

دور المرونة التنظيمية على تعزيز الميزة التنافسية

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الموارد البشرية

اسم الطالبة

سارة أبوسريع محمود الباسوسي

١/١ مقدمة الدراسة :-

لقد سعت البنوك إلى التطوير والتحسين المستمر لمستوى الخدمات المقدمة لعملائها, من خلال الارتقاء بمعدلات الأداء وتقليل الأخطاء وبصورة خاصة في ظل حالة المنافسة ودخول المنظمات الأجنبية والبنوك الاستثمارية السوق المصرية؛ و مما يستدعي التركيز على العملاء, من خلال الرقابة التنظيمية, وبناء علاقات دائمة ومتميزة بهم, والعناية بهم , والتواصل معهم؛ ولتحقيق ذلك يلزم أن يكون الأداء الفعلي للخدمة متجاوزاً سرعة التكيف مع التغيرات السريعة التي تؤثر على العملاء, والذي من شأنه أن يحقق الميزة التنافسية والرضا التام للعملاء.(١)

تعتبر الرقابة التنظيمية من أهم خصائص المنظمة التي تساعد في الوقوف ضد اضطرابات السوق، فهي بوصفها إدارية تسمح للمنظمة بإجراء تغييرات في الوقت المناسب عندما تتطلب الظروف ذلك من أجل تجنب الوقوع في المشكلات .(2)

وتؤثر الرقابة التنظيمية على قدرات المنظمة فيما يتعلق بإنتاج وتسليم المنتجات الجديدة، وخفض التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وإلغاء الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة، وزيادة القدرة التنافسية.(3)

تُعد الرقابة التنظيمية نوعاً من أنواع القدرات الإدارية التي تشكل إستراتيجية استباقية وُضعت بشكل مقصود من قِبل الإدارة لمواجهة الانحدار التنظيمي الذي تتعرض له كل منظمة بشكل إلزامي.(4)

١ - فهدة بنت عبدالرحمن سعد, الرقابة التنظيمية : رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٢١, ص ٥٣.

٢ - محمد عبد العزيز سيد, أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية, مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة, المجلد ١٩, العدد ٢, ٢٠٢٠, ص. ٣٤٥.

٣ - غادة عاطف أبو الفتوح, تأثير الرقابة التنظيمية على الأداء الوظيفي, رسالة ماجستير, جامعة المنصورة, كلية التجارة, ٢٠٢١, ص ٧٨.

٤- عبدالله محمد جازيه, أثر الرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية, المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, جامعة عين شمس, كلية التجارة, ٢٠٢١, ص ٢٧.

كما يلعب الإبداع دوراً كبيراً في بيئة الأعمال المعاصرة، فالإبداع أمر حيوي ليس فقط بسبب تأثيره على قدرة المنظمات على البقاء؛ ولكن أيضاً بسبب تأثيره على التغييرات الاجتماعية والاقتصادية، والحفاظ على المزايا التنافسية، وبقاء المنظمات وتحسين أدائها.^(٥) ولا بد من الإشارة إلى أن شركات الأعمال الكبيرة تلجا اليوم إلى الرشاقة التنظيمية المتعددة بإثراء الرشاقة التنظيمية السائدة بثقافات الفئات المتنوعة داخل المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى آثار إيجابية كثيرة.^(٦)

فإن الميزة التنافسية تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.^(٧)

٢/١ الدراسات السابقة: -

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة وبناء نموذج وإطار العمل المبدئي ولصيغة فروض الدراسة، اعتمدت الباحثة على استعراض الدراسات والبحوث السابقة في أدبيات سلاسل التوريد الرشاقة التنظيمية والميزة التنافسية، وذلك للوصول إلى الفجوة البحثية وتحديدها.

ويمكن استعراض بعض الدراسات السابقة على النحو التالي:

١/٢/١ المجموعة الأولى : الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية.

١- دراسة (أبو عابد، ٢٠١٩) :

بعنوان "أثر الرشاقة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية "

^٥ - عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٢١، ص ١٤٢.

^٦ - فهدة بنت عبدالرحمن سعد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.

^٧ - محمود فهد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات، مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ٢٠٢١، مجلد ٣، العدد ٤، ص ٢٥.

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرقابة التنظيمية و دراسة أثرها في التميز الوظيفي لدى شركات الاتصالات الأردنية . واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من العاملين، حيث تم تحليلها ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة . وقد تمثل مجتمع الدراسة الحالية في شركات الاتصالات الأردنية والبالغ عددها ثلاث شركات . وكانت وحدة المعاينة مكونة من مدراء الأقسام و رؤسائها في شركات الاتصالات الأردنية ، حيث بلغ عددهم في هذه الشركات (١٨٠) مديراً ورئيس قسم . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود أثر للرقابة التنظيمية بأبعادها (القدرة على استغلال الفرص ، المرونة والسرعة ، التكيف مع البيئة ، الحساسية الاستراتيجية).

