



مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

Journal of Managerial, Financial
& Quantitative Research



جامعة السويس
كلية التجارة

العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي في البنوك
التجارية المصرية

**The relationship between information technology capabilities and
organizational agility through competitive intelligence in Egyptian
commercial banks**

إعداد

هدير هلال محمد رشوان

مدرس بقسم إدارة اعمال- كلية التجارة- جامعه السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الرابع - العدد الرابع

ديسمبر 2024

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

العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي فى البنوك التجارية المصرية

The relationship between information technology capabilities and organizational agility through competitive intelligence in Egyptian commercial banks

الملخص

توفر الدراسة منظورا جديدا للباحثين في مجال نظم المعلومات من خلال دمج قدرات تكنولوجيا المعلومات الفنية وقدرات تكنولوجيا المعلومات الإدارية، وتحديد علاقتها بالرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي كمتغير وسيط. ومن خلال تحليل عينة عشوائية طبقية مكونة من 381 من العاملين والمديرين فى البنوك التجارية المصرية فى المراكز الرئيسية، نجد أن هناك نوعين مهمين من القدرات الفنية لتكنولوجيا المعلومات، وهما مرونة تكنولوجيا المعلومات وتكامل تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل القدرات الادارية لتكنولوجيا المعلومات فى المواقف الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات، وتبين أن لهما علاقة ذات دلالة إحصائية بالرشاقة التنظيمية والذكاء التنافسي. وتم إجراء استبيانات منظمة واختبارها مسبقاً لجمع البيانات الأولية، وتم القيام بسلسلة من 7 مقابلات لتدعيم نتائج الدراسة الميدانية، وتقديم شرح أكثر دقة لنموذج البحث والنتائج الكمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت صياغة أربع فرضيات أساسية، وقد اعتمد تحليل البيانات واختبار الفرضيات على استخدام أساليب نمذجة المعادلة الهيكلية، والتحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسار، والتحليل المباشر وغير المباشر باستخدام طريقة Bootstrap. وان الذكاء التنافسي يقوم بدور الوسيط فى العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (الموقف الاستباقى لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة الاستراتيجية. ولذلك، يمكن أن يكون البحث بمثابة أساس للبنوك التجارية المصرية لتعزيز الرقمنة وزيادة الوعي بأهمية تكنولوجيا المعلومات فى العمليات المصرفية، وتعديل الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة فى الاستجابة لبيئة الأعمال المتقلبة.

الكلمات الافتتاحية: قدرات تكنولوجيا المعلومات، الرشاقة التنظيمية، الرشاقة التشغيلية، الرشاقة الاستراتيجية، الذكاء التنافسي.

Abstract

The study provides a new perspective for researchers in the field of information systems by integrating technical IT capabilities and administrative IT capabilities, and identifying their relationship with organizational agility through competitive intelligence as an intervening variable. By analyzing a stratified random sample of 381 employees and managers in Egyptian commercial banks in the main centers, we find that there are two important types of technical IT capabilities, namely IT flexibility and IT integration, and administrative IT capabilities are represented in proactive IT positions, and it was found that they have a statistically significant relationship with organizational agility and competitive intelligence. Structured questionnaires were conducted and pre-tested to collect primary data, and a series of 7 interviews were conducted to support the results of the field study, and to provide a more accurate explanation of the research model and quantitative results. To achieve the objectives of the study, four basic hypotheses were formulated. Data analysis and hypothesis testing relied on the use of structural equation

modeling methods, confirmatory factor analysis, path analysis, and direct and indirect analysis using the Bootstrap method. The research found that the dimensions of competitive intelligence mediate the relationship between IT capabilities and organizational agility. Therefore, the research can serve as a basis for Egyptian commercial banks to enhance digitization, raise awareness of the importance of IT in banking operations, and modify organizational structures to become more flexible in responding to the volatile business environment.

Keywords: Information technology capabilities, organizational agility, operational agility, strategic agility, competitive intelligence.

المقدمة:

تتجه البنوك والمؤسسات المالية بشكل متزايد إلى تكنولوجيا المعلومات (IT) من أجل الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية غير المتوقعة (سبع وآخرون، 2022). حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا كبيرًا في تمكين البنوك من إعادة تنظيم عملياتها المصرفية، وتعديل الاستراتيجيات التشغيلية لتلبية متطلبات وتفضيلات العملاء والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة (Panda et al. 2021).

وقد جعلت تكنولوجيا المعلومات والمنافسة العالمية المفرطة وضغوط السوق والمستهلكين المتقبلين؛ الرشاقة التنظيمية واحدة من أكثر القضايا أهمية في المنظمات المعاصرة (Gao et al. 2020). ويشمل مصطلح الرشاقة التنظيمية القدرة المتأصلة للبنوك التجارية على أحداث تغييرات جذرية وتطوير إبداعي في الاستراتيجيات والموارد والبنية التحتية الخاصه بها باستمرار لتظل قادرة على التكيف مع التغيرات المحلية والخارجية (Babazadeh et al. 2019)،

تزداد أهمية الإدارة الفعالة للمعرفة والقدرات التكنولوجية لجمع ومعالجة المعلومات للتعرف على التغييرات الخارجية وتوقعها، ويُشار إلى هذا المفهوم باسم الرشاقة التشغيلية (Mao et al. 2023)، والتي تتضمن الرقابة المستمرة والتحسين السريع لعروض المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء ومعرفة استراتيجيات وردود أفعال المنافسين (Mortezaei et al. 2022). والمنظمة الرشيفة تحقق النجاح في البيئة التنافسية من خلال سرعه الاستجابة وتوفير مناخ إبتكاري وهو ما يعرف بالرشاقة الاستراتيجية (Al-Qadi et al 2023).

وقدمت الدراسات السابقة ثلاثة محاور لتكنولوجيا المعلومات، مرونة تكنولوجيا المعلومات وتكامل تكنولوجيا المعلومات تكنولوجيا المعلومات والموقف الاستباقي تكنولوجيا المعلومات، ويشار الى مرونة تكنولوجيا المعلومات باسم إعادة هيكلة تكنولوجيا المعلومات (Mao et al. 2023)، في حين يمثل تكامل تكنولوجيا المعلومات مدى ربط البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومشاركة المعلومات بين الأقسام المختلفة في المنظمات (Gao et al. 2020).

إن الحاجة الملحة للشركات لحل المشاكل الحالية والمستقبلية، باستخدام الموارد المتاحة والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، جعلتها توسع آفاقها وتقييم القضايا المتعلقة بالذكاء التنافسي (Zebarjad et al. 2023). والذي يعد أداة استراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية من حيث التكيف مع البيئة المتغيرة (Awamleh and Ertugan, 2021)، مساعدة المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وصحيحة (Abraheem, 2023)، بالإضافة الى التسويق والبحث والتطوير وتحديد أنواع الاستثمار واستراتيجيات الأعمال طويلة المدى (Tallon et al. 2021) والسرعه في استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستجابة للمواقف غير المتوقعه (Ridwandono et al. 2019). مما جعل المنظمات مجهزة بشكل أفضل لتحليل بيئة أعمالها بدقة (Abraheem, 2023).

تشير الدراسات السابقة لنظم المعلومات إلى أن الاستثمار المستمر للبنوك التجارية في تكنولوجيا المعلومات يجعلها أكثر رشاقة لكشف التغيرات المستمرة في السوق، ومع ذلك، لا يوجد اتفاق حول كيفية مساهمة قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الرشاقة التنظيمية، ومع الدراسة المفصلة للدراسات السابقة، نجد أنه حتى الآن، هناك عدد قليل من الأبحاث التي قدمت إطار تحليلي شامل للعلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في بيئات الأعمال المعاصرة ((Seo (Tallon, 2021; Lu and Ramamurthy, 2011; Ridwandono et al.2019) et al., 2014; Panda and Rath, 2021; باعتبارها عوامل وسيطة (Atkinson et al. 2020; Panda and Rath, 2018))، إلا أنه لا يوجد دراسة واحدة تختبر هذه الأبعاد على العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية. لذلك يحاول بحثنا سد الثغرات المذكورة أعلاه من خلال معالجة الأهداف التالية:

(1) توضيح العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وابعاد الذكاء التنافسي وكذلك ابعاد الرشاقة التنظيمية.

(2) معرفة دور الذكاء التنافسي كمتغير وسيط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية.

الدراسة الاستطلاعية: قامت الباحثة بدراسة استطلاعية بهدف تحديد مشكله وتساؤلات البحث، وصياغه دقيقة لفروض البحث من خلال مقابلات متعمقة مع عينه عشوائية من العاملين والمديرين قوامها (30 مفردة) فى البنوك التجارية المصرية، وبسؤالهم عن مدى تأصيل المفاهيم التنظيمية مثل مرونة وتكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمواقف الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي، وما مدى تأثير هذه الممارسات على الرشاقة التشغيلية والرشاقة الاستراتيجية. تبين للباحثة ان البنوك التجارية المصرية تتعرض للعديد من المشكلات، والتي تولد قصور فى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مثل:

1- ازدحام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على مستوى العالم قد يؤدي الى جمود وتعقد وعدم مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فى البنوك التجارية.

2- ان عدم وجود نظم تكنولوجيا المعلومات المتكاملة تمنع تدفق المعلومات المصرفية عبر وحدات الأعمال لدمج العمليات التجارية، وعدم القدرة على معالجة ودمج المعلومات، مما أدى إلى عدم قدرة البنوك التجارية على إعادة تنظيم عملياتها التجارية الداخلية واحداث تغييرات جذرية فى الاستراتيجيات التشغيلية الخاصة بها.

3- محدودية الموارد المادية والبشرية اللازمه لممارسة الرشاقة التنظيمية داخل وحدات واقسام البنوك التجارية: حيث أن البنوك التجارية تستعين بنظم وتطبيقات معقدة للغاية وتحتاج لتدريب عدد كبير من العاملين وتستغرق عملية التدريب وقت طويل، بالإضافة الى مقاومه العاملين للتغيير والرغبة فى العمل بالاساليب التقليدية فى اداء العمليات والانشطة المصرفية داخل البنك، مما تتسبب فى عدم القدرة على التصرف بشكل استباقى نحو التغيرات غير المتوقعه فى البيئة المصرفية.

4- فى حالة عدم وجود منظومه متكامله لادارة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى عدم وجود تحديث لحظى للمعلومات المصرفية مما يتسبب فى حدوث فجوه معلوماتية تؤدي الى ضعف عمل تلك المنظومه، وبالتالي صعوبة الاستجابة والانسجام بمرونة لاحتياجات ومتطلبات المستخدمين.

5- جمود وعدم مرونة تطبيقات الخدمات المصرفية المستخدمه من قبل العملاء، تسبب حدوث اخطاء اثناء اتمام المعاملات، واللجوء إلى موظفى البنك لاتمام تلك المعاملات مما يمثل ضغط على موظفى البنوك من ناحية ورغبة عملاء البنك فى الانتقال لتعامل مع بنوك منافسة من ناحية اخرى.

6- ضعف الاتصال بين مستخدمى منظومه تكنولوجيا المعلومات (الاجهزة والبرامج والافراد سواء محلى النظام او مبرمجى النظام او المستخدمين)، يؤدي إلى عدم تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. مما يؤدي الى عدم وجود

عمليات تشغيلية مرنة، وصعوبة إجراء التعديلات الداخلية السريعة والضرورية عند حدوث تغييرات وتعقيدات بيئية، وعدم امكانية تنفيذ التطبيقات المصرفية الجديدة بسلاسة.

7- ان جمود وعدم تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى عدم قدرة البنوك التجارية على الاستكشاف والبحث عن حلول وابتكارات من خلال تكنولوجيا المعلومات بشكل استباقي. وترتب على ذلك عدم قدرة البنوك على استشعار تغيرات السوق بسرعة، صعوبة الاستجابة بفعالية وكفاءة من خلال إعادة هيكلة وتنظيم أنشطتها. صعوبة تحديد الفرص التنافسية في السوق المستهدفة والتفوق على البنوك التجارية المنافسة.

8- ان ضعف وعدم مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يترتب عليها انخفاض المهارات والقدرات الاساسية للبنوك التجارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات والتعامل مع ضغوط المنافسة، عدم القدرة على توقع احتياجات العملاء.

9- كما اظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ان الذكاء التنافسي يستند الى عدة معايير وهي التسويقية والتكنولوجية والاجتماعية والاستراتيجية والتنافسية وهذه المعايير تمثل الرشاقة التنظيمية، حيث ان هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة، وتجعل المنظمه صامدة في البيئة التنافسية المضطربة.

وترتب على هذه المشاكل التشغيلية والاستراتيجية أن البنوك التجارية تعاني من العديد من المخاطر مثل صعوبة اجراء التغييرات على الانشطة التقليدية، وجود ضغوطا متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة للمنافسة بشكل فعال، مما يلزم اعتماد الرشاقة التنظيمية كمدخل يساعد على الاستجابة للتغيرات الموجودة في البيئة المصرفية. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية يمكن بلورة مشكلة البحث في :

اولا:مشكله الدراسة:

بناء على الدراسة الاستطلاعية يمكن القول ان بعض البنوك التجارية تعاني من اشتداد حدة المنافسة المصرفية وضعف قدرتها التنافسية الحالية. حيث اذا كانت التنافسية تعنى الربح الوقتى للبنك فإن النظرة بعيدة المدى تعنى الاهتمام بالعناصر التى تشكل اساس الذكاء التنافسي، ويقصد بها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات متعددة الجوانب(البشرية والتنظيمية والعلمية والتكنولوجية) والتي تمثل الاساس للنمو المتواصل والاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعه في البيئة المصرفية(Panda et al. 2021). من ناحية أخرى تزايد حالة عدم اليقين التي تواجه البنوك التجارية، سواء كان ذلك بسبب الأسعار المتقلبة، أو الحروب التجارية، أو المصادر الجديدة للمنافسة العالمية، أو المستهلكين المتقلبين، أو التنظيم الجديد(Babazadeh et al. 2019)، لذلك هناك سؤال عالق حول مدى سهولة وقدرة البنوك التجارية على استشعار التغييرات في البيئة المصرفية، وسرعة الاستجابة للتغيير، والدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات (IT) في تمكين هذا التغيير أو إعاقته.

وعلى الرغم من مزايا قدرات تكنولوجيا المعلومات، فقد تم الاشتباه مؤخرًا في أن تكنولوجيا المعلومات هي السبب وراء عدم المرونة والعقبات غير المتوقعه وغياب الرشاقة التنظيمية (Cai et al. 2017). على سبيل المثال، على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تحسن قدرة البنوك التجارية على معالجة المعلومات المصرفية ، إلا أنه قد يؤدي كثرة المعلومات المتاحة لدى صانعي القرار، إلى الفشل في الاستجابة لاحتياجات السوق في الوقت المناسب (Seo et al., 2014). كما يعتبر تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من حيث الاجهزة والعمليات والبرامج والافراد هي أكبر عائق أمام مبادرات إعادة هندسة العمليات التجارية لمعالجة تغيرات السوق (Lu and Ramamurthy, 2011)، لان تكامل العمليات وأتمة الانشطه بواسطة تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يجعل من الصعب على الشركات إجراء تغييرات جذرية فى الاستراتيجيات والعمليات، وتعقد العمليات المصرفية وفقدان البنوك لمرونتها(Mao, Liu, & Zhang, 2015) علاوة على ذلك فإن التكنولوجيا المستخدمة قد تكون الأحدث، إلا أنه قد لا يكون لدى المستخدمين القدرة على تشغيلها، وبالتالي لن تعطي أي ميزة تنافسية(Lovely et al. 2021). ويمكن

أيضا مشاكل تكنولوجيا المعلومات فى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية لمواجهة الطبيعة التنافسية الشديدة، من خلال إدارة القدرات التنظيمية والرشاقة التنظيمية فى وقت واحد (Lu and Ramamurthy, 2011).

ونظراً للتعارض بين نتائج الدراسات السابقة، بدأ الباحثين فى التشكيك فى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، وبالتالي دعا إلى إجراء العديد من الدراسات للتحقيق فى الآليات الوسيطة الأساسية والشروط والحدود فى هذه العلاقة (Mortezaei , et al. 2022; Chen,2012). علاوة على ذلك، يُقترح أن تستند الدراسات المستقبلية للرشاقة التنظيمية إلى سياق محدد (على سبيل المثال، إدارة سلسلة التوريد، وتطوير المنتجات الجديدة، والإدارة الإستراتيجية، الذكاء التنافسي) لتوليد نتائج ثابتة (Al-Qadi et al.2023 Bi et al. 2015). وتعتبر الدراسات التى تناولت الذكاء التنافسي نادرة ومجزأة إلى حد ما ولا تصف بطريقة شاملة كيف يمكن لأدوات تكنولوجيا المعلومات المختلفة بناء الذكاء التنافسي (Olszak, 2022; Schaer et al. 2022) ومن ثم واستجابة للدراسات السابقة هدفت الدراسة الحالية الى معالجة هذه المشكلة من خلال تحديد واختبار الدور الوسيط للذكاء التنافسي على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية.

وبناء على مشكله الدراسة يمكن صياغة التساؤلات التالية:

- 1- هل تهتم البنوك التجارية بقدرات تكنولوجيا المعلومات مثل مرونة البنية التحتية وتكامل تكنولوجيا المعلومات وما هى المواقف الإستباقية لتكنولوجيا المعلومات؟
 - 2- ماهى العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وابعاد الرشاقة التنظيمية وكذلك ابعاد الذكاء التنافسي.
 - 3- هل ترتبط الرشاقة التنظيمية بابعادها (الرشاقة التشغيلية والرشاقة الاستراتيجية) فى البنوك التجارية بتعزيز أساليب الذكاء التنافسي؟
 - 4- ما هو تأثير المتغير الوسيط (الذكاء التنافسي) على العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وابعاد الرشاقة التنظيمية(الرشاقة التشغيلية والرشاقة الاستراتيجية) فى البنوك التجارية المصرية؟
- ثانيا اهميه الدراسة:**

(أ) الاهمية العلمية:

- 1-بحثت الدراسات فى قدرات تكنولوجيا المعلومات، والرشاقة التنظيمية، والذكاء التنافسي ولكنها استخدمت اثنين فقط من هذه المتغيرات وقامت بتحليلها مع متغيرات أخرى. ولم تكن هناك أى دراسات سابقة تجمع بين المتغيرات الثلاثة المستخدمة، وبالتالي هناك حاجة لوضع إطار تحليلي شامل لفهم كيف يمكن أن تكون قدرات تكنولوجيا المعلومات مصدرا للرشاقة التنظيمية والذكاء التنافسي.
- 2- تعتبر الدراسة هي البحث الوحيد فى حدود علم الباحثة الذى استخدم الذكاء التنافسي متغير وسيط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية.
- 3- إنه يثري الدراسات السابقة المتعلقة بالبنوك التجارية والتي تتعلق بمستوى قدراتها فى مجال تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استخدامها للتعامل مع التغييرات والعوامل التي تساهم فى الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية فى ظل بيئة الأعمال الرقمية المصرفية الحالية والمتغيرة باستمرار.

(ب) الاهمية العملية

- 1-تعد الرشاقة التنظيمية أمراً ضرورياً للبنوك التجارية لأنها تعمل فى بيئة ديناميكية، وسيكون هناك دائماً اتجاهات جديدة من شأنها تغيير الطلب على الخدمات المصرفية. وبالتالي، فإن النجاح أو الفشل فى هذا القطاع يعتمد بشكل كبير على مرونة البنوك التجارية واستجابتها للتغيرات غير المتوقعه.

2- ركزت الدراسة الحالية على قدرات تكنولوجيا المعلومات وليس انظمه تكنولوجيا المعلومات، لأن الرشاقة التنظيمية لا تتعلق فقط بمدى توافر الموارد ولكن بكيفية استخدامها أيضا. وقد وجد (Lu and Ramamurthy, 2011) أنه لا توجد علاقة تلقائية بين الإنفاق على أنظمة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية ولكن كانت هناك علاقة إيجابية بين تطوير كفاءة قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية ، لذلك تعد دراسة قدرات تكنولوجيا المعلومات ضرورية للغاية.

