

استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية

أ.د. خالد عبدالمحسن المرشدي

كلية الاقتصاد والإدارة • جامعة القصيم • المملكة العربية السعودية

kalmursh@yahoo.com

أ. أشواق محمد الحربي

جامعة القصيم • المملكة العربية السعودية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجيات إدارة التغيير (العقلانية، التوعية الموجهة، والقهرية) في تحقيق الميزة التنافسية السوقية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 222 عاملاً في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. وطورت استبانة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من 43 فقرة، منها 24 فقرة تقيس استراتيجيات التغيير موزعة على ثلاث استراتيجيات، و19 فقرة تقيس الميزة التنافسية موزعة على أربعة أبعاد. وتم التحقق من تمتع أداة الدراسة بدلالات صدق وثبات مقبولة. وأظهرت مخرجات التحليل وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية. وعدم وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية القهرية) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية.

كلمات مفتاحية: استراتيجيات إدارة التغيير، العقلانية، التوعية الموجهة، والقهرية، الميزة التنافسية، المصارف السعودية.

Change management strategies and market competitive advantage: empirical investigation on Saudi Banks

Prof. khalid A Almurshidee

College of Business and Economics, Qassim University ▪ Kingdom of Saudi Arabia

kalmursh@yahoo.com

Ashwaq Alharbi

Qassim University ▪ Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study investigates the impact of change management strategies (empirical-rational, normative-reeducative and power-coercive strategies) on investigating competitive advantage (cost, quality, flexibility and delivery). The study was applied on a simple random sample consisted of 222 employees in the Saudi banks of Qassim region. A questionnaire was developed to measure the study variables, it included 43 items, 24 of which measured the three change strategies, and 19 items measured the four competitive advantage dimensions. The questionnaire's validity and reliability tests were acceptable. Outcomes of the analysis indicate that there is a significant impact of change strategies (empirical-rational and normative-reeducative strategy strategies) on investigating the competitive advantage while there was no a significant impact of applying power-coercive strategy on investigating the competitive advantage of Saudi Banks.

Keywords: change management strategies, empirical-rational, normative-reeducative, power-coercive, competitive advantage, Saudi banks.

خلفية الدراسة

إن التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي من العولمة والتجارة الحرة وانفتاح الأسواق وظهور التكتلات الاقتصادية وما شهد الاقتصاد العالمي من تحديات كان من أهمها الأزمة المالية العالمية (2008-2009) والتي طال تأثيرها إلى الدول النامية، أصبحت إدارة التغيير باستراتيجياتها المختلفة أكثر العوامل تأثيراً في حياة منظمة الأعمال واستمرارها وتحقيق نموها وتطورها (Heino and Tuunainen, 2018)، فالمنظمة الجامدة هي التي لا تتغير وفق متطلبات ومتغيرات العصر الذي تعيش فيه؛ ولما تواجهه بيئات الأعمال وخاصة المصارف في الوقت الحالي من تغيرات متسارعة أدى ذلك إلى الاهتمام المتزايد بكيفية الاستجابة السريعة لما يطرأ من تغيرات ومعرفة ما يتطلب التغيير من وضع خطط وفق مناهج علمية مدروسة لإحداث التغيير الذي تسعى له المنظمة وتحافظ به على استمراريتها، ومواجهة التحديات واستغلال الفرص والتي تتبع من البيئة الخارجية للمنظمة (المرشدي والغراس, 2013).

إن نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير تعتمد بشكل أساسي على مدى حرص الإدارة العليا على وضع الأهداف والخطط والبرامج الملائمة، وتبني الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى تطبيق الاستراتيجيات المختارة مما يزيد من فاعلية المنظمة ونجاحها من خلال إحداث التغيير المناسب في بيئتها الخارجية، والذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Hornstein, 2015).

لذلك هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى تأثير تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الميزة التسويقية التنافسية بالتطبيق على عينة من المصارف السعودية.

ولما يحيط بمنظمات الأعمال وخاصة في قطاع المصارف من تغييرات مطردة نظراً لعوامل عديدة مثل: تطور التكنولوجيا، وثورة الاتصالات، واشتداد حدة المنافسة، والتحول الاقتصادي في ظل عولمة الأسواق وتغير طرق وأساليب العمل والتركيز على جودة الخدمة المقدمة للعميل؛ كل هذه العوامل جعلت من الضروري وجود استراتيجيات لها القدرة على جعل المنظمة مرنة لكل ما يواجهها من مفاجآت من أجل أن تكون قادره على البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية في سوقها أو أسواقها التي تعمل بها (المرشدي والغراس, 2013).

ونظراً لأهمية إحداث التغيير المخطط في التنبؤ بالتغيرات في أحوال السوق وفي حاجات العملاء وبالتالي التفوق على المنافسة، فمن الأهمية أيضاً أن تعرف المنظمات أفضل الاستراتيجيات التي تساهم في إحداث التغيير المناسب وتحقيق أهدافها السوقية (المرشدي والعتيبي, 2017). ولهذا فمشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال التالي:

هل هناك أثر استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم؟

أهمية الدراسة وأهدافها

لقد تطورت منطقة القصيم بشكل ملحوظ في السنوات الماضية فقد بلغ متوسط معدل نمو السكان السنوي 2.361، وبلغ عدد سكان منطقة القصيم 1215858 نسمة وفق بيانات التعداد العام لسكان والمساكن 1431هـ (2010م) (الهيئة العامة للإحصاءات، 2017)، وهذا ينعكس على طبيعة الخدمات التي يحتاجها سكان منطقة القصيم من حيث

الكم والكيف، ومن أحد أهم هذه الخدمات هي الخدمات المصرفية، لذا عملت المصارف السعودية على تطوير خدماتها وزيادة فروعها بمنطقة القصيم لتقديم خدماتها المصرفية لسكان المنطقة فقد بلغ عدد افرع المصارف السعودية بمنطقة القصيم 93 فرع تعود على عشرة مصارف سعودي بالإضافة إلى مصرف الأول. وفي ظل ذلك فقد نشأت حالة تنافسية بين تلك المصارف بمنطقة القصيم لجذب العملاء وتقديم خدمات مصرفية تنافسية لهم (المرشدي والغراس, 2013)، لذا تكمن مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم؟

ويهدف البحث بصفة اساسية الى تحقيق الاهداف التالية:

- تحديد وتعريف استراتيجيات ادارة التغيير المختلفة وكذلك ابعاد الميزة التنافسية.
- استنتاج وتعيين أنموذج علمي لقياس أثر تطبيق استراتيجيات ادارة التغيير المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية.
- قياس أثر تطبيق استراتيجيات ادارة التغيير المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السعودية.
- تقديم التوصيات المناسبة المبنية على تحليل النتائج المستخلصة من قياس أثر تطبيق استراتيجيات ادارة التغيير المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصرية) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.
- لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصرية) على تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.
- لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصرية) على مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.
- لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصرية) على التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.

