

المرونة الاستراتيجية وأثرها في الأداء التسويقي
دراسة ميدانية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

**Strategic Flexibility and its Impact on Marketing Performance:
A Field Study at Yemeni Private Banks in the Capital Municipality of
Sana'a**

أ.م.د. علي حسين علي حسين الأشول¹
الباحثة/ أميمة سعيد أنعم ناشر الأغبري²

(1) أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

(2) باحثة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

بريد التواصل: dralialashwal2030@gmail.com

الملخص:

عالياً من الأداء التسويقي بجميع أبعاده، مع تفاوت بسيط في مستوى أبعاد الأداء التسويقي، حيث كان أكثر الأبعاد هو بُعد (الربحية)، يليه بُعد (رضا العملاء)، ثم بُعد (الحصة السوقية)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة المرونة الاستراتيجية بشكل عام في الأداء التسويقي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التسويقي حسب متغير عمر البنك، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التسويقي حسب متغير حجم البنك لصالح البنوك التي عدد العاملين فيها (أكثر من 200 موظف)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز وتطوير ممارسة المرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها لأهميتها في رفع مستوى الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، وتعزيز مستوى الأداء التسويقي بجميع أبعاده بهدف التحسين المستمر والوصول بالأداء التسويقي إلى مستوى عالٍ.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واختيار فرضياتها، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية للدراسة من العينة المكونة من (205) مفردة تم اختيارها باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية من العاملين في المناصب العليا في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وتشمل (436) عنصراً يمثلون مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: تحقق مستوى عالٍ من ممارسة المرونة الاستراتيجية بجميع أبعادها لدى البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، مع تفاوت بسيط في مستوى ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية، حيث كان أكثر الأبعاد ممارسةً هو بُعد (المرونة التنافسية)، يليه بُعد (المرونة الإنتاجية)، ثم بُعد (مرونة الموارد). كما أظهرت نتائج الدراسة مستوى

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية،

الأداء التسويقي، البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic flexibility on marketing performance at Yemeni private banks in the capital Municipality of Sana'a. The study used the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study and test its hypotheses. The study also used the questionnaire to collect the primary data from the sample consisting of (205) individuals were selected through using Proportional Stratified Random Sampling approach from the workers in the senior positions at the Yemeni private banks in Sana'a, with a total number reached (436) workers representing the population of the study. For data analysis, the study used the Statistical Package in Social Sciences (SPSS). The study findings revealed that there is a high level of strategic flexibility in all its dimensions was achieved by private Yemeni banks in Sana'a, with a variation in the level of practice of the strategic flexibility dimensions, where the most practiced dimension was (competitive flexibility), followed by the (productive flexibility) dimension, and the least practiced dimension was (resource flexibility) dimension. As well as a high level of marketing performance has been achieved in all of its dimensions, with a variation in the level of achievement of the dimensions of marketing

performance, where the highest achieved dimension was the dimension of (profitability), followed by the dimension of (customer satisfaction), and the least achieved dimensions was the dimension of (market share). The findings also showed that there is a statistically significant impact of practicing strategic flexibility on marketing performance, and there are no statistically significant differences in the levels of marketing performance attributed to the age of the bank variable, with statistically significant differences in the levels of marketing performance attributed to the bank size variable in favor of banks that have more than (200) employees. Based on the study findings, the study recommended the need of working to promote and enhance the practice of strategic flexibility with all of its dimensions due to its importance in leveraging the level of marketing performance of the banks of the study. The study also recommended the enhancement of the marketing performance level with all of its dimensions with the aim of continuous improvement and bringing marketing performance to higher levels.

Keywords: Strategic Flexibility, Marketing Performance, Yemeni Private Banks in the Capital Municipality of Sana'a

المقدمة:

تشهد منظمات الأعمال تغيرات متسارعة في العديد من المجالات، وتؤدي تلك التغيرات إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك المنظمات في جميع أسواقها المختلفة، وينشأ عن تلك المنافسة الحادة ضغوطات مستمرة، تجعل المنظمات تسعى إلى تحسين جميع مجالات ومستويات أدائها في سبيل تحقيق متطلبات

البقاء والاستمرار، ومن ثمة تحقيق التميز في الأداء في ظل تلك التغيرات، لاسيما ما يتعلق بالأداء التسويقي، باعتباره من أهم المداخل التي تساعد على تنمية قدرات المنظمة وتحقيق التميز الذي يمكن المنظمة من الحفاظ على حصتها السوقية (كموش وغزالي، 2018، 2)، وبهذا الخصوص، ترى العديد من الدراسات الحديثة أن التغيرات الكبيرة الحاصلة في المجالات التكنولوجية، وما يصاحبها من زيادة المعلومات، وظهور التسويق الإلكتروني، وتطور خبرات ومعارف المستهلكين وتغيير رغباتهم واحتياجاتهم ساهمت بشكل كبير في إبراز أهمية الأداء التسويقي (Morgan et al., 2022, 2; Mintz et al., 2021).

إن الأداء التسويقي، يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة، وتحقيق رضا العملاء حيث يرى Jobber et al. (2003، 14) أن تبني المفهوم التسويقي سوف يحسن من الأداء الكلي للمنظمة، أي إن التسويق ليس مجرد مفهوم عابر، وإنما يمثل قوة، إضافة إلى أن التطورات الحاصلة في العالم بسبب الثورة الحاصلة في العصر الحديث، هذا الواقع جعل منظمات الأعمال الدولية أمام حركة تنافسية كبيرة، مما يحتم عليها السعي إلى تحسين أدائها التسويقي وبناء صورة ذهنية لدى زبائنهم سعياً منها لكسب حصة سوقية مناسبة (البكري والنوري، 2009، 248).

ونظراً لأن نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة يعتمد على قدراتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في الأسواق من خلال النجاح في الأداء التسويقي (Yousuf et al., 2020, 2)، فإن المرونة الاستراتيجية تعتبر إحدى المداخل الحديثة التي تساهم في تطوير قدرات المنظمات على تعبئة وتوجيه مواردها في اتجاهات متعددة من خلال خطتها الاستراتيجية بهدف الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة لاسيما ما يتعلق بتلبية واحتياجات ورغبات المستهلكين (Shimizu & Hitt, 2004)، كما أن المرونة الاستراتيجية بما تحتوي عليه من إجراءات تقود المنظمات إلى استغلال الفرص وتجنب التهديدات، قد يساهم ذلك بشكل كبير في دعم وتحسين الأداء التسويقي للمنظمات (El-Morsy et al., 2018, 12).

بعد قطاع البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادي، في ظل وجود بيئة معقدة تتسم بالتغيرات المستمرة، استناداً لتلك التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، والتعامل مع حالات عدم التأكد البيئي التي تواجه البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وضرورة بقائها واستمرارها وما حدث في السنوات الماضية من القرن الحالي- جعل المشهد أكثر تعقيداً، والذي قد يؤدي إلى فشل البنوك وانتهائها، حيث ذكر السنفي والعريقي (2009، 36) أن كثيراً من المنظمات، وعلى رأسها البنوك، تواجه العديد من التحديات بسبب التحولات الاقتصادية، جراء الأزمة المالية، وتلك الأزمة أثرت سلباً في تدني مستواها وأدائها لاسيما البنوك الأهلية اليمنية منها، وبالتالي سوف يؤدي إلى فشل تلك البنوك وزوالها.

