

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية

"دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري"

بحث مستخرج من رسالة ماجستير بعنوان "أثر نظم نكاء الأعمال على العلاقة بين الرشاقة

الاستراتيجية والبراعة التنظيمية" دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري"

إعداد

أمنية عبد الرحمن سليم

معيدة بقسم إدارة الأعمال بالكلية

[Email:Omnia.sleem30@gmail.com](mailto:Email:Omnia.sleem30@gmail.com)

إشرافة

دكتور / أحمد حسين يوسف

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنى سويف

الأستاذ الدكتور / علاء الدين عبد الغني محمود

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بنى سويف

م ٢٠٢٣

## مستخلص

يهدف هذا البحث الى دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على البراعة التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بالتطبيق على القطاع المصرفى المصرى، حيث تمثل مجتمع البحث فى جميع العاملين بالأفرع الرئيسية بمحافظتي القاهرة والجيزة، وقد استخدمت الباحثة قائمة استقصاء لتجميع البيانات اللازمة بغرض استكمال الدراسة الميدانية، وجاءت القوائم الصالحة للتحليل بواقع (٢٨٢) قائمة بمعدل استجابة (٧٠.٥%). وقد توصلت نتائج البحث بأن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً ايجابياً على البراعة التنظيمية فى البنوك محل البحث.

**الكلمات الدالة:** الرشاقة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية.

## Abstract

This research discussed of the impact of strategic agility (as an independent variable) on organizational Ambidexterity (as a dependent variable) by applying it to the Egyptian banking sector. The research population was represented by all employees in the main branches in Cairo and Giza governorates. The researcher used a survey list that was prepared for the purpose of completing the field study. There were 282 lists eligible for analysis, with a response rate of (70.5%). The results of the research concluded that: strategic agility has a positive impact on organizational agility in the banks under research.

**Keywords:** Strategic Agility, Organizational Ambidexterity.

## ١. مقدمة البحث:

تمارس العديد من المنظمات أنشطتها في ظل بيئه شديدة التغير والتعقيد، وذلك نتيجة زيادة حدة المنافسة، وقصر حياة العديد من السلع والخدمات، والتنوع الكبير في حاجات ورغبات العملاء، والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولأشك أن هذا يتطلب من المنظمات أن يتوافر لديها كافة مقومات وعناصر القدرة علي التكيف مع تلك التغيرات البيئية غير المتوقعة، من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار ، حيث أن القدرة على الاستجابة والتكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل هو المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات، وقد ظهرت الرشاقة الاستراتيجية كمصطلح جديد وكأحد الوسائل لإدارة التغير ومواجهة المخاطر لتوجه المنظمات نحو بناء رؤية داخلية للحصول على القدرات اللازمة للمنافسة ورؤية خارجية لاستغلال الفرص الناشئة عن التغيير (Fiset,2009).

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية أحد المداخل الحديثة التي تستخدم لإدارة التغيرات ومواجهه تلك التحديات، إضافة الي إدارة المخاطر التي تواجه المنظمات في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها ، إذ تشير الرشاقة الاستراتيجية الي القدرة علي البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار من خلال التفاعل بسرعه مع الواقع المتغير وتقديم الخدمات الجديدة الغير متوقعه، والمنظمات التي تعتمد الرشاقة الاستراتيجية في عملياتها هي منظمات تمتلك مهارة التغير المناسب في الوقت المناسب لتقديم الخدمات والمنتجات التي تُلبي احتياجات ورغبات العملاء بصورة متجدده، اضافة الي امتلاكها للتنظيم المتطور والناجح عن طريق تطبيق استراتيجيات رشيقة هادفه تؤثر علي استجابتها لتغيرات البيئية التنافسية بفاعلية (القرني، ٢٠٢٠).

كذلك تُعد البراعة التنظيمية من المداخل الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات الي المحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيميه مختلفة للوصول إلى النجاح الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية (إبراهيم، ٢٠١٧)، حيث تسعى المنظمات البارعة الي تحقيق التوازن النسبي في وقت واحد بين أنشطة الاستكشاف والتطوير، والبحث عن إمكانيات جديدة للحفاظ على الاتساق

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

في البيئات المتغيرة، مع الاستفادة في نفس الوقت من القدرات المتاحة لتحقيق الفعالية والكفاءة (أبوزيد، ٢٠١٩).

وتُعد البنوك أحد أهم مؤسسات القطاع المصرفي، فضلاً عن أنها أكثر المؤسسات التي تؤثر في التنمية الاقتصادية للدول، كما أنها من القطاعات الفاعلة والحيوية التي يُعتمد عليها اعتماداً رئيسياً في تطوير وتنمية القطاعات الاقتصادية، وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم، وفي عصر أصبحت متغيراته تفوق ثوابته، تشهد البيئة المصرفية في الوقت الحالي الكثير من التحديات والمشكلات، نتيجة التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة، لذا يتطلب منها ضرورة التكيف والمواءمة ومراعاة متطلبات التغيير والتطوير، ومواجهه التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في نموها واستمرارها. وفي ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي تحليل ودراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري.

## ٢. مشكلة البحث:

### ١/٢: ظواهر مشكلة البحث:

تشكلت ظواهر مشكلة البحث من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات المتمثلة في:

### ١/١/٢ مراجعة التقارير الصادرة عن مؤشر الابتكار العالمي

قامت الباحثة بتحليل التقارير الصادرة عن هذا المؤشر لخمس سنوات ماضية ، ويُعد مؤشر الابتكار العالمي مؤشراً سنوياً يصدر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية، حيث يمثل الابتكار اداة هامة تمكن المنظمات من البحث عن الفرص الجديدة واستكشافها وتقديم المنتجات المختلفة، حيث اعتمدت الباحثة على هذا المؤشر ليكون مرشد لها لتوضح التصور المبدئي لمشكلة البحث، حيث توضح مؤشراتته رؤية شاملة عن الابتكار بمختلف القطاعات الاقتصادية للدولة، ويشير هذا المؤشر الي الترتيب المتأخر الذي تحتله مصر، فمن خلال هذا المؤشر نجد أن مصر لاتزال بعيدة عن المكانة التي تستحقها في الابتكار، على الرغم من التقدم الملحوظ في السنوات الأخيرة، والجدول التالي (١) يوضح ترتيب مصر في هذا المؤشر وذلك للسنوات الخمس الماضية.

جدول (١) ترتيب مصر فى مؤشر الابتكار العالمى<sup>١</sup>

مؤشر الابتكار العالمى		السنوات
عدد الدول بالمؤشر	ترتيب مصر	
١٢٦	٩٥	٢٠١٨
١٢٩	٩٢	٢٠١٩
١٣١	٩٦	٢٠٢٠
١٣٢	٩٤	٢٠٢١
١٣٢	٨٩	٢٠٢٢

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على تقارير الابتكار العالمى (٢٠٢٢-٢٠١٨)

يظهر الجدول السابق لمؤشر الابتكار العالمى أن فى عام ٢٠١٨ جاءت مصر فى المرتبة (٩٥) <sup>٢</sup> من ١٢٦ دولة فى تصنيف المؤشر فى هذا العام ، بينما فى عام ٢٠١٩ جاءت مصر فى المرتبة (٩٢) من ١٢٩ دولة انضمو للمؤشر، بالرغم من المكانة المتأخرة التى احتلتها مصر فى هذا المؤشر فى السنة السابقة التى تم ذكرها ، إلا أنها تراجعت فى عام ٢٠٢٠ أربع درجات واحتلت المرتبة (٩٦) من ١٣١ دولة دخلو المؤشر فى ذات العام ، ومن ثم تقدمت مرة أخرى فى عام ٢٠٢١ لتحل المرتبة ( ٩٤ ) من ١٣٢ دولة فى تصنيف المؤشر، وفى عام ٢٠٢٢ احتلت مصر المرتبة (٨٩) من ١٣٢ دولة فى تصنيف المؤشر لهذا العام وعلى الرغم من أنها تقدم عن السنوات السابقة التى تم ذكرها ولكن مازالت ضمن الدول المتأخرة طبقاً لمؤشر الابتكار العالمى ؛ و لما كان المؤشر السابق يشمل جميع القطاعات الإقتصادية فى الدولة ، فإنه من الصعب أن تقوم الباحثة بدراسة هذه القطاعات جميعاً، وبالتالي تركز الباحثة على القطاع المصرفى كونه من أكثر القطاعات التى تؤثر فى التنمية الإقتصادية للدول، كما أنه من القطاعات الفاعلة والحيوية التى يُعتمد عليه اعتماداً رئيسياً فى تنمية مختلف القطاعات الإقتصادية الأخرى .

<sup>١</sup> المنظمة العالمية للملكية الفكرية، تقرير الابتكار العالمى

<sup>٢</sup> <https://www.wipo.int/portal/ar> تم الدخول فى ٢٠٢٣/٣/٦

<sup>٢</sup> كلما زاد الرقم دل على تدهور ترتيب الدولة، أى ضعف قدرتها الابتكارية مقارنة بالدول الأخرى.