الأدب النظري

مفهوم إدارة التغيير

تم تناول موضوع التغيير بشكلٍ عامٍ في دراسات وتجاربٍ لعدة سنوات، وأثمرت تلك الجهود في كمٍ كبيرٍ من النظريات والفلسفات التي مازالت تُجرَّب وتُطور لمزيد من المعرفة والدراسة (Cummings and Worley, 2005). وتتبع أهمية هذه البحوث كونها خدمت ولا زالت تخدم حاجة المنظمات الماسة لإدارة فعّالة للتغيير الذي أصبح من مسلمات القرن الواحد والعشرين. ولقد اختلفت مفاهيم إدارة التغيير حسب أنواع التغيير المختلفة وأهدافها؛ فعرفت إدارة التغيير كونها عملية إدارية يلجأ إليها المدراء لتصميم الوضع الأمثل لتنتقل إليه المنظمة من وضعها الحالي وللإشراف على عملية التغيير وضبطها (McCalman; Paton & Siebert, 2015)؛ فهي عملية لا بد أن تكون استراتيجية في طبيعتها أي ضمن أهداف محددة وواضحة تحدها الإدارة الفعّالة لضمان نجاح عملية التغيير (Bommer et al, 2005).

وعرّفت إدارة التغيير بأنها "استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعّال"، فهي عملية مستمرة ومنظمة وتشمل كافة مراحل التغيير للعمل على رفع كفاءة المؤسسات وفعاليتها في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية (العبادي، 2007). ويعرّف (Hitt et al, 2015) التغيير المخطط بأنه محاولات مقصودة لنقل المنظمة أو وحدة منها من الوضع الحالي إلى وضعٍ جديدٍ.

فإدارة التغيير بنوعها المخطط تتضمن جهود واعية في التنبؤ بمستقبل المنظمة ومن ثم رسم الخطط وتحديد الأنشطة التي يقوم بها العاملون وتهيئة المناخ المناسب للتغيير، كل هذه تضع المنظمة على الطريق الصحيح للوصول إلى الوضع المخطط له (Cummings and Worley, 2005). أما وسيلة التغيير فهي تتركز على العنصر البشري داخل المنظمات؛ فالأفراد العاملون بما يملكون من مهارات ومعارف وخبرات هم من تعتمد عليهم الإدارات في القيام بالأنشطة المحددة والتي من شأنها تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية (Black, 2000; Bommer et al, 2005)

ونتيجة لتزايد المتطلبات والضغوط على المنظمات في القرن الأخير تزايد الاهتمام بتطوير قيادات إدارية ذات كفاءة قادرة على استشراف المستقبل وقيادة المنظمة نحو الريادة، ولذا ارتبطت إدارة التغيير المخطط بعبء مفاهيم حديثة أخذت المنظمات في تبنيها سعياً منها للتغلب على التحديات والصعوبات بتطويع إمكاناتها المادية والبشرية والمعنوية في سبيل التخطيط للتغيير الفعّال. من هذه المفاهيم قيادة التغيير والتي تركز على بعد نظرة القائد وتنفيذه لاستراتيجيات قادرة على نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضعٍ جديد يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية. كذلك ارتبطت بالإدارة الاستراتيجية والتنمية الإدارية والتطوير التنظيمي، ويمكن توضيح الفرق بين الأخير والتغيير التنظيمي من حيث أن مجال التطوير التنظيمي يشمل تطويراً في المنظمة ككل لزيادة كفاءتها وفعاليتها؛ فالتغيير التنظيمي يكون جزءاً منه (Luecke, 2003).

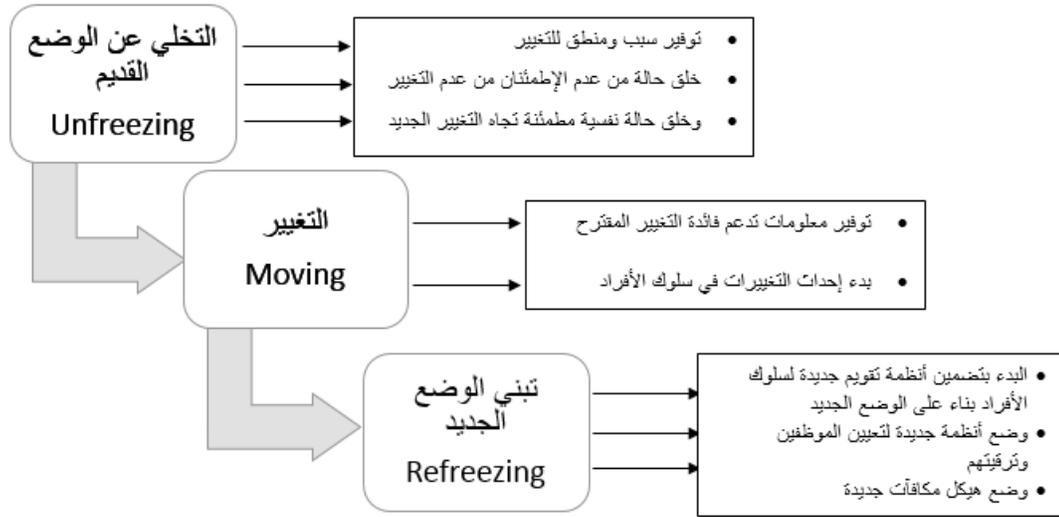
أهداف التغيير

تختلف المنظمات فيما بينها في تحديد أهداف التغيير بالنسبة لها حسب مجال التغيير ونوعه واستراتيجياته كما يختلف حسب نوع المنظمة وحجمها والموارد التي تمتلكها، ويمكن تحديدها في أهداف عامة كما حددها (الرقب، 2008، ص28):

1. زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك لتجديدها ومواكبتها للمتغيرات الخارجية.
2. زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة انتمائهم وولائهم لها
3. تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتطوير مهارات ومعارف العاملين وتحسين سلوكياتهم وتنمية المشاركة في اتخاذ القرارات بما يلائم متطلبات الوضع الجديد.
4. تنمية روح الجماعة من خلال التفاعل المستمر بين فرق العمل مما يزيد الثقة بينهم.
5. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة مما يؤدي إلى إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها.

مراحل إدارة التغيير

عملية إدارة التغيير تتكون من أنشطة يتبعها فريق أو مدراء التغيير لتطبيق إدارة التغيير على إحدى جوانب التغيير. قد تبدو عملية التغيير سهلة التطبيق بالنظر إلى الدراسات والمنهجيات العلمية التي تصف عملية التغيير لكنها في الواقع معقدة حيث تتطلب دراسة شاملة لجميع المستفيدين في المنظمة وتحقيق أكثر فرص المشاركة في التغيير من قبل المتأثرين به. وقد استند الباحثون خلال العقود الأخيرة على عدد من النماذج التي يمكن للإدارات تطبيقها على عمليات التغيير من أشهرها نموذج كرت ليوين للتغيير التنظيمي (Lewin, 1951) والمتمثل بثلاثة مراحل أساسية لا تخرج عنها النماذج الأخرى الأكثر حداثة في مضمونها (Hitt et al, 2015)، وهي التخلي عن الوضع القديم (unfreezing)، ثم التغيير أو الانتقال (moving)، وأخيراً تبني الوضع الجديد (refreezing).



