



أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية على البنوك اليمنية بأمانة العاصمة

**The Impact of Strategic Flexibility on
Achieving Competitive Advantage
An Applied Study on Yemeni Banks in the capital city.**

Mohammed AbdulSalam Al-Mansoub

*Researcher - Center of Business Administration
Sana'a University -Yemen*

محمد عبدالسلام المنصوب

باحث - مركز إدارة الأعمال
جامعة صنعاء - اليمن

Jamal Nasser Al-Komaym

*Researcher - Faculty of Commerce and Economics -
Al Hodeida University -Yemen*

جمال ناصر الكميم

باحث - كلية التجارة والاقتصاد
جامعة الحديدة - اليمن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة في تقديم الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، الحصة السوقية، الإبداع) للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى المرونة الإستراتيجية التي تتمتع بها البنوك اليمنية، وقياس مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها البنوك اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (1146) فردًا، تمثل في (11) بنكًا، وبلغ عدد أفراد العينة المستهدفة (330) فردًا، وفقًا لنموذج كريجسي ومورجان، وباستخدام برنامج (SPSS 27) تم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

كما توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية محل الدراسة، أيضًا هناك اهتمام كبير بالمرونة الإستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد اهتمامًا بُعدي (مرونة الموارد، والمرونة في تقديم الخدمة)، وكان أقلها بُعْدًا (مرونة الهيكل التنظيمي)، كما تبين وجود اهتمام عالٍ بالميزة التنافسية، حيث كانت أكثرها اهتمامًا هي أبعاد (التكلفة، الجودة، الحصة السوقية) وأقلها بُعْد (الإبداع). وأوصت الدراسة بالآتي: زيادة الاهتمام بتطبيق المرونة الإستراتيجية في البنوك محل الدراسة بكافة مجالاتها، مما سيُمكّنها من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية، والاستجابة الفعالة للتحديات، وينبغي على البنوك محل الدراسة الاهتمام بتعزيز ميزتها التنافسية بكافة أبعادها خصوصًا بعد (الإبداع)، مما سيسهم في فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل لتعزيز موقعها التنافسي.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of strategic flexibility and its dimensions (resource flexibility, organizational structure flexibility, and service delivery flexibility) on achieving competitive advantage and its dimensions (quality, cost, market share, and innovation) for Yemeni banks in the capital city. The study also aimed to assess the level of strategic flexibility enjoyed by Yemeni banks and measure their level of competitive advantage. A descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected through a questionnaire. The study population consisted of 1,146 individuals representing 11 banks, and the targeted sample size was 330 individuals, according to the Krejcie and Morgan model. Using SPSS 27 software, the study data were analyzed, and its hypotheses were tested. The study reached several conclusions, the most important of which are: the positive impact of strategic flexibility on achieving competitive advantage in the Yemeni banks under study. Additionally, there was significant interest in strategic flexibility across all its dimensions, with the highest attention given to the dimensions of resource flexibility and service delivery flexibility, while the least attention was given to organizational structure flexibility. Furthermore, there was a high level of interest in competitive advantage, with the most emphasized dimensions being cost, quality, and market share, while the least emphasized dimension was innovation.

The study recommended: increasing attention to the application of strategic flexibility in the banks under study across all dimensions, which will enable them to adapt to economic and political changes and respond effectively to challenges. Furthermore, the banks should focus on enhancing their competitive advantage in all dimensions, particularly in the area of innovation, as this will contribute to a better understanding of customer needs and strengthen their competitive position.

Keywords: Strategic Flexibility, Competitive Advantage.

المقدمة :

تلك المتغيرات ومواجهة إرهاباتها السلبية لتتمكن من تحقيق مكاسب وعوائد تجعلها في موقع أفضل (حسام الدين، 2021، 6) ففي وسط هذا الكم الهائل من المنافسة والتطور المتسارع، تحتاج البنوك اليمينية إلى البحث عن أساليب حديثة تمكنها من إحداث تحول جذري في أنماط العمل المصرفي بالتحول إلى العمل المصرفي الإلكتروني معتمدة في ذلك على المرونة الإستراتيجية للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمينية. وفي ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة لدراسة أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمينية بأمانة العاصمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نتيجة التحولات السياسية والاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية غير المسبوقة، اشتدت المنافسة في القطاعات المصرفية المختلفة في اليمن مما أعاق معظم البنوك في اليمن على مواكبة تلك التحولات والتغيرات المتسارعة في المحيط الذي تعمل فيه، فالتقاعس والتأخر عن تحقيق الميزة التنافسية المصرفية لأي بنك من البنوك اليمينية سيؤدي إلى فقدته لمكانته ومركزه التنافسي بين البنوك الأخرى.

وفي هذا الصدد أشار تقرير (Financial Times, 2021) إلى ضعف الميزة التنافسية للبنوك اليمينية حيث لم يحصل أيًا منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، في حين توجد بنوك أجنبية في القائمة تمتلك فروعًا باليمن. كذلك لم تنصدر أي من البنوك اليمينية قائمة أقوى خمسين مصرف عربي بحسب الموجودات بناءً على تصنيف

تزايد اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة بفلسفة التوجه بالسوق حيث يعدّ أحد أبرز الفلسفات الإدارية التي تدعو إلى تبني ثقافة مؤسسية تشجع على ممارسة السلوكيات والنشاطات الهادفة إلى زيادة الميزة التنافسية فيها، وذلك من خلال تكامل جهود المنظمة ككل والتتبع المستمر والمتواصل لحاجات الزبائن ورغباتهم ومن ثم إشباعها بطريقة متفوقة على المنافسين في السوق وهو الأمر الذي قد يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل. ونتيجة لذلك، ظهرت توجهات جديدة تهتم بالتركيز على المرونة الإستراتيجية لضمان استجابة منظمات الأعمال بشكل أسهل وأسرع لكل حالات التغيير التي تحصل في المشهد التنافسي (بخيت، 2019، 15). مما جعل المرونة الإستراتيجية تحتل أهمية خاصة في بيئة المنظمات التي تتسم بالمنافسة الشديدة في ظل العولمة والانفتاح، فمن خلال المرونة الإستراتيجية تستطيع المنظمات تكيف إستراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة (الحميري، 2014، 195) تمكنها من القدرة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى لمواجهة حالات عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وتجعلها قادرة على التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية المختلفة (Wheeler et al., 2012).

وفي الاتجاه ذاته أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة نتيجة توسع النشاط المصرفي وتنوع الخدمات المصرفية، لتخلق بذلك أعباءً وضغوطات على الإدارة في البنوك جعلتها تعمل على التكيف مع

(إدريس والغالبى، 2013) على ضرورة الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية، كما أوصت دراسة (الشريف، 2015) ودراسة (بثينة، 2021) بضرورة اعتماد المرونة الإستراتيجية كمنهج وممارسة بحيث يجعلها قادرة على استيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة، وسرعة التعامل معها. وفي ذات الاتجاه أوصت دراسة (بليلية، 2012) على التكثيف من الدورات التكوينية للمدراء في مجال الممارسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية لما لذلك من تأثير مباشر على الأداء الكلي والتنافسي للمؤسسة.

أيضاً أكدت دراسة (سلوى، 2019)، ودراسة (سعيد، 2020)، ودراسة (الزامل، 2021)، ودراسة (بن احمد، 2017) إلى وجود تأثير إيجابي بين تطبيق المرونة الإستراتيجية ودرجة تحسين الميزة التنافسية، مما يعني أنه كلما زادت ممارسة المرونة الإستراتيجية في المؤسسات زادت قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء ما تقدم، ورغم وجود بعض الدراسات التي تناولت أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه لا توجد دراسات جمعت بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية في سياق البنوك بشكل عام والبنوك اليمنية بشكل خاص، أو استخدمت نفس أبعاد المتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة، وبالتالي يمكن صياغة الفجوة البحثية من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة في تقديم الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الربحية،

فوربس الشرق الأوسط (فوربس الشرق الأوسط، 2021). وفقاً لدراسة (العباس، 2021) فإن الخدمات المصرفية غير متوفرة بشكل واسع بين السكان، حيث يمتلك حوالي 5% فقط من الأفراد حسابات بنكية، كما تتركز خدمات البنوك في المناطق الحضرية، مما يؤدي إلى غيابها في المناطق الريفية التي يعيش فيها 70% من السكان، وأظهرت نتائج دراسة (العولقي، 2016، 127) وجود ضعف في قدرة البنوك اليمنية على تحقيق الميزة التنافسية مقارنةً بغيرها من البنوك في الأسواق الأخرى أو مقارنةً ببعضها البعض داخل السوق اليمني، وأكدت نتائج دراسة (القرودع، 2020، 150) أن مستوى رضا العملاء قد انخفض نتيجة عدم قدرة البنوك اليمنية على تلبية متطلبات عملائها ورغباتهم، بسبب نقص السيولة وعدم القدرة على إجراء المعاملات المصرفية الدولية. وفي السياق ذاته يؤكد تقرير (منظمة مشروع تقييم القدرات، 2022) أن البنوك اليمنية فقدت دورها في تمويل التبادل التجاري وانتقال ذلك الدور إلى قطاع الصرافة، التي زادت من إضعاف الميزة التنافسية للبنوك اليمنية باعتبار أن تلك الشركات تعمل بكفاءة وفاعلية أكبر من البنوك.

