



The Role of Strategic Orientation in the Sustainability of Financial Institutions: A Field Study in Yemeni Banks

Ammar Mohammed Ali Rajih Al-Qadimi^{1,*}, Jabr Abdulqawi Ismail Al-Sanabani²

¹ Faculty of Commerce- Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Faculty of Administrative Sciences- Emirati University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: mmaralgadmi@gmail.com & alsanabani355@gmail.com

Keywords

1. Strategic orientation
 2. sustainability of financial institutions
 3. Yemeni banks
-

Abstract:

This study aimed to measure the role of strategic orientation in its dimensions (orientation towards competitors, orientation towards customers, orientation towards technology, orientation towards leadership) in the sustainability of Yemeni financial institutions, and to identify the level of practice of strategic orientation, and the level of sustainability of Yemeni financial institutions. The study followed the descriptive analytical approach. The study population was represented by the administrative and supervisory leaderships in Yemeni banks, numbering (1916) elements. A questionnaire was designed to collect data from a sample of (320) individuals, from which (288) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. After conducting statistical analyses, the study concluded that: There is a high interest by Yemeni financial institutions in practicing strategic orientation. Their interest in practicing the dimension (orientation towards the customer) was very high, while their interest in the dimensions (orientation towards competitors, orientation towards technology, orientation towards leadership) was high, and that the level of sustainability of Yemeni financial institutions was high, in all its dimensions (economic, social, environmental). The study also showed that there is a statistically significant role for the strategic orientation in the sustainability of financial institutions, and the existence of a positive role for the dimensions of strategic orientation (orientation towards the customer, orientation towards technology, orientation towards leadership) in the sustainability of financial institutions, while the effect of orientation towards competitors on the sustainability of financial institutions was non-existent.

دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية دراسة ميدانية في البنوك اليمنية

عمار محمد علي راجح القادمي^{1*} , جبر عبد القوي إسماعيل السنباني²

¹ كلية التجارة والاقتصاد- جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² كلية العلوم الإدارية- جامعة الإماراتية ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: alsanabani355@gmail.com & mmaralgadmi@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. استدامة المؤسسات المالية

1. التوجه الاستراتيجي

3. البنوك اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو العميل، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، والتعرف على مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي، ومستوى استدامة المؤسسات المالية اليمنية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية والإشرافية في البنوك اليمنية، والبالغ عددهم (1916) عنصرًا، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من (320) مفردة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (288) استبانة، وتوصلت إلى أن هناك اهتمامًا مرتفعًا من قبل المؤسسات المالية اليمنية بممارسة التوجه الاستراتيجي، فقد كان اهتمامها بممارسة بُعد (التوجه نحو العميل) مرتفعًا جدًا، وكان اهتمامها بالأبعاد (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) مرتفعًا، وأوضحت أن مستوى استدامة المؤسسات المالية اليمنية كان مرتفعًا بجميع أبعادها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، كما أظهرت أن هناك دورًا دالًا إحصائيًا للتوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية، وأن هناك دورًا إيجابيًا لأبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العميل، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) في استدامة المؤسسات المالية، في حين انعدم تأثير التوجه نحو المنافسين في استدامة المؤسسات المالية.

المقدمة:

تنطلق الاستدامة المؤسسية من الحاجة إلى تطوير المؤسسات وتنميتها وتعظيم فوائدها ومردوداتها التي تستوجب السير على وفق منظور استراتيجي بعيد الأمد، يؤكد بقاءها واستمراريتها وحيوية دورة حياتها من خلال ترسيخ وتأسيس انتمائها الاجتماعي البيئي، وتحملها كامل المسؤولية إزاء المعطيات التشغيلية الراهنة المتضافرة بشكل عضوي غير قابل للانفصال مع الاستحقاقات المستقبلية الثابتة للأجيال القادمة في الحياة الحرة الكريمة على أسس التنمية المستدامة (الجنابي، وأبو شعالة، 2020، 541)، وتشير الاستدامة إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على بقائها على المدى الطويل (Bowman, 2011)، والمؤسسة المستدامة هي مؤسسة تسهم في التنمية المستدامة من خلال توفير منافع اقتصادية واجتماعية وبيئية في الوقت نفسه (وسن وآخرون، 2021، 83).

وتواجه البنوك في الوقت الحاضر تحديات كبيرة ناجمة عن المنافسة الشديدة في البيئة المالية، وهذا ما جعلها تسعى بشكل مستمر إلى تحقيق الاستدامة المصرفية (الهاشمي، 2017، 201؛ راهي وسلمان، 2021، 1)، كما تواجه البنوك مشكلة في تحقيق الاستدامة الشاملة بسبب ضعف قدرتها على الحفاظ على الأنظمة والعمليات المختلفة بيئياً واجتماعياً واقتصادياً (خضر ونعمة، 2022، 3)، وتعتبر الاستدامة المصرفية أحد أهم العوامل في نجاح عمل المصارف وغيرها كون العصر الحالي هو عصر المالية المصرفية، ولا يمكن تحقيق النجاح لها إذا لم تمتلك الأصول المالية لتغطية نشاطاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لتحقيق التميز والريادة في مجال

عملها، وهذا سيعكس على الاستدامة النهائية للمصرف (حسين وحليم، 2022، 11). ويُعد التوجه الاستراتيجي أحد المتغيرات المهمة التي تؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة؛ لأنه يركز على المؤسسة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن احتياجات الفئات المستهدفة، وقدرات المنافسين، كما يركز على استخدام هذه المعلومات في توليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم؛ لأن الاستمرار والنجاح والنمو في المؤسسات المعاصرة يفرض على هذه المؤسسات أن تقوم بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة، مما يخدم تحسين منتجاتها وخدماتها لإشباع احتياجات المستهلكين ورغباتهم وأذواقهم (شين، 2017، أ).

كما يُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها (الزريقات، 2012، 284).

وبناء على ما سبق، ولأهمية البنوك اليمنية ودورها المهم في الحياة الاقتصادية، فإنها تمثل أساس النظام الاقتصادي الحديث، وعليها إحداث تغيير في

الاجتماعي كالبني في تقاريرها من خلال منتجاتها وخدماتها، محاولة بذلك ضمان استدامتها، ولذا أدرجت معايير الأداء الاجتماعي في عملية قياس أداء المؤسسة (الجوزي وقرىو، 2013).

وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم قدرة البنوك والمؤسسات المالية اليمنية على القيام بواجبها على أكمل وجه، وعدم قدرتها على المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فقد بين تقرير قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2018، 2) أن القطاع المصرفي اليمني يقوم بدور متواضع في تمويل الأنشطة الاقتصادية مقارنة بكثير من الدول العربية، حيث شكلت نسبة الائتمان المصرفي المقدم للقطاع الخاص إلى الناتج المحلي الإجمالي (7.5%) عام 2016، في حين بلغت تلك النسبة في الدول العربية (43%) في المتوسط عام 2016.

وأوضحت تقارير البنك المركزي (2018) أن هناك نمواً بسيطاً في إجمالي الودائع للبنوك بنسبة (3%) بحسب البيانات بين نوفمبر 2017 ونوفمبر 2018، ولكن الملاحظ أن هناك اختلافات كبيرة في التغيير في حجم الودائع بين البنوك من بنك إلى آخر من (-6%) إلى (30%)، ويشير التقرير إلى انخفاض المركز المالي للبنوك التقليدية والإسلامية بمقدار (41.5) مليار ريال بنسبة (1.5%) نهاية عام 2015، وانخفاض رصيد الودائع خلال عام 2015 بمقدار (75.5) مليار ريال بنسبة (3.4%)، وارتفاع حجم القروض والتسهيلات المصنفة بمقدار (22.8) مليار ريال بنسبة (17.2%).

سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع التي تسعى إليه مستقبلاً، إضافة إلى أنها تواجه بيئة سريعة التغير واستثنائية، مما يفرض على هذه البنوك الاستجابة السريعة، وتبني المداخل التطويرية والأساليب الحديثة؛ لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة، ليس لضمان البقاء والاستمرار فحسب، بل للوصول إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ولذا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات المالية على غرار الكيانات الاقتصادية الأخرى العديد من التغييرات والتطورات التي مست المجالات المختلفة لنشاطها، ففي ظل العولمة وانفتاح الأسواق وجدت المؤسسات المالية نفسها وجهاً لوجه مع قضايا كانت في عهود قريبة خارج دائرة اهتماماتها ومسؤولياتها، فالتجهت للخوض فيها لما تشكله من خطر عليها في حالة إهمالها، وما تجسد من فرص إذا ما اهتم بها، ولعل أبرز هذه القضايا على الساحات الدولية والمحلية هي قضية "الاستدامة" وما تحمله من أبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية (بن عويده، 2013)، وبهذا برز اتجاه جديد في عملية تقييم المؤسسات، فإن كان الاهتمام قد انحصر سابقاً في الحكم على أداء المؤسسات انطلاقاً من أدائها المالي، فلم يشمل اهتمام المؤسسات -مع تطور الاقتصاديات- الجانب المالي فقط الذي يظهر في القوائم والتقارير المالية لإعطاء صورة حقيقية عن الوضعية المالية، بل إن مفهوم التنمية المستدامة شمل مؤسسات الأعمال أيضاً لجعلها تهتم بالجانب

التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) في استدامة المؤسسات المالية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية): تتبع أهمية هذه الدراسة العلمية من حادثة موضوعها؛ نظراً لندرة الدراسات التي تناولت موضوع دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، ولذلك تكتسب الدراسة الحالية أهمية كبيرة تتمثل في أنها تسهم في سد الفراغ البحثي في المجتمع اليمني، وأنها قد تسهم في فتح آفاق جديدة لدراسات أخرى ستتناول التوجه الاستراتيجي واستدامة المؤسسات المالية، كمتغيرات حديثة ومهمة، وأنها قد تكون أحد مراجع الدراسات اللاحقة للباحثين المهتمين في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية): تكمن أهمية الدراسة العملية في أهمية البنوك اليمنية؛ نتيجة أهميتها المتزايدة وأدوارها الملموسة في المجتمع في أوقات الرخاء والأزمات، كما لها دور بارز في التنمية الاقتصادية لا سيما في الدول النامية بوجه عام وفي اليمن بوجه خاص، حيث نجد أن الفقراء يحتاجون إلى رأس مال لتحريك طاقاتهم كعناصر اقتصادية قادرة على الإنتاج؛ بحيث يمكن أن تكون إضافة إيجابية لاقتصاد البلد، مما يستدعي التركيز عليها والبحث عن طرق وأدوات تساعد في كفاءة وفعالية أدائها وتحقيق استدامتها، كما يمكن أن تستفيد البنوك اليمنية من نتائج الدراسة، وذلك فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة التي تسهم في استدامة المؤسسات المالية، لمواكبة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة وطرق التعامل معها، بما يؤدي إلى تطوير أداء البنوك والمؤسسات، والارتقاء بها إلى مستوى متميز.

