



دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة  
العاصمة صنعاء

**The role of strategic agility in achieving competitive advantage in  
Yemeni banks operating in the Capital Municipality - Sana'a**

**Majed Mohammed Saleh AL-Komaim**

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

**ماجد محمد صالح الكميم**

باحث - مركز إدارة الأعمال  
جامعة صنعاء - اليمن

**Senan Ghaleb Redhwan AL-Marhadh**

*Researcher - Faculty of Commerce and Economics  
Sana'a University - Yemen*

**سنان غالب رضوان المرهضي**

باحث - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء - اليمن

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التمايز في الخدمات المقدمة) في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة في جمع البيانات في العام 2024م، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة، فقد بلغت قيمة (R) (73.1%)، وأن دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية، وبلغ حجم الدور ( $f^2$ ) نسبة (15%)، وأن التغير في الميزة التنافسية يفسره التغير في الرشاقة الاستراتيجية ( $R^2$ ) بنسبة (53.5%)؛ وأن لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والأهداف، المقدرات الجوهرية، واتخاذ القرارات المناسبة) دوراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة، إلا أن بعدي الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة) لم يكن لهما دور ذو دلالة إحصائية، ويعزو الباحثان عدم ظهور دور لهما إلى نوع الاختبار الإحصائي المستخدم وهو تحليل المسار الذي أخذ كل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ككتلة واحدة وربط العلاقات فيما بينها بالميزة التنافسية ككتلة واحدة، مما عمل على إقصاء دورهما المنفرد في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة أن على البنوك اليمنية الإعداد لدورات تدريبية في مجال الاستراتيجية والتركيز على الرشاقة الاستراتيجية كفلسفة إدارية معاصرة لتعريف العاملين في جميع المستويات الإدارية بمفهومها وأبعادها وعناصرها وخصائصها كونها أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية، وأن على البنوك اليمنية تدريب العاملين على كيفية الممارسة الصحيحة للرشاقة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، البنوك اليمنية، القطاع المصرفي.

**Abstract:**

The study aims to identify the role of strategic agility in its dimensions (clarity of vision and objectives, strategic sensitivity, intrinsic capabilities, shared responsibility, making appropriate decisions) in achieving competitive advantage (quality, cost, differentiation in the services provided) in Yemeni banks operating in the capital municipality, Sana'a. The study used the descriptive analytical approach and relied on the questionnaire as a tool for data collection in 2024. The results show a positive correlation between strategic agility and competitive advantage in Yemeni banks operating in the capital municipality, where the value of (R) is (73.1%), and that the role of strategic agility in achieving competitive advantage is statistically significant, and the size of the role ( $f^2$ ) reached (15%), and that the change in competitive advantage is explained by the change in strategic agility ( $R^2$ ) by (53.5%). The dimensions of strategic agility (clarity of vision and objectives, intrinsic capabilities, and making appropriate decision) have a statistically significant role in achieving competitive advantage in Yemeni banks. However, the dimensions of strategic agility (strategic sensitivity and shared responsibility) do not have a statistically significant role and the researchers attribute the lack of a role for them to the type of statistical test used, which is the analysis of the path that has taken all the dimensions of strategic agility as a single block and linking the relations between them with the competitive advantage as a single bloc, which ignores their individual role in achieving competitive advantage. The study recommends that Yemeni banks should prepare training courses in the field of

strategy and focus on strategic agility as a contemporary management philosophy and directed this to workers at all administrative levels to introduce them to its concept, dimensions, elements and characteristics as one of the sources of achieving competitive advantage. Yemeni banks should also train staff on how to properly apply strategic agility.

**Keywords:** Strategic agility, competitive advantage, Yemeni banks, banking sector.

## المقدمة:

القرارات، ولديها استشعار وحساسية تجاه التغيرات في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، ولديها قدرات أساسية جوهرية تساعدها على اتخاذ القرارات الصحيحة واللائمة في الوقت المناسب من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

ولذلك فإن الدراسة الحالية تتناول موضوع الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.

### أولاً: المشكلة البحثية للدراسة:

قام الباحثان بعمل دراسة استكشافية من خلال إجراء مقابلات مع عدد من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك اليمنية، بهدف التعرف على العوامل التي أسهمت في الحد من الآثار السلبية الناتجة عن تراجع الوضع الاقتصادي والمالي والسياسي بسبب التغيرات البيئية غير المتوقعة التي تمر بها البلاد، والتي أثرت على جميع القطاعات بما فيها القطاع المصرفي، من خلال عدم قدرة البنوك اليمنية على تقديم الخدمات المصرفية على وفق توقعات العملاء، مما عرض العديد من البنوك لحالة شبه توقف، ثم استعادت بعض البنوك قدرتها على تقديم الخدمات المصرفية واكتسبت ميزة تنافسية على بقية البنوك، وقد توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة الاستكشافية إلى أن العديد من البنوك حاولت التكيف مع هذه التغيرات البيئية، وتقديم خدمات مصرفية جديدة ومتنوعة بجودة مناسبة لمختلف شرائح العملاء وبتكلفة منخفضة، وهذا أظهر أن البنوك

إن ما يشهده عالم الأعمال اليوم من تطورات تكنولوجية متسارعة في تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصال وفي ظل العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية بما فيها القطاع المصرفي اليمني، جعل البنوك اليمنية تسعى إلى الحصول على ميزة تنافسية؛ إذ تعتبر غاية كل بنك في القطاع المصرفي من أجل البقاء والاستمرار.

ومع تزايد حدة المنافسة بين البنوك فإن اكتساب ميزة تنافسية صعبة التقليد والتفرد بها لمدة أطول يؤدي إلى التفوق على بقية المنافسين، كما أن الميزة التنافسية قد تكتسب من عدة مصادر وصولاً إلى تقديم خدمات مصرفية متميزة، أو بتكلفة أقل أو متنوعة تلبي احتياجات ورغبات مختلف شرائح العملاء.

وفي ظل الظروف البيئية الديناميكية والتغيرات البيئية المتسارعة وحالات عدم التأكد البيئي التي تعمل فيها البنوك اليمنية، ظهرت لمنظمات القطاع المصرفي اليمني الضرورة الملحة لامتلاك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وضرورة امتلاك المرونة في تعديل خططها الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية، ولكي يجري ذلك على منظمات القطاع المصرفي اليمني أن تكون رشيقة استراتيجياً.

فالمنظمة الرشيقة استراتيجياً هي التي تمتلك رؤية وأهداف استراتيجية رئيسية وفرعية واضحة ومفهومة، وداعمة لمشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ

4-دراسة أثر اختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية (المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة المصرفية) لمفردات العينة حول متغيرات الدراسة الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية (النظرية):** تظهر الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:
  - محاولتها لوضع إطار لعناصر الرقابة الاستراتيجية؛ نظراً لكونها مفهوماً إدارياً معاصراً، ونظراً لتعدد عناصرها وأبعادها ومتغيراتها الفرعية، ومن خلال هذا التأطير سنتعرف عليها وعلى عناصرها ودورها في الجانب النظري للدراسة الحالية.
  - مساهمة الدراسة في توضيح دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
  - أنها تمثل إضافة علمية لمواضيع الإدارة الاستراتيجية والتنافسية في المكتبة اليمنية والعربية.
- **الأهمية العملية (التطبيقية):** تكمن الأهمية العملية للدراسة في الآتي:
  - تقديم الدراسة المصدر اللازم للبنوك اليمنية للفهم والإدراك الكامل لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وأبعادها، وكيفية ممارستها بطريقة إدارية سليمة، مما قد يزيد من قدرة البنوك على التحول الاستراتيجي السريع بما يحقق مصلحتها في ظل التحديات الموجودة في بيئتها المتغيرة وفي ظل انحدار الوضع الاقتصادي والمالي والنقدي الذي تمر به البلاد.
  - مساهمة الدراسة في إظهار مصادر جديدة للبنوك اليمنية لاكتساب ميزة تنافسية، مما تؤدي دوراً مهماً في بقائها واستمرارها ونموها وتميزها، بناءً على ما

اليمنية مارست الرقابة الاستراتيجية التي أسهمت إسهاماً كبيراً في بقاء واستمرار أبواب البنوك اليمنية مفتوحة أمام عملائها وتقديم خدماتها المالية والمصرفية قدر المستطاع، كما أظهرت الدراسة الاستكشافية أن ممارسة الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية غير مكتملة؛ نتيجة قصور في الإدراك الكامل للأسس والمفاهيم والأبعاد كالفلسفة إدارية معاصرة، وإنما كان الوضع الراهن هو الدافع من أجل البقاء والاستمرار من خلال الحصول على الميزة التنافسية.

ولذلك يمكننا تحديد المشكلة البحثية للدراسة في الآتي: **القصور في الإدراك الكامل لمفهوم وأبعاد الرقابة الاستراتيجية، ما أدى إلى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية بشكل مبهم وغير واضح وغير متناسق، وكذلك عدم وضوح العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى البنوك اليمنية.**

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:
- 1- معرفة مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.
  - 2- معرفة مستوى الاهتمام بالميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.
  - 3- التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية وأبعادها (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التمايز في الخدمات المقدمة) في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.

بنك اليمن والخليج	14
بنك الكريمي الإسلامي	15
بنك القاسمي	16

الجدول: من إعداد الباحثين.

#### خامساً: نموذج الدراسة:

يتكون النموذج المعرفي من متغيرين رئيسيين هما: أ-المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في: وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة، قد اختيرت بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية، مثل: دراسة (الضابط، 2022)، ودراسة (الشنطي والجيار، 2021)، ودراسة (الروسان والمومني، 2022)، ودراسة (العجمي، 2021)، ودراسة (هنية، 2016)، ودراسة (علوان، 2015)، ودراسة (القرني، 2020)، ودراسة ( Soltaninezh ) ودراسة (Orojloo & other, 2021)، ودراسة (Junni & other, 2015)، ودراسة (Arbussa & other, 2016).

ب-المتغير التابع: الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في: الجودة، التكلفة، التمايز في الخدمات المقدمة، وقد اختيرت بالاعتماد على نموذج (Porter - 1979) وعلى الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية، مثل: دراسة (شاهين، 2020)، ودراسة (أبو الهيجاء، 2020)، ودراسة (الدالي، 2019)، ودراسة (شارف ولكحل، 2018)، ودراسة (صافي، 2017)، ودراسة (هيج، 2019)، ودراسة (الدبيعي، 2019)، ودراسة (الغشمي، 2019)، ودراسة (الضابط، 2022)، ودراسة (Sihite & others, 2016).

ستظهر نتائج الدراسة حول دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

#### رابعاً: حدود الدراسة:

##### • الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على معرفة دور الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة)، في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعاده (الجودة، التكلفة، التمايز في الخدمات المقدمة)، في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.

##### • الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، وبعدد إجمالي (16) بنكاً حسب النشرة الرسمية للبنك المركزي اليمني بصنعاء، الموجودة في أمانة العاصمة، كما يظهره الجدول رقم (1) التالي: جدول رقم (1): البنوك اليمنية العاملة في العاصمة:

م	اسم البنك
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير
2	بنك اليمن والكويت
3	البنك التجاري اليمني
4	بنك اليمن الدولي
5	البنك الأهلي اليمني
6	بنك التضامن الإسلامي
7	بنك الكريمي للتمويل الأصغر
8	بنك اليمن البحرين الشامل
9	كاك الإسلامي
10	البنك الإسلامي اليمني
11	بنك سبأ الإسلامي
12	كاك بنك
13	بنك الأمل

الجوهريّة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

**الفرضية الفرعية الرابعة:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للمسؤولية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

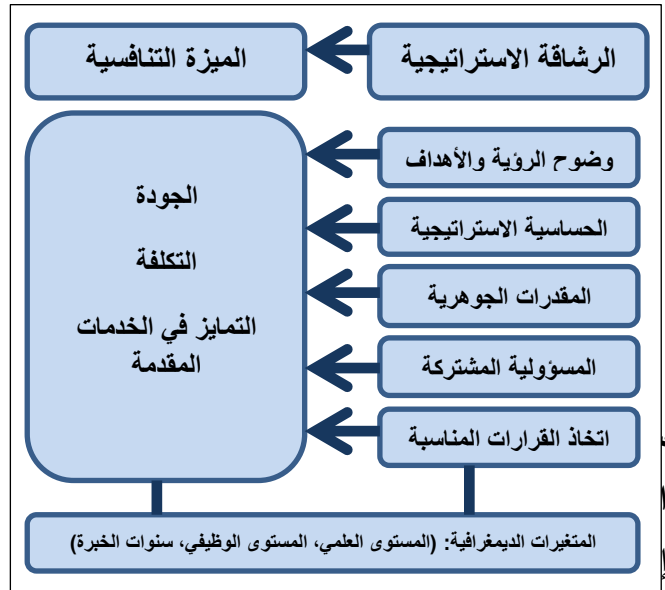
**الفرضية الفرعية الخامسة:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لاتخاذ القرارات المناسبة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة المصرفية)".

