

Strategic Agility and its Impact on Enhancing Competitive Advantage: A Field Study on Al Yaqeen Bank, Tripoli

Asmaa Binour Emhammed Al-Qadi ¹ Salah Ali Mohammed Al-Tamimi ²

¹Sabratha University, Faculty of Education, Zliten

²Libyan Academy for Graduate Studies, Tripoli, Libya

*Email: asma.elgadi@sabu.edu.ly

الرشافة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

" دراسة ميدانية على مصرف اليقين طرابلس "

أسماء بنور إمحمد القاضي ¹ صلاح علي محمد التميمي ²

¹ جامعة صبراتة، كلية التربية زلطن

² الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس ، ليبيا

تاريخ الاستلام: 2026/01/07 تاريخ المراجعة 16 / 2 / 2026 تاريخ القبول: 2026/03/09- تاريخ النشر: 2026 /03/16

Abstract

This research aimed to identify the impact of strategic agility, with its dimensions of customer agility (strategic sensitivity), partner agility (resource liquidity), and operational agility (leadership unity and collective commitment), on enhancing competitive advantage in its five dimensions (service costs, banking service differentiation, market share and focus, creativity and innovation, and social responsibility) at Al Yaqeen Bank, from the perspective of employees with varying characteristics such as gender, age, educational qualifications, years of experience, and job title. To achieve these objectives, the research adopted a descriptive methodology. The research population consisted of all 377 employees of Al Yaqeen Bank. A questionnaire was designed as the data collection tool and distributed using stratified random sampling to a sample of 133 employees from Al Yaqeen Bank branches in Tripoli. 121 responses were received, representing a response rate of 90.97%. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

was used. The research yielded several key findings, the most important of which is:

1. Al Yaqeen Bank demonstrates a high level of implementation of strategic agility measures. Strategic agility has three dimensions: customer agility, operational agility, and partner agility.
2. Al Yaqeen Bank is characterized by a high level of competitiveness, demonstrated by its market share, focus, the excellence of its banking services, creativity and innovation, social responsibility, and the achievement of appropriate service costs.
3. There is a statistically significant effect of overall strategic agility on enhancing Al Yaqeen Bank's overall competitive advantage.
4. No significant differences were found in respondents' answers regarding the independent variable (strategic agility and its dimensions) and the dependent variable (competitive advantage and its five dimensions) based on demographic variables (gender, educational qualification, age, job title, and the interaction of these variables). However, differences were found based on years of service, favoring those with 5 to 10 years of service, who were more aware of the importance of strategic agility at the bank. Those with more than 10 years of experience were also more likely to assess the importance of competitive advantage.

Keywords: Strategic agility, competitive advantage, Commercial banks, Al Yaqeen Bank, operational agility, customer agility, service costs, market share, focus, creativity and innovation, social responsibility.

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الرشاقة الإستراتيجية متمثلة برشاقة الزبائن (الحساسية الإستراتيجية)، رشاقة الشركاء (سيولة الموارد)، الرشاقة التشغيلية (وحدة القيادة والإلتزام الجماعي)، في تعزيز الميزة التنافسية بأبعاد الخمسة (تكاليف الخدمة ، تميز الخدمة المصرفية ، الحصة السوقية والتركيز ، الإبداع والإبتكار ، والمسؤولية الاجتماعية في مصرف اليقين من وجهة نظر العاملين باختلاف خصائصهم من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وللوصول الى تلك الأهداف اعتمدت البحث المنهج الوصفي، وقد مثل مجتمع البحث جميع العاملين في مصرف اليقين البالغ عددهم (377) موظفاً، وقد تم تصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، وزعت بطريقة عشوائية طبقية على عينة بلغت (133) مفردة من العاملين في فروع مصرف اليقين في مدينة طرابلس، حيث تم استرجاع (121) مفردة، بنسبة (90.97%) وقد استخدمت الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. يتصف مصرف اليقين بتحقيقه مستوى مرتفع من إجراءات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة وهي على التوالي في بعد رشاقة الزبائن ومن ثم رشاقة التشغيلية وأخيراً رشاقة الشركاء .
2. يتميز مصرف اليقين بمستوى مرتفع من التنافسية تظهر وعلى التوالي من خلال الحصة السوقية والتركيز ، وتميز خدماته المصرفية والإبداع والإبتكار والمسؤولية الاجتماعية وتحقيق تكاليف الخدمة المناسبة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية الإجمالية في تعزيز الميزة التنافسية الإجمالية في مصرف اليقين.
4. لم تظهر فروقات جوهرية في إجابات المبحوثين للمتغير المستقل الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها وفي المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي والعمر والمسمى الوظيفي وكذلك تفاعل المتغيرات معاً) في حين ظهرت الفروق تبعاً لسنوات الخدمة وهي لصالح من لديهم سنوات خدمة من 5 إلى 10 سنوات بكونهم الأكثر ادراكاً لأهمية الرشاقة الإستراتيجية في المصرف. ولصالح من هم لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات في تقييم أهمية الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المصارف التجارية، مصرف اليقين، الرشاقة التشغيلية، رشاقة الزبائن، تكاليف الخدمة، الحصة السوقية، التركيز، الإبداع والإبتكار، المسؤولية الاجتماعية.

المقدمة:

ساهمت التغيرات الكبيرة التي حدثت في مجال الأعمال إلى توجيه الأنظار نحو ضرورة الاهتمام بالأساليب الحديثة في منظمات الأعمال وجعلها هدف وغاية جوهرية، وتمثل الرشاقة الإستراتيجية أحد هذه الأساليب التي تساعد المنظمة على إدارة التغيير المستمر والتعامل المرن معه بالمحافظة على أداء متميز وبصورة مستدامة وبشكل أفضل من خلال إدارة التغيير المستمر. وتعكس الرشاقة الإستراتيجية قدرة الإدارات العليا على التكيف بمرونة وإبداع مع التغيرات والتنبؤ بالمخاطر والتحديات غير المحتملة في داخل وخارج بيئة العمل وتطوير الإمكانيات التي تسمح بالإستجابة لها بشكل استباقي وبسرعة وتحويلها إلى فرص. وتبرز الفائدة من الرشاقة الإستراتيجية داخل المنظمة في فهم طبيعة الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها، كما تظهر الفائدة منها خارج المنظمة في معرفة ما يدور في بيئة الأعمال الخارجية وتحديد المتعاملين معها والمنظمات المنافسة القائمة. وتمثل الرشاقة القدرة على ضبط وتكييف الاتجاه الإستراتيجي بشكل مستمر في الأعمال الأساسية، كوظيفة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، وليس فقط إنشاء منتجات وخدمات جديدة، ولكن أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركات، كما يعد تطوير الميزة التنافسية أحد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بالتركيز

على الأداء المتميز للكفاءات الكامنة لديها في جميع قطاعات المنظمة وأنشطتها وعملياتها، وبما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة الحصة السوقية، وتعظيم الربحية على المدى الطويل، وبذلك تعد الرشاقة الإستراتيجية أداة هامة لإنشاء الميزة التنافسية من خلال إدارة سلسلة التوريد، وتطوير المنتجات، وعمليات التصنيع والتسويق، والعمليات اللوجستية، والإبتكار، والاتفاقيات كالحالات الخاصة بالبيع أو الترخيص التكنولوجي وغيرها الكثير، وأن تحقيق المنظمات للإنتصار السريع في عالم شديد التغير يقتضي منها اتباع استراتيجيات أكثر خفة ورشاقة من تلك المعتادة، بما يسهم في مواكبة التقلبات من خلال سرعة التعلم واتخاذ القرارات لإستثمار الموارد المختلفة. كما تشير جمعية الإدارة الأمريكية American Management Association (AMA) إلى أنه لا بد للمنظمات من تبني أنماط التفاعل الملائمة التي تمكنها إدارة التغيير لتصبح أكثر قدرة على العمل في بيئة أعمال سريعة الخطى بل مضطربة، حتى تضمن التفوق على المنظمات الأخرى من حيث القدرة التنافسية، وحصة السوق، والربحية، وهو ما يسمح للأداء العالي للمنظمة بتبني التغيير بشكل أكثر كفاءة، والتحرك بحزم، والحفاظ على استثماراتها في القدرة على التكيف، وفي الواقع أنه لا يمكن أن تبدأ المنظمة برشاقة في التفكير الإستراتيجي إلا عندما تصبح بيئة الأعمال مستعدة للتخلي عن بعض أفكارها المسبقة، وحتى عن بعض المعايير المقبولة عموماً أو أفضل الممارسات لتتمكن من فهم التحديات الأساسية، والفرص الجديدة الناشئة، وما هو ممكن في هذه البيئة الجديدة، ويتعلق ذلك وبشكل كبير بوضع افتراضات جديدة حول ما يريده العملاء، وحول سلوكياتهم المستقبلية.

مشكلة البحث:

أدت التغيرات المتسارعة في مجال الأعمال وما طرأ عليها من اضطرابات وما تعرضت له من مخاطر وتحديات إلى البحث عن أطر فكرية إستراتيجية للتعامل معها والحفاظ على مكانتها في مجال عملها، حيث تعد الرشاقة الإستراتيجية أحد هذه الأساليب الجديدة لإيجاد الحلول والإفادة من التغيرات بكونها فرص تسمح بتحقيق التفوق والتميز. وتلبي ميزة المنظمة التنافسية وحاجات المتعاملين معها وتعطي لها قيمة لخدماتها ومنتجاتها بما تحققه من الجودة، موظفة كل ما تملك من طاقات مالية وبشرية وتكنولوجية قيمة لتحقيق هذه القيمة. وتستند العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية على توفير أطر لفهم آليات تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية والمحافظة عليها تحمل معها الكثير من التغيرات المتسارعة للتكيف معها وإعادة تشكيل ما لديها من مهارات مميزة لمواجهة تلك التحديات، يعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات منافسة في تحقيق الربح والنمو والإستمرارية لذلك كان لا بد من المنافسة مع مراعاة الأبعاد التي تحقق لها ذلك من تكلفة الخدمة المقدمة للزبون و تميز نوع الخدمات المقدمة للحصول على أكبر حصة سوقية.

كما توصل الباحثين من خلال الاستطلاع والملاحظة وإجراء بعض المقابلات مع العاملين بمصرف اليقين، قد تبين ان الإستجابة والتكيف مع المتغيرات في السوق المصرفية لا تتم في الوقت المناسب بطريقة مواكبة للتغيرات المتسارعة. مما أثر على قدرة المصرف على المنافسة والذي أدى بذلك إلى عدم تحقيق أهداف المصرف التي أنشأ من أجلها وهي الإستمرارية والربح والنمو. ومن هنا حددت الباحثين مشكلة البحث وصاغتها في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على مصرف اليقين ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى تطبيق الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها في مصرف اليقين طرابلس؟
2. ما مستوى تطبيق الميزة التنافسية وأبعادها في مصرف اليقين طرابلس؟

أهداف البحث:

تسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي: التعرف على أثر تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (رشاقة الزبائن، ورشاقة الشركاء، والرشاقة التشغيلية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (تكاليف الخدمة تميز الخدمات المصرفية والحصة السوقية والتركيز والإبداع والإبتكار والمسؤولية الاجتماعية) في مصرف اليقين، ومنه يتفرع الأهداف التالية:-

1- التعرف على أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة في تعزيز كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية في مصرف اليقين.
2- التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها (رشاقة الزبائن، ورشاقة الشركاء، والرشاقة التشغيلية) في مصرف اليقين.

3- التعرف على مستوى تطبيق الميزة التنافسية وأبعادها (تكاليف الخدمة تميز الخدمات المصرفية والحصة السوقية والتركيز والإبداع والإبتكار والمسؤولية الاجتماعية) التي يحققها مصرف اليقين.

أهمية البحث:

أولاً/ الأهمية العلمية: تظهر أهمية البحث من الناحية النظرية بكونها تتناول موضوعاً يعكس متطلبات نجاح القطاع المصرفي الحديثة، متمثلة بالرشاقة الإستراتيجية التي تتسم بها المؤسسة في علاقاتها مع الزبائن والشركاء وفي أداء عملها تشغيلياً وانعكاس ذلك على الميزة التنافسية لعمل القطاع المصرفي الذي يعد من أكثر القطاعات الخدمية مواكبة للتغيرات والتطورات في القطاع المالي وذلك وفقاً لما ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة.

ثانياً/ الأهمية العملية: تبرز الأهمية من الناحية العملية التطبيقية بتحديد أثر الرشاقة الإستراتيجية بما تتطوي عليه من ثلاثة أبعاد وهي رشاقة الزبائن ورشاقة الشركاء والرشاقة التشغيلية، في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها تكاليف الخدمة والحصة السوقية والتركيز والتكلفة والتميز وإبداع وابتكار ومسؤولية اجتماعية، وكل ذلك في ضوء تفاعل المتغيرات الديموغرافية الجنس والخبرة الوظيفية والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

الفرضيات:

من أجل تحقيق أهداف البحث، وأختيار نموذج البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:-

أولاً/ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمصرف اليقين محل البحث ويتفرع منها:-

1- الفرضية الفرعية الأولى/ لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد تكاليف الخدمة في مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2- الفرضية الفرعية الثانية/ لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد تميز الخدمات المصرفية في مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3- الفرضية الفرعية الثالثة/ لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد الحصة السوقية والتركيز في مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4- الفرضية الفرعية الرابعة/ لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد الإبداع والإبتكار مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5- الفرضية الفرعية الخامسة/ لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد المسؤولية الاجتماعية في مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثانياً/ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروقات جوهرية في إجابات المبحوثين للمتغير المستقل الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة رشاقة الزبائن، رشاقة الشركاء، والرشاقة التشغيلية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - الصفة).

ثالثاً/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروقات جوهرية في إجابات المبحوثين للمتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية(الجنس - العمر - الصفة).