كما أكدت دراستا (Al Shawabkeh,)

2024؛ عتو وقاشي، 2021) أن للتوجه الاستراتيجي في البنوك أثراً قوياً وإيجابياً على أدائهم المستدام، وبينت دراسة (Marei et al., 2024) أن هناك أثراً للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه السوقي والتوجه التكنولوجي والتوجه الريادي) على الاستدامة التشغيلية للمؤسسة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة

الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية؟

وينبثق منه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المالية اليمنية؟
2. ما مستوى الاستدامة في المؤسسات المالية اليمنية؟
3. ما دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو العميل، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) في استدامة المؤسسات المالية؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في قياس دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، ويتفرع منه الأهداف الآتية:

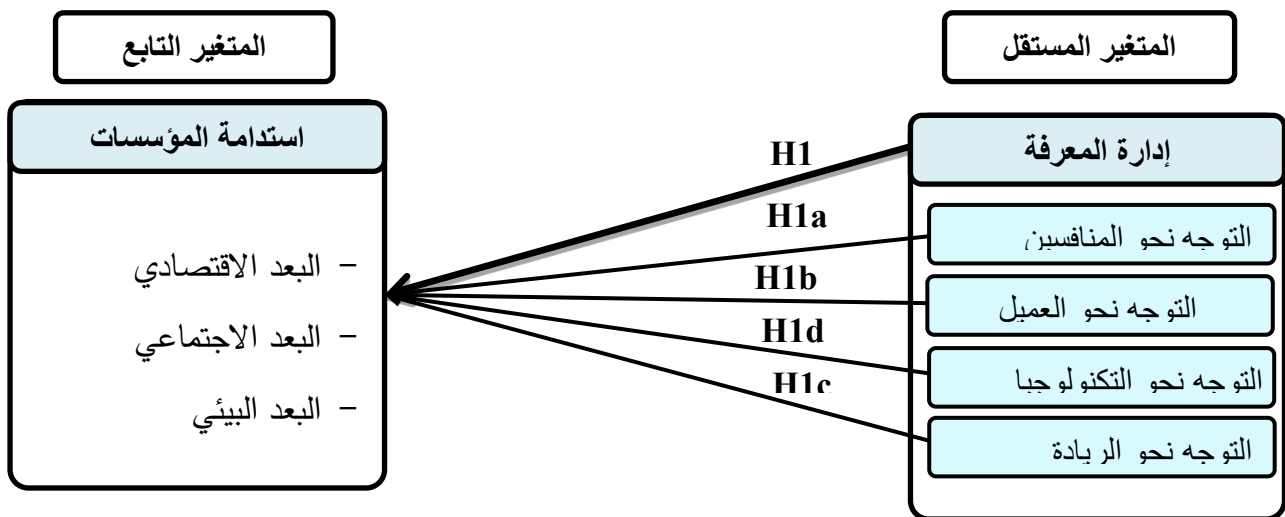
1. التعرف على مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المالية اليمنية.
2. التعرف على مستوى الاستدامة في المؤسسات المالية اليمنية.
3. تحديد دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو العميل، التوجه نحو

النموذج المعرفي للدراسة:

يتكون النموذج المعرفي للدراسة من متغيرين أساسيين هما:

1- المتغير المستقل: ويتمثل في (التوجه الاستراتيجي)، وأبعاده هي: (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو العميل، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة)، وقد حدد الباحثان هذه الأبعاد بالاستفادة من دراسات (Al Marei et al., 2024؛ Shawabkeh, 2024؛ طاهر وغنيم،

2022؛ ديب وآخرون، 2020؛ (Gotteland, et al, 2020).
2- المتغير التابع: ويتمثل في (استدامة المؤسسات)، وأبعادها هي: (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)، وقد حدد الباحثان هذه الأبعاد بالاستفادة من الدراسات السابقة، منها: (Zarefar & Zarefar, 2023؛ حسين وحليم، 2022؛ النويران، 2022؛ طاهر وغنيم، 2022؛ زيتون، 2021؛ خضير ومفتن، 2021)، والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية في المؤسسات المالية اليمنية"، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو العميل في استدامة المؤسسات المالية".

2. "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المنافسين في استدامة المؤسسات المالية".
3. "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التكنولوجيا في استدامة المؤسسات المالية".
4. "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الريادة في استدامة المؤسسات المالية".

المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة:

1- التوجه الاستراتيجي:

يعرف التوجه الاستراتيجي أنه الطريق الذي تصوغ المنظمة من خلاله رؤيتها الاستراتيجية ورسم صورتها المستقبلية الواضحة من خلال ترجمة الرسالة والأهداف إلى الواقع عن طريق الإجراءات والسياسات المتخذة، بالشكل الذي يؤدي إلى وضع المنظمة في الطريق الصحيح وجعلها متكيفة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية (محل والتكريتي، 2018، 28).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي إجرائيًا أنه الطريقة التي من خلالها تعمل البنوك اليمنية على تحقيق النجاح المستقبلي عن طريق تحديد قيمها، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، في سبيل تحقيق التطور والنمو وزيادة الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية. وفيما يلي نذكر تعريفات أبعاد التوجه

الاستراتيجي:

أ. التوجه نحو العميل (الزبون):

يعرف التوجه نحو العميل أنه ميل المنظمة واستعدادها لتلبية احتياجات العملاء في سياق العمل، وخلق ثقافة عمل موجهة نحو العملاء، عن طريق جمع المعلومات المتعلقة بالعملاء لفهم جميع المعلومات عنهم، ومشاركة واستخدام هذه المعلومات على مستوى المنظمة لخلق قيمة فائقة لهم باستمرار بناءً على تلك المعلومات (Bhaya, 202, 2016).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف التوجه نحو العملاء أنه تحديد المنافع التي يبحث

عنها عملاء البنوك اليمنية وترجمتها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين، والاستجابة لاحتياجاتهم وتقديم منتجات أو خدمات تتناسب مع توقعاتهم.

ب. التوجه نحو المنافسين:

يعرف التوجه نحو المنافسين أنه جميع الأنشطة المصممة لجمع المعلومات عن المنافسين عن طريق إجراء دراسة شاملة ومكثفة لاستراتيجيات المنافسين ونقاط ضعفهم وقوتهم، وابتكار وسائل للتفوق عليهم من أجل اكتساب ميزة تنافسية عليهم (Ndubuisi-Okolo et al., 2023, 162).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف التوجه نحو المنافسين أنه قيام البنوك اليمنية بجمع المعلومات حول المنافسين وخدماتهم، وتقديم خدمات ذات خصائص متفردة عن المنافسين يكون العميل راضيًا عنها ومستعدًا للدفع مقابل تميز هذه الخدمات.

ج. التوجه نحو التكنولوجيا:

يقصد بالتوجه نحو التكنولوجيا أن المنظمات تبني استراتيجياتها الإدارية والتشغيلية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على جميع الأصعدة، ولا سيما على صعيد الجودة والتسويق، فالتوجه نحو التكنولوجيا معناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة تكنولوجياً (ديب وآخرون، 2020، 399).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف التوجه نحو التكنولوجيا أنه توجه البنوك اليمنية نحو

وفيما يلي نذكر تعريفات أبعاد الاستدامة المؤسسية:

أ. البعد الاقتصادي:

يشير البعد الاقتصادي إلى أن يكون قطاع الأعمال منتجًا ومربحًا، ويلبي الاحتياجات الاستهلاكية للمجتمع (المعاني وآخرون، 2011، 391)، ويتعلق البعد الاقتصادي بجوانب الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة لتعطي العوائد المالية وتحقيق النمو والربح، وهو مبرر أساسي من مبررات وجود واستمرارية أي مؤسسة أو شركة (الجنابي وأبو شعالة، 2020، 533).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف البعد الاقتصادي إجرائيًا أنه قيام البنوك اليمنية بتحقيق رغبات المساهمين وأصحاب المصالح والعملاء وكسب ثقتهم من خلال تحقيق الربح الذي يمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية، فإن لم تتمكن من تغطية التكاليف، فإنها لن تتمكن من تلبية أي مسؤولية تجاه الآخرين.

ب. البعد الاجتماعي:

يعرف البعد الاجتماعي أنه كل ما يتعلق بالمجتمع وشؤونه المختلفة ومصالحه العامة والحيوية، ولا سيما التماس المباشر أو القريب من المؤسسة وعملياتها التشغيلية، وأهمية التزام المؤسسات ذات الصلة بسياسة الجار الحسن إزائها (الجنابي وأبو شعالة، 2020، 533).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف البعد الاجتماعي إجرائيًا أنه اهتمام البنوك اليمنية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال التركيز على الجانب البشري كونه أهم عنصر في التنمية

تبني استراتيجيات تعتمد على التكنولوجيا، واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي وجميع التقنيات المتطورة في أعمالها وعند تقديم خدماتها.

د. التوجه نحو الريادة:

يشير التوجه نحو الريادة إلى مدى توجه استراتيجية أعمال المنظمة نحو اكتساب وتطوير الموارد، والاستفادة منها بما يعزز سلوكيات البحث عن الفرص والمزايا، والاستجابة لتغيرات القطاع (Ashal et al., 2021, 5).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التوجه نحو الريادة أنه انتهاز البنوك اليمنية مجموعة من الاستراتيجيات كالمبادأة والمخاطرة واستغلال الفرص من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها على المدى البعيد بتميز وبشكل أفضل وأسرع من المنافسين.

2- الاستدامة المؤسسية:

تعرف الاستدامة المؤسسية أنها قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وخلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، وقدرتها على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (كعواش وعلي، 2024، 339).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف الاستدامة المؤسسية إجرائيًا أنها قدرة البنوك اليمنية على التكيف مع العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، واحتياجات أصحاب المصلحة منها، مع حماية الموارد البشرية والطبيعية من المخاطر التي تسببها الإجراءات اللامسؤولة من قبلها.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Al Shawabkeh, 2024): هدفت إلى معرفة تأثير التوجهات الاستراتيجية على الأداء المستدام والدور المعدل لذكاء الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، وقد أشارت النتائج إلى أن التوجهات الاستراتيجية (التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو السوق، والتوجه الرقمي، والتوجه نحو ريادة الأعمال) كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء المستدام في البنوك التجارية الأردنية.
- دراسة (Marei et al., 2024): حاولت التحقيق في التأثير الوسيط للاستدامة على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التشغيلي، وتوصلت إلى أنه مع الاستدامة التشغيلية كمتغير وسيط تصبح العلاقة أقوى بين التوجه الريادي والتوجه التكنولوجي والتوجه السوقي والأداء التشغيلي، وأن هناك أثرًا للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه السوقي والتوجه التكنولوجي والتوجه الريادي) على الاستدامة التشغيلية للمؤسسة.
- دراسة (Onu et al., 2022): سعت إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المستدام والابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع التصنيع في منطقة جنوب الصحراء الكبرى في إفريقيا، وتوصلت إلى أن هناك أثرًا للتوجه الاستراتيجي على الأداء المستدام والابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن هناك أثرًا

المستدامة، والاهتمام بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية لجميع المحتاجين لها.