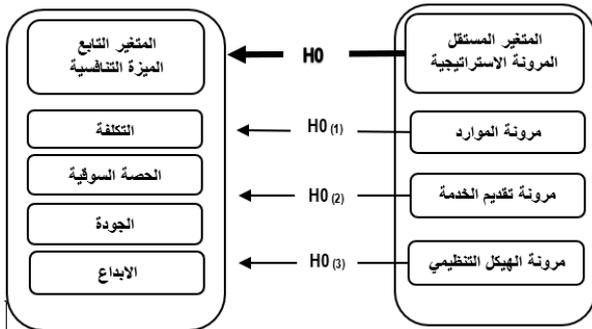
وبناءً على ما سبق، يتضح أن البنوك اليمنية، تعاني من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات السوق المصرفي، وكذلك الجمود وعدم المرونة في فهم وإدراك احتياجات العملاء والزبائن، مما يعني أن تلك المظاهر ستخلق تأثيرات سلبية على استمرارية وبقاء البنوك اليمنية. كما أن الجمود وعدم المرونة، وعدم مواكبة التطورات المصرفية واستغلالها الاستغلال الأمثل قد يؤثر سلباً في الميزة التنافسية للبنوك اليمنية بل ويهدد بقائها واستمرارها مستقبلاً، وقد أوصت دراسة

في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك اليمنية في أمانة العاصمة، كما أن النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن تساعد القادة الإداريين في هذه البنوك على وضع برامج وخطط تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية.

النموذج المعرفي للدراسة:

بعد الاطلاع ومراجعة أدبيات الدراسات السابقة والمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية تم وضع النموذج المعرفي للدراسة كالآتي:

1. المتغير المستقل: ويتمثل في المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، المرونة في تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي) وفقاً لنموذج (السدعي، 2021) ولكونها الأكثر انسجاماً مع أهداف الدراسة الحالية.
2. المتغير التابع: ويتمثل في الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الحصة السوقية، الجودة، الإبداع) التي تم اختيارها وفقاً لنموذج (جواد، 2022) و (عبدالرزاق، 2021)، ولكونها الأكثر انسجاماً مع أهداف الدراسة الحالية.



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

بناءً على أهداف وتساؤلات الدراسة وإشكالياتها وسعيًا لقياس واختبار نموذجها تم صياغة فرضية رئيسية تفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية وفقاً لأبعاد متغيرات النموذج المعرفي للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الحصة السوقية، الجودة، الإبداع) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى المرونة الإستراتيجية التي تتمتع بها البنوك اليمنية بأمانة العاصمة؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها البنوك اليمنية بأمانة العاصمة؟

أهداف الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن الهدف الرئيس يتمثل في: معرفة أثر المرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة الهيكل التنظيمي، المرونة في تقديم الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية (الربحية، الحصة السوقية، الجودة، الإبداع) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى المرونة الإستراتيجية التي تتمتع بها البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.
2. قياس مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة من الناحيتين:

1. الأهمية النظرية: تناولت الدراسة موضوعاً مهماً في المرونة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية وهي مفاهيم إدارية حديثة تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة الأمر الذي سيسهم في إثراء المكتبة اليمنية والعربية في هذا الجانب، كما ستسهم هذه الدراسة في سد الفجوة العلمية والمعرفية في مجال متغيرات الدراسة.
2. الأهمية العملية: تتمثل أهمية الدراسة الحالية في تقديم معرفة قيمة حول تأثير المرونة الإستراتيجية

والكويت، بنك التسليف التعاوني الزراعي، البنك التجاري اليمني، بنك التضامن، بنك سباء الإسلامي، بنك اليمن والبحرين الشامل، بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي، وبنك اليمن والخليج.

4. الحدود الزمانية: العام 2024م.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة:

أولاً: المرونة الإستراتيجية:

وتشير إلى مجموعة الإمكانيات التي تستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الديناميكية ومعالجة عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها (Hit et al, 2011:13).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريفها أنها: قدرة البنوك على التكيف والتعامل مع التحديات والتغيرات في البيئة المصرفية بشكل فعال ومرن.

أبعاد المرونة الإستراتيجية:

مرونة الموارد: تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانيات مالية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمه إدارية مختلفة (2008 Li et all).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف مرونة الموارد: أنها قدرة البنوك اليمنية على توجيه مواردها المختلفة (مادية - بشرية - تكنولوجية) للاستفادة من الإمكانيات والخصائص التي تتمتع بها هذه الموارد بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

المرونة في تقديم الخدمة: تشير إلى القدرة على الابتكار في تقديم خدمات جديدة للمستهلكين، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة التي تتمتع بمرونة عالية في خدماتها (السدعي، 2021: 87).

الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعاده (مرونة الموارد، المرونة في تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H0(1)) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

- (H0(2)) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المرونة في تقديم الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

- (H0(3)) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر على معرفة أثر المرونة الإستراتيجية بأبعاده (مرونة الموارد، المرونة في تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، الجودة، الحصة السوقية، الإبداع).

2. الحدود البشرية: المستويات التنفيذية والإشرافية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

3. الحدود المكانية: اقتصر نطاق الدراسة على أحد عشر بنكاً يمينياً في أمانة العاصمة - صنعاء، وهي: البنك اليمني للإنشاء والتعمير، البنك الأهلي اليمني، بنك اليمن الدولي، بنك اليمن

ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريف الجودة أنها: قيام البنوك اليمنية بالتحسين المستمر والبحث عن طرق جديدة وأفضل لأداء الخدمات، وتقديم خدمات بمواصفات تحقق تطلعات العملاء وتضمن رضاهم.

التكلفة: تشير إلى مفهوم قيام المنظمة بتخفيض التكلفة الإنتاجية لها مع الحفاظ على نفس المستوى من جودة المنتجات من خلال استخدام الموارد والإمكانات المتاحة بأفضل طريقة ممكنة وهو ما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أمام باقي المنافسين وزيادة حصتها السوقية (بوادي، 2009:

30)

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريفها أنها: الإجراءات التي تتبناها البنوك لتقليل النفقات المتعلقة بتقديم الخدمات للزبائن والعملاء، دون التأثير على جودة الخدمة، بهدف تحقيق تجربة أفضل للعملاء وزيادة ولائهم.

الحصة السوقية: يشير مفهوم الحصة السوقية إلى ذلك الجزء من السوق بالنظر إلى حجم الجزء الذي تغطيه المؤسسة مقارنة بما يغطيه منافسوها، كما أن هذا المؤشر وإن كان يعبر عن تنافسية المؤسسة الحالية فإنه لا يضمن استمرارها مستقبلاً (حبة، 2007: 9).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريفها أنها: الحصة التي تستحوذ عليها البنوك من العملاء والزبائن والخدمات المصرفية مقارنة ببقية منافسيها.

الإبداع: هو نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم مسبقاً، أو خلق منتج جديد (بن علي، والعجال، 2009).

ولأغراض هذه الدراسة، يمكن تعريفها أنها: قدرة البنوك على تقديم خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة للعملاء، من خلال تحسين الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات، وتعزيز تجربة العملاء أثناء تعاملهم مع البنوك.

مرونة الهيكل التنظيمي: القدرة على استيعاب التغيرات البيئية من خلال اتباع سلوك إداري مناسب، وإعادة ترتيب الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يمكن المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات (Yongsun,1991: 48).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريفه أنه: قدرة البنوك على تعديل هيكلها التنظيمي وإستراتيجياتها لتلبية التغيرات السريعة في البيئة المصرفية، مما يعزز قدرتها على التكيف والابتكار.

ثانياً: الميزة التنافسية:

هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط" (مصطفى، 2008: 3).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريفها أنه: قدرة البنوك على فعل شيء أفضل من منافسيها ليعطيها تفوقاً تنافسياً عليهم في السوق، وبما يحقق لهم حصة سوقية أكبر من خلال توفر مجموعة من العوامل والعناصر التي تقوده إلى تحقيق هذه الميزة.

أبعاد الميزة التنافسية:

الجودة: تعبر عن مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الخصائص والمواصفات التي تتطابق مع المواصفات المخطط لها مسبقاً والتي تلبى حاجات العملاء و رغباتهم أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع(عايض، 2018: 34).

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريفه أنه: قدرة البنوك على تطوير خدماتها الحالية أو إنتاج خدمات جديدة وتقديمها بطرق تميزها عن بقية المنافسين.

ثالثاً: البنوك اليمنية:

هي المؤسسات المالية المحلية التي تعمل في الجمهورية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء، حيث تقدم مجموعة من الخدمات المصرفية لتلبية احتياجات العملاء المالية والمساهمة في التنمية الاقتصادية.

الدراسات السابقة:

تناول الباحثان الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية، والمتمثلة فيما يلي:

1. دراسة (السدي، 2021):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم لإجراء الدراسة، كما تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين، والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى وجود أثر للإبداع في تحقيق الإداء المنظمي.

2. دراسة (سعيد، 2020):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن من خلال المرونة الإستراتيجية، إضافة إلى معرفة مدى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، وقد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عدد مفرداتها (291)، وهي عبارة عن عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية والإدارية في وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أنه يوجد اهتمام كبير لدى الجامعات محل الدراسة بكل من ممارسة الإبداع المنظمي، والمرونة الإستراتيجية، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3. دراسة (زعتري، 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع المديرين في مجتمع الدراسة البالغ عددهم (150) مديراً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية؛ وأما مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً.

4. دراسة (الخالدي والزبيدي، 2018):

تهدف الدراسة إلى الخوض بين متغيرين بعمل قطاع المصارف التجارية وهما: (المرونة الإستراتيجية، وأعادته هندسة العمليات المصرفية) وتمثل ميدان البحث بقطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وقد اعتمد البحث على المنهج الكمي والوصفي، وتم توزيعها على عينة من (45) مديراً، وأثبتت النتائج وجود تأثير على المستوى الكلي

7. دراسة (أحمد ومحمد، 2019):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات التأمين بولاية شمال كردفان (مدينة الأبيض). ولأغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل وصممت استبانة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن المرونة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

8. دراسة (بن احمد، 2017):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني التحليلي والاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود تطبيق عالي لكل من المرونة الإستراتيجية وجودة فاعلية الأداء والتنافسية في مؤسسة موبيليس، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بتعزيز التحليل المستمر للبيئة الخارجية، ومواصلة الاعتماد على المرونة الإستراتيجية في الخطط التسويقية من أجل تحقيق التميز، وتدريب الموظفين على المهارات العالية في الاستجابة للمتغيرات الطارئة.

