

أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجداريات في المصارف التجارية الأردنية

حنين أحمد الصبح* د. خالد محمود الشوابكة**

تاريخ وصول البحث: 2021/12/13 م تاريخ قبول البحث: 2022/1/5 م

الملخص

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى أثر الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في السيادة الإستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي)، والتعرف على الدور الوسيط لإدارة الجداريات في تفسير أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من (585) مديراً يعملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) مصرفاً، وعينة بلغ عددها (236) مديراً تم تحديدها وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتساوية لغايات تمثيل مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة الوصفي التحليلي واستخدم في الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية منها: اختبار الارتباط الخطي المتعدد، ومعامل الارتباط الانحدار البسيط، وغيرها من الأساليب الإحصائية التابعة لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إضافة إلى تحليل المسار من خلال برنامج (AMOS). وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج جاء أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية بجميع أبعادها على السيادة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية، كما تبين وجود أثر متوسط لإدارة الجداريات في تفسير أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية. وأضافت الدراسة جملة من التوصيات ومن أبرزها: ضرورة أن تراقب إدارة المصارف المبحوثة آليات تطوير الجداريات وتبني أفضل الإستراتيجيات التي تطور من قدرات الموارد البشرية في المنظمة، بسبب الدور الجوهري للموارد البشرية في تعزيز المكانة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية.

* باحثة.

** أستاذ مشارك، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

The Impact of Strategic Agility on Strategic Supremacy: The Mediating Role of Competency Management in Jordanian Commercial Banks

Abstract

This study aims to identify the impact of strategic agility with its dimensions (strategic sensitivity, Strategic Response, strategic clarity, and resource fluidity), on strategic supremacy with its dimensions (The sphere of influence, competitive compression, and competitive configurations). And identifying the mediating role of competencies management in explaining the impact of strategic agility on strategic supremacy in Jordanian commercial banks.

The study population consisted of (585) managers in the top and middle administrative levels in (13) Jordanian commercial bank, the study sample was a determined according to the proportional stratified random sampling method, where the sample was (236) administrators.

To the achieve the objectives of the study, the researcher used the quantitative approach (descriptive and analytical) and designed a questionnaire to collect data needed for the study. Several statistical methods were used in the study, including: the multiple linear correlation test, the sample regression coefficient, and other statistical methods of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program and path analysis was through the (AMOS) program.

The study reached a set of results, the most prominent of which were: The presence of a statistically significant impact of strategic agility in all its dimensions on strategic supremacy in Jordanian commercial banks, and the presence of a medium effect of competency management in strengthening the relationship between strategic agility and strategic sovereignty in Jordanian commercial banks.

Among the most important recommendation made by the study are the following: the need for the management of the surveyed banks to monitor the mechanisms of developing competencies and adopting the best strategies that develop the capabilities of human resources in the organization due to the essential role of human resources in enhancing the competitive position of Jordanian commercial banks.

Keywords: Strategic agility, Strategic Supremacy, Competencies Management, Jordanian commercial bank.

المقدمة:

شهد العالم منذ عشر السنوات الأخيرة تزايداً في التقلبات على مستوى الأداء التنظيمي والتنافسي لمنظمات الأعمال؛ بسبب التطورات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية التي رافقت دخول عصر العولمة، والذي أثر بموجبه على استقرار البيئة بجميع عواملها (الاقتصادية، والسياسية، والديمقراطية، والقانونية، والطبيعية، والتكنولوجية، وطريقة عمل المهام)؛ مما زاد من الخطورة التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم على قدرتها في الحفاظ على البقاء، والتكيف، وسرعة الاستجابة، وبالتالي أصبح هناك حاجة ملحة تقع على عاتق المنظمات لإعادة هيكلة العقلية التي تُدير بها أعمالها لتصبح عقلية إستراتيجية قادرة على تبني أساليب إدارية إستراتيجية مثل الرقابة الإستراتيجية (Strategic Agility)، والتي تعتبر توجهاً إدارياً حديثاً يساعد المنظمات على تحقيق تفوق وميزة على منافسيها، من خلال تطوير قدرات المنظمة في التعامل مع البيئة وتعزيز الحساسية الإستراتيجية لديها، والتي تنعكس بدورها على طريقة استجابة المنظمة للبيئة لتصبح أكثر إستراتيجية، ثم زيادة وضوح الاختيارات الإستراتيجية على مستوى الرؤية والرسالة، والقدرة على حشد وتوجيه الموارد بشكل يحقق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛ مما ينعكس على قدرة المنظمة في تحقيق تقدم على منافسيها وهيمنة في السوق.

حيث يعتبر تحقيق المنظمات لهيمنة وسيادة إستراتيجية (Strategic Supremacy) في ظل بيئة عالية الخطورة هدفاً رئيساً تسعى المنظمات من خلاله إلى زيادة قدرتها على رسم نطاق نفوذها داخل الأسواق، وتطوير مهارات إدارك متطلبات السوق أسرع من المنافسين للاستيلاء على العملاء والحصة السوقية في

هذه الأسواق؛ مما يُمكنها من تحقيق تفوق على المنافسين، فالسيادة الإستراتيجية بجوهرها تفوق حاجة المنظمة إلى جداريات أساسية وتميز تشغيلي فقط، بل هناك طموح لتحقيق القوة والنفوذ من خلال الاستمرارية في الابتكار والإبداع.

نظراً للتربط بين الاستمرارية في الإبداع والابتكار لدى المنظمات وتحقيق سيادتها الإستراتيجية، بدأت المنظمات بالتوجه لتبني أحدث الإستراتيجيات الإدارية التي يُمكن من خلالها تحقيق استمرارية الإبداع والابتكار، من خلال رفع قدرات المنظمة في تطوير المهارات، وصناعة المعارف والحفاظ عليها، وتطوير السلوكيات بالشكل الذي يُمكن المنظمات من الأداء الأمثل، حيث تُعتبر إدارة الجداريات من أبرز الإستراتيجيات المتبعة لتشكيل الجداريات والحفاظ عليها.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السيادة الإستراتيجية، ومستوى سعي المصارف التجارية الأردنية إلى تطوير سيادتها الإستراتيجية من خلال تبني أفضل الأساليب الإدارية الحديثة مثل الرقابة الإستراتيجية وإدارة الجداريات، وأتى هذا السعي من قبل المصارف التجارية الأردنية لما يتمتع به هذا القطاع من دور جوهري في تنمية الاقتصاد المحلي والمساهمة في زيادة الناتج المحلي.

لذا أصبح من الضروري الكشف عن مدى تبني القطاع المصرفي التجاري في الأردن لأفضل التوجهات الإدارية الحديثة التي تساعد في رفع قدراتها التنافسية وتمكينها من بناء منطقة نفوذ قوية تساعد على العمل في بيئة آمنة ومستقرة.

كما أنه وبعد استقصاء الباحثة تبين لها وجود قلة نسبية في المكتبة العربية والأجنبية للدراسات التي تربط بشكل مباشر بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالرقابة الإستراتيجية والسيادة الإستراتيجية وإدارة الجداريات، مما شكل دافعاً لدى الباحثة لإجراء هذا البحث.

بناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول سؤال رئيس مفاده: ما أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية بوجود إدارة الجداريات كمتغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية؟ وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (الرقابة الإستراتيجية، والسيادة الإستراتيجية، وإدارة الجداريات) في المصارف التجارية الأردنية؟
2. ما أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية؟
3. ما أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية بواسطة إدارة الجداريات في المصارف التجارية الأردنية؟

أهمية الدراسة:

يعتبر قطاع المصارف التجارية الأردنية أحد أكبر القطاعات التجارية المكونة للهيكل الاقتصادي الأردني والمؤثرة بشكل مباشر في النمو الاقتصادي، وتكون هذا القطاع من أكبر الاستثمارات التي تساهم

بشكل كبير في تنمية الاقتصاد الأردني من جهة، وتشغيل الأيدي العاملة المحلية من جهة أخرى حيث يوظف القطاع المصرفي أكبر كادر بشري، واحتل القطاع المصرفي الأردني المرتبة (13) في القطاعات المصرفية العربية من حيث حجم الأصول، حيث دخلت ثلاث مصارف تجارية أردنية ضمن لائحة أكبر (1000) مصرف في العالم، وهي بحسب الترتيب: البنك العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك الأردن، كما يُعتبر القطاع المصرفي الأردني التجاري أكثر القطاعات المصرفية أماناً في المنطقة العربية. لذا كان لا بد من الوقوف على إجراءات هذا القطاع المهم والكشف عن قدرة وفعالية أداء المصارف التجارية الأردنية في مواجهة التحديات البيئية، إضافة إلى قدرتها على تحقيق أداء فعال في ظل ظروف بيئية متغيرة وغير متوقعة.

ومن خلال ما سبق، تظهر أهمية الدراسة بجانبين أساسيين:

الجانب الأول: الأهمية النظرية:

وتبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة (الرشاقة الإستراتيجية، السيادة الإستراتيجية، إدارة الجدارات)، إذ تعتبر هذه المتغيرات من أبرز القضايا الإدارية المعاصرة، وذات الأهمية الجوهرية لتمكين المنظمات التجارية من تلبية متطلبات النمو والاستدامة وزيادة القدرات التنافسية لها، من خلال تطوير قدرة المصارف التجارية الأردنية على استشعار البيئة، وسرعة الاستجابة، ثم تمكينها من الوقوف في المجال التنافسي الأنسب لها، إضافة إلى تمكينها من تحقيق الاستثمار الأمثل للجدارات المتوفرة لديها.

كما تتطلع الدراسة إلى إثراء المكتبة العربية بالمتغيرات المبحوثة نظراً للقلة النسبية للدراسات التي ربطت بين المتغيرات، مما يشكل مصدراً للباحثين للحصول على معلومات تتعلق بمتغيرات الدراسة في المستقبل.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تحديدها لأثر الرشاقة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية، والاستفادة من نتائجها من قبل القطاع المبحوث، وكذلك الاستفادة من التوصيات التي ستخرج بها الدراسة من أجل تحسين أداء هذا القطاع بشكل أفضل، نظراً لأهمية القطاع المصرفي الأردني ودوره المؤثر في النمو الاقتصادي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف إلى أثر الرشاقة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية بوجود إدارة الجدارات كمغير وسيط في المصارف التجارية الأردنية، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (الرقابة الإستراتيجية، والسيادة الإستراتيجية، وإدارة الجدارات) في المصارف التجارية الأردنية.
2. بيان أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية.
3. بيان أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية من خلال إدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات فيما يتعلق بتعزيز الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية، في ظل وجود إدارة الجدارات لمتخذي القرار في المصارف التجارية الأردنية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في السيادة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي) في المصارف التجارية الأردنية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في منطقة النفوذ في المصارف التجارية الأردنية.

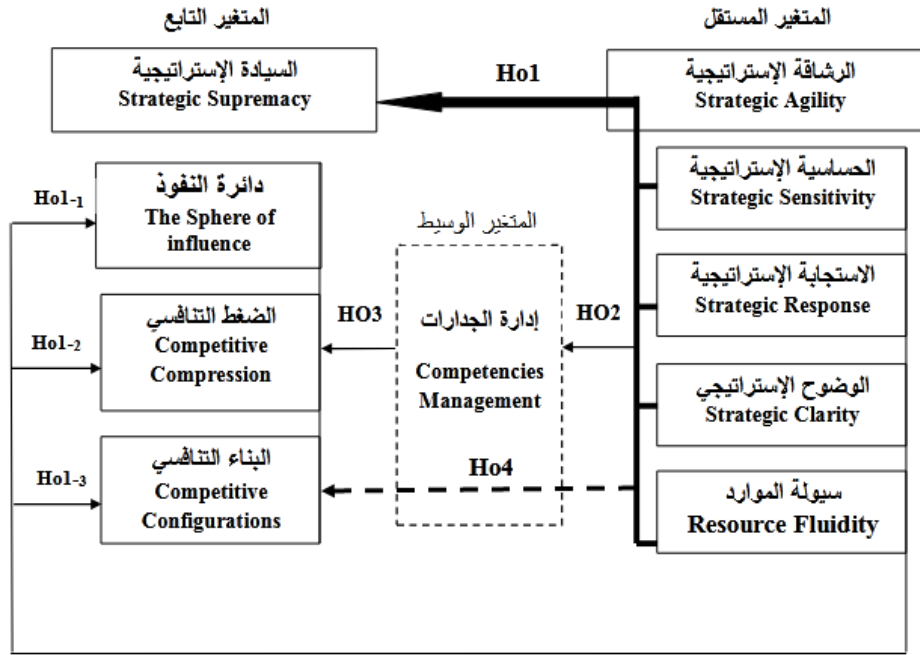
Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في الضغط التنافسي في المصارف التجارية الأردنية.

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في البناء التنافسي في المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في السيادة الإستراتيجية بدلالة أبعاده مجتمعة، من خلال إدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية.

