



أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية

The Effect of Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: A Field Study in Yemeni Banks

Mohammad Abdu Hamood Al-Sayyad

*Researcher -Department of Administration.
Center of business Administration -
Sana'a University -Yemen*

محمد عبده حمود الصياد

*باحث - مركز التطوير الإداري
كلية التجارة - جامعة صنعاء - اليمن*

Tawfeeq Mosleh Al-Sanabani

*Researcher - Department of Administration -.
Faculty of Commerce
Dhamar University -Yemen*

توفيق مصلح السناباني

*باحث - قسم الإدارة
كلية التجارة - جامعة ذمار - اليمن*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقدير تأثير الإيجابيات المختلفة للتوجه الريادي في أداء المؤسسات المصرفية في البيئة اليمنية، واتبعت المنهج المسحي الارتباطي؛ إذ استهدفت الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك اليمنية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (1504) فرداً يعملون في مواقع قيادية وإشرافية في (13) بنكاً. واختيرت عينة طبقية مكوّنة من (310) أفراد باستخدام أسلوب العينة الطبقية، وطوّرت استبانة خاصة لجمع البيانات وتوزيعها على العينة المستهدفة، تم جمع (310) استبانة مستجابة، استبعد منها (28) استبانة غير صالحة، فكانت (282) استبانة صالحة للتحليل، وحلّلت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً للتوجه الريادي في الأداء التنظيمي، كما بينت النتائج أن الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي، مثل: الاستباقية، والإبداعية، والهجومية العدوانية، لها تأثير إيجابي ومعنوي في الأداء التنظيمي. وفي المقابل، لم يتم العثور على تأثير إحصائي لبعد المخاطرة على الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، الأداء التنظيمي، البنوك اليمنية.

Abstract:

The aim of this study was to assess the impact of various dimensions of entrepreneurial orientation on the organizational performance of banking institutions in the Yemeni context. The study employed a correlational survey design, targeting leadership and supervisory positions within local banks. The study population consisted of 1504 individuals occupying leadership and supervisory roles across 13 banks. A stratified sample of 310 participants was selected using a stratified sampling approach. A specialized questionnaire was developed and distributed among the targeted sample, resulting in the collection of 310 valid responses. After excluding 28 invalid responses, 282 valid responses were considered for analysis. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), revealing statistically significant positive effects of entrepreneurial orientation on organizational performance. The results further indicated that sub-factors of entrepreneurial orientation, including proactiveness, innovativeness, and aggressive competitiveness, exhibited positive and significant effects on organizational performance. Conversely, no statistically significant impact of the risk factor on organizational performance was supported.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Organizational Performance, Yemeni Banks.

المقدمة:

أيضاً التركيز على الاستفادة من مواهب ومهارات وقدرات القوى العاملة لديهم للحصول على ميزة تنافسية (Chang et al., 1997). ومن الواضح أن دور النظام المصرفي في النمو الاقتصادي قد تم تأكيده نظرياً وعملياً، ويشكل النظام المصرفي للبلاد العمود الفقري لهيكلة الاقتصادي، وهو الدافع الذي يدفع مبادرات التنمية، ويسهم إسهاماً كبيراً في ازدهار الاقتصاد (Al-Marri et al., 2007)،

تواجه البنوك تغيرات ديناميكية ومنافسة شرسة من مقدمي الخدمات المالية الآخرين (Al-Marri et al., 2007; Hull, 2002; Kaynak and Kucukemiroglu, 1992)، ومن أجل البقاء في هذه البيئة التنافسية، تحتاج البنوك إلى إنشاء ميزة مستدامة من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار جذابة (Khalid and Irshad, 2010)، ويجب عليها

الأداء التنظيمي لكونه أحد العوامل الرئيسية للبنوك وللتأقلم مع الظروف المتغيرة، ومن بين المفاهيم الحديثة التي ترتبط بتحسين الأداء التنظيمي هو التوجه الريادي (Faiz et al., 2015).

وتواجه البنوك اليمنية تحديات كبيرة ومتشعبة تؤثر سلباً في أدائها وقدرتها على أداء وظائفها الأساسية. يشمل هذه التحديات انقسام السلطة النقدية بين صنعاء وعدن، وأزمة السيولة النقدية بالعملة المحلية والأجنبية، وانهيار الثقة مع النظام المالي الدولي، وإحجام البنوك الخارجية عن التعامل مع البنوك اليمنية نتيجة تصنيف اليمن منطقة ذات مخاطر مرتفعة (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2018). وتشمل هذه التحديات أيضاً أزمة الثقة داخل النظام المصرفي اليمني بين البنوك والبنك المركزي وبين الموردين والبنوك (مجموعة البنك الدولي، 2018).

وتتجلى أهمية التوجه الريادي في القدرة على تحقيق التجديد والابتكار داخل المؤسسات، وهو ما يعزز من قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة، ويعكس التوجه الريادي إرادة المؤسسة في استكشاف فرص جديدة وتطوير ممارسات تفوق التوقعات التقليدية، وعلى الرغم من أن البحوث السابقة قد أظهرت أهمية التوجه الريادي في مجموعة متنوعة من الصناعات، فإن هناك حاجة لتوسيع فهمنا لكيفية تأثير هذا التوجه في أداء البنوك، لا سيما في سياق الظروف الاقتصادية والسياسية الفريدة لليمن (Raga et al., 2021).

وتواجه البنوك اليمنية تحديات مختلفة تؤثر في أدائها التنظيمي، مثل: تقلبات السوق، وتدني مستوى الاستقرار السياسي، وقيود السيولة المالية، وتحديات التكنولوجيا المالية (Shawtari et al., 2015)،

إضافة إلى ذلك، تقدم البنوك خدمات عالية إلى المساهمين في النمو الاقتصادي عن طريق تيسير توفير الموارد المالية للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة لتشغيلها وتحقيق أهدافها (Cohen et al., 2007)، وفي هذا الصدد، يمكن للقطاعات المصرفية الفعالة بالاشتراك مع المؤسسات المالية الفعالة أن تؤدي دوراً في المساهمة في الاقتصاد من خلال توفير المنتجات والخدمات (Al-Hajri, 2008؛ Fub et al., 2007).

وفقاً لـ Mavridis (2004) يمكن للبنوك العادية والمؤسسات المالية أن تؤدي دوراً كبيراً في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال توفير الأموال والخدمات المالية لقطاع الأعمال، وفي البيئة التجارية الحالية، ومن المهم أن تحسن البنوك من أدائها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتقديم منتجات فريدة مع خدمات ذات قيمة مضافة (Goh, 2005) التي ستحقق من خلال اعتماد استراتيجيات فعالة ومبتكرة، وهو السبب الذي جعل مديري السوق والقيادات العليا يسعون للحصول إلى حصة كبيرة من السوق، ويركزون على الأداء التنافسي للبنوك، ويمكن تعزيز هذا الأداء من خلال واحدة من أهم الاستراتيجيات، وهي الاتجاه الريادي، وفي هذا السياق تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في البنوك اليمنية.

مشكلة الدراسة

تعد البنوك من أهم المؤسسات المالية في أي اقتصاد؛ إذ تؤدي دوراً حيوياً في توجيه الأموال وتمويل الأنشطة الاقتصادية المختلفة (Almuhaya & Hakim, 2021)، وفي ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي في اليمن، يبرز الاهتمام بتحسين

2015; Lumpkin and Dess, 2001; Rauch (et al., 2009)، وتكون المؤسسات التي تتصرف بروح ريادية أكثر قدرة على التكيف مع التحديات التي يواجهها في البيئة الخارجية، وعلى ضبط عملياتها في بيئات تنافسية (Covin and Slevin, 1989; Hakala, 2013)، فضلاً عن ذلك فإن التوجه الريادي يسهم في تمكين الشركة من مسح البيئة الخارجية استباقياً والاستفادة من الفرص الناشئة في السوق (Kwak et al., 2013; Wang, 2008). أظهرت الدراسات البحثية السابقة التي استكشفت العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات؛ الدور الحاسم الذي يقوم به التوجه الريادي في البقاء الطويل الأمد للمؤسسات ونموها، وعلى سبيل المثال، أفادت دراسة أجراها Wiklund and Shepherd (2005) بأن التوجه الريادي يسهم في أداء المؤسسات، وأجرى Mahmood and Ibrahim (2016) دراسة في نيجيريا وخلصت إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقام Hussain et al (2015) بتحليل العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا واستنتج أن التوجه الريادي هو المحرك الرئيس لأداء الشركات، كما أجرى Eggers et al (2013) دراسة على 660 شركة صغيرة ومتوسطة في النمسا فأظهرت النتائج علاقة إيجابية بين التوجه الريادي ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأكدت النتائج أن الشركة الصغيرة والمتوسطة إن كانت ترغب في النمو؛ فإن التوجه الريادي ضرورة لتحقيق تلك التطلعات في النمو، وأفادت González-Benito et al (2009) بالدور الحاسم للتوجه الريادي في تيسير تحقيق أداء الشركات، وأجرى Rauch et al

