



## أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية

# The impact of Entrepreneurship Strategies in achieving Competitive Advantage in Yemeni banks

**Esmail Sharaf Hadi Al-Hubaishi**

Researcher -Department of Business Administration.  
Faculty of commerce and Economics  
Sana'a University -Yemen

**إسماعيل شرف هادي الحبيشي**

باحث -قسم إدارة الاعمال  
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء - اليمن

**Abdullah Ali Al Qurashi**

Researcher -Department of Business Administration.  
Faculty of commerce and Economics  
Dhammar University -Yemen

**عبدالله علي القرشي**

باحث -قسم إدارة الاعمال  
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة ذمار - اليمن

**الملخص:**

تؤدي المنظمات الريادية دورًا بارزًا ومهمًا في الحياة الاقتصادية بوجه عام وفي قطاع البنوك بوجه خاص لما في ذلك من تأثير في الحياة العامة؛ لذا هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو قياس أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة في البنوك اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في البنوك اليمنية وعددها (9) بنوك من خلال استبانة، وكان حجم مجتمع الدراسة (1852) عاملاً، وأخذت عينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية تمثل حجمها (318). وكانت أبرز النتائج أن مستوى تحقق استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الإبداع، أخذ المخاطرة، المبادأة ما المقصود؟) جاءت مرتفعة، ومستوى تحقق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأبعادها المتمثلة في (التميز، التكلفة، المرونة، التسليم) كان أيضاً مرتفعاً، كما أثبتت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادية في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها العمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال ترسيخ استراتيجيات الريادة في البنوك.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات الريادة، الميزة التنافسية.

**Abstract:**

Entrepreneurial organizations play a prominent and important role in economic life in general and in the banking sector in particular because of its impact on public life. Therefore, this study aimed to achieve a main goal, which is to measure the impact of entrepreneurship strategies in achieving advantage in Yemeni banks. The researcher used the descriptive analytical approach. Data related to the field study were collected through the study population, represented by (9) Yemeni banks, through a questionnaire. The size of the study population was (1852) factors, and a sample was taken using the stratified random sampling method, representing its size (318). The most prominent results were that the level of achieving Entrepreneurship strategies in Yemeni banks with their various dimensions of (creativity, risk-taking, proactiveness) was high, and the level of achieving competitive advantage in Yemeni banks with their dimensions of (excellence, cost, flexibility, delivery) was also high. The study proved that there is a statistically significant impact of Entrepreneurship strategies on competitive advantage in Yemeni banks. The study came up with a number of recommendations, including working to enhance competitive advantage by consolidating Entrepreneurship strategies in banks.

**Key words:** Entrepreneurship Strategies - Competitive Advantage.

**المقدمة**

المنظمات بوجه عام والبنوك بوجه خاص تفرض عليها العمل الدائم للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال تطوير خدماتها البنكية، وأساليب تقديم تلك الخدمات بهدف تحقيق احتياجات العملاء ورغباتهم بطريقة أفضل من المنافسين، مما يستدعي على البنوك أن تمتلك ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسين والتفوق عليهم.

في ظل التطور السريع في بيئة الأعمال، والانفتاح الكبير للأسواق والتطور الكبير في مجال التكنولوجيا، أدى ذلك إلى زيادة المنافسة بين المنظمات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز على منافسيها حتى تستطيع البقاء والنمو في مجال عملها، وفي ضوء المنافسة والتحديات التي تشهدها

قطاعات اقتصادية أخرى، مثل: البنوك والتأمين والصناعة.

ومن هنا النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الزغبى، 2021) بضرورة زيادة دافعية العاملين لديها نحو العمل من خلال منحهم الاستقلالية، وتعزيز الدافع الذاتي لديهم نحو الابتكار والإبداع، وتوفير المخصصات المالية اللازمة لاستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمختصة في وضع الخطط الاستراتيجية.

إن توفر استراتيجيات الريادة (الإبداع، المخاطر، المبادرة) تضمن تفاعلاً كبيراً بين الموارد الداخلية والفرص البيئية الخارجية؛ إذ تعدّ انعكاساً لاحتياجات العملاء ورغباتهم مع الاهتمام بالموارد المتوفرة (مادية، بشرية، معلوماتية).

فأصبحت البنوك تسعى جاهده نحو وراء تحقيق ميزة تنافسية بسبب المنافسة الحادة بين المصارف التجارية وبينها وبين المصارف الإسلامية على حد سواء، إضافة إلى أن قدرة البنوك على الاحتفاظ بعملائها أو كسب عملاء جدد، يتوقف على مدى مواكبة البنوك للتغيرات في البيئة المحيطة وتحديث وتجويد خدماتها وتميزها عن المنافسين (النشمي، 2015)

ومن هنا يتضح وجود مشاكل كثيرة في البنوك العاملة تتمثل في غياب منظمات غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في ظل قصور تفعيل وتوظيف مصادر جديدة للمنافسة توفر التواصل بين الموارد الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية ومن خلال المزايا التي تقدمها الاستراتيجيات الريادية (الإبداع، أخذ المخاطرة، المبادرة) كمصادر تنافسية جديدة تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية مما يؤدي إلى فهم حاجات العملاء

ويضيف بورتر في "كتابته الاستراتيجية التنافسية" Porter, 1999 أن الشركات بما فيها المصارف اكتشفت الكثير من المقاربات المختلفة لتحقيق هذا الهدف، وأفضل استراتيجية يمكن أن تتبعها تلك الشركات، هي: بناء فريد يعكس ظروفها الحالية، غير أنه يمكن تحديد ثلاث استراتيجيات عامة متسقة داخلياً (يمكن استخدامها أحاديًا أو في مجموعة) لإنشاء مثل هذا الموقع الذي يمكن الدفاع عنه على المدى البعيد والتفوق على المنافسين، وتتمثل الاستراتيجيات التي أشار بورتر إلى اتباعها في التكلفة، والتميز والتركيز.

إن الميزة التنافسية تتحقق بدورها عبر الأداء التنافسي مع مراعاة ظروف البيئة التنافسية، ومن ثمّ تقوم بدور استخدام واستغلال موارد البنك الحالية واكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من الطرائق المستخدمة من المنافسين.

وتقديم خدمات وأساليب عمل مصرفية من خلال استغلال موارد البنك مع الفرص في البيئة الخارجية، والاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم، يعمل على تحقيق ميزة تنافسية متفردة وغير قابلة للتقليد، وهذه التركيبة من القواعد والشروط استدعت إلى توفر تصور للأبعاد المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

ومحاولة الانسجام بين الموارد الداخلية والفرص البيئية الخارجية، يستدعي على البنك توفير استراتيجيات تدعم هذا التواصل والانسجام؛ إذ جاءت نتائج مجموعة من الدراسات من ضمنها (بوحديد، 2018) على ضرورة تعزيز ثقافة الإبداع، وتشجيع التفكير الإبداعي في تحقيق، وبلوغ ميزة تنافسية إضافة إلى دراسة (السكرانة، 2008) بضرورة تطبيق استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية على

الوصول إلى الخدمات المصرفية. (مجلة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن - العدد (33) مارس 2018م - ص1).

من جانب آخر أشارت دراسة (العودي -2019) إلى وجود قصور في المصارف اليمنية فيما يتعلق بتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر المحسوبة لدعم عملية

الإبداع، ورأى العولقي (2018) أن البنوك اليمنية تعاني من وجود فجوة تسويقية واستثمارية في قطاع الخدمات المصرفية وغياب إدارة البحث والتطوير التي تهتم بتحقيق الإبداع والابتكار والتميز في الخدمات المصرفية.

وقد توصلت عدد من الدراسات إلى نتائج، أهمها دراسة (لغصيم والزعبي، 2020) (الرحيم وعبد العزيز، 2021) (Moghli, Abdallah, Muala) (2012)، إلى وجود أثر لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميز التنافسية، وذلك طبقاً لتوصيات مجموعة دراسات مثل دراسة (بوحديد، 2018)، وتعزيز ثقافة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية و(السكرانة، 2008)، وتطبيق استراتيجيات الريادة في تحقيق ميزة تنافسية على قطاعات اقتصادية أخرى؛ لذلك يمثل سؤال الدراسة الرئيس في الآتي:

ما أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

ما مدى توفر ابعاد استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية؟

ما مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية في البنوك اليمنية؟

ورغباتهم المتغيرة باستمرار وبشكل أفضل من المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية.

### مشكلة الدراسة:

يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية، حيث إن له أهمية بالغة في إحداث التنمية بوصف أن البنوك أحد الدعائم الأساسية الكبرى في تزويد الاقتصاد بالموارد المالية، وتعدّ البنوك عصب الاقتصاد ومحركه الرئيس، من خلال نشاطها المتمثل في الوساطة المالية بقبول الودائع، والقيام بإقراضها وتميئتها وتسهيل تداولها والتخطيط لاستثمارها، ولا يمكن تجاهل الدور الإيجابي الذي يؤديه الجهاز المصرفي في الخدمات والتمويل والاستثمار، وفي النشاطات المختلفة: المالية والاقتصادية والاجتماعية، فالمصارف اليوم تنظم وتسهل عمليات التعامل الداخلية والخارجية بين الأفراد ومؤسسات المجتمع.

تشير التقارير المنشورة إلى ضعف القدرة التنافسية للقطاع المصرفي اليمني؛ إذ تظهر قائمة أكبر خمسة مصارف عربية حسب الموجودات، حيث إن البنوك اليمنية غير موجودة في اللائحة حسب تصنيف اتحاد المصارف العربية (اتحاد المصارف العربية، 2014). وعلى المستوى الجغرافي يتركز حوالي 76% من إجمالي

عدد الفروع (309 فرع) فروع البنوك العاملة في اليمن في خمس محافظات هي صنعاء وتعز وعدن والحديدة وحضرموت وتتسم تغطية البنوك بمحدوديتها؛ إذ تمثل فرع بنكي لكل 94496 شخص، ويقتصر انتشارها على المناطق الحضرية في حين يعيش 70.8% من السكان في المناطق الريفية، وهذا يعيق وصل شريحة كبيرة من الناس من

**أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو قياس أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة في البنوك اليمنية، وهناك عدد من الأهداف الفرعية يمكن إيجازها في الآتي:

التعرف على مستوى توفر أبعاد استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية.