أنموذج الدراسة:
الشكل 1: أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة استناداً على المصادر التالية وبتصرف
الرشاقة الإستراتيجية: Johnson et al., 2008; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Almarri & Bashabsheh, 2020.
السيادة الإستراتيجية: DAveni & other, 2001, 68; العيساوي والعارضي, 2012; رشيد ومطر, 2020
إدارة الجدارات: Deineka et al., 2021; Veliu & Manxhari, 2017; Dessler, 2016.

التعريفات الإجرائية

1. الرشاقة الإستراتيجية (Strategic Agility): تُعرف إجرائياً بخفة حركة المصارف التجارية الأردنية وقدرتها العالية على الاستشعار البيئي، من خلال المسح المستمر للبيئة الداخلية والخارجية؛ مما ينعكس إيجابياً على سرعة استجابتها لمتطلبات البيئة وتحقيق المواكبة والتغيير، حيث ترتبط الرشاقة الإستراتيجية بممارسات التطوير والتغيير.
2. السيادة الإستراتيجية (Strategic Supremacy): تعرف إجرائياً بقدرة المصارف التجارية الأردنية على تحقيق الاستباقية في اغتنام الفرص للاستيلاء على أكبر حصة سوقية، وبالتالي تحقيق السيادة في الأسواق والبقاء في ميدان العمل.

3. إدارة الجدارات (Management Competencies): تعرف إجرائياً بالممارسات التي تقوم المصارف التجارية الأردنية من خلالها بتطوير الجدارات الفردية والجماعية الأكثر تأثيراً على تنافسية المنظمة، والحفاظ عليها.

الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء من البحث مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في متغيرات الدراسة المتمثلة بالرشاقة الإستراتيجية، والسيادة الإستراتيجية، وإدارة الجدارات، حيث عمل الباحثان على مسح واسع في قواعد البيانات الإلكترونية والمكاتب للاطلاع على ما توفر من دراسات سابقة ناقشت القضايا المبحوثة في الدراسة الحالية من جوانب مختلفة لتشكيل مجموعة دراسات مميزة ثم ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأكثر حداثة إلى الأقدم مع مراعاة تامة لمكان الدراسة والحدثة قدر الإمكان، وتم ترتيبها على النحو التالي:

• أولاً_الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة العربية.

• ثانياً_الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة الأجنبية.

أولاً: الدراسات في البيئة العربية

دراسة السليم (2021) بعنوان: "إدارة الجدارات البشرية ودورها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة مسح آراء العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجدارات البشرية على التوجه الإستراتيجي ومثلت الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء مجتمع الدراسة ممثلاً بعينة بلغ عددها (181) من العاملين في الإدارة العليا والوسطى، مع اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من وحدة المعاينة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بطريقة تصف الظاهرة والمجتمع محل البحث، حيث كان مجتمع الدراسة من بين العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة، ووحدة المعاينة الكلية (181) تم توزيع استبيان عليهم من الأفراد بهدف جمع بيانات عن متغيرات الدراسة، إضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب المستخدمة في برنامج SPSS مثل استخراج الوسط الحسابية، والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

دراسة مكي وآخرون (2021) بعنوان: "أثر تطبيق الرشاقة الإستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر تطبيق الرشاقة الإستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري ومدى توفر متطلبات تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في مديرية الشباب والرياضة في محافظة أسوان

بالجمهورية المصرية، وتكون مجتمع الدراسة من مديرية الشباب والرياضة بأسوان، وعينة تشكلت من جميع الأخصائيين الرياضيين في المديرية والبالغ عددهم (64) مختصًا، والذين تم اختيارهم من خلال أسلوب الحصر الشامل ثم توزيع الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية تناسب طبيعة الدراسة.

وبعد عملية تحليل البيانات خلصت النتائج إلى ثبات توفر متطلبات الرشاقة الإستراتيجية بنسبة جيدة في مديرية الشباب والرياضة بأسوان، وإثبات أثر الرشاقة الإستراتيجية في رفع مستوى تميز الأداء الإداري في المديرية بنسبة (69.35%)، وبالتالي يوجد أثر ايجابي لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية على رفع مستوى تميز الأداء الإداري، وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى المشاركة والتمكين لأخصائيين المديرية، وزيادة الحرص على التخطيط الإستراتيجي وفق أهداف العاملين فيها وحتى الأهداف الإستراتيجية بهدف التقليل من عقبات تطبيق متطلبات الرشاقة الإستراتيجية.

وجدت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود مستوى عالٍ من الكفاءة لإدارة الموظفين المتميزين. لذا أضفت الدراسة مجموعة من التوصيات جاء أبرزها: ضرورة التأكيد على تعزيز قدرات القائمين على إدارة الشركات، باعتبار أن إدارة الكفاءات هي المحرك الرئيسي والشريك الإستراتيجي في تحسين أدائهم.

دراسة الخطيب والشوابكة (2021) بعنوان: التحول الرقمي وأثره في السيادة الإستراتيجية: الدور الوسيط للموارد البشرية الرقمية/ دليل من الشركات الفلسطينية

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي في تحقيق السيادة الإستراتيجية في عالم يتسم بتنافس شديد وفي عصر رقمي وبوجود إدارة الموارد البشرية الرقمية كمتغير وسيط. يتكون مجتمع الدراسة من (420) مدير من مستوى الإدارة العليا والوسطى في شركتين للاتصالات المتنقلة في فلسطين، وهما جوال وOoredoo. تستند الدراسة إلى المنهج الكمي باستخدام عينة طبقية متناسبة، حيث تم تطوير استبيان مكون من 201 عنصراً باستخدام مقياس ليكرت ذي سبع نقاط لدراسة المتغيرات الثلاثة. المتغير المستقل هو التحول الرقمي وأبعاده (نموذج العمل، تجربة العملاء، العمليات الرقمية، والتأثير على الأفراد)، بينما المتغير التابع هو السيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (نطاق التأثير، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي)، بينما تعمل إدارة الموارد البشرية الرقمية كمتغير وسيط.

تم تحليل البيانات بواسطة برنامج Smart PLS - نموذج المعادلة الهيكلية (الترتيب الثاني)، وبينت الدراسة عدة نتائج أبرزها وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في السيادة الإستراتيجية. وينطبق الشيء نفسه على تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية عليها.

كما خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي متغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والسيادة الإستراتيجية كوسيط جزئي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدعم المالي والإداري والتقني بما يضمن التحول الرقمي في الشركات المبحوثة.

دراسة رشيد ومطر (2020) بعنوان: "دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الإستراتيجي للمنظمات في البيئة الديناميكية دراسة تحليلية عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه خفة الحركة التنظيمية بأبعادها (خفة حركة الاستشعار، وخفة حركة اتخاذ القرارات، وخفة حركة التصرف) في تعزيز التفوق الإستراتيجي للمنظمات بأبعادها (مناطق النفوذ، والضغط التنافسي، والتشكيل التنافسي)، وتسليط الضوء على حاجة المنظمات لنموذج جديد يساعدها في تحقيق تفوق تنافسي من خلال زيادة خفة حركتها في ظل بيئات ديناميكية.

وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق البالغ عددها (11) جامعة، وعينة تكونت من (114) من رؤساء الأقسام في تلك الكليات والجامعات بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر معنوي لخفة الحركة التنظيمية في تحقيق أبعاد التفوق الإستراتيجي، وبناء على أوصت الدراسة بضرورة إيلاء خفة الحركة التنظيمية اهتماماً أكبر من المعنيين بشؤونها، والعمل على ترسيخ سلوكيات تدعم تعزيز خفة الحركة التنظيمية وتطوير الإستراتيجيات التي تعمل على تعزيز التفوق الإستراتيجي لنيل مكانة مرموقة وسيادة في التصنيفات العالمية.

دراسة الكنانة والنجار (2021) بعنوان: "دور الإفصاح في تحقيق السيادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير الإفصاح في الوصول إلى السيادة الإستراتيجية بأبعادها (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي)، ومثلت الشركة العامة للصناعات الغذائية والشركة العامة للصناعات النسيجية والجلود كمجتمع للدراسة، حيث جمعت البيانات من عينة بلغ عددها (125) مستجيباً موزعين بين (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، مدير شعبة) من خلال الاستبانة كأداة رئيسية بجانب المقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات داعمة للأداة الرئيسية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة.

وبناءً على التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاء أبرزها: وجود دور قوي للسيادة الإستراتيجية بأبعادها في توفير أساس معرفي وفكري يساعد المنظمات على تحقيق الصدارة في البيئة التنافسية، وبالتالي فرض هيمنتها على الأسواق في القطاع الذي تعمل به، وبالتالي أوصت الدراسة

ضرورة توجه الإدارة العليا في الشركات إلى تبني العمليات التي تؤدي إلى سيادة إستراتيجية مثل: تقديم منتجات مبتكرة وجديدة ذات جودة عالية في الأسواق، والدخول إلى مساحات تنافسية جديدة، وضرورة عمل الشركة على تقييمات دورية تهدف إلى تحديد مستوى مكانة الشركة في سوقها المحلي والإقليمي والدولي.

الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية

Tarigan et al. (2021). "The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الجدارة بأبعادها (المعرفة بسلاسل التوريد، والقدرة على التحليل وحل المشكلات، ومهارات عالية في التعامل مع الآخرين، ومهارات تكنولوجيا المعلومات، وخبرة صناعية، ومهارات الإدارة العامة) في تطوير الأداء التنظيمي من خلال تكامل سلاسل التوريد، وتكون مجتمع الدراسة موظفين شركات التصنيع المتوسطة والكبيرة في اندونيسيا والبالغ عددهم (625)؛ بحيث استجاب (152) مبحوثاً لملء أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، مع الاعتماد على المنهج التحليلي لتحقيق غرض الدراسة.

وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى نتائج جاء أبرزها: وجود تأثير مباشر لإدارة الجدارات على تكامل وجودة سلاسل التوريد، إضافة إلى تأثير إدارة الجدارات في القدرة التشغيلية للشركات المبحوثة؛ لذا أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات ومعارف وسلوكيات مدراء سلاسل التوريد في الشركات المبحوثة لتحقيق الاستمراري في تطوير القدرات التشغيلية من خلال إدارة الجدارات.

Sampath et al. (2021). " Microfoundations approach to strategic agility – Exploration to operationalization "

هدفت الدراسة إلى تعزيز المعرفة حول الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، سيولة الموارد) باستخدام العدسة التأسيسية، وتكون مجتمع الدراسة من القطاع المصرفي في الهند من خلال عينة من الخبراء المصرفيين والبالغ عددهم (34) خبيراً، بالاعتماد على المقابلات المتعمقة كأداة لجمع البيانات، وتعتبر الدراسة نوعية استكشافية حيث ركزت على استكشاف الأسس الدقيقة للرشاقة الإستراتيجية للقطاع المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تساعد المؤسسات الدقيقة بتحقيق تفوق تنافسي واستدامة نظراً لمساهمتهما بسرعة رصد البيئة والاستباقية بالمبادرة والاستجابة للسوق، لذا توصي بضرورة تعزيز الحساسية الإستراتيجية وسيولة الموارد لتحقيق ديمومة في النتائج.

Praditya (2020) "Leadership, Work Motivation, Competency, Commitment and Culture: Which Influences the Performance of Quality Management System in Automotive Industry"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة والتحفيز والجدارة ومدى الالتزام والثقافة التنظيمية على أداء تنفيذ نظام إدارة الجودة في PT.AGP أحد أنظمة صناعة السيارات الموجودة في Tangerang، وتكون

مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (PT.AGP)، وعينة عشوائية بسيطة بلغت (63) موظفاً، واعتمد الباحث على المنهج التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية للتوصل إلى نتائج جاء أبرزها وجود أثر للقيادة والالتزام والثقافة التنظيمية بشكل أكبر على كفاءة تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة من الجدارات والتحفيز، لذا أوصت الدراسة ضرورة تطوير إدارة الجدارات وممارسات التحفيز في المجتمع المبحوث.

Gerald et al. (2020) " Strategic Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in the Phase of Covid-19 Pandemic"

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف تأثير الرشاقة الإستراتيجية والاستشراف الإستراتيجي على أداء المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية (Anambra) والبالغ عددهم (1500) من خلال عينة بلغ عددها (306) من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأسلوب التحليلي منهجا لتحقيق أهداف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج جاء أبرزها وجود أثر إيجابي للرشاقة الإستراتيجية والاستشراف الإستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا، وبناء عليه أوصى الباحثون بضرورة زيادة جهود أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمسح البيئي المستمر لرصد التغييرات المحتملة والتي قد تؤثر على أعمالهم لزيادة قدراتها في إعادة الهيكلة لمواردها وعملياتها في الوقت المناسب.