٢- دراسة (الاعصر ، ٢٠٢٠).

بعنوان "أثر الرقابة التنظيمية على الإبداع التنظيمي"

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الرقابة التنظيمية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على مديري المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة، وقد تم إعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات اللازمة لبحث هذا الأثر، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٣٨) مدير، وتم تحليل البيانات احصائياً باستخدام برنامج (SPSS V.25) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وطردية بين جميع أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد الإبداع التنظيمي. وهدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- التوصل إلى أثر أبعاد الرقابة التنظيمية في أبعاد الإبداع التنظيمي وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً.
- ٢- التعرف على مدى تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية في مصانع المنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة.

٣- دراسة (حماده ، ٢٠١٩).

بعنوان "تأثير الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي"

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، وهي دراسة تطبيقية على شركة PMG للصناعات الدوائية، وقد اعتمد الباحث في تحديد مفردات البحث على

أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين بشركة PMG للصناعات الدوائية (فرعى المنصورة ودمياط)، ويقدر حجم مجتمع الدراسة بـ (٢٥٠) مفردة. واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها بغرض جمع البيانات عن متغيرى الدراسة، والتي تمثل الرشاقة التنظيمية (متغير مستقل) والاستغراق الوظيفى (متغير تابع)، واستخدم الباحث معامل ألفا (Alpha) كرونباخ لحساب معاملي الثبات والصدق، كما استخدم كلاً من معامل الارتباط لبيرسون، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لتحليل بيانات الدراسة الميدانية. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفى، فضلاً عن وجود تأثير معنوى إيجابى لكل بُعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفى.

٢/٢/١ المجموعة الثانية : بعض الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية.

١- دراسة (هشام أمين امام, ٢٠١٨).

عنوان "دور سلاسل التوريد المستدامة فى تحقيق المزايا التنافسية"

هدفت الدراسة إلي تحديد دور سلاسل التوريد المستدامة فى تحقيق المزايا التنافسية بالمنظمات ، و التعرف على العلاقة بين اهتمام المنظمات بالبعد البيئى/ البعد الاقتصادى/ البعد الاجتماعى وتحقيق المزايا التنافسية.

تحديد الفروق بين المنظمات فيما يتعلق بتطبيق سلاسل التوريد المستدامة ، و تحقيق المزايا التنافسية وفقاً للنطاق الجغرافى.

النتائج:

- هناك أهمية لقياس أبعاد سلاسل التوريد المستدامة فى المنظمات محل الدراسة.
- يعتبر البعد الاقتصادى أهم بعد فى السلاسل التوريد المستدامة ، يليه البعد الاجتماعى ، ثم البعد البيئى، وذلك وفقاً لنتائج التحليل الإحصائى، و يعتبر بعد الجودة أهم بعد فى المزايا التنافسية يليه التكلفة ثم السرعة والمرونة على الترتيب، وذلك وفقاً لنتائج التحليل الإحصائى.
- تطبيق سلاسل التوريد المستدامة يحقق المزايا التنافسية فى المنظمات بمستوى متماثل بصرف النظر عن النطاق الجغرافى.
- لا يمكن الاعتماد على أحد أبعاد سلاسل التوريد المستدامة وإهمال الأبعاد الأخرى المكملة ، و لأن كل بعد له درجة تأثير مختلفة فى تحقيق المزايا التنافسية.

٢- دراسة محمد صلاح الدين^(٨) (٢٠١٨)

- تهدف الدراسة على التعرف على مدى تطبيق عناصر المزيج التسويقي الأخضر(المنتج الأخضر، التسعير الأخضر، التوزيع الأخضر، الترويج الأخضر) من قبل شركات الادوية. التعرف علي أثر تطبيق عناصر المزيج التسويقي الأخضر(المنتج الأخضر ، التسعير الأخضر، التوزيع الأخضر، الترويج الأخضر) من قبل شركات الادوية على تحقيق الميزة التنافسية.
- أظهرت النتائج أن شركات الأدوية تفتقر إلى الوسائل الترويجية كالصحف والمجلات والترويج الالكتروني والدعاية والعلاقات العامة وغيرها من الوسائل للترويج لمنتجاتها الخضراء.
- أشارت النتائج أن مفهوم التسويق الأخضر يعمل على تحقيق قدرة تنافسية أمام الصناعات التقليدية.
- أوضحت نتائج الدراسة إلى أن مفهوم التسويق الأخضر لا يزال مفهوماً حديثاً في المجتمع المصري.