3- يستلزم الذكاء التنافسي جمع البيانات عن المنافسين الرئيسيين وبيئة الأعمال، والتي يتم تحويلها بعد ذلك إلى معلومات استخباراتية، وتُمكن هذه العملية المديرين من اتخاذ قرارات عقلانية قائمة على الأدلة بدلاً من الاعتماد فقط على الخبرة والبداهية، وكشفت الدراسات السابقة (Abraheem, 2023, Olszak, 2022) أن غالبية المديرين التنفيذيين في مختلف الصناعات والمناطق حددوا تحركات تنافسية كبيرة من قبل منافسيهم بعد فوات الأوان للاستجابة بفعالية للسوق (Abraheem, 2023)، مما يسلط الضوء على الدور الحاسم للذكاء التنافسي في مشهد الأعمال المصرفية المعاصرة، لذلك تعد دراسة الذكاء التنافسي ضرورية للغاية.

ثالثا أهداف البحث:

- 1- تأصيل الجوانب الفكرية لمتغيرات الدراسة وابعادها المختلفة لدى متخذى القرار فى البنوك التجارية المصرية.
- 2- تحديد العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة وتكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والموقف الاستباقي لقدرات تكنولوجيا المعلومات) والذكاء التنافسي فى البنوك التجارية المصرية.
- 3- توضيح العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وابعاد الرشاقة التنظيمية (الرشاقة التشغيلية والرشاقة الاستراتيجية) فى البنوك التجارية المصرية.
- 4- معرفة العلاقة بين ابعاد الرشاقة التنظيمية (الرشاقة التشغيلية والرشاقة الاستراتيجية) والذكاء التنافسي فى البنوك التجارية المصرية.
- 5- تحديد دور المتغير الوسيط (الذكاء التنافسي) فى العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وابعاد الرشاقة التنظيمية (الرشاقة التشغيلية والرشاقة الاستراتيجية) فى البنوك التجارية المصرية.
- 6- تقديم مجموعه من التوصيات التى تفيد متخذى القرارات فى البنوك التجارية المصرية محل الدراسة لتكيف مع التغيرات البيئية من خلال المتغيرات التنظيمية مثل قدرات تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي.

رابعاً: الدراسات السابقة:

قسمت الباحثة الدراسات السابقة طبقاً لمتغيرات وفروض الدراسة الحالية. وقد تم تحليل الدراسات السابقة من حيث أهدافها وأهم نتائجها مع عرض كيفية قياس متغيرات كل دراسة، ثم تم التعليق على تلك الدراسات وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج تلك الدراسات، وأخيراً استخراج الفجوة البحثية وفيما يلي عرض تلك الدراسات.

1/4-الدراسات التى تناولت العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي:

تشير الدراسات السابقة لنظم المعلومات إلى أن الاستثمار المستمر للبنوك في تكنولوجيا المعلومات يعزز الذكاء التنافسي لكشف التغيرات المستمرة في السوق، ومع ذلك، لا يوجد اتفاق حول كيفية مساهمة قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الذكاء التنافسي. حيث أجرى كلا من (Wright et al. (2013 بحث تجريبي فى الشركات الصغيرة والمتوسطة فى تركيا حول العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي وتوصل الى ان مرونة وتكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تعزز الذكاء التنافسي، حيث تجعل الشركات لا تهتم فقط بالنتائج والمخرجات ولكن يصبح لها مواقف استباقية تجاه البيئة المضطربة. وتناولت دراسة (Schaer et al. (2022 العلاقة

بين استخدام محركات البحث عبر الانترنت (PROST) prerelease online search traffic للنتبؤ بالمنتجات الجديدة للمنافسين والذكاء التنافسي وتوصلت الدراسة الى أن (PROST) وسيلة منخفضة التكلفة وتزيد من الدقة التنبؤية بالمبيعات بأكثر من 18% مقارنة بالنماذج التي تستخدم فقط بيانات المبيعات المتاحة داخلياً، مما يساهم في تعزيز الذكاء التنافسي من حيث جمع البيانات ومراقبة تصرفات المنافسين، تقدير مبيعات المنتجات المنافسة، وإدارة المزيج التسويقي والتخطيط لتقديم منتجات جديدة. بينما توصلت دراسة إكرام (2019) إلى أن أبعاد تكنولوجيا المعلومات (المتطلبات الفنية والادارية والاجتماعية والاقتصادية) تؤثر على الذكاء التسويقي في شركات الاتصالات في الجزائر. مما يشير الى دور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وقدرتها على نشرها وجمع وإعادة تدوير الموارد لدعم استراتيجيات الميزة التنافسية (Awamleh and Ertugan, 2021).

وقام كلا من (Vives and Ye (2022) بدراسة كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات (IT) على القدرة التنافسية للبنوك التجارية لمنح القروض والاستثمار والرفاهية الاجتماعية. وتوصلوا الى ان استثمار البنك في مجال تكنولوجيا المعلومات له جانبان : الاول التقدم الذي يحرزه البنك في مجال تكنولوجيا المعلومات يزيد من ميزته التنافسية، حيث إذا أدى الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى خفض تكاليف جذب المستثمرين دون تغيير ميزة التكلفة النسبية للبنوك ، فسوف يزيد الميزة التنافسية للبنوك من خلال نشر جداول أسعار القروض التمييزية؛ وبالتالي تصبح البنوك أكثر ربحية وأكثر استقراراً وتحفيز المزيد من رواد الأعمال للقيام بمشاريع استثمارية. الجانب الثاني : إذا أدى التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة تكاليف جذب المستثمرين، فسوف ينخفض التمايز بين البنوك؛ وسوف تصبح المنافسة المصرفية أكثر شدة، وبالتالي يمكن أن تصبح البنوك أقل ربحية وأقل استقراراً . ومن خلال عينه من الموظفين في مناصب إدارية مختلفة في شركات التجارة الإلكترونية في الأردن خلصت دراسة (Awamleh and Ertugan (2021) إلى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة البنية التحتية والموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) تؤثر بشكل ايجابي على الذكاء التنظيمي من حيث الاستفادة من فرص السوق وتحديد التهديدات وتحسين الميزة التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية للأعمال. بينما توصل (Shaitura et al.(2018) الى انه يمكن استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على الإنترنت مثل (مخطط الكلمات الرئيسية، تصنيفات محرك البحث، تصنيفات مواقع الويب) كوسائل للذكاء التنافسي من أجل فهرسة مواقع الويب واستخلاص الحقائق والمعلومات الضرورية، مثل التنبؤ بالتغيرات في السوق، تشغيل نظام الإشعارات لتحميل وتتبع تصرفات المنافسين، الحصول على تقارير وتحليل مفصلاً ورسوماً بيانية عن العلامات التجارية المنافسة، تتبع المعلومات المتعلقة ببراءات الاختراع والتراخيص، استخلاص النتائج بناء على نجاحات وأخطاء الشركات الأخرى. وبالمثل ومن خلال الدراسة الاستكشافية والوصفية والمقابلات المتعمقة مع متخصصي ومديري تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومصممي برامج الذكاء التنافسي في بولندا توصل (Olszak, (2022) الى ان ادوات تكنولوجيا المعلومات تعزز الذكاء التنافسي للمنظمة، وهي تنقسم الى أدوات استكشاف البيانات وأدوات إستغلال البيانات، وتشمل أدوات استكشاف البيانات (تجميع البيانات، واستخراج الويب، واستخراج النصوص، طرق التنبؤ، والتطبيقات القائمة على البحث) وأنها تساعد المنظمة على التغلب على حدود المعرفة الفعلية، والبحث عن مصادر جديدة للمعرفة، وإثراء الموارد الموجودة، وتبني توجهات سلوكية جديدة، واكتساب كفاءات جديدة لدعم القرارات طويلة المدى والتنبؤ والتحسين المستمر. تتضمن أدوات إستخدام البيانات: (لوحات المعلومات وأدوات التصور التفاعلية وبطاقة الأداء المتوازن). تتضمن هذه الأدوات استخدام قواعد المعرفة الموجودة، وتقتصر على الموارد الفعلية والتحليل التاريخي، وتساعد على دمج احتياجات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، مما يوفر صورة متوازنة للبيئة لصانعي القرار بناءً على اتجاهات السوق. من هنا يمكن القول ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تستطيع تغيير قواعد المنافسة، حيث تقوم الشركات بالفعل بالاستفادة من قدرات تكنولوجيا المعلومات لتطوير الابتكارات لخلق فرص جديدة (Lu & Ramamurthy, 2011). والتنبؤ بالظروف الخارجية غير المسبوقة وغير المتوقعة (Awamleh and Ertugan, 2021).

يرجع الاتفاق في النتائج إلى أن تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يساعد في تعزيز مهارات الذكاء التنافسي من حيث تزويد المديرين بمعلومات موثوقة عن البيئة التنافسية؛ فيما يتعلق بالتهديدات أو الفرص البيئية، اكتشاف

التغييرات والاستجابة لها؛ المساعدة في استخدام أحدث أدوات العمل التكنولوجية؛ تحويل نقاط الضعف في المؤسسة إلى مزايا تنافسية؛ وإعطاء إشارة في الوقت المناسب لصانعي القرار، (Shaitura et al. 2018). على عكس من ذلك وباستخدام العينة العنقودية أجرى Zebarjad et al. (2023) بحث اتخذ فيه أنشطة الذكاء التنافسي متغير مستقل يؤثر على قدرات تكنولوجيا المعلومات وقام بتجميع البيانات من مديري قسم تكنولوجيا المعلومات، التسويق، البحوث والتطوير في 11 شركة لمنتجات الألبان في إيران وتوصل إلى أن أنشطة الذكاء التنافسي تؤثر على قدرات تكنولوجيا المعلومات، لأنه يمكن استخدام أساليب الذكاء التنافسي لزيادة مرونة وتكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

اختلفت الدراسات السابقة حول تحديد أكثر قدرات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً على المتغيرات التنظيمية مثل الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية، حيث (Ridwando et al. 2019) يرى أن مرونة البنية التحتية هي أكثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات تأثيراً على الرشاقة التنظيمية مقارنة بقدرات وكفاءة تكنولوجيا المعلومات. وأن الأبعاد الفنية والتي تشمل مرونة البنية التحتية وتكامل تكنولوجيا المعلومات هي أكثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات تأثيراً على الذكاء التسويقي (إكرام، 2019). وتوصل (Gao et al. 2020, Lovely et al. 2021) أن مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أكثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات تأثيراً على الرشاقة التنظيمية مقارنة بتكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. وتوصل (Wright et al. 2013) إلى أن تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تؤثر على الذكاء التنافسي بشكل أكبر من تأثير مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. وتوصل (Awamleh and Ertugan, 2021) إنشاء وتوسيع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أهم العوامل التي تؤثر في الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة في عصر الحداثة والتقدم التكنولوجي. وبالمثل توصل (Chen 2012) أن مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات هو مصدر رئيسي للرشاقة التنظيمية.

واختلفت مع هذه الدراسات كلا من السبع وآخرون (2022) حيث توصلوا إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأجهزة والبرامج والموارد البشرية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي في البنوك التجارية في مدينة جلفة في الجزائر. واتفق معه (Qosasi et al. 2019) الذي توصل إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليس لها تأثير معنوي على الميزة التنافسية، على الرغم من أن لها تأثير كبير على توجيه زيادة الأعمال والرشاقة التنظيمية، وإيضاً توصل (Awamleh and Ertugan 2021) إلى وجود علاقة ضعيفة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرة المنظم على اكتشاف الفرص التسويقية. وتوصل (Chen 2012) إلى أنه توجد علاقة معنوية ضعيفة بين مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والذكاء التكنولوجي في الشركات الصناعية الأمريكية، ويمكن تبرير ذلك أن التكنولوجيا المستخدمة قد تكون بالفعل محدثة بالكامل مع أحدث التطورات، إلا أنها قد لا تشجع على تطوير الميزة التنافسية للشركة نظراً لحقيقة أن المستخدمين ليس لديهم القدرات اللازمة لتشغيلها (Qosasi et al. 2019). أو قد يرجع ذلك إلى أنه تواجه الشركات حالات عدم تأكد متعددة وتحدث غالباً في وقت واحد ولا يمكن التنبؤ بها بسهولة، مما يتطلب من الشركات اعتماد فلسفة تنظيمية تدمج أدوات الذكاء التنافسي في جميع الوحدات التنظيمية (Lovely et al. 2021).

وتوفر بعض الدراسات السابقة دليلاً تجريبياً على عدم التوافق بين تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي. على سبيل المثال، تعمل شركتا ول مارت وكارفور في الصين ولديهما استراتيجيات استثمار مختلفة. بينما تستثمر ول مارت بكثافة في تكنولوجيا المعلومات مثل الأعمار الصناعية ومراكز تكنولوجيا المعلومات لتكامل العمليات ومشاركة المعلومات، فإن كارفور لا تعتمد على نظم المعلومات المتقدمة لمشاركة جميع بيانات سلسلة التوريد مع شركاء الأعمال (Liu et al., 2019). ومع ذلك، فإن كلا الشركتين ناجحتان، مما يشير إلى ضرورة أهمية الفهم الواضح لطبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي.

وبناء على ذلك نقترح الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاجتماعي والاستراتيجي، ذكاء المنافس) في البنوك التجارية محل الدراسة.

2/4-الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية:

أوضح الباحثين أنه لكي تصبح المنظمة قادرة على التكيف مع التغييرات المحيطة، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية، ولهذا السبب كان يُعد الذكاء التنافسي أحد العناصر الحاسمة لتحقيق الرشاقة تنظيمية. وقد تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية ولكنها توصلت الى نتائج مختلفة ومختلفة. حيث توصلت دراسة عطا(2022) الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية من خلال ادارة الموارد البشرية الخضراء في شركات الادوية المصرية. وتوصل(Atkinson et al., 2020) الى ان الذكاء التنافسي له تأثير معنوي قوى على الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين في ايران. هذا يعنى أن المنظمات الأكثر حساسية ووعياً ببيئتها تكون أكثر قدرة على مراقبة الفرص المتاحة، والتفاعل بشكل افضل وأداء أكثر ذكاءً من المنظمات الأخرى. وقد اختبرا بحث (Syauqiy et al., 2023) تأثير مجموعه من المتغيرات التنظيمية مثل الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي والابتكار التنظيمي وقيادة ريادة الأعمال على الرشاقة التنظيمية في صناعة الغزل والنسيج للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في اندونيسيا، وتوصلت الى ان الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي هم اكثر هذه المتغيرات تأثيرا على الرشاقة التنظيمية. بينما هدفت دراسة (Al-Zu'bi 2016) إلى التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الرؤية، الاستبصار، الشراكة، الحدس، الإبداع) في تحقيق الرشاقة التنظيمية في قطاع الصناعات التعدينية والاستخراجية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية، إلا أن التأثير الأكبر كان لبعد الإبداع التنظيمي. يشير هذا إلى أن الذكاء التنافسي يعمل كميسر حاسم للرشاقة التنظيمية من خلال تزويد المؤسسات بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن المنافسين والسوق، وتمكين المديرين من اتخاذ قرارات وخيارات استراتيجية مستنيرة، وتعديل استراتيجيات أعمالهم(Abraheem, 2023). وكشفت نتائج دراسة (Akkaya and Mert 2022) عن وجود علاقة إيجابية قوية بين القدرات التنافسية التشغيلية للمديرين والرشاقة التنظيمية في منظمات الرعايا الصحية في تركيا، حيث تعمل القدرات التنافسية القوية على زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة التنظيمية، مراقبة التغيرات البيئية بشكل منتظم، تعزيز مرونة السوق التشغيلية، تحسين ابتكار المنتجات أو الخدمات أو الأعمال الجديدة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف. ومن خلال استقصاء موجه للعاملين في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة في البنوك الخاصة السورية توصلت دراسة (Ismail et al., 2020) الى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء التنظيمي(الرغبة في التغيير- الرؤية الإستراتيجية- التوافق والتطابق) على رشاقة اتخاذ القرار الاستراتيجي. يرجع ذلك الى ان المنظمات الرشيقة تستطيع اكتشاف الفرص بشكل أسرع من منافسيها(Mao et al. 2023).

على عكس الدراسة الحالية اتخذت الدراسات السابقة الرشاقة التنظيمية متغير مستقل يؤثر على ابعاد الذكاء التنافسي مثل (Al-Qadi et al. 2023) باستخدام أسلوب العينات الهادفة لجمع البيانات الأولية من كبار المديرين في القطاع المصرفي في الاردن توصلوا الى ان الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي، وهو عامل رئيسي في المنظمات التي ترغب في الحفاظ على الميزة التنافسية، وإن أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً على الأداء المالي هي الحساسية الاستراتيجية واقلها تأثير هو وحدة القيادة. وبالمثل توصل (Babazadeh et al. 2019) ان توجد علاقة ايجابية قوية بين الرشاقة في السوق والاداء التنافسي في بنك Melt في ايران. وايضا اختبرت دراسة (Al Halalmeh 2021) أثر الرشاقة الإستراتيجية على أداء التنافسي للعاملين والمديرين في البنوك التجارية في الأردن، وتوصل البحث إلى أكثر ابعاد الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً على الأداء التنافسي للموظفين (استخدام تكنولوجيا المعلومات ووضوح الرؤية الاستراتيجية) واقلهم تأثير هي القدرات الاساسية للبنوك التجارية. وتوصلت الدراسة الى نتيجة مثيرة للاهتمام مفادها انه لا يوجد تأثير معنوي بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية مثل (الحساسية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) والأداء التنافسي للعاملين والمديرين في البنوك التجارية. وفي السياق الصيني يقترح (Cai et al. 2017) انه توجد علاقة معنوية بين قدرات ادارة المعرفة والرشاقة التنظيمية بايهاا (الرشاقة التشغيلية والرشاقة في السوق).

على العكس من ذلك توصلت دراسة (Abraheem, 2023) في شركات محطات الطاقة الفرعية في العراق الى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين ابعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، وذكاء المنافسين، والذكاء التكنولوجي، والذكاء الاستراتيجي والاجتماعي) والرشاقة الاستراتيجية. وتوصل (Chen 2012) توجد علاقة معنوية ضعيفة بين الذكاء التكنولوجي والرشاقة التنظيمية في البنوك والمؤسسات المالية الامريكه. وتوصل (Awamleh and Ertugan, 2021) الى وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين الذكاء التنظيمي وقدرة المنظمه على اكتشاف الفرص التسويقية. في حين توصل (Babazadeh et al. 2019) إلى ان توجد علاقة ايجابية ضعيفة بين الرشاقة التشغيلية والاداء التنافسي في بنك Melt في ايران. ربما يرجع انخفاض تأثير الذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية الى عدم قدرة الشركات على استخدام المعلومات التي تم جمعها من العملاء في جدولة الإعلانات وتقديم خدمات جديدة للسوق مما ادى الى عدم قدرتها على الاستجابة ببراعة للفرص وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة (Abraheem, 2023).

فيما يتعلق بأكثر أبعاد الذكاء التنافسي تأثير على الرشاقة التنظيمية، فان الذكاء التسويقي له التأثير الأكبر على الرشاقة التنظيمية والإستراتيجية (Abraheem, 2023). في حين يرى (Atkinson et al., 2020) ان اكثر ابعاد الذكاء التنافسي تأثيرا على الرشاقة التنظيمية هي الذكاء الاستراتيجي والاجتماعي وقلها تأثيرا الذكاء التكنولوجي وذكاء المنافس والتسويقي

وبناء على ذلك نقترح الفرض الرئيسي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاجتماعي والاستراتيجي، ذكاء المنافس) وأبعاد الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض الى فرضين فرعيين:

الفرض الفرعي الاول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء التنافسي والرشاقة التشغيلية في البنوك التجارية محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة.