الإطار النظري للدراسة

الرشاقة الإستراتيجية

أولاً: تمهيد

أصبحت منظمات الأعمال اليوم بحاجة مُلحة إلى تغيير العقلية التي تُديرها أعمالها، لتُصبح أكثر متانة وقوة في مواجهة البيئة الديناميكية وما تحمله من تغييرات غير متوقعة وغامضة؛ نظراً لكون الإدارة التقليدية بجميع ممارساتها أصبحت عاجزة عن تحمّل الضغط الذي تمارسه البيئة على المنظمات. الأمر الذي حثّم على هذه المنظمات تبني العقلية والتفكير الإستراتيجي الذي يرافقه تطبيق الكثير من الأساليب والممارسات والسياسات الحديثة والأكثر مواءمة لمواجهة البيئة، جاء أبرزها تطبيق الرشاقة الإستراتيجية التي تشير بدورها إلى أسلوب إداري حديث بقدرات ديناميكية عالية تُمكن المنظمات من إعادة هيكلة أنظمتها وإستراتيجياتها بما يتناسب مع التقلبات في البيئة الخاصة والعامة للمنظمة، من خلال عدة تقنيات أبرزها الحساسية الإستراتيجية التي تعكس قوة الاستشعار البيئي، وسرعة رصد التغييرات على مستوى البيئة العامة والخاصة للمنظمة، إضافة إلى تطوير الوضوح الإستراتيجي الذي يحمل بدوره وضوح رؤية، وأهداف، ورسالة، وسياسات المنظمة؛ مما يؤدي إلى دقة

تحديد الخيارات الإستراتيجية الأنسب وبالتالي تطوير سيولة للموارد التي تعكس دقة، ومرونة، وسرعة تخصيص الموارد وإعادة توزيعها بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية.

ثانياً: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

بدأ مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بالظهور للنور في بداية القرن العشرين عندما بدأت حكومة الولايات المتحدة برعاية معهد (Iacocca) بتبني هذا المفهوم عام 1991م. وبعدها على فترات متتالية بدأ الباحثون في مجالات مختلفة وعلى وجه الخصوص في مجال العلوم الإدارية بالتوجه والاهتمام بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية بشكل أكبر (راضي والموسوي، 2020).

وعرف (Nkuda 2017) الرشاقة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التنبؤ والاستشعار ورصد البيئة بشكل استباقي مما يُمكن المنظمة من معالجة نقاط الضعف الداخلية واستغلال مواردها ونقاط قوتها بشكل يساعدها في استثمار الفرص المحيطة ومواجهة التهديدات الخارجية.

بالرشاقة الإستراتيجية تعزز من خفة حركة المنظمة في التعامل مع تحركات البيئة المحيطة بها، والتحديات التابعة لها سواء الداخلية أو الخارجية من خلال قيادة إدارية ذات عقلية إستراتيجية، ومرونة عالية تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات المحيطة ببناء شراكات إستراتيجية (Alqudah, 2018).

أما (Olaleye 2021) فعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها أسلوب إداري إستراتيجي يعتمد على ثلاث أساسيات حيوية تتمثل بـ (قرارات إستراتيجية سريعة، وإدراك حاجات العميل بشكل مُسبق، والاستعداد لمواكبة بيئة الأعمال الديناميكية)؛ مما يُمكن المنظمات من تقليص الفجوة بين تحركات البيئة السريعة وتحركات المنظمة (رد الفعل)، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على مقاومة الاضطرابات المفاجئة فالمنظمات ذات القدرة على مقاومة الاضطرابات المفاجئة لديها قدرة أعلى على التقليل من أثار الاضطرابات واستعادة استقرار أنشطتها بشكل أسرع في حال حدوث أي اضطراب مُفاجئ نظراً للاستعداد المُسبق الذي قامت به المنظمات ذات الرشاقة الإستراتيجية.

واتفق (الحلاملة، 2021) مع (Olaleye, 2021) على تلخيص مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بعدة نقاط رئيسية، كالتالي:

1. سرعة في رصد تحركات البيئة.
2. خفة حركة تنظيمية أعلى على مستوى (القرارات، وتوزيع الموارد، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وإعادة هيكلة العمليات).
3. استجابة سريعة تتناسب مع متطلبات السوق.
4. مواكبة وتكيف.

وجاء (Denning 2017) ليؤكد أن مبدأ الرشاقة الإستراتيجية قائم الدمج بين عقلية رشيقة من جهة ورشاقة العمليات التشغيلية من جهة، فالمنظمات الرشيقة حسب Denning قادرة على توليد الابتكارات سواء الابتكار في خلق أسواق جديدة تماماً عن باقي المنافسين من خلال إتباع إستراتيجية مثل (المحيط

الأزرق)، أو الابتكار في الأسواق الحالية وخوض منافسة شرسة من خلال إتباع (إستراتيجية مثل المحيط الأحمر)، تزامناً مع السرعة التشغيلية في إعادة توزيع وتشكيل وتخصيص الموارد وإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي وتطوير رقابة الثقافة التنظيمية، لتتمكن الشركة من البقاء. فالمنظمات الرشيقة هي التي تؤمن بأن القوة في يد العملاء ومن العملاء.

كما عرفت الرقابة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة في تحقيق خفض تكلفة الإنتاج وزيادة حصتها في السوق وعددها من العملاء، وتقديم منتج أو خدمة جديدة بأفضل وأسرع طريقة، ورفض الأنشطة التي لا قيمة لها أيضاً كزيادة تنافسية المنظمة. (Dehaghi, 2014).

أما (Cunha et al. (2020, 2) فاعتبروا الرقابة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات لتنفيذ إستراتيجية الأعمال في الوقت المناسب وبشكل أسرع من المنافسين، حيث تُعتبر الرقابة بحد ذاتها جدارة من الجدارات التي يجب أن تتمتع بها المنظمات في الأسواق المتغيرة بسرعة، لقدرتها على تمكين المنظمات من بناء قدرة على التوقع وبناء سيناريوهات دقيقة تُحاكي ما توقعته مع الواقع لِتُنْتِج تفاعل مُناسب مع البيئة وبالتالي تحقيقها لتفوق إستراتيجي.

في حين اتفق (Elali (2021 و Francis (2020, 12-15 أن الرقابة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من السمات المترابطة كخزّمة واحدة تعمل كالشبكات العصبية لتوفير مخرجات ذات مستوى متفوق وطويل المدى وليس مجرد مخرجات روتينية يومية، حيث تغطي هذه السمات جميع عوامل النجاح في المنظمة مثل الموارد البشرية، والموارد التكنولوجية، والموارد المالية، والكفاءات الإدارية، بالإضافة إلى الأنظمة والسياسات المتبعة، وجاء أبرز هذه السمات كالتالي:

- سرعة التكيف مع التغييرات الطرفية.
- اختيار إستراتيجي، وإعادة هيكلة للموارد، بالشكل الذي يولّد قيمة ويسهل استغلال الفرص.
- سرعة وذكاء في مواجهة التهديدات أو الحد منها.
- القدرة على حشد مجموعة كاملة من الأصول والكفاءات اللازمة لتحقيق النمو والاستمرارية في أي ظرف.
- أما من وجهة نظر الباحثة وتأسيساً على ما سبق يمكن تلخيص الرقابة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمات على أداء الإستراتيجيات الخاصة بها بطريقة تدريجية مع مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة بهدف تحقيق استجابة مناسبة لاحتياجات السوق الطارئة، حيث تختلف المنظمة الرشيقة عن التقليدية من حيث القدرة على الاستجابة بالإضافة إلى القدرة على التكيف وإعادة تشكيل نفسها وفقاً للتغيرات المختلفة، لذلك تعتبر الرقابة الإستراتيجية قدرة حاسمة بحاجتها أي منظمة لتكون قادرة على تحديد اتجاه إستراتيجي واضح وموجه نحو التكيف وخلق قيمة للعملاء بنفس الوقت وبالتالي تحقيق الاستدامة.

ثالثاً: قدرات الرشاقة الإستراتيجية

هناك مجموعة من القدرات الأساسية التي جعلت من الرشاقة الإستراتيجية مُتطلباً أساسياً لنجاح المنظمات بمقاومة تهديدات البيئة الديناميكية من أجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو والبقاء، حيث اختارت الباحثة توضيح الرشاقة الإستراتيجية من خلال القدرات التالية (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، وسيولة الموارد).

1. الحساسية الإستراتيجية

تشير الحساسية الإستراتيجية إلى يقظة عالية ومعرفة استباقية بالسوق والعملاء، من خلال مجموعة من القدرات التي تُمكن المنظمة بالاتصال المستمر مع بيئة أعمالها وتحديد فرص الأعمال الجديدة بشكل استباقي، أبرزها المسح المستمر للبيئة، والتنبؤ، والترقّب، حيث تُمكن الحساسية الإستراتيجية المنظمات من توفير قاعدة معلومات حول السلوكيات المتوقعة للعملاء والمنافسين وهياكل التكلفة الجديدة للسوق بشكل ينعكس على سرعة ومرونة المنظمة من اقتناص الفرص واستغلالها بشكل يحقق لها تفوقاً على المنافسين (Sampath et al., 2021, 105).

2. الوضوح الإستراتيجي

يعتبر الوضوح الإستراتيجي من وجهة نظر الحكيم والقيصر (2015) أكبر من مجرد عملية من عمليات التخطيط الإستراتيجي بل إنه سعي موجه ومستمر ومقترن بعقلية إستراتيجية والتزام جماعي وتنسيق جهود بهدف تحقيق أعلى درجة من استقرار المستقبل بهدف رسم خريطة أعمال واضحة ومفهومة من حيث الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتوزيع الموارد بشكل يحقق توليد قيمة، كما تشمل هذه الخريطة كيفية الربط بين الموارد بمختلف أنواعها والإجراءات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل لا يحقق أي تعارض.

كما أكد (Permana (2017, 5- 6 على أن الوضوح الإستراتيجي هو الأساس الأول لتنفيذ إستراتيجي فعال وتحقيق النتائج المتوقعة، وتعود هذه الأهمية للوضوح الإستراتيجي بسبب ثلاثة عناصر مهمة مكونة للوضوح الإستراتيجي من وجهة نظر (Permana, 2017)، وهي:

- **وضوح الأولوية الإستراتيجية:** من المهم للمدراء وجود إستراتيجية مقصودة يقومون بناءً عليها ترجمة صحيحة للأهداف إلى إجراءات، علاوة على ذلك زيادة دقة التصورات الإدارية التي تؤثر على السلوك الإداري المؤثر المباشر على الأداء.

- **وضوح النطاق الإستراتيجي:** من المهم للإدارة وضوح وتحديد "ما السوق المستهدف للمنظمة؟" مما ينعكس تطوير خطة إستراتيجية فعالة للمنتجات والخدمات، من خلال زيادة وضوح القرارات التي تتخذها الشركة بخصوص الابتكارات الأنسب للمنتجات والخدمات، وزيادة وضوح الأهداف

الإستراتيجية والنتائج المتوقعة لعدة سنوات قادمة، علاوة على تطوير قدرة المنظمة باختيار عوامل النجاح الرئيسية المطلوبة لتحقيق الهدف الإستراتيجي.

-وضوح الرؤية الإستراتيجية: تعتبر الرؤية الواضحة مسؤولا أول عن تنفيذ فعال للإستراتيجية والسبب في هذا يكمن بأن وضوح الرؤية يساعد المدراء على الهيكلية والتوزيع الصحيح للموارد أولاً ثم هيكلية الثقافة والهيكل التنظيمي، كما تساعد الرؤية الواضحة على صياغة فعالة للإستراتيجية الأنسب بشكل مع طموح المنظمة المستقبلي.

3. سيولة الموارد

تُعرّف بقدرية المنظمة على تلبية حاجتها من الموارد الرئيسية التي تُقدّم قيمة للعميل المستهدف مثل الجدارات البشرية، والتكنولوجيا المتطورة، والعلامة التجارية، وأفضل قنوات الاتصال مع العملاء، فالجوهر الرئيس لسيولة الموارد يتخطى مجرد عملية لِحشد الموارد فقط بل القدرة على حشد الموارد الفريدة التي تشكّل جدارة تخلق المنظمة من خلالها قيمة للعملاء وبالتالي الاستيلاء عليهم وتوسيع حصتها السوقية (Orojloo et al., 2016, 91-92).

كما أكد Rotich and Okello (2019) على تعريف سيولة الموارد بأنها قدرة المنظمات على إعادة تكوين أنظمة الأعمال من خلال تخصيص وتوزيع الموارد بشكل يدعم عمليات الأعمال، بالإضافة إلى أهمية سيولة الموارد في تبني عمليات مُتعلقة بالعنصر البشري بزيادة مرونة ونشاط العنصر البشري بتطوير نهج وسلوكيات الأفراد وبناء نظام الحوافز والتعويضات.