شكل 1 - نموذج كرت ليوبين لعملية التغيير المخطط (Hitt et al, 2015)

استراتيجيات التغيير التنظيمي

توصل العلماء خلال العقود الماضية إلى منهجيات عدة لتأطير وتوجيه أنشطة التغيير داخل المنظمات؛ بيد أن التركيز في هذه الدراسة كان على استراتيجيات التغيير التي حددها (Chin and Benne, 1984) باعتبارها لا تزال هي المرجع الأعلى والأهم لدراسة استراتيجيات التغيير التنظيمي (Hitt et al, 2015; Schermerhorn, 2020) وهي تتركز على ثلاث استراتيجيات عامة لتوجيه وإحداث التغيير المخطط:

الاستراتيجية العقلانية (استراتيجية الرشد والتطبيق العملي)

تركز الاستراتيجية العقلانية في أساسها على المعرفة ودورها في زيادة دافعية العاملين في المنظمات تجاه التغيير؛ فالاستراتيجية العقلانية تقوم على افتراض أن الأشخاص سوف يتصرفون بعقلانية وبما يتماشى مع مصلحتهم متى ما تم تزويدهم بالمعلومات والحقائق الكافية عن التغيير المنشود، وهي تعتمد على التفاعل الفكري بين العاملين والمعلومات التي توفر لهم وبناءً عليها يقوم العاملون بالتصرف بعقلانية في المستقبل (Harvey & Broyles, 2010) ويعتمد تحقيق هذه الاستراتيجية على التعليم والتدريب، والاختيار الدقيق للعاملين المناسبين وخلق بيئة تنظيمية غير مغلقة تتسم بالشفافية ونشر المعلومات (Hitt et al, 2015).

استراتيجية التوعية الموجهة (استراتيجية القيم - إعادة التعلم)

تنص استراتيجية التوعية الموجهة على كون الفرد اجتماعي بطبيعته وأن الأفراد العاملين في المنظمة يتبعون قواعد سلوك وقيم في البيئة التنظيمية، وأن هذه القيم هي متعلقة بحاجات الفرد وبحثه عما يحقق ذاته على عكس ما تنص عليه الاستراتيجية العقلانية من كونها قائمة على المعرفة البحتة وعقلانية الأفراد (Hitt et al, 2015). ولذلك تتطلب

هذه الاستراتيجية معرفة توجهات الأفراد وآرائهم وتوقعاتهم ومشاعرهم وتضمينها في عملية التغيير لتكون متلائمة مع حاجات الأفراد داخل المنظمة وبما يقلل من مقاومة التغيير لديهم. وهي تعتمد على دراسة القيم وتجارب التنافر المعرفي من قبل قادة التغيير للتعرف على قيم وقناعات الأفراد المترسخة لديهم ثم تحديد طريقة التواصل والمشاركة الأنسب لتحفيزهم (Harvey & Broyles, 2010).

الاستراتيجية القسرية (تطبيق القوة والقهر والإذعان)

اعتماد الاستراتيجية القسرية يكون على استخدام السلطة في الإجبار على إحداث التغيير على من يقاوم التغيير وسن السياسات الصارمة في تطبيق أنشطته، ويكون دافع التغيير لدى العاملين غالباً هو الخوف من العقاب وهذه الاستراتيجية قد تكون مفيدة في المدى القصير لكن تأثيرها السلبي على المنظمة قد يظهر على المدى الطويل (Harvey & Broyles, 2010) وتتخذ تطبيق هذه الاستراتيجية صوراً مختلفة مثل: وضع إجراءات قسرية تحد من مقاومة الأفراد للتغيير مثل العقوبات أو أن تتخذ إدارة البنك منحىً ضمناً أكثر مثل المكافآت للأفراد ممن يتبنون التغيير بشكل أسرع من غيرهم مما يولد لدى المعارضين دافعاً أقل لمقاومة التغيير (Hitt et al, 2015).

وبصفة عامة وبالمقارنة النسبية بين هذه الاستراتيجيات الثلاثة تعد الاستراتيجية القسرية من أسرع الاستراتيجيات تنفيذاً لما تتطلب من تنفيذ عاجل للتغيير بينما تعد استراتيجية التوعية الموجهة من أطولها مدة وأكثرها تكلفة لكنها تؤدي إلى ارتباط أكثر من قبل الأفراد بالمنظمة أكثر من القسرية والتي قد تدفع بعضهم إلى تكوين اتجاهات سلبية ومن ثم الإضرار بالمنظمة على المدى الطويل. ولذا فإنه ووفقاً للممارسة الإدارية يتم عادة الجمع بين هذه الاستراتيجيات باعتبار ذلك أفضل الطرق للحصول على أفضل النتائج وتجنب أكثر سلبياتها في حال تطبيقها منفردة (Hitt et al, 2015).

الميزة التنافسية

بدأ ظهور مفهوم التنافسية في مطلع الثمانينات حيث قدم مايكل بورتر (Porter, 1980; 1985) نموذجاً للتنافسية والقوى الخمس التي تحدد المنافسة في القطاعات، بالإضافة إلى مفهوم الميزة التنافسية بصفه عامه وهي وفقاً لبورتر تعني القدرة التي تملكها المنظمة والتي تتفوق بها على منافسيها، سواء كانت تعتمد على التمايز أو التكلفة الأقل كأحد أنواعها. ويبين (المرشدي والعتيبي, 2017) أن التكلفة المنخفضة في أداء العمليات والأنشطة التشغيلية المختلفة تمكن من القيادة السعرية كسلاح استراتيجي مؤثر في التسعير وتحقيق فائض قيمه أعلى للعملاء، بينما التمايز يولد القدرة على التفوق على المنافسين في ابعاد الجودة المختلفة من خلال التميز في بناء الصورة الذهنية وفي ابتكار المنتجات والخدمات (دويدار والمرشدي, 2013). فالميزة التنافسية لذلك عرفت بأنها "عنصر التفوق للمنظمة الناتج من تطبيق الاستراتيجيات التنافسية" (حومدي, 2013، ص2) أما على صعيد المنظمات الخدمية خاصة، يكون الاعتماد في خلق القيمة للعميل وبالتالي الميزة التنافسية من خلال العناصر البشرية والعمليات الداخلية (المرشدي والعتيبي, 2017). ويعرّف (Grönfeldt and Strother, 2005: 8-9) القيادة الخدمية بأنها الثقافة التي تمكّن المنظمة من وضع استراتيجيات لتقديم خدماتها وتصميم عملياتها وتشارك عاملها في سعيها لتحقيق ميزتها التنافسية، فيركز الباحثان على ثلاثة عناصر في المؤسسة الخدمية: الاستراتيجيات، والعمليات، ومقدمي الخدمة (العاملين)، وهم العامل الأهم في المؤسسات الخدمية القادرين على جعل الخدمة مميزة وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين وتتجسد في العوامل الصناعية

أو الخدمة التي تمتلكها الشركة وتحدد موقعها في السوق والمحافظة عليه وتحسينه (صالح، 2012 ؛ المرشدي والعتيبي، 2017).

