

## توسيط إستراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية

عبدالله أحمد العولقي

جامعة إب  
جمهورية اليمن

### الملخص

**هدف الدراسة:** استهدفت هذه الدراسة تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية في ظل تبني هذه البنوك لإستراتيجيات الريادة. **منهجية الدراسة:** اعتمد تصميم هذه الدراسة على المدخل الوصفي في البحوث الإنسانية؛ وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث. **البيانات وعينة الدراسة:** تم اختيار عينة قوامها 292 مديراً في البنوك التجارية التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل 231 قائمة، بمعدل استجابة 79%. **نتائج الدراسة:** بينت النتائج وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية. كما بينت النتائج أن إستراتيجيات الريادة تتوسط العلاقة بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية. **الخلاصة:** ضرورة اهتمام إدارة البنوك التجارية اليمنية بزيادة مستوى تطبيق مدخل المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة معاً؛ لما لها من دور محوري في تحسين مستوى أدائها وتمكينها من البقاء والنمو والتميز في الأسواق.

**مصطلحات علمية:** المرونة الإستراتيجية، إستراتيجيات الريادة، أداء البنوك التجارية اليمنية.

### المقدمة

التغيرات والتحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال منذ تسعينيات القرن الماضي، أصبحت أمراً مفروضاً لا يمكن تجنبه، ومن تلك التغيرات التقدم التكنولوجي السريع، وتغير حاجات العملاء ورغباتهم، وعولمة الأسواق، والمنافسة الشديدة، وغير ذلك من الظواهر التي جعلت بيئة الأعمال مضطربة ومعقدة، ودفع ذلك منظمات الأعمال إلى البحث عن أساليب جديدة في التصدي للتغيرات السريعة (Awwad, 2009; Chen et al., 2017). وتعد إستراتيجيات الريادة من أهم الوسائل التي يجب على المنظمات أن تتبناها من أجل بقائها ونموها ومن ثم

تم تسلّم البحث في 2018/10/29، عُذِلَ في 2018/12/23، أُجيز للنشر في 2018/12/25.

زيادة أرباحها، من خلال البحث باستمرار عن فرص جديدة واستغلالها بكفاءة، والسعي إلى إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها (Zeebare and Siron, 2017). فإستراتيجيات الريادة تساعد المنظمة على التنبؤ بالمستقبل والمجازفة والميل نحو تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة، وذلك يتطلب من المنظمة تطبيق مجموعة من الممارسات والأنشطة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية، التي تحدد كيفية التعامل مع الداخل الجديد الذي يتمثل في منتجات وخدمات جديدة أو في أسلوب عمل جديد يدخل إلى السوق (Hisrich *et al.*, 2005). فالمرونة عنصر مهم للريادة الإستراتيجية، وعند طرح عدد من الخيارات الإستراتيجية داخل سياق الريادة، لا بد أن تكون المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيير (البغدادي، العطوي، 2014)، من خلال توفير البدائل الجاهزة مسبقاً لمواجهة أي مستجدات والانتقال من حالة إلى أخرى بسهولة، اعتماداً على سيناريوهات متعددة، وصياغة إستراتيجية لكل سيناريو، وإمكانية الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية (Radomska, 2015). فعن طريق المرونة الإستراتيجية تستطيع المنظمة تكيف إستراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعل منها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة وحصة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة لها والخدمات التي تقدمها (Srour *et al.*, 2016؛ الياسري والخالدي، 2014)، كما تمكنها من القيام بتغييرات إستراتيجية فعالة وسريعة عند تدهور الميزة التنافسية، ومن ثم تمكنها من البقاء والاستمرارية (Srour *et al.*, 2016; Yi *et al.*, 2017)، وتزيد المرونة الإستراتيجية من مستوى أداء منظمات الأعمال (Eryesil *et al.*, 2015; Li *et al.*, 2016; Chen *et al.*, 2017)، وتحقق لها الريادة والتميز في الأسواق (Zhang and Ding, 2016). وتأسيساً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى فحص طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية على مستوى أداء البنوك التجارية اليمنية في ظل تبني هذه البنوك لإستراتيجيات الريادة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء الإطار النظري، وهو يتضمن مفاهيم البحث ومتغيراته، وعرضاً لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بالمتغيرات، ويكون ذلك على النحو الآتي:

### مفهوم المرونة الإستراتيجية وأبعادها

يعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً؛ حيث بدأ الاهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين؛ نتيجة لزيادة التعقيد وعدم التأكد والاضطراب والمنافسة الشديدة التي تواجهها المنظمات (Abbott and Banerji, 2003; Awwad, 2009; Chen *et al.*, 2017)، وتلعب المرونة الإستراتيجية دوراً رئيسياً في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتمكين المنظمة من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب (Awwad, 2009)؛ حيث يشير

MC Donnell and Ansoff إلى مصطلح المنظمة على أنها قاعدة للقدرات والمهارات التي تستطيع الاستجابة بمرونة للفرص والتهديدات التي تتخلل بيئة العمل، ومن ثم تعد المرونة الإستراتيجية عنصراً حساساً في الإدارة الإستراتيجية (آسية، 2017).

ويحدد معجم أكسفورد مفهوم المرونة بأنها القدرة على التجاوب أو التكيف مع أوضاع متغيرة أو جديدة (Srouf et al., 2016). ويشير مفهوم المرونة بشكل عام إلى القدرة على عمل شيء ما غير الذي كان مقصوداً فعله؛ أي قابلية التصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة ظهور أي تغيرات قد تؤدي إلى تغيير القرارات المتخذة (Evans, 1991). ويرتبط مفهوم المرونة الإستراتيجية بمفهوم عدم التأكد البيئي؛ حيث يصفها (Roberts and Stockport, 2009; Li et al., 2016) بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات البيئة التي تسودها حالة عدم التأكد، وتتسم بسرعة وقوعها بالنظر إلى الوقت المطلوب للاستجابة، ولها تأثير على أداء المنظمة. ويعرف (bock et al. (2012 المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تعرف الفرص المتاحة والتعامل مع جميع أشكال التغيرات البيئية من خلال التخصيص وإعادة التخصيص للموارد تعزيزاً للأداء. ويعبر عنها (Radomska (2015 بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الجوهرية التي لها تأثير على أداء المنظمة من أجل بقائها واستمرارها. بينما يعبر عنها (Wheelen et al. (2015 بأنها قدرة المنظمة على التنقل بالسرعة المناسبة بين الإستراتيجيات المختلفة طبقاً لأولويات المنافسة، وهي التزام طويل الأجل لتنشئة الموارد المختلفة وتطويرها ورعايتها وتنميتها. وفي الاتجاه نفسه يرى (Hitt et al., 1998; Momaya et al., 2017) أن امتلاك المنظمة للمرونة الإستراتيجية يعني امتلاكها القدرة على التغيير بسهولة ويسر في إستراتيجيات الأعمال، ومن ثم تحسين قدرتها على مواكبة المنافسة. فالمرونة الإستراتيجية تعمل على الاستجابة السريعة للظروف التنافسية؛ وذلك لاكتساب الميزة التنافسية أو المحافظة عليها.

مما سبق يتضح، أن المرونة الإستراتيجية تعد خاصية تمكن المنظمة من تحديد التغيرات في البيئة المحيطة، والاستجابة لها بسرعة وفي الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة؛ للتخفيف من حدة التهديدات، واستغلال الفرص المتاحة بما يضمن لها تعزيز موقعها التنافسي. وعليه، يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها تتمثل في قدرة المنظمة على إجراء تغيير جزئي أو كلي في إستراتيجياتها وتخصيص وإعادة تخصيص مواردها ضمن سياق استباقي أو تكيفي مع التغيرات في بيئتها؛ بهدف تعزيز الأداء من أجل البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين، من خلال تطوير قدراتها على استقراء التغيرات في البيئة المحيطة واحتمالات حدوثها وإعداد البدائل الإستراتيجية المناسبة للسياريوهات المختلفة.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد المرونة الإستراتيجية؛ حيث يرى Das (2001) أن المرونة الإستراتيجية تعتمد على بعدين، هما: مرونة الإنتاج الجديد، والمرونة السوقية، ويحددها Abbott and Banerji (2003) في مرونة الإنتاج، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية، كما يحدد Awwad (2009) أبعاد المرونة الإستراتيجية في مرونة الإنتاج، ومرونة التسويق، ومرونة التوسع، ويحدد Zhang (2005) أبعاد المرونة الإستراتيجية في مرونة الإنتاج، ومرونة التنسيق، بينما يحددها Zhou and Wu, 2010; Feifei, 2012; Yi et al., 2017; Chen and Shanxing, 2017; Li et al., 2017) بمرونة الموارد ومرونة التنسيق، ويحددها (Li et al., 2008; Lin et al., 2014; Zhang and Ding, 2016) بمرونة الموارد، ومرونة القدرات، وأخيراً يحددها Singhi et al. (2013) في المرونة التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة سلسلة التوريد، والمرونة المالية، ومرونة المعلومات.

ويتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (عبدلوي، 2017، آسية، 2017؛ Yi et al., 2017; Chen and Shanxing, 2017; Li et al., 2017; Singhi, 2013; Awwad, 2009; Zhang, 2005; Abbott and Banerji, 2003; Das, 2001) في تحديد مرونة التنسيق، ومرونة الإنتاج، ومرونة التسويق، ومرونة الموارد البشرية كأبعاد لقياس المرونة الإستراتيجية للمنظمة:

- **مرونة التنسيق:** تشير إلى قدرة المنظمة على التحكم وضبط عناصرها وعملياتها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة؛ فالتنسيق الجيد للأنشطة والعمليات هو إجراءات تضمن عدم التداخل في الاختصاصات وأداء الأعمال في أقل وقت ممكن بشكل متزامن بعضها مع بعض، كما تتضمن القدرة على دمج التغيرات التي تطرأ على الأنشطة والعمليات طبقاً للتغير في الخطط الإستراتيجية، وتقوم مرونة التنسيق على التعاون والانسجام وتوحيد الجهود وتوزيع الموارد بين الوحدات الوظيفية المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة (Zhang, 2005; Zhou and Wu, 2010; Feifei, 2012; Yi et al., 2017; Chen and Shanxing, 2017; Li et al., 2017).

- **مرونة الإنتاج:** المنتج أو الخدمة لا يدوم طويلاً؛ فهو يمر بدورة حياة تحدد المدة التي يبقى فيها بالسوق حتى ظهور مشكلات تؤثر على مبيعاته، وعلى هذا الأساس تلجأ المنظمة إلى المرونة الإنتاجية للتعامل مع الضغوط التنافسية وتغير أذواق العملاء ورغباتهم، ومعالجة قصر حياة المنتجات والخدمات والتطور التكنولوجي (آسية، 2017)؛ حيث تشير المرونة الإنتاجية إلى قدرة نظام الإنتاج على إنتاج منتجات وخدمات جديدة، والتنوع في المنتجات والخدمات وتغييرها بكفاءة وبسرعة، وتعديل الطاقة الإنتاجية والعمليات، واستخدام التطور التكنولوجي في العمليات بشكل يتيح استغلال الفرص في الوقت المناسب (Abbott and Banerji, 2003; Zhang, 2005; Awwad, 2009).

- **مرونة التسويق:** تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل وضعيتها في السوق وتغيير قواعد اللعبة أو تفكيك إستراتيجياتها الحالية، في الوقت المناسب بما يتناسب مع التغير في

أنواق العملاء وحاجاتهم ورغباتهم (Asikhia, 2010; Sengh *et al.*, 2013)، وتعبر عن قدرة المنظمة على إعادة تقييم جهودها التسويقية وتعديلها في وقت قصير؛ وذلك استجابة للتغيرات في بيئة أعمالها (Abuzaid, 2014).

- **مرونة الموارد البشرية:** تشير إلى قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قابلية المنظمة للتكيف بفعالية وفي الوقت المناسب والاستجابة للتغيرات في البيئتين الخارجية والداخلية (Sekhar *et al.*, 2016) من خلال امتلاك العاملين للمهارات والخبرات والسلوك الذي يزود المنظمة بخيارات لتطبيق الإستراتيجيات البديلة، وتستطيع المنظمة امتلاك هذا المستوى من المهارات لمواجهة التغيرات البيئية من خلال ممارسة الموارد البشرية ممثلة في تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التنافسية، وتمكنها من الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم الانتقال نحو إحداث التغيرات في هذه البيئة، بما يتناسب مع تطلعات المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها طويلة الأجل (زعتري، 2013، محمد، 2013؛ Sekhar *et al.*, 2016؛ Lin *et al.*, 2014).

وبحث عدد من الدراسات محددات تطبيق المرونة الإستراتيجية في المنظمة؛ حيث يؤدي نمط القيادة (قيادة إستراتيجية، قيادة تحويلية، قيادة ريادية، الخصائص الشخصية للمدير) دوراً رئيسياً في جعل المنظمة مرنة لمواكبة التغيرات في بيئتها التنافسية (المعاضدي والطائي، 2011؛ Li *et al.*, 2010; Nadkarni and Herrman, 2010; Hitt *et al.*, 1998; Zhang and Ding, 2016; 2016). ويؤكد Bock *et al.* (2012) أن توافر ثقافة تنظيمية إبداعية، وهيكلاً تنظيمي مرناً يدعم تطبيق المرونة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال. كما أن وجود نظم للرقابة الإدارية يدعم تطبيق المرونة الإستراتيجية (Srour *et al.*, 2016). وتوافر نظم معلومات فعالة يحقق المرونة الإستراتيجية للمنظمة، من خلال توفير المعلومات المناسبة بالتوقيت المناسب وبالشكل المناسب وبالمحتوى المناسب عن الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال الديناميكية لمتخذ القرار بالمنظمة (Zhang, 2005؛ النجار والحوري، 2008؛ أبو الغنم، 2015)، ويؤكد Chen *et al.* (2017) أن توافر قواعد بيانات وشبكة اتصالات وبنية تحتية متكاملة لتكنولوجيا المعلومات وقوة عمل مدربة ومؤهلة في تقنيات المعلومات والعمليات المتقدمة يحقق المرونة الإستراتيجية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال الديناميكية. كما أن ممارسة الموارد البشرية الإستراتيجية تدعم مرونة المنظمة، من خلال تصميم وتنفيذ لمجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخلياً، ممثلة في تخطيط الموارد البشرية وتوظيفها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها ومنعها من التسرب إلى المنظمات المنافسة (زعتري، 2013؛ محمد، 2013؛ Lin *et al.*, 2014). كما أن تطبيق المرونة الإستراتيجية يتطلب وجود نظام لإدارة المعرفة؛ حيث يقوم بالاكتساب والتفسير والمشاركة والاستفادة من المعرفة، عن طريق دراسة البيئة الداخلية والخارجية

بعناية وعمق من أجل اتخاذ إجراءات فورية وسليمة (Kamasak *et al.*, 2016). ويعدّ التعلم التنظيمي أساساً لتطبيق المرونة الإستراتيجية، والمنظمة المتعلمة بخبرتها الكبيرة تدعم مرونة المنظمة وتجعلها قادرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة المتجددة (الهدالة، 2013؛ Santos-Vijande *et al.*, 2012؛ Bavarsad *et al.*, 2014).