4. الاستجابة الإستراتيجية Strategic Response

يصف كل من (kaluyu and Njoroge 2020) الاستجابة الإستراتيجية بأنها قدرة الشركات على إعادة هيكلة أعمالها بسرعة ومرونة عالية لمواكبة المتطلبات البيئية الحالية؛ وتحقيق نمو وبقاء في ميدان العمل والتفوق على اضطرابات السوق، حيث ذكرا بأن الاستجابة الإستراتيجية مُتطلب ضروري يساعد الشركات من تقديم قيمة اقتصادية وتجارية واجتماعية وإثبات نفسها كجهة مهمة تقدم قيمة مضافة واتخذوا من الشركات الصغيرة والمتوسطة مثالا لكونها احتاجت تطوير أعمالها لتواجه تحديات البيئة. وبالتالي يمكن تلخيص الاستجابة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة وسرعتها في التعامل مع التغييرات التي تعرفت عليها في مرحلة الحساسية الإستراتيجية، والتفكير السريع بكيفية مواكبتها لتحقيق أعلى فائدة منها، حيث تضمن الاستجابة الإستراتيجية (سرعة تفكير، مرونة عالية في الابتكار، سرعة في اتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها) بشكل ينعكس على المواكبة الفعالة لمتغيرات البيئة الطارئة (Chamanifard et al., 2015).

السيادة الإستراتيجية Strategic Supremacy

أولاً: تمهيد

تعتبر فكرة السيادة الإستراتيجية بجوهرها فكرة قديمة جداً تطورت بشكل تدريجي أثناء التطورات الزمنية، حيث بدأ استخدامها في عالم الإمبراطوريات القديمة وحتى الأنظمة الحديثة في وقتنا الحالي أي أنه تم اشتقاق مفهوم السيادة من علوم مثل علم السياسة لدمجها مع مجالات مختلفة مثل الإدارة، والاقتصاد، والتكنولوجيا لتطوير العالم الجديد. وجاء أول انطلاقه لمفهوم السيادة في القرن السادس والسابع عشر في جمهورية أفلاطون. وكان سبب ظهورها التطورات التي حدثت في أوروبا والتي أفضت عن تراجع سلطة المنظمات وظهور القوميات مثل (الكنيسة الكاثوليكية، والإمبراطورية الرومانية)، وتقدمت على حساب ذلك التطور بعض الملكيات المركزية في (فرنسا، وإسبانيا، وإنجلترا) من تشكيل منطقة نفوذ وبالتالي شكلت قوة مطلقة على الأقاليم، حيث تشير هذه القوة المطلقة أو الهيمنة إلى "السيادة" وبالتالي نستنتج أن بداية السيادة كمبدأ من مبادئ القانون الدولي نشأ نتيجة صراع على السلطة والسيطرة.

ثانياً: مفهوم السيادة الإستراتيجية

تعتبر السيادة الإستراتيجية من وجهة نظر الزعبي (2021، 12-13) قضية إستراتيجية معاصرة ذات طبيعة فريدة تميزها عن باقي المفاهيم الحديثة، لكونها تمكن الشركات من اكتساب القوة دون الحاجة إلى تدمير المنافسين فأغلب الشركات في وقتنا الحالي تعتقد أن قوتها تكمن في حجمها الهائل، والوصول العالمي، وأن السلطة مخصصة للشركات المعمرة ولكن هذا لا يتناسب مع جوهر السيادة الإستراتيجية الذي يتجاوز الحجم والوصول العالمي وطول العمر بل بقدرة الشركة على رسم خريطة تنافسية احترافية وسن قواعد اللعب ووضع نفسها في دائرة متماسكة إشارة إلى منطقة النفوذ والابتعاد عن المنافسة بأساليب حرب العصابات والمقاومة السلبية .

وبالتالي تكون السيادة الإستراتيجية الخيار الأنسب لتلك الشركات التي تسعى لتقليل الضغط التنافسي باستمرار والوصول إلى حالات من الاستقرار والتوازن من خلال تطوير إستراتيجيات تساعد على الابتكار المستمر وتحقيق البقاء والنمو في الأسواق الناضجة (Zee & Strikwerda, 2003, 26).

كما يمكن تلخيص الطبيعة الفريدة للسيادة الإستراتيجية من وجهة نظر الزعبي (2021) خلال ثلاث مبادئ، على النحو التالي:

1. قوة الإدراك: إشارة إلى الخرائط الذهنية طويلة المدى التي يطورها مدراء الشركات يمكن النظر من خلالها إلى نقاط مهمة مثل:

- من هو المنافس الأقوى للمنظمة.

- ما هي المساحة الجغرافية الأنسب لتنافسية المنظمة.

- ما هي المناطق الجغرافية المناسبة للمنافسة مستقبلاً.

وبالتالي تتميز المنظمات التي تطمح إلى تحقيق سيادة إستراتيجية لا يمكنها التقليل من قوة الإدراك لارتباطه

2. القدرة على أسر قلوب وعقول العملاء وبالأخص الأساسيين: تعتبر نتيجة طبيعية لقوة الإدراك حيث تكون الشركات قد وضعت نفسها في سوق جوهري، وبالتالي تصبح أكثر قدرة على وضع المعايير التي يتوقعها العملاء مما يمكنهم من تقديم قيمة فائقة للعملاء منتجات بجودة عالية وأسعار تناسب العملاء الأساسيين.

3. القدرة على تشكل أو الدخول في مجال تنافسي مناسب لمصالح الشركة باستخدام أنماط مختلفة من المنافسة والتعاون: من خلال الانضمام إلى مجال نفوذ يضع منتجات الشركة في مساحات جغرافية مدروسة بعيدة عن الأعمال غير القانونية والاتفاقات المدمرة للمنافسين؛ مما يمكن الشركة من المنافسة بأمان وتحقيق القوة وعدم الانتشار العشوائي في جميع المناطق الجغرافية دون جدوى. لذلك، تتم هذه العملية من خلال تشكيل مجموعة إستراتيجية ذات مصالح مشتركة تعمل بعيداً عن الإجراءات غير القانونية والإطاحة بالمنافسين والضرر بالمستهلك مثل الاحتكارات، وتتفق على الإجراءات والعلاقات التنافسية والتعاونية القائمة على التحمل المتبادل والتعاون المشترك.

ثالثاً: أبعاد السيادة الإستراتيجية

1. نطاق (دائرة) النفوذ The sphere of influence: وضع Gómez et al. (2020) أن منطقة النفوذ تشير إلى ممارسة التواطؤ من خلال قيام الشركات الكبرى والقوية بإجراء تبادل وترابط فيما بينها يشمل التنسيق الضمني للتحركات التنافسية بين هذه الشركات للحد من شراسة المنافسة، حيث يتم تسهيل بناء منطقة نفوذ من خلال الاتصال المتعدد الأسواق فالمشكلة الأساسية التي تواجه قادة الصناعة اليوم هي الأسواق المتعدد لذا يتوجه قادة الصناعة إلى بناء علاقات مع بعضهم البعض يتم الاتفاق من خلال هذه العلاقة على:

- الاعتراف بالمصالح المشتركة والاتفاق عليها.
- إقامة اتفاقيات للتبادل بين المنافع.
- إجراء اتفاقيات للامتناع عن التصعيد التنافسي من قبل أي طرف سواء في السوق الرئيس أو طرف من أسواق خارجية.
- التحمل المتبادل.

وأكد الياسري وآخرون (2017) مناطق النفوذ أنها تعد قلب السيادة الإستراتيجية والتي تشير إلى المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة التي تركز على المجال الخاص بها والسوق الرئيسية لها؛ مما يزيد من قدرة المنظمة على معرفة توقعات العملاء والمنافسين حول جودة المنتجات، والأسعار، والأداء، حيث

لا تعتبر منطقة النفوذ مجموعة من المقدرات الجوهرية بل تشير إلى دائرة تربط كل ما يقوم عليه السوق الأساسي للمنظمة من مقدرات جوهرية، و فترات الحجم، والنطاق، والمجال أو الصناعة الخاصة بالمنظمة، لذلك تعتبر منطقة النفوذ توازناً للمنظمات التي تعمل في سوق متعدد التنافس حيث تضمن المنظمة عدم خوض الخصم تحركات تنافسية مدمرة بسبب المعلومات التي توفرها منطقة النفوذ للمنافسين، وأكثر ما يساعد المنظمة على بناء منطقة نفوذ آمنة يقلل فيها التحركات التنافسية المدمرة عملية تخصيص الموارد.

2. التشكيل التنافسي Competitive configuration

يشير التشكيل التنافسي أو كما تم تسميته من قبل وجهات نظر مختلفة من الباحثين بالبناء أو التكوين التنافسي، إلى قدرة المنظمة على رسم هيكل تنافسي متقن؛ يشرح أدق التفاصيل التي تساعد المنظمات على تحقيق تفوق وسيادة إستراتيجية، ليصف أولاً الهدف الإستراتيجي للمنظمة، ثم التوجه والنية الإستراتيجية الأنسب لمصالحها، إضافة إلى التحالفات ومجالات المنافسة التي تعكس رؤية المنظمة، كما يصف هذا الرسم كيفية توزيع واستثمار موارد المنظمة وبالأخص الموارد البشرية بشكل يعكس رؤية المنظمة، وغالباً ما يتم التركيز أثناء البناء التنافسي الخاص بتحقيق السيادة الإستراتيجية على تحديد التحالفات ومناطق النفوذ التي يمكن للمنظمة التوجه لها لتقليل التعقيد التنافسي (الباشقالي وسلطان، 2021).

اتفق (Zee & Strikwerda 2003) مع (D'Aveni 2001, 124) على أن البناء التنافسي العملية السابقة للضغط التنافسي حيث يتم من خلالها تحديد النقاط المهمة التي تساعد المنظمة على ممارسة الضغط التنافسي بفاعلية، أهمها تحديد جميع اللاعبين بمجال المنافسة والأطراف الأكثر قوة، وبالتالي يسهل على المنظمة توقع مسبق لأي ضغط تنافسي قد تمارسه أحد هذه الأطراف بالإضافة إلى احتساب قوة هذا الضغط، أي يساعد البناء التنافسي المنظمة على تطوير مساحة تنافسية خاصة بها وتمكنها من تشكيل مكانة إستراتيجية لاعتبارها أصبحت داخل قوى عظمى؛ فالتكوين التنافسي بالنسبة للمنظمة لعبة عالية المخاطر يجب على المنظمات الحذر أثناء ممارستها لكونها المفتاح الرئيس لاختيار منطقة النفوذ التي تلي مصالح المنظمة من جهة، والخطوة الأهم التي تساعد المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين مواردها بالشكل الذي يعكس الرؤية الإستراتيجية لها ويساعدها على المواجهة السليمة لتغييرات البيئة (Hsieh et al., 2002, 1).

3. الضغط التنافسي Competitive compression

عبارة عن حركة تنافسية موجهة ومحددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة؛ تزيد من قدرة هذه المنظمات على تعزيز مكانتها التنافسية، حيث ينتج عن الضغط التنافسي تفاعل تنافسي من خلال تمكين المنظمة من أخذ جميع الإجراءات التنافسية في السوق الخاص بها بعين الاعتبار ومن ثم القيام بتشكيلات تنافسية مناسبة لها ومصالحها (Zuuchini & Kretschmer, 2011).

وأشار (Zuuchini and Kretschmer 2011) إلى ضرورة التمييز بين الضغط التنافسي والتوتر التنافسي، حيث يشير "التوتر التنافسي" إلى علاقة غير متماثلة ولا مُدرّكة بين المنظمات المتنافسة وبالتالي يحدث تحركات تنافسية مدمرة، أما "الضغط التنافسي" فيشير إلى علاقة متماثلة ومُدرّكة بين المنظمات المتنافسة.

كما وضع الباشقالي وسلطان (2019) آلية الضغط التنافسي بالاعتماد على نموذج بورتر الذي يعتمد على خمس قوى متمثلة بقوة (المشتري، قوة المورد، وقوة الداخلين الجدد، تهديدات المنتجات الجديدة، وشدة المنافسة بين الصناعات)، حيث تشكل هذه القوة الضغط التنافسي من خلال عدة عوامل وهي:

- ضغط المنافسة السعرية.
- الضغط من خلال زيادة عدد المنافسين وبالتالي تشتيت التركيز التنافسي للشركات.
- الضغط التنافسي على تحقيق معدل النمو في الطلب.
- الضغط من ناحية كثافة رأس المال في الصناعة والتكاليف الثابتة
- الضغط من ناحية نقص فرص التمايز.
- الضغط من ناحية التهديد الكمي من خلال مضاعفة حجم السوقية المطلوب للوصول إلى سيادة.

