



أثر الرقابة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية

إعداد

د. محمد عبد المنعم محمد إبراهيم

أستاذ مشارك إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال – جامعة المجمعة – المملكة العربية السعودية

mohamed_teamah@hotmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد (٢٠٢٤). أثر الرقابة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١)٥، ٣٧-١.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر الرقابة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية

د. محمد عبد المنعم محمد إبراهيم

مستخلص البحث

استهدف البحث تحليل وتشخيص دور الرقابة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية، من خلال تبني الفلسفة الفكرية والمعرفية الحديثة وانعكاساتها في تحقيقها لأفضل النتائج للوصول الي الريادة الاستراتيجية للقطاع المصرفي والذي يساهم في تطويرها واستمراريتها ونموها.

وتم تطبيق البحث على مجموعة فروع من البنوك السعودية في محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية (البنك الأهلي - بنك البلاد - مصرف الراجحي - بنك الإنماء) وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من مديري الفروع ورؤساء الأقسام من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية بلغت العينة (١٥٨) مفردة حيث ان الإدارة العليا بلغ عددهم (٦٧) مفردة اما المرؤوسين فعددهم (٩١).

وأوضحت الدراسة ان الريادة الاستراتيجية من المواضيع الحديثة والمعاصرة والتي ما تزال اطرها الفكرية والفلسفية قيد التشكيل والتطوير وعلى المستويات النظرية والتطبيقية ، واتسم العاملين بالبنوك محل الدراسة تجاه ابعاد الرقابة التنظيمية بالإيجابية واختلقت الأهمية النسبية لأبعاد الرقابة التنظيمية وفقا للمتوسطات الحسابية وكان ترتيبها على النحو التالي: (رقابة الاستشعار، رقابة الممارسة، رقابة القدرة على التعلم، رقابة اتخاذ القرارات) واتضح ان البنوك لديها القدرة على ادارة الموارد بسياسة منافسة، وان الموارد التي تمتلكها نادرة ومن الصعب محاكاتها ، واتسم العاملين بالبنوك محل الدراسة تجاه ابعاد الريادة الاستراتيجية بالإيجابية واختلقت الأهمية النسبية لأبعاد الرقابة الريادة الاستراتيجية وفقا للمتوسطات الحسابية وكان ترتيبها على النحو التالي: (المرونة، الميزة التنافسية، الابتكار، الإبداع، النمو).

أظهرت النتائج ارتباط ابعاد الرقابة التنظيمية بين الريادة الاستراتيجية وسجلت النتائج قدرة تفسيرية لهذه الأبعاد مجتمعة بمقدار (٠,٧٥٥) من التباين بدلالة (0.01) ، أوضحت النتائج وجود أثر دل إحصائياً بين الرقابة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، رقابة الاستراتيجية، القدرة على التعلم) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، النمو، الابتكار، الميزة لتنافسية، المرونة)، وسجلت قدرة تفسيرية لهذه الأبعاد مجتمعة ان العلاقة هذه قوية وذلك لبلوغ قيمة (r) (٠,٧٩٩).

وبالنسبة للأهمية والقدرة التفسيرية والتنبؤية للمتغير المستقل فقد تصدر محور رقابة الاستشعار اهم محاور الرقابة التنظيمية في تجاوز الازمات حيث ان البنوك تهتم باستشعار المخاطر المحتملة التي تتحقق في البيئة الداخلية لتمكنها من مواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية وتتفق النتيجة مع دراسة (الوهبي، ٢٠٢٠) ، اما بالنسبة لمحور المرونة حيث كان الأكثر قدرة على تفسير التباين للمتغير التابع بشكل مجمل حيث تؤثر تأثيراً كلياً في دعم الريادة الاستراتيجية في البنوك حيث ان تعبير المرونة عن قدرة البنك على الاستجابة لمختلف المطالب في بيئات تنافسية ديناميكية، اذ يعمل البنك على تعديل الممارسات الحالية والمستقبلية للتغيرات غير المستقرة في البيئة والاحتفاظ بمجموعة كافية من الإجراءات الجديدة من اجل استيعاب تلك التغيرات.

الكلمات الدالة: الرقابة التنظيمية - الريادة الاستراتيجية - البنوك السعودية

أولاً: مقدمة

تشهد المنظمات الحديثة العديد من التغيرات المتسارعة والملحوظة في العديد من المجالات والتي تفرض على المنظمات تطوير الأساليب التقليدية المتبعة في الإدارة واستحداث مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي هدفها مواكبة التطورات وفي هذا السياق فإن التحول من مصطلح الإدارة التقليدية إلى الإدارة التنظيمية الرشيقية والذي يسمى بالرشاقة التنظيمية والذي يعد مطلباً لتطوير المنظمات للتعامل مع مواجهة التغيرات البيئية (السمحان، ٢٠٢٢).

وتمثل الرشاقة التنظيمية مستقبل المنظمات الرائدة، ولكي تستطيع المنظمة أن تكون قادرة على المنافسة يجب أن تمتلك القدرة والمقومات على التكيف باستمرار مع أوضاع الأسواق المتغيرة وتحقيق رغبات وتوقعات العملاء، ومسايرة التقدم المتسارع في مجتمعات المعرفة والتطور الهائل في استخدام تكنولوجيا المعلومات (عبد العزيز، ٢٠٢٠).

والرشاقة التنظيمية مفهوماً إدارياً حديثاً يستخدم كخطوة استباقية واستجابة سريعة وذلك لكي تسعى المنظمات من خلاله إلى التكيف مع المتغيرات البيئية وذلك لإعادة تشكيل مواردها وعملياتها (المعاينة، ٢٠٢٠).

والرشاقة التنظيمية مصطلح حديث يركز على تحقيق سرعة وسهولة في الأداء التنظيمي للمؤسسات خاصة في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات السليمة وتوظيف قدراتها الجوهرية والاستفادة منها بشكل صحيح (ايناس وشفاء، ٢٠١٩).

ومن بين الأساليب الحديثة التي تتواءم مع الرشاقة التنظيمية هو أسلوب الريادة الاستراتيجية والذي ينبثق منه مجموعة من المفاهيم الفرعية مثل المبادرة واخذ المخاطرة المرتبطة بالعمل، واغتنام الفرص، والوصول إلى الإبداع عن طريق ابتكار تقنية وطرق جديدة تحافظ بها المنظمة على قيادتها في السوق والتي وجدت قبولاً كبيراً من قبل الشركات باعتبارها خيار استراتيجي ولا تستطيع الشركات تحقيق الريادة الاستراتيجية إلا في وجود إدارة استراتيجية تعتمد في المقام الأول والأخير على أساليب إدارية حديثة مثل الرشاقة التنظيمية (المنسي، ٢٠٢١).

الريادة الاستراتيجية تمكن المنظمات من وضع الخطط طويلة الاجل التي تحقق رؤيتها وأهدافها بغرض التطوير والتحسين للتطوير، فالمنظمة التي لديها رؤية واضحة من الممكن أن تحقق ريادتها الاستراتيجية وتجعل لها ميزة تنافسية في سوق العمل (جلال ونضال، ٢٠٢٠).

وهي أيضاً تعتبر منهجاً فكرياً حديثاً يتصف من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على تطوير أداء المنظمات، وضمان استمراريتها وتقدمها وتحقيقها أكبر قدر من الميزات التنافسية على صعيد أفرادها وتنظيمها وقطاع البنوك يعتبر من القطاعات الهامة في المملكة التي تعتمد في ادائها على كفاءة وفاعلية ادارتها الاستراتيجية حيث انه قطاع يتسم بظهور تحديثات وتطورات في تقنيات وطرق وأساليب واجراءات الخدمات المصرفية، وتتطلب أن يكون هناك إدارة استراتيجية قادرة على استيعابها مع وجود تنظيم يتسم بالمرونة لتطبيق تلك التقنيات الحديثة بسرعة وبشكل ناجح، خاصة من توجهات الشمول المالي في القطاع المصرفي العالمي الذي من بينه القطاع المصرفي السعودي (أدم، ٢٠٢١).

ثانياً: الدراسات السابقة

كل ما سبق دفع الباحث إلى استقراء الدراسات التي تناولت مفهوم الرقابة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.

دراسات الرقابة التنظيمية

هدفت دراسة (الزامل، ٢٠٢١) إلى التعرف على واقع ومعوقات الرقابة التنظيمية وتطبيقها وسبل تحسينها في جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة العليا بالجامعة ومديريها لا تواجهون أي صعوبات في استخدام وتفعيل الرقابة التنظيمية، وجاء أبرز النتائج هو عدم معرفة بعض الإدارات والوحدات بكيفية صنع القرارات، وعدم القدرة على التكيف مع المؤثرات الخارجية البيئية. ومن أهم الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعة هو الاستفادة من النظام التقني المعلوماتي في اتخاذ القرار ونشر الوعي بين قيادات الجامعة حول إدارة المعرفة التكنولوجية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات سريعة وفائقة الجودة.

وهذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في أن الرقابة التنظيمية تهتم بجانب بناء قدرات القيادات الإدارية وتنمية ومهاراتهم مما يجعلهم أكثر مرونة خاصة في جوانب بناء الاستراتيجيات الرشيفة والهادفة.

هدفت دراسة (الذبياني، ٢٠٢٠) بعنوان الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية بالمملكة، التي وضعت الدراسة تصور لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية وخلصت النتائج الي انه من المهم التعرف على تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية وذلك من خلال المحاور الأربعة الرئيسة التي تتعلق بالوظائف الإدارية الأربعة (التخطيط -التنظيم -الرقابة -التقويم)، من خلال الثلاثة أبعاد الرئيسة التي تمثلت في (الاستشعار -الممارسة-اتخاذ القرارات). وخلصت الدراسة الي وضع تصور مقترح يحدد العلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية سالفه الذكر وبين الوظائف الإدارية الأربعة سالفه الذكر ايضا وذلك لتحسين وتطوير الأداء الإداري والمؤسسي بالمدارس الثانوية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاعتماد على الرقابة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي ولكن الدراسة الحالية تسعى للوصول الي الريادة الاستراتيجية كمتغير ليس فقط للتحسين ولكن للاستمرارية المنظمات وجعلها منافسة.

هدفت دراسة (الوهيبي، ٢٠٢٠) إلى بناء سيناريو مستقبلي لتطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الأزمات والمساهمة في حلها، من أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أن تطبيق الأربعة أبعاد للرقابة التنظيمية من خلال رأي طلاب الجامعات وفقا للترتيب الآتي: جاءت في المرتبة الأولى تطبيق رشاقات تقنية المعلومات، الإدارة الاستراتيجية ومناهجيتها، ثم الممارسة الإدارية الفعالة، ثم عمليات اتخاذ القرارات، ثم التعلم، وأخيرا الاستشعار وتم التوصل الي التوصية الآتية وهو نشر منهجية الرقابة التنظيمية وتطبيق السيناريو الابتكاري.

وهذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في تطبيق ابعاد الرقابة التنظيمية لمواجهة المشكلات المستقبلية التي تواجه المنظمة ككيفية إدارة الازمات والدراسة الحالية تختلف في معالجة كافة مشكلات المؤسسة بطريقة استراتيجية ومستدامة للوصول الي الريادة في الإدارة الاستراتيجية.

أوضحت دراسة (عبد المتعال، ٢٠٢٠) بعنوان أثر الرقابة التنظيمية على الإبداع الإداري، إلى معرفة أثر الرقابة التنظيمية على الإبداع الإداري بالتطبيق على مديري المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، وقد تم إعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات اللازمة لبحث هذا الأثر، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٣٨) مدير، وتم تحليل البيانات إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الرقابة التنظيمية والإبداع الإداري.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث تهدف الرقابة التنظيمية الي الوصول الي الأهداف التنظيمية عن طريق الإبداع الإداري ومن ثم الاعتماد على استراتيجيات تنافسية رائدة.

وهدفت دراسة (عمر، ٢٠٢٠) بعنوان تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي إلى تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكلية جامعة جنوب الوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه، وتطبيق استبانة لرصد واقع ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي على (٩٧) عضو هيئة التدريس بعدد من كليات الجامعة، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بكلية الجامعة (متوسطة) بنسبة (٧٣%) وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١٨)، وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسة الرقابة التنظيمية بكلية الجامعة من أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيط، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة وإدارتها، ومنح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري

وهذه الدراسة اتفقت مع الدراسة الحالية في معرفة ابعاد الرقابة التنظيمية واستخدامها في تحسين الممارسات الإدارية في المؤسسات الحكومية ومن ثم الاستشهاد بنتائج البحث في التطبيق على القطاع الخاص.