### مفهوم إستراتيجيات الريادة وأبعادها

الريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى المنظمة (النعمي، وآخرون، 2016)، وتم تطوير أدبيات التوجيه الريادي من قبل Miller (1983) و Miller and Friesen (1982)، وتأكيد أن المنظمات الريادية تتصف بالإبداعية والأخذ بالمخاطر والمبادرة (Arzubiaga, 2018؛ Platin and Frgun, 2017). وتشير الريادة إلى عملية خلق شيء جديد مع تحمل المخاطر والحصول على العوائد (Fahim, 2018؛ Hisrich *et al.*, 2005). وتعتبر إستراتيجيات الريادة عن مجموعة القرارات والعمليات والإجراءات التي تتبناها المنظمة بهدف استغلال فرص السوق والدخول إليه من خلال الإبداع وتحمل المخاطر والمبادرة (Ambad and Wahab, 2016). كما تعرف بأنها عملية بناء الإستراتيجية التي توفر للمنظمة الأسس لصنع القرارات واتخاذ الإجراءات الريادية (Rauche *et al.*, 2009). في حين يصف البعض إستراتيجيات الريادة بأنها العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار، التي تؤدي إلى ابتكار مشاريع جديدة لتكون قائمة التجديد في ميدان الأعمال (Zhai *et al.*, 2018؛ Arief *et al.*, 2013).

وتأسيساً على ما سبق، فإن الريادة عملية تقوم على روح المبادرة لبدء مشروع جديد يرتكز على الإبداع والابتكار والأخذ بالمخاطر عن طريق تحديد الفرص المتاحة في الأسواق أو إيجاد حاجات ورغبات جديدة للعملاء، واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق قيادة السوق والتميز والتفرد على المنافسين، وعليه يمكن تعريف إستراتيجيات الريادة بأنها تلك الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لتمكينها من ابتكار طرق وأساليب جديدة لتسيير الأعمال القائمة واستحداث أعمال جديدة تحقق للمنظمة تفوقاً تنافسياً مع مراعاة القدرة على معالجة وتحمل المخاطر الناشئة عن تنفيذ تلك الأعمال. فالسلوك الريادي عامل مهم لنجاح المنظمة وزيادة أرباحها من خلال البحث باستمرار عن فرص جديدة واستغلالها بكفاءة، والسعي إلى إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المنظمة (Zeebare and Siron, 2017)، وتكمن أهمية الريادة في أنها أحد المداخل المهمة لتفوق المنظمة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية قدراتها ومواردها التنافسية التي تمكنها من استغلال الفرص بسرعة وتلبية حاجات العملاء ورغباتهم المتغيرة (Platin and Frgun, 2017).

وحدد Miller (1983) أبعاد إستراتيجية الريادة بالإبداعية والأخذ بالمخاطر والمبادرة، وتتفق معه العديد من الدراسات، منها دراسة (السعدي، والخفاجي، 2012؛ المنسي، 2017؛

Jelenc and Pisapia, 2015; Martin and Javali, 2016; Milovanovi and Kozina, 2016; Zhai *et al.*, 2018):

- إستراتيجية الإبداع: تتمثل في قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أو خدمة أفضل من منتجات أو خدمات المنافسين في السوق أو خدماتهم؛ أي يتحقق الإبداع، من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين (Martin and Javali, 2016; Milovanovi and Kozina, 2016; Zhai *et al.*, 2018)، ويرى Jelenc and Pisapia (2015) أن على المنظمة الاستعداد لدعم الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية والتجريب الذي قد يؤدي إلى تعرف الفرص وتخصيص الموارد وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة والقيادة التكنولوجية، ويرى Wheelen *et al.* (2015) أنه من أجل إيجاد منظمة إبداعية يجب على الإدارة العليا أن تطور ثقافتها الريادية وأن تفتح وتنقل التكنولوجيا الجديدة إلى نشاط المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، ويجب أن تكون المنظمة مرنة لتقبل التغيير، وكذلك أن تتعامل على أن تتقبل نسبة معينة من الفشل.
- إستراتيجية الأخذ بالمخاطر: تتمثل في المجازفة في طرح منتجات وخدمات جديدة في الأسواق، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يوجد في الأسواق من مخاطر الغموض وعدم التأكد (السكرانة، 2005). ويؤكد Zhai *et al.* (2018) وPlatin and Frgun (2017) أن المخاطرة تشير إلى الرغبة بالمجازفة وتجريب أعمال ومشاريع جديدة غير مؤكدة النتائج؛ أي أنها ترتبط باتخاذ قرارات بالمجازفة وعدم التأكد من النتائج. والأخذ بالمخاطر قد يشمل إيجاد أعمال جديدة، داخل المنظمة أو خارجها، مثل الدخول في صناعات جديدة أو الاستحواذ، وتستخدم المنظمات الريادية المخاطرة للوصول إلى أفكار جديدة أو إبداعات أو تقنيات تعزز نموها وربحياتها (Ambad and Wahab, 2016).
- إستراتيجية المبادرة: تشير إلى الرغبة في الأخذ بزمام المبادرة إلى الاستحواذ على الفرص الجديدة وابتكار الأفكار والأساليب والطرق الجديدة التي لم يسبق للآخرين تقديمها، والابتعاد عن ممارسة الأساليب والأنماط القديمة (Zhai *et al.*, 2018)، والمبادرة تعكس جانباً من الموقف الإستراتيجي للمنظمة، وتشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن؛ لتكون بمثابة المتحرك الأول مقارنة بالمنافسين، بدلاً من انتظار التطورات والاتجاهات الجديدة والتصدي لها؛ أي التصرف مسبقاً بدلاً من ردة الفعل لما سيحدث فيما بعد (Frank *et al.*, 2010; Jelenc and Pisapia, 2015).

### مفهوم أداء المنظمة وأبعاده

يعد الأداء من المفاهيم الأساسية بالنسبة إلى منظمات الأعمال على اختلاف طبيعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها؛ إذ إن النتائج التي تتمخض عن الأداء ذات أهمية بالغة في

استمرار المنظمة وبقائها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، فإنه لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد للأداء (Hoque, 2018a)، وغالباً ما يكمن الخلاف في تنوع المعايير المستخدمة في قياس الأداء وتعدد واختلافاتها. وعلى الرغم من تباين اتجاهات الباحثين حول تحديد مفهوم الأداء، فإنهم يتفقون على أنه انعكاس لإمكانية المنظمة تحقيق ما تصبو إليه من أهداف. فالأداء يعبر عن النتائج التي ترغب المنظمة في بلوغها وتسعى إلى تحقيقها (الياسري، والخالدي، 2014)، والأداء يعبر عن نتائج نشاط المنظمة واستثماراتها خلال فترة زمنية معينة (Hoque, 2018a)، وهو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وانعكاس لكيفية استخدامها لمواردها المالية والبشرية لتحقيق أهدافها (Wheelen *et al.*, 2015).

ويختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأداء وطرق قياسها، منها على سبيل المثال، مقاييس الأداء المالي، ومدخل القياس المقارن، ومدخل بطاقة الأداء المتوازنة، وفي كل الأحوال تهدف عملية قياس أداء المنظمة إلى قياس النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المنظمة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل؛ وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهها والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تجنباً للأخطاء مستقبلاً (Wheelen *et al.*, 2015). وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (Hamsal and Hgung, 2007; Otache and Mahmood, 2015; Musiva, 2017; Al khazali *et al.*, 2017; 2012). في تحديد الربحية والحصة السوقية بوصفهما بُعدين لقياس أداء البنوك التجارية محل الدراسة، ويعتمد البحث الحالي على مدخل القياس المقارن Benchmarking من خلال مقارنة أداء منظمة ما بمنظمات أخرى في الصناعة نفسها.

### المرونة الإستراتيجية وأداء المنظمة

أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق المرونة الإستراتيجية يساهم في تحسين أداء المنظمة؛ حيث توصلت دراسة (Abbott and Banerji, 2003) إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية (مرونة الإنتاج، ومرونة التسويق، والمرونة التنافسية) والمنظمات الأمريكية العابرة للحدود الوطنية وتحسين أدائها مثلاً في العائد على الأصول، والعائد على المبيعات، والأرباح قبل الفوائد والضرائب. وأكدت دراسة (Zhang, 2005) أن المرونة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين نظم المعلومات ومستوى أداء المنظمات الأمريكية مثلاً في (معدل نمو المبيعات، ومردودات المبيعات، والربحية). بينما بينت دراسة (Hamsal and Hgung, 2007) وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية في القطاع المصرفي بأندونيسيا وتحسين مستوى أدائها مثلاً في (نمو الحصة السوقية، ومعدل العائد على الاستثمارات، ومعدل جذب عملاء جدد، ومعدل ولاء العملاء، ومعدل الربحية). كما أكدت دراسة (Ahmad *et al.*, 2016) وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية وتحسين مستوى أداء البنوك الخاصة السورية. بينما بينت دراسة (Chen *et al.*, 2017) وجود تأثير

إيجابي مباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية وتحسين أداء المنظمات الصينية، كما أن المرونة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين دعم تكنولوجيا المعلومات للكفاءات الأساسية وتحسين أداء المنظمة. في حين توصلت دراسة (Nadkarni and Herrman (2010 إلى أن المرونة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين خصائص المدير وتحسين أداء المنظمات في الهند. وتوصلت دراسة (Li et al. (2016 إلى أن المرونة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المنظمات الصينية في بيئة ديناميكية. في حين توصلت دراسة (Eryesil et al. (2015 إلى وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية (الاستباقية والتفاعلية) ومستوى أداء المنظمات، بينما أشارت دراسة (Yuan et al. (2010 إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد، ومرونة التنسيق) وتحقيق ربحية للمنظمات الصينية وتحسين أدائها من خلال ابتكار المنتجات، وتزداد آثار هذه الأدوار السلبية أو الإيجابية بزيادة درجة الكثافة التنافسية. كما أوضحت دراسة (Santos-Vijande et al. (2012 أن المرونة الإستراتيجية تعمل على تحسين أداء المنظمات الصناعية متوسطة الحجم في إسبانيا ممثلة في الحصة السوقية، ومعدل نمو المبيعات، والربحية، من خلال اتباع إستراتيجيات قيادة التكلفة والتميز؛ حيث تساعد على تقليل التكاليف دون الإضرار بمستويات التميز. وبينت دراسة (الياسري، والخالدي، (2014 أن المرونة الإستراتيجية تسهم في تحسين مستوى أداء البنوك التجارية العراقية الخاصة. في حين توصلت دراسة (Sekhar et al. (2016 إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة ممارسة الموارد البشرية ومستوى أداء المنظمات الهندية.

### إستراتيجيات الريادة وأداء المنظمة

بحثت العديد من الدراسات طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات الريادة ومستوى أداء منظمات الأعمال؛ حيث بينت دراسة (Rauche et al. (2009 وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء الأعمال، وبينت الدراسة أن العوامل الداخلية والبيئة الخارجية تؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز طبيعة هذه العلاقة. وفي السياق نفسه توصلت دراسة (Hu et al. (2018 إلى وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الريادي (الإبداع، والمبادرة، وأخذ المخاطرة، والاستقلالية، والعنوانية التنافسي) ومستوى أداء الأعمال في قطاع الفنادق بغانا. كما توصلت دراسة (Shirokova et al. (2016 إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التوجه الريادي ومستوى أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في فنلندا، وتختلف قوة هذه العلاقة واتجاهها باختلاف متغيرات البيئة الخارجية. وبينت دراسة (Hoque (2018a وجود تأثير إيجابي مباشر للتوجه الريادي في زيادة مستوى أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في بنجلادش، كما أن الثقافة التنظيمية تعزز هذه العلاقة. وأكدت دراسة (Hoque (2018b أن دعم الحكومة يعزز العلاقة بين التوجه الريادي ومستوى أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في بنجلادش. في

حين أكدت دراسة (Martin and Javali 2016) وجود تأثير إيجابي لأبعاد التوجه الريادي (الإبداع، والمخاطرة، والمبادرة) ومستوى أداء المنظمات. وفي السياق نفسه بينت دراسة السعدي، والخفاجي (2012) وجود تأثير إيجابي لأبعاد التوجه الريادي (الإبداع، والمخاطرة، والمبادرة) ومستوى أداء البنوك الأردنية. كما أكدت دراسة (Alkhazali et al. 2017) وجود تأثير إيجابي لتبني البنوك التجارية الأردنية للتوجه الريادي (الإبداع، والمخاطرة، والمبادرة) وتحسين مستوى أدائها ممثلاً في (معدل نمو الحصة السوقية، ومعدل العائد على الاستثمارات، ومعدل جذب عملاء جدد، ومعدل الربحية). كما أكدت دراسة (Otahe and Mahmood 2015) وجود تأثير إيجابي لتبني البنوك في نيجيريا للتوجه الريادي (الإبداع، والمخاطرة، والمبادرة) وتحسين مستوى أدائها ممثلاً في (معدل نمو الحصة السوقية، ومعدل العائد على الاستثمارات، ومعدل الربحية). وأكدت دراسة (Ijeoma and Onuoha 2018) وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي ومستوى أداء البنوك في نيجيريا. وبينت دراسة (Musiva 2017) وجود تأثير إيجابي لتبني البنوك في كينيا للتوجه الريادي (الإبداع، والمخاطرة، والمبادرة) وتحسين مستوى أدائها ممثلاً في (معدل نمو الحصة السوقية، ومعدل العائد على الاستثمارات، ومعدل الربحية). كما بينت دراسة المنسي (2017) أن بعد الابتكار والاستباقية أكثر أبعاد التوجه الريادي تأثيراً في تحسين أداء البنوك التجارية السعودية. وتوصلت دراسة (Krous 2013) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمات الخدمية في أستراليا. وفي الاتجاه نفسه أوضحت دراسة (Richarda et al. 2009) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التوجه الريادي ومستوى أداء البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية، كما تؤدي خصائص المديرين التنفيذيين دوراً مركزياً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. وأكدت دراسة (Nazar et al. 2018) وجود تأثير إيجابي لأبعاد التوجه الريادي (الإبداع، والمخاطرة، والمبادرة) ومستوى أداء البنوك في باكستان. في حين بينت دراسة (Platin and Frgun 2017) وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الريادي ونمو المبيعات للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بتركيا. كما أوضحت دراسة (Ambad and Wahab 2016) وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الريادي وربحية المنظمات كبيرة الحجم بماليزيا. كما بينت دراسة (Hoque et al. 2017) وجود تأثير إيجابي مباشر لريادة الأعمال في تعزيز مستوى أداء المنظمات الإبداعية. وفي السياق نفسه أكدت دراسة (Zhai et al. 2018) وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي (الإبداع، والمخاطرة، والمبادرة) ومستوى الأداء الإبداعي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في الصين، في حين بينت دراسة (Kaya 2015) وجود تأثير إيجابي لريادة الأعمال في تعزيز مستوى أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تركيا. كما توصلت دراسة (Milovanoci and Kozina 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع والأخذ بالمخاطر، والاستقلالية، والعدائية) ومستوى أداء المنظمات الصغيرة العاملة في اقتصاديات أوروبا، التي تتصف بالديناميكية. وفي السياق نفسه أكدت

دراسة (Machmud and Sidharta (2016) وجود علاقة إيجابية بين ريادة الأعمال وأداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة بأندونيسيا. كما أكدت دراسة (Gupta and Batram 2016) وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الهند. وفي الاتجاه نفسه أشارت دراسة (Moige et al. (2016 إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في كينيا. بينما بينت دراسة (Fahim, 2018; Chen and Hus (2013 وجود ارتباط إيجابي بين ريادة الأعمال ومستوى أداء المنظمات غير الربحية.

### المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال وأداء المنظمة

بيّن العديد من الدراسات أن تطبيق المرونة الإستراتيجية له دور بارز في دعم العديد من جوانب ريادة الأعمال للمنظمة وتحسين أدائها؛ حيث تسهم المرونة الإستراتيجية في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة الغموض وعدم التأكد التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية؛ حيث تزيد من كفاءة اتخاذ القرارات، وتقلل من حدة المخاطر التي تواجه المنظمة (إدريس، والغالبى، 2013؛ Radomska, 2015)، كما أن المرونة الإستراتيجية تدعم القدرة التنافسية للمنظمة وتحقق لها التفرد والميزة التنافسية وتحافظ عليها في ظل تحديات العولمة وحدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة (Santos-Vijande et al., 2012; Bavarsad et al., 2014; Suci and German, 2016; Momaya et al., 2017) إضافة إلى أنها تمكن المنظمة من القيام بتغييرات إستراتيجية فعالة وسريعة عند تدهور الميزة التنافسية، ومن ثم تمكّنها من البقاء والاستمرارية (Srour et al., 2016; Yi et al., 2017)، وتعزز المرونة الإستراتيجية قابلية المنظمات وقدراتها على الاستجابة للتغيير في حاجات العملاء ورغباتهم؛ فهي تؤكد زيادة التفاعل بين المنظمة وعملائها، كما تسهم في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، ومن ثم فهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها (Kamasak et al., 2016; Momaya et al., 2017)، وتساعد المرونة الإستراتيجية في تحويل المنظمات إلى منظمات مبدعة ورائدة في الأسواق من خلال مرونة الموارد البشرية ومرونة القدرات ومرونة التنسيق بين موارد المنظمة التي تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة؛ فزيادة مستوى الإبداع والابتكار وتحقيق مكانة متميزة للمنظمة في السوق يتطلب توافر المرونة الإستراتيجية للمنظمة (Li et al., 2008; Arief, 2013; Kamasak et al., 2016; Zhang and Ding, 2017; Chen and Shanxing, 2017)، كون المرونة الإستراتيجية تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة، والتفاعل أو التكيف معها من خلال توفير البدائل الجاهزة مسبقاً لمواجهة أي مستجدات والانتقال من حالة إلى أخرى بسهولة، من خلال إيجاد سيناريوهات متعددة، وصياغة إستراتيجية لكل سيناريو، وإمكانية الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وسرعة الاستعداد لتبني البديل

الإستراتيجي (Radomska, 2015)؛ حيث يعتمد نجاح المنظمة على حسن إعداد الخيارات الإستراتيجية وإدارتها في ضوء مصادر القوة والضعف في مواردها الداخلية ومرونتها في الجانب الإداري المتمثل في مرونة الطاقة الإنتاجية ومرونة التشغيل التي تمكن الإدارة من تعديل إستراتيجياتها التشغيلية لكي تستفيد من الفرص المستقبلية وإيقاف الخسائر التي تحدث بسبب العمليات الحالية، من خلال مراجعة المديرين للقرارات التشغيلية وفقاً لتغيرات البيئية، والمرونة التكتيكية التي تمكن المديرين من خلالها أن يتخذوا أساليب أكثر ملاءمة لمعالجة المواقف الصعبة التي تواجههم، وتحقيق الموازنة ما بين أهداف المنظمة وقدراتها، ومن ثم التعامل بشكل مرن مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (Wheelen et al., 2015)، فالمرونة الإستراتيجية ضرورية للمنظمة للتغلب على الجمود التنظيمي والحد من الإجراءات الروتينية، وتعزيز استخدام الأساليب الإبداعية والاستكشافية، والاستخدام المرن للموارد، وتنمية القدرات الديناميكية، وإعادة ضبط العمليات؛ لتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة (Zhou and Wu, 2010).

كما تسهم المرونة الإستراتيجية في تحقيق الريادة في السوق، والاحتفاظ بالعملاء، ورضا العملاء، وتقديم خدمة متفوقة لهم، وزيادة أرباح المساهمين، وتحقيق تغطية جغرافية أوسع من المنافسين (Awwad, 2009)، إضافة إلى أنها تسهم في إعداد الكفاءات وتطويرها، وتحسين العمليات الداخلية، وتحقيق استغلال أفضل لكل من أنواع موارد المنظمة (Chen and Shanxing, 2017; Chen et al., 2017; Li et al., 2017) من ناحية أخرى أكد عدد من الدراسات وجود علاقة تفاعلية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي لمنظمات الأعمال (Li et al., 2008; Li, 2011; Feifei, 2012; Arief et al., 2013) في حين بينت دراسة العطوي (2012) وجود تأثير إيجابي لأبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد البشرية، ومرونة التسويق، ومرونة الإنتاج) في تعزيز ريادة الأعمال للمنظمات. وأكدت دراسة العطوي، والبغدادي (2014) أن المرونة الإستراتيجية، بوصفها أحد أبعاد القدرات الجوهرية للمنظمة، تؤدي دوراً رئيسياً في دعم ريادة الأعمال. وبينت دراسة (Adonisi and Van, 2012) أنه يجب على المنظمات أن تعزز إستراتيجيات ريادة الأعمال الخاصة بها من خلال تطبيق المرونة الإستراتيجية، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها. في حين أكدت دراسة (Feifei, 2012; Arief et al., 2013) وجود أثر إيجابي للعلاقة التفاعلية بين المرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي على مستوى أداء المنظمات.

وتأسيساً على ما سبق، فإن توافر المرونة الإستراتيجية للمنظمة يعزز قدرتها على التميز والريادة في الأسواق وتحسين مستوى أدائها، من خلال توفير البدائل الجاهزة مسبقاً لمواجهة أي مستجدات، والانتقال من حالة إلى أخرى بسهولة للتفاعل أو التكيف مع الداخل الجديد الذي يتمثل في تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو التعديل في المنتجات والخدمات الحالية، أو أسلوب عمل جديد أو دخول أسواق جديدة.

## مشكلة البحث وأسئلته

توجد العديد من المؤشرات التي تعكس ضعف مستوى أداء البنوك التجارية اليمنية؛ حيث تؤكد دراسة القرشي (2010) ضعف الحصة السوقية للبنوك التجارية اليمنية من الودائع مقارنة بفروع البنوك التجارية الأجنبية العاملة في السوق المصرفي اليمني، إضافة إلى محدودية كفاءة البنوك التجارية اليمنية في توظيف أموالها (نسبة الائتمان المصرفي إلى الودائع)، كما بينت دراسة اليوسفي (2013) انخفاض ربحية البنوك التجارية اليمنية، وضعف مستوى قدرتها التنافسية في مواجهة المنافسة المحلية والدولية، وأكدت دراسة العولقي، والضالعي (2017) ضعف قدرة البنوك التجارية اليمنية على تحقيق مكانة متميزة في الأسواق، إضافة إلى محدودية الانتشار الجغرافي للخدمات المصرفية؛ حيث تتركز في المدن الرئيسية دون المدن الثانوية والأرياف، كما يوجد قصور في قدرات هذه البنوك على تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وبأسعار أقل من المنافسين، وقصور في قدرتها على ابتكار خدمات مصرفية جديدة، وتحسين الخدمات القائمة وتطوير العمليات المصرفية، ومحدودية قدرة البنوك التجارية اليمنية على استغلال الفرص والبحث عن أسواق جديدة، ومحدودية استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنتاج الخدمة المصرفية وتقديمها؛ حيث نجد أن خدمات الصراف الآلي - وهي تعد من الخدمات الحديثة نسبياً التي تقدمها البنوك لعملائها، وتشكل ميزة نسبية وتوفر الوقت والجهد لعملائها - تقتصر على عدد محدود من البنوك اليمنية؛ إذ بلغ عدد الصرافات الآلية حتى نهاية عام 2015 نحو (1083) جهازاً صرافاً آلياً (البنك المركزي اليمني، 2015) هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أكد الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية أن التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وتحرير تجارة الخدمات وعولمة الأسواق، التي حدثت في العقدين الماضيين، كان لها تأثير بالغ الأهمية على المشهد التنافسي، وقد أحدثت هذه التغييرات فرصاً وتحديات كثيرة ونتيجة لذلك، أدركت غالبية منظمات الأعمال أن الكثير من المفاهيم التقليدية التي سبق أن ساعدت على نجاح المنظمات العاملة في البيئات المستقرة، لا يمكن الاعتماد عليها في إدارة التحولات الجديدة التي تشهدها البيئة التنافسية؛ مما كان دافعاً لعدد كبير من الباحثين إلى البحث عن مداخل جديدة، من بينها مدخل المرونة الإستراتيجية والريادة الإستراتيجية، وقد أكد عدد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية بالمنظمة وتعزيز مستوى أدائها وتمكينها من البقاء والتميز في الأسواق (Abbott and Banerji, 2003; Zhang, 2005; Hamsal and Hgung, 2007; Yuan *et al.*, 2010; Nadkarni and Herrman, 2010; Santos-Vijande *et al.*, 2012; Eryesil *et al.*, 2015; Li *et al.*, 2016; Chen *et al.*, 2017)، إلا أن الباحث لم يرصد أي دراسة تناولت طبيعة هذه العلاقة في بيئة الأعمال اليمنية. كما أكد العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تبني المنظمات لإستراتيجيات ريادة الأعمال وتعزيز مستوى أدائها وتمكينها من البقاء والنمو والتميز في

- (Rauche *et al.*, 2009; Richarda *et al.*, 2009; Krous, 2013; Kaya, 2015; Shirokova *et al.*, 2016; Martin and Javali, 2016; Milovanovi and Kozina, 2016; Machmud and Sidharta, 2016; Moige *et al.*, 2016; Alkhazali *et al.*, 2017; Musiva, 2017; Hu *et al.*, 2018; Hoque, 2018a) إلا أن الباحث لم يرصد أي دراسة تناولت طبيعة هذه العلاقة في بيئة الأعمال اليمنية. كما أنه لا توجد دراسة تناولت طبيعة التأثير غير المباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية في مستوى أداء المنظمة من خلال إستراتيجيات الريادة سوى دراسة (Feifei, 2012; Arifef *et al.*, 2013) التي بينت وجود أثر للعلاقة التفاعلية بين المرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي على مستوى أداء المنظمات في حدود علم الباحث. ومن ثم يمكن القول إن مشكلة الدراسة تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري لدراسة طبيعة التأثير غير المباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء الأعمال من خلال إستراتيجيات الريادة بوصفهما متغيراً وسيطاً، ومن ثم يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يأتي:
- ما مدى مساهمة تطبيق المرونة الإستراتيجية في تعزيز مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة؟
  - ما مدى مساهمة تطبيق المرونة الإستراتيجية في دعم تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة؟
  - ما مدى مساهمة تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة في تعزيز مستوى أدائها؟
  - ما طبيعة التأثير غير المباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة في ظل تبني هذه البنوك لإستراتيجيات الريادة؟

### أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- دراسة وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية في تعزيز مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة.
  - تحديد وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية في دعم تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة.
  - دراسة وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر لتبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة في تعزيز مستوى أدائها.
  - تحديد وتوصيف لنوع وقوة التأثير غير المباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية في مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة في ظل تبني هذه البنوك لإستراتيجيات الريادة.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من اعتبارات عدة، تتمثل في ما يأتي:

- تعد قضية رفع مستوى أداء البنوك التجارية اليمنية في الوقت الحالي قضية مهمة ودرجة للغاية، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتحرير تجارة الخدمات المصرفية والمنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات القطاع المصرفي في العالم، ومن ثم فإن تبني مداخل إدارية حديثة نسبياً (المرونة الإستراتيجية، وإستراتيجيات الريادة) سوف يمكن هذه البنوك من مواكبة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية، وسوف يساهم في دعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.
- بمراجعة أدبيات الدراسة تبين وجود العديد من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية، تناولت طبيعة العلاقة المباشرة بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء المنظمة، منها دراسة (Abbott and Banerji, 2003; Li et al., 2016; Chen et al., 2017)، في حين تبين أن هناك عدداً محدوداً من الدراسات العربية تناولت طبيعة هذه العلاقة (الياسري، والخالدي، 2014؛ آسية، 2017)، كما لم يرصد الباحث أي دراسة تناولت طبيعة هذه العلاقة في بيئة الأعمال اليمنية. إضافة إلى وجود العديد من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية تناولت طبيعة العلاقة بين تطبيق إستراتيجيات الريادة ومستوى أداء المنظمة، منها دراسة (Machmud and Sidharta, 2016; Moige et al., 2016; Hu et al., 2018; Hoque, 2018a)، وتبين أن هناك عدداً محدوداً من الدراسات العربية تناولت طبيعة هذه العلاقة (السكرنة، 2005؛ السعدي، والخفاجي، 2012؛ المنسي، 2017)، كما لم يرصد الباحث أي دراسة تناولت طبيعة هذه العلاقة في بيئة الأعمال اليمنية.
- بمراجعة أدبيات الدراسة تبين وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة التفاعلية بين المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة وأثرها في تعزيز مستوى أداء المنظمة (Feifei, 2012; Arief et al., 2013)؛ حيث لم يرصد الباحث - في حدود علمه - أي دراسة في بيئة الأعمال العربية واليمنية تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء المنظمة من خلال إستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً وسيطاً، ولذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال المرونة الإستراتيجية، وإستراتيجيات الريادة.
- الكشف عن طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة وتحديد نمط العلاقة المركبة بين المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة، سوف يساهم في صياغة إستراتيجيات جديدة لدعم قدرة هذه البنوك على الإبداع والابتكار والمبادرة لكشف الفرص واستغلالها، ومن ثم تحسين مستوى أدائها، ودعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.