التعرف على مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

**فرضيات الدراسة:**

للإجابة عن اسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها صيغت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: تم الاعتماد على بعض الدراسات في صياغة هذه الفرضية منها دراسة (عبد الرحيم وعبد العزيز، 2021) (الغصم والزغبى، 2020) (Distanont, Khongnalai, 2020) (Anwar, Khan, Khan, 2018)

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادية في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. H1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

2. H1.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخذ المخاطرة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

3. H1.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادأة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة من خلال أهمية الميزة التنافسية بوصفها الوسيلة الأمثل للبنك للدفاع عن حصته التسويقية أمام المنافسة الحادة، والتغيرات المتسارعة

في الأسواق، إضافة إلى أن استراتيجيات الريادة سوف تسهم في توفير التواصل والانسجام بين الموارد الداخلية والفرص البيئية الخارجية الذي سيحوّل الرؤية الريادية (الإبداع، المخاطر، المبادأة) من الجانب النظري إلى التطبيق العملي.

**أولاً: الأهمية النظرية:**

تأتي أهمية الدراسة النظرية من جوانب عدة يمكن إبرازها في الآتي:

الإثراء والتأصيل النظري لهذه الدراسة؛ لأنها تقدم أنموذجاً معرفياً يبحث في العلاقة بين استراتيجيات الريادة والميزة التنافسية، وهو ما يكسب الدراسة أهمية؛ تغطي هذه الدراسة النقص في المراجع الخاصة باستراتيجيات الريادة (الإبداع، المخاطر، المبادأة) والميزة التنافسية، وستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية في موضوع الدراسة.

**ثانياً: الأهمية العملية:**

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في أنها قد:

1- تعيد البنوك اليمنية في تعريفها بأهمية تفعيل واستثمار استراتيجيات الريادة في تأثيرها في الميزة التنافسية.

2- تعيد في توصية إدارة البنوك اليمنية نحو أهمية موضوع الدراسة في مواجهة القطاع للتحديات التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية، وفتح مسارات وآفاق جديدة للخدمات المصرفية لزيادة قدرتها التنافسية؛ لأن معظم البنوك اليمنية توقفت عن أداء وظائفها الأساسية؛ نتيجة للأوضاع البيئية المعقدة والمتغيرة والمحيط بها.

3- تسهم هذه الدراسة في توجيه البنوك اليمنية للاستفادة من استراتيجيات الريادة بشكل أفضل وإيجاد منظور ريادي مرن قادر على التفاعل مع

ومستشاري مجلس الإدارة، ومديري الإدارات، رؤساء الأقسام.

#### 4. الحدود المكانية:

تطبق هذه الدراسة على البنوك اليمنية العاملة وعددها (9) بنوك بأمانة العاصمة وهي: (البنك اليمني للإنشاء والتعمير، بنك اليمن الدولي، بنك اليمن والكويت، بنك التسليف التعاوني الزراعي، البنك التجاري اليمني، بنك التضامن، بنك سبأ الإسلامي، بنك اليمن والبحرين الشامل، بنك الكريمي الإسلامي).

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

#### 1- استراتيجيات الريادة:

يرى (Kuratko, 2014:5) أنها العملية الاستراتيجية التي توضح الرؤية للمنظمات، وهي مفتاح لتحقيق قيمة مطلوبة وعالية على المدى البعيد.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف استراتيجيات الريادة أنها: الخطط طويلة الأجل التي تعمل على السبق والتفرد في تطوير الخدمات المصرفية وتحديثها من خلال الإبداع عن طريق استغلال الفرص المتاحة في الأسواق، وتوقع المخاطر المحتملة وإدارتها بفعالية.

#### 2- الإبداع:

هو تطبيق فكرة تم تطويرها داخل المنظمة أو تمت استعارتها من الخارج سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية (Ireland,2006) ولأغراض هذه الدراسة يعرف الإبداع أنه: دعم للأفكار الجديدة، وتقديم خدمات وحلول مصرفية جديدة من خلال استثمار الموارد الحالية أو اكتشاف للموارد الجديدة.

البيئة الخارجية المتغيرة من مخاطر وأفكار إبداعية جديدة.

4- تسهم هذه الدراسة في مساعدة البنوك اليمنية من خلال ممارسة استراتيجيات الريادة في فهم وتلبية حاجات العملاء ورغباتهم المتغيرة باستمرار بشكل أفضل من المنافسين (الإبداع، المبادأة) وقدرة عالية على تحمل وإدارة المخاطر (التنبؤ والاستعداد لها).

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

#### 1. الحدود الموضوعية

ستقتصر الدراسة على الآتي:

- استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، أخذ المخاطرة، المبادأة) أنموذج (Covin&Slevin,1991) (Miller&Friesen,1983)
- الميزة التنافسية بأبعادها (التميز، التكلفة، التسليم، المرونة) أنموذج (Davis,2003) (Krajewsky,2005) (Slack,2004)

#### 2. الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة (9 بنوك) والمسجلة في النشاط المصرفي بالجمهورية اليمنية استناداً إلى البيانات الصادرة من البنك المركزي في عام 2015م.

#### 3. الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بجميع الافراد العاملين في البنوك اليمنية الذين يعملون في الوظائف الاشرافية وعددهم (1852 موظفًا وموظفة)، وتتمثل هذه الوظائف برؤساء مجلس الإدارة وأعضائه، ومديري عموم البنك والنواب ومساعد مدير العام،

## 3- أخذ المخاطرة:

عرفها (Dess et al.,2008:28) أنها عواقب محتملة مع وضع السيناريوهات المحتملة لها. ولأغراض هذه الدراسة يعرف أخذ المخاطرة أنه: هي خطة لتنبؤ وتقييم المخاطر والاستعداد لها في جميع الأنشطة والخدمات التي يقدمها البنك.

## 4- المبادأة:

يرى (Osunmuyiwa,2019:15) أنها رغبة المنظمة أن تكون أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن واشباع حاجاتهم ورغباتهم على وفق ما هو أفضل وجديد. ولأغراض هذه الدراسة، فإن تعريف المبادأة، هي: الرغبة في البحث عن الفرص الجديدة لتلبية احتياجات البنك المستقبلية قبل تقديمها من المنافسين.

## 5- الميزة التنافسية:

هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين انتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون أو تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها (السلمي، 1995).

ولأغراض هذه الدراسة، فإن الميزة التنافسية، هي: تفرد البنك عن نظرائه من البنوك في الخدمات التي يقدمها سواء فيما يتعلق بالتكلفة أو التميز أو المرونة أو التسليم عن طريق توظيف وإدخال استراتيجيات الإبداع، وتحمل المخاطر والمبادأة.

## 6- التميز

ينكر (Porter , 2008) أن التميز هو: قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز له قيمة مرتفعة من

وجهه نظر العميل في الجودة العالية والخصائص الخاصة بالمنتج.

ولأغراض هذه الدراسة، فإن تعريف التميز، هو: القدرة على إظهار وأدراك الاختلاف والتفرد في الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء مقارنة بالخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى في نفس الدولة.

## 7- قيادة التكلفة

اتفق كل من (Evans & Collier, 2007) على الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة للمنظمة فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات؛ إذ يعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف إضافة إلى مساعدة المديرين في دعم وإسناد الاستراتيجية؛ لتكون قائدة في مجال التكلفة.

ولأغراض هذه الدراسة، فإن تعريف قيادة التكلفة، هي: تقديم خدمات مصرفية بأقل تكلفة عن طريق الاستثمار الأمثل للمدخلات والعمليات في سبيل الحصول على مخرجات منخفضة التكلفة.

## 8- المرونة:

هي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات، وبما يلائم حاجات الزبائن (Dilworth,1996:57)

ولأغراض هذه الدراسة، فإن تعريف المرونة، هو: إيجاد خطط وموارد وسيناريوهات بديلة؛ لتمكن من التفاعل والاستجابة لبيئة عدم التأكد المحيطة مقارنة بالمنافسين.

## 9- التسليم:

هو تقليص المدة الزمنية بين قبول طلبات الزبائن والإيفاء بهذه الطلبات، وهو يعد مقياساً لالتزام المنظمة أمام العملاء (Kahreh,2011,30)، ولأغراض هذه

3. دراسة الرحيم، عبد العزيز (2021)، بعنوان " (استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة جامعة المشرق -الكلية الأردنية السودانية -السودان:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية (لتكلفة، التميز)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 59 من العاملين بجامعة المشرق والكلية الأردنية بالسودان، بالاعتماد على الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية بين استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية .

4. دراسة السكارنة (2005)، بعنوان " : استراتيجيات ريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات -الأردن:" هدفت الدراسة إلى فحص دور استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 140 من مديري الإدارات، بالاعتماد على الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الريادة، وتحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة السمان، الجبوري (2020)، بعنوان " : استراتيجيات الريادة، ودورها في بناء المنظمات الذكية- دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل -العراق:"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأثر والعلاقة بين استراتيجيات الريادة (الإبداع، المخاطرة، التفرد، المبادرة)، والمنظمات الذكية في جامعة الموصل، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي،

الدراسة، فإن تعريف التسليم، هو: سرعة البنك في تقديم الخدمات إلى جميع فئات أصحاب المصلحة. الدراسات السابقة:

1. دراسة لغيصم، الزعبي (2020)، بعنوان " : (أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة) دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وشملت العينة 466 فرداً بالاعتماد على الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجيات الريادة بأبعاده على الميزة التنافسية، من الأبعاد التي تساعد على التنبؤ بأثر استراتيجيات الريادة في الميزة التنافسية هي بعد الإبداع .

2. دراسة قريشي، غربي، جوهره (2019)، بعنوان " (استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية) دراسة تطبيقية بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع كوندوريسكرة - الجزائر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر استراتيجيات الريادة (مرونة الهيكل، الإبداع، المخاطرة، النمو) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 57 من الموظفين الإداريين بالمؤسسة، بالاعتماد على الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور معنوي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة كمجموعة في تحقيق ميزة تنافسية .

تحقيق الميزة التنافسية في قطاع النسيج المشروعات الصغيرة -ماليزيا.

"The effect of Market Orientation and Innovation on Competitive Advantage and Business performance textile SMEs-Malaysia":

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر كل من التوجه التسويقي والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تضمنت أبعاد الدراسة (التوجه التسويقي والإبداع) مستقل الميزة التنافسية تابع، فاستخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة، وشملت عينة الدراسة 150 من الموظفين في قطاع المشروعات الصغيرة للصناعة النسيج، وتوصلت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال احصائيا لكل من التوجه التسويقي والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.

9.دراسة (Distanont,Khongnalai,2020)،

بعنوان: دور (الإبداع) استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية -تايلند.

