

أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن

الاستلام: 4/أكتوبر/2023
التحكيم: 24/أكتوبر/2023
القبول: 27/أكتوبر/2023

Abdulatef Musleh Ayedh^(*,1)
Abdalmoghith Yahya Al-Shamsi²

عبد اللطيف مصلح عايض^(*,1)
عبد المغيث يحي الشمسي²

© 2023 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

¹ أستاذ إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

²PhD Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

² باحث في العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عنوان المراسلة: a.musleh@ust.edu.ye

أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في تلك البنوك، وبلغ عددهم (1710) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بواقع (313) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتم إدخال البيانات وترميزها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS 23)، كما تم استخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)؛ لاختبار النموذج الهرمي للدراسة بمستويين، وذلك باستخدام برنامج (SmartPLS 3) لنمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تم استخدام النموذج الانعكاسي لتحليل المستوى الأول، والنموذج التكويني للمستوى الثاني، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البنوك محل الدراسة تبدي اهتماماً كبيراً بتحقيق التفوق التنافسي بكافة أبعاده، وكذلك تهتم بممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية؛ نظراً لتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة، لا سيما في بعدي التوجه الاستراتيجي، والتوجه الإبداعي؛ لتأثيرهما الواضح في تحقيق التفوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التفوق التنافسي، البنوك العاملة في اليمن.

Impact of Strategic Leadership on Competitive Excellence: A Field Study of Banks in Yemen

Abstract:

This study aimed to identify the impact of strategic leadership on achieving competitive excellence at banks in Yemen. To achieve this, the descriptive, analytical method was adopted. In this study, the population was all leadership and supervisory staff members in the target banks which amounted to (1710) members, of which (313) members were selected as the study sample by the stratified sampling method. The questionnaire was used to collect data from the study participants. The data was coded, entered and processed by the SPSS 23. In addition, the (PLS- SEM) was used to test the study hierarchical model of two levels, using the program (Smart PLS 3) for structural equation modeling. The reflective model was used to analyze the first level, and the formative model for the second level. The study results revealed that the banks under study show great interest in achieving competitive excellence in all dimensions, as well as in practicing strategic leadership in all aspects. The results also showed that there is a direct, statistically significant effect of strategic leadership on achieving competitive excellence for the banks under study. The study recommended strengthening the practice of leadership, due to its impact on achieving competitive excellence in the banks under study, especially the dimensions of strategic and creative directions for their clear impact in achieving competitive excellence.

Keywords: strategic leadership, competitive excellence, banks operating in Yemen.

المقدمة:

يعد موضوع التفوق التنافسي من المواضيع التي أثار اهتمام العديد من الباحثين والكتاب بسبب أن المنظمات تعمل في بيئة سريعة التغير مع وجود منافسة قوية؛ وتقلبات سياسية واقتصادية، ما يحتم على المنظمات، لا سيما البنوك أن تمتلك أكثر من ميزة تنافسية، بحيث تتمكن من تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين في السوق على المدى الطويل.

واستناداً إلى ذلك فإن التفوق التنافسي يعد مؤشراً إيجابياً يجعل المنظمات التي منها البنوك في موقع قوي في السوق، وذلك من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني أنه سيكون لها زبائن يكونون أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل عرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين والتغيرات المفاجئة من جهة، وزيادة حجم الخدمات والأرباح من جهة أخرى، وكل ذلك يتطلب وجود قيادة استراتيجية لها أثر في التفوق التنافسي (المطيري، 2012).

ولهذا تحتل القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة الأثر في تطوير المنظمات التي منها البنوك، حيث تواجه تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة التي تفرض عليها تطوير القدرات واحداث تغيير مستمر يواكب طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وهذا يتطلب وجود قيادة ذات رؤية استراتيجية قادرة على تحقيق التفوق التنافسي (الزهراني، 2018).

وهذا الذي وضع القيادة الاستراتيجية في البنوك أمام تحد كبير، إذ كان عليها البحث عن رؤية أعمق، وتفكير أشمل ينجم عنه توجه استراتيجي، يحدد مسارات البنوك، ويضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية والتنظيمية بأشكالها كافة؛ مما جعل القيادة الاستراتيجية في البنوك ذات أهمية خاصة لتحقيق التفوق التنافسي؛ بسبب طبيعة عملها الحيوي المرتبط بشكل واضح بنجاح البنوك أو إخفاقها، وذلك من خلال اهتمام القيادة الاستراتيجية بالقضايا الاستراتيجية في البنوك أهمها: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والتوجه الإبداعي، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية (فيروز، 2014).

وفي ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن.

مفهوم التفوق التنافسي:

يُعدُّ التفوق التنافسي من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية التي نالت أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة؛ نظراً لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات: المحلية والإقليمية، والدولية، وقد عرف Porter (1998، 17) التفوق التنافسي بأنه "الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات أو الخدمات، وعند تلبية الطلب في السوق؛ لتتمكن من خلال تلك الخصائص من أن تحقق تفوقاً تنافسياً على المنافسين"، ويرى يافعي (2018، 79) بأن التفوق التنافسي هو "قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بشكل؛ متفرد و متميز ومختلف عن المنافسين في نظر الزبائن".

وبناء على ما سبق يمكن استخلاص أهم العناصر المكونة لمفهوم التفوق التنافسي، وذلك على النحو الآتي:

1. امتلاك موارد متفردة، وغير قابلة للتقليد، تولد القدرة على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة.
2. تفرد المنظمة وتميزها في أداء أنشطتها عن المنظمات المنافسة.
3. تقديم خدمات يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
4. حصول المنظمة على موقع فريد في السوق.
5. إيجاد صورة مثلى في ذهن الزبون عن المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة.
6. استغلال نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف، والتهديدات وتحويلها إلى فرص تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التفوق التنافسي بأنه: مجموعة خصائص تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، مثل: التكلفة والجودة والمرونة والإبداع والوقت، ويمكن الاحتفاظ بها على المدى الطويل.

أهمية التفوق التنافسي:

أشار طالب والبناء (2012) بأنه يمكن استخلاص أهمية التفوق التنافسي في الآتي:

- 1- يمثل سلاحا لمواجهة تحديات البيئة التنافسية والأسواق.
- 2- يُعدُّ معيارا لتحديد نجاح المنظمات، أو فشلها؛ لكونه يتميز بتجديد وتطوير نماذج المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة من فترة إلى أخرى.
- 3- يسهم في إيجاد قيمة تلبي للزبائن احتياجاتهم، وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن صورةً وسمعة المنظمة في أذهانهم، وبما يحقق حصة سوقية للمنظمة.
- 4- يسهل متابعة التقدم والتطور على المدى البعيد؛ كون الاستمرارية والتجديد من أهم خصائص التفوق التنافسي.

وبناء عليه فإن الوصول إلى التفوق التنافسي بالنسبة للمنظمات اليمينية بشكل عام، والبنوك العاملة في اليمن بشكل خاص يمثل لها أولوية كبيرة؛ كونه يعد الوسيلة المثلى للتمييز على المنافسين، والبقاء والاستمرار في السوق، وزيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.

أبعاد التفوق التنافسي:

يرى Ritzman وKrajewski (1999) أن المنظمة يمكن لها أن تتميز أو تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التفوق التنافسي وهي الأربعة: الكلفة المنخفضة، والجودة، والوقت، والمرونة. ويضيف بعضهم بعدا خامسا هو الإبداع، وقد تم اعتماد أبعاد التفوق التنافسي لهذه الدراسة استنادا إلى الأبعاد الأكثر تكرارا، وهي المتمثلة في: التكلفة، والجودة والمرونة، والإبداع، والوقت، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

أولا: الجودة:

تشير الجودة إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة من أول مرة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء (ليلى وإلهام، 2018)، وبشكل أكثر وضوحا وشمولية، يشير عايض (2018، 34) إلى أن المقصود بالجودة "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبي حاجات الزبائن و رغباتهم، أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع".

إن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات بالنسبة لعملائها، وسيمنحها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛ مما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة؛ وذلك من خلال إسهامها في تكوين سمعة جيدة للمنظمة وللخدمة أو المنتج الذي تقدمه (النعيمي، 2018).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الجودة في البنوك العاملة في اليمن من خلال المؤشرات الآتية:

- الاهتمام بجودة الخدمات كتوجه استراتيجي.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بخدمات المنافسين.
- تقديم الخدمات وفق معايير الجودة.
- تقديم الخدمات بطريقة صحيحة من المرة الأولى.
- التحسين المستمر لمستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة، بما يلبي حاجات العملاء ورغباتهم، أو يتجاوزها.

ثانياً: المرونة :

أصبح بعد المرونة أحد الأبعاد التنافسية الحاسمة في أسواق الحاضر والمستقبل؛ نظراً لازدياد رغبات العملاء في التغيير والتنوع، وكذلك لاختلاف وسائل إشباعها (المعموري، 1999)، ويرى العلي (2000، 44) بأن المرونة هي "القدرة على التغيير في المنتجات والخدمات من منتج إلى آخر ومن خدمة إلى أخرى ومن زبون إلى آخر بأقل كلفة ممكنة، أو تأثير ممكن".

وتعد المرونة من الأبعاد المعبره عن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعاً بحسب متطلبات العملاء (Davis et al., 2003).

وبناء على ما سبق؛ فإن المرونة تعد إحدى أسس نجاح وتفوق المنظمات، حيث إنها تسهم في بقائها واستمرارها، من خلال تطوير منتجاتها، وتحديث عمليات الإنتاج، وتنوع أساليب وطرق الإدارة، بما يحقق للمنظمة التفوق على المنافسين.

ويمكن قياس بُعد المرونة في البنوك العاملة في اليمن من خلال المؤشرات الآتية:

- التميز بوجود مرونة عالية في تقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للعملاء.
- تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات العملاء.
- تلبية حاجات ورغبات العملاء المتغيرة بشكل مستمر.
- القدرة العالية على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعاً.
- تطوير البنوك لخدماتها المصرفية بحسب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

ثالثاً: التكلفة :

تسهم التكلفة في تحقيق التفوق التنافسي؛ كونها تمكن المنظمة من الإنتاج بأقل كلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يتم من خلال اتباع سياسات الرقابة على التكاليف، وإلغاء الهدر، وتحسين الإنتاجية (طالب وغالي، 2011)، وقد أشار الشمري وآخرون (2017) إلى أن التنافس على أساس التكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلف من مواد وأجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة.

وبناء على ما سبق تُعرف التكلفة بأنها هي قدرة المنظمات على تقديم المنتجات بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين. وقد تم قياس بُعد التكلفة في البنوك العاملة في اليمن، من خلال المؤشرات الآتية:

- اعتماد استراتيجية أقل التكاليف دون المساس بالجودة.
- مراجعة البنوك كل عملياته؛ لجعل تكلفة خدماتها في أدنى مستوى.
- ترشيد التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية أو أي تكاليف أخرى.
- دعم أنشطة البحث والتطوير لغرض تخفيض تكاليف الخدمة المصرفية.
- الاستفادة من تقديم الخدمات إلى شريحة واسعة من العملاء للاستفادة من وفورات الحجم.

رابعاً: الإبداع :

يعد الإبداع أو التجديد من أهم أبعاد تحقيق التفوق التنافسي، فهو يشير إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، كما أنه يشمل منتجات المنظمة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها بالتغيير والتجديد (زعلان، 2017)، ويعتبر الإبداع أحد الأسس التي تسهم في وصول المنظمة إلى التفوق التنافسي، والمحافظة على مكانة المنظمة وموقعها في مقدمة المنافسين (اللوذي، 2016).