هدفت دراسة (النشيلي، ٢٠٢٠) دراسة العلاقة بين متغيرات الرقابة التنظيمية والالتزام التنظيمي على العاملين في مجال الطلاء (باكين). اعتمدت الدراسة على الأساليب الوصفية التحليلية. تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على جزئين، الأول يقيس السرعة التنظيمية والثاني يقيس الالتزام التنظيمي ويجمع البيانات الأولية ويضمن صحتها وموثوقيتها. أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (٣٠٢) فرداً يعملون في شركة البويات والصناعات الكيماوية (باكين). أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، أهمها: "إن أبعاد المرونة التنظيمية (خفة الحركة المدركة، سرعة اتخاذ القرار) لها تأثير على مدى تحقيق الالتزام التنظيمي وأبعاده في شركات الأبحاث"، بينما لا توجد علاقة صحيحة بين "سرعة الممارسة" والالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة (Thomas,et al.,2019) الي تحقيق المرونة التنظيمية وبناء سماتها وهذا يتطلب احداث توازن في الاختصاصات والمهام للوحدات التنظيمية داخل الهياكل التنظيمي للمؤسسات وترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر وكيفية التصدي لها عن طريق العمل الجماعي، وأكدت الدراسة ان الرقابة التنظيمية تتطلب توفر قدرات استراتيجية للاستعداد للأحداث غير المتوقعة والعمل على دعم تحقيق التوافق التنظيمي وتحقيق الريادة الاستراتيجية. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن الرقابة التنظيمية لا تتحقق الا إذا كانت الإدارة تتسم بالمرونة واللامركزية في قراراتها.

وهدفت دراسة (sen,et al.,2018) والتي تحدثت عن ابعاد الرشافة التنظيمية والتي تظهر في شكل سرعة اتخاذ القرارات الحيوية الاستراتيجية دونما انتظار طويل لإجراءات تعرقل الاستفادة من الفرص في بيئة العمل الداخلية او الخارجية وعززت الدراسة أيضا أهمية الاعتماد على بعد تكنولوجيا المعلومات خاصة الحوسبة السحابية لتحقيق الرشافة التنظيمية الفعالة.

واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن ابعاد الرشافة التنظيمية تعكس تأثير سرعة اتخاذ القرارات لتحقيق الريادة التنظيمية نون النظر الي العراقيل كالبيروقراطية والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.

وهدفت دراسة (Norbert,2018) والتي سلطت الضوء على الدور القيادي وطبيعة نمط القيادة، بالإضافة الي مدى مواكبة المنظمة للتقدم التقني وتحقيق ما يسمى بالتميز التقني في الأداء التشغيلي، والنتائج ابرزت تأثير ممارسة القيادة على خفة الحركة التنظيمية وسلاسة الأداء المؤسسي. نهت الدراسة الي أهمية تطوير بيئة العمل والموارد البشرية بشكل منسجم مع الخفة التنظيمية المطلوبة.

واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن الرشافة التنظيمية لا تتحقق الا بوجود قائد يتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة (paul, et al.,2019) والتي جاءت لمساعدة المنظمات على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية الغير متوقعة واستغلال الإمكانيات المتاحة في التكنولوجيا المعلومات، اكدت نتائج الدراسة على تأثير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشافة التنظيمية المبنية على سرعة الهيكل التنظيمي في الاستجابة الفورية للتغيرات الغير متوقعة.

واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن الرشافة التنظيمية تستلزم وجود نظام معلومات ذكي مبني على الهيكلية التنظيمية المرنة لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير مثل القطاع المصرفي محل الدراسة.

دراسات الريادة الاستراتيجية

هدفت دراسة (أحمد وسلطان، ٢٠٢١) بعنوان دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ويحدد عناصر الصحة التنظيمية ومدى التزام المؤسسات التعليمية بضمان تلبية متطلبات الريادة الاستراتيجية، ويقترح البحث بعض الفرضيات البحثية لتحقيق غرضها واتجاهات الريادة الاستراتيجية لـ كل من المنظمات التعليمية والخدمية مهمة لما لها من أهمية في تحسين قدرة المنظمة على دعم مصادر القوة، وتقليل نقاط الضعف والعمل على تحسين نقاط الضعف، وتطوير المنظمة في مراحل مختلفة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ظهور أهمية الريادة الاستراتيجية في رفع قدرة المنظمات وحل مشاكل البيئة الداخلية ومواجهة متغيرات البيئة الخارجية.

هدفت دراسة (الغامدي، ٢٠٢١) بعنوان "تفعيل القيادة الاستراتيجية في الإدارة التربوية للمملكة العربية السعودية على أساس الخبرة العالمية"، يضع رؤية مقترحة لتفعيل القيادة الاستراتيجية للإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية على أساس الخبرة العالمية من خلال الكشف عن الخبرة العالمية. ومدى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية: (عقلية ريادة الأعمال، ريادة الأعمال الثقافية، القيادة الريادية) وتحديد درجة توافر متطلبات تفعيل القيادة الاستراتيجية لقطاع

التعليم في المملكة العربية السعودية بناءً على الخبرة العالمية وتصوراتهم للقادة التربويين والكشف عن أهمية الفروق في درجة ممارسة البعد الاستراتيجي للقيادة ودرجة توافر متطلبات تفعيل القيادة الاستراتيجية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تبني تحقيق الريادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية من خلال الاستفادة من التجارب العالمية وعلاقة هذا المصطلح بالمصطلحات الإدارية الحديثة كالرشاقة التنظيمية.

وخلصت دراسة (الصياصنة، ٢٠١٩) بعنوان "تأثير القدرات الاستراتيجية الديناميكية على الريادة الاستراتيجية في الفنادق ذات الخمس نجوم في الأردن" وأوضحت الدراسة أهمية اغتنام الفرص والقدرات التعليمية من خلال إعادة تكوين القدرات التي لها تأثير فعال على ريادة الأعمال الاستراتيجية بالإضافة إلى ان اغتنام الفرص يؤثر على بُعد القدرة على التزويد الخارجي وبناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بأن يركز المدراء وصناع القرار في الفنادق المذكورة سابقاً على الابتكار الوظيفي عن طريق تعزيز دور إدارة المعرفة والبحث والتطوير.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان الريادة الاستراتيجية تعتمد على الابتكار وإدارة المعرفة في المقام الأول والتركيز على أنشطة البحث والتطوير بالتكامل مع الرشاقة التنظيمية.

ثالثاً: مشكلة البحث

ينظر إلى القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية باعتباره أهم القطاعات الاقتصادية حيث أن الاهتمام به يعمل على ازدهار الاقتصاد السعودي ويحقق له الميزة التنافسية ولتحقيق الميزة التنافسية في أي قطاع أو أي منظمة يجب على مدراء تلك المنظمات أن يتمتعوا بالرشاقة التنظيمية لحل المشكلات التنظيمية والوصول الي الريادة الاستراتيجية، وللوقوف على المشكلة الرئيسية للدراسة تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (١٦) مفردة من مديري البنوك ورؤساء اقسام خدمة العملاء والانتماء ومساعدتهم في البنوك الأربعة محل الدراسة وتم طرح بعض الأسئلة للوقوف على أهم المشكلات التي تواجه البنوك عند غياب ابعاد الريادة الاستراتيجية كغياب الابداع والابتكار في تقديم وترويج الخدمات للعملاء وكذلك تم اكتشاف غياب ثقافة الميزة التنافسية في تقديم الخدمات مما يؤثر على النمو والتوسع في العمليات المصرفية ويؤثر ذلك على تقليص عدد الفروع بل الغلق في المحافظات النائية كمدينة المجمعة والبعيدة عن المراكز الرئيسية كمدينة الرياض والقصيم مما اثر على انخفاض مستوى الأداء الذي ينعكس بدوره في تنني مستوى الخدمة ويسعى البحث الي تطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية والتي بدورها تؤدي الي الريادة الاستراتيجية لما لها قدرة كبيرة على استشعار التغير القادم والاستعداد والاستجابة وقراءات التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة، لذا أصبح من الضروري أن تسعى البنوك السعودية للوصول إلى الرشاقة التنظيمية في أسلوب إدارتها وطرق اتخاذ قراراتها وذلك للوصول إلى الريادة الاستراتيجية وذلك لكي تتكيف مع التغيرات البيئية السريعة وبما يضمن لها النمو والبقاء والتنافس لذلك تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي وهو كيف عن طريق الرشاقة التنظيمية تتحقق الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية وحل المشكلات التنظيمية؟

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- كيف لرشاقة الاستشعار تحقيق الريادة الاستراتيجية في البنوك السعودية؟
- كيف لرشاقة اتخاذ القرار تحقيق الريادة الاستراتيجية في البنوك السعودية؟
- كيف لرشاقة الممارسة تحقيق الريادة الاستراتيجية في البنوك السعودية؟

رابعاً: أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات المعاصرة والمهمة في حقل إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، وعليه تكمن أهمية الدراسة في الأسباب الآتية:

- ١- تسليط الضوء على واقع استخدام الرشاقة التنظيمية لتحقيق الريادة الاستراتيجية في البنوك السعودية من أجل تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهها وتقديم المقترحات والتوصيات بشأنها.
- ٢- تعد المتغيرات المبحوثة الرشاقة التنظيمية، الريادة الاستراتيجية (من الموضوعات المهمة في ميادين إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية والتي لها دور كبير وفاعل في نمو وتقدم ورقي المنظمات.
- ٣- تتطرق أهمية الدراسة كونها ستنفذ في البنوك السعودية لمعرفة مدى تأثير الرشاقة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية ضمن مجال أعمالها التي تمنحها البقاء والاستمرار والنمو وبذلك يمكن أن تكون البنوك المبحوثة أداة للمقارنة مع المنظمات الأخرى.
- ٤- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي ستوضح مدى استخدام الرشاقة التنظيمية وطرق تحقيقها لتحقيق الريادة الاستراتيجية للبنوك المبحوثة.
- ٥- تعد هذه الدراسة الوحيدة التي جمعت بين (الرشاقة التنظيمية والريادة الاستراتيجية) على حد علم الباحث.

خامساً: أهداف البحث

تمثل أهداف الدراسة الرئيسية في بعدين أساسيين:

البعد الأول: هو الفلسفي الفكري والذي يعد محاولة لإزالة الضبابية عن مفهوم الرشاقة التنظيمية لدى البنوك السعودية ومن ثم تمكين البنوك من تحقيق الريادة الاستراتيجية ويتضمن ذلك الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تحديد وتشخيص طبيعة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لدى البنوك السعودية.
- ٢- التعرف على مستوى أهمية الرشاقة التنظيمية والريادة الاستراتيجية لدى البنوك السعودية.

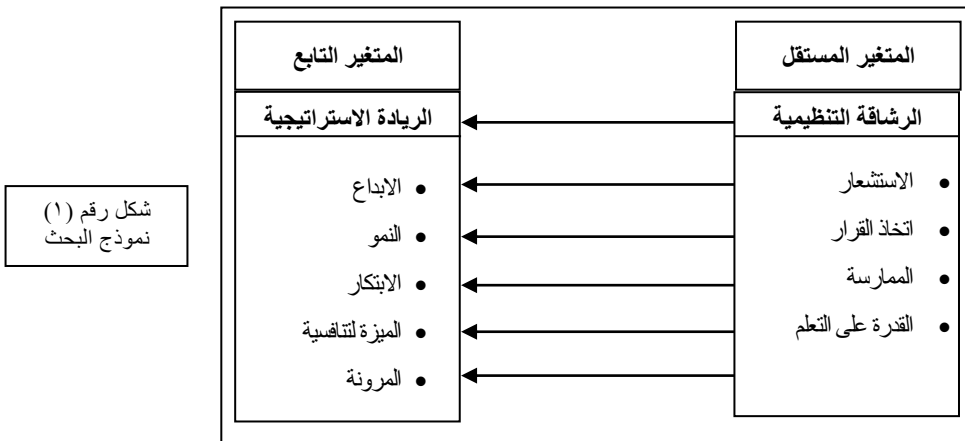
البعد الثاني: فهو البعد التطبيقي، الذي يعد محاولة لتحليل وتشخيص دور الرشاقة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية، والذي سيساهم نحو تبني الفلسفة الفكرية والمعرفية الحديثة وانعكاساتها في تحقيقها لأفضل النتائج العلمية التي تليها متطلبات تعزيز أدائها من خلال الرشاقة التنظيمية لتحقيق الريادة الاستراتيجية والتي توفر للبنوك النجاح والتميز وعلى المدى الطويل.