9. دراسة (الشريف، 2015):

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين

لمتغيري البحث (المرونة الإستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات المصرفية) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات العملية أهمها، لم ترتق عمليات المصارف التجارية عينة البحث إلى مستوى إعادة هندسة العمليات المصرفية.

5. دراسة (الزامل، 2021):

هدفت الدراسة إلى التعرف على المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (250) عضو هيئة تدريس، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وتبين وجود علاقة طردية بين المرونة الإستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية، تبين أيضًا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

6. دراسة (Asikhia, 2010):

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية لاستهداف السوق ونمو المبيعات، وأجريت الدراسة على (25) بنكًا نيجيريًا، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية لاستهداف السوق ونمو المبيعات في البنوك النيجيرية مما يؤكد أن هذه البنوك تحاول أن تواجه التغيرات في السوق بالاعتماد على المرونة الإستراتيجية، وتحقيق أداء يكسبها ولاء الزبائن وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

(785) فردًا، وأُستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (180) فردًا، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر إيجابي قوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المصارف اليمنية.

12. دراسة (جواد، 2022):

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية عبر نظم المعلومات التكنولوجية في المصارف الخاصة العراقية، وأُستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، فقد بلغت عدد الاستبانات الموزعة (120) استبانة على عدد من العاملين في المصارف العراقية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية عبر تكنولوجيا المعلومات.

13. دراسة (صديقي وحمو، 2022):

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنافسي في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك الجزائرية في ولاية معسكر (وكالات تغنيف)، وأُستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: كان مستوى تطبيق الذكاء التنافسي والميزة التنافسية متوسطاً بشكل عام، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء التنافسي وتعزيز الميزة التنافسية.

14. دراسة (الطه، 2021):

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم استهداف كافة شركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها (20). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية.

10. دراسة (سلوى، 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مختلف أبعاد المرونة الإستراتيجية، ومستوى تحقق أبعاد الاستجابة التنافسية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة بلغت 54 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: ممارسة مقبولة لمختلف أبعاد المرونة الإستراتيجية، وتأثير ملموس في مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة، كما قدمت جملة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على اعتماد أبعاد المرونة الإستراتيجية ككل من أجل الوصول إلى الأهداف بشكل أسرع، وضرورة تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.

11. دراسة الحجي (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف اليمنية، وأُستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في عدد ستة بنوك يمنية، حيث يبلغ عددهم

والمعالجات المناسبة التي من شأنها ستعمل على تحقيق الميزة التنافسية.

التعقيب على الدراسات والفجوة البحثية: تناولت بعض الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيئات مختلفة، مثل: شركات التأمين، والجامعات، وشركات الاتصالات. ومع ذلك لا توجد دراسة تناولت هذه المتغيرات في سياق البنوك اليمنية باستخدام المرونة الإستراتيجية بأبعادها: (مرونة الموارد، والمرونة في تقديم الخدمة، ومرونة الهيكل التنظيمي) والميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والجودة، والحصة السوقية، والإبداع). وبالتالي تتمثل الفجوة البحثية بمكان الدراسة ومتغيراتها، حيث لم تُجرَ أي دراسة في حدود علم الباحثان حول المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة، وأيضاً في البنوك بشكل عام وفي البنوك اليمنية بشكل خاص.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، والتحقق من فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طرق جمع بيانات ومعلومات معينة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وتم الاعتماد على هذا المنهج وفق أسلوبه الوصفي والمتضمن الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ووفق أسلوبه التحليلي والمتضمن تحليل البيانات لمعرفة أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وبما يحقق أهداف الدراسة.

واستدامتها، وتمثلت عينة البحث بالمديرين في شركة (آسيا سيل) للاتصالات النقالة في العراق، تم اعتماد الاستبانة كونها أداة للدراسة والتي تم توزيعها على المديرين في الإدارات العليا وأعضاء مجلس الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أسهمت متغيرات التوجه الاستراتيجي في امتلاك الشركة المبحوثة لميزة تنافسية مستدامة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- الاطلاع على الأساليب والأدوات الإحصائية التي تبنتها الدراسات السابقة ساعدت الباحثان في تحديد أبعاد المتغيرات الملائمة للدراسة، وبناء النموذج المعرفي.
- معرفة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة أعانت الباحثان على التركيز في جوانب هامة.
- ساعدت الباحثان في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واستخدامها بعد تطويرها.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يمكن إيجاز أهم مميزات الدراسة الحالية، فيما يلي: التفاعل الفكري والمعرفي بين المرونة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتماد أبعاد جديدة لم يتم قياسها في دراسات سابقة جمعت بين هذين المتغيرين.

اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة ميدانياً في البنوك اليمنية بهدف الوقوف على المرونة الإستراتيجية التي تمتلكها هذه البنوك، من أجل تشخيص مواطن الضعف التي تعاني منها لتقديم المقترحات

2. مصادر البيانات:

هي المصادر التي تزود الدراسة بالبيانات اللازمة لإعدادها وتنفيذها وتحقيق أهدافها، وتنقسم مصادر البيانات إلى الآتي:

• **المصادر الأولية:** تمثلت في الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

3. المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب والدراسات العلمية والأبحاث والمجلات العلمية المحكمة والمقالات والتقارير ومواقع الإنترنت المتاحة للبحث العلمي.

4. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف التنفيذية والإشرافية في الإدارات العامة للبنوك اليمنية العاملة

في أمانة العاصمة، والبالغ عددها (14) بنكاً، حيث تم استبعاد بنك الأمل للتمويل الأصغر لاختلاف استراتيجياته عن باقي البنوك، وكون دوره ريادي وتنموي وكذلك لاختلاف أهدافه الأساسي وأسلوب عمله، أيضاً تم استبعاد البنك الإسلامي اليمني من الدراسة نظراً لشبه توقفه عن العمل خلال الفترة المشمولة بالدراسة، والتحاق أغلب منتسبيه من الكوادر الإدارية ببنوك أخرى، وهو حالياً تحت الإشراف المباشر من قبل البنك المركزي اليمني، وبذلك بلغ عدد مجتمع الدراسة (1146) عاملاً للوظائف التنفيذية والإشرافية (رئيس قسم، نائب مدير إدارة، مدير إدارة، مساعد مدير عام، نائب مدير عام، مدير عام، مجلس الإدارة) وكما هو موضح في جدول (1):

جدول (1): مجتمع الدراسة								
الوظيفة								البنك
الإجمالي	رئيس قسم	نائب مدير إدارة	مدير إدارة	مساعد مدير عام	نائب مدير عام	مدير عام	مجلس الإدارة	
126	76	18	17	0	3	1	11	اليمني للإنشاء والتعمير
96	48	29	12	0	2	1	5	الأهلي اليمني
108	66	0	22	7	3	1	9	اليمن الدولي
122	63	22	22	5	1	1	8	اليمن والكويت
158	97	0	38	4	8	1	10	التسليف التعاوني الزراعي
55	25	6	13	4	0	1	6	التجاري اليمني
133	75	0	25	2	1	1	9	التضامن
84	42	14	14	2	2	1	9	اليمن والبحرين الشامل
122	69	20	20	3	2	1	7	سباء
133	72	26	26	1	2	1	5	الكريمي للتمويل الأصغر
28	8	0	11	0	1	1	7	اليمن والخليج
1146	641	135	220	28	25	11	86	إجمالي مجتمع الدراسة

المصدر: (عن طريق مقابلة موظفي ومديرين الموارد البشرية في البنوك اليمنية، 2023)

5. عينة الدراسة:

الدراسة عدد (291) فردًا لمجتمع يتكون من (1146) فردًا، وقام الباحثان بإضافة (13%) ليصبح إجمالي العينة (330) مفردة وذلك لتجنب أي فقد من الاستبانة وزيادة مستوى الدقة، ويوضح جدول (2) عينة الدراسة:

تمثل عينة الدراسة جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات أو عناصر مجتمع الدراسة بشرط أن تكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً لهذا المجتمع (إدريس، 2012). ولتحديد حجم ومفردات عينة الدراسة تم استخدام نموذج العينات لـ (Krejcie & Morgan, 1970)، وبذلك تصبح عينة

جدول (2): مفردات عينة الدراسة			
البنك	حجم المجتمع	العينة	النسبة
اليمني للإنشاء والتعمير	126	36	10,99%
الأهلي اليمني	96	28	8,46%
اليمن الدولي	108	31	9,42%
اليمن والكويت	122	35	10,65%
التسليف التعاوني الزراعي	158	45	13,79%
التجاري اليمني	55	16	4,80%
التضامن	133	33	9,86%
اليمن والبحرين الشامل	84	24	7,33%
سباء الاسلامي	122	35	10,65%
الكريمي للتمويل الأصغر	133	38	11,62%
اليمن والخليج	28	8	2,44%
المجتمع	1146	330	100%

6. أداة جمع البيانات الأولية:

• صياغة عبارات الاستبانة بصورتها الأولية والتي تضمنت (7) أبعاد و(39) عبارة، توزعت على محورين، هما: المرونة الإستراتيجية (3) أبعاد و(16) عبارة، والميزة التنافسية (4) أبعاد و(23) عبارة.

• تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص.

• بعد ذلك تم تعديل الاستبانة بناءً على آراء ومقترحات المحكمين.

قام الباحثان بتصميم الاستبانة وتحديد المحاور الرئيسة التي تضمنتها، بالإضافة إلى تصميم الأبعاد والعبارات المدرجة فيها بما يتوافق مع أهداف الدراسة وذلك على النحو الآتي:

• الاطلاع على الجانب النظري المتعلق بالدراسة من أدبيات ودراسات سابقة.

• توزعت على محورين، هما: المرونة الإستراتيجية (3) أبعاد و(16) عبارة، والميزة التنافسية (4) أبعاد و(23) عبارة.