مجتمع وعينة البحث:

1. مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في مصرف اليقين وهو أحد أهم المصارف الإسلامية في ليبيا، بدأ نشاطه في مدينة سبها في العام 2005م، وقد بلغ عدد الموظفين حسب التقرير الصادر عن المصرف في العام 2023م، (377) من العاملين يتوزع في الفروع وفق ما يلي:

الجدول (1) عدد العاملين في مصرف اليقين

م	الفروع	العدد	% النسب
1	الإدارة العامة - طرابلس	83	22.02
2	فرع برج طرابلس	14	3.71
3	فرع ذات العماد	9	2.39
4	فرع باب بن غشير	9	2.39
5	فرع المغاربة	9	6.76
6	فرع قرقارش	9	2.39
7	فرع تاجوراء	9	2.39
8	فرع جنزور	9	2.39
9	فرع زلتين	18	4.77
10	فرع مصراته	6	1.59
11	فرع السلماي	2	0.53
12	فرع صرمان	15	3.97
13	وكالة المدينة زلتين	9	2.39
14	الفرع الرئيسي سبها	180	47.75
	المجموع	377	100%

ويتضح من الجدول (1) أن نسبة العاملين في الفرع الرئيسي في سبها بنسبة بلغت (47.75%)، ومن ثم الإدارة العامة في مدينة طرابلس يشكلون (22.02%)، من العاملين، ويليهم فرع زلتين بنسبة (4.77%) ويليه فرع صرمان بنسبة بلغت (3.97%)، ومن ثم فرع برج طرابلس بنسبة (3.71%)، في الفروع ذات العماد باب بن غشير و قرقارش و تاجوراء و المغاربة و جنزور و وكالة المدينة زلتين بنسب بلغت (2.39%) لك منها وأخيراً فرع السلماي بنسبة (0.53%).

2. عينة البحث:

يعد مصرف اليقين من المصارف الإسلامي، ويمتد بفروعه على عدة مناطق من ليبيا، ونظراً لكون عدد العاملين فيه حسب إحصاءات المصرف في العام 2024 م يبلغ (377) موظفاً وموظفة فقد كان لابد من اعتماد عينة عشوائية طبقية لكون المجتمع يتصف صغر عدد أفراد، وقد تم سحب العينة من الفروع المتواجدة في مدينة طرابلس وهي ستة فروع، ونظراً لقلّة عدد أفراد المجتمع الأصلي فقد تم سحب عينة عشوائية بنسبة تمثيل بلغت (90.97%)، بعدد بلغ عددها (133) من العاملين ولتتمكن الباحثين من ذلك كان لابد لها من القيام بما يلي:-

1- تحديد عدد أفراد العينة المراد سحبها ضمن شروط الموثوقية.

- 2- دراسة الموضوع بتمثيل جميع الفروع داخل نطاق طرابلس بما فيها من إدارات عليا ووسطى ودنيا.
 3- أخذ عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل المجتمع وصعوبة حصر جميع أفرادها تماماً .
 4- يبلغ حجم العينة (133) موظفاً وموظفة.

الجدول (2) توزيع عينة البحث حسب الوحدة الإدارية

م	الوحدة الإدارية	العدد	% النسب
1	الإدارة العامة - طرابلس	83	62.41
2	فرع برج طرابلس	14	10.54
3	فرع ذات العماد	9	6.76
4	فرع باب بن غشير	9	6.76
5	فرع المغاربة	9	6.76
6	فرع قرقرش	9	6.76
المجموع		133	100

يتبين من الجدول (2) أن توزع أفراد العينة البالغ (133) بما يتناسب مع عدد العاملين فيها حيث بلغ عدد أفراد العينة من الإدارة العامة في طرابلس (83) من الموظفين يمثلون ما نسبته (62.41%)، ومن فرع برج طرابلس الرئيسي (14) من الموظفين بنسبة (10.54%)، ومن الفروع فرع ذات العماد و باب بن غشير وقرقرش و المغاربة سحب (9) من كل منها وبنسبة بلغت (6.96%) في كل منها، وأثناء مراجعة البيانات تبين وجود (12) استمارة غير مكتملة البيانات وبذلك أصبح عدد أفراد العينة النهائية (121) بعد استبعاد الفاقد منها.

منهج البحث :

اعتمدت البحث على المنهج الوصفي الإرتباطي بأنه أحد أساليب البحث، القائمة على دراسة خصائص الظاهرة ومتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى للتعرف إليها ووصفها في إطار مناسب يساهم في تفسير جميع الظروف المحيطة بها في إطار النتائج المستخلصة والعمل على وضع التوصيات والمقترحات التي تقدم حلولاً للجدل المتضمن في البحث (الشماس وميلاد، 2011، 416).

مصادر جمع البيانات:

أولاً/ المصادر الثانوية: يتم اعتماد المصادر الثانوية متمثلة بالكتب والمراجع العربية والأجنبية والأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الصادرة عن مصرف اليقين، لاستقاء المعلومات منها.

ثانياً/ المصادر الأولية: يتم بناء استبانة لقياس متغيري البحث والحصول على بيانات تمثل مجتمعها من خلال عينة ممثلة، وسيتكون الاستبيان من محورين وهما:

1. المحور الأول: لقياس المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة رشاقة الزبائن (الحساسية الإستراتيجية)، رشاقة الشركاء (سيولة الموارد)، والرشاقة التشغيلية (دور القيادة والإلتزام الجماعي)
2. المحور الثاني: لقياس المتغير التابع بأبعاده الخمسة (تكاليف الخدمة وتميز الخدمات المصرفية والحصة السوقية والتركيز والإبداع والإبتكار والمسؤولية الاجتماعية).

حدود البحث:

أ. **حدود الموضوع:** الرشاقة الإستراتيجية متمثلة (برشاقة الزبائن والشركاء والرشاقة التشغيلية) في مصرف اليقين، والميزة التنافسية متمثلة (تكاليف الخدمة تميز الخدمات المصرفية والحصة السوقية والتركيز والإبداع والإبتكار والمسؤولية الاجتماعية).

ب. **الحدود البشرية:** جميع العاملين في مصرف اليقين داخل نطاق مدينة طرابلس.

ت. **الحدود المكانية:** مصرف اليقين جميع الفروع داخل نطاق مدينة طرابلس.

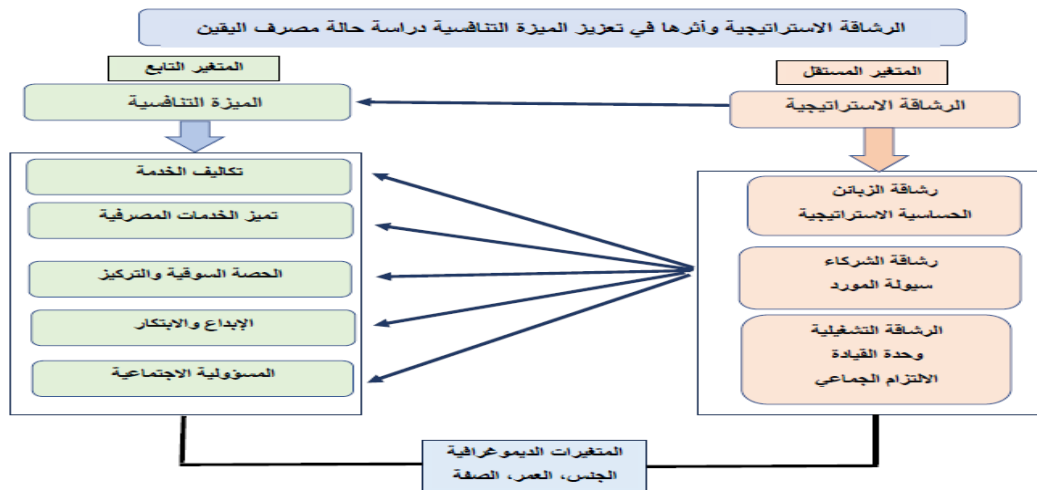
ث. **الحدود الزمنية:** هي الفترة التي أجريت فيها البحث من شهر أبريل 2024 إلى شهر ديسمبر 2024 .

انموذج البحث:

أولاً/ المتغير المستقل: الرشاقة الإستراتيجية متمثلة برشاقة الزبائن والشركاء والرشاقة التشغيلية في مصرف اليقين. تم الاستناد الى دراسة كلاً من: (إبراهيم،2009؛ الضابط، 2022؛ لعمايرية ودبوش،2023؛ النعيمي وآخرون،2012؛ هنية،2016؛ Alhosseiny,2023؛ Risris & widjajani, 2020؛ SAFARI, 2013).

ثانياً/ المتغير التابع: الميزة التنافسية متمثلة ب(تكاليف الخدمة تميز الخدمات المصرفية والحصة السوقية والتركيز والإبداع والإبتكار والمسؤولية الاجتماعية). تم الاستناد الى دراسة كلاً من: (الشرقاوي،2020؛ المدهون، 2020؛ الحجرف، 2011؛ حامدي وحرزاوي، 2019؛ جاد الرب،2016؛ Diab, 2014؛ Azhar et al,2019).

تم تحديد انموذج البحث وفقاً لمتغيراتها المستقلة والتابعة كما يوضح الشكل الآتي:



الشكل (1) انموذج البحث

مصطلحات البحث:

أولاً/ الرشاقة الإستراتيجية:

تشير إلى قدرة المنظمات على دعم بيئة الأعمال وقيادة التغييرات المفاجئة والإستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق السريعة التغيير (عبد الرزاق، 2018). إنها قدرة المنظمة على التعديل الديناميكي لآستراتيجيتها المتبعة في بيئة الأعمال سريعة التغيير، ويتحقق ذلك عن طريق التبصر المستمر بإحتياجات المنظمة والعملاء والتربق لكل ما يمكن أن يحدث، مع المحافظة على رؤية المنظمة (الصانع، 2013: 14). وهي قدرة المنظمة على التعامل مع التهديدات والفرص التي تواجهها بطريقة رشيقة (Queiroz et al,2017).

1. **رشافة الزبائن:** وهي أحد أشكال الرشافة الإستراتيجية التي تعنى بها المنظمات بالممارسات التي تخلق قيمة مضافة للزبائن والمتعاملين معها، بما يسهم في زيادة رضاهم وتحسين العلاقة مع الزملاء (Maura&Darshana,2013:3)، وتنطوي على الحساسية الإستراتيجية.

وتعزف الحساسية الإستراتيجية: بأنها هي قدرة المنظمة على التكيف والمواءمة المستمرة مع التوجهات الإستراتيجية لبيئة الأعمال ومواكبة التغيرات لتقديم خدمات جديدة مبتكرة تنتج القيمة للمنظمة (Idris& AL-Rubai,2013:71). ويتم قياسها من خلال الاستشعار عن بعد كمؤشر للحساسية الاستراتيجية، لحاجات الزبائن المتغيرة ومتطلبات التعامل معها، وإدارة العلاقات معهم وتحديد تفضيلاتهم، وكذلك من خلال الاستجابة كمؤشر للتطبيق والممارسة متمثلة بالإجراءات التي تقوم بها المنظمة كاستجابة لزيادة العوائد (Roberts & Grover , 2012).

2. **رشافة الشركاء:** وهي أحد أشكال الرشافة الإستراتيجية التي تشير إلى قدرة المنظمة على الإستفادة من جميع الكفاءات والمعارف التي يمتلكها الشركاء والموردين و الجهات الأخرى وكل ما يمكن أن يقدمه من خدمات وموارد لوجستية توفر فرص الابتكار والنمو (Sambamurthy et al., 2003:243). وتنطوي على سيولة الموارد.

وتمثل سيولة الموارد معاملات وأنشطة المنظمة المتسعة والممتدة، بما يحقق الاستقرار والمرونة ويزيد من الكفاءة في التعامل واستيعاب التغيرات المختلفة، وتتضمن سيولة الموارد القدرة على نشر الموارد إعادة تشكيل أنظمة الأعمال والإستفادة من الفرص الاستراتيجية وإدارة التوتر مع الشركاء و الموردين، الناتج عن التغير المستمر الذي تفرضه المتطلبات الداخلية للمنظمة وحاجاتها لسيولة التوريد وتوزيع الموارد بسرعة ورشاقة في ضوء معايير واضحة لجميع الأطراف (Debellis et al., 2021).

3. **الرشافة التشغيلية:** وهي قدرة المنظمة على الإستفادة من الفرص المختلفة في زيادة الإيرادات وخفض التكاليف بكفاءة وسرعة وفاعلية الإجراءات كاستجابة للتغيرات اليومية (Lee et al., 2003:3). وتنطوي على كل من وحدة القيادة والعمل الجماعي.

وتعرف وحدة القيادة: بأنها قدرة الإدارات وفرق العمل على القيام بأعمال المنظمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بجرأة وسرعة ، والتعاون مع فرق عمل تتسم بالمرونة والثقة والذكاء الذي يجعلها قادرة على الالتزام بمواكبة التغيرات القائمة على معرفة بالافتراضات التي تقدمها القيادات حول القضايا الجوهرية للمناقشة والحوار داخل المنظمة (Elali,2021:2).

ويعزف الالتزام الجماعي: بأنه: قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات بالتشارك و التكامل بين فريق الإدارة وأعضاء الفريق جميعاً بما يحقق نجاح العمل جماعياً (عمرو، 2016: 67).

ثانياً/ الميزة التنافسية:

تعرف بأنها تميز المنظمة وتفرداها في ممارسة أنشطتها بفاعلية تتفوق فيها على منافسيها من حيث موقعها أو استراتيجيتها أو مواردها المختلفة (المطيري، 2012: 53). كما أنها ميزة تعتنى بإعطاء قيمة كبيرة للزبائن من المتعاملين معها، بتقديم خدمات مميزة، و اتباع أفضل الأساليب لتسويق منتجاتها و خفض الأسعار أو قديم مزاي وخدمات خاصة لهم، وإعطاء الرعاية و الإهتمام المستمر بالميزة التنافسية، ما يؤدي إلى زيادة الربح، و استدامة النجاح (Ehmke, 2010:3). وتنشأ ميزة المنظمة بما تحققه من اكتشاف لطرائق جديدة أكثر كفاءة مما هو مستخدم من قبل المنافسين، الميزة التنافسية هي عملية إبداع وبصحة خاصة بالمؤسسة (الناظر، 2011: 47).

1. **تكلفة الخدمة:-** تشير إلى قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج أو خدمة بكفاءة أعلى مما هو وائل تكلفة مما هو لدى المنافسين (الحجرف، 2011: 37). وتعمل المنظمة الناجحة على خفض تكاليف الإنتاج والتسويق لمنتجاتها وخدماتها مقارنة بمقرنتها بمنافسيها. ما يسهم في حصول على حصة سوقية أعلى كأساس لنجاحها وتفوقها (Baroto et al.,).