سادساً: فرضيات الدراسة

تم اشتقاق فروض الدراسة من خلال الدراسات السابقة وتم تحديد ابعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) وابعاد المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) وایضاح العلاقة بينهم في نموذج البحث وهي كالتالي:

- الفرض الرئيسي الأول: والذي يشير الي أنه: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.

- الفرض الرئيسي الثاني ويشير الي أنه: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والريادة الاستراتيجية وتتنبق منها عدة فرضيات فرعية:
 - ١- الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين رشاقة الاستشعار وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة او منفردة.
 - ٢- الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة او منفردة.
 - ٣- الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين رشاقة الممارسة وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة او منفردة.
 - ٤- الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين رشاقة القدرة على التعلم وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة او منفردة.



سابعاً: منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع والذي يعتمد على وصف الوضع القائم وجمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات.

ثامناً: حدود البحث

وتتمثل حدود البحث في التالي:

• الحدود المكانية

تم التطبيق على مجموعة فروع من البنوك السعودية في محافظة المجمعة بالمملكة العربية السعودية (البنك الأهلي - بنك البلاد - مصرف الراجحي - بنك الانماء)

• الحدود البشرية

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من مديري الفروع ورؤساء الأقسام من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية بلغت العينة (١٥٨) مفردة.

• الحدود الموضوعية

يعالج البحث لقاء الضوء على كيفية تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة التنظيمية متمثلاً في أبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرارات، رشاقة الممارسة) وابعاد الريادة الاستراتيجية (اغتنام الفرص، النمو، المرونة، الابتكار، الرؤية، التنظيم الريادي، الميزة التنافسية، المخاطرة، التفرد، المبادرة) في مجموعة بنوك سعودية في محافظة المجمعة.

• الحدود الزمنية

من تاريخ ٩ / ٤ / ٢٠٢٢ إلى ٣٠ / ١ / ٢٠٢٢.

تاسعاً: الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: الرشاقة التنظيمية

أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية

وهي أيضاً منهج اداري يعتمد على السعي لتحقيق الكمال، من خلال تفعيل دور فرق العمل داخل المنظمات واستخدام البيانات والمعلومات الحقيقية والتجاوب السريع مع متغيرات البيئة الخارجية من فرص وتحديات من اجل تحقيق أفضل الخدمات للعملاء واستبعاد كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة مضافة للعملاء والمنظمة (أبو عاصي، ٢٠٢١).

هي إجراءات تنظيمية لتحسين جودة العمليات الإدارية بالمنظمات، عن طريق كسب رضا المستفيدين من خدمات المنظمة، ومشاركة كافة العاملين الذين تتوافق مبادراتهم مع ممارسات ومبادئ المنظمة (السوايعر، ٢٠١٧).

هي الحركة النشطة والتي تتميز بمرونة التفكير، والمؤسسات الرشيقة ليست فقط هي التي تستطيع التكيف مع المتغيرات البيئية فحسب وانما تمتلك القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للمتغيرات (بني هاني، ٢٠٢١).

ثانياً: خصائص الرشاقة التنظيمية:

وتتمثل خصائص الرشاقة التنظيمية في:

- إيجابية التفاعل مع متطلبات التغيير المتوقع من البيئة الداخلية والخارجية للعمل.
- تحقيق رغبات العملاء ورضائهم وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم والتعرف على توقعاتهم الضمنية والاستجابة لشكواهم واقتراحاتهم.
- التميز بالشفافية تجاه العاملين وأصحاب المصلحة والعملاء.
- وجود نظام متكامل لقياس المؤشرات الإنتاجية والمالية وجوانب التعليم والابداع.
- وجود نظام مرن وفعال ينتج الاستدامة التنموية والمالية والإنتاجية.
- أولوية الاهتمام ببناء قواعد البيانات وتحديثها لجميع المؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة
- قرارات المنظمات التي تتبع استراتيجية الرشاقة التنظيمية دائما تخالف قرارات المنظمات البيروقراطية (إبراهيم، ٢٠٢١).

ثالثاً: أبعاد الرشاقة التنظيمية

وتتمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية في:

- **الاستشعار:** هي مقدرة المنظمة بالاستشعار بالمتغيرات البيئية الخارجية كالتحركات الجديدة للمنافسين واستخدام التكنولوجيا الجديدة والتغير في اذواق العملاء، وتعتبر عملية الاستشعار عملية رصد استراتيجي للمتغيرات البيئية التي تؤثر تأثيراً كبيراً في الاستراتيجية الكلية للمنظمة وتشمل مهمة الاستشعار الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث التي تتعلق بالتغير البيئي واستبعاد المعلومات الغير هامة (كعكي، ٢٠٢١).
- **اتخاذ القرارات:** هي المقدرة على الحصول على المعلومات من العديد من المصادر وتقييمها لتفسير النتائج المترتبة على الاحداث الخاصة بالأعمال وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الاحداث ووضع خطط مرنة تهتم بتوجيه الموارد وإعادة تكوينها والتوسع في الإجراءات التنافسية الحديثة (مدني، ٢٠٢١).
- **الممارسة والتطبيق:** هي المقدرة على إعادة بناء الموارد التنظيمية بشكل فعال يضمن إعادة هيكلة العمليات والعلاقات وذلك يهدف إلى بناء خطط فعالة وتقديم خدمات ومنتجات منافسة ونماذج سعرية مناسبة للسوق في الوقت المناسب (عبدالخير، ٢٠٢١).
- **القدرة على التعلم:** هي قدرة المنظمة لاستكشاف واكتساب المعرفة الجديدة لاستيعاب البيانات والمعلومات واستخدامها وتجديد المعرفة عند الحاجة (مها وفاطمة، ٢٠٢٠).
- **رشاقة الاستراتيجية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة وبيئة عدم التأكد، وهي أيضاً وسيلة أساسية وفريدة من نوعها جديدة لإدارة الاعمال ويتم تفسيرها على انها هدف استراتيجي للمنظمات التي ترغب في انشاء مركز تنافسي على المدى الطويل (حموده، ٢٠١٨).

رابعاً: مقاييس الرشاقة التنظيمية:

وتتمثل مقاييس الرشاقة التنظيمية في:

- ١- **المساءلة:** وهي القدرة على تقديم الإجابات التي تتعلق بالقدرات الثلاثة الآتية: في مقدمتها الإدراك واستشعار التغيرات والمعالجة: وهي المقدرة على المعالجة السريعة للإشارات الواردة التي توحى بتغيرات البيئة الخارجية وتكوين فهم عام حول اسلوب التغيير وعمقه عن طريق تحويل البيانات المكتسبة من الاستشعار البيئي الي معلومات تساعد على اثناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية للتغيير، ومن ثم الاستجابة وهي القدرة على تحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغيير (Ibrahim and Naim, 2019).

- ٢- **التوافقية:** وهي تعني إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغييرات البيئية والاهداف الجديدة في الوقت المناسب وبسرعة ودقة واقل تكلفة (القطاونة، ٢٠٢٠).

٣- الكفاءة: وهي كفاءة الرؤية الاستراتيجية وهي كفاءة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة وكفاءة إدارة التغيير والكفاءة المعرفية وهي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (De Smet et al, 2016).

٤- التعلم التنظيمي: ويقصد به قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والاستعداد الأفضل للتعامل مع الظروف المتغيرة، فمن المهم للمنظمات ان تتعلم باستمرار وفاعلية من نتائج عملياتها الداخلية لتحديد الممارسات الخاطئة وتعزيز الجيد منها (درع، ٢٠٢٠).

٥- الاستباقية: وهي القدرة على إيجاد طرق أكثر فعالية لأداء الوظائف ووضع مبادئ توجيهية للعمل والقدرة على التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين الأداء (Laura, 2016).

٦- المرونة: وهي القدرة على تحقيق أهداف متعددة وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية وتشمل مرونة التنظيم والعمليات ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير (شيلي، ٢٠٢١).

٧- السرعة: تعني القدرة على تنفيذ الاعمال في أقصر وقت ممكن وتشمل سرعة العمليات التنظيمية وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق والاهتمام بالتوقيت المناسب لإنجاز الاعمال (Tojomavwo, 2009).

٨- المشاركة: وهي العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمساهمة في صنع القرارات الإدارية والمشاركة في تنفيذها (محمد، ٢٠١٦).

٩- التركيز على رضا المستفيدين: إدراك توقعات المستفيدين وفهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والسعي لتلبية تلك الاحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة (Margilaj, 2015).

١٠- الرشاقة الاستراتيجية: هي القدرة على تعديل او إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية للتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة (الزنفلي، ٢٠١٨).

المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية

وهي تحقيق الاعمال الريادية بالمنظمة من منظور استراتيجي حيث يجب على المنظمة اغتنام الفرص وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الابداع مع امتلاك روح المخاطرة والرؤية الواضحة والقدرة على التعامل مع المتغيرات الخارجية من اجل إضافة ميزة تنافسية مع المحافظة على الاستمرارية في خلق تلك الميزة التي تؤدي الي الوصول الي اهداف الشركة وتحقيق رؤيتها وخلق وتعظيم الأرباح (ثابت، ٢٠٢١).

ثانياً: العوامل المؤثرة في الريادة الاستراتيجية

تتنوع العوامل التي تؤثر في الريادة الاستراتيجية ومن أهمها:

١- العوامل البيئية

تتأثر المنظمات بنوعين من العوامل البيئية عند سعيها لتحقيق الريادة الاستراتيجية وهما:

- **البيئة الديناميكية:** بيئة سريعة التغيير والتي بيئة تتسم بعدم التأكد وتهديدات للمنظمة كذلك نوعية المعلومات المتاحة لها تكون محدودة وغير واضحة وغامضة مما يصعب فيها القدرة على اتخاذ القرارات وايضا يقلل من قدرتها على التنبؤ بالآثار المترتبة عنها في الوقت الحالي والمستقبلي حيث ان صانعي القرار يفتقرون الي المعرفة الكافية في تحديد واستغلال الفرص (الجميل، ٢٠٢١).

- **العطاء البيئي:** وهو القدرة على مساعدة المنظمات على الحصول على الموارد وتحديد الفرص والقدرة على استغلال هذه الفرص للحصول على بيئة تنافسية من اجل البقاء والنمو وللعطاء البيئي العديد من الفوائد الخارجية تنتج من خلق المعرفة التي تعود بالنفع لطرف اخر لدية ضعف في جانب الابتكار والابداع مما يساعد على الحصول على الموارد المادية والبشرية والمالية وجذب العملاء وتحسين العمليات (Bhandari and Raj,2019).

٢- العوامل التنظيمية

تتأثر المنظمات بنوعين أيضا من العوامل التنظيمية عند تحقيق الريادة الاستراتيجية وهما:

- **القيادة الريادية:** وهي تتميز بالقدرة على التأثير في الاخرين لإدارة الموارد استراتيجيا والبحث عن أفضل الفرص واستغلالها استغلال جيد وأيضا تحسين سلوكيات البحث عن الميزة التنافسية وهي من العوامل المؤثرة في تحقيق الريادة الاستراتيجية اذ انها تعتمد على ابعاد القيادة الريادة كاليقظة والاستشعار السريع لتحديد واستغلال الفرص لتحقيق الخيار الحقيقي للتفكير الاستراتيجي والتي تشجع على الابداع عن طريق القيادة المشتركة لفريق الإدارة العليا لتحقيق البراعة التنظيمية (بوربيغ، ٢٠٢١).

- **الثقافة الريادية:** وهي من العوامل المؤثرة بطريقة مباشرة في تحقيق الريادة الاستراتيجية حيث انها واحدة من الأفكار الجديدة التي تشجع الابداع وتحمل المخاطرة المتوقعة حيث تسهم في تشجيع التسامح عن بعض الاخطار او الفشل والترويج للتعلم وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار نحو الابداع والمخاطرة واعتبار هو التغيير المحرك الأساسي لاقتناص الفرص وهي تؤثر أيضا على توقعات موظفيها فيما بينهم وكذلك توقعاتهم بالتفاعل مع اصحاب المصالح (ميموني، ٢٠١٩).