**سابعاً: منهجية الدراسة:**

إن الدراسة الحالية ستتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يستخدم في الدراسات التي تصف علاقة متغير أو أكثر بمتغير تابع آخر في الوقت الحاضر، ويستخدم هذا المنهج في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، كما يعتبر هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة؛ لأنها تعتبر من الدراسات السببية ودراسة العلاقات، وسيستخدم من خلال تطوير استبانة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء؛ الأول مخصص للبيانات الديمغرافية والتنظيمية، والثاني يحتوي على فقرات المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية بأبعادها، والثالث يحتوي على فقرات المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان عددًا من المقاييس والاختبارات الإحصائية

وبناءً على ما سبق أعد الباحث نموذج الدراسة كما يوضحه الشكل رقم (1) التالي:



الاستراتيجية (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهريّة، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة، التمايز في الخدمات المقدمة) في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لوضوح الرؤية والأهداف في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

**الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للمقدرات

## (2) دراسة (الضابط، 2022) بعنوان: دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، القدرات الجوهرية، الالتزام الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، المرونة، الإبداع) في المنظمات غير الربحية بالسعودية، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من العاملين بالمنظمات غير الربحية بالسعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في المنظمات غير الربحية بالسعودية.

## (3) دراسة (الشنطي والجيار، 2021) بعنوان: الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) في تعزيز الميزة التنافسية بوجه عام في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل للمجتمع المكون من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي،

ضمن برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والبرنامج الإحصائي (SMART pls).

ثامناً: الدراسات السابقة:

أ-الدراسات المحلية والعربية:

## (1) دراسة (الروسان والمومني، 2022) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية وأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) في القدرات التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، الاستجابة، الاعتمادية) من خلال التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر) في شركات الاتصالات الأردنية، وجمعت البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل للمديرين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ونمذجة المعادلة الهيكلية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) لها تأثير دال إحصائياً على القدرات التنافسية والتوجه الريادي، وأن التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر) له تأثير دال إحصائياً على القدرات التنافسية، وأن التوجه الريادي يؤدي دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، الأهداف الاستراتيجية المختارة، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) والميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة) في جامعة تبوك بالسعودية كما تراها القيادات الأكاديمية، واتبعت أسلوب المسح الشامل للمجتمع المتمثل بالقيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بالسعودية، واعتمدت على المنهج الكمي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية معامل الارتباط والتحليل العاملي التوكيدي (مربع كاي)، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثير غير مباشر للرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، وهذا التأثير دال إحصائياً.

**(6) دراسة (شاهين، 2020) بعنوان: ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية بفلسطين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد، الاستدامة في الأعمال)، وتمثلت عينة الدراسة في المديرين العاملين بالإدارات العليا في الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية بفلسطين وعددها (49) شركة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية المتوسط

وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية ما عدا بُعد المقدرات الجوهرية لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية.

**(4) دراسة (العجمي، 2021) بعنوان: درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والأهداف، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، الشراكة والمسؤولية، اتخاذ القرارات، التنظيم وتنفيذ الأعمال) وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في الكويت، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من معلمي التعليم الحكومي بالكويت، واعتمدت على المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية الوصفية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) واختبار (f)، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده.

**(5) دراسة (القرني، 2020) بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك - دراسة ارتباطية تنبئية.**



البحث والتطوير) في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من العاملين في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من المقاييس الإحصائية تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر إيجابي طردي قوي لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء.

**(9) دراسة (الدبي، 2019) بعنوان: أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على بنك التسليف التعاوني والزراعي.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (رضا العملاء، الإبداع، الجودة، التكلفة، الاستجابة للعملاء، التميز) في بنك التسليف التعاوني والزراعي بالعاصمة اليمنية صنعاء، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من العملاء المستخدمين للخدمات المصرفية الإلكترونية في فروع بنك التسليف التعاوني والزراعي بالعاصمة اليمنية صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من المقاييس الإحصائية الانحدار الخطي البسيط ومعاملات الارتباط والتحديد وتحليل العلاقة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية لبنك التسليف التعاوني والزراعي بالعاصمة اليمنية صنعاء.

الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الفلسطينية المدرجة في بورصة الأوراق المالية بفلسطين.

**(7) دراسة (أبو الهيجاء، 2020) بعنوان: أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال (الاستجابة لحاجات العميل، الجودة، قيادة الكلفة، التمايز) في المستشفيات الخاصة بمحافظة عمان بالأردن، وتمثلت عينة الدراسة في العديد من العاملين في المستويات الإدارية كافة في المستشفيات الخاصة بعمّان، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية معامل وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها في المستشفيات الخاصة بعمّان بالأردن.

**(8) دراسة (هيج، 2019) بعنوان: تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات وقياس أثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الإبداع، سرعة الاستجابة، التميز،

المثوية والتكرارات، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود دور لقيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

(12) دراسة (صافي، 2017) بعنوان: دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (رضا العميل، قيمة العميل، قيادة الكلفة، التمايز، التركيز، التحالفات الاستراتيجية، الإبداع، المرونة) لدى شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من مديري الإدارات العليا في شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن لبطاقة الأداء المتوازن دوراً بارزاً في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين.

(13) دراسة (هنية، 2016) بعنوان: مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وعلاقتها بالأداء المؤسسي في

(10) دراسة (الغشمي، 2019) بعنوان: أثر التدريب وفق المواصفات الدولية (ISO10015) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدريب على وفق المواصفات الدولية (ISO10015) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التميز، المرونة، الابتكار، سرعة الاستجابة) من خلال أداء العاملين دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء باليمن، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من العاملين بشركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء باليمن بعدد (3) شركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من المقاييس الإحصائية تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر للتدريب على وفق المواصفات الدولية (ISO10015) في تحقيق الميزة التنافسية بشركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء باليمن.

(11) دراسة (شارف ولكحل، 2018) بعنوان: دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الحصة السوقية) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، واعتمدت على المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية النسب

الدراسة في نتائجها إلى وجود اتساق وتناغم بين محددات الرقابة الاستراتيجية تراوحت ما بين مرتفع ومرتفع جداً في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات بالعراق.

#### ب- الدراسات الأجنبية:

*Soltaninezhad and others (2021) Developing a Model for Strategic Agility in Knowledge Based Companies Using a Mixed Methods Approach.*

**(1) تطوير نموذج للرقابة الاستراتيجية في الشركات القائمة على المعرفة باستخدام نهج الأساليب المختلطة.**

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار التطبيق المنهجي للنظرية القائمة على أساس فهم الرقابة الاستراتيجية في الشركات القائمة على المعرفة في إيران وشرح العلاقات بينها، وتمثلت الأبعاد الفرعية للرقابة الاستراتيجية في "الحساسية الاستراتيجية من خلال (الاستبصار الاستراتيجي، الاستجابة السريعة لتغيرات السوق الذكية)، ووحدة القيادة من خلال (الحكمة الجماعية في صنع القرار، كفاءة الإدارة)، وامتلاء الموارد من خلال (الابتكار في حل المشكلات، موظفين ذوي جودة عالية كرافعة مالية)، وسيولة الموارد من خلال (التنقل المثالي لرأس المال واستخدام الأفراد الذين يتناسبون مع المبادرات الجديدة، قاعدة بيانات مرنة للموارد)"، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من النخب الأكاديمية وأعضاء البرلمان في إيران، وفي عدد محدود من المديرين في الشركات القائمة على المعرفة في إيران، واستخدمت نهج الأساليب المختلطة النوعية والكمية، أما أداة جمع البيانات الأولية فكانت في المرحلة النوعية المقابلات شبه المنظمة مع النخب الأكاديمية وأعضاء البرلمان، وأما في المرحلة الكمية فقد استخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية،

قطاع الصناعات الغذائية بغزة في فلسطين، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في مديري الشركات الغذائية بغزة ونوابهم، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية معامل الارتباط والانحدار الخطي المتدرج، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على التميز في الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية بغزة بفلسطين.

**(14) دراسة (علوان، 2015) بعنوان: محددات الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال- بحث ميداني في شركتي زين العراقية وآسيا سيل للاتصالات المتقلبة.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الرقابة الاستراتيجية من خلال محدداتها المتفاعلة (وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات، التمكين، الهيكل العضوي، التخطيط الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، التنظيم) لتشكيل الإطار الفكري للرقابة الاستراتيجية في شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات بالعراق، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من مديري الإدارات العليا والوسطى في شركة زين وآسيا سيل للاتصالات بالعراق، واعتمدت على المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t)، وتوصلت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية للأعمال بوجه عام لبنك الماس بي إل سي، في نيجيريا كدراسة حالة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من موظفي بنك الماس في لاغوس وفروع المنطقة الوسطى والمكتب الرئيس في نيجيريا، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن التركيبات الفرعية للذكاء التسويقي، مثل: السجلات الداخلية وبيانات مبيعات المنافسين وفرص السوق وتهديدات المنافسين ومخاطر المنافسين، لها تأثير كبير وإيجابي على الميزة التنافسية للأعمال، ولذلك يمكن الاستنتاج أن الذكاء التسويقي كمعلومات حساسة قد مكنت البنك من الحصول بنجاح على المزيد من الأرباح، وتوسيع شبكة الفروع في جميع أنحاء البلد، وأداء أفضل من منافسيه في السوق وزيادة ميزته التنافسية التجارية.

Orojloo and others (2016) Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks.

#### (4) قدرات وعوامل الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة للبنوك الإيرانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التزام جماعي، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في البنوك الإيرانية، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من المديرين والنواب في البنوك الإيرانية الذين لديهم خبرة لا تقل عن 5 سنوات والحاصلين على درجة بكالوريوس وما فوقها، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي في البنوك الإيرانية، وأن الالتزام الجماعي كبعد فرعي للرشاقة الاستراتيجية له أعلى

وأظهرت نتائج المرحلة الأولى من الدراسة أن الظروف السببية التي تؤثر على الرشاقة الاستراتيجية كانت عوامل تنظيمية وبيئية، ولذلك فإن الاستراتيجيات والممارسات تتألف من ممارسات خارج المنظمة وداخل المنظمة، وتترتب على انعدام الرشاقة الاستراتيجية عواقب على الصعيدين الكلي والتنظيمي، وأكدت نتائج الدراسة الكمية في المرحلة الثانية أن الظروف تفسر (79.7%) من التباين في الرشاقة الاستراتيجية، وتفسر التركيبات المستقلة الثلاثة (57.5%) من التباين في الاستراتيجيات، وتفسر الاستراتيجيات (55.4%) من تباين العواقب العرضية. Abdulwase and others (2020) The Role of Business Strategy to Create a Competitive Advantage in The Organization.

#### (2) دور استراتيجية الأعمال لخلق ميزة تنافسية في المنظمة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين دور استراتيجية الأعمال في خلق ميزة تنافسية في المنظمة، من خلال الدراسات التحليلية السابقة التي تناولت هذه العلاقة؛ للتعرف على الدور المهم لاستراتيجيات الأعمال في مختلف المجالات، وتوصلت الدراسة التاريخية النظرية في نتائجها إلى أن استراتيجية العمل لها دور حيوي في المزايا التنافسية لكسب السوق، وأن سوق المنظمة يتأثر باستراتيجية ذات نوعية جديدة، وقدمت الدراسة اقتراحات مفيدة لمختلف أصحاب المصلحة لأهمية استراتيجية العمل في سياق المنظمة.

Kunle Ade and others (2017) The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage (A Study of Diamond Bank Plc).

#### (3) تأثير الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية للأعمال دراسة لبنك الماس بي إل سي.

Sihite and others (2016) Gain Competitive Advantage Through Reputation.