2012. وتعرف إجرائياً بالإجراءات التي يقوم بها مصرف اليقين في خفض تكلفة الخدمات وتسهيل إجراءات تلبية احتياجات المتعاملين واستمرار ذلك واستدامته.
2. **تميز الخدمات المصرفية:-** وتشير إلى قدرة المنظمة على توفير خدمة او منتج بجودة عالية ومواصفات مميزة وخاصة ما يشكل قيمة مضافة للزبائن والمتعاملين (الحجرف،2011: 37). ويشير تميز الخدمة إلى جودة الأداء بما يوفر المنتجات التي تناسب احتياجات الزبائن ذلك أن الشركات التي لا تهتم بتقديم منتجات عالية الجودة في تلبية احتياجات ورغبات وتوقعاتهم المتعاملين معها لا يمكنها البقاء والنجاح أو البقاء في نهاية المطاف في المنافسة (Daru, 2016)
3. **الحصة السوقية والتركيز:-** ويعرفها المرسي (1998) بأنها قدرة المؤسسة على الاتساع في قاعدة زبائنها، وسعيها المستمر للمحافظة عليهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم ، واستقطاب زبائن جدد بتبني واتباع استراتيجيات جديدة تتصف بالأصالة والإبتكار في الوصول إلى المستهلكين الجدد مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق وهو ما يؤثر على مركزها التنافسي و استدامتها بتفوقها بالحصة السوقية على منافسيها(شهاب الدين،2016: 22).
4. **الإبداع والإبتكار:-** ويشير إلى قدرة المؤسسة واستدامة تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها بما يحقق الفوائد المستمرة للمتعاملين من زبائن ومستهلكين (خيري،2012: 39).
5. **المسؤولية الاجتماعية:-** وتشير إلى مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يجب ان يتسق من خلال التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع (القريوتي وأخرون، 2014: 38).

المصارف التجارية:

هي مؤسسات مالية تقوم بقبول ودائع الافراد وتدفع عند الطلب أو في اجال محددة ، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي ما يحقق خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الإيداع والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات وهو ما ستطلب عمليات مصرفية تجارية ومالية وفقاً لما يقرره البنك المركزي (بو عتريس، 2000: 5). وتتسم البنوك التجارية ثلاث سمات وهي الربحية والسيولة والأمان وهو ما يميزها عن غيرها من البنوك(عبد الوهاب، 2008: 150).

مصرف اليقين:

يعد المصرف مؤسسة مالية ووسيط مالي يقبل الودائع ويوجه تلك الودائع إلى أنشطة الإقراض، إما بشكل مباشر عن طريق الإقراض أو بشكل غير مباشر من خلال أسواق رأس المال. البنك هو حلقة الوصل بين العملاء الذين لديهم عجز في رأس المال والعملاء الذين لديهم فائض في رأس المال (CBK, 2011). ويعتبر مصرف اليقين شركة مساهمة ليبية، ويهدف المصرف إلى تقديم حلول مصرفية واسعة في ضوء الشريعة الإسلامية وبوسائل تقنية وتكنولوجية متطورة باعتماد الصيرفة الرقمية الحديثة، من خلال خدمات ومنتجات التمويل والاستثمار والتوظيف الأمثل والكفؤ للأموال للمؤسسات القاعين العام والخاص والمشاريع الصغيرة والمتوسطة وكذلك للأفراد ضمن رؤية مصرفية متجددة (مصرف اليقين، 2020). ويطمح المصرف إلى تحقيق الريادة في القطاع المصرفي في ليبيا

من خلال زيارتي الاستكشافية لمصرف اليقين الادارة الرئيسية بطرابلس تم تزويدي بالعديد من المعلومات ومنها الاتي، لقد اسس مصرف اليقين وفقاً للقانون رقم (1) لسنة 2005م ووفقاً للقانون رقم (46) لسنة 2012م بشأن المصارف بوزارة الاقتصاد بمدينة سبها تحت سجل تجاري رقم (9237) كشركة ليبية مساهمة وبدأ مباشرة اعماله المصرفية وفقاً لإذن المزاولة الصادر عن مصرف ليبيا المركزي تحت رقم (98) لسنة 2019م، حيث افتتح اول فرع له بتاريخ (2019/9/19م). ويبلغ رأس مال المصرف التأسيسي والمصرح بيه وفق التشريعات النافذة قيمة قدرها (250,000,000,000 د.ل) بقيمة

(100,000 د.ل) للسهم الواحد، فيما يبلغ رأس المال المدفوع قيمة قدرها (100,000,000,000 د.ل)، وبهيكل ملكية بنسبة 71% من الأسهم تعود ملكيتها للأفراد المواطنين، بينما ما نسبته 29% تعود ملكيتها لعدد من الشركات المحلية من القطاع الخاص، ويكون المصرف مساهماً في النهوض بالاقتصاد الوطني وتنوع مصادر الدخل وتعزيز التنمية المستدامة، تطمح اسرة المصرف لتحقيق الريادة في القطاع المصرفي الليبي ولديه استراتيجية واضحة تتكون من (الرؤية - الرسالة - القيم).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً/ الرقابة الإستراتيجية

1. مفهوم الرقابة الإستراتيجية وتعريفها:

قدمت الأدبيات العديد من التعريفات النظرية للرقابة الإستراتيجية حيث عرفت بأنها قدرة المنظمة الإستراتيجية على مواكبة التغيرات المستمرة بمنهجية تظهر في مخرجات المنظمة الهيكلية والعملية تعكس التخطيط والتنفيذ المدروس الذي يكسبها الميزة التنافسية (عمر، 2020، 52). وهي القدرة على تعديل الشركة لاستراتيجياتها وإعادة تشكيلها بطريقة ديناميكية في بيئة الأعمال تتصف بكونها متغيرة (Khoshnood & Nematizadeh , 2017,222).

كما تمثل الرقابة الإستراتيجية سرعة المنظمة وقدرتها على التغيير والتكيف المستمر مع توجهات الإستراتيجية بسرعة اغتنام الفرص وتجنب المخاطر والعمل الجاد لتقديم خدمات ومنتجات جديدة وبطرائق مبتكرة (الشنطي والجبار، 2021، 135). كما تشير إلى قدرة المنظمة على التغيير من خلال تكيف رشاقتها لتحقيق الحد الأقصى من القوة بما يوفر كل ما يضمن بقائها (Tallon & Pinsonneault, 2011). كما أنها تلك ديناميكية التي تتمتع بها الشركة في تعديل استراتيجيتها في بيئات الاعمال المتغيرة، من خلال قدرتها على الترقب الدائم والتكيف مع احتياجات ومتطلبات العملاء مع الحفاظ على رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية (الصانع، 2013، 58). وهي أسلوب إداري حديث لإدارة التغيير والتكيف مع البيئة والإستجابة لمتغيرات البيئة السريعة وغير المتوقعة (الصريرة و الشورة و الكساسبة، 2020، 6).

2. مميزات الرقابة الإستراتيجية:

تعد الرقابة الإستراتيجية انموذجاً إدارياً مبتكراً تم تطويره حديثاً تتبناه المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين في ظل ظروف عدم الاستقرار البيئي وعدم اليقين (Elali,2021). وتتميز الرقابة الإستراتيجية بأنها أسلوب حديث في الإدارة يتصف بأنه منفتح يمنح المؤسسات قدرة التغيير بطريقة إيجابية مع متطلبات الحاضر والمستقبل، ومواكبة ما يحدث في البيئة المحيطة ولاسيما من المنافسين، بما يحقق لها التكيف مع احتياجات العملاء ورغباتهم ومتطلبات السوق بسرعة ومرونة وابتكار في ضوء رؤيتها وأهدافها الدائمة التحديث ما يعزز ميزتها التنافسية ومكانتها ويسهم في تمكينها في بيئة العمل المتغيرة انطلاقاً من جوانب القوة واستثمار الفرص بشكل يقظ ومستدام (السباغنة ، 2021 ، 37).

3. أهداف الرقابة الإستراتيجية:

يسهم توافر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق ديمومة وبقاء المؤسسات واستدامتها في بيئة عمل متغيرة ومعقدة ، كما تدعم موارد المؤسسات لاستثمار الفرص الجديدة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ضوء المعايير التي تحقق النتائج وتضمن لها تجنب المخاطر والتهديدات وتطوير آلياتها في التعامل مع كل جديد، وتعمل على تمكين المؤسسات من القيام بالمهام المطلوبة ضمن بيئة عمل تتبنى النظام المفتوح الذي يعي الفرص والمخاطر وتوظيفها في كل ما هو مبتكر وجديد يحقق التنافسية التي تعكس رؤية الإدارة وتوقعها المستقبلي للتغيير (الفقيه، 2020، 177).

4. أهمية الرشاقة الإستراتيجية :

يسهم توفر الرشاقة الإستراتيجية في استشعار متطلبات البيئة والتفاعل معها، وتمكينها من البقاء والصمود والاستعداد للظروف المتغيرة، و الإستجابة للظروف البيئية المختلفة، ومساعدة المنظمات على توفير مجموعة من البدائل والمهارات والقدرات وتطوير، وتحويل وتجديد المنظمة مع المحافظة على مكانتها في السوق ، وتحقيق الأهداف التنموية و الإسهام بشكل مباشر في النمو الاقتصادي(راضي،2022،251).

5. أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:

ترى العديد من الدراسات أن الرشاقة الإستراتيجية تتضمن ثلاثة أبعاد وهي الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد، حيث اقترح (Doz & Kosonen,2008,101) أن الرشاقة الإستراتيجية. هي مركب من أبعاد الحساسية الإستراتيجية وسيولة الموارد ووحدة القيادة ، كما بينت دراسة (Overby et al.,2006, 125). ودراسة Sambamurthy (et al,2003,329). بينت أن الرشاقة الإستراتيجية ما هي إلا الحساسية للفرص، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد، والمرونة التنظيمية . كما أشار كل من (Lungu, 2018,26) إلى أن الرشاقة الإستراتيجية هي حساسية استراتيجية وحدة القيادة وسيولة الموارد.

ثانياً/ الميزة التنافسية

1. مفهوم الميزة التنافسية :

تعتبر الميزة التنافسية جميع الإجراءات التي تعطي المؤسسة فرصة التفوق على المنافسين بما تقدمه من منتجات (وسيلة، 2012). كما أنها عملية توظيف المؤسسة واستعمالها لقدراتها الإبداعية والابتكارية لتطوير خدماتها ومنتجاتها من خلال اغتنام الفرص وزيادة مصادر الربحية السوقية لها ولعملائها (عليا، 2015). كما أنها تنشأ من الجهود التي جعلت المؤسسة قادرة على إضافة قيمة جديدة لعملائها تسهم في تقوية العلاقة بينها وبينهم (عمر ، 2013).

2. خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية بعدد من الخصائص من أهمها أنها نسبية وليست مطلقة، كما أنها تسمح بتحقيق التفوق على المنافسين ، منبعا الأساسي من داخل المؤسسة، وتنعكس على أداء الأنشطة وقيمة الخدمات التي تقدم للعملاء، كما أنها تحتاج لفترة طويلة لتحقيقها ويستمر أثرها طويلاً ولاسيما عند اعتمادها كأساس مستدام للتطوير والتجديد (النجار ، 2017، 60).

3. العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية :

كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عملية تحليل العوامل المؤثرة في أدائها وهي:

العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية من الموارد والامكانيات والمهارات للوقوف على نقاط قوتها وضعفها والعمل على فهمها والتقليل منها، وتحليل العوامل الخارجية بما تتضمنه من أخطار وتهديدات وفرص والعمل على التعامل معها بشكل جاد (Eryesil, Esmen.& Beduk,2015,3457).

4. استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

إن الاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة ولاسيما المصرفي لها تأثير كبير على ميزتها التنافسية وأدائها المبتكرة) (Gitonga,,2012,50). وقد حدد بورتر في العام 1979 ثلاثة من الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات في البيئة الداخلية والخارجية، مؤكداً أن جوهر نجاحها بمهارة اختيار النشاطات الملائمة والمنافسة للآخرين (Porter,1996,4)، وهذه الاستراتيجيات وهي:

أ/ قيادة التكلفة (تكلفة الخدمة):

وبها يتم العمل على خفض تكلفة الخدمات إلى الحد الأدنى مع الحفاظ على جودة الخدمات والإنتاجية. ويتحقق ذلك من خلال الإستجابة لمتطلبات الخدمة واحتياجات العملاء بأقل وقت وجهد وتكلفة (وسيلة، 2012) كما أن للضغوط الداخلية دور إيجابي في زيادة الكفاءة والجودة (Porter,2012).

ب/ التميز في الخدمات:

وبها تقوم المؤسسة بالتركيز على تحسين نوعية وجودة خدماتها وتميزها عن غيرها مع الحفاظ على ما هو موجود. وتظهر جودة المنتجات والخدمات عندما يدرك العملاء أهميتها وتلبيتها لاحتياجاتهم بشكل مستمر (وسيلة،2012).

ج/ التركيز (الحصصة السوقية):

وفيه يتم التركيز على الجانب السوقي وتكثيف النشاط للمحافظة على الحصصة السوقية ونموها وتطورها. ولتحقيق تميز الخدمات لابد من تمتعها بالكفاءة التي تنعكس بشكل مباشر وطردى على مدخلات المؤسسة، ويتحقق من خلال الابتكار والابداع في تطوير الخدمات ذات قيمة مضافة (وسيلة،2012، 22).

د/ أبعاد الميزة التنافسية:

بمراجعة الأدب الإداري والدراسات السابقة يتبين وجود توافق بين أغلب الباحثين حول موضوع الميزة التنافسية وأهميتها في ميدان الاعمال ولاسيما المصرفي ، وبيز الاختلاف فيما بينها من حيث الأبعاد التي تتضمنها باختلاف أهدافها ومجال تطبيقها، وفي الواقع تتقاطع العديد من الدراسات السابقة والأدبيات في تحددى أبعاد الميزة التنافسية ولاسيما في القطاع المصرفي،

الدراسات السابقة:

ونظراً لان الذهنية العلمية تتطلب البدء من حيث انتهى الآخرين فقد تم مراجعة العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتوفرة والتي تناول متغيري البحث وربطهما معاً، كما تم تضمين الدراسات التي تناول الرشاقة الإستراتيجية في القطاع المصرفي، والميزة التنافسية في القطاع المصرفي، بما يسهم في تعميق البحث بعرض عنوان البحث ومكانها وعينتها ومنهجها وأهم النتائج المستخلصة منها. وقد وزعت الدراسات على محورين محور تناول الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بعدة متغيرات، ولمحور الثاني تناول الميزة التنافسية وعلاقتها بعدة متغيرات، وفق تسلسل زمني تنازلي من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لها:

المحور الأول/ الدراسات التي تناول الرشاقة الإستراتيجية:

أولاً/ الدراسات العربية:

1- دراسة (لعمارية و دبوش،2023). بعنوان:-

" دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة على عينة من المؤسسات الصيدلانية ولاية قسنطينة، في الجزائر"

هدفت إلى تحديد دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق استبيان على عينة مكونة من (60) من الصيادلة، وتوصل البحث الى نتائج أهمها:

أ- مستوى الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بالحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي وسيوولة الموارد تعد كبيرة.