3/4-الدراسات التي تناولت العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية:

تقترح الدراسات السابقة أن قدرات تكنولوجيا المعلومات هي سابقة للرشاقة التنظيمية، خاصة عندما تتمكن المؤسسات والبنوك التجارية من احتضان القدرات التكنولوجية وتطويرها، ولكن هذه الدراسات توصلت إلى نتائج متناقضة. فيما يتعلق بالرشاقة التشغيلية، حاولت دراسة (Panda et al. 2021) تسليط الضوء على الروابط الدقيقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT) والرشاقة التنظيمية (التي تم قياسها بالرشاقة التشغيلية و رشاقة الاستجابة للسوق)، من خلال استبيانات منظمة ل 300 من موظفي الأعمال وتكنولوجيا المعلومات العاملين في مختلف المجموعات المصرفية العامة والخاصة الهند. وتوصلوا الى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير ايجابي قوى على رشاقة الاستجابة للسوق، وأن قدرات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير أكبر على رشاقة الاستجابة للسوق مقارنة بالتأثير على الرشاقة التشغيلية، مما يدل على القدرة الفائقة لقدرات تكنولوجيا المعلومات كأساس لبناء قدرة الشركة على تحديد التغيرات المرتبطة بالسوق والتصرف استجابة لها. وفي الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في صناعة الأزياء في إندونيسيا والتي استخدمت منصات التجارة الإلكترونية للقيام بأنشطتها التجارية توصل كلا من (Lovely et al. 2021) إلى أن المنصات الرقمية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات التي تتميز بالبنية التحتية المرنة تؤثر بشكل كبير على الرشاقة التنظيمية (الرشاقة التشغيلية، الرشاقة في السوق) والميزة التنافسية. ومن خلال التحقيق في العلاقة غير الخطية بين تنسيق مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتكامل تكنولوجيا المعلومات لعينة مكونة من 113 مؤسسة في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية، أظهر المؤلفين (Mao et al. 2022) أن التفاعل بين البنية التحتية المرنة لتكنولوجيا المعلومات وإعادة تشكيل تكنولوجيا المعلومات يؤثر بشكل إيجابي على الرشاقة التشغيلية، حيث عندما تكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مرنة يؤدي الى تخفيف التعقيد والجمود التنظيمي. وبالمثل توصلت دراسة (Babazadeh et al. 2019) ان توجد علاقة ايجابية قوية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية في بنك Melt في ايران، لان أساس البنوك الرشيق هو سلامة وتكامل نظام المعلومات والتكنولوجيا والأفراد والعمليات

التجارية والمعدات مع البنية التحتية للاتصالات للاستجابة السريعة للأحداث والتغيرات البيئية غير متوقعة. واتفق معه (Qosasi et al. 2019) أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير على الرشاقة التنظيمية في الشركات الصغيرة لبيع الملابس بالتجزئة في اندونيسيا. وفي السياق الصيني يقترح (Cai et al. 2017) انه توجد علاقة معنوية متوسطة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة في السوق، حيث ان تطوير أدوات تكنولوجيا المعلومات والعمليات التشغيلية يضمن سرعة تطوير المنتجات الجديدة، وبالتالي اغتنام الفرص الناتجة عن تغيرات السوق. لذلك يمكن القول أن قدرات تكنولوجيا المعلومات هي المحرك الرئيسي للرشاقة التشغيلية، لأن تكنولوجيا المعلومات تسمح للمؤسسات بالحفاظ على أداء الشركة المستقبلي وتحسينه في ظل الظروف البيئية التي تتغير بشكل غير متوقع (Tallon et al. 2021).

وتوصلت دراسات كلا من (Babazadeh et al. 2019) و (Cai et al. 2017) الى نتائج مختلفة فيما يخص العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية، حيث توصل (Cai et al. 2017) إلى ان قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الرشاقة التشغيلية بشكل اقل من التأثير على الرشاقة في السوق. وتوصل (Babazadeh et al. 2019) ان قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الرشاقة التشغيلية بشكل اكبر من التأثير على الرشاقة في السوق. يمكن تفسير هذه النتيجة إلى ان طبقت الدراسة الاولى في الشركات الصناعية في الصين بينما الدراسة الثانية طبقت في البنوك في ايران حيث أن البنوك والمؤسسات المصرفية تميل إلى استخدام موارد تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها على أفضل وجه لإدارة الأنشطة الموجهة داخلياً والتي تتمثل في إدخال جداول تسعير جديدة، وتخصيص عروض المنتجات/الخدمات، تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات/الخدمات (Panda and Rath, 2021).

على العكس تماماً أظهرت دراسات أخرى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات لا تعمل باستمرار على تحسين الرشاقة التشغيلية، حيث توصلت دراسة (Babazadeh et al. 2019) إلى أن توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة في السوق في بنك Melt في ايران. وايضا في السياق الصيني والهندي يقترح Cai (2017) و (Panda et al. 2021) إلى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير ايجابي ضعيف على الرشاقة التشغيلية. قد يرجع ذلك الى عدم مراقبة السوق باستمرار وتعديل ابتكارات المنتجات بناءً على اتجاهات السوق الحالية. وبالمثل توصل كلا من (Lu and Ramamurthy, 2011; Mao et al., 2022; Gao et al. 2020) أن تأثير تكنولوجيا المعلومات سيكون محدوداً ما لم تتماشى مع متطلبات مرونة الأعمال. لأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ينطوي على مخاطر كبيرة مما يفرض متطلبات قوية على البصيرة الإدارية (Tallon et al. 2021). من خلال خلق حواجز ومشاكل غير متوقعة مثل عدم مرونة تكنولوجيا المعلومات لتكيف العمليات الداخلية مع ظروف السوق المتغيرة (Lu and Ramamurthy, 2011). وبالمثل توصل (Tallon et al. 2019) يمكن أن يؤدي الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات في عمليات الإنتاج إلى زيادة معدل الإنتاج ولكن هذا قد يخلق اختناقات لوجستية لاحقاً في سلسلة القيمة مما يجعل من الصعب على العملاء تلقي الطلبات في الوقت المحدد وبالتالي انخفاض الرشاقة التنظيمية. وتوصل (Chen 2012) توجد علاقة معنوية ضعيفة بين مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في البنوك والمؤسسات المالية الامريكيه. لأن المؤسسات التي تؤكد بشكل مفرط على مرونة تكنولوجيا المعلومات قد تتجاهل المواءمة الضرورية لمكونات تكنولوجيا المعلومات ديناميكياً مع متطلبات العمل المتطورة (Lu and Ramamurthy, 2011). وتوصل (Mao et al 2022) أن استثمار المزيد من الموارد في تنسيق تكنولوجيا المعلومات يضعف العلاقة بين تكامل تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية، لأن استخدام تكنولوجيا المعلومات سريعة التغير يزيد من التعقيد وارتفاع تكاليف التنفيذ، مما ينتج عنه المزيد من الصلابة والحواجز غير المتوقعة أمام العمليات، أو ربما بسبب أنه عندما تقوم المؤسسات بتكييف وإدارة أنظمة مختلفة لوظائف مختلفة ومن موردي تكنولوجيا المعلومات المختلفين، يصبح من الصعب والمكلف إعادة هندسة عملياتها التجارية مما يؤدي إلى انخفاض الرشاقة التشغيلية. وبالمثل توصل (Gao et al. 2020) إلى أن فعالية تكامل تكنولوجيا المعلومات منخفضة في التأثير على الرشاقة التنظيمية في ظل وجود قدرة عالية على توسيع نطاق أعمال تكنولوجيا المعلومات.

ويرجع ذلك الى ان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة بإحكام يمكن أن تجعل من الصعب على المؤسسات تحقيق التوازن بين درجة المرونة والكفاءة (Gao et al. 2020).

فيما يتعلق بقدرات تكنولوجيا المعلومات توصل (Gao et al. 2020) ان اكثر ابعاد تكنولوجيا المعلومات تأثيرا على الرشاقة التنظيمية هي مرونة تكنولوجيا المعلومات مقارنة بتكامل تكنولوجيا المعلومات وتوسيع نطاق تكنولوجيا المعلومات. بينما (Mao et al. 2022) توصل إلى أن تؤثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التشغيلية بشكل اكبر من تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. لأن تكامل العمليات بواسطة تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يجعل من الصعب على الشركات إجراء تغييرات، وقد لا يكون لدى المستخدمين القدرة على تشغيلها، وبالتالي لن تعطي أي ميزة تنافسية، ويمكن أن تؤدي العمليات المعقدة واحتمال حدوث تحديات غير متوقعة إلى فقدان المؤسسات لمرونتها (Lovely et al. 2021).

نتيجة التعارض بين الدراسات السابقة نقترح الفرض الرئيسي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة: (مرونة البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض الى فرضين فرعيين:

الفرض الفرعي الاول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة: (مرونة البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التشغيلية في البنوك التجارية محل الدراسة.

فيما يتعلق بالرشاقة الاستراتيجية توصلت دراسة (Ridwandono et al. 2019) أن المؤسسات التي تعتمد على أحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات ستساعدها على إنشاء وتعزيز منصة رقمية لتعرف على العديد من الفرص التجارية والعلاقات مع العملاء والموارد والتعامل معها بشكل أكثر فعالية. في حين دراسة (Gao et al. 2020) ركزت على كيفية تفاعل تكنولوجيا المعلومات الإدارية (أي مرونة تكنولوجيا المعلومات وتكامل تكنولوجيا المعلومات) للتأثير على الرشاقة التنظيمية في البنوك والمؤسسات المالية في الصين وفرنسا، واثبتت النتائج التجريبية للدراسة أن مرونة تكنولوجيا المعلومات وتكامل تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي مع الرشاقة التنظيمية، من حيث إعادة هندسة العمليات المصرفية، التعامل مع التغييرات المرتبطة بالسوق باعتبارها فرصاً استراتيجية والعمل بشكل استباقي على تغيير الخصائص المختلفة للمنتجات والخدمات حسب الضرورة لتلبية احتياجات العملاء/الأسواق بشكل أفضل. وبالمثل دراسة (Iui et al. 2018) ركزت على العلاقة بين الحوسبة السحابية والرشاقة التنظيمية بناءً على بيانات مستخدمي (Alibaba Cloud Computing, Google, Amazon, Microsoft) في الصين. وتوصلت الدراسة الى انه يمكن للشركات تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال استشعار التغيرات في السوق واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب عن طريق زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على الحوسبة السحابية. يرجع الاتفاق في النتائج الى ان الشركات تزيد من رشاقته التنظيمية عندما تتمكن من احتضان القدرات التكنولوجية وتطويرها، حيث يسمح وجود تكنولوجيا المعلومات للشركات بجمع البيانات ذات الصلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتبادل المعلومات والتواصل مع الشركاء الخارجيين على الفور (Lovely et al. 2021). لان عندما تواجه الشركات ظروف السوق المتقلبة، بالإضافة إلى الاضطرابات التكنولوجية، تضطر إلى البحث عن طرق بديلة للبقاء والنمو، مثل قدرات تكنولوجيا المعلومات، التي تكون مطلوبة حتى تتمكن الشركات من التكيف والتكامل وادارة كفاءتها الداخلية والخارجية، تعزيز ابتكارات المنتجات، والإجراءات الاستباقية. (Qosasi et al. 2019). وهدفت دراسة (Mortezaei et al. 2022) بحث تأثير ذكاء الأعمال على الرشاقة التنظيمية، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة إيجابية متوسطة ومعنوية بين ذكاء الأعمال والرشاقة التنظيمية في المستشفيات الايرانية، حيث ان وجود أنظمة المعلومات المبنية على ذكاء الأعمال يجعل المستشفيات أكثر رشاقة والاستجابة للتغيرات البيئية، وتوفير حلولاً جيدة لتقليل التكاليف العامة للمواد الخام والمعدات الطبية، وتحويل التهديدات إلى فرص من خلال تقديم خدمات مبتكرة للمجتمع المستهدف والحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين.

على العكس من ذلك توصل Seo and La Paz, (2014) الى ان هناك أيضًا جانب مظلم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تعزيز الرشاقة التنظيمية مثل كثرة المعلومات، والرقابة الانتقائية على البيانات، وعدم القدرة على التشكيك في البيانات التي تساهم في تحرك المؤسسات بسرعة كبيرة في الاتجاه الخاطئ أو الفشل في استشعار التهديدات في الوقت المناسب. وتوصل Tallon et al. (2019) نتيجة مثيرة للاهتمام مفادها انه من الأفضل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات التي تجعل المنظمه رشيقه وتتعامل مع الأحداث فور وقوعها بدلاً من الاعتماد على عملية التخطيط الاستراتيجي المتزايدة التعقيد لإنشاء خطط لكل سيناريو.

ويرجع ذلك الى إنهم يفتقرون إلى القدرة على النشر الفعال لموارد تكنولوجيا المعلومات للتعامل مع الأنشطة التي تشمل التطوير السريع وتسويق المنتجات / الخدمات الجديدة، والاستجابة السريعة والفعالة لاستراتيجيات المنافسين وإعادة الهندسة التنظيمية الفعالة لخدمة السوق بشكل أفضل، او قد يكون بسبب وجود قيود مختلفة على الموارد والتركيز غير المتكافئ بين موارد تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال في البلدان النامية (Panda and Rath,) 2021.

تسلط هذه النتائج المختلطة الضوء على فجوة الأدبيات الحالية والحاجة إلى مزيد من الأبحاث التي يمكن أن توفر أدلة تجريبية حول العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية. وبناء على ذلك نقترح الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة: (مرونه البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة.

4/4-الدراسات التي تناولت العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي : هناك العديد من الدراسات Qosasi et al. 2019 Awamleh and Ertugan, 2021 Lovely Panda et al. (2021) Babazadeh et al.(2019) Gao et al. (2020) et al. 2021 التي تبحث في قدرات تكنولوجيا المعلومات، والذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية ولكنها استخدمت اثنين فقط من هذه المتغيرات وحللتهما مع متغيرات أخرى، ولم تكن هناك أي من الدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة المستخدمة، وبالتالي هناك حاجة لفهم كيف يمكن أن يكون الذكاء التنافسي متغير وسيط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية.

وقد توصل Gao et al. (2020) الى ان العلاقة المباشرة بين تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية اقوى من العلاقة غير المباشرة بينهما من خلال توسيع نطاق أعمال تكنولوجيا المعلومات. توصلت دراسة Cai et al. (2017) الى ان قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الرشاقة التشغيلية والرشاقة في السوق) من خلال ادارة المعرفه في الشركات الصناعية والخدمية في الصين وتزداد هذه العلاقة قوه في حالة وجود مناخ ابتكاري وتضعف هذه العلاقة في غياب المناخ الابتكاري. وبالمثل دراسة Babazadeh et al.(2019) توصلت الى ان الرشاقة التنظيمية بأبعادها(الرشاقة التشغيلية والرشاقة في السوق) تتوسط العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات المصرفية والاداء التنافسي لبنك Melt في ايران، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات المصرفية البنوك على سرعه الاستجابة لتغيرات السوق، معرفة ردود افعال المنافسين، توفير معلومات كافية عن العملاء لاستخدامها في القرارات الإدارية، واتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة في السوق والاستثمار فيه.

توصلت دراسة Awamleh and Ertugan (2021) الى ان الذكاء التكنولوجي يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مرونه البنية التحتية والموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية من حيث الاستفادة من الفرص الموجودة في السوق وتحييد التهديدات الخارجية. بينما اكتشف البحث الذي قدمه Qosasi et al. (2019) أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قادرة على خلق ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة ولكن فقط عند حضور توجيه لريادة الأعمال والرشاقة التنظيمية في اندونيسيا. وبالمثل توصل Lovely et al. (2021) الى نفس النتيجة حيث تعد الرشاقة التنظيمية وسيطاً مهماً لمعرفة تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في صناعة الأزياء في إندونيسيا. ربما يرجع الاتفاق في النتائج

الى ان اختيار كلا الدراستين نفس عينه ومجتمع البحث وهو الشركات الصغيرة والمتوسطة فى اندونيسيا . مما يشير الى ان الرشاقة التنظيمية هى المحرك الرئيسى للميزة التنافسية والذكاء التنافسي.

وتوصل (Chen, 2012) إلى ان مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تؤثر على الرشاقة التنظيمية من خلال تعزيز المزايا التنافسية فى البنوك والمؤسسات المالية فى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ليست مجرد منصة قيمة تساعد على تمكين الاتصال داخليًا وخارجيًا وتمكين تطبيقات الأعمال الحالية والمستقبلية، ولكنها تعد أيضًا مكونًا استراتيجيًا يمكن أن يساهم في الميزة التنافسية من خلال الرشاقة التنظيمية. وتوصل دراسة (Panda et al. 2021) قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT) تؤثر على الرشاقة التنظيمية (التي تم قياسها بالرشاقة التشغيلية و رشاقة الاستجابة للسوق)، من خلال التنوع البيئي في مختلف المجموعات المصرفية العامة والخاصة في الهند، تشير إلى أن هناك حاجة إلى بيئة أكثر تنوعًا وأقل عدائية للشركات لبناء قدرة تكنولوجيا معلومات متفوقة لتحقيق تعزيز الرشاقة التنظيمية.

بناء على ما سبق يمكن صياغه الفرض التالى : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي فى البنوك التجارية محل الدراسة. " وينقسم هذا الفرض الى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية من خلال الذكاء التنافسي فى البنوك التجارية محل الدراسة."

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي فى البنوك التجارية محل الدراسة."

التعليق على الدراسات السابقة:

1- بعض الدراسات التى تناولت الذكاء التنافسي ركزت على بعد واحد منه اما الذكاء الاستراتيجى فقط مثل (Al-Zu'bi, 2016) أو الذكاء التكنولوجى فقط مثل (Chen, 2012) او الذكاء الاجتماعى فقط مثل (Shaitura et al. 2018) أو الذكاء التسويقي فقط مثل (إكرام، 2019). لذلك تحاول الدراسة الحالية تقديم اطار شامل لابعاد الذكاء التنافسي مجتمعه يشمل (الذكاء الاستراتيجى والاجتماعى والتسويقي والتكنولوجى وذكاء المنافسين) وتأثيره على الرشاقة التنظيمية.

2- لا يوجد فى حدود علم الباحثة أى دراسات تناولت الذكاء التنافسي كمتغير وسيط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، ويمثل ذلك أحد الدوافع الهامة التى استندت اليها الباحثة فى إعداد هذه الدراسة، ولذا تتميز الدراسة الحالية بأنها تعد الأولى من نوعها على حد علم الباحثة التى تناولت ذلك باللغة العربية والأجنبية.

2- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على الادراك الجيد لمتغيرات الدراسة، وفهم مشكله البحث، وتحديد منهجية واداة الدراسة، والوقوف على الجوانب التى تحتاج الى دراسة اكثر لتغطيتها فى الدراسة الحالية.

3- اتفقت اغلب الدراسات السابقة على ان ابعاد الذكاء التنافسي تشمل الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجى، الذكاء الاجتماعى والاستراتيجى، ذكاء المنافس.

4- تنوعت واختلفت الابعاد التى اعتمدت عليها الدراسات السابقة فى قياس قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف عينه البحث ونطاق التطبيق واسلوب الدراسة مما ترتب عليه اختلاف النتائج التى توصلت لها الدراسات السابقة.

4- لقد بحثت الدراسات السابقة إما في التأثير المباشر لقدرات تكنولوجيا المعلومات العامة (Lovely et al. 2021, Babazadeh et al. 2019; Lu and Ramamurthy, 2011; Qosasi et al. 2019) أو درست التأثير المباشر

لبعض الجوانب المحددة لقدرات تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية (Mao et al. 2023, Cai et al. 2017, Awamleh and Ertugan, 2021, Gao et al. 2020, Ridwandono et al. 2019). ومع ذلك، تشير نتائج بحثنا إلى أن إحدى العوامل الوسيطة، وهي الذكاء التنافسي، يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر على الرشاقة التنظيمية اعتماداً على تفاعلها مع نوع محدد من قدرات تكنولوجيا المعلومات. لذلك، يمكن للباحثين التركيز على الوظيفة غير المباشرة للذكاء التنافسي بدلاً من نموذج البحث المبسط الذي يربط فقط مثل هذه القدرة الفنية والإدارية لتكنولوجيا المعلومات مع الرشاقة التنظيمية بشكل مباشر.