ويشير الباحثون إلى أن التوجه الريادي قد يكون وسيلة فعالة للبنوك للتكيف مع هذه التحديات، لكن السياق اليمني يمكن أن يختلف عن تلك الدراسات السابقة؛ مما يجعل من الضروري إجراء دراسة معمقة لفهم كيفية تأثير التوجه الريادي في الأداء التنظيمي للبنوك اليمنية. (Al-Swidi & Al-Hosam, 2012) وبناءً على ما ذكر أعلاه، تتجلى أهمية إجراء دراسة تحليلية للتحقق من تأثير التوجه الريادي في الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية، ومن المتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة إسهامات مهمة لفهم كيفية تعزيز الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية من خلال تطوير وتعزيز التوجه الريادي.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية؟
- ما مستوى ممارسة التوجه الريادي بأبعادها في البنوك اليمنية؟
- ما واقع الأداء التنظيمي بأبعاده في البنوك اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة مستوى تحقق ممارسة التوجه الريادي بأبعادها في البنوك اليمنية.
- معرفة واقع الأداء التنظيمي بأبعاده في البنوك اليمنية
- تحديد أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية

فرضيات الدراسة:

لقد وصل الباحثون إلى اتفاق بأن التوجه الريادي يسهم في أداء الشركة (Kajalo and Lindblom,)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستباقية في الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداعية في الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهجومية العدوانية في البنوك اليمنية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. المساهمة في الأدبيات البحثية: تسهم هذه الدراسة في تطوير الأدبيات البحثية؛ إذ تتناول موضوعاً مهماً في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية، وهو التوجه الريادي وتأثيره في الأداء التنظيمي. من خلال دراستها الميدانية في البنوك اليمنية، تقدم نظرة جديدة وأبحاثاً تحليلية تثري الأدب الحالي.
2. فهم العوامل المؤثرة في الأداء: تسهم الدراسة في فهم كيفية تأثير التوجه الريادي في الأداء التنظيمي، وهذا يمكن أن يسهم في تطوير نماذج نظرية تساعد في التنبؤ بسلوك المؤسسات والمنظمات في مواجهة التحديات.
3. تطبيق النظريات القيادية: تسهم الدراسة في توطيد واختبار النظريات والمفاهيم القيادية في سياق البنوك اليمنية؛ مما يسهم في توجيه التوجهات الإدارية والتطوير القيادي.

الأهمية العملية:

1. تحسين الأداء التنظيمي: فهم تأثير التوجه الريادي يمكن أن يساعد البنوك اليمنية في تحسين

(2009) تحليلاً بعدياً للعلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال، وشملت الدراسة 51 مقالة، وبينت وجود علاقة إيجابية معنوية بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي.

ومع ذلك، أفادت بعض الدراسات بعدم وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي في أداء الشركات؛ إذ وجد Slater and Narver (2000) أن التوجه الريادي ليس مرتبطاً مباشرة بأداء الأعمال، وأفاد Walter et al (2006) بعدم وجود تأثير للتوجه الريادي في أداء الشركات، ويعزوا Runyan et al (2008). عدم التأثير إلى تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى، فيما وجد Swierczek and Ha (2003) علاقة إيجابية جزئية فقط بين التوجه الريادي وأداء الأعمال، وقد أشار Kreiser et al (2013) إلى أن العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات غير خطية، وقد اقترحت بعض الدراسات أيضاً علاقة منحنية بين التوجه الريادي والأداء (Dai et al., 2014; Su (et al., 2011; Wales et al., 2013).

وعلى الرغم من الزيادة في عدد الدراسات البحثية التي تناولت تأثير التوجه الريادي في أداء المؤسسات التنظيمية؛ فإن النتائج لم تزل غير قاطعة (Faiz and Ahmad, 2015)، ويمكن أن يعزى التباين في النتائج إلى نوع قياس الأداء المستخدم (Hakala, 2009; Rauch et al., 2013) والاختلافات السياقية في الدراسات (Lumpkin and Dess, 1996).

مما سبق طوّرت الفرضية الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الدراسات السابقة:**أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي)**

1. دراسة (القرودع، الجناعي، 2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي، وفقاً لأ نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في البنوك اليمنية؛ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإشرافية في البنوك اليمنية لعدد (1525) موظفاً وموظفة؛ وشملت عينة الدراسة (322) مستجيباً تم اختيارها نسبياً مع المجتمع. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي.

2. دراسة (المعقبى، 2020)، هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار المختلفة للتوافق الاستراتيجي الرباعي في الأداء المنظمي بأبعاده: (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في البنوك اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في البنوك اليمنية لعدد (19) بنكاً، وسحبت عينة طبقية عشوائية تمثل مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

أدائها وزيادة فاعليتها في تقديم الخدمات المصرفية والمالية.

2. اتخاذ القرارات الإدارية: توفر الدراسة للقادة وصناع القرار في البنوك معلومات قيمة حول كيفية تطوير استراتيجياتهم القيادية وتحسين أدائهم.

3. تعزيز التنافسة من خلال تحسين الأداء التنظيمي باستخدام التوجه الريادي، يمكن للبنوك اليمنية تعزيز تنافسيتها في السوق المصرفية.

حدود الدراسة:**ستحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:****الحدود الموضوعية:**

ركزت هذه الدراسة على ممارسة التوجه الريادي بأبعاده: (الاستباقية، الإبداعية، تحمل المخاطر، الهجومية التنافسية)، وأثرها في الأداء التنظيمي بأبعاده: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية).

الحدود المكانية والزمانية:

ستجرى هذه الدراسة في العام 2023م، على البنوك اليمنية العاملة قيد الدراسة وهي البنوك الآتية: (بنك التسليف التعاوني الزراعي، البنك اليمني للإنشاء والتعمير، البنك الأهلي، البنك التجاري اليمني، بنك اليمن الدولي، بنك اليمن والكويت، بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي، بنك اليمن والبحرين الشامل، بنك اليمن والخليج).

الحدود البشرية:

استهدفت الدراسة شاغلي المناصب القيادية والإشرافية في البنوك اليمنية، أي الذين لديهم القدرة في الحكم على متغيرات الدراسة من خلال اختيار عينة تمثل مجتمع الدراسة.

التمويل الأصغر (Faulu) في منطقة نيروبي بكينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخذت عينة بلغت (69) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن مبادئ منظمة التعلم موجودة في بنك التمويل الذي أجريت عليه الدراسة، وأن التفكير والرؤية المشتركة والجنس لهما تأثير كبير في الأداء التنظيمي.

5. دراسة (Majid & Bin Mahmud, 2019)

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر إدارة المعرفة بأبعادها: (تقنية المعرفة، مشاركة المعرفة، المعلومات الهيكلية التنظيمية) في أداء المنظمة ككل في قطاع الاتصالات في إقليم البنجاب في باكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في قطاع الاتصالات بالإقليم، وسحبت عينة قوامها (280) موظفاً في قطاع الاتصالات، وقد جمعت البيانات من الموظفين عن طريق الاستبانة التي استخدمتها الدراسة أداة رئيسة لتلبية ذلك الغرض. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (التوجه الريادي)

1. دراسة (السفاري، 2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للتوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، وتحمل المخاطر) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، في البنوك العاملة في اليمن، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من

وجود أثر إيجابي للتوافق الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، كما يوجد أثر إيجابي للتوافق الاستراتيجي، ووجود فروق في الأداء التنظيمي في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية طبقاً للملكية ونوع رأس المال.

3. دراسة (طواها والحوري، 2017)، هدفت الدراسة

إلى تحليل التأثير المباشر في خصائص التنظيم في تحسين الأداء التنظيمي في البنوك الأردنية، وتكوّن مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين في تلك البنوك البالغ عددهم (183) مديراً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير للتوجهات الاستراتيجية والمتمثلة في تحسين الأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير مستوى الدفاعية ومستوى العدائية في الأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة -أيضاً- إلى وجود تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في الأنظمة الرسمية في الأداء التنظيمي؛ وأشارت الدراسة إلى وجود تأثير توجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة في تطبيق النظم التسويقية في الأداء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تبني أنماط قيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

4. دراسة (Murage et al, 2017) هدفت

الدراسة إلى قياس أثر منظمة التعلم في الأداء التنظيمي في مؤسسات التمويل الصغيرة في كينيا، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في بنك

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك التي استهدفتها الدراسة والبالغ عددها (10) بنوك مصرية، وتحدد مجتمع الدراسة بالموظفين في البنوك بعدد (75690) موظفاً، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار مفردات العينة، وبلغت عينة الدراسة (382) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر إيجابياً في الأداء المصرفي المستدام، ومن خلال تحليل المسار توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لجميع أبعاد التوجه الريادي (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة)، في الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية).

4. دراسة (المنسي وعبده، 2020)، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والتوجه الريادي وأثرهما على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم (مؤشر الأداء المالي، مؤشر العملاء، مؤشر العمليات الداخلية، مؤشر التعلم والنمو) في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتكوّن مجتمع الدراسة في جميع المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم البالغ عددها (3079)، وسحبت عينة عشوائية طبقية مكونة من (342) مشروعاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي

(2082) فرداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (404) استبانة على قيادات البنوك والوظائف الإشرافية، في البنوك والبالغ عددها (19) بنكاً تجاري وإسلامي، وسحبت عينة عشوائية طبقية شملت (404) مستجيباً.

وبينت نتائج الدراسة وجود أثر معدل للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة لدى البنوك العاملة في اليمن.

