء في السوق الذي تختاره، أو الصناعة؛ مما يتطلب امتلاكها الأسس الداعمة، المتكونة من مجموعة من الأهداف، والأفراد، والموارد، التي تساعد على البقاء؛ لذا فإنّ هذا يتطلب استجابة البنك، للفرص المتاحة، التي تساعد على تحقيق أهدافه، بالاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة، والضعف في البيئة الداخلية للبنك، والتركيز على التحسين المستمر للأداء؛ للوصول إلى التميز في خدمة العملاء، كما يتطلب ذلك وجودَ قناعةٍ، لدى الإدارة العليا، بضرورة التركيز على العمل الجماعي .

2. إعطاء البنوك التجارية القطرية الاهتمام الأكبر، فيما يخص بذل المزيد من الجهود المتواصلة؛ لحشد مواردها الداخلية، بتخصيص الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها، بطريقةٍ أمثل، مع إظهار القدرة المميزة، التي تمتلكها هذه البنوك، وتوظيفها؛ لإنجاز الأهداف المطلوبة، وكذلك التركيز على تخصيص الموارد المالية، واستخدامها بطريقة فاعلة؛ خاصةً أنّ نجاح البنوك يعتمد إلى حدٍّ كبير، على مدى دراستها، وإدارتها لمواردها المالية، المختلفة؛ لتحقيق أهدافها، واستغلال الفرص المتاحة، وتخصيص نسبة عالية من مواردها المالية،

لأغراض تقديم خدماتها المصرفية، وتطويرها، مقارنةً بالمنافسين الرئيسيين في السوق.

3. زيادة الاهتمام بالمبادرة، والاستباقية التي تمكّن البنوك التجارية القطرية من تقديم منتجاتٍ، وخدمات مصرفية مبتكرة، ومتميزة، مقارنةً بمنتجات المنافسين الرئيسيين، وتلبية احتياجات عملائها. فالعميل هو المحرك الرئيس لأنشطة البنك، واحتياجاته هي سبب وجود البنوك، كما أن ردود فعله الإيجابية، أو السلبية، هي المحدد لبقائها، أو زوالها، ويتجسد تركيز البنوك على العملاء من خلال اهتمامها، بتوفير الخدمات المصرفية، التي تحقق توقعاتهم، أو تفوقها، أي المخرجات ذات الجودة المطلوبة، وتلبية حاجاتهم، ورغباتهم، باستمرار.

4. ضرورة تعزيز الاهتمام، بتحقيق النجاح الإستراتيجي، بأبعاده المختلفة، في البنوك التجارية القطرية؛ من خلال الاهتمام بالتنفيذ الفعال، للإستراتيجية فيها، وذلك بتخصيص كافة الموارد المالية، والبشرية اللازمة، للتنفيذ الفعال، ولا سيما أن التنفيذ الفعال للإستراتيجية، يتطلب مهارات تحليلية، كبيرة، وتنسيقاً، بين كافة الوحدات الإدارية في البنوك، وتوفير مهارات تحفيزية، وقيادية خاصة، تقتضي تنسيقاً، بين عدد كبير، من العاملين في البنوك التجارية. ولتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، لا بُدّ من تبني منهج الثقافة التحفيزية للعاملين، وتقديم الحوافر، والمكافآت، التي تمكنهم من التميز في الأداء، وخدمة العملاء، بصورة أفضل، كما أصبح تطوير أداء العاملين أمراً مفروضاً، على البنوك لزيادة مهارتهم، وتنويع خبراتهم.

5. زيادة الاهتمام بدراسة رضا العملاء، في البنوك التجارية القطرية؛ لأنّ العميل هو المستفيد من الخدمات، التي تقدمها هذه البنوك، وهو الذي يدفع الأموال؛ للحصول على الخدمات المصرفية المتنوعة؛ لأن الغاية من إنشاء البنوك، وقيامها، في الأصل، هي رضا العميل، وتحقيق مطالبه، ورغباته، واحتياجاته، وتوقعاته؛ لذا تتنافس البنوك في أساليب تقديم الخدمات لعملائها، وفي جودة عالية وتميز الخدمات المصرفية باستمرار، وتطويرها؛ لتلبية احتياجات عملائها المتغيرة. ولا بُدّ أيضاً من الاهتمام، بالتركيز على تقديم الخدمات المصرفية،

بأسعار تتناسب احتياجات العملاء، وتكون ضمن حدود مقدرتهم المالية، بأسعار منافسة.

6. دراسة الأسباب، التي أدت إلى عدم الاهتمام، ببعُد قدرات الاستشعار، كأحد الأبعاد الفرعية للقدرات الديناميكية، من قبل البنوك عن مجتمع الدراسة؛ رغم دورها الرئيسي، في تحقيق النجاح الإستراتيجي؛ مما يستوجب إجراء دراسات داخلية، واستطلاع آراء العاملين؛ للوقوف على مدى إدراكهم، لهذا البعد المهم.

7. ضرورة تبني منهج القدرات الديناميكية، بصورة عامة بكافة أبعادها؛ نظرا لدورها المهم، في تحقيق النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية القطرية، ومن ثمّ زيادة قدرتها على المساهمة، بشكل إستراتيجي، بالتفوق، والتميز في الأداء، وحل مشاكلها بفاعلية، وتحقيق أهدافها، بصورة فعالة، من خلال تعزيز قدرات الاستشعار، التي تمكنها من استثمار الفرص، بطريقة أفضل، من البنوك المنافسة.