#### (6) اكتساب ميزة تنافسية من خلال السمعة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة سمعة الشركة في زيادة الميزة التنافسية من خلال (الوقت، الجودة، التكلفة، المرونة، التمايز) للمنظمات التي لديها وحدة أعمال لنظام أتمتة المباني في إندونيسيا، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من مديري وحدات الأعمال والتسويق في المنظمات التي لديها نظام أتمتة للمباني في إندونيسيا، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لسمعة الشركة في اكتساب ميزة تنافسية في المنظمات التي لديها وحدة أعمال لنظام أتمتة المباني في إندونيسيا، وأنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار أبعاد سمعة الشركة في تحقيق نمو الميزة التنافسية.

Junni and others (2015) The Role of Strategic Agility in Acquisitions.

#### (7) دور الرشاقة الاستراتيجية في عمليات الاستحواذ.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي) كعنصر من عناصر عملية الاستحواذ من خلال التحقق في العناصر المكونة لها، وآثارها على نقل المعرفة في سياق عمليات الاستحواذ التي تجريها الشركات الفنلندية، واستخدمت عملية الاستقصاء في جمع البيانات الأولية من عمليات الاستحواذ التي أجرتها الشركات الفنلندية بين عامي 2006 و 2010 بناء على صفقات الاستحواذ التي أبلغ عنها في مجلة "Talouselämä" الفنلندية ومقارنته بدراسات الاقتناء الأخرى في دراسات سابقة، وكان المشاركون في الاستقصاء من كبار المسؤولين التنفيذيين في

تأثير على الأداء التنظيمي في البنوك الإيرانية، يليه سيولة الموارد والحساسية الاستراتيجية.

Arbussa and others (2016) Strategic agility - driven business model renewal: the case of an SME.

#### (5) الرشاقة الاستراتيجية - تجديد نموذج الأعمال المدفوع: حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وحدة القيادة، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية)، والابتكار في نموذج الأعمال، واستكشاف كيف تتناسب قدرات الرشاقة الاستراتيجية مع سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في إسبانيا، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من المديرين والموظفين وموظفي الوكالات المؤقتين لشركة (Eurofirms) وعدد من عملاء شركة (Eurofirms) وذلك كدراسة حالة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في إسبانيا، واستخدمت المقابلة الشخصية أداة في جمع البيانات الأولية، من خلال متابعة تطور الشركة لأكثر من ثلاث سنوات من عام 2010 - وحتى عام 2013م، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إسبانيا، وأظهرت العلاقة أن هناك توافقاً جزئياً في إطار الرشاقة الاستراتيجية بنموذج الأعمال الحالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن (وحدة القيادة وسيولة الموارد) متأصلان في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم؛ لأنهما ينطبقان بسهولة على هذا السياق، وأن (الحساسية الاستراتيجية) كانت أقل توافقاً، وأن (سيولة الموارد) تعتبر مهمة جداً للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لكي تتمكن من التغلب على بعض القيود الناجمة عن حجمها.

في المنهجية وأداة الدراسة وبعض المقاييس الإحصائية.

#### ب- أوجه الاختلاف:

بعض الدراسات السابقة تناولت بعض أبعاد الرقابة الاستراتيجية فقط، وبعضها تناولت متغيرات تابعة مختلفة عن الدراسة الحالية، وبعضها تناولت متغيرات مستقلة مختلفة عن الدراسات السابقة، وبعضها طُبقت في قطاعات مختلفة عن قطاع الدراسة الحالية، كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهجية وأداة الدراسة وبعض المقاييس الإحصائية المستخدمة.

#### ج- ما يميز الدراسة الحالية:

تتناول الدراسة الحالية الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة؛ إذ تعد من أوائل الدراسات التي تناولت الرقابة الاستراتيجية في البيئة اليمنية في حد علم الباحثين، وتعد أول دراسة تتناول الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية معاً في البيئة اليمنية في حد علم الباحثين، كما تتناول الدراسة الحالية أغلب الأبعاد والمتغيرات للرقابة الاستراتيجية مما يعني إمكانية خروج الدراسة الحالية بإظهار دور تلك المتغيرات مجتمعة ومنفردة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع البنوك في اليمن.

#### تاسعاً: الرقابة الاستراتيجية:

##### • تعريف الرقابة:

عرف أبو جبارة (2020: 15) الرقابة أنها "السرعة والخفة في العمل، كما أنها القدرة على التحرك السريع والسهل"، وعرفها علوان (2015: 6) أنها "القدرة على التفكير والتحرك بسرعة ودكاء".

الشركات المستحوذة الذين لديهم معرفة وثيقة بالاستحواد، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى الآتي: بالنسبة للحساسية الاستراتيجية في عمليات الاستحواد كمحدد لنقل المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن للحساسية الاستراتيجية تأثيراً في عمليات الاستحواد، أما بالنسبة لسيولة الموارد في عمليات الاستحواد كعامل محدد لنقل المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن درجة عالية من التكامل تدعم نقل المعرفة أحادي الاتجاه أي نقل المعرفة المستحوذة أو نقل المعرفة المستهدفة، وأما بالنسبة للالتزام الجماعي في عمليات الاستحواد كمحدد لنقل المعرفة من خلال القبول الثقافي والتعلم الثقافي، فقد أظهرت النتائج أن قبول المستحوذ لثقافة المستحوذ عليه زاد قليلاً من نقل معارف المستحوذين، في حين أن قبول المستحوذ عليه لثقافة المستحوذ زاد من نقل المعرفة المتبادلة، وهذا يشير إلى أن عمليات النقل أحادية الاتجاه (نقل المعرفة المستحوذة، ونقل المعرفة المستهدفة) قد تستند في المقام الأول إلى اعتبارات استراتيجية وتشغيلية بدلاً من الجاذبية الثقافية.

##### • التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء الدراسات السابقة يمكننا التطرق إلى أوجه التشابه وأوجه الاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية، إضافة إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كالتالي:

##### أ- أوجه التشابه:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع وهو الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض من الأبعاد الفرعية، وتشابهت مع بعضها

ومما سبق يعرف الباحثان الرشاقة أنها عملية التحرك السريع والسهل، الناتجة عن التفكير الذكي الموجه نحو الاستجابة للتغيرات المحيطة.

#### • تعريف الرشاقة الاستراتيجية:

عرف أبو جبارة (2020: 16) الرشاقة الاستراتيجية أنها "قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات التي تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير وبذل الجهد للعمل على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، ولذلك تمكنها من التغلب على المنافسين والوصول إلى أهدافها التي تسعى إليها بكفاءة"، وعرفها الشنطي والجبار (2021: 135) أنها "قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف المتغيرة والتكيف مع التقلبات المتسارعة بتسخير الموارد والإمكانيات لاتخاذ الإجراءات الضرورية لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة؛ ضماناً لبقاء واستمرار نموها في بيئة الأعمال"، وعرفها الضابط (2022: 18) أنها "قدرة المنظمة في رؤية التحولات في بيئة الأعمال والقدرة على التكيف معها وتتعلق بالسرعة الاستراتيجية للبقاء في المنافسة من خلال التعرف على الفرص والاستفادة منها وتحديد التهديدات المحتملة ومنعها أو التخفيف من تأثيرها"، وعرفها العجمي (2021: 24) أنها "أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة والمخاطر الإدارية والمالية التي تواجهها المنظمات، بهدف زيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية وتلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم"، وعرفها هنية (2016: 11) أنها "القدرة على الإدراك والوصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية من خلال التخطيط للتغيير القريب والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة المنظمة بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب"، كما تتعلق الرشاقة

الاستراتيجية بقدرات المنظمات على التكيف باستمرار مع العوامل المتغيرة باستغلال الفرص وخلق القيمة ورضا العملاء ذوي التوقعات العالية (Soltaninezhad and others, 2021)، وتشير الرشاقة بوجه عام إلى قدرة المنظمة على تجديد نفسها والبقاء مرنة دون التضحية بالكفاءة من أجل التكيف باستمرار مع البيئات المتغيرة وغير المؤكدة ( Junni and others, 2015).

ويُعرّف الباحثان الرشاقة الاستراتيجية أنها مجموعة من الأعمال القائمة على مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة بشكل مستمر، والعمل على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات بتعديل أهداف المنظمة واستراتيجياتها بما يتلاءم ويتكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة من أجل التحول الاستراتيجي السريع، بهدف الحفاظ على التفوق الاستراتيجي للمنظمة.

#### • الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

توجد قواسم مشتركة بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية تجعل الفصل بينهما صعباً جداً، فالمرونة الاستراتيجية تختص ببيئة الأعمال الواضحة التي يمكن التنبؤ بأحداثها، في حين تركز الرشاقة الاستراتيجية على بيئة الأعمال التي تتسم بالغموض وعدم الوضوح ما يعني توجب امتلاك القدرة على استشعار التغيير في البيئة المحيطة وعملية التنبؤ فيها أكثر عمقاً (أبو جبارة، 2020).

وذكر هنية (2016) أن الرشاقة تعتبر أكثر قدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف وغير واضح المعالم، في حين أن المرونة تشير إلى القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم، كما ذكر أن المرونة هي

الرشاقة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به	المرونة تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به
المرونة شرط أساسي للرشاقة في منظمات الأعمال	

الجدول: من إعداد الباحثين.

#### • أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية الرشاقة الاستراتيجية في أنها تمكن المنظمة من تلبية احتياجات الزبائن و رغباتهم عن طريق تقديم منتجات جديدة بأسرع وقت ممكن، وأنها تعطي المنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة وتكون على استعداد دائم لإعادة تقديم الخيارات بما يتوافق مع التطورات الجديدة، وأنها مفتاح النجاح للمنظمات في بيئة الأعمال سريعة التغيير من خلال قدرتها على تقديم الدعم في أوقات التغيير المفاجئ باستغلال الفرص المتاحة وتحقيق أهدافها بدقة وسرعة، وتمكن المنظمات من البقاء والازدهار والمنافسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر وغير المتنبأ به عن طريق ردة الفعل السريعة والفاعلة تجاه هذا التغير بتوفير منتجات وخدمات مصممة حسب رغبة العملاء، وأنها مع مرور الزمن تصبح ميزة تنافسية مستدامة؛ إذ تمكن المنظمة من امتلاك رؤية جديدة ترفع موقعها بين المتنافسين (أبو جبارة، 2020).

وأوضح الضابط (2022) أن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تكمن في الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل الأسواق المضطربة، فعلى الرغم من وجود استراتيجية للمنظمة فهي بديل للتخطيط الاستراتيجي؛ إذ تهتم الرشاقة الاستراتيجية بوجود مفهوم مشترك ومتكامل بين الاستراتيجيات وتنفيذها، كما تؤكد التفكير الاستراتيجي والرؤية والأهداف الواضحة،

القدرة على التكيف والبراعة، في حين أن الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع النظام، ولذلك فإن المرونة تعتبر شرطاً أساسياً للرشاقة في منظمات الأعمال؛ إذ تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به، في حين أن الرشاقة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به، ومن جهة أخرى فإن المرونة تعتبر واحدة من السمات الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية، كما أن المرونة ضرورية للوصول للرشاقة الاستراتيجية؛ حيث إنه في حالة الرشاقة الاستراتيجية تنشأ المرونة من الأشخاص المشاركين في عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، كما أن المنظمة يجب أن تتكيف مع الثقافة المتغيرة للسوق التي تريد التوسع فيها وتشكيل استراتيجيتها بطريقة مخصصة تلائم ذلك (Lungu, 2020).

مما سبق يمكن للباحثين توضيح الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية والعلاقة بينهما من خلال الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

المرونة الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية
تختص ببيئة الأعمال شبه سريعة التغيير التي تتسم بالغموض وعدم الوضوح، ويمكن التنبؤ بأحداثها	تختص ببيئة الأعمال سريعة التغيير التي تتسم بالغموض وعدم الوضوح، وعملية التنبؤ فيها أكثر صعوبة
القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم	القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع عمل غير معروف وغير واضح المعالم
المرونة هي القدرة على التكيف والبراعة	الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع التغييرات



2. تعتبر مفتاح النجاح للمنظمات في بيئة الأعمال سريعة التغير وتحقق أهدافها بدقة وسرعة من خلال استغلال الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات البيئية المفاجأة، ومن خلال مواجهة التهديدات والتحديات البيئية.