2. دراسة (الشاعري، 2018) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، الهجومية التنافسية، الاستباقية، بتني المخاطرة، الاستقلالية)، والخصائص الشخصية الريادية في الأداء المنظمي (البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في مدينة عدن وعددها (10) بنوك، واختير (121) مفردة بأخذ عينة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي في الأداء المنظمي في فروع البنوك التي شملتها الدراسة.

3. دراسة (الحريري، 2020)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة في الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية) في القطاع المصرفي المصري.

تأثير إيجابي للاستباقية والمخاطر في الأداء التنظيمي في البنوك البنمكية.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية في بيئات مختلفة مثل الجامعات والشركات الصغيرة والمتوسطة والبنوك وشركات الاتصالات وغيرها، لكن لا توجد دراسة تناولتها في مجال البنوك البنمية وعلى وجه التحديد باستخدام التوجه الريادي في السنوات الأخيرة بأبعاده الآتية: (الاستباقية، والإبداعية، وتحمل المخاطر الهجومية، والتنافسية مع الأداء التنظيمي) ومن ثم فإن الفجوات البحثية هي فجوة مكانية، فلم تجر دراسة التوجه الريادي بالأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة في البنوك البنمية.

الإطار النظري:

النظرية المفسرة للنموذج:

استندت هذه الدراسة في تفسير العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي إلى نظرية الاعتماد على الموارد (RBV) وهي نظرية إدارية استراتيجية تؤكد على الدور المحوري للموارد والقدرات الداخلية للشركة في تحقيق ميزة تنافسية. وتؤكد هذه النظرية أن المنظمات التي تتمتع بموارد مميزة وقيمة وغير قابلة للاستبدال تكون في وضع أفضل للتفوق على المنافسين. في سياق الدراسة الحالية أن البنوك وتوجهها الريادي، توضح نظرية الرؤية القائمة على الموارد العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي. تمتلك البنوك مجموعة من الموارد، الملموسة (مثل: رأس المال والبنية التحتية) وغير الملموسة (مثل: المعرفة والسمعة)، ويشير التوجه الريادي إلى نهج استراتيجي يتسم بالابتكار، وخوض المخاطر، والاستباقية، والسعي وراء الفرص (Zahra, 2021).

لأبعاد رأس المال الفكري والتوجه الريادي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال الفكري في مؤشرات أداء المشروعات موضع التطبيق.

5. دراسة (Yasa et al., 2020) هدفت الدراسة

إلى قياس أثر التوجه الريادية والثقافة التنظيمية على قرارات التمويل والأداء التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة بال في إندونيسيا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة، من خلال استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمقاطعة، وقد تم أخذ عينة عشوائية بلغ عددها (38) مشروعاً. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن للتوجه الريادي تأثير كبير وإيجابي في الأداء المالي، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى التوجه الريادي في تلك المشاريع التي شملتها الدراسة قد جاء بدرجة مرتفعة.

6. دراسة (Nazar, et. al, 2018) هدفت الدراسة

إلى قياس علاقة الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في باكستان، وقد اعتمد المنهج الوصفي والاستقرائي، وتم دراسة ثلاثة أبعاد للريادة (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر)، وتم قياس الأداء غير المالي من خلال (الجودة، رضا العملي، القدرة على الابتكار)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والأداء التنظيمي في البنوك البنمكية، ووجود

باستمرار على تكييف مواردها وقدراتها لتتماشى مع توجهاتها الريادية من المرجح أن تحافظ على ميزة أدائها (Nupus & Nabhan, 2023).

مفهوم الأداء التنظيمي:

يعرّف الأداء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وتحقيق أهدافها بفاعلية، والوصول إلى مخرجات تناسب مستخدميها (Peterson, Gijbers, & Wilks, 2003, 1)، كما عرفه Wheelen و Hunger (2010) بأنه نتيجة نهائية لمجموعة من الأنشطة، والنتائج الفعلية التي تمارسها القيادة الإستراتيجية للمنظمة التي يتم قياسها في العادة بالربحية وعائدها على الاستثمار.

وفي سياق هذه الدراسة، يعرّف الأداء التنظيمي إجرائياً بأنه المنظومة المتكاملة من الأنشطة التي تقوم بها البنوك بهدف تحقيق أهدافها المالية، من خلال تحقيق رضا العملاء، وتحسين البنية التحتية وتطوير وتنمية مهارات الكادر البشري.

أبعاد الأداء التنظيمي:

1. **البُعد المالي:** هو تحقيق الأهداف المالية للمنظمة من خلال: زيادة الربحية، وتخفيض التكاليف (Niven, 2008, 20).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف البُعد المالي إجرائياً بأنه قدرة البنوك على تحقيق الاستدامة المالية، الربحية وتخفيض النفقات، ونمو الإيرادات وتحقيق، أهداف البنوك المالية.

2. **بُعد العملاء:** هو الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل إشباع رغبات العملاء، واحتياجاتهم، وتحقيق رضاهم (الخفاجي وياغي، 2015).

تميل البنوك ذات التوجه الريادي القوي إلى المشاركة في أنشطة مثل تطوير خدمات مالية جديدة، ودخول أسواق جديدة، واعتماد تقنيات مبتكرة. ترى نظرية الرؤية القائمة على الموارد أن الشركات يمكنها إنشاء ميزة تنافسية مستدامة عندما تمتلك موارد فريدة وقيمة يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها. وبالنسبة للبنوك التي تتمتع بتوجه قوي في مجال ريادة الأعمال، فإن عقليتها الريادية وقدرتها على التعرف على الفرص واستغلالها تمثل موارد غير ملموسة يمكن أن تمنح ميزة تنافسية عند الاستفادة منها بفعالية (Monteiro et al., 2017).

وتؤكد نظرية الاعتماد على الموارد أيضاً على عدم تجانس الموارد، مع الاعتراف بأن البنوك المختلفة قد تظهر مستويات مختلفة من التوجه الريادي وتكوينات الموارد، مما يؤدي إلى اختلافات في الأداء. زيادة على ذلك، فإن النظرية تسلط الضوء في تكامل الموارد، مع التأكيد على أن الموارد تتفاعل مع بعضها البعض، ويمكن للبنوك التي تعمل على مواءمة توجهاتها الريادية بفعالية مع قاعدة مواردها الحالية أن تخلق أوجه التآزر (Khattak & Ullah, 2021). ويمكن أن يشمل هذا التوافق استخدام موارد المعرفة لتطوير منتجات مالية مبتكرة، ومن ثمّ تعزيز الأداء.

تؤكد نظرية الرؤية القائمة على الموارد على الدور الحاسم الذي يؤديه نشر الموارد وإدارتها في تشكيل نتائج الأداء، حيث إن البنوك التي تخصص الموارد بفعالية لدعم مبادراتها في مجال ريادة الأعمال من المرجح أن تحقق أداء أفضل (Khan et al., 2021). وأخيراً، تؤكد نظرية الرؤية القائمة على الموارد على أهمية الحفاظ على الميزة التنافسية مع مرور الوقت، ممّا يشير إلى أن البنوك التي تعمل

الاستراتيجيات الأكثر انتشاراً للنمو والبقاء للعديد من المنظمات (Lechner & Gudmundson, 2014)، وبالفعل، يُعد التوجه الريادي اتجاهاً يعزز البقاء والاستمرارية للمنظمات، حيث يسهم في تعزيز الابتكار والتطوير في سياق المنظمة (Feng et al., 2020).

ويرى (Rahman et al., 2016) أن التوجه الريادي هو واحد من التوجهات الاستراتيجية التي تهدف إلى تطوير وابتكار منتجات جديدة، وخلق سلوك جديد للمستهلكين؛ بهدف خلق ميزة تنافسية في السوق، ويمكن أيضاً تعريفه بأنه توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة ولامتلاك ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق (Karacaoglu et al., 2012). بالفعل، يعدّ التوجه الريادي مصدراً للميزة التنافسية (Mishra, 2017)؛ لأنه يدعم الإبداع والتنافسية للمنظمات للحصول على أعلى عوائد (Purnomo, 2019).

ويُفسر التوجه الريادي بأنه قوة دافعة توضح كيفية تصرف المنظمة في ريادة الأعمال، وهو واحد من التوجهات الاستراتيجية التي تصف حجم أنشطة ريادة الأعمال التي تقوم بها المنظمة (Covin & Wales, 2012)، ويعرّف التوجه الريادي أيضاً بأنه التوجه الذي يعزز المعرفة في المنظمة للابتكار والانخراط بشكل استباقي في الفرص الجديدة والمجازفة لتحقيق عوائد عالية (Covin & Lumpkin, 2011)، وبوجه عام، فإن التوجه الريادي يتضمن الممارسات وعمليات صنع القرار التي تعكس السلوك الريادي؛ إذ يتم تحديده بواسطة توجه الابتكار والاستباقية والمخاطر أساساً له (Urban, 2010).

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد العملاء إجرائياً بأنه تقديم خدمات بنكية حديثة ومتطورة ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تلبي حاجة العميل، وتحقق رضاه، وكذلك القدرة على اكتساب عملاء جدد والمحافظة عليهم.

3. **بُعد العمليات الداخلية:** هو "جميع الأنشطة الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم تحقيق حاجات العملاء" (الغالب، 2009، 224).

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد العمليات الداخلية إجرائياً بأنه جميع الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها البنوك، وتتمثل في امتلاك الأجهزة، والتقنيات الحديثة، وتطوير البنية التحتية ونظم المعلومات لتحسين جودة الخدمات البنكية وسرعة تقديمها.