وبناء على ما سبق؛ فإن الإبداع يعد أحد أسس نجاح وتفوق قطاع البنوك، ومن أهم طرق تحقيقها للتفوق التنافسي، وذلك من خلال التطوير والتجديد المستمر في الخدمات، والعمليات المصرفية، وأساليب وطرق الإدارة، بما يحقق للبنك التفوق على المنافسين، على المدى الطويل، وقد تم قياس بُعد الإبداع في البنوك

العاملة في اليمن من خلال المؤشرات الآتية:

- تقديم خدمات مصرفية جديدة ذات قيمة للعملاء من وقت لآخر.
- العمل على تقديم الخدمات المصرفية بطرق جديدة ومبتكرة.
- الاستمرار في تطوير أساليب ونظم العمل المصرفية.
- تطوير الخدمات المصرفية بما يميزها عن خدمات المنافسين.
- العمل على ابتكار طرق جديدة للوصول إلى أسواق لم يصل إليها المنافسون.

خامسا: الوقت:

تسعى الكثير من المنظمات لتوسيع قاعدتها مع العملاء من خلال التركيز على وقت تسليم/ إيصال السلعة أو الخدمة للعميل، لا سيما حين يكون الوقت مصدرا لتحقيق التفوق التنافسي عند تقديم منتج أو خدمة جديدة؛ حيث يؤدي الزمن دورا مهما في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج أو الخدمة قصيرا (Macmillan & Tampoe, 2000).

ويرى الطائي (2015) أن تحقيق التفوق التنافسي على أساس التسليم، يتم من خلال ثلاثة جوانب هي: السرعة في التسليم، التسليم في الوقت المحدد المتفق عليه، السرعة في التطوير.

وبناء على ما سبق فإن الوقت: يعد أحد أسس نجاح البنوك، حيث تمكنها من الاستجابة لحاجات الزبائن، بالإضافة إلى استعدادها لتلبية حاجاتهم غير المتوقعة بسرعة أكبر من المنافسين.

وقد تم قياس بُعد الوقت في البنوك العاملة في اليمن، من خلال المؤشرات الآتية:

- تقديم الخدمات المصرفية للعملاء في الوقت المحدد.
- توظيف قدرات الموظفين لتقليل زمن انتظار العملاء للحصول على الخدمة.
- تطوير الطرق لتقليل وقت تقديم الخدمات.
- التفوق على المنافسين في سرعة تقديم الخدمات للعملاء.
- استخدام الوسائل الحديثة لتقديم الخدمة خلال فترات أقصر من المنافسين.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

عرف Kasuni et al. (2022) القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القادة على تطوير رؤية للمنظمة، والتأثير على المرؤوسين للعمل بجهد لتحقيق تلك الرؤية، كما عرفها العساف والباشا (2022، 289) بأنها "الممارسات السلوكية للإدارة العليا للتأثير على الآخرين، وتوحيد جهودهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم نحو رؤية استراتيجية واضحة تمكن المنظمة من تحقيق تفوق تنافسي لها". ويمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها: قدرة القادة الاستراتيجيين في المنظمة على رسم رؤية استراتيجية واضحة، وبناء قدرات ومهارات العاملين وتطويرها، والتأثير فيهم، وتوحيد جهودهم، وتحفيزهم؛ لمواجهة التغيرات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

لقد أشارت الأدبيات السابقة إلى العديد من نقاط الأهمية للقيادة الاستراتيجية، يمكن تلخيصها على النحو الآتي (الدهون والعجمي، 2011؛ موفق، 2013):

1. الإسهام في بناء رؤية المنظمة ورسالتها.
2. وضع وتنفيذ استراتيجيات وخطط المؤسسة الموضوعية وفقا للمعايير المتفق عليها.
3. دعم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
4. صنع عملية التعلم التي تشمل: الأفراد والفرق والمجموعات والمنظمة ككل.
5. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
7. تدبير وإدارة الموارد المؤسسية الضرورية لإجراء تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل.
8. الرصد والفهم الواعي والمستنير لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

أبعاد القيادة الاستراتيجية :

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة فقد تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية في: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتوجه الإبداعي، وتنفيذ الرقابة التنظيمية؛ وذلك كونها تعد من الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، إضافة إلى أنها تتناسب مع مجتمع الدراسة، مع إضافة بعد (التوجه الإبداعي) وذلك للدور المهم للتوجه الإبداعي ضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية، لاسيما في تقديم الجديد الذي يمكن أن يسهم في نمو المنظمة وتطويرها، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها.

أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي:

يشير بعد تحديد التوجه الاستراتيجي إلى تطوير الرؤية الاستراتيجية بعيداً المدى، بحيث تعكس الهدف الاستراتيجي الذي تم إنشاء المنظمة من أجله (Hitt et al., 2011). ويتطلب التوجه الاستراتيجي توضيح مهمة المنظمة ورؤيتها، وتحديد أهدافها الاستراتيجية (Kitonga, 2017).

ويمكن تعريف تحديد التوجه الاستراتيجي بأنه تحديد البنوك لرؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها الاستراتيجية. وقد تم قياس بعد التوجه الاستراتيجي في البنوك العاملة في اليمن، من خلال المؤشرات الآتية:

- امتلاك البنك لرؤية استراتيجية واضحة.
- امتلاك البنك لرسالة واضحة ومحددة.
- استناد البنك في وضع الرسالة على رؤيته الاستراتيجية.
- وجود أهداف استراتيجية محددة مشتقة من الرؤية والرسالة.
- العمل في ضوء قيم واضحة ومحددة.
- بناء التوجه الاستراتيجي للبنك (الرؤية، الرسالة، والأهداف) بناء على نتائج التحليل البيئي.

ثانياً: تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات العاملين داخل المنظمة، ويتكون من قيم واتجاهات وعادات الموظفين في المنظمة (Abualoush et al., 2018) و صويص والقبح، (2021). ويرى العامري والمقرمي (2021) أن تطوير رأس المال البشري يعني قدرة المنظمة على تنمية رأس مالها البشري، وتطويره، وتحسين قدراته ومهاراته، وزيادة خبراته، بما يحقق أهدافها، وتشمل عملية تطوير رأس المال البشري كلا من: التحسين النوعي، والكمي وتنمية المهارات في القوى العاملة (Qamruzzaman et al., 2021).

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف تطوير رأس المال البشري بأنه تنمية المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في البنوك بما يمكنها من تطوير أداء البنوك وتحقيق التفوق التنافسي. وقد تم قياس بعد رأس المال البشري في البنوك العاملة في اليمن، من خلال المؤشرات الآتية:

- امتلاك البنك لكوادر بشرية كافية.
- استقطاب البنك للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في جميع مجالات عمله.
- امتلاك الموارد البشرية في البنك للمعارف والقدرات والمهارات اللازمة.
- تنفيذ أنشطة مختلفة (تدريب، ورش عمل، ندوات، وغيرها) بصورة مستمرة لتنمية المعارف والقدرات والمهارات للموارد البشرية.
- تكوين فرق العمل كطريقة لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية.
- منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم.

ثالثا: تعزيز الثقافة المنظمة:

تتكون الثقافة المنظمة من خليط معقد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصيلة والمشاركة والمؤثره في الطريقة التي تعمل بها المنظمة (صويص والقبيج، 2021)، وقد أشار السنهوتي (2022) إلى أن الثقافة المنظمة توفر السياق الذي يتم من خلاله صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات؛ لكونها تهتم بالقرارات والإجراءات، وأنماط وشبكات الاتصال، وتعكس الثقافة التي تشكلت على مدار حياة المنظمة ما تعلمته المنظمة عبر الزمن من خلال استجاباتها للتحديات المستمرة للبقاء والنمو.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف تعزيز الثقافة المنظمة بأنها مجموعة النشاطات التي تستهدف التأكد من أن القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة لضمان استجابتهم لإجراء أي تغيير إيجابي فيها. وقد تم قياس بُعد تعزيز الثقافة المنظمة في البنوك العاملة في اليمن، من خلال المؤشرات الآتية:

- تبني ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق أحدث مفاهيم الإدارة وأساليبها.
- تقبل البنك لكل جديد في مجال الخدمات المصرفية.
- توظيف البنك المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع مستوى أداء العاملين.
- توفير البنك بيئة عمل تشجع العاملين على التصرف بحرية واستقلالية لإنجاز أعمالهم.
- تنمية البنك لقيم الثقة المتبادلة بين العاملين.
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع.

رابعا: تنفيذ الرقابة التنظيمية:

تعرف الرقابة التنظيمية بأنها العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها (محامدية، 2009)، ويمكن القول: إن المنظمات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة تصعب لها القدرة على تحقيق استراتيجيتها والسعي نحو التفوق التنافسي (بوريب، 2015).

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف تنفيذ الرقابة التنظيمية بأنها: الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة للتأكد من أن الأداء الفعلي للمنظمة يسير وفق ما هو مخطط له، ومعالجة الانحرافات فور حدوثها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية. وقد تم قياس بُعد تنفيذ الرقابة التنظيمية في البنوك العاملة في اليمن، من خلال المؤشرات الآتية:

- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- مراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة للتأكد من فاعليتها.
- متابعة مستوى تنفيذ الخطط المختلفة بصورة مستمرة.
- مراقبة الأحداث والمواقف الطارئة التي من شأنها التأثير في سير عمل البنك.
- تبني أدوات رقابية ملائمة على مستوى كافة الخدمات المقدمة.
- دعم أنظمة الرقابة بما يعزز موقف البنك وسمعته في بيئته الخارجية.

خامسا: التوجه الإبداعي:

يعرف التوجه الإبداعي بأنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة ومختلفة، بحيث تكون على شكل أفكار أو تقديم حلول مبتكرة، أو القيام بطرح منتجات أو تقديم خدمات، أو إيجاد طرق وأساليب عمل جديدة ومبتكرة قد تضيد المنظمة (أيوب، 2000)، ومن خلال التوجه الإبداعي توجد القيادة الاستراتيجية قيمة لجذب أذهان المستهلكين من خلال التركيز على ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة والفريد والاستفادة منها (Parthasarathy et al., 2011).

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف التوجه الإبداعي بأنه: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون في المنظمة، والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف المرسومة. وقد تم قياس بُعد التوجه الإبداعي في البنوك العاملة في اليمن، من خلال المؤشرات الآتية:

- توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع.
- تبني الأفكار الجديدة لدعم التفوق على المنافسين.
- منح الأولوية في التوظيف للمبدعين وأصحاب الأفكار الجديدة.
- تخصيص الجوائز للأفكار المبدعة والمساعد على نشرها.
- ابتكار طرق جديدة للتعامل مع العملاء ودخول أسواق مبتكرة لم يصل إليها المنافسون.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة بلغربي (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد دور استراتيجيات التصنيع الأخضر في تدعيم التفوق التنافسي، على مستوى (12) مؤسسة صناعية عاملة في مجموعة من الولايات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التصنيع الأخضر والتفوق التنافسي.
- 2- دراسة الحمداني والشهواني (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد دور بعض استراتيجيات التصنيع المستدام في تحقيق التفوق التنافسي على مستوى الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/ بغداد، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التصنيع المستدام في التفوق التنافسي.
- 3- دراسة فخري (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قدره القادة على توحيد جهود الرؤوسين نحو تحقيق التفوق التنافسي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية - العراق، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية دوراً فاعلاً في تحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على إحدى الاستراتيجيتين: التميز أو قيادة الكلفة.
- 4- دراسة يافعي (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في التفوق التنافسي في شركات الإسمنت العاملة في المحافظات الجنوبية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للتوجه الريادي في التفوق التنافسي.
- 5- دراسة محمد والعباش (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق النقود الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي لعدد (15) مصرفاً من المصارف العراقية، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أهمية لتطبيق النقود الإلكترونية في ظل الظروف البيئية المعقدة والتحديات التي تواجهها المصارف التي تبحث عن التفوق التنافسي.
- 6- دراسة النعيمي والأفندي (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم وأبعاد التفوق التنافسي، كما هدفت إلى تحديد أبعاد التفوق التنافسي للمصارف الأهلية العاملة في مدينة الموصل، وقد توصلت الدراسة إلى توفر بعض أبعاد التفوق التنافسي في تلك المصارف.
- 7- دراسة المطيري (2012): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية، وأظهرت الدراسة وجود دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي.
- 8- دراسة غازي ونافع (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.
- 9- دراسة المقرمي (2020): هدفت الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الأهلية، وأظهرت الدراسة وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري.