إدارة الجدارات

أولاً: تمهيد

شهدت البيئة الداخلية للمنظمات تغييرات متتالية رافقت التغييرات في البيئة الخارجية طالت العديد من العوامل (اقتصادية، وسياسية، تكنولوجية، واجتماعية، وديمقراطية، وبيئية)، المحيطة في بيئة أعمال المنظمات بمختلف أنواعها وأهدافها؛ الأمر الذي دفع المنظمات إلى السعي لتبني منهج متكامل يستند إلى إستراتيجيات وسياسات حديثة تؤدي إلى خلق القيمة وإيجاد فرص استثمارية مميزة في ظل بيئة ديناميكية وشديدة التنافسية، وجاءت إستراتيجية إدارة الجدارات واحدة من أهم الإستراتيجيات الفعالة التي حرصت المنظمات الرشيقة والمعاصرة على تطبيقها، ونظرت لها على أنها مصدر مميز للميزة التنافسية لما لها من دور كبير بتطوير خصائص متطورة مرتبطة بالأداء البارز من خلال إدارة منظومة تبدأ بالقدرات المتكونة من (مهارات، ومعارف، وقدرات)، وخصائص سلوكية ظاهرة وباطنة لدى الأفراد لتحقيق مخرجات ونتائج ذات جودة وتأثير إيجابي طويل الأجل.

ثانياً: مفهوم الجدارات وأنوعها

بعد ظهور مجموعة من الحركات التي مهدت لتطوير مفهوم الجدارات، أولها كان في عام 1954 عندما قدم John Flanagan Critical Incident Technique تقنية الأحداث الحرجة، والتي تشير إلى مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها فحص ما يقوم به الأفراد من خلال مجموعة من الإجراءات حول

السلوك الإنساني في مواقف حرجة بالمنظمة، ثم جمع الملاحظات؛ بغرض تحليل هذا السلوك وتحديد آليات مناسبة لاستثماره بشكل ينعكس على تطوير أداء المنظمة (حمود والشيخ، 2013، 74). وارتبط اعتماد إستراتيجية الجداريات التي تعتبر من أحدث مداخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بمحاولة حل أحد المشاكل التي تعرضت لها وزارة الخارجية الأمريكية عندما اكتشفوا خلافاً باختبارات القبول لأكثر المناصب الحرجة في الوزارة، وعندما تم الاكتشاف فيما بعد بوجود فجوة كبيرة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للنجاحين منهم بعد التعيين النهائي؛ لذا بدأت وزارة الخارجية الأمريكية باستشارة أصحاب الخبرة مثل "ماك ماكيلاند" لتقديم النصيحة لحل هذه المشكلة حيث قام مباشرة بطلب قائمتين، القائمة الأولى: تقتصر على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم باختبارات القبول)، بينما القائمة الثانية: تشمل على أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية للتعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون بالأداء ولا يتمتع بها الآخرون. وبذلك، استنبط "ماك ماكيلاند" قائمة الخصائص أو كما تم تسميتها بالجداريات التي تميز المتفوقين بالأداء والتي أطلق عليها "نموذج الجداريات" لتلك الوظيفة، وبعدها تم تطبيق إدارة الجداريات كإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. (الكافي، 2016، 22) حرص حمود والشيخ (2013، 79-73) على التمييز بين بعض المفاهيم التي تم خلط تعريفها قبل الخوض بمفهوم الجداريات، وهي:

أولاً: الكفاءات Competence والتي تشير إلى مدى قدرة الفرد على إظهار معارف ومهارات لأداء مهمة معينة وتقديم منتج أو خدمة حسب معايير مطلوبة، حيث تشير الكفاءة إلى صفات ومهارات ومعارف سطحية تؤدي إلى أداء متطور ولكن لا تصف الكفاءات الباطنية مثل القدرة على الإنجاز، إشارة إلى أن الكفاءات معنية بالمهارات والمعارف التي تمثل الحد الأدنى من الأداء المقبول لعدد محدد من الوظائف المعنية؛ أي أنها معنية بما يفعله العامل وليس ما يحفزه.

ثانياً: الأهلية Competent يقترب مفهوم الأهلية من مفهوم الكفاءات من حيث الشمول والآلية، بحيث يشير إلى حالة من المقدرة والملائمة التي يتسم بها الفرد في إنجاز مهام موكولة إليه ضمن معايير محدده من قبل الإدارة تصف كيفية قيام العاملين بالمهام وما يحتاج أن يعرفه للقيام بهذه المهمة. وضح (Teodorescu 2006) في الجدول التالي مجموعة من الفروق الواضحة بين الجداريات الكفاءات.

الجدول (1)

الفرق بين الجدارة والكفاءة من عدة جوانب

نقاط الاختلاف	الجدارات	الكفاءات
التعريف	تشير إلى الخصائص، والمعارف، والمهارات، والعقليات، وأنماط التفكير الفريدة والثابتة، التي تؤدي إلى تصنيف الأفراد ذوي الأداء المتفوق	تشير إلى أداء بمهارات ومعارف وسمات وظيفية يمكن قياسها تؤدي إلى تحقيق الهدف من المهمة
مجال التركيز	الاتجاهات، التحفيز، فهم الذات، وأي مؤثر على تشكيل السلوك	أي معالم قابلة للقياس تصف ما يجب على الأفراد القيام به ويمكن من خلالها توقع الأداء
نقاط الاختلاف	الجدارات	الكفاءات
النتائج	بناء نموذج بالمهارات، والمعارف، والسمات الفريدة التي تؤدي إلى Outcomes، مثل الأداء البارع.	تقييم العقوبات المحتملة أمام تطوير الأداء، وتطوير أفضل الممارسات، وتوليد نتائج أولوية و بناء نموذج بالمهارات والمعارف المطلوبة للمهام الحرجة.
التطبيق	- لتصنيف وترتيب الجدارات التي تشكل مزايا تنافسية - لإدارة الموارد البشرية بشكل إستراتيجي.	- تشكيل قوائم بالتعليمات. - صياغة معايير التقييم وإدارة الأداء بشكل إستراتيجي.

ويمكن التأكيد على أن الجدارات ترتبط بشكل مباشر مع سعي المنظمات من رفع قدراتها في تحديد المهارات والمعارف، من خلال توجيه السلوكيات الحالية والمتوقعة المطلوبة لتحقيق النجاح الأمثل للمنظمة، بتنفيذ مجموعة متكاملة من أنشطة الموارد البشرية التي يتم من خلالها تعظيم وتنمية كفاءات الموظفين مما ينعكس على زيادة فعالية الأداء التنظيمي، أي أن إدارة الجدارات تساعد المنظمة على إنشاء جدارات أساسية على المستوى التنظيمي وعلى فهم كيفية رؤية المنظمة للموهبة، والحفاظ عليها (Rotich , 2020,71-73).

كما ذكر Kupczyk and Store (2017) مجموعة تعريفات للجدارة، أبرزها:

- مجموعة أنماط السلوك التي يحتاجها شاغل الوظيفة بهدف أداء مهامه ووظائفه بكفاءة عالية.
- هي المعرفة أو المهارة أو القدرة أو السمة المرتبطة بالأداء العالي في الوظيفة.
- هي خاصية قد يصعب قياسها للشخص الذي يرتبط بالأداء الفعال في وظيفة أو منظمة.
- هي مزيج من المعرفة والمهارات، القدرات، والدوافع، والمعتقدات، والقيم، والاهتمامات.

وحسب (Moradi et al. 2020) تشير الجدارة إلى قدرات أكثر خفية لدى الفرد ويصعب ملاحظتها أو تقييمها مرتبطة بمفهوم الذات، والسمات، والدوافع وتعتبر أكثر تركيزاً على الشخصية؛ كما تعتبر الطريقة الأكثر فاعلية لتأمين قدرات على الأداء البارع القائمة على مجموعة من المكونات كالتالي:

- الدوافع (ما يفكر به الشخص باستمرار وبريد تحقيقه)
 - السمات (الخصائص المادية والاستجابات المتسقة التي تسبب " الفعل ")
 - مفهوم الذات (قيم الشخص وصورته الذاتية عن نفسه مثل الثقة بالنفس)
 - المعرفة (تراكم معلومات الشخص سواء عامة أو خاصة في مجال معين)
 - المهارات (القدرة على أداء مهمات عقلية أو أداء مادي معين)
- أشار (Trivellas and Reklitis (2014, 381 إلى أنه غالباً ما يستخدم الباحثون مفهوم " الجدارة " بشكل عشوائي والخلط بجوهرها مع مفهوم "الكفاءة" والعكس صحيح، ولكن في نهاية النقاشات توصلت الأدبيات البحثية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إجماع مقنع على تعريف " الجدارة " بأنها إستراتيجية تركز على شخصية الفرد وأبعاده السلوكية التي تدعم الأداء الأكثر احترافية، بينما تتعلق " الكفاءة " بقدرة الفرد على تلبية مجموعة من المعايير المتفق عليها من الإدارة.
- كما أكد (Muller and Turner (2007 على أن الجوهر الرئيس لمفهوم الجدارات يكمن بالتساؤل التالي: ما مقومات الجدارات بالنسبة للقائد المثالي؟ لتكون الإجابة بأنها (السمات الشخصية، الاتجاهات والاهتمامات، والذكاء العاطفي).

ثالثاً: أنواع الجدارات

غالباً ما يتم تصنيف الجدارات من قبل الباحثين والمؤلفين وفقاً لنظرياتهم الخاصة ولكن هناك مجموعة من الجدارات المتفق عليها ذكر (Chouhan & Srivastava, 2014) أهم هذه التصنيفات، جاء أبرزها على النحو التالي:

- الجدارات الإنسانية أو السلوكية: المعرفة والمواقف والمهارات اللازمة لتحفيز الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها.
- جدارات مفاهيمية Conceptual؛ القدرة على تصور ما هو غير مرئي، والتفكير بمستويات مجردة واستخدام التفكير لتخطيط الأعمال المستقبلية.
- الجدارات التقنية والوظيفية Technical or Functional، المعرفة والمواقف والمهارات وما إلى ذلك المرتبطة بالتكنولوجيا أو الخبرة الوظيفية المطلوبة لأداء الدور. وعرفها (كافي, 230, 2016) أنها أداء العمل الصحيح، بطريق احترافية، ومن قبل الشخص المناسب، مع التأكيد على وجود ثلاثة مداخل أساسية لتحديد الجدارة الوظيفية، وهي:

أ.الأول: المدخل العلمي؛ يشير إلى أن الجدارة تستند على تحليل وتوصيف الدور، ونتائج هذا التحليل هو تحديد المهارات، والمعارف، والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور، وغالبا ما يتم تقييم الجدارات الوظيفية من خلال معايير سلوكية.

ب.الثاني: المدخل النفسي؛ تستند الجدارة هنا على تحليل مميزات الشخصية وما يمتلكه الفرد من حصيلة سلوكية ودوافع ومعامل ذكاء، وتعتبر أفضل معايير التقييم لتوقع أداء فعال.

ت.الثالث: مدخل الأعمال؛ تشير إلى أن الجدارة ميزة تنافسية، إشارة إلى ربط الأداء المحترف بوجود جدارات لدى الفرد.

حيث رأى Ozcelik and Ferman (2006) أن الجدارات الوظيفية مرتبطة بالمهارات الخاصة بأداء دور وظيفي معين. ■ الجدارات الإدارية Managerial، تشير إلى المعرفة والمواقف والمهارات المطلوبة للتخطيط والتنظيم والتعبئة والاستثمار الأنسب للموارد المختلفة في المنظمة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وتحديد الطرق الأنسب لتحفيز الموظفين والأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة بمختلف أنواعهم داخل وخارج المنظمة ومن ضمنهم العملاء، إشارة إلى جدارات من يدير المنظمة ككل (Woloszyn, 2016).

كما تشير إلى مجموعة من سلوكيات التي يجب استخدامها كمظلة يتناسب تحتها كل شيء أي أن تأثيرها يطول المنظمة ككل لأنها تشمل المناصب الإداري الثلاثة، لذلك على المدراء استيفاء ثلاثة شروط أساسية في نفس الوقت لإنجاز مهامهم، هي (امتلاك المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لهذا السلوك، التحفيز على هذا السلوك والاستعداد لبذل الطاقة اللازمة، إمكانية استخدام هذا السلوك في بيئات العمل). تتكون الكفاءة الإدارية من عنصرين مختلفين عن بعضهما البعض: أحدهما مهم وضروري للوفاء بها والثاني هو المهارات التي يجب أن يمتلكها العمال لأداء الدور على المستوى المطلوب. بمعنى آخر، نحن نميز بين ما نقوم به وما السلوك المطلوب لإنجاز المهمة بطريقة ممتازة (Selvarajan, 2006 & Cardy).

وأضاف Katarina et al. (2012) مجموعة من أنواع الجدارات الإدارية كالتالي:

1. الجدارات الإدارية العامة، والتي يجب أن يتمتع بها كل مدير، القادرة على تقديم أداء عمل جيد في أي منصب إداري.

2. الجدارات الإدارية المحددة، واللازمة للوفاء بالأداء القياسي لمنصب إداري معين.

3. الجدارات الإدارية الرئيسية، وهي تلك التي يعطيها المدير أهمية متزايدة والتي تعزز أداء الموظف.