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

٢/١/٢: الدراسة الاستطلاعية الميدانية: رأت الباحثة أنه من الضروري إجراء دراسة استطلاعية ميدانية بهدف توصيف مشكلة البحث، وبحث الأبعاد المرتبطة بها وذلك على عينة من البنوك العاملة بالقطاع المصرفى المصرى محل التطبيق وتتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة الاستطلاعية في:

١/٢/٢/٢ توصيف مشكلة البحث ودراسة الأبعاد المرتبطة بها في البنوك محل الدراسة.  
٢/٢/١/٢ تقديم إجابة للتساؤلات المطروحة بشأن مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية؟، وحتى تتمكن الدراسة الاستطلاعية من تحقيق أهدافها، تم اختيار خمسة بنوك مجالاً للدراسة الاستطلاعية وهم (البنك الأهلى المصرى، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك الامارات دبي الوطنى، البنك التجارى الدولى CIB)<sup>١</sup>.

وتبلورت الدراسة الاستطلاعية في محورين أساسيين هما:

المحور الأول للدراسة الاستطلاعية: إجراء مقابلات شخصية مع بعض العاملين بالفرع الرئيسية للبنوك محل الدراسة؛ ومن خلال هذه المقابلات، توصلت الباحثة إلى مجموعة من الظواهر أهمها:

- من الصعب استبعاد أى إدارة من إدارات البنوك محل البحث، حيث أن كل منهم له صلة بمفاهيم البحث، وكذلك لا بد من توسيع نطاق وحدة المعاينة لتشمل جميع العاملين بالإدارات بهذه البنوك وليس المديرين فقط، كونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصور واضح من شأنه أن يسهم في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات هذه البنوك ، حيث أنهم المشاركون الرئيسيين في مستقبل هذه البنوك بحكم المسؤوليات المكلفين بها والتي تقتضى منهم التنقيب عن كل ما هو جديد، وذو فائدة للبنوك التي يعملون بها، وبالتالي تتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين بالإدارات المختلفة بالفروع الرئيسية للبنوك محل الدراسة.

---

<sup>١</sup> تم اختيار هذه البنوك كمجالاً للدراسة الاستطلاعية، بالطريقة التي تيسرت للباحثة، إجراء الدراسة الاستطلاعية عليها.

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

المحور الثاني للدراسة الاستطلاعية: تمثل في قيام الباحثة بتصميم وتوزيع قائمة استقصاء تضمنت العبارات الخاصة بكل من: الرشاقة الاستراتيجية والبراءة التنظيمية، حيث بلغ عدد القوائم الموزعة (٥٠) قائمة، بواقع عشرة قوائم لكل بنك، وقد تم استرداد وتحليل (٣٠) قائمة. وتمثلت أهم نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية في:

- اختلاف آراء المبحوثين في البنوك محل الدراسة حول الأهمية التي تعود على البنك عند إتباع الرشاقة الاستراتيجية.
- اختلاف آراء المبحوثين في البنوك محل الدراسة حول الأهمية التي تعود على البنك من البراعة التنظيمية.
- تتبنى البنوك محل الدراسة البراعة التنظيمية في استكشاف رغبات العملاء الجديدة ومن أهم الأدوات التي تعتمد عليها البنوك محل الدراسة هي (الموبايل البنكي، الصراف الآلي ATM، الصراف الآلي التفاعلي ITM، بنوك الكترونية متكاملة).
- أظهرت النتائج أيضاً وجود اتفاق على أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل أداة هامة ومؤثرة في تبني البراعة التنظيمية في البنوك محل الدراسة.

## ٢/٢ مشكلة البحث

وبناءً على ما ورد في ظواهر المشكلة، فقد تجسدت مشكلة البحث في التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المصرفية المصرية والمنافسة الشديدة التي تجعل كل بنك يتطلع لجذب العملاء والمحافظة عليهم، وبالتالي زيادة الحصة السوقية لها وبالتالي زيادة ارباحها، فالتكنولوجيا تتقدم وتتقدم المنتجات المصرفية، والأعمال التجارية واحتياجات العملاء في تغير سريع ومستمر، وهو ما يمثل تحدياً للبنوك الأمر الذي يحتاج الى توافر مرونة استراتيجية للتعامل مع هذه التغيرات. وبالتالي أصبح التحدي الرئيسي لتلك البنوك في البحث عن الاساليب الادارية الحديثة التي تمكنها من التعامل مع هذه التغيرات السريعة والمستمرة من أجل البقاء والاستمرار، وتُعد البراعة التنظيمية احد أهم الأدوات التي يمكن ان تعتمد عليها البنوك لمواجهة هذه التحديات، حيث تمثل البراعة التنظيمية قدرة المنظمة على استخدام المهارات، وتحقيق الابتكارات، والسعي نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال الموارد المتاحة والسعي نحو اكتشاف المهارات؛ وترتبط البراعة التنظيمية ببعدي الاستكشاف

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

والاستغلال، حيث تتضمن الأنشطة الاستكشافية ابتكار منتجات جديدة، وتلبية حاجات ورغبات العملاء، وفتح أسواق جديدة، بينما تتمثل أنشطة الاستغلال فى دراسة الاسواق الحالية، والتوسع وتحسين الاداء المستمر والتأكد من أن جميع الموارد والقدرات والامكانيات المتاحة لديها تم استغلالها فى المكان المناسب بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية(إلياس، ٢٠٢٢). ومما لا شك فيه أن استغلال المورد المتاحة، واستكشاف الاليات المعاصرة الحديثة يعمل علي استتوار واستدامه القطاع المصرفي بشكل عام، وإن المنظمات التي تعمل بشكل مستمر علي البحث عن الفرص الجديدة بغرض استئملها سينعكس علي بقائها واستتورها، وبالتالي يجب ان تسعى المنظمات الى تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف (بعدي الرواعة التنظيمية) (Tempelaar,2010).

وتعد الرشاقة الإستراتيجية هي إحدى الأساليب والأدوات الحديثة المستخدمة لإدارة هذه التغييرات ومواجهة هذه التحديات، بالإضافة إلى إدارة المخاطر التي تواجهها المنظمة بناءً على التغييرات البيئية والتكنولوجية السريعة التي تحدث في المنظمة؛ فالرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على التفاعل من أجل البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة. (Clauss,2021). وفى ضوء ذلك يمكن القول أن مشكلة البحث تتبلور في التساؤل التالي:

ما هو مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية علي البراعة التنظيمية فى البنوك محل البحث؟

### ٣. أهداف البحث

فى ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للبحث فيما يلي:

١/٣ : التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية علي البراعة التنظيمية فى البنوك محل البحث.

٢/٣ : التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم فى تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية فى البنوك محل البحث.

### ٤. أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من عدة اعتبارات منها مايلي :

١/٤ الأهمية النظرية للبحث:



امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

١/١/٤ الحداثة النسبية للموضوع حيث يتناول الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، ويعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من أحدث المفاهيم الادارية التي ظهرت على الساحة المعرفية ومن ثم فإن هذا البحث يسهم فى تأصيل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.

٢/١/٤ هناك ندرة فى الدراسات التى تناولت العلاقة بين الرشاقه الاستراتيجيه والبراعة التنظيمية (في حدود اطلاع الباحثه). وبالتالي فان ذلك يمثل فجوه بحثيه في الدراسات السابقة وهو ما تحاول الباحثه معالجته في هذا البحث من خلال العلاقات محل البحث.

٢/٤ الأهمية التطبيقية للبحث: تنبع أهمية البحث من أهمية قطاع التطبيق حيث:

١/٢/٤: يعد القطاع المصرفى من القطاعات الفاعلة والحيوية التى يعتمد عليها اعتماداً رئيسياً فى تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى، حيث بلغ إجمالي التسهيلات الائتمانية التى يمنحها القطاع المصرفي لسائر القطاعات المصرفية 35,963 ترليون جنيه مصرى بنهاية شهر يوليو ٢٠٢٢<sup>١</sup>.

٢/٢/٤: تقدم البنوك خدمات مصرفية غير ملموسه، لذلك تحتاج الى نوع خاص من المهارات فى طريقه تقديم الخدمة، والتي تتطلب السرعة فى الاداء والدقة وأكبر قدر من الامان وسرية المعلومات.