## فروض الدراسة

في ضوء العرض السابق لمشكلة الدراسة، والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفروض الآتية:

H1 يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة.

H2 يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية وتبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة.

H3 يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة ومستوى أدائها.

H4 يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة من خلال إستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً وسيطاً.

## منهجية الدراسة

يعتمد تصميم هذه الدراسة على المدخل الوصفي في الدراسات الإنسانية؛ وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، إضافة إلى استخدام الدراسة المنهج السببي بغرض تحديد التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة من خلال إستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً وسيطاً.

## مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون القطاع المصرفي اليمني من (18) بنكاً حتى نهاية 2015، منها (8) بنوك تجارية وطنية (تدير شبكة من الفروع تبلغ 179 فرعاً)، وخمسة بنوك إسلامية وطنية (تدير شبكة من الفروع تبلغ 50 فرعاً)، وخمسة فروع لبنوك أجنبية (البنك المركزي اليمني، 2015). وتقتصر الدراسة على البنوك التجارية الوطنية، وتضم الدراسة جميع الفروع التي تقع في العاصمة صنعاء، ويرجع ذلك إلى أن العاصمة صنعاء تضم جميع البنوك المذكورة في هيكل القطاع المصرفي اليمني، ومنها البنوك محل الدراسة؛ الأمر الذي يؤدي إلى تجنب احتمالات عدم تمثيل البيانات لمجتمع الدراسة أو صعوبة تعميم النتائج، كما أن العاصمة صنعاء تحتل المرتبة الأولى في وجود وانتشار الفروع المصرفية التابعة للقطاع التجاري بنسبة 45% (العريقي، 2008)، إضافة إلى تشابه ظروف فروع البنوك التجارية الوطنية في جميع محافظات الجمهورية. ويشمل مجتمع الدراسة كلاً من المدير العام والنواب (إدارة عليا)، ومدير إدارة (إدارة وسطى)، في البنوك التجارية: قطاع (عام، وخاص)، وجدول (1) يوضح ذلك.

جدول 1  
عدد المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة

| القطاع                    | عدد البنوك الإدارية العليا | الإدارة الوسطى | الإجمالي | العينة |
|---------------------------|----------------------------|----------------|----------|--------|
| بنوك القطاع العام التجاري | 4                          | 253            | 467      | 720    |
| بنوك القطاع الخاص التجاري | 4                          | 158            | 336      | 494    |
| الإجمالي                  | 8                          | 411            | 803      | 1214   |

\* المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات البنك المركزي اليمني، الإدارة العامة للرقابة والتفتيش على البنوك، 2016.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداتها، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من الدراسات، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات وإجراءاتها لجمع البيانات الأولية اللازمة، وكان ذلك على النحو الآتي:

تعتمد هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية، هي عينة المسؤولين في جميع فروع البنوك التجارية اليمنية (عام، خاص) التي تقع في أمانة العاصمة صنعاء، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي المسؤولين في الإدارتين العليا والوسطى، باستخدام الصيغة الرياضية الآتية (ريتشارد وجنسون، 1998):

$$\frac{(P-1) P \times N \times Z^2}{(P-1) P \times Z^2 + N \times \Delta^2} = n$$

حيث إن:

n = حجم العينة، Z = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95% وهي = 1.96، P = نسبة النجاح في التوزيع ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = 50%،  $\Delta$  = نسبة الخطأ المسموح به = 5%، N = حجم المجتمع 1214 مديراً. وباستخدام المعادلة السابقة، يتضح أن حجم العينة 292 مديراً.

ولسحب عينة الدراسة، استخدمت إجراءات العينة العشوائية الطبقية لتمثيل كل مستوى إداري في البنوك التجارية محل الدراسة؛ حيث وزع العدد الإجمالي لعينة المسؤولين، وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل 231 قائمة بمعدل استجابة 79%، والجدول (2) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة.

يوضح جدول (2) أن 148 مديراً؛ وبنسبة 64.1% من إجمالي العينة هم من الذكور، و83 مديراً؛ بنسبة 35.9% من إجمالي العينة هن من الإناث. ويرى الباحث، أن انخفاض نسبة مشاركة الإناث في عينة الدراسة، يرجع إلى نظر المجتمع اليمني إلى عمل المرأة؛ حيث إن نسبة مشاركة المرأة في قوة العمل بالمجتمع اليمني منخفضة. وبالنسبة إلى متغير المستوى

جدول 2

توزيع مفردات عينة المسؤولين بحسب خصائصهم الديموغرافية

| النسبة | العدد | الخصائص الديموغرافية |                    |
|--------|-------|----------------------|--------------------|
| 64.1%  | 148   | ذكر                  | - النوع            |
| 35.9%  | 83    | أنثى                 |                    |
| 100%   | 231   | المجموع              |                    |
| 39.8%  | 92    | إدارة عليا           | - المستوى الإداري  |
| 60.2%  | 139   | إدارة وسطى           |                    |
| 100%   | 231   | المجموع              |                    |
| 22.9%  | 53    | تعليم متوسط          | - المستوى التعليمي |
| 68%    | 157   | تعليم جامعي          |                    |
| 9.1%   | 21    | تعليم فوق الجامعي    |                    |
| 100%   | 231   | المجموع              |                    |

الإداري، تبين أن 92 مديراً؛ بنسبة 39.8% من إجمالي العينة يشغلون منصب مدير عام ونائب مدير عام (إدارة عليا)، وأن 139 مديراً؛ بنسبة 60.2% من إجمالي العينة يشغلون منصب مدير إدارة (إدارة وسطى). وبالنسبة إلى متغير المستوى التعليمي، تبين أن 53 مديراً؛ بنسبة 22.9% من إجمالي العينة حاصلون على تعليم متوسط، وأن 157 مديراً؛ بنسبة 68% من إجمالي العينة حاصلون على تعليم جامعي، وأن 21 مديراً؛ بنسبة 9.1% من إجمالي العينة حاصلون على تعليم فوق الجامعي. ويرى الباحث أن انخفاض نسبة مشاركة الحاصلين على تعليم فوق الجامعي في عينة الدراسة يرجع إلى ضعف استقطاب البنوك لحملة الشهادات العليا، وهو مؤشر على عدم توافرهم في سوق العمل، أو عدم إقبالهم على العمل في القطاع المصرفي.

### متغيرات الدراسة وأساليب القياس

في ما يأتي يستعرض الباحث المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- **المرونة الإستراتيجية:** يضم أربعة متغيرات رئيسية، تتلخص في (مرونة الإنتاج، ومرونة التسويق، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة التنسيق)، واشتملت على 21 فقرة، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة، من مثل (Awwad, 2009; Das, 2001; Abbott and Banerji, 2003; Chen and Shanxing, 2017; Li et al., 2017; Abuzaid, 2014; أسية, 2017).

ولقياس متغيرات المرونة الإستراتيجية استخدم الباحث مقياساً متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً؛ بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- **إستراتيجيات الريادة:** تضم ثلاثة متغيرات رئيسية، تتلخص في (الإبداع، والأخذ بالمخاطر، والمبادرة) وتشتمل على 16 فقرة (السكارنة، 2005؛ السعدي والخفاجي، 2012؛ المنسي، 2017؛ Zhai *et al.*, 2016; Milovanovi and Kozina, 2016; Martin and Javali, 2016). ولقياس متغيرات إستراتيجيات الريادة استخدم الباحث مقياساً متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

- **أداء البنوك التجارية محل الدراسة:** يضم متغيرين رئيسيين، يتلخصان في (الربحية، والحصة السوقية)، واشتملا على 7 فقرات، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة، من مثل (Hamsal and Hgung, 2007; Otache and Mahmood, 2015; Musiva, 2017; Al khazali *et al.*, 2017؛ السعدي والخفاجي، 2012). ولقياس مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة، استخدم الباحث مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى أداء البنوك التجارية اليمنية بالمقارنة بأكبر منافس على مستوى القطاع المصرفي اليمني؛ حيث يشير الرقم (1) إلى منخفض جداً، بينما يشير الرقم (5) إلى مرتفع جداً.

### أداة الدراسة وطرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة - بصفة رئيسية - على تصميم قائمة استقصاء موجهة للمسؤولين، ممن يشغلون منصب مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة، في البنوك التجارية محل الدراسة، لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات بحسب تسلسل عوامل الدراسة، وقد خصصت الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والهدف منها، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على خمسة أسئلة رئيسية، خصص السؤال الأول (21 فقرة) لقياس تقديرات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة نحو مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية، وخصص السؤال الثاني (16 فقرة) لقياس تقديرات المسؤولين لمستوى تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة، أما السؤال الثالث (7 فقرات) فقد خصص لقياس تقديرات المسؤولين لمستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة، وخصص السؤال الرابع لقياس نوع القطاع الذي ينتمي إليه البنك (عام، خاص)،

وأخيراً خصص السؤال الخامس لقياس بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع، المستوى الإداري، والمستوى التعليمي).

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

### أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

اعتمد الباحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة وبياناتها، وتتمثل هذه الأساليب في المتوسط والانحراف المعياري، لوصف متغيرات البحث، وأسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وأسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لاختبار صلاحية بنية المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، ونماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) وأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos20 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لاختبار فروض الدراسة وصحة نموذجها.

### نتائج الدراسة

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج تحليل البيانات الأولية، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وكان ذلك على النحو الآتي:

#### أولاً - صدق أداة الدراسة وثباتها

للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيئاً آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار تقرر اتباع طريقتين، تمثلت الطريقة الأولى في الصدق الظاهري Face Validity من خلال إخضاع القائمة للتحكيم من قبل المختصين في قسم إدارة الأعمال بالكلية إلى جانب عرض القائمة على بعض المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة للتعليق عليها ومراجعتها ومن ثم إجراء بعض التعديلات الطفيفة في بنود المقياس. وتمثلت الطريقة الثانية في أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) الذي يستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بناؤها في ضوء أطر

نظرية سابقة، ويختلف عن التحليل العاملي الاستكشافي في أنه يقيد الفقرات بالأساس النظري ولا يعطيها الحرية في الانتماء للأبعاد التي يختارها التحليل، بل يقوم الباحث بتحديد انتماء كل فقرة للمتغير الملائم بحسب الأساس النظري والمفاهيمي لهذا المقياس (Hair *et al.*, 2010). واعتمدت الدراسة في إجراء التحليل العاملي التوكيدي على برنامج Amos20، بطريقة الاحتمالات الكبرى ML. وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغير للمتغيرات الداخلة في التحليل، والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم في ضوءها قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه، وتعرف بمؤشرات جودة المطابقة Goodness fit indicator.

وبناءً على الأساس النظري، والدراسات السابقة، افترض أن جميع فقرات أداة الدراسة تنتظم حول ثلاثة مقاييس (مقياس المرونة الإستراتيجية، ومقياس إستراتيجيات الريادة، ومقياس مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة)، وأجري التحليل العاملي التوكيدي في ثلاث خطوات، كل خطوة لمقياس من مقاييس الدراسة الثلاثة. وبالنسبة إلى مقياس المرونة الإستراتيجية، الذي يتكون من (21 فقرة)، تقيس أربعة متغيرات، أشارت نتائج تخمين القياس الأولي لهذا المقياس إلى عدم وجود مطابقة جيدة، لذلك أُجري تعديل على المقياس من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وقد كانت أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة (X21, X20, X19) ذات ارتباط عال جداً؛ لذلك تم حذف الفقرة (X20) من المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس بعد حذف الفقرة (X20) أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في جدول (3) إلى حسن مطابقة النموذج والمؤشرات في الحدود المقبولة، ( $CMIN/DF = 1.71 < 5$ )، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة، ( $CFI = 0.970 > 0.90$ ) ( $NFI = 0.931 > 0.90$ )، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي ( $RMSEA = 0.056 < 0.1$ )، وهي قريبة من الصفر؛ أي المواءمة الجيدة؛ مما يشير إلى وجود حالة الملاءمة، وهذا يؤكد صحة افتراض أن الفقرات العشرين تقيس بنية تتكون من أربعة عوامل.

وبالنسبة إلى مقياس إستراتيجيات الريادة، الذي يتكون من (16 فقرة) تقيس ثلاثة متغيرات، أشارت نتائج تخمين القياس الأولي لهذا المقياس إلى عدم وجود مطابقة جيدة، لذلك أُجري تعديل على المقياس من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices الذي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وقد كانت أخطاء القياس الموجودة بين الفقرة (S2, S11, S10, S7) ذات ارتباط عال جداً؛ لذلك تم حذف الفقرة (S2, S10) من المقياس. وبإعادة اختبار المقياس بعد حذف الفقرة (S2, S10) أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في جدول (3) إلى حسن مطابقة النموذج والمؤشرات بالحدود المقبولة؛ إذ بلغ مؤشر ( $CMIN/DF = 1.98 < 5$ )، وبلغت مؤشرات جودة

المطابقة ( $GF1=0.918 > 0.90$ ,  $CF1=0.967 < 0.90$ ,  $NF1=0.936 < 0.90$ )، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي ( $RMSEA = 0.066 < 0.1$ )، وهي قريبة من الصفر؛ أي المواءمة الجيدة؛ مما يشير إلى وجود حالة الملاءمة، وهذا يؤكد صحة افتراض أن الفقرات الأربع عشرة تقيس بنية تتكون من ثلاثة عوامل.