4- ركزت الدراسات السابقة بشكل أساسي على تأثيرات الذكاء التنافسي وكيفية تلبية احتياجات العملاء (Babazadeh et al. 2019, Lovely et al. 2021, Shaitura et al. 2018) لكنها فشلت في إجراء دراسة تفصيلية لتأثير الذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية. علاوة على ذلك، نادراً ما تركز دراسات الذكاء التنافسي على المؤسسات المالية عامه والبنوك التجارية خاصة. لذلك، سعت دراستنا إلى المساهمة في الدراسات السابقة من خلال دراسة العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي في البنوك التجارية المصرية.

خامساً: الإطار المفاهيمي

تدرك البنوك التجارية لأهمية التحول إلى منظمات الكترونية، لما في ذلك ليس فقط من مواكبة العصر، إنما لزيادة كفاءة البنوك في خدمة اسواقها وتحقيقها لأهدافها سواء التشغيلية أم الاستراتيجية، ومن ضمن معاني التحول إلى منظمة الكترونية هو ان تكون المنظمة غير ورقية وتعتمد في الاساس على الاتصال واثبات المعاملات الكترونياً (Babazadeh et al. 2019).

1/5 قدرات تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية: تشير قدرة تكنولوجيا المعلومات إلى قدرة الشركة على الاستفادة من موارد تكنولوجيا المعلومات لدعم استراتيجيات الأعمال (Cai et al. 2017) من خلال استخدام وإدارة مجموعة من المنصات المشتركة من حيث المكونات المادية، والشبكات، وقواعد البيانات، والبرمجيات، والمهارات الاجتماعية (Awamleh and Ertugan 2021). واستخدام البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية والتجارة الإلكترونية ومؤتمرات الويب والشبكات الداخلية والشبكات الخارجية وغيرها من الأدوات المماثلة (Qosasi et al. 2019) والتي تعتبر ضرورية للمؤسسة لتوليد قيمة مضافة تحقق التميز التنافسي (Gao et al. 2020). وتساعد تكنولوجيا المعلومات على زيادة قدرة الشركة على تنظيم واستخدام الموارد القائمة على التكنولوجيا بالتنسيق مع القدرات التنظيمية الأخرى لتحقيق مزايا تنافسية وقيمة تجارية متفوقة على المدى الطويل (Mao et al. 2023). فهي تمكن المنظمة من تجميع ودمج ونشر موارد تكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق الرشاقة التنظيمية (Ertugan et al. 2021). من خلال نشر منصات قابلة للمشاركة، على سبيل المثال، خدمات محفظة التطبيقات وخدمات اتصالات الشبكة وخدمات إدارة البيانات (Lovely et al. 2021).

أوضح الباحثون فوائد مختلفة توفرها تكنولوجيا المعلومات فيما يتعلق بتعزيز الرشاقة التنظيمية، مثل سرعه معالجة المعلومات والتحكم في العمليات التجارية وإنشاء خيارات رقمية (Cai et al. 2017, Babazadeh et al. 2019; Mortezaei, et al. 2022; Chen et al., 2019). وبالمثل، يتم الاعتراف بأهمية تكنولوجيا المعلومات في أبحاث الذكاء التنافسي (Awamleh and Ertugan, 2021). من خلال الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات في إدارة موارد المنظمه، ابتكار المنتجات الجديدة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء (سبع وآخرون، 2022).

وفقاً للدراسات السابقة لنظم المعلومات، يمكن تصنيف ابعاد تكنولوجيا المعلومات المؤثرة على الرشاقة التنظيمية إلى وجهات نظر فنية وإدارية (Tallon, 2021). يحتوي المنظور الفني على قدرات تتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، في حين يشمل المنظور الإداري بشكل أساسي الافراد والهيكل والعلاقات (Mao et al., 2016). نحن

نعتمد على اجراء تحليل متكامل للمنظورات الإدارية والفنية للتحقيق بشكل تجريبي في التآزر بين العوامل الإدارية والفنية بشكل أكبر.

اختلفت الدراسات في تحديد ابعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات حيث (Lovely et al. 2021, Panda et al. 2020; Gao et al. 2021)، قاموا بوضع تصور لتكنولوجيا المعلومات من حيث مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، تكامل تكنولوجيا المعلومات باعتبارها الأبعاد الرئيسية. وتشتمل قدرات تكنولوجيا المعلومات كمفهوم على ثلاثة أبعاد: مرونة البنية التحتية، وامتداد أعمال تكنولوجيا المعلومات، والموقف الاستباقي (Lu & Ramamurthy, 2006, Awamleh and Ertugan, 2021). تجدر الإشارة إلى أن البحث الذي أجراه (Ridwandono et al. 2019 & Babazadeh et al. 2019) استخدم مصطلح قدرة تكنولوجيا المعلومات والتي تتضمن (مستوى مرونة البنية التحتية وتكامل تكنولوجيا المعلومات). واستخدم مصطلح كفاءة تكنولوجيا المعلومات والذي اشتمل على الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات. بينما يستخدم إكرام (2019) أربعة مؤشرات وهي المتطلبات الفية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية، بينما يستخدم (سبع وآخرون، 2022) ثلاثة مؤشرات وهي: الأجهزة والبرامج، الشبكات والاتصالات، العنصر البشري. تجدر الإشارة إلى أن هناك دراسة واحدة أجراها (Lovely et al. 2021) والتي استخدمت رؤية ورسالة الأعمال كمؤشر على بناء قدرات تكنولوجيا المعلومات. علاوة على ذلك، فإن البحث الذي أجراه (Zebarjad et al. 2023) وضع قدرة تكنولوجيا المعلومات كمتغير تابع مع ثلاثة مؤشرات داعمة. بينما يستخدم (Qosasi et al. 2019) ثلاثة مؤشرات وهي ابتكارات المنتجات الجديدة، والمواقف الاستباقية، والمخاطرة. وفي بحث (Olszak, 2022) تمت إعادة هيكلة الأبعاد الثلاثة التي قدمها (Awamleh and Ertugan, 2021, Lovely et al. 2021) لتشمل ادوات تكنولوجيا المعلومات التي تعزز الذكاء التنافسي للمنظمة، وهي تنقسم الى أدوات استكشاف البيانات التي تتضمن مرونة البنية التحتية وتكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأدوات إستغلال البيانات تتضمن الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات. بينما قسم (Mao et al. 2022) ابعاد تكنولوجيا المعلومات الى مرونة البنية التحتية، وتكامل وتنسيق تكنولوجيا المعلومات وإعادة تشكيل موارد تكنولوجيا المعلومات. من خلال العرض السابق يمكن القول ان ابعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات تتضمن مرونة البنية التحتية، وتكامل وتنسيق تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات.

1/1/5- مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: تعتبر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الأساس التكنولوجي للبنوك (Babazadeh et al. 2019)، ويتم تعريفها على أنها القدرة على نشر واستخدام المنصات الرقمية والأجهزة والأنظمة والبرامج المرتبطة بها من حيث خدمات إدارة البيانات الفعالة ومحفظة التطبيقات والخدمات وبروتوكولات الاتصال المشتركة (Lu & Ramamurthy, 2011). وتعني ان البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (التخزين أو الذاكرة أو سعة المعالجات الدقيقة أو النطاق الترددي للشبكة) يمكن تطويرها، بمعنى تمكين المطورين وموظفي الدعم من إنشاء تطبيقات جديدة واختبارها ونشرها بسهولة وسرعة بناءً على متطلبات المستخدم (Tallon et al. 2021). فهي تضمن مشاركة المعلومات في الوقت الفعلي وزيادة سرعه عمليات صنع القرار داخل الحدود التنظيمية، مما يؤدي إلى عمليات تشغيلية مرنة (Awamleh and Ertugan, 2021). بالإضافة إلى ذلك، توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فرصة للمؤسسات لاستخدام أصول المعلومات لتحل محل الأصول المادية وتحقيق مستويات أعلى من المرونة التشغيلية لأن أصول المعلومات على عكس الأصول المادية، أسهل في التغيير أو التعديل (Mao et al. 2023) تشير مرونة البنية التحتية الى القدرة الهيكلية الديناميكية للمؤسسة لإجراء التعديلات الداخلية السريعة والضرورية عند حدوث تغييرات وتعقيدات بيئية، وتسمح للمؤسسات بتنفيذ التطبيقات الجديدة بسلاسة (Gao et al. 2020). نتيجة توقع التغييرات البيئية التي تحدث في الأنشطة والعمليات التجارية والتكيف والتفاعل معها (Lovely et al. 2021)

2/1/5 تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

يشير تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الى القدرة الهيكلية لدمج المعلومات ضمن وظائف الأعمال مع التركيز على جودة التنسيق داخل وحدات المنظمة (Lovely et al. 2021). وتشير هذه القدرة إلى تكامل البيانات والتكنولوجيا

والتطبيقات، مما يسمح بالربط بالسلس ومشاركة المعلومات في الوقت المناسب داخل وحدات الأعمال (Awamleh and Ertugan, 2021)، ويضمن تكامل تكنولوجيا المعلومات تدفق المعلومات عبر وحدات الأعمال لدمج العمليات التجارية، وبالتالي تعزيز العلاقة بين المنظمة وبيئة أعمالها وتسهيل عمليات صنع القرار مع مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة (Gao et al. 2020)، وفي هذه الحالة يصبح تكامل تكنولوجيا المعلومات هو العامل الرئيسي لتعزيز الرشاقة التشغيلية (Babazadeh et al. 2019). حيث يساعد تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على تعزيز قدرات معالجة ودمج المعلومات التنظيمية، تقليل حالات عدم التأكد بين وحدات المؤسسة، وإعادة هندسة عمليات الأعمال الخاصة بها (Mao et al. 2023). والمنظمة التي تعمل على تكامل البنية التحتية للاتصالات والمعلومات مع قدرات وامكانيات الموظفين تستطيع الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة في بيئة السوق التي تخضع لتغيرات مستمرة وغير متوقعة (Babazadeh et al. 2019). على سبيل المثال، يوضح (Ramamurthy Lu and 2011) ان تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تساعد البنوك التجارية على التوافق باستمرار مع ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والسعي دائماً لإيجاد طرق جديدة لزيادة الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات. إن ازدهام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على مستوى العالم قد تؤدي إلى الجمود في معالجة التغيرات المحلية، لذلك يجب أن تتمتع الشركات بالقدرة على اكتساب ودمج وتكامل التكنولوجيا لتحسين المنتجات الحالية وإنشاء منتجات جديدة (Zebarjad et al. 2023).

3/1/5-الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات: قدرة الشركة على الاستكشاف والبحث عن حلول وابتكارات من خلال تكنولوجيا المعلومات بشكل استباقي لخلق فرص عمل جديدة (Awamleh and Ertugan, 2021). والاستخدام الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات الحالية، وإيجاد طرق جديدة لتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات لاضافة قيمة تجارية تنافسية (Chu et al., 2019). ويعني تطوير رؤية استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات تسعى إلى احتضان التكنولوجيا الجديدة التي تساهم في تطوير وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدى المنظمات الذكية (Qosasi et al. 2019). وهو يمثل الإمكانيات الهائلة للمنظمات لتغيير البيئة الداخلية بما يتماشى مع التطورات البيئية الخارجية، وتكييف الثقافة التنظيمية لتحفيز العمليات لمواجهة التحديات واستكشاف الفرص الجديدة (Wright et al. 2013).

2/5-الرشاقة التنظيمية: في بيئة الأعمال المصرفية غير مؤكدة، شديدة الديناميكية، والتنافسية المستمرة، والقابلة للتغيير السريع، والتي تنتج عنها عوامل مثل انخفاض وقت التسليم، وارتفاع توقعات العملاء، وتنوع الطلب والتقنيات الجديدة (سبع وآخرون، 2019). يجب على البنوك التجارية أن تحافظ على قدرتها على المنافسة بطرق مستدامة من أجل البقاء، وسبيل البنوك في ذلك هو الرشاقة التنظيمية (Al Halalmeh, 2021 & Vives and Ye, 2022). لذلك عرف (Abraheem, 2023) الرشاقة التنظيمية على انها أسلوب توجيه استراتيجي لإختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لمواجهة التحديات غير المرغوب فيها والتغلب على التهديدات الجديدة وغير المتوقعة لبيئة الأعمال (Tallon et al. 2021). وإدارة الطلب المعقد وغير المؤكد في بيئة الأعمال العالمية (Akkaya and Mert, 2022). والاستفادة من الفرص الحالية، لتعزيز قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة (Mortezaei et al. 2022).

وعلى الجانب المصرفي الرشاقة التنظيمية تعنى قدرة البنوك على استشعار تغيرات السوق بسرعة، والاستجابة بفعالية وكفاءة (ابراهيم، 2024)، من خلال إعادة هيكلة وتنظيم أنشطتها، بما يتماشى مع بيانات العمل المتغيرة والتفوق على المنافسين (الشمري، 2021 & 2022). تزداد أهمية الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية لأنها تعمل في بيئة أعمال مضطربة وديناميكية، ويتجلى ذلك في التغيرات في احتياجات العملاء، وزيادة المنافسة، وزيادة المرونة، والتطور السريع للمنتجات / الخدمات المبتكرة (Gao et al. 2020).

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الرشاقة الاستراتيجية، فإنه يمكن القول إن السمة الأساسية للمنظمات التي تتميز بالرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على التكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال التنافسية (Atkinson

(et al. 2020). فهي مظهر من مظاهر التحسين المستمر، والاتصال والتنظيم الجيد، وفعالية فريق العمل، وإدارة المواهب والانضباط الذاتي (AINuaimi et al.2022). وقد يغير المنهج الرشيق عدة جوانب في ممارسات الأعمال التجارية للمنظمات: فهو يعامل العملاء ليس كمتلقين سلبيين للسلع والخدمات ولكن كمبدعين ومشاركين والذين لديهم مشاكل تتطلب حلاً مبتكرة (Al-Zu'bi, 2016).

وطبقاً لمفهوم نظم المعلومات فإن الرشاقة التنظيمية تعنى سرعة الاستجابة وهي مزيج من سرعة المعلومات (الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات واستخدامها)، وسرعة النظام (تطوير تكنولوجيا المعلومات، وتنفيذها، وتعديلها، وصيانتها) وسرعة الاستجابة الاستراتيجية (القدرة على الاستفادة من قدرات تكنولوجيا المعلومات) (Tallon et al. 2021). في حين أن كلا من (Lovely et al. 2021, Mortezaei, et al. 2022,) يعتبرون الرشاقة التنظيمية مزيجاً من المرونة التي تسمح للشركة بمراجعة خططها التشغيلية والاستراتيجية وتنظيم أساليب عمل جديدة للحصول على مزايا مبكرة في الظروف المتغيرة. واكتشاف المشكلات قبل حدوثها وامتلاك القدرة والموارد اللازمة للتغيير قبل أن تصبح واضحة للمنافسين (Syauqiy et al.2023 & العزى، 2022).

وقد حدد (Ismail et al. 2020 & Al-Zu'bi, 2016 & Mortezaei, et al. 2022 & Akkaya and Tabak, 2019 & Qosasi et al. 2019) مهارات الرشاقة التنظيمية في أربعة أبعاد أساسية الاستجابة؛ المرونة؛ السرعة؛ والكفاءة مما يساعد في تعزيز الأداء التنافسي. في حين (Panda et al. (2021) حدد أبعاد الرشاقة التنظيمية في رشاقة الاستجابة للسوق وتعنى زيادة الأعمال التنافسية من أجل ترشيد عملية صنع القرار الاستراتيجي، والرشاقة التشغيلية وتعنى قيام الشركة بدراسة التغيرات البيئية والتهديدات والفرص المحتملة وإعادة توظيف الموارد والعمليات للتعامل مع هذه التغيرات لتحقيق أداء تنافسي متفوق. وقد حدد (Atkinson et al. 2020) أبعاد الرشاقة التنظيمية في الاستجابة لاحتياجات العملاء، الاستعداد لمواجهة التغييرات، مهارات التقييم والمعرفة بالموارد البشرية، المساهمة في المجتمع الافتراضي. بينما حدد (Gao et al. 2020) أبعاد الرشاقة التنظيمية في إعادة الهندسة، الاستفادة من الفرص الاستراتيجية، التكيف البيئي بشكل استباقي. قام كلا من (Ridwando et al.2019, Lovely et al. 2021) بتحديد وتصنيف ثلاثة أبعاد متميزة تساهم في مفهوم الرشاقة التنظيمية بشكل منهجي وتشمل البعد التشغيلي والتكيف البيئي والرشاقة في السوق وشمل البعد الأخير على الرشاقة الاستراتيجية. واتفق معه (Babazadeh et al.2019) الذي وصف أبعاد الرشاقة التنظيمية بالرشاقة التشغيلية والرشاقة في السوق وتشمل الأخيرة على البعد الاستراتيجي للرشاقة التنظيمية من حيث الاستفادة من الفرص وتجنب تهديدات السوق. واقتصر (Mao et al. 2023) في تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية على الرشاقة التشغيلية وقسم الرشاقة التشغيلية إلى (التكيف البيئي، إعادة هندسة العمليات). في حين أكد (Abraheem, 2023) أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تشمل الحساسية الإستراتيجية التي تتضمن القدرة على إيجاد المعرفة ونشرها وتقييمها من أجل الاستفادة من الفرص والتهديدات البيئية. والاستجابة الإستراتيجية والتي تعنى قدرة المنظمة على إعادة تنظيم مواردها بكفاءة لمعالجة الطلبات بشكل استباقي. ووحدة القيادة التي تشير إلى القدرة المتأصلة لمنظمة الأعمال على تعزيز مواردها الاستراتيجية. تمت إعادة هيكلة هذه الأبعاد الثلاثة المذكورة لتشمل الاستجابة الاستراتيجية لاحتياجات العملاء والاستعداد لمواجهة التغيير بشكل استباقي ومهارات تقييم معرفة الموارد البشرية (Atkinson et al. 2020).

يلاحظ من الأبعاد السابقة التي تناولتها الدراسات السابقة أنها تركز على البعد التشغيلي والاستراتيجي للرشاقة التنظيمية وهي الأبعاد التي تناولها البحث الحالي.

1/2/5-الرشاقة التشغيلية: تتميز الرشاقة التشغيلية بأنها القدرة على تحديد الفرص واستغلالها بسرعة (Akkaya and Mert,2022). فهي القدرة التنظيمية على إعادة هندسة العمليات بسرعة للتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية، وتنفيذ خطط مبتكرة لتصميم المنتج الجديد (cai et al. 2017 & Mao et al. 2023). والاستجابة بفعالية وكفاءة لحالات عدم التأكد في الطلب (Gao et al. 2020) بالإضافة إلى المرونة في تقديم الخدمات والاستعداد للرد على طلبات وشكاوى العملاء (Atkinson et al. 2020). وتشير الرشاقة التشغيلية في القطاع المصرفي إلى جهود البنوك

لتعديل ومراجعة العمليات الداخلية عند الحاجة، وتنسيق الأنشطة في الوحدات مع الوظائف المختلفة من خلال التسلسل المنطقي للعمليات التجارية المصرفية عبر سلسلة القيمة (Babazadeh et al. 2019).