٥. الإطار النظري لمتغيرات البحث:

١/٥: الرشاقة الاستراتيجية

أ- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

بدأ مفهوم الرشاقة الاستراتيجية فى الظهور اعتمادا علي بحث معهد أياكوكا ( lacocca ) الأمريكى عام (١٩٩١) والذي كان مضمومة يدعى إلي التغيير ومواكبة البيئة التنافسية، حيث ظهر أول تعريف لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية فى دراسة ( Goldman and Nagel , 1993 ) إذ عرف الرشاقة الاستراتيجية حينها بأنها قدرة المنظمة علي تحقيق الربح فى بيئه تنافسية توصف بالتغيرات المستمرة وغير المتوقعة. بينما عرفها Weill,et.al. (٢٠٠٢) بأنها مجموعة مبادرات

<sup>١</sup> البنك المركزي المصري، النشرة الاحصائية الشهرية، العدد (٣٠٦) سبتمبر ٢٠٢٢، ص ٣٤

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

الأعمال التي يمكن للمنظمة تنفيذها بسهولة ووصفها بأنها مزيج من الكفاءات الأساسية والبنية التحتية وقدرة المنظمة على التغيير. وعرفها McCann (٢٠٠٤) بأنها القدرة على التعرف بشكل سرعة على الفرص واغتنامها وتغيير الاتجاه وتجنب التهديدات. وعرفها Jamrog,et.al. (٢٠٠٦) بأنها اتجاه المنظمة بسرعة وحسم وفعالية نحو توقع التغيير والبدء فيه والاستفادة منه. بينما عرفها BrannenAndDoz (٢٠١٢) أنها القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي، وكما هو مطلوب للبيئة المتغيرة والظروف الاستراتيجية، وعرفه Teece, et.at. (٢٠١٦) بأنها مقدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة وفاعلية نحو قيمة من خلال الانتباه لظروفها الداخلية والخارجية. وعرفها Arokodara,et.at. (٢٠١٩) بأنها مقدرة المنظمة على كشف التغيرات في بيئة الأعمال المتعلقة بالفرص والتهديدات والاستجابة لها بشكل سريع من خلال التوافق بين الموارد والعمليات والاستراتيجيات المناسبة. وجاء Clauss,et.al (٢٠٢٠) أنها قدرة المنظمة على تجديد نفسها باستمرار والحفاظ على الرشاقة دون المساس بالكفاءة. وعرفها Chang,et.al. (٢٠٢٣) بأنها لا تتعلق سرعة الرشاقة الإستراتيجية بالاستجابة لأزمة معينة بل تشمل القدرة على التكيف مع التغيرات من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، وتتكون الرشاقة الإستراتيجية من ثلاث قدرات: الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، ووحدة القيادة.

#### ب- أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

##### • أولاً: وضوح الرؤية

تعنى توفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار أو استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، والرؤية هي عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة، توفر لها رؤية بالسرعة اللازمة لتنفيذها، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة بها (Abu Radi,2013)، وهي أيضاً الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، ٢٠١٦).

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

#### • ثانياً: المقدرات الجوهرية

تعرف المقدرات الجوهرية بانها وعى المنظمة للقدرات التي تمتلكها وكيف يمكن للمنظمة استخدام هذه القدرات لخلق قيمة للعملاء (فاضل، ٢٠١٦)، بينما عرفتها هنية (٢٠١٦) بأنها الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة، والذي ينتج عنها المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء أنشطتها الداخلية. وتتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة، مثل: (المهارات التقنية، والنظرية، والعملية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها) ، وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية، حيث إنّه إذا لم تعي المنظمة مقدراتها الجوهرية فإنها ستسعى للفرص، وهي غير مستعدة لاستغلاله (Abu Radi,2013).

#### • ثالثاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها، بمعنى أنّها وضع مستقبلي تطمح المنظمة للوصول إليه، حيث تعتبر الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، أيضاً تمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من تحقيق التميز والريادة في مجال معين (رضوان، ٢٠١٤).

#### • رابعاً: المسؤولية المشتركة

تشير المسؤولية المشتركة إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، تمثل مقياساً للمدى والقيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، (Khoshnod ,Nematizadeh,2017) كما يرى (Abu Radi,2013) بأنّ المسؤولية المشتركة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعطي درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.

#### • خامساً: اتخاذ الإجراءات

هي قدرة المنظمة على استخدام القدرات الخاصة بها وقدرات سلسلة القيمة الخاصة بشركائها استراتيجياً للحصول على النتائج والمخرجات (فاضل، ٢٠١٦)، فيما يرى (Ojha,2008) بأنها تمثل قدرة المنظمة على استخدام قدرات شركاء سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل استراتيجي

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاءالدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

للحصول على أفضل النتائج في الأعمال، ويعكس المفهوم درجة التوجه نحو العمل الذي يوضح قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها، مثل فرص تقديم منتج جديد، ولكن تختلف في سرعة الاستجابة والنظرة الشاملة، أي أنّ وظيفة هذا البعد هو ان تضع المنظمة في حالة حركة مستمرة؛ لأنّ ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية (Idris & Al Rubaie (2013).

## ٢/٥: البراعة التنظيمية

### أ- مفهوم البراعة التنظيمية

قدم Duncan المحاور الأولي لمصطلح البراعة التنظيمية عام ١٩٧٦ لأول مرة وكان ذلك بناءً على فكرة أن المنظمات تركز إما على قدرات الاستغلال أو قدرات الاستكشاف، وإن البعض منها يركز على استغلال القدرات الحالية لتحقيق الربح، والبعض الآخر يركز على استكشاف فرص جديدة للنمو (Kuwashima,et.al.,2020)؛ حيث كان Duncan يهدف من طرحه لهذا المفهوم التنظيمي هو تصميم هيكل تنظيمي مزدوج للابتكار والنمو في سوق تنافسي متغير في ظل متطلبات متغيرة لحاجات العملاء. وفي بداية التسعينات من القرن الماضي اشار March (١٩٩١) الي أن البراعة التنظيمية تعني تحقيق التوازن بين استغلال الموارد الحالية واستكشاف فرص وإمكانيات جديدة وأكدت على أن الاستكشاف والاستغلال استراتيجيان مختلفتان تماماً وهو ما يؤدي بالمنظمات الي أهمية وضرورة توزيع اهتماماتها ومواردها بين هاتين الاستراتيجيتين، وأن التحدي الاساسي الذي يواجه المنظمات هو التكيف والحاجة الي استغلال الاصول والقدرات الحالية وتوفير القدر الكافي من المعلومات لاستكشاف التغيرات المستمرة في الاسواق.

فقد عرفها Cao,et.al. (٢٠١٠) بأنها القدرة علي استخدام المهارات وتحقيق الابتكارات والسعي نحو تميز المنظمات عن المنظمات المنافسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والسعي نحو اكتشاف المهارات التي تحقق التميز التنافسي، و اشار Taylor (٢٠٠٩) على انها الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين علي حد سواء وهما استغلال الموارد المتاحة واكتشاف أى موارد أو اعمال جديدة يمكنها أن تحقق التميز عن المنظمات المنافسة. وجاء Yigt,et.al. (٢٠١٣) وعرفها بأنها قدرة المنظمة علي تخصيص الموارد لتحقيق

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً، بينما اشار Popadiuk,et.al. (٢٠١٦) الى أن البراعة التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع بيئته الأعمال من خلال التكامل والاستخدام الأمثل لعمليات الاستكشاف والاستغلال فى وقت واحد مع الأخذ فى الاعتبار المتغيرات والظروف البيئية المحيطة.

#### ب- أبعاد البراعة التنظيمية

##### • أولاً: الاستكشاف

ويعرف ( Wulf et al,2010) الاستكشاف بان عملية البحث عن الفرص الجديدة، والرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس والعمل علي توقع الحاجات المستقبلية لأحداث التغيير علي الفرص الجديدة إذ تعمل المنظمة علي مراقبة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية لأحداث التغيير ، اى البحث عن فرص جديدة وعملاء جدد ودخول اسواق جديدة.

##### • ثانياً: الاستغلال

ويعرف ( Wulf et al,2010) الاستغلال بانه قدرة المنظمة علي تحسين الانشطة لخلق قيمة في الامد القصير حيث يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الاسواق الحالية ويسعي لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية، اى استغلال الامكانيات الحالية واشباع حاجات العملاء الحاليين والاسواق الحالية من خلال تحسين المنتجات والعمليات الحالية.

#### ٦. مراجعة الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث:

قامت الباحثة بتناول الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية على النحو التالي: حيث هدفت دراسة (Tamjid, Rakhshani,2022) التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والدور الوسيط للتفكير النقدي بالتطبيق على صناعة السلع الرياضية، وتكون مجتمع الدراسة من ٢٠٣ مفردة، واعتمدت الدراسة على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة التنسيق) وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية

على البراعة التنظيمية، كذلك توصلت لوجود تأثير للتفكير النقدي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وجاءت دراسة (القرني، ٢٠٢٠) الى تحديد دور البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال) كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الاهداف الاستراتيجية المختارة، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الاجراءات) والميزة التنافسية بالتطبيق على جامعة تبوك، وتم تجميع البيانات من عينة مكونة من (١١١) مفردة. وقد توصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وكل من البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية، كذلك تؤثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وفي ذات السياق هدفت دراسة (الياسري، ٢٠١٩) الي تحليل الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية للمعرفة وتحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق علي عينة من فروع شركات الاتصالات في العراق، واعتمدت الدراسة علي أبعاد الطاقة الامتصاصية للمعرفة المتمثلة في (الاكتساب، الاستيعاب، التحويل، التطبيق)، واعتمدت علي أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة بـ (الابداع الاستكشافي، الابداع الاستثماري)، بينما اعتمدت علي أبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، انسيابية الموارد). وتوصلت الدراسة الي ان الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط تؤثر تأثيراً معنوياً في تعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية لشركات الاتصالات عينة البحث. وجاءت دراسة (Mathe,et.al,2017) لتقديم نموذج يصف العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والبراعة التنظيمية وأثرهم على أداء الأعمال، وذلك من خلال مراجعة العديد من الدراسات التجريبية لمفاهيم البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية كعوامل حاسمة تساهم في تعزيز أداء الأعمال، حيث تم إجراء مقابلات منظمة مع ٢٥ مشاركاً في البحث لاستكشاف وتمكين البراعة والرشاقة التنظيمية كقدرات تجارية. وقد توصلت الدراسة الي ان تطبيق البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية يزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة وبشكل مستمر واستباقي لتغيرات السوق مما يساهم في تحسين مستوى أداء الاعمال، كما توصلت الي ان البراعة