ثالثا: ابعاد الريادة الاستراتيجية

وتتمثل ابعاد الريادة الاستراتيجية في:

- **اغتنام الفرص:** تعمل منظمات الاعمال على تحديد واغتنام الفرص بدلا من الانتظار لاستثمار الفرص التي تم توليدها من قبل الاخرين وأيضا الفرص الريادية وتمثل الظروف التي يمكن فيها للمنتجات والخدمات الجديدة ان تلبى حاجة السوق اذ ان جوهر الريادة الاستراتيجية هو تحديد واستغلال هذه الفرص والاهم من ذلك هو يجب ان تكوت المنظمة قادرة على تحديد الفرص التي لا يراها الاخرين او غير القادرين على استغلالها (العباس، ٢٠٢٠).

- **النمو:** والنمو يعد من المؤشرات الهامة التي تدل على قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنجاح على المدى البعيد حيث ان النمو ينقسم الي داخلي وخارجي ، اما النمو الداخلي يتمثل في

- الجهود المبذولة داخل المنظمة مثل تطوير المنتجات الجديدة والاستراتيجيات الأخرى ذات العلاقة بالمنتجات والسمة الرئيسية للنمو الداخلي هو ان الاعمال تعتمد على كفاءتها الخاصة والخبرة والممارسات التجارية والافراد العاملين ، اما النمو الخارجي يعكس أنشطة المنظمة الخارجية مثل عمليات الاندماج والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية (أبو تجار ، ٢٠٢٠).
- **المرونة:** تعبر المرونة عن قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف المطالب في بيئات تنافسية ديناميكية، اذ تعمل على تعديل الممارسات الحالية والمستقبلية للتغيرات غير المستقرة في البيئة والاحتفاظ بمجموعة كافية من الإجراءات الجديدة من اجل استيعاب تلك التغيرات (عتريس، ٢٠٢٠).
- **الابتكار والابداع:** تشير إلى الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، واستخدام أساليب الرقابة، وإدارة الأعمال والاستخدام الفعال للموارد البشرية (Seema, 2019). (Meena, 2019)
- **الرؤية:** تشير إلى الرؤية الريادية، وتبني الإدارة الاستراتيجية للأفكار المبتكرة، وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام فرق العمل التشاركية والمهنية، واستخدام الحوافز والتعويضات والاحتياجات والتوقعات لتبني الابتكار والتغيير (Ghirmai,2010).
- **المنظمات الريادية:** الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هياكل تنظيمية بديلة أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات معلومات واتصالات، وزيادة الابتكار وتقليل وقت اتخاذ القرار (أحمد، ٢٠١٧).
- **رأس المال البشري:** التحكم في رأس المال البشري والالتزام التنظيمي بأخلاقيات العمل والإنتاجية وريادة الأعمال يدفعان العاملين إلى المنافسة وخدمة العملاء بشكل أكثر فعالية (Xu et al,2017).
- **الميزة التنافسية:** من خلال ترسيخ التفرد والميزة التنافسية للموارد، تكون الموارد شحيحة ولا يمكن تقليدها (الجازي، ٢٠١٤).
- **المخاطرة:** هي مخاطر طرح منتجات جديدة في السوق، مع الأخذ في الاعتبار الغموض في السوق وخطر الغموض، وتعريف المخاطرة هو مخاطر الخسائر المحتملة (غراز ونورة، ٢٠٢٠).
- **التفرد:** هو إدخال طرق جديدة، سواء كانت تقنية، أو منتجًا جديدًا، أو طريقة جديدة لتقديم منتج أو خدمة، أو طريقة جديدة لإدارة وتنظيم مؤسسة بطريقة مختلفة (كشكول، ٢٠١٤).
- **المبادأة:** درجة المشاركة في المشاكل والاحتياجات والتغيرات المستقبلية وظهور خدمات بأساليب إدارية حديثة وهو القدرة على تحمل مخاطر أعلى من الظروف الخارجية والداخلية للمؤسسة (Margilaj and Bello, 2015).

عاشراً: الدراسة الميدانية

وتنقسم الدراسة الميدانية إلى:

١- أدوات البحث:

تم الاعتماد على قائمة استقصاء لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة بالتالي يتم تحقيق أهدافها واختبار الفروض لقياس الرشاقة التنظيمية حيث تم توجيهها الي العاملين بالقطاع المصرفي للبنوك الأربعة (البنك الأهلي، مصرف الراجحي، بنك الانماء، بنك البلاد) حيث تم الاستعانة بمقياس (عبدالصمد، ٢٠٢١) ويتناول المتغير المستقل لقياس الرشاقة التنظيمية في البنوك السعودية، (ليث وأحمد، ٢٠١٧) ويتناول المتغير التابع لقياس الريادة الاستراتيجية.

٢- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري الادارات والموظفين بالبنوك الأربعة السعودية المذكورة سابقاً بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ويبلغ إجمالي عدد عينة البحث (١٥٨) مفردة مكونة من المسؤولين بالإدارة العليا ومديرين الادارات ورؤساء الاقسام والعاملين حيث ان الإدارة العليا بلغ عددها (٦٧) مفردة اما المرؤوسين فعددهم (٩١).

٣- ثبات وصدق أداة البحث:

تم قياس ثبات وصدق اداة البحث للاستبانة المكونة من خمسة محاور من خلال معامل بيرسون ومعامل سبيرمان وفقاً للجدول التالي:

جدول (٦) يوضح توزيع محاور اداة البحث وقياس معامل الثبات والصدق الظاهري عن طريق معاملي بيرسون وسبيرمان (coefficient)

م	محاور الدراسة الميدانية	عدد فقرات المحاور	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط لسبيرمان	القيمة الاحتمالية
١	محور رشاقة الاستشعار	٥	٠.٨٦٥	٠.٨٧٠	٠.٠٠٠٠
٢	محور رشاقة اتخاذ القرارات	٦	٠.٦٨٩	٠.٧٤١	٠.٠٠٠٠
٣	محور رشاقة الممارسة	٦	٠.٨٦٢	٠.٨٤٥	٠.٠٠٠٠
٤	محور رشاقة القدرة على التعلم	٤	٠.٦٢٤	٠.٧٣٦	٠.٠٠٠٠
٥	محور الابداع	٥	٠.٧٧٥	٠.٨٥٤	٠.٠٠٠٠
٦	محور النمو	٥	٠.٨٩٩	٠.٧٩٦	٠.٠٠٠٠
٧	محور الابتكار	٥	٠.٦٥١	٠.٧٨١	٠.٠٠٠٠
٨	محور الميزة التنافسية	٥	٠.٧٧٢	٠.٧٤٥	٠.٠٠٠٠
٩	محور المرونة	٥	٠.٧٣٤	٠.٧٦٦	٠.٠٠٠٠
	الاجمالي الفقرات / متوسطات القيم	٤٦	٠.٧٦٣	٠.٧٩٣	٠.٠٠٠٠

والجدول السابق يوضح ان معامل ثبات المحاور مرتفعة ما بين ٠,٦٢٤، ٠,٨٨٩ بطريقة معامل (بيرسون) وعند اجراء الارتباط التصحيحي بطريقة (سبيرمان) تم التأكيد على صلاحية اداة البحث مما يعكس صلاحية استخدام اداة البحث حيث انها تتراوح ما بين ٠,٧٣٦، ٠,٨٧٠ وهذه نسبة مرتفعة حيث لثبات اداة الدارسة يجب الا تقل عن نسبة ٦٠٪.

٤- الاحصاء الوصفية للبحث

خامساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث

أولاً: محاور الرشافة التنظيمية:

الجدول (١): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعينة البحث الخاص بمحور رشافة الاستشعار

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
١	يعمل البنك على التنبؤ بالمشكلات للتهيؤ لسرعة حلها	٢,٨٥	١,٠٣٠	٥٦,٨٧	٠,٠٧	٠,٠٠٠
٢	يستطلع البنك التغييرات البيئية في الوقت المناسب	٢,٩٩	١,١٤	٥٧,٧٤	٠,١٤	٠,٠٠٠
٣	ينفذ البنك دورات تدريبية نوعية للمديرين للتعامل مع مختلف الأزمات	٢,٧٣	١,١١	٥٤,٥٧	٢,٩٩	٠,٠٠٠
٤	يهيئ البنك وسائل وأدوات بديلة للمديرين أثناء حدوث الأزمات	٣,٩٢	٠,٨٠	٦٩,٢٠	١٤,٠٦	٠,٠٠٠
٥	يوفر البنك قواعد بيانات ومعلومات	٣,٥١	١,١٦	٦١,٤١	٥,٤٠	٠,٠٠٠
	متوسط الفقرات	٣,٢٠	١,٠٤٨	٥٩,٩٥	٤,٥٣	٠,٠٠٠

*مستوى دلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي يعكس آراء أفراد عينة البحث بخصوص الفقرات المتعلقة (بمحور رشافة الاستشعار) حيث بين أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عينة الدراسة هي (يهيئ البنك وسائل وأدوات بديلة للمديرين أثناء حدوث الأزمات) بوزن نسبي (٦٩,٢٠٪) وأقل الفقرات هي (ينفذ البنك دورات تدريبية نوعية للمديرين للتعامل مع مختلف الأزمات) بوزن نسبي (٥٤,٥٧٪) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (رشافة الاستشعار) يساوي (٣,٢)، و الوزن النسبي يساوي (٥٩,٩٥ %) وهو أقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠٪ " وقيمة t المحسوبة تساوي (٤,٥٣)، أكبر من (T) الجدولية، والتي تعادل (١,٩٨)، بدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من ٠,٠٥، وهذا يوضح ان محور رشافة الاستشعار من اهم المحاور في تجاوز الازمات حيث ان البنوك تهتم باستشعار المخاطر المحتملة التي تتحقق في البيئة الداخلية لتمكنها من مواجهة التغييرات المحتملة في البيئة الخارجية وتتفق النتيجة مع دراسة (الوهيبي، ٢٠٢٠)، وهذا يعكس على ترسيخ مبدأ الريادة الاستراتيجية للبنوك محل الدراسة حيث ان إدارة البنك هي من تقرر كيفية التدخل لحل الازمات لما لديها من العديد من الخبرات في الإدارة الاستراتيجية و اغتنام الفرص وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة مع امتلاك روح المخاطرة والرؤية الواضحة من اجل إضافة ميزة تنافسية مع المحافظة على الاستمرارية في خلق تلك الميزة التي تؤدي إلى الوصول الي أهدافها وتحقيق رؤيتها وخلق وتعظيم الأرباح.

الجدول (٢): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعينة البحث الخاص بمحور رشاقة اتخاذ القرارات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	يتخذ البنك القرارات المناسبة تحت الضغط	٢,٩٥	١,٢٢١	٥٧,٩٤	٠,٥٣٣	٠,٠٠٠
٢	يستجيب البنك في قراراته للأحداث الهامة حول العملاء دون أي تأخير	٣,٨٧	٠,٩٧٨	٦١,٣٥	١٠,٩٠٥	٠,٠٠٠
٣	يتخذ مجلس إدارة البنك القرارات بالوقت المناسب بما يخدم مصلحة العملاء	٢,٦٢	١,٠٣٨	٦٠,٣٢	٤,٥٤٦	٠,٠٠٠
٤	يشارك العملاء في صناعة القرارات الحرجة التي تؤثر عليهم	٢,٧٧	١,٢٠١	٥٥,٥	٢,٣٠٤	٠,٠٠٠
٥	يبقى البنك على تواصل مع العملاء بالطرق الافتراضية	٢,٣٦	١,٤٢١	٦٠,٥	٣,٢٥٢	٠,٠٠٠
	اجمالي الفقرات	٢,٩١	١,١٧	٥٩,١٢	٤,٣٠	٠,٠٠٠

*مستوى دلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي يعكس آراء أفراد عينة البحث بخصوص الفقرات المتعلقة (رشاقة اتخاذ القرارات) حيث بين أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عينة الدراسة هي (يستجيب البنك في قراراته للأحداث الهامة حول العملاء دون أي تأخير) بوزن نسبي (٦١,٣٥٪) و أقل الفقرات هي (يشارك لعملاء في صناعة القرارات الحرجة التي تؤثر عليهم) بوزن نسبي (٥٥,٥٠٪) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور (رشاقة اتخاذ القرارات) يساوي (٢,٩١)، و الوزن النسبي يساوي (٥٩,١٢٪) وهو اقل من الوزن النسبي بقيمة " ٦٠٪ " وقيمة t المحسوبة تساوي (٤,٣٠)، اكبر من قيمة (T) الجدولية (١,٩٨)، بدلالة ٠,٠٠٠، وهو اقل من ٠,٠٥، مما يوضح ان محور رشاقة اتخاذ القرارات يؤثر تأثيرا كبيرا في دعم الريادة الاستراتيجية في البنوك حيث ان رشاقة اتخاذ القرارات من اهم المؤثرات الداعمة للريادة الاستراتيجية لما لها من قدرة جمع المعلومات من العديد من المصادر متنوعة وتقييمها وهيكلتها لتفسير النتائج المترتبة على الاحداث الخاصة بالأعمال دون تأخير و تفسير الاحداث وصياغة خطط المرنة التي تهتم بتوجيه الموارد وإعادة تكوينها والتوسع في الإجراءات التنافسية الحديثة مما يتفق مع دراسة (سلطان، ٢٠٢١).