8. ضرورة اهتمام البنوك التجارية القطرية، بأحدث مستجدات التكنولوجيا المصرفية، والاعتماد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، ونظم الشبكات المعلوماتية والاتصالات بأنواعها، خاصة أنّ التكنولوجيا تسهل عملية التحسين المستمر، في جميع نواحي المنظمة؛ لتبقى بيئة عمل مناسبة، ومشجعة، لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بالتميز، والتحسين، والتطوير للخدمات المصرفية، المقدمة للعملاء.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

براهمة، ماجد وعلي، كلثوم والناشليف، محمد.(2019). نموذج قياس خفت الحركة الاستراتيجية في شركات قطاع الصناعات التحويلية اليمنية الكبيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية. **المجلة الالكترونية المتقدمة في العلوم الاجتماعية (IJASOS)**، المجلد 5، العدد 14.

التميمي، اياد فاضل محمد والخشالي، شاكرا جاراالله.(2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، المجلد 11، العدد 3. ثابت، وائل محمد واسماعيل، سماء جميل. (2019). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. **مجلة فكر وابداع**، المجلد 2، العدد 4.

جبلانق، علي والمحمد، علاء الدين. (2018). دور رأس المال البشري في تفعيل القدرة الاستكشافية و القدرة على المراقبة في المصارف السورية الخاصة. **مجلة جامعة البعث**. المجلد 4، العدد 6.

جثير، سعدون وعبد الغفور، قتيبة. (2017). اثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي -بحث مقارنة في بعض شركات الاتصال العراقية. **مجلة الادارة والاقتصاد**، العدد 110.

حامد، سهير وحنان، صفاء كامل.(2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية. **مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية**، المجلد 25، العدد 111.

الحسيني ، فلاح حسن. (2006). **الادارة الاستراتيجية: المراحل والعمليات**،(طبعة ثانية). عمان. الأردن: دار وائل للنشر.

الحمداني، حاتم علي. (2018). اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 54.

الحواجرة، كامل محمد والعزب، حسين محمد.(2019). التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، المجلد 5، العدد 1.

الحواجرة، كامل محمد. (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 14، العدد 3.

داوود، فضيلة سلمان. (2012). النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية : دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، مج. 7، ع. 18، ص. 220-254.

الذبحاوي، سناء جاسم.(2016). دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الأشرف، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، المجلد 2، العدد 40.

راضي، جواد حسن والموسوي، مثنى توفيق. (2019). تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 9، العدد 5.

الركابي، كاظم نزار.(2004). *الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة*. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.

سيد، أحمد (29 آذار 2020). اقبال متزايد على المنصات الرقمية المصرفية. تم الاطلاع عليه في 2020/4/10 رابط الموقع

<https://www.raya.com/home/print/f6451603-4dff-4ca1-9c10-122741d17432/8b07f0b1-9619-4656-adcb-5f111cb30513>

الطعان، حاتم فارس.(2013). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل. *مجلة الدنانير*، المجلد 1، العدد 3.

الطيب، داودي ومراد محبوب.(2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي. *مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد بسكرة*، العدد 12، ص 37-58.

عقيلات، هند ناصر .(2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الاعلامية في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*، المجلد 35، العدد 9.

عوجه، أزهار محمد.(2018). دور خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد 14، العدد 1.

الكبيسي، صلاح الدين ودهام، عبدالستار.(2007). التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات - دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد 13، العدد 25، ص 135-160.

اللافي، خالد خلف والخشمان، أيسر محمد.(2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 28، العدد 1.

محمد، سناء عربي. (2018). التعشيق المعرفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي- دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا المدمجة مع وزارة التعليم العالي. *مجلة الادارة والاقتصاد*، العدد 114.

محمد، نسرين جاسم و عصاد، مصطفى عبد.(2018). تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 24، العدد 103.

المختار، جمال عبدالله. (2019). دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 15، العدد 45.

مزهر، أسيل علي و ياسر، ياسر شاكر. (2018). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، المجلد 13، العدد 53.

مزهر، رمزي عطية. (2020). دور راس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد 28، العدد 1.

مسن، فهد بخيت و ابراهيم، صلاح محمد. (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. *مجلة التنمية البشرية والتعليم لأبحاث التخصصية*، المجلد 5، العدد 3.

المعاضيدي، معن وعداالله. (2015). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استناداً على قدرات تقانة المعلومات: دراسة حالة منظمة صناعية. *بحث مشارك في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الاردن: 1-24.