ج. البعد البيئي:

يركز البعد البيئي على حسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان، دون إحداث خلل في مكونات البيئة، وذلك عن طريق الاهتمام بالتنوع البيولوجي والثروات والموارد المكتشفة والمخزونة والتلوث البيئي الذي يخل بصحة الكائنات الحية (استانبولي، 2019، 26). ولأغراض الدراسة يمكن تعريف البعد البيئي إجرائيًا أنه مساهمة البنوك اليمنية في تنمية البيئة المحيطة بها، من خلال تطويرها والمحافظة على الموارد الطبيعية وحسن التعامل معها.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على البنوك اليمنية في الجمهورية اليمنية.
2. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والقيادية (رئيس قسم، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، مدير فرع، نائب مدير فرع، مدير عام، نائب مدير عام، رئيس تنفيذي) بالإدارة العامة والفروع في البنوك اليمنية.

الحدود الموضوعية:

اقتصرَت الدراسة على دراسة دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو العميل، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) في استدامة المؤسسات المالية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في البنوك اليمنية.

الأعمال في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة.

- دراسة (بن عتو وقاشي، 2021): هدفت إلى تسليط الضوء على موضوع التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المستدام للمؤسسة العمومية، مع التطرق إلى دور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في العلاقة كمتغير وسيط، وتوصلت إلى أن للتوجه الاستراتيجي للبنك أثرًا قويًا وإيجابيًا على أدائه المستدام.
- دراسة (Al Khalifa et al., 2024): ركزت على أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية البحرينية، وتوصلت إلى أن مستوى التوجه الريادي جاء عاليًا في البنوك التجارية البحرينية، وأن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية البحرينية.
- دراسة (سلمان وإسماعيل، 2019): هدفت إلى دراسة العلاقات والروابط بين إدارة مخاطر المعرفة والتوجه الاستراتيجي وانعكاسها على فاعلية المنظمة، وتوصلت إلى سعي المصارف المدروسة للحيلولة دون تراجع قدرتها على توظيف المعارف الجديدة، والمحافظة على مقدراتها الجوهرية في سوق التنافس، وضمان عدم انتقال رؤوس الأموال البشرية العاملة فيها إلى المؤسسات المنافسة الأخرى بما يضمن تقديم أفضل الخدمات المصرفية إلى الزبائن المتعاملين مع تلك المصارف.

للتوجهات (التعليمية، الريادية، التكنولوجية،

البيئية) على الأداء المستدام والابتكار التنظيمي

- دراسة (النويران، 2022): هدفت إلى بيان دور ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة، وذلك بالتطبيق على المصارف الإسلامية السعودية، وتوصلت إلى أن المصارف الإسلامية السعودية تعطي أهمية كبيرة لريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع والابتكار، المخاطرة، المبادرة)، والتنمية المصرفية المستدامة بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)، وأن هناك علاقة ارتباط بين ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع والابتكار، المخاطرة، المبادرة) والتنمية المصرفية المستدامة.

- دراسة (ظاهر وغنيم، 2022): هدفت إلى استشراف الدور الذي تمارسه ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية أو المبادرة) في الأداء المستدام بأبعاده (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الأخلاقية) في المنظمات المبحوثة (مصارف القطاع الحكومي في الجنوب والفرات الأوسط) التابعة إلى وزارة المالية، وتوصلت إلى وجود دور لريادة الأعمال في الأداء المستدام بأبعاده في مصارف القطاع الحكومي في الجنوب والفرات الأوسط.

- دراسة (خضير ومفتن، 2021): هدفت إلى تحديد دور ريادة الأعمال في التنمية المصرفية المستدامة، وتوصلت إلى وجود دور لريادة

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

استعرض الباحثان العديد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في جمعها بين التوجه الاستراتيجي واستدامة المؤسسات المالية، ومن هذه الدراسات: (Al Marei et al., Shawabkeh, 2024؛ Onu et al., 2024؛ بن عتو وقاشي، 2021؛ 2022)، كما اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وقد تبين من خلال المسح المكتبي والبحث الطويل في المواقع الإلكترونية ندرة الدراسات التي جمعت بين التوجه الاستراتيجي واستدامة المؤسسات المالية في البنوك بوجه عام؛ إذ لا توجد دراسة محلية جمعت بين التوجه الاستراتيجي واستدامة المؤسسات المالية اليمنية بحسب علم الباحثين.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي أحد أهم المتغيرات الأساسية في عالم الأعمال؛ إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بالطريقة التي تختارها إدارة المؤسسة للمنافسة في سوق العمل، وبذلك فإن التوجه الاستراتيجي يركز على نتائج التفكير الاستراتيجي في تحديد الوسائل التي تحتاجها إدارة المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية (أبو نجم، 2018، 7)، ومفهوم التوجه الاستراتيجي ينطوي على تطوير رؤية استراتيجية بعيدة المدى، تتراوح بين

خمس وعشر سنوات، للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة إلى أن تصل إليها مستقبلاً (Hitt et al., 2016, 497).

وللتوجه الاستراتيجي العديد من المفاهيم، وقد تناول كثير من الكُتّاب والباحثين مفاهيم متنوعة للتوجه الاستراتيجي، حيث لا يوجد اتفاق على تعريف محدد لهذا المفهوم، وفي ضوء ذلك سيتناول الباحثان آراء الكُتّاب والباحثين لبعض تلك المفاهيم الأكثر تفصيلاً وشمولية على النحو الآتي: يرى موتيا (Mutia) أن التوجه الاستراتيجي "يتطلب بيان رؤية المؤسسة ومهمتها، وتطوير الغايات والأهداف الاستراتيجية، وتحليل الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتبني وتطبيق المناسب منها، مما يوضح المسار المستقبلي للمؤسسة، والأدوار والمهام المطلوبة من أصحاب العلاقة جميعهم، ويُحسّن من أداء المؤسسة وخدماتها، ومن قدرتها على التعامل مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التميز والاستدامة" (Mutia, 2015).

وعرف شين (2017، 43) إلى أن التوجه الاستراتيجي يُعد حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، كما أنه يعطي المؤسسات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء؛ حيث إنه يعكس مستوى إدراك مديري المؤسسات للبيئة المحيطة بمؤسساتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.

وعرف الطيبي (2019، 14) التوجه الاستراتيجي أنه "القدرة على فهم رؤية المؤسسة

تحقيقها، ومنهم من ركز على الربط بين تجارب الماضي والحاضر للاستفادة منها في المستقبل، ومنهم من ركز على التنافسية وتوجيهها نحو التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية.

ويرى الباحثان أن التوجه الاستراتيجي هو الوسيلة أو الأسلوب الذي يوجه المؤسسة نحو تحقيق غايتها بكفاءة وفاعلية وبالأداء المتميز والمرغوب، ومن خلاله تقوم المؤسسة بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتخصيص الموارد اللازمة للوصول إلى أهدافها وغايتها من خلالها.

أهمية التوجه الاستراتيجي:

للتوجه الاستراتيجي أهمية عالية كونه يمثل المسارات والأساليب والطرق التي تتبعها المؤسسات في مسيرتها ومستقبلها بغرض تحقيق الأهداف والغايات التي نشأت لتحقيقها، وتتمثل أهمية التوجه الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال بالمكاسب التي تحققها هذه المؤسسات من خلال تطبيقه، مما يتيح لها إمكانية الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية المهمة ذات الارتباط المباشر بعملها، وتوفير المعلومات الضرورية التي تساعد المديرين على تطوير رؤى استراتيجية بعيدة المدى (ابن لغيصم والزعبي، 2019، 9)، ولذلك فإن تحديد توجه استراتيجي واضح ودقيق للمؤسسة لا بد من أن يؤسس على مرتكزات عديدة كوجود نظام معلومات استراتيجي فاعل، وأنظمة تدقيق بيئية، ونظم رقابية استراتيجية، وتنبؤات مستقبلية بشأن متغيرات بيئة المؤسسة.

وأهدافها وأولوياتها لتحديد المسار المستقبلي لها من خلال الدمج بين الرؤية المستقبلية والممارسات الإدارية الحالية في ضوء الإمكانيات المتاحة، ووفقاً للأولويات من أجل تحقيق الأهداف بعيدة المدى". وعرفه صالح وسليمان (2020، 110) أنه "الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من إنجاز أهدافها الاستراتيجية وتعظيم العناصر الإيجابية وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية المحيطة بها". وعرفه ديب وآخرون (2020، 397) أنه "الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، إن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها".

وعرفه عبد الله وآخرون (2021، 91) أنه "البوصلة الرئيسية لخلق سلوك أو اتجاه استراتيجي تستطيع المؤسسة أو الشركة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية عالية وأداء متفوق مستمر".

وفي ضوء التعريفات السابقة للتوجه الاستراتيجي اتضح أن مفاهيم التوجه الاستراتيجي متعددة بتعدد وجهات نظر الباحثين، وبمدى ارتباط هذه المفاهيم باهتماماتهم، فمنهم من يرى أن التوجه الاستراتيجي هو الوسيلة التي تصوغ من خلاله المؤسسة رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها، ومنهم من يرى أنه أداة لخلق السلوك السليم لتحقيق الأداء العالي على المدى البعيد، ومنهم من ركز على الأهداف وكيفية

العديد من المكاسب نتيجة لتطبيقه؛ إذ يساعد المؤسسات في تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها، وفي توجيه واستثمار الموارد بكفاءة وفعالية، كما أنه يزيد من القدرة التنبئية لمؤسسات الأعمال ومساعدتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة، كما يعمل على توحيد كل الجهود المبذولة وتنمية التفاعل بين المديرين في مختلف المستويات الإدارية، وتوجيهها باتجاه تحقيق الأهداف، وكذلك يزيد من قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات والمخاطر وإيجاد أفضل الحلول لها.

أبعاد التوجه الاستراتيجي:

بعد الاطلاع على الدراسات والنماذج السابقة التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي، اتضح أن هناك تبايناً في وجهات النظر المقدمة حول أبعاد التوجه الاستراتيجي، إلا أن أكثر الأبعاد شيوعاً في الدراسات السابقة هي: (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو العميل، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة)، وقد اختار الباحثان هذه الأبعاد كأبعاد للمتغير المستقل كونها مناسبة لبيئة الدراسة، وتسهم في تحقيق أهدافها،

فقد أكد العديد من الباحثين الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمؤسسات وتأثيره على أدائها بوجه عام، ولذلك فإن أهمية التوجه الاستراتيجي للمؤسسات تأتي عن طريق مساهمته في الآتي (1، Mardanlo, 2015؛ أبو نجم، 2018، 8؛ الشمري، 2021، 264):

1. زيادة القدرة التنبئية لمؤسسات الأعمال ومساعدتها على تحديد العوامل الاستراتيجية ذات التأثير المباشر على الأعمال المستقبلية.