الجدول (٣): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعينة البحث الخاص بمحور رشاقة الممارسة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	يعتمد البنك على فاعلية نظام الاتصال في التواصل مع العملاء	٣,٨٧	١,٠٢٨	٦٦,٢٩	٣,٨٩٧	٠,٠٠٠
٢	يستجيب البنك في الوقت المناسبة الي احتياجات العملاء	٣,٤	١,٠٥٥	٥٦,٣٦	٣,٦٤٥	٠,٠٠٠
٣	يعتمد البنك هيكلًا تنظيميًا معتمد للتعامل مع التغيرات البيئية	٢,٩٨	٠,٩٧	٦١,٥٩	٣,١٢٣	٠,٠٠٠
٤	يمتلك الموظفون في البنك فن التعامل مع المشكلات (مرونة، سيطرة، تحكم، تقنية)	٢,٨٥	١,٠٤٤	٥٥,٣٦	١,٩٣٧	٠,٠٠٠
٥	ينظم البنك آليات التكيف الموائمة مع المستجدات بالوقت المناسب	٢,٣١	١,٠٩٣	٦٠,٣٦	٢,٦٤٥	٠,٠٠٠
	اجمالي الفقرات	٣,٠٨	١,٠٣٨	٥٩,٩٩	٣,٠٤٩	٠,٠٠٠

*مستوى الدلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق رأي عينة البحث في بعد (رشاقة الممارسة) حيث بين ان فقرة (يعتمد البنك على نظام اتصال فعال في التواصل مع العملاء) هي اعلى الفقرات بوزن نسبي (٦٦,٢٩٪) في حين أقل الفقرات هي (يمتلك الموظفون في البنك فن التعامل مع المشكلات (مرونة، سيطرة، تحكم تقنية) بوزن نسبي (٥٥,٣٦٪) والمتوسط الحسابي لكل فقرات بعد (رشاقة الممارسة) يساوي (٣,٠٨)، و الوزن النسبي يساوي (٥٩,٩٩٪) وهو اقل من الوزن النسبي بنسبة ٦٠٪ وقيمة t المحسوبة هي (٣,٠٤٩)، اكبر من القيمة الجدولية (T) وهي تعادل (١,٩٨)، بدلالة ٠,٠٠٠، وهو اقل من ٠,٠٥، مما يوضح ان بعد رشاقة الممارسة يؤثر تأثيرا كبيرا في الريادة الاستراتيجية للبنوك محل الدراسة حيث اتضح ان البنوك لديها القدرة على إعادة بناء الموارد التنظيمية بشكل حيوي ضمن تعديل العمليات وإعادة هيكلة العلاقات وذلك لتقديم خدمات ومنتجات جديدة ونماذج سعرية مناسبة للسوق تقدم في الوقت المناسب وهذا يتفق مع دراسة (ماهر، ٢٠١٩).

الجدول (٤): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعينة البحث الخاص بمحور رشاقة القدرة على التعلم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	يعزز البنك قدرات العاملين الإبداعية للتعامل مع المشكلات	٢,٩٠	١,٠٢٨	٥٩,٣٤	٣,٨٩٧	٠,٠٠٠
٢	يُتيح البنك المعلومات للموظفين بشفافية تامة	٢,١٣	١,٧٣	٦٠,٩١	٣,٧٤٧	٠,٠٠٠
٣	يُتيح البنك للعاملين تقديم مرئياتهم حول تطوير النظام	٢,٨٣	١,١٢٤	٦٢,٦٤	١,٢٣٩	٠,٠٠٠
٤	يمتلك البنك القدرة على استيعاب التطورات التكنولوجية بسرعة كبيرة	٣,٦٩	١,٠٤٤	٥٦,١٦	١,٩٣٧	٠,٠٠٠
٥	يستخدم البنك تطبيقات تكنولوجية متكاملة فعالة	٣,٣٩	١,٠٩٣	٥٥,١٨	٢,٦٤٥	٠,٠٠٠
٦	تتوافر في البنك بنية تحتية مميزة للاتصال والتفاعل مع العاملين والعملاء	٢,٧٥	١,٠٣٩	٥٦,٣٣	٢,٧٥٤	٠,٠٠٠
	اجمالي الفقرات	٢,٩٦	١,٢٤٢	٥٨,٤١١	٢,٧٠١	٠,٠٠٠

*مستوى الدلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي يعكس آراء عينة البحث في الفقرات المتعلقة (رشاقة القدرة على التعلم) حيث اوضح أن أعلى الفقرات هي (يُتيح البنك للعاملين تقديم مرئياتهم حول تطوير النظام) بوزن نسبي (٦٢,٦٤٪) في حين أقل الفقرات هي (يمتلك البنك القدرة على استيعاب التطورات التكنولوجية بسرعة كبيرة) بوزن نسبي (٥٦,١٦٪) وقد اوضح أن المتوسط الحسابي لكافة الفقرات لمحور (رشاقة القدرة على التعلم) يساوي (٢,٩١)، و الوزن النسبي يساوي (٥٨,٤١١٪) وهو اقل من الوزن النسبي المحايد ٦٠٪ وقيمة t المحسوبة تساوي ٢,٧٠١، اكبر من قيمة (T) الجدولية تعادل (١,٩٨)، بدلالة ٠,٠٠٠، وهو اقل من ٠,٠٥، مما يوضح ان محور رشاقة القدرة على التعلم يمكن البنوك من استكشاف واكتساب المعرفة الجديدة لاستيعاب البيانات والمعلومات واستخدامها وتجديد المعرفة عند الحاجة من اجل تعزيز الريادة الاستراتيجية للبنوك.

ثانيا: محاور الريادة الاستراتيجية

الجدول (٥): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعينة البحث الخاص بمحور الابداع

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
١	يحرص البنك على تنمية الابداع بصفة مستمرة	٣,٠٥	١,٠٣٠	٧٠,٨٧	٠,٠٨	٠,٠٠٠
٢	يحرص البنك على تطوير قدرات العاملين في جميع القطاعات	٣,١١	١,٢٠	٦٩,٧٤	٠,١٥	٠,٠٠٠
٣	يشرك البنك العاملين في اتخاذ القرارات التطويرية	٢,٤١	١,٦٥	٥٥,٨٥	٢,٥٥	٠,٠٠٠
٤	يتقبل البنك أي أفكار إبداعية تهدف الي تحسين الأداء	٢,٩٩	٠,٩٢	٦٩,٤١	١٤,١٧	٠,٠٠٠
٥	يدرّب البنك الموظفين على النماذج التنظيمية الجديدة التي تحسن بيئة العمل	٣,١٥	١,٣٣	٧١,٠٣	٥,٤٧	٠,٠٠٠
	اجمالي الفقرات	٢,٩٤	٠,٤٨٢	٦٧,٣٢	٧,٣٣٠	٠,٠٠٠

*مستوى دلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي يعكس آراء عينة البحث في الفقرات المتعلقة (بمحور الابداع) حيث ان أعلى الفقرات الموافقة هي (يدرّب البنك الموظفين على النماذج التنظيمية الجديدة التي تحسن بيئة العمل) بوزن نسبي (٧١,٠٣٪) في حين أقل الفقرات هي (يشرك البنك العاملين في اتخاذ القرارات التطويرية) بوزن نسبي (٥٥,٨٥٪) والمتوسط الحسابي لكل الفقرات لمحور (الابداع) يساوي (٢,٩٤)، و الوزن النسبي يساوي (٦٧,٣٢٪) وهو اقل من الوزن النسبي بنسبة "٦٠٪" وقيمة t المحسوبة تساوي ٧,٣٣٠، اكبر من قيمة (T) الجدولية، وهي بمقدار (١,٩٨)، بدلالة ٠,٠٠٠، وهو اقل من ٠,٠٥، مما يوضح ان محور الابداع يجعل البنوك تساهم في ابتكار أفكار وحلول جديدة لحل المشاكل، ويشمل الإبداع تطوير المواد المنتجة والعمليات وعمليات الإنتاج المختلفة، وتجهيز السوق والآلات والمعدات وطرق التصنيع والقدرة على تطوير أنظمة العمل المختلفة، وتظهر نتائج التطوير والتدريب على شكل زيادة في الإنتاجية والجودة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (عبد المتعال، ٢٠٢٠) حيث تهدف الرشاقة التنظيمية الي الوصول الي الأهداف التنظيمية عن طريق الإبداع الإداري ومن ثم الاعتماد على استراتيجيات تنافسية رائدة.

الجدول (٦): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعينة البحث الخاص بمحور المرونة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	يتمتع العاملون بالبنك بالقدرة على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة	٣,٨٥	١,١٢١	٥٧,٩٤	٠,٤٣٣	٠,٠٠٠
٢	يقدم البنك التقارير اللازمة للعملاء عن احداث وقعت في الماضي لتصحيح الانحرافات والاختفاء لمواجهة الصعوبات المستقبلية	٢,٧٧	٠,٩٨٨	٦٨,٣٢	٥,٨٠٥	٠,٠٠٠
٣	يستطيع البنك تقديم معلومات عن حدث ما لحظة وقوعه	٣,٧٢	١,٠٢٨	٦٠,٣٥	٣,٤٤٦	٠,٠٠٠
٤	يوفر البنك معلومات يمكن تكيفها لأكثر من مستخدم واستخدام	٣,٦٧	١,٢١١	٥١,٥	١,٤٠٤	٠,٠٠٠
٥	يقوم البنك بتعديل ساعات العمل بما يتناسب مع احتياجات العمل	٣,٤٦	١,٤٣١	٦٠,٥	٢,١٥٢	٠,٠٠٠
	اجمالي الفقرات	٣,٩٤	١,٥٥٠	٥٩,٧٢	٢,٦٤٨	٠,٠٠٠

*مستوى دلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق آراء عينة البحث في الفقرات المتعلقة (بمحور المرونة) حيث أن أعلى فقرات عينة الدراسة هي (يقدم البنك التقارير اللازمة للعملاء عن احداث وقعت في الماضي لتصحيح الانحرافات والاختفاء لمواجهة الصعوبات المستقبلية) بوزن نسبي (٦٨,٣٢٪) حيث أقل الفقرات هي (يشارك العملاء في صناعة القرارات الحرجة التي تؤثر عليهم) بوزن نسبي (٥١,٥٠٪) والمتوسط الحسابي لفقرات محور (المرونة) يساوي (٣,٩٤)، و بوزن نسبي (٥٩,٧٢٪) وهو أقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠٪ " وقيمة t المحسوبة تساوي ٢,٦٤٨، اكبر من القيمة الجدولية (T)، والتي تعادل (١,٩٨)، بدلالة ٠,٠٠٠، وهو أقل من ٠,٠٥، مما يوضح ان محور المرونة يؤثر تأثيرا كبيرا في دعم الريادة الاستراتيجية في البنوك حيث ان تعبير المرونة عن قدرة البنك على الاستجابة لمختلف المطالب في بيئات تنافسية ديناميكية، اذ يعمل البنك على تعديل الممارسات الحالية والمستقبلية للتغيرات غير المستقرة في البيئة والاحتفاظ بمجموعة كافية من الإجراءات الجديدة من اجل استيعاب تلك التغيرات مما يتفق مع دراسة (حميدي، ٢٠٢٠).