- أجرى الباحثان مسحًا تجريبيًا (Pilot Study) لأداة الدراسة لاختبار صدق المحتوى بتوزيع عدد (20) استبانة على مجموعة من أفراد عينة الدراسة.
- تعديل عبارات الاستبانة وفق نتائج اختبار صدق المحتوى وصياغتها بصورتها النهائية وتوزيعها على مفردات عينة الدراسة والبالغ عددها (330) فردًا.
- جمع الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وفرزها لمعرفة عدد الاستبانات الصالحة وغير الصالحة، كما هو موضح في الجدول رقم (3):

جدول (3) الاستبانات الموزعة والمسترجعة في عينة مجتمع الدراسة					
نسبة الاستبانات المستخدمة	الاستبانات				البنك
	الموزعة	المسترجعة	الصالحة	الغير صالحة	
97%	37	37	35	1	اليمني للإنشاء والتعمير
93%	28	28	26	2	الأهلي اليمني
94%	31	31	29	2	اليمن الدولي
94%	35	35	33	2	اليمن والكويت
98%	45	45	44	1	التسليف التعاوني الزراعي
100%	16	16	16	0	التجاري اليمني
97%	33	33	32	1	التضامن
100%	24	24	24	0	اليمن والبحرين الشامل
94%	35	35	33	2	سبأ الإسلامي
97%	38	38	37	1	الكريمي للتمويل الأصغر
100%	8	8	8	0	اليمن والخليج
96%	330	330	317	13	الإجمالي

الانحدار الخطي البسيط، اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

الاختبارات الإحصائية لأداة الدراسة:

للتأكد من صحة البيانات التي جمعت تم إجراء الاختبارات الإحصائية لأداة الدراسة (الاستبانة) للتأكد من صلاحية البيانات التي تم جمعها وذلك بحسب الآتي:

1) صدق أداة الدراسة: للتأكد من عبارات أداة الدراسة على قياس ما وضعت لقياسه، قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إدخال البيانات ومعالجتها عن طريق استخدام برنامج (SPSS 27) لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات، وتم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة المتضمنة: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، معاملي (الالتواء والتقطع)، التكرارات والنسب المئوية، اختبار

أظهرت النتائج بالجدول (4) أن كافة الأبعاد ذات ارتباط مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (المتغير المستقل)، حيث تراوح معامل ارتباط أبعاد المتغير المعدل مع بعضها البعض بين (0.622^{**}) إلى (0.840^{**})، بينما معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور كان (0.862^{**}) إلى (0.917^{**})، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

ثانياً: الميزة التنافسية: قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد ثم للمتغير ككل.

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

الأبعاد	الجودة	التكلفة	الحصة السوقية	الإبداع
الجودة	1			
التكلفة	0.862^{**}	1		
الحصة السوقية	0.833^{**}	0.820^{**}	1	
الإبداع	0.861^{**}	0.811^{**}	0.853^{**}	1
معامل الارتباط مع المحور	0.942^{**}	0.920^{**}	0.942^{**}	0.946^{**}

أظهرت النتائج بالجدول (5) أن كافة الأبعاد ذات ارتباط مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (المتغير التابع)، حيث تراوح معامل ارتباط أبعاد المتغير التابع مع بعضها البعض بين (0.811^{**} إلى 0.833^{**}) وارتباطها مع الدرجة الكلي للمحور (0.920^{**} إلى 0.946^{**})، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

• **الصدق الظاهري:** لضمان أن الاستبانة تشتمل على مجموعة من البنود الكافية والملائمة والممثلة للمفهوم، فكلما كانت بنود الاستبانة أكثر تمثيلاً للمفهوم المراد قياسه كلما زاد صدق المحتوى، والصدق الظاهري والذي يقيس المظهر العام للاستبانة من حيث وضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها ولذلك تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين والأخذ بملاحظاتهم وأجراء مسح تجريبي على مجموعة من عينة الدراسة.

• **الصدق البنائي:** يقصد بالصدق البنائي ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وقد تحقق الباحثان من ذلك مستخدمان معامل الارتباط (بيرسون)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

أولاً: المرونة الإستراتيجية: قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد ثم للمتغير ككل.

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل المرونة الإستراتيجية

الأبعاد	مرونة الموارد	المرونة في تقديم الخدمة	مرونة الهيكل التنظيمي
مرونة الموارد	1		
المرونة في تقديم الخدمة	0.840^{**}	1	
مرونة الهيكل التنظيمي	0.622^{**}	0.633^{**}	1
معامل الارتباط مع المحور	0.900^{**}	0.917^{**}	0.862^{**}

2. ثبات أداة الدراسة:

لمعرفة ثبات أداة الدراسة يتم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة ومصداقيتها وأسلوب ألفا كرونباخ يعتمد على مدى تقارب استجابات عينة البحث على عبارات الأداة، فكلما تقاربت الإجابات عينة البحث ارتفعت درجة الثبات، ويتبع ذلك درجة المصدقية، حيث أن الحد الأدنى لثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.65)، وكلما اقترب الرقم من (الواحد الصحيح)، دل على اتفاق آراء العينة حول عبارات الاستبانة أي أن لهم رأياً شبه موحد فيما يتعلق بالعبارة. وللتأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإيجاد معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (6) يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور وأبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية والصدق الذاتي

م	الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي الثبات
1	مرونة الموارد	.774	0.880
2	المرونة في تقديم الخدمة	.745	0.863
3	مرونة الهيكل التنظيمي	.901	0.949
	المرونة الإستراتيجية	.861	0.928
1	الجودة	.924	0.961
2	التكلفة	.938	0.969
3	الحصة السوقية	.931	0.965
4	الإبداع	.926	0.962
	الميزة التنافسية	.946	0.973

يتبين من الجدول (6) أن قيمة معامل ثبات محاور الدراسة عالية جداً، حيث كان معامل ثبات المحور الأول (0.861)، وبصدق ذاتي بلغ (0.928)،

ومعامل ثبات المحور الثاني (0.946)، وبصدق ذاتي بلغ (0.973). وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ جداً، ويوحى هذا إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي:

لاختبار أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، أجرى الباحثان فحص الالتواء والتطرح (Skewness - Kurtosis)، ويظهر من خلال الجدول (7):

جدول (7) اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية	-1.012	1.193
المتغير التابع: الميزة التنافسية	-1.269	2.195

يتبين من الجدول (7) أن كافة قيم Skewness وقيم Kurtosis تتراوح بين (-1.269، 2.195) وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين ± 2.58 عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Hair et al, 2006).

وعليه فإن الباحثين اعتمدا على الاختبارات المعملية في الأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن فرضيات الدراسة.

1. مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على العبارات إلى تدرج سباعي حسب مقياس ليكرت السباعي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (7) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة)

إلى أدنى وزن له والذي أعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما سبعة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة، وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس وفقاً للجدول (8):

المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي
أقل من 1.86	لا أوافق بشدة
من 1.86 إلى أقل من 2.71	لا أوافق
من 2.71 إلى أقل من 3.57	لا أوافق إلى حد ما
من 3.57 إلى أقل من 4.43	محايد
من 4.43 إلى أقل من 5.29	أوافق إلى حد ما
من 5.29 إلى أقل من 6.14	أوافق
من 6.14 إلى 7	أوافق بشدة

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

الهيكل التنظيمي التي تتسم بها البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد، وذلك على النحو الآتي:

1. الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى المرونة الإستراتيجية التي تتبناها البنوك اليمنية بأمانة العاصمة؟
للتعرف على مستوى المرونة الإستراتيجية بأبعاده (مرونة الموارد، المرونة في تقديم الخدمة، مرونة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمتغير المرونة الإستراتيجية

م	أبعاد المرونة الإستراتيجية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدالة اللفظية
1	مرونة الموارد	2	5.85	0.84	83.57%	عالٍ
2	المرونة في تقديم الخدمة	1	5.87	1.05	83.86%	عالٍ
3	مرونة الهيكل التنظيمي	3	5.31	1.15	75.86%	عالٍ
	المتوسط الإجمالي لأبعاد المتغير المستقل		5.68	0.90	81.14%	عالٍ

وتراوح متوسط الأبعاد بين (5.31) كحد أدنى، و(5.87) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (75.86%) كحد أدنى، و(83.86%) كحد أعلى ويقابل مستوى (عالٍ) لكافة الأبعاد.

بينت نتائج الدراسة بالجدول (9) السابق أن مستوى المرونة الإستراتيجية التي تتسم بها البنوك اليمنية إجمالاً عالٍ، وبمتوسط حسابي (5.68) بانحراف معياري (0.90) وبنسبة (81.14%).

كما جاء بُعد مرونة الهيكل التنظيمي بالترتيب الثالث، حيث حصل على متوسط حسابي (5.31) بانحراف معياري (1.15)، وبنسبة (75.86%) وبمستوى (عالٍ).

وللتعرف على مستوى المرونة الإستراتيجية التي تتسم بها البنوك اليمنية وفقاً لعبارات كل بُعد من أبعادها، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب العبارات، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتية:

كما تبين من نتائج الدراسة أن ترتيب مستوى المرونة الإستراتيجية التي تتسم بها البنوك اليمنية وفقاً لأبعادها كان على النحو الآتي: جاء بُعد المرونة في تقديم الخدمة بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي (5.87) بانحراف معياري (1.05)، وبنسبة (83.86%) وبمستوى (عالٍ).

وجاء بُعد مرونة الموارد بالترتيب الثاني، حيث حصل على متوسط حسابي (5.85) بانحراف معياري (0.84)، وبنسبة (83.57%) وبمستوى (عالٍ).