٣/١ الدراسة الاستطلاعية :

أ- أجرت الباحثة دراسة استطلاعية بهدف:

- زيادة الإلمام بموضوع الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية .
- صياغة مشكلة الدراسة.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- صياغة فروض الدراسة .
- تحديد أهداف الدراسة .
- التعرف على ما يلمسه العاملون من أنشطة وجهود تبذلها بنوك القطاع العام المصري للالتزام بالرشاقة التنظيمية.

^٨ - محمد صلاح الدين محمد، أثر تطبيق التسويق الأخضر على تحسين الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، ٢٠١٨.

- التعرف على مدى إدراك العاملين بالبنوك محل البحث لمفهوم الرشاقة التنظيمية وأهميتها في دعم الميزات التنافسية.

ب- اعتمدت الباحثة في إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية على:(¹)

- المراجع والكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .
- دراسة عينة من العاملين في تقديم الخدمة في بنوك القطاع العام في بنك مصر والبنك الأهلي المصري وبنك القاهرة، و قد وجهت لهم قائمة استقصاء :
أمام سيادتكم بعض العبارات التي تعبر عن الرشاقة التنظيمية ، برجاء وضع علامة (√) أمام كل واحدة فقط من الاختيارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظرك فيما تراه واقعاً عن منضمتك(موافق على الإطلاق - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق تماماً)
- يمتلك البنك سرعة في كشف التغيرات الحاصلة في تفضيلات العملاء للخدمات.
- يمتلك البنك القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أداءها.
- يمتلك البنك القدرة على رؤية الفرص في السوق المصرفي.
- يهتم البنك بالتعرف على حاجات ورغبات العملاء بشكل مسبق.
- يقوم البنك بتحليل الأحداث الهامة حول: العملاء، المنافسين، والتكنولوجيا قبل اتخاذ قراراتها.

وأسفرت الدراسة الاستطلاعية عما يلي :

- لم يلمس العاملون بتقديم الخدمة أنشطة تبذلها البنوك محل الدراسة, تبرهن على حرصها على الرشاقة التنظيمية .

(¹). بعض مقابلات شخصية مع

- / حسام عزت عبد اللطيف, موظف , بنك مصر , بتاريخ ٢٠٢٠/١٠/١٢
- / إبراهيم رضا ابراهيم هلال, موظف, بنك مصر, بتاريخ ٢٠٢٠/١٠/١٢
- / أسماء مبارك إبراهيم بكرى, موظف, بنك القاهرة, بتاريخ ٢٠٢٠/١٠/٢٥
- / لبنى أبو العلا محمد سالم, موظف, البنك الاهلى المصرى, بتاريخ ٢٠٢٠/١٠/٣
- / أسراج محمد زاهر حسني, موظف, البنك الاهلى المصرى, بتاريخ ٢٠٢٠/١٠/٣

- لم يصل مستوى رضا العملاء إلى مستوى الرضا التام من وجهة نظر العاملين.
 - لا يتم تدريب العاملين على الرشاقة التنظيمية.
 - لا يتم تدريب العاملين على التنبؤ بالتغيرات السريعة لكل خدمة من أجل التفوق عليها.
 - لم يدرك العاملون مفهوم الرشاقة التنظيمية، وأهمية ذلك بشكل كامل على رضا العميل .
 - ويرون أن حرص البنك على تقديم خدمة على مستوى عالمي تشعر العملاء بالاهتمام والمعاملة الخاصة نوع من الخيال لا يمكن تحقيقه في أرض الواقع.
 - و أنهم لا يدركون مفهوم الرشاقة التنظيمية و أهميته في دعم الميزة التنافسية.
- ١ / ٤ مشكلة الدراسة :-**

انطلقت هذه المشكلة من التساؤلات الفكرية ، و الهدف من الإجابة هو استجلاء العلاقة للمتغيرات التالية :- الرشاقة التنظيمية ، و الميزة التنافسية ، وتوضيح العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية ، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، المسؤولية المشتركة ، سرعة الاستجابة ، في دعم الميزة التنافسية ، و يمكن بلورة المشكلة في التساؤلات الآتية:

تتلخص مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية:

- ١- ماهو تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) علي الدرجة الكلية لتميز الخدمة؟
 - وان وجد هذا التأثير فماهي طبيعته وما هي دلالاته؟
 - ٢- ماهي القدرة التنبؤية للتفاعل المشترك بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) علي الدرجة الكلية للتميز (بالدرجة الكلية للتميز) ؟
 - وان وجدت فما هي طبيعتها وما هي دلالاتها؟
 - ٣- هل تختلف الاهمية النسبية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) في التأثير علي الدرجة الكلية للتميز؟
 - وان وجد هذا التأثير فما هي طبيعته وماهي دلالاته؟
- ١ / ٥ أهمية الدراسة :-**