Creating a "The role of innovation in Competitive advantage in Taland":

هدفت الدراسة إلى معرفة دور (الإبداع) استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الأغذية المجمدة للمشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة، وقد تضمنت أبعاد الدراسة (الإبداع) مستقل (الميزة التنافسية) تابع، واستخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة، وتضمن المجتمع 279 فرداً، وشملت العينة 155، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قدرة الإبداع على دعم الميزة التنافسية، وأن الإبداع يعدّ استراتيجية مهمة لدعم الميزة التنافسية.

وشملت العينة 298 من القيادات العليا والوسطى في جامعة الموصل، بالاعتماد على الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجيات الريادة بكل أبعادها في بناء المنظمات الذكية .

6.دراسة التلباني (2017)، بعنوان " :علاقة استراتيجيات ريادة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة -فلسطين" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة استراتيجيات الريادة (الإبداع -تحمل المخاطر) بالمسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 106 من المديرين العاملين في المصارف التجارية، بالاعتماد على الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات ريادة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية.

7.دراسة السفاري (2021)، بعنوان: أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك اليمنية:

هدفت الأطروحة إلى تحديد أثر الدور المعدل للتوجه الريادي (الاستباقية، تحمل المخاطر) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والمنظمة المتعلمة في البنوك اليمنية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة 404 من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام الوظائف الاشرافية، بالاعتماد على الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معدل للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة.

8.دراسة (Udriyah,Tham,Azam,2019)،

بعنوان: دراسة أثر التوجه التسويقي والإبداع في

وتُبنى على أساس الاختلاف، وليس على أساس التشابه .

### الإطار النظري:

#### الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، وذلك في استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها فهي الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين.

عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة أنها: تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزملائها؛ إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة (عبد الرؤوف، 2007، 4).

#### مفهوم الميزة التنافسية:

تتعدد وتباين التعريفات لمفهوم الميزة التنافسية، ويعدّ من أهم التعريفات التي تناولت الميزة التنافسية تعريف (الخصيري، 2004، 33)، وقد عرفها أنها إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية.

وعرفها (رشيد ومنى، 2014، 9) هي المؤسسة التي لديها القدرة على خلق قيمة لزملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة تؤكد تميزها، واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتضمن لها البقاء والاستمرار.

**التعقيب على الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية:** تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيئات مختلفة سواءً مؤسسات تعليمية أو اقتصادية أو غيرها

• بالنظر إلى الدراسات العربية السابقة، نجد أن أغلب الدراسات تناولت استراتيجيات الريادة كمتغير مستقل؛ إذ توصلت دراسة الرحيم وعبد العزيز (2021) إلى وجود علاقة إحصائية بين استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية، وأشارت دراسة لغيصم والزعبي (2020) إلى وجود دور وسيط لاستراتيجيات الريادة في دراسة أثر التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

وبالمثل نجد أن أغلب الدراسات تناولت مفهوم الميزة التنافسية، فأغلب الدراسات تناولت الميزة التنافسية بوصفه متغيراً تابعاً أو وسيطاً، مثل ما توصلت إليه نتائج دراسة قريشى وغربي وجوهرة (2019) إلى وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية.

• وبالنسبة إلى الدراسات الأجنبية السابقة، نجد أن هناك عدد من الدراسات والأبحاث قد درست مفهوم الميزة التنافسية، وقد اختلفت الدراسات في تناول هذا المفهوم وأبعاد الأنموذج طبقاً للأهداف والمفاهيم المختلفة.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تعد من الدراسات القليلة التي تناولت تأثير استراتيجية الريادة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية. من أجل إجلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة على وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة البنوك من جهة أخرى،

**خصائص الميزة التنافسية:**

وتضيف دراسة (مقراني، 2015، 99) الخصائص الآتية:

1. الاستمرارية: حتى تحافظ البنوك على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير باستمرار ومتواصل؛ إذ أصبح مصدرًا متجددًا للميزة التنافسية.

2. القابلية للتغيير: يمكن للبنوك تغيير ميزتها التنافسية، وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية، مثل: تغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

3. القابلية للتنمية والتطوير

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرائق جديدة لمواجهة المنافسة معتمدة أساسًا على الابتكار والإبداع.

4. تحدد من وجهة نظر العميل

بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسًا لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع إلى العميل الذي يتطلب إرضائه وكسب ولائه.

5. المرونة

من أجل إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ووفقًا لاعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى، ويتم بناءها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.

**أبعاد الميزة التنافسية:**

تسعى أبعاد الميزة التنافسية إلى خلق مستوى عالٍ من التفرد بما تملكه ولا يملكه الآخرون من خلال إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المنظمة على المنافسين الآخرين من خلال أداء مجموعة من الوظائف لضمان البقاء والاستمرارية، وبناء على ما سبق تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يأتي:

1. ميزة التكلفة الأقل:

هي الميزة التي تأتي للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة لدى منافسيها، ولن يتم ذلك إلا إذا استطاعت تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة داخل قطاع النشاط، ولن يتحقق ذلك بصفة آلية بل يكون ذلك نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات عمالها، وهذا من الاعتماد على مجموعة من العوامل، مثل: المادي والمعنوي، ثقافة المؤسسة... الخ، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف. (واكلي، 2014، 262)

2. ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، فإن قدرة المؤسسة في تقديم منتجات متميزة وفريدة وذات قيمة نفعية من وجهة نظر المستهلك، سواء على مستوى الجودة أو الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع كفيل بجعلها تحصل على ميزة تنافسية من خلال توظيف قدراتها ومهاراتها وتقنيات التكنولوجيا المتطورة للإنتاج.

3. المرونة: أكثر المنظمات مرونة على تلبية

متطلبات الزبون أكثرها قدرة على زيادة حصتها السوقية وبقائها ونموها؛ إذ إن (Hou et al. , )

أولاً: استراتيجية الإبداع: الإبداع هو: عملية النظر إلى شيء ما بطريقة مختلفة وجديدة، ويشتمل على التفكير الجانبي أو القدرة على إدراك الأنماط غير الواضحة في أمر ما، ويمتلك الأشخاص المبدعون القدرة على ابتكار وسائل جديدة لحل المشكلات ومواجهتها. (الأشول، 2017، 123)

ثانياً: استراتيجية أخذ المخاطرة:

تمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من حالة عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعنى العمل بصور جزئية دون معرفة النتائج، فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة، ويرى بعض الباحثين عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة فكلما كانت المخاطرة أقل، يكون الريادي عاملاً، وكلما زادت المخاطرة، يصبح ريادياً (حسين، 2013، 390)

ثالثاً: استراتيجية المبادأة:

يرى (Caruana et al.2000) إلى أن المبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر، ومن ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

1. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
  2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو.
  3. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.
- فالمبادأة تراقب الاتجاهات، وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتوقع التغيرات في الطلب، وإدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى الفرص.

12: 2020) أشار إلى هذه المرونة بالقابلية على التكيف لتقديم المنتجات والخدمات المتنوعة. 4. التسليم: تخفيض الوقت المستغرق عند استلام طلبات الزبائن للخدمة ويوضح ( Evens and Collier , 2007:126) أن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فالزبائن يرغبون في الاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، ويرى الباحثون أن ظاهرة تقادم المنتج أو الخدمة قد زادت هذا البعد أهمية كبيرة؛ إذ إن التطور التكنولوجي الهائل جعل من بعض السلع والخدمات تتقادم بين ليلة وضحاها.

#### استراتيجيات الريادة:

تعريف استراتيجيات الريادة: هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات (Histrich,2005).

1. كما أنها تعرف أنها الآلية التي تقوم بتحديد الفرص واستغلالها والاستجابة للتغيرات البيئية وإيجاد الميزة التنافسية والمحافظة عليها. (Kavousy et al .2010: 230)

#### أبعاد استراتيجيات الريادة:

ينظر لمفاهيم استراتيجيات الريادة بوصفها حقلاً علمياً وعملياً معاصراً في مجال إدارة الأعمال، وقد أشار بعض الباحثين أن الأبعاد الاستراتيجية لريادة الأعمال تتركز حول (الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطرة، الرؤية، إدراك الفرص، المرونة) ( Barringer & Ireland,2005,5)، وتتمثل أهم أبعاد استراتيجيات الريادة فيما يأتي:

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في المصارف اليمنية بأمانة العاصمة، والمسجلة لدى البنك المركزي اليمني حتى نهاية العام المالي 2015م؛ إذ تمثل البنوك الإسلامية بعدد (5) بنوك من القطاع المصرفي في حين تتمثل البنوك التجارية اليمنية بعدد (8) بنك، وقد استُبعدت بعض البنوك اليمنية، منها: البنك الأهلي اليمني بسبب الظروف السياسية، والبنك الإسلامي للتمويل والاستثمار وبنك اليمن والخليج، وبنك الأمل لعدم التعاون؛ لذلك، فإن مجتمع الدراسة المستهدف على النحو الآتي:

## جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

| م | اسم البنك                     | حجم المجتمع |
|---|-------------------------------|-------------|
| 1 | البنك اليمني للإنشاء والتعمير | 441         |
| 2 | بنك اليمن الدولي              | 164         |
| 3 | بنك اليمن والكويت             | 144         |
| 4 | بنك التسليف التعاوني الزراعي  | 322         |
| 5 | البنك التجاري اليمني          | 160         |
| 6 | بنك التضامن                   | 133         |
| 7 | بنك سبأ الإسلامي              | 148         |
| 8 | بنك اليمن والبحرين الشامل     | 91          |
| 9 | بنك الكريمي الإسلامي          | 249         |
|   | المجموع                       | 1852        |

المصدر: بالاعتماد على (البنك المركزي اليمني، 2015، صفحة 94.95)، (إدارة الموارد البشرية في البنوك (2019)

## عينة الدراسة:

تعريف العينة: هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث المستهدف للدراسة من أجل تحقيق الأغراض المتمثلة في عمل الملاحظات والاستنتاجات الإحصائية حول هذه المجموعة من عناصر المجتمع (العريقي والنشمي، 2019). وقد استخدمت الدراسة معادلة

## (Robert Mason) لتحديد حجم عينة المجتمع

المطلوبة والتي بلغت 318 مفردة، وقد توزعت العينة بواسطة العينة العشوائية البسيطة وفقاً لما يأتي:

## جدول رقم (2) توزيع العينة على أفراد المجتمع

| م | اسم البنك                     | حجم العينة |
|---|-------------------------------|------------|
| 1 | البنك اليمني للإنشاء والتعمير | 76         |
| 2 | بنك اليمن الدولي              | 28         |
| 3 | بنك اليمن والكويت             | 25         |
| 4 | بنك التسليف التعاوني الزراعي  | 55         |
| 5 | البنك التجاري اليمني          | 28         |
| 6 | بنك التضامن                   | 23         |
| 7 | بنك سبأ الإسلامي              | 25         |
| 8 | بنك اليمن والبحرين الشامل     | 16         |
| 9 | بنك الكريمي الإسلامي          | 42         |
|   | المجموع                       | 318        |

## نسبة استجابة عينة الدراسة:

وزعت الاستبانة الورقية لعدد (318) فرداً من مجتمع الدراسة المستهدف، والبالغ عددهم (1852)، وبنسبة توزيع تصل إلى (17%) من إجمالي المجتمع، وقد كان إجمالي الاستثمارات التي تم تحليلها عدد (275) استثماراً، وبنسبة (15%) من المجتمع المستهدف، وذلك طبقاً للجدول رقم (3).