هنطش، عصام محمود حسن وأحمد، إبراهيم جابر السيد. (2019). *إدارة الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة*. القاهرة: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب. (2010). *الإدارة الإستراتيجية*. ط2. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- Abd Aziz, A., Zailani, S.(2011). A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility. **International Conference on Computer Communication and Management**, Proc. of CSIT Vol.5.
- Abdul Rahman, Abdul Aziz. (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain. **Banks and Bank Systems**. Vol.8, Issue 14; pp 140-151.
- ABUZAIID, AHMAD. (2018). EMPLOYEES' EMPOWERMENT AND ITS ROLE IN ACHIEVING STRATEGIC SUCCESS: A PRACTICAL STUDY ON JORDANIAN INSURANCE COMPANIES. **JORDAN JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION**, Vol14, Issue 4.
- Adeniran, Tejumade, & Johnston, Kevin A. (2012). Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs. **African Journal of Business Management**, Vol.6, Issue 1.
- Aggarwal, V. A., Posen, H. E., & Workiewicz, M. (2015). **Adaptive capacity and the dynamics of operational capabilities** (pp. 1-40). INSEAD: Working Paper Series.
- Ahmadi, S. & Salamzadeh, Yashar & Daraei, M. & Akbari, Jamshid. (2012). Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. **Global Business and Management Research: An International Journal**. Vol.8, Issue 4.
- Akgün, Ali & Keskin, Halit & Byrne, John. (2012). The moderating role of environmental dynamism between firm emotional capability and performance. **Journal of Organizational Change Management**. Vol.7, Issue 21, pp 230-252.
- Ali, A., & Christofferson, K. (2011). **Internal internationalization – A peek into the black box**. Gothenburg: University of Gothenburg.
- Alkhairalla, Nibras.(2018). Effect of Strategic Agility Achieving Organizational Entrepreneurship/ Field Study in the Oil Companies of Dhi Qar Governorate. **International Journal of Research in Social Sciences and Humanities**. Vol.8, Issue 3.
- Alrubaiee, P., Alzubi, H. M., Hanandeh, R., & Ali, R. A. (2015). Investigating the Relationship between Knowledge Management Processes and Organizational Performance the Mediating Effect of Organizational Innovation. **International Review of Management and Business Research**, Vol.4, Issue 4, pp 989–1009.
- Aminu, Mohammed. (2015). Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling. **Research Journal of Business Management**, Vol.2, Issue 9, pp 443-456.

- Amoli, J, Aghashahi,F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. **Social and Behavioral Sciences**, Vol.9, Issue 11, pp 447 – 454.
- Anthony ,Scott D., Viguerie , S. Patrick, Evan I. Schwartz, and John Van Landeghem. (2018). Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating. innosight executive briefing. Retrived from:<https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2017/11/Innosight-Corporate-Longevity-2018.pdf>
- Anggraini, Winda & Sudhartio, Lily. (2019). **Strategic Agility in Environmental Turbulence A case of Banking Sector in Indonesia**. Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference, SU-AFBE 2018, 6-7 December 2018, Jakarta Indonesia
- Babafemi, I. D. (2015). Corporate strategy, planning and performance evaluation: a survey of literature. **Journal of Management Policies and Practices**, Vol.3, Issue 1, pp43-49.
- Babelyte-Labanauske, Kristina & Nedzinskas, Sarunas. (2017). Dynamic capabilities and their impact on research organizations' R&D and innovation performance. **Journal of Modelling in Management**, Vol.6, Issue 12.
- Badara, M., Nik Mat, N., Mujtaba, A., Al-Refai, A., Badara, A. and Abubakar, F. (2013).Direct effect of service quality dimensions on customer satisfaction and customer loyalty in Nigerian Islamic bank'. **Management journal**, Vol. 3, No. 1, pp6–11
- Baker, P. (2006). Designing distribution centres for agile supply chains. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, , Vol.9, Issue 3, pp 207–221.
- Barrales-Molina, V., Martínez-Lopez, F.J. and Gázquez-Abad, J.C. (2014), “Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework”, **International Journal of Management Reviews**, Vol. 16 No. 4, pp. 397-416.
- Barreto, Ilidio. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management - J Manage**, Vol.36, Issue 4, pp 256-280.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Vol.17, Issue 1, pp 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Battistella, Cinzia & De Toni, Alberto & De Zan, Giovanni & Pessot, Elena. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. **Journal of Business Research**, Vol.73, Issue 19, pp 65-82.
- Beer, Michael & Eisenstat, Russell. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. **Sloan Management Review**, summer 2000.

- Beltran, Gabriel and Ramesh, Balasubramaniam .(2017). Dynamic Capabilities in Small Service Firms. **Engaged Management ReView**, Vol. 1 : Iss. 3 , Article 2
- Bernardes E. S. & M. D. Hanna. (2009). A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature: Towards a Conceptual Definition of Customer Responsiveness. **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 29, No. 1.
- Bessant, J., Knowles, D., Francis, D., & Meredith, S. (2001). Developing the Agile Enterprise, Agile Manufacturing: The 21 st century competitive strategy. **International Journal of Technology Management**, VOL.2, Issue 2, pp730-756. .
- Blake, Laura J. (2019).How Agile is My Competitor? Can Strategic Agility Attenuate Latecomer Challengers? The Case of Café Coffee Day (CCD) in India. **Journal Of Management Policies And Practices**. Vol 7, no.2.
- Boussalems Aboubakeur, (2015), Employees Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence-cas studay on Al gerian communication company. **POA Iktissadia REVIEV**, Vol 3, no.2.
- Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1995). ‘The right game: Use game theory to shape strategy’, **Harvard Business Review**, Vol 73, no.4. pp 57–71.
- Brown, Steve & Bessant, John. (2003). The manufacturing strategy-capabilities links in mass customisation and agile manufacturing - An exploratory study. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol 3, no.1.
- Brueller, Nir & Carmeli, Abraham & Drori, Israel. (2014). How do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility?. **California Management Review**, Vol 56, no.3. pp 39-57.
- Bykova, Anna & Jardon, Carlos. (2018). The Mediation Role of Companies’ Dynamic Capabilities For Business Performance Excellence: Insights From Foreign Direct Investments. The Case Of Transitional Partnership. **Knowledge Management Research & Practice**. Vol 3, no.16. pp 144-159.
- Cater, Tomac; Pucko, Danijel .(2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. **Journal for East European Management Studies**, Vol. 15, Iss. 3, pp. 207-236
- Chimhanzi, J., and Morgan, R. E .(2005).Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. **Journal of Business Research**, Vol 58, no,12. pp