تتبع أهمية الدراسة من الدور المهم الذي تقوم به الرشاقة التنظيمية في نجاح المنظمات واستمرارها وأهمية مدى فعالية الرشاقة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية .
وقد تمثلت هذه الأهمية في الجوانب التالية :

١/٥/١ الأهمية العلمية :

لم يحظ موضوع الرشاقة التنظيمية بالاهتمام الكافي في البيئة البحثية العربية، ولعل هذه الدراسة محاولة للإسهام في سد حاجات المكتبة العربية من الدراسات والأبحاث حول مفهوم الرشاقة التنظيمية، والميزة التنافسية و توجيه أنظار المسؤولين الإداريين إلى أهمية تبني الرشاقة التنظيمية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، بما يضمن لها البقاء والاستمرار في العالم المتسارع.

وانطلاقاً من الأهمية البالغة للرشاقة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية و الحاجة الماسة للتعاوي معها، في ظل المتغيرات السريعة، جاءت أهمية الدراسة للتعرف على دور الرشاقة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية.

٢/٥/١ الأهمية العملية :

أهمية قطاع البنوك التجارية والدور المؤمل منه، باعتباره من أهم روافد تعزيز التنمية، حيث أنه- في ظل التحديات والمخاطر التي تواجهه - بحاجة إلى تطوير الأساليب الإدارية باستمرار، وتبني المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد على مواكبة التغيرات، ومواجهة التحديات، وتضمن له البقاء، والنمو، والوقوف على مدى التزام البنوك التجارية محل الدراسة بتبني فكر الرشاقة التنظيمية لدعم الميزة التنافسية.

٦/ ١ أهداف الدراسة :-

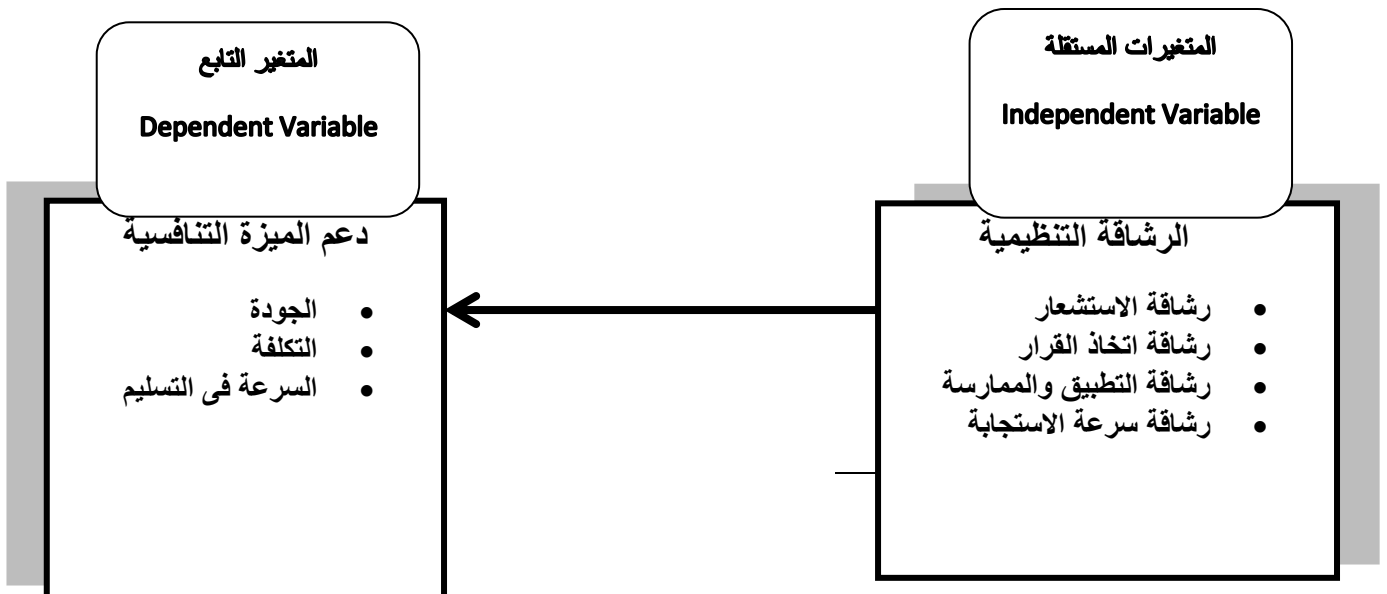
- ١- التعرف على تأثير أبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) على الدرجة الكلية للتميز وتحديد طبيعته و دلالاته.
- ٢- الكشف عن القدرة التنبؤية للتفاعل المشترك بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) بالدرجة الكلية لجودة الخدمة المصرفية وتحديد طبيعتها ودلالاتها.