## جدول رقم (3): توزيع استمارات الاستبانة

| البيان                          | العدد | النسبة المئوية |
|---------------------------------|-------|----------------|
| مجتمع الدراسة                   | 1852  | -              |
| عينة الدراسة                    | 318   | 17%            |
| الاستمارات الموزعة ورقياً       | 318   | 17%            |
| الاستمارات الورقية المستردة     | 275   | 15%            |
| الاستمارات الورقية غير المستردة | 25    | 1.4%           |
| الاستمارات الورقية غير الصالحة  | 18    | 0.0001         |
| الاستمارات الصالحة للتحليل      | 275   | 15%            |

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

للإجابة عن التساؤل الرئيس الأول للدراسة، ما أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1 - عرض نتائج السؤال الأول: هل يتم ممارسة لأبعاد استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية؟

وللإجابة عن هذا السؤال عرض الباحث النتائج لكل بُعد على مستوى تحقق أبعاد استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية محل الدراسة على وفق كل بُعد على مستوى كل فقرة من فقرات تلك الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مستوى تحقق استراتيجيات الريادة على وفق بُعد الإبداع: الجدول رقم (4) يوضح مستوى تحقق استراتيجيات الريادة على وفق بُعد الإبداع وعلى مستوى كل فقرة من فقرات هذا البُعد

جدول رقم (4) مستوى تحقق استراتيجيات الريادة على وفق بُعد الإبداع

| الرتبة | رقم الفقرة | الفرقة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التوفر | مستوى التطبيق |
|--------|------------|---|---------------|-------------------|-------------|---------------|
| 1      | 1          | يهتم البنك بتقديم الخدمات بناء على احتياجات العملاء ورغباتهم.                     | 5.99          | 1.04              | 85.6%       | مرتفع جداً    |
| 2      | 2          | يحرص البنك على الحصول على أكبر عدد من المعلومات؛ لتعزيز جودة الخدمات التي يقدمها. | 5.88          | 0.95              | 84%         | مرتفع جداً    |
| 3      | 3          | يعمل البنك على تطوير أفكار جديدة لخدمة العملاء.                                   | 5.84          | 1.09              | 83.4%       | مرتفع جداً    |
| 5      | 4          | يقوم البنك بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ لتشجيع الممارسات الإبداعية.        | 5.35          | 1.32              | 76.4%       | مرتفع         |
| 4      | 5          | يحرص البنك على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة.        | 5.52          | 1.21              | 78.9%       | مرتفع         |
| 6      | 6          | توفر إدارة البنك الدعم لمنتسبيها لتقديم الأفكار الجديدة الإبداعية.                | 5.32          | 1.32              | 76%         | مرتفع         |
|        |            | المجموع   | 5.65          | 0.98              | 80.7%       | مرتفع         |

وانحراف معياري (1.04) ، في حين جاءت الفقرة رقم (6) التي تنصّ على: (توفر إدارة البنك الدعم لمنتسبيها لتقديم الأفكار الجديدة الإبداعية) في الرتبة الأخيرة بمتوسط (5.32) وانحراف (1.32). وتفسر هذه النتيجة أن البنوك اليمنية العاملة محل الدراسة يتوفر لديها بُعد الإبداع بمستوى مرتفع ومرتفع جداً على جميع فقرات هذا البُعد، ولعل ذلك ما يفسر الحرص من إدارة البنوك على تشجيع العناصر المبدعة لتقديم الأفكار الجديدة ودعمهم في مجال

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن مستوى تحقق استراتيجيات الريادة على وفق بُعد الإبداع في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.65) وانحراف معياري (0.98) وبنسبة (80.7%) وبتعميم هذه النتيجة على البنوك اليمنية محل الدراسة، جاءت جميع الفقرات مرتفع ومرتفع جداً ، حيث إن الفقرة رقم (1) التي تنصّ على: ( يهتم البنك بتقديم الخدمات بناء على احتياجات ورغبات العملاء) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط (5.99)

الجدول رقم (5) يوضح مستوى تحقق استراتيجيات الريادة طبقاً لُبُعد أخذ المخاطرة، وعلى مستوى كل فقرة من فقرات هذا لُبُعد

عملهم، وقد يرجع السبب في ذلك إلى الوعي الكبير من القادة أن الاهتمام بالإبداع هو العنصر الأهم بالنجاح .

ثانياً: مستوى تحقق استراتيجيات الريادة طبقاً لُبُعد أخذ المخاطرة:

جدول رقم (5): مستوى تحقق استراتيجيات الريادة طبقاً لُبُعد أخذ المخاطرة

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التوفر | مستوى التطبيق |
|--------|------------|--|---------------|-------------------|-------------|---------------|
| 1      | 1          | الخوف من المخاطر والاستعداد لها يعد ثقافة سائدة لدى البنك .                                    | 5.71          | 1.16              | 81.6%       | مرتفع         |
| 2      | 2          | يسهم البنك كثيراً في مساعدة العاملين لمواجهة المخاطر .   | 5.55          | 1.15              | 79.3%       | مرتفع         |
| 5      | 3          | تبحث الإدارة دائماً عن الأعمال ذات المخاطر العالية التي تؤدي إلى ربحية كبيرة .                 | 4.69          | 1.59              | 67%         | مرتفع         |
| 3      | 4          | تعتقد الإدارة أن تحمل المخاطر المحسوبة يشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجية البنك لتحقيق النجاح . | 5.09          | 1.26              | 72.7%       | مرتفع         |
| 4      | 5          | تمتلك إدارة البنك القدرة على المجازفة بدخول أسواق جديدة .                                      | 5.03          | 1.45              | 71.9%       | مرتفع         |
|        |            | المجموع  | 5.21          | 1.00              | 74.4%       | مرتفع         |

بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تمر بها البلاد في مواجهة وتحمل أي مخاطر . وقد يرجع ذلك إلى الوعي الكبير لإدارة البنوك بتشجيع العاملين على تحمل المخاطر المحسوبة لدعم عملية الإبداع .

ثالثاً: مستوى تحقق استراتيجيات الريادة طبقاً لُبُعد المبادأة:

الجدول رقم (6) يوضح مستوى تحقق استراتيجيات الريادة طبقاً لُبُعد المبادأة وعلى مستوى كل فقرة من فقرات هذا لُبُعد.

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن مستوى تحقق استراتيجيات الريادة طبقاً لُبُعد المخاطرة في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.21) وانحراف معياري (1.00) وبنسبة (74.4%) وبتعميم هذه النتيجة على البنوك اليمنية محل الدراسة، جاءت جميع الفقرات مرتفعة، حيث إن الفقرة رقم (1) التي تنصّ على: (الخوف من المخاطر والاستعداد لها يعد ثقافة سائدة لدى البنك) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط (5.71) وانحراف معياري (1.16)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي تنصّ على: (تبحث الإدارة دائماً عن الأعمال ذات المخاطر العالية التي تؤدي إلى ربحية كبيرة) في الرتبة الأخيرة بمتوسط (4.69) وانحراف (1.59)، وتفسر هذه النتيجة حالة الحذر التي تعاني منها إدارة المصارف

## جدول رقم (6): مستوى تحقق استراتيجيات الريادة طبقاً لُبعد المبادأة.

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التوفر | مستوى التطبيق |
|--------|------------|--|---------------|-------------------|-------------|---------------|
| 3      | 1          | يجري البنك البحوث والدراسات التطويرية اللازمة لتحسين أدائه، وتحقيق أهدافه.               | 5.55          | 1.22              | 79.3%       | مرتفع         |
| 5      | 2          | يتبنى البنك مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي يواجهها.                                | 5.50          | 1.09              | 78.6%       | مرتفع         |
| 6      | 3          | يبادر البنك إلى كشف الفرص الجديدة واستثمارها قبل المنافسين.                              | 5.33          | 1.35              | 76.1%       | مرتفع         |
| 2      | 4          | يسعى البنك إلى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماته للعملاء قبل المنافسين. | 5.58          | 1.23              | 79.7%       | مرتفع         |
| 1      | 5          | يبادر البنك إلى الانتشار الجغرافي والقرب من العملاء.                                     | 5.60          | 1.18              | 80%         | مرتفع         |
| 4      | 6          | يطور البنك خدمات جديدة تلبى احتياجات العميل غير المعلنة.                                 | 5.52          | 1.26              | 78.9%       | مرتفع         |
|        |            |  |               |                   |             | المجموع       |
|        |            |  |               |                   |             | 5.51          |
|        |            |  |               |                   |             | 78.7%         |

اهتمام البنوك بالمبادأة وإتاحة الفرصة لجميع العاملين لتقديم الحلول والمبادرات الإبداعية للمشكلات، وقد يرجع ذلك المستوي المرتفع إلى الرغبة في نشر ثقافة المبادأة بين العاملين من تفعيل المشاركة بين العاملين للاستفادة من الخبرات.