- 10- دراسة الدوري (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأبعاد المكونة للقيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي، في أربعة بنوك إسلامية أردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي.
 - 11- دراسة الفرجاني والديراق (2015): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية بالبنوك الليبية، وبينت النتائج أن هناك قصورا في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية.
 - 12- دراسة Kasuni et al. (2022): هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المالي.
 - 13- دراسة Ilyas et al. (2017): هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي والإبداع وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة في South-Sulawesi في أندونيسيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي والإبداع، ولها أثر في أداء المشاريع الصغيرة.
 - 14- دراسة بوطالب (2022): هدفت الدراسة لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخبز الصحي بالمليلا بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي.
 - 15- دراسة العساسة والبشاشة (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - 16- دراسة نادر وجاسم (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في شركة الفارس العامة بالعراق، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطا إيجابيا بالتفوق التنظيمي.
 - 17- دراسة خليل وآخرون (2017): هدفت الدراسة إلى رصد واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
 - 18- دراسة ولي وآخرون (2016): هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر بين أنماط القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالقيادة التحويلية والريادية وبين التفوق التنافسي بجامعة صلاح الدين في العراق، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب بين أنماط القيادة الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي.
 - 19- دراسة أحمد (2013): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك النيلين - الخرطوم، وتوصلت الدراسة إلى أن البنك يتمتع بميزة تنافسية كبيرة تمثلت في جودة خدماته والسرعة في تقديمها، ويتمتع أيضا بخبرات وكفاءات عالية ساعدت في تطبيق القيادة الاستراتيجية بصورة سليمة.
 - 20- دراسة فيروز (2014): هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في صناعة الإسمنت بالكوفة - العراق، وأظهرت الدراسة أن لتغيرات القيادة الاستراتيجية حضورا مهما وواضحا في علاقتها بمؤشرات التفوق التنافسي.
- العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
- اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، كدراسة عمران ولعمار (2022)، غازي ونايف (2022)، العساسة والبشاشة (2022)، بوطالب (2022)، Kasuni et al. (2022)، صويص والقبح (2021)، القرمي (2020)، الدوري (2017) Ilyas et al. (2017)، كما اتفقت مع نتائج بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع (التفوق

- (التنافسي)، كدراسة بلغربي (2022)، الحمداني والشهواني (2020)، يافعي (2018)، محمد والعياش (2018)، النعيمي والأفندي (2017)، كذلك اتفقت مع عدد قليل من الدراسات في تناول المتغيرين، كدراسة بوطالب (2022)، نادر وجاسم (2019)، ولي وآخرون (2016)، وفيروز (2014).
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في البنوك، كدراسة العسافسة والبشباشة (2022)، وصويص والقبح (2021)، والدوري (2019).
 - اتفقت الدراسة الحالية مع الغالبية العظمى للدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لتطبيق إجراءات الدراسة الميدانية.
 - اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي أجريت فيها، حيث أُجريت هذه الدراسة في البيئة اليمنية، بينما الدراسات السابقة أُجريت في بيئات مختلفة: عربية وأجنبية، ما عدا دراسة يافعي (2018)، ومحمد (2016)، وعلى (2012) فقد أُجريت في البيئة اليمنية.
 - استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورهُ مشكلة الدراسة وتحديد أبعاد متغيري الدراسة، إضافة إلى العودُ إلى مجموعة من المصادر والمراجع لبناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.
 - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها أُجريت في بيئة مختلفة عن بيئات أغلبية الدراسات السابقة، وفي مجتمع دراسة مختلف، كما أنها أضافت بعد التوجه الإبداعي ضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية، وقد تم توضيح ذلك سابقاً.

مشكلة الدراسة:

تمثل البنوك أحد القطاعات الرائدة في الاقتصادات الحديثة، ليس فقط لدوره المهم في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي، بل لكونه أصبح يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، فقد أصبح تطوره معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد الوطني أو قدرته على جذب رؤوس الأموال المحلية والإجنبية.

إن البنوك العاملة في اليمن تواجه العديد من المعوقات والأزمات بحسب تقرير جمعية البنوك العاملة في اليمن الصادر بتاريخ 2019/5/2م، حيث تعترض سبل الممارسات الطبيعية لأنشطتها، وتقض حائلاً دون تمكين البنوك من تقديم الخدمات الكاملة المطلوبة لمؤسسات النشاط الاقتصادي وجمهور المتعاملين معها (جمعية البنوك اليمنية، 2019).

وتشير التقارير إلى ضعف مستوى أداء البنوك اليمنية، حيث لم يحصل منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، في حين يوجد تواجد لبنوك أجنبية في القائمة تمتلك فروعا في اليمن، كذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن لائحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الموجودات، بحسب تصنيف اتحاد المصارف العربية (2014)، وكذلك يشير التقرير السنوي الصادر من البنك المركزي اليمني للعام 2015م إلى انخفاض المركز المالي للبنوك التقليدية والإسلامية بمقدار (22.8) مليار ريال يمني أو ما نسبته (17.2%)، وأشار التقرير أن دور البنوك في الوساطة المالية لازال محدوداً (القرودع، 2020). وبحسب تقرير قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية بوزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية للعام 2016م، حول تطورات القطاع المصرفي في اليمن تبين أن هناك تراجعاً بحصة القطاع الخاص من إجمالي قروض البنوك التقليدية والإسلامية، وأوضح التقرير انخفاض التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك التقليدية والإسلامية للقطاع الخاص من (536.6) مليار ريال يمني عام (2014م) إلى (408.2) مليار ريال يمني في العام 2015م، أي بمعدل انخفاض بنسبة (23.9%) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2016).

وقد توصلت دراسة المعبقي (2020) إلى أن هناك مشكلات في أداء البنوك اليمنية أدت إلى عدم قدرتها على تشغيل واستثمار الودائع، مما أدى إلى ضعف أدائها المنظمي، وتوصلت دراسة سالم (2017) إلى أن ضعف الأداء في البنوك اليمنية يأتي من عدم استغلالها للتطورات العلمية والتكنولوجية المتاحة.

وأوضحت عدد من الدراسات مثل: دراسة قايد (2019) ودراسة بشر (2019) أن البنوك اليمنية تواجه ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع المستمر الناتج عن التغيير المتسارع في عوامل بيئتها، وهذا يستلزم إعادة النظر في استراتيجيات البنوك اليمنية وإجراء عملية تحول وتغيير شاملة وفاعلة، وذلك قد يتطلب وجود قيادة استراتيجية قادرة على رسم معالم التحول والتغيير في البنوك اليمنية من شأنها أن تسهم في تحقيق التفوق التنافسي لمواجهة التحديات البيئية المختلفة ومواجهة المنافسة العالية في البنوك على وجه الخصوص.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تبين عدم وجود أي دراسة محلية أو إقليمية تناولت متغيري الدراسة الحالية في البنوك العاملة في اليمن، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية دراسة واستقصاء هذا الموضوع، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحقق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن.
2. معرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن.
3. تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الآتي:

1. تقدم تأصيلًا علميًا لمفهوم: التفوق التنافسي والقيادة الاستراتيجية، وكلاهما يؤثران في أداء البنوك وتطورها.
2. تمثل إضافة جديدًا للمكتبة اليمنية والعربية، في موضوع الدراسة.
3. ركزت الدراسة على أهم مكون في البنوك العاملة في اليمن، وهي القيادة الاستراتيجية التي تعد من أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد المعرفة، الذي قد يكون له دور في تحقيق التفوق التنافسي.
4. أنها تناولت قطاع البنوك وهو قطاع مهم وحيوي، حيث يمثل شريان الحياة الاقتصادية والتنمية المجتمعية من خلال نوعية الخدمات التي يقدمها هذا القطاع.
5. أنها شخّصت واقع التفوق التنافسي، والقيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن.
6. أنها قد تساعد صناع السياسات ومتخذي القرارات في البنوك العاملة في اليمن على اتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بتحسين مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في تلك البنوك، وصولًا إلى تحقيق التفوق التنافسي.
7. أن هذه الدراسة قد تتيح المجال لإجراء المزيد من الدراسات في مجال هذه الدراسة.

النموذج المعرفي للدراسة:

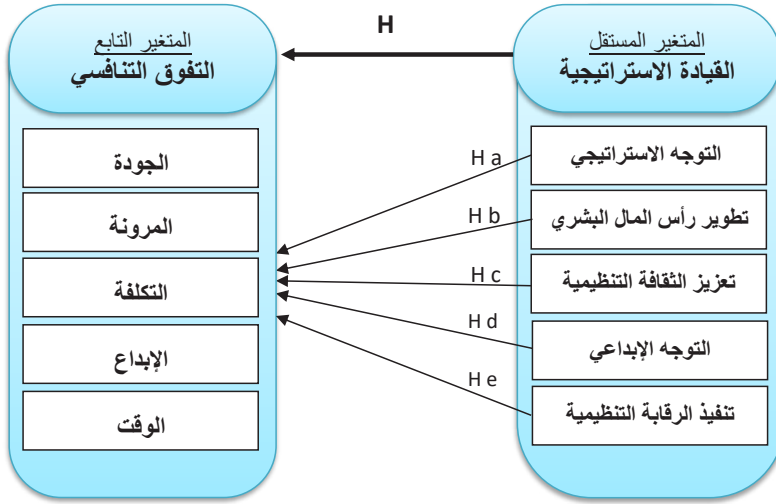
في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، والاطلاع على بعض الدراسات، التي تناولت متغيري الدراسة، وبهدف الوصول إلى نموذج معرفي يتناسب مع الدراسة، فقد تم تحديد أبعاد متغيري الدراسة استنادًا إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أبعاد متغير التفوق التنافسي:

اعتمدت الدراسة الحالية أبعاد التفوق التنافسي المتمثلة في: (الجودة، المرونة، التكلفة، الإبداع، والتسليم)؛ وذلك كونها الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة، إضافة إلى أنها تتناسب مع مجتمع الدراسة، كما تم اعتماد بعد الوقت بدلًا من بعد التسليم؛ كونه يحمل دلالة المفهوم نفسه، ولكن مصطلح الوقت يعد الأكثر تلاءمًا مع طبيعة نشاط البنك المتمثل في تقديم الخدمات، بحسب مؤشرات بعد الوقت التي تم توضيحها سابقًا.