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: مرونة الموارد:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لبُعد مرونة الموارد

م	عبارات بُعد مرونة الموارد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
1	يملك البنك موارد كافية تمكنه من تطوير الخدمات التي يقدمها لعملائه.	1	5.98	0.94	85%	عالٍ
2	يملك البنك القدرة على الاستخدام الأمثل لموارده.	4	5.81	1.10	83%	عالٍ
3	توفر إدارة البنك الموارد اللازمة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.	6	5.77	1.22	82%	عالٍ
4	يتميز كادر البنك بالقدرة على أداء مهام مختلفة بنفس الكفاءة.	5	5.78	1.04	82%	عالٍ
5	تقوم إدارة البنك بتوظيف مواردها المتاحة بكفاءة لمواجهة التغيرات البيئية.	3	5.81	1.05	83%	عالٍ
6	تستطيع إدارة البنك توفير اي موارد إضافية عند الحاجة إليها.	2	5.94	0.94	85%	عالٍ
	مرونة الموارد		5.84	1.05	83.6%	عالٍ

كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى اتسام البنوك اليمنية بمرونة الموارد تمثل في العبارة (1) والتي نصت على " يملك البنك موارد كافية تمكنه من تطوير الخدمات التي يقدمها لعملائه"، حيث حصل على متوسط (5.98) بانحراف معياري (0.94) وبنسبة (85%) وتقابل مستوى عالٍ.

بينت نتائج الدراسة بالجدول (10) السابق أن مستوى اتسام البنوك اليمنية بمرونة الموارد عالٍ، وبمتوسط حسابي (5.84) وبانحراف معياري (1.05) وبنسبة (83.6%)، وتراوح متوسط العبارات بين (5.77) كحد أدنى، و(5.98) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (82.43%) كحد أدنى، و(85%) كحد أعلى.

ومن تلك النتائج يتبين أن البنوك اليمنية تتسم بمرونة الموارد، وذلك من خلال قدرتها على توفير أي موارد إضافية عند الحاجة إليها، وامتلاكها لموارد كافية تمكن من الخدمات التي يقدمها لعملائها وقدرتها على توظيف مواردها المتاحة.

وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى اتسام البنوك اليمنية بمرونة الموارد تمثل في العبارة (3) والتي نصت على " توفر إدارة البنك الموارد اللازمة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة"، حيث حصل على متوسط (5.77) بانحراف معياري (1.22) وبنسبة (82%) وتقابل مستوى عالٍ.

عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: المرونة في تقديم الخدمة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لبعد المرونة في تقديم الخدمة

م	عبارات بُعد المرونة في تقديم الخدمة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
1	يقدم البنك خدمات مصرفية متنوعة.	1	6.11	1.07	87%	عالٍ
2	يقدم البنك خدمات تتناسب مع احتياجات عملائه.	2	5.95	1.17	85%	عالٍ
3	يعدل البنك خدماته بما يتناسب مع رغبات ومطالب العملاء.	5	5.69	1.29	81%	عالٍ
4	يملك البنك قدرة على مواكبة التطورات المصرفية.	3	5.88	1.27	84%	عالٍ
5	تمتلك إدارة البنك خطة مرنة لتوسيع وانتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر مناطق جغرافية مختلفة.	4	5.70	1.23	82%	عالٍ
	المرونة في تقديم الخدمة	2	5.87	1.20	83.8%	عالٍ

وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى اتسام البنوك اليمنية بالمرونة في تقديم الخدمات تمثل في العبارة (3) والتي نصت على " يعدل البنك خدماته بما يتناسب مع رغبات ومطالب العملاء"، حيث حصل على متوسط (5.69) بانحراف معياري (1.29) وبنسبة (81%) وتقابل مستوى عالٍ.

ومن تلك النتائج يتبين اتسام البنوك اليمنية بالمرونة في تقديم الخدمات، وذلك من خلال التنوع في الخدمات التي يقدمها، ومواكبته التطورات المصرفية، وتلبية احتياجات العملاء، والمرونة في توسعة الخدمات المصرفية الإلكترونية في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

وبينت نتائج الدراسة بالجدول (11) السابق أن مستوى اتسام البنوك اليمنية بالمرونة في تقديم الخدمة عالٍ، وبمتوسط حسابي (5.87) وبانحراف معياري (1.20) وبنسبة (83.8%)، وتراوح متوسط العبارات بين (5.69) كحد أدنى، و(6.11) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (81%) كحد أدنى، و(87%) كحد أعلى.

كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى اتسام البنوك اليمنية بالمرونة في تقديم الخدمات تمثل في العبارة (1) والتي نصت على " يقدم البنك خدمات مصرفية متنوعة"، حيث حصل على متوسط (6.12) بانحراف معياري (1.04) وبنسبة (87.43%) وتقابل مستوى عالٍ.

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: مرونة الهيكل التنظيمي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لُبعد مرونة الهيكل التنظيمي

م	عبارات بُعد مرونة الهيكل التنظيمي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
1	يتسم التواصل بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للبنك بالسهولة.	2	5.59	1.16	81%	عالٍ
2	يتيح الهيكل التنظيمي للبنك القدرة على التعامل مع الطوارئ والأزمات.	1	5.67	1.21	81%	عالٍ
3	يقوم البنك بتعديل هيكله التنظيمي كلما دعت الحاجة لذلك.	3	5.35	1.43	77%	عالٍ
4	يعتمد البنك على اللامركزية في اتخاذ القرارات.	5	4.77	1.60	68%	عالٍ إلى حد ما
5	يشجع البنك التوجه نحو تفويض الصلاحيات.	4	5.10	1.36	73%	عالٍ إلى حد ما
	مرونة الهيكل التنظيمي	3	5.32	1.35	76%	عالٍ

بينت نتائج الدراسة بالجدول (12) السابق أن مستوى

مرونة الهيكل التنظيمي في البنوك اليمنية عالٍ، وبمتوسط حسابي (5.32) وانحراف معياري (1.35) وبنسبة (76%)، وتراوح متوسط العبارات بين (4.77) كحد أدنى، و(5.67) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضًا بين (68%) كحد أدنى، و(81%) كحد أعلى.

وتقابل مستوى عالٍ إلى حدٍ ما. ومن تلك النتائج يتبين مرونة الهيكل التنظيمي للبنوك اليمنية، وذلك من خلال ما تقوم به من تعديلات في الهيكل التنظيمي وفقًا لما يتواكب مع التطور المعرفي والتكنولوجي ومتطلبات العملاء، وقدرتها في التعامل مع الطوارئ والأزمات.

كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى مرونة الهيكل التنظيمي في البنوك اليمنية تمثل في العبارة (1) والتي نصت على " يتسم التواصل بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للبنك بالسهولة"، حيث حصل على متوسط (5.59) وانحراف معياري (1.16) وبنسبة (81%) وتقابل مستوى عالٍ.

1. الإجابة عن السؤال الثالث: والذي نص على: ما مدى الميزة التنافسية التي تمتلكها البنوك اليمنية بأمانة العاصمة؟

للتعرف على مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، الحصة السوقية، الإبداع) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد، وذلك على النحو الآتي:

وبينت نتائج الدراسة أيضًا أن أقل مستوى مرونة الهيكل التنظيمي في البنوك اليمنية تمثل في العبارة (4) والتي نصت على " يعتمد البنك على اللامركزية في اتخاذ القرارات"، حيث حصل على متوسط

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمتغير الميزة التنافسية

م	أبعاد المتغير التابع	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدالة اللفظية
1	الجودة	3	5.63	0.93	80.43%	عالٍ
2	التكلفة	1	5.81	0.83	83.00%	عالٍ
3	الحصة السوقية	2	5.64	1.20	80.57%	عالٍ
4	الإبداع	4	5.50	1.17	78.57%	عالٍ
	الميزة التنافسية		5.64	0.97	80.57%	عالٍ

وجاء بُعد الحصة السوقية بالترتيب الثاني، حيث حصل على متوسط حسابي (5.64) بانحراف معياري (1.20)، وبنسبة (80.57%) وبمستوى (عالٍ). كما جاء بُعد الجودة بالترتيب الثالث، حيث حصل على متوسط حسابي (5.63) بانحراف معياري (0.93)، وبنسبة (80.43%) وبمستوى (عالٍ). بينما جاء بُعد الإبداع بالترتيب الرابع، حيث حصل على متوسط حسابي (5.50) بانحراف معياري (1.17)، وبنسبة (78.57%) وبمستوى (عالٍ). وللتعرف على مستوى الميزة التنافسية في البنوك اليمنية وفقاً لعبارات كل بُعد من أبعادها، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وترتيب العبارات، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتية:

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: الجودة:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لبُعد الجودة						
م	عبارات بُعد الجودة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدالة اللفظية
1	يتبنى البنك معايير متقدمة في تحديد سياسة الجودة.	7	5.40	1.23	77.14%	عالٍ
2	تقوم إدارة الجودة بالبنك بدراسة المشكلات المتعلقة بجودة خدماتها وتقتح حلولاً.	8	5.35	1.28	76.43%	عالٍ

بينت نتائج الدراسة بالجدول (13) السابق أن مستوى الميزة التنافسية في البنوك اليمنية إجمالاً عالٍ، وبمتوسط حسابي (5.64) بانحراف معياري (0.97) وبنسبة (80.57%)، وتراوح متوسط الأبعاد بين (5.50) كحد أدنى، و(5.81) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (78.57%) كحد أدنى، و(83.00%) كحد أعلى ويقابل مستوى (عالٍ إلى عالٍ جداً) لكافة الأبعاد. كما تبين من نتائج الدراسة أن ترتيب مستوى الميزة التنافسية في البنوك اليمنية وفقاً لأبعادها كان على النحو الآتي: جاء بُعد التكلفة بالترتيب الأول، حيث حصل على متوسط حسابي (5.81) بانحراف معياري (0.83)، وبنسبة (83.00%) وبمستوى (عالٍ).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لُبعد الجودة

م	عبارات بُعد الجودة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
3	يحرص البنك على رفع مهارات كوادره من أجل تقديم خدمات بجودة عالية.	1	5.84	0.95	83.43%	عالٍ
4	يستفيد البنك من آراء العملاء في تحسين مستوى الجودة التي تلي رغباتهم.	5	5.64	0.99	80.57%	عالٍ
5	يثق العملاء بقدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية متميزة.	4	5.71	1.09	81.57%	عالٍ
6	يحرص البنك على تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بالسرعة المناسبة.	3	5.73	1.09	81.86%	عالٍ
7	يشعر العميل بالأمان في التعامل مع البنك.	2	5.82	1.20	83.14%	عالٍ
8	يطبق البنك مبدأ التحسين المستمر في جميع مجالات عمله لتقديم خدمات تفوق توقعات عملائه.	6	5.59	1.26	79.86%	عالٍ
	الجودة	1	5.63	0.93	80.43%	عالٍ

وبينت نتائج الدراسة أيضًا أن أقل مستوى للجودة في البنوك اليمنية تمثل في العبارة (2) والتي نصت على "تقوم إدارة الجودة بالبنك بدراسة المشكلات المتعلقة بجودة خدماتها وتقتراح حلولاً"، حيث حصل على متوسط (5.35) بانحراف معياري (1.28) وبنسبة (76.43%) وتقابل مستوى عالٍ.