2. مساعدة إدارة المؤسسة على بلورة الأفكار والرؤى الاستراتيجية الناجحة على المدى البعيد.

3. فهم وتحليل التغيرات البيئية المتسارعة وتحديد مدى تأثيرها على عمل المؤسسة مستقبلاً .

4. زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المشكلات والتحديات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

5. توحيد كل الجهود المبذولة من قبل إدارة المؤسسة والعاملين فيها وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

ويشير الزريقات (2012، 293) إلى أن أهمية دراسة التوجه الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال في الحاضر، وإنما بوصفه منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة.

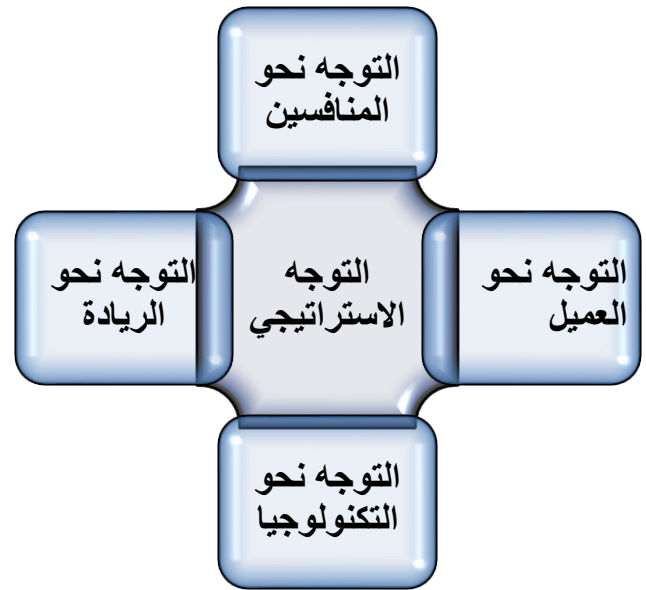
يتضح مما سبق أن أهمية التوجه الاستراتيجي تتمثل في كونه يحقق للمؤسسات

المتعلقة بالمؤسسة المنافسة ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء قياساً أو مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة، وذلك بناء على نتائج تلك الدراسات (خديجة، 2020، 17). ويعكس التوجه الاستراتيجي الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما مقارنة بمنافسيها؛ بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل (أبو نجم، 2018، 14)، كما يعبر عن جميع الأنشطة المصممة من أجل اكتساب المعلومات حول المنافسين في السوق المستهدفة، ويجب أن يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بتوفير مجموعة كاملة من القدرات التكنولوجية القادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمتوقعة للزبائن (تيطراوي وزوييري، 2019، 18).

ولذلك يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة المؤسسة واستراتيجياتها وأنشطتها وعملياتها، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل (ديب وآخرون، 2020، 399).

ويسمح التوجه نحو المنافسين للمؤسسة بالتعرف على مركزها التنافسي بشكل أفضل عن طريق زيادة الفهم الواضح لنقاط القوة والضعف للمنافسين

ويمكن توضيحها في الشكل (2).



شكل (2): أبعاد التوجه الاستراتيجي.

المصدر: من إعداد الباحثين.

يوضح الشكل (2) أبعاد التوجه الاستراتيجي التي اعتمدت عليها هذه الدراسة، وهي: (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو العميل، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة)، وهذه الأبعاد هي محاور الاستبانة، وسنتطرق إليها فيما يلي:

1. التوجه نحو المنافسين:

يقصد بالتوجه نحو المنافسين أنه جمع المعلومات بشكل دائم ومستمر عن المنافسين العاملين في قطاع الصناعة، ونقاط القوة والضعف لديهم، وقدراتهم وإمكاناتهم المادية والبشرية، ومستوى الخدمات التي يقدمونها ومخططاتهم الحالية والمستقبلية (شين، 2017، 98)، ويتضمن التوجه نحو المنافسين دراسة المتغيرات

خلق قيمة عالية للعملاء" (تيطراوي وزوبيري، 2019، 1).

وتسعى المؤسسات إلى التوجه نحو العملاء من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمتها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين، ويُقيّم التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات، مثل: رضا العملاء، ومعرفة احتياجات العملاء وفهمها، ومعرفة رد فعلهم تجاه خدمات ما بعد البيع (خديجة، 2020، 16).

ويعد العميل الجزء الأكثر أهمية في أي مؤسسة؛ إذ يعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، بمعنى أن النشاط يبدأ بالعمل في تلبية احتياجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به؛ لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج وسيقيمه، وعليه فإن إرضاء العميل يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح، وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المؤسسة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج (Hotessa et al., 2024, 4).

كما يعد التوجه نحو العميل وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي مؤسسة كانت، هذا ما يراه أغلب الباحثين، ولما كان العميل هو المحور الذي ترتكز عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له، فإن هدف أي مؤسسة هو تحقيق رضا العملاء وإسعادهم، ولذلك فالمؤسسات وُجدت أصلاً من أجل تلبية احتياجات العميل، وهو المتفضل على المؤسسة عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها، وأصبحت الجودة العامل الأساس في

الرئيسيين الحاليين والمرتبين، فهذا الفهم يتيح للمؤسسة فرص تطوير منتجات وخدمات من أجل وضع نفسها على نحو فعال لمواجهة المنافسة (مقرش، 2015، 137).

2. التوجه نحو العميل:

يعد العميل الخطوة الدافعة للمؤسسات في كسب الميزة التنافسية؛ إذ تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة اهتماماتها كونه يمثل العامل المهم والمؤثر في بقاء المؤسسات وديمومتها، وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على جعل العميل العنصر الأكثر أهمية في حياة المؤسسات؛ لذا تضع الإدارة العليا العميل في مقدمة اهتماماتها ومنه تبدأ المراحل جميعها داخلياً أو خارجياً (Hotessa et al., 2024, 4).

ويركز التوجه نحو العميل على الفهم الكافي لاستهداف العملاء لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم، فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الاحتياجات وكيفية الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، كما يتضمن التصرفات التي تتخذها المؤسسة استجابة للمعلومات عن حاجة العملاء، ولذلك فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع العملاء من شأنه أن يحقق الربح للمؤسسة (أبو نجم، 2018، 13).

ويشير التوجه نحو العميل "إلى توليد ونشر المعلومات عن العميل لكي تحصل المؤسسة على الفهم الكافي عن العملاء المستهدفين، وبالتالي فهو موجه باتجاه تحسين قابلية أو مكانة

اختيار العميل للسلع والخدمات (Abbas, 2020, 244).

يتضح مما سبق أن التوجه نحو العمل يعني التعرف على احتياجات العميل والعمل على تحقيق رضاه، والاستجابة لطلباته واحتياجاته، من خلال التقيد بدراسات العميل واحتياجاته، وعكس هذه الاحتياجات على المنتجات أو الخدمات التي تلبى طموحاته، وتزيد منفعة المتوقعة من السلعة أو الخدمة المقدمة، وذلك لزيادة رضا العميل الذي يتمثل في أنه الشعور المتولد لدى العميل نتيجة لتطابق توقعاته لمواصفات المنتج مع المواصفات الفعلية.

3- التوجه نحو التكنولوجيا:

نتيجة التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والمرونة في التعامل، وهذا التطور ساعد العديد من المنشآت والمؤسسات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المؤسسات تبني استراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل مؤسسة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على جميع الأصعدة (ديب وآخرون، 2020، 399).

ويعرف التوجه نحو التكنولوجيا أنه "التوجه نحو الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة لاستخدامها في تطوير منتجات جديدة، كما أنها تشير أيضا إلى استخدام التقنيات المتطورة من أجل تطوير المنتجات الجديدة، وسرعة دمج التكنولوجيا الجديدة لخلق أفكار المنتج الجديد بشكل استباقي" (راضي وقاسم، 2018، 114).

كما يعرف أنه ميل الشركة إلى تقديم أو استخدام تقنيات أو منتجات أو ابتكارات جديدة، ويشير ذلك إلى أن قيمة العميل والنجاح الطويل الأجل للمنظمة يعتمد على الابتكارات الجديدة أو الحلول التكنولوجية أو المنتجات أو الخدمات أو العمليات (Obeidat, 2016, 482).

ويمكن تعريف التوجه نحو التكنولوجيا أنه توجه المؤسسات نحو تبني التكنولوجيا الحديثة التي تسهل لها عملية تقديم منتجاتها وخدماتها، من خلال التنسيق والتكامل والربط بين جميع عملياتها وأنشطتها، بما يسهل انسيابية المعلومات داخلياً وخارجياً لجميع المستفيدين المرتبطين بالمؤسسة، ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين.

4. التوجه نحو الريادة:

إن كلمة (Entrepreneurship) هي في الأصل كلمة فرنسية تعني الشخص الذي يباشر أو يشرع في إنشاء عمل تجاري، وكان الاقتصادي ورجل الأعمال الفرنسي الشهير جين بابيستي، صاحب القانون الاقتصادي المسمى قانون ساي، هو أول من استخدم المصطلح بالمعنى نفسه عام 1800م، وقد ظهر مفهوم ريادة الأعمال في الكتابات الاقتصادية منذ كتابات الاقتصادي

مفهوم استدامة المؤسسات:

تعددت التعريفات والأدبيات التي تعرضت لمفهوم الاستدامة، فمن الناحية اللغوية يعود مصطلح الاستدامة sustainable إلى علم الإيكولوجيا Ecology، حيث استخدمت الاستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائص وعناصر العلاقات بين بعضها بعضاً، أما المعنى اللغوي للتنمية المستدامة فقد اشتقت من الفعل استدام الذي أصله دوم بمعنى المواظبة على الأمر، ولذلك يشير إلى طلب الاستمرار في الأمر والمحافظة عليه (غنيم وأبو زنت، 2010، 23).

وعرف روز (2014، 534) الاستدامة -من منظور التغير التنظيمي- هي محاولة لتحقيق الأهداف التي تعزز الانتقال السهل من حالة إلى حالة، وأن تكون عملية التغير متوافقة مع رؤية الجهات الداخلية والخارجية، وقد وصفت بأنها رقصة التغير على احتواء علاقة التآزر من كل المتغيرات والعوامل المعارضة من أجل خلق التوازن وضمان الاستمرار، والاستدامة هي نتيجة التغير، وظهور عملية جديدة تضيف إلى الطابع المؤسسي قيمة جديدة وقواعد عمل جديدة وثقافة جديدة، ومن ثم العمل على ترجمتها إلى سياق عمل مفهوم.