3. تمكّن المنظمة من البقاء والازدهار في ظل المنافسة الشديدة التي لا يمكن التنبؤ بها بدقة من خلال ردود الأفعال السريعة والفاعلة.

4. تمكّن المنظمة من تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم المتجددة والمتغيرة.

5. تمكّن المنظمة من تقديم قيمة حقيقية للعملاء والمنظمة بسبب زيادة قدرتها على المنافسة وباستعمال أدوات اتصال حديثة بين المنظمة والعملاء.

6. تصبح الرقابة الاستراتيجية مع مرور الوقت ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال امتلاكها بصورة مستمرة لاستراتيجيات جديدة تعزز موقعها المتقدم بين المنافسين.

7. وسيلة تساعد المنظمة على تحديد متغيرات البيئة الخارجية والداخلية والتعامل معها بالمرونة والسرعة اللازمة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفاعلية.

8. تمكن المنظمة من تجديد نفسها استراتيجياً بما يساهم في ضمان بقائها في الصدارة على المنافسين.

9. تمكن المنظمة من معرفة خصائص أسواقها المستهدفة بوضوح، ثم العمل على السيطرة على أكبر حصة سوقية من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تلائم الطلب والعرض في هذه الأسواق.

ولذلك تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع المتغيرات المفاجئة.

وأشار العجمي (2021) إلى أن أهمية الرقابة الاستراتيجية تكمن في كونها أحد العناصر الأساسية للوصول إلى التميز والفاعلية في الأداء في ظل التحديات الداخلية والخارجية من خلال تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة، كما أن تصاعد حدة التهديدات الداخلية والخارجية يتطلب نوعاً من الرقابة في الممارسات الإدارية لقيادة المنظمة في ظل الظروف غير المستقرة، وأن شدة المنافسة فرضت الحاجة إلى الرقابة الاستراتيجية لتعزيز القدرة على المنافسة من خلال اليقظة الدائمة لاقتناص أفضل الفرص.

وذكر هنية (2016) أن الرقابة الاستراتيجية تعد أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها؛ إذ إنها ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة وتمكن المنظمة من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقعها بين المنافسين في السوق مستقبلاً، كما أن الرقابة الاستراتيجية توفر القدرة على تغيير استراتيجية المنظمة ويتم تقديم تغيير الاستراتيجية كحل للمنظمة للاستجابة للتغيرات الخارجية (Orojloo and others, 2016)، ولذلك فإن الرقابة الاستراتيجية أداة لتحسين أداء المنظمة (Lungu, 2020).

مما سبق يرى الباحثان أن أهمية الرقابة الاستراتيجية للمنظمات تكمن في النقاط الآتية:

1. تعطي المنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على التغيرات الجديدة.

مجموعة من المبادئ التي توجه أداء المنظمة لتكون متميزة" (الضابط، 2022: 19).

وذكر العجمي (2021: 24) أن الرؤية تعبر "عن الطموح التي ترغب المؤسسة في تحقيقه من خلال رؤية مشتركة تمثل الخطوط العريضة لأهم الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل"، أما الأهداف فهي "النتائج النهائية المرغوب تحقيقها في المستقبل، وتمثل الأهداف الاستراتيجية رغبة المنظمة في الوصول إلى تحقيق التميز في كافة مجالات المنظمة من خلال الطموح والتحدي طويل الأجل".

ويُعرّف الباحثان وضوح الرؤية والأهداف أنه توجه إدارة المنظمة الداعم لإيضاح رؤية وأهداف المنظمة الاستراتيجية لجميع المديرين والعاملين في جميع المستويات الإدارية بما لا يدع مجالاً للغموض والتأويل.

## 2. الحساسية الاستراتيجية:

عرف كل من أبو جبارة (2020: 18) والضابط (2022: 19) الحساسية الاستراتيجية أنها "الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين".

وعرفها الياسري وآخرون (2020: 12) أنها "القدرة على مراقبة وتفسير التغيرات في البيئة بشكل مستمر ودقيق".

وعرفها هنية (2016: 15) أنها "الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات"، وتعتبر عن

10. توفر للمنظمة الفرصة اللازمة لإلغاء طريقة التفكير التقليدي للعاملين والحث على التفكير النقدي الهادف الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار من أجل استغلال الفرص ومواجهة التحديات.

11. تسهم في فهم أفضل لقادة المنظمة حول الطريقة التي يشترك بها موظفوها عند التحول الاستراتيجي في أعمالهم، ونقلهم إلى قيادية تحويلية أكثر كفاءة وفاعلية لتنفيذ التغيير.

## • أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

### 1. وضوح الرؤية والأهداف:

عرف الشنطي والجبار (2021: 135) وضوح الرؤية أنها "الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية"، وذكر أن الأهداف الاستراتيجية تمثل "النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وتحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من أجل تحقيق التميز والريادة في مجال معين".

وعُرفت وضوح الرؤية أنها "تمثل الرؤية الشاملة والواضحة لغايات المنظمة التي تعمل تجاه أنواع العلاقات والنتائج الهادفة في الإبداع والابتكار"، وأما الأهداف الاستراتيجية فهي "النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تنبثق من رؤية ورسالة المنظمة وتتواءم مع الإمكانيات والفرص المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية" (أبو جبارة، 2020: 11-28).

وعُرفت الأهداف الاستراتيجية أنها "الأهداف التي تراعي الطموح والتحدي وهي التي تحقق التميز وريادة الأعمال"، كما عُرفت الرؤية أنها "ما تطمح المنظمة لتحقيقه وإيجاده في المستقبل ووضوح الرؤية يتطلب

وعرفها هنية (2016: 16) أنها " تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقاء المنظمة ونموها والقدرات والخصائص الفريدة للمنظمة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز".  
ويُعرّف الباحثان المقدرات الجوهرية أنها مجموعة الميزات الفريدة والموارد النادرة التي تمتلكها المنظمة، وتُعد نقاط قوتها التي يمكن استغلالها في اقتناص الفرص والتغلب على التهديدات أو الحد من تأثيرها.

#### 4. المسؤولية المشتركة:

عُرِّفت المسؤولية المشتركة أنها "اشتراك العاملين وأصحاب المصالح في المعلومات والمسؤولية عن نتائج الأعمال النهائية" (أبو جبارة، 2020: 29)، وذكر الشنطي والجبار (2021) أن المسؤولية المشتركة ناشئة من تضافر العمل بشكل مشترك وأن المسؤولية تعاونية.

وعرفها العجمي (2021: 25) أنها "العمل الجماعي والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة وأسلوب القيادة"، وتستند المسؤولية المشتركة إلى درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين والرؤساء من خلال وجود أنظمة اتصال فعالة ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم النتائج (الضابط، 2022).

ويُعرّف الباحثان المسؤولية المشتركة أنها توجه إدارة المنظمة الداعم لمشاركة العاملين في وضع الخطط وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وصنع القرارات، مما يعزز الإحساس لدى العاملين بالمسؤولية الجماعية المشتركة، ويسهم في بناء الالتزام الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

مستوى إدراك التطورات الاستراتيجية وشدة الوعي والاهتمام بها (Arbussa and others, 2017).  
كما تعبر الحساسية الاستراتيجية عن التفاعل المستمر مع العملاء حيث يتغير ذوق العميل باستمرار، ومن ثم الحاجة إلى الحساسية الاستراتيجية للبقاء على اطلاع حول هذه التغييرات في الأذواق ((Soltaninezhad and others, 2021)، وتتعلق الحساسية الاستراتيجية بالقدرة على إدراك اتجاهات السوق والقوى المتقاربة من أجل الاستفادة بسرعة من الفرص الجديدة ( Junni and others, 2015).

ويُعرّف الباحثان الحساسية الاستراتيجية أنها مجموعة من الأعمال المتعلقة بالمراقبة المستمرة لبيئة المنظمة الخارجية، وتحديد وتفسير هذه المتغيرات بشكل سريع، والتعرف على مدى تأثيرها على بيئة المنظمة الداخلية، من أجل تعزيز نقاط قوة المنظمة ومعالجة نقاط الضعف فيها.

#### 3. المقدرات الجوهرية:

عُرِّفت القدرات الجوهرية أنها "الميزات الفريدة والموارد التي تمتلكها المنظمة نتيجة التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة" (الضابط، 2022: 19)، وعرفها الشنطي والجبار (2021: 135) أنها "المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين".

كما عُرِّفت أنها "الموجودات ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة وتتضمن الأفراد الماهرين والمعرفة التكنولوجية التي تأخذها القيادة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات الكلية للمنظمة" (أبو جبارة، 2020: 11).

**5. اتخاذ القرارات المناسبة:**

عرف أبو جبارة (2020: 12) اتخاذ القرارات أنها "قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء معين يمكنها من استغلال الفرص المتاحة كتقديم منتج جديد أو خدمة جديدة أو دخول سوق جديد".

وعرفها الشنطي والجيار (2021) أنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات خاصة للوصول إلى النتائج المرجوة، وأن على المنظمة اتخاذ القرارات السريعة حين تبرز الفرص أمامها، بحيث تعكس سرعة الاستجابة للفرص من قبل المنظمة (العجمي، 2021).

ويُعرّف الباحثان اتخاذ القرارات المناسبة أنها التوجه والتنفيذ الجاد لإدارة المنظمة في الاستجابة السريعة لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة، من خلال اقتناص الفرص التي أوجدتها التغيرات البيئية، ووضع السيناريوهات المناسبة لمواجهة التهديدات أو الحدّ من تأثيرها، معتمدة في ذلك على الموارد والقدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة.

**• متطلبات تطبيق الرقابة الاستراتيجية:**

يتطلب تطبيق الرقابة الاستراتيجية إجراء تعديلات وتغييرات في مكونات البيئة الداخلية للمنظمة لكي تعزز من قدراتها ومهاراتها وتنمي مواردها لتصبح مرنة ورشيقة لتستطيع التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية؛ حيث إن المتطلب الأول والرئيس هو وجود قيادة إدارية قوية ومتعلمة قادرة على إدارة التغيير، ثم تأتي متطلبات أخرى تتمثل في: متطلبات إدراكية تتمثل في رؤية جديدة واضحة ومشتركة؛ ومتطلبات منظرية تتمثل في بناء عمليات جديدة تؤدي إلى تكامل الهيكل التنظيمي وتميزه؛ ومتطلبات علاقاتية تتمثل في وضوح نمط العلاقات بين الإدارات

في المستوى الإداري نفسه وبين الإدارات والأقسام في مختلف المستويات الإدارية من المستوى الإداري الأعلى إلى الأدنى؛ ومتطلبات عاطفية تتمثل في تخفيض حدة التوترات والمنازعات بين الإدارات في المنظمة؛ ومتطلبات إضافية تتمثل في: توجه الإدارة نحو استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة المتغيرة والسريعة، واعتماد تكنولوجيا حديثة، وامتلاك أعداد كافية من العاملين الأكفاء، وتعزيز التزام العاملين بتحقيق الأهداف، وتحفيز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والقيمة، وتنمية القدرة على التوسع أو الانكماش بسهولة، وامتلاك المنظمة لنظام معلومات فعال يعمل على توفير المعلومات من مصادر متنوعة، وتعزيز نقاط القوة لمواجهة التحديات المستقبلية ومعالجة نقاط الضعف لديها، وتعزيز التعاون والتكامل بين الإدارات والعاملين بالمنظمة في المستويات الإدارية كافة، وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والتميز وتشجيع التعلم، وبناء الثقة، والتوازن في السلطة بين الإدارات التنفيذية والإدارات العليا أو الشركاء (أبو جبارة، 2020).

ولتطبيق الرقابة الاستراتيجية في المنظمات من المهم تعزيز عدد من القدرات الرئيسية والمطلوبة لعملية التغيير، وتحديد أساليب مقاومة مقاومي التغيير التي قد تخفف من التوترات في أثناء التغيير التنظيمي وتمكن القائد من جعل تطبيق الرقابة الاستراتيجية ممكنة (Soltaninezhad and others, 2021).