ومن تلك النتائج يتبين أن البنوك اليمنية تهتم بجودة خدماتها المقدمة للعملاء، وتعمل على حل المشكلات التي تحد من جودة خدماتها، كما أنها تعمل على تجويد خدماتها من خلال تدريب كوادرها ورفع مهاراتهم لتقديم خدمات نوعية، الأمر الذي يعكس السرعة في تقديم الخدمة ورضا العملاء وشعورهم بالأمان في التعامل مع تلك البنوك.

بينت نتائج الدراسة بالجدول (14) السابق أن مستوى الجودة في البنوك اليمنية عالٍ، وبمتوسط حسابي (5.63) وبانحراف معياري (0.93) وبنسبة (80.43%)، وتراوح متوسط العبارات بين (5.35) كحد أدنى، و(5.84) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضًا بين (76.43%) كحد أدنى، و(83.43%) كحد أعلى.

كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى للجودة في البنوك اليمنية تمثل في العبارة (3) والتي نصت على "يحرص البنك على رفع مهارات كوادره من أجل تقديم خدمات بجودة"، حيث حصل على متوسط (5.84) بانحراف معياري (0.95) وبنسبة (83.43%) وتقابل مستوى عالٍ جداً.

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: التكلفة:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لبُعد التكلفة						
م	عبارات بُعد التكلفة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
1	يستخدم البنك تكنولوجيا مصرفية حديثة تعمل على تخفيض تكاليف الخدمات.	3	5.77	1.07	82%	عالٍ
2	يحرص البنك على تقديم خدماته المختلفة بأسعار منافسة.	2	5.88	1.0	84%	عالٍ
3	يمارس البنك رقابة مالية على التكاليف بشكل عام.	1	5.91	0.94	84%	عالٍ
4	يرشد البنك نفقاته من خلال التوظيف الأمثل لموارده.	5	5.69	1.10	81%	عالٍ
5	يحرص البنك على أتمتة خدماته المصرفية الإلكترونية لتخفيض تكاليفها.	4	5.76	1.06	82%	عالٍ
	التكلفة	2	5.80	1.03	83%	عالٍ

وبينت نتائج الدراسة أيضًا أن أقل مستوى لميزة تكاليف الخدمات التي تقدمها البنوك اليمنية تمثل في العبارة (4) والتي نصت على " يرشد البنك نفقاته من خلال التوظيف الأمثل لموارده"، حيث حصل على متوسط (5.69) بانحراف معياري (1.10) وبنسبة (81%) وتقابل مستوى عالٍ.

ومن تلك النتائج يتبين أن البنوك اليمنية تعمل بشكل كبير جدًا في تخفيض الخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال تقديم الخدمات بأسعار منافسة، ومراقبتها المالية على التكاليف، والاعتماد في تقديم خدماته عن طريق الأتمتة المصرفية الإلكترونية لتخفيض التكلفة.

بينت نتائج الدراسة بالجدول (15) السابق أن مستوى التكلفة في البنوك اليمنية عالٍ، وبمتوسط حسابي (5.80) وبانحراف معياري (1.03) وبنسبة (83%)، وتراوح متوسط العبارات بين (5.76) كحد أدنى، و(5.91) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (81%) كحد أدنى، و(84%) كحد أعلى. كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لميزة تكاليف الخدمات التي تقدمها البنوك اليمنية تمثل في العبارة (3) والتي نصت على " يمارس البنك رقابة مالية على التكاليف بشكل عام"، حيث حصل على متوسط (5.91) بانحراف معياري (0.94) وبنسبة (84%) وتقابل مستوى عالٍ.

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: الحصة السوقية:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لبُعد الحصة السوقية

م	عبارات بُعد الحصة السوقية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
1	يحرص البنك بصورة دائمة على الانتشار الجغرافي لخدماته.	1	5.79	1.19	82.71%	عالٍ

م	عبارات بُعد الحصة السوقية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
2	يحقق البنك زيادة في حصته السوقية سنوياً مقارنة بالبنوك الأخرى.	3	5.65	1.30	80.71%	عالٍ
3	يملك البنك خدمات متنوعة تعمل على جذب مزيد من العملاء.	2	5.68	1.31	81.14%	عالٍ
4	يستغل البنك إمكانياته (المادية والتقنية) لزيادة حصته السوقية.	4	5.60	1.32	80.00%	عالٍ
5	يحرص البنك على دعم أنشطة البحث والتطوير التي تسهم في زيادة حصته السوقية	5	5.46	1.45	78.00%	عالٍ
	الحصة السوقية	3	5.64	1.20	80.57%	عالٍ

وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى لتنمية الحصة السوقية في البنوك اليمنية تمثل في العبارة (5) والتي نصت على " يحرص البنك على دعم أنشطة البحث والتطوير التي تسهم في زيادة حصته السوقية"، حيث حصل على متوسط (5.46) بانحراف معياري (1.45) وبنسبة (78.00%) وتقابل مستوى عالٍ.

ومن تلك النتائج يتبين حرص البنوك اليمنية على تنمية حصتها السوقية، وذلك من خلال حرصها على انتشار خدماتها، وتقديمها خدمات متنوعة تلبي متطلبات واحتياجات العملاء، وكذلك دعمها الأنشطة البحثية والتطويرية التي تسهم في زيادة حصتها السوقية.

بينت نتائج الدراسة بالجدول (16) السابق أن مستوى تنمية الحصة السوقية في البنوك اليمنية عالٍ، وبمتوسط حسابي (5.64) وبانحراف معياري (1.20) وبنسبة (80.57%)، وتراوح متوسط العبارات بين (5.46) كحد أدنى، و(5.79) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (78.00%) كحد أدنى، و(82.71%) كحد أعلى.

كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى لتنمية الحصة السوقية في البنوك اليمنية تمثل في العبارة (1) والتي نصت على " يحرص البنك بصورة دائمة على الانتشار الجغرافي لخدماته"، حيث حصل على متوسط (5.79) بانحراف معياري (1.19) وبنسبة (82.71%) وتقابل مستوى عالٍ.

عرض النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: الإبداع:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لبُعد الإبداع

م	عبارات بُعد الإبداع	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
1	يوفر البنك بيئة عمل تحفز العاملين على الإبداع.	2	5.53	1.36	79%	عالية
2	يستقطب البنك العاملين ذوي القدرات الإبداعية.	5	5.30	1.43	76%	عالية نوعاً ما
3	تتبنى إدارة البنك الأفكار الإبداعية.	3	5.54	1.35	79%	عالية

م	عبارات بُعد الإبداع	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
4	يحرص البنك على ابتكار خدمات جديدة.	1	5.61	1.23	80%	عالية
5	يبتكر موظفي البنك طرق إبداعية في إنجاز العمل.	4	5.52	1.18	79%	عالية
	الإبداع	4	5.50	1.31	78.6%	عالية

ومن تلك النتائج يتبين أن الإدارة العليا في البنوك اليمنية لديها اهتمام بالابتكار وتحفيز العاملين في تقديم مقترحاتهم وأفكارهم الإبداعية والعمل على تبني تلك الأفكار والاستفادة منها في إنجاز الأعمال.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعاده (مرونة الموارد، المرونة في تقديم الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

تضم هذه الفرضية كما سبق ذكرها ثلاث فرضيات فرعية، وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما تم اختبار الفرضية أثر متغير (المرونة الإستراتيجية) بأبعاده على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (18) توضح ذلك:

بينت نتائج الدراسة بالجدول (17) السابق أن مستوى الإبداع في البنوك اليمنية عالٍ، وبمتوسط حسابي (5.50) وانحراف معياري (1.17) وبنسبة (78.57%)، وتراوح متوسط العبارات بين (5.30) كحد أدنى، و(5.61) كحد أعلى، وبنسبة مئوية تراوحت أيضاً بين (79.00%) كحد أدنى، و(75.71%) كحد أعلى.

كما بينت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى الإبداع في البنوك اليمنية تمثل في العبارة (4) والتي نصت على " يحرص البنك على ابتكار خدمات جديدة"، حيث حصل على متوسط (5.61) وانحراف معياري (1.23) وبنسبة (80.14%) وتقابل مستوى عالٍ. وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أقل مستوى الإبداع في البنوك اليمنية تمثل في العبارة (2) والتي نصت على " يستقطب البنك العاملين ذوي القدرات الإبداعية"، حيث حصل على متوسط (5.30) وانحراف معياري (1.43) وبنسبة (75.71%) وتقابل مستوى عالٍ.

جدول (18): يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لأثر (المرونة الإستراتيجية) في (تحقيق الميزة التنافسية)

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية							
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		المتغير المستقل المرونة الإستراتيجية
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل	معامل	
					التحديد R ²	الارتباط R	
0.000	20.711	0.948	0.000	428.921	0.782	0.884	

وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض الصفري (العدمي) للفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، ويُعزى ذلك إلى قدرة البنوك اليمنية على التكيف مع التحديات الاقتصادية والسياسية، من خلال قدرتها على إدارة المخاطر واستغلال الفرص. وبالتالي، تُعتبر المرونة الإستراتيجية عنصرًا حيويًا لنجاح البنوك محل الدراسة، مما أسهم في تعزيز ميزتها التنافسية في بيئة مصرفية ملئها بالمعوقات.**

ولتحديد أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، المرونة في تقديم الخدمات، مرونة الهيكل التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (19):

من خلال الجدول (18) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (1180.952)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (34.365) دالة إحصائيًا بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية أثر متغير (المرونة الإستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ($R^2=0.782$) أن 78.2% من التغيرات (التباين) الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية ترجع أساساً عن المتغير المستقل المرونة الإستراتيجية، أما (21.8%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية ($\beta=0.948$)، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في المرونة الإستراتيجية بالبنوك بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 94.8%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.884$) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية قوية جداً.