التنظيمية تحقق للمنظمة ميزه تنافسية مستمرة. وجاءت دراسة (الطبلاوى، ٢٠١٧) لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل لتعزيز الرشاقة التنظيمية كمتغير تابع والدور الوسيط للبراعة التنظيمية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ، وكانت عينة الدراسة مكونه من ٢٦٥ مفردة موجه الى جميع العاملين بالشركة محل البحث، حيث تمثلت أبعاد الذكاء الاستراتيجي فى (الرؤية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة)، وتمثلت أبعاد الرشاقة التنظيمية فى (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، التطبيق الرشيق)، وتمثلت أبعاد البراعة التنظيمية فى (الاستكشاف، الاستغلال). وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية فى الشركة محل البحث، كما يوجد تأثير غير مباشر للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية فى الشركة محل البحث.

وفى ضوء استعراض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، يمكن استنتاج ما يلي: توجد ندرة فى الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بشكل واضح، وذلك فى حدود اطلاع الباحثة، مما يستدعى إجراء المزيد من الدراسات لاكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات، كذلك أسفرت معظم نتائج الدراسات السابقة عن وجود علاقة تأثير ايجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، الأمر الذي يبرهن على أهمية الدور الذي تلعبه الرشاقة الاستراتيجية فى سبيل تفعيل البراعة التنظيمية داخل المنظمات، وبناء على مراجعة نتائج الدراسات السابقة، وفى ضوء مشكلة البحث وأهدافه، يمكننا صياغة الفرض التالي:

**توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية فى البنوك محل البحث. وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:**

١. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والاستكشاف فى البنوك محل البحث.
٢. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والاستكشاف فى البنوك محل البحث.

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

٣. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الاهداف الاستراتيجية والاستكشاف فى البنوك محل البحث.

٤. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية المشتركة والاستكشاف فى البنوك محل البحث.

٥. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ الاجراءات والاستكشاف فى البنوك محل البحث.

٦. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والاستغلال فى البنوك محل البحث.

٧. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والاستغلال فى البنوك محل البحث.

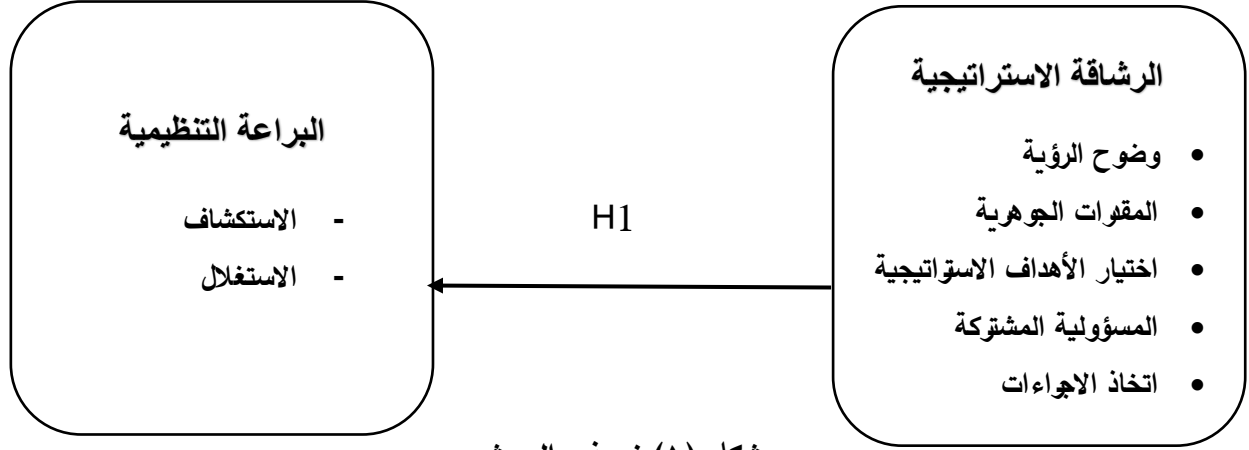
٨. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الاهداف الاستراتيجية والاستغلال فى البنوك محل البحث.

٩. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية المشتركة والاستغلال فى البنوك محل البحث.

١٠. توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ الاجراءات والاستغلال فى البنوك محل البحث.

وبناء على التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث، والعلاقة بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانيا، فى الشكل رقم (١).





شكل (١) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### ٧. منهج البحث:

١/٧: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالأفرع الرئيسية للبنوك المسجلة لدى البنك المركزي المصري والبالغ عددها (٣٧) بنكاً وذلك وفقاً للنشرة السنوية للإحصاءات والمؤشرات المالية والصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وهي تشمل أربع بنوك قطاع عام و(٣٣) بنكاً قطاع خاص<sup>١</sup>. وبما ان الهدف الرئيسي للبحث هو أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، وعلى ذلك فسوف تعتمد الباحثة على البنوك صاحبة الحصة السوقية الأكبر والتي بالطبع تقدم العديد من الخدمات المتنوعة لعملائها، ولذلك سوف تقوم الباحثة باستبعاد البنوك التالية من مجتمع البحث: اولاً: فيما يتعلق ببنوك القطاع العام سوف تستبعد الباحثة البنك العقاري المصري وذلك بسبب اختلاف طبيعة نشاطه عن البنوك التجارية للقطاع العام.

<sup>١</sup> الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية للإحصاءات والمؤشرات المالية للبنوك وشركات التأمين والصرافة والسمسرة، (٢٠٢٢)، ص ١

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

ثانياً: فيما يتعلق ببنوك القطاع الخاص فسوف تعتمد الباحثة علي البنوك المقيدة بالبورصة المصرية والبالغ عددها اثنا عشر (١٢) بنك<sup>١</sup>، حيث ان هذه البنوك تعتبر من أكثر البنوك بحثاً عن الفرص ودراسة التهديدات ومحاولة استشراف المستقبل حتي ترفع من قيمه أسهمها داخل السوق وحتى تكون أكثر جاذبية للمستثمرين، واخيراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، وبناء على ما سبق ستشمل عينه البحث على (١٥) خمسة عشر بنكاً.

#### جدول (٢) عينه البحث

بنوك القطاع العام	البنوك المقيدة بالبورصة المصرية
<ul style="list-style-type: none"><li>• البنك الأهلي</li><li>• بنك مصر</li><li>• البنك الزراعي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• البنك المصري لتنمية الصادرات</li><li>• بنك كريدي اجريكول مصر</li><li>• بنك الشركة المصرفية العربية الدولية</li><li>• البنك المصري الخليجي</li><li>• مصرف أبو ظبي الإسلامي</li><li>• بنك قطر الوطني</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• بنك التعمير والإسكان</li><li>• بنك فيصل الإسلامي</li><li>• بنك القاهرة</li><li>• بنك البركة مصر</li><li>• البنك التجاري الدولي</li><li>• بنك قناة السويس</li></ul>

المصدر: من أعداد الباحثة في ضوء البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء والبورصة المصرية.

#### ٢/٧: عينة البحث

في ضوء عدم توافر إطار لمجتمع البحث وعدم إمكانية تكوينه من قبل الباحثة، فقد اختارت الباحثة عينة ميسره من العاملين في المراكز الرئيسية في محافظتي القاهرة والجيزة والتي أمكن الحصول علي تعاونهم مع الباحثة، من خلال اتباع الخطوات التالية:  
أولاً: تم تحديد حجم العينة علي أساس أن نسبه توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث ٥٠% ومعامل الثقة ٩٥% وحدود الخطأ  $\pm ٥\%$ ، وبلغ حجم هذه العينة ٣٨٤ مفردة<sup>١</sup>.  
ثانياً: تم توزيع حجم العينة علي المراكز الرئيسية للبنوك محل البحث من خلال مرحلتين:

<sup>١</sup> البورصة المصرية <https://www.egx.com.eg/ar/ListedStocks.aspx> تاريخ الدخول في ٢٠٢٣/١/٣٠

<sup>٢</sup> بازرة، محمود صادق، (١٩٩٦)، "بحوث التسويق والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية"، (دار النهضة العربية، القاهرة)، ص. ١٧٧.