كما تتطلب الرقابة الاستراتيجية القدرة على اتخاذ قرارات سريعة من خلال النظر في أكبر عدد ممكن من البدائل في وقت واحد، والقدرة على إجراء تحولات سريعة وسلسة في تكوين المنظمة وفي أنشطتها المختلفة واستراتيجيتها، والإبداع والابتكار وتبادل

وأبعادها يتضح أنها تساعد على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها وتحسين قدرتها وبنائها التنظيمي بما يدفعها إلى النجاح على المدى الطويل ويعتبر مدخلاً لتعزيز الميزة التنافسية، كما أن الرقابة الاستراتيجية تتعامل مع التحديات البيئية وتتجاوب مع أي تغيير وتطوير بشكل مستمر من خلال حساسيتها الاستراتيجية لاقتناص أحدث التغيرات في البيئة ومعالجة جوانب القصور وكسب المعلومات والارتقاء بالمستويات المعرفية والحصول على حصة سوقية وربحية أكبر، بما يجذب المستفيدين والعملاء في الأسواق المنافسة وبما يحقق ويعزز من الميزة التنافسية للمنظمة. وأوضح الضابط (2022) أن العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية تتمثل في أن بيئة العمل تتميز بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة ونتيجة لذلك تحتاج المنظمة إلى التطوير من أجل ضمان البقاء والاستمرار ضد منافسيها من خلال امتلاك قدرات تعمل على التكيف مع هذه التغيرات، ولذلك فإن الرقابة الاستراتيجية هي أفضل طريقة للمنافسة، كما تهتم الرقابة الاستراتيجية بالاستجابة للتغيرات وزيادة قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة التي توفرها هذه التغيرات من أجل الحفاظ على وجودها في السوق وزيادة قدراتها على تحقيق ميزة تنافسية، وأن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يتيح لها قدرة كبيرة في مواجهة متغيرات بيئتها التسويقية، بالإضافة إلى الفحص الدقيق لبيئة الصناعة ومن ثم قدرتها على مواجهة الآخرين مما يمكنها من البقاء والاستمرار، كما أن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يمثل جزءاً أساسياً من فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية في الأمد الطويل (الدالي، 2019).

المعرفة وقيادة فعالة وجودة في التصنيع وسلاسل التوريد اللازمة والمنظمة ونظم معلومات وموارد البشرية كفؤة (Junni and others, 2015).

ويتفق الباحثان مع ما سبق، ويحددان متطلبات تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المنظمة بالآتي:

1. وجود قيادة لديها الرغبة في التغيير.
  2. امتلاك الإدارة على التغيير والتحول الاستراتيجي والقدرة على مواجهة مقاومي التغيير.
  3. وجود خطة استراتيجية واضحة المعالم والأهداف للمنظمة.
  4. اتصاف المنظمة بالمرونة أو بأن تكون مقوماتها مرنة استراتيجياً.
  5. امتلاك المعلومات اللازمة حول احتياجات العملاء الحالية ورغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية لها، وعن المنافسين وعن التطورات التكنولوجية في قطاع الصناعة، وعن الأسواق.
  6. امتلاك ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار وتقبل المخاطر ومواجهة المنافسين وقيادة القطاع.
  7. امتلاك أو تبني هيكل تنظيمي مرن ولا مركزي.
- العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

ذكر الشنطي والجيار (2021) أن العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية تظهر من خلال المنظور الاستراتيجي في كيفية تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية والمحافظة على استدامتها في بيئة تتصف بالاضطراب والتغير السريع وصعوبة التنبؤ بالأحداث، مما يتطلب امتلاك القدرات على التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة ودمج وإعادة تكوين المهارات التي تمتلكها المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فمن خلال مفهوم الرقابة الاستراتيجية

وعرفها شاهين (2020: 457) أنها "المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرات خاصة في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات، كما تعبر الميزة التنافسية عن قدرة المنظمة في فعل شيء أفضل يعطيها تفوقًا في السوق من خلال استغلال كل مواردها لتخفيض الكلفة وزيادة الكفاءة التسويقية واقتناص القرص".

وعرفها صافي (2017: 97) أنها "الحالة التي تصل إليها المنظمات عندما تطور أو تمتلك مجموعة من الخصائص والموارد أو تنفذ مجموعة من الإجراءات التي تسمح لها بالتفوق في أدائها على منافسيها". وعرفت أيضًا أنها نشاط المنظمة الذي يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي وتمتعها بالمرونة المناسبة مع التغيرات في احتياجات ورغبات السوق من خلال تقديم المنتج والخدمة الجديدة في الوقت المناسب وتحسين كفاءة التمويل للحصول على تكلفة منخفضة ومؤهلة ولديها قيمة التمايز مقارنة بعملائها (Sihite and others, 2016).

ويُعرّف الباحثان الميزة التنافسية أنها الخصائص التي تنفرد بها المنظمة وموظفوها وأساليب عملها الناتجة عن الاستغلال الأمثل لموارد وقدرات المنظمة النادرة والتميزة في خلق أفضل قيمة مدركة للعملاء في منتجاتها وخدماتها المقدمة التي تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وتفوق توقعاتهم، بما يسهم في تنمية ولاء العملاء ورضاهم، ويعزز من قدرة المنظمة على مواصلة التميز، بما يؤدي إلى تحقيق التفوق على المنافسين ويكون صورة ذهنية متميزة وسمعة حسنة للمنظمة ومن ثم تزداد أرباح المنظمة مع زيادة الحصة السوقية لها.

وتعتبر الرقابة الاستراتيجية عن قدرة المنظمة على تغيير مزيج أولوياتها التنافسية والبحث عن المكونات التنافسية التي قد تتبناها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية (Orojloo and others, 2016).

#### عاشرًا: الميزة التنافسية:

##### • تعريف الميزة التنافسية:

عرف الشنطي والجيار (2021: 137) الميزة التنافسية أنها "تلك العمليات والأنشطة التي من خلالها تحفظ المنظمة بمكانتها بين المتنافسين، والتي تجعلهم غير قادرين على تقليد الاستراتيجيات التي تتبعها لتحقيق النجاح والازدهار".

وعزفها الضابط (2022: 19) أنها "الكفاءة الفائقة أو المميزة للمنظمة عند المنافسة في بعض المجالات". وعرفها الدبعي (2019: 66) أنها "الاستغلال الأمثل للموارد والكوادر عن طريق تمييزها بالجودة العالية والتطوير المستمر وانعدام الأخطاء في المنتجات والخدمات المقدمة".

وعرفها العشمي (2019: 63) أنها "مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها والناجمة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية ومقدراتها الجوهرية بكفاءة عالية بما يحقق لها التفرد في منتجاتها وأنظمة عملها وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول فترة ممكنة". وعرفها شارف ولكل (2017: 50) أنها "قدرة المنظمة على اكتساب صفات تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة تكسب من خلالها رضا وولاء الزبائن بتقديمها منافع أعلى تتمثل في النوعية الجيدة في المنتج بالسعر المناسب والتوقيت المناسب من خلال التنسيق بين مختلف مهارتها ومواردها".

## • أهمية الميزة التنافسية:

إن امتلاك وتطوير ميزة تنافسية يعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة والمناخ الاقتصادي الجديد (عمرو، 2016)، وتظهر أهمية الميزة التنافسية في: القدرة على التفوق على المنافسين، واكتساب عملاء جدد والحفاظ عليهم، وزيادة الحصة السوقية ومن ثم زيادة الأرباح، كما أنها تمثل ركيزة بقاء المنظمة في السوق واستمراريتها، ومفتاح النجاح طويل المدى للمنظمات (الجبالي، 2018).

وتكتسب الميزة التنافسية أهميتها من المنافع التي تحققها وتتمثل في: أنها أداة لمواجهة التحدي من خلال تنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع المتغيرات المتسارعة واستغلال الفرص فيها، وأنها معيار مهم لنجاح المنظمة؛ لأن المنظمات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة باستمرار بعد أن أصبحت الميزات السابقة معروفة ومقلدة من المنافسين، وأنها وسيلة للبقاء والاستمرار من خلال تحسين المنتجات وتقديم كل ما هو جديد ودعم الإبداع والابتكار وتخفيض التكاليف وقيادة الكلفة واعتماد أكثر من استراتيجية للمنافسة في السوق كاستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، واستراتيجية الكلفة الأقل، ومن ثم إدراك الاحتياجات والرغبات الجديدة للعملاء وتوظيف الإمكانات لاستغلال الفرص السوقية قبل الآخرين (الشطبي، 2019).

وأضاف الغشمي (2019) أن الميزة التنافسية تؤدي إلى إيجاد قيمة مضافة للعملاء والمنظمة، كما أنها

تفيد في الحفاظ على الحصة السوقية وتوسع المنظمة في ظل التهديدات والتغيرات البيئية.

ومما سبق يحدد الباحثان أهمية الميزة التنافسية بالنقاط الآتية:

1. في ظل التحديات التنافسية الشديدة والبيئة المتغيرة والمتسارعة فإن اكتساب ميزة تنافسية هي الخيار الأفضل للبقاء والازدهار والاستمرار في السوق.

2. تُظهر الميزة التنافسية قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين، والحفاظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد من خلال الاستمرارية في التطوير والتجديد.

3. إن اكتساب ميزة تنافسية تحقق للمنظمة زيادة في الحصة السوقية، ومن ثم زيادة في الأرباح التي تعتبر أهم مصدر لمواجهة نفقات التطوير والتحسين المستمر.

4. تعتبر الميزة التنافسية الأداة المثلى لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة والتغير في احتياجات العملاء ورغباتهم، ولمواجهة المنافسة الشديدة.

5. تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً لقياس نجاح المنظمة، وبناء سمعة وصورة ذهنية جيدة لدى العملاء والمتعاملين مع المنظمة.

6. تعتبر الميزة التنافسية هدفاً تسويقياً للمنظمات تسعى إلى تحقيقه من خلال الإدراك لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية لها، والعمل على استغلال موارد المنظمة بطريقة مثلى من أجل تلبية وإشباع هذه الاحتياجات والرغبات قبل المنافسين وبصورة تفوق توقعاتهم.

7. تضمن الميزة التنافسية تحقيق التميز على المنافسين ومن ثم تنمي الولاء لدى العملاء الحاليين

وعرفها الدبعي (2019: 80) أنها "تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك منها".

وعرفها صافي (2017: 103) أنها "مدى ملاءمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة استخدامه أو لغرض استعماله وتعتمد في ذلك على إدراك متطلبات العميل".

ويُعرّف الباحثان الجودة أنها مجموعة من المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة التي تعمل على إشباع احتياجات العملاء وتلبي رغباتهم المتغيرة والمتجددة باستمرار، وتنال رضاهم.

## (2) التكلفة:

عرّف الدبعي (2019: 87) التكلفة أنها "قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج بأقل التكاليف الممكنة مقارنة مع منافسيها".

واتفق (الدبعي، 2019: 79) مع (شليبي، 2018: 35) في أن التكلفة تعني "تكييف العمليات الإنتاجية لتقليل أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة"، وتشير استراتيجية التكلفة إلى قدرة المنظمة على إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بتكاليف منخفضة مما ينعكس على السعر المنخفض مقارنة بالمنافسين، ومن أجل ذلك على المنظمة التركيز على التخلص من النفقات والمصاريف غير الضرورية في العملية الإنتاجية وتقليل الهدر والضياع في المواد الأولية والوقت (الدالي، 2019)، وعلى المنظمة أيضًا تخفيض تكاليفها إلى أقل حد ممكن من خلال تخفيض تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والمالية مع بقاء الجودة في مستوى جودة المنافسين نفسه (شاهين، 2020).

واكتساب عملاء جدد مما يجعل موقع المنظمة في الصدارة على المنافسين.

8. تجعل الميزة التنافسية المنظمة تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الاثنين معًا، ولذلك تزداد الثقة لدى العملاء والعاملين بالمنظمة.

9. تعمل الميزة التنافسية على تطوير بيئة المنظمة الداخلية وتطوير وتحسين عملياتها وأنشطتها من أجل مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية.

10. تعتبر الميزة التنافسية هدفًا مهمًا وجوهريًا تصاغ حوله استراتيجية المنظمة وتوضع الخطط الاستراتيجية من أجل تحقيقها.

11. تدفع الميزة التنافسية بالمنظمات نحو الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات، ونحو التطوير والتحسين المستمر في أساليب العمل والإنتاج، ولذلك يدفع بمواصفات وجودة المنتجات والخدمات إلى الارتقاء مما يعود بالنفع على العملاء والمجتمع ويؤدي إلى نمو اقتصاد البلد.