أما من وجهة نظر Cardy and Selvarajan (2006) هناك مجموعة من الجدارات العامة المرتبطة بالجدارات الإدارية بغض النظر عن المستوى الإداري، وهي:

-جدارات الفكرية تشي إلى القدرة على البصيرة، والتحليل، والحكم.

-جدارات متعلقة بالعلاقات الشخصية مثل الثقة بالنفس، والتأثير، والالهامات، والدوافع، والسمات الشخصية.

- جداريات مرتبطة بالقدرة على إدارة التغيير مثل التكيف والمرونة، والتطلع للمستقبل.

- جداريات متعلقة بالتوجه نحو النتائج مثل المبادرة، وحس الأعمال.

منهجية الدراسة:

أولاً: نوع وطبيعة الدراسة

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي لمناسبتها مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ولغاية وصف متغيرات الدراسة المتمثلة بالرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل، وإدارة الجداريات كمتغير وسيط، والسيادة الإستراتيجية كمتغير تابع، إضافة إلى تحليل إجابات أفراد العينة من المدراء العاملين في قطاع المصارف التجارية الأردنية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى على استبانة الدراسة لاختبار فرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) مصرفاً، والتي يعمل بها (585) مديراً في الإدارات العليا والوسطى في جميع المصارف التجارية الأردنية.

علماً أن العينة الممثلة للمجتمع هي (236) إداري حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2020، 109؛ Sekran & Bougie, 2016, 263؛ 264). وتم أخذ العينة وفق أسلوب العينة العشوائية التطبيقية المتساوية بالاعتماد على المعادلة التالية:

(حجم العينة الكلية / عدد الطبقات) = (حجم العينة الكلية / عدد المصارف التجارية الأردنية)

وقد تم توزيع (236) استبياناً على مدراء المصارف التجارية الأردنية بالمستويات الإدارية العليا والوسطى بهدف ضمان استرداد عدد لا يؤثر على جودة مخرجات التحليل، وقد تم استرداد (156) استبانة منها، وبعد فرز الاستبانات تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (154) ما يشكل نسبة (70%) من حجم العينة.

يوضح الجدول 2 عدد وأسماء المصارف التجارية الأردنية وحجم العينة لكل مصرف

الجدول رقم 2: مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد المدراء	عينة كل مصرف
1	البنك العربي (ش م ع)	45	20
2	المنظمة العربية المصرفية/الأردن	45	18
3	بنك الأردن	45	18
4	بنك القاهرة عمان	45	18
5	بنك المال الأردني	45	18
6	البنك التجاري الأردني	45	18

أثر الرشاقة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية..... حنين الصبح وخالد الشوابكة

7	البنك الأردني الكويتي	45	18
8	البنك الأهالي الأردني	45	18
9	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	45	18
10	بنك الاستثمار العربي الأردني	45	18
11	البنك الاستثماري	45	18
12	بنك سوستيه جنرال/ الأردن	45	18
13	بنك الاتحاد	45	18
المجموع		585	236

تم التوصل إلى وجود مديرين تقريبا موزعين بين الإدارة العليا والوسطى في كل مصرف من المصارف التجارية الأردنية ويعزى ذلك إلى تشابه الهيكل التنظيمي في جميع المصارف التجارية الأردنية، وبالتالي تراوح حجم العينة بين المصارف (18-20) حسب معادلة العينة العشوائية الطبقية المتساوية.

ثالثاً: وحدة التحليل

تشمل وحدة التحليل والمعاينة لهذه الدراسة من المدراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية، والبالغ عددهم (236) إدارياً موزعين بين (13) مصرفاً.

أولاً: المصادر الثانوية

اعتمد الباحثان في كتابة الإطار النظري على البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة إلى البحث في بعض مواقع الشبكة العنكبوتية المختلفة، وكان هدف الباحثة من لجوء الباحثة إلى هذه المصادر هو بناء إطار نظري سليم والتعرف على الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

ثانياً: المصادر الأولية

تمثل المصادر الأولية بالبيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الاستبانة، حيث قامت الباحثة بتطويرها لتغطي جميع متغيرات الدراسة، بالاعتماد على الاطلاع على دراسات سابقة تناولت نفس الأبعاد الفرعية لكل متغير.

رابعاً: صدق أداة الدراسة

لأغراض التحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة تم عرض صورة أولية منها على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم الإدارية (ملحق 2) وتألفوا من (14) أستاذاً من الأساتذة المختصين في العلوم الإدارية من حملة الدكتوراه برتبة أستاذ دكتور وأستاذ مشارك في الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، وجامعة جدارا، وجامعة العلوم الإسلامية العالمية، وجامعة عمان العربية، وعمان العلوم التطبيقية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الزرقاء الخاصة وجامعة عجلون

الوطنية)، حيث أرفقت الباحثة الصورة الأولى للاستبانة إضافة إلى النموذج والفرضيات لغاية التأكد من الملائمة بين فقرات الدراسة وفرضياتها، وطُلب من المحكمين إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة من حيث مجموعة من المعايير، أهمها:

- الصياغة اللغوية.
- مدى انتماء فقرات الدراسة لكل متغير من المتغيرات.
- مدى صلاحية فقرات الاستبانة لهذه الدراسة.
- مدى صلاحية فقرات الاستبانة لفرضيات ومشكلة الدراسة.
- مدى شمولية فقرات الاستبانة.

خامساً: ثبات أداة الدراسة

لقد تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشملت عليها الاستبانة، تبعاً لإجابات الأفراد المستجيبين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، والتي تتمثل في الرشاقة الإستراتيجية، والسيادة الإستراتيجية، وإدارة الجدارات، وذلك من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا، إذ تكون القيمة المقبولة إحصائياً، وجيدة عندما تكون (0.70) فأكثر ويدل ذلك على درجة عالية من ثبات فقرات الدراسة، ويظهر الجدول (3-4) قيم معامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم 3: جدول معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المتغير	نوع المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الرشاقة الإستراتيجية	مستقل	24	0.750
السيادة الإستراتيجية	تابع	18	0.822
إدارة الجدارات	وسيط	11	0.786
جميع فقرات المقياس			0.898

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (0.750 - 0.786)، حيث بلغت أعلى قيمة ألفا للمتغير التابع (السيادة الإستراتيجية) بقيمة (0.822) فيما بلغت أدنى قيمة ألفا للمتغير المستقل الرشاقة الإستراتيجية (0.750)، أما قيمة ألفا لجميع المتغيرات فبلغت (0.898)؛ مما يدل على أن قيم معاملات الثبات لجميع متغيرات ومجالات أداة الدراسة هي مقبولة لأغراض هذه الدراسة (Sekran & Bougie, 2016).

سادساً: اختبار عدم التداخل الخطي

لقد تم إجراء اختبار (Multicollinearity) للوصول إلى الدرجة التي فيها أحد أبعاد المتغير المستقل المشروح بواسطة بعد آخر من أبعاد المتغير المستقل، وكانت النتيجة كما يأتي:

الجدول رقم 4: نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل

Collinearity Statistics		المتغيرات
معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	
1.735	0.576	الحساسية الإستراتيجية
1.949	0.513	الاستجابة الإستراتيجية
1.077	0.929	الوضوح الإستراتيجي
2.348	0.426	سيولة الموارد

يبين الجدول السابق أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت جميعها أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (5)، كما انحصرت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.01) و (1)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة. (Gujarati & Portar, 2009)

وبين الجدول 4 الارتباطات البينية لأبعاد المتغير المستقل

الجدول رقم 5: مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الحساسية الإستراتيجية	الاستجابة الإستراتيجية	الوضوح الإستراتيجي	سيولة الموارد
الحساسية الإستراتيجية	1			
الاستجابة الإستراتيجية	0.516 **	1		
الوضوح الإستراتيجي	0.053	0.237 **	1	
سيولة الموارد	0.634 **	0.679 **	0.194 *	1

يبين الجدول (4) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.679) بين المتغيرين (الاستجابة الإستراتيجية) و (سيولة الموارد)، بينما كانت قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات المستقلة، حيث إنها قيم كانت أقل من (80 %)، وعليه فإن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي.

سابعاً: تحليل أسئلة الدراسة

من خلال وصف كل متغير والأبعاد الخاصة به، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتخصصة لقياسها في أداة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية.

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	المتغير الأول: الرقابة الإستراتيجية	3.83	.388	1	مرتفعة
2	المتغير الثاني: السيادة الإستراتيجية	3.62	.318	2	متوسطة
3	المتغير الثالث: إدارة الجدارات	3.54	.331	3	متوسطة

تشير بيانات الجدول (6) أن مستوى الرقابة الإستراتيجية من حيث الأهمية النسبية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (.388)، بينما جاء متغير السيادة الإستراتيجية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (.318). بأهمية نسبية متوسطة، بينما احتل متغير إدارة الجدارات المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (.331). بأهمية نسبية متوسطة.

الجدول رقم 7: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأبعاد الفرعية لكل متغير

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
أبعاد الرقابة الإستراتيجية				
1	الحساسية الإستراتيجية	3.70	4	مرتفعة
2	الاستجابة الإستراتيجية	3.75	3	مرتفعة
3	الوضوح الإستراتيجي	3.95	1	مرتفعة
4	سيولة الموارد	3.93	2	مرتفعة
أبعاد السيادة الإستراتيجية				
6	منطقة النفوذ	3.59	2	متوسطة
7	التشكيل/ البناء التنافسي	3.51	3	متوسطة
8	الضغط التنافسي	3.77	1	مرتفعة
المتغير الوسيط إدارة الجدارات				
9	إدارة الجدارات	3.54		متوسط

تبين نتائج جدول (7) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير الرقابة الإستراتيجية كان مرتفعاً، حيث احتل بعد الوضوح الإستراتيجي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.95) وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بعد سيولة الموارد بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بعد الاستجابة الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبأهمية نسبية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الحساسية الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبأهمية نسبية مرتفعة.

أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية..... حنين الصبح وخالد الشوابكة

كما تبين نتائج الجدول (7) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغير السيادة الإستراتيجية ككل جاء متوسطة، حيث احتل بعد الضغط التنافسي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.77) وبأهمية نسبية مرتفعة، يليه بعد مناطق النفوذ بمتوسط حسابي بلغ (3.59) بأهمية نسبية متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التشكيل التنافسي بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، بأهمية نسبية. وجاء المتغير الوسيط إدارة الجدارات بأهمية نسبية متوسطة بوسط حسابي بلغ (3.54) وبالمرتبة الثالثة كأهمية نسبية على مستوى المتغيرات الرئيسة.

ثامنا: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى

H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد)، في السيادة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (منطقة النفوذ، والضغط التنافسي، والبناء التنافسي) في المصارف التجارية الأردنية. استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد القياسي لتحديد أثر أبعاد الرقابة في السيادة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول 8: نتائج اختبار أثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	R ²	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
.000	5.231	0.069	.245	1.280	البيان	.000	F 43.597	.543	.737 ^a	السيادة الإستراتيجية
.441	.772	.057	.068	.053	الحساسية الإستراتيجية					
.000	4.257	.332	.067	.286	الاستجابة الإستراتيجية					
.823	.224	.013	.036	.008	الوضوح الإستراتيجي					
.000	5.000	.427	.053	.267	سيولة الموارد					

تشير نتائج الجدول (8) أن معامل الارتباط ($R = 0.737$) يشير إلى العلاقة الموجبة والقوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية على المتغير التابع (السيادة الإستراتيجية) هو أثر ذو دلالة

أثر الرشاقة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية..... حنين الصبح وخالد الشوابكة

إحصائية، وكانت قيمة (F) المحسوبة هي (43.597) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00)، وهو أقل من (0.05)، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.54$) تشير إلى (54.0%) من التباين في (السيادة الإستراتيجية) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة (β) عند بعد (الحساسية الإستراتيجية) قد بلغت (0.057) وأن قيمة T عنده هي (0.772)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.441) مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي، أما قيمة β عند بعد (الاستجابة الإستراتيجية) فقد بلغت (0.332) وأن قيمة T عنده هي (4.25) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي وقد بلغت قيمة β عند بعد (الوضوح الإستراتيجي) (0.013) وقيمة T عنده هي (0.224) وبمستوى دلالة (Sig = 0.823) مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي، بينما بلغت قيمة (β) عند (سيولة الموارد) (427) وقيمة T عنده هي (5.00) وبمستوى دلالة (Sig = 0.00) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناءً على ما تم التوصل إليه لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد)؛ في السيادة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، والبناء التنافسي) في المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الأولى

1.1Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في منطقة النفوذ في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول 9: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الرشاقة الإستراتيجية في منطقة النفوذ

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	β	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000			.375	1.604	البيان	.000	14.411	.282	.531 ^a	منطقة النفوذ
.824	-.223	- .021	.104	-.023	الحساسية الإستراتيجية					
.022	2.322	.227	.103	.239	الاستجابة الإستراتيجية					
.549	.601	.044	.055	.033	الوضوح الإستراتيجي					
.001	3.279	.351	.082	.268	سيولة الموارد					