وأوضح الطائي وآخرون (2015، 213) أن الاستدامة التي تنشدها المؤسسات الحالية وترغب أن تعيش في المستقبل أطول عمر تنظيمي لها قياساً بالمنافسين، تتمثل في أن تعي هذه المؤسسات أهمية جميع الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية باعتبار المؤسسة جزءاً ضمن المحيط

الأيروندري ريتشارد كانتيلون، حيث عبر عنه بنوع من الشخصية على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة، وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة (الشمري، 2012، 21). وتعرف الريادة أنها "القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية، وتقبل المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح، والريادة هي الفعل الأساسي الذي يؤكد الإبداع والإنتاجية والعمل والنمو الاقتصادي" (Hitt, 2009, 253).

كما تعرف أنها السبق والتقدم في مجال ما بالتصميم والشجاعة والإرادة لتحقيق الأهداف المرسومة رغم المخاطر المرافقة للحالة القائمة، بشكل أفضل من المنافسين، وتلبية لرغبات وطموحات الزبائن (صالح، 2011، 13).

وقد أصبح التوجه الريادي أكثر أهمية تحت تأثير العولمة وسرعة التغير البيئي، فهو موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المؤسسة في تقديم أفكار جديدة وعمليات نشطة لإيجاد فرص وتحمل المخاطر قبل المنافسين (زغمار، 2016، 11).

ويمكن تعريف التوجه نحو الريادة أنه الدرجة التي تتجه بها المؤسسة نحو اعتمادها للأنشطة التي يمكن أن تضعها في موقع الريادة ورغبتها في البقاء في صدارة منافسيها، والاستفادة من الفرص الجديدة، وتبني المخاطرة، وتبني الإبداع، والاستجابة للتغيرات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة.

الحيوي، تؤثر وتتأثر بهذا المحيط، ولذلك يمكن أن يكون أحد شروط الاستدامة هو الحفاظ على النظم الإيكولوجية، وأن تكون هذه المؤسسات عابرة للقارات أو متعددة الجنسيات، ولذا يجب أن تصمم المؤسسات بطريقة تتسجم مع الأنظمة الطبيعية.

واستدامة المؤسسات هي "نموذج جديد تمامًا، تعمل من خلالها المؤسسات على دمج الإدارة الممنهجة للجوانب البيئية والاجتماعية في الأعمال التجارية جنبًا إلى جنب مع الجوانب الاقتصادية، لتحقيق الأعمال المستدامة نفسيًا، وأيضًا للمساهمة في التنمية المستدامة للاقتصاد الكلي، ويعكس هذا التصور التطوري والتكيف مع الاستدامة للمؤسسات أن الأداء الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ، وليس في منافسة مع الأداء البيئي والاجتماعي" (ميمون وغلاب، 2017، 223).

أما الاستدامة المصرفية فقد عرفت أنها "استخدام المال لإحداث تغيير إيجابي ودائم ذي قيمة للمجتمع والبيئة، وتحقيق أرباح من خلال تمويل الشركات والمؤسسات والمشاريع التي تضيف قيمة وتتفع الناس والبيئة بدعم المدخرين والمستثمرين الذين يقدمون المساعدة لجعل العالم مكانًا أفضل" (Middleton, 2009, 31)، وعرفها حسين وحليم (2022، 11) أنها "أحد أهم العوامل الرئيسة لنجاح عمل المصارف وغيرها، كون العصر الحالي هو عصر المؤسسات المالية، ولا يمكن تحقيق النجاح لها إذا لم تمتلك الأصول المالية لتغطية نشاطاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لتحقيق التميز والريادة في مجال عملها، وهذا سيعكس على الاستدامة النهائية للمصرف".

وأما العمل المصرفي المستدام أو ما يعرف بالصيرفة المستدامة أو الصيرفة البيئية، فيستهدف معدل عائد طويل المدى مع تقييم بيئي للمشاريع التي تم تمويلها، وهذا يمثل الترابط الإيجابي بين الصيرفة والاستدامة (رنا، 2017، 82).

ولذلك يتضح أن الاستدامة المصرفية مثلها مثل استدامة بقية المؤسسات تشمل جميع جوانب الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية)، وأن تحقيق الاستدامة المؤسسية يقتضي أن تستثمر المؤسسات أو المصارف رأس مالها المالي بشكل فعال ومسؤول وتحقق في الوقت نفسه أهدافًا بيئية واجتماعية واقتصادية، ولتحقيق الاستدامة المؤسسية يجب أن تحرص المؤسسات على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة ومحاربة الفقر دون أن يؤثر ذلك على فرص الاستثمار وتحقيقها للأرباح، كما أن الاستدامة هي المدخل الأنسب لتحسين وتعزيز تنافسية الأعمال في المؤسسة كونه يحقق نسبة عالية بين مقاييس الاستدامة ذات الصلة بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي؛ إذ تعد المؤسسة الذكية المستدامة هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال استخدام المهارات والمعارف والقدرات المتاحة للمؤسسة.

ويمكن أن نعرف الاستدامة المؤسسية أنها الجهود المبذولة من قبل المؤسسات أثناء أداء أنشطتها للمساهمة في التنمية المستدامة، عن طريق المحافظة على الموارد الطبيعية، وضمان تلبية احتياجات الأجيال الحاضرة والمستقبلية، عن

طريق تبنيها للركائز الأساسية للاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).

أبعاد استدامة المؤسسات المالية:

شهدت السنوات الأخيرة حاجة المؤسسات إلى الاستدامة كجزء من الأعمال الاعتيادية لتلبية توقعات أصحاب المصالح والمستثمرين والمجتمع؛ بسبب تزايد المخاوف العامة بشأن هذه القضايا، ولغرض تحقيق أهدافها ورغباتها ينبغي لها تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصالح والمستثمرين الحاليين أو المحتملين، وبيان مدى قدرتها على الربط بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛ لأن الهدف لكل منها يكون على وفق المؤشرات المتعلقة بها لتحقيق التنمية المستدامة، وتتمثل أبعاد الاستدامة بالآتي:

1- البعد الاقتصادي:

يشير البعد الاقتصادي إلى تحسين مستوى معيشة الأفراد، من خلال تلبية احتياجاتهم من السلع والخدمات، ويتمحور هذا البعد حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة؛ إذ يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية (شيلي، 2014، 71)، وتسعى الاستدامة إلى تحسين مستوى الرفاهية للإنسان من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات الضرورية، وفي ظل محدودية الموارد لن يتحقق هذا المسعى إلا بتوافر عناصر الإنتاج الضرورية، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية للأفراد، وزيادة معدلات النمو في مختلف مجالات الإنتاج (استانبولي، 2019، 26).

ويقصد بالاستدامة الاقتصادية أنها مسؤولية المؤسسة عن التحمل الاقتصادي في جوانب مختلفة بما في ذلك الربحية طويلة الأجل والتنمية المستدامة وإدارة الموارد، كما ترتبط هذه المسؤولية بصورة أساسية باستراتيجيات المؤسسة وممارساتها وقدرتها على رعاية الأداء الاقتصادي واستدامته بمرور الوقت من خلال معالجة مصالح أصحاب المصلحة المتنوعين، مثل: المساهمين والمجتمع والبيئة (Njoroge et al., 2019, 2).

ويتحقق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة من خلال زيادة رفاهية المجتمع وتحسين مستوى معيشة الفرد، والسعي للقضاء على الفقر المدقع بحلول عام 2030، والتوزيع العادل للموارد عن طريق حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية، والحد من التفاوتات في مستويات الدخل وتحديد حد أدنى للأجور وتطبيقه على المستوى العالمي، وتقليل مسببات التلوث التي تؤدي إلى خسائر اقتصادية وبيئية فيما بعد وجعل عمليات الإنتاج والتصنيع أكثر ملاءمة للبيئة (محمد وآخرون، 2015، 348).

ويفسر الفكر الاقتصادي الكلاسيكي "الاستدامة" باستمرارية الموارد المتعددة في دعم البنى الاقتصادية لتحقيق الرفاهية للمجتمع، بمعنى أنه يتجاهل حق الأجيال القادمة في الموارد التي يستخدمها الجيل الحالي لتحقيق رفاهيته، أما الفكر الاقتصادي الحديث فيفسر الاستدامة بأنها ضرورة الحفاظ على الموارد التي تسهم في الوقت الحالي ومستقبلاً في تأمين احتياجات السكان (هزيلي، 2015، 164).

يتضح مما سبق أن هناك شروطاً لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وهي:

- تحسين مستوى المعيشة والرفاهية والإنسانية والحياة الاجتماعية.
- استخدام أكثر كفاءة للموارد الطبيعية.
- تقليل مستوى الفقر.
- تلاؤم النمو الاقتصادي مع البيئة.
- الحفاظ على رأس المال.

كما يمكن الوصول إلى أن البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يقضي بزيادة رفاه المجتمع إلى أقصى حد، والقضاء على الفقر ورفع مستوى الإنتاج وتحقيق نمو اقتصادي على جميع الأصعدة من خلال استغلال الموارد الطبيعية أفضل استغلال، والتركيز على الإنتاج الصديق للبيئة، لتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين مستوى معيشته.

2- البعد الاجتماعي:

يرتبط هذا المفهوم بأهمية المعلومات المتعلقة بتأثير أنشطة المؤسسات وعملياتها على المجتمع، كونه يهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع الموارد الطبيعية والاقتصادية وتنمية الثقافات واحترام حقوق الإنسان والتنوع والمشاركة (فريد، 2017، 16)، ويمكن عدها كمؤشرات للبعد الاجتماعي؛ لأن العدالة الاجتماعية مؤشر يعكس بدرجة كبيرة نوعية الحياة التي يمكن قياسها من خلال معرفة السكان الذين يعيشون تحت مستوى خط الفقر، ومعرفة نسبة عاطلين عن العمل والصحة العامة والتعليم وحمايتهم من الجرائم ومعدلات النمو السكاني، فهناك ارتباط وثيق بينها وبين مبادئ التنمية

المستدامة (الجوارين، 2017، 6-8)، كما أن أبحاث الاستدامة الاجتماعية في تقرير برونتلاند لعام 1987 تؤكد سبل عيش الإنسان بوصفها جزءاً لا يتجزأ من تحقيق الأهداف من خلال التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، كما ترتبط استدامة المجتمع بقدرته الذاتية أو بتجسيده محلياً، للحفاظ على نفسه وإعادة إنتاجه عند مستوى مقبول من الأداء فيما يتعلق بالتنظيم الاجتماعي (Eizenberg & Jabaree, 2017, 2).

وتختص التنمية الاجتماعية بتنمية الجانب البشري وزيادة وعيه وثقافته عن طريق توفير التعليم والتدريب المناسبين مما يعود بالنفع على عمليات التنمية المستدامة بمختلف مجالاتها؛ لأن الإنسان هو الفاعل الأساسي لبرامج وخطط التنمية، ولذلك يجب تهيئته ودعمه بوصفه المورد الإبداعي والعقل المنتج لكل هذه الخطط المستقبلية (فطوش وجنوحات، 2018، 13).

