

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات
دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

Impact of Strategic Leadership on Achieving Competitive Advantage through Crisis Management: A Field Study in Banks Operating in Amanat Al Asema (Sana'a)

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايش¹
د. عبد المغيث يحيى على الشمسي²

(1) أستاذ إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية

جامعة العلوم والتكنولوجيا

(2) باحث في العلوم الإدارية

عنوان المراسلة: a.musleh@ust.edu.ye

الملخص:

بتحقيق التفوق التنافسي بكافة أبعاده، وكذلك بممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها، وبممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها أيضاً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة ولإدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة، كما أظهرت الدراسة انخفاض مستوى أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات، مقارنة بأثر متغير القيادة الاستراتيجية منفرداً في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها؛ لتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة، وكذلك إعطاء الأولوية لممارسة سياسة الوقاية من الأزمات مع الاستمرار في احتواء الأضرار المطبقة بشكل أكبر حالياً في البنوك محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التفوق التنافسي، القيادة الاستراتيجية، إدارة الأزمات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء وعددهم (1710) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بواقع (313) موظفاً، 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

Abstract:

This study aimed to identify the impact of strategic leadership on achieving competitive advantage through crisis management in banks operating in Amanat Al Asema. The study adopted the descriptive analytical approach, and its population consisted of all employees in leadership and supervisory positions in banks under study, amounting to (1710) employees. A sample of (313) members was selected by the random probability stratum method. Data was collected by a questionnaire. The data was entered, coded, and processed using the SPSS 23. Structural equation modeling (SEM) using the partial least squares (PLS) algorithm was used to test the hierarchical model of the study at two levels using the SmartPLS 3 program. The reflective model was used to analyze the first level, and the formative model was used for the second level. The study results showed that the banks under study pay great attention to achieving competitive advantage in all its dimensions, as well as to practicing strategic leadership in all its dimensions,

and to practicing crisis management in all its dimensions as well. The results also revealed that there was a direct statistically significant impact of strategic leadership in all its dimensions combined and crisis management in all its dimensions combined, on achieving competitive advantage for the banks under study. The study also showed a decrease in the level of the impact of strategic leadership on achieving competitive advantage through crisis management, compared to the impact of the strategic leadership variable alone on achieving competitive advantage for the banks under study. The study recommended the need to strengthen the practice of strategic leadership in all its dimensions for its impact to achieve competitive advantage in the banks under study. A priority should also be given to the practice of crisis prevention policy, in the banks under study.

Keywords: Competitive Advantage, Strategic Leadership, Crisis Management

المقدمة:

يعد موضوع التفوق التنافسي من المواضيع التي أثارته اهتمام العديد من الباحثين والكتاب بسبب أن المنظمات تعمل في بيئة سريعة التغير مع وجود منافسة قوية؛ وتقلبات سياسية واقتصادية، ما يحتم على المنظمات، خاصة البنوك أن تمتلك أكثر من ميزة تنافسية، بحيث تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين في السوق على المدى الطويل. واستناداً إلى ذلك فإن التفوق التنافسي يعد مؤشراً إيجابياً على أن المنظمات ومنها البنوك في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاءً قياساً بالمنافسين؛ مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض المنافسين

والتغيرات المفاجئة من جهة، وزيادة حجم الخدمات والأرباح من جهة أخرى، خاصة وأن الأزمات أصبحت واقعاً حتمياً تواجهه المنظمات وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، فقد أصبحت المنظمات تسعى إلى التغلب على تلك الأزمات، وإدارتها، وذلك لإحداث تطورات جوهرية، وكل ذلك يتطلب القيادة الاستراتيجية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التوجه الاستراتيجي، وتتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية على استشراف المستقبل (المطيري فيصل، 2011، 3).

ولهذا تحتل القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة الأثر في تطوير المنظمات ومنها البنوك، حيث تواجه تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة، التي تفرض عليها تطوير القدرات، وإحداث تغيير مستمر يواكب طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة وطبيعة البيئة التنافسية، وهذا يتطلب وجود قيادة ذات رؤية استراتيجية قادرة على تحقيق التفوق التنافسي (الزهراني، 2018، 191).