## • أبعاد الميزة التنافسية:

### (1) الجودة:

عرّف هيج (2019: 15) الجودة أنها "درجة التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي يتم تطويرها وتحسينها بشكل مستمر بما يلبي حاجات العميل ورغباته المتغيرة".

وعرّفها الشنطي والجيار (2021: 137) أنها "مقابلة توقعات العميل أو ما يفوق تلك التوقعات".

وعرفها الدالي (2019: 74) أنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقًا".



ومن ثم اختلاف أسعارها بما يتناسب مع كل فئة من فئات العملاء بحسب مقدرتهم الشرائية واحتياجاتهم.

• الميزة التنافسية في البنوك:

إن الميزة التنافسية في البنوك هي الإجراء الذي تسعى من خلاله كل البنوك إلى التأقلم مع التطورات الدائمة على مستوى السوق من خلال المحافظة على العملاء الحاليين وجذب أكبر عدد من العملاء المرتقبين والاستجابة لمتطلباتهم المتعددة والمتغيرة باستمرار، أو هي الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه أي قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز المنافسون عن القيام بمثلها، أو هي التي تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يقدمها لعملائه والتي قد تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمات المقدمة مقارنة بمنافسيه، كما أن اكتساب ميزة تنافسية وتطويرها يعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك إلى تحقيقه، وينظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق احتياجات العميل بسعر مناسب وفي الوقت والمكان المناسبين، ولذلك تتطلب مجموعة من المهارات والقدرات والتكنولوجيا والموارد التي تمكن إدارة البنك من تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: الأول إنتاج قيم ومنافع للعملاء على شكل منتجات وخدمات تلبي احتياجات ورغبات أعلى مما يلبيه المنافسون، والثاني التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر (هيج، 2019).

وقد اتفق (الدبي، 2019) و(هيج، 2019) على أن معايير تحقيق الميزة التنافسية في البنوك تتمثل في: امتلاك الموارد والأصول والخصوم ذات الجودة العالية مما يعطي للبنك مكانة عالية في السوق، التمييز

ويعرّف الباحثان التكلفة أنها إجمالي النفقات المباشرة وغير المباشرة التي أنفقت لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات المطلوبة لإشباع احتياجات العملاء ورغباتهم الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بالاعتبار الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

(3) التمايز في الخدمات المقدمة:

عرّف بن جدو (2015: 61) التمايز أنه "قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون".

وعرفه عرّف عثمان (2017: 60) أنه "الشيء الفريد في نوعه والبديع والرائع والجديد في شكله والسباق دائماً"، وذكر أن استراتيجية التمايز التي تعتمد عليها بعض المنظمات للوصول إلى الميزة التنافسية تعني تقديم سلع أو خدمات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق من خلال إضافة بعض الخصائص المادية أو صفات للخدمة بما يؤثر في القيمة التي يحصل عليها العميل ويميزها عن غيرها (عبد الحسين، 2019).

ويشير التمايز إلى التركيز على كل ما هو فريد باستثناء ممارسة السعر الأقل، كما يعني تعزيز التفرد في خلق قيمة للعملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات أو تقديم الخدمات وفهم العملاء والمستهلكين وتحديد الفرص الفريدة واستغلالها إبداعياً، وينشأ التمايز بطريقتين: الأولى مسار الطلب في السوق من خلال فحص احتياجات المستهلك ورغباته وتفضيلاته وتوقعاته، الثانية مسار العرض في السوق من خلال فحص الموارد والقدرات التي يمكن من خلالها إنشاء التفرد (Negulescu, 2019).

ويعرّف الباحثان التمايز في الخدمات المقدمة أنه الاختلاف في مواصفات المنتجات والخدمات المقدمة

عن نصف حجم المجتمع، ولذلك ستمثل عينة الدراسة ما نسبته (50%) من حجم المجتمع من القيادات الإدارية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء كما يظهره الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): حجم مجتمع الدراسة وعينتها:

اسم البنك	حجم المجتمع	العينة
كاك بنك	100	50
اليمني للإنشاء والتعمير	80	40
اليمن والكويت	50	25
التجاري اليمني	50	25
اليمن الدولي	50	25
الأهلي اليمني	30	15
سبأ الإسلامي	50	25
التضامن الإسلامي	60	30
الإسلامي اليمني	20	10
اليمن والبحرين الشامل	20	10
كاك الإسلامي	30	15
الكريمي للتمويل الأصغر	60	30
الأمل	30	15
اليمن والخليج	20	10
الكريمي الإسلامي	30	15
القاسمي	20	10
الإجمالي	700	350

الجدول: من إعداد الباحثين.

#### • تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، فقد بنيت الاستبانة في ضوء الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: اشتمل على البيانات الوظيفية (المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة

وتقديم خدمات مختلفة لا يستطيع المنافسون تقديم مماثلة لها، امتلاك موارد بشرية مدربة ومؤهلة فنياً، امتلاك إمكانيات تنظيمية تدعم البنك للتحكم في ترتيب قدراته لمواجهة احتياجات العملاء ومتطلباتهم، امتلاك موارد مالية تدعم قدرة البنك على التمويل وإدارة موارد العمليات لتقديم خدمات بأقل التكاليف، امتلاك الكفاءة في أداء العاملين والتكنولوجيات المستخدمة بجميع الإدارات مع الاستثمار في بنية تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات، القدرة على الإبداع والابتكار من أجل تقديم خدمات مصرفية جديدة بجودة عالية مع التركيز على السرعة والنوعية في الخدمات المقدمة.

وأضاف (الدبي، 2019) وجود تنظيم مرن وقابل للتطوير والتحديث لمواكبة التغيرات الجديدة في البيئة مع الأخذ في الاعتبار القوانين والتشريعات المتعامل بها.

#### حادي عشر: الدراسة الميدانية:

##### • مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، وعددهم (700) موظف في المراكز الرئيسية للبنوك في أمانة العاصمة صنعاء بحسب إفادات إدارة الموارد البشرية في كل بنك، وبلغت عينة الدراسة (350) مفردة، وحدد حجم العينة بناء على متطلبات التحليل الإحصائي (Smart pls) في ضوء عدد فقرات الاستبانة المتضمنة التحليل، فقد كانت عدد فقرات الاستبانة (50) فقرة، وكان المعتمد 10 مشاهدات لكل فقرة بحسب (عامر، 2018)؛ حيث إن  $10 \times 50 = 500$ ، إلا أنها كانت أكثر من نصف حجم المجتمع، ولذلك خفضت العينة إلى (350) مفردة بحيث لا تزيد

• **صدق الأداة:**

أ- **صدق المحكمين "الصدق الظاهري":**

عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (18) محكمًا متخصصًا، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين وعدلا بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (50) فقرة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:**

قيس صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال مع المتغير بوجه عام وهو ما سيختبره الباحثان بعد التوزيع المبدئي، وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بالنسبة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان ما بين (0.904 و 0.946)، وهو دال إحصائيًا، وبالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية كان ما بين (0.806 و 0.876) وهو دال إحصائيًا، وهذا يدل على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

• **توزيع الاستبانة:**

وزعت الاستبانات واستردت في المدة من 2024/1/1م وحتى 2024/4/20م، واستخدم في توزيعها أسلوب العينة القصدية عبر إدارة الموارد البشرية في كل بنك تطبيقًا لسياسة كل بنك في التعامل مع الأبحاث العلمية وتوزيع الاستبانات، وأضف الباحثان (10) استبانات ليكون العدد الإجمالي

(المصرفية)، والقسم الثاني: تضمن فقرات عددها (50) فقرة موزعة كالتالي: فقرات المتغير المستقل للدراسة المتعلق بالرشاقة الاستراتيجية، والبالغ عددها (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وفقرات المتغير التابع للدراسة المتعلق بالميزة التنافسية والبالغ عددها (20) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وقد استخدم مقياس (ليكرت) السباعي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة، ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة؛ إذ خصص الوزن (7) للحالة موافق بشدة، والوزن (6) للحالة موافق، والوزن (5) للحالة موافق إلى حد ما، والوزن (4) للحالة غير متأكد، والوزن (3) للحالة غير موافق إلى حد ما، والوزن (2) للحالة غير موافق، والوزن (1) للحالة غير موافق بشدة.

• **بناء الأداة:**

بنيت الأداة طبقًا للخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات (الأبعاد) التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
5. عرض الاستبانة على المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
6. عرض الاستبانة على المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية.
7. إخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

(11) استبانة، أصبحت عدد الاستبانات النهائية الصالحة للتحليل (307) استبانات بنسبة (87.7%) من العينة.

• **ثبات الأداة:**

تحقق الباحثان من ثبات الاستبانة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach Alpha Coefficient)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فقد أظهرت النتائج درجة ثبات مرتفعة بمقياس (Cronbach)؛ إذ بلغت للرقابة الاستراتيجية (0.982)، وبلغت للميزة التنافسية (0.957)، كما أظهرت النتائج درجة مصداقية مرتفعة بمقياس (Alpha)؛ إذ بلغت للرقابة الاستراتيجية (0.990)، وبلغت للميزة التنافسية (0.987).

• **خصائص أفراد عينة الدراسة:**

سيتم توضيح نتائج الدراسة الميدانية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب بياناتهم الوظيفية، التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، كالآتي:

أ- **خصائص العينة بحسب المستوى العلمي:**

يُظهر الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة بحسب المستوى العلمي:

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة بحسب المستوى

العلمي:

فئات المتغير	التكرار	النسبة
أقل من بكالوريوس	17	6%
بكالوريوس	228	74%
ماجستير	52	17%
دكتوراه	10	3%
الإجمالي	307	100%

للاستبانات الموزعة (360) من أجل ضمان استرداد كمية مقبولة للتحليل، وكانت عدد الاستبانات المستردة (318) وغير المستردة (42)، وقد جرى في البداية توزيع (50) استبانة ومن ثم استردادها لإجراء اختبارات صدق الاستبانة وثباتها، وبعد ذلك استكمل التوزيع للعدد المحدد واسترد ما استطعنا استرداده، كما يظهره الجدول (4) التالي:

جدول رقم (4): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة:

اسم البنك	الموزع	المسترد
كاك بنك	52	47
اليمني للإنشاء والتعمير	42	39
اليمن والكويت	26	23
التجاري اليمني	26	25
اليمن الدولي	26	25
الأهلي اليمني	15	10
سبأ الإسلامي	26	22
التضامن الإسلامي	31	25
الإسلامي اليمني	10	9
اليمن والبحرين الشامل	10	10
كاك الإسلامي	15	12
الكريمي للتمويل الأصغر	31	27
الأمل	15	15
اليمن والخليج	10	9
الكريمي الإسلامي	15	13
القاسمي	10	7
الإجمالي	360	318

وتأكد الباحثان من إجابات الاستبانات وحذف الاستبانات غير الصالحة للتحليل، مثل: الاستبانات ذات الإجابة الواحدة لكل العبارات أو الإجابة المتطرفة للتأكد من الحصول على إجابات صحيحة، وبعد حذف الاستبانات غير القابلة للتحليل وكانت بعدد

من فئة المستوى التعليمي الأقل من بكالوريوس بأنهم الموظفون القدامى في البنوك اليمنية.

**ب- خصائص العينة بحسب المستوى الوظيفي:**

يُظهر الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي:

يظهر الجدول أن أعلى فئة هم حملة البكالوريوس بنسبة (74%)، في حين أن فئة حملة الدكتوراه كانت بنسبة (3%)، وهذا يوضح أن البنوك اليمنية تحرص على توظيف كوادر بشرية مؤهلة تعليمياً وتأهيلهم في الدراسات العليا؛ لأن معظم الموظفين من أصحاب المؤهلات العلمية، ويمكن تفسير وجود نسبة (6%)

جدول رقم (6): توزيع العينة بحسب المستوى الوظيفي:		
فئات المتغير	التكرار	النسبة
الإدارة التنفيذية	152	49.5%
الإدارة الوسطى	134	43.5%
الإدارة العليا	21	7%
الإجمالي	307	100%

**ج- خصائص العينة بحسب سنوات الخدمة المصرفية:**

يُظهر الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة المصرفية:

يظهر الجدول أن الإدارة التنفيذية حصلت على أعلى نسبة بلغت (49.5%)، في حين أن فئة الإدارة العليا حصلت على نسبة (7%)، وهذا يوضح اعتماد البنوك اليمنية على الهيكل التنظيمي الهرمي.