وبناءً على ما سبق، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، والتي تعمل في ظل ظروف بيئية ديناميكية سريعة التغير وشديدة التقلب تتسم بالصراع والتنافس، التي تستدعي استجابة لتلك المتغيرات، عن طريق تبني استراتيجيات حديثة كالمرونة الاستراتيجية، وتشيط الأداء التسويقي لتلك البنوك الأهلية اليمنية، لكي تكون قادرة على البقاء وعلى الاحتفاظ بالزبائن وتلبية رغباتهم والحصول على حصة سوقية مهمة بين المنظمات التنافسية.

الإطار النظري للدراسة:

ويتضمن محورين، سيتم عرضهما على النحو الآتي:

المحور الأول : المرونة الإستراتيجية :

أولاً : مفهوم المرونة الإستراتيجية :

هناك ترتيب لظهور مفهوم المرونة الاستراتيجية، حيث ظهر أولاً مفهوم المرونة بصفة عامة ثم انتقل إلى المجال الإداري وتفاعلت المنظمات مع هذا المفهوم وأبعاده، ثم مرونة التصنيع، يليها المرونة العملية، ليظهر في الأخير مفهوم المرونة الاستراتيجية (Al-Zu'bi, 2016)، وبالتالي ينبغي معرفة مفهوم المرونة بشكل عام، ثم التطرق إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية.

المرونة لغة هي من: مرن يمرن مرانة ومرونة: وهي لين في صلابته، ومرنته: أَلنته وصلبته، ومرن الشيء يمرن مرناً إذا استمر، وهو لين في صلابته، ومرنت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت والمرانة: اللين والتمرين: التلين (ابن منظور، 2005)، وهي مصطلح واسع الانتشار، وهي تتداخل مع العديد من المصطلحات مثل القدرة على التكيف (Adaptability)، (Resilience)، الليونة (Elasticity)، الخفة (Agility)،... الخ، وهذه المصطلحات تؤدي في معناها إلى المرونة (Widati, 2015).

ويختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بشكل عام، حيث إن مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بعدم التأكد وبالجوانب ذات الأهمية الاستراتيجية (Al-Zu'bi, 2016)، ويعد Ansoff أول من تناول مفهوم المرونة كخيار استراتيجي، حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة أطلق عليها بالإدارة المفاجئة (الياسري وآخرون، 2016).

ثانياً : أهمية المرونة الإستراتيجية :

أدت حالات التعقيد وعدم التأكد والاضطراب والمنافسة الشديدة المتزايدة في البيئة، إلى وضع منظمات الأعمال تحت تلك الضغوط، الأمر الذي جعل المنظمات بحاجة قدر مناسب من المرونة لمواجهة الاضطرابات التي تحدث في البيئة التنافسية (سعيد، 2020)، لذلك أصبحت المرونة الاستراتيجية

للمنظمات ضرورة لتضمن من خلالها حياة متقدمة، وامتلاكها يضمن لها القدرة على التغيير بسهولة والسرعة في جوانب استراتيجية الأعمال، والقدرة على مواكبة المنافسة. وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية للمنظمات بما تضيفه من قوة تمكن تلك المنظمات من زيادة النمو طويل الأجل عن طريق اكتساب موارد جديدة، وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية (الجنابي، 2017).

ثالثاً: أبعاد المرونة الإستراتيجية:

إن المرونة الاستراتيجية تعد أحد أبعاد المرونة العامة للمنظمة، حيث إنها تختلف داخل العمل عن المرونة الاستراتيجية في مواقف الحياة، فقد تبين أن هناك اختلافاً بين آراء الباحثين وعلماء الإدارة حول أبعاد المرونة الاستراتيجية، وقد تم اختيار الأبعاد التالية والتي تعتبر أكثر الأبعاد ملاءمة للدراسة، وتأتي أبعاد المرونة الاستراتيجية على النحو التالي:

1- المرونة الإنتاجية (Production Flexibility):

وهي قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع منتجاتها وتقديم خدماتها بوقت قصير، وذلك من خلال التعديل في المنتجات والخدمات المقدمة (العطوي، 2012، 137)، لتكون ملائمة في معظم الأسواق الرئيسية، وبأبعاد تنافسية (إبراهيم، وعبد الواحد، 2019)، وتعتبر المرونة الإنتاجية عن قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، فهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى منتجات جديدة، إضافة إلى التكيف السريع لما يحصل من تغيرات في ظل الظروف التي تواجهها المنظمة، والتي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر أو من مستوى إنتاج لآخر، وتقاس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية، ويتحقق هدف المرونة الإنتاجية من خلال إنتاج منتجات جديدة (مرونة الحجم)، مدى واسع أو تنوع في المنتجات (مرونة المزيج)، كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات (مرونة الحجم) (البغدادى والجبوري، 2015، 25).

2- المرونة التنافسية (Competitive Flexibility):

تعتبر المرونة التنافسية عاملاً رئيسياً من عوامل المرونة الاستراتيجية، فهي تشير إلى قدرة المنظمات على التأقلم والاستجابة لحاجات الزبائن المميزة والمتغيرة ومع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية، فنمو المنظمات وتوسعها يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة الاستراتيجية (Wang et al., 2004, 34)، فيري الغنيموي (2019) أن المرونة التنافسية تعكس قدرة المنظمات على المنافسة في الأسواق العالمية، والتكيف مع أوضاع المنافسين الحاليين والمحتملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، فضلاً عن استغلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لغرض سبقهم بالاستجابة لمتطلبات

الزبائن المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال التحركات التنافسية في الأسواق العالمية، تخفيض التكاليف الإنتاجية، تحديد أسعار تنافسية (عبدوي، 2017).

3- مرونة الموارد (Resources Flexibility):

وتتمثل في ما تمتلكها المنظمات من موارد مرنة، وكما أشار White إلى أن الموارد تنقسم إلى موارد ملموسة والتي تتضمن: (الموارد المالية والمادية والتكنولوجية والبشرية والتنظيمية)، وموارد غير ملموسة والتي تتضمن: (السمعة والقيادة والتفكير الاستراتيجي والإبداع والقيادة والعلامات التجارية للمنتجات والخدمات و..... إلخ)، (الياسري والشمري، 2015، 414)، وحسب Sanchez فمرونة الموارد تتمثل بمرونة الإنتاج والتسويق والتوزيع إضافة إلى مجموعة المنتجات التي يمكن تطويرها، بما في ذلك تكلفة ووقت تطوير كل منتج (Pironti & Pisano, 2013, 2)، وقد عرفها بن غزال وطاهري (2018، 126) بأنها: تعني امتلاك المنظمة لموارد مرنة بمختلف أنواعها تكون متعددة الاستخدامات وقادرة على انتقال من عملية إلى أخرى في العملية الإنتاجية، وتكون بأقل وقت وتكلفة وذلك بهدف التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

المحور الثاني: الأداء التسويقي:

أولاً: مفهوم الأداء التسويقي:

نظراً لأهمية التسويق وما له من أهمية في حياة المنظمة، قدم الباحثون والمفكرون تعاريف متعددة للأداء التسويقي، وكل هذه التعاريف لها السياق ذاته، وتلتقي في نقاط مشتركة، ويرجع الاختلاف والتباين في تعريف مفهوم الأداء التسويقي إلى اختلاف معايير القياس والخلفيات الفكرية للباحثين وتنوع واختلاف مجتمعات وبيئات الدراسات السابقة، فالأداء التسويقي هو مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، وذلك بالتركيز على المواءمة بين مخرجات الأنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات (المجالي، 2012، 8).

ومن هنا يعتبر مفهوم الأداء التسويقي من أهم المداخل لتحقيق التميز، وتنمية القدرات التنافسية التي تمكن الشركات من الحفاظ على حصتها السوقية، وقد أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات قياس الأداء التسويقي، مطلباً حيوياً في الشركات لاسيما الشركات الخدمية (بوكريطة، 2011، 87).