- ٣- تحديد الاختلاف في الاهمية النسبية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) في التأثير علي الدرجة الكلية للتميز وترتيبها وفقا لقدرتها التأثيرية في المتغير التابع.
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات للادارة العليا في ضوء ما تسفر عنه الدراسة من نتائج لزيادة وتنمية التميز في الخدمة المصرفية.

٧/١ متغيرات الدراسة: -

- إيحاء إلى مشكلة الدراسة- وفي ضوء الدراسات السابقة, وأهداف الدراسة- قامت الباحثة بتحديد متغيرات الدراسة وكيفية دراستها, من خلال التحليل الكمي للمتغيرات, وبصورة تكشف بجلاء سلوك المتغيرات المعنية, وتبين تفسيراً واضحاً للعلاقات فيما بينها.
- فالعلاقة المطلوب دراستها , أثر الرشاقة التنظيمية في دعم الميزة التنافسية .
- لذا ، فإن المتغير المستقل في العلاقة محور الدراسة هو الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع الميزة التنافسية

شكل رقم (١/١) يوضح متغيرات الدراسة(١)



٨/١ فرضيات الدراسة:

- ١- تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) تأثير موجب دال احصائيا علي الدرجة الكلية لتميز الخدمة.
- ٢- توجد قدرة تنبؤية موجبة دالة احصائيا للتفاعل المشترك بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) بالدرجة الكلية للتميز.
- ٣- تختلف الاهمية النسبية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) في التأثير علي الدرجة الكلية للتميز.

٩ / ١ حدود الدراسة :-

تمثلت حدود الدراسة محل البحث في الآتي :

- أ- حدود خاصة بمجال التطبيق : اقتصرت الدراسة على بنوك القطاع العام^(١)(البنك الأهلي المصري, بنك مصر, بنك القاهرة).
- ب- حدود خاصة بالمكان: اقتصرت الدراسة على البنوك محل البحث الواقعة في منطقة القاهرة الكبرى (المراكز الرئيسية والفروع داخل محافظة الجيزة), ويرجع ذلك لعدة اعتبارات منها:
 ١. ضخامة حجم مجتمع الدراسة، وما يرتبط بذلك من قيود تتعلق بالوقت والتكلفة .
 ٢. التركيز السكاني الكبير من الحضر في منطقة القاهرة الكبرى , ومن ثم زيادة نسبة عملاء البنوك من الأفراد مقارنة بالمحافظات الأخرى .
 ٣. تضم منطقة القاهرة الكبرى كافة أنواع البنوك محل الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى تفادي إحتتمالات عدم تمثيل البيانات لمجتمع الدراسة.

١ - يبلغ عدد البنوك التجارية المسجلة لدى البنك المركزي ٤٠ بنكا(البنك المركزي المصري، التقرير السنوي، ٢٠١٧)

٤ . كبر حجم مجتمع الدراسة وانتشار مفرداته, الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى كافة مفردات مجتمع الدراسة.

ج - حدود خاصة بالعاملين مقدمي الخدمة : العاملين في الشبائيك الأمامية وعلى عملاء البنوك من الأفراد, ولم يتناول الشركات ، لكونها تحتاج إلى دراسة مستقلة نظراً لاختلاف نوع العمل.

د - حدود موضوعية : ستركز الدراسة على أثر الرشاقة التنظيمية , والميزات التنافسية في البنوك محل الدراسة.

١٠/١ منهجية الدراسة :-

لتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و هو أحد مناهج البحث العلمي الذي يعني بدراسة الظواهر الإدارية من خلال توصيف ما هو كائن عن أفراد أو مؤسسات أو منتجات وغيرها من المفردات، وذلك بجمع الظواهر المرتبطة بهذه المفردات وتلخيصها وتحليلها من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة^(١).

١١/١ مجتمع الدراسة:-

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بالبنوك بخدمة العملاء و بالمكاتب الأمامية.

وقد تم اختيار البنوك التالية لاجراء الدراسة عليها وهي البنك الأهلي فرع الجيزة وبنك القاهرة فرع الجيزة وبنك مصر فرع الجيزة.