أهمية الميزة التنافسية

مع سرعة التغييرات المطردة التي تحصل في بيئات منظمات الأعمال دعت الحاجة إلى اكتساب المنظمات لما يميزها في الأسواق؛ ويمكن تحديد أهمية اكتساب الميزة التنافسية في عدة جوانب (صورية وهجيرة، 2010 ؛ المرشدي والعتيبي، 2017):

1. زيادة ولاء العملاء من خلال التركيز على خلق القيمة لهم وتلبية حاجاتهم بشكل أساسي مما يعزز من صورة المنظمة الذهنية لدى العملاء. ففي ظل التقنية المتطورة أصبح التقليد شيئاً متوقفاً خاصة في المنظمات الخدمية والتي في تميز بنمطية الخدمات الإلكترونية المقدمة مما يدعو إلى التركيز على تقديم الخدمة المتميزة سواء في تكلفتها أو في سرعة تسليمها أو جودتها وهذا ما يقود إلى النقطة التالية.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، وكذلك يتم تحقيق التميز في الموارد والكفاءات المستخدمة والاستراتيجيات المتبعة في ظل البيئة شديدة التنافسية.
3. اكتساب المنظمة لحصة سوقية جديدة مما يؤدي إلى ربحية وفرص استثمار عالية في السوق.

أبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية وبصفة عامه وسواء اكانت تكلفه منخفضه او تمايز هي نسبية فليس هناك اتفاق بين الباحثين في تحديد أبعادها ومصادرها ، فهي قد تختلف حسب اختلاف الصناعة التي تعمل بها المنظمة، وحسب استراتيجية المنظمة ونظامها الإداري والموارد المتاحة لديها. ولكن هناك اجماع في الجانب المقابل على أن من أهداف المنظمات الأساسية هو تحقيق التفوق في تلبية الحاجات والرغبات المعلنة والكامنة لعملائها، فكيفية تحقيق المنظمة لهذا الهدف يتطلب تحديد الأبعاد التي سيكون من خلالها إشباع حاجات العملاء ومن خلال تركيز المنظمات عليها ستخلق لها الميزة التنافسية في السوق (المرشدي والعتيبي، 2017).

وحدد (Krajewski, Malhotra & Ritzman, 2018) سبع أولويات تنافسية: التكلفة، ثبات الجودة، درجة الجودة، زمن التسليم، الثقة في التسليم، مرونة المنتج، ومرونة الحجم. (Askar & Imam, 2003) ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام على اختيار الأولويات الأساسية التي ستحققها المنظمة في منتجاتها وخدماتها لعملائها بالاعتماد على استراتيجيات مايكل بورتر (Porter, 1985) للتنافسية في ابعادها الاربعة: الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم.

الجودة

يمكن تعريف الجودة بأنها قدرة المنتج أو الخدمة على أن تلي أو تفوق حاجات ومتطلبات العميل بشكل ثابت ومستمر (Stevenson, 2017). وعند الحكم على الجودة في المنظمة الخدمية يرتبط ذلك بمعرفة الجودة المدركة من قبل العملاء للخدمات التي تقدمها المنظمة. فالاعتماد فقط على مجرد تلبية رغبات وحاجات العملاء لا يوفر للمنظمة الميزة

التنافسية المستدامة فلا بد ان تكون تلبية هذه الرغبات والحاجات بما يفوق توقعات العملاء؛ وبما يزيد مقارنة بالمنافسين (المرشدي وسرور, 2014).

وحددت دراسات عديده (المرشدي وسرور, 2014; Parasuraman et al, 1985; e.g.,) الابعاد الرئيسة لقياس جوده الخدمة على جودة الخدمة ومن اهمها الاعتمادية والثقة، والاستجابة، والكفاءة، وقابلية الوصول، والكياسة، والاتصال والسمعة والمصداقية، والأمان، والتعاطف بفهم ومعرفة مشاعر العميل، والمظاهر المادية، المهنية والمهارات.

التكلفة

يعد أسلوب تقليل التكلفة من أكثر الأساليب شيوعاً في مواجهة المنافسة في الأسواق؛ حيث تقوم المنظمات بتحسين عملياتها لخفض التكاليف المباشرة أو غير المباشرة وكذلك رفع طاقة عملياتها وزيادة الخبرة والتعلم، والاستثمار الناجح في الموارد البشرية عالية الكفاءة، والتحول الى التشغيل الآلي (Automation) واستغلال الموارد المتاحة بشكل فعال بهدف الحصول على ميزة تسعيريه وكذلك تحقيق وفورات الحجم وتحسين تدفقاتها النقدية وخدماتها ومنتجاتها (المرشدي والعتيبي, 2017; Diab, 2013). كما أن نظم ادارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال (الهندرة) قد تكون في أحيانا كثيرة خيارا استراتيجيا هاما لرفع كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية والتسويقية لمنظمات الاعمال لتحسينها وتطويرها لتقليل التكلفة؛ كما انها تعمل على تحسين معلومات مراقبة الانشطة المختلفة لعميات التشغيل ومعرفة أدق لتكاليفها (Almurshidee, 2017). وقد تحقق التكلفة ميزة تنافسية طويلة المدى إذا ما نجحت المنظمة في إدارتها بطريقة أفضل من منافسيها وتبنت أنشطة ذات تكلفة منخفضة صعبة التقليد على المنافسين. ولا يخفى دور استخدام التقنية الحديثة في تقليل التكاليف العامة للعمليات (Miles et al, 2002).

المرونة:

يمكن تعريف المرونة وفق (Upton, 1994) بأنها القدرة على التغيير أو التكيف بأقل تأثير على الوقت، أو الجهد، أو التكلفة، أو الأداء، حيث تتطلب المرونة القابلية للتغيير سواء كان في طريقة عمل أو الوقت المستغرق لتأدية العمل، لمواكبة المتغيرات في حاجات ومتطلبات المستهلكين بهدف تحقيق رضاهم (Mahadevan, 2011; Awwad, 2015) والمرونة تتضمن القدرة على الابتكار في العمليات والمنتجات والخدمات بما يحقق استجابة عالية للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتحقيق ميزه تنافسيه (المرشدي, 2012). ويفسر (المرشدي, 2012) طبيعة العلاقة بين القدرة الابتكارية وتحقيق الميزة التنافسية بأن القدرة على تحويل الإمكانيات والموارد المتاحة الى قدرات تنفيذية او عملية مبتكرة تخلق المرونة الكافية لمنظمات الاعمال مما يمكنها من مواجهة التغيرات والتقلبات التي تحدث في بيئتها الخارجية بشكل اسرع وافضل من منافسيها؛ وبالتالي تزداد وتتعدد فرصها في تحقيق ميزه تنافسيه وتحسين أدائها السوقي.