واستناداً إلى التعريفات التي وردت في الدراسة السابقة يمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه: "عبارة عن مؤشر لنجاح البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء في الحصول على رضا العملاء

والاستجابة لرغباتهم والحفاظ عليهم والحصول على حصة سوقية أكبر والربحية والتكيف مع المتغيرات البيئية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الكلية التي من ضمنها الأهداف التسويقية".

ثانياً: أهمية الأداء التسويقي:

من خلال عرض مفاهيم الأداء التسويقي، يلاحظ أنه يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة؛ وهي البقاء والاستمرار والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، وفي المنظمات الخدمية خاصة، نجد أنها تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها في مجال تقديم الخدمات للعملاء بالصورة المناسبة والسريعة وذات جودة عالية تختلف عن منافسيها، فضلاً عن أن ما دعا المنظمات الخدمية إلى تطوير أنشطتها التسويقية هو حجم الطلب والمنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة الخدمية، لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية (Hartline & Ferrell, 2011)، ويأتي ذلك من خلال الاهتمام بمقاييس الأداء التسويقي أو ما يعرف بمؤشرات الأداء التسويقي وكيفية تحقيق الأداء الأفضل (Pont & Shaw, 2003, 192).

ثالثاً: أبعاد الأداء التسويقي:

بالاستناد إلى تنوع المقاييس وكثرتها، فإن الدراسة استخدمت نموذجاً خاصاً للقياس، باستخدام أدوات في قياس الأداء التسويقي للبنوك الأهلية بما يتلاءم مع طبيعة نشاطها وأهداف هذه البنوك، من خلال اعتماد مقاييس متعددة استناداً لدراسات سابقة ومنها دراسات كل من عبد الحفيظ (2019)؛ الصباحي (2019)؛ بوفاس (2018)؛ حافظ وعبد الرزاق (2018)، وستعتمد هذه الدراسة على مقياس ثلاثي الأبعاد للأداء التسويقي وهي: (الحصة السوقية، رضا العملاء، الربحية)، وسيتم التطرق إلى كل مؤشر على حدة:

1- الحصة السوقية (Market Share):

يعتبر بعد الحصة السوقية من أهم المؤشرات الفاعلة لقياس الأداء التسويقي، والتي تعزز المركز التنافسي للمنظمة، حيث تسعى المنظمات إما إلى المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها بصورة مطردة، وذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات مناسبة ذات جودة وسعر تناسب احتياجات السوق، وتطوير الأنشطة التسويقية بما يتناسب مع حاجات ورغبات العملاء، وقد اتفق أغلب الباحثين على أنه من أكثر المقاييس ملاءمة للتعبير عن أداء المنظمة التسويقية، ويتعرف من خلالها على ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى نجاح عملها ومنتجاتها وخدماتها المقدمة مقارنة مع المنافسين في نفس السوق (البرواري والنقشبندى، 2013).

ويتم قياس الحصة السوقية بحسب دراسة Hassan Al-Tamimi (2010) وذلك من خلال قيام المنظمة بتحديد حجم السوق التي سوف تعمل على تغطيتها مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع خلال فترة

زمنية معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والسوق، وهنا يظهر الجهد التسويقي في هذا المؤشر من خلال وصول النشاط التسويقي إلى عملاء جدد أو القدرة على الوصول إلى مساحات إضافية من السوق قبل المنافسين.

2- رضا العملاء (Customer Satisfaction):

يعد رضا العملاء من المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي، كونه العامل المؤثر في بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المنظمة التنافسية (Armstrong & Kotler, 2018, 36)، ويعتبر العميل هو العنصر الضروري في نجاح التسويق، وإن رضا العملاء ناتج عن المقارنة بين توقعات العملاء للمنتجات والأداء الفعلي لتلك المنتجات المتضمنة خدمة العملاء، فإذا كان أداء المنتج أدنى من توقعاته، فإن العميل غير راضٍ، وإذا كان أداء المنتج يوافق أو يتسجم مع توقعاته، فإن العميل راضٍ، وإذا كان أداء المنتج يفوق توقعاته، فإن العميل سعيد جداً (العزاوي ويحي، 2008، 249)، كما يشير كل من Ibojo & Dunmade (2016، 696) إلى أن اهتمام المنظمة بتحقيق رضا العملاء يؤدي إلى توطيد العلاقة بين المنظمة وعملائها، وبالتالي زيادة ولائهم للمنظمة ومنتجاتها في الأجل الطويل، بالشكل الذي يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.

3- الربحية (Profitability):

تعتبر الربحية من أهم الأهداف التي تسعى إليها جميع المنظمات، وفي سعيها لتحقيق الربحية تستثمر المنظمات مواردها وإمكانياتها المتاحة، وذلك على اعتبار أن المنظمات ستتمول نشاطها من خلال الربحية التي ستحققها، كما أن مفهوم الربحية واسع يتضمن متغيرات متعددة، فيرى Chandra (2011) أن الربحية في المنظمات تأخذ عن طريق استخدام مواردها بالشكل المطلوب لتوليد الأرباح. وتشير الربحية إلى مستوى تحقيق الأرباح التي تحققها المنظمة قياساً بالمنافسين، وفلسفة التسويق الحديث ترى أن أفضل طريقة لتحقيق الربحية هو إشباع وتلبية رغبات واحتياجات العملاء، ولا يقتصر على إرضاء العملاء على حساب مصلحة المنظمة والعكس، بل يجب إيجاد توازن بين العميل ومصلحة المنظمة.

رابعاً : العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي:

يتزايد الأداء التسويقي عادة عندما تكتشف المؤسسة طرقاً جديدة أكثر فعالية وأكثر إبداعاً من منافسيها، لذا فإنه يجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء التسويقي، مثل تعدد القوى والأطراف التي تؤثر فيه (Porter, 2008)، كما تؤثر في الأداء التسويقي أيضاً البيئة التنافسية وسلسلة التفاعلات من داخل وخارج المؤسسة.

ويرى الطنبور (2003، 317-319)، أن أبرز العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي، والتي قد تحول

دون أن يحقق الأداء التسويقي أهدافه، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. **حجم الإنتاج:** الإنتاج هو النشاط الذي يحقق المنفعة، والتسويق هو النشاط الذي عن طريقه يتم معرفة السوق، وماهي احتياجات ورغبات المستهلك، ويجعل السلعة أو المنتج في متناول المستهلك، حيث إن ضعف عملية التسويق تتسبب في تضخم وزيادة الكميات المنتجة عن الطلب وحاجة السوق. كما أن الإنتاج الزائد عن احتياجات السوق قد يزيد أعباء الأداء التسويقي، وهنا يجب الموازنة بين حجم الإنتاج والأداء التسويقي بحيث يتم إنتاج الكمية المطلوبة والتي يمكن استيعابها في السوق من خلال الأداء التسويقي.
2. **مستوى الدخل:** إن ضعف مستوى دخل الفرد يتسبب في تدني القدرة على الاستهلاك وينعكس ذلك على ضعف الإنتاج أو على تضخم وزيادة الكميات المنتجة عن الطلب وحاجة السوق، وذلك يؤدي إلى هبوط الأسعار إلى مستوى متدنٍ جداً، مما يساهم في عدم قدرة السلع على تحمل التكاليف اللازمة للتسويق.
3. **البحوث وتكاليف التسويق:** إن معرفة احتياجات السوق والتعرف على رغبات المستهلكين واحتياجاتهم لا يمكن أن تتم إلا عن طريق عملية التسويق، وذلك لا يتأتى إلا عن طريق الأبحاث وما تستخدمه من الاستبانات التي تتصل بالمستهلك مباشرة وتساعد على معرفة حاجاتهم ورغباتهم، لذا فإن الاهتمام بالبحث العلمي والباحثين أصبح أمراً في غاية الأهمية، وذلك قناعة تامة لدى الإدارة العليا في المؤسسات مهما كانت التكاليف المطلوبة.
4. **البنية التحتية:** تفتقد كثير من الدول العربية لأساسيات البنى التحتية مما يتسبب في فشل عمليات التسويق سواء كان داخلياً أو خارجياً، ذلك لأن البنية التحتية في الفعل التنفيذي الواقعي لعملية التسويق وبغيره تصبح العملية برمتها فاشلة، لذلك فإنها تمثل القاعدة الصلبة التي تنطلق منها عملية التسويق ويعتمد عليها الأداء التسويقي.