جدول (19): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير التابع (المرونة الإستراتيجية) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسي

معاملات الانحدار واختبار (T)			تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة β	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	المتغير التابع
.000	6.061	.338	0.000	397.182	0.784	0.886	مرونة الموارد
.000	7.854	.354					المرونة في تقديم الخدمة
.000	9.168	.263					مرونة الهيكل التنظيمي

كما توضح النتائج بالجدول أنه يوجد تأثير لكافة أبعاد المرونة الإستراتيجية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، وتبين أن أعلى تأثير كان لُبعد المرونة في تقديم الخدمة، يليه مرونة الموارد، ثم مرونة الهيكل التنظيمي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية: (H_{0-1}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

للاختبار صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (20):

بينت النتائج بالجدول (19) أن: العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) مجتمعة والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) كانت إيجابية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.886) وهي علاقة طردية موجبة قوية جداً. ويؤكد معنوية العلاقة التأثيرية بين المتغيرين قيمة (F) البالغة (397.182) وبمستوى دلالة (0.000)، والتي تؤكد كفاءة أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في تفسير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، إضافة إلى قيمة معامل التحديد البالغة ($R^2=0.784$) والتي تبين أن أبعاد المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية) مجتمعة تُفسر (78.4%) من التباين في التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، ويشير ذلك إلى أن المرونة الإستراتيجية تمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

جدول (20): يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لأثر (مرونة الموارد) في (تحقيق الميزة التنافسية)							
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية							
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)		نتائج اختبار التباين (ANOVA)			ملخص النموذج		المتغير المستقل: مرونة الموارد
					معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.000	25.012	0.932	0.000	625.592	0.655	0.809	

الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية ترجع أساساً عن مرونة الموارد، أما (34.5%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية ($\beta=0.932$)، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين

من خلال الجدول (20) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (624.592)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (25.012) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية أثر متغير (مرونة الموارد) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ($R^2=0.655$) أن 65.5% من التغيرات (التباين)

تحسين الكفاءة التشغيلية وقللت من التكاليف والمخاطر.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية: (H_{0-2}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تقديم الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

للاختبار صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (21):

في مرونة الموارد بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 93.2%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.809$) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية قوية جداً. وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض الصفري (العدمي) للفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، يُعزى ذلك إلى قدرة البنوك على استغلال مواردها بشكل أمثل للتكيف الفعال مع التحديات واستغلال الفرص، رغم الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة. كما أن ممارستها لاستراتيجيات مرنة في إدارة الموارد ساهمت في

جدول (21): يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لأثر (المرونة في تقديم الخدمة) في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية							المتغير المستقل: المرونة في تقديم الخدمة
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	
0.000	26.746	0.762	0.000	715.345	0.684	0.827	

للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية ($\beta=0.762$)، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في المرونة في تقديم الخدمة بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 76.2%. كما تبين أن معامل

من خلال الجدول (21) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (715.345)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (26.746) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية أثر متغير (المرونة في تقديم الخدمة) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ($R^2=0.684$) أن 68.4% من التغيرات (التباين) الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية ترجع أساساً عن المرونة في تقديم الخدمة، أما (31.6%) من البواقي

من ولاء عملائها وتزيد من قدرتها على المنافسة في سوق غير مستقر.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية:
 (H_{0-3}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

للاختبار صحة الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (22):

الارتباط بين المتغيرين ($R=0.827$) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية قوية جدًا. وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض الصفري (العدمي) للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة تقديم الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، ويُعزى ذلك إلى قدرة البنوك على التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية بتقديم خدمات مبتكرة تعزز

جدول (22): يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لأثر (مرونة الهيكل التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية							
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية					ملخص النموذج		المتغير المستقل: مرونة الهيكل التنظيمي
معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (T)	معامل الانحدار Beta	مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F)			
0.000	19.794	0.622	0.000	391.815	0.543	0.737	

لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير (معامل الانحدار) التنبؤية ($\beta=0.622$)، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في مرونة الهيكل التنظيمي بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 62.2%. كما تبين أن معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0.737$) وهو معامل ارتباط موجب وذو علاقة طردية قوية.

وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرض الصفري (العدمي) للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة

من خلال الجدول (22) تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (391.815)، وكذلك قيمة T المحسوبة والبالغة (19.794) دالة إحصائياً بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد معنوية أثر متغير (مرونة الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، ويبين معامل التحديد الذي بلغت قيمته ($R^2=0.543$) أن 54.3% من التغيرات (التباين) الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية ترجع أساساً عن مرونة الهيكل التنظيمي، أما (55.7%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية ترجع إلى متغيرات أخرى

ويُعزى الباحثان هذه النتائج إلى الجهود المستمرة للبنوك محل الدراسة في التكيف مع الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة من خلال تطوير استراتيجيات مرنة سمحت لها باستغلال مواردها بشكل فعال، وتحسين خدماتها، وتقديم حلول بديلة لتلبية احتياجات العملاء في ظل الحصار والعقوبات المفروضة على البلاد. كما ساعدت التعديلات في هيكلها التنظيمية على الاستجابة الفعالة للتغيرات في السوق، مما عزز قدرتها على مواجهة التحديات الراهنة. ومن جهة أخرى، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (زعتري، 2013)، التي أظهرت أن مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً، مع وجود تباين بسيط بين آراء المستجيبين. وهذا يدل على أن هناك بعض التحديات التي تواجهها هذه المصارف في تطبيق المرونة الإستراتيجية، مما يعكس حاجة الإدارة إلى تعزيز الوعي بأهمية تطوير استراتيجيات مرنة لتلبية احتياجات العملاء والاحتفاظ بهم.

2. بينت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بشكل عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.64) مع انحراف معياري قدره (0.97) ونسبة (80.57%). وتراوح متوسطات الأبعاد بين (5.50) كحد أدنى و(5.81) كحد أعلى، مع نسب مئوية تتراوح بين (78.57%) كحد أدنى و(83.00%) كحد أعلى، ويدل ذلك على توافق المبحوثين حول ارتفاع مستوى الميزة التنافسية في البنوك اليمنية محل الدراسة. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (الحجي، 2022) التي أظهرت وجود مستوى

إحصائية لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، ويُعزى ذلك إلى سهولة التواصل بين المستويات الإدارية، وقدرة البنك على التعامل مع الطوارئ وتعديل الهيكلية عند الحاجة، من خلال اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات وتقويض الصلاحيات، مما يُعزز من استجابة الموظفين لمتطلبات واحتياجات العملاء المختلفة.

مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى المرونة الإستراتيجية في البنوك اليمنية بشكل عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.68) مع انحراف معياري قدره (0.90) ونسبة (81.14%)، وتراوح متوسطات الأبعاد بين (5.31) كحد أدنى و(5.87) كحد أعلى، مع نسب مئوية تتراوح بين (75.86%) كحد أدنى و(83.86%) كحد أعلى، وتشير النتائج إلى توافق المبحوثين على ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية في البنوك اليمنية محل الدراسة، بمشاركة جميع أبعادها، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Asikhia, 2010) التي أظهرت مستوى مرتفع للمرونة الإستراتيجية في البنوك النيجيرية، مما يدل على جهود هذه البنوك في مواجهة التغيرات السوقية عبر الاعتماد على المرونة الإستراتيجية لتعزيز الأداء وكسب ولاء العملاء. كما تتفق النتائج مع دراسة (الخالدي والزبيدي، 2018) التي أظهرت أن مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف التجارية العراقية كان عالياً، وأيضاً مع دراسة (سعيد، 2020) التي أكدت وجود مستوى مرتفع للمرونة الإستراتيجية في الجامعات الأهلية.

بشكل أفضل مع التحديات الراهنة، مما منحها ميزة تنافسية رغم الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تؤثر على القطاع المصرفي ككل.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، وأن التحسين في المرونة الإستراتيجية بالبنوك بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 94.8%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلوى، 2019)، ودراسة (الزامل، 2021)، ودراسة (بن احمد، 2017)، ودراسة (سعيد، 2020)، وهذا يدل على أن المرونة الإستراتيجية تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز موقف البنوك التنافسي، ويُعزى ذلك إلى قدرة البنوك اليمنية على التكيف مع التحديات الاقتصادية والسياسية، من خلال قدرتها على إدارة المخاطر واستغلال الفرص. وبالتالي، تُعتبر المرونة الإستراتيجية عنصراً حيوياً لنجاح البنوك محل الدراسة، مما ساهم في تعزيز ميزتها التنافسية في بيئة مصرفية مليئة بالمعوقات.