وموقع تحديد حجم العينة <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type> تاريخ الدخول ٢٠٢٣/١/٣٠

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

المرحلة الاولى: تم توزيع حجم العينة البالغ عددها ٣٨٤ مفردة على قطاعات البحث (قطاع عام وقطاع خاص) توزيعاً يتناسب مع اجمالي عدد العاملين بالبنوك العامة والخاصة بمحافظة القاهرة والجيزة<sup>١</sup>، وسوف يبين الجدول التالي توزيع العينة علي مفردات المجتمع.

المرحلة الثانية: تم توزيع حجم العينة الخاصة بكل قطاع، ففي القطاع العام بلغ نصيب كل بنك ٤٥ مفردة تقريباً، وفي البنوك الخاصة المقيدة بالبورصة المصرية بلغ نصيب كل بنك ٢١ مفردة تقريباً، وقد تم زيادة عدد القوائم الموزعة الى (٤٠٠) قائمة لزيادة نسبة الردود. وقد بلغ عدد القوائم التي تم جمعها والصالحة للتحليل الإحصائي الى (٢٨٢) قائمة، وبالتالي بلغت نسبة الردود ٧٠.٥٪.

### جدول (٣)

توزيع عينه البحث وفقاً لأعداد العاملين  
بنوك القطاع العام والخاص في محافظتي القاهرة والجيزة

حجم العينة		اعداد العاملين بالبنوك بمحافظتي القاهرة والجيزة		بيان
العدد	%	العدد	%	
١٣٤	٣٥٪	٢٨٩٦٤	٣٥٪	بنوك القطاع العام
٢٥٠	٦٥٪	٥٣٩٦٩	٦٥٪	بنوك القطاع الخاص
٣٨٤	١٠٠٪	٨٢٩٣٣	١٠٠٪	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الواردة بالنشرة السنوية للإحصاءات والمؤشرات المالية للبنوك وشركات التأمين والصرافة والسمسرة ٢٠٢١ اصدار نوفمبر ٢٠٢٢

<sup>١</sup> يرجع اختيار الباحثة لهاتين المحافظتين، حيث يتواجد بهما مقر الأفرع الرئيسية لجميع البنوك محل البحث.

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاءالدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

جدول (٤)  
توزيع مفردات حجم العينة على البنوك محل البحث

م	بيان	حجم العينة	
		العدد	%
١	البنك الاهلى المصري	٤٥	١١.٧%
٢	بنك مصر	٤٥	١١.٧%
٣	البنك الزراعى	٤٥	١١.٧%
٤	بنك القاهرة	٢١	٥.٤%
٥	بنك المصري لتتمية الصادرات	٢١	٥.٤%
٦	بنك قطر الوطنى	٢١	٥.٤%
٧	بنك كريدي اجريكول مصر	٢١	٥.٤%
٨	البنك المصري الخليجى	٢١	٥.٤%
٩	بنك التعمير والإسكان	٢١	٥.٤%
١٠	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	٢١	٥.٤%
١١	بنك فيصل الإسلامى	٢١	٥.٤%
١٢	بنك قناة السويس شركة مساهمة مصرية	٢١	٥.٤%
١٣	مصرف ابو ظبى الإسلامى	٢١	٥.٤%
١٤	البنك التجارى الدولى (مصر)	٢١	٥.٤%
١٥	بنك البركة مصر	٢١	٥.٤%
	الإجمالى	٣٨٤	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحثة

٣/٧ وحدة المعاينة

تُشير وحدة المعاينة إلى المفردة التي ستوجه إليها الأسئلة نظراً لامتلاكهم الإجابة عليها، ومن خلال الدراسات السابقة وفهم الباحثة لمشكلة البحث توصلت الباحثة الي ان وحدة المعاينة التي تتناسب مع هذا البحث تتمثل في العاملين بجميع الإدارات الرئيسية للبنوك محل البحث، وذلك لامتلاكهم خبرات متراكمة تمكنهم من التعامل مع أداة هذه الدراسة بشكل موضوعي.

جدول (٥)

مقاييس متغيرات البحث

الترتيب فى القائمة	عدد البنود	الأبعاد	مصدر المقياس	المقياس
٢٣-١	٥-١	وضوح الرؤية	(Long,2000), (Ojha,2008)	الرشاقة الاستراتيجية
	١٠-٦	المقنرات الجوهرية	, (Larson & Chang,2016)	
	١٥-١١	تحديد الأهداف الاستراتيجية	(Onyeaghala,et.al.,2019)	
	١٩-١٦	المسؤولية المشتركة	, (الهاجري،٢٠٢١)	
	٢٣-٢٠	اتخاذ الاجراءات		
٣٥-٢٤	٣٠-٢٤	الاستغلال	(Chang,2013) , (Venugopal,et.al.,2017)	الواعية التنظيمية
	٣٥-٣١	الاستكشاف	(جمعة ، ٢٠٢١) ، (المنسي ، ٢٠١٨) (عطا ، ٢٠٢١)	

المصدر :من اعداد الباحثه في ضوء الدراسات الواردة بالجدول

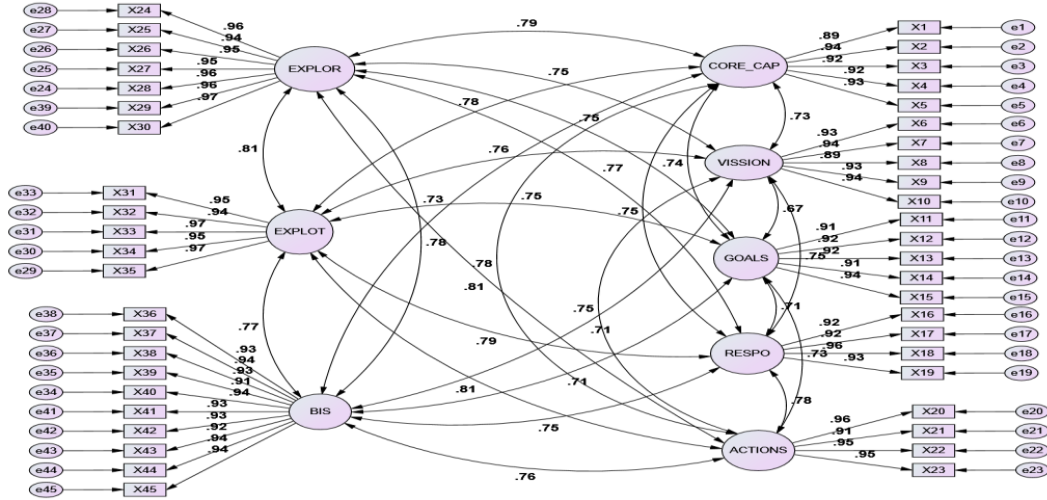
٨. نتائج البحث

١/٨ : الصلاحية والاعتمادية لأداة البحث

ولتحديد درجة الصلاحية **Validity** اعتمدت الباحثة في قياس متغيرات البحث على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتم ترجمة المقاييس من اللغة الإنجليزية الى اللغة العربية، ثم تم إعادة ترجمة العبارات من اللغة العربية الى اللغة الإنجليزية مرة أخرى بالاعتماد على موقع الترجمة الإلكترونية وإعادة صياغة العبارات بحيث تعطى نفس المقصود منها باللغة الإنجليزية، وتم استخدام صلاحية المحتوى بمراجعة قائمة الاستقصاء مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، وفى ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات كما هي متضمنة في قائمة الاستقصاء.

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

أما اختبار الثبات والصدق البنائي Construct Validity فقد تم باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لكل مقياس باستخدام برنامج Amos v.25 كما هو موضح بالشكل (٢) (١).



=RESPO =المقدرات الجوهرية ، VISSION =وضوح الرؤية ، GOALS =اختيار الأهداف الاستراتيجية، =EXPLORE =المسؤولية المشوكة ، ACTIONS =اتخاذ الاجراءات، =EXPLOIT =الاستكشاف ، =EXPLOIT =الاستغلال.

شكل (٢) نتائج اختبار النموذج القياسي بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات البحث

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لنموذج القياس باستخدام برنامج Amos v.25

### أولاً: مقياس المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)

اعتمدت الباحثة لقياس الرشاقة الاستراتيجية على المقياس الذي استخدمه (Long,2000)، والذي طوره (Ojha,2008)، وتم استخدامه في العديد من الدراسات ( Larson & Chang,2016 ) ،

(١) تطلب هذا الاختيار توزيع قائمة الاستقصاء قبل الاستخدام النهائي لها على عينة ميسرة (٥٠ مفردة) على المديرين في البنوك محل البحث، وقد تم استرداد ٣٠ قائمة منها، وتم تفرغ البيانات (عدد القوائم الصالحة) للتحليل ٢٨ قائمة وتحليلها باستخدام برنامج Amos v.25 لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، واختار نموذج القياس وحساب معاملات الصدق والثبات المقاييس المستخدمة في البحث.