الدراسات السابقة:

دراسة الشريبيني وعبدالله (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها: (التكنولوجية، التنافسية، التسويقية، الاجتماعية، البيئية، القانونية) في تحسين الأداء التسويقي بأبعاده: (البحث غير المدفوع، الوعي بالعلامة التجارية، مؤشرات قياس المحتوى، رضا العملاء) في شركات السياحة المصرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية للعاملين في شركات السياحة المصرية تساعد في تحسين الأداء التسويقي، ويزيد ذلك مع وساطة الإبداع الإداري.

دراسة حسن وسلمان (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المرونة الاستراتيجية في جودة خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها وجودة خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

دراسة المطيري (2021)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل، وكذلك دراسة الفروق في كل من المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل، الوظيفة، الخبرة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل.

دراسة السناج (2021)، هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من صحة نموذج الدراسة حول الدور الوسيط للأداء التسويقي، في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، كما هدفت إلى دراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء التسويقي، ودراسة علاقة الأداء التسويقي بالتميز المؤسسي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التسويقي في شركات المساهمة اليمنية، وإلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء التسويقي والتميز المؤسسي في شركات المساهمة اليمنية.

دراسة حويوي وحساني (2021)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التسويق الفيروسي وتحسين الأداء التسويقي في وكالات السياحة الجزائرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور للتسويق الفيروسي من حيث: (استخدام وسائل النشر الإلكترونية والتحفيز المادي وقادة الرأي "المؤثرون" والحملات الإعلانية الفيروسية) في تحسين الأداء التسويقي من حيث نمو الحصة السوقية ونمو أرقام المبيعات ونمو الأرباح في وكالات السياحة محل الدراسة.

دراسة رقيق (2021)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لمطاحن ولاية الجلفة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لآراء العمال المستجوبين تجاه الدراسة (استراتيجية النمو والأداء التسويقي)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.

دراسة الطائي وأبو طيبخ (2021)، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التسويق المستدام والأداء التسويقي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لاستراتيجيات التسويق المستدام في الأداء التسويقي على المستوى الكلي.

دراسة العامري والأسدي (2020)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى العلاقة والتأثير بين سلسلة التجهيز المتسارعة والأداء التسويقي المتمثل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل (سلسلة التجهيز المتسارعة)، والمتغير التابع (الأداء التسويقي)،

وإلى أن البعد الذي كان ذو تأثير أكبر في الأداء التسويقي ككل من بين أبعاد سلسلة التجهيز المتسارعة، هو بعد (الاستجابة).

دراسة مسعود وكنعان (2020)، هدفت هذه الدراسة إلى تأثير الكفايات التسويقية والمتمثلة في (كفاية تطوير المنتج، كفاية بحوث التسويق، كفاية تسويق الخدمات، كفاية التسعير، كفاية الترويج، كفاية العلامة التجارية) على الأداء التسويقي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كفاية العلامة التجارية وكفاية الترويج وكفاية تطوير المنتج هي الأكثر تأثيراً على الأداء التسويقي، وكانت كفاية العلامة التجارية الأكثر تأثيراً على الحصة السوقية، بينما كانت كفاية العلامة التجارية وكفاية الترويج هي الأكثر تأثيراً على رضا العملاء. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الأداء التسويقي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الخبرة، التعليم، التخصص، والوظيفة).

دراسة محمد والحمد (2020)، هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة وتأثير الريادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في الأداء التسويقي كمتغير تابع، وتوصلت هذه الدراسة إلى امتلاك معمل أسمنت كبيسة أداء تسويقياً يعززه من خلال الريادة الاستراتيجية وخاصة عند اهتمامه بتوظيف العقلية الريادية، وامتلاك الموارد المدارة استراتيجياً وتعزيزه للثقافة والقيادة الريادية، فضلاً عن تركيز معمل أسمنت كبيسة على توظيف العقلية الريادية في تعزيز أدائه التسويقي بشكل خاص، عندما يستثمر استراتيجياته الريادية في ذلك التعزيز.

دراسة العربي (2017)، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى إدراك شركات الاتصالات في مصر لمفهوم الترويج الإلكتروني واستخدام تقنية الإنترنت والهواتف المحمولة، وبيان علاقاتها بالأداء التسويقي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عناصر الترويج الإلكتروني المتمثلة في: (الإعلان الإلكتروني، تنشيط المبيعات، الإلكترونيات، البيع الشخصي إلكترونياً، الإنترنت)، تؤثر على تحسين الأداء التسويقي: (الابتكار التسويقي، الحصة السوقية، رضا العملاء، ولاء العملاء) بشركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية.

دراسة محمود (2017)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، على الأداء التسويقي، للشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الدوائية محل الدراسة تتعرض للعديد من الأزمات، ومنها: أزمات متكررة، وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة: (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي: (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان.

دراسة Shalender & Yadav (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين شخصية المدير والمرونة الاستراتيجية وأداء الشركات في مجال صناعة السيارات في الهند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للمرونة الاستراتيجية على أداء الشركات.

دراسة البياتي (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في: (المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، مرونة السوق) في الأداء التسويقي المتمثلة ب: (الحصة السوقية، حجم المبيعات، الاحتفاظ بالزبائن)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء التسويقي، وكذلك ظهر تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي وأن مستوى التأثير يزداد بوجودهما.

دراسة El-Morsy et al. (2018)، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التسويقي في شركات المقاولات في مصر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة والأداء التسويقي لشركات المقاولات الخاصة للدراسة، مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية على حدة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في المتغير التابع الأداء التسويقي كدراسة الشربيني وعبدالله (2022): Makhija et al. (2022)؛ حويوي وحساني (2021)؛ رقيق (2021)؛ السناب (2021)؛ الطائي وأبو طبيخ (2021)؛ Respatiningsih (2021)؛ مسعود وكنعان (2020)؛ بو جملين (2020)؛ العامري والأسدي (2020)؛ محمد والحمد (2020)؛ عبد الأمير وإبراهيم (2020)؛ Wisnujati et al. (2020)؛ Propheto et al. (2020)؛ عبد الحفيظ (2019)؛ الصباحي (2019).

كما اتفقت مع بعض الدراسات في المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية كدراسة حسن وسلمان (2022)؛ Van de Wetering (2022)؛ المجاهد والسدعي (2021)؛ المريخي (2021)؛ بن عبدالله وبن عبد الله (2021)؛ المطيري (2021)؛ بن غزال (2020)؛ المزين (2020)؛ سعيد (2020)؛ عموري والباي (2020)؛ عبد العزيز وآخرين (2020)؛ رزق (2020)؛ أبو شاويش (2020)؛ Supriadi et al. (2020)؛ أبو بكر وآخرين (2019)؛ الغنيماوي (2019).