الجدول (٧): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعينة البحث الخاص بمحور الابتكار

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	يتم تنفيذ عمليات ابتكارية في إيجاد البحوث والبرامج الجديدة	٣,٢٢	١,٣١٣	٦٥,٣٧	٢,٣٧٥	٠,٠٠٠
٢	يتم الربط بين البيئة المحيطة والعمل في تقديم الأعمال والخدمات الابتكارية.	٣,٢٥	١,٠٦٦	٥٨,١٧	٢,٩٠١	٠,٠٠٠
٣	هناك تعزيز للابتكار في أنظمة الإدارة وأساليب الرقابة والبنية التنظيمية بالعمل.	٢,٩٦	١,٠٧٦	٥٩,٢١	٠,٤٥٤	٠,٠٠٠
٤	من اهم اولويات البنك تسويق الخدمات الجديدة.	٣,٠١	١,١٠١	٥٥,٢٤	٠,١٤٨	٠,٠٠٠
٥	هناك تبني للأفراد ذوي المواهب القيادية الابتكارية.	٢,٨٥	١,٠٦٩	٦٠,١١	١,٧٥	٠,٠٠٠
	اجمالي الفقرات	٣,٠٦	١,١٢٥	٥٩,٦٢	١,٥٣	٠,٠٠٠

*مستوي الدلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق آراء عينة البحث في الفقرات المتعلقة (بمحور الابتكار) وأعلى الفقرات هي (يتم تنفيذ عمليات ابتكارية في إيجاد البحوث والبرامج الجديدة) بوزن نسبي (٦٥,٣٧٪) وأقل الفقرات هي (من اهم اولويات البنك تسويق الخدمات الجديدة). بوزن نسبي (٥٥,٢٤٪) وقد تبين أن المتوسط الحسابي لكل فقرات محور (الابتكار) يساوي (٣,٠٦)، والوزن النسبي يساوي (٥٩,٦٢٪) وهو اقل من الوزن النسبي لنسبة " ٦٠٪ " وقيمة t المحسوبة تساوي ١,٥٣، أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي (١,٩٨)، بدلالة (٠,٠٠٠) وهو اقل من ٠,٠٥، مما يوضح قدرة البنوك تبني الأفكار الجديدة، وتوفير الخدمات المميزة، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية عن طريق تقديم الأفكار الجديدة، وهذا يتفق مع دراسة (ثابت، ٢٠٢١).

الجدول (٨): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعينة البحث الخاص بمحور الميزة التنافسية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	يستطيع العملاء ملاحظة الخصائص التي تميز منتجات البنك عن منتجات منافسيه	٢,٧٧	١,٠٣٢	٥١,٣٦	٢,٢٥٨	٠,٠٠٠
٢	تعتبر أسعار الخدمات أحسن من أسعار المنافسين	٢,٣٠	١,٠٤٥	٥٦,٣٦	٢,٦٥٤	٠,٠٠٠
٣	يقدم البنك خدمات إضافية لعملائه بأسعار منخفضة	٣,٨٨	١,٦٨٠	٦١,٩٩	٢,١١٢	٠,٠٠٠
٤	العملاء يبدون رضاهم عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم.	٣,٧٥	١,٠٢٢	٦٠,٥٩	٢,٣٦٦	٠,٠٠٠
٥	لدى الموظفين علاقة جيدة مع عملائه.	٣,٢١	١,٠٥٥	٦١,٢٩	١,٤١١	٠,٠٠٠
	اجمالي الفقرات	٣,١٨٢	١,١٦٦	٥٨,١٩٢	٢,١٦٠	٠,٠٠٠

*مستوى الدلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق آراء عينة البحث في الفقرات المتعلقة (الميزة التنافسية) حيث بين أن أعلى الفقرات هي (يقدم البنك خدمات إضافية لعملائه بأسعار منخفضة) بوزن نسبي (٦١,٩٩٪) في حين أقل الفقرات هي (يستطيع العملاء ملاحظة الخصائص التي تميز منتجات البنك عن منتجات منافسيه) بوزن نسبي (٥١,٣٦٪) والمتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد (الميزة التنافسية) يساوي (٣,١٨)، و الوزن النسبي يساوي (٥٨,١٩٪) وهو اقل من الوزن النسبي المحايد ٦٠٪ وقيمة t المحسوبة تساوي (٢,١٦٠) أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي (١,٩٨)، بدلالة ٠,٠٠٠، وهو اقل من ٠,٠٥، مما يوضح ان بعد الميزة التنافسية يؤثر تأثيرا كبيرا في الريادة الاستراتيجية للبنوك محل الدراسة حيث اتضح ان البنوك لديها القدرة على ادارة الموارد بسياسة منافسة، وان الموارد التي تمتلكها نادرة ومن الصعب محاكاتها وهذا يتفق مع دراسة (بوعقال، ٢٠١٧).

الجدول (٩): الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعينة البحث الخاص بمحور النمو

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	يخطط البنك لتسريع النمو والاستحواذ على حصة قوية في سوق الخدمات المصرفية	٢,٣٦	١,١٢٥	٦٥,٢٩	١,١٥٨	٠,٠٠٠
٢	يسعى البنك للتعرف على التحديات والفرص ونقاط القوة والضعف	٢,٨٥	١,٠٥٢	٥٩,٣٦	١,٧٥٤	٠,٠٠٠
٣	يركز البنك على تطوير المنتجات المستهدفة عن طريق تكنولوجيا جديدة.	٣,٩	١,٤٤	٦١,٥٩	١,٤١٢	٠,٠٠٠
٤	يحاكي البنك الأفكار الجديدة التي تعني النمو في اتجاهات حديثة كلياً	٢,٨١	١,٠٢٥	٦١,٣٦	٢,٣٤٦	٠,٠٠٠
٥	يسعى البنك لجذب المستثمرين المحتملين، والمحافظة على المستثمرين الحاليين	٢,٥١	٢,٠٥٥	٥١,٣٦	٢,٤٠١	٠,٠٠٠
	اجمالي الفقرات	٢,٨٨٦	١,٣٣٩	٥٩,٧٩	١,٨١٤	٠,٠٠٠

*مستوى الدلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي بيّن آراء عينة البحث الخاصة (بمحور النمو) وأعلى الفقرات هي (يخطط البنك لتسريع النمو والاستحواذ على حصة قوية في سوق الخدمات المصرفية) بوزن نسبي (٦٥,٢٩٪) في حين أقل الفقرات هي (يسعى البنك لجذب المستثمرين المحتملين، والمحافظة على المستثمرين الحاليين) بوزن نسبي (٥٩,٧٩٪) والمتوسط الحسابي لكل فقرات محور (النمو) يساوي (٢,٨٨)، و الوزن النسبي يساوي (٥٩,٧٩٪) وهو اقل من الوزن النسبي المحايد ٦٠٪ وقيمة t المحسوبة تساوي (١,٨١٤)، اكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تعادل (١,٩٨)، بدلالة ٠,٠٠٠، وهو اقل من ٠,٠٥، مما يوضح ان محور النمو يدل على قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنجاح على المدى الطويل عن طريق الجهود المبذولة داخل المنظمة مثل تطوير المنتجات الجديدة والاستراتيجيات الأخرى ذات العلاقة بالمنتجات وأيضاً عمليات الاندماج والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية.

ثانياً: قياس درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة:

الفرض الرئيسي الأول

والذي يشير الى أنه: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والريادة الاستراتيجية. قياس درجة ارتباط بين ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، رشاقة الاستراتيجية، القدرة على التعلم) على قطاع البنوك السعودية لتحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها التالية (الابداع، النمو، الابتكار، الميزة لتنافسية، المرونة) تم استخدام معامل ارتباط (person) حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل ارتباط (person) بمقدار (٠,٧٥٥) بدلالة ($\geq 0,01$) وهذا ينطق على باقي النسب بالنسبة للفروض الفرعية وذلك طبقاً لمستوى الدلالة مما يدل على رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل وذلك حسب التالي:

جدول (١٠) لقياس معامل الارتباط (person) بين متغيرات الدراسة

الدالة	المتغير التابع					المتغير المستقل				المتغيرات		
	الريادة الاستراتيجية (Y1)					الرشاقة التنظيمية (X1)						
	Y	Y	Y	Y	Y	X	X	X	X			
0.000	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1	1.4	1.3	1.2	1.1	1	X1	الرشاقة التنظيمية
0.000										1	X1.1	رشاقة الاستشعار
0.000								1	0.802		X1.2	رشاقة اتخاذ القرار
0.000								1	0.811	0.862	X1.3	رشاقة الممارسة
0.000						1	0.823	0.803	0.815		X1.4	رشاقة القدرة على التعلم
0.000										1	Y1	الريادة الاستراتيجية
0.000					1						Y1.1	محور الابداع
0.000				1	0.702						Y1.2	محور النمو
0.000			1	0.744	0.718						Y1.3	محور الابتكار
0.000		1	0.763	0.747	0.714						Y1.4	محور الميزة التنافسية
0.000	1	0.705	0.728	0.732	0.724						Y1.5	محور المرونة

* مستوى دلالة $\alpha = 0,01$

ثالثاً: اختبار العلاقة التآثرية بين فروض الدراسة بطريقة الانحدار المتعدد:

الفرض الرئيسي الثاني

لا توجد علاقة تأثيرية إحصائية ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.

جدول (١١) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرض الرئيسي الأول

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد (R^2)	r
الانحدار	١	٤,١١	١,٦٣	٣١,٢٥٤	٠,٠٠٠	٠,٦٨٥	٠,٧٩٩
الخطأ	٢٧	١,٥٢	٠,٠٥				
الكلية	٢٨	٥,٦٣	١,٦٨				

الجدول السابق أوضح أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً بدلالة ($\alpha \geq 0,05$)، مما يؤدي الي رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل وهذا يدل على وجود أثر دل إحصائياً بين الرشاقة التنظيمية على قطاع البنوك السعودية لتحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الابداع، النمو، الابتكار، الميزة لتنافسية، المرونة) ، وتبين ان العلاقة هذه قوية حيث أن الارتباط = ٠,٧٩٩ وفقاً لقيمة $r = 0,799$ ، وأن العوامل المستقلة في هذا النموذج (الاستشعار ، اتخاذ القرار ، الممارسة ، رشاقة الاستراتيجية ، القدرة على التعلم) تفسر التباين بمقدار (٦٨,٥٪) للمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) حيث انه تم الاعتماد على معامل التحديد، ونسبته مرتفعة ، مما أوضح أن هناك تأثير للعوامل في المتغير التابع ومن خلال ثبات صلاحية النموذج من الممكن اختبار الفروض الفرعية، باستخدام اختبار الانحدار البسيط وتحليل كل عامل من العوامل المستقلة على منفردة.

الفرض الفرعي الأولي

لا توجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الاستشعار وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة او منفردة.

جدول (١٢) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرض الفرعي الأولي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد (R^2)	r
الانحدار	١	٤,٢٤٤	٤,٣٢٧	١٩,٨٥٥	٠,٠٠٠	٠,٥٠٤	٠,٦١٥
الخطأ	٣٥	٢,١٢١	٠,٠٤١				
الكلي	٣٦	٦,٣٦٥	٤,٣٦٨				

يتضح من معطيات الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الأول استناداً إلى أن دالة إحصائية، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) في هذا النموذج يبين ما مقداره (٤,٥٠٪) من التباين في (أبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة او منفردة) كمتغير التابع، وهو قوة تفسيرية معتدلة نسبياً، مما يبين أنه يوجد تأثير معتدلاً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الفرعي الأول.

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل

(رشاقة الاستشعار) في تحقيق الريادة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
رشاقة الاستشعار	تحقيق الريادة الاستراتيجية	٠,٤٧٣	٠,٥٠٤	٠,٦١٥	٥,٧٦٤	٠,٠٠٠

الجدول السابق يوضح أن هناك أثر للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار)، في المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية)، حيث أن (T) دالة إحصائية بدلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$)، وأن المتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) في هذا النموذج يبين ما مقداره (٤,٥٠٪) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرض العدمي، والذي يوضح أنه لا توجد علاقة تأثيرية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$) بين رشاقة الاستشعار وتحقيق الريادة الاستراتيجية وقبول الفرض البديل وهذا يوضح انه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين وذلك لبلوغ معامل الارتباط (r) في الجدول قيمة (٠,٦١٥).