- Chiguvi, D. (2016). Effectiveness of Cellphone Banking on Service Quality in Commercial Banks in Botswana. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, VOL.5, Issue 8, pp34 -45.
- Clauß, Thomas & Abebe, Michael & Tangpong, Chanchai & Hock-Döpgen, Marianne. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. **IEEE Transactions on Engineering Management**. VOL.5, Issue 8, PP. 1-18.
- Cowburn, Sarah .(2005). Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? Perspective. **Policy and Practices in Higher Education**, VOL.9, Issue 4, pp 103-109
- Dannunzio-Green, Norma. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. VOL.3, Issue 8, pp 807-819.
- David, F.R., (2009), **Strategic Management: concepts and cases**, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Dell, D., & Kramer, R. (2003). Forging Strategic Business Alignment. **The Conference Board**, Vol.10, iss 6.
- De Hoogh, A.H.B., den Hartog, D.N., Koopman, P.L., Thiery, H., van den Berg, P.T., van der Weide, J.G., & Wilderon, C.P.M. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.13, iss 4, pp 447-471.
- Denning, Stephen. (2017). Strategic Agility: Using Agile Teams To Explore Opportunities For Market-Creating Innovation. **Strategy & Leadership**, VOL.45, Issue 9, pp3-9.
- Doz Y. L. (2020). Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute. **Human Resource Management Review**, 30(1)
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. **Long Range Planning**, VO4.3, Issue 5, pp 370–382.
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. **California Management Review**, VOL.18, Issue 50, pp 95-118.
- Dunaway, Mary & Sullivan, Yulia & Fosso Wamba, Samuel. (2019). **Building Dynamic Capabilities with the Internet of Things**. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences.

- Eisenhardt, Kathleen & Martin, Jeffrey. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. **Strategic Management Journal**. Vol.21, Issue 2, pp 1105-1121.
- Esfahani, Parvaneh & Mosadeghrad, Ali & Baba akbari, Ali. (2018). The success of strategic planning in health care organizations of Iran. **International Journal of Health Care Quality Assurance**. Vol.3, Issue 31.
- Farago, Fabio & Denkewski, Wladimir & Lourenço, Mariane & Ferreira, Jane. (2019). Dynamic Capabilities, New Business Creation and the Entrepreneur: An Analysis about the La La Land Film. **International Journal of Entrepreneurship**. Vol.23, Issue 5, pp. 1-14.
- Gagné, Marylène & Forest, Jacques & Gilbert, Marie-Hélène & Aube, Caroline & Morin, Estelle & Malorni, Angela. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. **Educational and Psychological Measurement**. Vol.702, Issue 12, pp 628-646.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, Vol.47, Issue 2, pp209-226.
- GARCIA-VILLAVERDE, PEDRO & RODRIGO, JOB & RUIZ ORTEGA, MARÍA & REQUENA, GLORIA. (2017). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. **European Management Journal**. Vol.36, Issue 8.
- Griffith, David A. and Michael G. Harvey .(2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. **Journal of International Business Studies**, Vol.3, Issue 8, pp 807-81932 (3), 597–606.
- Griffith, David & Noble, Stephanie & Chen, Qimei. (2006). The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach. **Journal of Retailing**. Vol.81, Issue 1, pp51-62.
- Gagné, Marylène & Forest, Jacques & Gilbert, Marie-Hélène & Aube, Caroline & Morin, Estelle & Malorni, Angela. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. **Educational and Psychological Measurement**. Vol 18, no.6. pp 57–71.
- Ganta, Vinay Chaitanya. (2014). Motivation In The Workplace To Improve The Employee Performance. **International Journal of Engineering Technology- Management and Applied Sciences**, Vol. 2(6),p.221-230.
- Hamel, G. (2008), The Future of Management. **Human Resource Management International Digest**, Vol. 16, No. 6.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. **Business Research**, Vol.12 (1), No. 6, pp 115 – 142.

- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, 1 (2), 107 - 123.
- Helfat, Constance E. & Peteraf, Margaret A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, VOI.36, Issue 6, pp 831-850
- Helfat, Constance & Martin, Jeffrey. (2014). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. **Journal of Management**. VOI.41, Issue 3, pp 1281-1312.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the academy of marketing science**, 43(1), 115-135.
- Hill, Charles & Schilling, Melissa & Jones, Gareth. (2001). **Strategic Management: An Integrated Approach**: Houghton Mifflin.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13): 1500–1516.
- Huang, C. and Nof, S. (1999). Enterprise agility: a view from the PRISM lab. **International Journal of Agile Management Systems**, Vol. 1 No. 1, pp. 51-60. <https://doi.org/10.1108/14654659910266736>.
- IBIDUNNI, SAMSON & OSIBANJO, OMOTAYO & ADENIJI, ANTHONIA & SALAU, ODUNAYO & FALOLA, HEZEKIAH. (2016). Talent Retention and Organizational Performance: A Competitive Positioning in Nigerian Banking Sector. **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**.
- Idris, w & AL-Rubaie, M (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. **Journal of management and strategy**, Vol.4, Issue 2, pp 70-77.
- Ilieska, Karolina. (2013). Customer Satisfaction Index – as a Base for Strategic Marketing Management. **TEM Journal**, Vol.2, Issue 4, pp 327-331
- Izza, Said & Imache, Rabah & Vincent, Lucien & Lounis, Y.. (2008). **An Approach for the Evaluation of the Agility in the Context of Enterprise Interoperability**. Conference Paper.
- Jahanshahi, A. A., & Zhang, S. X. (2015). **Real options reasoning and innovative performance in the context of dynamic capabilities**. Cham, Switzerland: Springer International Publishing