ثانياً: أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية :

من خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في تلك الدراسات، والأكثر تناسبا مع طبيعة مجتمع الدراسة والمتمثلة في: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، مع إضافة بُعد (التوجه الإبداعي)؛ وذلك للدور المهم للتوجه الإبداعي ضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية، لا سيما في تقديم الجديد الذي يمكن أن يساهم في نمو المنظمة وتطويرها. والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، في البنوك العاملة في اليمن، ويتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتوجه الإبداعي في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتنفيذ الرقابة التنظيمية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

(1) القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها: قدرة القادة الاستراتيجيين في البنوك العاملة في اليمن على رسم رؤية استراتيجية واضحة، وبناء قدرات ومهارات العاملين وتطويرها، والتأثير فيهم، وتوحيد جهودهم، وتحفيزهم على الإبداع؛ لمواجهة التغيرات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي.

(2) تحديد التوجه الاستراتيجي:

يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه: تحديد البنوك العاملة في اليمن، رؤيتها ورسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

(3) تطوير رأس المال البشري:

يعرف رأس المال البشري بأنه: مجموع المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في البنوك العاملة في اليمن، وتمكنها من تطوير أداء البنوك وتحقيق أهدافها.

(4) تعزيز الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من القيم والسلوكيات المشتركة التي يشترك فيها جميع العاملين في البنوك العاملة في اليمن، وتؤثر في طريقة عملها.

(5) التوجه الإبداعي:

يعرف التوجه الإبداعي بأنه: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف البنك.

(6) تنفيذ الرقابة التنظيمية:

تعرف الرقابة التنظيمية بأنها: قدرة البنوك العاملة في اليمن على تحقيق الرقابة الاستراتيجية الفاعلة، ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، ومعالجة الانحرافات بما يحقق الأهداف الاستراتيجية.

(7) التفوق التنافسي:

يعرف التفوق التنافسي بأنه: مجموعة الخصائص التي تتفرد بها البنوك العاملة في اليمن عن غيرها من البنوك المنافسة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، مثل: التكلفة والجودة والمرونة والإبداع والوقت، مع الاحتفاظ بها على المدى الطويل.

(8) الجودة:

تعرف الجودة بأنها: تقديم الخدمات وتحسينها بشكل مستمر في البنوك العاملة في اليمن، بما يلبي حاجات العميل، وتضوق توقعاته، وبسرعة معقول دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع.

(9) المرونة:

تعرف المرونة بأنها: قدرة البنوك العاملة في اليمن على الاستجابة لحاجات العميل، والتكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، بما يحقق التفوق التنافسي.

(10) التكلفة:

تعرف التكلفة بأنها: قدرة البنوك العاملة في اليمن على تقديم الخدمات بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين.

(11) الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه: كل فكرة جديدة في العمليات والأنشطة والخدمات المقدمة في البنوك العاملة في اليمن التي تؤدي إلى تغير إيجابي يسهم في تحقيق التفوق التنافسي.

(12) الوقت:

يعرف الوقت بأنه: رغبة واستعداد البنوك العاملة في اليمن إلى تقديم الخدمات ومساعدة العملاء والاستجابة لطلباتهم خلال وقت أقصر مقارنة بالمنافسين.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوعا محددا هو أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة باليمن.

◀ الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية.

◀ الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالبنوك العاملة في اليمن في الوظائف القيادية الإشرافية.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه مناسباً لطبيعة الدراسة، وهو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك العاملة في اليمن والمسجلة لدى البنك المركزي حتى نهاية العام المالي (البنك المركزي، 2015)، حيث بلغ عدد البنوك العاملة في اليمن (17) بنكاً، وبعد تحليل المعلومات للبنوك العاملة في اليمن، تم اختيار البنوك وفق المعايير الآتية:

□ ألا تقل عدد سنوات التأسيس للبنك عن عشر سنوات.

□ ألا يقل عدد الفروع العاملة للبنك في اليمن عن 10 فروع.

□ ألا يقل رأس مال البنك عن ستة مليار ريال وفقاً لمعيار البنك المركزي الصادر عام 2004م.

ويعد التحقق من تطابق الشروط الواردة أعلاه، تكون مجتمع الدراسة بشكله النهائي من ثمانية بنوك، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	اسم البنك	سنة التأسيس	رأس المال (ملايين ريال)	عدد الفروع	عدد أفراد المجتمع
1.	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	15000	44	441
2.	البنك الأهلي اليمني	1969	10000	27	198
3.	بنك اليمن الدولي	1979	15000	23	164
4.	بنك اليمن والكويت	1979	6000	12	144
5.	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	17000	51	322
6.	البنك التجاري اليمني	1993	8000	14	160
7.	بنك التضامن	1996	20000	21	133
8.	بنك سبأ الإسلامي	1997	9292	16	148
	الإجمالي			208	1710

المصدر: تقرير البنك المركزي اليمني (2015)، وإدارات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، 2023م.

عينة الدراسة:

تم تحديد حجم أفراد عينة الدراسة بناء على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي أورده العريضي (2020)، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (1710) موظف، وقد تم تحديد حجم العينة بـ (313) مفردة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة.

جدول (2): عينة الدراسة

م	اسم البنك	عدد أفراد المجتمع	العينة	النسبة
1.	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	441	81	% 26
2.	البنك الأهلي اليمني	198	36	% 11
3.	بنك اليمن الدولي	164	30	% 10
4.	بنك اليمن والكويت	144	27	% 8
5.	بنك التسليف التعاوني الزراعي	322	59	% 19
6.	البنك التجاري اليمني	160	29	% 9
7.	بنك التضامن	133	24	% 8
8.	بنك سبأ الإسلامي	148	27	% 9
	الإجمالي	1710	313	% 100

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل بالبنك؛ وذلك كون متغيري الدراسة تقاس على مستوى البنك وليس على مستوى الفرد.

مصادر وطرق جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بواسطة الاستبانة الموزعة عليهم.

ثانياً: المصادر الثانوية: وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من خلال: الدراسات والبحوث السابقة، والكتب، والتقارير السنوية والدورية الخاصة بالبنوك العاملة في اليمن، ومواقع الإنترنت ذات العلاقة.

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة الحالية بالاستفادة من الإطار النظري، ومجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): الدراسات التي تم الاستفادة منها في بناء وتطوير الاستبانة

الدراسات السابقة	المتغير
المقري (2020)، اللوح وأبو حجير (2018)، السامرائي (2018)، الفرحاني والديراق (2015).	القيادة الاستراتيجية
عايض وأبو هادي (2019)، يافعي (2018)، النعيمي والأفتدي (2017)، وفيروز (2014).	التفوق التنافسي

وتم اختبار الصدق الظاهري من قبل (11) من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملحوظاتهم، وأصبحت بشكلها النهائي تتكون من جزأين، كالآتي:

الجزء الأول: تضمن البيانات العامة المتمثلة في: النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.

الجزء الثاني: تضمن فقرات متغيري الدراسة، بواقع (55) فقره بعد التحكيم بدلا من (64) فقره، منها (26) فقره للمتغير التابع بدلا من (29) قبل التحكيم، و(29) فقره للمتغير المستقل بدلا من (35) فقره قبل التحكيم.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة، حيث تتراوح مستويات الإجابة فيه بين: موافق بشده، ولا أوافق بشده، ويمكن توضيح مكونات مقياس أداء الدراسة اللفظية والرقمية كما في الجدول (4).

جدول (4): مقياس درجة الموافقة لأداء الدراسة

التعبير اللفظي لمستوى الموافقة	الوزن النسبي	المدى	دلالة الموافقة إحصائية
موافق بشده	5	من 4.21 إلى 5	عالية جدا
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	عالية
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
لا أوافق	2	من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
لا أوافق بشده	1	من 1 إلى 1.80	ضعيفة جدا

وقد تم توزيع (313) استبانة على عينة الدراسة، واسترجع منها (289) استبانة، ولكن الصالح منها للتحليل الإحصائي هو (278) استبانة، بنسبة (91.69%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم ترميز وإدخال البيانات، وتحليلها بواسطة عدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث تم استخدام كل من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23)، كما تم استخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)؛ لاختبار النموذج الهرمي للدراسة بمستويين، وذلك باستخدام برنامج (SmartPLS 3) لنمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تم استخدام النموذج الانعكاسي لتحليل المستوى الأول، والنموذج التكويني للمستوى الثاني.

خصائص عينة الدراسة:

لمعرفة خصائص عينة الدراسة، ومعرفة مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية؛ لتقدم إحصاء وصفيا للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول (5).

جدول (5): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكر	205 (73.7%)
	أنثى	73 (26.3%)
	الإجمالي	278 (100.0%)
العمر	أقل من 20 سنة	14 (5.0%)
	من 20-34 سنة	149 (53.6%)
	من 35-50 سنة	100 (36.0%)
	أكثر من 50 سنة	15 (5.4%)
	الإجمالي	278 (100.0%)

جدول (5): يتبع

النسبة	العدد	المتغير	
10.8 %	30	ثانوية	المؤهل العلمي
19.4 %	54	دبلوم	
60.8 %	169	بكالوريوس	
8.3 %	23	ماجستير	
7. %	2	دكتوراه	
100.0 %	278	الإجمالي	
3.6 %	10	عضو مجلس إدارة	الوظيفة
2.5 %	7	مدير عام	
1.8 %	5	نائب مدير عام	
3.2 %	9	مستشار	
7.9 %	22	مدير إدارة	
16.2 %	45	نائب مدير إدارة	
64.7 %	180	رئيس قسم وما في مستواه	
100.0 %	278	الإجمالي	
12.2 %	34	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
39.2 %	109	من 5- أقل من 12 سنة	
21.2 %	59	من 12-18 سنة	
27.3 %	76	أكثر من 18 سنة	
100.0 %	278	الإجمالي	

يتضح من الجدول (5) أن عينة الدراسة من فئة الذكور تمثل أغلبية أفراد العينة بنسبة (73.7%)، بينما حازت فئة الإناث على نسبة (26.3%)، وكانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير العمر من الفئة العمرية (من 20-34 سنة) بنسبة (53.6%)، وجاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس بنسبة (60.8%)، فيما كانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة من العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في فئة رئيس قسم وما في مستواه بنسبة (64.7%)، وبحسب متغير سنوات الخدمة كانت أغلبية عينة الدراسة للعاملين الذين كانت سنوات خدمتهم (من 5- أقل من 12 سنة) بنسبة (39.2%)، وهذه النتائج تدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

تحليل نتائج مستوى تحقق التفوق التنافسي:

لمعرفة مستوى تحقق التفوق التنافسي في البنوك اليمينية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (6).

جدول (6): نتائج مستوى تحقق التفوق التنافسي

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق
1	1	الوجود	3.879	0.817	77.6%	عالٍ
3	2	المرونة	3.814	0.773	76.3%	عالٍ
2	3	التكلفة	3.829	0.789	76.6%	عالٍ
4	4	الإبداع	3.793	0.917	75.9%	عالٍ
5	5	الوقت	3.654	0.862	73.1%	عالٍ
		المتوسط العام للتفوق التنافسي	3.794	0.746	75.9%	عالٍ

يتضح من الجدول (6) أن التفوق التنافسي متحقق بنسبة عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.794) وبانحراف معياري (0.746) وبنسبة (75.9%)، مما يشير إلى وجود توافق في آراء عينة الدراسة إزاء مضمون فقرات أبعاد التفوق التنافسي؛ مما يعني أن البنوك محل الدراسة تعمل على تحقيق التفوق التنافسي على مستوى كل من: (الوجود، التكلفة، المرونة، الإبداع، والوقت)، وتحقق هذه الأبعاد مجتمعة يعني تحقق التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة بمستوى عال، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة البنوك محل الدراسة بإعطاء أهمية لكل بعد من أبعاد التفوق التنافسي، وذلك باعتبارها أساس التفوق التنافسي. حيث تتصف بيئة البنوك محل الدراسة بالمنافسة الشديدة؛ مما جعل تلك البنوك تبحث عن الوسائل التي تحقق قيمة إضافية لها وبما يساهم في تحقيقها للتفوق التنافسي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوطالب (2022) التي توصلت إلى أن التفوق التنافسي متحقق بدرجة مرتفعة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلة في الجزائر، ومع نتيجة دراسة يافعي (2018) التي توصلت إلى تحقيق التفوق التنافسي بجميع أبعاده بمستوى عال في شركة الإسمنت العاملة في المحافظات الجنوبية اليمينية.