تشير نتائج الجدول (9) أن معامل الارتباط ($R=0.531$) يشير إلى العلاقة الموجبة ومتوسطة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على المتغير التابع (منطقة النفوذ) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (14.411) وبمستوى دلالة ($0.00 = \text{Sig}$) وهو أقل من (0.05) حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.282$)، وهي تشير إلى تباين بلغ (28.2%) في (منطقة النفوذ) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة (β) عند بعد (الحساسية الإستراتيجية) قد بلغت (-0.021) وأن قيمة T عنده هي (-0.223)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.824$) مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي، أما قيمة β عند بعد (الاستجابة الإستراتيجية) فقد بلغت (0.227) وأن قيمة T عنده هي (2.322) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.022$)؛ مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وقد بلغت قيمة β عند بعد (الوضوح الإستراتيجي) (0.044) وقيمة T عنده هي (0.601) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.549$) مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي، كما بلغت قيمة β عند بعد (سيولة الموارد) (0.351) وقيمة T عنده هي (3.279) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.001$)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في منطقة النفوذ في المصارف التجارية الأردنية.
الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{01.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في الضغط التنافسي في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول 10: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الرشاقة الإستراتيجية في الضغط التنافسي

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	β	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig F	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.004	2.895		.365	1.058	(Constant)	.000 ^b	28.170	.434	.659	الضغط التنافسي
.915	.106	.009	.102	.011	الحساسية الإستراتيجية					
.004	2.944	.255	.100	.295	الاستجابة الإستراتيجية					
.651	.454	.029	.054	.024	الوضوح الإستراتيجي					
.000	4.681	.445	.080	.373	سيولة الموارد					

تشير نتائج الجدول (10) أن معامل الارتباط ($R=0.659$) يشير إلى العلاقة الموجبة ومتوسطة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، كما أن أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على المتغير التابع (الضغط التنافسي) هو أثر ذو دلالة إحصائية ، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (28.170) وبمستوى دلالة ($Sig=0.00$) وهو أقل من (0.05) حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.434$) وهي تشير إلى أن (43.4 %) من التباين في (الضغط التنافسي) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة (β) عند بعد (الحساسية الإستراتيجية) قد بلغت (0.011) وأن قيمة T عنده هي (0.106)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.915$)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي ، أما قيمة β عند بعد (الاستجابة الإستراتيجية) فقد بلغت (0.295) وأن قيمة T عنده هي (2.944) وبمستوى دلالة ($Sig=0.004$) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، وقد بلغت قيمة β عند بعد (الوضوح الإستراتيجي) (0.024) وقيمة T عنده هي (0.454) وبمستوى دلالة ($Sig=0.651$) مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي، كما بلغت قيمة عند بعد (سيولة الموارد) (0.373) وقيمة T عنده هي (4.681) وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي .

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للرشاقة

الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في الضغط التنافسي في المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في البناء التنافسي في المصارف التجارية الأردنية.

الجدول 11: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الرقابة الإستراتيجية في البناء التنافسي

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	β	الخطأ المعياري	β	البيان	Sig F	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.004	2.895		.365	1.058	(Constant)	.000 ^b	29.725	.447	.669	البناء التنافسي
.031	2.177	.176	.078	.170	الحساسية الإستراتيجية					
.000	4.199	.360	.077	.324	الاستجابة الإستراتيجية					
.421	-.808	-0.051	.041	-0.034	الوضوح الإستراتيجي					
.010	2.602	.245	.061	.159	سيولة الموارد					

تشير نتائج الجدول (11) أن معامل الارتباط ($R=0.669$) يشير إلى العلاقة الموجبة ومتوسطة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية على المتغير التابع (البناء التنافسي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (29.725) وبمستوى دلالة ($\text{Sig}=0.00$) وهو أقل من (0.05) حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.447$) وهي تشير إلى أن (44.7 %) من التباين في (البناء التنافسي) يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الرقابة الإستراتيجية.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة β عند بعد (الحساسية الإستراتيجية) قد بلغت (0.170) وأن قيمة T عنده هي (2.177)، وبمستوى دلالة (Sig=0.031)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، أما قيمة β عند بعد (الاستجابة الإستراتيجية) فقد بلغت (0.324) وأن قيمة T عنده هي (4.199) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، وقد بلغت قيمة β عند بعد (الوضوح الإستراتيجي) (-0.034) وقيمة T عنده هي (-0.808) وبمستوى دلالة (Sig=0.421) مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي، كما بلغت قيمة عند بعد (سيولة الموارد) (0.159) وقيمة T عنده هي (2.602) وبمستوى دلالة (Sig=0.010) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 $\leq a$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، والسيولة الإستراتيجية، وسيولة الموارد) في البناء التنافسي في المصارف التجارية الأردنية.

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 $\leq a$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في السيادة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال إدارة الجداريات في المصارف التجارية الأردنية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام برنامج التحليل أموس (AMOS) وبالاعتماد على اختبار تحليل المسار (PathAnalysis)، واختبار مدى ملائمة النموذج المحدد، والجدول رقم (10) يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم 12: قيم مؤشرات الملائمة لنموذج المسارات

ملائمة النموذج Model Fit								
Sig مستوى الدلالة	RMSEA	NFI	IFI	CFI	GFI	Df	Chi ²	البيان
0.000	0.038	0.978	0.996	0.996	0.979	8	9.77	السيادة الإستراتيجية
CFI	Goodness of fit mus proximity		مؤشر ملائمة الجودة					
CFI	Comparative Fit Index		مؤشر المواءمة المقارن					
IFI	Incremental Fit Index		مؤشر المواءمة التفاضلي					
NFI	Normed Fit Index		مؤشر المواءمة المعياري					
RMSEA	Root mean square error of approximation		الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ					

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق أن قيمة ($\text{Chi}^2 = 9.77$) وهي ذات دلالة معنوية حيث كان مستوى المعنوية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من 0.05، كما بلغ قيمة df (8)، ومؤشر الجذر

التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ (0.038) والذي لم يتجاوز القيمة (0.08)، كما بلغ مؤشر ملائمة الجودة CFI (0.996) حيث يمكن تقريبه إلى واحد، بينما ملائمة النموذج ملائمة مقبولة، حيث إن قيم مؤشر الملائمة التزايد (IFI) ومؤشر الملائمة المقارن (CFI)، ومؤشر الملائمة اللامعاري كانت مرتفعة وعند الحدود المقبولة أو أعلى منها، كما سجل مؤشر حدود الثقة (RMSEA)، قيمة منخفضة بلغت (0.038)، ولم تخرج حدود الثقة عن القيمة التي تدل على جودة الملائمة (0.07)، مما يدل على ملائمة النموذج للبيانات ملائمة جيدة إلى مرتفعة.

وبعد أن تم التأكد من مدى ملائمة نموذج المسارات المقترح لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم اختبار المسارات لمتغيرات الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (5-19).

الجدول رقم (13): نتائج تحليل المسارات لبيان الأثر المباشر وغير المباشر للرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية

المسار	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
الرقابة الإستراتيجية ← السيادة الإستراتيجية	0.449	0.110	0.559
الرقابة الإستراتيجية ← إدارة الجدارات	0.576	-	-
إدارة الجدارات ← السيادة الإستراتيجية	0.191	-	-

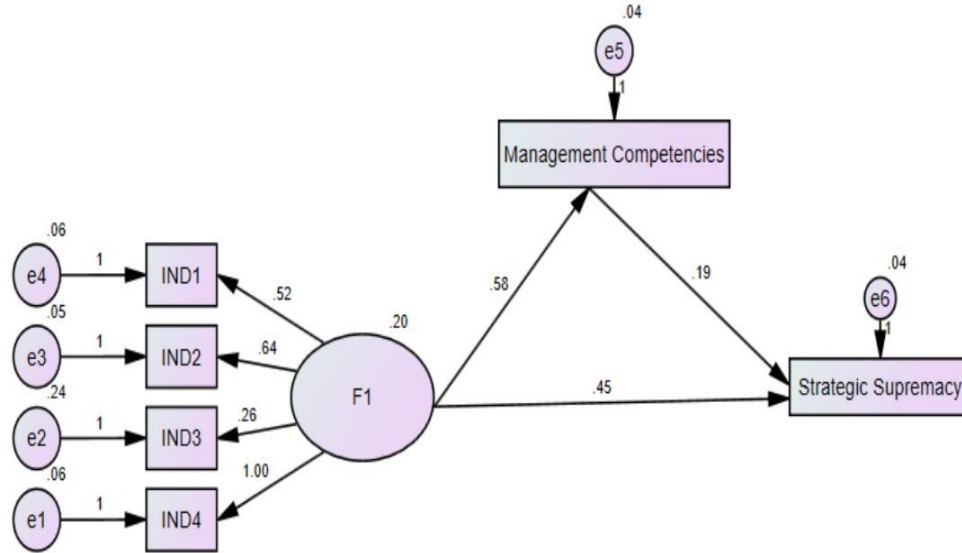
يظهر الجدول (13) أن الأثر المباشر المعنوي للرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية (0.449)، بينما بلغ الأثر المباشر المعنوي للرقابة الإستراتيجية في إدارة الجدارات (0.576)، في حين بلغ الأثر المعنوي المباشر لإدارة الجودة في السيادة الإستراتيجية (0.191).

كما أظهر الجدول أن الأثر غير المباشر للرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية من خلال الدور الوسيط لإدارة الجدارات قد بلغ (0.110)، وهو أثر معنوي يؤكد على معنوية دور إدارة الجدارات في تحسين العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والسيادة الإستراتيجية، حيث بلغ الأثر الكلي للرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية من خلال إدارة الجدارات (0.559) وهو أثر معنوي عند مستوى دلالة أقل من 0.05، ولهذا فإن إدارة الجدارات تعتبر وسيطاً جزئياً.

وهذا يؤكد وجود أثر معنوي إيجابي لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية كمتغير وسيط، بين أثر الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية، وعليه يمكن القول بأنه يوجد أثر غير مباشر لأبعاد الرقابة الإستراتيجية في السيادة الإستراتيجية مع وجود إدارة الجدارات كمتغير وسيط لدى المصارف التجارية الأردنية، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية الثانية وقبول البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ a) للرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسهولة الموارد) في السيادة الإستراتيجية بدلالة أبعاده مجتمعة، من خلال إدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية.

الشكل (2) الفرضية الرابعة



النتائج والتوصيات المقترحة

النتائج:

1. أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a) ≤ 0.05 للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في السيادة الإستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.543) مما يعني أن الرشاقة الإستراتيجية تفسر ما مقداره (54%) من التباين في السيادة الإستراتيجية، وهذا يؤكد أهمية الرشاقة الإستراتيجية في تطوير فرص تحقيق السيادة الإستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية.
2. أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a) ≤ 0.05 للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في منطقة النفوذ في المصارف التجارية الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.282) مما يعني أن الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها تفسر ما مقداره (28.2%) من التباين في منطقة النفوذ.
3. أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a) ≤ 0.05 للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في التشكيل التنافسي في المصارف التجارية الأردنية.

أما القوة التفسيرية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.447) مما يعني أن الرقابة الإستراتيجية بأبعادها تفسر ما مقداره (44.7%) من التباين في التشكيل التنافسي. أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في الضغط التنافسي في المصارف التجارية الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.434) مما يعني أن الرقابة الإستراتيجية بأبعادها تفسر ما مقداره (43.4%) من التباين في الضغط التنافسي.

الاستنتاجات:

بالاستناد إلى ما سبق من تفسير النتائج، توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات كالتالي:

1. أظهرت المصارف التجارية الأردنية تركيزاً كبيراً على تعزيز الوضوح الإستراتيجي، إيماناً منها بأهمية وضوح الرؤية، والأهداف الإستراتيجية، وسياسات المصرف، في زيادة فعالية وكفاءة الأداء على المستوى التنظيمي والتشغيلي في المصارف.
2. أظهرت إدارة المصارف التجارية الأردنية اعتماد تفاوت واضحاً في اعتماد أساليب الرقابة الإستراتيجية، وجاء أقلها الحساسية الإستراتيجية، مما يعني الحاجة إلى تبني تقنيات أكثر تطوراً لمسح البيئة المحيطة ورصد المعلومات.
3. أظهرت إدارة المصرف اهتماماً بدرجة كبيرة في ممارسة الضغط التنافسي، إيماناً منها بأهمية الاستمرارية في تنفيذ تحركات تنافسية في السوق الخاص بها لتعزيز المكانة التنافسية للمصرف.
4. أظهرت إدارة المصارف التجارية الأردنية أقل اهتماماً بالتشكيل التنافسي، وبناء خيارات إستراتيجية صائبة، واهتماماً متوسطاً في تشكيل محفظة خاصة بالخدمات الخاصة بالمصرف، مما يفسر عدم تخلي المصارف التجارية الأردنية عن محاولة كل مصرف في تحقيق أعلى حصة سوقية في السوق المصرفي.
5. أظهرت إدارة المصارف التجارية الأردنية اهتماماً متوسطاً بتبني إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الجدارات، مما يفسر عدم إهمال المصارف التجارية لمواكبة أحدث الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية.