التسليم

عرف (Wang et al, 2006) التسليم بأنه السرعة التي تنجز فيها سلسلة الموارد متطلباً، ويمكن القول عن قطاع الخدمات أنه يعني الوقت ما بين طلب الزبون وتسليمه. ويفرق (Kossmann, 2006) ما بين سرعة التسليم الخارجية

والتي تعني إيصال الخدمة إلى العملاء في وقت قصير، وما بين سرعة التسليم الداخلية والتي تساعد في رفع الإنتاجية داخل المنظمة من خلال تقليل وقت الاتصال وتأدية العمليات الداخلية. وتشمل أبعاد التسليم: اعتمادية التسليم، وسرعة التسليم، وسرعة التطوير (علي والياسري، 2009). تشير نتائج العديد من الدراسات التسويقية إلى أن عنصر التسليم بأبعاده المختلفة (سواء كان مقاساً بالوقت أو الاعتمادية) له دور مؤثر في رفع أو خفض فائض القيمة التي يحصل عليها العملاء؛ وأن الاستجابة المناسبة بكلاً معياري الوقت ودرجة الاعتمادية في تسليم المنتجات والخدمات هو بعد هام من أبعاد الميزة التنافسية يرتبط بسمعة وجودة منظمه الاعمال في اذهان عملائها (المرشدي وسرور، 2014؛ المرشدي والعتيبي، 2017).

استراتيجيات التغيير ودورها في تعزيز الميزة التنافسية

قدمت الأدبيات الإدارية والتسويقية عدد من الدراسات الهامة عن استراتيجيات التغيير ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، فقد هدفت دراسة (Makina & Keng'ara, 2018) إلى الكشف عن كيفية صياغة استراتيجيات التغيير المطبقة في قطاع السكر في كينيا لتحسين الميزة التنافسية لهذا القطاع، وأسباب مقاومة التغيير، وقد أظهرت النتائج أن معظم الأشخاص الذين قاوموا التغيير هم من المرؤوسين، لذا أوصت الدراسة بضرورة إشراكهم في عمليات التغيير لضمان نجاح التغيير وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السكر.

وفي دراسة أجراها (Doval, 2016) التي ارتكزت على أن التغييرات في المنظمات تظهر كرد فعل للتغييرات في البيئة التنظيمية، ومن أجل إدارة هذه التغييرات بنجاح يحتاج المديرون إلى توقع وتصميم استراتيجيات بديلة عن طريق إعداد خيارات مختلفة، حيث إن تعقيد البيئة العالمية يفرض على المديرين تسهيل إنشاء استراتيجية تنافسية جديدة تتمتع بمزايا تنافسية لمواجهة التغيرات السريعة البيئية. لذا هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق استراتيجيات التغيير من أجل التوفيق مع البيئة الخارجية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية ديناميكية تركز على الابتكار.

وقام (الأحمر، 2015) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور إدارة التغيير بمجالاتها (إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي، وإدارة التغيير في الاستراتيجية، وإدارة التغيير في ثقافة المنظمة، وإدارة التغيير في نمط القيادة، وإدارة التغيير في التكنولوجيا (في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها) (الكلفة، والجودة، والتمايز، والإبداع)، في شركات الاتصالات في دولة ليبيا. وطبقت الدراسة على (243) عاملاً، وبينت النتائج وجود أثر لإدارة التغيير بمجالاتها المعتمدة في الدراسة كمتغير مستقل (إدارة التغيير في الاستراتيجية، وإدارة التغيير في ثقافة المنظمة، وإدارة التغيير في النمط القيادي، وإدارة التغيير في التكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (الكلفة والجودة، والتمايز، والإبداع) في شركات الاتصالات في دولة ليبيا. وعدم وجود أثر لإدارة التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في دولة ليبيا.

وقاست دراسة (الزويري، 2015) أثر إدارة التغيير بأبعادها (استراتيجيات إدارة التغيير، مقاومة التغيير، قيادة التغيير، فعالية المنظمة) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، وطبقت الدراسة على (126) عاملاً يعملون في 18 شركة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

وكشفت دراسة (Ishmael, 2014) عن أهمية التغيير في الشركات حتى تكون رائدة في السوق تمتع بميزة تنافسية، ولا بد من التركيز على الفرص المتاحة للشركات التي تجعل التغيير في صدارة الأولويات، والتركيز على المبادرات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.

وحدد (سويسي، 2012) دور استراتيجيات التغيير التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الليبية، وبينت النتائج وجود أثر لاستراتيجيات التغيير التنظيمي على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الليبية، وعدم وجود فروق في مستوى إدراك المديرين لاستراتيجيات التغيير التنظيمي تُعزى الى الجنس، والمؤهل التعليمي، وخبرة المديرين. ووجود فروق لاستراتيجيات التغيير التنظيمي تُعزى إلى متغير العمر والموقع الوظيفي.

أما دراسة (سعيان والطيط، 2009) فقد هدفت هذه الدراسة لبيان أثر استراتيجيات إدارة التغيير لمواجهة الأزمات على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني. ووصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ارتفاع ممارسة استراتيجيات إدارة التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع المصرفي ووجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التوعية الموجهة والعقلانية وبين الأداء المؤسسي وعلاقة سلبية بين الأداء المؤسسي والاستراتيجية القسرية.

وقامت دراسة (طلافحة، 2008) بقياس أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، وطبقت الدراسة على (244) عاملاً في الاتصالات الأردنية. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التغيير، وتقديم أسعار تنافسية، وتقديم خدمات جديدة، والحصة السوقية، ووجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير وبين تحسين الجودة.

من الدراسات السابقة يتضح أن موضوعي إدارة التغيير والميزة التنافسية قد تم البحث فيه بتوسع لكن لم يتم التطرق بدرجة مباشرة تستهدف فهم ومعرفة التطبيق الواقعي لاستراتيجيات إحداث التغيير (العقلانية والتوعية الموجهة والقصرية) ومدى مساهمتها في إحداث الميزة التنافسية للمنظمة، والذي سعت الدراسة لتحليله، واكتشاف طبيعة هذه العلاقة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بمراجعة الأدب الإداري المتعلق باستراتيجيات إدارة التغيير والميزة التنافسية، والدراسات السابقة ذات الصلة لمعرفة المؤثرات على الميزة التنافسية وإدارة التغيير. كما تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، واختبار فرضياته، واستدلال النتائج، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات لمعالجة مشكلة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينته

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، وحيث أنه لا توجد إحصائية تحدد مجتمع الدراسة بشكل دقيق؛ فقد تم تحديد عدد فروع المصارف السعودية بمنطقة القصيم والتي بلغ عددها (93) فرع وبين الجدول (1) ذلك، وقد تراوح عدد العاملين في تلك الفروع من 3-7 أفراد بمتوسط 5 أفراد لكل فرع، وبذلك قدر مجتمع الدراسة 465 فرداً.