- Jacqueline Zinn and Ann Barry Flood (2009), “Slack Resources in Health Care Organizations -Fat to Be Trimmed or Muscle to Be Exercised? “ **Health Services Research**, Vol.44, Issue 3, pp 812–820.
- Junni, Paulina & Sarala, Riikka & Tarba, Shlomo & Weber, Yaakov. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions. **British Journal of Management**, Vol.2, Issue 9.
- Kaehler, Cristiano & Busatto, Franciele & Becker, Grace & Hansen, Peter & Santos, Jane. (2014). Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company. **IBusiness**, Vol.8, Issue 2.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton .(1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, (January-February1992), pp 71-79.
- Kale, Emine & Aknar, Ahmet & Başar, Özlem. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. **International Journal of Hospitality Management**. Vol.3, Issue 78, pp 276-283.
- Kareem, Mohanad & Mijbas, Hayder Abdulmohsin. (2019). Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Human Resource Development and Organizational Effectiveness. **Open Computer Science**, Vol.7, Issue 13, pp 187-203.
- Karimi, Jahangir & Walter, Zhiping. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. **Journal of Management Information Systems**. Vol.32, Issue 10, pp 39-81.
- Kaur, Vaneet & Mehta, Versha. (2017). Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: A Comparative Study of IT Multinationals in India. **Paradigm**, Vol.21, Issue 1, pp 31–51
- Khaddam, Amineh. (2020). Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing. **Management Science Letters**. Vol.14, Issue 5.
- Khoshnood, Nikoo & Nematizadeh, Sina. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. **International Journal of Business and Management**, Vol.12, Issue 11, pp230-261.
- Kim, M., & Tagkopoulos, I. (2018). Data integration and predictive modeling methods for multi-omics datasets. **Molecular Omics**, 14 (1), 8 -25.
- Kohtamäki, Marko & Farmer, Donald. (2017). Real-time Strategy and Business Intelligence: **Springer International Publishing**.
- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2014). The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises. **Management Journal**, Vol.18, Issue 2, pp7-19.

- Krivobokova, O. V. (2009). Evaluating customer satisfaction as an aspect of quality management. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, Vol.53, Issue 5, pp 565- 568.
- Lafta, Baydaa. (2015). Diagnosis Patterns Of Innovation And Administrative Leaders And Their Role in Achieving Strategic Success / Field Study. **International Journal of Business and Management Review**, Vol.3, No.2.
- Lewis, Marianne & Andriopoulos, Constantine & Smith, Wendy. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. **California Management Review**, Vol.56, Issue 2, pp 58-77.
- López, Salvador. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. **Management Decision - Manage Decision**. Vol43, iss.15, pp 661-669.
- Lubis, A., Torong, Z.B., and Muda, I. (2016). The urgency of implementing balanced scorecard system on local government in North Sumatra, Indonesia. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, Vol.14, Issue 11.
- Lungu, Miruna. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**.
- Mahjoub, Mahdiyeh & Atashsokhan, Shiva & Khalilzadeh, Mohammad & Aghajanloo, Akbar & Zohrehvandi, Shakib. (2018). Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. **Procedia Computer Science**, Vol.24, Issue 138, pp 764-774.
- Macpherson A, Jones O and Zhang M (2004) Evolution Or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. **R&D Management**, Vol.34, Issue 2, pp161–177.
- Makkonen, Hannu & Pohjola, Mikko & Olkkonen, Rami & Koponen, Aki. (2014). Dynamic Capabilities and Firm Performance in a Financial Crisis. **Journal of Business Research**. Vol.67, Issue 18, pp 2707–2719.
- Mclay, Allan. (2014). Re-reengineering the dream: Agility as competitive adaptability. **Int. J. of Agile Systems and Management**, Vol.7, Issue 3, pp101 - 115.
- Mohn, Matthias & Morton, Josh & Stacey, Patrick.(2018). Building And Maintaining Strategic Agility: An Agenda And Framework For Executive IT Leaders. **California Management Review**, Vol.13, Issue4.
- Monteiro, Albertina & Soares, Ana & Lima Rua, Orlando. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. **Journal of Innovation & Knowledge**. Vol.4, Issue 4.