4. **بُعد التعلم والنمو:** هو "اكتساب المنظمة للمعارف، والخبرات التي تعزز تنافسيتها، وتحويل المقترحات الجديدة إلى تطبيق، واكتساب القيم الإيجابية؛ مما يؤدي إلى تحسين السلوكيات الفردية والجماعية" (حمزة، 2012، 2).

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد التعلم والنمو إجرائياً بأنه اكتساب الموظفين للمعارف، والمهارات والخبرات التي تجعلها متميزة، إضافة إلى تطوير وتدريب كوادرها؛ لغرض الإبداع في تقديم الخدمات وتحسين جودتها.

مفهوم التوجه الريادي: يعدّ التوجه الريادي هو القوة الدافعة التنظيمية لنشاط المبادرة في المنظمات (Purnomo et al., 2019)، ووفقاً لتعريف (Nazar et al., 2018)، يشير التوجه الريادي إلى توجه المنظمة نحو قبول الإجراءات المختلفة واتخاذ القرارات المبتكرة تجاهه، يعدّ هذا التوجه واحداً من

وخدمات جديدة، ومن ثمّ تحقيق ميزة تنافسية (Cho & Lee, 2018)

وقد أشارت دراسة أجريت بواسطة فرانك وآخرين (Frank, et al, 2010) إلى أن المؤسسات الاستباقية هي الرائدة دائماً في دخول أسواق جديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة؛ مما يمنحها ميزة على المنافسين، كما يعكس استعداد المنظمة للمشاركة في منتجات وخدمات جديدة، وتحقيق أداء متفوق مقارنة مع منظمات أخرى (Rauch et al., 2009).

ووفقاً لدراسة أجريت بواسطة تشو ولي (2018) وCho & Lee، تتميز المنظمات الاستباقية بقدرتها على تحديد فرص السوق وتخصيص الموارد للاستفادة من تلك الفرص قبل أن يلاحظها المنافسون. وتعزز المنظمة الاستباقية قدرتها على رؤية الفرص التي لا يلاحظها الآخرون وتلبية احتياجات السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية (Otache & Mahmood, 2015).

بناءً على ذلك، يمكن تعريف الاستباقية على أنها القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية للسيطرة على السوق من خلال اكتشاف فرص جديدة وتطوير وإطلاق منتجات وخدمات جديدة لخلق ميزة تنافسية قوية (Sharma and Dave, 2011).

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد الاستباقية إجرائياً بأنه هو سعي البنوك اليمنية لتقديم خدمات مصرفية جديدة ومنتيرة تتوافق مع توقعات العملاء وتحقق الأسبقية على المنافسين؛ من خلال تحليل بيانات العملاء ومراقبة التغيرات في السوق لتلبية الاحتياجات المستقبلية للعملاء سريعاً وفعالاً.

2- الابتكار (الإبداعية):

وتتفق الأبحاث في هذا المجال بوجه عام على أن التوجه الريادي يعكس رغبة المنظمة في الابتكار والاستباقية والمجازفة من خلال تجربة منتجات وخدمات غير مؤكدة (Covin & Miller, 2014)، ويُعدّ التوجه الريادي عاملاً مهماً لنجاح إدارة الأعمال في العصر الحديث.

وقد تم اختيار بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المنظمي؛ لأنها نهجا متوازنا وشاملا لقياس الأداء التنظيمي من خلال النظر في أبعاد متعددة، فهو يتجاوز المقاييس المالية التقليدية ويتضمن مؤشرات غير مالية تتعلق بوجهات نظر العملاء والعمليات الداخلية وجوانب التعلم والنمو للمؤسسة؛ إذ تسمح هذه الرؤية الشاملة للمؤسسات بتقييم الأداء من زوايا مختلفة. ذكره (Kaplan & Norton, 2000).

وفي سياق هذه الدراسة يعرف التوجه الريادي بأنه النهج الاستراتيجي، للبنوك اليمنية الذي يقوم على التنبؤ بالتحويلات السوقية لتطوير وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة، واعتماد استراتيجيات تنافسية هجومية والقدرة على تحمل المخاطر بهدف التطوير والنمو المستمر.

أبعاد التوجه الريادي:

يمكن عرض أبعاد التوجه الريادي على النحو الآتي:

1- المبادرة (الاستباقية):

يقصد بالاستباقية أنها استعداد المنظمة وقدرتها على مواكبة التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن والبحث عن فرص مختلفة لإدخال منتجات وخدمات جديدة، بهدف تحقيق رضا العملاء، وتحقيق التفوق على المنافسين؛ إذ تعمل على تمكين المنظمات من التفوق في دخول أسواق جديدة، وتطوير وتحسين منتجات

(Cho & Lee, 2018) وترتبط المنظمات المبتكرة بالقدرة على رؤية الأمور من وجهة نظر مختلفة، وتفعيل تلك الأفكار بطرائق مبتكرة؛ وبذلك يصبح الابتكار قدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى حقائق ملموسة وفريدة (Otache & Nazar, 2018) ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد إبداعية بأنه: تركيز البنوك اليمنية على التطوير المستمر ومواكبة التقنيات الحديثة، وابتكار طرائق جديدة لتقديم خدمات مصرفية متميزة وتحويل التهديدات إلى فرص للتحسين والتطوير.

3- المخاطرة:

إن توجه المخاطرة في سياق التوجه الريادي يعدّ عنصرًا أساسيًا ومهمًا، ويمكن تعريف توجه المخاطرة بأنه الرغبة والاستعداد لتخصيص الموارد، ومتابعة الفرص المتاحة في السوق مع تحمل مقدار معقول من الخسائر، الجدير بالذكر أن توجه المخاطرة لا يتعلق بالمخاطر الشديدة أو غير المسيطر عليها؛ بل يرتبط بمخاطر معتدلة ومحسوبة (Otache & Mahmood, 2015).

ويرتبط توجه المخاطرة بالابتكار ارتباطًا وثيقًا؛ إذ يشمل الابتكار دائمًا بعض مستوى من المخاطرة. فكلما زادت درجة الابتكار في المنظمة، زاد توجه المخاطرة لديها (Morris et al., 2010). وهذا يُعزز الفكرة أن التوجه نحو المخاطرة يمكن أن يكون عاملاً مهمًا في تعزيز الابتكار والتفوق التنظيمي.

ويمثل توجه المخاطرة مقدار الخطر الذي يمكن أن يقبله الفرد أو المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (Roszkowski & Davey, 2010)، وبمعنى آخر، هو درجة العدوانية التي يمكن أن تظهرها المنظمة في تحمل المخاطر من أجل تحقيق عائدات

يُعرف الابتكار بأنه ميل المنظمات نحو تجربة الأفكار الجديدة، ودعم العمليات الإبداعية التي تتفوق على أعمال المنافسين (Coulthard, 2007)، ومن خلال الابتكار والإبداع، تكتسب المنظمات ميزة تنافسية على المنافسين (Nazar et al., 2018). ويعدّ الابتكار عنصرًا أساسيًا في التوجه نحو السوق؛ إذ يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. (Arunachalam et al., 2013).

وفي هذا السياق؛ فإن البنوك التي تتجه نحو الأنشطة المبتكرة، مثل: تطوير الأفكار الإبداعية وتقييم الخدمات وإعادة تنشيط العمليات الحالية من خلال تطوير التقنيات، تظهر فرصًا أفضل للبقاء وضمان استدامتها (Forcadell et al., 2019) ويعكس بُعد الابتكار في التوجه الريادي قدرة المنظمة على المشاركة في الأفكار الجديدة والعمليات الإبداعية التي تتجم عنها منتجات وخدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية؛ لتلبية احتياجات العملاء ومتطلبات السوق (Nazar et al., 2018).

إضافةً إلى ذلك، يعدّ الابتكار هو الأساس والأكثر أهمية لتجسيد روح المبادرة؛ إذ يعدّه غالبية الباحثين السمة الأكثر أهمية من بين سمات التوجه الريادي (Sharma & Dave, 2011; Morris et al., 2010).