إذاً، فالتنمية الاجتماعية المستدامة تعني استثمار الموارد الطبيعية أو إعادة توزيعها لتلبية الاحتياجات البشرية الأساسية كالتعليم والصحة، بما يضمن حصول الأجيال القادمة على المستوى نفسه أو أفضل من هذه الخدمات، وتهدف التنمية المستدامة إلى تحسين فرص التعلم، وتقديم العون للقطاعات الاقتصادية غير الرسمية، والرعاية الصحية بالنسبة للمرأة وجميع فئات المجتمع.

3- البعد البيئي:

ارتبط غالباً مفهوم التنمية المستدامة بالبيئة، ولذلك فإن مصطلح التنمية المستدامة لدى الأفراد غير المطلعين أكاديمياً على موضوع التنمية يفسر بأنه مفهوم يتعلق بالبيئة وما يخصها؛ إذ تُدرج البيئة في عملية التنمية المستدامة من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية واستخدامها بأفضل الطرق وأكثرها ترشيحاً واستغلالاً لمنافعها، وذلك للحفاظ على تواصل التنمية، لا سيما بعد تزايد المشكلات التي تتعرض لها البيئة تدريجياً؛ نتيجة لعمليات الإنتاج والاستهلاك التي تمارسها المجتمعات والدول وغير المبالية بالأضرار الناتجة على الكوكب (هزيلي، 2015، 165)، وتشكل المشكلات المتنوعة، مثل: تأثير الاحتباس الحراري، وتلوث الهواء والماء والتربة والانقراض، وفقدان أنواع الموارد الطبيعية) تهديداً خطيراً على البيئة واستدامتها، وترتبط المشكلات في الغالب بالسلوكيات البشرية غير المسؤولة بيئياً، ويتفق الباحثون على أنه يمكن إدارة المشكلات الإشكالية وحلها عن طريق تصحيح السلوكيات البشرية لتكون طريقة مستدامة بيئياً، ويعد تغيير السلوكيات الاستهلاكية للأفراد (الاقترب من المنتجات وشرائها واستهلاكها بطريقة مؤذية للبيئة) شرطاً مهماً للاستدامة البيئية (Han, 2021, 1022).

يتضح مما سبق أن استدامة المؤسسات تتضمن أبعاداً متعددة مترابطة ومتداخلة فيما بينها، ولا يمكن تحقيق أهداف التنمية المستدامة إلا من خلال التركيز على معالجتها، وتتمثل هذه الأبعاد بالبعد البيئي للتنمية المستدامة، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، وهي الأبعاد التي حددها الباحثان للمتغير التابع.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي؛ لوصف متغيرات الدراسة ومدى ممارستها في البنوك اليمنية، ودراسة العلاقة فيما بينها وتفسيرها وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى استنتاجات تسهم في زيادة المعرفة النظرية (الخياط، 2010، 136).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، وقد وضع الباحثان معيارين لاختيار مجتمع الدراسة، وهما: أن يكون البنك محلياً، وأن يكون قد مر على مدة تأسيسه خمس سنوات، ولذلك تكون مجتمع الدراسة من ثلاثة عشر بنكاً، وبلغ عدد العاملين في هذه البنوك (1916) موظفاً في الوظائف الإشرافية والقيادية بالإدارة العامة والفروع (رئيس قسم، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، مدير فرع، نائب مدير فرع، مدير عام، نائب مدير عام، رئيس تنفيذي)، كما في الجدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة وعينتها:

م	اسم البنك	سنة التأسيس	رأس المال المدفوع (بالمليار ريال)	مدير عام/ نائب/ مساعد	مدير فرع/ نائب	مدير إدارة/ نائب	رئيس قسم	الإجمالي (حجم المجتمع)	حجم العينة
1.	البنك الإسلامي للتمويل والاستثمار	1995	4.39	2	8	8	5	23	4
2.	البنك الأهلي اليمني	1969	10	3	58	24	98	183	30

م	اسم البنك	سنة التأسيس	رأس المال المدفوع (بالمليار ريال)	مدير عام/ نائب مساعد	مدير فرع/ نائب	مدير إدارة/ نائب	رئيس قسم	الإجمالي (حجم المجتمع)	حجم العينة
3.	البنك التجاري اليمني	1993	8	6	28	18	100	152	25
4.	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	15	5	84	50	110	249	42
5.	بنك الأمل للتمويل الأصغر	2008	3.76	3	17	19	25	64	11
6.	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	17	19	102	45	108	247	46
7.	بنك التضامن الدولي	1996	20	5	44	25	27	101	17
8.	بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	2010	20	3	215	42	48	308	51
9.	بنك اليمن الدولي	1979	15	11	44	22	56	133	22
10.	بنك اليمن والبحرين الشامل	2002	6	2	20	30	36	88	15
11.	بنك اليمن والخليج	2001	1.25	2	4	6	6	18	2
12.	بنك اليمن والكويت	1979	6	7	38	44	90	179	30
13.	بنك سبأ الإسلامي	1997	9.292	6	26	40	72	144	24
الإجمالي				67	456	312	708	1916	320

المصدر: إدارات الموارد البشرية في البنوك 2024، ومواقع البنوك على الإنترنت 2024م.

واختيرت عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) مفردة، وحُدد حجم العينة طبقاً لمعادلة (روبرت ماسون) الخاصة بتحديد حجم العينة (كامل، 2022، 60-61)، ولذلك حُدد حجم العينة لكل بنك من البنوك طبقاً للمعادلة الآتية:

حجم العينة للبنك = (حجم البنك / حجم المجتمع الكلي) × حجم العينة الكلية

ووزعت استبانة بشكل مباشر على الموظفين العاملين في البنوك اليمنية محل الدراسة، واسترجع منها (295) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (288) استبانة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): توزيع الاستبانات:

البنك	العينة	الاستبانات المسترجعة		غير مكتمل	الصالحة للاستعمال	
		عدد	نسبة		عدد	نسبة
البنك الإسلامي للتمويل والاستثمار	4	4	100.00%		4	100.00%
البنك الأهلي اليمني	30	27	90.00%	1	26	86.67%
البنك التجاري اليمني	25	23	92.00%	2	21	84.00%
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	42	39	92.86%	1	38	90.48%
بنك الأمل للتمويل الأصغر	11	10	90.91%		10	90.91%
بنك التسليف التعاوني الزراعي	46	42	91.30%	1	41	89.13%

البنك	العينة	الاستبانات المسترجعة		غير مكتمل	الصالحة للاستعمال	
		عدد	نسبة		عدد	نسبة
بنك التضامن الدولي	17	17	%100.00		17	%100.00
بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	51	47	%92.16	2	45	%88.24
بنك اليمن الدولي	22	19	%86.36		19	%86.36
بنك اليمن والبحرين الشامل	15	15	%100.00		15	%100.00
بنك اليمن والخليج	3	3	%100.00		3	%100.00
بنك اليمن والكويت	30	25	%83.33		25	%83.33
بنك سبأ الإسلامي	24	24	%100.00		24	%100.00
الإجمالي	320	295	%92.19	7	288	%90.00

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على بيانات عينة المجتمع.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، حيث صُممت وطُورت استبانة لتحديد دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اعتمادًا على الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، وقُسمت الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما:

القسم الأول: تضمن المتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: تضمن الفقرات الخاصة بقياس دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية، وهي (36) فقرة، منها (20) فقرة للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) وزعت على أربعة أبعاد هي: (التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة)، ومنها (15) فقرة للمتغير التابع (استدامة المؤسسات المالية) وزعت على ثلاثة أبعاد هي: (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي).

وصممت الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت

السباعي المكون من سبع درجات، حيث أُعطي الرقم (7) للبدل "موافق تمامًا"، والرقم (6) للبدل "موافق"، والرقم (5) للبدل "موافق إلى حد ما"، والرقم (4) للبدل "محايد"، والرقم (3) للبدل "غير موافق إلى حد ما"، والرقم (2) للبدل "غير موافق"، والرقم (1) للبدل "غير موافق إطلاقًا".

أساليب التحليل الإحصائي:

حللت البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (27)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation)؛ لاختبار الصدق البنائي.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

4- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد؛
لاختبار الفرضيات.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

الصدق الظاهري (صدق المحتوى): عرض الباحثان أداة الدراسة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في عدد من الجامعات اليمنية، وذلك للاستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم والتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وصلاحياتها، وطُلب منهم

إبداء آرائهم حول مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون أجريت التعديلات المقترحة.

الصدق البنائي لأداة الدراسة: حسب الباحثان الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) لمعرفة مدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور، كما في الجدول (3).

جدول (3): الصدق البنائي لأداة الدراسة:

استدامة المؤسسات المالية			التوجه الاستراتيجي		
الدلالة	الارتباط	البعد	الدلالة	الارتباط	البعد
.000	.926**	البعد الاقتصادي	.000	.888**	التوجه نحو العميل
.000	.964**	البعد الاجتماعي	.000	.920**	التوجه نحو المنافسين
.000	.953**	البعد البيئي	.000	.939**	التوجه نحو التكنولوجيا
			.000	.921**	التوجه نحو الريادة

ثبات أداة الدراسة: تحقق الباحثان من الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والجدول (4) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (3) أن جميع أبعاد الدراسة جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وبذلك تعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة:

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
التوجه نحو العميل	5	0.857
التوجه نحو المنافسين	5	0.882
التوجه نحو التكنولوجيا	6	0.955
التوجه نحو الريادة	5	0.919
إجمالي محور التوجه الاستراتيجي	21	0.967
البعد الاقتصادي	5	0.905
البعد الاجتماعي	5	0.920

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
البعد البيني	5	0.950
إجمالي محور استدامة المؤسسات المالية	15	0.968

لجميع أبعاد استدامة المؤسسات المالية (0.974)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة مرتفعة جدًا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي):

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي، فقد تراوحت بين (0.925) و(0.952)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي (0.979)، كما يتضح أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد استدامة المؤسسات المالية، فقد تراوحت بين (0.899) و(0.948)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات

جدول (5): التحليل الوصفي لأبعاد التوجه الاستراتيجي:

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
1	التوجه نحو العميل	6.24	0.711	89.12%	مرتفع جدًا	1
2	التوجه نحو المنافسين	5.93	0.851	84.68%	مرتفع	3
3	التوجه نحو التكنولوجيا	6.03	1.083	86.15%	مرتفع	2
4	التوجه نحو الريادة	5.46	1.220	77.99%	مرتفع	4
متوسط التوجه الاستراتيجي		5.91	0.889	84.48%	مرتفع	

جداً)، ومتوسط حسابي (6.24)، وأهمية نسبية (89.12%)، وانحراف معياري (0.711)، وهذه الدرجة تشير إلى اهتمام المؤسسات المالية اليمنية بممارسة التوجه نحو العميل، وجاء بُعد التوجه نحو التكنولوجيا في المرتبة الثانية بدرجة توفر (مرتفعة)، ومتوسط حسابي (6.03)، وأهمية نسبية (86.15%)، وانحراف معياري (1.083)، وهذه الدرجة توضح أن المؤسسات المالية محل الدراسة تحرص حرصاً مرتفعاً على تطبيق التوجه نحو التكنولوجيا، وجاء بُعد التوجه نحو المنافسين في المرتبة الثالثة بدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما)،

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للتوجه الاستراتيجي في المؤسسات المالية اليمنية بشكل إجمالي بلغ (5.91)، والانحراف المعياري بلغ (0.889)، ونسبة الموافقة بلغت (84.48%)، وهذه الدرجة تبين أن مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المالية اليمنية كان مرتفعاً.