جدول رقم (7): توزيع العينة بحسب سنوات الخدمة المصرفية:		
فئات المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	46	15%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	72	23%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	100	33%
من 15 سنة وأكثر	89	29%
الإجمالي	307	100%

التوظيف في البنوك اليمنية خلال السنوات الخمس الماضية كان بنسبة (15%).

**ثاني عشر: التحليل الوصفي:**

أجرى الباحثان المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة في التحليل الوصفي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم قاما باحتساب التقدير

يظهر الجدول أن أعلى فئة هم الفئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة (33%)، في حين أن الفئة أقل من 5 سنوات حصلت على أقل نسبة بلغت (15%)، وهذا يوضح أن معظم العاملين من أصحاب سنوات الخدمة المصرفية الطويلة نسبياً، وأن كثيراً من العاملين القدامى قد تم تقاعدهم، كما يظهر أن مستوى

الجدول رقم (8) يبين نتائج مستوى المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية وأبعاده المختلفة في البنوك اليمنية، وذلك على النحو الآتي:

اللفظي لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب المدى وطول الفئة. أ-آراء أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية:

جدول رقم (8): مستوى الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية:									
م	البُعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
1	وضوح الرؤية والأهداف	الأول	5.57	0.908	%79.6	عالية	30.335	306	*.000
2	الحساسية الاستراتيجية	الرابع	5.46	0.856	%78	عالية	29.867	306	*.000
3	المقدرات الجوهريّة	الثالث	5.48	0.802	%78.3	عالية	32.325	306	*.000
4	المسؤولية المشتركة	الخامس	5.21	1.005	%74.4	عالية إلى حد ما	21.054	306	*.000
5	اتخاذ القرارات المناسبة	الثاني	5.50	0.796	%78.6	عالية	33.127	306	*.000
	الرقابة الاستراتيجية		5.44	0.746	%77.7	عالية	33.913	306	*.000

ويعزو الباحثان هذا المستوى من الممارسة للرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية إلى تقلبات الأوضاع الراهنة التي دفعت البنوك اليمنية إلى مواكبة هذه التغيرات في البيئة الخارجية من أجل البقاء والاستمرار.

ب-آراء أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الميزة التنافسية:

الجدول رقم (9) يبين نتائج مستوى المتغير التابع الميزة التنافسية وأبعاده المختلفة في البنوك اليمنية، كالآتي:

يتضح من الجدول رقم (8) أن مستوى الرقابة الاستراتيجية كان عاليًا، فقد كان المتوسط الحسابي لها (5.44) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائيًا، والانحراف المعياري (0.746) بنسبة (%77.7)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن الرقابة الاستراتيجية تمارس بمستوى عالٍ في البنوك اليمنية، وقد حصل بُعد وضوح الرؤية والأهداف على أعلى أهمية نسبية بلغت (%79.6)، في حين حصل بُعد المسؤولية المشتركة على أقل أهمية نسبية بلغت (%74.4).

جدول رقم (9): مستوى الاهتمام بالميزة التنافسية في البنوك اليمنية:									
م	البُعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدلالة اللفظية	قيمة T	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
1	الجودة	الأول	5.63	1.042	80.4%	عالية	27.495	306	*.000
2	التكلفة	الثالث	5.36	0.868	77%	عالية	27.499	306	*.000
3	التمايز في الخدمات المقدمة	الثاني	5.46	0.860	78%	عالية	29.771	306	*.000
	الميزة التنافسية		5.49	0.797	78.4%	عالية	11.634	306	*.000

يتضح من الجدول رقم (9) أن مستوى الميزة التنافسية كان عاليًا، فقد كان المتوسط الحسابي لها (5.49) وهو أكبر من المتوسط الافتراضي ودال إحصائيًا، والانحراف المعياري (0.797) بنسبة (78.4%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن مستوى الميزة التنافسية عالٍ في البنوك اليمنية، وقد حصل بُعد الجودة على أعلى أهمية نسبية بلغت (80.4%)، في حين حصل بُعد التكلفة على أقل أهمية نسبية بلغت (77%).

ويعزو الباحثان هذا المستوى من الاهتمام بالميزة التنافسية إلى أنها الخيار الأفضل لكل بنك يسعى إلى البقاء والاستمرار في ظل الأوضاع الراهنة.

### ثالث عشر: اختبار الفرضيات:

أجرى الباحثان المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانات الدراسة، لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SMART pls)، كالتالي:

#### • نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

نصت الفرضية الرئيسة على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

ويوضح الجدول رقم (10) والشكل رقم (2) نتائج دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، كالتالي:

جدول رقم (10): دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:						
الفرضيات	معامل التفسير R <sup>2</sup>	حجم الأثر f <sup>2</sup>	قيمة الارتباط R	T-Value	P-Value	النتيجة بحسب f <sup>2</sup>
الرقابة الاستراتيجية - < الميزة التنافسية	0.535	.150	0.731	36.37	0.00	دور متوسط

يظهر الجدول رقم (10) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغير الرقابة الاستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة الارتباط (0.731) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، مما

يعني أنه عند تعزيز متغير الرقابة الاستراتيجية بدرجة واحدة يتم تحسين الميزة التنافسية بنسبة (73.1%)، ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التباين في الميزة التنافسية يفسره التغير في الرقابة الاستراتيجية بنسبة

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للمقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للمسؤولية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لاتخاذ القرارات المناسبة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

ويوضح الشكل رقم (3) والجدول رقم (11) نتائج دور الأبعاد الفرعية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية كالتالي:

(53.5%)، وأن قيمة ( $f^2$ ) لمتغير الرقابة الاستراتيجية كعامل مستقل في العامل التابع الميزة التنافسية تساوي (0.15) وهي قيمة متوسطة الدور، ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة، فقد كانت قيمة (T) أكبر من (1.96)، وقد بلغت (36.37) وهي دالة إحصائية، وتعبّر هذه القيمة عن قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

#### ❖ نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من

##### الفرضية الرئيسة:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لوضوح الرؤية والأهداف في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

جدول رقم (11): نتائج أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:

الفرضيات	معامل التفسير $R^2$	حجم الأثر $f^2$	قيمة الارتباط R	T-Value	P-Value	النتيجة بحسب $f^2$
وضوح الرؤية والأهداف -> الميزة التنافسية	0.549	0.060	0.269	3.286	0.001	دور صغير
الحساسية الاستراتيجية -> الميزة التنافسية		0.005	0.078	1.074	0.283	لا يوجد دور
المقدرات الجوهرية -> الميزة التنافسية		0.080	0.286	4.798	0.00	دور صغير
المسؤولية المشتركة -> الميزة التنافسية		0.002	0.051	0.722	0.470	لا يوجد دور
اتخاذ القرارات المناسبة -> الميزة التنافسية		0.025	0.176	2.381	0.018	دور صغير



### أ-نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بُعد وضوح الرؤية والأهداف والميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة الارتباط (0.269) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، مما يعني أنه عند تعزيز بُعد وضوح الرؤية والأهداف بدرجة واحدة يتم تحسين الميزة التنافسية بنسبة (26.9%)، وأن قيمة ( $f^2$ ) لبُعد وضوح الرؤية والأهداف كعامل مستقل في العامل التابع الميزة التنافسية تساوي (0.060) وهي قيمة صغيرة الدور، ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة، فقد كانت قيمة (T) أكبر من (1.96)، وقد بلغت (3.286) وهي دالة إحصائياً، وتعبّر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لوضوح الرؤية والأهداف في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

### ب-نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بُعد الحساسية الاستراتيجية والميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة الارتباط (0.078) عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، مما يعني أنه عند تعزيز بُعد الحساسية الاستراتيجية بدرجة واحدة يتم تحسين الميزة التنافسية بنسبة (7.8%)، وأن قيمة ( $f^2$ ) لبُعد الحساسية الاستراتيجية كعامل مستقل في العامل التابع الميزة التنافسية تساوي (0.005) وتعني أنه لا يوجد دور، ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة، فقد كانت قيمة (T) أصغر من (1.96)، وقد بلغت (1.074)

وهي غير دالة إحصائياً، وتعبّر هذه القيمة عن رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

### ج-نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بُعد المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة الارتباط (0.286) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، مما يعني أنه عند تعزيز بُعد المقدرات الجوهرية بدرجة واحدة يتم تحسين الميزة التنافسية بنسبة (28.6%)، وأن قيمة ( $f^2$ ) لبُعد المقدرات الجوهرية كعامل مستقل في العامل التابع الميزة التنافسية تساوي (0.080) وتعني أنه يوجد دور صغير، ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة، فقد كانت قيمة (T) أكبر من (1.96)، وقد بلغت (4.798) وهي دالة إحصائياً، وتعبّر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للمقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

### د-نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بُعد المسؤولية المشتركة والميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة الارتباط (0.051) عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، مما يعني أنه عند تعزيز بُعد المسؤولية المشتركة بدرجة واحدة يتم تحسين الميزة التنافسية بنسبة (5.1%)، وأن قيمة

(2.381) وهي دالة إحصائية، وتعبّر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) لاتخاذ القرارات المناسبة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

• الفرضية الرئيسية الثانية للمتغير المستقل:

نصت الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء تبعاً للمتغيرات: (المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة المصرفية)".

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (F) (One Way Anova) لمعرفة الفروق في إجابات العينة على عبارات الاستبانة؛ لأن كل المتغيرات تحتوي على ثلاث فئات أو أكثر: (المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة المصرفية)، وذلك على النحو التالي:

أ- الفروق بالنسبة للمستوى العلمي:

يوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبار فرضية الفروق بحسب المستوى العلمي.

( $f^2$ ) لُبُعد المسؤولية المشتركة كعامل مستقل في العامل التابع الميزة التنافسية تساوي (0.002) وتعني أنه لا يوجد دور، ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة، فقد كانت قيمة (T) أصغر من (1.96)، وقد بلغت (0.722) وهي غير دالة إحصائية، وتعبّر هذه القيمة عن رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ) للمسؤولية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء".

هـ- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بُعد اتخاذ القرارات المناسبة والميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة الارتباط (0.176) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، مما يعني أنه عند تعزيز بُعد اتخاذ القرارات المناسبة بدرجة واحدة يتم تحسين الميزة التنافسية بنسبة (17.6%)، وأن قيمة ( $f^2$ ) لُبُعد اتخاذ القرارات المناسبة كعامل مستقل في العامل التابع الميزة التنافسية تساوي (0.025) وتعني أنه يوجد دور صغير، ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة، فقد كانت قيمة (T) أكبر من (1.96)، وقد بلغت

جدول رقم (12): الفروق بحسب المستوى العلمي:

الفئات	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة اللفظية
أقل من بكالوريوس	5.48	0.463	.1330	9400.	غير دالة
بكالوريوس	5.44	0.789			
ماجستير	5.47	0.684			
دكتوراه	5.32	0.408			

اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء تبعاً لمتغير المستوى العلمي".

**ب- الفروق بالنسبة للمستوى الوظيفي:**

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار فرضية الفروق بحسب المستوى الوظيفي.

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية بحسب متغير المستوى العلمي؛ حيث إن قيمة (F) غير دالة إحصائياً، وبذلك يمكن قبول الفرضية الإحصائية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في البنوك

جدول رقم (13): الفروق بحسب المستوى الوظيفي:					
الفئات	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة اللفظية
الإدارة التنفيذية	5.37	0.755	.1381	3220.	غير دالة
الإدارة الوسطى	5.50	0.710			
الإدارة العليا	5.50	0.923			

بحسب متغير سنوات الخدمة المصرفية؛ حيث إن قيمة (F) غير دالة إحصائياً، وبذلك يمكن قبول الفرضية الإحصائية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء تبعاً لمتغير سنوات الخدمة المصرفية".

● **الفرضية الرئيسة الثانية للمتغير التابع:**

نصت الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في البنوك اليمنية تبعاً للمتغيرات: (المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة المصرفية)".

**أ- الفروق بالنسبة للمستوى العلمي:**

يوضح الجدول رقم (15) نتائج اختبار فرضية الفروق بحسب المستوى العلمي.

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية بحسب متغير المستوى الوظيفي؛ حيث إن قيمة (F) غير دالة إحصائياً، وبذلك يمكن قبول الفرضية الإحصائية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي".

**ج- الفروق بالنسبة لسنوات الخدمة المصرفية:**

يوضح الجدول رقم (14) نتائج اختبار فرضية الفروق بحسب سنوات الخدمة المصرفية.