2/2/5-الرشاقة الاستراتيجية: مزيج من التحركات الإستراتيجية الاستباقية والتفاعلية لتعزيز القيم الأساسية للمنظمة وثقافتها وكفاءتها وعلامتها التجارية وموقعها الاستراتيجي لضمان الاستمرارية (Atkinson et al. 2020, Syauqiy et al.2023). فهي احد أساليب الإدارة الحديثة التي تتعامل مع التغيرات غير المتوقعة والمخاطر الإدارية والمالية (التميمي وآخرون، 2020) وذلك من أجل زيادة القدرة التنافسية للبنوك، وحصتها السوقية وتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء وهو ما يعرف بالحساسية الاستراتيجية (Al Halalmeh, 2021; Cheng et al., 2020;) ويتم تحقيق هذه القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة من خلال تعزيز القدرة الابتكارية العالية من حيث الاستجابة للتحديات البيئية بسرعة وكفاءة أكبر والبحث عن فرص استثنائية وجديدة (Mortezaei et al. 2022). مما يستلزم وجود قيادة مصرفية قادرة على توجيه الموارد التنظيمية للبنوك للاستفادة من هذه الفرص المتاحة، والتعامل مع التحديات بكفاءة (Al Halalmeh,2021). فهي توفر للبنوك التجارية إمكانية وضع رؤية داخلية لاستخدام وإعادة هيكلة مواردها (Al-Qadi et al. 2023). كما يتيح رؤية خارجية لرصد والتنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية والاستفادة منها في اكتشاف فرص جديدة من خلال تصميم منتجات مبتكرة وعالية الجودة تلبي طلبات العملاء المتغيرة والتغلب على المنافسين (Chen, 2012).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة للرشاقة الاستراتيجية، يستخدم الباحثون ثلاثة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية (Brinckmann et al. 2019; Abraheem, 2023; Al Halalmeh,2021; Al-Qadi et al. 2023; Syauqiy et al.2023) والتي تتمحور حول الحساسية الاستراتيجية، مهارات القيادة الرشيقية، مهارات الابداع والابتكار . وتشير الحساسية الاستراتيجية في هذا السياق إلى القدرة العالية على استشعار وتحديد الفرص والتهديدات بشكل أسرع من المنظمات المنافسة (Al Halalmeh,2021). وهي بناء نظام انتاج وتسويق مرن يحتوي على القدرات اللازمة لمواجهة التغيرات السريعة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب لتحقيق الطموحات الاستراتيجية (Al Halalmeh,2021). وتتمثل مهارات القيادة في التزام فريق الإدارة باتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيقها، إعادة تخصيص الموارد التنظيمية بما يتماشى مع التغيرات التي تواجهها المنظمة (Al-Qadi et al. 2023). التعزيز المستمر للعمليات الإستراتيجية والهياكل التنظيمية، وأنظمة الاتصال الداخلية، والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تخصيص الفعال للأصول التنظيمية والموارد والاستراتيجيات (Abraheem, 2023). وتتمثل مهارات الابداع والابتكار في تقديم خدمات جديدة عالية الجودة وتسليمها لعملائها في الوقت المحدد (Al-Qadi et al. 2023). انشاء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة بما يتوافق مع الظروف البيئية المتطورة التي تؤثر على نمو المنظمه وبقائها (Syauqiy et al.2023). النظر إلى التغييرات في الأفكار الجديدة والمبتكرة برؤية إيجابية ، حتى يقوم الموظفون بسرعة بتكييف معارفهم وأفكارهم مع بيئة تنافسية جديدة (Atkinson et al. 2020). واكد (Abraheem, 2023) ان ابعاد الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في المرونة التنافسية ومرونة الانتاج ومرونة السوق. في حين يرى Syauqiy et al.(2023) ان ابعاد الرشاقة الاستراتيجية امكانية تغيير الخطط بسهولة، امتلاك المعرفة العملية لإجراء التغييرات الاستراتيجية، الإستباقية في تطوير مشاريع جديدة.

فيما يتعلق بأبعاد الرشاقة التنظيمية فان اكثر ابعاد الرشاقة التنظيمية اهمية هي الرشاقة الاستراتيجية لانها بمثابة اهم قوة للشركات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التغييرات في بيئة أعمالها. (Syauqiy et al.2023). وأن تطوير الرشاقة الإستراتيجية هو أحد أصعب وظائف المديرين في الصناعات الديناميكية ولكن الأكثر أهمية، وهي قدرة وصفية أساسية للرشاقة التنظيمية في بيئة الأعمال الحديثة المتغيرة (Atkinson et al. 2020). وان الرشاقة في السوق التي تمثل احد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية تؤثر على الاداء التنافسي بشكل اكبر من تأثير الرشاقة التشغيلية (Babazadeh et al.2019). أن الرشاقة الاستراتيجية تعتبر من أهم أبعاد الرشاقة التنظيمية التي تؤدي إلى تعزيز الأداء المالي من خلال تقليل التكاليف لتكيف مع بيئة الأعمال المصرفية المتغيرة وتقليل نفقات الإعلان اللازمة

للاحتفاظ بالعميل، كما تمكن الموظفين في التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم لخدمات جديدة وتستثمر في الأفكار المنتجة للقيمة (Al-Qadi et al. 2023).

3/5- الذكاء التنافسي:

هو القدرة على التعامل مع البيئة التنافسية والتكيف معها من خلال مجموعة من المهارات والقدرات مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشكلات (Shaitura et al. 2018). فهو أداة استراتيجية تمكن من توقع احتياجات العملاء والقيادة في إنشاء أسواق جديدة (Mortezaei et al. 2022). ويمثل الذكاء التنافسي الابتكار في الإنتاج والتسويق والمبيعات مما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية، تجعلها قادرة على التطور أكثر من المنافسين (Babazadeh et al. 2019). من خلال فهم البيئة والاستجابة لها من أجل تحقيق أهدافها وإرضاء العملاء (Ismail et al. 2020). إن الغرض من الذكاء التنافسي كآلية رقابة جيدة، تقوم بجمع المعلومات بسرعة ودقة عن الفرص والمخاطر المحتملة، ويمنح تمييزاً قيماً في المناورات الإستراتيجية للمنافسين، مما يسهل استيعاب الدروس من انتصاراتهم وأخطائهم (Abraheem, 2023) لتمكين المديرين من اتخاذ قرارات سريعة وعقلانية (Atkinson, 2020). لذلك وصف (Wright et al. 2023) الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية القائمة على الذكاء، حيث يتطلب التنفيذ الاحترافي للذكاء التنافسي برامج تكنولوجية وأجهزة متخصصة، لإنتاج وتحليل دقيق وتوزيع المعلومات في الوقت المناسب على الشخص المناسب لاتخاذ القرار الصحيح، لبناء نظام معلومات لغرض استراتيجي بدلاً من مجرد بناء نظام معلومات للغرض التشغيلي. وبالمثل يعتبر الذكاء التنافسي هو رأس مال لمديري الأعمال لجمع وتحليل واستخدام المعلومات لاتخاذ قرارات للفوز بالمنافسة على منافسيهم (Syauqiy et al. 2023).

تناول باحثون آخرون الذكاء التنافسي للقطاع المصرفي من منظور القيمة والجودة، من خلال توفير مستوى عالٍ من الخدمة يضيف قيمة للعميل (سبع وآخرون، 2022). حيث يقوم بتحويل البيانات الخام المتعلقة بالمنافسة إلى معلومات قابلة للتنفيذ لتتوير صناع القرار وتحسين جودة قراراتهم الإستراتيجية (Abraheem, 2023). اعتمد بعض الباحثون نهجين متميزين في الذكاء التنافسي: أحدهما ينظر إليه على أنه منتج يكشف نقاط ضعف المنافسين والآخر ينظر إليه على أنه عملية منهجية تنطوي على جمع وتحليل وتسهيل تبادل البيانات داخل المنظمة (Olszak et al. 2014, Zebarjad et al. 2023).

واتفق (Wright et al. 2013, Zebarjad et al. 2023, Abraheem, 2023, Syauqiy et al. 2023, Olszak et al. 2014, Atkinson et al. 2020, Shaitura et al. 2018) أن إبعاد الذكاء التنافسي في (الذكاء التسويقي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافسين). في حين اضافة (سبع وآخرون، 2022) بعد ذكاء العميل الى الابعاد السابقة ولم يركز على بعد الذكاء التكنولوجي والذكاء الاجتماعي.

1/3/5 الذكاء التسويقي: يبحث عن تحويل البيانات إلى المعلومات، ويتكون من ثلاث مستويات: الأول بحوث السوق، معلومات المنتج أو الخدمة، معلومات العملاء. والمستوى الثاني فهم السوق والمستهلك بينما الثالث تتضمن المعلومات التي تساعد مدير التسويق لاتخاذ القرارات التي تخص السوق والمستهلك (إكرام، 2019). وهو القدرة على تحديد العوامل المؤثرة على قرار شراء العملاء عند تقديم خدمات جديدة للسوق (الإعلان، نصيحة الأصدقاء، تأثير المجموعات المرجعية، تجربة الشراء السابقة) واستخدام المعلومات التي تم جمعها من العملاء في جولة إعلانات الشركات (Atkinson et al. 2020, Syauqiy et al. 2023). ويفيد الذكاء التسويقي في التنبؤ بالتغيرات في السوق، وتصرفات المنافسين؛ تحديد المنافسين الجدد (Shaitura et al. 2018)، الوعي بالعلامة التجارية للمنتجات التي تقدمها الشركة، القدرة على تنفيذ أفكار المنتجات الجديدة في الاسواق المختلفة وفي الوقت المحدد (Zebarjad et al. 2023). وبالتالي، فإن المفهوم الحقيقي للذكاء التسويقي يجسد المبدأ الأساسي للتوجه نحو السوق، ويسلط الضوء على أهمية المبادرات الاستباقية مع العملاء والمنافسين (Abraheem, 2023). هو عملية رسمية متطورة يستخدمها المديرون لتقييم الصناعة التي ينتمون إليها من خلال جمع وتحليل المعلومات الاستخباراتية حول سلوكيات مختلف الجهات الفاعلة في السوق من أجل اتخاذ القرار بناءً على اتجاهات السوق (Olszak, 2022).

2/3/5 الذكاء التكنولوجي:

استخدام التقنيات والتطبيقات الجديدة والعمليات لجمع البيانات وتخزينها وتحليلها فى دراسة السوق (Abraheem, 2023) والتخطيط للخدمات المختلفة، وتحديد وسائل الدعاية والاعلان المناسبة (Wright et al.2013, Atkinson et al,2020). وتتبع المعلومات المتعلقة ببراءات الاختراع والتراخيص؛ تقييم جدوى الحصول على عمل جديد؛ استكشاف التقنيات والمنتجات والعمليات الجديدة التي قد تؤثر على الأعمال (Shaitura et al. 2018). يمكن ان يعزز الذكاء التكنولوجي ايضا الرشاقة التنظيمية من خلال تمكين اتخاذ قرارات أكثر ذكاء (Chen, 2012)، وتحسين العمليات، وتعزيز التعاون المشترك، وأتمتة المهام الروتينية، وتشجيع التعلم المستمر والابتكار (Syauqiy et al.2023). وفهم أفضل للعمل التنافسي، ضمان التكنولوجيا المتفوقة مقارنة بالمنافسين (Zebarjad et al. 2023, Chen,2012)

3/3/5- الذكاء الاجتماعي والاستراتيجي: الذكاء الاجتماعي هو استعداد الافراد لجمع وتحليل ونشر المعلومات من مصادر مختلفة (Shaitura et al. 2018) لدراسة الاتجاهات الثقافية والاجتماعية للمجتمع المحلي، في معرفة القوانين واللوائح التي تحكم الصناعة، وفي رصد الوضع السياسي واتجاهاته وتحليل تأثيره على الشركات، وفي تحليل الوضع الاقتصادي (معدل الضريبة، التضخم، سعر الصرف) وتأثيره على الشركة (Atkinson et al,2020). ويقوم ببناء رسوم بيانية شاملة وتوضيحية تعتمد على بيانات عن المنافسين لتتبع الاتجاهات في الشبكات الاجتماعية ومعرفة الصورة الكاملة لجمهورهم (Shaitura et al. 2018). وهو المسؤول عن خلق الظروف التحفيزية وتدريب الموظفين، لتمكين الأقسام والوحدات من تحقيق أهداف الإدارة من تخفيض التكاليف والقدرة التنافسية والابتكار الإداري (Abraheem, 2023). والاهتمام بالحفاظ على علاقات ودية مع الموردين جماعات الضغط الاجتماعي (Zebarjad et al.2023). الذكاء الاستراتيجي هو وظيفة متخصصة لجمع المعلومات وفهم الأهداف والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية، وصياغة السياسات والخطط، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتحليل المنافسين وفهم الافتراضات عن أنفسهم وعن الصناعة (Al-Zu'bi, 2016).

4/3/5 ذكاء المنافسين: هي عملية منهجية لجمع المعلومات وتحليلها واستخدامها لتقييم أداء المنافسين، واستخدام المعلومات التي تم جمعها من العملاء في جدولة إعلانات الشركات (Zebarjad et al.2023). والانتباه الى اساليب وأنشطة ومصادقية المنافسين في تقديم المنتجات للعملاء، الاهتمام بقوة العلامة التجارية (Syauqiy et al.2023). وهي ثمرة العملية التحليلية التي تحول المعلومات المتناثرة حول المنافسين والعملاء إلى معرفة استراتيجية ذات صلة ودقيقة وقابلة للاستخدام (Olszak, 2022). يساعد الذكاء التنافسي على تقديم رؤى حيوية للمساعدة في تخصيص الموارد وتوقيت إطلاق المنتجات الجديدة (Schaer et al. 2022). والتكيف بسرعة مع التغيرات في تفضيلات العملاء والتقنيات الجديدة والضغوط التنافسية، مما يسمح للمؤسسة بالبقاء في صدارة اتجاهات السوق والحفاظ على مركز تنافسي قوي (Wright et al.2013).

سادسا: منهج البحث: يقوم هذا البحث على اساس المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف واقع قائم وتحليل العوامل والعلاقات المؤثرة فيه، بهدف إستخلاص الخصائص العامة المميزة، وطبيعة العلاقة بينهما (سيكاران،2013). وقد تطلب ذلك تجميع نوعين من البيانات :-

1- البيانات الثانوية : تعتمد الباحثة في توصيف بيانات الدراسة واهدافها ومتغيراتها، وفروضها البحثية والاطار النظري ومجال التطبيق علي الدوريات والمجلات العلمية، والانترنت والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

2-البيانات الاولية : لتحقيق اهداف البحث سوف يتم الاعتماد علي البيانات الاولية وهي بيانات يتم تجميعها لاول مرة لمعرفة آراء وميول واتجاهات المديرين والعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة (سيكاران،2013). وذلك بشأن تحديد العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية والذكاء التنافسي ، وسوف يتم الاعتماد علي اسلوب

قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية وتستخدم الباحثة مستوي ثقة 95% في اختبار صحة الفروض وتعميم النتائج وعند حدود خطأ معيار $\pm 5\%$.

سابعاً: تحديد مجتمع وعينة البحث : أخذ العينات هو عملية اختيار المفردات المناسبة التي تكون ممثلة للمجتمع لتحديد معالم أو خصائص مجتمع البحث، وتعتبر البنوك التجارية الدعامة الأساسية في القطاع المصرفي، فهي تسهل جذب الاستثمارات المحلية والعالمية استناداً إلى توفير بنية تحتية متكاملة للخدمات المصرفية وحرية تحويل الأموال الناتجة عن الاستثمارات (Al-Qadi et al. 2023). وتم جمع البيانات من المديرين والعاملين في البنوك التجارية الحكومية المصرية في المراكز الرئيسية في محافظه القاهرة خلال مايو الي يوليو عام 2023. وتسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الهيكلية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة البنية التحتية، وتكامل تكنولوجيا المعلومات،

بنك مصر	بنك الاهلي	بنك مصر	بنك القاهرة
راس المال	105 مليار جنية	50 مليار جنية	20 مليار جنية
عدد العاملين	24000	20000	11000
عدد الفروع	640 فرع	758 فرع	240 فرع
عدد العملاء	أكثر من 20 مليون عميل	أكثر من 13 مليون عميل	أكثر من 4 مليون عميل
الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات	- استطاع البنك الأهلي المصري أن يقفز بحجم استثماراته في البنية التحتية والتكنولوجية لأكثر من 500 مليون دولار في 2023.	- قام البنك لأول مرة في مصر بميكنة الحصول على تمويل المشروعات متناهية الصغر من بنك مصر لتقديم الخدمة فورياً عبر الانترنت. - وافق البنك المركزي المصري، على منح شركة مصر للابتكار الرقمي التابعة لبنك مصر الموافقة المبدئية لإطلاق أول بنك رقمي في مصر.	- حجم الإنفاق على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وبصفة خاصة النظم التكنولوجية وتوظيف وتدريب الموارد البشرية بلغت 5.4 مليار جنيه عام 2018 وارتفعت إلى 8.4 عام 2023

والموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) وأبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاجتماعي والاستراتيجي، وذكاء المنافس) من أجل تحديد العوامل المؤثرة على الرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية (الرشاقة التشغيلية والرشاقة في السوق). ومن أجل اختبار الفرضيات المقترحة تجريبياً، تم تصميم استبيان منظم وتطبيق المسح الرقمي، وفقاً للإجراء المقترح من قبل (Dillman et al. 2014)، على مقياس ليكرت، حيث $1 =$ غير موافق بشدة و $5 =$ موافق تماماً .

جدول (1) مجتمع البحث

المصدر من اعداد الباحثه بناء على تقرير البنك المركزي وصفحات البنوك المذكورة عبر الانترنت.

بناء على الجدول رقم(1) فان الباحثة اعتمدت على اختيار عينه البحث من البنوك التجارية الحكومية (بنك مصر والبنك الاهلي وبنك القاهرة) في المراكز الرئيسية في محافظه القاهرة لان هذه البنوك يتركز بها اكبر عدد من العاملين، حيث بلغ عدد العاملين في البنك الاهلي 24الف موظف و20 الف موظف في بنك مصر و11 الف موظف في بنك القاهرة طبقاً لتقرير البنك المركزي الصادر في 2023. كما يتركز بها اكبر عدد من العملاء حيث بلغ عدد العملاء في البنك الاهلي أكثر من 20 مليون عميل أكثر من 13 مليون عميل في بنك مصر وأكثر من 4 مليون عميل في بنك القاهرة وفيما يتعلق باستثمار البنوك الثلاثة في نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فقد تم إطلاق صندوق "إنكلود" للتكنولوجيا المعلومات المصرفية في مارس 2022،

وذلك بمساهمة عددٍ من البنوك العاملة بمصر وهي البنك الأهلي المصري؛ وبنك مصر؛ وبنك القاهرة فقط، بهدف تعزيز الابتكار في مجال التكنولوجيا المصرفية وتحقيق معدلات أعلى من الشمول المالي، وبرؤية طموحة

بأن يصبح "إنكلود" أكبر صندوق تمويلي في مجال التكنولوجيا المصرفية على المستوى الإقليمي، برأس مال مستهدف يصل إلى 150 مليون دولار أمريكي-<https://www.cbe.org.ar/financial-technology/fintech-fund>

وبسبب عدم تجانس مفردات مجتمع البحث، حيث بلغ عدد فروع البنوك التجارية محل الدراسة 640 فرع للبنك الاهلى، 758 فرع للبنك مصر، 240 فرع للبنك القاهرة فى يونيو 2023 وذلك بناء على التقرير السنوى للبنك المركزى عن عام 2023، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية. وتم جمع البيانات من العاملين والمديرين فى أقسام (قسم تكنولوجيا المعلومات، قسم الموارد البشرية، قسم البحوث والتطوير، قسم بحوث التسويق، ادارة التسويق). وقد تم إختيار مفردات العينة (381 مفردة) من المديرين والعاملين فى البنوك التجارية الحكومية وفقاً لطريقة التوزيع المتناسب، وذلك عند معامل ثقة 95%، وان حدود الخطأ تبلغ 5% (سيكاران، 2013). وقانون المعادلة كالتالي: (1)

$$N = \frac{M^2 (Z^2 \sigma^2 + a^2)}{M^2 \sigma^2 + a^2}$$

حيث أن :

N = حجم العينة .

M = حجم المجتمع .

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية و هي (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) .

σ = الانحراف المعياري (0.5) .

a = مستوى معنوية (0.05) .

$$N = \frac{55000^2 (1.96)^2 + 55000^2 (0.05)^2}{55000^2 (1.96)^2 + 55000^2 (0.05)^2}$$

N = 381 مفردة

في المجلد بعد استبعاد الاستثمارات التى بها بيانات مفقودة، وغير صالحه تم جمع 342 استبياناً مكتملاً (معدل الاستجابة 91%) وهو معدل مرتفع ومقبول لاغراض البحث العلمى.