كما يتضح من الجدول (5) أن مستوى أبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المالية يتدرج بحسب درجة توفر كل بعد، حيث جاء بُعد التوجه نحو العميل في المرتبة الأولى بدرجة توفر (مرتفعة

ومتوسط حسابي (5.93)، وأهمية نسبية (84.68%)، وانحراف معياري (0.851)، وهذه الدرجة توضح أن المؤسسات المالية محل الدراسة تبدي اهتماماً مرتفعاً بالتوجه نحو المنافسين، في حين جاء بُعد التوجه نحو الريادة في المرتبة الرابعة بدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما)، ومتوسط حسابي (5.46)، وأهمية نسبية (77.99%)، وانحراف معياري (1.220)، وهذه الدرجة تؤكد أن المؤسسات المالية محل الدراسة تحرص حرصاً مرتفعاً على التوجه نحو الريادة.

بالمجمل، تعكس هذه النتائج أن المؤسسات المالية تركز بدرجة كبيرة على التوجه نحو العميل والتكنولوجيا، مع اهتمام أقل نسبياً بالتوجه نحو المنافسين والريادة، بمعنى أنها تركز بصورة رئيسة على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء واستخدام التكنولوجيا بشكل متقدم، مما يدل على اهتمامها بالتحسين الداخلي والعلاقات مع العملاء.

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (استدامة المؤسسات المالية):

جدول (6): التحليل الوصفي لأبعاد استدامة المؤسسات المالية:

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	البعد الاقتصادي	5.95	0.925	84.94%	مرتفع	1
2	البعد الاجتماعي	5.79	1.077	82.68%	مرتفع	2
3	البعد البيئي	5.57	1.241	79.54%	مرتفع	3
	متوسط استدامة المؤسسات المالية	5.77	1.026	82.39%	مرتفع	

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمحور استدامة المؤسسات المالية بوجه عام بلغ (5.77)، والانحراف المعياري بلغ (1.026)، ونسبة الموافقة بلغت (82.39%)، وهذه الدرجة تؤكد أن مستوى تحقق استدامة المؤسسات كان مرتفعاً في المؤسسات المالية محل الدراسة.

كما يتضح من الجدول (6) أن أبعاد الاستدامة في المؤسسات المالية اليمنية حققت درجات مرتفعة من التوفر والالتزام، حيث جاء بُعد الاقتصادي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.95)، وأهمية نسبية (84.94%)، وانحراف معياري (0.925)، ما يعكس تركيزاً قوياً على تحقيق استدامة مالية من خلال الكفاءة الاقتصادية والربحية المستدامة،

وتعكس درجة الانحراف المعياري لهذا البعد تبايناً منخفضاً في الآراء بين المشاركين، مما يدل على توافق واضح بشأن مستوى تحقق الاستدامة الاقتصادية، وجاء بُعد الاجتماعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (5.79)، وأهمية نسبية (82.68%)، وانحراف معياري (1.077)، ما يعكس التزاماً ملحوظاً بالجوانب الاجتماعية، مثل: تحسين الظروف الاجتماعية للعاملين، وتعزيز المسؤولية المجتمعية، وتعكس درجة الانحراف المعياري لهذا البعد بعض التباين في الآراء بشأن مستوى تطبيق السياسات الاجتماعية، في حين جاء بُعد البيئي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.57)، وأهمية نسبية (79.54%)، وانحراف

معياري (1.241)، مما يشير إلى أن المؤسسات المالية تولي اهتماماً جيداً بالمسؤولية البيئية، لكن بدرجة أقل مقارنة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وتعكس درجة الانحراف المعياري لهذا البعد تبايناً كبيراً في تقييمات المشاركين حول مدى التزام المؤسسات بالاستدامة البيئية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن البنوك محل الدراسة تُنفذ استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تحقيق استدامة طويلة الأمد في مختلف المجالات (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) لكنها تعطي أولوية كبيرة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية، مثل: زيادة الكفاءة المالية، وتحقيق الأرباح المستدامة، وتحسين الأداء المالي، كما تعمل على تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، في حين تمنح الأولوية الثانوية للجانب البيئي، رغم أنها تضمن تطبيق سياسات بيئية جيدة.

بعد الانتهاء من إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة اتضح أن واقع ممارسة التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المالية اليمنية كان مرتفعاً، وأن واقع استدامة المؤسسات المالية كان

مرتفعاً، ولذلك يمكن القول بأن الهدفين الفرعيين (الأول والثاني) الآتين: "التعرف على مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المالية اليمنية، والتعرف على مستوى الاستدامة في المؤسسات المالية اليمنية"، قد تم تحقيقهما.

كما أن التساؤلين الفرعيين (الأول والثاني) الآتين: "ما مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المالية اليمنية؟ وما مستوى الاستدامة في المؤسسات المالية اليمنية؟" قد تمت الإجابة عنهما.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على الآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان تحليل الانحدار البسيط؛ لمعرفة دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية:

R	R ²	اختبار F	Sig.F	الانحدار B	اختبار T	Sig.T
معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوى الدلالة	B	T	مستوى الدلالة
0.866	0.751	768.08	0.000	0.993	27.71	0.000

يتضح من الجدول (7) أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، فقيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0.751) تشير إلى أن التوجه الاستراتيجي بأبعاده فسر ما نسبته (75.10%) من مستوى استدامة المؤسسات المالية اليمنية، وهذه النتيجة تعني أن

(24.90%) من التغيرات التي تحدث في مستوى استدامة المؤسسات المالية اليمنية تعود إلى عوامل أخرى غير التوجه الاستراتيجي، لم يُشر إليها في النموذج، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.993) أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في

(2024) التي توصلت إلى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه السوقي والتوجه التكنولوجي والتوجه الريادي) على الاستدامة التشغيلية للمؤسسة، ودراسة (Onu et al., 2022) التي توصلت إلى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي على الأداء المستدام والابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة (بن عتو وقاشي، 2021) التي أكدت أن للتوجه الاستراتيجي للبنك أثرًا قويًا وإيجابيًا على أدائه المستدام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al Shawabkeh, 2024) التي أكدت أن التوجهات الاستراتيجية (التوجه نحو التعلم، التوجه نحو السوق، التوجه الرقمي، التوجه نحو ريادة الأعمال) كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء المستدام في البنوك التجارية الأردنية، ودراسة (Marei et al.,

جدول (8): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة:

Sig.	T. Test	معامل التأثير B	Sig.	F. Test	R ² معامل التحديد	R	متغيرات النموذج
*0.007	2.743	0.225	.000	192.79	0.754	0.868	التوجه نحو العميل
0.136	1.496	0.116					التوجه نحو المنافسين
*0.000	5.242	0.333					التوجه نحو التكنولوجيا
*0.000	6.022	0.282					التوجه نحو الريادة

R^2 (0.754) تعني أن أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) في البنوك اليمنية تفسر ما نسبته (75.40%) من التباين في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، وهذا يشير إلى جودة النموذج ودقته التفسيرية، ويؤكد

يوضح الجدول (8) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) واستدامة المؤسسات المالية اليمنية، حيث كانت قيمة الارتباط (0.868)، كما أن قيمة معامل التحديد

معنوية ودلالة هذه النتيجة قيمة (F) التي بلغت (192.79)، ولذلك يمكن التأكد من أن النموذج له قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويتضح من الجدول (8) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتوجه نحو العميل في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.225)، وكانت قيمة T البالغة (2.743) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالتوجه نحو العميل ستؤدي إلى زيادة بمقدار (22.50%) في مستوى استدامة المؤسسات المالية اليمنية، ولذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al Shawabkeh, 2024) التي أكدت أن لتوجه العميل تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الأداء المستدام في البنوك التجارية الأردنية.

كما يتضح من الجدول (8) عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية للتوجه نحو المنافسين في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، حيث كانت قيمة T البالغة (1.496) غير دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) لهذا البعد بلغ (0.136)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، وكانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة حيث بلغت (0.116)، وهذا يشير إلى أن التوجه نحو المنافسين ليس له تأثير في تحقيق استدامة المؤسسات المالية اليمنية، ولذلك فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

ويمكن تفسير عدم ظهور دور ذي دلالة إحصائية للتوجه نحو المنافسين في استدامة المؤسسات المالية، بعدة أسباب، أهمها: أنه قد يكون نتيجة لعدم التركيز الكافي على المنافسة، وقد يكون نتيجة تركيز المؤسسات المالية اليمنية بشكل كبير على الجوانب الأخرى، مثل: تلبية احتياجات العملاء أو استخدام التكنولوجيا، بدلاً من التركيز على دراسة المنافسين أو محاكاتهم، وإذا كانت المؤسسات ترى أن المنافسة غير مؤثرة بشكل مباشر أو أنها تركز على التفوق في مجالات أخرى، فإن تأثير التوجه نحو المنافسين في استدامة المؤسسات المالية يكون ضئيلاً، ويمكن أن تكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على استدامة المؤسسات المالية، مثل: التوجه نحو العميل أو التكنولوجيا، فذلك يمثل أولوية أكبر بالنسبة للمؤسسات، وفي هذه الحالة قد يُعطى التوجه نحو المنافسين أولوية أقل، ولذلك لا يظهر له دور واضح في التأثير على استدامة المؤسسة.

ويتضح أيضاً من الجدول (8) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتوجه نحو التكنولوجيا في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.333)، وكانت قيمة T البالغة (5.242) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالتوجه نحو التكنولوجيا ستؤدي إلى زيادة بمقدار (33.30%) في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، ولذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al

(Shawabkeh, 2024) التي أكدت أن للتوجه التكنولوجي تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الأداء المستدام في البنوك التجارية الأردنية، ودراسة (Marei et al., 2024) التي توصلت إلى أن هناك أثراً للتوجه التكنولوجي على الاستدامة التشغيلية للمؤسسة، ودراسة (بن عتو وقاشي، 2021) التي أكدت أن للتوجه التكنولوجي للبنك أثراً إيجابياً على أدائه المستدام.