ب- مستوى توافر الميزة التنافسية متمثلة بخفض التكاليف والتميز والابداع والتطوير يعد كبيراً.

ت- هناك دور لرشاقة الإستراتيجية ككل في تحقيق الميزة التنافسية حيث فسرت ما قدره(0.717) من التباين، وقد أسهمت بدور دال في الابعاد وعلى التوالي لكل من الحساسية الإستراتيجية حيث فسرت ما قدره (0.623) من التباين في

الميزة التنافسية، ومن ثم لسيولة الموارد (0.631) وأخيراً الالتزام الجماعي الذي أسهم بتفسير ما قدره (0.579) من الميزة التنافسية للمؤسسات في قطاع الصحي الصيدلاني.

2- دراسة (راضي وعبد الحسن، 2022). بعنوان:-

" تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة المثنى في العراق "

هدفت إلى دراسة تأثير الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بالحساسية الإستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي في الأداء المصرفي المتميز باستطلاع آراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية في مثنى محافظة القادسية، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبيان على عينة من العاملين، وتوصل البحث الى نتائج أهمها:

أ- جود علاقة دالة بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها في الأداء المصرفي المتميز بلغت (0.936)، هناك تأثير دال موجب للرشاقة الإستراتيجية على التميز المصرفي، فسر ما قدره (0.897) من التباين الذي يعود لتطبيق تلك الاستراتيجيات الرشيقة، وتؤكد قيادات البنوك على مواكبة التطورات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالزبائن والموردين والمتعاملين، وامتلاك القدرة على تدوير الموارد بكفاءة، والاهتمام بالتطوير والتدريب، والعمل على اعتماد زيادة سمعة المصارف كأداة لزيادة التميز.

ب- مستوى الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة يعد مرتفع في المصارف الأهلية وقدمت عدة توصيات منها اهتمام المصارف بآليات تطوير الاستراتيجيات الحديثة في البيئة الداخلية والخارجية لزيادة تميز المؤسسة على المستويات المختلفة.

3- دراسة (Amini & Rahmani, 2023). بعنوان:-

"How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks"

" كيف تؤثر الرشاقة الإستراتيجية على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة "

هدفت إلى توضيح مفهوم الرشاقة الإستراتيجية ومحدداتها، والكشف عن أهميتها في القطاع المصرفي ، وتحديد تأثيرها على القدرة التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. باعتماد منهج وصفية ارتباطي، وتطبيق استبيان على (150) من المديرين والخبراء العاملين في البنوك الخاصة الإيرانية، وتوصل البحث الى نتائج أهمها:

أ- هناك تأثير للرشاقة الإستراتيجية متمثلة (بوضوح الرؤية وفهم القدرات الجوهرية والمسؤولية الاجتماعية واختيار الأهداف الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات السريعة)، على القدرات التنافسية متمثلة (الابتكار والمرونة وموثوقية التسليم وقيادة التكلفة) للبنوك الخاصة في إيران.

ب- أبعاد الرشاقة الإستراتيجية يعد الأكثر تأثيراً في القدرات التنافسية على التوالي لوضوح الرؤية واختيار الأهداف الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات والمسؤولية الاجتماعية والقدرات الجوهرية مع القدرات التنافسية ولاسيما التكلفة وجودة الخدمة وسعة الإستجابة للتغيرات. وأوصت بالاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية في عمل البنوك لدورها في تعزيز ميزتها التنافسية.

○ المحور الثاني/ دراسات تناول الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ما يلي:

1- دراسة (طوبال وفروخي، 2023) بعنوان:-

" ممارسات المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية: دراسة حالة البنك الأهلي الأردني "

هدفت إلى تحديد واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية، وما يتصل بها من مفاهيم ونشاطات تؤدي إلى تعزيز ميزة البنك التنافسية نتيجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح من الزبائن والشركاء وتحقيق رضاهم

خلال الفترة الزمنية بين العام 2012 إلى 2016م . ضمن ثلاثة أبعاد وهي مسؤولية البنك اتجاه البيئة ، اتجاه الموارد البشرية ، اتجاه المجتمع، وتوصل البحث الى نتائج أهمها:

- أ- تظهر مسؤولية البنك اتجاه البيئة من خلال تعزيز المبادرات التي تسهم في زيادة الوعي لدى العاملين واستخدام الموارد الرشيد وإيجاد الحلول للتحديات البيئية وتقديم الخدمات البنكية وغير البنكية المنسجمة مع توجهاتهم البيئية.
 - ب- مسؤولية البنك اتجاه الموارد البشرية من خلال مراعاة التنوع الموظفين، والرواتب العادلة وتكافؤ الفرص ووضوح متطلبات التوظيف والترفع من خلال مبادرات مستدامة لتحقيق ذلك.
 - ت- وتظهر مسؤولية البنك اتجاه العملاء والحصة السوقية من خلال توفير الخدمات الملائمة وبأقل التكاليف وجودة وحدثا تلبية احتياجاتهم، واحترام خصوصية الزبائن ومعلوماتهم والتواصل الفعال معهم ولاسيما افتراضياً والتوعية حول ذلك.
 - ث- تظهر مسؤولية البنك اتجاه المجتمع من خلال المساهمة بالمشاريع المجتمعية لرعاية الفئات المختلفة من الأطفال وإكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة .. وغيرهم. وتشجيع العمل التطوعي والمبادرات والمؤتمرات والأنشطة الخيرية.
- وقد أوصت بضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية والابداع من خلال نشاطات منظمة تسهم في تعزيز مكانه البنك وتنافسيته.
- 2- دراسة (ضو، 2018) بعنوان:-

" المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية بولاية الوادي "

هدفت إلى تحديد دور المسؤولية الاجتماعية (اتجاه البيئة والعاملين والمجتمع) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة والابداع والسمة) في البنوك العاملة في ولاية الوادي، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق استبيان على عينة من (30) من المدراء وأصحاب المصالح والموظفين، وتوصل البحث الى نتائج أهمها:

- أ- يوجد علاقة طردية دالة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في البنوك بلغت (0.692)،
 - ب- تسهم المسؤولية الاجتماعية بتأثير دال في تحقيق الميزة التنافسية حيث فسرت ما قدره (47.88%) من التباين الذي يعود إلى دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية.
- وقد أوصت بضرورة تنمية دور المؤسسات البنكية في مسؤوليتها الاجتماعية بما يسهم في تعزيز ميزتها التنافسية واعتباره جزء من خططها وبرامجها التنافسية.

3- دراسة (Abdolshah, Moghimi& Khatibi,2018) بعنوان:-

Investigating Competitive Advantage in Banking Industry Based on Porter's Generic "

"Strategies: IRANs Newly-Established Private Banks

" دراسة الميزة التنافسية في الصناعة المصرفية بناءً على استراتيجيات بورتر العامة: البنوك الخاصة المنشأة حديثاً في إيران

هدفت إلى تحديد دور الميزة التنافسية في الصناعة المصرفية بناءً على استراتيجيات بورتر العامة متمثلة (التمايز وخفض التكاليف والتركيز) في البنوك الخاصة المنشأة حديثاً في إيران، وتطبيق المنهج التحليلي واستبيان على عينة من (221) من (99) فرعاً لأربعة بنوك خاصة في طهران، وتوصل البحث الى نتائج أهمها:

- أ- هناك دور للميزة التنافسية كما طرحتها استراتيجية بورتر في الصناعة المصرفية
 - ب- يظهر الدور الأكبر لاستراتيجية تميز الخدمة المصرفية، من ثم التركيز والحصة السوقية، ويليه خفض التكاليف.
- وقد قدمت عدة توصيات منها الاهتمام بتطبيق استراتيجيات بورتر لكونها واقعية وقابلة لتحقيقها كأهداف تحقق الميزة التنافسية.

اختبار فرضيات البحث:

من المهم قبل البدء في اختبار فرضيات البحث تحديد القواعد المعتمدة متمثلة فيما يلي:

أولاً/ مستوى المعنوية (الدلالة) لهذه البحث يساوي (0.05) ودرجة الثقة (95%).
ثانياً/ تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه البحث والذي يساوي (0.05) وقيمة مستوى المعنوية الدلالة (المشاهدة) ، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة في حال كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهدة أقل من مستوى المعنوية (0.05) والعكس صحيح.

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمصرف اليقين محل البحث .
يسعى اختبار هذه الفرضية إلى تحديدها احصائياً:
الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمصرف اليقين .
الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمصرف اليقين.
ولتحقق من هذه الفرضيات تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي البسيط بعد التحقق من توفر شروط قبول نموذج التحليل وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (3) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لمصرف اليقين	0.776	0.602	180.073	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.776) بإشارة موجبة ، وهذا يدل بأن العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية علاقة طردية وكلما زادت الرشاقة الإستراتيجية زادت الميزة التنافسية للمصرف والعكس صحيح؛ كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.602) مما يعني أن الرشاقة الإستراتيجية مسؤولة عن تفسير (60.20%) من التغيرات التي تحدث الميزة التنافسية في المصرف، كما أن ما نسبته (39.80%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى الخطأ العشوائي.

كما أن قيمة (F) المشاهدة تساوي (180.073) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر ، مما يعني ملاءمة نموذج التحليل و إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث. ولتحديد إمكانية التنبؤ بأثر الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية للمصرف تم النظر إلى نموذج التحليل والقيمة البائية (B) وقيمة بيتا (Beta) ومعنوياتها وفيما يلي توضيح لذلك:

الجدول (4) نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط للرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعامل المعياري	t-test اختبار ت	الدلالة
	القيمة B البائية	الخطأ المعياري Std. Error			
الثابت	22.747	6.479		3.511	0.001
الرشاقة الإستراتيجية الكلية	1.293	0.096	0.776	13.419	0.000
المتغير التابع الميزة التنافسية الكلية					

يتبين من الجدول السابق وبالنظر لقيم (t-test) وقيمة الدلالة المشاهدة أقل من (0.05) ما يشير إلى معنوية نموذج التحليل وإمكانية الوثوق به، كما يتضح من القيمة البائية أنها موجبة وطردية وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) أي يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية الكلية في تعزيز الميزة التنافسية الكلية في مصرف اليقين، وكلما زادت الرشاقة الإستراتيجية وحدة زادت معها الميزة التنافسية للمصرف، وبذلك يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية للمصرف من خلال أثر الرشاقة الإستراتيجية وفق معادلة الانحدار التالية:

$$y = B + bx$$

حيث y = المتغير التابع X = المتغير المستقل

B = القيمة البائية للثابت b = القيمة البائية للمتغير المستقل

الميزة التنافسية = [22.747 + (1.293 x الرشاقة الإستراتيجية)]

وبذلك يتبين إمكانية تعزيز الميزة التنافسية من خلال تطبيق إجراءات الرشاقة الإستراتيجية الإجمالية والتنبؤ بها من خلال ما تحققه من تلبية لاحتياجات العملاء بتطبيقها لإجراءات رشاقة الزبائن والحساسية الإستراتيجية لمتطلبات ذلك، وإقامة علاقات ديناميكية وصحية من خلال إجراءات رشاقة الشركاء بالحفاظ على سيولة الموارد وتنوعها واستثمارها بشكل يحقق مصالح جميع الأطراف، والعمل على مراعاة البنية التنظيمية للعمل وتطبيق إجراءات الرشاقة التشغيلية في ضوء وحدة القيادة الإلتزام الجماعي.

ويتفق ذلك مع نتيجة دراسة (Amini & Rahmani, 2023) بوجود تأثير للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، وكذلك مع ما ورد في دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) بوجود تأثير مرتفع وإيجابي للرشاقة الإستراتيجية الإجمالية على القدرات التنافسية للبنوك، ما بينته دراسة (Al Halalmeh, 2021) حول تأثير دال لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية على أداء الموظفين بما يحقق التنافسية للبنوك الأردنية، وهو ما أكدته دراسة (Orojloo et al., 2017) أثر إيجابي دال لقدرات الرشاقة الإستراتيجية على أداء البنوك الإيرانية بما يحقق التنافسية، وهو ما أشارت إليه دراسة (Anggairni & Sudhartio, 2019) دور سببي للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية و تعزيز أداء الوحدة في بيئة الاعمال المضطربة متمثلة باضطراب السوق واضطراب التكنولوجيا، وكذلك مع نتيجة دراسة (لعمارية و دبو، 2023) التي أكدت دور لرشاقة الإستراتيجية الاجمالية في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة في المؤسسات الصيدلانية، وكذلك مع ما ورد في دراسة (الضابط ، 2022) بوجود تأثير دال للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها في الميزة التنافسية بنسبة متوسطة في المؤسسات غير الربحية وقد أوصت باعتماد إجراءات الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، كما تتفق مع دراسة (المري والبشاشة، 2020) التي اكدت تأثير الرشاقة الإستراتيجية في النجاح المؤسسي بما يحقق التنافسية، كما انه يتقاطع مع نتيجة دراسة (الصررايرة والشورة والكاسبية، 2020) تأثير الرشاقة الإستراتيجية المباشر في الأداء المستدام في الجوانب الاقتصادية والبيئية الاجتماعية، ودورها غير المباشر في تحسين دور الإنتاج الرشيق للخدمات المستدامة، كما تتفق مع نتيجة دراسة كل من (دماج، 2019) و(الفقيه، 2018) و (Rizki, Said & Mohammed, 2023) التي بينت دور الفعال للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع التعليم الثانوي والعالي، كما أشارت دراسة (عمرو، 2016) بوجود علاقة موجبة دالة بين الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات، وكذلك تتسجم عم نتيجة (Motalo, Nojeem, Ewani, OpuiyO, Browndi, 2023) بوجود علاقة طردية دالة بين الرشاقة الإستراتيجية والقدرة التنافسية الكلية في شركات الطيران، وهو ما اوضحته دراسة (Ade Oyedijo, 2012) وجود تأثير دال للرشاقة الإستراتيجية الإجمالي فالأداء التنافسي لشركات الطيران في نيجيريا.