كما اتفقت في المتغيرين التابع والمستقل مع دراسات البياتي (2019)؛ El-morsy et al. (2018). كما اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة (البنوك) كدراسة أبو شاويش (2020)؛ بو جملين (2020)؛ العولقي (2019)؛ عبد الوهاب وآخرين (2019)؛

مشكلة الدراسة:

تشهد الساحة اليمنية منذ أكثر من عشر سنوات بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية تعاني الكثير من الأزمات، نتيجة لحالة عدم الاستقرار والصراع الذي ألقى بظلاله على العديد من نواحي الحياة، ومنها النواحي الإدارية والاقتصادية، وفي ظل هذا المشهد تواجه البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء العديد من المشكلات التي تعيق نموها واستمراريتها في الاحتفاظ بحصتها السوقية، هذه الأزمات والأحداث أثرت بلا شك على الاقتصاد اليمني عموماً وعلى أداء البنوك الأهلية اليمنية

بأمانة العاصمة صنعاء خصوصاً، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الاطلاع على تقارير قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية من وزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية للعام (2016)، وتبين أن هناك تراجعاً بحصة القطاع الخاص من إجمالي قروض البنوك التقليدية والإسلامية للقطاع الخاص من (536.6) مليار ريال يمني عام 2014 إلى (408.2) مليار ريال يمني في عام 2015، أي بمعدل انخفاض بنسبة (23.9%) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2016)، وتشير التقارير إلى ضعف الأداء في البنوك اليمنية، حيث لم يحصل أي منها على أي مركز من قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، في حين أن هناك حضوراً لبنوك أجنبية في القائمة تمتلك فروعاً في اليمن (العولقي، 2019، 127).

كذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن لائحة أكبر خمسين مصرف عربي حسب الموجودات حسب تصنيف اتحاد البنوك العربية (الوزير، 2022، 2)، ويُعدُّ هذا مؤشراً يدفع البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء إلى تحسين أدائها العام من خلال أدائها التسويقي الذي يساهم في تحسين ربحية تلك البنوك وحصولها على حصة سوقية أكبر وعلى رضا العملاء، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تبنيها وممارستها للمرونة الاستراتيجية التي تساهم في تطوير قدراتها وصولاً إلى تحقيق الأداء المتميز. وأكدت دراسة القرشي (2010) ضعف الأداء التسويقي للبنوك الأهلية اليمنية من خلال ضعف الحصة السوقية من الودائع مقارنة بفروع البنوك التجارية الأجنبية العاملة في السوق المصرفية اليمنية، كما أشارت دراسة اليوسفي (2013) إلى ضعف الأداء التسويقي للبنوك الأهلية اليمنية من خلال انخفاض ربحيتها، وكما بينت دراسة العولقي والضالعي (2017) ضعف الأداء التسويقي للبنوك اليمنية من خلال عدم قدرتها على تحقيق مكانة متميزة وحصة سوقية مناسبة في الأسواق اليمنية، بالإضافة إلى ما أشار إليه التقرير السنوي الصادر من البنك المركزي اليمني للعام (2015) إلى انخفاض المركز المالي للبنوك التقليدية والإسلامية بمقدار (41.5) مليار ريال يمني وبنسبة (1.5%) نهاية العام 2015م، وكذلك انخفاض رصيد الودائع خلال عام 2015م بمقدار (75.5) مليار ريال يمني وبنسبة (3.4%) (الوزير، 2022، 2). ولقد توصلت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في العديد من جوانب الأداء بشكل عام كدراسات، Sen et al. (2022)، المجاهد والسدعي (2021)، وفي البيئة اليمنية عامة، وفي البنوك الأهلية اليمنية خاصة. وبعد زيارة العديد من المكتبات والجامعات والتواصل مع المركز الوطني للمعلومات - لم ترصد الباحثة أي دراسة تناولت دور أو علاقة أو أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في البنوك اليمنية بشكل عام. وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

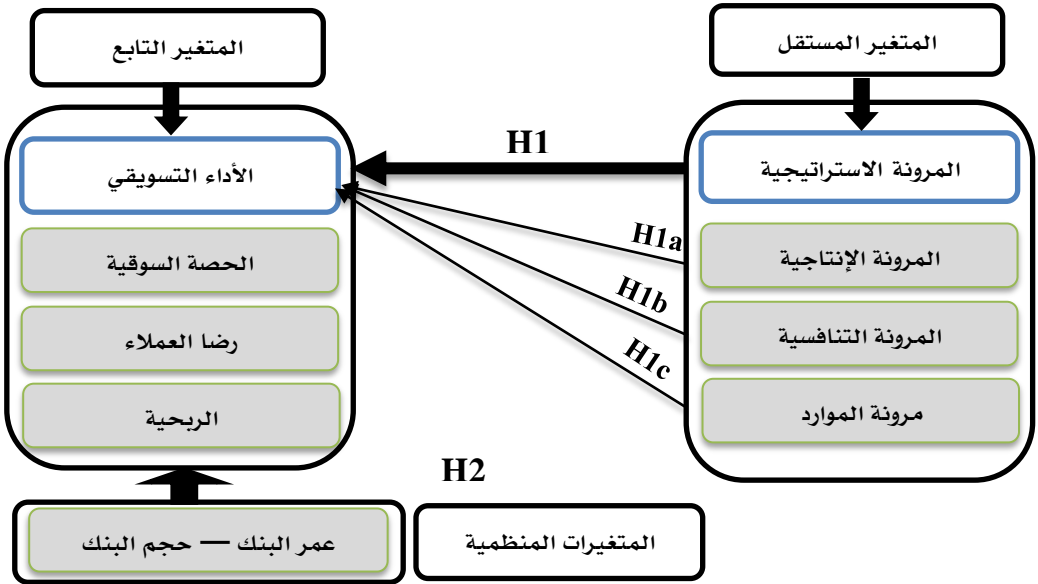
استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تم وضع عدداً من الأهداف وذلك على النحو التالي:
الهدف الرئيس الأول: التعرف على مستوى الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

الهدف الرئيس الثاني: التعرف على مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

الهدف الرئيس الثالث: تحديد أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها: (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

النموذج المعرفي للدراسة:

من أجل تحديد أهداف الدراسة وفرضياتها منهجياً وعلمياً ثم تحديد نموذج الدراسة، الذي يتكون من المتغير المستقل المتمثل بأبعاد المرونة الاستراتيجية، والمتغير التابع المتمثل بأبعاد الأداء التسويقي، كما هو موضح في الشكل (1):



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

صيغت فرضيات هذه الدراسة بناءً على مشكلة الدراسة، وأهدافها، والاستفادة من الدراسات السابقة، وبهدف دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل (1)، ولاختبار الأثر على مستوى متغيرات الدراسة، تم صياغة فرضيتين للدراسة كالتالي:

الفرضية الأولى H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ للمرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ للمرونة الإنتاجية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ للمرونة التنافسية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ لمرونة الموارد في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الأهلية اليمنية المتواجدة بأمانة العاصمة صنعاء والمرخص لها بالعمل في الجمهورية اليمنية من مديري العموم ونوابهم ومديري الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم، والتي يبلغ عددهم (436) مديراً موزعين على (8) بنوك حسب تقرير البنك المركزي اليمني والمعلومات التي تم جمعها من إدارات الموارد البشرية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وهي على النحو الآتي:

جدول (1) : مجتمع الدراسة

م	اسم البنك	سنة التأسيس	عمر البنك	عدد العاملين	مجتمع الدراسة	النسبة المئوية
1	بنك اليمن والكويت	1979	44	318	97	22%
2	بنك اليمن الدولي	1979	44	266	81	19%
3	بنك التضامن	1996	27	253	57	13%
4	بنك الكرمي للتمويل الأصغر الإسلامي	2010	13	249	39	9%
5	بنك سبأ الإسلامي	1997	26	122	61	14%
6	البنك الإسلامي اليمني	1995	28	101	19	4%
7	مصرف اليمن البحرين الشامل	2002	21	85	53	12%
8	البنك التجاري اليمني	1993	30	77	29	7%
	الإجمالي			1471	436	100%

المصدر: بالاعتماد على (تقرير البنك المركزي اليمني، 2015، 98-99)، وإدارات الموارد البشرية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء 2021م.