وكذلك يتضح من الجدول (8) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتوجه نحو الريادة في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.282)، وكانت قيمة T البالغة (6.022) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالتوجه نحو الريادة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (28.20%) في استدامة المؤسسات المالية اليمنية، ولذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النويران، 2022) التي أكدت وجود علاقة ارتباط بين ريادة الأعمال والتنمية المصرفية المستدامة، ودراسة (طاهر وغنيم، 2022) التي أثبتت وجود دور لريادة الأعمال في الأداء المستدام في مصارف القطاع الحكومي في الجنوب والفرات الأوسط، ودراسة (خضير ومفتن، 2021) التي أظهرت وجود دور لريادة الأعمال في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة.

بناء على ما سبق وبعد الانتهاء من اختبار فرضيات الدراسة، يمكن القول بأن الهدف الرئيس

لِلدراسة الذي ينص على الآتي: "قياس دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية"، والهدف الفرعي الثالث الذي ينص على الآتي: "تحديد دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو العميل، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) في استدامة المؤسسات المالية"، قد تم تحقيقهما.

كما أن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على الآتي: "ما دور التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية؟" والتساؤل الفرعي الثالث الذي ينص على الآتي: "ما دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو العميل، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) في استدامة المؤسسات المالية؟" قد تمت الإجابة عنهما.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى الآتي:

أن هناك اهتماماً مرتفعاً من قبل المؤسسات المالية اليمنية بممارسة التوجه الاستراتيجي، وقد كان اهتمامها بممارسة بُعد (التوجه نحو العميل) مرتفعاً جداً، في حين كان اهتمامها بالأبعاد (التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الريادة) مرتفعاً.

1- أن مستوى استدامة المؤسسات المالية اليمنية كان مرتفعاً، بجميع أبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي).

2- أن هناك دورًا دالًا إحصائيًا للتوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية.

3- أن تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي في استدامة المؤسسات المالية اليمنية كان متفاوتًا، فقد كان أكثرها تأثيرًا بعد التوجه نحو التكنولوجيا، يليه بُعد التوجه نحو الريادة، وكان أقلها تأثيرًا بعد التوجه نحو العمل.

4- أن هناك ضعفًا في تأثير التوجه نحو المنافسين وتأثير التوجه نحو الريادة في استدامة المؤسسات المالية اليمنية.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كما يأتي:

1- ضرورة تعزيز الاهتمام بممارسات سلوكيات التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المالية اليمنية؛ لما لها من أثر إيجابي وفاعل في استدامة هذه المؤسسات.

2- تعزيز الاهتمام بالتوجه نحو المنافسين من قبل المؤسسات المالية اليمنية، من خلال زيادة الحرص على تقديم خدمات بأقل تكلفة وذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

3- تعزيز الاهتمام بالتوجه نحو التكنولوجيا من قبل المؤسسات المالية؛ لما لها من تأثير في تعزيز سرعة الوصول إلى العملاء وزيادة حصتها السوقية وتقديم الخدمات بأقل تكلفة تشغيلية ومن ثم تعزيز الاستدامة المالية.

4- العمل على تعزيز الاهتمام باستدامة المؤسسات المالية، من خلال التركيز على مؤشرات الاستدامة المؤسسية؛ إذ تساعد مؤشرات

الاستدامة المؤسسية المؤسسات المالية في اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة.

5- ضرورة تطبيق المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تسمح بالرفع من استدامة المؤسسات المالية اليمنية، وتمكن المؤسسات المالية من تحقيق مركز ريادي مهم.

1- ضرورة استثمار العلاقة الإيجابية بين التوجه الاستراتيجي واستدامة المؤسسات المالية من أجل زيادة الاهتمام بالبيئة، والاستفادة منها في تحسين سمعة المؤسسات المالية.

المقترحات البحثية المستقبلية:

2- دراسة أثر التوجه نحو التكنولوجيا والخدمات المالية الرقمية في استدامة المؤسسات المالية.

3- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاستدامة المالية.

4- أثر التكامل بين التوجه الاستراتيجي والتخطيط المستدام في تطوير أداء المؤسسات المالية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن لغيصم، سعود عبد الله والزعبي، خالد. (2019). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. جامعة مؤتة، كلية الجامعة، الأردن.
2. استانبولي، شادي. (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية في مؤسسة الأغا خان سورية. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

3. بن عتو، هاجر وقاشي، خالد. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية عن طريق دمج نظام تخطيط الموارد البشرية ERP: دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري، [مجلة البشائر الاقتصادية](#)، 7(1)، 467-486.
4. تيطراوي، إيمان وزويبري، زهيرة. (2019). أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لمؤسسة Lafarge Holcim بالمسيلة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
5. الجنابي، أكرم سالم حسن وأبو شعالة، كريمة الهادي. (2020). دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للنفط المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الاقتصاد والتجارة، الأهداف العالمية للتنمية المستدامة - الدول النامية بين تداعيات الواقع وتحديات المستقبل، المقام بتاريخ 9-10/11/2020.
6. بن عويذة، نجوى (2013)، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، دراسة حالة مجمع صيدال - مصنع قسنطينة، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. الجوارين، عدنان فرحان. (2017). التنمية المستدامة في العراق: الواقع والتحديات. أوراق اقتصادية منشورة في شبكة الاقتصاديين العراقيين، العراق.
8. خضير، أرادن حاتم ومفتن، هدى إبراهيم. (2021). دور ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 129(1)، 1-21.
9. ديب، كندة علي ومحمد، رامي محمد ونوس، عبود محمد. (2020). مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 42(5).
10. جميلة، الجوزي، وأسما، السيدة قريو. (2013)، دور الحوكمة في استدامة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الجديد، 8(8)، 105-116.
11. راهي، محمد غالي وسلمان، رحيم قاب. (2021). التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية: دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية للمدة (2019-2005). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(2)، 1-22.
12. رنا، نبيل سليمان. (2017). قياس توجهات المصارف نحو تطبيق أنشطة الصيرفة المستدامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 121(1).
13. الزريقات، خالد خلف سالم. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 31(31)، 282-324.
14. زغمار، سلمى. (2016). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
15. الشمري، محمد عوض جار الله. (2021). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التوجه الاستراتيجي، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17(70)، 259-282.
16. شيلي، إلهام. (2014). دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيدة. رسالة

22. كعواش، جمال الدين وعلي، ميلود. (2024). أثر التوجه الريادي الأخضر على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 9(2)، 334-353.
23. محل، سامي ذياب والتكريتي، سارة بهاء أنور. (2018). دور مرتكزات التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمات الصحية: دراسة استطلاعية في مستشفى تكريت العام. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(44)، 24-42.
24. المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. مقراش، فوزية. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم بسكرة، الجزائر.
26. ميمون، الطاهر وغلاب، فاتح. (2017). إطار مقترح للنقير المحاسبي عن استدامة المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (17)، 218، 254.
27. النويران، ثامر علي. (2022). دور ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية السعودية. مجلة التحولات الاقتصادية، 2(1)، 20-40.
28. الهاشمي، ليلى عبد الكريم محمد. (2017). رأس المال المصرفي حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي العراقي. مجلة العلوم الاقتصادية، 18(2)، 201-220.
29. هزيلي، رابح. (2015). استراتيجية التنمية المستدامة في تخطيط المدن الجديدة: "الجزائر ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر.
17. طاهر، كمال كاظم وغنيم، آلاء عطية. (2022). ريادة الأعمال ودورها في تحقيق الأداء المصرفي المستدام: دراسة تحليلية لآراء مجموعة من قادة مصارف القطاع العام. مجلة المثل للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(3)، 17-34.
18. الطائي، يوسف حجيم والجنابي، سلطان سجاد محمد عطية والذبحاوي، عامر عبد كريم. (2015). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(35)، 205-227.
19. حسين، صفاء تايه محمد، وحليم، غصون ناصر (2022). دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الاستدامة المصرفية. مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد، 18(3)، 679-708.
20. الطيطي، فادي عبد الرزاق عمر. (2019). التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
21. قطوش، بشرى وجنوحات، فضيلة. (2018). دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 5(1). متوفر على الرابط التالي:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55183>

- hospitality: A review of theories, concepts, and latest research. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), 1021-1042.
8. Hitt, M. A. (2009). *Organizational Research*. SAGE, 12(2), 253-258.
 9. Hotessa Warie, G., Huluka, A. T., & Bariso, E. U. (2024). Organizational innovation in the relationship between total quality management and business financial performance: case of coffee processing firms in Guji zone, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2322689.
 10. Mardanlo, Lida Safir. (2015). Considering the Effect of Strategic Orientation on Marketing Capabilities: Bank Mellat Case Study, *VISI J Akademik*, Vol.5, pp. 92-99.
 11. Middleton, carl. (2009). Thailand's commercial banks in financing Dams in loan and the case for sustainable banking, international rivers.
 12. Mutia, P. (2015). Strategic leadership and its influence on church growth in Kenya, (Unpublished Doctoral dissertation), Chandaria School of Business, United States International University–Africa.
 13. Ndubuisi-Okolo, P. U., Anekwe, R. I., Akaegbobi, G. N., & Onuzulike-Chukwuemeka, N. (2023). Effect of strategic orientation on performance of food and beverage firms in Enugu State, Nigeria. *International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 159-171.
 14. Njoroge, M., Anderson, W., & Mbura, O. (2019). Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry. *The Bottom Line*.
 15. Onu, P., Pradhan, A., & Mbohwa, C. (2022, October). Implications of Strategic Orientation on Sustainable Performance and Organizational Innovation: A Case of Manufacturing SMEs in Sub-Saharan Africa. In *Global Conference on Sustainable Manufacturing* (pp. 927-935). Cham: Springer International Publishing.
- Rose, Kastiro. (2014). Adopting Industrial Organizational Psychology for Eco Sustainability by Science Direct, *Procedia Environmental Sciences* 20(2014) 533 – 542.

نموذجاً " جامعة قسنطينة. مجلة العلوم الاجتماعية، (21).

30. وزارة التخطيط والتعاون الدولي قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية. (2018). صناعة التمويل الأصغر في اليمن الواقع ... المخاطر ... الأولويات، المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، (36)، 1-8.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.
2. Al Khalifa, N. H., & Rahim Al-Mahasneh, M. A. (2024). The Impact of the Entrepreneurial Orientation on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Bahraini Commercial Banks. *Amman Arab University Journal*, 9(1).
3. Al Shawabkeh, K. M. (2024). The Impact of Strategic Orientations on Sustainable Performance: The Moderating Role of Business Intelligence at Jordanian Commercial Banks. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 14(1), 13-30.
4. Ashal, N., Alshurideh, M., Obeidat, B., & Masa'deh, R. (2021). The impact of strategic orientation on organizational performance: Examining the mediating role of learning culture in Jordanian telecommunication companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(6), 1-29.
5. Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(1), 37-51.
6. Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability*, 9(1), 68.
7. Han, H. (2021). Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and