2. اختبار الفرضيات الفرعية :

لاختبار الفرضيات الفرعية اعتمد تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (stepwise) لتحديد أي الأبعاد الثلاثة من الرشاقة الإستراتيجية هي الأكثر تأثيراً بأبعاد الميزة التنافسية لكل في فرضية فرعية منفصلة وفيما يلي عرض لذلك:
اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد تكاليف الخدمة في مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يسعى اختبار هذه الفرضية إلى تحديدها احصائياً:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد تكاليف الخدمة في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد تكاليف الخدمة في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولتحقق من هذه الفرضيات تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (stepwise) لتحديد أي من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الثلاثة أكثر تأثير في تعزيز الميزة التنافسية تكاليف الخدمة بعد التحقق من توفر شروط قبول نموذج التحليل وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (5) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية تكاليف الخدمة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
النموذج الأول	0.586	0.343	20.390	0.0000	رفض H ₀
a الرشاقة التشغيلية b رشاقة الزبائن c رشاقة الشركاء yy الميزة التنافسية تكاليف الخدمة					

يتضح من الجدول السابق: أن أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية التشغيلية (وحدة القيادة والإلتزام الجماعي) ورشاقة الزبائن (الحساسية الاستراتيجية) ورشاقة الشركاء (سيولة الموارد) في تعزيز الميزة التنافسية تكاليف الخدمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.586) بإشارة موجبة لأبعاد الرشاقة الثلاثة في الميزة التنافسية تكاليف الخدمة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية بكل من الرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن ورشاقة الشركاء تسهم في تعزيز تكاليف الخدمة وهي علاقة طردية وكلما زاد هذان البعدان زادت ميزة تكاليف الخدمة للمصرف والعكس صحيح؛ كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.343) مما يعني أن الرشاقة بأبعادها الثلاثة مسؤولة عن تفسير (34.3%) من التغير في تحسن تكاليف الخدمة، كما أن ما نسبته (65.70%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى الخطأ العشوائي .

كما أن قيمة (F) (20.390) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، كما يؤكد ملاءمة نموذج التحليل وإمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث.

ولتحديد إمكانية التنبؤ بأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على تكاليف الخدمة للمصرف تم النظر إلى نموذج التحليل والقيمة البائية (B) وقيمة بيتا (Beta) ومعنوياتها وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (6) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية تكاليف الخدمة

الدالة	t-test اختبارات	المعامل المعياري	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			القيمة B	Std. الخطأ المعياري Error	
0.000	4.568		1.794	8.195	الثابت
0.000	4.334	.417	.091	0.396	الرشاقة التشغيلية
0.026	2.256	0.217	.090	0.203	الرشاقة الزبائن
0.206	1.271	0.122	0.096	0.122	رشاقة الشركاء
المتغير التابع : تكاليف الخدمة					

يتبين من الجدول السابق يضح معنوية نموذج التحليل الذي يشير إلى تأثير الرشاقة التشغيلية في تعزيز تكاليف الخدمة ، كما يتبين أن بالنظر إلى قيم (t-test) أكبر من (0.05) ما يشير إلى عدم معنوية تأثير شاقة الشركاء من التحليل المتعدد بطريقة (Enter) ، في حين تشير قيم (t-test) وقيمة الدلالة المشاهدة أقل من (0.05) ما يشير إلى معنوية نموذج التحليل وإمكانية الوثوق به، كما يتضح من القيمة البائية للنموذجين موجبة وطردية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) أي يوجد أثر للرشاقة التشغيلية ورساقة الزبائن في تحقيق تكاليف الخدمة في مصرف اليقين، في حين نقبل الفرضية (H0) لا يوجد أثر لرشاقة الشركاء في تحقيق تكاليف الخدمة في مصرف اليقين، وهو ما يؤكد أنه كلما زادت الرشاقة التشغيلية ورساقة الزبائن وحده زادت معها الميزة التنافسية تكاليف الخدمة للمصرف، وبذلك يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية متمثلة بتكاليف الخدمة للمصرف من خلال أثر إجراءات الرشاقة المتصلة بكل من الرشاقة التشغيلية (وحدة القايمة الإلتزام الجماعي) ورساقة الزبائن (الحساسية الإستراتيجية) وفق معادلة الانحدار التالية:

$$y1 = B + bx1 + bx2 + xb3 \dots$$

حيث $y1 =$ المتغير التابع تكاليف الخدمة

$$1x = \text{المتغير المستقل بعد الرشاقة التشغيلية} \quad 2x = \text{المتغير المستقل رشاقة الزبائن}$$

$$B = \text{القيمة البائية للثابت} \quad b = \text{القيمة البائية للمتغير المستقلة}$$

$$\text{تكاليف الخدمة المصرفية} = [8.195 + (0.396 \times \text{الرشاقة التشغيلية}) + (0.203 \times \text{رشاقة الزبائن})]$$

وبذلك يتبين إمكانية تعزيز الميزة التنافسية تكاليف الخدمة بتطبيق إجراءات الرشاقة التشغيلية ورساقة الزبائن والتنبؤ بها من خلالها سعي المصرف إلى تحقيق العوائد من خلال الأنشطة التي تساعد في خفض التكاليف الخدمات المقدمة. والعمل على التحكم في تكاليف الإنتاج، وزيادة استخدام القدرات، والتحكم في توريد المواد أو توزيع المنتجات، وتقليل التكاليف الأخرى، بما في ذلك البحث والتطوير. بما ينسجم مع احتياجات الزبائن المتنامية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما بينته دراسة (Anggairni & Sudhartio, 2019) من دور سلبي للرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية والتزام الجماعي) في تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي في اندونيسيا؛ وقد أوضحت دراسة (Motalo, Nojeem, Ewani, OpuiyO, Browndi, 2023) وجود علاقة طردية دالة بين الرشاقة الإستراتيجية والقيادة التكلفة في شركات الطيران، وهو ما أكدته دراسة (Orojloo et al., 2017) أثر إيجابي دال لقدرات الرشاقة الإستراتيجية ولكل من (الحساسية الإستراتيجية وسبولة الموارد والالتزام الجماعي) في أداء القطاع المصرفي وتميزة، وكذلك مع ما ورد في دراسة

(Al Halalmeh,2021) من دور الجساسية الإستراتيجية في أداء العاملين في البنوك التجارية في الأردن مما ينعكس على تنافسيتها، وقد بينت دراسة (Amini& Rahmani,2023) تأثير الرشاقة الإستراتيجية على تكلفة الخدمة وجودتها بشكل أساسي وسرعة الإستجابة للتغيرات، وقد أوصت دراسة (الفقيه، 2018) بضرورة العمل على نشر الرشاقة الإستراتيجية وترسيخها وتعزيزها كفلسفة في كافة المستويات، لأثرها في خفض التكاليف وسرعة التسليم وتغيير ثقافة المؤسسة لخلق بيئة تنظيمية مناسبة مستمرة التطور والنمو.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد تميز الخدمات المصرفية في مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يسعى اختبار هذه الفرضية إلى تحديدها احصائياً:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد تميز الخدمة المصرفية في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد تميز الخدمة المصرفية في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولتحقق من هذه الفرضيات تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (stepwise) لتحديد أي من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الثلاثة أكثر تأثير في تعزيز الميزة التنافسية بعد تميز الخدمة المصرفية بعد التحقق من توفر شروط قبول نموذج التحليل وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (7) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز تميز الخدمة المصرفية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
النموذج الأول	.7130	.5090	40.358	.0000	رفض H0
a الرشاقة التشغيلية ، b الرشاقة رشاقة الزبائن ، c رشاقة الشركاء 2yy الميزة التنافسية تميز الخدمة المصرفية					

يتضح من الجدول السابق أن أثر بعدي الرشاقة التشغيلية (وحدة القيادة والالتزام الجماعي)، ورشاقة الزبائن (الحساسية الاستراتيجية) ، ورشاقة الشركاء (سيولة الموارد) في تعزيز الميزة التنافسية تميز الخدمة المصرفية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.713) بإشارة موجبة لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية وهذا يدل بأن العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن ورشاقة الشركاء في تعزيز تميز الخدمة المصرفية وهي علاقة طردية وكلما زادت الرشاقة زاد تميز الخدمة المصرفية والعكس صحيح؛ كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.509) مما يعني أن الرشاقة بأبعادها مسؤولة عن (50.9%) من التغير في تحسن تميز الخدمة المصرفية ، كما أن ما نسبته (49.1%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى الخطأ العشوائي.

كما أن قيمة (F) المشاهد في نموذج التحليل تساوي (40.358) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر ، كما يؤكد ملاءمة نموذجي التحليل و إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث.

ولتحديد إمكانية التنبؤ بأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على تميز الخدمة المصرفية تم النظر إلى نموذج التحليل والقيمة البائية (B) وقيمة بيتا (Beta) ومعنوياتها وفيما يلي توضيح لذلك:

الجدول (8) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية تميز الخدمة المصرفية

الدالة	t-test اختبارات	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعامل المعيارية	المعامل غير المعيارية	
		قيمة بيتا Beta	Std. الخطأ المعياري Error	القيمة B البائية
0.045	1.946		1.783	الثابت
0.000	6.261	0.526	0.091	الرقابة التشغيلية
0.005	2.867	0.241	0.089	رقابة الزبائن
0.055	1.938	0.161	0.094	رقابة الشركاء
المتغير التابع الثاني: تميز الخدمة المصرفية				

يتبين من الجدول السابق يوضح معنوية نموذج التحليل الذي يشير إلى تأثير الرقابة التشغيلية في تعزيز تميز الخدمة المصرفية ، كما يتبين من النموذج بالنظر لقيم (t-tes) أكبر من (0.05) عدم معنوية النموذج لبعد رقابة الشركاء في تفسير تميز الخدمة المصرفية، في حين تشير قيم (t-test) وقيمة الدلالة المشاهدة أقل من (0.05) ما يشير إلى معنوية نموذج التحليل وإمكانية الوثوق به، كما يتضح من القيمة البائية للنموذجين موجبة وطردية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) أي يوجد أثر للرقابة التشغيلية و رقابة الزبائن في تحقيق تميز الخدمة المصرفية في مصرف اليقين، في حين نقبل الفرضية (H0) لا يوجد أثر لرقابة الشركاء في تحقيق تميز الخدمة المصرفية في مصرف اليقين وتؤكد أن كلما زادت الرقابة التشغيلية و رقابة الزبائن وحده زادت معها تميز الخدمة المصرفية، وبذلك يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية متمثلة تميز الخدمة المصرفية من خلال أثر الرقابة كل من الرقابة التشغيلية (وحدة القيادة الإلتزام الجماعي) و رقابة الزبائن (الحساسية الإستراتيجية) وفق معادلة الانحدار التالية:

$$y_2 = B + bx_1 + bx_2 + bx_3 \dots$$

حيث $y_2 = 2$ المتغير التابع تميز الخدمة المصرفية

$$1X = \text{المتغير المستقل بعد الرقابة التشغيلية} = 2X = \text{المتغير المستقل رقابة الزبائن}$$

$$b = \text{القيمة البائية للمتغير المستقل}$$

$$B = \text{القيمة البائية للثابت}$$

$$\text{تميز الخدمة المصرفية} = [8.195 + (3960 \times \text{الرقابة التشغيلية}) + (203.0 \times \text{الرقابة الزبائن})]$$

وبذلك يتبين إمكانية تعزيز الميزة التنافسية تميز الخدمة المصرفية من خلال تطبيق إجراءات الرقابة التشغيلية و رقابة الزبائن والتنبؤ بها من خلال الحرص على جودة الأداء بما يوفر المنتجات التي تناسب احتياجات الزبائن ذلك أنّ الشركات التي لا تهتم بتقديم منتجات عالية الجودة في تلبية احتياجات ورغبات وتوقعاتهم المتعاملين معها لا يمكنها البقاء والنجاح أو البقاء في نهاية المطاف في المنافسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (لعمارية و دبوش، 2023) التي بينت أثر الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي درو في تحقيق تميز الخدمات المصرفية في حين تختلف معها بكونها أكدت مكانة سيولة الوارد في تحقيق ذلك، كذلك تتسجم مع نتيجة دراسة (راضي وعبد الحسن، 2022) بوجود تأثير دال موجب للرقابة الإستراتيجية بأبعادها (بالحساسية الإستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي) في تحقيق التميز المصرفي، وهو ما بينته دراسة (المري والبشاشة، 2020) تأثير للرقابة الإستراتيجية (وحدة القيادة، وسيولة الموارد، الحساسية الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي الذي يمكن اعتباره دليلاً