جدول (2) توزيع عينه البحث

اسم الشركه	عدد العاملين	النسبة	عدد الاستثمارات الموزعه	عدد الاستثمارات الصحيحه
البنك الاهلى	24000	43%	158	134
بنك مصر	20000	37%	148	141
القاهرة	11000	20%	75	67
الاجمالي	55000	100	381	342

المصدر : من اعداد الباحثه بناء على سجلات ادارة الموارد البشرية فى البنوك التجارية محل الدراسة فى 1 يناير 2023.

(وفقى السيد المتولى الامام ، (2008) " أعداد مشروع البحث و كتابة التقرير النهائي " المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، الطبعة الاولى ،¹ ص 113 .

ثامنا: حدود البحث: تمثلت حدود البحث في الاتي :

- 1-حدود بشرية : اقتصرت الدراسة علي العاملين والمديرين فى البنوك التجارية الحكومية فى: (المديرين فى الادارة العليا، قسم تكنولوجيا المعلومات، قسم الموارد البشرية، قسم البحوث والتطوير، قسم بحوث التسويق، ادارة التسويق).
- 2- حدود مكانية: تم إجراء البحث في قطاع البنوك التجارية الحكومية المصرية، وبالتحديد فى المراكز الرئيسية في محافظة القاهرة عام 2023
- 3-حدود زمنية: تم تجميع البيانات الأولية لتحليل العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي، خلال الفترة ما بين شهر مايو، وشهر يوليو عام 2023.
- 4- حدود موضوعية: إقتصرت الدراسة فى قياس قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة البنية التحتية، وتكامل تكنولوجيا المعلومات، والموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) وأبعاد الذكاء التنافسي(الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاجتماعى والاستراتيجي، وذكاء المنافس) من أجل تحديد العوامل المؤثرة على الرشاقة التنظيمية فى البنوك التجارية (الرشاقة التشغيلية والرشاقة فى السوق).

تاسعا: اساليب التحليل الاحصائي: تم استخدام برنامج الحزمه الحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/v22) وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SME)(AMOS) لاختبار مدى مطابقة النموذج للبيانات والاستعانه بالاساليب الاحصائية التالية:

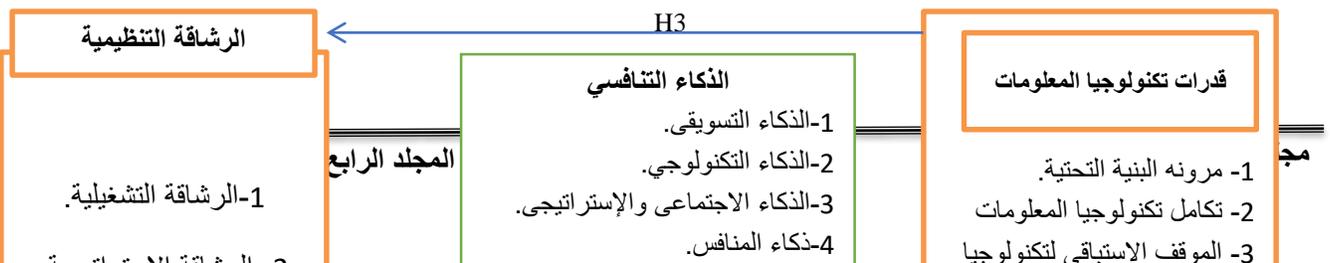
- 1- التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis(EFA) يعمل هذا التحليل على إكتشاف وتحديد المتغيرات الممثلة لكل عامل، حيث يقوم بتقسيم المتغيرات المشاهدة ووضع كل متغير فى خانه العامل الذى مثله بالنسبة لإجابات العينة، كما يساعد على تخفيض عدد المتغيرات من خلال حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة من كل عامل. ويظهر ايضا إن كان المتغير يشترك مع عامل اخر غير عامله الاساسى ويبين نسبة إشتراكه او ارتباطه مع العامل الاخر (البراق، 2013).
- 2- تقييم اعتمادية وموثوقية المقاييس (الثبات) وتستخدم هذه المقاييس فى تقييم إعتمادية المتغيرات المشاهدة(العبارات) التى تقيس كل عامل من عوامل الدراسة، حيث يكون هناك تجانس واتساق كبير بين المتغيرات المستخدمة كلما اقتربت قيمة(Alpha) من الواحد الصحيح(البراق، 2013).
- 3- التحليل العاملي التوكيدى Confirmatory Factor Analysis (CFA) يقيس العلاقات بين المتغيرات المشاهدة بعضها البعض، بالإضافة الى قياس العلاقة بين المتغيرات الكامنة وبعضها البعض، ويقوم على تحليل كل الاطار مرة واحدة بدل من التعامل معه بشكل منفرد وفصل عوامله عن بعضها البعض، ويسمح بايجاد نسبة الخطأ فى الاجابات، حيث يتم فصل نسبة هذا الخطأ بمقياس مختص به لقياسة وبنفس الوقت يستطيع تخفيض نسبة هذا الخطأ (البرق، 2013).

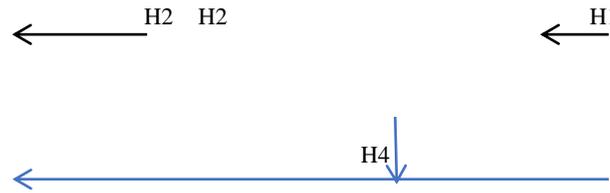
4- تحليل المسار: تم استخدام نموذج تحليل المسار الذى يوضح العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة والمتغير

الوسيط) تحليل المباشر وغير المباشر Standardized Indirect and Standardized Direct Effect مباشر Bootstrap . واختبار فروض البحث.

عاشرا: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض: يستخدم هذا البحث نموذج المعادلة الهيكلية (SEM).

يوضح الشكل 1 إطار العمل البحثي المقترح للدراسة. ويصور الإطار العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات ابعاد الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية. علاوة على ذلك، يصور الإطار العلاقة الوسيطة للذكاء التنافسي على العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية.





شكل (1) النموذج المقترح للدراسة.

المصدر من اعداد الباحثه

1/10 قياس المتغيرات:

قياس المتغيرات: مثلت تكنولوجيا المعلومات المتغير المستقل في الدراسة الحالية، حيث تم قياسها باستخدام مرونة البنية التحتية من خلال دراسات (Bi et al. 2019) وتكامل البنية التحتية من خلال دراسات (Zebarjad et al. 2023) والموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات تم تطويرها من خلال دراسات (Mao et al. 2023) وهي المتغيرات التي أظهرتها الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث. كانت الرشاقة التنظيمية هو المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث تم قياسها باستخدام (الرشاقة التشغيلية) وذلك بسبب طبيعه نطاق التطبيق وهي البنوك التجارية، والتي تحتاج إلى مرونة تشغيلية مرتفعة تمكنها من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المصرفية. وتم تطوير الرشاقة التشغيلية من خلال دراسات (Tallon et al. 2019 cai et al. 2017 & Mao et al. 2023)، وتم قياس الرشاقة التنظيمية أيضا من خلال الرشاقة الاستراتيجية لأنها متغير جديد وندرة الدراسات التي اعتمدت عليها في قياس الرشاقة التنظيمية. وتم قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال دراسات (Al-Qadi et al. 2023, Atkinson et al. 2020, Syauqiy et al. 2023). ابعاد الذكاء التنافسي المعتمد من نموذج (Atkinson et al. 2020, Abraheem, 2023, Syauqiy et al. 2023) الذي يتضمن جوانب ذكاء السوق (4 عناصر)، ذكاء المنافس (6 بنود)، والذكاء التكنولوجي (4 بنود)، والذكاء الاجتماعي الاستراتيجي الذكاء (5 مواد)، حيث اتفقت معظم الدراسات السابقة على سبيل المثال (Wright et al. 2013, Zebarjad et al. 2023, Abraheem, 2023, Syauqiy et al. 2023, Olszak et al. 2014, Atkinson et al. 2020, Shaitura et al. 2018) أن ابعاد الذكاء التنافسي في (الذكاء التسويقي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافسين).

تم قياس صلاحية المحتوى لتقييم ما إذا كانت عناصر القياس قد قامت بقياس هيكل الدراسة منطقياً ونظرياً، لذلك تم عرض عناصر القياس على لجنة تحكيم مكونه من ستة أكاديميين خبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات لانه التخصص الأساسي للبحث، واثنان من المديرين من ذوي الخبرة في تنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات. وقد ضمن هذا أن جميع أعضاء الفريق لديهم المعرفة اللازمة لضمان هيكل ونزاهة الاستقصاء (Dillman et al. 2014). بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من التقييمات والتعليقات التي أدلى بها الخبراء تم تعديل أسئلة الاستطلاع.

2 /10 تحليل الصدق والثبات للمقاييس

وفقا (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017) يتم إجراء اختبار موثوقية البناء باستخدام مقاييس الموثوقية المركبة وألفا كرونباخ. تعتبر البنيات موثوقة إذا كانت لها قيمة ثبات مركبة أعلى من 0.70 وألفا كرونباخ تتجاوز 0.60، في حين أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) البالغة 0.5 تعتبر كافية لقياس الصدق (Hair et al., 2017). بالنسبة لأبحاث العلوم الاجتماعية، غالبًا ما تكون قيم التحميل الخارجي أقل من 0.70. ولذلك، فإن المؤشرات التي لها قيمة تحميل خارجية تتراوح بين 0.40-0.70 يمكن اعتبارها قابلة للحذف فقط عندما تكون إزالة المؤشر مطلوبة ويمكن أن تزيد من قيمة AVE (Hair et al., 2017).

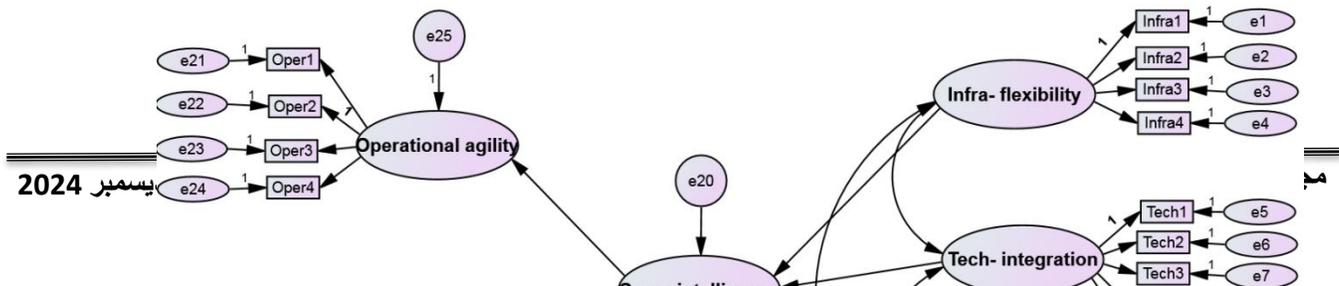
جدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ومعامل ألفا كرونباخ ومعدل التباين المستخرج والاعتمادية المركبة لعبارات متغيرات الدراسة

iteams	EFA	CFA	CR	Cronbach's alpha	AVE
Infra1	.86	.78			
Infra2	.84	.77			
Infra3	.88	.82			
Infra4	.88	.95			
Infra5	.91	.90			
Infra- flexibility			.91	.88	.70
Tech1	.91	.90			
Tech2	.86	.95			
Tech3	.87	.93			
Tech4	.90	.91			
Tech5	.88	.89			
Tech- integration			.95	.93	.74
Proa1	.91	.87			
Proa2	.92	.86			
Proa3	.89	.84			
Proa4	.89	.88			
Proa5	.87	.85			
Proactive IT			.88	.91	.75
CI1	.82	.87			
CI2	.85	.88			
CI3	.86	.83			
CI4	.93	.86			
Competitive intelligence			.95	.93	.73
Oper1	.93	.96			
Oper2	.94	.92			
Oper3	.92	.89			
Oper4	.95	.92			
Operational agility			.95	.94	.84
Stra1	.83	.76			
Stra2	.85	.78			
Stra3	.87	.81			
Stra3	.94	.94			
Stra4	.90	.91			
Strategic agility			.92	.88	.70

المصدر من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائى

3/10 : تحليل المسار واختبار الفروض :

يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيلة والعلاقات بينها عن طريق استخدام برنامج (AMOS) كما يتضح من الشكل التالي



شكل (2) تحليل المسار لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة

ويوضح الجدول (3) مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج الهيكلية المقترح للدراسة:
جدول (3) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلية المقترح للدراسة

Measures	Fit Indices	Threshold Values
CMIN/DF	1.6	Less than 3
CFI	0.97	0.90 and above
IFI	0.99	0.90 and above
RFI	0.95	0.90 and above
TLI	0.94	0.90 and above
GFI	0.96	0.90 and above
NFI	0.98	0.90 and above
AGFI	0.95	0.90 and above
RMSEA	0.03	Less than 0.08

المصدر من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي:

ويتضح من (الجدول 3) أن جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة أو ملائمة النموذج تتجاوز الحدود المثالية، مما يعني قبول النموذج وصلاحيته لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة .

حيث كان مربع كاي المعياري 1.6 أقل من القيمة القصوى البالغة 3.0 (Bollen, 1989). يقيس "مؤشر جودة الملاءمة" (GFI) الملاءمة بين النموذج المفترض ومصفوفة التباين للمتغيرات المرصودة، ويقترح قيماً قريبة من 0.90 كنموذج مناسب مقبول (Hu and Bentler, 1999). كان GFI للنموذج (0.96)، و"مؤشر جودة الملاءمة المعدل" (AGFI) = (0.95)، نموذجاً مقبولاً مناسباً. "جذر متوسط مربع خطأ التقريب" (RMSEA)، الذي يقيس ملائمة النموذج المختبر مع مصفوفة التباين المشترك، (0.03)، أقل من (0.08). وقد تم حسابه بسبب متانتها وثباتها وافتقارها إلى الحساسية لحجم العينة (Hair et al. 2010). "مؤشر الملاءمة المقارن" (CFI)، و"مؤشر الملاءمة المعيارية" (NFI) تم تقديره وفقاً لـ (Bentler, 1990, Hu et al. 1999) بما يزيد عن 0.95 جيد، وقد أشار النموذج المفترض إلى مؤشرات ملائمة مقبولة وهي CFI=0.97 وNFI=0.98، مما يؤكد صحة نموذج القياس، وحسن المطابقة لبيانات عينة البحث.

لإختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات

Critical for I Ratio والذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية يتم فحص قيمه

بين كل عامل من العوامل المستقلة المؤثرة على المتغير التابع في جدول Regression Weights

عن (+/-1.96). ويوضح الجدول رقم (4) (CR) يجب ان تزيد قيمه (Regression Weights)

بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية. Regression Weights ملخص نتائج

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CI <--- Infra- flexibility	3.352	.560	2.415	.016	par_1
CI <--- Tech- integration	4.330	1.423	3.044	.002	par_2
CI <--- Proactive IT	4.228	1.411	2.998	.003	par_3

المصدر من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي:

أ- **الفرض الأول** : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة: (مرونه البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والذكاء التنافسي في البنوك التجارية محل الدراسة.

ويتضح من الجدول (4) أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ، وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $1.96 \pm$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول (4) اختبار صحة الفرض الأول كما يلي:
تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR= 2.415, 3.044, 2.998) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة احصائية، كما أن (Estimate 3.352 , 4.330, 4.228) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة: (مرونه البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والذكاء التنافسي في البنوك التجارية محل الدراسة، وقيمة (P=.000) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وإن أكثر الأبعاد تأثيراً على الذكاء التنافسي هو تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يليه الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات وأخيراً مرونه البنية التحتية وبالتالي يتحقق الفرض الأول.

ج- **الفرض الثاني**: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض الى الفرضين الفرعيين:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء التنافسي والرشاقة التشغيلية في البنوك التجارية محل الدراسة.
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة.
يعرض الجدول (5) ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Operational agility <---CI	1.807	.541	3.339	***	par_1

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategic agility <---CI	2.380	.728	3.268	.001	par_2

المصدر من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي:

ويتضح من الجدول (5) أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .
وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الثاني كما يلي:

تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=3.339, 3.268) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة احصائية، كما أن (Estimate= 1.807, 2.380) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين ابعاد الذكاء التنافسي والرشاقة التشغيلية والاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة، وقيمة (P= ***) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية.

ب- الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة: (مرونه البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية محل الدراسة. وينقسم هذا الفرض الى فرضين فرعيين:
الفرض الفرعي الاول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة: (مرونه البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التشغيلية في البنوك التجارية محل الدراسة.

يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Operational agility <--- Infra- flexibility	.375	.110	3.394	***	par_7
Operational agility <--- Tech- integration	.731	.150	4.860	***	par
Operational agility <--- Proactive IT	.702	.154	5.207	***	par_3

المصدر من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي:

ويتضح من الجدول (6) أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .
وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الأول كما يلي:

تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR = 3.394, 4.860, 5.207) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة احصائية، كما أن (Estimate= .375, .731, .702) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة: (مرونه

البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التشغيلية في البنوك التجارية محل الدراسة. وقيمة (P=.000) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وإن أكثر قدرات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً في تعزيز الرشاقة التشغيلية هو تكامل تكنولوجيا المعلومات يليه الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات وأخيراً مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. وبالتالي يتحقق الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث .

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Strategic agility <--- Infra- flexibility	.580	.093	6.259	***	par_1
Strategic agility <--- Tech- integration	.476	.178	2.676	.007	par_2
Strategic agility <--- Proactive IT	.257	.103	2.480	.013	par_3

المصدر من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي:

ويتضح من الجدول (7) أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية 0.05 .

وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$. وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار صحة الفرض الأول كما يلي:

تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR = 6.259, 2.676, 2.480) أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذو دلالة احصائية، كما أن (Estimate= .580, .476, .257) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات محل الدراسة: (مرونة البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة. وقيمة (P=.000) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث .

وإن أكثر قدرات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية هو مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يليه تكامل تكنولوجيا المعلومات وأخيراً الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات.

د- الفرض الرابع : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي في البنوك التجارية محل الدراسة. " وينقسم هذا الفرض الى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية من خلال الذكاء التنافسي في البنوك التجارية محل الدراسة. "

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي في البنوك التجارية محل الدراسة. "

لاختبار الفرض الرابع والتحقق من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط، فيما يلي جدول التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي القياسي .

جدول (8) نتائج العلاقة المباشرة وغير المباشرة والكلية لمتغيرات البحث

العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي في البنوك التجارية المصرية

قيمة معامل المسار الكلي	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار غير المباشر	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار المباشر	المتغيرات		
					التابع	الوسيط	المستقل
.65	***	.27	***	.375	الرشاقة التشغيلية	الذكاء التنافسي	مرونة البنية التحتية
.88	***	.15	***	.731	الرشاقة التشغيلية	الذكاء التنافسي	تكامل البنية التحتية
.90	***	.20	***	.702	الرشاقة التشغيلية	الذكاء التنافسي	الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات

المصدر من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي:

يتضح من الجدول (8) أن:

*فيما يتعلق بالعلاقة المباشرة، يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية في البنوك التجارية محل الدراسة. "حيث كانت قيمة معامل بيتا لكلا منهم اقل من (0.05).

*فيما يتعلق بالعلاقة غير المباشرة، وجد ان يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية من خلال الذكاء التنافسي في البنوك التجارية محل الدراسة. "حيث كانت قيمة معامل بيتا لكلا منهم اقل من (0.05).

*وجد أن العلاقة المباشرة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة البنية التحتية، تكامل البنية التحتية، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التشغيلية أكبر من العلاقة غير المباشرة بينها من خلال الذكاء التنافسي. مما يدل على ان الذكاء التنافسي لا يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية وبالتالي رفض الفرض الفرعي الاول من الفرض الرئيسي الرابع.