كما يتضح من الجدول (6) أن بعد الوجود جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق، وبمستوى عال، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.879) وبانحراف معياري (0.817) وبنسبة (77.6%)، بينما جاء بعد التكلفة في المرتبة الثانية، وبمستوى عال، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.829) وبانحراف معياري (0.789) وبنسبة (76.6%)، أما بعد المرونة فقد جاء في المرتبة الثالثة، وبمستوى عال، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.814) وبانحراف معياري (0.773) وبنسبة (76.3%)، وجاء بعد الإبداع في المرتبة الرابعة، وبمستوى عال، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.793) وبانحراف معياري (0.917) وبنسبة (75.9%)، بينما جاء بعد الوقت في المرتبة الأخيرة من حيث التحقق، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.654) وبانحراف معياري (0.862) وبنسبة (73.1%)، وهذا يعني أن البنوك اليمينية محل الدراسة تولي اهتماما أكبر ببعد الوجود رغم اهتمامها ببقية أبعاد التفوق التنافسي، وذلك لما للوجود من أهمية في تحقيق التفوق التنافسي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى شدة المنافسة بين البنوك محل الدراسة، وحرص كل بنك من هذه البنوك على تحقيق التفوق التنافسي من خلال جودة الخدمات التي يقدمها، كما أن مبرر وجود الوقت في المرتبة الأخيرة قد يرجع إلى نمط الخدمات المقدمة في البنوك والروتين الإداري المعمول به في البنوك لحرصها على تفضي المخاطر التي قد تنتج عن أي خطأ نتيجة التسرع أو عدم وجود مراقبة آنية وتسلسل في العمليات المصرفية، رغم أن الأهمية النسبية مقارنة، ولا يوجد فرق كبير بينها.

وبمقارنة نتائج مستوى تحقق أبعاد التفوق التنافسي في الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة نجد أنها اتفقت مع نتيجة دراسة يافعي (2018) التي توصلت إلى تحقق التفوق التنافسي بحسب بعد الوجود والتكلفة والمرونة ووقت التسليم والإبداع بدرجة عالية جدا في شركة الإسمنت العاملة في المحافظات الجنوبية اليمينية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة بلغربي (2022) التي توصلت إلى أن ميزة الكلفة المنخفضة وميزة وقت التسليم متحققة بدرجة مرتفعة في المؤسسات الصناعية في الجزائر.

تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية :

لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك اليمينية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7): نتائج التحليل الوصفي لتغيير القيادة الاستراتيجية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	1	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.994	0.841	79.9%	عال
3	2	تطوير رأس المال البشري	3.817	0.823	76.3%	عال
4	3	تعزيز الثقافة التنظيمية	3.672	0.880	73.4%	عال
2	4	تنفيذ الرقابة التنظيمية	3.861	0.814	77.2%	عال

جدول (7): يتبع

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
5	5	التوجه الإبداعي	3.516	1.015	70.3%	عال
		المتوسط العام للقيادة الاستراتيجية	3.781	0.773	75.6%	عال

يتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية كان عالياً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.781) وبانحراف معياري (0.773) وبنسبة (75.6%)؛ مما يشير إلى وجود توافق في آراء عينة الدراسة إزاء مضمون فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ مما يعني أن البنوك اليمينية محل الدراسة تمارس القيادة الاستراتيجية على مستوى كل من: تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة التنظيمية، التوجه الإبداعي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك تلك البنوك لأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح تلك البنوك، وأن هذه البنوك لديها رؤية ورسالة واضحة، إضافة إلى تطويرها استراتيجيات لتحقيق أهدافها، كما قد تدل هذه النتيجة على أن القيادة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة قادرة على تحديد الفرص والمخاطر، ووضع استراتيجيات للاستفادة من تلك الفرص وتخفيف المخاطر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العامري والمقرمي (2021) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الاستراتيجية كانت بمستوى عالٍ في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. ومع نتيجة دراسة صويص والقبع (2021) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة في البنوك التجارية في الضفة الغربية.

كما يتضح من الجدول (7) أن بعد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.994) وبانحراف معياري (0.841) وبنسبة (79.9%)، بينما جاء بعد الرقابة التنظيمية في المرتبة الثانية، وبمستوى عالٍ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.861) وبانحراف معياري (0.814) وبنسبة (77.2%)، أما بعد رأس المال البشري فقد جاء في المرتبة الثالثة، وبمستوى عالٍ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.817) وبانحراف معياري (0.823) وبنسبة (76.3%)، وجاء بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الرابعة، وبمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.672) وبانحراف معياري (0.880) وبنسبة (73.4%)، بينما جاء بعد التوجه الإبداعي في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالٍ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.516) وبانحراف معياري (1.015) وبنسبة (70.3%)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إعطاء قادة البنوك محل الدراسة الأولوية في المقام الأول لتحديد التوجه الاستراتيجي، وإعطاء أولوية متأخرة للاهتمام بعد التوجه الإبداعي مقارنة ببقية الأبعاد؛ نظراً لنمطية سلوك وأساليب القيادة الاستراتيجية التي يمارسها قادة البنوك اليمينية محل الدراسة.

وبمقارنة نتائج مستوى تحقق أبعاد القيادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة نجد أنها اتفقت مع نتيجة دراسة العامري والمقرمي (2021) التي توصلت إلى أن ممارسة التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة المتوازنة كانت بمستوى عالٍ في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، ومع نتيجة دراسة صويص والقبع (2021) التي أظهرت أن مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، جاءت بدرجة كبيرة في البنوك التجارية في الضفة الغربية، ومع نتائج دراسة Obiedat و Al Thani (2020) التي توصلت إلى أن ممارسة التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية كانت بمستوى عالٍ جداً من قبل شركة الاتصالات القطرية، وكذلك مع نتيجة دراسة الفرجاني والدرياق (2015) التي أظهرت أن قدره قادة المصارف الليبية على الإبداع والابتكار جاءت بمتوسط حسابي (3.66).

اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار مسارات الفرضيات الرئيسية والفرعية (Smart PLS) لاختبار الفرضية الرئيسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية للتأكد من صحة أو عدم صحة تلك الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسية (H):

تنصُّ الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن". والجدول (8) يوضح اختبار المسار للفرضية الرئيسية.

جدول (8): اختبار مسار القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي

المسار	Bate	الانحراف المعياري	T .test	الدلالة
القيادة الاستراتيجية - < التفوق التنافسي	0.863	0.021	41.604	0.000

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة (Bate=0.863)، وكانت قيمة (T .test=41.604) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم في زيادة مستوى التفوق التنافسي بنسبة (86.3%)؛ أي أن زيادة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية بمقدار واحد صحيح يؤثر بنسبة (86.3%) في التفوق التنافسي من الدرجة، وأن (13.7%) يعود إلى عوامل أخرى لم تبحثها الدراسة، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك محل الدراسة أصبحت تتبنى المفاهيم الإدارية المعاصرة بدلاً عن المفاهيم التقليدية، ومن هذه المفاهيم مفهوم القيادة الاستراتيجية، وتبني هذا المفهوم يساعد البنوك محل الدراسة على مواكبة متغيرات البيئة الحالية نتيجة الوضع الاقتصادي والأزمات التي كان لها أثر كبير في انحراف الدورة المالية عن الاقتصاد الرسمي الممثل بالبنوك إلى أسواق وشبكات الأموال غير الرسمية، والذي فرض على البنوك إيجاد حلول وبدائل لتحقيق التفوق التنافسي، وهذا يؤكد على وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عمرانى ولعمار (2022) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمطاحن الحنطة بالمسيلة في الجزائر، ومع نتيجة دراسة Kariuki و Muriithi (2022) التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تنافسية الشركات اللوجستية في كينيا، ومع نتيجة دراسة Sibghatullah و Raza (2020) التي أظهرت وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في الأردن، ومع نتيجة دراسة نادر وجاسم (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير موجبة للقيادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي في شركة الفارس بالعراق، ومع نتيجة دراسة اللوح وأبو حجر (2014) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني في فلسطين.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى:

الجدول (9) يوضح اختبار المسارات للفرضيات الفرعية للفرضية الأولى.

جدول (9): اختبار مسارات الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية

المسار	Bate	الانحراف المعياري	T .test	الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي - < التفوق التنافسي	0,390	0,065	5,972	0,000
تطوير رأس المال البشري - < التفوق التنافسي	0,070	0,074	0,942	0,347
تعزيز الثقافة التنظيمية - < التفوق التنافسي	0,131	0,075	1,746	0,081
التوجه الإبداعي - < التفوق التنافسي	0,240	0,072	3,346	0,001
تنفيذ الرقابة التنظيمية - < التفوق التنافسي	0,117	0,066	1,763	0,079

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثرا دالا إحصائيا لتحديد التوجه الاستراتيجي في التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة (Bate=0.390)، وكانت قيمة (T. test=5.972) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن التوجه الاستراتيجي يسهم في زيادة مستوى التفوق التنافسي بنسبة (39%)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك ترى أن التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية له دور فاعل في التأشير على التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة من خلال ضمان وضوح رؤية تلك البنوك ورسالتها وأهدافها والتي يتم بناؤها وفق نتائج التحليل البيئي، ومن خلال عمل تلك البنوك في ضوء قيم واضحة ومحددة، والتي قد تسهم في تمكين البنوك محل الدراسة من الوصول إلى التفوق التنافسي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة بوطالب (2022) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا للتوجه الاستراتيجي في التفوق التنافسي في إحدى المؤسسات الصناعية بالجزائر، ومع نتيجة دراسة Kariuki و Muriithi (2022) التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تنافسية الشركات اللوجستية في كينيا، ومع نتيجة عمrani و لعمار (2022) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في الميزة التنافسية في مطاحن المسيلة بالجزائر، ومع نتيجة دراسة اللوح وأبو حجير (2014) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني في فلسطين.