ويلخص الباحث الإجابة عن السؤال الأول الذي نصّ على هل يتم ممارسة ابعاد استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية؟ بالجدول الآتي:

الجدول رقم (7) يبين مستوى تحقق استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الإبداع، أخذ المخاطرة، المبادأة) وذلك على النحو الآتي:

يتبين من خلال الجدول رقم (6) أن مستوى تحقق استراتيجيات الريادة طبقاً لُبعد المبادأة في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.51) وانحراف معياري (1.04) وبنسبة (78.7%)، وبتعميم هذه النتيجة على البنوك اليمنية محل الدراسة، جاءت جميع الفقرات مرتفعة، حيث إن الفقرة رقم (1) التي تنصّ على: (يبادر البنك إلى الانتشار الجغرافي والقرب من العملاء) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط (5.60) وانحراف معياري (1.18)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي تنصّ على: (يبادر البنك إلى كشف الفرص الجديدة واستثمارها قبل المنافسين). في الرتبة الأخيرة بمتوسط (5.33) وانحراف (1.35)، وتفسر هذه النتيجة

## جدول رقم (7): مستوى تحقق استراتيجية الريادة

| م | البعد        | الرتبة | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة | مستوى التطبيق |
|---|--------------|--------|---------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | الإبداع      | 1      | 5.65    | 0.98              | 80.7%  | مرتفع         |
| 2 | أخذ المخاطرة | 3      | 5.21    | 1.00              | 74.4%  | مرتفع         |
| 3 | المبادأة     | 2      | 5.51    | 1.04              | 78.7%  | مرتفع         |
|   |              |        |         |                   |        | المجموع       |
|   |              |        |         |                   |        | 5.47          |
|   |              |        |         |                   |        | 78.1%         |

وعلى الرغم من أن أخذ المخاطرة جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة فإنها مرتفعة، ويعود ذلك إلى طبيعة عمل البنوك، واستعداد ادارتها إلى المجازفة ومواجهة المخاطر المرتبطة بحالة عدم التأكد لأنشطة البنك وبما يعزز الموقف التنافسي للبنك لا سيما بسبب الظروف السياسية والاجتماعية الحالية، وحدة المنافسة في البنوك المحلية والخارجية، وتفسر هذه النتيجة اهتمام البنوك اليمنية العاملة بالجهوية باستراتيجيات الريادة بشكل كلي، وكذا على مستوى الأبعاد والفقرات، أما من جهة نظر العاملين فهم يرون أن منظماتهم (البنوك) تتمتع بالريادة.

2 - عرض نتائج السؤال الثاني: هل تحقق أبعاد الميزة التنافسية في البنوك اليمنية؟  
تمثل إجابة عن التساؤل الفرعي الثاني الذي ينص على: هل يتم ممارسة أبعاد الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، في الآتي:  
أولاً: مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد التميز:  
الجدول رقم (8) يوضح مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد التميز وعلى مستوى كل فقرة من فقرات هذا البُعد.

جدول رقم (8): مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد التميز.

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التوفر | مستوى التوفر |
|--------|------------|--|---------------|-------------------|-------------|--------------|
| 2      | 1          | يوفر البنك الموارد والقدرات التي تدعم أداء عملياته بكفاءة.     | 5.83          | 1.03              | 83.3%       | مرتفع جداً   |
| 3      | 2          | يسعى البنك إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.                     | 5.75          | 1.08              | 82.1%       | مرتفع        |
| 4      | 3          | يقدم البنك خدمات متطورة تلبي حاجة سوق العمل.                   | 5.69          | 1.18              | 81.3%       | مرتفع        |
| 1      | 4          | يملك البنك الكوادر المؤهلة القادرة على تقديم الأفضل في عمله.   | 5.86          | 1.08              | 83.7%       | مرتفع جداً   |
| 5      | 5          | يستقطب البنك الكوادر المؤهلة القادرة على تقديم الأفضل في عمله. | 5.60          | 1.26              | 80%         | مرتفع        |
|        |            | المتوسط  | 5.74          | 0.97              | 82%         | مرتفع        |

يتبين من الجدول رقم (7) أن مستوى تحقق استراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.47) وبانحراف معياري (92.0) ونسبة (78.1%) كما يتبين أيضاً أن مستوى تحقق أبعاد استراتيجية الريادة يبلغ بين (80.7%) و(74.4%) وبدرجة ثقة 95% ، وتشير النتائج أن بُعد الإبداع جاء في المرتبة الأولى في التحقق وبمستوى تحقق مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.65) وبانحراف معياري (0.98) ، ونسبة (80.7%) وهذا يحسب لصالح البنوك اليمنية، وهو مؤشر ممتاز؛ إذ يرتبط نجاح البنوك اليمنية بقدرتها على تبني الإبداع، وتشجيع المبدعين لديها ، ومن ثمَّ كسب الميزة التنافسية ، في حين جاء في المرتبة الثانية بُعد المبادأة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.51) وبانحراف معياري (1.04) ونسبة (78.7%) ، وهذا يدل على كفاءة بعض البنوك في استثمار الاضطرابات في بيئة القطاع المصرفي، والمبادأة في اقتناص الفرص لتحقيق الربحية والتوسع في الحصة السوقية ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد أخذ المخاطرة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.21) ، وبانحراف معياري (1.00) ونسبة (74.4%) ،

بالموارد البشرية العاملة وتدريبها، في حين جاءت الفقرة رقم (5) التي تنصّ على: (يستقطب البنك الكوادر المؤهلة القادرة على تقديم الأفضل في عمله) في الرتبة الأخيرة بمتوسط (5.60) وانحراف (1.26).

ثانيًا: مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقًا لُبُعد التكلفة: الجدول رقم (9) يوضح مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقًا لُبُعد التكلفة وعلى مستوى كل فقرة من فقرات هذا البعد.

جدول رقم (9): مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقًا لُبُعد التكلفة

| الرتبة  | رقم الفقرة | الفقرة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التوفر | مستوى التوفر |
|---------|------------|---|---------------|-------------------|-------------|--------------|
| 2       | 1          | يركز البنك على تخفيض التكاليف من أجل المحافظة على ولاء الزبائن.                     | 5.65          | 1.09              | 80.7%       | مرتفع        |
| 1       | 2          | تعدّ أسعار خدمات البنك تنافسية.   | 5.73          | 1.10              | 81.9%       | مرتفع        |
| 3       | 3          | ينتهج البنك استراتيجية قيادة أقل التكاليف مقارنة بالمنافسين.                        | 5.56          | 1.20              | 79.4%       | مرتفع        |
| 4       | 4          | يبتكر البنك أساليب وطرائق جديدة لخفض التكاليف.                                      | 5.52          | 1.22              | 78.9%       | مرتفع        |
| 5       | 5          | يحفظ البنك بالعناصر ذات الكفاءة لتجنب التكاليف الناتجة عن التوظيف والاختيار الخاطئ. | 5.48          | 1.33              | 78.3%       | مرتفع        |
| المتوسط |            |   |               |                   |             | مرتفع        |
|         |            |   | 5.59          | 1.19              | 79.8%       |              |

(5) التي تنصّ على: (يحفظ البنك بالعناصر ذات الكفاءة لتجنب التكاليف الناتجة عن التوظيف والاختيار الخاطئ) في الرتبة الأخيرة بمتوسط (5.48) وانحراف (1.33).

ثالثًا: مستوى تحقق الميزة التنافسية على وفق بُعد المرونة:

الجدول رقم (10) يوضح مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقًا لُبُعد المرونة وعلى مستوى كل فقرة من فقرات هذا البُعد

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقًا لُبُعد التميز في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعًا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.74) وانحراف معياري (0.97) وبنسبة (82%)، وبتعميم هذه النتيجة على البنوك اليمنية محل الدراسة، جاءت جميع الفقرات مرتفعة ومرتفع جدًا، حيث إن الفقرة رقم (4) التي تنصّ على: (يملك البنك الكوادر المؤهلة القادرة على تقديم الأفضل في عمله) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط (5.86) وانحراف معياري (1.08)، وهذا يرجع إلى اهتمام البنوك

يتبين من خلال الجدول رقم (9) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقًا لُبُعد التكلفة في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعًا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.59) وانحراف معياري (1.19) وبنسبة (79.8%)، وبتعميم هذه النتيجة على البنوك اليمنية محل الدراسة، جاءت جميع الفقرات مرتفعة، حيث إن الفقرة رقم (2) التي تنصّ على: (تعدّ أسعار خدمات البنك تنافسية) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط (5.73) وانحراف معياري (1.10)، في حين جاءت الفقرة رقم

جدول رقم (10): مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد المرونة

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التوفر | مستوى التوفر |
|--------|------------|---|---------------|-------------------|-------------|--------------|
| 2      | 1          | يحفز البنك العاملين على تقبل عملية التغيير السريع.                                | 5.62          | 1.21              | 80.3%       | مرتفع        |
| 3      | 2          | يقوم البنك بتعديل خدماته بسرعة استجابة لرغبات العملاء واحتياجاتهم.                | 5.45          | 1.25              | 77.9%       | مرتفع        |
| 4      | 3          | يستجيب البنك بسرعة للمتغيرات السوقية.   | 5.44          | 1.28              | 77.7%       | مرتفع        |
| 1      | 4          | يملك العاملون في البنك مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل. | 5.78          | 1.14              | 82.6%       | مرتفع        |
|        |            |   |               |                   |             | المتوسط      |
|        |            |   |               |                   |             | 5.57         |
|        |            |   |               |                   |             | 1.22         |
|        |            |   |               |                   |             | 79.6%        |
|        |            |   |               |                   |             | مرتفع        |

يتبين من خلال الجدول رقم (10) ان مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد المرونة في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.57) وانحراف معياري (1.22) ونسبة (79.6%)، وتعميم هذه النتيجة على البنوك اليمنية محل الدراسة، جاءت جميع الفقرات مرتفعة، حيث إن الفقرة رقم (4) التي تنص على: (يملك العاملون في البنك مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط (5.78) وانحراف معياري (1.14)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على: (يستجيب البنك بسرعة للمتغيرات السوقية) في الرتبة الأخيرة بمتوسط (5.44) وانحراف (1.28).

رابعاً: مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد التسليم: الجدول رقم (11) يوضح مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد التسليم وعلى مستوى كل فقرة من فقرات هذا البعد

يتبين من خلال الجدول رقم (10) ان مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد المرونة في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.57) وانحراف معياري (1.22) ونسبة (79.6%)، وتعميم هذه النتيجة على البنوك اليمنية محل الدراسة، جاءت جميع الفقرات مرتفعة، حيث إن الفقرة رقم (4) التي تنص على: (يملك العاملون في البنك مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط

جدول رقم (11): مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد التسليم

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة التوفر | مستوى التوفر |
|--------|------------|---|---------------|-------------------|-------------|--------------|
| 1      | 1          | يقوم البنك بتجهيز الخدمات للعملاء في الزمان والمكان المناسبين.                      | 5.70          | 1.09              | 81.4%       | مرتفع        |
| 4      | 2          | يتميز البنك بقصر مدة انتظار العملاء للحصول على الخدمة.                              | 5.42          | 1.28              | 77.4%       | مرتفع        |
| 3      | 3          | يوفر البنك الخدمات الإلكترونية بسرعة أكبر مقارنة بالبنوك الأخرى.                    | 5.45          | 1.38              | 77.9%       | مرتفع        |
| 2      | 4          | يتبنى البنك التكنولوجيا الحديثة في عملياته لتوفير الجهد والوقت ومن ثم سرعة التسليم. | 5.58          | 1.28              | 79.7%       | مرتفع        |
|        |            |   |               |                   |             | المتوسط      |
|        |            |   |               |                   |             | 5.55         |
|        |            |   |               |                   |             | 1.12         |
|        |            |   |               |                   |             | 79.3%        |
|        |            |   |               |                   |             | مرتفع        |

تتصّ على: (يتميز البنك بقصر مدة انتظار العملاء للحصول على الخدمة) في الرتبة الأخيرة بمتوسط (5.42) وانحراف (1.28).