الفرض الفرعي الثاني

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشاقة اتخاذ القرار وأبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعة او منفردة.

جدول (١٤) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرض الفرعي الثاني

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد (R2)	r
الانحدار	٢	٣,٥٣٤	٢,٦٤٨	١٦,٣٣٢	٠,٠٠٠	٠,٤٣٣	٠,٦٩٨
الخطأ	٣٣	٦,٢٢٣	٠,١٥٧				
الكلية	٣٥	٩,٧٥٧	٢,٨٠٥				

الجدول السابق يوضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الثاني استناداً إلى أن (F) دالة إحصائية، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) يفسر ما مقداره (٤٣,٣%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يبين أن هناك أثراً قوياً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الفرعي الثاني.

جدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط

اختبار تأثير المتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) في تحقيق الريادة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R ²	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
رشاقة اتخاذ القرار	تحقيق الريادة الاستراتيجية	٠,٤٩٩	٠,٤٣٣	٠,٦٩٨	٣,٩٥٠	٠,٠٠٠

الجدول السابق يوضح أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار)، في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الأداء)، حيث أن (T) دالة إحصائية بدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، والمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٤٣,٣%) من التباين في المتغير التابع، مما يؤدي إلى رفض الفرض العدمي، والذي يوضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين رشاقة اتخاذ القرار في تحقيق الريادة الاستراتيجية وقبول الفرض البديل وهذا يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين وذلك لبلوغ معامل الارتباط (r) في الجدول قيمة (٠,٦٩٨).

الفرض الفرعي الثالث

لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة الممارسة وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

جدول (١٦) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرض الفرعي الثالث

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد (R2)	r
الانحدار	٢	٤,٤٠١	٦,٣٢٤	٦٥,٧٤٤	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٠,٦٤٤
الخطأ	٤٢	٣,٢٠٧	٠,٠٦٢				
الكلية	٤٤	٧,٦٠٨	٦,٣٨٦				

الجدول السابق يوضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الثالث حيث أن (F) دالة إحصائية، ويتضح أن المتغير المستقل (رشاقة الممارسة) يفسر ما مقداره (٣,٧٣٪) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يبين أن هناك أثراً كبيراً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الفرعي الثالث.

جدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط

لاختبار تأثير المتغير المستقل (رشاقة الممارسة) في تحقيق الريادة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R ²	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
رشاقة الممارسة	تحقيق الريادة الاستراتيجية	٠,٨١٧	٠,٧٣٣	٠,٦٤٤	٩,١٢٢	٠,٠٠٠

الجدول السابق يوضح أن هناك أثر للمتغير المستقل (رشاقة الممارسة)، في المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية)، حيث أن (T) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وأن المتغير المستقل (رشاقة الممارسة) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٣,٧٣٪) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرض العدمي، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين رشاقة الممارسة و تحقيق الريادة الاستراتيجية وقبول الفرض البديل وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث أن معامل الارتباط (r) في الجدول بلغ قيمة (٠,٦٤٤).

الفرض الفرعي الرابع

لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين رشاقة القدرة على التعلم وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

جدول (١٨) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرض الفرعي الرابع

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد (R^2)	r
الانحدار	٣	٦,١١٢	٦,٠٢٢	٦١,٢٢٣	٠,٠٠٠	٠,٨٢٢	٠,٦٥٤
الخطأ	٥٢	١,٢٢١	٠,٠٤٧				
الكلية	٥٥	٧,٣٣٣	٦,٠٦٩				

يتبين من معطيات الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الرابع استناداً إلى أن (F) دالة إحصائية، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (رشاقة القدرة على التعلم) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٨٢,٢٪) من التباين في المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً كبيراً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الفرعي الرابع.

جدول (١٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط

لاختبار تأثير المتغير المستقل (رشاقة القدرة على التعلم) في تحقيق الريادة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
رشاقة القدرة على التعلم	تحقيق الريادة الاستراتيجية	٠,٦٤٧	٠,٨٢٢	٠,٦٥٤	٦,٨٧٤	٠,٠٠٠

الجدول السابق يوضح وجود أثر للمتغير المستقل (رشاقة القدرة على التعلم)، في المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية)، حيث أن (T) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وأن المتغير المستقل (رشاقة القدرة على التعلم) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٨٢,٢٪) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرض العدمي، حيث أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين رشاقة القدرة على التعلم وتحقيق الريادة الاستراتيجية وقبول الفرض البديل وهذا يعني وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت معامل الارتباط (r) في الجدول قيمة (٠,٦٥٤).

حادي عشر: نتائج البحث

وتتمثل نتائج البحث كالتالي:

- ١- أوضحت الدراسة ان الريادة الاستراتيجية من المواضيع الحديثة والمعاصرة والتي ما تزال اطرها الفكرية والفلسفية قيد التشكيل والتطوير وعلى المستويات النظرية والتطبيقية.
- ٢- اتسم العاملين بالبنوك محل الدراسة تجاه ابعاد الرشاقة التنظيمية بالإيجابية واختلفت الأهمية النسبية لأبعاد الرشاقة التنظيمية وفقا للمتوسطات الحسابية وكان ترتيبها على النحو التالي: (رشاقة الاستشعار، رشاقة الممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة اتخاذ القرارات) واتضح ان البنوك لديها القدرة على ادارة الموارد بسياسة منافسة، وان الموارد التي تمتلكها نادرة ومن الصعب محاكاتها.
- ٣- اتسم العاملين بالبنوك محل الدراسة تجاه ابعاد الريادة الاستراتيجية بالإيجابية واختلفت الأهمية النسبية لأبعاد الرشاقة الريادية الاستراتيجية وفقا للمتوسطات الحسابية وكان ترتيبها على النحو التالي: (المرونة، الميزة التنافسية، الابتكار، الابداع، النمو)
- ٤- أظهرت النتائج ارتباط ابعاد الرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، رشاقة الاستراتيجية، القدرة على التعلم) بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها التالية (الابداع، النمو، الابتكار، الميزة لتنافسية، المرونة) وسجلت النتائج قدرة تفسيرية لهذه الابعاد مجتمعة بمقدار (٠,٧٥٥) من التباين بدلالة $(\alpha \geq 0,01)$.
- ٥- أوضحت النتائج وجود أثر دل إحصائياً بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة، رشاقة الاستراتيجية، القدرة على التعلم) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الابداع، النمو، الابتكار، الميزة لتنافسية، المرونة)، وسجلت قدرة تفسيرية لهذه الابعاد مجتمعة ان العلاقة هذه قوية وذلك لبلوغ قيمة (r) (٠,٧٩٩).
- ١- أوضحت الدراسة انه توجد علاقة تأثيرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين رشاقة الاستشعار وتحقيق الريادة الاستراتيجية وهذا يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل وذلك لبلوغ معامل الارتباط (r) قيمة (٠,٦١٥).
- ٢- أوضحت الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بدلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين رشاقة اتخاذ القرار في تحقيق الريادة الاستراتيجية وهذا يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل وذلك لبلوغ معامل الارتباط (r) قيمة (٠,٦٩٨).
- ٣- أوضحت الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين رشاقة الممارسة وتحقيق الريادة الاستراتيجية وهذا يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل وذلك لبلوغ معامل الارتباط (r) قيمة (٠,٦٤٤).
- ٤- أوضحت الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين رشاقة القدرة على التعلم وتحقيق الريادة الاستراتيجية وهذا يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل وهذا حيث بلغت معامل الارتباط (r) في الجدول قيمة (٠,٦٥٤).
- ٥- وبالنسبة للأهمية والقدرة التفسيرية والتنبؤية للمتغير المستقل فقد تصدر محور رشاقة الاستشعار اهم محاور الرشاقة التنظيمية في تجاوز الازمات حيث ان البنوك تهتم باستشعار المخاطر المحتملة التي تتحقق في البيئة الداخلية لتمكينا من مواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية وتتفق النتيجة مع دراسة (الوهبي، ٢٠٢٠).
- ٦- اما بالنسبة لمحور المرونة حيث كان الأكثر قدرة على تفسير التباين للمتغير التابع بشكل مجمل حيث تؤثر تأثيرا كبيرا في دعم الريادة الاستراتيجية في البنوك حيث ان تعبر المرونة عن قدرة البنك على الاستجابة لمختلف المطالب في بيئات تنافسية ديناميكية، اذ يعمل البنك على تعديل الممارسات الحالية والمستقبلية للتغيرات غير المستقرة في البيئة والاحتفاظ بمجموعة كافية من الإجراءات الجديدة من اجل استيعاب تلك التغيرات مما يتفق مع دراسة (حميدي، ٢٠٢٠).

٧- وتعني هذه النتائج انه كلما اولت البنوك محل الدراسة اهتماما بتطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية والتركيز على تدريب المسؤولين والقيادات بالبنوك على ممارسات الرشاقة التنظيمية مثل رشاقة الاستشعار للتنبؤ بالمتغيرات البيئية ومواجهتها، رشاقة الممارسة بشكل يضمن بناء الخطط الفعالة وتصميم النماذج والإجراءات الإدارية بشكل أكثر فاعلية، رشاقة القدرة على التعلم ورشاقة اتخاذ القرارات ستتحقق الريادة الاستراتيجية وهذا انعكس على تحقيق ابعاد الريادة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة.

التوصيات

وتتمثل توصيات البحث في:

- ١- ضرورة تشجيع القطاع المصرفي بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة في تبني مفهوم الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة لأنها ضرورية لبقائها وتقدمها وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية.
- ٢- الاهتمام من قبل البنوك محل الدراسة في متابعة واستشعار التغيرات البيئية وخاصة التغيرات التكنولوجية والتغيرات في تفضيلات العملاء لمواكبة التطورات والتقدم الحاصل في الخدمات لجذب عملاء أكثر ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة المخاطر والتهديدات.
- ٣- على مديري البنوك توفير اليات يتم فيها توفير جميع المعلومات اللازمة للعملاء وأيضا تقديم الخدمات ذات الصلة بكل قطاع من قطاعات السوق.
- ٤- الاخذ بعين الاعتبار والتركيز في تفعيل بعد المرونة وإعادة العلاقات الهيكلية والتنظيمية بين الإدارات وتوضيح خطوط السلطة والمسؤوليات والاستفادة من التنظيم لتبادل المعرفة الذي يحقق التكامل بين الإدارات في البنوك.
- ٥- استثمار التقنيات الحديثة وتطويرها والاستفادة منها في تعزيز الريادة الاستراتيجية وذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية للكوادر المتخصصة بالبنوك وذلك من خلال دعم الإدارة العليا والاستعانة من المبدعين من الموظفين.
- ٦- يجب ان تهتم البنوك بالتوجهات الريادية وتوفير المناخ المناسب لها من خلال الاهتمام بفرق العمل ودعم الاتصال والتواصل ونقل المعرفة وتخزينها وتراكمها لدعم الأفكار الجديدة والمبدعة.

اليات تنفيذ توصيات الدراسة :

- ١- عقد ورش عمل تثقيفية للعاملين في البنوك لتوضيح اليات تطبيق ابعاد الريادة الاستراتيجية واهميتها.
- ٢- وضع نظام حوافز للإدارة التي تطبق معايير الريادة الاستراتيجية.
- ٣- اهتمام الإدارة بوضع الخطط البديلة اللازمة لمواجهة المخاطر والتهديدات عن طريق إدارة التخطيط والتطوير.
- ٤- استحداث اقسام جديدة داخل البنوك تهتم بإدارة المخاطر والبحوث والتطوير.
- ٥- اقتراح لجان لتوزيع الأدوار للتنبؤ بالازمات والتهديدات التي من المتوقع ان تلحق بالبنوك نتيجة للمنافسات الخارجية والتهديدات الاقتصادية العالمية.
- ٦- وضع جدول زمني لتطبيق كل المستجدات الضرورية لمواكبة المتغيرات البيئية بالتعاون مع قسم تقنية المعلومات والبحوث والتطوير.
- ٧- ادخال منتجات وخدمات جديدة من شأنها إضافة قيمة أفضل للعملاء وهذا الامر يزيد من فرص نجاحها ومواجهة التنافسية.