### جدول 3

#### ملخص مؤشرات جودة المطابقة لمقاييس الدراسة

| المؤشر                     | CMIN/DF  | GF1        | CF1        | NFI        | TLI          | RMSEA      |
|----------------------------|----------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| جودة المطابقة              | $\leq 5$ | $\geq .90$ | $\geq .90$ | $\geq .90$ | $\geq .90$   | $\leq 0.1$ |
| مقياس المرونة الإستراتيجية | 1.71     | 0.900      | 0.970      | 0.931      | <b>0.963</b> | 0.056      |
| مقياس إستراتيجيات الريادة  | 1.98     | 0.918      | 0.967      | 0.936      | 0.958        | 0.066      |
| مقياس اداء البنوك          | 1.61     | 0.982      | 0.998      | 0.989      | 0.997        | 0.026      |

وبالنسبة إلى مقياس مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة، الذي يتكون من (7 فقرات) تقيس متغيرين، فإن نتائج جدول (3) تبين وجود مطابقة جيدة؛ حيث بلغ مؤشر ( $CMIN/DF = 1.61 < 5$ )، وبلغت مؤشرات جودة المطابقة ( $GF1 = 0.982 < 0.90$ )، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي ( $CF1 = 0.998 < 0.90$ ,  $NF1 = 0.989 < 0.90$ )، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي ( $RMSEA = 0.026 < 0.1$ )، وهي قريبة من الصفر؛ أي المواءمة الجيدة؛ مما يشير إلى وجود حالة الملاءمة، وهذا يؤكد صحة افتراض أن الفقرات السبع تقيس بنية تتكون من عاملين.

وتم استخدام الصدق التقاربي Convergent Validity لتقييم صلاحية نموذج القياس - الصدق البنائي - الذي يقيس درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس العامل (المتغير)؛ حيث تشير نتائج جدول (4) إلى أن قيم الإشباع Factor Loading لجميع الفقرات أكبر من 0.50، كما أن قيم متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) لجميع المتغيرات (العوامل) أعلى من 0.50، إضافة إلى أن قيم الثبات المركب Composite Reliability (CR) لجميع المتغيرات (العوامل) أعلى من 0.70؛ مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق التقاربي (Hair et al., 2010). واستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير على حدة لتقييم درجة التماسك الداخلي بين محتويات أداة الدراسة أو بنودها، وتشير النتائج في الجدول (4) إلى أن معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الارتباط ألفا 0.60، وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (إدريس، 2012؛ Hair et al., 2010). وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها.

جدول 4  
صدق أداة الدراسة وثباتها

| المتغيرات             | الفقرات ورموزها                                                                                         | Factor Loading | Alpha | AVE  | CR   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|------|------|
| مرونة التنسيق         | (X1) تتميز جميع الأنشطة داخل البنك بأنها تعمل في توافق تام لتحقيق أهدافه.                               | 0.83           | 0.85  | 0.60 | 0.90 |
|                       | (X2) تتسم أعمال جميع الإدارات بالوضوح وعدم التضارب فيما بينها.                                          | 0.77           |       |      |      |
|                       | (X3) تتسم إدارة البنك بتحقيق بساطة التوجيه لجميع الأنشطة والعناصر داخلها.                               | 0.70           |       |      |      |
|                       | (X4) يمتلك البنك القدرة على تنسيق استخدام موارده من قبل وحداته وأقسامه الإدارية المختلفة.               | 0.74           |       |      |      |
|                       | (X5) يتميز البنك بقدرته على تنظيم جميع الجهود الفردية والجماعية وربطها لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.     | 0.81           |       |      |      |
| مرونة الإنتاج         | (X6) يتميز البنك بتقديم الخدمات المصرفية في الوقت المناسب.                                              | 0.88           | 0.92  | 0.74 | 0.94 |
|                       | (X7) يستطيع البنك تغيير حجم العمليات المصرفية وفقاً لظروف السوق.                                        | 0.94           |       |      |      |
|                       | (X8) تهتم إدارة البنك بتعديل الخدمات المصرفية الحالية بما يتناسب مع حاجات العملاء ورغباتهم.             | 0.81           |       |      |      |
|                       | (X9) يتسم البنك بالقدرة على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة.                                                  | 0.88           |       |      |      |
|                       | (X10) يطور البنك بصفة مستمرة نظام تقديم الخدمات المصرفية.                                               | 0.79           |       |      |      |
| مرونة التسويق         | (X11) يمتلك البنك إمكانيات وموارد كبيرة للعمل في الأسواق الدولية.                                       | 0.79           | 0.90  | 0.70 | 0.93 |
|                       | (X12) يمتلك البنك القدرة على اغتنام الفرص ودخول أسواق جديدة.                                            | 0.89           |       |      |      |
|                       | (X13) يتميز البنك بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.                                                       | 0.87           |       |      |      |
|                       | (X14) يتوافر لدى البنك أساليب اتصال حديثة ومتطورة مع العملاء.                                           | 0.85           |       |      |      |
|                       | (X15) يطور البنك بشكل مستمر أساليب مواجهة المنافسين.                                                    | 0.82           |       |      |      |
| مرونة الموارد البشرية | (X16) يساعد تصميم نظام إدارة الموارد البشرية في البنك على التكيف المستمر مع المتطلبات البيئية المتغيرة. | 0.73           | 0.86  | 0.56 | 0.89 |

تابع / جدول 4  
صدق أداة الدراسة وثباتها

| المتغيرات | الفقرات ورموزها                                                                                                | Factor Loading | Alpha | AVE  | CR   |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|------|------|
| الإبداع   | (X17) يسمح نظام إدارة الموارد البشرية بتحويل العاملين من وظيفة إلى أخرى بسهولة.                                | 0.72           | 0.86  | 0.53 | 0.83 |
|           | (X18) يتميز نظام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.                                   | 0.79           |       |      |      |
|           | (X19) يتمتع العاملون في البنك بمهارات متعددة يتم استخدامها في وظائف مختلفة.                                    | 0.77           |       |      |      |
|           | (X21) تستطيع إدارة البنك التأثير على سلوك العاملين لتحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية.                          | 0.73           |       |      |      |
|           | (S1) يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير للخدمات والعمليات المصرفية.                                              | 0.63           |       |      |      |
|           | (S3) يهتم البنك بابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل.                                                           | 0.87           |       |      |      |
|           | (S4) يهتم البنك بابتكار وإيجاد خدمات جديدة باستمرار.                                                           | 0.87           |       |      |      |
|           | (S5) يحفز البنك العاملين على تقديم أفكار جديدة.                                                                | 0.66           |       |      |      |
|           | (S6) يستفيد البنك من أفكار العاملين في حل المشكلات.                                                            | 0.55           |       |      |      |
|           | (S7) يعمل البنك على الموازنة بين طموحاته وأهدافه بالمخاطر من جهة واستعداداته لمواجهة جميع المخاطر من جهة أخرى. | 0.77           | 0.91  | 0.64 | 0.93 |
| المبادرة  | (S8) يأخذ البنك بمخاطر الغموض وحالات عدم التأكد البيئي عند تقديم خدمات جديدة.                                  | 0.89           |       |      |      |
|           | (S9) يغامر البنك في أعمال غير واضحة النتائج.                                                                   | 0.78           |       |      |      |
|           | (S11) يبادر البنك إلى تقديم خدمات مصرفية تشمل مزايا جديدة وتحسينات قبل المنافسين.                              | 0.80           |       |      |      |
|           | (S12) يبادر البنك دائماً إلى كشف الفرص الجديدة واستثمارها قبل المنافسين.                                       | 0.82           |       |      |      |
|           | (S13) يسعى البنك إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماته للعملاء قبل المنافسين.                 | 0.85           |       |      |      |
|           | (S14) يؤكد البنك أهمية التطوير المستمر والفهم الجيد لمبادرات البنوك المنافسة.                                  | 0.86           |       |      |      |
|           |                                                                                                                |                |       |      |      |
|           |                                                                                                                |                |       |      |      |

تابع / جدول 4  
صدق أداة الدراسة وثباتها

| المتغيرات     | الفقرات ورموزها                                                          | Factor Loading | Alpha | AVE  | CR   |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|------|------|
|               | (S15) يبادر البنك إلى الانتشار الجغرافي والقرب من العملاء قبل المنافسين. | 0.79           |       |      |      |
|               | (S16) يطور البنك خدمات جديدة تلبي حاجات العميل غير المعلنة.              | 0.65           |       |      |      |
| الحصة السوقية | (Y5) معدل نمو الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.                           | 0.74           | 0.87  | 0.70 | 0.92 |
|               | (Y6) معدل الاحتفاظ بالعملاء مقارنة بالمنافسين.                           | 0.76           |       |      |      |
|               | (Y7) معدل جذب عملاء جدد مقارنة بالمنافسين.                               | 0.75           |       |      |      |
|               | (Y8) معدل استهداف أسواق جديدة مقارنة بالمنافسين.                         | 0.81           |       |      |      |
| الربحية       | (Y12) معدل العائد على الاستثمار مقارنة بالمنافسين.                       | 0.82           | 0.90  | 0.80 | 0.94 |
|               | (Y13) تكلفة العمليات الإدارية والتشغيلية مقارنة بالمنافسين.              | 0.84           |       |      |      |
|               | (Y14) معدل الأرباح الصافية السنوية مقارنة بالمنافسين.                    | 0.90           |       |      |      |

إضافة إلى استخدام الصدق التمايزي Discriminate Validity لتقييم صلاحية نموذج القياس - الصدق البنائي - الذي يقيس مدى اختلاف متغيرات المقياس بعضها عن بعض، ومن ثم عدم تشابه المتغيرات، وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)؛ حيث يجب أن تكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه والمتغيرات الأخرى. وجدول (5) يبين أن الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى؛ مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق التمايزي، كما تؤكد هذه النتيجة عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2010).

جدول 5

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)

| المتغيرات                | 1      | 2      | 3      | 4    | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------------------|--------|--------|--------|------|---|---|---|---|---|
| 1- مرونة التنسيق         | 0.77   |        |        |      |   |   |   |   |   |
| 2- مرونة الإنتاج         | 0.43** | 0.86   |        |      |   |   |   |   |   |
| 3- مرونة التسويق         | 0.46** | 0.61** | 0.83   |      |   |   |   |   |   |
| 4- مرونة الموارد البشرية | 0.65** | 0.55** | 0.61** | 0.75 |   |   |   |   |   |

تابع / جدول 5

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)

| المتغيرات         | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9    |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 5- الإبداع        | **0.51 | **0.53 | **0.63 | **0.61 | 0.73   |        |        |        |      |
| 6- الأخذ بالمخاطر | **0.49 | **0.52 | **0.56 | **0.53 | **0.64 | 0.82   |        |        |      |
| 7- المبادرة       | **0.46 | **0.54 | **0.59 | **0.55 | **0.62 | **0.66 | 0.82   |        |      |
| 8- الحصة السوقية  | **0.42 | **0.39 | **0.40 | **0.45 | **0.54 | **0.55 | **0.53 | 0.80   |      |
| 9- الربحية        | **0.51 | **0.49 | **0.53 | **0.57 | **0.64 | **0.56 | **0.53 | **0.72 | 0.89 |

\*\* تشير إلى مستوى الدالة المعنوية عند 0.01.

- قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted(AVE)

ثانياً - الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، الذي يتعلق بتقديرات المسؤولين في البنوك التجارية محل الدراسة، نحو درجة تطبيق المرونة الإستراتيجية، وإستراتيجيات الريادة، ومستوى أداء هذه البنوك، و جدول (6) يوضح ذلك.

جدول 6

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات               | قطاع عام |                   | قطاع خاص |                   |
|-------------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|
|                         | المتوسط  | الانحراف المعياري | المتوسط  | الانحراف المعياري |
| 1- المرونة الإستراتيجية | 3.11     | 0.68              | 3.75     | 0.38              |
| 2- إستراتيجيات الريادة  | 2.98     | 0.76              | 3.59     | 0.61              |
| 3- أداء البنوك          | 3.21     | 0.73              | 3.89     | 0.51              |

توضح نتائج جدول (6) أن المتوسط الإجمالي لدرجة تطبيق المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة - قطاع عام - بلغ (3.11)، والبنوك التجارية - قطاع خاص - بلغ (3.75) وفق تقديرات المسؤولين فيها. وهذا يشير إلى وجود قصور في درجة تطبيق المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية - قطاع عام - مقارنة بدرجة تطبيق المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية - قطاع خاص. كما أن المتوسط الإجمالي لدرجة تبني إستراتيجيات الريادة في البنوك التجارية - قطاع عام - بلغ (2.98)، والبنوك التجارية - قطاع خاص - بلغ (3.59) وفق تقديرات المسؤولين فيها. وهذا يشير إلى وجود قصور في درجة تطبيق إستراتيجيات الريادة في البنوك التجارية - قطاع عام - مقارنة بدرجة تطبيق

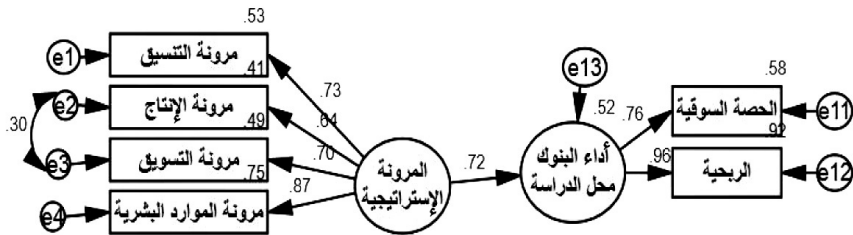
إستراتيجيات الريادة في البنوك التجارية - قطاع خاص. وأخيراً بلغ المتوسط الإجمالي لمستوى أداء البنوك التجارية - قطاع عام - (3.21)، والبنوك التجارية - قطاع خاص - (3.89) وفق تقديرات المسؤولين فيها. وهذا يشير إلى وجود قصور في مستوى أداء البنوك التجارية - قطاع عام - مقارنة بمستوى أداء البنوك التجارية - قطاع خاص.

### ثالثاً - اختبار نموذج الدراسة وفروضها

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية وتعزيز مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة في ظل تبني هذه البنوك لإستراتيجيات الريادة. ولتحقيق ذلك، طبق أسلوب تحليل المسار Path Analysis؛ للتحقق من نوع هذا التأثير ودرجته، وذلك من خلال تطوير نموذجين باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية SEM، يقوم النموذج الأول بدراسة وتوصيف لنوع ودرجة الأثر المباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية في تعزيز مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة، بينما يقوم النموذج الثاني بدراسة وتوصيف للأثر غير المباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية في مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة من خلال إضافة إستراتيجيات الريادة للنموذج بوصفها متغيراً وسيطاً.

وعليه تبين النتائج في شكل (1) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية في تعزيز مستوى أداء البنوك التجارية؛ حيث بلغ معامل المسار المعياري ( $B = 0.72$ ) وقيمة ( $T\text{-Test} = 8.00$ ,  $Sig = 0.000$ ) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن تطبيق المرونة الإستراتيجية يفسر نحو 52% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$ ) من التباين الكلي في مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة.