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

(Onyeaghala,et.al.,2019)، (الهاجرى، ٢٠٢١). وقامت الباحثة بأجراء التحليل العاملي لبنود قياس الرشاقة الاستراتيجية، لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في البنوك محل البحث، وأجرى التحليل العاملي على هذا المتغير الذي يتم قياسه بواسطة (٢٣) بند، تقيس (٥) بنود المقدرات الجوهرية، و(٥) بنود لقياس وضوح الرؤية، (٥) بنود لقياس تحديد الأهداف الاستراتيجية، (٤) بنود لقياس المسؤولية المشتركة، (٤) بنود لقياس اتخاذ الاجراءات. ويظهر الشكل (٢) ومخرجات التحليل الإحصائي لاختبار نموذج القياس معاملات التحميل لبنود المقياس، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تحميل بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠.٧)، حيث تراوحت معاملات تشيع بنود مقياس الرشاقة الاستراتيجية على متغيرها الكامن بين (٠.٧٣ و ٠.٩٦) ، مما يعنى وجود درجة عالية من اتساق كل مقياس منها وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيه المقاييس، وفقا لمعايير ملائمة نماذج القياس ( Hu and Bentler, 1999).

#### ثانيا: مقياس المتغير التابع (البراعة التنظيمية)

اعتمدت الباحثة لقياس البراعة التنظيمية على المقياس الذي قدمه (Chang,2013) لقياس البراعة التنظيمية، وقام بتطويره (Venugopal,et.al.,2017)، وتم استخدامه فى العديد من الدراسات (المنسي، ٢٠١٨)، (جمعه، ٢٠٢١)، (عطا، ٢٠٢١). وقامت الباحثة بأجراء التحليل العاملي لبنود البراعة التنظيمية، لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في البنوك محل البحث، وأجرى التحليل العاملي على هذا المتغير الذى يتم قياسه بواسطة (١٢) بند، حيث تقيس (٥) بنود الاستكشاف، بينما توجد (٧) بنود لقياس الاستغلال. ويظهر كل من الشكل (٢) ومخرجات التحليل الإحصائي لاختبار نموذج القياس معاملات التحميل لبنود المقياس، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تحميل بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠.٧)، حيث تراوحت معاملات تشيع بنود مقياس نظام التصنيع المتجاوب على متغيرها الكامن بين (٠.٩٤ و ٠.٩٧)، مما يعنى وجود درجة عالية من

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

اتساق كل مقياس منها وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيه المقاييس، وفقا لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu and Bentler, 1999). ولتحديد درجة الاعتمادية **Reliability** عن طريق استخدام اختبار Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، ويقصد بالثبات في القياس إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة البحث باستخدام نفس المقاييس ونفس المجموعة المستقصي منهم، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أكثر ثباتاً، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان معامل ألفا لتقييم درجة ثبات المقياس للرشاقة الاستراتيجية يساوى (٠.٩٨١)، بينما بلغ المعامل للبراعة التنظيمية يساوى (٠.٩٨٤)، مما يعنى إمكانية الاعتماد على العبارات لقياس المتغيرات. كما هو موضح في جدول رقم (٦).

**جدول (٦) معاملات الثبات الفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في البحث**

متغيرات البحث	العبارات في قائمة الاستقصاء	معامل الثبات الفا كرونباخ
الرشاقة الاستراتيجية	٢٣-١	٠.٩٨١
البراعة التنظيمية	٣٥-٢٤	٠.٩٨٤

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

#### ٢/٨: النتائج الوصفية لمتغيرات البحث

تم استخدام الحزمة البرمجية SPSS لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري، ويوضح الجدول (٧) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

**جدول (٧) المتوسط العام والخطأ المعياري لمتغيرات البحث**

الانحراف المعياري	المتوسط*	العينة	المتغيرات
١.١٦٣	٣.٢٣٨	٢٨٢	الرشاقة الاستراتيجية
١.٣٢٩	٣.٣٤٧	٢٨٢	البراعة التنظيمية

\* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط لجميع المتغيرات محل البحث أعلى من المتوسط النسبي (٣) ثلاث نقاط حيث تراوحت بين (٣.٢٣٨ و ٣.٣٤٧)، مما يشير لارتفاع مستوى إدراك عينة البحث لكل من الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات منخفضة مما يدل على انخفاض التشتت في استجابات مفردات العينة.



امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

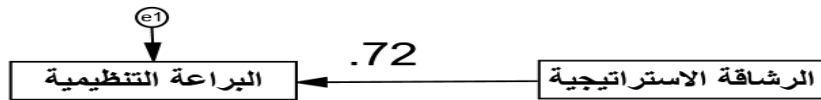
### ٣/٨: نتائج اختبار فروض البحث

لاختبار فروض البحث تم اختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS درجة كفاءة النموذج Model Fit الذى تم اختباره ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل لتفسير العلاقات، ويتحقق ذلك من خلال عدة مؤشرات لقياس كفاءة النموذج المقترح بواسطة هذا البرنامج، وبالنظر الى مؤشرات جودة النموذج، تجد الباحثة ان مؤشر كافي المعيارى (٢.٧٦٢)، علماً بأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (٥) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، كما بلغ مؤشرات  $IFI = 0.958$ ,  $CFI=0.939$ ,  $NFI= 0.902$ ,  $GFI = 0.939$  وتعتبر جميع المؤشرات مقبولة لأنها أكبر من (٠.٩٠)، بينما بلغت قيمة  $RMSEA = 0.054$ ، وكلما كانت القيمة من ٠.٠٨ دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وبناء على ما سبق نجد ان جميع المؤشرات في الحدود المقبولة، وبالتالي يمكن اختبار فروض البحث. ويوضح كل من الشكل رقم (٣)، وجدول (٨) قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ومعنوية العلاقات.

جدول (٨) معاملات المسار لمتغيرات البحث ومستوى معنويتها

المسارات	المسار المقدر	المسار المعيارى	الخطأ المعيارى S.E.	قيمة (ت) C.R.	مستوى المعنوية P
الرشاقة الاستراتيجية ← البراعة التنظيمية	١.٠٤٩٦	٠.٧١٨	٠.٢٦٩٢	٣٩.٠١٨	***

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



شكل (٣)

معلمات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

وفى ضوء نتائج التحليل الاحصائي السابقة، يمكن للباحث مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث وأبعاده، وتحليل الفروض على النحو التالي:

أيدت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرض الرئيسي، والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية فى البنوك محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.718) والخطأ المعياري (0.2690)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.= 39.018) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، ويعنى ذلك أن 72٪ من التباين في البراعة التنظيمية يرجع إلى الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات محل البحث مما يعنى قبول الفرض الرئيسي للبحث.

جدول (9) معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

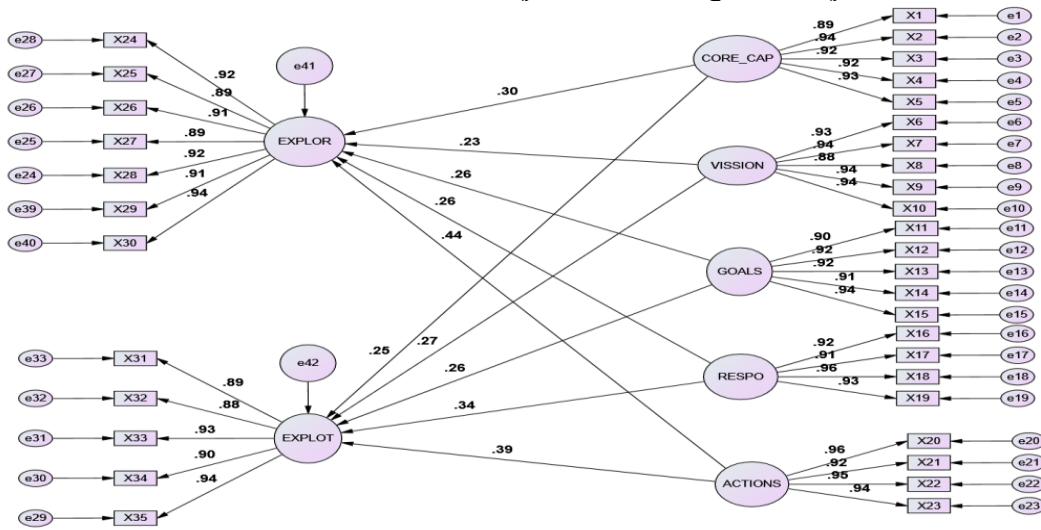
المتغيرات	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	تحديد الأهداف الاستراتيجية	المسؤولية المشتركة	اتخاذ الاجراءات	الاستكشاف	الاستغلال
المقدرات الجوهرية	1						
وضوح الرؤية	0.722**	1					
تحديد الأهداف الاستراتيجية	0.741**	0.679**	1				
المسؤولية المشتركة	0.745**	0.760**	0.718**	1			
اتخاذ الاجراءات	0.771**	0.748**	0.736**	0.778**	1		
الاستكشاف	0.781**	0.751**	0.751**	0.778**	0.810**	1	
الاستغلال	0.776**	0.761**	0.756**	0.796**	0.811**	0.813**	1

\*\* دالة عند مستوى معنوية اقل من 0.01  
المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء برنامج التحليل الاحصائي.