هذا، وقد تم تحديد حجم العينة الممثل لمجتمع الدراسة بالاعتماد على جداول Krejcie & Morgan (Sekaran & Bougie, 2016)، حيث بلغت 211 فرداً. وتم توزيع 270 استبانة وتم استعادة 237 منها 15 استبيانات لم تكن صالحة للتحليل وبلغ الصالح منها للتحليل 222 استبانة.

جدول (1): فروع المصارف السعودية بمنطقة القصيم

م	البنك	عدد الفروع
1	مصرف الراجحي	44
2	بنك الرياض	11
3	البنك الأهلي التجاري	10
4	بنك الجزيرة	2
5	مصرف الإنماء	4
6	بنك البلاد	9
7	البنك العربي الوطني	4
8	المصرف السعودي البريطاني - ساب*	5
9	البنك السعودي للاستثمار	1
10	البنك السعودي الفرنسي	3
	المجموع	93

* يتضمن فرعين لبنك الأول انتقلا إلى البنك السعودي البريطاني منذ 2019

ويوضح الجدول (2) الخصائص العامة لعينة الدراسة وتتمثل في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

جدول (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	القيمة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	178	%80
	أنثى	44	%20
	المجموع	222	%100
العمر	أقل من 30 سنة	64	%29
	30 - 39 سنة	116	%52
	من 40 سنة فأكثر	42	%19
	المجموع	222	%100
	دبلوم	33	%15
	بكالوريوس	125	%56
المؤهل العلمي	دراسات عليا	64	%29
	المجموع	222	%100
	5 سنوات فأقل	62	%28
	6 - 10 سنوات	71	%32
	11 - 15 سنة	42	%19
	16 - 20 سنة	27	%12
	أكثر من 21 سنة	20	%9
	المجموع	222	%100

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛ استراتيجيات التغيير والميزة التنافسية، بعد مراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة (سعيان والطيط، 2009)، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء الأول يتعلق بالخصائص الشخصية للمستجيبين: ويتضمن متغيرات؛ الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. أما الجزء الثاني فيقيس استراتيجيات التغيير، ويشمل 24 فقرة موزعة على ثلاث استراتيجيات، 10 فقرات تقيس الاستراتيجية العقلانية، و7 فقرات تقيس الاستراتيجية التوعوية الموجهة، و7 فقرات تقيس الاستراتيجية القسرية. أما الجزء الثالث فيشمل 19 فقرة موزعة على أربعة أبعاد للميزة التنافسية، 7 فقرات تقيس بعد الجودة، و4 فقرات تقيس بعد التكلفة، و4 فقرات

تقيس بعد المرونة، و4 فقرات تقيس بعد التسليم. واعتمد في قياس متغيرات الدراسة في الجزئين الثاني والثالث على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، من أوافق بشدة خمس درجات إلى أعترض بشدة درجة واحدة.

صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من دلالات الصدق الظاهري لاستبانة الدراسة بعرض صورتها الأولية - التي تتضمن 43 فقرة - على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم للتأكد من وضوحها وشموليتها لأبعاد متغيرات الدراسة بالإضافة إلى التأكد من سلامة صياغتها لغوياً. ومن ثم تم التعديل عليها بناءً على آراء الأساتذة المحكمين بإعادة صياغة بعض الفقرات الغامضة وغير المناسبة لقياس المتغير، ولم يتم حذف أو إضافة أية فقرات.

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل الثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha for Internal Consistency)، وأظهرت النتائج أن متغيرات الدراسة حققت معامل ثبات مقبولة، حيث أنها كانت أعلى من 0.70. ويوضح الجدول (3) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة:

جدول (3): معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	أبعاد المتغير	عدد فقرات الاستبانة	معامل ألفا
استراتيجيات التغيير	الإستراتيجية العقلانية	10	.829
	إستراتيجية التوعية الموجهة	7	.869
	الإستراتيجية القهرية	7	498.
الميزة التنافسية	الجودة	7	.748
	التكلفة	4	.704
	المرونة	4	.864
	التسليم	4	.643

تحليل البيانات

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة والتي تماشت مع طبيعة الدراسة وأهدافها وسؤال الدراسة وفرضياته تمثلت في بعض الأساليب الوصفية مثل: التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة. كما تم استخدام أساليب إحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha for Internal Consistency) وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة والتجانس

الداخلي بين مختلف عباراتها. وتم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الأولى، وتنص على أنه: لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصيرة) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.

استخدم اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصيرة) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق استراتيجيات التغيير على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم

الأبعاد المستقلة (استراتيجيات التغيير)	Beta	R ² المعدلة
استراتيجية التوعية الموجهة	*0.47	*0.54
الاستراتيجية العقلانية	*0.29	
الاستراتيجية القصيرة	0.13	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول (4) أن تطبيق استراتيجيات التغيير تُفسر ما مقداره (54%) من التباين في جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات التغيير على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. كما يبين الجدول أيضاً أن تطبيق استراتيجيات التغيير (استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية العقلانية) لها أثر على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، وهذا معزز بارتفاع قيم معاملات (Beta) لها حيث بلغت (0.47، 0.29) على التوالي. ومن تتبع هذه النتائج يتبين وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، ويتبين كذلك أن أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم هي استراتيجية التوعية الموجهة. هذا ولم تصل الاستراتيجية القصيرة حد الدلالة الإحصائية، وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية.

اختبار الفرضية الثانية، وتنص على أنه: لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصيرية) على تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.

استخدم اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصيرية) على تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق استراتيجيات التغيير على تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم

الأبعاد المستقلة (استراتيجيات التغيير)	Beta	R ² المعدلة
استراتيجية التوعية الموجهة	*0.36	*0.41
الاستراتيجية العقلانية	*0.24	
الاستراتيجية القصيرية	0.07	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول (5) أن تطبيق استراتيجيات التغيير تُفسر ما مقداره (41%) من التباين في تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات التغيير على تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. كما يبين الجدول أيضاً أن تطبيق استراتيجيات التغيير (استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية العقلانية) لها أثر على تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، وهذا معزز بارتفاع قيم معاملات (Beta) لها حيث بلغت (0.36، 0.24) على التوالي. ومن تتبع هذه النتائج يتبين وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، ويتبين كذلك أن أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم هي استراتيجية التوعية الموجهة. هذا ولم تصل الاستراتيجية القصيرية حد الدلالة الإحصائية، وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الثالثة، وتنص على أنه: لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصيرية) على مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.

استخدم اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصرية) على مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، والجدول (5) يبين ذلك.