١٢/١ عينة الدراسة

١/١٢/١ الدراسة الاستطلاعية

أجريت الدراسة الاستطلاعية علي عينة مكونة من ٣٠ فرداً تحمل كافة خصائص عينة الدراسة الميدانية وذلك للتأكد من صلاحية أدوات الدراسة (استقصاء الرشاقة التنظيمية واستقصاء التميز) .

٢/١٢/١ عينة الدراسة الميدانية

تم اختيار عينة عشوائية وتكونت العينة من ٣٣٢ فرداً من المستويات الادارية المختلفة وتضمنت العينة ذكور واناث و متزوجين وغير متزوجين

ثالثاً: أنواع ومصادر البيانات

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات على النحو التالي:

أ- البيانات الثانوية

ستضمن البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة في:

- المراجع العلمية في علوم الإدارة والإحصاء.
- البيانات المتوفرة في المراجع والدراسات العربية والأجنبية المنشورة في الدوريات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.
- وسيتم الحصول على البيانات الثانوية من المراجع والدوريات والدراسات العربية والأجنبية المتوفرة بمكتبات كليات التجارة بالجامعات المصرية، وكذلك الانترنت.

ب- البيانات الأولية

- سيتم تصميم استمارة استقصاء مكونة من العاملين في خدمة العملاء ، والمكاتب الأمامية التي تقدم خدمات مباشرة للعملاء في البنوك محل الدراسة، متضمنة عدة أنواع من الأسئلة بغرض الاستفادة من مزايا كل نوع وتجنب التحيز قدر الإمكان وفق مقياس (ليكرت).
- سيتم توزيع قائمة الاستقصاء على العينة محل الدراسة، وإعادة تجميعها وتكويدها وإدخال البيانات على الحاسب الآلي لاستخراج المعاملات الإحصائية الملائمة، والتي يمكن أن تساعد الباحثة على الوصول إلى دلالة هذه المعلومات بالنسبة لفروض الدراسة.

رابعاً: أساليب تحليل البيانات

سيتم استخدام بعض المقاييس الإحصائية المناسبة للتحقق من مدى صحة فرضيات الدراسة أو خطأها:

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| Reliability Analysis | • اختبار المصدقية و الاعتمادية |
| Mean | • الوسط الحسابي |
| Standard Deviation | • الانحراف المعياري |
| Coefficient of variation | • معامل الاختلاف |

Spearman's rho	• استخدام تحليل معامل الارتباط
Anova	• تحليل التباين
Cronbach's Alpha	• قياس مقدار الاعتمادية من خلال مقياس ألفا كرونباخ

١٣/١ النتائج

تمت مناقشة النتائج في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة العينة على بنود متغيرات الدراسة ، بهدف أثر الرشاقة التنظيمية على دعم الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة الميدانية

بالنسبة للفرض الاول

- والذي ينص على وجود تأثير موجب دال احصائيا لأبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة الرشاقة التنظيمية منفردة (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) تأثير موجب دال احصائيا على الدرجة الكلية لتميز الخدمة.

- وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة منفردة أبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) على الدرجة الكلية لتميز الخدمة والجدول التالي يوضح هذه النتائج .

جدول رقم (١) تحليل الانحدار البسيط لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة منفردة أبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) على الدرجة الكلية لتميز الخدمة

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
--------	-----------------	----------------	------	---------------	---	-------------	---------------

						أبعاد الرشاقة التنظيمية	
٠,٠٠١	١ ٣٣٠ ٣٣١	١٦٣,٢١٨	٠,٣٣١	٠,٧٥٧	الدرجة الكلية لجودة الخدمة	رشاقة الإستشعار	الانحدار
٠,٠٠١	١ ٣٣٠ ٣٣١	٦٩,٨١٤	٠,١٧٥	٠,٤١٨	الدرجة الكلية للتميز	رشاقة إتخاذ القرار	الانحدار
٠,٠٠١	١ ٣٣٠ ٣٣١	٦٩,٧٠٤	٠,١٧٦	٠,٤١٩	الدرجة الكلية للتميز	رشاقة التطبيق	الانحدار
٠,٠٠١	١ ٣٣٠ ٣٣١	٦٨,٧٠٣	٠,١٧٢	٠,٤١٥	الدرجة الكلية للتميز	رشاقة الإستجابة	الانحدار
٠,٠٠١	١ ٣٣٠ ٣٣١	١٦٨,٥٦٦	٠,٣٣٨	٠,٥٨١	الدرجة الكلية لجودة الخدمة	الدرجة الكلية	الانحدار

توضح المعطيات الواردة في الجدول السابق وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دال احصائيا المتغيرات المستقلة منفردة أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) علي الدرجة الكلية لتمييز الخدمة.