على تميز الخدمة المصرفية بدروه؛ وكذلك مع ما ورد في دراسة (Orojloo et al.,2017)، أثر إيجابي دال لقدرات الرشاقة الإستراتيجية ولكل من (الحساسية الإستراتيجية وسهولة الموارد والالتزام الجماعي) في أداء المنظمة متمثلة في (إنشاء القيمة من خلال تغيير أساليب الإنتاج والمعرفة و تسليمها لشركات جديدة أو خدمات جديدة والترويج لها) وهو ما يحقق بده تميز الخدمة المصرفية، وقد بينت دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، ذلك أثر الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بـ(وضوح الرؤية، القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤوليات المشتركة، اتخاذ الإجراءات) على القدرات التنافسية بما فيها من جودة الخدمة والتسليم وهو ما يقدم دليلاً على تميز الخدمة المصرفية أيضاً، وكذلك مع ما ورد في دراسة (عمرو، 2016) علاقة موجبة دالة بين الرشاقة الإستراتيجية متمثلة برشاقة الأفراد من موظفين وزبائن ورشاقة التكنولوجيا وكذلك الابداع مع الميزة التنافسية في شركات الاتصالات. كما أشارت دراسة (أبو عبد الله، 2020) دال لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية على التوالي (الحساسية الإستراتيجية وضوح الهدف والمسؤولية الاجتماعية والالتزام الاجتماعي) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، كما تتفق مع دراسة (Motalo, Nojeem , Ewani , OpuiyO Browndi, 2023)، علاقة طردية دالة بين الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بسرعة الإستجابة والتكيف مع التغيير والمرونة في تحقيق وجود الخدمة ، وهو ما أكدته دراسة(دماج، 2019) دور الفعال للرشاقة الإستراتيجية متمثلة (بالحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي وسهولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية جودة الخدمة تميزها. كما تتسجم مع ما ورد في دراسة (عمرو، 2016) علاقة موجبة دالة بين الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بالتنظيم رشاقة الافراد، و رشاقة التكنولوجيا والابداع، واستغلال الفرص في جودة الخدمة في قطاع الاتصالات. كما أوصت دراسة (HALAKE,2016) بضرورة العمل على تحسين الكفاءة التشغيلية للبنوك للوصول إلى ميزة تنافسية فعالة. وهو ما يتطلب تطبيق إجراءات الرشاقة التشغيلية بشكل أساسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد الحصة السوقية والتركيز في مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يسعى اختبار هذه الفرضية إلى تحديدها احصائياً:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد الحصة السوقية والتركيز في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد تميز الحصة السوقية والتركيز في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولتحقق من هذه الفرضيات تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (stepwise) لتحديد أي من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الثلاثة أكثر تأثير في تعزيز الميزة التنافسية الحصة السوقية والتركيز بعد التحقق من توفر شروط قبول نموذج التحليل وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (9) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الحصة السوقية والتركيز

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
النموذج الأول	0.6930	0.4810	36.134	.0000	رفض H0
a الرشاقة التشغيلية، b ورشاقة الزبائن c رشاقة الشركاء 3Yy الميزة التنافسية الحصة السوقية والتركيز					

يتضح من الجدول السابق أن أثر أبعاد الرشاقة الثلاثة متمثلة بالرشاقة التشغيلية (وحدة القيادة والإلتزام الجماعي)، ورشاقة الزبائن (الحساسية الاستراتيجية) ورشاقة الزبائن (سيولة الموارد) في تعزيز الميزة التنافسية الحصاة السوقية والتركيز حيث بلغت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.693) بإشارة موجبة للأبعاد الثلاثة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها تسهم في تعزيز الحصاة السوقية والتركيز وهي علاقة طردية وكلما زاد هذان البعدان زاد تميز الخدمة المصرفية والعكس صحيح؛ كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.481) مما يعني أن الرشاقة بأبعادها الثلاثة مسؤولة عن (48.1%) من التغير في تحسن الحصاة السوقية والتركيز، كما أن ما نسبته (51.9%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى الخطأ العشوائي.

كما أن قيمة (F) المشاهدة للنموذج التحليل تساوي (36.134) بمتسوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، كما يؤكد ملاءمة نموذجي التحليل وإمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث.

ولتحديد إمكانية التنبؤ بأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على تميز الخدمة المصرفية تم النظر إلى نموذج التحليل والقيمة البائية (B) وقيمة بيتا (Beta) ومعنوياتها وفيما يلي توضيح لذلك:

الجدول (10) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية الحصاة السوقية والتركيز

الدالة	t-test اختبارات	المعامل المعياري	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			القيمة B البائية	Std. الخطأ المعياري Error	
0.013	2.525		1.787	4.511	الثابت
0.000	5.245	0.453	0.091	0.477	الرشاقة التشغيلية
0.001	3.460	0.299	0.089	0.310	رشاقة الزبائن
0.057	1.971	0.168	0.095	0.187	رشاقة الشركاء
المتغير التابع الثالث: الحصاة السوقية والتركيز					

يتبين من الجدول السابق يوضح معنوية نموذج التحليل الذي يشير إلى تأثير الرشاقة التشغيلية في تعزيز الحصاة السوقية والتركيز، كما يتبين بالنظر إلى قيمة (t-test) أكبر من (0.05) عدم معنوية بعد رشاقة الشركاء في نموذج التحليل، في حين تبين قيم (t-test) وقيمة الدلالة المشاهدة أقل من (0.05) ما يشير إلى معنوية نموذج التحليل وإمكانية الوثوق به، كما يتضح من القيمة البائية للنموذجين موجبة وطردية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (OH) ونقبل الفرضية البديلة (IH) أي يوجد أثر للرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن في تحقيق الحصاة السوقية والتركيز في مصرف اليقين، في حين نقبل الفرضية (OH) لا يوجد أثر لرشاقة الشركاء في تحقيق الحصاة السوقية والتركيز في مصرف اليقين وتؤكد أن كلما زادت الرشاقة التشغيلية ورشاقة الزباين وحدة زاد الحصاة السوقية والتركيز، وبذلك يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية متمثلة الحصاة السوقية والتركيز من خلال أثر الرشاقة كل من الرشاقة التشغيلية (وحدة القيادة الإلتزام الجماعي) ورشاقة الزباين (الحساسية الإستراتيجية) وفق معادلة الانحدار التالية:

$$y_3 = B + bx_1 + bx_2 + bx_3 \dots$$

حيث y_3 = المتغير التابع الحصاة السوقية والتركيز

x_1 = المتغير المستقل بعد الرشاقة التشغيلية ، x_2 = المتغير المستقل رشاقة الزبائن

b = القيمة البائية للمتغير المستقل

B = القيمة البائية للثابت

$$\text{الحصة السوقية والتركيز} = [4.511 + (0.477 \times \text{الرشاقة التشغيلية}) + (0.310 \times \text{رشاقة الزبائن})]$$

وبذلك يتبين إمكانية تعزيز الميزة التنافسية الحصة السوقية والتركيز من خلال تطبيق إجراءات الرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن والتنبؤ بها من وسعي المصرف إلى التركيز على الجانب السوقي وتكثيف النشاط للمحافظة على الحصة السوقية ونموها وتطورها. ولتحقيق تميز الخدمات لابد من تمتعها بالكفاءة التي تنعكس بشكل مباشر وطردى على مدخلات المؤسسة، ويتحقق من خلال الابتكار والإبداع في تطوير الخدمات ذات قيمة مضافة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gitonga,2012) التي بينت أن مستوى المنافسة بين البنوك التجارية في كينيا تعد شديدة جداً وقد تحقق ذلك التنافس من خلال التميز في المنتجات والخدمات من حيث التكلفة واحتياج العملاء وتجاربهم وهو ما انعكس على الحصة السوقية، كما أوضحت دراسة (Abdolshah, Moghimi& Khatibi,2018) إلى الدور الأكبر لاستراتيجية بورتر للرشاقة الإستراتيجية تظهر في تميز الخدمة المصرفية، من ثم التركيز والحصة السوقية، يليه خفض التكاليف بما يحقق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. كما بينت دراسة (Orojloo et al.,2017) أثر إيجابي دال لقدرات الرشاقة الإستراتيجية ولكل من (الحساسية الإستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي) في أداء المنظمة متمثلة في (إنشاء القيمة) بما يحقق الحصة السوقية التركيز التي يحقق التنافسية للبنوك. كما أوضحت دراسة (الفقيه، 2018) تفعيل دور الرشاقة الإستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز على الحصة السوقية لضمان الحفاظ على المكانة الملائمة للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد الابداع والابتكار مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يسعى اختبار هذه الفرضية إلى تحديدها احصائياً:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد الابداع والابتكار في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في بعد الابداع والابتكار في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من هذه الفرضيات تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (stepwise) لتحديد أي من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الثلاثة أكثر تأثير في تعزيز الميزة التنافسية بعد الابداع والابتكار بعد التحقق من توفر شروط قبول نموذج التحليل وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز بعد الإبداع والابتكار

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
النموذج الأول	0.6580	0.4340	29.856	0.0000	رفض H0
a الرشاقة التشغيلية، b رشاقة الزبائن، c رشاقة الشركاء 4yy الميزة التنافسية الإبداع والابتكار					

يتضح من الجدول السابق أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الثلاثة متمثلة بالرشاقة التشغيلية (وحدة القيادة والالتزام الجماعي)، ورشاقة الزبائن (الحساسية الاستراتيجية) ورشاقة الشركاء (سيولة الموارد) في تعزيز الميزة التنافسية الإبداع والابتكار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.658) بإشارة موجبة للأبعاد الثلاثة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن ورشاقة الشركاء تسهم في تعزيز الإبداع والابتكار وهي علاقة طردية وكلما زادت

الرشاقة زاد الإبداع والابتكار والعكس صحيح؛ كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.434) مما يعني أن الرشاقة بأبعادها مسؤولة عن (43.4%) من في تعزيز الإبداع والابتكار، كما أن توفر الرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن (الحساسية الإستراتيجية)، كما أن ما نسبته (56.6%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى الخطأ العشوائي.

كما أن قيمة (F) المشاهدة للنموذج الأول تساوي (29.856) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، كما يؤكد ملاءمة نموذجي التحليل و إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث.

ولتحديد إمكانية التنبؤ بأثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على الإبداع والابتكار تم النظر إلى نموذج التحليل والقيمة البائية (B) وقيمة بيتا (Beta) ومعنوياتها وفيما يلي توضيح لذلك:

الجدول (12) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية على الميزة التنافسية الإبداع والابتكار

الدالة	اختبار t-test	المعامل المعياري	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري Std. Error	القيمة البائية B	
0.000	3.754		1.696	6.369	الثابت
0.000	5.000	0.448	0.086	0.432	الرشاقة التشغيلية
0.003	3.009	0.269	0.085	0.256	رشاقة الزبائن
0.155	1.430	0.128	0.091	0.129	رشاقة الشركاء
المتغير التابع الثالث: الإبداع والابتكار					

يتبين من الجدول السابق يضح معنوية النموذج الأول الذي يشير إلى تأثير الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع والابتكار، كما يتضح أثر كل من الرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن في تعزيز الإبداع والابتكار، وذلك بالنظر إلى قيم (t-test) أكبر من (0.05) وقد بلغت (0.155) مما يؤكد عدم معنوية النموذج لتأثير رشاقة الشركاء في حين تظهر قيم (t-test) وقيمة الدلالة المشاهدة أقل من (0.05) ما يشير إلى معنوية نموذج التحليل وإمكانية الوثوق به لبعدي الرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن، كما يتضح من القيمة البائية موجبة وطردية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي يوجد أثر للرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن في تحقيق الإبداع والابتكار في مصرف اليقين، في حين نقبل الفرضية (H_0) لا يوجد أثر لرشاقة الشركاء في تحقيق الإبداع والابتكار في مصرف اليقين وتؤكد أن كلما زادت الرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن وحده زاد الإبداع والابتكار، وبذلك يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية متمثلة الإبداع والابتكار من خلال أثر الرشاقة كل من الرشاقة التشغيلية (وحدة القيادة الإلتزام الجماعي) ورشاقة الزبائن (الحساسية الإستراتيجية) وفق معادلة الانحدار التالية:

$$y_4 = B + bx_1 + bx_2 + bx_3 \dots$$

حيث $4y =$ المتغير التابع الإبداع والابتكار

$1x =$ المتغير المستقل بعد الرشاقة التشغيلية $2x =$ المتغير المستقل رشاقة الزبائن

$B =$ القيمة البائية للثابت $b =$ القيمة البائية للمتغير المستقل

$$\text{الإبداع والابتكار} = [6.369 + (0.432 \times \text{الرشاقة التشغيلية}) + (0.256 \times \text{رشاقة الزبائن})]$$

وبذلك يتبين إمكانية تعزيز الميزة التنافسية الإبداع والابتكار من خلال تطبيق إجراءات الرقابة التشغيلية ورقابة الزبائن والتنبؤ بها بحرص المصرف على مواكبة وتطوير منتجات أو خدمات وهياكل وأساليب للعمل والإدارة بما يحقق تميز العمل وتفوقه على مثيلاته من الجهات المنافسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Amini & Rahmani,2023) تأثير للرقابة الإستراتيجية متمثلة (بوضوح الرؤية وفهم القدرات الجوهرية والمسؤولية الاجتماعية واختيار الأهداف الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات السريعة)، على القدرات التنافسية من ضمنها الابتكار في البنوك الإيرانية، كما أكدت داسة (Motalo, Nojeem , Ewani , OpuiyO, Browndi,2023) علاقة طريفة دالة بين الرقابة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بما فيها الابتكار في شركات الطيران، كما أشارت دراسة (السباغنة، 2021) وجود تأثير دال لأبعاد الرقابة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، وسرعة الإستجابة) على البراعة التنظيمية. كما أنها تتفق نسبياً عن نتيجة دراسة (Orojloo et al.,2017) و (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) من أثر إيجابي دال لقدرات الرقابة الإستراتيجية ولكل من (الحساسية الإستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي) في تحقيق الابداع بإنتاج خدمات جديدة متطورة في البنوك الإيرانية، وكذلك ما اوضحته دراسة (لعمارية و دبوش،2023) دور لرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية ومن ثم سيولة الموارد ويليه الالتزام الاجتماعي) في تحقيق الميزة التنافسية بما تنطوي عليه من الابداع والابتكار في لقطاع الطبي الصيدلاني. كما بينت دراسة (الضابط، 2022) أثر الرقابة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، والالتزام الجماعي، ووضوح الرؤية، اختيار الأهداف الإستراتيجية القدرات الجوهرية) في تعزيز الابداع في المنظمات غير الربحية. الفرضية الفرعية الخامسة:- لا يوجد أثر لأبعاد الرقابة الإستراتيجية في بعد المسؤولية الاجتماعية في مصرف اليقين، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يسعى اختبار هذه الفرضية إلى تحديدها احصائياً:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر لأبعاد الرقابة الإستراتيجية في بعد المسؤولية الاجتماعية في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لأبعاد الرقابة الإستراتيجية في بعد المسؤولية الاجتماعية في مصرف اليقين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولتحقق من هذه الفرضيات تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (stepwise) لتحديد أي من أبعاد الرقابة الإستراتيجية الثلاثة أكثر تأثير في تعزيز الميزة التنافسية بعد الابداع والابتكار بعد التحقق من توفر شروط قبول نموذج التحليل وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية في تعزيز بعد المسؤولية

الاجتماعية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
النموذج الأول	0.633	0.400	26.045	.0000	رفض H0
a الرقابة التشغيلية ، b الرقابة الزبائن ، c رقابة الشركاء 5y الميزة التنافسية المسؤولية الاجتماعية					

يتضح من الجدول السابق أن أثر أبعاد الرقابة التشغيلية (وحدة القيادة والالتزام الجماعي)، ورقابة الشركاء (سيولة الموارد) ورقابة الزبائن في تعزيز الميزة التنافسية المسؤولة الاجتماعية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط تساوي (0.633) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية بأبعادها في تعزيز المسؤولة الاجتماعية وهي علاقة طردية وكلما زاد الرقابة بأبعادها زادت المسؤولة الاجتماعية والعكس صحيح؛ كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.400) مما يعني أن الرقابة التشغيلية مسؤولة تسهم بمقدار (40%) في تعزيز المسؤولة الاجتماعية ، كما أن ما نسبته (60%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى الخطأ العشوائي.