ويلخص الباحث الإجابة عن السؤال الثاني الذي نصّ على هل تحقق أبعاد الميزة التنافسية في البنوك اليمنية؟ بالجدول رقم (12) الذي يبين مستوى تحقق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية (التميز، التكلفة، المرونة، التسليم) وذلك على النحو الآتي:

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية طبقاً لُبعد التسليم في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.55) وبانحراف معياري (1.12) ونسبة (79.3%) وبتعميم هذه النتيجة على البنوك اليمنية محل الدراسة، جاءت جميع الفقرات مرتفعة، حيث إن الفقرة رقم (1) التي تتصّ على: (يقوم البنك بتجهيز الخدمات للعملاء في الزمان والمكان المناسبين) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط (5.70) وانحراف معياري (1.09)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) التي

| جدول رقم (12): مستوى تحقق الميزة التنافسية |         |        |         |                   |        |               |
|--|---------|--------|---------|-------------------|--------|---------------|
| م  | البعد   | الرتبة | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة | مستوى التطبيق |
| 1  | التميز  | 1      | 5.74    | 0.97              | 82%    | مرتفع         |
| 2  | التكلفة | 3      | 5.59    | 1.19              | 79.8%  | مرتفع         |
| 3  | المرونة | 2      | 5.59    | 1.01              | 79.9%  | مرتفع         |
| 4  | التسليم | 4      | 5.55    | 1.12              | 79.3%  | مرتفع         |
|  | المتوسط |        | 5.62    | 1.07              | 80.3%  | مرتفع         |

المرتبة الثانية بُعد المرونة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.59) وبانحراف معياري (1.01) ونسبة (79.9%) ، في حين جاء في المرتبة الثالثة بُعد التكلفة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.59) ، وبانحراف معياري (1.19) ونسبة (79.8%).

جاء مستوى توفر أبعاد الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بوجه عام مرتفعاً. كما أن هذه النتيجة تمثل إجابة عن التساؤل الفرعي الثاني الذي نصّ على: هل يتم ممارسة أبعاد الميزة التنافسية في البنوك اليمنية؟

ثانياً: اختبار صحة فرضيات الدراسة:

نصّت الفرضية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادية بأبعادها (الإبداع، أخذ

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.62) وبانحراف معياري (1.07) ونسبة (80.3%) كما يتبين أيضاً أن مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية يبلغ بين (82%) و(79.3%) وبدرجة ثقة 95% ، وتشير النتائج أن بُعد التميز جاء في المرتبة الأولى في التحقق وبمستوى تحقق مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.74) وبانحراف معياري (0.97) ، ونسبة (82%) وهذا يحسب لصالح البنوك اليمنية، وهو مؤشر ممتاز؛ إذ يرتبط نجاح البنوك اليمنية قدرتها على تبني التميز، وتشجيع المبدعين لديها، ومن ثمّ كسب الميزة التنافسية ، في حين جاء في

وللتحقق من صحة هذه الفرضية أُستخرجت العلاقة بين بُعد الإبداع، ومحور الميزة التنافسية من خلال معامل ارتباط بيرسون، ثم استخدمت معادلة الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يوضح ذلك.

المخاطرة، المبادأة) في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية".

جدول رقم (13) نتائج معامل الانحدار لاختبار أثر الإبداع في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

| المتغيران                  | بُعد الإبداع | الميزة التنافسية | مستوى الدلالة |
|----------------------------|--------------|------------------|---------------|
| معامل ارتباط بيرسون (R)    | *0.761       |                  | 0.000         |
| قيمة F                     | *375.111     |                  | 0.000         |
| قيمة T                     | *19.368      |                  | 0.000         |
| معامل التحديد 2 (R)        | 0.579        |                  |               |
| معامل التحديد المعدل 2 (R) | 0.577        |                  |               |
| معامل الانحدار Beta        | 0.719        |                  |               |

\* القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وبالنسبة لقيمة معامل الانحدار (Beta)، فقد بلغت (0.719)، وبلغت قيمة (T) المستخرجة (19.368) بمستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، وهذا يعني أن الإبداع قادر على إحداث تغييراً إيجابياً في مستوى تحقق الميزة التنافسية بمقدار (71.9%)، أي إن توفر الإبداع يمارس أثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، ولذلك فإن هذه النتيجة تدلّ على قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية).

نلاحظ من الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإبداع والميزة التنافسية؛ إذ بلغ مقدار الارتباط (0.761) وبمستوى دلالة يبلغ (0.000)، وهي علاقة ارتباط طردية مرتفعة بمعنى أنه كلما زاد مستوى توفر الإبداع، زاد مستوى تحقق الميزة التنافسية، ونجد أن قيمة (F) تبلغ (375.111) بمستوى دلالة يبلغ (0.000)، وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مستوى تحقق الميزة التنافسية يتغير بتغير مستوى توفر الإبداع. وبالرجوع إلى معامل التحديد المعدل 2 (R) نجد أنه يبلغ (0.577)، وهذا يعني قدرة الإبداع على تفسير ما نسبته (57.7%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية، في حين ترجع نسبة (42.3%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية إلى عوامل أخرى.

أستخرجت العلاقة بين بُعد أخذ المخاطرة ومحور الميزة التنافسية من خلال معامل ارتباط بيرسون، ثم استخدمت معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، والجدول الآتي يوضح ذلك.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصّت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخذ المخاطرة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية

جدول رقم (14) نتائج معامل الانحدار لاختبار أثر أخذ المخاطرة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

| المتغيران                  | بُعد أخذ المخاطرة | الميزة التنافسية | مستوى الدلالة |
|----------------------------|-------------------|------------------|---------------|
| معامل ارتباط بيرسون (R)    | *0.736            |                  | 0.000         |
| قيمة F                     | *323.155          |                  | 0.000         |
| قيمة T                     | *17.977           |                  | 0.000         |
| معامل التحديد 2 (R)        | 0.542             |                  |               |
| معامل التحديد المعدل 2 (R) | 0.540             |                  |               |
| معامل الانحدار Beta        | 0.680             |                  |               |

\* القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وبالنسبة لقيمة معامل الانحدار (Beta)، فقد بلغت (0.680)، وبلغت قيمة (T) المستخرجة (17.977) بمستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، وهذا يعني أن أخذ المخاطرة قادرة على إحداث تغييراً إيجابياً في مستوى تحقق الميزة التنافسية بمقدار (68%). أي إن توفر أخذ المخاطرة يمارس أثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، ولذلك فإن هذه النتيجة تدلّ على قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخذ المخاطرة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية).

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصّت هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادأة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية".

نلاحظ من الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد أخذ المخاطرة والميزة التنافسية؛ إذ بلغ مقدار الارتباط (0.736) وبمستوى دلالة يبلغ (0.000)، وهي علاقة ارتباط طردية مرتفعة بمعنى أنه كلما زاد مستوى توفر أخذ المخاطرة، زاد مستوى تحقق الميزة التنافسية، كما نجد أن قيمة (F) تبلغ (323.155) بمستوى دلالة يبلغ (0.000)، وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مستوى تحقق الميزة التنافسية يتغير بتغير مستوى توفر أخذ المخاطرة، وبالرجوع إلى معامل التحديد المعدل 2 (R) نجد أنه يبلغ (0.540)، وهذا يعني قدرة أخذ المخاطرة على تفسير ما نسبته (54%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية، في حين ترجع نسبة (46%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية إلى عوامل أخرى.

الخطي البسيط بين المتغيرين، والجدول الآتي يوضح ذلك.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية أُستخرجت العلاقة بين بُعد المبادأة ومحور الميزة التنافسية من خلال معامل ارتباط بيرسون، ثم استخدمت معادلة الانحدار

جدول رقم (15) نتائج معامل الانحدار لاختبار أثر المبادأة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

| المتغيران                             | بُعد المبادأة | الميزة التنافسية | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------|---------------|------------------|---------------|
| معامل ارتباط بيرسون (R)               | *0.819        |                  | 0.000         |
| قيمة F                                | *555.087      |                  | 0.000         |
| قيمة T                                | *23.560       |                  | 0.000         |
| معامل التحديد (R) <sup>2</sup>        | 0.670         |                  |               |
| معامل التحديد المعدل (R) <sup>2</sup> | 0.699         |                  |               |
| معامل الانحدار Beta                   | 0.728         |                  |               |

\* القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

بمستوى دلالة (0.000)، وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، وهذا يعني أن المبادأة قادرة على إحداث تغييراً إيجابياً في مستوى تحقق الميزة التنافسية بمقدار (72.8%)، أي إن توفر المبادأة يمارس أثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، ولذلك فإن هذه النتيجة تدلّ على قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادأة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية).

مناقشة نتائج وفرضيات الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

وللتأكد من تأثير أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات الريادة (الإبداع، أخذ المخاطرة، المبادأة) مجتمعة على المتغير التابع الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، المرونة، التسليم) استخدم الباحث معامل ارتباط

نلاحظ من الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المبادأة والميزة التنافسية؛ إذ بلغ مقدار الارتباط (0.819) وبمستوى دلالة يبلغ (0.000)، وهي علاقة ارتباط طردية مرتفعة بمعنى أنه كلما زاد مستوى توفر المبادأة، زاد مستوى تحقق الميزة التنافسية، كما نجد أن قيمة (F) تبلغ (555.087) بمستوى دلالة يبلغ (0.000)، وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مستوى تحقق الميزة التنافسية يتغير بتغير مستوى توفر المبادأة. وبالرجوع لمعامل التحديد المعدل (R)<sup>2</sup> نجد أنه يبلغ (0.699)، وهذا يعني قدرة المبادأة على تفسير ما نسبته (69.9%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية، في حين ترجع نسبة (30.1%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية إلى عوامل أخرى.