ومن ناحية أخرى، يتّصّن الابتكار جميع الأنشطة التنظيمية والإدارية، والعمليات التكنولوجية للشركة (Faiz et al., 2015). ويُشير الابتكار إلى القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية، مثل: إنتاج منتجات جديدة وتطوير علاقات جديدة مع الموردين والمواد الخام، ومن ثمّ يُمثل الابتكار عنصرًا رئيسًا لإحداث التغييرات الجديدة من خلال تطبيق الأفكار الإبداعية

"الدخول إلى الأسواق بأسعار منخفضة جداً" و"تقليد الممارسات والتقنيات الخاصة بالمنافسين الناجحين، وتشمل استراتيجية الهجومية التنافسية أيضاً أساليب غير تقليدية للمنافسة، مثل: أنواع جديدة للتوزيع أو التسويق؛ إذ تفترض الأجيال اللاحقة سيطرة وتركيز المنظمة على القيمة والأرباح أكثر من التحدي المباشر للمنافسين لكسب الحصة السوقية وتقليل مستوى الهجومية التنافسية (Zellweger & Dess & Lumpkin, 2012)، ويؤري (Sieger, 2012)، وهناك اختلافاً بين الاستباقية والمغامرة (1997) أن هناك اختلافاً بين الاستباقية والمغامرة التنافسية وهو " أن الاستباقية تستجيب للفرص، في حين أن المغامرة التنافسية تستجيب للتهديدات". ومن جهة أخرى، تُعد الهجومية التنافسية كفاح المنظمة القوي للتغلب على المتحدّين؛ إذ تمثل مميّزة من موقف مقاتل الذي يبحث عن تحسين وضع المنظمة في السوق أو هزيمة التهديدات التي تواجهها (Richard et al., 2010)، ووفقاً لـ (Martens, 2010)، تهتم الهجومية التنافسية بقوة الموقف المقاتل والمتنبئ من خلال استجابة المنظمات إلى اتجاهات تنافسية وطلبات سوقية، وبعبارة أخرى، يمكن أن يستخدم المديرين الاستراتيجيون استراتيجية الهجومية التنافسية لمكافحة الاتجاهات الصناعية التي تهدد وجود وبقاء المنظمة أو مكانتها في السوق، وفي بعض الأحيان، قد تحتاج المنظمات إلى أن تكون قوية للدفاع عن مكانتها التنافسية من خلال استغلال التكنولوجيا الجديدة أو تلبية احتياجات الأسواق الجديدة (Dess et al., 2005)؛ ومما تقدم، يمكن تعريف الهجومية التنافسية بأنها: قدرة المنظمة على العمل بشكل أفضل من منافسيها؛ إذ تعمل على

أكبر. وتعرّف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) توجه المخاطرة بأنه "درجة المخاطر التي يرغب الفرد في قبولها نتيجة لاستثمار أقل ملاءمة، من أجل تحقيق نتيجة استثمارية أكثر ملاءمة" (Baker & Ricciardi, 2014).

وغالباً ما يُستخدم توجه المخاطرة للتعبير عن حالات عدم اليقين، ويتعلق توجه المخاطرة بسلوك رواد الأعمال واستجاباتهم لحالات عدم اليقين (Kraus et al., 2012)، ويُمكن توجه المخاطرة من تنفيذ الأفكار بسرعة، وتحقيق التجديد في الأعمال الاستراتيجية والبقاء في سوق المنافسة (Purnomo, 2019).

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد المخاطرة بأنه ميل الإدارة العليا في البنوك اليمنية للاستثمار في مشاريع ذات مخاطر عالية في بيئة غير مستقرة، لتحقيق عوائد مرتفعة مع وجود استراتيجيات لمواجهة وتخفيف المخاطر.

4- الهجومية التنافسية:

هي استعدادهم للتغلب على منافسيهم، والاستجابة بسرعة للمنافسين، كما أنهم قادرون على تحقيق تقدم يتعارض مع جهود منافسيهم (Lumpkin and Dess, 2001). وتتميز الهجومية التنافسية عن التوجهات الإبداعية والاستباقية، بأنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين، في حين يُركز التوجهان الآخران على استغلال الفرص السوقية (Dess et al., 2005) وأشار (Lumpkin & Dess, 1996) أن الهجومية التنافسية هي ميل المنظمة لتحدي منافسيها مباشرة؛ لتحقيق الدخول إلى الأسواق أو تحسين الوضع، وبذلك تعمل في الصناعة بشكل أفضل من منافسيها. وحدد Hitt et al (2007) أن للهجومية التنافسية طريقتين من أجل تحسين الموقع الريادي للمنظمات، وهي:

30	144	بنك سبأ الإسلامي
21	101	بنك التضامن الإسلامي
18	88	بنك اليمن والبحرين الشامل
5	22	بنك اليمن والخليج
031	1504	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إدارات الموارد البشرية في البنوك.

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استبانة صممت بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وأخضعت للتعديل والتطوير والتحسين؛ لتناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين: شمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، وسنوات الخدمة في البنك، سنوات الخدمة في الوظيفة الإشرافية)، وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل (التوجه الريادي ويحتوي على (20) فقرة موزعات في أربعة أبعاد: (الاستباقية، الإبداعية، المخاطرة، الهجومية العدوانية)، فيما تضمن المتغير التابع (الأداء المنظمي) وحوى على (20) فقرة موزعة في أربعة أبعاد: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، ووزعت (350) استبانة، واسترد منها (310) استبانة، واستبعد منها (28) استبانة؛ لعدم صلاحيتها بسبب نقص في الاستجابات أو ان الاستجابات جاءت غير المنطقية أو عشوائية؛ لذا بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (282) استبانة.

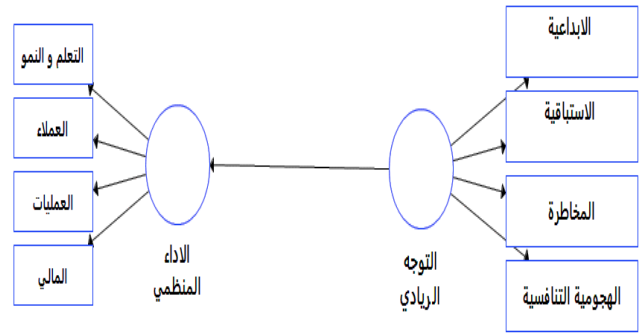
التحليل الإحصائي:

حللت بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (28)، وعولجت القيم المفقودة، وتقييم بيانات الدراسة في

خفض الأسعار والتضحية بالأرباح من أجل تعزيز مكانتها في السوق.

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف بُعد الهجومية التنافسية بأنه تبني البنوك اليمنية استراتيجيات هجومية للتفوق على المنافسين، مثل: تخفيض رسوم الخدمات، ودخول أسواق جديدة.

الأنموذج المعرفي للدراسة:



الشكل رقم (1) الأنموذج المعرفي للدراسة

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الكمي المسحي الارتباطي؛ لكونه الأنسب للدراسة الكمية الذي يدرس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الوظائف القيادية، والإشرافية في عدد (10) بنكاً يمينياً، كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة

العينة النسبية	الإجمالي	البنك
53	256	بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك)
51	249	البنك اليمني للإنشاء والتعمير
38	183	البنك الأهلي
32	151	البنك التجاري اليمني
27	131	بنك اليمن الدولي
36	179	بنك اليمن والكويت

0.869	.000	.846	التعلم والنمو	الأداء التنظيمي
0.911	.000	.905	العمليات الداخلية	
0.886	.000	.894	العملاء	
0.857	.000	.825	المالي	

تشير النتائج في الجدول (2) إلى وجود صدق تقارب بين المتغيرات والأبعاد؛ إذ جاءت كل قيم معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائياً؛ ما يؤكد أن الأبعاد تنتمي إلى المتغيرات، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه، إضافة إلى ذلك بينت النتائج وجود ثبات عالٍ واتساق داخلي، حيث جاءت جميع قيم معامل ألفا كرو نباخ أكبر من (0.700) وهذا يؤكد قابلية أداة الدراسة لإعادة تطبيقها على عينة مماثلة لعينة الدراسة الحالية، وبناء على ذلك فإن هذه النتائج تؤكد موثوقية عالية في نتائج الدراسة الكلية.

التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (3) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

التقلطح	الالتواء	
-0.159	-0.425	التوجه الريادي
-0.028	-0.500	الأداء التنظيمي

من الجدول (3) يتضح أن قيم التقلطح والالتواء جاءت بين -1 و +1 وهذا يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن القول إن المتوسطات المحسوبة في عينة الدراسة ممثلة لمتوسطات المجتمع.

المعلومات الديمغرافية:

جدول رقم (4) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة	العدد		
84.4%	238	ذكر	النوع الاجتماعي
15.6%	44	أنثى	
8.5%	24	أقل من 30 سنة	العمر

اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، واستخدمت الدراسة اختبار ليفين؛ لقياس التحيز في استجابة عينة الدراسة، كما استخدمت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية في الإحصاء الوصفي، واستخدمت الدراسة أيضاً الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

صدق المحتوى:

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة لبناء الاستبانة، وبعد ذلك عُرضت على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين في المجال المصرفي من أجل تحكيمها وإبداء ملحوظاتهم حول: المتغيرات، والأبعاد، والفقرات، وقاموا بتقديم الملاحظات، وتم العمل بمعظم ملحوظاتهم التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

الصدق البنائي وثبات أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغير الكلي وأبعاده (التوجه الريادي وأبعاده، والأداء التنظيمي وأبعاده)، كما هو موضح في الجدول (2)

جدول رقم (2) ثبات وصدق أداة الدراسة

المتغير	البعد	الصدق	
		معامل الارتباط	الدلالة
التوجه الريادي	الاستباقية	.844	.000
	الإبداعية	.851	.000
	تحمل المخاطر	.776	.000
	الهجومية العدوانية	.848	.000

(15.6%) من العينة، بالنسبة لفئة العمر، ويمثل الأفراد الذين يبلغون أقل من 30 سنة (8.5%) من العينة، بينما يشكل الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة (45.0%) من العينة. وأن الفئتين العمريتين من 40 إلى 49 سنة و50 سنة فأكثر تمثلان على التوالي (34.4%) و(12.1%) من العينة، فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يمثل حملة البكالوريوس أكبر نسبة في العينة بنسبة (68.4%)، تليها الماجستير بنسبة (18.1%) بينما تمثل الثانوية فأقل والدبلوم بعد الثانوية نسبة منخفضة بنسبة (0.7%) و(5.0%)، على التوالي، بالنسبة لسنوات الخبرة في القطاع المصرفي، يشكل الأفراد ذوو الخبرة أكثر من 15 سنة النسبة الأعلى بنسبة (43.3%) من العينة، أما بالنسبة لسنوات الخبرة في الوظيفة الإشرافية، فإن الأفراد ذوو خبرة تتراوح بين 3 و6 سنوات يشكلون النسبة الأعلى بنسبة (41.5%).