كما يتضح من الجدول (9) أنه لا يوجد هناك أثر دال إحصائيا لرأس المال البشري في التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة (Bate=0.070)، وكانت قيمة (T. test=0.942) غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى نمطية تعامل القيادة الاستراتيجية مع رأس المال البشري في تلك البنوك واعطائها أهمية أقل مقارنة بالتقنية والتحول الرقمي التكنولوجي، وذلك لطبيعة عمل البنوك ومواكبة التطورات الإلكترونية بصورة متلاحقة وكبيرة متزامنة مع حدة المنافسة، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عمrani و لعمار (2022) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمطاحن الحنونة بالمسيلة في الجزائر، ومع نتيجة دراسة Kariuki و Muriithi (2022) التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبناء القدرات ومنها القدرات البشرية في تنافسية الشركات اللوجستية في كينيا، ومع نتيجة دراسة نادر وجاسم (2019) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا لرأس المال البشري في التفوق التنظيمي لشركة الفارس بالعراق. وقد يعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة النشاط الذي أجري فيه هذه الدراسة، فطبيعة نشاط البنوك تحكمه مجموعة من القواعد والمعايير على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، إضافة إلى الظروف التي تعيشها حاليا البنوك العاملة في اليمن، حيث كان لها تأثير واضح على رأس المال البشري، سواء من حيث الأجور والمرتبات، أو التأهيل والتدريب، أو الحوافز... إلخ، بما في ذلك انخفاض مستوى اهتمام القيادة الاستراتيجية برأس المال البشري، وكل ذلك أدى إلى نمطية سلوك وأساليب الموارد البشرية في هذه البنوك، والتزامها بالقواعد والمعايير التي قد تقيدها في سلوكياتها وتصرفاتها التنظيمية، إضافة إلى هجرة بعض الكوادر المتميزة، وهذا من شأنه إضعاف دورهم في تحقيق التفوق التنافسي في تلك البنوك، وهذا عكس ما يمكن أن تقوم به الموارد البشرية في المنظمات الصناعية، أو حتى في البنوك التي تعيش

في بيانات مستقره، حيث يتاح لها مساحة كافية من الحرية والتصرف، وهذا من شأنه أن يجعل الموارد البشرية تسهم في تحقيق التفوق التنافسي.

كما يتضح من الجدول (9) أنه لا يوجد هناك أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية في التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة (Bate=0.131)، وكانت قيمة (T.test=1.746) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى نمطية الثقافة التنظيمية، بحيث إنها صارت ثقافة روتينية لا تضيف قيمة إيجابية تسهم في حصول البنوك محل الدراسة على التفوق التنافسي المنشود؛ مما يستدعي من تلك البنوك تصحيح مسار الثقافة التنظيمية السائد وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع، بحيث تساعد على تقبل كل جديد في مجال الخدمات المصرفية، مما يرفع من أثر الثقافة التنظيمية في التفوق التنافسي ويعزز فرص البنوك محل الدراسة في الحصول على التفوق التنافسي، وبالتالي تم رفض الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة غازي ونافع (2022) التي أظهرت وجود أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية في التميز التنافسي في الجامعات المصرية، ومع نتيجة عمراني ولعمارة (2022) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية في مطاحن الحنطة بالمسيلة في الجزائر، ومع نتيجة نادر وجاسم (2019) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً للثقافة التنظيمية في التفوق التنظيمي لشركة الفارس بالعراق. وقد يعزى هذا الاختلاف إلى عدم إعطاء القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن الاهتمام الكافي بالثقافة التنظيمية، سواء من حيث تعزيز الثقافة التنظيمية السائد أو نشر مفاهيم جديدة داعمة للثقافة التنظيمية، إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تنعكس في شكل سلوك وممارسة من خلال رأس المال البشري الذي لم ينل هو الآخر الاهتمام الكافي من قبل القيادة الاستراتيجية، كما تم توضيح ذلك سابقاً، وبالتالي ضعف تأثير الثقافة التنظيمية في التفوق التنافسي في تلك البنوك، وهذا عكس ما هو سائد في المنظمات الصناعية، أو حتى في البنوك التي تعيش في بيئات مستقره وتعال ثقافتها التنظيمية اهتماماً كافياً من قبل القيادة الاستراتيجية فيها.

كما يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الإبداعي في التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة Bate (0.240) وكانت قيمة T.test (3.346) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن التوجه الإبداعي يسهم في زيادة مستوى التفوق التنافسي بنسبة (24%)، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك تعد الإبداع وتوجه القيادة الإبداعي من الركائز الأساسية التي تدعم التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة، لا سيما في ظل المنافسة الشديدة التي لا يمكن النجاة منها إلا بتوجه القيادة نحو إيجاد حلول إبداعية وابتكار أفكار جديدة، والتركيز على تطوير الخدمات الجديدة والمبتكرة استجابة لتوقعات العملاء واحتياجاتهم وتسهم في إيجاد قيمة إضافية للعملاء، مع الاهتمام بالتطوير المستمر في التكنولوجيا الحديثة، والتركيز على إيجاد طرق وأساليب جديدة في العمل، وبذل جهود متميزة لإيجاد واستكشاف فرص جديدة تسهم بمجموعها في وصول البنوك محل الدراسة إلى التفوق التنافسي المنشود، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة يافعي (2018) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداعية في التفوق التنافسي في شركات الأسمت العاملة في المحافظات الجنوبية اليمنية، ومع نتيجة دراسة الفرجاني والدرياق (2015) التي أظهرت وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين قدرات القائد الاستراتيجي على الابتكار والإبداع والقدرات التنافسية.

كما يتضح من الجدول (9) أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً للرقابة التنظيمية في التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة Bate (0.117) وكانت قيمة T.test (1.763) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة لا ترى في الرقابة التنظيمية قيمة مؤسسية

تسهم في وصول البنوك محل الدراسة إلى التفوق التنافسي، كما أن عينة الدراسة قد ترى أن الرقابة التنظيمية عائق يحد من الإبداع والابتكار الذي يعد مؤثراً في التفوق التنافسي، كما أشارت إلى ذلك نتائج الدراسة الحالية، وتم توضيحه في الفقره السابقة، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة المتفرعة من الفرضية الرئيسية.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بوطالب (2022) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً للرقابة التنظيمية في التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي في مدينة المليلة بالجزائر، ومع نتيجة دراسة عمراني ولعمارة (2022) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً للرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمطاحن الحنطة بالمسيلة في الجزائر، ومع نتيجة دراسة Muriithi و Kariuki (2022) التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية في تنافسية الشركات اللوجستية في كينيا.

الاستنتاجات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية :

1. تهتم البنوك محل الدراسة بتحقيق التفوق التنافسي بمستوى عالٍ وبكفاءة أبعاده.
2. تولي البنوك اهتماماً بتحقيق أبعاد الجودة، والتكلفة، والمرونة، على التوالي، وبمستوى أكبر من اهتمامها بتحقيق بعدي الإبداع، والوقت.
3. تبدي البنوك محل الدراسة اهتماماً كبيراً بممارسة القيادة الاستراتيجية بمستوى عالٍ، وبكفاءة أبعادها.
4. تفاوتت اهتمام البنوك محل الدراسة بممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث كان البعد الأكثر ممارسة هو بعد (التوجه الاستراتيجي)، يليه أبعاد (الرقابة التنظيمية المتوازنة، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية) على التوالي، في حين كان البعد الأقل ممارسة هو بعد (التوجه الإبداعي).
5. يوجد قصور لدى البنوك محل الدراسة في تقديم خدمات بمستويات تتجاوز توقعات العملاء، وفي تلبية حاجات ورغبات عملائها المتغيرة باستمرار.
6. تهتم البنوك محل الدراسة بتطوير خدماتها المصرفية بحسب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.
7. تهتم البنوك محل الدراسة بترشيد التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية بصورة أكبر من غيرها لتحقيق التفوق التنافسي من خلال بعد التكلفة.
8. هناك قصور لدى البنوك محل الدراسة في تقديم خدماتها المصرفية بأسعار أقل من أسعار بعض المنافسين؛ مما قد يؤثر في تحقيق التفوق التنافسي من خلال بعد التكلفة.
9. تهتم البنوك محل الدراسة بتقديم خدمات جديدة ذات قيمة للعملاء من وقت لآخر، ولكن هذه الخدمات تعد نمطية متشابهة مع خدمات البنوك الأخرى.
10. يوجد قصور لدى البنوك محل الدراسة في تقديم خدمات جديدة لأول مرة من نوعها في اليمن.
11. تتشابه البنوك محل الدراسة في تقديم خدماتها للعملاء في الوقت المحدد، مع وجود قصور في التفوق على المنافسين في سرعة تقديم الخدمات للعملاء.
12. هناك تدنٍ في مستوى الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع لدى البنوك محل الدراسة.
13. هناك قصور لدى البنوك محل الدراسة في ممارسة التوجه الإبداعي، وينتج عنه إعطاء الأولوية بدرجة متدنية في التوظيف للمبدعين وأصحاب الأفكار الجديدة.
14. هناك أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة.

15. يوجد تفاوت في أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة، حيث يؤثر فقط في بعدي التوجه الاستراتيجي والتوجه الإبداعي، وعلى التوالي، بينما لا يوجد أثر لبقية أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة.

التوصيات:

- بناء على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم التوصيات الآتية:
1. ضرورة تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها في البنوك العاملة في اليمن؛ نظراً لأثرها في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة من خلال التدريب.
2. زيادة الاهتمام بتحقيق بعدي: (الإبداع والوقت)، حيث كانا الأقل تحققاً بين أبعاد التفوق التنافسي.
3. ضرورة تقديم البنوك خدماتها بمستويات تتجاوز توقعات العملاء، وبما يلبي حاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار.
4. ضرورة إيجاد البنوك طرقاً وأساليب جديدة لتقديم خدماتها المصرفية بأسعار أقل من أسعار المنافسين حتى تتمكن من تحقيق التفوق التنافسي من خلال بعد التكلفة.
5. ضرورة تفكير البنوك في تقديم خدمات جديدة لأول مرة من نوعها في اليمن لضمان تحقيق التفوق التنافسي.
6. الاستمرار في تقديم الخدمات في الوقت المحدد، مع الحرص على التفوق على المنافسين في سرعة تقديم الخدمات للعملاء.
7. تشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات الإدارية في البنوك محل الدراسة، وإيجاد بيئة عمل محفزة لذلك.
8. العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع لدى البنوك محل الدراسة من خلال استقطاب المبدعين، ودعم الأفكار الإبداعية وتشجيعها، ومنح الجوائز والمكافآت لأي فكرة إبداعية تسهم في تحقيق التفوق التنافسي.
9. زيادة الاهتمام بدعم أنظمة الرقابة التي تعزز موقف البنوك وسمعتها في البيئة الخارجية.
10. على البنوك كبيرة وصغيرة الحجم تعزيز الاهتمام بتحقيق التفوق التنافسي والاستفادة من نقاط القوة الموجودة لدى البنوك متوسطة الحجم حتى تتمكن من تحقيق التفوق التنافسي.

الإسهام البحثي:

قام عبد اللطيف مصلح وعبد المغيث يحي بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وقام عبد المغيث يحي بجمع البيانات، وقام كلاهما بتحليل البيانات وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيراً، رُوجعت المسودة النهائية للدراسة من قبل عبد اللطيف مصلح.

المراجع:

- اتحاد المصارف العربية (2014)، مجلة اتحاد المصارف العربية، استرجع بتاريخ فبراير، 14، 2021، من <https://bit.ly/2T51pYD>
- أحمد، عبد الله الزين عبد الكريم (2013)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، بالتطبيق على رئاسة بنك النيلين - الخرطوم (رسالة ماجستير)، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- أيوب، ناديا حبيب (2000)، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، معهد الإدارة العامة، 40(1)، 1-51.