2. وجود أثر دال إحصائياً لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، وأن التحسين في مرونة الموارد بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 93.2%، وهذا يدل على قدرة البنوك على إدارة مواردها بكفاءة ومرونة، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو تكنولوجية، كما يُعزى ذلك إلى قدرة البنوك على استغلال مواردها بشكل أمثل للتكيف الفعال مع التحديات واستغلال

مرتفع للميزة التنافسية في البنوك اليمنية، مما يشير إلى وعي القيادات المصرفية بأهمية التنافسية من ناحية أخرى، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (صديقي وحمو، 2022) التي أظهرت أن مستوى تطبيق الميزة التنافسية كان متوسطاً في البنوك الجزائرية، مما يشير إلى أن هذه البنوك بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتحسين المستمر في استراتيجياتها لتعزيز ميزتها التنافسية والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق. ويمكن أن يفسر الباحثان التباين الوارد في التقارير المحلية والدولية والدراسات السابقة التي أشارت إلى ضعف الميزة التنافسية في البنوك اليمنية من خلال عدة عوامل. غالباً ما تعكس هذه التقارير وجهة نظر خارجية تستند إلى مؤشرات محددة، بينما تعكس نتائج الدراسة الحالية آراء العاملين في البنوك محل الدراسة، والذين يمتلكون نظرة أكثر إيجابية لقدرتهم على الاستمرار في ممارسة أعمالهم المصرفية في بيئة خارجية مليئة بالتحديات. وعلى الرغم من اهتمام وسعي البنوك محل الدراسة بتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن الظروف المتعلقة بعدم قدرة الدولة على دفع المرتبات، وتدني المستوى المعيشي والحصار الاقتصادي، وتدهور أسعار صرف العملة المحلية، وحجز أرصدة البنوك في الخارج، قد حُدّت من عمليات الادخار والاستثمار والاستيراد، مما يفسر التباين مع النتائج الحالية، علاوة على ذلك، هناك تفاوت في الأداء بين البنوك، حيث حققت بعض البنوك نجاحات ملحوظة بينما تعاني أخرى من ضعف في ميزتها التنافسية. وقد تمكنت بعض البنوك من التكيف

- بتطبيق بُعدي (المرونة في تقديم الخدمة، ومرونة الموارد)، أكبر من اهتمامها بتطبيق بعد (مرونة الهيكل التنظيمي).
2. أظهرت النتائج أن البنوك محل الدراسة تولي اهتمامًا مرتفعًا بالميزة التنافسية، لكن اهتمامها بتحقيق أبعاد (التكلفة، الجودة، الحصة السوقية)، أكبر من اهتمامها بتحقيق بُعد (الإبداع).
3. وجود تأثير إيجابي للمرونة الإستراتيجية بكافة أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بكافة أبعادها في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.
4. وجود تأثير إيجابي لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.
5. وجود تأثير إيجابي لمرونة تقديم الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.
6. وجود تأثير إيجابي لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة.

التوصيات:

وفقًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثين يوصيان بالتوصيات الآتية:

1. زيادة الاهتمام بتطبيق المرونة الإستراتيجية في البنوك محل الدراسة بكافة أبعادها خصوصًا بعد (مرونة الهيكل التنظيمي)، مما سيمكنها من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية، والاستجابة الفعالة للتحديات.
2. ينبغي على البنوك محل الدراسة الاهتمام بتعزيز ميزتها التنافسية بكافة أبعادها خصوصًا بُعد (الإبداع)، مما سيسهم في تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل لتعزيز موقعها التنافسي.

الفرص، رغم الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة. كما أن ممارستها لاستراتيجيات مرنة في إدارة الموارد ساهمت في تحسين الكفاءة التشغيلية وقللت من التكاليف والمخاطر.

3. وجود أثر دال إحصائيًا لمرونة تقديم الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، وأن التحسين في المرونة في تقديم الخدمة بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 76.2%، ويُعزى ذلك إلى قدرة البنوك على التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية بتقديم خدمات مبتكرة تعزز من ولاء عملائها وتزيد من قدرتها على المنافسة في سوق غير مستقر.

4. وجود أثر دال إحصائيًا لمرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، وأن التحسين في مرونة الهيكل التنظيمي بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 62.2%، ويُعزى ذلك إلى قدرة البنوك على التعامل مع التغيرات السوقية والاقتصادية من خلال التعديل في هيكلها الداخلي كلما دعت الحاجة، مما يُعزز من استجابة الموظفين لمتطلبات واحتياجات العملاء المختلفة، كما أن البنوك التي تتمتع بهياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات البيئية المختلفة، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

الاستنتاجات:

1. تهتم البنوك اليمنية محل الدراسة اهتمامًا عالٍ بتطبيق المرونة الإستراتيجية، وقد كان اهتمامها

- السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا كلية الدراسات العليا. السودان.
- [5] بن أحمد، آسية (2017). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس. أطروحة دكتوراه. جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس كلية العلوم الاقتصادية. الجزائر.
- [6] بن علي، أمينة، والعجال، بوزيان. (2009). الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات. ملتقى علمي وطني - استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة. الجزائر.
- [7] بوادي، أنس أيوب محمد. (2009). علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- [8] جواد، ندى عبدالحسن. (2022). تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية الدور الوسيط لنظم تكنولوجيا المعلومات -دراسة استطلاعية على المصارف الخاصة العاملة في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، (132).
- [9] حبة، نجوى. (2007). تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. جامعة بسكرة. الجزائر.
- [10] حسام الدين، عبدالحفيظ. (2021م). جودة الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية. رسالة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف. الجزائر.
- [11] الحميري، بشار عباس حسين. (2014). العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الأداء المصرفي، أطروحة دكتوراه. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- [12] الدوري، علي عبد القادر محمود، والحاكم، علي عبد الله. (2021). الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي " دراسة

3. يجب على البنوك محل الدراسة أن تركز على زيادة مرونتها في إدارة مواردها، من خلال الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتطوير مهارات الموظفين، وهذا سيمكنها من الاستجابة للتغيرات في السوق وتعزيز ميزتها التنافسية.
4. ينبغي على البنوك محل الدراسة تبني استراتيجيات مبتكرة لتحسين مرونتها في تقديم الخدمات، من خلال تطوير منتجات مالية جديدة وتخصيص خدمات تلبي احتياجات العملاء المتنوعة، وهذا سيساعدها في تعزيز الميزة التنافسية.
5. يجب على البنوك محل الدراسة أن تعدل في هيكلها الداخلي ليكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية، من خلال تقليل البيروقراطية وتفويض الصلاحيات بشكل أفضل، مما سيعزز القدرة على التكيف وتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] إدريس، ثابت عبد الرحمن (2012) بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الإسكندرية. الدار الجامعية للطبع والنشر.
- [2] إدريس، وائل، والغالب، طاهر (2013). اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية. مجلة البحث في الإدارة، 10(2)، 45-67.
- [3] بثينة، حميدي (2021). أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية. رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية. الجزائر.
- [4] بخيت، أحمد بشر إسماعيل (2019). الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية (دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم). أطروحة دكتوراه. جامعة

- [21] عبد الرزاق، يوسف احمد. (2021). أثر استراتيجية الحوافز على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة يمن موبايل للهاتف النقال. جامعة الرازي.
- [22] العولقي، عبد الله أحمد حمود. (2016). دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه. جامعة المنوفية، مصر.
- [23] فوريس الشرق الأوسط. (2021). اقوى خمسين بنك في الشرق الأوسط. استرجع من الموقع بتاريخ 10-5-2023:
- [24] القرووع، يحيى عبدالله. (2020). الأثر المعدل الإستراتيجية المنظمة في العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء. اليمن.
- [25] مصطفى، أحمد سيد. (2008). إعادة البناء كمدخل تنافس: اختبار الإدارة. نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية. العدد 80. القاهرة.
- [26] منظمة مشروع تقييم القدرات. (2022م). فقدان البنوك اليمنية دورها في تمويل التجارة، حلت شركات الصرافة محل البنوك اليمنية. صادر 22-7-2022.
- [27] الزامل، مها عثمان. (2021). المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. دراسة منشورة. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. الرياض- المملكة العربية السعودية.
- [28] الخالدي، خليل أبراهيم عيسى، والزبيدي، حيدر حمودي علي. (2018). المرونة الإستراتيجية للمصرف وأثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2007-2016). مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد (7). العدد (27). العراق.
- [29] زعتري، عبدالعزيز هاني. (2013). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. (رسالة
- حالة الجامعات الأردنية الخاصة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 22(1).
- [13] السدعي، قايد عبدالله (2021). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه. جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن.
- [14] سعيد، فيصل هزاع. (2020). أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الإستراتيجية. أطروحة دكتوراه. جامعة العلوم والتكنولوجيا. اليمن.
- [15] سلوى، حواوة. (2019). مساهمة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة. دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصدرات والمشروبات. رسالة ماجستير. جامعة محمد خضير. الجزائر.
- [16] الشريف، روان باسم (2015). أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الاردن
- [17] صديقي، حياة، وحمو، نادية. (2022). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة البنوك الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 5 (1).
- [18] الطه، شهاب محمد محمود. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة آسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق. كلية الحداثة الجامعة/ مركز الدراسات المستقبلية، (49).
- [19] عايض، عبد الطيف مصلح محمد. (2018). إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة. مركز الأمين للنشر والتوزيع. صنعاء. اليمن.
- [20] العباس، مطهر. (2021). "البنوك اليمنية بين الأداء المتعثر والحرب المدمرة". مجلة خيوط، 2، مارس، الجمهورية اليمنية، صنعاء.

- [4] Hair, H. J. (2006). Explatory factor analysis: A review of research from 1993 to 2003. *Journal of management*, 14(4), 551-575.
- [5] Hit, M. A., Droge, C., & Ireland, R. D. (2011). The role of strategic flexibility in the relationship between entrepreneurial orientation and performance. *Journal of business venturing*, 26(2), 173-184.
- [6] Yongsun. P. (1991). *The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance in the International Business Environment* (Doctoral dissertation. University of Washington, Seattle, Washington.
- [7] Li, Yuan, & Liu, Yi, & Duan, Yi & Li, Mingfang. (2008). Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. *International Journal of Technology Management*. Vol.41.
- [8] Asikhia, Olalekan. (2010). Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks. *African Journal of Marketing Management* Vol. 2(2)

ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. قسم إدارة الاعمال. فلسطين.

[30] بلاليلية، ربيع. (2012). دور المرونة الإستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة. رسالة ماجستير. جامعة فرحات عباس - سطيف. الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Financial Times. (2021). The 1000 Top Banks. The bankers-Global Financial Intelligence.
- [2] Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- [3] Wheeler, T. L. & Hunger, J.D. & Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N. (2012). " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th edition, Pearson Prentice Hall.