جدول (١٠) معاملات المسار لأبعاد البحث ومستوى معنويتها

مستوى المعنوية P	قيمة (ت) C.R.	الخطأ المعياري S.E.	المسار المعياري	المسار المقدر	المسارات
***	٤.٣٥٧	٠.٠٥٣٢١	٠.٣٠٤	٠.٢٣١٨٤	المقدرات الجوهرية ← الاستكشاف
***	٣.٦٤٢	٠.٠٥٤٣١	٠.٢٥٤	٠.١٩٧٨١	المقدرات الجوهرية ← الاستغلال
***	٣.٣٠٢	٠.٠٤٩٨	٠.٢٢٦	٠.١٦٤٣	وضوح الرؤية ← الاستكشاف
***	٣.٨٤٨	٠.٠٥١٥	٠.٢٦٧	٠.١٩٨١	وضوح الرؤية ← الاستغلال
***	٣.٨٠٣	٠.٠٥٢٧	٠.٢٦٣	٠.٢٠٠٤	الاهداف الاستراتيجية ← الاستكشاف
***	٣.٦٨٥	٠.٠٥٤٢	٠.٢٥٧	٠.١٩٩٨	الاهداف الاستراتيجية ← الاستغلال
***	٣.٧٠١	٠.٠٤٩٦	٠.٢٥٥	٠.١٨٣٥	المسؤولية المشتركة ← الاستكشاف
***	٤.٨٧٧	٠.٠٥١٦	٠.٣٤٢	٠.٢٥١٧	المسؤولية المشتركة ← الاستغلال
***	٦.٢٥٨	٠.٠٤٧٣	٠.٤٣٨	٠.٢٩٥٩	اتحاد الاجراءات ← الاستكشاف
***	٥.٦٠١	٠.٠٤٨٢	٠.٣٩٠	٠.٢٦٩٧	اتحاد الاجراءات ← الاستغلال

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).  
المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



CMIN=1518.290 DF=550 CMIN/DF=2.766 GFI= 0.939 CFI = 0.939 NFI = 0.902  
IFI=0.958 RMSEA=0.054

شكل (٤): معاملات تحليل مسار العلاقات بين ابعاد متغيرات البحث

- كذلك أيدت نتائج الدراسة الميدانية صحة جميع الفروض الفرعية في ضوء البيانات الواردة في جدول (٩)، جدول (١٠)، وشكل (٤) على النحو التالي:
- أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي الأول: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المقدرات الجوهرية وبُعد الاستكشاف، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٣٠٪، ومعامل الارتباط (٠.٧٨١).
  - كذلك أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي الثاني: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المقدرات الجوهرية وبُعد الاستغلال، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٢٥٪، ومعامل الارتباط (٠.٧٧٦).
  - أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي الثالث: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد وضوح الرؤية وبُعد الاستكشاف، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٢٣٪، ومعامل الارتباط (٠.٧٥١).
  - أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي الرابع: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد وضوح الرؤية وبُعد الاستغلال، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٢٧٪، ومعامل الارتباط (٠.٧٦١).
  - أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي الخامس: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية وبُعد الاستكشاف، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٢٦.٣٪، ومعامل الارتباط (٠.٧٥١).
  - أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي السادس: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية وبُعد الاستغلال، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٢٥.٧٪، ومعامل الارتباط (٠.٧٥٦).
  - أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي السابع: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المسؤولية المشتركة وبُعد الاستكشاف، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٢٦٪، ومعامل الارتباط (٠.٧٧٨).

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاءالدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

- أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي الثامن: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المسؤولية المشتركة وبُعد الاستغلال، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٣٤٪، ومعامل الارتباط (٠.٧٩٦).
- أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي التاسع: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد اتخاذ الاجراءات وبُعد الاستكشاف، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٤٤٪، ومعامل الارتباط (٠.٨١٠).
- أيدت النتائج صحة الفرض الفرعي العاشر: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد اتخاذ الاجراءات وبُعد الاستغلال، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٣٩٪، ومعامل الارتباط (٠.٨١١).

#### ٩. مناقشة نتائج البحث

ترى الباحثة ان الرشاقة الاستراتيجية تُمكن المنظمات من تحقيق الاستفادة من المنافع المرتبطة بالبراعة التنظيمية وتحقيق أهدافها المتمثلة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة والاستجابة للتغيرات السوق المحيطة مما يساهم في تحسين أداء المنظمات، وبالتالي توصلت الباحثة الى وجود علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية في البنوك محل البحث، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسات (Tamjid, Rakhshani,2022) ، (Clauss,et.al,2021)، (الياسري،٢٠١٩)، (القرنى،٢٠٢٠)، وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية للبحث توصلت الباحثة أيضا الى أن بُعد الاستكشاف أكثر تأثراً ببُعد المقدرات الجوهرية من بُعد الاستغلال، على عكس بُعد وضوح الرؤية حيث أن بُعد الاستغلال يتأثر أكثر من بُعد الاستكشاف، بينما بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية يؤثر تأثيراً متساوى على كلاً من الاستكشاف والاستغلال، وكان لبُعد المسؤولية المشتركة تأثير أكبر على بُعد الاستغلال من بُعد الاستكشاف، على عكس بُعد اتخاذ الاجراءات حيث يؤثر على بُعد الاستكشاف بصورة أكبر من بُعد الاستغلال.

## ١٠. توصيات البحث:

١/١٠: يجب على البنوك محل البحث اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفتها ومبادئها وتعزيز ممارستها فى جميع المستويات الادارية باعتبارها عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة فى تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جوده الخدمات المصرفية وخفض التكاليف وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق المصرفي.

٢/١٠: يجب على البنوك محل البحث تحقيق التنسيق بين الوحدات وأقسام الادارات المختلفة داخل كل بنك، وتشجيع الحوار والنقاش وتبادل الأفكار بين جميع الموظفين عند تنفيذ الاجراءات وفيما يتعلق بتنفيذ الاعمال والانشطة.

٣/١٠: يجب على البنوك محل البحث العمل على استغلال وتوظيف الموارد والامكانيات المتاحة والحفاظ على الانشطة الحالية المقدمة للعملاء الحاليين لتحسين مستوى جودة المنتجات المصرفية.

٤/١٠: يجب على البنوك محل البحث عقد مجموعات عمل لتوعية الموظفين بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها وتوعية الرؤساء بكيفية تنمية أبعاد البراعة التنظيمية لدى مرؤوسيههم.

٥/١٠: يجب على البنوك محل البحث السعي نحو تحقيق الكفاءة فى تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف.

## ١١. خطة العمل المقترحة لتنفيذ توصيات البحث

فى ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة وتقديم مجموعة من التوصيات، يمكن للباحثة تقديم خطة عمل مقترحة تساعد المسؤولين بالبنوك المصرية على تنفيذ توصيات البحث من خلال عرض آليات تنفيذ هذه التوصيات بشكل مفصل كما هو موضح فى جدول (١٢) كما يلي:

جدول (١٢)  
خطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات البحث

م	التوصية	آليات تنفيذ التوصيات	المسئول عن التنفيذ	الإطار الزمني
١	يجب على البنوك محل البحث اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفتها ومبادئها وتعزيز ممارستها في جميع المستويات الادارية باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جوده الخدمات المصرفية وخفض التكاليف وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق المصرفي.	١- عقد ندوات ولقاءات دورية مع العاملين لتوضيح المفاهيم المرتبطة بالرشاقة الاستراتيجية وأهميتها ومبادئها وممارساتها، مع التركيز على أهمية نشر الوعي بالتعامل مع الرشاقة الاستراتيجية كفلسفة إدارية ترتبط بجميع العاملين بالمنظمة. ٢- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتنمية معارف ومهارات العاملين على كيفية الاستجابة لمتغيرات السوق. ٣- تحفيز العاملين على المشاركة في وضع أفكار جديدة للمنتجات المصرفية ودراسة آراءهم ومقترحاتهم وتوفير العديد من أساليب التحفيز التي تشجع العاملين على أبداء آراءهم، مما يساهم في شعور العاملين بالمسئولية والالتزام اتجاه البنك. ٤- فتح قنوات اتصال بين الإدارة العليا والعاملين بجميع الإدارات بالمنظمة لنشر أهداف الرشاقة الاستراتيجية.	الإدارة العليا بالتنسيق رؤساء ومديرين الفروع	بصفة مستمرة
٢	يجب على البنوك محل البحث تحقيق التنسيق بين الوحدات وأقسام الادارات المختلفة داخل كل بنك، وتشجيع الحوار والنقاش وتبادل الأفكار بين جميع الموظفين عند تنفيذ الاجراءات وفيما يتعلق بتنفيذ الاعمال والانشطة.	١- عقد اللقاءات الدورية التي يتم من خلالها تعزيز مشاركة العاملين وتبادل الخبرات والمعلومات في مختلف المستويات الادارية. ٢- إنشاء إدارة تعنى بممارسة عمليات إدارة المعرفة. ٣- تفعيل نظام الحوافز لمكافأة العاملين الذين يحققون أهداف المنظمة.	جميع إدارات البنك	بصفة مستمرة
٣	يجب على البنوك محل البحث العمل على استغلال وتوظيف الموارد والامكانيات المتاحة والحفاظ على الانشطة الحالية المقدمة للعملاء الحاليين لتحسين مستوى جودة المنتجات المصرفية.	١- ادخال تعديلات على المنتجات الحالية وتوسيع نطاق الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.	الإدارة العليا	بصفة مستمرة