- بشر، عادل محمد (2019)، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية في البنوك اليمنية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- بلغربي، سليم (2022)، دور استراتيجيات التصنيع الأخضر في تدعيم التفوق التنافسي، - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس / سطيف 1، الجزائر.
- البنك المركزي اليمني (2015)، التقرير السنوي، صنعاء، اليمن: الإدارة العامة للبحوث والإحصاء.
- بوريب، طارق (2015)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنظيم المنظم: دراسة ميدانية في محافظات الغابات (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بوطالب، جهيد (2022)، أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 6(1)، 168-144.
- جمعية البنوك اليمنية (2019)، تقرير حول الأوضاع الصعبة والمخاطر التي تواجه البنوك اليمنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الحمداوي، رعد عدنان رؤوف، والشهواني، آلاء عبد الوهاب (2020)، تحقيق التفوق التنافسي في إطار اعتماد بعض استراتيجيات التصنيع المستدام: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود-بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 317-300.
- خليل، ياسر محمد، عطا، رجب أحمد، محمود، أشرف محمود أحمد، والمهدي، سوزان محمد (2017)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، 18(18)، 144-123.
- الدوري، فراس وضاح (2019)، أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- زعلان، عبدالفتاح جاسم (2017)، استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات في العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 15(3)، 199-170.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2)، 51-1.
- سالم، رجوان عبدالوهاب (2017)، الدور الرقابي للبنك المركزي اليمني على أداء النظام المصرفي اليمني، مجلة الدراسات العليا - جامعة النيلين، 7(27)، 208-191.
- السامرائي، ندى طاهر (2018)، الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السنهوتي، مبارك محمد السيد سليمان (2022)، القيادة الاستراتيجية، مجلة الخدمة الاجتماعية، 73(1)، 239-221. <https://doi.org/10.21608/egjsw.2022.149835.1108>
- الشمري، أحمد، والحسناوي، صالح، والشمري، سرمد (2017)، دور صناعات المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 9(1)، 81-52.
- صويص، محمد إبراهيم، والقبيج، إيهاب سمير (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 106-87.
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- طالب، علاء فرحان، وغالي، حسين حريجة (2011)، استراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الطائي، يوسف حجيم سلطان (2015)، استراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبيسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(4)، 9-53.
- العامري، عبده أحمد علي، والمقرمي، عبدالقهار عثمان (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة - صنعاء، مجلة الأندلس مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(44)، 6-43.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، وأبو هادي، أحمد جابر حسين (2019)، أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 25(3)، 57-84.
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد (2018)، إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- العريضي، منصور محمد إسماعيل (2020)، طرق البحث في العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- العساف، نبيل عبدالمجيد، والبشاشة، سامر عبدالمجيد (2022)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37(4)، 279-320.
- العلي، عبدالستار محمد (2000)، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي) (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عمراني، ربيعة، ولعمارة، حسينة (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحنطة بالمسيلة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- غازي، محمد علي علي، ونافع، وجيه عبدالستار محمد (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(ملحق)، 175-205.
- فخري، نور حسين (2019)، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 37(118)، 182-196.
- الفرجاني، طارق محمد، والدرياق، أمين مرعي (2015)، دراسة دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 2(1)، 54-74.
- فيروز، خضير علي (2014)، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي: دراسة حالة في معمل إسمنت الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 3(12)، 78-96.
- قايد، ذكرى مقبل (2019)، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- القرود، يحيى أحمد (2020)، الأثر المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- اللوحي، نبيل عبد شعبان، وأبو حجبر، طارق مفلح (2018)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية - نموذجاً، دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني حول الاستدامة والبيئة الابداعية في قطاع التعليم التقني، 4-5 نوفمبر، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- اللوذي، خلود صدقي (2016)، أثر الريادة في تعزيز القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- لبلى، بوحديد، وإلهام، يحيوي (2018)، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(43)، 221-234.
- محامدية، ايمان (2009)، الرقابة التنظيمية والأداء (رسالة ماجستير)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- محمد، صفاء تايه، والعباش، عبير أمير عبد الحسن (2018)، دور النقود الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الحكومية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(1)، 29-55.
- محمد، ياسين قاسم (2016)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- الدهون، محمد إبراهيم، والعجومي، محمد عبد ربه (2011)، القيادة، غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- المطيري، فيصل غازي عبد العزيز عبد الله (2012)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المعقبى، فهد أحمد (2020)، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- المعموري، إيثار عبدالهادي (1999)، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس: دراسة تحليلية في شركات الصناعات الإلكترونية (أطروحة دكتوراه)، جامعة بغداد، العراق.
- المقري، عبدالقهار عثمان (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- موفق، سهام ساعد عبد الستار (2013)، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 14(14)، 293-315.
- نادر، علاء محمد، وجاسم، باسم عبد الحسن (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(114)، 225-241.
- النعيمي، حارس حسين علي (2018)، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(41)، 46-75.
- النعيمي، سعيد عبد الله محمد، والأفندي، نعمان محمود فهمي (2017)، تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(40)، 193-211.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2016)، الاقتصاد اليمني في سطور: تطورات القطاع المصرفي في اليمن، المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، 17(17)، 2-4.
- ولي، أحلام إبراهيم، خوشناو، اراس قادر حمد أمين، وابا بكر، عيسى سعيد (2016)، تحليل دور تبني انماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين، زانكو - الإنسانيات، 20(5)، 135-159.
- يافعي، وسيم فضل محسن زين (2018)، التوجه الريادي وأثره في التفوق التنافسي: دراسة ميدانية في شركة الاسمنت العاملة في المحافظات الجنوبية اليمنية (رسالة ماجستير)، جامعة عدن، اليمن.

- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 13*, 279-309.
- Al Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science, 10*(6), 307-326.
- Davis, M., Aquilauo, N. & Chase, R. (2003). *Fundamentals of operations management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives, 25*(2), 57-75.
- Ilyas, G. B., Munir, A. R., & Sobarsyah, M. (2017). Role of strategic leadership, entrepreneurial orientation, and innovation on small and medium enterprises performance. *International Journal of Economic Research, 14*(15), 61-72.
- Kasuni, J. S., Mandere, E. N., & Njeru. P. W. (2022). Investigating influence of strategic leadership on financial performance of commercial banks in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3*(10), 313-328.
- Kitonga, D. (2017). *SL practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi county in Kenya* (Doctoral dissertation). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (1999). *Operations management strategy and analysis*. MA: Addison Wesley.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Muriithi, D. K., & Kariuki, P. (2022). Influence of strategic leadership on competitiveness of logistics firms in Kenya. *Journal of International Business and Management, 5*(5), 01-25.
- Parthasarathy, R., Huang, C., & Aris, S. (2011). Impact of dynamic capability on innovation, value creation and industry leadership. *IUP Journal of Knowledge Management, 9*(3), 59-73.
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Qamruzzaman, M., Jianguo, W., Jahan, S., & Yingjun, Z. (2021). Financial innovation, human capital development, and economic growth of selected South Asian countries: An application of ARDL approach. *International Journal of Finance & Economics, 26*(3), 4032-4053.

Sibghatullah, A., & Raza, M. (2020). The impact of strategic leadership on competitive advantage: The mediating role of ambidexterity and information system: Evidence from Islamic banks in Jordan. *International Journal of Informatics and Information Systems*, 3(2), 67-80.

Arabic References in Roman Scripts:

Ahmadu, Abdullah Alzayn Abdulkarim (2013). *Dawr alqiadat alastiratijiit fi tahqiq almizat altanafusiat bimunazamat al'aemali: Bialtatbiq ealaa riasat Bank Alnnylyn - Alkhartum* (Risalat majjistir). Jamieat Alnnylin, Alkhartum, Alsuwdan.

Alameri, Abduh Ahmad Ali, wa Almuqarami, Abdalqahar Othman (2021). Dawr alqiadat alastiratijiit fi bina' ras almal alfikrii dirasatan maydaniatan fi aljamieat alyamaniat al'ahliat bialeasimat - Sana'a. *Majalat Al'andalus Lileulum Al'iinsaniat Walaijtimaeiati*, 8(44), 6-43.

Albank Almarkaziu Alyamaniu (2015). *Altaqrir alsanawiu*. Sana'a, Alyaman: Al'iidarar Aleamat Lilbuhuth Wal'iihsa'i.

Aldawri, Firas Wadah (2019). *Athar alqiadat al'iistratijiit fi tamayuz al'ada' altaswiqi: Dirasat maydaniat ealaa albnuk al'iislatmiat fi Al'urduni* (Risalat majjistir). Jamieat Aal Albait, Al'urdun.

Alealay, Abdalistar Muhamad (2000). *Idarat al'iintaj waleamaliaat (madkhal kami) (Altabeat al'uwlaa)*. Amman, Al'urdun: Dar Wayil Lilnashri.

Aleasasifatu, Nabil Abdalmajid, wa Albashabishat, Samir Abdalmajid (2022). Athar mumarisat alqiadat aliastratijiit fi tahqiq almizat altanafusiat fi albnuk altijariat Al'urduniyati. *Mutat Lilbuhuth Waldirasati, Silsilat Aleulum Al'iinsaniat Walaijtimaeiati*, 37(4), 279-320.

Aleurayqi, Mansur Muhamad Ismaeil (2020). *Turuq albahth fi aleulum al'iidariati*. Sana'a, Alyamanu: Al'amin Lilnashr Waltawziei.

Alfirjani, Tariq Muhamadu, wa Aldirbaqi, Amin Mareaa (2015). Dirasat dawr alqiadat al'iistratijiit litanmiat alqudrat altanafusiat fi alqitae almasrifii alliybi. *Majalat Dirasat Alaiqtisad Wal'aemali*, 2(1), 54-74.

Alhamdani, Raed Adnan Rawuwfa, wa Alshahwani, Ala' Abdulwahaab (2020). Tahqiq altafawuq altanafusii fi 'iitar aietimad baed astiratijiiaat altasnie almustadami: Dirasatan aistitlaeiatan fi alsharikat aleamat lisinaeat alnasij waljulud-Baghdad. *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiat*, 16(51), 300-317.

Allawah, Nabil Abd Shaeban, wa Abu Hujayr, Tariq Muflih (2018). *Alqiadat alastiratijiit wadawruha fi tahqiq altamayuz almuasasii biqitae altaelim altaqni: Kuliyyat Filastin Altaqniat - nmwdhjaan*. Dirasat muqadimat lilmutamir aleilmii althaani hawl alaistidamat walbiyat alabdaeiat fi qitae altaelim altaqni, 4-5 Nufimbir, Kuliyyat Filastin Altaqniati, Filastin.