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها المتغير المستقل: التوجه الريادي

جدول رقم (5) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية (أبعاد التوجه الريادي)

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
مرتفع	84.3%	0.78	5.90	الاستباقية
مرتفع	83.4%	0.79	5.84	الإبداعية
مرتفع نوعا ما	71.3%	1.10	4.99	تحمل المخاطرة
مرتفع	80.5%	0.83	5.63	الهجومية العدوانية
مرتفع	79.6%	0.73	5.57	التوجه الريادي

إجراءات مبكرة وتوقع التغيرات والفرص المستقبلية بفعالية. في حين جاء بُعد "تحمل المخاطر" بالترتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (4.99)، وانحراف معياري (1.10)، ويمكن تفسير

45.0%	127	30-39 سنة	المؤهل العلمي
34.4%	97	40-49 سنة	
12.1%	34	50 سنة فأكثر	
0.7%	2	ثانوية فأقل	
5.0%	14	دبلوم بعد الثانوية	
68.4%	193	بكالوريوس	
18.1%	51	ماجستير	
3.5%	10	دكتوراة	
4.3%	12	أخرى	
14.2%	40	3-6 سنوات	سنوات الخبرة في القطاع المصرفي
16.0%	45	7-9 سنوات	
26.6%	75	10-15 سنة	
43.3%	122	أكثر من 15 سنة	
0.0%	0	أكثر من 15 سنة	سنوات الخبرة في الوظيفة الإشرافية
10.3%	29	أقل من 3 سنوات	
41.5%	117	3-6 سنوات	
18.4%	52	7-9 سنوات	
14.2%	40	10-15 سنة	
15.6%	44	أكثر من 15 سنة	

من الجدول رقم (4) يتضح أن الذكور يمثلون (84.4%) من عينة الدراسة، في حين يمثل الإناث

من الجدول رقم (5)، يتضح أن بُعد "الاستباقية" جاء في الرتبة الأعلى في موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.90)، وانحراف معياري (0.78)، وهذا يشير إلى أن العينة تعد أن البنك قادر على اتخاذ

(السفاري، 2021) بأن الاستباقية جاءت الأكثر ممارسة في حين جاء بعد المخاطرة هو الأقل ممارسة لدى البنوك اليمنية.

الأداء التنظيمي:

جدول رقم (6) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية (أبعاد الأداء التنظيمي)

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
مرتفع	84.1%	0.72	5.89	التعلم والنمو
مرتفع	83.3%	0.70	5.83	العمليات الداخلية
مرتفع	82.3%	0.81	5.76	العملاء
مرتفع	77.3%	0.92	5.41	المالي
مرتفع	81.7%	0.68	5.72	الأداء التنظيمي

التنظيمي في البنوك اليمنية، في حين جاء البعد المالي هو الأقل تحققاً، اختلفت هذه النتيجة مع توصل إليه و(المعقبى، 2020) أن الأداء المالي كان الأكثر تحققاً، بينما جاء التعلم والنمو أقل تحققاً.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

استخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، ومن الجدول رقم (7) يتضح وجود علاقة قوية بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي؛ إذ جاءت قيمة معامل الارتباط (0.815)، وجاءت قيمة معامل التحديد (0.665)؛ مما يشير إلى أن التوجه يفسر ما نسبته (66.5%)، من التباين في الأداء التنظيمي بينما تعود بقية النسبة من التباين إلى متغيرات أخرى ليست من اهتمام الدراسة.

ذلك إلى أن تحمل المخاطر ضعيفاً بسبب عوامل متعددة مثل الثقافة التنظيمية للبنك أو المخاوف من العواقب السلبية لاتخاذ خطوات جريئة. وارتفاع الانحراف المعياري في هذا البعد، يشير إلى اختلافات كبيرة بين أفراد العينة فيما يتعلق بالمخاطرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليها دراسة

من الجدول رقم (6)، يتضح أن بُعد "التعلم والنمو" جاء في الرتبة الأعلى في موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.89)، وانحراف معياري (0.72)، ويشير هذا إلى أن البنك يهتم بتعزيز وتطوير مهارات ومعرفة وظيفيه من خلال التعلم المستمر وتوفير فرص للنمو الشخصي والمهني، في حين جاء بُعد "المالي" بالرتبة الأدنى في موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.41)، وانحراف معياري (0.92)، وهذا يشير إلى أن البنوك اليمنية تعاني من مشاكل في الجانب المالي بسبب الأزمات التي مرت بها البلاد خلال العقد الأخير؛ مما أدى إلى انخفاض درجة استقرار سعر الصرف مصحوباً بعدم توفر السيولة وغيرها من المتغيرات الطارئة وغير الثابتة التي أدت إلى تدهور الأداء المالي في البنوك وغيرها، واتفقت هذه النتجة مع ما توصل إليه (سلام والحكيمي، 2023) أن التعلم والنمو كان هو البعد الأكثر تحققاً في الأداء

جدول رقم (7) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية (أبعاد الأداء التنظيمي)

معامل الارتباط		معامل الانحدار والدلالة		التباين		ملخص الأنموذج	
معامل الارتباط	معامل التحديد	ف	الدلالة	معامل الانحدار	ت	الدلالة	معامل الارتباط
.815	.665	554.640	<.001	.758	23.551	<.001	

ويبينت النتائج أن الأنموذج مناسب لدراسة العلاقة بين المتغيرين حيث جاءت قيمة (f) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وأظهرت النتيجة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الريادي على الأداء التنظيمي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار (0.758)، وجاءت قيمة t (23.551) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا دليل كافٍ لقبول الفرضية الرئيسة الأولى، ومن منظور نظرية الاعتماد على الموارد، يُمكن تفسير هذه النتيجة، أن التوجه الريادي هو الأسلوب الذي يركز على استغلال وتطوير الموارد بطرائق مبتكرة وفعالة، ويُمكن تفسير تأثير التوجه الريادي في الأداء التنظيمي من خلال تحسين استغلال الموارد وتوجيهها بطرائق تسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة، وهذا يشمل تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية بما يعزز من كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية. ومن وجهة نظرية الابتكار يمكن تفسير هذه النتيجة أن العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي من خلال دور التوجه الريادي أدى إلى تعزيز الابتكار، فعندما تشجع المؤسسات على التوجه الريادي، فإنها تشجع على التفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة، وهذه الابتكارات يمكن أن تؤدي إلى إطلاق منتجات وخدمات جديدة تحسن من أداء المنظمة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (Al-Swidi & Al-Hosam, 2012) الذي توصل إلى أن التوجه الريادي يزيد من أداء البنوك في البنوك الإسلامية في

اليمن، كما جاءت النتيجة تدعم ما توصل إليه جومس وآخرون (Gomes et al., 2021) في أن التوجه الريادي هو أحد مقومات الإبداع وتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات، وتعزز هذه النتيجة ما توصل إليه الباحثون كوياس فرجس وآخرون (Cuevas-Vargas et al., 2019) في أن التوجه الريادي له أثر إيجابي قوي في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات.

اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة :

استخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية، ومن الجدول رقم (8)، يتضح وجود علاقة ارتباطية عالية بين أبعاد التوجه الريادي (الاستباقية، الإبداعية، المخاطرة، الهجومية العدوانية) وبين الأداء التنظيمي؛ إذ جاءت قيمة معامل الارتباط (0.867)، وجاءت قيمة معامل التحديد المصحح (0.748) وهذا يؤكد أن أبعاد التوجه الريادي تفسر ما نسبته (74.8%)، من التباين في الأداء التنظيمي، وهو ما يتضح من جدول الأنموذج وقوته التفسيرية، وجاءت قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ مما يؤكد أن أي بعد من الأبعاد أو أكثر له أثر دال إحصائياً في الأداء التنظيمي، وجاءت كل قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من (5)، وهي تشير إلى عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة وان كل متغير مستقل، له أثره الفعلي في المتغير التابع دون تداخل مع المتغيرات الأخرى.

ويبين الجدول رقم (8) أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للاستباقية في الأداء التنظيمي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار (0.206)، وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً، ومن ثمَّ نَقبل الفرضية الفرعية الأولى، أن الاستباقية تشير إلى قدرة المؤسسات أو المنظمات على التكيف والتعامل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية بفعالية، في سياق الأداء التنظيمي، وأن الاستباقية يمكن أن تساعد في تحسين الأداء عن طريق تحديد الفرص المستقبلية وتنفيذ استراتيجيات ملائمة للتكيف معها، وفي سياق البنوك اليمنية، فإن الاستباقية يمكن أن تتجلى في تحديد الفرص الجديدة في السوق المصرفية، مثل: تقديم منتجات وخدمات مبتكرة أو الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، لتحسين عمليات البنك وتجربة العملاء، وقد تساعد الاستراتيجيات الاستباقية أيضاً في تقليل المخاطر المحتملة والتكيف مع التحولات السريعة في البيئة المصرفية، وتعزز هذه النتيجة ما توصل إليه السعودي والحسام (Al-Swidi & Al-Hosam, 2012) أن الاستباقية تسهم في تحسين الأداء في البنوك الإسلامية اليمنية. وبينت النتائج أن هناك أثر دال إحصائياً للإبداعية في الأداء التنظيمي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار (0.359)، وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ومن ثمَّ نَقبل الفرضية الفرعية الثانية، وهذا يعني أن زيادة في مستوى الإبداعية قد تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك بأن الإبداعية تسهم في إحداث تغييرات وتحسينات في عمليات المنظمة وتوليد أفكاراً جديدة وحلول مبتكرة، وتعزز هذه النتيجة ما توصل إليه السعودي والحسام (Al-Swidi & Al-Hosam, 2012) أن الإبداعية تسهم في تحسين الأداء في البنوك الإسلامية اليمنية.