لقد شهدت البنوك العاملة في اليمن خلال الثلاثة عشر سنة الماضية أزمة اقتصادية نتج عنها انخفاض في مستوى الأداء ومستوى تقديم الخدمات للعملاء؛ نتيجة لوجود عدد من المعوقات التي واجهت تلك البنوك، كتأمين نقل الأموال الذي سبب أزمة في السيولة والمخاطر الأمنية وغيرها من المتغيرات في البيئة المحيطة؛ الأمر الذي وضع القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن 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 والتحديات المختلفة، إذ تواجه العديد من الأزمات وأغلبها ناتج عن المحيط الداخلي والخارجي للبنوك؛ الأمر الذي قد يسبب أمامها عائق في تنفيذ أنشطتها المختلفة، وتبقى درجة هذه الأزمات والإجراءات المتخذة للتخفيف منها عائداً إلى نوع القيادة الاستراتيجية في تلك البنوك، وإلى فاعليتها في إدارة الأزمات والوصول إلى الأهداف المطلوبة وصولاً لتحقيق التفوق التنافسي، ويعد ذلك أمراً جوهرياً لنجاح القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن. وفي ضوء ما سبق فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من توجهات الكتاب والباحثين في دراسة التفوق التنافسي، وما له من أهمية على القطاع المصرفي، حيث تمثل البنوك أحد القطاعات الرائدة في الاقتصادات الحديثة، وواحداً من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث أصبح تطوره معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد الوطني، أو قدرته على جذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية، إلا أن الواقع بالنسبة للبنوك العاملة في اليمن يشير إلى وجود قصور في مستوى أدائها؛ مما يعيق تحقيق التفوق التنافسي ويهدد بقائها واستمرارها خاصة وأنها تشهد العديد من المعوقات والأزمات التي تعصف بها حسب تقرير جمعية البنوك العاملة في اليمن الصادر بتاريخ 2019/5/2م التي تعترض سبل الممارسات الطبيعية لأنشطتها، وتقف 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 فروعاً في اليمن، كذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن لأئحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الموجودات حسب تصنيف اتحاد المصارف العربية (2014).

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) أن ضعف الأداء في البنوك اليمنية يأتي من عدم استغلالها للتطورات العلمية والتكنولوجية المتاحة. وأوضحت دراسة بشر (2017) أن البنوك اليمنية تواجه ظروفاً 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 والتغير في البنوك اليمنية من شأنها أن تسهم في تحقيق التفوق التنافسي لمواجهة التحديات البيئية المختلفة، ومواجهة المنافسة العالية في البنوك على وجه الخصوص.

كما أن البنوك العاملة في اليمن خلال الثلاثة عشر سنة الماضية تعرضت للأزمات بغض النظر عن أشكالها القانونية وحجمها، كل ذلك جعل البنوك العاملة في اليمن غير قادرة على تأدية مهامها ووظائفها بالشكل المطلوب؛ مما جعلها في موقف تنافسي ضعيف أمام البنوك الإقليمية والدولية، بل حتى أمام شركات الصرافة المحلية التي استحوذت على أعمال البنوك. وإذا كان من الممكن التنبؤ ببعض هذه الأزمات إلا أنه لا يمكن منع حدوثها، وكل ما يمكن عمله هو الاستعداد لمواجهةها وإدارتها؛ الأمر الذي يتطلب من قيادة البنوك العاملة في اليمن اتباع أساليب إدارية حديثة تمكنها من التعامل والاستجابة السريعة الفاعلة لمواجهة وإدارة الأزمات، لاسيما المفاجئة منها بما يمكنها من التخفيف من تداعياتها السلبية، أو احتوائها والتقليل من أضرارها، والعمل على تطوير إدارتها، ولعل من أهم هذه الأساليب الإدارية الحديثة ممارسة القيادة الاستراتيجية.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تبين عدم وجود أي دراسة محلية أو إقليمية تناولت متغيرات الدراسة الحالية في البنوك العاملة في اليمن، فضلاً عن عدم وجود أي دراسة تناولت إدارة الأزمات كمتغير وسيط حسب علم الباحثين، وهذا يمثل فجوة بحثية تتطلب إلى دراسة واستقصاء، في ظل الوضع الحالي الذي تعيشه البنوك العاملة في اليمن، لاسيما العاملة بأمانة العاصمة، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحقق التفوق التنافسي في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. معرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. معرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
4. تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها:

1. قدمت تأسياً علمياً لمفاهيم مؤثرة في تقدم المجتمعات وتطوير البنوك، والمتمثلة في التفوق التنافسي والقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
2. تعد من الدراسات الأولى على المستوى المحلي والإقليمي التي تناولت المتغيرات الثلاثة حسب علم الباحثين.
3. تمثل إضافة جديدة للمكتبة اليمنية والعربية، في موضوع الدراسة.
4. شخّصت واقع التفوق التنافسي، والقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
5. تساعد صناعات السياسات ومتخذي القرارات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على اتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بتحسين مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في تلك البنوك، وصولاً إلى تحقيق التفوق التنافسي.