وتشير النتائج ايضا ان قيمة "ف" المحسوبة اعلي من قيمة "ف" الجدولية ووصلت لمستوي الدلالة الاحصائية ٠,٠٠١ لجميع المتغيرات المستقلة مما يشير الي ان المتغيرات المستقلة منفردة لها تأثيرا جوهريا علي الدرجة الكلية لتمييز الخدمة .

وتشير النتائج أيضاً إلى أن رشاقة الإستشعار أحد أبعاد الرشاقة التنظيمية يفسر ما مقداره ٣٣,١٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن رشاقة إتخاذ القرار أحد أبعاد الرشاقة التنظيمية يفسر ما مقداره ١٧,٥٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

وتوضح نتائج الجدول السابق ان رشاقة التطبيق أحد أبعاد الرشاقة التنظيمية يفسر ما مقداره ١٧,٤٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

وتوضح نتائج الجدول السابق ان متغير رشاقة السرعة في الإستجابة أحد أبعاد الرشاقة التنظيمية يفسر ما مقداره ١٧,٢٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

توضح نتائج الجدول السابق ان متغير الدرجة الكلية للرشاقة التنظيمية يفسر ما مقداره ٣٣,٨٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

- وهذه النتائج تشير الي صحة هذا الفرض

بالنسبة للفرض الثاني

والذي ينص علي " وجود قدرة تنبؤية موجبة دالة احصائيا للتفاعل المشترك بين أبعاد الرشاقة التنظيمية رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) بالدرجة الكلية لتمييز الخدمة".

جدول (٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد القدرة التنبؤية للتفاعل المشترك بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) بالدرجة الكلية لتمييز الخدمة

المصدر	المتغير المستقل	المتغير التابع	بيتا	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الانحدار	أبعاد الرشاقة التنظيمية مجتمعة) رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة	الدرجة الكلية لتمييز الخدمة	٠,٦٢٠	٠,٣٦٨	٥١,٢٨٧	٤ ٣٢٧ ٣٣١	٠,٠٠١

وللتحقق من هذا استخدم تحليل الانحدار المتعدد لتحديد القدرة التنبؤية للتفاعل المشترك بين أبعاد الرشاقة التنظيمية رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) بالدرجة الكلية لتمييز الخدمة والجدول التالي يوضح تلك النتائج.

وتشير المعطيات الواردة في الجدول السابق بأن قيمة "ف" المحسوبة هي أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠٠١ .

مما يشير إلى وجود قدرة تنبؤية ايجابية (بيتا موجبة) دالة احصائيا للتفاعل المشترك بين أبعاد الرشاقة التنظيمية مجتمعة) رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة بالدرجة الكلية لتمييز الخدمة .

وهذه النتائج تشير الي ان المتغيرات المستقلة لها قدرة جوهرية عالية بالتنبؤ بالمتغير التابع
الدرجة الكلية لتميز الخدمة

بالنسبة للفرض الثالث

والذي ينص علي "وجود فروق دالة احصائياً في الاهمية النسبية بين أبعاد الرشاقة
التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة
الكلية للرشاقة) في التأثير علي الدرجة الكلية للتميز".

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد الفروق
بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة
الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) في التأثير علي الدرجة الكلية للتميز والجدول التالي يوضح تلك
النتائج.

جدول(٣) نتائج تحليل الانحدار التدريجي لتحديد الفروق بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة
الإستشعار- رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة التطبيق- رشاقة الإستجابة- الدرجة الكلية للرشاقة) في
التأثير علي الدرجة الكلية للتميز

تأثير ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	المتغير التابع	بيتا	معامل التحديد التراكمي	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للرشاقة	الدرجة الكلية للتميز	٠,٥٨١	٠,٣٣٨	١٥٨,٥٦٦	١ ٣٣٠ ٣٣١	٠,٠٠١
رشاقة الإستشعار	الدرجة الكلية للتميز	٠,٦١٣	٠,٣٧٥	٩٨,٨١٩	٢ ٣٢٩	٠,٠٠١

	٣٣١					
	٣				الدرجة	رشاقة التطبيق الكلية للتميز
٠,٠٠١	٣٢٨	٦٨,٥٩٢	٠,٣٨٦	٠,٦٢١		
	٣٣١					

يتضح من الجدول السابق وجود اختلاف بين أبعاد الرشاقة التنظيمية في تأثيرها علي الدرجة الكلية للتميز وترتيب هذه المتغيرات وفقا لقدرتها التأثيرية هي الدرجة الكلية للرشاقة و رشاقة التطبيق و رشاقة الإستشعار في حين خرج من معادلة الانحدار متغير (رشاقة إتخاذ القرار- رشاقة الإستجابة).