تم اختيار أفراد عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية من العاملين في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء من مديري العموم ونوابهم ومديري الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم. وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بالاعتماد على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي أورده العريقي والنشمي (2020، 145-146) والذي حدد حجم العينة المناسب لمجتمع ما، وبما أن مجتمع الدراسة يتكون من (436) عنصراً فقد تم تحديد حجم العينة بحوالي (205) مفردة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية.

جدول (2) : توزيع عينة الدراسة على المجتمع

م	اسم البنك	مديرو العموم ونوابهم	مديرو الإدارات ونوابهم	رؤساء الأقسام ونوابهم	مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة
1	بنك اليمن والكويت	3	32	62	97	45
2	بنك اليمن الدولي	3	22	56	81	38
3	بنك التضامن	2	30	25	57	27
4	بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	4	16	19	39	18
5	بنك سبأ الإسلامي	4	30	27	61	29
6	البنك الإسلامي اليمني	4	5	10	19	9
7	مصرف اليمن البحرين الشامل	3	28	22	53	25
8	البنك التجاري اليمني	1	12	16	29	14
	الإجمالي	24	175	237	436	205

أداة الدراسة:

تم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة من خلال الاطلاع على الجانب النظري للموضوعات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي: المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (الأداء التسويقي) وفيما يلي توضيح لتوزيع فقرات أداة الدراسة:

➤ **المحور الأول:** ويتضمن المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي، المستوى الوظيفي) إضافة إلى المتغيرات المنظمية المتعلقة بالبنوك والمتمثلة في (عمر البنك، حجم البنك)، والتي تم الحصول عليها من تقارير البنك المركزي اليمني وإدارات الموارد البشرية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

➤ **المحور الثاني:** وقد شمل أبعاد المرونة الاستراتيجية والتي تمثل المتغير المستقل في نموذج الدراسة، وتفرع عنه ثلاث متغيرات، وتم صياغة (18) فقرة، وزعت على هذه المتغيرات.

➤ **المحور الثالث:** وقد شمل أبعاد الأداء التسويقي والتي تمثل المتغير التابع في نموذج الدراسة وتفرع عنه ثلاث متغيرات، وتم صياغة (18) فقرة، وزعت على هذه المتغيرات.

اختبار صحة الفرضيات:

تم هنا عرض اختبار الفرضية الأولى، وفرضياتها الفرعية، حيث استخدمت الدراسة معاملاً الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية، للتأكد من صحة تلك الفرضيات أو عدم صحتها، أما الفرضية الثانية، فقد تم اختبارها بواسطة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ومن ثم تحليل شيفيه (Scheffe) لمعرفة تفاصيل الفروق، وذلك على النحو الآتي:

اختبار فرضية الدراسة الأولى:

وتتنص فرضية الدراسة الأولى (H1) على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq (0.05)$ للمرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء"، وجاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى.

جدول (3) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	الارتباط R	الفرضية
0.000	29.306	0.966	0.000	858.855	0.824	0.908	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي

يتضح من الجدول (3) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي للبنوك الأهلية محل الدراسة، حيث كان معامل الارتباط ($R=0.908$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.824$)، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) يفسر ما نسبته (82.4%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التسويقي)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (82.4%) من الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية محل الدراسة هو ناتج عن ممارسة المرونة الاستراتيجية، وأن (17.6%) من التغير في الأداء التسويقي تعود إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما يوضح الجدول (3) أن قيمة معامل الانحدار (β) أو درجة التأثير تساوي (0.966)، وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت بقية المتغيرات، التي لم تتطرق لها الدراسة، فإن أي زيادة في مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية بدرجة واحدة، ستؤدي إلى زيادة بمقدار (96.6%) في الأداء التسويقي في البنوك محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (858.855)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي"، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة المرونة الاستراتيجية بشكل عام في الأداء التسويقي، وتؤكد هذه النتيجة أهمية الالتزام بممارسة المرونة الاستراتيجية بالنسبة للبنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث تعد هذه الممارسة من أهم وسائل وأساليب الأداء التسويقي التي تعمل على وصول البنوك الأهلية اليمنية إلى مستوى عالٍ من الأداء التسويقي، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الأولى. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة البياتي (2019)، والتي توصل فيها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والأداء التسويقي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود بالعراق، ومع نتائج دراسة El-Morsy (2018).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1-a):

وتنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) للمرونة الإنتاجية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء"، وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جدول (4) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	الارتباط R	الفرضية
0.000	15.326	0.871	0.000	234.888	0.562	0.750	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في الأداء التسويقي

يتضح من الجدول (4) أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لممارسة المرونة الإنتاجية في الأداء التسويقي للبنوك الأهلية اليمنية محل الدراسة، حيث كان معامل الارتباط ($R=0.750$)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.562$)، ويعني ذلك أن ممارسة المرونة الإنتاجية تفسر ما نسبته (56.2%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التسويقي)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (56.2%) من الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية محل الدراسة هو ناتج عن ممارسة المرونة الإنتاجية.

كما يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الانحدار (β) أو درجة التأثير تساوي (0.871)، وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت بقية المتغيرات، فإن أي زيادة في مستوى ممارسة (المرونة الإنتاجية)، بدرجة واحدة، ستؤدي إلى زيادة الأداء التسويقي بمقدار (87.1%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (234.888)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإنتاجية في الأداء التسويقي"، وتعزى هذه النتيجة إلى مدى اهتمام قيادة البنوك الأهلية اليمنية محل الدراسة بالخدمات التي تقدمها لعملائها، وذلك لأن العملاء هم العناصر المهمة في تقبل الخدمات، وزيادة رضاهم ورغبتهم يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والربحية للبنوك الأهلية محل الدراسة، وبالتالي فقد ثبتت صحة هذه الفرضية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة البياتي (2019).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1-b):

وتنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) للمرونة التنافسية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء"، وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية على النحو الموضح في الجدول (4-15).

جدول (5) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	الارتباط R	الفرضية
0.000	19.280	0.868	0.000	371.715	0.670	0.819	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء التسويقي

يتضح من الجدول (5) أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء التسويقي للبنوك الأهلية محل الدراسة، حيث كان معامل الارتباط ($R=0.819$)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.670$)، ويعني ذلك أن ممارسة المرونة التنافسية تفسر ما نسبته (67.0%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التسويقي)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (67.0%) من الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية محل الدراسة هو ناتج عن ممارسة المرونة التنافسية. كما يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل الانحدار (β) أو درجة التأثير تساوي (0.868)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات، فإن أي زيادة في مستوى ممارسة (المرونة التنافسية)، بدرجة واحدة، ستؤدي إلى زيادة الأداء التسويقي بمقدار (86.8%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (371.715) وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في الأداء التسويقي"، وتغزى هذه النتيجة إلى قدرة البنوك الأهلية اليمنية محل الدراسة على استغلال امكانياتها وقدراتها لتعزيز قدرتها التنافسية ومكائنها، وبالتالي فقد ثبتت صحة هذه الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1-c):

وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من أو يساوي (0.05) لمرونة الموارد في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء"، وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

جدول (6) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	الارتباط R	الفرضية
0.000	24.505	0.830	0.000	600.518	0.766	0.875	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في الأداء التسويقي

يتضح من الجدول (6) أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لممارسة مرونة الموارد في الأداء التسويقي للبنوك الأهلية محل الدراسة، حيث كان معامل الارتباط ($R=0.875$)، وحيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.766$)، ويعني ذلك أن ممارسة مرونة الموارد تفسر ما نسبته (76.6%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التسويقي)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (76.6%) من الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية محل الدراسة هو ناتج عن ممارسة مرونة الموارد.