التوصيات المقترحة:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة قامت الباحثة بطرح جملة من التوصيات، تتمثل في الآتي:

1. تقترح الدراسة على إدارة المصارف المبحوثة ضرورة الاهتمام بسيولة الموارد من خلال تبني تقنيات تساعد في الكشف عن الموارد الإستراتيجية في المصرف مثل: تقنية المقارنة المرجعية، وتقنية تحليل VRIO؛ وبالتالي زيادة المرونة في إعادة توزيع الموارد وقت الحاجة.

2. تقترح الدراسة على إدارة المصارف المبحوثة أن تعمل على تطوير الاستشعار البيئي لديها، من خلال تبني أفضل التكنولوجيا التي تساعد رصد المعلومات من البيئة العامة والخاصة للمصرف مثل المحركات الذكية والتي تعتبر من أبرز أنظمة اليقظة التي تقوم برصد وتحميل المعلومات من البيئة المحيطة.
3. تقترح الدراسة على المصارف المبحوثة التنوع في البدائل المتاحة للحصول على موارد جديدة لضخ احتياط أكبر في المصرف، مثل الاستقطاب المستمر للموارد البشرية، والدخول باستثمارات متنوعة لضمان سيولة مالية خلال السنة.
4. تقترح الدراسة على المصارف المبحوثة ضرورة أن تتبع بعض الأساليب المتطورة لتطوير أداء الموارد البشرية، مثل إستراتيجية التدريب والتطوير، وإتباع إستراتيجية التعويض والمزايا، إضافة إلى بناء المسار الوظيفي الخاص بالموظف بناء على الجدارات التي يملكها؛ مما يمكن من الحفاظ على أصحاب الأداء الأفضل.
5. تقترح الدراسة للمصارف المبحوثة دراسة المنافسين والسوق والعمل على البناء التنافسي الخاص بها، مثل التعرف على التوجهات الإستراتيجية الجديدة للمنافسين، إضافة إلى الكشف عن تفضيلات جديدة لدى العملاء.
6. إجراء المزيد من الدراسات تتناول تأثير الرشاقة الإستراتيجية على السيادة الإستراتيجية، وتناول أبعاد مختلفة غير التي تم التطرق لها في هذه الدراسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الباشقالي، محمود محمد أمين، سلطان، حكمت رشيد (2019). دور التعاون الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، *المجلة العلمية لجامعة جيهان الإسلامية*, 3(1), 329-393. <http://dx.doi.org/10.25098/3.1.27>
2. الباشقالي، محمود محمد أمين، سلطان، حكمت رشيد (2021). دور الانزجال الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. *المجلة العربية للإدارة*, 41(1), 95-12. <https://doi.org/10.21608/aja.2021.150975>
3. الحكيم، ليث علي يوسف، والقيصر نتاليا احمد (2015). الوضوح الإستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 12(5), 302-304.
4. حمود، خضير كاظم، الشيخ، روان منير (2013). *إدارة المواهب والكفاءات البشرية* ^{ط1}. دار زمزم للنشر والتوزيع.
5. راضي، جواد محسن، الموسوي، مثنى توفيق عبد الحسن (2019). تأثير آليات التعليم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية بحث استطلاعي لآراء القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 9(1), 88-69. <https://doi.org/10.18081/MJAES/2019-9/69>
6. رشيد، صالح عبد الرضا، مطر، ليث، علي (2020). دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الإستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 10(2), 21-47. <https://doi.org/10.18081/MJAES/2020-10/>
7. الزعبي، حسن علي (2021). *السيادة الإستراتيجية*. دار وائل للنشر.
8. العيساوي، محمد حسين، العارضي، جليل كاظم (2012). *الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة* ^{ط1}. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
9. الكافي، مصطفى (2016). *إدارة الموهبة في منظمات الأعمال المعاصرة* ^{ط1}. دار حامد للنشر والتوزيع.
10. الكناني، حيدر حسن كاظم، النجار، شهبناز فاضل احمد (2021). دور الإفصاح في تحقيق السيادة الإستراتيجية. *مجلة الكوت الجامعية للعلوم الإنسانية*, 2(1), 68-53.
11. المري، محمد راشد، البشايشة، سامر عبد المجيد (2020). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*, 20(1), 10. <https://doi.org/10.12816/0055778>
12. مكي، عادل محمد عبد المنعم، عبد الحفيظ، وليد بدر رزق، فتحي، محمد حامد (2021). أثر تطبيق متطلبات الرشاقة الإستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين في مديرية الشباب والرياضة بأسوان. *مجلة أسوان لعلوم التربية البدنية والرياضية المختصة*, 7.
13. الياسري، أكرم محسن مهدي، الطائي، فيصل علوان، الشريف، كاظم حسين (2018). الدعم المنطقي وأثره في تعزيز السيادة الإستراتيجية (دراسة تحليلية لآراء القيادة العليا في الشركة لصناعة الاسمنت الجنوبية). *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*, 13(56).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdulsalama, A., Ahmed Al-Salim, A. (2021). Human competency management and its role in setting orientation the strategic of the organization A survey of the opinions of employees in upper and middle management in The State Company for Drugs Industry and Medical Appliances in Samarra. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 58(4), 1553 – 6939.
2. Al Halalmeh, M. I. (2020). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan. *Management Science Letters*, 10 (5), 1521-1526, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.021>.
3. Al-Qudah, Shaker Ahmed (2018). The Influence of Strategic Agility & Tackling Competitive Challenges Toward Improving Performance among Jordanian Pharmaceutical Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 762–774, <https://doi.org/10.6007 / IJARBS / v8-i5 / 4175>.
4. Cardy, R. L., Selvarajan, T.T (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, (49), 235—245, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.09.004>.
5. Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S. & Nobarieidish, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of TejaratBank, Iran. *European online Journal of Natural Sciences*, 4(1), 199- 207, <http://www.european-science.com>.
6. Chouhan, V. S., Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling— A Literature Survey. *Journal of Business and Management*, 16 (1), 14-22, <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>.
7. Cunha, Miguel Pina e., Gomes, Manuel, Mellahi, Kamel & Miner, Anne S. (2020). Strategic Agility Through Improvisational Capabilities: Implications for Paradox-sensitive HRM. *HRM Human Resource Management Review*, 30, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>.
8. D'Aveni, Richard, Gunther, Robert, & Cole, Joni (2001). *Strategic Supremacy: How Industry Create Growth Wealth, and Power through Sphere of Influence*. The free Press.
9. Dehaghi, s., Navabakhsh, M., Ardestani, Hamid Reza, A. (2015). Study the Effect of Individual Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3 (1), 61- 74, <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i1/578>.
10. Deinka, Alla V., Goralchev, Pavel V., Ovcharenko, Nadezhda A. & Sidorenko, Taisiya N. (2020). *Competencies Management in an Organization*. Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. Studies in Systems, Decision and Control, vol 316. Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-030-57831-2_78.
11. Denning, S. (2017). Strategic Agility: using Agile teams to explore opportunities for market-creating innovation. *JOURNAL OF STRATEGY & LEADERSHIP*, 45 (3), <https://doi.org/10.1108/SL-04-2017-0032>.
12. Dessler, Gary (2015). *Human Resource Management* 4thed, Pearson Education, Prentice-Hall, Inc
13. Elali, W. (2021). The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBE)*, 4(2), <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.64>.
14. Francis, David L. (2020). *Exploiting Agility for Advantage*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

15. Gerald, E., AgbasiObianuju, A. & Chukwunonso, K. (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. *International Journal of Financial Accounting and Management*, 2 (1), 41-50, <https://doi.org/10.35912/ijfam.v2i1.163>.
16. Gómez, Jaime, Orcos, Raquel, & Palomas, Sergio (2020). Operating under the radar in spheres of influence: Taking advantage of industry leaders' market domains. *International Journal Strategy Organization*, 18(2), 275–300, <https://doi.org/10.1177/147612701880418>.
17. Gujarati, D.N. and Porter, D.C. (2009) Basic Econometrics. 5th Edition, McGraw Hill Inc., New York.
18. JOHNSON, G., WHITTINGTON, W., SCHOLLES, K., ANGWIN, D. & REGNÉR, P. (2008). *Exploring Strategy "Text and Cases"* (11^{ed}). Pearson Education Limited.
19. Katarina, K., Dagmar, C. & Milos, C. (2012). KEY MANAGERIAL COMPETENCIES AND COMPETENCY MODELS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES, *International DAAAM Symposium*, 23 (1).
20. Khatib, Ohoud & Alshawabkeh, Khaled (2022). Digital Transformation and Its Impact on Strategic Supremacy Mediating Role of Digital HRM: An Evidence from Palestine. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 198-22.
21. Khoshnood, Nikoo & Nematizadeh, Sina (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 221-222, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n2p220>.
22. Kupczyk, Teresa & Stor, Marzena (2017). *Competency Management theory, research & business practice*. Wyższa Szkoła Handlowa, University of Business in Wrocław. <https://www.researchgate.net/publication/318339543>.
23. Moradi, S., Kähkönen, K., Klakegg, O. J. & Aaltonen, K. (). A Competency Model for the Selection and Performance Improvement of Project Managers in Collaborative Construction Projects: Behavioral Studies in Norway and Finland, *Journal of Buildings*, 11 (4), <https://doi.org/10.3390/buildings11010004>.
24. Müller, Ralf & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25, 21–32, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>.
25. Njoroge, M. & Kaluyu, V. (2020). Business Development Services Access as a Strategic Response to Market Disruption among Small and Medium Enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, (10), 1340-1359, <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.108089>.
26. Nkuda, Matthias O. (2017). Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16(1), 1-13, <https://doi.org/10.9734/BJEMT/2017/30979>.
27. Olaleye, B.R., Anifowose, O. N., Efuntade, A. O. & Arije, B. S. (2021). The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria. *Management Science Letters*, (11), 297–304, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.003>.
28. Orojloo, M., Feizi, K. & Najafabadi, M. H. (2016). Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks. *Intl. J. Humanities*. 23 (4), 84-105.
29. ÖZÇELİK, G., FERMAN, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5 (1), 72-91, <https://doi.org/10.1177/1534484305284602>.

30. Permana, D. (2017). Toward the Best Model of Strategy Implementation in Indonesian Islamic Banking from the Lens of Strategic Clarity. *European Research Studies Journal*, xx (4), 3-15.
31. Praditya, R. A. (2020). Leadership, Work Motivation, Competency, Commitment and Culture: Which Influences the Performance of Quality Management System in Automotive Industry? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1 (1).
32. Rotich, Richard (2020). Influence of Competency Management on Employee Retention in Service Provider Organization in Kenya. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2), <https://doi.org/10.5281/zenodo.3872258>.
33. Rotich, Richard (2020). Influence of Competency Management on Employee Retention in Service Provider Organization in Kenya. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2), <https://doi.org/10.5281/zenodo.3872258>.
34. Sampath, G., Bhattacharyya, S. S. & Krishnamoorthy, B. (2021). Micro foundations approach to strategic agility – Exploration to operationalization. *Journal of General Management*, 46(2), 103–, <https://doi.org/10.1177/0306307020939359>.
35. Sekran, B. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
36. Tarigan, Z., Mochtar, J., Basana, S. & Siagian, H. (2021). effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. *Uncertain Supply Chain Management*, 9 (2), 283-294, <https://doi.org/10.5267/J.USCM.2021.3.004>.
37. Teodorescu, T. (2006). Competence versus competency: What is the difference? *Journal of Performance Improvement*, 45 (10), 27-30, <https://doi.org/10.1002/pfi.4930451027>.
38. Trivellas, P., Reklitis, p. (2014). LEADERSHIP COMPETENCIES PROFILES AND MANAGERIAL EFFECTIVENESS IN GREECE. *Journal of Procedia Economics and Finance*, 9, 380 – 390, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00039-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00039-2).
39. Velu, Liridon, Manxhari, Mimoza (2017). THE IMPACT OF MANAGERIAL COMPETENCIES ON BUSINESS PERFORMANCE: SME's IN KOSOVO. *Journal of Management*, 1(30), 59–65.
40. Wołoszyn, M. J. (2016). The Assessment of Managerial Competencies in a Public Organization – The Example of Customs Service. *International Journal of Contemporary Management*, 15 (3), 63–78, <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.16.018.5841>.
41. Zee, Han, V. D., Strikwerda, H. (2003). *How to think and act strategically in times of economic uncertainty*. Nolan, Norton & Co, www.nolannorton.com.
42. Zucchini, L., & Kretschmer, T. (2011). *Competitive pressure: Competitive dynamics as reactions to multiple rivals*. SSRN 1919509.