نموذج الدراسة:

تم تحديد أبعاد متغيرات الدراسة استناداً إلى مجموعة من النماذج والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أبعاد متغير التفوق التنافسي:

اعتمدت الدراسة الحالية أبعاد التفوق التنافسي المتمثلة في: الجودة، والمرونة، والتكلفة، والإبداع، والوقت؛ وذلك كونها الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، إضافة إلى أنها تتناسب مع مجتمع الدراسة.

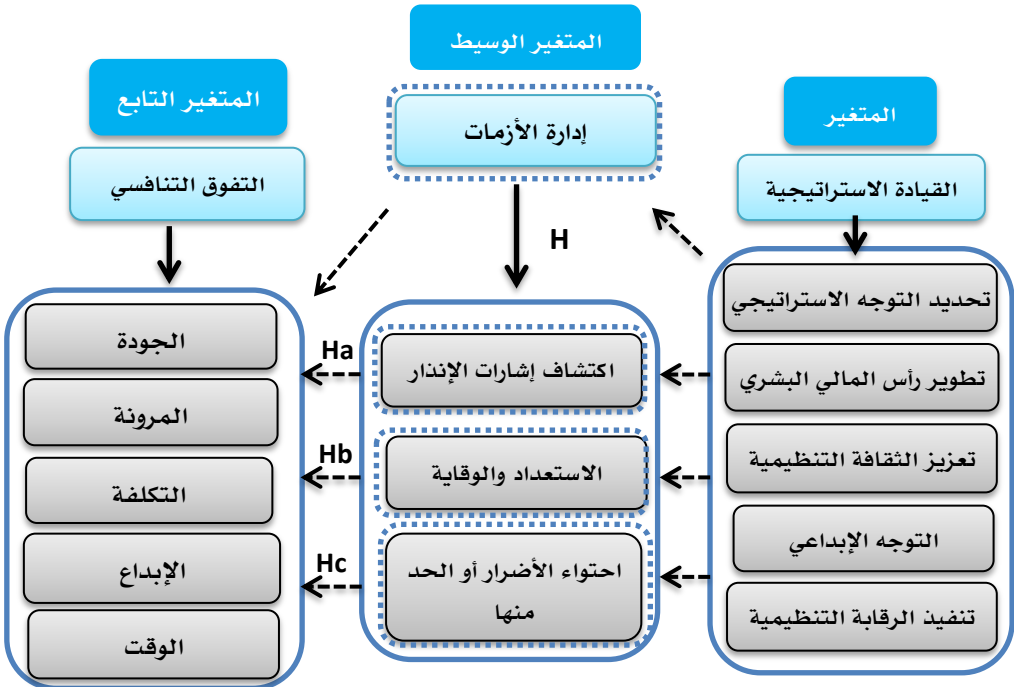
ثانياً: أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية:

من خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في تلك الدراسات، والأكثر تناسباً 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 وتميزها.

ثالثاً: أبعاد متغير إدارة الأزمات:

تم اختيار أبعاد إدارة الأزمات المتمثلة في: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار أو الحد منها، استناداً إلى نموذج الحريبي (2010، 56)، ونموذج Coombs (2007)، كما أن هذه الأبعاد تعد الأبعاد الأكثر تكراراً من بين الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة.
رابعاً: النموذج المعرفي للدراسة:

انطلاقاً مما سبق تم التوصل إلى تصميم النموذج المعرفي للدراسة بشكل نهائي والذي يتكون من ثلاثة متغيرات: يمثل المتغير الأول في التفوق التنافسي بوصفه متغيراً تابعاً، بينما يمثل المتغير الثاني القيادة الاستراتيجية بوصفه متغيراً مستقلاً، أما المتغير الثالث فهو إدارة الأزمات بوصفه متغيراً وسيطاً، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة المعرفي.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية **H**: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، من خلال إدارة الأزمات، في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، ويتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، تتمثل في الآتي:

1. H_a يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، من خلال اكتشاف إشارات الإنذار في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. H_b يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، من خلال الاستعداد والوقاية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. H_c يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، من خلال احتواء الأضرار أو الحد منها في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- 1) **القيادة الاستراتيجية**: تعرف إجرائياً بأنها: قدرة القادة الاستراتيجيين في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء 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 إجرائياً بأنه: تحديد البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء رؤيتها، ورسالتها، وقيمتها، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية.
- 3) **تطوير رأس المال البشري**: يعرف إجرائياً بأنه: تنمية المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بما يمكنهم من تطوير أداء البنوك وتحقيق أهدافها.
- 4) **تعزيز الثقافة التنظيمية**: تعرف إجرائياً بأنها: النشاطات التي تستهدف تدعيم القيم والسلوكيات التي يشترك فيها جميع العاملين في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء وتؤثر إيجاباً في طريقة عملهم.
- 5) **التوجه الإبداعي**: يعرف إجرائياً بأنه: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء التي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف تلك البنوك.
- 6) **تنفيذ الرقابة التنظيمية**: يعرف إجرائياً بأنها: الأنشطة والعمليات التي تمارسها البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؛ للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما هو مخطط، ومعالجة الانحرافات فور حدوثها بما يحقق أهداف تلك البنوك.

- (7) **التفوق التنافسي**: يعرف إجرائياً بأنه: مجموعة خصائص تتردد بها البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء 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 إجرائياً بأنها: تقديم الخدمات وتحسينها بشكل مستمر في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بما يلبي حاجات العميل وتفوق توقعاته ويسعر معقول دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع.
- (9) **المرونة**: تعرف إجرائياً بأنها: قدرة البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على الاستجابة لحاجات العميل، والتكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، بما يحقق التفوق التنافسي.
- (10) **التكلفة**: تعرف إجرائياً بأنها: قدرة البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على تقديم الخدمات بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين.
- (11) **الإبداع**: يعرف إجرائياً بأنه: كل فكرة جديدة في العمليات والأنشطة والخدمات المقدمة في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء التي تؤدي إلى تغير إيجابي يسهم في تحقيق التفوق التنافسي.
- (12) **الوقت**: يعرف إجرائياً بأنه: رغبة واستعداد البنوك العاملة في اليمن في تقديم الخدمات ومساعدة العملاء والاستجابة لطلباتهم خلال وقت أقصر مقارنة بالمنافسين.
- (13) **إدارة الأزمات**: تعرف إجرائياً بأنها: العملية الإدارية المنهجية، التي تتفاعل مع المؤثرات والمتغيرات البيئية؛ للتنبؤ بالأزمات المحتملة ورصد متغيراتها والتعامل مع الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل الضرر على البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء وتحويلها إلى فرصه بديلة لتحقيق التفوق التنافسي.
- (14) **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار**: تعرف إجرائياً بأنها: مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار لدى البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء قبل الوقوع في الأزمة.
- (15) **مرحلة الاستعداد والوقاية**: تعرف إجرائياً بأنها: استعداد البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؛ لمواجهة الأزمات، واستخدام الأساليب الوقائية؛ لمنع حدوث الأزمة، واحتوائها، وإدارتها بشكل صحيح.
- (16) **مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها**: تعرف إجرائياً بأنها: تحديد حجم الخسائر والأضرار التي لحقت بالبنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، والعمل على احتوائها، وعلاجها، أو الحد منها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية**: تناولت الدراسة موضوعاً محدداً هو أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
- الحدود المكانية**: اقتصرت هذه الدراسة على البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على العاملين في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء في الوظائف القيادية الإشرافية.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، منها الآتي:

- 1.دراسة غازي ونافع (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي.
- 2.دراسة حسن وآخرين (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية، في فاعلية إدارة الأزمات في وزارة الصحة العراقية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود تأثير إحصائي للقيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات.
- 3.دراسة العساسة والبشباشة (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.
- 4.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.
- 5.دراسة صويص والقبح (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي.
- 6.دراسة حسين وعلي (2020): هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع متغيرات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الفولاذية في العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
- 7.دراسة Al-Thani & Obeidat (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة اتصالات قطر (Ooredoo)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.
- 8.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 ارتباطاً إيجابياً بالتفوق التنظيمي.