**جدول رقم (14): الفروق بحسب سنوات الخدمة المصرفية:**

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية

جدول رقم (15): الفروق بحسب المستوى العلمي:

الفئات	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة اللفظية
أقل من 5 سنوات	5.41	0.802	1.497	0.215	غير دالة
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	5.55	0.605			
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5.33	0.821			
من 15 سنة وأكثر	5.51	0.725			

العاملة في أمانة العاصمة صنعاء تبعًا لمتغير المستوى العلمي".

#### ب- الفروق بالنسبة للمستوى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (16) نتائج اختبار فرضية الفروق بحسب المستوى الوظيفي.

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بحسب متغير المستوى العلمي؛ حيث إن قيمة (F) غير دالة إحصائيًا، وبذلك يمكن قبول الفرضية الإحصائية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في البنوك اليمنية

جدول رقم (16): الفروق بحسب المستوى الوظيفي:

الفئات	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة اللفظية
الإدارة التنفيذية	5.36	0.867	3.811	0.023	دالة
الإدارة الوسطى	5.55	0.744			
الإدارة العليا	5.80	0.553			

إن قيمة (F) دالة إحصائيًا، ولتحديد اتجاه الفروق فقد استخدم اختبار المقارنات البعدية (LSD) لإظهار لصالح من ظهرت هذه الفروق كما في الجدول (17).

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بحسب متغير المستوى الوظيفي؛ حيث

جدول رقم (17): الفرق في المستوى الوظيفي:

الفئات	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدلالة اللفظية
أقل من بكالوريوس	5.38	0.348	0.138	0.937	غير دالة
بكالوريوس	5.50	0.847			
ماجستير	5.47	0.739			
دكتوراه	5.45	0.389			

التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي لصالح الإدارة العليا".

**ج- الفروق بالنسبة لسنوات الخدمة المصرفية:**

يوضح الجدول رقم (18) نتائج اختبار فرضية الفروق بحسب سنوات الخدمة المصرفية.

جدول رقم (18): الفروق بحسب سنوات الخدمة المصرفية:				
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	المتوسط الحسابي	الفئة
		1	5.36	الإدارة التنفيذية
	1		5.55	الإدارة الوسطى
1	0.24965	.43784*	5.80	الإدارة العليا

بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء تبعاً لمتغير سنوات الخدمة المصرفية".

**رابع عشر: استنتاجات الدراسة:**

بناءً على نتائج الدراسة توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات هي:

يتضح من الجدول أن الفروق كانت بين (الإدارة العليا) وفئة (الإدارة التنفيذية) لصالح الإدارة العليا، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا في البنوك اليمنية تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية كهدف استراتيجي.

لذلك يمكن رفض الفرضية الإحصائية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الميزة التنافسية في البنوك اليمنية بحسب متغير سنوات الخدمة المصرفية؛ حيث إن قيمة (F) غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود فروق في آراء العينة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة المصرفية، وبذلك يمكن قبول الفرضية الإحصائية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

الفئات	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة Sig.	الدالة اللفظية
أقل من 5 سنوات	5.43	1.029	536.0	6580.	غير دالة
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	5.57	0.613			
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5.43	0.813			
من 15 سنة وأكثر	5.51	0.781			

2. أن بُعد وضوح الرؤية والأهداف ويُعد المقدرات الجوهرية ويُعد اتخاذ القرارات المناسبة كان لهم دور نو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية

1. أن الرقابة الاستراتيجية تعد أحد مصادر اكتساب الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء.

5. أن الدرجة العالية لممارسة الرقابة الاستراتيجية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء هي نتيجة لمحاولتهم مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية من أجل البقاء والاستمرار.
6. أن الدرجة العالية للاهتمام بالميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء تعبر عن الهدف الأفضل لها في ظل الوضع الراهن لتحقيق الغاية البعيدة المتمثلة في البقاء والاستمرار.

#### خامس عشر: توصيات الدراسة:

أولاً: على البنوك اليمنية الإعداد لدورات تدريبية في مجال الاستراتيجية والتركيز على الرقابة الاستراتيجية كفلسفة إدارية معاصرة لتعريف العاملين في جميع المستويات الإدارية بمفهومها وأبعادها وعناصرها وخصائصها كونها أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: على البنوك اليمنية تدريب العاملين على الممارسة الصحيحة للرقابة الاستراتيجية من خلال:

1. زيادة الاهتمام بمراقبة التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها من أجل تحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي تظهر نتيجة هذه التغيرات ودراستها وتحليلها ووضع المقترحات الملائمة للتكيف معه، ولذلك ستزيد قدرة البنوك على التكيف مع المتغيرات البيئية.
2. التركيز على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتكيف معها بتبني هدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير جودة الخدمات المقدمة وطريقة تقديمها باستغلال التطورات التكنولوجية وتقنيات الاتصال بما يلي احتياجات العملاء ورغباتهم من الخدمات المصرفية، وبالتكلفة التي تلائم

- في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء؛ إلا أن بُعد الحساسية الاستراتيجية وبُعد المسؤولية المشتركة لم يكن لهما دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية، ويعزو الباحثان عدم ظهور دور لهما إلى نوع الاختبار الإحصائي المستخدم وهو تحليل المسار الذي أخذ كل أبعاد الرقابة الاستراتيجية ككتلة واحدة وربط العلاقات فيما بينها بالميزة التنافسية ككتلة واحدة مما عمل على إقصاء دورهما المنفرد في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن الباحثين يؤكدان أهمية هذين البُعدين في ممارسة الرقابة الاستراتيجية.
3. أن دور بُعد الحساسية الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية غير مدرك في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء في الوقت الحالي، ويعزى ذلك إلى تشتت قيادات البنوك اليمنية بسبب التغيرات الكثيرة والمتعددة والاستثنائية في بيئة القطاع المصرفي اليمني خلال السنوات الماضية، وبسبب الضغوطات الملقاة على عاتقهم بسبب الأوضاع الراهنة التي تمر بها البلاد، إلا أنهم يحاولون التكيف مع أهم هذه المتغيرات من أجل البقاء والاستمرار.
4. أن دور بُعد المسؤولية المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية غير مدرك في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء في الوقت الحالي، ويعزى ذلك إلى توجه قيادات البنوك اليمنية إلى المركزية في اتخاذ القرار بناءً على ما يقرره البنك المركزي اليمني في العاصمة صنعاء من أجل بقاء واستمرار القطاع المصرفي اليمني في تقديم خدماته.

للصناعات الغذائية. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[4] -الحبابي، محمد حسين (2018). العلاقة بين

تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لشركات صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة عدن، اليمن.

[5] -الدالي، جميلة عبد الله (2019). أثر الميزة التنافسية

في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية. أطروحة دكتوراه، جامعة شندي، السودان.

[6] -الدبعي، محمد ناظم (2019). أثر جودة الخدمات

المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على بنك التسليف التعاوني والزراعي. رسالة ماجستير، جامعة العلوم الحديثة، اليمن.

[7] -الروسان، محمد عزام والمومني، رهام زهير (2022).

أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة جامعة عمّان العربية، مجلد 7، العدد2، 435-457.

[8] -الشطبي، عباس علي (2019). الدور الوسيط لجودة

الخدمات الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم، السودان.

[9] -الشنطي، محمود عبد الرحمن والجبار، مدحت حمدي

(2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، مجلد29، العدد1، 130-163.

[10] -الضابط، محمود محمد (2022). دور الرشاقة

الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، السعودية، مجلد42، العدد2، 17-32.

قدرتهم الشرائية، وبخدمات متنوعة تشبع احتياجات كل شريحة من شرائح العملاء وترضيهم.

3. تحليل البيئة الداخلية لكل بنك دورياً لتحديد قدراته

وموارده المميزة له من أجل استغلالها في اقتناص الفرص المتولدة من التغيرات في البيئة الخارجية أو لمواجهة التهديدات.

4. تبني سياسة مشاركة العاملين في وضع الخطط

وصياغة الأهداف؛ لما له من إيجابيات الالتزام عند تنفيذ هذه الخطط والتحفيز وحشد الطاقات في أثناء السعي لتحقيق الأهداف.

5. توضيح رؤية وأهداف البنك لجميع العاملين

بالطريقة التي تراها مناسبة من أجل إزالة الغموض الذي يمكن أن ينشأ نتيجة اختلاف الفهم لدى العاملين واحتمالية التأويل.

6. تدريب العاملين على طرق توليد البدائل وطرق

المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعدها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

سادس عشر: مراجع الدراسة:

أ-المراجع العربية:

[1] -أبو الهيجاء، محمد موسى (2020). أثر استراتيجية

تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان. رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن.

[2] -أبو جبارة، علي زهير (2020). الرشاقة الاستراتيجية

وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

[3] -أبو هادي، أحمد جابر (2019). أثر رأس المال

الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الريادة دراسة ميدانية في الشركات اليمنية

- [11] -العجمي، منيرة خالد (2021). درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، العدد45، 15-58.
- [12] -الغشمي، منى صالح (2019). أثر التدريب وفق المواصفات الدولية (ISO10015) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [13] -القرني، علي بن حسين (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك دراسة ارتباطية تنبئية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، العدد188، 360-406.
- [14] -بن جدو، بن علي (2016). الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- [15] -شارف، ابتسام ولكحل، كريمة (2018). دور قيم العمل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. رسالة ماجستير، جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
- [16] -شاهين، ياسر (2020). ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية. المجلة العربية للنشر العلمي، فلسطين، العدد16، 447-468.
- [17] -شليبي، أماني عبد العظيم (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة. أطروحة دكتوراه، جامعة المنصورة، مصر.
- [18] -صافي، خليل موفق (2017). دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- [19] -عامر، عبد الناصر السيد (2018). نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية. دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية.
- [20] -عبد الحسين، صفاء جواد (2019). جودة الخدمات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بحث استطلاعي لعينة من زبائن شركة آسيا سيل للاتصالات. مجلة الإدارة والاقتصاد لكلية التقنية الإدارية ببغداد، العراق، مجلد42، عدد122، 107-124.
- [21] -عثمان، داؤود عبد الله (2017). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان. رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- [22] -علوان، علا فاضل (2015). محددات الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركتي زين العراقية وآسيا سيل للاتصالات المتنقلة. رسالة ماجستير، جامعة بغداد. العراق.
- [23] -عمرو، هبة محمد (2016). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- [24] -هنية، محمد أنور (2016). مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [25] -هيح، درة علي أحمد (2019). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء. رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

#### ب-المراجع الأجنبية:

- [1] Abdulwase, Rasheed and others (2020). *The Role of Business Strategy to Create a Competitive Advantage in The Organization; Open Access Journal of Sciece, Vo.4, No.4: 135-138.*
- [2] -Arbussa, anna and others (2017). *Strategic Agility-Driven Business Model Renewal: The Case of an*



- SME; Management Decision*, Vo.55, No.2: 271-293.
- [3] -Junni, *Paulina* and others (2015). *The Role of Strategic Agility in Acquisitions*; British Journal of Management, Vo.26, No.4: 596-616.
- [4] -Kunle Ade, Ladipo Patric and others (2017). *The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage: A Study of Diamond Bank PIC*; Journal of Competitiveness, Vo.9, No.1: 51-71.
- [5] -Lungu, *Miruna* (2020). *The Influence Strategic Agility on Firm Performance*; Proceedings of the 14<sup>th</sup> International Conference on Business Excellence 2020, No.2558-9652: 102-110.
- [6] -Negulescu, Oriana Helena (2019). *The Importance of Competitive Advantage Assessment in Selecting the Organization's Strategy*; Review of General Management, Vo.29, No.1: 70-82.
- [7] -Orojloo, *Mehdi* and others (2016). *Strategic Agility Capabilities, Factors and Their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks*; Intl.J. Humanities, Vo.23, No.4: 84-105.
- [8] -Sihite, Mombang and others (2016). *Gain Competitive Advantage Through Reputation*; South East *Asia* Journal of Contemporary Business, Economic and Law, Vo.10, No.3: 22-31.
- [9] -Soltaninezhad, Asma and others (2021). *Developing Model for Strategic agility in Knowledge –Based Companies using a Mixed Methods Approach*; Journal of Industrial Engineering and management, Vo.14, NO.2: 176-198.