وبينت النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لتحمل المخاطرة في الأداء التنظيمي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار (0.006)، وجاءت قيمة ت غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ لهذا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا يعني أن زيادة في مستوى تحمل المخاطرة قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك بأن تحمل المخاطرة قد يكون له آثار إيجابية أو سلبية على الأداء التنظيمي، وأنه قد يتطلب وجود عوامل أخرى لتحقيق أثر إيجابي مع ذلك، ويجب أيضاً مراعاة الظروف والتحديات الخاصة التي تواجه البنوك في اليمن، مثل: الاضطرابات السياسية والاقتصادية والأمنية، في ظل هذه الظروف، قد يكون لزيادة تحمل المخاطرة تأثيرات سلبية في الأداء التنظيمي. وقد يزيد تحمل المخاطر من التعرض للمخاطر العالية وقد يؤدي إلى زيادة في الخسائر أو تدهور السمعة المؤسسية، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة السعودي والحسام ((Al-Swidi & Al-Hosam, 2012) التي توصلت إلى أن المخاطرة لا تسهم في تكوين التوجه الريادي ولا تحسن من الأداء التنظيمي في البنوك الإسلامية اليمنية. وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر دال إحصائياً للهجومية العدوانية في الأداء التنظيمي؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار (0.246) وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ لهذا نَقبل الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا يعني أن زيادة في مستوى الهجومية العدوانية قد تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك بأن الهجومية العدوانية تعزز الحماس والتفاني في العمل وقد تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنظمة بشكل أفضل.

الجدول رقم (8): اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد

معامل تضخم التباين VIF	معاملات الانحدار			البعد	تباين الانحدار		ملخص النموذج		
	الدالة	ت	معامل الانحدار		الدالة	ف	معامل التحدد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط
3.005	<.001	4.547	.206	الاستباقية	<.001	210.0	.748	.752	.867
3.196	<.001	7.760	.359	الإبداعية					
1.428	.775	.286	.006	تحمل المخاطر					
2.374	<.001	6.505	.246	الهجومية العدوانية					

الاستنتاجات:

ضمان استقرار البنوك ومنع تعرضها لمخاطر غير محسوبة.

3. تولي البنوك اليمنية محل الدراسة اهتمامًا كبيرًا بتعزيز مهارات ومعرفة موظفيه، وتطويرها من خلال التعلم المستمر، وتوفير فرص للنمو الشخصي والمهني.

4. تعاني البنوك اليمنية محل الدراسة من مشاكل في الجانب المالي؛ نتيجة للأزمات الاقتصادية والسياسية التي تأثرت بها البلاد.

5. عندما تتبنى البنوك الابتكار والاستباقية والهجومية التنافسية في أعمالها فإن ذلك يمنحها قدرة على تحقيق أداء أفضل وتحقيق ميزة تنافسية أعلى.

6. ممارسة التوجه الريادي يؤدي إلى نتائج جيدة في الأداء التنظيمي في البنوك وتحسين الميزة التنافسية للبنك مقارنة بمنافسيه.

التوصيات:

1. توصي الدراسة البنوك اليمنية بالتركيز على استخدام استراتيجيات استباقية للتعامل مع التحديات المستقبلية من خلال القيام بنظم وعمليات تسمح لها بالتعرف المبكر على

1. تدرك البنوك اليمنية أهمية الاستعداد للتحديات المستقبلية، وتتخذ إجراءات استباقية للتعامل معها، وهذا النهج الاستباقي يعزز فرص نجاح البنوك وقدرتها على الابتكار والتنافس في السوق المالية، ومن خلال استخدام استراتيجيات استباقية، تتمكن البنوك اليمنية من تحسين كفاءتها وتعزيز أدائها العام؛ مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

2. وجود ممارسة منخفضة للمخاطرة في البنوك اليمنية يشير إلى أن هذه البنوك قد تكون تحتفظ بمستوى من التحفظ في اتخاذ المخاطر، قد يكون سبب ذلك نتيجة للتحفظات الثقافية، مثل: الاعتقاد أن المخاطرة شرّ يجب تجنبه وأيضاً مثل: الخوف من الفشل وكذلك القيم التقليدية مثل: التركيز على السلامة والاستقرار. وقد يعود ذلك إلى المخاوف المتعلقة بالعواقب السلبية لاتخاذ أخطار كبيرة، ومن الممكن أن يؤثر هذا التوجه المحافظ في قدرة البنوك على تحقيق مستويات عالية من النمو والربحية. ومع ذلك، قد يساعد التوازن المناسب بين التحفظ واتخاذ المخاطر على

2- اجراء دراسات مستقبلية تتضمن متغيرات معدلة، مثل: حجم البنك، وعمر البنك، وكذلك الاضطراب البيئي.

3- اجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالتوجه الريادي والأداء التنظيمي باستخدام مقاييس أخرى إلى جانب الاستبانة، مثل: مؤشرات الأداء في البنوك والمقابلات الشخصية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع في اللغة العربية:

[1] الحريزي، بسمة. (2020). أنموذج هيكل لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري.. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 57(3)، 55-98.

https://journals.ekb.eg/article_105236.html

[2] حمزة، قدوح (2012)، أثر الشراكة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر (رسالة ماجستير)، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

[3] الخفاجي، نعمة عباس، وياغي، إحسان محمد (2015)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد (ط2)، عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

[4] السفاري، أماني عبد الله محمد سعيد. (2021). أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن (أطروحة دكتوراه). جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[5] سلام، فهمي، والحكيمي، وائل. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية اليمنية في

الاتجاهات الجديدة والتغيرات في السوق المالية، واتخاذ الإجراءات اللازمة سريعاً وفعالاً.

2. توصي الدراسة البنوك اليمنية بتحقيق التوازن بين المخاطرة وبين الجوانب الأخرى، مثل: الحاجة إلى تحقيق مستويات عالية من النمو والربحية.

3. توصي الدراسة البنوك اليمنية بالاستمرار في تطوير المهارات والمعرفة لدى موظفيها من خلال توفير فرص التعلم المستمر والتدريب المهني، وتعزيز النمو الشخصي والمهني للموظفين.

4. توصي الدراسة البنوك اليمنية بالتعامل بجدية مع المشاكل المالية التي تواجهها نتيجة الأزمات الاقتصادية والسياسية، من خلال تحسين إدارة رأس المال وتوجيه الاستثمارات بصورة فعالة، وتحسين الكفاءة التشغيلية لتعزيز الربحية وتقليل المخاطر المالية.

5. توصي الدراسة البنوك اليمنية بتعزيز ثقافة الابتكار والريادة في أعمالها خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة لتحسين عملياتها وتوفير تجارب متميزة للعملاء.

الدراسات المستقبلية

1- يمكن عمل دراسات مستقبلية لدراسة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي في البنوك اليمنية وإدخال متغيرات وسيطة، مثل: الإبداع، والتعلم التنظيمي، وإدارة المخاطر، والأزمات.

- [1] Al-Marri, K., Moneim M. Baheeg Ahmed, A., & Zairi, M. (2007). Excellence in service: An empirical study of the UAE banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 164–176. <https://doi.org/10.1108/02656710710722275>
- [2] Almuhaya, R. M., & Hakim, S. (2021). Yemen banks during turmoil: An analytical study. *PJAE*, 18(13), 1084–1096.
- [3] Al-Swidi, A. K., & Al-Hosam, A. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on the organizational performance: A study on the Islamic banks in Yemen using the partial least squares approach. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(1), 73–84. <https://doi.org/10.12816/0002244>
- [4] Arunachalam, S; Ramaswami, N; Pol, H., & Walker, D. (2013). Entrepreneurial orientation, innovation and firm performance: Moderating role of marketing capabilities. In *American Marketing Association* 24, 281-282
- [5] Baker, H. K., & Ricciardi, V. (2014). *Investor behavior: The psychology of financial planning and investing*. John Wiley & Sons.
- [6] Chang, Z., Chan, J., & Leng Leck, S. (1997). Management of market quality for correspondent banking products. *International Journal of Bank Marketing*, 15(1), 32–35. <https://doi.org/10.1108/0265232971015569>
- [7] Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>
- [8] Cohen, D., Gan, C., Yong, H. H. A. and Chong, E. (2007). Customer Retention by Banks in New Zealand. *Banks and Bank System*, 2(1): 40-54.
- [9] Coulthard, M. R. (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 29 - 39.
- [10] Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- [11] Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- [12] Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- [13] Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Fernández-Escobedo, R. (2019). Effects of entrepreneurial orientation on business
- العاصمة صنعاء. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية الإنسانية، 1(1)، 1-27. <https://journals.ust.edu.ye/USTJMHS/article/download/25/17/102>
- [6] طواها، مهند، والحواري، فالح. (2017). دراسة تأثير خصائص التنظيم في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجنان العلمية، 17(2)، 33-61. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent?context=aljinan&ent.cgi?article=1045>
- [7] الغالي، طاهر محسن (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- [8] القرويع، يحيى، والجناعي، نوري. (2023). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي - دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(48)، 136-174. <http://andalusuniv.net/AUSTNEW/magazine/sh/2021/8/48/48634bd93f52948898c4897b58516f47.pdf>
- [9] المعبقي، فهد احمد غالب. (2020). التوافق الرباعي وأثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراة). جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [10] المنسي، محمود عبد العزيز، وعبده، هاني سعيد. (2020). العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي (دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية). مجلة البحوث التجارية، 42(3)، 55-98. https://journals.ekb.eg/article_132835.html
- [11] مجموعة البنك الدولي. (2018). التقرير الشهري: أحداث المستجدات الاقتصادية في اليمن.
- [12] وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2018) المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن العدد (33).
- ثانياً: المراجع في اللغة الإنجليزية:

- the software sector. *Baltic Journal of Management*, 8(1), 102118.
- [25] Hussain, J., Ismail, K., & Shah, F. A. (2015). The effect of market and entrepreneurial orientations on organizational performance: study of Malaysian SMEs. *City University Research Journal*, 5(2), 203-218.
- [26] Kajalo, S., & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(7), 580–596. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-04-2014-0044>
- [27] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review.
- [28] Karacaoglu, K., Bayraktaroglu, A., & San, F. B. (2012). The impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: Evidence from Istanbul stock exchange firms. *International Business Research*, 6(1), 163-176 <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n1p163>
- [29] Kaynak, E., & Kucukemiroglu, O. (1992). Bank and product selection: Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing*, 10(1), 3–16. <https://doi.org/10.1108/02652329210007858>
- [30] Khalid, S., & Irshad, M. Z. (2010). Job satisfaction among bank employees in Punjab, Pakistan: A comparative study. *European journal of social sciences*, 17(4), 570-577.
- [31] Khan, E. A., Hossain, M. A., Jahed, M. A., & Rowe, A. L. (2021). Poor resource capital of micro-entrepreneurs: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Management Research Review*, 44(10), 1366–1389. <https://doi.org/10.1108/mrr-08-2020-0489>
- [32] Khattak, M. S., & Ullah, R. (2021). The role of entrepreneurial orientation in tangible and intangible resource acquisition and new venture growth. *Managerial and Decision Economics*, 42(6), 1619–1637. <https://doi.org/10.1002/mde.3331>
- [33] Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2011). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161–182. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0062-9>
- [34] Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M. (2012). Disaggregating entrepreneurial orientation: The non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273–291. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9460-x>
- [35] Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2012). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching* performance: The mediating role of customer satisfaction—a formative-reflective model analysis. *SAGE Open*, 9(2), 215824401985908. <https://doi.org/10.1177/2158244019859088>
- [14] Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004>
- [15] Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyderski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524–546. <https://doi.org/10.1108/00251741311309643>
- [16] Faiz, G. A., & Ahmad, F. (2015). The effect of entrepreneurial orientation on organizational performance: A study of banks in Libya. *The Journal of Social Sciences Research*, 1(3), 25-31.
- [17] Feng, C., Patel, P. C., & Xiang, K. (2020). The well-trodden path: Complementing market and entrepreneurial orientation with a strategic emphasis to influence IPO survival in the United States. *Journal of Business Research*, 110, 370–385. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.065>
- [18] Forcadell, F. J., Aracil, E., & Úbeda, F. (2019). The influence of innovation on corporate sustainability in the international banking industry. *Sustainability*, 11(11), 3210. <https://doi.org/10.3390/su11113210>
- [19] Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial orientation and business performance — A replication study. *Schmalenbach Business Review*, 62(2), 175–198. <https://doi.org/10.1007/bf03396804>
- [20] Goh, P. (2005). Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 385–396. <https://doi.org/10.1108/14691930510611120>
- [21] Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2021). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, 29(1), 39–54. <https://doi.org/10.1108/rege-11-2020-0103>
- [22] González-Benito, Ó., González-Benito, J., & Muñoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 500–522. <https://doi.org/10.1108/03090560910935550>
- [23] Gupta, A., McDaniel, J. C., & Kanthi Herath, S. (2005). Quality management in service firms: Sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(4), 389–402. <https://doi.org/10.1108/09604520510606853>
- [24] Hakala, H. (2013). Entrepreneurial and learning orientation: Effects on growth and profitability in

- [48] Otache, I., & Mahmood, R. (2015b). Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks: The mediating effect of teamwork. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 406–414. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3p406>
- [49] Peterson, W., Gijsbers, G., & Wilks, M. (2003). *An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: Concepts, methods, and procedures*. Isnar International Service for National Agricultural.
- [50] Purnomo, B. R. (2019). Artistic orientation, financial literacy and entrepreneurial performance. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13(1/2), 105–128. <https://doi.org/10.1108/jec-09-2018-0065>
- [51] Purnomo, M., Permana, E., Qosasi, A., Febrian, A. F., & Miftahuddin, A. (2019). Entrepreneurial orientation in micro and small enterprises of traditional food centers in bandung, west java. *Binus Business Review*, 10(3), 167–174. <https://doi.org/10.21512/bbr.v10i3.5611>
- [52] Raga, S., McCarthy, S., Sarwar, M., & Al-Jeddawy, Y. (2021). *Impact of conflict on the financial sector in Yemen: implications for food security*. ODI. http://cdn-odi-production.s3.amazonaws.com/media/document/s/Impact_of_conflict_on_the_financial_sector_in_Yemen_Jg6sNMp.pdf
- [53] Rahman, U. U., Rehman, Ch. A., Imran, M. K., & Aslam, U. (2017). Does team orientation matter? Linking work engagement and relational psychological contract with performance. *Journal of Management Development*, 36(9), 1102–1113. <https://doi.org/10.1108/jmd-10-2016-0204>
- [54] Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- [55] Roszkowski, M. J., & Davey, G. (2010). Risk perception and risk tolerance changes attributable to the 2008 economic crisis: A subtle but critical difference. *Journal of Financial Service Professionals*, 64(4), 42-53.
- [56] Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567–588. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2008.00257.x>
- [57] Sharma, A., & Dave, S. (2011). Entrepreneurial Orientation: Performance Level. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(4), 43-52.
- Entrepreneurship*, 32(1), 36–60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>
- [36] Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- [37] Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00048-3)
- [38] Mahmood, R., & Ibrahim, N. M. N. (2016). Mediating role of competitive advantage on the relationship between entrepreneurial orientation and the performance of small and medium enterprises. *International Business Management*, 10(12), 2444-2452.
- [39] Majid, M. B., & Mahmud, M. S. B. (2019). Knowledge Management and its Impact on Organizational Performance: Evidence from Pakistan. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 1(1), 7–14. <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2019.01.002>
- [40] Mavridis, D. G. (2004). The intellectual capital performance of the Japanese banking sector. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 92–115. <https://doi.org/10.1108/14691930410512941>
- [41] Mishra, C. S. (2017). Entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(4). <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0112>
- [42] Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2017). Linking intangible resources and export performance. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 329–347. <https://doi.org/10.1108/bjm-05-2016-0097>
- [43] Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- [44] Murage, K. W., & Kariuki, J. M. D. E. (2017). The Effects of a Learning Organization on Organizational Performance in Microfinance Institutions in Kenya: A Case Study of Faulu Microfinance Bank Ltd. *Nairobi Region. Research on Humanities and Social Sciences*, 7(24), 75-89.
- [45] Nazar, N., Ramzani, S. R., Anjum, T., & Shahzad, I. A. (2018). Impact of entrepreneurial orientation of bank performance in Pakistan. *Business Management and Strategy*, 9(1), 290. <https://doi.org/10.5296/bms.v9i1.13212>
- [46] Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- [47] Nupus, H., & Nabhan, F. (2023). Peran Entrepreneurial Orientation dan Learning Capability: Perspective Resource Based Theory. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 626. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.834>

- [58] Shawtari, F. A., Ariff, M., & Abdul Razak, S. H. (2015). Efficiency assessment of banking sector in Yemen using data envelopment window analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1115–1140. <https://doi.org/10.1108/bij-10-2014-0097>
- [59] Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(98\)00077-0](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(98)00077-0)
- [60] Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558–577. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2011.00336.x>
- [61] Swierczek, F. W., & Ha, T. T. (2003). Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 46–58. <https://doi.org/10.5367/000000003101299393>
- [62] Wales, W. J., Patel, P. C., Parida, V., & Kreiser, P. M. (2013). Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: The moderating role of resource orchestration capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(2), 93–121. <https://doi.org/10.1002/sej.1153>
- [63] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Concepts in strategic management and business policy: Achieving sustainability* (12th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- [64] Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- [65] Yasa, N. N. K., Adnyani, I. G. A. D., & Rahmayanti, P. L. D. (2020). The influence of social media usage on the perceived business value and its impact on business performance of Silver Craft Smes in Celuk Village, Gianyar-Bali. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-10.
- [66] Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841–1860. <https://doi.org/10.1177/01492063211018505>