٨- المراجع العربية

١. السمحان، منى عبد الله (٢٠٢٢)، تصور مقترح لتحسين الرقابة التنظيمية لدى رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد الخامس، العدد الثاني، ٣٩٠-٣٤٣.
٢. إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (٢٠٢١)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلد الواحد وأربعون، العدد واحد، ٢٨٩-٣١٠.
٣. أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف (٢٠٢١)، تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ثمانية وثمانون، العدد الأول: ٨٩٩ - ٩٥٠.
٤. أم، عبد العزيز حسن عبد العزيز (٢٠٢١)، أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري الدور المعدل للثقافة الريادية: دراسة ميدانية على بنك الخرطوم وبنك فيصل الإسلامي مدينة الأبيض، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، ١٤٠-١٦٨.
٥. بني هاني، ثابت ناجي (٢٠٢١)، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية في المصارف التجارية في الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، العدد الستين، ٢٨٥-٣١٢.
٦. بوربيع، سارة (٢٠٢١)، الدور الوسيط لمتغير الرقابة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع (سيم)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثالث، ٤٣٦-٤٥٦.
٧. ثابت، حمدي ثابت محمد (٢٠٢١)، الريادة الاستراتيجية كمدخل تطوري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد السابع والثلاثين، العدد العاشر، ١٥٦-٢٠٥.
٨. الجميل، ريم سعد (٢٠٢١)، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية صحة دهوك إقليم كردستان العراق، مجلة تنمية الرافدين، مجلد الأربعين، عدد مئة وواحد وثلاثون، ٩-٣٦.
٩. الزامل، مها عثمان، (٢٠٢١)، الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد تسعة والعشرون، العدد الرابع: ٧٦١-٧٧٨.
١٠. شبلي، سهى عبد المنعم محمد (٢٠٢١)، أثر كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية على الرقابة التنظيمية في قطاع البنوك الحكومية بمصر: دراسة تطبيقية على بنك القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الرابع، العدد الأول، ٥٧٥-٦٣٥.
١١. عبد الخير، فرح يس فرح (٢٠٢١)، العلاقة الارتباطية بين الرقابة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الخدمات الزراعية بولاية القضايف السودان، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد ثلاثمائة وأثنى عشر، ٦١-٣٤٠.
١٢. عبدالصمد، خديجة يحيى (٢٠٢١)، الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل، المجلة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الرابع والعشرين، العدد الثاني: ٤١-١٠٤.
١٣. الغامدي، عزيزة محمد على، (٢٠٢١)، تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية " تصور مقترح"، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثاني: ٤٥٠-٤٩٩.
١٤. كعكي، سهام بنت محمد صالح (٢٠٢١)، دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٨٦، العدد الرابع، ٤٦١-٥١٧.

١٥. محمود، مي مرعي كامل (٢٠٢١)، أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية، للإدارة، المجلد الواحد واربعون، العدد الأول: ٢٠٩-٢٢٧.
١٦. مدني، ياسر أحمد (٢٠٢١)، تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق المعرفي كأحد أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المصرية بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، ٨٨-١٢٣.
١٧. المنسي، منال دسوقي منسي (٢٠٢١)، المدخل المقترح للريادة الاستراتيجية بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ١٦٣-١٨٧.
١٨. أبو تجار، هبه محمد (٢٠٢٠)، دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد واحد وثلاثون، العدد مئة وأربعة وعشرون، ٥٧٣-٦٥٨.
١٩. جلال إسماعيل شبات ونضال حمدان المصري (٢٠٢٠)، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية)، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني، ٢٣-٥٠.
٢٠. درع، أحمد محمد (٢٠٢٠)، أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية "دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ١٦١-١٧٦.
٢١. الذبياني، منى سليمان، (٢٠٢٠)، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد مئة وعشرة، العدد الثالث: ٣٣-٨٦.
٢٢. العباس، منى العلي (٢٠٢٠)، دور الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للمنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات السورية العاملة من تركيا، مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد الخامس، ١٤٣-١٦٣.
٢٣. عبد العزيز، الاء محمد (٢٠٢٠) أثر الرشاقة التنظيمية في إدارة الامرات دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالمنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة المنصورة.
٢٤. عبد المتعال، محمد السيد أحمد، (٢٠٢٠)، أثر الرشاقة التنظيمية على الابداع الإداري: دراسة تطبيقية على مديري المصانع بالمنظمة الصناعية بمدينة دمياط، مجلة الدراسات والبحوث التجارية - جامعة بنها، المجلد اربعين، العدد الاول: ٧٠٧-٧٢٤.
٢٥. عتريس، محمد عيد (٢٠٢٠)، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠: جامعة الزقازيق نموذجاً، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، المجلد سبعة سبعون، ٧٩١-٩٤٨.
٢٦. عمر، دعاء محمد سيد، (٢٠٢٠)، تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية كلية التربية - جامعة جنوب الوادي، المجلد الثالث، العدد الاول: ٤٠-٨٧.
٢٧. غراز الطاهر ونورة سوامية، (٢٠٢٠): دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، ٢ (٥) ٤١٧-٤٣٤.
٢٨. القطاونة، شروق حلمي يوسف (٢٠٢٠)، أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية لدى هيئة الاستثمار الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن.
٢٩. مصطفى قاسم احمد، ريم يوسف سلطان، (٢٠٢٠)، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في محافظة صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث، العدد الاول: ١١٣-١٣١.

٣٠. المعاينة، سلام عبد الرحيم (٢٠٢٠)، أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية المجلد الرابع، العدد الأول، ٢٥١-٢٨٠.
٣١. مها محمد الرخيص، فاطمة محمد الرخي (٢٠٢٠)، أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرقابة التنظيمية للمؤسسات: دراسة تحليلية وصفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد الحادي عشر، ١١١-١١٩.
٣٢. النشيلي، دينا، (٢٠٢٠)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد اربعين، العدد الثالث: ١٦٣-١٨٢.
٣٣. الوهبي، عبير حمد عبد الله، (٢٠٢٠)، الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية، مجلة العلوم التربوية جامعة الأمير سطام، المجلد ستة، العدد الأول: ٢٩٥-٣٣٢.
٣٤. ايناس الدباغ وشفاء العزاوي (٢٠١٩)، تأثير الرقابة التنظيمية في جودة الخدمة: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والخمسون، ١٦١-١٨٧.
٣٥. الصياصنة، محمد سلطان علي، (٢٠١٩)، تأثير القدرات الاستراتيجية الديناميكية على الريادة الاستراتيجية في الفنادق ذات الخمس نجوم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن.
٣٦. ميموني، منذر (٢٠١٩): دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، الجزائر.
٣٧. حمودة، عبد الناصر محمد علي (٢٠١٨)، أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية، المؤتمر الدولي الثاني بالغرقة: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية المجلد الأول، ١٨٦-٢٢١.
٣٨. الزنقلي، احمد ببيع فتحي (٢٠١٨)، العوامل المؤثرة في الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة طنطا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
٣٩. أحمد، غدير فؤاد (٢٠١٧)، أثر الريادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الصناعية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة اليرموك، الأردن.
٤٠. السواعير، موسى مسلم موسى (٢٠١٧)، الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٤١. ليث علي يوسف الحكيم، أحمد راضى محمد علي (٢٠١٧)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجا ". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، ٤٧-٨٦.
٤٢. محمد، كمال عبد الوهاب أحمد (٢٠١٦)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الثامن، العدد الثالث، ١٠٥-١١٦.
٤٣. الجازي، فيصل محمد (٢٠١٤)، أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
٤٤. كشكول، قاسم عبد علاج (٢٠١٤)، حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

Reference

1. Bhandari, M. and, Raj, S. (2019). Environmental Management Systems in Higher Education Institutions in India: A Workplace Management Approach, K. R. Mangalam University, Gurugram, Haryana, India, 2(4):51-67.
2. Ibrahim, A., Naim, W., (2019) the role of entrepreneurial leadership in enhance organizational agility in telecommunication sector, the scientific journal of chain university-sulaimanyia, 3(1), 470-479.
3. Meena, B. , Seema, R. (2019). "Environmental Management Systems in Higher Education Institutions in India: A Workplace Management Approach", K. R. Mangalam University, Gurugram, Haryana, India, 23(11), PP: 316-340.
4. Paul. Pt. Mangno, Q., Tim, C., Rajeev, S. (2019). "Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibility ".the journal of strategic information systems 25(3), PP: 218-237.
5. Thomas, A., Mikael, C., T., Mikael, W. and Mikael, W. (2019). "Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures, Scandinavian Journal of management, 35(1) March, PP: 36- 45.
6. Norbert, J. (2018). "role of these two factors can help managers in governmental organizations to pay more attention to the leadership styles applies in these organizations, Organizational Evolution- How digital disruption enforces organizational Agility " IFAC-Papers online ,51(30),PP:486-491.
7. Sen, L., Felix, T.S.C., Junai, Y., Ben, N. (2018). "Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination ".international journal of information management 43, December, PP: 98-111.
8. Xu, J., Liu, Y., Chung, B. (2017).Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism, Leadership and Organization Development Journal, 19(2):88-91.
9. De Smet, A., Lund, .s. and Schaninger, W. (2016), organization for the future Mckinsey quarterly, January, 1-14.
10. Laura, N. (2016). A Reflection on Organizational Culture in Higher Education: International Journal of Social and Educational Innovation, 1(2):114-129.
11. Margilaj, E. and Bello, K. (2015)."Critical Success Factors of Knowledge Management in Albania Business Organizations", European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, 2(3):15-24.
12. Ghirmai, K. (2010), Understanding Organizational Culture and Leadership: Enhance Efficiency and Productivity, PM World Today Electronic Journal, 40(11), PP: 213-238.
13. Tojomavwo, G. (2009). Characteristics of Effective Organization: Centre for Management Development. Shan Gisha, Lagos, 4(6):19-36.

The impact of organizational agility on the strategic leadership of Saudi banks

Dr. Mohamed Abdelmenam Ibrahim

Abstract

The research aimed to analyze the organizational agility in achieving the strategic leadership of Saudi banks, by adopting the intellectual and cognitive philosophy and its implications in achieving the best results in order to reach the strategic leadership of the banking sector, which contributes to its development and growth.

The research was applied to a group of branches of Saudi banks in the Al-Majma'ah Governorate in the Riyadh region of the Kingdom of Saudi Arabia (Al-Ahly Bank - Al-Bilad Bank - Al-Rajhi Bank - Al-Inma Bank). A random sample consisting of branch managers and department heads from senior management, middle management and executive management was selected (158) As the senior management numbered (67), while the number of subordinates was (91).

The study showed that strategic leadership is one of the modern and contemporary topics whose intellectual and philosophical frameworks are still under development at the theoretical and applied levels. Agility of practice, agility of the ability to learn, agility of decision-making), Banks have the ability to manage resources with a competitive policy, and the resources they possess are scarce and difficult to simulate. Banking employees were positive towards the dimensions of strategic leadership. The relative importance of the dimensions of agility, strategic leadership differed according to the arithmetic mean, and they were arranged as follows: (flexibility, competitive advantage, innovation, creativity, growth).

The results showed a correlation between the dimensions of organizational agility between strategic leadership, and the results showed an explanatory ability for these dimensions combined with an amount of (0.755) from the variance with a value of (0.01). Learning and strategic leadership in its dimensions (creativity, growth, innovation, competitive advantage, flexibility), and the explanatory ability of these dimensions together recorded that this relationship is strong in order to reach the value of (r) (0.799).

Sensing agility is the most important axes of organizational agility in overcoming crises, as banks are interested in sensing potential risks that materialize in the internal environment to enable them to face changes, and the result is consistent with the study (Al-Wahaibi, 2020), as for the axis of flexibility, as it was the most able to explain the variation of the dependent variable as it affects It has a total impact in supporting strategic leadership in banks, as flexibility reflects the bank's ability to respond to various demands in competitive environments, which is consistent with the study (Hamidi, 2020).

These results mean that the more banks under study pay attention to applying the dimensions of organizational agility and focusing on training officials and leaders in banks in a way that ensures achieving strategic leadership, building effective plans, designing administrative models and procedures more effectively, and banks reaching local and global competition.

Keywords: Organizational agility, strategic leadership, Saudi bank