ويوضح الجدول (9) العلاقة المباشرة وغير المباشرة والعلاقة الكلية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية مع توسيط الذكاء التنافسي.

جدول (9) نتائج العلاقة المباشرة وغير المباشرة والكلية لمتغيرات الدراسة

قيمة معامل المسار الكلي	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار غير المباشر	مستوى المعنوية	قيمة معامل المسار المباشر	المتغيرات		
					التابع	الوسيط	المستقل
.87	***	.29	***	.580	الرشاقة الاستراتيجية	الذكاء التنافسي	مرونة البنية التحتية
.65	***	.18	.007	.476	الرشاقة الاستراتيجية	الذكاء التنافسي	تكامل البنية التحتية
.90	***	.65	.013	.257	الرشاقة الاستراتيجية	الذكاء التنافسي	الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات

المصدر من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي:

*فيما يتعلق بالعلاقة المباشرة، يوجد علاقة ذات دلالة احصائية ل قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة. "حيث كانت قيمة معامل بيتا لكلا منهم اقل من (0.05).

*فيما يتعلق بالعلاقة غير المباشرة، وجد ان يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية من خلال الذكاء التنافسي فى البنوك التجارية محل الدراسة. "حيث كانت قيمة معامل بيتا لكلا منهم اقل من (0.05).

*وجد أن العلاقة المباشرة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة البنية التحتية، تكامل البنية التحتية) والرشاقة الاستراتيجية أكبر من العلاقة غير المباشرة بينها من خلال الذكاء التنافسي. مما يدل على ان الذكاء التنافسي لا يقوم بدور الوسيط فى العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية.

وجد أن العلاقة غير المباشرة بين (الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) و الرشاقة الاستراتيجية اكبر من العلاقة المباشرة بينهما من خلال الذكاء التنافسي مما يدل على ان الذكاء التنافسي يقوم بدور الوسيط فى العلاقة بين (الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) و الرشاقة الاستراتيجية.

احدى عشر: النتائج والمناقشة:

أولاً، العلاقة المباشرة: لتحقيق هدف دراستنا، تم اختبار العلاقة المباشرة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية والذكاء التنافسي. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة البنية التحتية، تكامل تكنولوجيا المعلومات، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والذكاء التنافسي فى البنوك التجارية المصرية، واتفق ذلك مع دراسة كلامن (Olszak, 2022) الذى توصل الى ان استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات تغزز الذكاء التنافسي من أجل فهرسة مواقع الويب واستخلاص الحقائق والمعلومات الضرورية. وبالمثل أكد كلا من (Shaitura et al. 2018) أن تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يساعد فى تعزيز مهارات الذكاء التنافسي من حيث تزويد المديرين بمعلومات موثوقة عن البيئة التنافسية؛ فيما يتعلق بالتهديدات أو الفرص البيئية، اكتشاف التغييرات والاستجابة لها. يشير ذلك إلى أنه عندما تستخدم البنوك التجارية قدراتها فى مجال تكنولوجيا المعلومات من حيث مرونة وتكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ويكون لديها مواقف إستباقية لتكنولوجيا المعلومات، فانها تستطيع مواجهه التنوعاً فى طبيعة المنافسة، واختلاف سلوك الشراء لدى العملاء، وطبيعة الخدمات المصرفية، لتدعيم قدرتها التنافسية بشكل أفضل لإنشاء وتقديم منتجات فريدة للعملاء يصعب على المنافسين تقليدها.

وختلفت هذه النتائج مع دراسات كلا من (السبع واخرون، 2022) حيث توصلوا إلى انه لا توجد علاقة معنوية بين الأجهزة والبرامج والموارد البشرية المستخدمه فى تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي فى البنوك التجارية فى مدينة جلفة فى الجزائر. واتفق معه (Qosasi et al. 2019) أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليس لها تأثير معنوي على الميزة التنافسية، وايضا توصل (Awamleh and Ertugan, 2021, Chen, 2012) الى وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات وقدرة المنظمه على اكتشاف الفرص التسويقية. وربما يرجع ذلك إلى أن التكنولوجيا المستخدمة قد تكون بالفعل محدثة بالكامل مع أفضل التطورات، إلا أنها لا تشجع على تطوير الميزة التنافسية للشركة نظراً لأن المستخدمين ليس لديهم القدرات اللازمة لتشغيلها (Qosasi et al. 2019). أو بسبب الرغبة فى الاستمرار على الاساليب التقليدية فى أداء العمليات والأنشطة المختلفة فى البنوك، أو بسبب مقاومه أعضاء المجتمع البنكي لممارسة التغيير (الشمري، 2022) وهو ما يتعارض مع النتائج التي توصلنا إليها.

علاوة على ذلك توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية، واتفق ذلك مع كلا من (Ridwandono et al. 2019, Panda et al. 2021, Tallon et al. 2019, Babazadeh et al. 2019). وايضا توصل (Mao et al. 2023) إلى أن التفاعل بين البنية التحتية المرنة لتكنولوجيا المعلومات وإعادة تشكيل تكنولوجيا المعلومات يؤثر بشكل إيجابي على الرشاقة التشغيلية. ويشير ذلك إلى أن مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تسمح بالحصول على تطبيقات ونماذج جديدة تعمل على سرعه العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف، وتكامل البنية التحتية يساعد على إعادة هيكلة وتنظيم أنشطتها بما يتماشى مع بيانات العمل المتغيرة، وتعديل استراتيجيات الأعمال المصرفية التشغيلية والتكيف مع استراتيجيات المنافسين.

على العكس تماما، أظهرت دراسات أخرى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات لا تعمل باستمرار على تحسين الرشاقة التشغيلية، حيث في السياق الصيني يقترح (Cai et al. 2017) انه توجد علاقة معنوية ضعيفة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التشغيلية في الصين. وتوصلت دراسة Panda et al. (2021) الى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات المصرفية لها تأثير ايجابي ضعيف على الرشاقة التشغيلية في الهند ، ويرجع ذلك الى انهم يفتقرون إلى القدرة على النشر الفعال لموارد تكنولوجيا المعلومات، والتطوير السريع وتسويق المنتجات / الخدمات الجديدة، وعدم الاستجابة السريعة والفعالة لاستراتيجية المنافسين وإعادة الهندسة التنظيمية الفعالة لخدمة السوق بشكل أفضل، او قد يكون بسبب التركيز غير المتكافئ بين موارد تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال في البلدان النامية.

علاوة على ذلك أظهرت نتائج الدراسة الحالية ان أكثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات تأثيرا على الرشاقة التشغيلية هي تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مقارنة بمرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن البنوك التجارية تتمتع بقدرات فائقة في مجال تكنولوجيا المعلومات جعلتها تتعامل بكفاءة مع التهديدات الداخلية والخارجية، وتركز بشكل أكبر على التعامل مع تقلبات السوق الخارجية أكثر من التركيز على مرونة العمليات الموجهة داخليًا.

وتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة الاستراتيجية، واتفق ذلك مع الدراسات السابقة، حيث أن المؤسسات التي تعتمد على أحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات ستساعدها على التعرف على العديد من الفرص وتدعيم العلاقات مع العملاء والموارد والتعامل معها بشكل أكثر فعالية (Ridwando et al. 2019). من حيث إعادة هندسة العمليات المصرفية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب، التعامل مع التغييرات المرتبطة بالسوق باعتبارها فرصًا استراتيجية والعمل بشكل استباقي على تغيير الخصائص المختلفة للمنتجات/الخدمات لتلبية احتياجات العملاء/الأسواق بشكل أفضل (Qosasi et al. 2019, Gao et al. 2020). ويشير ذلك الى أن البنوك التجارية أكثر قدرة على تحديد الفرص التنافسية في السوق المستهدفة لتعزيز الرؤية الاستراتيجية، وإعادة صياغة الرؤية الشاملة لتناسب مع تلك الفرص من أجل زيادة تخصيص الخدمات المصرفية، وتقليل وقت الاستجابة.

واختلف مع الدراسة الحالية كلا من (Seo and La Paz, 2014) الذين توصلوا الى أن هناك أيضًا جانب مظلم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تعزيز الرشاقة التنظيمية مثل كثرة المعلومات، وعدم القدرة على التشكيك في البيانات التي تساهم في تحرك المؤسسات بسرعة كبيرة في الاتجاه الخاطئ أو الفشل في استشعار الفرص والتهديدات في الوقت المناسب. وتوصل (Tallon et al. 2019) نتيجة مثيرة للاهتمام مفادها انه من الأفضل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات التي تجعل المنظمه رشيقه وتتعامل مع الأحداث فور وقوعها بدلاً من الاعتماد على عملية التخطيط الاستراتيجي المتزايدة التعقيد لإنشاء خطط استراتيجية لكل سيناريو.

ايضا توصلت الدراسة الحالية إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية بابعادها (الرشاقة الاستراتيجية والرشاقة التشغيلية). واتفق ذلك مع (Atkinson et al., 2020) حيث توصلوا إلى ان الذكاء التنافسي له تأثير معنوي قوى على الرشاقة الاستراتيجية في شركات التأمين في ايران. وفي السياق الصيني يقترح (Cai et al. 2017) انه توجد علاقة معنوية بين قدرات ادارة المعرفة والرشاقة التنظيمية بابعائها (الرشاقة التشغيلية والرشاقة في السوق). هذا يعنى أن المنظمات الأكثر حساسية ووعياً ببيئتها تكون أكثر قدرة على مراقبة الفرص المتاحة والتفاعل بشكل افضل وأداء أكثر ذكاءً من المنظمات الأخرى، وتحقيق ميزة تنافسية، وضمان أفضل للبقاء والاستمرار (Atkinson et al., 2020). ويشير ذلك إلى ان الذكاء التنافسي سيحدث ثورة في أدوات الإدارة لانجاز العمليات التشغيلية وتطوير الاستراتيجيات، وإتخاذ القرارات وسيكون أكثر أهمية لنجاح أي منظمة (Olszak, 2014).

على العكس من ذلك توصلت دراسة (Abraheem, 2023) في شركات محطات الطاقة الفرعية في العراق الى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين ابعاد الذكاء التنافسي(ذكاء السوق، وذكاء المنافسين، والذكاء التكنولوجي، والذكاء

الاستراتيجي والاجتماعي) والرشاقة الاستراتيجية، وتوصل (Chen 2012) توجد علاقة معنوية ضعيفة بين الذكاء التكنولوجي والرشاقة التنظيمية في البنوك والمؤسسات المالية الأمريكية. يشير ذلك إلى أن بعض المنظمات تواجه صعوبة في استخدام المعلومات التي تم جمعها عن انماط المستهلكين والاتجاهات التكنولوجية الثقافية والاجتماعية عند التخطيط للخدمات المختلفة، وبالتالي تفشل في صياغة الأهداف والاستراتيجيات وتنفيذ العمليات التشغيلية.

ثانياً: المتغير الوسيط: واخيراً توصلت الدراسة الحالية إلى أن الذكاء التنافسي لا يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة البنية التحتية، تكامل البنية التحتية، الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التشغيلية. وان الذكاء التنافسي لا يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (مرونة البنية التحتية، تكامل البنية التحتية) والرشاقة الاستراتيجية. وان الذكاء التنافسي يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (الموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة الاستراتيجية. ويرجع ذلك إلى أن البنوك التجارية محل الدراسة تفتقر إلى القدرة على جمع بيانات ومعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين، وتركز على الاستثمار الكبير في إمتلاك قدرات تكنولوجيا معلومات فائقة تجعلها تستجيب بسرعة للتغيرات غير المتوقعه في البيئة المصرفية. ومن خلال مراجعته الدراسات السابقة تبين انه لا يوجد دراسة تناولت ابعاد الذكاء التنافسي كمتغير وسيط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية. حيث توصلت دراسة (Cai et al. 2017) إلى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الرشاقة التشغيلية والرشاقة في السوق) من خلال ادارة معرفه في الشركات الصناعية والخدمية في الصين وبالمثل دراسة (Babazadeh et al. 2019) توصلت إلى أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الرشاقة التشغيلية والرشاقة في السوق) تتوسط العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات المصرفية والاداء التنافسي لبنك Melt في ايران. وتوصلت دراسة (Awamleh and Ertugan, 2021) إلى أن الذكاء التكنولوجي يتوسط العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مرونة البنية التحتية والموقف الاستباقي لتكنولوجيا المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية من حيث الاستفادة من الفرص الموجودة في السوق وتحديد التهديدات الخارجية. بينما اكتشف البحث الذي قدمه (Qosasi et al. 2019) أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قادرة على خلق ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة ولكن فقط عند الحضور توجيهه لريادة الأعمال والرشاقة التنظيمية في اندونيسيا.

ثاني عشر: الآثار الادارية:

تضمنت الدراسة الحالية العديد من المساهمات النظرية التي تثرى الدراسات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية من خلال التركيز على تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال المصرفية المضطربة، حيث ركزت معظم الدراسات مثل (Ridwandono et al. 2019, Panda et al. 2021, Tallon et al. 2019, Babazadeh et al. 2019) على الجوانب التشغيلية فقط للرشاقة التنظيمية ودراسات اخرى مثل

(Atkinson et al., 2020, Al-Qadi et al. 2023, Al Halalmeh, 2021) اعتمدت على الجوانب الاستراتيجية للرشاقة التنظيمية ولكن الدراسة الحالية اعتمدت على الجوانب التشغيلية مثل دمج التكنولوجيا في العمليات التشغيلية وإنشاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة تلبي رغبات العملاء. والجوانب الاستراتيجية ايضا التي تمكن البنوك التجارية من تسليط الضوء على الدور الحاسم للحساسية الاستراتيجية في تحسين اتخاذ قرارات عقلانية مبنية على أسس علمية فضلا عن القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وحدة القيادة في تشكيل مناخ عمل يدعم الإبداع، يستطيع من خلاله الموظفون تقديم أفكارهم ومقترحاتهم حول منتجات وخدمات المنظمة، حتى يتمكنوا من استباق المنافسين في الحصول على الفرص من بيئة العمل.

إن الفهم الشامل للترابط بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT)، والذكاء التنافسي (CI)، والرشاقة التنظيمية (OA)، يمكن أن يوفر رؤى قيمة لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة، وبالتالي زيادة الأداء العام للأعمال المصرفية. حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي، حيث تعد تكنولوجيا المعلومات عاملاً رئيسياً في تعزيز الذكاء التنافسي والقدرة على قيادة أو إعاقة مرونة

السوق (Shaitura et al. 2018, Olszak, 2022). يشير ذلك إلى ان البنوك التجارية يجب ان تزيد من الاستثمار في قدرات تكنولوجيا المعلومات سواء من حيث زيادة مرونة وتكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى تدعيم المواقف الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات، حتى تتمكن من استخدام المعلومات التي تم جمعها من العملاء في تحديد العوامل المؤثرة على قرار الشراء وفهم الاتجاهات التكنولوجية عند التخطيط للخدمات المختلفة، الانتباه إلى وضع الاتجاهات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية القوانين واللوائح التي تحكم الصناعة، الاهتمام بأساليب وأنشطة وخدمات المنافسين، ومعرفة مدى قوة العلامة التجارية ومصداقية المنافسين، حجم النطاق الجغرافي الذي يخدمه للمنافسين (محلي، إقليمي، وطني) حتى تتمكن من الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة.

إلى جانب ذلك توضح الدراسة إلى أن الذكاء التنافسي يعمل كسابق لرشاقة التنظيمية (الرشاقة التشغيلية والرشاقة الاستراتيجية) يشير إلى أنه يجب على البنوك التجارية أولاً ان يكون لديها استراتيجيات إستباقية مرنة للتعامل مع التغيرات في البيئة التنافسية، وذكاء تنظيمي تنافسيًا قويًا من حيث المعرفة الصناعية الشاملة وتشكيل استراتيجيات الأعمال وضرورة الحصول على معلومات صحيحة ومفيدة وذات صلة في الوقت المناسب عن المنافسين. وذكاء السوق في جمع البيانات وتحليلها واستخدامها، كما أنهم يعترفون بأهمية الذكاء التكنولوجي كمورد استراتيجي وتكتيكي للميزة التنافسية ويدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي والاجتماعي مثل الالمام باللوائح الجديدة، والظروف المالية والضريبية، والتطورات الاقتصادية، والمواقف السياسية وهذا يؤثر بشكل إيجابي على الرشاقة التنظيمية (التشغيلية والإستراتيجية) للبنوك التجارية، مما يمكنها من البقاء تنافسيًا والاستجابة بشكل استباقي والتكيف مع البيئة المتغيرة المتطورة .

ويوفر هذا البحث أدلة تساعد البنوك التجارية في تطوير الاستراتيجيات المناسبة في سياق الدول النامية مثل مصر من أجل تحقيق مستويات متميزة من الرشاقة المصرفية، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، لذلك يجب على البنوك التجارية زيادة الاستثمار في مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات حتى تتمكن من توسيع أنظمة تكنولوجيا المعلومات بسهولة لاستيعاب الوظائف أو التطبيقات الجديدة، والعمل على تكامل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، حتى يمكن الاستفادة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات لدمج العمليات التجارية والوصول المتكامل إلى بيانات الأعمال، والاستخدام الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات بشكل استباقي لإيجاد طرق عمل جديدة وحلول وابتكارات لتلبية احتياجات العملاء/ الأسواق غير المتوقعه بشكل أفضل.

وتوصلت الدراسة الى ان الذكاء التنافسي لا يتوسط العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، وهذا يعني أن التأثير المشترك لقدرات تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي على الرشاقة التنظيمية لا يتفوق على مجموع تأثيراتهما الفردية. وذلك عكس دراسة (Awamleh and Ertugan, 2021) التي أظهرت أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تبدو مرتبطة بشكل إيجابي بالميزة التنافسية من خلال الذكاء التنظيمي في شركات التجارة الإلكترونية في الاردن.