كما يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الانحدار (β) أو درجة التأثير تساوي (0.830)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات، فإن أي زيادة في مستوى ممارسة (مرونة الموارد)، بدرجة واحدة، ستؤدي إلى زيادة الأداء التسويقي بمقدار (83.0%)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (600.518)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في الأداء التسويقي"، وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام البنوك الأهلية اليمنية بممارسة مرونة الموارد واستغلالها بالشكل والوقت المناسب لتجنب التهديدات واقتناص الفرص، وتنعكس هذه الممارسات بشكل قوي وإيجابي على الأداء التسويقي، وبالتالي فقد ثبتت صحة هذه الفرضية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة البياتي (2019).

الاستنتاجات:

1. تؤثر ممارسات المرونة الاستراتيجية بشكل عام في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء وبنسبة عالية.
2. تؤثر جميع أبعاد ممارسة المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. يتفاوت تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية محل الدراسة حيث كان أعلى الأبعاد تأثيراً في الأداء التسويقي بعد (مرونة الموارد)، يليه بعد (المرونة التنافسية)، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً في الأداء التسويقي بعد (المرونة الإنتاجية).
4. لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء التسويقي في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء تعزى للمتغير المنظمي المتمثل في (عمر البنك).
5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء التسويقي حسب متغير حجم البنك، كانت لصالح البنوك التي عدد العاملين فيها (أكثر من 200 موظف) مقارنة مع البنوك الأخرى محل الدراسة.

التوصيات:

1. العمل على تعزيز وتطوير ممارسة البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء للمرونة الاستراتيجية بكافة أبعادها، والوصول بها إلى مستويات ممتازة، لأهمية تلك الممارسة في رفع مستوى الأداء التسويقي للبنوك محل الدراسة، بهدف مواكبة التغيرات البيئية والسيطرة على السوق.
2. تعزيز مستوى الأداء التسويقي بجميع أبعاده في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، بهدف التحسين المستمر والوصول بالأداء التسويقي إلى مستويات عليا.
3. رفع مستوى اهتمام البنوك محل الدراسة بالحصة السوقية كونها تمثل أحد المؤشرات الهامة للأداء التسويقي.
4. تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها البنوك محل الدراسة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للعملاء والذي سيؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء ومستوى الأداء التسويقي.
5. زيادة اهتمام البنوك محل الدراسة بتنفيذ استطلاعات ميدانية لتشخيص مستوى عملائها والتعرف على احتياجاتهم ومستوى الرضى لديهم بهدف تحديد الحملات التسويقية المناسبة لكل شريحة من الشرائح المختلفة في السوق مما يساهم في نجاح نشاطها التسويقي.
6. إعطاء الأولوية لتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لدى البنوك محل الدراسة، كون العاملين هم مقدمي الخدمات للعملاء ومستخدمي التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها تلك البنوك، ومستوى رضاهم سينعكس على كفاءة وفاعلية أدائهم مما يؤثر بدوره في زيادة مستوى رضا العملاء.
7. يتوجب على البنوك محل الدراسة زيادة الاهتمام بممارسة المرونة التنافسية بهدف الحصول على أرباح مرتفعة مقارنة بالمنافسين.
8. تعزيز الاهتمام بالربحية كونه المتغير الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
9. الحفاظ على ما تمتلكه البنوك محل الدراسة من نظم معلومات توفر المعلومات بشكل مستمر، واستخدام هذه المعلومات الاستخدام الأمثل لتعزيز ممارسة المرونة التنافسية والذي سينعكس بدوره على تحسين مستوى الأداء التسويقي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، محمد مختار، وعبد الواحد، هدى (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، *مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية*، 20(1)، 51-70.
- أبو شاويش، كرم محمد (2020). *المرونة الاستراتيجية ودورها في تميز الأداء المصرفي في المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، والنقشبندي، فارس محمد (2013). *التسويق المبني على المعرفة- مدخل الأداء التسويقي المتميز*، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- البغدادى، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(1)، 17-32.
- البكري، ثامر، والنوري، أحمد (2009). *التسويق الأخضر*، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- بن عبدالله، عادل خير الله ناصر، وبن عبدالله، فايزة خير الله ناصر (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية: دراسة تطبيقية، *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، 7(25)، 495-516.
- بن غزال، ابتسام، وطاهري، فاطمة الزهراء (2018). أثر المرونة الاستراتيجية على استراتيجية تنوع المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على عينة من إطارات مؤسسة البسكرة للإسمنت- بسكرة، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 24(2)، 119-138.
- بو جملين، هبة الله (2020). *أثر التسويق الإلكتروني على الأداء التسويقي للبنوك الجزائرية دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية على مستوى ولاية بسكرة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.

- بوفاس، الشريف (2018). دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق اهراس، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 4(2)، 78-97.
- بوكربطة، نوال (2011). أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة وكالة السفر والسياحة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- البياتي، محمد ثائر علي (2019). تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 42(118)، 168-181.
- الجنابي، تامر هادي عبود (2017). أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال: دراسة تحليلية لعدد من الشركات السياحية في محافظة بابل، *مجلة جامعة بابل: العلوم الصرفة والتطبيقية*، 25(1).
- حافظ، عبد الناصر علك، وعبدالرزاق، محمد فاروق (2018). الاتصالات التسويقية المتكاملة وتأثيرها في تنشيط الأداء التسويقي: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(105)، 103-134.
- حسن، أحمد باسم، وسلمان، سعدون محسن (2022). دور المرونة الاستراتيجية في جودة خدمات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: بحث تحليلي في الشركات العامة للصناعات الحاسوبية والميكانيكية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(59)، 204-219.
- حويوي، نيشان، وحساني، رقية (2021). دور التسويق الفيروسي في تحسين الأداء التسويقي في وكالات السياحة دراسة حالة عينة من الوكالات السياحية بولاية بسكرة، *مجلة العلوم الإنسانية*، 21(1)، 630-645.
- رزق، إيمان صلاح إبراهيم (2020). دور المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال، *مجلة التصميم الدولية*، 10(3)، 99-115.
- رقيق، حليلة (2021). أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لمطاحن ولاية الجلفة، *مجلة دفاتر اقتصادية*، 12(2)، 265-286.

سعيد، فيصل هزاع قائد (2020). أثر الأبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال
المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن (أطروحة دكتوراة
غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

السناب، سمير أحمد لطف (2021). الدور الوسيط للأداء التسويقي في العلاقة بين التخطيط
الاستراتيجي والتميز المؤسسي: بالتطبيق على شركات المساهمة اليمنية، (أطروحة دكتوراة
غير منشورة)، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، الخرطوم، السودان.

السني، عبد الله عبد الله، والعريقي، منصور محمد (2009). الإدارة، صنعاء، اليمن: دار الكتاب
الجامعي.

الشريبي، محمد زيدان محمد، وعبدالله، محمود محمد عبد المنعم (2022). دور اليقظة الاستراتيجية
في تحسين الأداء التسويقي لشركات السياحة المصرية: الإبداع الإداري كمتغير وسيط، مجلة
كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 6 (2/1). 23-1.