- Nair, Sumesh & Ndubisi, Nelson. (2013). **Marketing and Consumer Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**: IGI Global.
- Nafei, Wageeh. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. **International Journal of Business and Management**. Vol.14, Issue 9.
- Ngobeni, Nancy & Nzimakwe, T.I. & Olufemi, Adeyeye & Munapo, Elias. (2015). Management of government properties in Mpumalanga province, South Africa: a service quality perspective. **Environmental Economics**, Vol.1, Issue 6, pp 51-57.
- Ofoegbu, Wilson & Onuoha, B & Obrenovic, Bojan & Akhunjonov, Umidjon. (2018). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants. **International Journal of Management Science and Business Administration**. Vol.4, Issue 8, pp 7-14.
- Omar, Gihan.(2019). The Relation Between Strategic Agility and Environmental Change And Its Impact on Customer Satisfaction an Empirical Study on Retail Sector in Egypt. **Egyptian Business Administration Review**, Vol.14, ISSUE NO.7.
- Omotayo, O. O., Michael, O. O., & Andre, A. A. (2018). Strategic planning and corporate performance in the Nigerian banking industry. **Asian Journal of Economics, Business and Accounting**, 7(2), 1-12.
- Osioma, Hilda & Nzewi, Hope & Mgbemena, Ijeamaka. (2016). Dynamic Capabilities And Performance Of Selected Commercial Banks In Awka, Anambra State, Nigeria. **European Journal of Business and Social Sciences**. Vol.12, Issue 4, pp 98-110.
- Otieno, D. O., Namusonge, G. S., & Mugambi, F. (2018). Effect of strategic planning on the financial performance of small and medium size enterprises in professional service sector in Kenya. **International Journal of Arts and Commerce**, Vol.7, Issue 6, pp 57-71.
- Pavlou, Paul & Sawy, Omar. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences**. Vol.6, Issue42, pp 239 - 273.
- Pavlou, Paul & Sawy, Omar. (2006). From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development. **Info. Sys. Research**. Vol.17, Issue 7. pp 198-227.
- Pawirosumarto, Suharno, & Purwanto, Katijan & Muzaffar, Muchtar. (2016). Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia. **International Journal of Law and Management**. Vol.58, Issue 6.
- Popadiuk, Silvio & Rosa Souza Luz, Aruana & Kretschmer, Caroline. (2018). Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How Are These

- Concepts Related?. **Revista de Administração Contemporânea**, Vol.22, Issue 5, pp639-660.
- Prabhakar, Guru. (2009). What is Project Success: A Literature Review. **International Journal of Business and Management**. Vol.15, Issue 8.
- Prange, C., & Heracleous, L. (Eds.). (2018). **Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Preda, G. (2014). Organizational ambidexterity and competitive advantage : toward a research model. **Management & Marketing**, Vol.7, Issue 1, pp 67–74.
- Princewill Lekara, Bayo, & Hamilton, Donald. (2019). Knowledge Acquisition and Organizational Dynamic Capabilities of Telecommunication firms in South-South, Nigeria. **International Journal of Innovative Information Systems**, Vol.7, Issue 1.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, Vol.21, Issue 3, pp 615-647.
- Pisano, Gary. (2015). A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition. **SSRN Journal**, Vol.19, Issue 15.
- Porter, M. E.(1980) **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? **Harvard Business Review**, Vol.74, Issue 6, pp 61–78.
- Queiroz, M., Tallon, P.P., Sharma, R. and Coltman, T. (2017). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. **The Journal of Strategic Information Systems**. Vol.7, Issue 1.
- Quinn, R. E. & Rogrbaugh, J.(2003). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis. **MS**, Vol. (29), No. (3), pp. (363-377).
- Rengkung, Leonardus Ricky. (2018). Modelling of dynamic capabilities: A system dynamics approach. **Academy of Strategic Management Journal**, Vol.17, Issue 11.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, 13 (2), 56 - 73.
- Ruepitiviriya, Oranoodj & Puttawong,Duangporn.(2019). The Mediating Role of Dynamic Capabilities on Innovativeness and Export Performance of Small and Medium Enterprises in Thailand. **International Journal of the Computer, the Internet and Management**, Vol.27 No.2.

- Rus, Simona & Mocan, Marian & Ardelean, Ben-Oni & Ivascu, Larisa & Cioca, Lucian-Ionel. (2015). Conceptualization and Examination of Success Factors in the Banking System. **Procedia Economics and Finance**. Vol.18, Issue 9.
- Safari, H. (2013). A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A case Study in The Iranian Textile Industry. **Journal Business and Economic Research**, Vol.3, Issue 1, pp 369-387.
- Sampath, J. M. (2016). Exploring The Significance Of Strategic Agility In Building Sustainable Competitive Advantage For Retail Banks In India. **Working Paper Series No. ST-16-01. SVKM's Narsee Monjee Institute of Management Studies, School of Business Management, Deemed University.**
- Santouridis, Ilias & Trivellas, Panagiotis. (2010). Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece. **TQM Journal**. Iss.22, pp 330 - 343.
- Salunke, Sandeep & Weerawardena, Jay & McColl-Kennedy, Janet. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. **Industrial Marketing Management - Ind Market Manag.**, Vol.19, Issue 40.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, 27 (3), 197 - 211.
- Schiffman, G., L., Kanuk, L., L., Kumar, R., S. (2010). **Consumer Behaviour**, (Tenth Edition), New York: Prentice Hall.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, J. K., (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. **International Journal of Industrial Ergonomics**, Iss. 37, pp.445-460.
- Shenhar, Aaron & Dvir, Dov & Levy, Ofer & Maltz, Alan. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **Long Range Planning**, Issue 34, pp 699-725.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Shibani, Abdussalam & Gherbal, Nawal. (2018). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System in the Libyan. **Management Studies**, Vol.6, Issue 1, pp1-19.
- Shin, H., Lee, J.-N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational

- and firm performance. **International Journal of Production Economics**, Issue 168, pp 181–196.
- Simamora, Bachtiar H & M., Jerry & Hartono, Hendry. (2016). Strategy alignment with organizational culture assessment instrument (OCAI) results of cellular industry in Indonesia. **International Journal of Economics and Management**, Vol. 10, No. 1, pp. 81–93.
- Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P., & Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organizational success and its measures: Some pointers from five Australian studies. **Management Decision**, Vol.49, Issue 8, pp 305-326.
- Singh, C., Khamba, J. (2019). **Manufacturing Competency and Strategic Success in the Automobile Industry**. Boca Raton: CRC Press.
- Stockley .D. (2015). Talent management concept: Definitions and explanation, Retrived From: <http://derekstockley.com.au/newsletters-05/020-talent-managment.html>
- Storey.c , khan. Kb .(2010). The role of knowledge management strategies and task knowledge in stimulating service innovation. **Journal of Service Research**, Vol.13, Issue 4, pp397-410.
- Sull, Donald. (2010). Competing through organizational agility. **McKinsey Quarterly**. Retrived From: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/competing-through-organizational-agility>
- Sumari, Gerald. (2013). Analysis of business growth strategies and their contribution to business growth; a Tanzania case study. **International Journal of Commerce, economics and Management**. Vol. 1, Issue 9,
- Tallon., & Pinsonneault. (2011). Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. **MIS Quarterly**, Vol.35, Issue 2, pp463-486.
- Teece, David. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**. Vol.45, Issue 1.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A.M.Y. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol.18, Issue 7, pp.509–533.
- Teece D J, Piano G (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industry and Corporate Change**, Issue 3, pp 537–555
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. **California Management Review**, Vol.58, Issue 4, pp13–35.
- Teoh, Ai Ping & Lee, Kaih Yeang & Muthuveloo, Rajendran.(2017). The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality

- of Internal Audit Function on Firm Performance. **International Review of Management and Marketing**, vol. 9, Issue No.5.
- Tikkanen, J. (2014) Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry. **Oulu Business journal**. Vol.2, Issue 8.
- Tondolo, Vilmar & Bitencourt, Claudia. (2014). Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. **Brazilian Business Review**. Vol.7, Issue11, pp122-144.
- Tseng, Shu-Mei & Lee, Pei-Shan. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. **Journal of Enterprise Information Management**. Vol.6, Issue 27.
- Tsourveloudis, Nikos & Valavanis, Kimon. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility. **Journal of Intelligent and Robotic Systems**, Issue33, pp 329-342.
- Wadhwa, S. and Rao, K. S. (2003). Flexibility and agility for enterprise synchronization: Knowledge and innovation management towards flexibility. **Studies in Informatics and Control**, Vol.12, Issue2, pp111–128.
- Weber, Yaakov & Tarba, Shlomo. (2014). strategic agility: a state of the art introduction to the special section on strategic agility. **California management review**. Issue 56, pp 5-12.
- Wijekoon, Amali and Galahitiyawe, Nilakshi. (2015). Innovativeness of Sri Lankan it Firms: The Roles of Knowledge Management and Dynamic Innovation Capabilities. **12th International Conference on Business Management (ICBM) 2015**.
- Winter, Sidney. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**. Vol.19, Issue 24, pp 991 - 995.
- Wright, Jorja. (2016). A Theory Of Situated Creativity And Organizational Dynamic Capabilities. **International E-journal of Advances in Social Sciences**. Vol.7, Issue 2.
- Young, A. (2013). Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility. **Utah School of Business and Management journal**. Vol.18, Issue 11.
- Zahra, Shaker & Sapienza, Harry & Davidsson, Per. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. **Journal of Management Studies**. Vol.9, Issue43, pp917-955.
- Zhou, Steven & Zhou, Abby & Feng, Junzheng & Jiang, Shisong. (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating Role of Innovation. **Journal of Management & Organization**. Vol.13, Issue 7,pp1-17.

- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, Vol.13, Issue 3,pp 339-351.
- Zott C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study, **Strategic Management Journal**. Vol.24, Issue 2, pp 97-125.

الملحق (أ)

أداة الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية



جامعة مؤتة

كلية إدارة الأعمال

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية من خلال القدرات الديناميكية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة الاستراتيجية، وقد تم تصميم هذه الاستبانة لهذه الغاية، ولاستكمال الجانب التطبيقي من الدراسة.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم. شاكراً لكم حسن تعاونكم، مع العلم أنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد راشد المري

0777777688

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى تعبئة البيانات التالية ووضع إشارة (✓) بالمكان المناسب :

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة 30 سنة - أقل من 40 سنة

40 سنة - أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4. المسمى الوظيفي: مدير عام نائب / مساعد مدير عام

مدير دائرة مدير فرع

5. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

سنوات

10 سنوات - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

يرجى اختيار الاجابة المناسبة بوضع اشارة (✓) في المكان المناسب

الجزء الثاني: الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)