كما تشير النتائج ايضا الي أن قيمة "ف" المحسوبة هي أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠٠١. مما يشير إلى وجود تأثير موجب (بيتا موجبة) دال احصائيا لمتغير الدرجة الكلية للرشاقة و رشاقة الإستشعار و متغير رشاقة التطبيق.

حيث اشارت النتائج الي ان متغير الدرجة الكلية للرشاقة احتل المرتبة الأولى ويفسر ما مقداره ٣٣,٨٠٪ من التباين في المتغير التابع استناداً إلى قيمة معامل التحديد.

واحتل المرتبة الثانية متغير رشاقة الإستشعار ويفسر مع متغير الدرجة الكلية للرشاقة ما مقداره ٣٧,٥٠٪ من التباين في المتغير التابع إستناداً الى قيمة معامل التحديد.

واحتل المرتبة الثالثة والاخيرة متغير رشاقة التطبيق ويفسر مع متغير الدرجة الكلية للرشاقة و متغير رشاقة الإستشعار ما مقداره ٣٨,٦٠٪ من التباين في المتغير التابع إستناداً الى قيمة معامل التحديد.

- وهذه النتائج تثبت صحة هذا الفرض

١٤/١ التوصيات

- ١- ينبغي على البنوك في مصر إعطاء مفهوم الرقابة التنظيمية الأولوية في العمل ، بكونه أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها كافة المدراء.
- ٢- العمل على تطوير الجوانب التي يكون المدراء في البنوك بحاجة إليها في كل من الاستجابة ، و السرعة حتى يصبحوا أكثر قدرة على التماشي مع التغييرات والذي يؤدي إلى ازدياد الميزة التنافسية لديهم.
- ٣- توجيه وصياغة الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ أهداف الرقابة التنظيمية.

المراجع

المراجع المبدئية

أولاً: الرسائل العلمية:

- ١- سلام ،أحمد محمد . تأثير الالتزام بمعايير التميز المؤسسي على قدرة المصارف في سبق توقعات العميل
- و دعم الميزات التنافسية, رسالة ماجستير, جامعة بنها, كلية التجارة, ٢٠١٩.
- ٢- فيصل ، خليفه جاسم . أثر رقابة القوى العاملة في الخفة الاستير اتيجية في شركات الاتصالات العامة في الكويت ، رسائل ماجستير ، جامعة آل البيت ، ٢٠١٨.
- ٣- العززي ،سعيد فرحان جويعان . مستوى الرقابة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤته ، ٢٠١٩ .
- ٤- السواعير ،موسى مسلم موسى . الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية ، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٧ .
- ٥- فريحات ، أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة ، رسالة ماجستير ، جامعة الإسراء الخاصة ، ٢٠١٩ .
- ٦- أبو عابد، محمد عقله ، أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية ،رسالة ماجستير ،جامعة عمان العربية ، ٢٠١٩ .
- ٧- المحاسنه ،لميس عارف عبدربه .الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقات القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية ، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط. ٢٠١٧ .

- ٨- العنزي، أحمد حمدان مشرف. أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، ٢٠١٨.
- ٩- المعاينة، سلام عبدالرحيم. أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، ٢٠١٩.
- ١٠- العابدي، علي رزاق جواد. ٢٠١٢. «الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن». «مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية»، العدد ٢٤، ص ١٤٧-١٧٤.
- ١١- العتيبي، سعد بن مرزوق. ٢٠١٨. «التمكين النفسي وعلاقته بكل من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل لدى العاملين في شركات التأمين الخاصة بمدينة الرياض»، «المجلة العربية لإدارة»، مجلد ٣٨، العدد ٤، ص ١١٥-١٤٣.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Rumman, A. Alhadid, A. & Abu, 2015 (Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology Organization in Jordan) **International Review of Management and Business Research**, Vol .4.No ,1.pp ,34-39.
- 2- J .,Allen, N., Meyer(1990) (,The Measurement and Antecedents of Effective Continuous, and Normative Commitment), **Journal of Occupational Psychology**, Vol63, pp. 1-18
- 3- .Chamanifard, R.; Nikpur, A.; Chamanifard, S. & Nobarieidishe, S(2015) (Impact of Organizational Agility Dimensions on Employee's Organizational Commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran) **European , Online Journal Of Natural and Social Sciences**, Vol.4 , No.1, pp. 199 – 207.
- 4- .Harraf, A.; Wanasika, I.; Tate, K. & Talbott, K(2015). (Organizational Agility)**Journal of Applied Business Research**, Vol . 31, No ,.2 , pp. 675 -686.