- Alluwzi, Khulud Sidqi (2016). *Athar alriyadat fi taeziz alqudrat alastiratijiati: dirasat maydaniin fi qitae alaitisalat al'urduniya* (Utaruhah dukturah). Jamieat Aleulum Al'iislatmiat Alealamiat, Al'urdun.
- Almadhuni, Muhamad Ibrahim, wa Aleajrami, Muhamad Abd Rabuh (2011). *Alqiadati*. Ghaza, Filastin: Akadimiat Al'iidarat Walsiyasat Lildirasat Alealya.
- Almaemuri, lithar Abdulhadi (1999). Athar 'anshitat almunazamat fi 'iisnad 'abead altanafusi: Dirasatan tahliliatan fi sharikat alsinaeat al'iiliktrunia (Utaruhah dukturah). Jamieat Baghdad, Aleiraqu.
- Almuebaqi, Fahd Ahmad (2020). *Altawafuq alastiratijiw alrubaeiw wa'atharuh fi al'ada' almunazimii* (Utaruhah dukturah). Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyaman.
- Almuqarami, Abdalqahar Othman (2020). *Dawr alqiadat alastiratijiati fi bina' ras almal alfikrii min khilal 'iidarat almaerifa* (Utaruhah dukturah). Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyaman.
- Almutayri, Faysal Ghazi Abduleaziz Abdullah (2012). *Athar altawajuh all'ibdaei ealaa tahqiq mizat tanafusiatin: Dirasat tatbiqiat ealaa albnuk altijariat alkuwaytia* (Risalat majistir). Jamieat Alsharq Al'awsat, Amman, Al'urdunn.
- Alnueaymi, Haris Husayn Ali (2018). Tathir tajribat alzubun fi tahqiq almizat altanafusiat almustadamati, Dirasat tahliliat lara' eayinat min al'afraad aleamilin fi sharikat kurk lilhatif alnaqaal fi Aleiraqi. *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati*, 1(41), 46-75.
- Alnueaymi, Saeid Abdullah Muhamad, wa Al'afindi, Nueman Mahmud Fahmi (2017). Tashkhis waqie 'abead altafawuq altanafusii fi munazamat al'aemali: Dirasat aistitlaeiat lara' alqiadat al'iidariat fi almasarif al'ahliat bimadinat almusl. *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati*, 4(40), 193-211.
- Alqurudae, Yahya Ahmad (2020). *Al'athar almueadal liastiratijiati almunazamat fi alealaqat bayn astiratijiati 'iidarat almawarid albashariat wal'ada' almunazamii: Dirasatan maydaniatan fi albnuk Alyamania* (Utaruhah dukturah). Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyaman.
- Alsaamarayiy, Nadaa Tahir (2018). *Aldhaka' aleatifia wa'atharuh fi alqiadat alastiratijiati - Dirasat maydaniat fi albnuk altijariat Al'urduniya* (Risalat majistir). Jamieat Alsharq Al'awsat, Amman, Al'urdunn.
- Alshamria, Ahmadu, walhasanawi, salihu, walshamriu, sarmad (2017). Dawr sunaae almaerifat fi tahqiq alriyadat alastiratijiati lilmunazamati: Dirasat aistitlaeiat lara' eayinat min mudara' sharikat 'amniat lilaitisalati. *Majalat Kuliyat Al'iidarat Walaiqtisad Lildirasat Alaiqtisadiat Wal'iidariat Walmaliati*, 9(1), 52-81.
- Alsinhuti, Ambarakah Mahmud Alsayid Sulayman (2022). Alqiadat aliaastiratijiatu. *Majalat Alkhidmat Aliaijtimaieati*, 73(1), 221-239. <https://doi.org/10.21608/egjsw.2022.149835.1108>

- Altaayiy, Yusif Hajim Sultan (2015). Astiratijiyaat alsuwq al'azraq wadawruha fi tahqiq altafawuq altanafusi: Dirasat tatbiqiat fi maamal bibsi alkufati. *Majalat Alqadisiyat Lileulum Al'iidariyat Wal'iiqtisadiati*, 8(4), 9-53.
- Alzahrani, Ibrahim bin Hansh (2018). Alqiadat alastiratijiyaat wa'atharuha fi tatwir qudrat altaelim altanzimi: Dirasat maydaniyat bi Jamieat Um Alquraa. *Almajalat Aldawliyat Lil'abhath Altarbawiyati*, 42(2), 1-51.
- Atihad Almasarif Alearabia (2014). *Majalat aitihad almasarif alearabiati*. Aistarjie bitarikh Fibrayir, 14, 2021, min <https://bit.ly/2T51pYD>
- Ayed, Abdullatif Musleh Muhamad (2018). *Idarat al'iintaj waleamaliaat almutaqadima* (Altabeat al'uwlaa). Sana'a, Alyaman: Markaz Al'amin Lilnashr Waltawziei.
- Ayed, Abdullatif Musleh Muhamad, wa Abu Hadi, Ahmad Jabir Husayn (2019). Athar astiratijiyaat alriyadat fi tahqiq almizat altanafusiat almustadamat fi alsharikat alyamaniyat lilsinaeat alghidhayiyati. *Majalat Aldirasat Alaijtimaeiati*, 25(3), 57-84.
- Ayuba, Nadya Habib (2000). Aleawamil almuathirat ealaa alsuluk al'iidarii alaibtikarii ladaa almuudirin fi qitae albnuk altijariyat alsaeudiati. *Maehad Al'iidarat Aleamati*, 40(1), 1-51.
- Bashar, Adil Muhamad (2019). *Dawr 'iistratijiyaat tanmiyat almawarid albashariyat fi tahqiq altamayuz almustadam min khilal tahsin alkhadamat almasrifiyat - Dirasat maydaniyat fi albnuk Alyamania* (Risalat majistir). Jamieat Aleulum Waltiknulujia, Sana'a, Alyaman.
- Bilgharbi, Salim (2022). *Dawr astiratijiyaat altasnie al'akhdar fi tadeim altafawuq altanafusi: Dirasat maydaniyat libaed almuasasat Aljazayiria* (Utaruhat dukturah). Jamieat Farahat Abaas/ Stif 1, Aljazayir.
- Burib, Tariq (2015). *Alraqabat al'iidariyat waealaqatuha bialtatwir almunazami: Dirasat maydaniyat fi muhafazat alghabat* (Risalat majistir). Jamieat Muhamad Khaydar, Bisakrati, Aljazayir.
- Butalb, Jihid (2022). Athar alqiadat alastiratijiyaat fi taeziz altafawuq altanafusii limuasasat alkhazf alsihyi bialmayliyat wilayat ijila. *Majalat Alaiqtisad Wadarat Alaemali*, 6(1), 144-168.
- Eimrani, Rabieat, wa Alieimarati, Hasina (2022). *Dawr alqayadat alastiratijiyaat fi tahqiq almizat altanafusiat - Dirasat ara' eaynat min muazafi matahin alhadnat bialmusyla* (Risalat majistir). Jamieat Muhamad Biwdyaf - Almusylati, Aljazayir.
- Fakhri, Nur Husayn (2019). Alqiadat altahwiliyat wadawruha fi tahqiq altafawuq altanafusi: Bahth tatbiqiuon fi alsharikat aleamat lisinaeat alzuyut alnabatiati. *Majalat Al'iidarat Walaiqtisadi*, 37(118), 182-196.

- Fayruza, Khudir Ali (2014). Athar alqiadat alastiratijiat fi altafawuq altanafusi: Dirasat halatan fi maamal 'iismant alkufat. *Majalat Al'iidarat Wal'iqtisadi*, 3(12), 78-96.
- Ghazi, Muhamad Ali Ali, wa Nafiei, Wajih Abdalstar Muhamad (2022). Dawr alqiadat alastiratijiat fi tahqiq altamayuz almuasisii liljamieat almisriati: dirasatan tatbiqiata. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Walbuhuth Almaliyt Wal'iidariyti*, 13(Milhiq), 175-205.
- Jameiat Alibunuk Alyamania (2019). *Taqrir hawl al'awda' alsa'ebat walmakhatir alati tuajih alibunuk Alyamaniata*. Sana'a, Aljumhuriyat Alyamaniata.
- Khalil, Yasir Muhamad, Ataa, Rajab Ahmad, Mahmud, Ashraf Mahmud Ahmad, wa Almahdi, Suzan Muhamad (2017). Alqiadat alastiratijiat wadawruha fi tahsin almizat altanafusiat liljamieat almisriati. *Majalat Albahth Aleilmii fi Altarbiati*, (18), 123-144.
- Laylaa, Buhdid, wa Elham, Yihyaw (2018). Dur ras almal albasharii fi tahqiq almizat altanafusiat lilmuasasat alsinaeia (Dirasat halati). *Majalat Jamieat Alquds Almaftuhah Lil'abhath Waldirasati*, 1(43), 221-234.
- Muaffaq, Siham Saeid Abdulsataar (2013). Musahamat alqiadat alastiratijiat fi tahqiq almizat altanafusiat lilmuasasati. *Majalat Abhath Aiqtisadiat Wal'iidariati*, (14), 293-315.
- Muhamad, Yasin Qasim (2016). *Altakhtit alastiratijiu wa'atharuh ealaa 'iidarat al'azamat* (Risalat majistir). Al'akadimiat Alearabiat Lileulum Almaliat Walmasrifati, Sana'a, Alyaman.
- Muhamadu, Safa' Tayh, wa Aleayaashi, Abir Amir Abdalhasan (2018). Dawr alnuqud al'iiliktruniat fi tahqiq altafawuq altanafi: Dirasat tatbiqiat laeayinatan min almasarif alhukumiami. *Majalat Algharii Lileulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 15(1), 29-55.
- Muhamidiatu, Eyman (2009). *Alraqabat altanzimiat wal'ada'* (Risalat majistir). Jamieat 20 Uwt 1955, Skikdat, Aljazayir.
- Nadiri, Ala' Muhamad, wa Jasim, Basem Abdalhasan (2019). Dawr alqiadat alastiratijiat fi tahqiq altafawuq altanzimi: bahath maydaniun fi sharikat alfaris aleamati. *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 25(114), 225-241.
- Qayd, Dhikraa Muqbil (2019). *Alqiadat altahwiliat wadawruha fi tahqiq mabadi' alhawkamat fi alibunuk al'iislatimiat aleamilat fi Alyaman* (Risalat majistir). Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyaman.
- Salma, Rijwan Abdalwahaab (2017). Aldawr alraqabiu lilbank almarkazii alyamanii ealaa 'ada' alnizam almasrifii alyamanii. *Majalat Aldirasat Aleulya - Jamieat Alniylin*, 7(27), 191-208.

- Sowais, Muhamad Ibrahim, wa Alqibj, Ihab Sameer (2021). Dawr alqiadat aliastratijiati fi taeziz al'ada' almuasasii fi albnuk altijariat fi aldifat algharbiati. *Almajalat Alearabiat Lil'iidarati*, 41(4), 87-106.
- Taleb, Ala' Farhan, wa Albana'i, Zaynab Makky (2012). *Astiratijiati almuhit al'azraq walmizat altanafusiatu*. Al'urdunu: Dar Alhamed Lilnashr Waltawziei.
- Taleb, Ala' Farhan, wa Ghali, Husayn Harija (2011). *Astiratijiati aleamaliaat wal'asbaqiaat altanafusiat*. Amman, Al'urdun: Dar Alyazurii Aleilmiaat Lilnashr Waltawziei.
- Wali, Ahlam Ibrahim, Khushnaw, Aras Qadir Hamad Amin, wa Aba Bakr, Eessaa Saeid (2016). Tahlil dawr tabaniy ainmat alqiadat alastiratijiati fi tahqiq 'abead altafawuq altanafusi: Dirasatan tahliliatan lara' eayinat min ruasa' al'aqsam fi kuliyat jamieat salah aldiyn. *Zanku - Al'iinsaniaati*, 20(5), 135-159.
- Wizarat Altakhtit Waltaeawun Alduwalii (2016). Alaiqtisad alyamaniu fi suturi: Tatawurat alqitae almasrifii fi Alyamin. *Almustajadaat Alaiqtisadiat Walaijtimaeiat fi Alyaman*, (17), 2-4.
- Yafaei, Wasim Fadl Muhsin Zayn (2018). *Altawjat alriyadi wa'atharuh fi altafawuq altanafusi: Dirasat maydaniat fi sharikat alaismant aleamilat fi almuhafazat aljanubiat Alyamania* (Risalat majistir). Jamieat Adan, Alyaman.
- Zaealan, Abdalfataah Jasim (2017). Aistikhdam aldhaka' altaswiqii litahqiq almizat altanafusiat almustadamat lilmunazamat min khilal alrasd albiyyi: Dirasat tahliliat lara' eayinat min mudara' sharikat zayn lilaitisalat fi aleiraqi. *Majalat Jamieat Karbala' Aleilmiati*, 15(3), 170-199.