الرقم	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
البعد: الحساسية الاستراتيجية						
1	يستجيب البنك للفرص المتاحة في الوقت المناسب					
2	يملك البنك رؤية واضحة لنشاطاته المستقبلية.					
3	يركز البنك على أهمية وجود مرونة للتكيف مع الظروف الخارجية.					
4	يركز البنك على التحسين المستمر لأدائه.					
5	يتميز البنك بسرعه على اكتشاف التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء.					
البعد: وحدة القيادة						
6	تتميز إدارة البنك بإمتلاكها آلية تفكير منظمة والقدرة على المبادرة.					
7	يتم معالجة التحديات الاستراتيجية بشكل جماعي من قبل الادارة العليا.					
8	يملك البنك نمط قيادي يشجع على العمل الجماعي.					
9	يملك البنك قواعد واضحة لكافة الأقسام.					
البعد: سيولة الموارد						
10	يملك البنك القدرة على إعادة تخصيص الموارد المالية لديه واستخدامها بطريقة فاعلة.					
11	يسمح الهيكل التنظيمي للبنك بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.					
12	يبذل البنك جهود متواصلة لحشد موارده.					
13	يملك البنك هيكل وتراكيب تنظيمية نموذجية.					
14	يستطيع البنك تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.					

الجزء الثالث: الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)

الرقم	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
البعد: التنفيذ الفعال للاستراتيجية						
15	يتم تنفيذ الأعمال بطريقة فعالة داخل البنك.					
16	يوظف البنك موارده المختلفة (مالية، بشرية، معلوماتية) لضمان التنفيذ الفعال.					
17	يركز البنك في تنفيذ عملياته الاستراتيجية على الكفاءة والفاعلية.					
18	يقدم البنك الدعم اللازم للإدارات بما يمكنها من التنفيذ الناجح للخطط والبرامج.					
19	تسهم إدارة البنك في تنفيذ نشاطات البنك بشكل أكثر فاعلية.					
البعد: الثقافة التحفيزية للموظفين						
20	يتميز البنك بثقافة خاصة (لغة، ظروف عمل، مراسم) للعمل.					
21	يهتم البنك باظهار القدرات التنافسية لموظفيه.					
22	يتبنى البنك سياسات ومكافآت وحوافز عالية.					
23	يحرص البنك على تطوير اداء موظفيه.					
24	يسود البنك حالة من الالتزام والانضباط.					
البعد: رضا العملاء						
25	ينجز البنك خدمات عملائه بدقة وبالوقت المحدد.					
26	يحرص البنك على تقديم خدمات متميزة لعملائه.					
27	يعمل البنك على ارضاء عملائه على الدوام.					
28	تتناسب أسعار خدمات البنك ودخل العميل.					
29	يحرص البنك على دراسة رضا عملائه.					
البعد: نمو الأعمال						
30	يسعى البنك إلى زيادة إيراداته.					
31	يحقق البنك زيادة في تقديم الخدمات لتلبية احتياجات عملائه المتزايدة.					
32	يسعى البنك إلى تغيير أهدافه كلما استدعت التغييرات في البيئة الخارجية.					
33	يطور البنك خدماته بشكل مستمر.					
34	يوظف البنك خبرات موظفيه في صناعة القرارات المستقبلية.					

الجزء الرابع : الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير الوسيط (القدرات الديناميكية)

الرقم	العبرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
البعد: قدرات التكامل						
35	يستخدم البنك فرق العمل ذات المهام المتخصصة لإنجاز أعماله.					
36	يركز البنك على تكامله مع آخر مستجدات التكنولوجيا المصرفية.					
37	يقوم البنك بتحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التحديات التي تواجهها.					
38	يوجه البنك مساهمات موظفيه الفردية من خلال مجموعات العمل الخاصة بهم.					
39	تستطيع إدارة البنك ربط انشطتها المختلفة بنجاح.					
البعد: قدرات الاستشعار						
40	يجري البنك مسحاً للبيئة الخارجية باستمرار.					
41	يحاول البنك مراقبة أنشطة المنافسين له باستمرار.					
42	يخصص البنك وقتاً كافياً لتطبيق أفكار جديدة بخصوص تحسين خدماته.					
43	يراجع البنك جهود تطوير خدماته باستمرار لضمان ملائمتها لحاجات ورغبات عملائه.					
البعد: قدرات إعادة التشكيل						
44	يمتلك البنك القدرة على دمج المعرفة الجديدة المكتسبة مع معرفته الحالية بنجاح.					
45	يمتلك البنك إجراءات واضحة لإعادة توزيع الموارد البشرية فيه.					
46	يمتلك البنك استجابة تنظيمية سريعة لتغيرات السوق.					
47	يمتلك البنك استجابة تنظيمية سريعة للمنافسين.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الدرجة العلمية	الاسم	مكان العمل	الرقم المتسلسل
جامعة مؤتة	خالد الزعبي	أستاذ دكتور	1
جامعة مؤتة	علي العضايلة	أستاذ دكتور	2
جامعة مؤتة	نضال الحوامدة	أستاذ دكتور	3
جامعة قطر	ذياب البداينة	أستاذ دكتور	4
جامعة قطر	موسى الزهراني	أستاذ دكتور	5
جامعة قطر	عبدالله المري	أستاذ دكتور	6
جامعة قطر	خالد مفتاح	أستاذ دكتور	7
جامعة مؤتة	غازي أبو قاعود	أستاذ مشارك	8

المعلومات الشخصية

الاسم: محمد راشد سالم المري

التخصص: دكتوراه إدارة استراتيجية

الكلية: إدارة الأعمال

سنة التخرج: 2020