يظهر الجدول (6) أن تطبيق استراتيجيات التغيير تُفسر ما مقداره (30%) من التباين في مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات التغيير على مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. كما يبين الجدول أيضاً أن تطبيق استراتيجيات التغيير (استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية العقلانية) لها أثر على مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق استراتيجيات التغيير على مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم

الأبعاد المستقلة (استراتيجيات التغيير)	Beta	R ² المعدلة
استراتيجية التوعية الموجهة	*0.24	*0.30
الاستراتيجية العقلانية	*0.20	
الاستراتيجية القصرية	0.09	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وهذا معزز بارتفاع قيم معاملات (Beta) لها حيث بلغت (0.24، 0.20) على التوالي. ومن تتب هذه النتائج يتبين وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، ويتبين كذلك أن أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم هي استراتيجية التوعية الموجهة. في حين لم تصل الاستراتيجية القصرية حد الدلالة الإحصائية. وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الرابعة، وتنص على أنه: لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصرية) على التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم.

استخدم اختبار الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، الاستراتيجية القصرية) على التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، والجدول (7) يبين ذلك.

يظهر الجدول (7) أن تطبيق استراتيجيات التغيير تُفسر ما مقداره (30%) من التباين في التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات التغيير على التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. كما يبين الجدول أيضاً أن تطبيق استراتيجيات التغيير (استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية العقلانية) لها أثر على التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، وهذا معزز بارتفاع قيم معاملات (Beta) لها حيث بلغت (0.27، 0.24) على التوالي.

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق استراتيجيات التغيير على التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم

الأبعاد المستقلة (استراتيجيات التغيير)	Beta	R ² المعدلة
استراتيجية التوعية الموجهة	*0.27	*0.30
الاستراتيجية العقلانية	*0.24	
الاستراتيجية القصيرة	0.10	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ومن تتبع هذه النتائج يتبين وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم، ويتبين كذلك أن أقوى استراتيجيات التغيير أثراً على التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم هي استراتيجية التوعية الموجهة. هذا ولم تصل الاستراتيجية القصيرة حد الدلالة الإحصائية، وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

مناقشة النتائج:

1. وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية وبين كافة أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الغاية الرئيسة لتطبيق استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية تتمثل في تحسين مستوى الداء المؤسسي للمصرف مما يسهم في تعزيز مقدرة المصرف التنافسية لا سيما في ظل تطور الخدمات المصرفية وتناميها من جانب، وازدياد احتياجات العملاء ورغباتهم من جانب آخر. لذا ارتبطت استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية بتحقيق مختلف أبعاد الميزة التنافسية للمصرف. وقد أظهرت نتائج دراسة (Ishmael, 2014) أهمية التغيير في الشركات حتى تكون رائدة في السوق

تمتع بميزة تنافسية، وبينت دراسة (Makina & Keng'ara, 2018) أهمية إشراك العاملين في عمليات التغيير لضمان نجاح التغيير وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية. كما دعمت هذه النتيجة نتيجة دراسة (Doval, 2016) وكذلك دراسة (المرشدي, 2012) التي بينتا أهمية القدرة الابتكارية في التمكن من تطبيق استراتيجيات تغيير تستجيب بنجاح للتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة ولتحقيق ميزة تنافسية ديناميكية تركز على الابتكار؛ وتتفق كذلك مع ما توصل إليه دراسة (طلافة, 2008) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التغيير، وتقديم أسعار تنافسية، وتقديم خدمات جديدة، والحصة السوقية، ووجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير وبين تحسين الجودة.

2. يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. ولا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية القصرية) على جودة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى نجاح تطبيق استراتيجيات التوعية الموجهة، والعقلانية في تحسين مستويات الأداء مما أسهم في تطوير الميزة التنافسية للمصرف في حين الهدف الرئيس للاستراتيجية القصرية يتمثل بالحفاظ على مستوى الأداء الحالي للمصرف للحفاظ على بقاءه واستمراره، وبالتالي لم يحدث تأثيراً على الميزة التنافسية للمصرف. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأحمر، 2015)، ودراسة (الزويري، 2015)، ودراسة (سويسي، 2012) التي أشارت إلى وجود أثر لأبعاد إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية.

3. يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) على تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. ولا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية القصرية) على تكلفة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اعتماد تطبيق استراتيجيات التوعية الموجهة، والعقلانية على تحقيق التحسين المستمر من خلال خفض التكاليف، لا سيما أن الخدمات المصرفية متشابهة بين مختلف المصارف، وبالتالي فإن الاعتماد على خفض التكلفة يسهم في تقديم خدمة منافسة مقارنة بالمصارف الأخرى، وهذا ما لا تهتم به الاستراتيجية القصرية.

4. يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) على مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. ولا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية القصرية) على مرونة الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات التوعية الموجهة، والعقلانية من خلال إسهامها في تحسين الأداء المؤسسي يؤدي إلى تعزيز مقدرات المصرف، وهذا ما يكسبه مقدره على تقديم خدماته بمرونة للعملاء وتحسين مقدرته على تطوير الخدمات المصرفية وفق احتياجات العملاء ورغباتهم، ووفق ما تقدمه المصارف الأخرى من خدمات مصرفية متطورة.

5. يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة) على التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. ولا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية القصرية) على التسليم كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. ويمكن

تفسير هذه النتيجة إلى إسهام استراتيجيتي التوعية الموجهة، والعقلانية في تطوير الخدمات المصرفية ولا سيما الإلكترونية مما عزز مقدرة المصرف على تسليم وتقديم الخدمات للعملاء في الوقت المناسب، فشرعت المصارف على تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، وخدمات المصرفية عبر الجوال وغيرها من الخدمات المصرفية المتطورة.

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها:

- عملية إدارة التغيير هي عملية استراتيجية في ذاتها فهي تتطلب قيادة واعية تكوّن مع كفاءاتها البشرية رؤية مشتركة لما سيكون عليه مستقبل المنظمة.
- ضرورة مشاركة العاملين في كافة مراحل التغيير من تخطيط للتغيير وحتى في مرحلة التقييم.
- وجود التواصل المستمر الفعال في جميع مراحل التغيير ضروري لنجاح جهود التغيير.
- توجيه الاهتمام نحو معرفة مشاعر العاملين وتقبل آرائهم بشأن عملية التغيير مما يرفع مع مشاركتهم تحقيق أهداف المنظمة.
- أهمية العمل على رفع مرونة الخدمات التي تقدمها المصارف وفق حاجات العملاء مما يجعل المنظمات أقل جموداً وأكثر تنافسية.
- أهمية العمل على التحسين المستمر لوقت تقديم الخدمات في الفروع المصرفية.

شكر

يتقدم الباحثين بجزيل الشكر لجامعة القصيم ممثله بعمادة البحث العلمي على دعمها المادي لهذا البحث تحت رقم (cbe-2018-1-14-S-3745) خلال السنة الجامعية 1440هـ/2018م

Acknowledgment

The authors gratefully acknowledge Qassim University represented by the Deanship of Scientific Research, on the material support for this research under the number (3745-cbe-2018-1-14-S) during the academic year of 1440AH / 2018AD.