شكل 1: نموذج المعادلة الهيكلية للتأثير المباشر

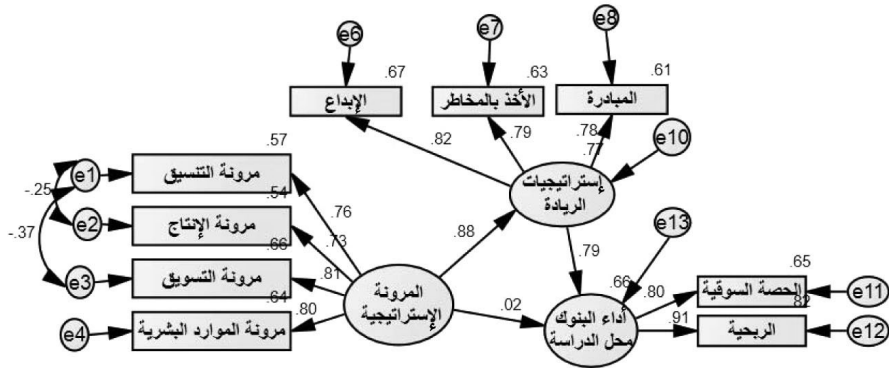


وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في شكل (1) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جداً والمؤشرات في الحدود المقبولة؛ حيث بلغ مؤشر ( $CMIN/DF = 1.16 > 5$ )، وبلغ مؤشر جودة المطابقة ( $GFI = 0.988 > 0.90$ )، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وفي السياق نفسه بلغ مؤشر المطابق المقارن ( $CFI = 0.989 > 0.90$ )، وهو مقارب لقيمة

الواحد الصحيح، وبلغ مؤشر المطابقة المعياري ( $NFI = 0.989 > 0.90$ )، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، كما بلغ مؤشر توكر لويس ( $TLI = 0.996 > 0.90$ )، وهو مقارب لقيمة الواحد، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي ( $RMSEA = 0.027 < 0.1$ )، وهي قريبة من الصفر؛ أي المواءمة الجيدة. وبناءً عليه، نستطيع القول إن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه، ومن ثم تقرر قبول الفرض الأول (H1) القائل: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة.

ولاختبار الأثر غير المباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية في تعزيز مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة، أضيف المتغير الوسيط المتمثل في إستراتيجيات الريادة إلى نموذج المعادلة الهيكلية (SME)، وهو ما يوضحه شكل (2) وجدول (7)، كما اتبع مقترح Baron and Kenny (1986)، المتضمن ضرورة تحقيق ثلاثة شروط لنستطيع القول إنه يوجد تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط. وتتمثل هذه الشروط في: (1) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع. (2) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط. (3) عند إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج الدراسة، يجب أن يقل أو يختفي تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. وتبين النتائج في شكل (1) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للمتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) في المتغير التابع (أداء البنوك التجارية محل الدراسة)، ومن ثم تحقق الشرط الأول. كما تبين النتائج في شكل (2) وجدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتطبيق المرونة الإستراتيجية في تعزيز تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة؛ حيث بلغ معامل المسار المعياري ( $B = 0.79$ ) وقيمة ( $T\text{-Test} = 4.15, \text{Sig} = 0.000$ ) عند مستوى معنوية 0.01. كما أن تطبيق المرونة الإستراتيجية يفسر نحو 77% (وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$ ) من التباين الكلي في مستوى تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة. ومن ثم تقرر قبول الفرض الثاني (H2) القائل: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة، ومن ثم تحقق الشرط الثاني. كما تبين النتائج في شكل (2) وجدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتطبيق إستراتيجيات الريادة في تعزيز مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل المسار المعياري ( $B = 0.88$ ) وقيمة ( $T\text{-Test} = 11.88, \text{Sig} = 0.000$ ) عند مستوى معنوية 0.01. ومن ثم تقرر قبول الفرض الثالث (H3) القائل: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجيات الريادة ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة. وأخيراً بينت النتائج في شكل (2) وجدول (7) أن تأثير المرونة الإستراتيجية في مستوى أداء البنوك التجارية، قد انخفض بشكل كبير، بعد إدخال إستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً وسيطاً؛ حيث بلغ معامل المسار المعياري ( $B = 0.02$ )، وأصبح غير دال إحصائياً وقيمة ( $T\text{-Test} = 0.126, \text{Sig} = 0.900$ )، عند مستوى معنوية 0.01. ومن ثم تحقق الشرط الثالث.

شكل 2: نموذج المعادلة الهيكلية لأثر المتغير الوسيط



جدول 7

التأثير المباشر وغير المباشر بين المرونة الإستراتيجية وأداء البنوك التجارية من خلال إستراتيجيات الريادة (مخرجات تحليل المسار Path Analysis)

| المسار                                                 | التأثير المباشر |        |        |            | التأثير غير المباشر |      | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|--------------------------------------------------------|-----------------|--------|--------|------------|---------------------|------|------------------------------|
|                                                        | B               | T.Test | B      | Sobel test | الإجمالي            |      |                              |
| 1 المرونة الإستراتيجية ← إستراتيجيات الريادة           | 0.88**          | 11.88  | —      | —          | 0.88                | 0.77 |                              |
| إستراتيجيات الريادة ← مستوى أداء البنوك محل الدراسة    | 0.79**          | 4.15   | —      | —          | 0.79                | —    |                              |
| 3 المرونة الإستراتيجية ← مستوى أداء البنوك محل الدراسة | 0.02            | 0.126  | —      | —          | 0.02                | —    |                              |
| 4 المرونة الإستراتيجية ← أداء البنوك الريادة           | —               | —      | 0.70** | 5.52       | 0.72                | 0.66 |                              |

جودة النموذج

CFI= 0.980, RMSEA = 0.064, GFI=0.960, NFI=0.965, TLI= 0.971, CMIN/DF = 2.30,

CMIN/DF = 2.30, GFI=0.960, RMSEA = 0.064, CFI= 0.980,

NFI=0.965, TLI= 0.971

جودة النموذج

\*\* مستوى الدلالة عند 0.01 طبقاً لاختبار T. Test واختبار Sobel test.

وعليه نستطيع القول: إنه يوجد توسط كلي لإستراتيجيات الريادة في العلاقة بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة؛ حيث بلغ معامل المسار المعيار للتأثير غير المباشر (B=0.70) وقيمة (Sobel test=5.52, Sig-0.000). كما أن العلاقة التفاعلية بين المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة تفسر نحو 66% (وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup>) من التباين الكلي في مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في شكل (2)، وجدول (7) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جداً والمؤشرات في الحدود المقبولة؛ حيث بلغ مؤشر  $(CMIN/DF = 1.76 < 5)$ ، وبلغ مؤشر جودة المطابقة  $(GFI = 0.963 > 0.90)$ ، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، وفي السياق نفسه بلغ مؤشر المطابق المقارن  $(CFI = 0.986 > 0.90)$ ، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح، وبلغ مؤشر المطابقة المعياري  $(NFI = 0.968 > 0.90)$ ، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة)، كما بلغ مؤشر توكر لويس  $(ITL = 0.986 > 0.90)$  وهو مقارب لقيمة الواحد، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي  $(RMSEA = 0.044 < 0.1)$ ، وهو قريب من الصفر؛ أي المواءمة الجيدة.

وبناءً عليه، نستطيع القول: إن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه، ومن ثم تقرر قبول الفرض الرابع (H4) القائل: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة بوجود إستراتيجيات الريادة بوصفه متغيراً وسيطاً.

### مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التي تستحق البحث والاهتمام من جانب الإدارة في البنوك التجارية اليمنية، وتتلخص أهم هذه النتائج في الآتي:

- بصفة عامة، يوجد قصور في درجة تطبيق البنوك التجارية محل الدراسة للمرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة، كما يوجد قصور في مستوى أداء هذه البنوك، وفقاً لتقديرات المسؤولين فيها، إلا أنه يوجد اختلاف في تقديرات المسؤولين في البنوك التجارية (عام، وخاص) محل الدراسة من حيث درجة تطبيق المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة، ومستوى أداء هذه البنوك، وهذا الاختلاف لصالح بنوك القطاع الخاص، ومن ثم يجب على إدارة البنوك التجارية (قطاع عام) القيام بإعادة النظر في تصميم وتنفيذ جميع عناصر المرونة الإستراتيجية وأبعادها بشكل يدعم قدرة هذه البنوك على تبني أبعاد التوجه الريادي ومن ثم تحسين مستوى أدائها.

- يسهم تطبيق المرونة الإستراتيجية بشكل مباشر في تعزيز مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة. وهذا يعني أن إدارة هذه البنوك يمكنها تحسين مستوى أدائها من خلال تخصيص وإعادة تخصيص مواردها والتنسيق بين مواردها ضمن سياق استباقي أو تكيفي مع التغيرات في بيئتها، وتنمية كل عنصر من عناصر المرونة الإستراتيجية ذات العلاقة بكل عنصر من عناصر أداء هذه البنوك. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها (Abbott sand Banerji, 2003; Zhang, 2005; Hamsal and Hgung, 2007; Nadkarni and Herrman, 2010; Yuan *et al.*, 2010; Santos-Vijande *et al.*, 2012;

(Eryesil *et al.*, 2015; Li *et al.*, 2016; Ahmad *et al.*, 2016; chen *et al.*, 2017) التي أكدت أن

تطبيق المرونة الإستراتيجية يعزز من مستوى أداء منظمات الأعمال.

- يسهم تطبيق المرونة الإستراتيجية بشكل مباشر في دعم تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة. وهذا يعني أن إدارة هذه البنوك يمكنها تطبيق إستراتيجيات الريادة من خلال تطبيق مجموعة من الممارسات والأنشطة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية، ممثلة في تصميم وتنفيذ نظام مرّن لإدارة الموارد البشرية، وتوظيف موارد بشرية مبدعة ومرنة وذات مهارات عالية؛ لتمكين هذه البنوك من صياغة وتنفيذ مدى واسع من الإستراتيجيات المطورة والمبدعة والمبادرة إلى استغلال الفرص قبل المنافسين، وتصميم وتنفيذ نظام مرّن للعمليات المصرفية لتمكين هذه البنوك من تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية، وبأسعار أقل من المنافسين، وابتكار وإيجاد خدمات جديدة، وتحسين الخدمات القائمة والتنوع في الخدمات المصرفية وتغييرها بكفاءة وبسرعة بشكل يتيح استغلال الفرص في الوقت المناسب، وتصميم وتنفيذ نظام تسويقي مرّن يمكن هذه البنوك من تغيير إستراتيجياتها التسويقية في الوقت المناسب بما يتناسب مع التوجه الريادي لها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، منها (العلوي، 2012؛ Feifei, 2012; Zhang and Ding, 2016) التي أكدت أن توافر المرونة الإستراتيجية للمنظمة يعزز من تبنيها لإستراتيجيات الريادة.

- يسهم تبني البنوك التجارية محل الدراسة لإستراتيجيات الريادة بشكل مباشر في تعزيز مستوى أدائها. وهذا يعني أن إدارة هذه البنوك يمكنها تحسين مستوى أدائها من خلال تطبيق إستراتيجيات الريادة ممثلة في تقديم خدمات مصرفية جديدة، والتنوع في الخدمات المصرفية، والمبادرة إلى الاستحواذ على الفرص الجديدة، وإيجاد حاجات ورغبات جديدة للعملاء، وإبداع الأفكار والأساليب والطرق الجديدة التي لم يسبق للآخرين تقديمها، والابتعاد عن ممارسة الأساليب والأنماط القديمة مع مراعاة القدرة على معالجة وتحمل المخاطر الناشئة عن تنفيذ تلك الأعمال. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها (Rauche *et al.*, 2009; Richarda *et al.*, 2009; Krous, 2013; منها Kaya, 2015; Otache and Mahmood, 2015; Shirokova *et al.*, 2016; Milovanovi and Kozina, 2016; Martin and Javali, 2016; Machmud and Sidharta, 2016; Moige *et al.*, 2016; Alkhazali *et al.*, 2017; Musiva, 2017; Hoque, 2018a; Hu *et al.*, 2018; Nazar *et al.*, 2018) التي أكدت أن تبني المنظمات لإستراتيجيات ريادة الأعمال يعزز من مستوى أدائها.

- تسهم العلاقة التفاعلية بين المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة في تعزيز مستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة، وتشير هذه النتيجة، إلى أن توافر المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية محل الدراسة في ظل تبني هذه البنوك لإستراتيجيات

الريادة يزيد من قدرتها على استغلال الفرص ويزيد من ربحيتها وحصتها السوقية، ومن ثم تزيد قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو. وهذا يعني أن إدارة هذه البنوك تحتاج إلى بناء وتنمية لكل عنصر من عناصر المرونة الإستراتيجية وبناء وتنمية لكل عنصر من عناصر إستراتيجيات الريادة معاً لتحسين مستوى أدائها. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج بعض الدراسات، منها (Feifei, 2012; Arief *et al.*, 2013) التي أكدت وجود أثر إيجابي للعلاقة التفاعلية بين المرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي على مستوى أداء منظمات الأعمال.

### توصيات الدراسة

في ضوء نتائج تحليل التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية وتعزيز مستوى أداء البنوك التجارية اليمنية من خلال إستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً وسيطاً، يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لتحسين مستوى أداء هذه البنوك من خلال التطبيق الفعال للمرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة معاً، وهي:

- تصميم وتنفيذ عمليات مصرفية مرنة حتى يتمكن البنك من تبني التوجهات الريادية من خلال:

- تغيير حجم العمليات المصرفية وفقاً لظروف السوق.
- تعديل الخدمات المصرفية الحالية بما يتناسب مع حاجات العملاء ورغباتهم.
- تقديم خدمات مصرفية جديدة ومتنوعة.
- تطوير نظام تقديم الخدمات المصرفية بصورة مستمرة.
- إيجاد حاجات ورغبات جديدة للعملاء.
- استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتقديم خدمات للعملاء قبل المنافسين.
- تصميم وتنفيذ نظام تسويقي مرّن، حتى يتمكن البنك من تغيير إستراتيجياته التسويقية في الوقت المناسب بما يتناسب مع التغير في أنواق العملاء وحاجاتهم ورغباتهم، وتمكينه من المبادرة إلى اغتنام الفرص والدخول إلى أسواق جديدة. والعمل على زيادة الانتشار الجغرافي والقرب من العميل؛ حيث إن الخدمات المصرفية تتركز في المدن الرئيسية، بينما كثير من المدن الثانوية والأرياف تفتقر إلى الخدمات المصرفية، وتبرز مدى حاجة المدن الثانوية والأرياف إلى هذه الخدمات؛ كون نسبة عدد سكانها يصل إلى ثلثي سكان الجمهورية اليمنية، والعمل على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتوفير وسائل اتصال حديثة ومتطورة معهم.
- تصميم وتنفيذ نظام مرّن لإدارة الموارد البشرية؛ حتى تتمكن من التكيف المستمر مع المتطلبات البيئية المتغيرة، ومتطلبات العمل الديناميكية، وتبني التوجهات الريادية، من

خلال إكساب العاملين مهارات متعددة ليتم استخدامها في وظائف مختلفة. فالموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية هي مصدر الأفكار والإبداع والابتكار، والأداة الرئيسية في تحويل التحديات في أي منظمة إلى قدرات تنافسية، وهي - في أي منظمة - المسؤولة عن تحقيق متطلبات التنافسية تخطيطاً وإدارة وتنفيذاً، كما أن الموارد البشرية تمتلك المهارات والمعرفة التي تمثل مصدراً أساسياً لخلق القيمة وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة التي تميز المنظمة وتحقق لها التميز والريادة.