كما أن قيمة (F) المشاهدة لنموذج التحليل تساوي (26.045) بمتسوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر ، كما يؤكد ملاءمة نموذجي التحليل و إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وإمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث.

ولتحديد إمكانية التنبؤ بأثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية على المسؤولة الاجتماعية تم النظر إلى نموذج التحليل والقيمة البائية (B) وقيمة بيتا (Beta) ومعنوياتها وفيما يلي توضيح لذلك:

الجدول (14) نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المسؤولة الاجتماعية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعامل المعيارية	t-test اختبارات	الدلالة
	القيمة البائية B	الخطأ المعياري Std. Error			
الثابت	6.270	1.855		3.381	0.001
الرقابة التشغيلية	0.516	0.088	0.508	5.892	0.000
رقابة الشركاء	0.195	0.092	0.182	2.109	0.037
رقابة الزبائن	0.120	0.098	0.120	1.222	0.224

المتغير التابع الثالث: المسؤولة الاجتماعية

يتبين من الجدول السابق يوضح معنوية النموذج تحليل تأثير الرقابة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة في تعزيز المسؤولة الاجتماعية، كما يتبين بالنظر إلى قيم (t-test) لرقابة الزبائن وقيمة الدلالة أكبر من (0.05) أي عدم وجود تأثير معنوي لرقابة الزبائن في تعزيز المسؤولة الاجتماعية ، في حين تبين قيم (t-test) وقيمة الدلالة المشاهدة أقل من (0.05) ما يشير إلى معنوية نموذج التحليل وإمكانية الوثوق به، كما يتضح من القيمة البائية موجبة وطردية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) أي يوجد أثر للرقابة التشغيلية ورقابة الشركاء في تحقيق المسؤولة الاجتماعية في مصرف اليقين، في حين نقبل الفرضية (H_0) لا يوجد أثر لرقابة الزبائن في تحقيق المسؤولة الاجتماعية في مصرف اليقين وتؤكد أن كلما زادت الرقابة التشغيلية ورقابة الشركاء وحدة زاد المسؤولة الاجتماعية في المصرف ، وبذلك يمكن التنبؤ بالميزة التنافسية متمثلة بالمسؤولة الاجتماعية من خلال أثر الرقابة كل من الرقابة التشغيلية (وحدة القيادة الإلتزام الجماعي) ورقابة الشركاء (سيولة الموارد) وفق معادلة الانحدار التالية:

$$y_5 = B + bx_1 + bx_2 + bx_3 \dots$$

حيث y_5 = المتغير التابع المسؤولة الاجتماعية

$$1x = \text{المتغير المستقل بعد الرقابة التشغيلية} \quad 2x = \text{المتغير المستقل رقابة الشركاء}$$

$$B = \text{القيمة البائية للثابت} \quad b = \text{القيمة البائية للمتغير المستقل}$$

$$\text{المسئولية الاجتماعية} = [6.270 + (0.516 \times \text{الرشاقة التشغيلية}) + (0.195 \times \text{رشاقة الشركاء})]$$

وبذلك يتبين إمكانية تعزيز الميزة التنافسية المسؤولة الاجتماعية من خلال تطبيق إجراءات الرشاقة التشغيلية ورشاقة الشركاء والتنبؤ بها من خلالها حرص المصرف على تحمل مسؤولية القرارات والأنشطة التي تؤثر على المجتمع والبيئة، والالتزام بالشفافية والسلوك الأخلاقي والعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع بالتعاون مع الشركاء وفي ضوء ما لديه من كفايات تشغيلية تساعد في تحقيق ذلك.

تتفق هذه النتيجة نسبياً مع أكدته دراسة (طوبال وفروخي، 2023) حول مسؤولية البنوك اتجاه البيئة الداخلية والخارجية من خلال الإجراءات التي ترسخ تعزيز المبادرات التي تسهم في زيادة الوعي لدى العاملين واستخدام الموارد الرشيد وإيجاد الحلول للتحديات البيئية وتقديم الخدمات البنكية وغير البنكية المنسجمة مع توجهاتهم البيئية، كما يتم تعزيزها من خلال تنمية كفايات الموارد البشرية ومراعاة التنوع الموظفين، والرواتب العادلة وتكافؤ الفرص ووضوح متطلبات التوظيف والترفع من خلال مبادرات مستدامة لتحقيق ذلك وتلبية احتياجات الزبائن، واحترام خصوصيتهم ومعلوماتهم والتواصل الفعال معهم ، كما تظهر من خلال المساهمة بالمشاريع المجتمعية وتشجيع العمل التطوعي والمبادرات والمؤتمرات والأنشطة الخيرية، كما تتسجم وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (ضو، 2018) حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، كما بينت دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017) مكانة المسؤوليات المشتركة في عمل البنوك الإيرانية، وكذلك مع ما ورد في دراسة كل من (الضابط ، 2022) و(السباغنة، 2021) من مكانة المسؤولية الاجتماعية أساس في عمل المنظمات المجتمعية الأهلية والمنظمات غير الربحية.

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد فروقات جوهرية في إجابات المبحوثين للمتغير المستقل الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة رشاقة الزبائن، رشاقة الشركاء، والرشاقة التشغيلية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

للإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية تم اعتماد تحليل التباين المتعدد (ANCOVA) لتحديد تأثير تفاعل المتغيرات الديموغرافية في الرشاقة الاستراتيجية في مصرف اليقين وفيما يلي عرض للنتائج:

الجدول (15) تحليل التباين المتعدد (ANCOVA) لأثر تفاعل المتغيرات الديموغرافية بالرشاقة الإستراتيجية

النموذج	مجموع المربعات النموذج III	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
التداخل	48716.144	1	48716.144	539.571	.000	دال رفض 0H
الجنس	.892	1	.892	.010	.921	غير دال قبول 0H
العمر	181.377	2	90.689	1.004	.371	غير دال قبول 0H
المؤهل العملي	421.209	3	140.403	1.555	.206	غير دال قبول 0H
سنوات الخبرة	1234.227	2	617.114	6.835	.002	دال رفض 0H
المسمى الوظيفي	803.573	5	160.715	1.780	.126	غير دال قبول 0H
الجنس * العمر * مؤهل علمي * سنوات خبرة * المسمى الوظيفي	4596.891	22	208.950	2.314	.003	غير دال قبول 0H
الخطأ	7674.379	85	90.287			
الخطأ الكلي	547181.000	121				
المتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية الإجمالية						

يتبين من الجدول بالنظر إلى قيمة (F) ومستوى الدلالة المشاهدة أصغر من (0.05) معنوية نموذج التفاعل بين المتغيرات، كما يتبين أن بالنظر لقيم الدلالة المشاهدة لكل من متغيرات الديموغرافية متمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والعمر والمسمى الوظيفي وكذلك تفاعل المتغيرات معاً يعد أكبر من (0.05) ما يؤكد الفرض الصفري بعدم وجود فروق دالة احصائياً في الرشاقة الإستراتيجية تعود إلى هذه المتغيرات لدى أي أن العاملين باختلاف جنسهم وعمرهم ومؤهلهم العلمي ومستواهم الإداري يمتلكون التوجه الإيجابي ذاته مكانة أثر الرشاقة الإستراتيجية في المصرف.

في حين يتضح بالنظر لقيمة (F) في متغير سنوات الخبرة ومستوى الدلالة المشاهد ويبلغ (0.002) وهو أصغر من (0.05) ما يؤكد وجود فروق بين العاملين باختلاف سنوات خبرتهم نحو تأكيدهم لمكانة الرشاقة الاستراتيجية في المصرف، ولتحديد اتجاه هذا الفرق لصالح أي من فئات سنوات الخبرة تم النظر إلى المتوسطات المعدلة حيث بلغت (58.239) لمن لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، و(66.883) لمن لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات، في حين بلغ (66.833) لمن لديهم سنوات أكثر من 10 سنوات، وهو ما يؤكد أنه من لديهم سنوات خبرة بين (5 إلى 10 سنوات) هم الأكثر تأكيداً لمكانة الرشاقة الإستراتيجية ويليه من لديهم سأكثر من 10 سنوات وهو ما يؤكد أن زيادة الخبرة لدى الافراد تجعلهم أكثر قدره على تحديد مكانة المصرف التنافسية.

وتشير هذه النتيجة أهمية أن العاملين في المصرف لديهم سنوات خبرة (5 إلى 10 سنوات) لديهم وعي ومعرفة دقيقة وموضوعية بأهمية إجراءات الرشاقة الإستراتيجية والإجراءات المتعلقة بها داخل المصرف في علاقاته الداخلية والخارجية مع العاملين والزبائن والمتعاملين من الشركاء وأصحاب المصلحة.

تتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة (السباغنة، 2021) التي أظهرت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المبحوثين حول الرشاقة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في حين اكدت البحث الحالية وجود هذه الفروق وفق الخبرة كما أوضح سابقاً، وكذلك مع دراسة (عمرو، 2016) لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية كل من الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية تبعاً لكل من متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العملي، مع تأكيدها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرشاقة الإستراتيجية الكلية وكل من أبعاد الافراد والتكنولوجيا تبعاً للمسمى الوظيفي وهي لصالح رؤساء الأقسام وهو ما يختلف عما ورد في البحث الحالية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:- لا يوجد فروقات جوهرية في إجابات المبحوثين للمتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

لإجابة عن الفرضية الرئيسية الثالثة تم اعتماد تحليل التباين المتعدد (ANCOVA) لتحديد تأثير تفاعل المتغيرات الديموغرافية في الميزة التنافسية في مصرف اليقين وفيما يلي عرض للنتائج:

الجدول (16) تحليل التباين المتعدد (ANCOVA) لأثر تفاعل المتغيرات الديموغرافية بالميزة التنافسية

القرار		مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات النموذج III	النموذج
0H رفض	دال	.0000	472.682	137424.846	1	137424.846	التداخل
0H قبول	غير دال	.8960	.017	5.022	1	5.022	الجنس
0H قبول	غير دال	.2190	1.544	448.879	2	897.757	العمر
0H قبول	غير دال	.5610	.689	200.285	3	600.855	المؤهل العلمي
0H رفض	دال	.0010	7.353	2137.629	2	4275.258	سنوات الخبرة
0H قبول	غير دال	.2100	1.463	425.399	5	2126.995	المسمى الوظيفي
0H قبول	غير دال	.2340	1.246	362.263	22	7969.783	الجنس * العمر * مؤهل علمي * سنوات خبرة * المسمى الوظيفي
				290.734	85	24712.393	الخطأ
					121	1465127.00	الخطأ الكلي
المتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية الإجمالية							

يتبين من الجدول بالنظر إلى قيمة (F) ومستوى الدلالة المشاهدة أصغر من (0.05) معنوية نموذج التفاعل بين المتغيرات ، كما يتبين أن بالنظر لقيم الدلالة المشاهدة لكل من متغيرات الديموغرافية متمثلة بالنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والعمر والمستوى الإداري وكذلك تفاعل المتغيرات معاً يعد أكبر من (0.05) ما يؤكد الفرض الصفري بعدم وجود فروق دالة احصائياً في الميزة التنافسية تعود إلى هذه المتغيرات لدى أي أن العاملين باختلاف جنسهم وعمرهم ومؤهلهم العلمي المسمى الإداري يمتلكون التوجه الإيجابي ذاته نحو أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في المصرف.

في حين يتضح بالنظر لقيمة (F) في متغير سنوات الخبرة ومستوى الدلالة المشاهد ويبلغ (0.001) وهو أصغر من (0.05) بذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق بين العاملين باختلاف سنوات خبرتهم نحو تأكيدهم لواقع الميزة التنافسية للمصرف، ولتحديد اتجاه هذا الفرق لصالح أي من فئات سنوات الخبرة تم النظر إلى المتوسطات المعدلة حيث بلغت (95.137) لمن لديهم خبرة أقل من خمس سنوات، و(110.744) لمن لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات، في حين بلغ (118.167) لمن لديهم سنوات خبرة تزيد عن 10 سنوات، وهو ما يؤكد أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين زاد تأكيدهم لأثر الرشاقة الإستراتيجية في ميزة المصرف التنافسية أكبر.

وتشير هذه النتيجة أهمية أن العاملين في المصرف لديهم سنوات خبرة (5 إلى 10 سنوات) لديهم وعي ومعرفة دقيقة وموضوعية بأهمية الميزة التنافسية والإجراءات المتعلقة بها داخل المصرف بعلاقاته مع العاملين والزبائن والمتعاملين من الشركاء وأصحاب المصلحة.

وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة (بلماحي و ربيعة ، 2015) التي أكدت عدم وجود فروق في تأكيد أهمية الميزة التنافسية تبعاً لجنس الموظفين وسنوات خبرتهم ومؤهلاتهم العملية في حين ظهرت الفروق تبعاً للعمر لصالح من هم أكبر من 14 عام. وهو ما لم يظهر في البحث الحالية حول متغير العمر في حين ظهرت الفروق في سنوات الخبرة لصالح من هم أكثر من 10 سنوات خبرة.