وبالنسبة لقيمة معامل الانحدار (Beta) فقد بلغت (0.728)، وبلغت قيمة (T) المستخرجة (23.560)

بيرسون، ثم استخدم معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (16) نتائج معامل الانحدار لاختبار أثر استراتيجيات الريادة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

| المتغيران                             | استراتيجيات الريادة | الميزة التنافسية | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------|---------------------|------------------|---------------|
| معامل ارتباط بيرسون (R)               | *0.854              |                  | 0.000         |
| قيمة F                                | *737.714            |                  | 0.000         |
| قيمة T                                | *27.161             |                  | 0.000         |
| معامل التحديد (R) <sup>2</sup>        | 0.730               |                  |               |
| معامل التحديد المعدل (R) <sup>2</sup> | 0.729               |                  |               |
| معامل الانحدار Beta                   | 0.861               |                  |               |

\* القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

(27.161) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية، وهذا يعني أن استراتيجيات الريادة قادرة على إحداث تغييراً إيجابياً في مستوى تحقق الميزة التنافسية بمقدار (86.1%). أي إن توفر استراتيجيات الريادة تمارس أثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية في تحقق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، ولذلك فإن هذه النتيجة تدلّ على قبول الفرضية البديلة التي تنصّ على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية).

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة على مستوى المتغيرات:

أ - مناقشة نتائج متغير استراتيجيات الريادة بنتائج الدراسات السابقة:

1 - أوضحت النتائج ان مستوى تحقق استراتيجيات الريادة بجميع أبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة) في البنوك اليمنية محل

نلاحظ من الجدول رقم (16) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الريادة والميزة التنافسية؛ إذ بلغ مقدار الارتباط (0.854) وبمستوى دلالة يبلغ (0.000)، وهي علاقة ارتباط طردية مرتفعة بمعنى أنه كلما زاد مستوى توفر استراتيجيات الريادة، زاد مستوى تحقق الميزة التنافسية، كما نجد أن قيمة (F) تبلغ (737.714) بمستوى دلالة يبلغ (0.000)، وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن مستوى تحقق الميزة التنافسية يتغير بتغير مستوى توفر استراتيجيات الريادة، وبالرجوع إلى معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>)، نجد أنه يبلغ (0.729)، وهذا يعني قدرة استراتيجيات الريادة على تفسير ما نسبته (72.9%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية، في حين ترجع نسبة (27.1%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية إلى عوامل أخرى. وبالنسبة لقيمة معامل الانحدار (Beta) فقد بلغت (0.861)، وبلغت قيمة (T) المستخرجة

وبنسبة (78.7%)، وهذا يتفق مع بعض الدراسات منها دراسة الشريف، الحرافشة (2019)؛ إذ هدفت الدراسة إلى قياس مستوى استراتيجيات الريادة (الإبداع، المخاطرة، التميز، المبادأة)، وأثرها في الاحتفاظ بالعملاء في مجمع فرح الطبي؛ وتوصلت إلى أن مستوى توفر بعد (المبادأة) جاء بمستوى مرتفع.

#### ب- مناقشة نتائج متغير الميزة التنافسية بنتائج الدراسات السابقة:

1 - أوضحت النتائج ان مستوى تحقق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.62) وبانحراف معياري (1.07) وبنسبة (80.3%)، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة المالكي، كشكول، فياض (2021)؛ إذ هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر استراتيجيات التسويق السبراني في تحقيق الميزة التنافسية (الكلفة، التميز، الإبداعية، المرونة) في شركة نور الكفيل.

2 - أوضحت النتائج أن مستوى تحقق بُعد (التكلفة) وُبعد (التميز) في البنوك اليمنية كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لُبعد التكلفة (5.59) وبانحراف معياري (1.01) وبنسبة (79.9%) ولُبعد التميز بلغ المتوسط الحسابي (5.74) وبانحراف معياري (0.97) وبنسبة (82%)، وهذان البعدان يتفقان مع دراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة محمد (2020) التي هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي على الميزة التنافسية (التكلفة، التميز) لمنظمات

الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.47)، وبانحراف معياري (0.92) وبنسبة مئوية بلغت (78.1%)، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة الشريف، الحرافشة (2019) ودراسة السمان، الجبوري (2020) التي توصلت إلى أن استراتيجية الريادة (الإبداع، المخاطرة، التفرّد، المبادأة) في كليات جامعة الموصل متوفر بشكل عالٍ.

2 - أوضحت النتائج ان مستوى تحقق بُعد الإبداع في البنوك اليمنية كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.65) وبانحراف معياري (0.98) وبنسبة (80.7%)، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة داود، كاظم (2021) ودراسة بشار، سالم (2021) التي توصلت إلى أن مستوى تحقق الإبداع الريادي كان مرتفعاً في أداء الموارد البشرية لطلاب كلية التربية جامعة المنوفية.

3 - أوضحت النتائج ان مستوى تحقق بُعد أخذ المخاطر في البنوك اليمنية كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.65) وبانحراف معياري (0.98) وبنسبة (80.7%)، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل: دراسة التلباني (2017) ودراسة (السفاري، 2021) التي توصلت إلى أن مستوى تحقق بعد تحمل المخاطر في البنوك العاملة في اليمن جاء بدرجة تحقق عالٍ.

4 - أوضحت النتائج أن مستوى تحقق استراتيجيات الريادة طبقاً لُبعد المبادأة في البنوك اليمنية محل الدراسة كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.51) وبانحراف معياري (1.04)

وهذا الدور يتفق مع دراسات أخرى أجريت في بيئات مختلفة، منها: دراسة السكارنة (2005) بعنوان: " استراتيجيات ريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات - الاردن" التي أجريت على شركة الاتصالات الأردنية، وأكدت ان هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، التفرد، الابتكار، أخذ المخاطرة، المبادأة) على الميزة التنافسية.

1 - مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية:

أوضحت النتائج ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، فقد بلغت معامل التحديد  $R^2 = 0.577$ ، وهذا يعني قدرة الإبداع على تفسير ما نسبته (57.7%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية، في حين ترجع نسبة (42.3%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية إلى عوامل أخرى، وهذا الدور يتفق مع دراسات أخرى أجريت في بيئات مختلفة منها دراسة الاخضر، ونصر الدين (2011) التي أجريت بجامعة المشرق والكلية الأردنية بالسودان، وتوصلت ان هناك أثر للإبداع في الميزة التنافسية.

2 - مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية:

أوضحت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأخذ المخاطرة على الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، فقد بلغت معامل التحديد  $R^2 = 0.540$ ، وهذا يعني قدرة الإبداع على تفسير ما نسبته (54%) من التباين في مستوى تحقق الميزة

الأعمال: بالتطبيق على فروع البنوك التجارية بمدينة المنصورة.

3- أوضحت النتائج ان مستوى تحقق بُعد المرونة في البنوك اليمنية كان أيضًا مرتفعًا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.59) وبانحراف معياري (1.01) ونسبة (79.9%)، وهذا يتفق مع دراسة (Moghli, Abdallah, Muala 2012).

4 - أوضحت النتائج ان مستوى تحقق بُعد التسليم في البنوك اليمنية كان أيضًا مرتفعًا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (5.55) وبانحراف معياري (1.12) ونسبة (79.3%)، وهذا يتفق مع دراسة الكبيسي، ابراهيم (2014)؛ إذ هدفت الدراسة إلى فحص الأثر بين القدرات المعرفية والاستراتيجية، وبناء ميزة تنافسية في المصارف الاهلية العراقية.

ثانيا: مقارنة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

أوضحت النتائج ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، فقد بلغ معامل التحديد المعدل (0.729) التي تؤكد معنوية الانحدار، وهذا يعني ان ابعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الريادة) مجتمعة تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية، في حين ترجع نسبة (27.1%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية إلى عوامل أخرى. كما تبين النتائج ان استراتيجيات الريادة تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحسين الميزة التنافسية، وانه كلما زاد الاهتمام بتوفر استراتيجيات الريادة، أدى إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

**النتائج والتوصيات:****أولاً: النتائج:**

أ - النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1. يوجد اهتمام كبير من البنوك اليمنية عينة الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة.
  2. يوجد اهتمام كبير من البنوك اليمنية عينة الدراسة بتوفر استراتيجيات الريادة بأبعادها المختلفة.
  3. أن أعلى بُعد تحقق للميزة التنافسية لدى البنوك اليمنية كان في بُعد التميز وأقلها هو بُعد التسليم.
  4. أن أكثر أبعاد استراتيجيات الريادة توفر لدى البنوك اليمنية هو بُعد الإبداع وأقلها بعد أخذ المخاطرة.
  5. وجود قصوراً لدى البنوك اليمنية فيما يتعلق بتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر المحسوبة لدعم عملية الإبداع.
- ب - النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
1. أن ممارسة استراتيجيات الريادة بجميع أبعادها في البنوك اليمنية عينة الدراسة تدعم تحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها.
  2. يوجد أثر إيجابي لاستراتيجيات الريادة بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في البنوك اليمنية.
  3. يوجد تفاوت في أثر أبعاد استراتيجيات الريادة في الميزة التنافسية كان أكثرها أثراً بعد المبادأة وأقلها بعد أخذ المخاطرة.

التنافسية، في حين ترجع نسبة (46%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية إلى عوامل أخرى، وهذا الدور يتفق مع دراسات أخرى أجريت في بيئات مختلفة منها دراسة قريشي، غربي، جوهره (2019) التي أجريت للمؤسسة الاقتصادية (دراسة تطبيقية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور بسكرة) - الجزائر؛ إذ توصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة (مرونة الهيكل، الإبداع، المخاطرة، النمو) كمجموعة في تحقيق ميزة تنافسية.

3 - مقارنة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية:

أوضحت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمبادأة على الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، فقد بلغت معامل التحديد  $R^2 = 0.699$  ، وهذا يعني قدرة الإبداع على تفسير ما نسبته (69.9%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية، في حين ترجع نسبة (30.1%) من التباين في مستوى تحقق الميزة التنافسية إلى عوامل أخرى، وهذا الدور يتفق مع دراسات أخرى أجريت في بيئات مختلفة منها دراسة السكارنة (2008) بعنوان: " استراتيجيات ريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)"، وأكدت ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها منها (المبادأة) على الميزة التنافسية.