المراجع

أ- المراجع العربية:

الأحمر، محمد (2015). إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في دولة ليبيا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية: عمان، الأردن.

الرقب، حماد محمود. (2008). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

الزويري، حمزة (2015). إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية: عمان، الأردن.

المرشدي، خالد (2012). ادارة الابتكار: نحو تطوير اطار مفاهيمي للقدرة لابتكاره للشركات في تقديم منتجات جديدة وعلاقتها بالأداء السوقي، مجله البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعه بور سعيد، 2012(1).1-13

المرشدي، خالد، والسهي، دلال(2012). أثر التوجه السوقي على الأداء المالي للقطاع المصرفي السعودي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعه قناه السويس، 3(1).10-

51

المرشدي، خالد، والغراس، هياء(2013). جودة الخدمات الإلكترونية للبنوك العاملة في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على مدينه بريدة"، مجله كلية التجارة ، جامعه الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 50(2).1-21.

المرشدي، خالد، وسرور، سارة (2014). جودة الخدمة الصحية المقدمة لمراجعي عيادات طب الأسنان الخاصة في مدينة بريدة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، 8(1).1-36.

المرشدي، خالد، والعتيبي، عبدالعزيز(2017). التوجه السوقي والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. المجلة العربية للإدارة، 37(2).67-90 .

حومدي، هناء. (2013). "الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسات Hassi-Wissal-Modern بولاية ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: الجزائر .

دويدا، محمود، المرشدي، خالد(2013). قياس وتنمية الصورة الذهنية لجامعه القصيم ودورها في تشكيل وبناء العلاقة الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين، مجله ادارة الاعمال المصرية، جامعه القاهرة: كلية التجارة، 56(3).383-431.

سعيفان، تغريد صالح، والطيط، أحمد عدنان. (2009). ممارسة استراتيجيات إدارة التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي

الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال. جامعة الزرقاء، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.

سويسي، عزالدين (2012). دور استراتيجيات التغيير التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

صالح، وليد خالد. (2012). دور التكاليف على أساس الأنشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (8). 293-316.

صورية، معموري، وهجيرة، الشيخ. (2010). محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف، الجزائر، نوفمبر.

طلافة، أحمد (2008). أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

العبادي، أحمد عبد الحاج. (2007). دراسة تحليلية: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامع عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

علي، أمل عبد محمد، والياسري، أكرم. (2009). أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3 (11). 113-139.

الهيئة العامة للإحصاءات، (2017). دليل الخدمات السادس عشر 2017 منطقة القصيم، الرياض: الهيئة العامة للإحصاءات.

ب- المراجع الأجنبية:

Almurshidee, Khalid (2017). The Implementation of TQM in Higher Education Institutions in Saudi Arabia: Marketing Prospective. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(1). 71-86.

Askar, Mohammad & Imam, Syed. (2003). *An Explanatory Model for Restoring Manufacturing Competitive Advantage in Egypt*. A paper presented for the 21st International System Dynamics Conference, July, New York, USA.

Awwad, Abdulkareem S. (2011). The Influence of Tactical Flexibilities on the Competitive Advantage of a Firm: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies. *International Journal of Business and Management* 6 (1). 45-60.

- Black, J. (2000). Fermenting change: Capitalizing on the Inherent Change Found in Dynamic Non-linear (or Complex) Systems. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6). 520– 545.
- Bommer, W., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leadership Behavior on Employee cynicism about Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4). 733–753.
- Chin, Robert & Benne, Kenneth D. (1984). *General Strategies for Effecting Changes in Human Systems*. In Bennis, Warren G. et al., *The Planning of Change*, 4th Edition, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organization Development and Change*. St. Paul: West Publishing.
- Diab, Salah M. (2013). Using the Competitive Dimensions to Achieve a Competitive Advantage (A Study on Jordanian Private Hospitals). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3 (7). 695-706. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i7/101>
- Doval, E. (2016). *Change Management Strategies Related to The Global Environment Complexity*. Paper presented annals of spiru haret university.
- Evans, James R. (2019). *Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy*. 11th edition. USA: Cengage Learning.
- Grönfeldt, Svafa, & Strother, Judith Banks. (2005). *Service Leadership: The Quest for Competitive Advantage*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Harvey, Thomas R. & Broyles, Elizabeth A. (2010). *Resistance to Change: A to Harnessing Its Positive Power*. 1st edition. UK: Rowman and Littlefield Publishing.
- Heino, Hannamari & Tuunainen, Juha (2018). Heading for Decline? The Significance of Disturbances in Strategic Management. *International Journal of Strategic Change Management*, 7(2). 139 – 159.
- Hitt, Michael A.; Miller, C. Chet & Colella, Adrienne. (2015). *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. 4th edition. USA: Wiley & Sons, Inc.
- Hornstein, H. (2015). The Integration of Project Management and Organizational Change Management is Now a Necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2).291–298.
- Ishmael, D. (2014). *Making change management a competitive advantage*. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—EMEA, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Kossmann, Mario. (2006). *Delivering Excellent Service Quality in Aviation: A Practical Guide for Internal and External Service Providers*. England: Ashgate Publishing Ltd.

- Krajewski, J. Malhotra, M. K. and Ritzman, L. P., (2018). *Operation Management: Processes and Supply Chains*, 12th ed., England: Pearson Education limited.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. (ed. Cartwright D). New York: Harper & Row.
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mahadevan, B. (2015). *Operation Management: Theory and Practice*. 3ed edition. India: Pearson Education.
- Makina, Ibrahim & Keng'ara, Robert (2018). Managing Strategic Change of an Organization's Performance: A Case Study of Nzoia Sugar Company, Kenya. *Universal Journal of Management*, 6(6). 198-212.
- McCalman, James; Paton, Robert A. & Siebert, Sabina (2015). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. 4rd edition. UK: SAGE Publication Ltd.
- Miles, Michael; Thangaraj, Arun; Dawei, Wang, & Huiqin, Ma. (2002). Classic Theories – Contemporary Applications: A Comparative Study of the Implementation of Innovation in Canadian and Chinese Public Sector Environments. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 7(3). 1-20.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4). 41-50.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press, New York.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, Free Press, New York.
- Schermerhorn Jr., John R. (2020). *Management*. 14th edition. USA: Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: a Skill-Building Approach*. 7th Ed. Haddington: John Wiley & Sons.
- Stevenson, William J. (2017). *Operations Management*. 13th edition. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Upton, D.M. (1994). The Management of Manufacturing Flexibility, *California management review*, 36(2), 72-89.
- Wang, William Y.C.; Heng, Michael S.H.; Chau, Patrick Y.K. (2006). *Supply Chain Management: Issues in the New Era of Collaboration and Competition*. USA: IGI Global.