(ب) توصيات الدراسة: يتم صياغة توصيات الدراسة في صورة خطة عمل تنفيذية توضح المشكلة والنتيجة والتوصية المرتبطة بها:

جدول (10) ملخص مشكلة ونتائج وتوصيات الدراسة

المشكلة	النتيجة	التوصيات
---------	---------	----------

العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنافسي فى البنوك التجارية المصرية

<p>1- جمود وتعقد وعدم مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فى البنوك التجارية محل الدراسة.</p>	<p>-توجد علاقة معنوية بين قدرات تكنولوجيا (مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) والذكاء التنافسي.</p> <p>-توجد علاقة معنوية بين قدرات تكنولوجيا (مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التنظيمية.</p>	<p>- الاهتمام بضرورة توفير كافة المتطلبات اللازمه لمرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.</p>
<p>2- ان عدم وجود نظم تكنولوجيا المعلومات المتكاملة تمنع تدفق المعلومات المصرفية عبر وحدات الأعمال لدمج العمليات التجارية.</p>	<p>-توجد علاقة معنوية بين قدرات تكنولوجيا (تكامل تكنولوجيا المعلومات) والذكاء التنافسي.</p> <p>- توجد علاقة معنوية بين قدرات تكنولوجيا (تكامل تكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التنظيمية.</p>	<p>ضرورة توفير كافة المتطلبات اللازمه لتحقيق تكامل تكنولوجيا المعلومات.</p>
<p>3- عدم قدرة البنوك التجارية على الاستكشاف والبحث عن حلول وابتكارات من خلال تكنولوجيا المعلومات بشكل استباقي.</p>	<p>-توجد علاقة معنوية بين قدرات تكنولوجيا (المواقف الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات) والذكاء التنافسي.</p> <p>- توجد علاقة معنوية بين قدرات تكنولوجيا (المواقف الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات) والرشاقة التنظيمية.</p>	<p>تحسين قدرة البنوك التجارية على البحث والتطوير بشكل استباقي لاحتضان الابتكارات المناسبه فى مجال تكنولوجيا المعلومات.</p>
<p>4-محدودية الموارد المادية والبشرية اللازمه لممارسة الرشاقة التنظيمية(الرشاقة التشغيلية والرشاقة الاستراتيجية) داخل وحدات واقسام البنوك التجارية.</p>	<p>توجد علاقة معنوية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية(الرشاقة التشغيلية والرشاقة الاستراتيجية).</p>	<p>-تنمية قدرة البنوك التجارية على استشعار التغيرات التكنولوجية المصرفية.</p>
<p>5-ضعف القدرات التنافسية لبعض البنوك التجارية</p>	<p>توجد علاقة معنويه بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية</p>	<p>-انشاء وحدة للذكاء التنافسي داخل البنوك التجارية لتعزيز ثقافة القيم التنافسية.</p>

جدول (11) ملخص لتوصيات الدراسة:

التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤلة	مؤشرات النجاح	مدة التنفيذ
1- الاهتمام بضرورة توفير كافة المتطلبات	عند انشاء البنية التحتية ضرورة مراعاته:	-الادارة العليا	-وجود بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات مرنه تساعد فى:	بشكل دورى وعند استحداث

<p>نظم مصرفية جديدة.</p>	<p>- وجود عمليات تشغيلية مرنة، وإمكانية إجراء التعديلات الداخلية السريعة والضرورية عند حدوث تغييرات وتعقيدات بيئية، وإمكانية تنفيذ التطبيقات المصرفية الجديدة بسلاسة.</p> <p>- الحصول على تطبيقات أعمال مصرفية ونماذج جديدة تعمل على سرعه العمليات التشغيلية وتقليل التكاليف</p> <p>- توسيع أنظمة تكنولوجيا المعلومات بسهولة لاستيعاب الوظائف أو التطبيقات الجديدة.</p>	<p>-ادارة تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>-ادارة الموارد البشرية.</p> <p>-ادارة البحوث والتطوير.</p>	<p>- اختيار انظمه مرنه يمكن تحديثها وتطويرها بشكل سهل وسريع لتواكب التغيرات المصرفية.</p> <p>-تبنى أليات تشجع الأفراد على تقبل التغيير فى النظم المصرفية المستخدمه.</p> <p>-ضرورة التنوع باستخدام برامج أكثر من مورد وعدم الاعتماد على عدد قليل من مقدمى الخدمات التكنولوجية وذلك لتقليل الاضرار الناتجه عن الاعطال التقنية.</p> <p>- توظيف واستبقاء ذوي المهارات العالية والكفاءات في مجال تكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق السرعة والأداء المتميز.</p>	<p>اللازمه لمرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.</p>
	<p>-تستطيع البنوك التجارية مواجهه التنوعاً في طبيعة المنافسة، واختلاف سلوك الشراء لدى العملاء، لتدعيم قدرتها التنافسية بشكل أفضل لإنشاء وتقديم منتجات فريدة للعملاء يصعب على المنافسين تقليدها.</p> <p>- تكامل البنية التحتية يساعد على إعادة هيكلة وتنظيم أنشطة البنك بما يتماشى مع بيئات العمل المتغيرة، وتعديل استراتيجيات الأعمال المصرفية التشغيلية والتكيف مع استراتيجيات المنافسين.</p>	<p>-الادارة العليا</p> <p>-ادارة تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>- جميع العاملين فى الادارات المختلفة فى البنوك التجارية.</p>	<p>-ضرورة وجود ترابط بين (مشغلى انظمه تكنولوجيا المعلومات، ومصممي ومحلى البرامج).</p> <p>-ضرورة وجود تحديث لحظى للمعلومات التى توفرها نظم تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>-ضرورة الاهتمام بإنشاء شبكه معلوماتية متكاملة تشمل على كافة الانظمه والانظمه البديلة لتحقيق الاستفادة القصوى من تكامل تلك الانظمه.</p>	<p>2-توفير كافة المتطلبات اللازمه لتحقيق تكامل تكنولوجيا المعلومات.</p>
	<p>-القدرة على توقع احتياجات العملاء والقيادة فى إنشاء أسواق جديدة، وبالتالي القدرة على الاستجابة بشكل استباقي فى تقديم الخدمات والاستعداد للرد على طلبات وشكاوى العملاء،</p>	<p>-الادارة العليا</p> <p>-ادارة تكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>- توفير هيكل تنظيمى مرن يحتوى التغيرات المصرفية غير المتوقعه.</p> <p>- تشكيل فرق عمل تتوافر لها جميع المستلزمات التكنولوجيه</p>	<p>3-تحسين قدرة البنوك التجارية على البحث والتطوير بشكل استباقي لايجاد</p>

	<p>والإمكانية الإستباقية في تطوير مشاريع مصرفية جديدة.</p> <p>- والاستخدام الامثل لموارد تكنولوجيا المعلومات بشكل استباقي لإيجاد طرق عمل جديدة وحلول وابتكارات لتلبية احتياجات العملاء/الأسواق غير المتوقعه بشكل أفضل.</p>	<p>-ادارة الموارد البشرية.</p> <p>-ادارة البحوث والتطوير.</p>	<p>والمادية والبشرية للاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعه فى البيئة المصرفية</p>	<p>الطرق الممكنه لاحتضان الابتكارات المناسبه فى مجال تكنولوجيا المعلومات.</p>
<p>بصفة دورية ومستمرة</p>	<p>من خلال القيام بذلك، يمكن</p> <p>- زيادة قدرة البنوك التجارية على اعادة تنظيم عملياتها التجارية الداخلية واحداث تغييرات جذرية فى الاستراتيجيات التشغيلية الخاصة بها.</p> <p>- زيادة الحساسية الاستراتيجية للبنوك من حيث القدرة العالية على استشعار وتحديد الفرص والتهديدات بشكل أسرع من البنوك المنافسة،</p> <p>-وسوف يتوافر لدى البنوك مهارات القيادة باتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيقها، إعادة تخصيص الموارد التنظيمية بما يتماشى مع التغييرات التي تواجهها المنظمة، ومهارات الابداع والابتكار فى تقديم خدمات جديدة عالية الجودة وتسليمها لعملائها في الوقت المحدد.</p>	<p>-دعم الإدارة العليا.</p> <p>-انشاء ادارة مسؤولة عن التغيير والتطوير.</p> <p>-ادارة الموارد البشرية.</p> <p>-ادارة بحوث التسويق.</p>	<p>-تدريب القيادات على مهارات احتواء التطورات التكنولوجية المصرفية المتلاحقة.</p> <p>-نشر ثقافة الذكاء التنافسي باعتباره مدخل قانونى واخلاقى.</p> <p>-الاهتمام بالاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات لجمع ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالسوق والعملاء بكفاءة من أجل تعزيز الاستجابة للتغيرات المصرفية.</p> <p>-يجب إنشاء فرق متعددة الوظائف للقيام بذلك.</p>	<p>4-تنمية قدرة البنوك التجارية على استشعار التغيرات المصرفية التكنولوجية المصرفية:</p>
<p>-الان</p>	<p>- زيادة قدرة البنوك التجارية بجمع معلومات عن المنافسين وتحركاتهم والعملاء واحتياجاتهم، والاسواق ومواجهه التغيرات التى تحدث فى البيئة المصرفية.</p> <p>-إمكانية مشاركة المعلومات الاستخبارية واستخدامها بشكل فعال في جميع أنحاء البنك.</p>	<p>-دعم الإدارة العليا.</p> <p>- قسم بحوث التسويق.</p> <p>-ادارة الموارد البشرية.</p> <p>-مراكز التدريب</p>	<p>يجب على البنوك التجارية:</p> <p>1-تعيين مسؤولى الذكاء التنافسي لبناء قاعدة بيانات مركزية.</p> <p>2-توفير كافة الحوافز المادية والمعنوية والتنظيمية لتشجيع العاملين على التعاون مع فريق الذكاء التنافسي.</p>	<p>5-انشاء وحدة للذكاء التنافسي داخل البنوك التجارية لتعزيز ثقافة القيم التنافسية.</p>

		بالجهات المتخصصة	4-تصميم برامج توعية بالذكاء التنافسي يركز على ثقافة التعلم المستمر. 5-الاستثمار في تطوير كفاءات استخباراتية تنافسية قوية.	
تقاس كل خمسة سنوات	سوف تصبح البنوك التجارية أكثر قدرة على تحديد الفرص التنافسية في السوق المستهدفة لتعزيز الرؤية الاستراتيجية. - زيادة تخصيص الخدمات المصرفية، وتقليل وقت الاستجابة، مما ينعكس على رضا العملاء وولائهم.	-الادارة العليا -ادارة الموارد البشرية -ادارة التخطيط الاستراتيجي.	-وضع رؤية ورسالة قيمه يتم فيها توضيح الغرض من تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات فى البنك، وأهمية الذكاء التنافسي. -تحقيق الترابط والتكامل بين الخطط الاستراتيجية العامة للبنك وخطط تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات.	6- تعزيز الرشاقة الاستراتيجية

ثالث عشر: الدراسات المستقبلية

من المأمول أن توفر الدراسة الحالية نظرة ثاقبة لأحدث تطورات الأبحاث في مجال تكنولوجيا المعلومات بشأن الرشاقة تنظيمية والذكاء التنافسي وتقديم فكرة مركزية للعمل المستقبلي. وعلى الرغم من أن البحث الحالي قدم رؤى قيمة، إلا أنه لا يخلو من القيود التي يمكن معالجتها في الأبحاث المستقبلية. لذلك يتم اقتراح التوصيات التالية للبحث المستقبلي:

- 1- قام هذا البحث بتحليل فقط قدرات تكنولوجيا المعلومات والذكاء التنافسي باعتبارها المتغيرات التي تؤثر على الرشاقة التنظيمية. يمكن أن تتضمن الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى، مثل الابتكار وريادة الأعمال والتعلم التنظيمي التي يمكن أن تؤثر على الرشاقة التنظيمية للبنوك التجارية .
- 2- اعتبرنا فقط الذكاء التنافسي وسيطاً، يمكن للدراسات المستقبلية توسيع نموذجنا من خلال استكشاف وسطاء آخرين، مثل أساليب القيادة، والعوامل البيئية، ابتكار المنتجات.
- 3- توسيع عينة المستجيبين لتشمل مشاركين من مناطق أخرى ذات خصائص مختلفة، وهذا سيمكن من تحديد الاختلافات والمقارنات، وبالتالي إثراء فهم العلاقات بين المتغيرات والآليات التي تتفاعل من خلالها في بيئات متنوعة.
- 4- النظر في تعديل المتغيرات المدروسة أو إضافة مؤشرات جديدة تتعلق بتعزيز الرشاقة التنظيمية. وهذا من شأنه أن يوفر منظوراً أكثر شمولاً حول العوامل التي تؤثر على الرشاقة التنظيمية، وتوسيع نطاق المعرفة في مجال إدارة الأعمال.

5- أجريت هذه الدراسة على قطاع البنوك التجارية في مصر، مما يثير بعض التساؤلات حول إمكانية تعميم النتائج لذلك يجب على الباحثين المستقبليين التفكير في دراسات تشمل عينة أكبر من قطاعات الأعمال المختلفة مثل الشركات الصناعية وشركات الاتصالات ومؤسسات التعليم من أجل تعزيز النتائج المتحققة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1- إبراهيم، محمد عبد المنعم، 2024، أثر الرشاقة التنظيمية على الريادة الاستراتيجية للبنوك السعودية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعه دمياط، المجلد الخامس، العدد الاول، الجزء الثالث، 3(1)5 .

2- العزى، يوسف عبدالله، 2022، دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الاداء الوظيفى دراسة تطبيقية على القطاع الحكومى فى الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، كلية التجارة، جامعه مدينه السادات، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث.

3- إكرام، بن الشيخ شماخ، 2019، دور تكنولوجيا المعلومات فى الذكاء التسويقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.

4- الشمري، عثمان على حجاج، 2022، دور الرشاقة التنظيمية فى تدعيم القدرة التنافسية دراسة تطبيقية، المجلة العربية للإدارة، كلية التجارة، جامعه السادات.

5- سبع واخرون، 2022، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى دعم الذكاء التنافسي بالمؤسسات المصرفية، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 9 العدد 1، الجزائر، ص264-288.

6- عطا، رغاء محمد حلمي، 2023، توسيط ادارة الموارد البشرية الخضراء فى العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية بالتطبيق على الموظفين فى شركات الادوية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الاول، جامعه القاهرة.

7- التميمي، على حسن، عبد الغفور، أمجد، 2020، أثر خفه الحركه الاستراتيجية فى الفاعلية التنظيمية، بحث تطبيقي فى البنك المركزى العراقى، كلية الادارة والاقتصاد، مجله تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد50.

8- سيكاران، أوما(2013)، طرق البحث فى الادارة:مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة بسيونى، إسماعيل على، العزاز، عبدالله سليمان، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

ثانياً: المراجع الاجنبية

Al-Zu'bi.H.A, Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation,(April 2016), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 4 ISSN: 2222-6990.

Al Halalmeh.M.I, (2021), The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan, Management Science Letters VOL, 11 PP 1521–1526

Al-Qadi.N.S,(2023), Impact of strategic agility on the financial performance of commercial banks in Jordan, Uncertain Supply Chain Management,vol. 11 PP. 823–832

Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. Academy of Strategic Management Journal, 19 (1), 1 17.

Atkinson, P, Hezaji, M, Nazarian, A. and Abasi, A,(2020), Attaining organizational

agility through competitive intelligence:the roles of strategic flexibility and organizational innovation, WestminsterResearch, Taylor & Francis,

<https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842188>.

- Awamleh.F, Ertugan.A,(2021), The Relationship Between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage, journals.sagepub.com/home/sgo,PP. 1– 14
- Abraheem.M.K, (2023), DYNAMIC DNA: THE THREE ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL AGILITY - ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, COMPETITIVE INTELLIGENCE, AND STRATEGIC FLEXIBILITY, International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies, Volume 02, Issue 07.
- Bi, R., Davison, R., & Smyrniotis, K. (2015). The Role of Top Management Participation and IT Capability in Developing SMEs' Competitive Process Capabilities. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1008–1026. doi.org/10.1111/jsbm.12380.
- Bollen, K.A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Bentler, P.M. (1990), "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, Vol. 107 No. 2, pp. 238-246.
- Babazadeh.R, Titkanloo.S.J,(2019),The role of organizational agility on the relationship between organizational information technology capabilities and competitive performance; case study: Mellat bank. *J. Educ. Manage. Stud.*, 9(4): 16-24. DOI: <https://dx.doi.org/10.51475/jems.2019.4>.
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D. Singh, L. (2019), Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178.
- Chen, Xiaofeng, "Impact of Business Intelligence and IT Infrastructure Flexibility on Competitive Advantage: An Organizational Agility Perspective" (2012). Dissertations, Theses, and Student Research from the College of Business. 32.
- Chu, Y., Chi, M., Wang, W., & Luo, B. (2019). The impact of information technology capabilities of manufacturing enterprises on innovation performance: Evidences from SEM and fsQCA. *Sustainability*, 11(21), 5946. <https://doi.org/10.3390/su11215946>
- Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, 110, 95–103. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003>
- Cai.Z, Liu.H, Huang.Q, Liang.L,(2017), Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate, *R&D Management*.

- Dillman, D., Smyth, J.D., Christian, L.M., 2014. Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: the Tailored Design Method. John Wiley & Sons.
- Gao, P., Zhang, J., Gong, Y. and Li, H. (2020), "Effects of technical IT capabilities on organizational agility: the moderating role of IT business spanning capability", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 120 No. 5, pp. 941-961.
- Gao, P., Gong, Y., Zhang, J., Mao, H. and Liu, S. (2019), "The joint effects of IT resources and CEO support in IT assimilation", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 119 No. 6, pp. 1321-1338.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Retrieved from books.google.co.id/books?id=JDWmCwAAQBAJ.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Pearson Prentice Hall, New York, NY.
- Hu, L.T. and Bentler, P.M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-55.
- Ridwandono.D, Subriadi.A, (2019), IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review, *Procedia Computer Science*, VOL. 161, PP. 151–159.
- Ismail, H., & Al-Assa'ad, N. (2020). The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An empirical study in Syrian private Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 465–483.
- Lu, Y. and Ramamurthy, K. (2011) Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination. *MIS Quarterly*, 35, 931–954.
- Liu, S., Chan, F.T.S., Yang, J. and Niu, B. (2018), "Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: an empirical examination", *International Journal of Information Management*, Vol. 43, pp. 98-111.
- Lovely, Ottemoesoe.R.S.D, Devie, (2021) Information Technology Capabilities, Organizational Agility, and Competitive Advantage: A Study of Micro, Small, and Medium Enterprises in Indonesia *PETRA INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STUDIES*, VOL. 4, NO. 2, DECEMBER: 131-141
- Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2015). How The Effects of IT and Knowledge Capability on Organizational Agility are Contingent on Environmental Uncertainty and Information Intensity. *Information Development*, 31(4), 358–382.
- Mortezaei M, Jamshidi MJ, Hosseinpour M, (2022) The Effect of Business Intelligence (BI) on Organizational Agility and Innovation Using SEM. *Health Man & Info Sci.*; 9(3): 139-144. doi: 10.30476/JHMI.2022.95339.1129.
- Mao.H, Gong.Y, Titah.R,(2023), Understanding the relationship between IT

- capabilities and operational agility: a multimethod approach, *Journal of Enterprise Information Management*, , Vol. 36 No. 2, pp. 409-436
- Olszak, C. M. (2022), An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: Theoretical approach. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 11, 139-153. Retrieved from.
- Panda.S, Rath.S.K,(2021), How information technology capability influences organizational agility: empirical evidences from Indian banking industry, *Journal of Indian Business Research* © Emerald Publishing Limited 1755-4195, Vol. 13 No. 4, pp. 564-585, DOI 10.1108/JIBR-11-2020-0364.
- Qosasi.A, Maulina.E, Purnomo.M, Muftiadi.A, Permana.E, Febrian.F,(2019), The Impact of Information and Communication Technology Capability on the Competitive Advantage of Small Businesses, *International Journal of Technology*,VOL 10(1),PP 167-177.
- Seo, D.B., La Paz, A.I., and Miranda, J. (2014) Information systems for organizational agility: action research on resource scheduling at the Universidad de Chile. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 24, 417–441.
- Schaer.O, Kourentzes.N, Fildes.R,(2022), Predictive competitive intelligence with prerelease online search Traffic, *Production and Operations Management*, wileyonlinelibrary.com/journal/poms, ;VOL31:PP3823–3839. DOI: 10.1111/poms.13790
- Syauqiy.A.F, Dirgantara.M.B,(2023), The Role of Strategy Flexibility, Competitive Intelligence, Organizational Innovation, and Entrepreneurship Leadership in Increasing Agility of MSME Troso Woven Fabric, *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 5, No 4, November 2022, Page: 29247-29254 e-ISSN: 2615-3076 (Online), p-ISSN: 2615-1715 (Print) www.bircu-journal.com/index.php/birci*
- SHAITURA.S.V, ORDOV.K.V, LESNICHAYA.I.J, ROMANOVA.Y.D, KHACHATUROVA,S.S,(2018), Services and mechanisms of competitive intelligence on the Internet, *Revista ESPACIOS Vol. 39 (Number 45). Page 24*
- Tallon.P.P, Queiroz.M, Coltman.T, Sharma.R,(2021), Information Technology and the Search for Organizational Agility: A Systematic Review with Future Research Possibilities, *Journal of Strategic Information Systems*, DOI: 10.1016/j.jsis.2018.12.002.
- Vives.X, Ye. Z,(2022), Information Technology and Bank Competition, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 26, 517–541.
- Wright.s, Bisson.c, Duffy.A, (2013),Competitive Intelligence and Information Technology Adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing Current Performance and Identifying Barriers, *Journal of Intelligence Studies in Business*, VOL 2 PP. 5-29

Zebarjad K, Rezaei G.(2023) Analyzing the Relationship between Competitive Intelligence Activities and Ethics with Sustainable Competitive Advantage and Capabilities of Technology Commercialization. Int J Ethics Soc.;4(4):45-51. doi 10.52547/ijethics.4.4.8