النتائج والتوصيات

أولاً/ النتائج:

- بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات البحث ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من عينة البحث والزيرة الميدانية لغرض مصرف اليقين قيد البحث تم التوصل إلى النتائج الآتية:
1. يتمتع مصرف اليقين بمستوى مرتفع من إجراءات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة وهي على التوالي في بعد رشاقة الزبائن (الحساسية الإستراتيجية) ، ومن ثم رشاقة التشغيلية (وحدة القيادة والإلتزام الجماعي) وأخيراً رشاقة الشركاء (سيولة الموارد)
 2. يتميز مصرف اليقين بمستوى مرتفع من التنافسية تظهر جلية وعلى التوالي من خلال الحصة السوقية والتركيز، وتميز خدماته المصرفية والإبداع والإبتكار والمسئولية الاجتماعية وتحقيق تكاليف الخدمة المناسبة.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية الإجمالية في تعزيز الميزة التنافسية الإجمالية في مصرف اليقين .
 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بالرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن لبعده تكاليف الخدمة في مصرف اليقين. كما لم يظهر أثر دال احصائياً لبعده رشاقة الشركاء في تحقيق تكاليف الخدمة
 5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بالرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن لبعده تميز الخدمة المصرفية في مصرف اليقين، كما لم يظهر أثر دال احصائياً لبعده رشاقة الشركاء في تحقيق تميز الخدمة المصرفية
 6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بالرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن لبعده الحصة السوقية والتركيز في مصرف اليقين، كما لم يظهر أثر دال احصائياً لبعده رشاقة الشركاء في تحقيق الحصة السوقية والتركيز .
 7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بالرشاقة التشغيلية ورشاقة الزبائن لبعده الإبداع والإبتكار في مصرف اليقين، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر دال احصائياً لبعده رشاقة الشركاء في تحقيق الإبداع والإبتكار .
 8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرشاقة الإستراتيجية متمثلة بالرشاقة التشغيلية ورشاقة الشركاء في بعد المسئولية الاجتماعية في مصرف اليقين، في حين لم تظهر النتائج وجود أثر دال احصائياً لبعده رشاقة الزبائن في تحقيق المسئولية الاجتماعية للمصرف .
 9. لم تظهر فروقات جوهرية في إجابات المبحوثين للمتغير المستقل الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة رشاقة الزبائن، رشاقة الشركاء، والرشاقة التشغيلية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي والعمر والمسمى الوظيفي وكذلك تفاعل المتغيرات معاً)، في حين ظهرت فروق جوهرية في المتغير المستقل الرشاقة الإستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة وقد تبين أنها لصالح من لديهم خدمة من 5 إلى 10 سنوات بكونهم الأكثر ادراكاً لأهمية الرشاقة الإستراتيجية في المصرف .
 10. لم تظهر فروقات جوهرية في إجابات المبحوثين للمتغير التابع الميزة التنافسية بأبعاده الخمسة (تكاليف الخدمة، تميز الخدمة المصرفية ن الحصة السوقية والتركيز، الإبداع والإبتكار، المسئولية الاجتماعية) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي والعمر والمسمى الوظيفي وكذلك تفاعل المتغيرات معاً) في حين ظهرت فروق جوهرية في إجابات المبحوثين في المتغير التابع الميزة التنافسية تبعاً لسنوات الخبرة وهي لصالح أكثر من 10 سنوات بكونهم الأكثر ادراكاً لما يتمتع به المصرف من ميزة تنافسية.

ثانياً/ التوصيات:

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كالتالي:

1. زيادة الإهتمام بإجراءات الرشاقة الإستراتيجية لما لها من دور هام في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف

2. العمل بشكل أكبر على الإهتمام برشاقة الشركاء (سيولة الموارد) لتفعيل دورها في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة
3. العمل على تطوير الإجراءات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية تكاليف الخدمة بشكل أكبر من خلال تفعيل سيولة الموارد وترسيخ الحساسية الإستراتيجية وربطها بوحدة القيادة الإلتزام الجماعي في بناء العلاقات الداخلية والخارجية للمصرف.
4. مشاركة العاملين في وضع السياسات والمساهمة في اتخاذ القرارات بما يشجع لديهم الإبداع والإبتكار والنمو المستدام.
5. استثمار الرشاقة التشغيلية بتعزيز وحدة القيادة بين الإدارات والعاملين بما يحقق الإلتزام الجماعي وتحمل المسؤولية اتجاه العمل وتطويره.
6. استثمار إمكانيات العاملين خبراتهم المهنية لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.
7. القيام بدورات تدريبية للعاملين على أساليب تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في تعاملاتهم مع الزبائن والشركاء للإفادة من كفاياتهم بالحد الأقصى.

المصادر والمراجع

• المراجع العربية:

أولاً/ الكتب:

1. إبراهيم، طلعت (2009). استراتيجيات التخطيط الاقتصادي . القاهرة . دار الكتاب الحديث للنشر .
2. بو عتريس، عبد الحق (2000). الوجيز في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر .
3. البياتي، محمود مهدي(2005). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، ط1، دار الحامد ، عمان .
4. جاد الرب، سيد محمد (2016). التخطيط الإستراتيجية: كنهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة، درا الفجر للنشر والتوزيع.
5. حسن، عزت عبد الحميد محمد(2011). الإحصاء النفسي والتربوية تطبيقات باستخدام الحزمة الإحصائية 18-spss، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر
6. خيرى، أسامة (2012). إدارة الإبداع والإبتكارات، عمان: دار اليا للدراسات والنشر والتوزيع، الأردن.
7. عبد الوهاب، يوسف أحمد (2008). التمويل وإدارة المؤسسات المالية، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانياً/ الرسائل والاطروحات:

1. الحجرف، مبارك سعود الحجرف (2011) أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. حامدي، أحمد و حرزاي، خديجة (2019). الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية دراسة حالة بنك الفلاحية والتنمية الريفية بأدرار، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراسة أدرار، الجزائر.
3. السباغنة، جواد تيسير حسن (2021). تأثير الرشاقة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد التنمية المستدامة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة القدس، فلسطين.
4. شهاب الدين، ابتسام السيد (2012). الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة اختيارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
5. الصانع، إيمان سالم (2013). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

6. عمرو، هبة محمد (2016). الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
7. المطيري، فضل غازي عبد العزيز عبد الله (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
8. الناظر، سرين عبد المجيد (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل. فلسطين.
9. هنية، محمد أنور (2016)، مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.
10. لعمارية، نور الدين و دبوش، عبد القادر (2023). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة من المؤسسات الصيدلانية ولاية قسنطينة، مجلة أبعاد اقتصادية، 13(01):315-337.
11. علي، بن جدو (2015). الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
12. عمر، ابن سيده (2013). التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
13. النجار، غسان محمد خليل (2017). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
14. وسيلة، بوازيد (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر.

ثالثاً/ المجلات الدوريات والتقارير:

1. دماج، أميرة (2019). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. مجلة القلم، جامعة أب، كلية التربية، 6(12). 34-360.
2. راضي، جواد محسن وعبد الحسن، مثنى توفيق (2022). تأثير الرقابة الإستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، مجلة مركز الدراسات الكوفة، 63(2):284-249.
3. الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2022). أثر الرقابة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم دراسة ميدانية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية، 14(1):117-102.
4. الشنطي، محمود والجبار، مدحت (2021). الرقابة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1):163-130.
5. الصرايرة، وائل، والشورة، عبد الله، والكساسبة، محمد (2020). الدور الوسيط للرقابة الإستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2):1-12.
6. صويص، راتب وفلاق، محمد و بوقجاني، جناة و أبو حماده، أيمن (2011). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(4):511-562.
7. الضابط، محمود محمد (2022). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، 42(2):42-27. DOI: 10.21608/aja.42-27.2021.83787.1113.
8. ضو، نصر (2018). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية بولاية الوادي، محلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة حمة لخضر الوادي، 04(04):246-226.

9. طوبال ، سامية و فروخي، أمين (2023). ممارسات المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية دراسة حالة البنك الأهلي الأردني، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، 08(15). 232-252.
10. الفقيه، منال (2018). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية ، 13(8). 167-202.
11. القريوتي ، موسى قاسم و الخوالدة ، رياض عبد الله و قطيشات ، مازن كمال و الحنيطي ، محمد فالح و المعايطه ، محمد عطوة (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، 41(1). 37-55.
12. المدهون، خالد محمد(2020). أثر الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة دراسات الاعمال والإدارة، 2(2). 48-69.
13. النعيمي ، صلاح عبد القادر و صالح، عادل حرحوش و أبو درنه، جمال داود و عزاب ، كامل السيد و يونس ، طارق شريف و سلطان ، حممت رشيد و صالحية ، لؤي محمد (2012). الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة ، بحوث محكمة منتقاة، دط، القاهرة ، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
14. بلماحي أحمد(2015). الميزة التنافسية والإستراتيجية البنكية دراسة حالة البنوك الجزائرية - سعيدة جامعته الطاهر موالى سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر .
15. الدليمي، عمر ياسين محمد الساير(2016). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الإستراتيجيات التسويقية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 16(16). 50-66.
16. عمر، دعاء (2020). تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بالغردقة ، جامعة جنوب الوادي، 3(1). 41-87.
17. المري، محمد راشد و البشاشة ، سامر عبد المجيد(2020). أثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، 20(1). 1-21.
18. مزهر، أسيل و ياسر، ياسر (2017). تأثير الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14 (55)، 210-239.

رابعاً/ التقارير :

1. مصرف ليبيا المركزي (2022). تقرير أهم البيانات والمؤشرات المالية للمصارف التجارية للربع الثالث 2022، دائرة البحوث والإحصاء، 1-36.
2. مصرف اليقين (2020). التقرير السنوي للعام 2020، 1-40.

<https://websitepanel.yaqeenbank.ly/Documents/76a781a0c49647219d381b85751ae7ed.pdf>

• المراجع الأجنبية:

1. Abdolshah.M, Moghimi.M& Khatibi.S.A(2018). Investigating Competitive Advantage in Banking Industry Based on Porter's Generic Strategies: IRANs Newly-Established Private Banks, International Journal of Applied Management Sciences and Engineering5(1).52-63.
2. Alhosseiny, H.M. (2023). The impact of strategic planning, strategic thinking, and strategic agility on competitive advantage: Literature review. Academy of Strategic Management Journal, 22(S2), 1-14.
3. Amini & Rahmani,(2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks, International Journal of Basic and Applied Sciences,10(01). 8397- 8406.

4. Anggairni. w& Sudhartio. L(2019).Strategic Agility in Environmental Turbulence Acase of Banking Scoter in Indonesia, U-AFBE 2018: Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International, DOI 10.4108/eai.6-12-2018.2286279
5. Azhar Muhammad Elfi ·Jufrizen Jufrizen ·Prayogi Muhammad Andi and Sari Maya·(2019) ‘The Role Of Marketing Mix And Service Quality On Tourist Satisfaction And Loyalty At Samosir ‘ Independent Journal Of Management & Production (IJM&P) .10(5).1662.1678. DOI: 10.14807/ijmp.v10i5.937.
6. Baroto, M.B., Abdullah, M.M.B., and Wan, H.L. (2012). Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120-133.
7. 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.
8. Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., and Chow, W.S. 2014. "IT Capability and Organizational Performance: The Roles of Business Process Agility and Environmental Factors, *European Journal of Information Systems* 23(3). 326-342.
9. Debellis, F., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Frattini, F., & Del Giudice, M. (2021). Strategic agility and international joint ventures: The willingness-ability paradox of family firms. *Journal of International Management*, 27(1),.. 100739.
10. Diab ·Salah M. ·(2014) ‘Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals ‘*International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,4(9).138-150.ISSN: 2222-6990 .
11. Daru, M. (2016). Total Quality Management (TQM): a strategy for competitive advantage. *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, 6(9): 51-55
12. Doz , Yves L. & Kosonen , Mikko , (2010) , Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal , Long Range Planning , Vol.43 , pp. 370-382 .
13. Eryesil. K. & Esmen. O & Beduk. A. (2015). The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance. *World Academy of Science. Engineering and Technology International Journal of Social. Behavioral. Educational. Economic. Business and Industrial Engineering* ,9(10). 3260- 3266.
14. Elali. W.(2021). The importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond , college of business & Finance , The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), 4(2).1-8.
15. Ehmke ,C.(2010).Strategies for Competitive Advantage, western Extension Marketing committee, western center for risk Management Education(WEMC). 5-8.
16. Gitonga, C. (2012). Factors influencing competitive advantage among commercial banks in Kenya, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
17. Idris, M & AL Rubaie, A. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility , *Journal of Management and Strategy* 4(2)70-77.
18. HALAKE.A.G (2016). The Effectiveness of Competitive Strategies Adopted by Islamic Commercial Banks in Kenya, A research project submitted as part of the requirements for the degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi
19. Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian banks . *International Journal of Business and Management*, 220-229.
20. Lee , Daniel & Xu , Peng & Kuilboer , Jean-Pierre & Morrissey , Ashrafi , 2003 (IT Impacts on operational-Level Agility in service industries), University of Massachusetts Boston, College of Management, Boston, MA, USA.
21. Mavengere, Nicholas. (2013). Strategic agility and the role of information systems in supply chain: Telecommunication industry study. 7th European Conference on Information Management and Evaluation, ECIME 2013. 229-238.
22. Maura A & Darshana S(2013). Agility: Customer’s Perspective, Australia Research Get at: <https://www.researchgate.net/publication/286675824>

23. Motalo.K , Nojeem .L , Ewani .K , Opuiyo.A , Browndi.I (2023).The Competitive Edge of Strategic Agility in Airlines through Embracing Novel Technologies ."International Journal of Technology and Scientific Research 12.04 (2023): 789-796.
24. Orojloo, M., Feizi, K., & Najafabadi, M. H. (2016). Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks. *International Journal of Humanities*, 23(4),84-105.
25. Overby, E., Bharadwaj, A. and Sambamurthy, V. (2006). Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology. *European Journal of Information Systems*, 15 (2), 120–131
26. Porter. Michael E. (2012). *Competitive Advantage*. harvard business Sschool. www.hbr.org
27. Queiroz, Magno & Tallon, Paul & Sharma, Rajeev & Coltman, Tim. (2017). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*. 1-45. DOI: 10.1016/j.jsis.2017.10.002.
28. Risris, N., & widjajani, u. (2020). The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise. *Journal of Physics: Conference Series* 1477 (2020) 052034.IOP Publishing.
29. Roberts, N., and Grover, V. 2012a. "Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities," Elsevier Inc: New York, pp. 579-585.
30. Safari, H,(2013)"A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling", A case Study in The Iranian, *Textile Journal Business and Economic Research*, Iran.
31. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003).Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly* 2(27).237-263.
32. Tallon, A. & Pinsonneault, I. (2011) *Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers' contributions to innovation development*. Doctoral dissertation, University of Regensburg.