بصفة مستمرة	ادارة عليا، ادارة الموارد البشرية	<p>١- عقد لقاءات تواصل دورية لتبادل وجهات النظر بين العاملين.</p> <p>٢- نشر رؤية البنك على كافة العاملين بالإدارات المختلفة.</p> <p>٣- العمل بمبدأ المشاركة الفعالة بين جميع العاملين.</p>	٤	يجب على البنوك محل البحث عقد مجموعات عمل لتوعية الموظفين بمفهوم البراعة التنظيمية وأهميتها وتوعية الرؤساء بكيفية تنمية أبعاد البراعة التنظيمية لدى مرؤوسهم.
بصفة مستمرة	ادارة عليا، ادارة التسويق	<p>١- تقديم خدمات جديدة لتحقيق هدف النمو والبقاء في الأجل الطويل.</p> <p>٢- تحسين الخدمات الحالية لضمان تحقيق هدف البقاء والنمو في المدى القصير.</p> <p>٣- التركيز على الموارد والامكانيات الحالية لإشباع حاجات العملاء.</p> <p>٤- ابتكار منتجات مصرفية جديدة واستهداف شريحة جديدة من العملاء.</p>	٥	يجب على البنوك محل البحث السعي نحو تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف.

المصدر: من أعداد الباحثة

## ١٢. محددات البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية

تتمثل محددات البحث فرص للبحوث المستقبلية، وهي كالتالي:

- ١- اقتصر هذا البحث على دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، لذلك تقترح الباحثة استكشاف الدور المعدل لبعض المتغيرات الأخرى التي قد تقدم تفسيراً لهذه العلاقة مثل: التماثل التنظيمي، وأنماط القيادة، والثقافة التنظيمية السائدة، او دراسة بعض المتغيرات الوسيطة مثل التعلم التنظيمي، والجينات الوراثية التنظيمية.
- ٢- اقتصر هذا البحث على البراعة التنظيمية كأحد نواتج الرشاقة الاستراتيجية، لذلك يمكن إعادة اختبار العلاقات التي تضمنها نموذج البحث مع ادخال متغيرات أخرى مثل الأداء التنظيمي، والميزة التنافسية.
- ٣- اقتصر المجال التطبيقي للبحث على قطاع البنوك، لذلك يمكن إعادة البحث من خلال تطبيق البحث على قطاعات أخرى مثل الاتصالات والتعليم، كذلك يمكن إعادة اختبار نموذج البحث في القطاعات الصناعية مثل قطاع الصناعات الدوائية.
- ٤- إجراء المزيد من الدراسات باستخدام طرق وأساليب أخرى مختلفة للبحث، كأسلوب الدراسات الطولية، أو أسلوب دراسة الحالة للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.



امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

### ١٣. قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

ابراهيم، مها صباح، (٢٠١٧)، البراعة التنظيمية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الوطني العراقي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، عدد (٣٩) مجلد ١٢.

بلعلمي، كريمة، (٢٠٢٠)، دور نظم نكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ورقلة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جمعة، محمد عبد الوهاب، جبريل، ماجدة محمد رجب، ابراهيم، جيهان عبد المنعم، (٢٠٢١)، إطار مقترح لتأثير رأس المال الفكري علي البراعة التنظيمية وانعكاسه علي الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية علي صناعة الرخام والجرانيت بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

الجيار، مدحت حمدي، (٢٠٢٠)، الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأقصى.

الشريفة، صالح زياد، (٢٠١٩)، أثر نظم نكاء الأعمال علي القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية.

شلبي، محمد عفيفي، وعبد الرحمن، عادل محمد، (٢٠٢١) ، تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية بالقطاع المصرفي (دراسة ميدانية على بنوك قطاع الاعمال بالقاهرة الكبرى) ، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، عدد (١) ، مجلد ١١ ، ٢٥٩-٢٥١.

الضابط، محمود محمد حسن، (٢٠٢٢)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. المجلة العربية للإدارة، عدد (٢)، مجلد (٤٢).

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

الطبلاوى، أسامه السيد أحمد (٢٠١٧) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على علاقة تأثير الذكاء  
الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية: دراس تطبيقية. **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، عدد  
(١)، مجلد (٥)، ٣٩ - ١٠٨

الشربيني، عبد الرازق، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على  
العاملين بالبنوك التجارية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، عدد (١١)، مجلد  
(٤).

غربي، حمزة، (٢٠٢٠)، أثر جائحة كورونا على الأسواق المالية العالمية دراسة وصفية تحليلية  
لمؤشرات بعض البورصات العالمية، **مجلة التكامل الاقتصادي**، العدد ٢ المجلد ٨.  
القرني، على بن حسن، (٢٠٢٠)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة  
الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، كلية التربية،  
**مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية**، عدد (١٨٨)، مجلد ٣٩.

الهاجرى، محمد عبد الله، (٢٠٢١)، أثر قدرات ذكاء الاعمال فى الاداء التنافسي من خلال  
الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط دراسة ميدانية فى شركة الاتصالات القطرية، رسالة  
دكتوراة غير منشوره، جامعه مؤته.

الياس، أحمد فاروق، (٢٠٢٢)، متطلبات تقنية البيانات الضخمة وتأثيرها على ذكاء الأعمال  
وانعكاسه على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقه على البنوك التجارية المصرية، **المجلة  
العلمية للبحوث التجارية**، جامعة المنوفية، عدد (٣).

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility  
and human resource management. **Human Resource  
Management Review**, Vol.(30) , No.(1).

Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. O. (2019). Strategic  
agility and firm performance: The moderating role of organizational

- culture. **Business Management Dynamics**, Vol.(9) , No.(3) , 01-12.
- Audran, A. (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments.
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2012). Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation?. **California Management Review**, Vol.(54) ,No.(3) , 77-97.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014). How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility? **California Management Review**, Vol.(56) , No.(3) , 39-57.
- Chang, A., Lee, T. S., Lee, H. M., & Wang, J. (2023). The Influence of Responsible Leadership on Strategic Agility: Cases from the Taiwan Hospitality Industry. **Sustainability**, Vol.(15) , No.(3) , 27-60.
- De Leeuw, A. C., & Volberda, H. W. (1996). On the concept of flexibility: a dual control perspective. *Omega*, Vol.(24) , No.(2) , 121-139.
- Diego, E., & Almodóvar, P. (2022). Mapping research trends on strategic agility over the past 25 years: insights from a bibliometric approach, **European Journal of Management and Business Economics**, Vol.(31) , No.(2) , 219-238.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. **Human Resource Management Review**, Vol.(30) , No.(1), 100-693.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2007). Strategic renewal: Building strategic agility. **International Strategic Management Society Conference**

- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. **International Journal of Business Ethics and Governance**, Vol.(4) , No.(2) , 1-8.
- Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020) , Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. **International Journal of Financial, Accounting, and Management**, Vol.(2) , No.(1) , 41-50
- Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. **International Journal of Technology Management**, Vol.(8) , No.(1-2), 18-38.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preis, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations. Van Nostrand Reinhold.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural equation modeling: a multidisciplinary journal**, Vol.(6) , No.(1) , 1-55.
- Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. **Journal of Management and Strategy**, Vol.(4) , No.(2) , 70.
- Jamrog, J. J., McCann, J. E. I., Lee, J. M., Morrison, C. L., Selsky, J. W., & Vickers, M. (2006). Agility and resilience in the face of continuous change. **American Management Association**.

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاء الدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of management studies**, Vol.(40) , No.(1) , 3-22.
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. **International Journal of Business and Management**, Vol.(12) , No.(2) , 220-229.
- Kohtamäki, M., & Farmer, D. (2017). Strategic Agility—Integrating Business Intelligence with Strategy. **Real-time Strategy and Business Intelligence: Digitizing Practices and Systems**, 11-36.
- Long, C. (2000). Measuring Your Strategic Agility: Consulting to Management.
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *People and Strategy*, Vol.(27) , No.(1), 42
- Morgan, R. E., & Page, K. (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, Vol.(17) , No.(5-6), 155-168.
- Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. **International Journal of Business Excellence**, Vol.(13) , No.(2) , 160-180.
- Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting.

امنية عبدالرحمن، أ.د. علاءالدين عبدالغنى، د. احمد حسين اثر الرشاقة الاستراتيجية على

- Sull, D., & Bryant, B. (2006). Discussion for Strategic Agility. Working Paper. Retrieved from [www.donsull.com/downloads/strategic-agility.pdf](http://www.donsull.com/downloads/strategic-agility.pdf).
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California management review**, Vol.(58) , No.(4) , 13-35.
- Tempelaar, M. (2010). Organizing for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes (No. EPS-2010-191-STR).
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*.
- Weill, P., Subramani, M., & Broadbent, M. (2002). IT infrastructure for strategic agility. Available at SSRN 317-307.