- توفير البدائل الجاهزة مسبقاً لمواجهة أي مستجدات والانتقال من حالة إلى أخرى بسهولة، من خلال إيجاد سيناريوهات متعددة، وصياغة إستراتيجية لكل سيناريو، وتوفير الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وسرعة الاستعداد لتبني البديل الإستراتيجي في الوقت المناسب.
- تنسيق استخدام موارد البنك من قبل وحداته وأقسامه الإدارية المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، من خلال عدم التداخل في الاختصاصات وتجنب التضارب فيما بينها.
- تصميم وتنفيذ إستراتيجية الإبداع والابتكار لتحقيق الريادة والتميز في السوق المصرفي من خلال:

- جذب واستقطاب الكفاءات والقدرات الإبداعية والمتميزة من الخارج، كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في توليد الأفكار الجديدة.
- المحافظة على الكفاءات والقدرات الإبداعية ومنعها من التسرب إلى البنوك المنافسة.
- الاهتمام بتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين.
- تنظيم الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني من وقت إلى آخر لتوليد الأفكار الإبداعية.
- تشجيع أسلوب العمل الجماعي لتوليد الأفكار الجديدة.
- تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم ومعارفهم دون خوف من اللوم أو الوقوع في الخطأ.
- تصميم نظم البنك وسياساته بشكل يدعم الإبداع والابتكار.
- الاطلاع على الممارسات الأفضل للبنوك المنافسة وتعرفها.
- عمل شراكة مع العملاء للحصول على المعلومات من خلال استطلاع السوق وصندوق الشكاوى والمقترحات.
- تحقيق المرونة في موارد البنك وعملياته.
- الدخول في مشاريع استثمارية عالية المخاطرة ينجم عنها عوائد كبيرة؛ مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار بمبدأ تنويع الاستثمارات إجراء وقائياً؛ لتجنب المخاطر التي يحتمل مواجهتها.

## دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على المستويين النظري والتطبيقي، وهي على النحو الآتي:

- قُدِّم تصور للتأثير المباشر وغير المباشر بين المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة من خلال إستراتيجيات الريادة بوصفه متغيراً بسيطاً؛ حيث لم يرصد الباحث أي سبق في هذا الصدد سواء في بيئة الأعمال العربية بشكل عام وبيئة الأعمال اليمنية بشكل خاص، وبذلك قد يعد ما قدمه البحث الحالي سد فجوة في الإنتاج الفكري، وإضافة إلى الأدبيات السابقة في هذا المجال.
- أكد البحث الحالي ضرورة اهتمام المنظمات بتطبيق مدخل المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة معاً، لدعم قدراتها على مواجهة التغيرات السريعة في بيئتها التنافسية والتكيف معها، وفي الوقت نفسه لمساعدة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والبحث باستمرار عن فرص جديدة واستغلالها بكفاءة، والسعي إلى إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها، وهو ما يوجب على أصحاب القرار في مختلف المنظمات دعم تبني مدخل المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات ريادة الأعمال معاً؛ لما لها من دور محوري في تحسين مستوى أداء المنظمة وتمكينها من البقاء والنمو والتميز في الأسواق.
- أكدت نتائج البحث الحالي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر وغير مباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية محل الدراسة من خلال إستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً بسيطاً، وهو ما يعطي دلالة على الجهود الرامية لتحسين مستوى أداء هذه البنوك؛ إذ يجب على المسؤولين في تلك البنوك أن يأخذوا في الاعتبار ضرورة الاهتمام بتحسين درجة توافر أبعاد المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة معاً؛ وذلك لتحسين مستوى أداء هذه البنوك وتمكينها من تحقيق التميز في الأسواق المصرفية. وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة تميل إلى أن تكون متوسطة.

## محددات الدراسة وتوجهاتها المستقبلية

سلطت الدراسة الضوء على التأثير المباشر وغير المباشر بين المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية من خلال إستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً بسيطاً، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد أعدت الدراسة في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض الدراسات المستقبلية على النحو الآتي:

- ركزت الدراسة الميدانية على البنوك التجارية اليمنية، ومن ثم يمكن التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والخاصة بأبعاد المرونة الإستراتيجية، وإستراتيجيات الريادة، ومستوى أداء منظمة الأعمال، وذلك من خلال استخدامها في منظمات خدمية أخرى، مثل المنظمات الصحية، والتعليمية، والفندقية، والبنوك الإسلامية، وغيرها.
- تناولت الدراسة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق المرونة الإستراتيجية وتعزيز مستوى أداء البنوك التجارية اليمنية من خلال إستراتيجيات الريادة بوصفها متغيراً وسيطاً، ومن ثم يقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الأخرى التي من الممكن أن تحسن من مستوى أداء منظمة الأعمال، من مثل توسيط إستراتيجيات الريادة في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومستوى أداء منظمة الأعمال، و توسيط المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومستوى أداء منظمة الأعمال، وتوسيط إستراتيجيات الريادة في العلاقة بين ممارسة الموارد البشرية الإستراتيجية ومستوى أداء منظمة الأعمال.
- اعتمدت الدراسة في اختبار صحة فروضها على المسح الميداني باستخدام قوائم استقصاء، وتم جمعها والحصول عليها من مديري العموم ونوابهم ومديري الإدارات في البنوك التجارية اليمنية، وذلك خلال فترة زمنية محددة بين 2018/1/14 و 2018/5/20، ومن ثم تبقى هذه الدراسة معتمدة اعتماداً أساسياً على وجهات نظر هؤلاء المستقصى منهم في هذه البنوك، كذلك يمكن إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة؛ وذلك لمزيد من التوضيح والفهم لأثر المرونة الإستراتيجية وإستراتيجيات الريادة في مستوى أداء البنوك.

## المراجع

- أمين خليل السعدي، نعمة عباس الخفاجي، 2012، أثر التوجه الريادي في أداء المصارف العاملة في الأردن، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد 54، العدد 1: 105-137.
- أكرم الياسري، عواد الخالدي، 2014، أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، المجلد 19، العدد 2: 43-1.
- بلال خلف السكارنة، 2005، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- بن أحمد آسية، 2017، أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة:

دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبيلي، الياس سيدي بلعباس.

بسيم قائد عبدة العريقي، 2008، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على البنوك التجارية في اليمن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

التقرير السنوي، 2015، البنك المركزي اليمني.

ثابت عبدالرحمن إدريس، 2012، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.

خالد محمد أبوالنعم، 2015، جودة نظم المعلومات وأثرها في المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات السياحة والسفر السعودي العاملة بمدينة جدة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد 9، العدد 1: 135-83.

عبدالله علي أحمد القرشي، 2010، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان.

عبدالله أحمد العولقي، سامي أحمد الضالعي، 2017، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد 27، العدد 1: 70-39.

عادل هادي البغدادي، مهند حميد باسم العطوي، 2014، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 16، العدد 4: 70-35.

عبدالعزیز هانی زعتري، 2013، ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية للمصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

فايز جمعة الحوري النجار، 2008، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2: 77-57.

مهند حميد العطوي، 2012، أثر المرونة الإستراتيجية في ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في

- محافظة النجف، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة كربلاء، المجلد 1، العدد 3: 149-134.
- محمد أثير عبدالله، 2013، تأثير مرونة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد 8، العدد 22: 399-370.
- معن وعدالله المعاضدي، أيمن باسم محمد الطائي، 2011، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، مجلد 33، العدد 105: 140-111.
- محمود عبدالعزيز المنسي، 2017، عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض، *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد 57، العدد 4: 700-634.
- محمد عبدالعال النعيمي، هنادي ماجد المؤمني، رضوان الشعري، 2016، أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، الجامعة، العدد 48: 56-23.
- مصطفى الهدلة، 2013، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة شركة سيرتيل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- نوال عبداوي، 2017، مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة condor للإلكترونيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة خيضر - بسكرة.
- وائل صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، 2013، اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، المجلد 33، العدد 6: 134-105.
- واضح محمد اليوسفي، 2013، علاقة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالقدرة التنافسية للبنوك اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- Abuzaid, A. 2014. The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: applied study on the Jordanian manufacturing companies. *European Journal of Business and Management*, 6(5): 167-176.
- Abbott, A. and Banerji, K. 2003. Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2): 1-8.

- Adonisi, M. and Van Wyk, R. 2012. The influence of market orientation, flexibility and job satisfaction on corporate entrepreneurship. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 11(5): 477-486.
- Ahmad, M., Kahwaji, A., Durrah, O. and Allil, K. 2016. The Impact of Strategic Flexibility on the Performance of Private Banks During The Crisis In Syria, *IJER Serial Publications*, 13(5): 2089-2097.
- Ambad, S.N.A. and Wahab, K.A. 2016. The relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: evidence from Malaysian large companies. *International Journal of Business and Society*, 17(2): 259-263.
- Asikhia, O. 2010. Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks. *African Journal of Marketing Management*, 2(2): 18-28.
- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A. and Rohman, F. 2013. The role of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility; a conceptual approach. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3(3): 60-68.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A. and Kotlar, J. 2018. Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1): 217-244.
- Alkhazali, Z., Bakar, R. and Halim, M. 2017. The Role of Knowledge Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance among Commercial Banks in Jordan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11): 928-936.
- Awwad, A.S. 2009. The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: An Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 5(3): 415-431.
- Bavarsad, B., Rahimi, F. and Seyfi, M. 2014. A Study of the Relationship between Organizational Learning, Strategic Flexibility, Competitive Strategy and Firms Performance. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, 3(3): 198-201.
- Baron, R.M. and Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6): 1173 - 1182.

- Bock, A.J., Opsahl, T., George, G. and Gann, D.M. 2012. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2): 279-305.
- Chen, H.A.N. and Shanxing, G.A.O. 2017. Study on the Relationship among Strategic Flexibility, Strategic Innovation and Management Innovation. *Journal of Management*, 2(3): 221-230.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez, J. and Kou, G. 2017. Improving strategic flexibility with information technologies: insights for firm performance in an emerging economy. *Journal of Information Technology*, 32(1): 10-25.
- Chen, H.L. and Hsu, C.H. 2013. Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *The Service Industries Journal*, 33(5): 445-466.
- Das, A. 2001. Towards theory building in manufacturing flexibility. *International journal of production research*, 39(18): 4153-4177.
- Eryesil, K., Esmen, O. and Beduk, A. 2015. The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance. World Academy of Science, *Engineering and Technology*, 9(10): 587-593.
- Evans, J.S. 1991. Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of management studies*, 28(1): 69-89.
- Feifei, Y.U. 2012. Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4): 1711-1720.
- Fahim, M. G.A. 2018. The Impact of Entrepreneurship on Performance In Public Sector Organizations with Application To the Egyptian Electricity Holding Company. *Arab Journal of Administration*, 38(2): 227-256
- Frank, H., Kessler, A. and Fink, M. 2010. Entrepreneurial orientation and business performance. *Schmalenbach Business Review*, 62(2): 175-198.
- Gupta, V.K. and Batra, S. 2016. Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, 34(5): 660-682.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.,E. 2010. Multivariate Data Analysis, (7th ed) Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ.

- Hisrich, R.D., Peters, M.P. and Shepherd, D. 2005. Entrepreneurship, (6th ed) McGraw - Hill, New York, U.S.A.
- Hitt, M.A., Keats, B.W. and DeMarie, S.M. 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4): 22-42.
- Hoque, A.S.M., Gwadabe, U.M. and Rahman, M.A. 2017. Corporate Entrepreneurship Upshot on Innovation Performance: The Mediation of Employee Engagement. *Journal of Humanities, Language, Culture and Business*, 1(6): 54-67.
- Hoque, A. 2018a. The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture. *International Journal of Data and Network Science*, 2(1): 1-14.
- Hoque, A.S.M. 2018b. Does government support policy moderate the relationship between entrepreneurial orientation and bangladeshi SME performance? A SEM approach. *International Journal of Business Economics and Management Studies*, 6(3): 37-59.
- Hu, X., Spio-Kwofie, A. and Antwi, H.A. 2018. The Influence of Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Study of Small Hotels in Ghana. *European Journal of Contemporary Research*, 7(1): 112-118.
- Hamsal, M. and Agung, G.N. 2007. Paradoxical Strategies and Firm Performance: The Case of Indonesian Banking Industry, *The South East Asian Journal of Management*, 1(1): 43-64.
- Ijeoma, O, A., & Onuoha, C. 2018. Corporate Entrepreneurial and Organization Performance of the Banking sector in Rivers State. *International Journal of Advanced Academic Research*, 4(5): 162-190.
- Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A.O. and Agca, T. 2016. Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (229): 126-132.
- Kaya, N. 2015. Corporate entrepreneurship, generic competitive strategies, and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (207): 662-668.
- Kraus, S. 2013. The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria. *The Service Industries Journal*, 33(5): 427-444.

- Li, Y., Li, P.P., Wang, H. and Ma, Y. 2017. How Do Resource Structuring and Strategic Flexibility Interact to Shape Radical Innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 34(4): 471-491.
- Li, Y., Liu, Y., Duan, Y. and Li, M. 2008. Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. *International Journal of Technology Management*, 41(1-2): 223-246.
- Lin, Y., Zhao, S. and Li, N. 2014. A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Nankai Business Review International*, 5(1): 95-114.
- Li, Yuan, S.Z., Liu, Y. and Li, M. 2011. Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. *Chinese Management Studies*, 5(3): 256-271.
- Jelenc, L. and Pisapia, J. 2015. Individual entrepreneurial behavior in Croatian IT firms: The contribution of strategic thinking skills. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 39(2): 163-182
- Machmud, S. and Sidharta, I. 2016. Entrepreneurial Motivation and Business Performance of SMEs in the SUCI Clothing Center, Bandung, Indonesia. *DLSU Business & Economics Review*, 25(2):63-78.
- Martin, S. L. and Javalgi, R.R.G. 2016. Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6): 2040-2051.
- Milovanović, B.M., Primorac, D. and Kozina, G. 2016. Two-Dimensional Analysis of The Influence of Strategic Networking on Entrepreneurial Orientation and Business Performance Among SMEs. *Tehnicki vjesnik/Technical Gazette*, 23(1): 247-255.
- Momaya, K.S., Bhat, S. and Lalwani, L. 2017. Institutional growth and industrial competitiveness: exploring the role of strategic flexibility taking the case of select institutes in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(2): 111-122.
- Musiva, J.L. 2017. Effect of Entrepreneurial Orientation on Performance of Commercial Banks in Kenya. Thesis Master of Business Administration University of Nairobi.