الصباحي، محمد عبد الله عبد الله (2019). أثر استخدام الوسائط الإلكترونية للتسويق عبر الإنترنت
في الأداء التسويقي دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة)،
جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

الطائي، يوسف حجيم، وأبو طيبخ، ليث شاكر محسن (2021). تأثير استراتيجيات التسويق المستدام
في الأداء التسويقي لشركات التأمين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة التأمين
العراقية-بغداد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 15 (1/60)، 35-60.

الطنبور، رامز (2003). المشاكل والمعوقات التي تواجه النهوض بالأداء التسويقي في الوطن العربي،
ورقة بحثية في الملتقى العربي الثاني بعنوان: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، 6
8 أكتوبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر.

العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، والأسدي، كاظم ثائر يونس (2020). تأثير سلسلة التجهيز
المتسارعة في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية-
النجف الأشرف، مجلة الألفية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2 (1)، 38-55.

عبد الحفيظ، حسام الدين (2019). التسويق الإلكتروني وأثره على تحسين الأداء التسويقي
للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة (IRIS)، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية،
3 (1)، 143-155.

عبد العزيز، عبد العزيز حسن، الحاج، عالم، عبد الرحيم، آدم، حسين، أنس بابكر، ومحمد، وفاء محمد حامد (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على حالة شركة دال "مصنع دال للألبان -كابو" بولاية الخرطوم، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 9(3)، 496-480.

عبد الوهاب، محمد أبو القمصان محمد، السنديوني، منى محمد، وأبو الخير، نورهان عادل محمد (2019). أثر جودة خدمة ماكينات الصراف الآلي على الأداء التسويقي دراسة تطبيقية بالبنوك التجارية بكفر الشيخ، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 8(8)، 815-783.

عبد اوي، نوال (2017). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في خلق القيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر.

العربي، انجي أبو العلا محمد (2017). دور الترويج الإلكتروني في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8(1)، 809-772.

العزاوي، محمد عبد الوهاب، ويحي، علاء عبد السلام (2008). أثر تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة في فعالية الأداء التسويقي، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل، *مجلة تنمية الرفادين*، 30(91)، 250-249.

العطوي، مهند حميد ياسر (2012). أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، 1(3)، 148-127.

عموري، فادية، والباي، محمد (2020). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت، *مجلة العلوم الإنسانية*، 21(1)، 34-374.

العولقي، عبد الله أحمد حمود (2019). توسيط استراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 26(1)، 86-37.

العولقي، عبد الله أحمد، والضالعي، سامي أحمد (2017). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية اليمنية، *مجلة جامعة الملك سعود*، 27(1)، 70-39.

الغنيماوي، حازم ربح نجم (2019). *المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: بحث تحليلي لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية - مصنع نسيج وحياسة واسط (رسالة ماجستير غير منشورة)*، جامعة كربلاء، العراق.

القرشي، عبدالله علي أحمد (2010). *دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية (أطروحة دكتوراة غير منشورة)*، جامعة حلوان، مصر.

المجالي، محمد كايد (2012). *أثر أنماط التوجه الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)*، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المجاهد، آمال محمد علي، والسدي، قائد عبد الله عبد الرحمن (2021). *تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية في تطوير الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بجامعة قناة السويس، 12(3)، 747-845.*

محمد، علي أحمد، والحمد، علاء دهام (2020). *الريادة الاستراتيجية ودورها في الأداء التسويقي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(124)، 255-275.*

محمود، مها حسين إبراهيم (2017). *أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بجامعة قناة السويس، 8(4)، 710-735.*

المريخي، خميس محمد خميس (2021). *دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة على مؤسسات القطاع الأمني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(9)، 625-646.*

المزين، رنا عثمان (2020). *أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مسعود، عماد يوسف، وكنعان، أدهم أحمد (2020). *تأثير الكفايات التسويقية على الأداء التسويقي في شركات الأدوية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1)، 23-36.*

المطيري، ندى زويد ضيف الله (2021). *المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(1)، 269-325.*

الوزير، عدي عبد الله (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في نجاح منظمات الاعمال، دراسة ميدانية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

الياسري، أكرم محسن، الخالدي، عواد، والحميري، بشار (2016). مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: المرونة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: الدار المنجية للنشر والتوزيع.

الياسري، أكرم محسن، والشمري، أحمد عبدالله (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: الرصد البيئي، الذكاء التنافسين المقدرات الجوهرية (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

اليوسفي، واضح محمد (2013). علاقة استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالقدرة التنافسية للبنوك اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنوفية، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al-Zu'bi, H. A. (2016). Strategic thinking competencies and their impact on strategic flexibility. *Journal of Current Research in Science*, 4(1), 35.

Armstrong, G. & Kotler, P. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed). London, United Kingdom: Pearson.

Chandra, P. (2011). *Financial Management: Theory and Practice* (8th ed.), New York: Tata McGraw-Hill Delhi.

El-Morsy, G., Ebeid, A., Elemawi, A., Elshafie, M., & Elbardan, M. (2018). The role of strategic flexibility in supporting marketing performance: an applied study on construction companies in Egypt. *Science journal for commercial research*, 2(30), 9-41.

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (2011). *Marketing management strategies*. South-Western Cengage Learning, USA.

Hassan Al-Tamimi, H. A. (2010). Factors influencing performance of the UAE Islamic and conventional national banks. *Global Journal of Business Research*, 4(2), 1-9.

- Ibojo, B. O., & Dunmade, E. O. (2016). Impact of relationship marketing on customer satisfaction: a case study of undergraduate students in a private university, Oyo state, Nigeria. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(2), 668-708.
- Jobber, D., Fahy, J., & Kavanagh, M. (2003). *Foundation of Marketing*, Mc Graw-Hill, New York, USA.
- Makhija, P., Yadava, A. K., Chacko, E., Kukreja, M., Bhadauria, G. S., & Binda, M. B. (2022). Impact of retail industry service innovation and employee engagement on the marketing performance of modern trade in India. *International Journal of Health Sciences*, 6(S5), 4854–4873.
- Morgan, N. A., Jayachandran, S., Hulland, J., Kumar, B., Katsikeas, C., & Somosi, A. (2022). Marketing performance assessment and accountability: Process and outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 462-481.
- Pironti, M., & Pisano, P. (2013). Achieving Strategic Flexibility Trough Manufacturing Innovation. In *16th IAMB conference of the International Academy of Management and Business* (pp. 1-8). International Academy of Management and Business.
- Pont, M. & Shaw, R. (2003). *Measuring Marketing Performance: A critique of empirical literature*. Proceedings of ANZMAC 2003 Conference Proceeding Adelaide 1-3 December. Pricing and Financial Issues in Marketing Track.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78—93.
- Sen, S., Savitskie, K., Mahto, R. V., Kumar, S., & Khanin, D. (2022). Strategic flexibility in small firms. *Journal of Strategic Marketing*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2036223>
- Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic flexibility, manager personality, and firm performance: The case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77-90.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.
- Van de Wetering, R. (2022). The impact of artificial intelligence ambidexterity and strategic flexibility on operational ambidexterity. In *Pacific Asia Conference on Information Systems* (p. 1).

- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing service quality: an international journal*, 14(2/3), 169-182.
- Widati, E. (2015). Resolving the strategy paradox applying the strategic flexibility: A case study of PT BNI life insurance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 145-163.
- Yousuf, A. Haddad, H., & Felfoldi, J. (2020). *How Strategic Flexibility and Market Orientation affect Companies' Performance? Evidence from Jordanian Pharmaceutical Companies*. Proceedings of International Conference on Business Management, Innovation, and Sustainability (ICBMIS-2020), Amity University Dubai, United Arab Emirates.