**ثانياً: التوصيات:**

فيما يأتي بعض التوصيات التي يمكن مراعاتها:

1. العمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال ترسيخ استراتيجيات الريادة للبنوك.
2. الاستمرار بالاهتمام باستراتيجيات الريادة في البنوك اليمنية، وتعزيزها لا سيما بعد المبادأة لضمان تقديم الخدمات المصرفية المتميزة، وكسب الميزة التنافسية.
3. تعزيز الوعي لدى مجتمع الدراسة ببعْد الإبداع (استراتيجية الريادة)، وهو يسعى إلى تحقيقه بجميع الوسائل والأساليب؛ لأنه يؤمن (مجتمع الدراسة) بتوفر الدعم لمنتسبيه لتقديم الأفكار الجديدة الإبداعية.
4. تفعيل وتوظيف مصادر جديدة للمنافسة توفر التواصل بين الموارد الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية ومن خلال المزايا التي تقدمها الاستراتيجيات الريادية (الإبداع، روح المخاطرة، المبادرة) كمصادر تنافسية جديدة تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.

**قائمة المصادر والمراجع:****أولاً: المراجع باللغة العربية:****1 - الكتب**

- [1] السلمي، علي (1980). تطور الفكر التنظيمي(ط2). الكويت: وكالة المطبوعات.
- [2] العريفي، منصور محمد اسماعيل، والنشمي، مراد محمد عبد الله (2019). طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات (ط6). صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- [3] السلمي، علي (1995). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو9000. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

- [4] رشيد، صالح عبدالرضا وجلاب، إحسان دهش (2008): الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

**2 - الرسائل العلمية**

- [1] الأخضر، خراز، ونصرالدين، شريف (2021). دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- [2] التلباني، محمود (2017). علاقة استراتيجيات ريادة الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة.
- [3] الخضير، محمد (2004). صناعة المزايا التنافسية. الطبعة الأولى، مصر، 33-34.
- [4] الرحيم، عالم، وعبد العزيز، عبد العزيز (2021). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة المشرق- الكلية الأردنية السودانية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (3)1، 342-358.
- [5] السمان، ثائر، والجبوري، سيف (2020). استراتيجيات الريادة ودورها في بناء المنظمات الذكية (دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل)، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (16)49.
- [6] الشريف، وجدي، والحرافشة، مالك (2019). استراتيجيات الريادة وأثرها في الاحتفاظ بالعملاء في مجمع فرح الطبي- الأردن، جامعة عمان العربية.
- [7] النقيعي، مزنة (2015). واقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، معهد الإدارة العامة، (55)4، 718-663.
- [8] بو حديد، ليلي (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 25(1)
- [9] عبد الرؤوف، حجاج (2007) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع

[5] القرشي، سوزان (تعزيز 2018). أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية- جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، (5)4، 119-170.

[6] النشمي، مراد، والملكي، عبده (2015). الميزة التنافسية وعلاقتها برضا العملاء في المصارف الإسلامية في اليمن. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 115-168.

[7] مقراني الهاشمي (2015). دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلة مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجم نت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، العدد رقم 6، 73.

[8] واكلي، كلثوم (2014). استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، (1)10، 262.

[9] حسين، ميسون علي (2013) الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، بحث نظري، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، بابل، العراق، (2)21، 385-407

#### 4 - المؤتمرات العلمية

[1] داود، فضيلة، وكاظم، شيماء (2017). الأداء البارح على وفق التوازن بين استراتيجيات الرياد وحاكمية الشركات، وقائع المؤتمر العلمي لكلية الإدارة والاقتصاد.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- [1] Anwar, M., & Khan, S., Khan, N. (2018). Intellectual Capital Entrepreneurial Strategies and New Ventures performance: Mediating Role of Competitive Advantage. Business & Economic Review, 10(1), 63-94.
- [2] Barringer, B. Ireland, D., (2005). Entrepreneurship: Successfully New Ventures, NJ: Person Education.
- [3] Caruang. Albert. 2000. The Effect of Centralization and Formalization on

التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير ، جامعة سكيكدة، الجزائر، 4

[10] قرشي، محمد، وغربي، وهيبه، وجوهرة، اقطي (2019). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة تطبيقية بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع كوندوريسكرة- الجزائر)، جامعة البلقاء التطبيقية.

[11] الغيصم، سعود، والزعبي، خالد (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة (دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، جامعة مؤتة، (42)2، 203-247.

[12] الاشول، علي حسين (2017) مشكلات ريادة الأعمال الافتراضية وأثرها في نجاح المشاريع الافتراضية في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية من منظور ريادة الأعمال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

#### 3 - الدوريات والمجلات العلمية

[1] السكارنة، بلال خلف (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع، أيار.

[2] المبيضين، هشام (2015). نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (11)2.

[3] محمد، أسماء (2020). أثر التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (بالتطبيق على فروع البنوك التجارية بمدينة المنصورة)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (1)1.

[4] العولقي، عبد الله أحمد (2019). توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، (1)26، 37-86.

- Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage- Twin: Journal of Business and Economic Research, (8)9.
- [17] Miller, D & Friesen, P. (1983). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial firms: Two Models of Strategic Momentum", Strategic Management Journal. VOL.3, p.1-25.
- [18] Moghli, A, Abdallah, G, Muala, A. (2012). Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking sector-Jordan: American Academic & Scholarly Research Journal, (4)5.
- [19] Peter, J, P, Donnelly, J. (1998). "Marketing Management". Knowledge & Skills, 5th ed, the McGraw-Hill company Inc, in U.S.A.
- [20] Porter, M, E. (2008). "The Five Competitive Forces that shape Strategy", Harvard Business Reviews. 27(5).
- [21] Slack, N, C, Stuart, H, C, & Johnston, R. (2004). "Operations Management". 4th ed, Prentice Hall: New York, 144.
- [22] Wright, P. and Others (1998) Strategic Management (2nd) U. Hou et al., 2020S. An Allyn and Bacon.
- Entrepreneurship in Export Firm. Vol.36. Issuc.1. Journal of small Business Management
- [4] Covin, J, F & Slevin, D, P. (1991). "A conceptual Model of Entrepreneurship As firms Behavior, Entrepreneurship Theory and practice, fall, p.7-25.
- [5] Davis, M, M, & Aquilano, N, J, Chase, R, B. (2003). "Fundamentals of Operations". 4th ed, Mc Graw-Hill Companies, U.S.A.
- [6] Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & Eisner, B.A. (2008). Strategic Management: Creating Competitive Advantages, Jan, Germany, 4th ed, McGraw-Hill
- [7] Dilworth, J, B. (1996). Production and operation Management: 4th ed, McGraw-Hill: New York, 57.
- [8] Distanont, A., & Khongnalai, O. (2020). The role of innovation in Creating a Competitive advantage in Thailand. Kasetsart Journal of Sciences, 41, 15-21.
- [9] [Evans, and Collier \(2007\). Operation Management an integrated Goods and Services, Approach. South Western, U.S.A. international student edition, https://www.swlearning.com.](https://www.swlearning.com)
- [10] [Evans, and Collier \(2007\). Operation Management an integrated Goods and Services, Approach. South Western, U.S.A. international student edition, https://www.swlearning.com.](https://www.swlearning.com)
- [11] Histrich, R.D. (1992). Toward and organization Model for Entrepreneurial Education. Proceeding International Entree conference Dortmund Germany.
- [12] Ireland, R.D., & Kuratko, D.F., & Marris, H.A. (2006). Health audit for corporate Entrepreneurship Innovation at all levels: part I, Journal of Business strategy, 27(1), 10-17.
- [13] Kahreh, M, & Ahmadi, H, Hashemi, A. (2011). "Achieving Competitive Advantages through empowering employees: An empirical study", For East Journal of Psychology and Business. 3(2).
- [14] Kavousy, Esmaeil & Shahhosseini, Ali & Kiasi, Soheila & Ardabaey, Fateme, Tohid. (2010). CuHural Entrepreneurship Strategies in Iran Serbian, Journal of Management Science and Research Branch of Islamic Azad University, 2(5), 227-241.
- [15] Krajewsky, L, J & Ritzmans, L, P. (2005). "Operations Management". 7th ed, Prentice Hall: New Jersey.
- [16] Lee, J.S., Hsieh, C.J. (2010). A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- [1] اتحاد المصارف العربية (يناير 20، 2015). قطاع المصرفي اليمني: نمو وتطور كبيرين على الرغم من الأوضاع السائدة، إدارة الدراسات والبحوث. استرجع بتاريخ نوفمبر 13، 2019، من موقع اتحاد المصارف العربية  
<http://www.uabonline.org>
- [2] البنك الأهلي اليمني (2020). الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، صنعاء، اليمن. استرجع بتاريخ فبراير 10، 2020، من موقع البنك:  
<http://www.nbyemen.com>
- [3] البنك التجاري اليمني (2020). الخدمات المصرفية والإلكترونية، صنعاء، اليمن. استرجع بتاريخ فبراير 8، 2020، من موقع البنك:  
<https://www.ycb.com.ye>
- [4] بنك التسليف التعاوني والزراعي (2020). خدمات إلكترونية وشخصية وخدمات الشركات، صنعاء، اليمن. استرجع بتاريخ فبراير 5، 2020، من موقع البنك:  
<http://www.cacbank.com.ye>

- [5] بنك التضامن (2020). خدمات الأفراد والشركات، صنعاء، اليمن. استرجع بتاريخ فبراير 7، 2020، من موقع البنك: <http://www.tiib.com>
- [6] البنك المركزي اليمني (2015). التقرير السنوي لعام 2015. الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [7] بنك اليمن الدولي (2020). الخدمات المصرفية والإلكترونية، صنعاء، اليمن. استرجع بتاريخ فبراير 7، 2020، من موقع البنك: <http://www.ibyemen.com>
- [8] بنك اليمن والكويت (2020). خدمات الأفراد والشركات والخدمات الإلكترونية، صنعاء، اليمن. استرجع بتاريخ فبراير 9، 2020، من موقع البنك: <https://www.yk-bank.com>
- [9] البنك اليمني للإنشاء والتعمير (2020). الخدمات المصرفية للشركات والأفراد والخدمات الإلكترونية، صنعاء، اليمن. استرجع بتاريخ فبراير 5، 2020، من موقع البنك: <http://www.ybrdye.com>
- [10] بنك سبأ الإسلامي (2020). خدمات الأفراد والشركات والخدمات الإلكترونية، صنعاء، اليمن. استرجع بتاريخ فبراير 6، 2020، من موقع البنك: <http://www.sababank.com>