- Moige, G.B., Mukulu, E. and Orwa, G. 2016. Effect of Corporate Entrepreneurship on Performance of Food Fortification Companies in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(3): 95-108.
- Nadkarni, S. and Herrmann, P.O.L. 2010. CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5): 1050-1073.
- Nazar, N., Ramzai, S.R., Anjum, T. and Shahzad, I.A. 2018. Impact of Entrepreneurial Orientation on Bank Performance in Pakistan, *Business Management and Strategy*, 9(1): 290-309.
- Otache, I. and Mahmood, R. 2015. Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian Banks: The Mediating Effect of Teamwork, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3): 406-414.
- Platin, N. and Ergun, H.S. 2017. The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance; Evidence from Turkish SMEs. *Business and Management Studies*, 3(2): 78-89.
- Radomska, J. 2015. Strategic flexibility of enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1): 19-23.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. and Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3): 761-787.
- Richard, O.C., Wu, P. and Chadwick, K. 2009. The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5): 1078-1095.
- Roberts, N. and Stockport, G.J. 2009. Defining strategic flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(1): 27-32.
- Santos-Vijande, M.L., López-Sánchez, J.Á. and Trespalacios, J.A. 2012. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy and performance. *Journal of Business Research*, 65(8): 1079-1089.
- Sekhar, C., Patwardhan, M. and Vyas, V. 2016. A study of HR flexibility and firm performance: a perspective from IT industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1): 57-75.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T. and Puffer, S. 2016. Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contin-

- gency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3): 703-727.
- Singh, D., Singh Oberoi, J. and Singh Ahuja, I. 2013. An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7): 1442-1461.
- Srour, M., Baird, K. and Schoch, H. 2016. The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change. *Contemporary Management Research*, 12(3): 371-406.
- Suciu, T. and German, A. M. 2016. Competitiveness and strategic flexibility through real options. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series*, 9(2): 361-368.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2015. Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability, (Fourteenth Edition). Global Edition, Pearson.
- Yi, Y., Gu, M. and Wei, Z. 2017. Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2): 161-183.
- Yuan, L., Zhongfeng, S. and Yi, L. 2010. Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation*, 30(5-6): 300-309.
- Zeebaree, M.R.Y. and Siron, R.B. 2017. The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage moderated by financing support in SMEs. *International Review of Management and Marketing*, 7(1): 43-52.
- Zhou, K.Z. and Wu, F. 2010. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5): 547-561.
- Zhang, M.J. 2005. Information systems, strategic flexibility and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(3): 163-184.
- Zhai, Y.M., Sun, W.Q., Tsai, S.B., Wang, Z., Zhao, Y. and Chen, Q. 2018. An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs Innovation Performance: A Sustainable Perspective. *Sustainability*, 10(2): 314-324.
- Zhang, X., and Ding, D.H. 2016. Entrepreneurial Leadership, Strategic Flexibility and Corporate Entrepreneurship. *Journal of South China University of Technology (Social Science Edition)*, 4(3):210-219.

أخي الكريم / أختي الكريمة.....

تحية طيبة، وبعد.

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية يعدها الباحث تحت عنوان "توسيط إستراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية".

الرجاء التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسباً من خلال الخبرة التي تتمتعون بها، وفي ضوء واقع البنك الذي تعملون فيه.

ولا شك في أنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي، وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء؛ حيث تمثل إجاباتكم إحدى الدعائم الأساسية لهذه الدراسة وما تسفر عنه من نتائج، علماً بأن جميع البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، ولكم مني كل التقدير والاحترام

الدكتور

عبدالله أحمد العولقي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية العلوم الإدارية - جامعة إب

السؤال الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالمرونة الإستراتيجية، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع البنك الذي تعمل فيه، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) يعني الحصول على أكبر درجة، وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

| م                                    | العبارات                                                                                          | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | موافق إلى حد ما (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|---------------------|-----------|------------------|
| <b>أولاً: مرونة التنسيق</b>          |                                                                                                   |                      |               |                     |           |                  |
| 1                                    | تتميز جميع الأنشطة داخل البنك بأنها تعمل في توافق تام لتحقيق أهدافه.                              |                      |               |                     |           |                  |
| 2                                    | تتسم أعمال جميع الإدارات بالوضوح وعدم التضارب فيما بينها.                                         |                      |               |                     |           |                  |
| 3                                    | تتسم إدارة البنك بتحقيق بساطة التوجيه لجميع الأنشطة والعناصر داخلها.                              |                      |               |                     |           |                  |
| 4                                    | يملك البنك القدرة على تنسيق استخدام موارده من قبل وحداته وأقسامه الإدارية المختلفة.               |                      |               |                     |           |                  |
| 5                                    | يتميز البنك بقدرته على تنظيم جميع الجهود الفردية والجماعية وربطها لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.    |                      |               |                     |           |                  |
| <b>ثانياً: المرونة الإنتاجية</b>     |                                                                                                   |                      |               |                     |           |                  |
| 6                                    | يتميز البنك بتقديم الخدمات المصرفية في الوقت المناسب.                                             |                      |               |                     |           |                  |
| 7                                    | يستطيع البنك تغيير حجم العمليات المصرفية وفقاً لظروف السوق.                                       |                      |               |                     |           |                  |
| 8                                    | تهتم إدارة البنك بتعديل الخدمات المصرفية الحالية بما يتناسب مع حاجات العملاء ورغباتهم.            |                      |               |                     |           |                  |
| 9                                    | يتسم البنك بالقدرة على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة.                                                 |                      |               |                     |           |                  |
| 10                                   | يطور البنك بصفة مستمرة نظام تقديم الخدمات المصرفية.                                               |                      |               |                     |           |                  |
| <b>ثالثاً: المرونة التسويقية</b>     |                                                                                                   |                      |               |                     |           |                  |
| 11                                   | يملك البنك إمكانيات وموارد كبيرة للعمل في الأسواق الدولية.                                        |                      |               |                     |           |                  |
| 12                                   | يملك البنك القدرة على اغتنام الفرص ودخول أسواق جديدة.                                             |                      |               |                     |           |                  |
| 13                                   | يتميز البنك بسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.                                                       |                      |               |                     |           |                  |
| 14                                   | يتوافر لدى البنك أساليب اتصال حديثة ومتطورة مع العملاء.                                           |                      |               |                     |           |                  |
| 15                                   | يطور البنك بشكل مستمر أساليب مواجهة المنافسين.                                                    |                      |               |                     |           |                  |
| <b>رابعاً: مرونة الموارد البشرية</b> |                                                                                                   |                      |               |                     |           |                  |
| 16                                   | يساعد تصميم نظام إدارة الموارد البشرية في البنك على التكيف المستمر مع المتطلبات البيئية المتغيرة. |                      |               |                     |           |                  |

| م  | العبارات                                                                        | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | موافق إلى حد ما (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|---------------------|-----------|------------------|
| 17 | يسمح نظام إدارة الموارد البشرية بتحويل العاملين من وظيفة إلى أخرى بسهولة.       |                      |               |                     |           |                  |
| 18 | يتميز نظام إدارة الموارد البشرية بالتكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.          |                      |               |                     |           |                  |
| 19 | يتمتع العاملون في البنك بمهارات متعددة يتم استخدامها في وظائف مختلفة.           |                      |               |                     |           |                  |
| 20 | تستطيع إدارة البنك التأثير على سلوك العاملين لتحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية. |                      |               |                     |           |                  |

السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بإستراتيجيات الريادة، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع البنك الذي تعمل فيه، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) يعني الحصول على أكبر درجة وكلما انخفضت الموافقة يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

| م | العبارات | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | موافق إلى حد ما (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|---|----------|----------------------|---------------|---------------------|-----------|------------------|
|---|----------|----------------------|---------------|---------------------|-----------|------------------|

#### أولاً: الإبداع

- 1 يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير للخدمات والعمليات المصرفية.
- 2 يهتم البنك بابتكار أساليب جديدة في إنجاز العمل.
- 3 يهتم البنك بابتكار وإيجاد خدمات جديدة باستمرار.
- 4 يحفز البنك العاملين على تقديم أفكار جديدة.
- 5 يستفيد البنك من أفكار العاملين في حل المشكلات.

#### ثانياً: الأخذ بالمخاطر

- 6 يعمل البنك على الموازنة بين طموحاته وأهدافه من جهة واستعداداته لمواجهة جميع المخاطر من جهة أخرى.
- 7 يأخذ البنك بمخاطر الغموض وحالات عدم التأكد البيئي عند تقديم خدمات جديدة.
- 8 يغامر البنك في أعمال غير واضحة النتائج.

#### ثالثاً: المبادرة

- 9 يبادر البنك إلى تقديم خدمات مصرفية تشمل مزايا جديدة وتحسينات قبل المنافسين.

| م  | العبارات                                                                                 | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | موافق إلى حد ما (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|---------------------|-----------|------------------|
| 10 | يبادر البنك دائماً إلى كشف الفرص الجديدة واستثمارها قبل المنافسين.                       |                      |               |                     |           |                  |
| 11 | يسعى البنك إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماته للعملاء قبل المنافسين. |                      |               |                     |           |                  |
| 12 | يؤكد البنك على أهمية التطوير المستمر والفهم الجيد لمبادرات البنوك المنافسة.              |                      |               |                     |           |                  |
| 13 | يبادر البنك إلى الانتشار الجغرافي والقرب من العملاء قبل المنافسين.                       |                      |               |                     |           |                  |
| 14 | يطور البنك خدمات جديدة تلبي حاجات العميل غير المعلنة.                                    |                      |               |                     |           |                  |

السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى أداء البنوك التجارية اليمنية بالمقارنة بأكبر منافس على مستوى القطاع المصرفي اليمني؛ حيث يشير الرقم (1) إلى منخفض جداً، بينما يشير الرقم (5) إلى مرتفع جداً. رجاء التفضل بوضع العلامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لوضع الشركة التي تعمل فيها.

| م                           | العبارات                                              | غير موافق تماماً (1) | غير موافق (2) | موافق إلى حد ما (3) | موافق (4) | موافق تماماً (5) |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------|---------------|---------------------|-----------|------------------|
| <b>أولاً: الحصة السوقية</b> |                                                       |                      |               |                     |           |                  |
| 1                           | معدل نمو الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.             |                      |               |                     |           |                  |
| 2                           | معدل الاحتفاظ بالعملاء مقارنة بالمنافسين.             |                      |               |                     |           |                  |
| 3                           | معدل جذب عملاء جدد مقارنة بالمنافسين.                 |                      |               |                     |           |                  |
| 4                           | معدل استهداف أسواق جديدة مقارنة بالمنافسين.           |                      |               |                     |           |                  |
| <b>ثانياً: الربحية</b>      |                                                       |                      |               |                     |           |                  |
| 5                           | معدل العائد على الاستثمار مقارنة بالمنافسين.          |                      |               |                     |           |                  |
| 6                           | تكلفة العمليات الإدارية والتشغيلية مقارنة بالمنافسين. |                      |               |                     |           |                  |
| 7                           | معدل الأرباح الصافية السنوية مقارنة بالمنافسين.       |                      |               |                     |           |                  |

السؤال الرابع: فيما يلي مجموعة من البيانات التي تتعلق بنوع القطاع الذي ينتمي إليه البنك الذي تعمل فيه، الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً ( ) قطاع عام ( ) قطاع خاص.

السؤال الخامس: فيما يلي مجموعة من البيانات الشخصية. الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه يناسبك:

- 1- النوع ( ) ذكر ( ) أنثى
- 2- المستوى الإداري ( ) الإدارة العليا (مدير عام ونوابه) ( ) الإدارة الوسطى (مدير إدارة)
- 3- المستوى التعليمي ( ) تعليم متوسط ( ) تعليم جامعي ( ) تعليم فوق الجامعي

مع خالص الشكر والتقدير.  
الباحث

## ABSTRACT

### **Mediating Entrepreneurship Strategies in the Relationship between Strategic Flexibility and the Level of Performance of Yemeni Commercial Banks**

Abdullah A. Awalki

*IBB University*

**Aim of the Paper:** This study investigated the nature of the direct and indirect relationship between the application of strategic flexibility and the level of performance of Yemeni commercial banks in view of their adoption of Entrepreneurship strategies.

**Study Design:** The design of this study was based on the descriptive approach of human research, in order to describe the characteristics and variables related to the study problem.

**Sample and Data:** To collect the necessary initial data, a sample of 292 managers was selected from the commercial banks located in Sana'a. The number of valid surveys was 231 (79%).

**Results:** The findings revealed a significant positive impact for the application of strategic flexibility on the performance of Yemeni commercial banks and their entrepreneurship strategies. The results also showed that banks mediated the relationship between the application of strategic flexibility and the performance of Yemeni commercial banks.

**Conclusion:** The study recommended that the management of Yemeni commercial banks should increase the level of application of both strategic flexibility and leadership strategies because they have a pivotal role in improving their performance and enabling them to survive, grow and excel in the markets.

عبدالله أحمد العولقي (دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية، 2015)، أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة إب، اليمن. الاهتمامات البحثية: إدارة العمليات مدخل الجودة الشاملة، وجودة الخدمات والإدارة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة، والميزة التنافسية، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الخادمة، وجودة حياة العمل، والارتباط الوظيفي، والسلوك التنظيمي. (awalki2012@gmail.com)

مجلة فصلية أكاديمية

محكمة تعنى بنشر البحوث

والدراسات القانونية والشرعية

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

# مجلة الحقوق



رئيس التحرير

الدكتور فيصل عبدالله الكندري



صدر العدد الأول في

يناير ١٩٧٧

## الاشتراكات

| في الكويت  | في الدول العربية | في الدول الأجنبية |
|------------|------------------|-------------------|
| ٣ دنانير   | ٤ دنانير         | ١٥ دولاراً        |
| ١٥ ديناراً | ١٥ ديناراً       | ٦٠ دولاراً        |

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:

مجلة الحقوق - جامعة الكويت ص.ب: ٦٤٩٨٥ الشويخ - ب 70460 الكويت

تلفون: ٢٤٨٣٥٧٨٩ - ٢٤٨٤٧٨١٤ فاكس: ٢٤٨٣١١٤٣

E.mail: [jol@ku.edu.kw](mailto:jol@ku.edu.kw)

عنوان المجلة في شبكة الإنترنت <http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jol>

ISSN 1029 - 6069