- 9.دراسة اليافعي (2018)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، وأظهرت وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، سواء في الأزمات الحالية، أو المستقبلية.
- 10.دراسة اللوح وأبو حجر (2018): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني في كلية فلسطين التقنية كأنموذج للتعليم التقني، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.
- 11.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.
- 12.دراسة محمد والعياش (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.
- 13.دراسة أسليم (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وأظهر النتائج أن القيادة تمتلك خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية، وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات لهذا الغرض، كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية، للوصول لحالة من الوقاية وقد جاءت هذه النتيجة بدرجة كبيرة.
- 14.دراسة Olaka, Lewa, & Kiriri (2017): هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الاستراتيجية على عمليات التطبيق الاستراتيجي في قطاع البنوك في كينيا، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الاستراتيجية فقط على التوجه الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية.
- 15.دراسة Ilyas, Munir & Sobarsyah (2017): هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي والإبداع وأثرها على أداء المشاريع الصغيرة في أندونيسيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي والإبداع على أداء المشاريع الصغيرة.
- 16.دراسة عبد (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، وبينت النتائج أن لممارسات القيادة الاستراتيجية تأثير في عملية تعزيز ريادة الأعمال.

17. دراسة Celik & Yilmaz (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال إجراء دراسة مقارنة في الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية الثالثة في قونية، في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تفاعل بين القيادة القائمة على الإبداع والمشاركة وجميع مراحل الأزمات.
18. دراسة الفرجاني والدرباق (2015): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية بالبنوك الليبية، وبينت النتائج وجود قصور في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية القدرات التنافسية.
19. دراسة فيروز (2014): هدفت الدراسة إلى تحليل وتشخيص دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في صناعة الإسمنت بالكوفة - العراق، وأظهرت الدراسة أن لمتغيرات القيادة الاستراتيجية حضوراً مهماً وواضحاً في علاقتها بمؤشرات التفوق التنافسي.
20. 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 بخبرات وكفاءات عالية ساعدت في تطبيق القيادة الاستراتيجية بصورة سليمة.
21. دراسة المطيري، فيصل (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.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التابع التفوق التنافسي مثل: دراسة نادر وجاسم (2019)، يافعي (2018)، محمد والعياش (2018)، فيروز (2014)، المطيري و فيصل (2012)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية مثل: دراسة غازي ونايف (2022)، و Kasuni et al. (2022)، وصويص والقبيج (2021)، وحسين وعلي (2020)، والدوري (2019)، وعبد (2016)، والطائي وأبو رذن (2018)، و Ilyas et al. (2017)، و Olaka et al. (2017)، كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في القيادة الاستراتيجية إدارة الأزمات كدراسة حسن وآخرين (2022)، وحسين وعلي (2020)، و Al-Thani & Obiedat (2020)، واليافعي (2018)، واسليم (2017)، و Celik & Yilmaz (2016)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة المتمثل (البنوك) مثل: دراسة Kasuni et al. (2022)، وصويص والقبيج (2021)، والدوري (2019)، و Olaka et al. (2017)، وعبد (2016).

- اختلقت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي أجريت فيها، حيث أُجريت هذه الدراسة في البيئة اليمنية، بينما الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية، ما عدا دراسة الياضي (2018)، التي أجريت في الجامعات اليمنية الأهلية، كما أنها أضافت بعد التوجه الإبداعي ضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية، إضافة إلى أنها تناولت إدارة الأزمات كمتغير وسيط في الأثر بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي وهو ما لم يتم في أي دراسة من الدراسات السابقة حسب علم الباحثين.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، إضافة إلى العودة إلى مجموعة من المصادر والمراجع لبناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك في مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

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، ولذلك تعددت آراء الكتّاب والباحثين في تحديد مفهوم التفوق التنافسي، فقد عرفه Porter (1998، 17) بأنه "الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات، وعند تلبية الطلب في السوق، لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق تفوقاً تنافسياً على المنافسين"، ويرى Czepiel (1992، 43) بأن التفوق التنافسي هو "القدرة على تقديم منتجات للزبون بشكل أفضل من المنافسين، ولأمد طويل"، وكذلك يعرفه Lynch (2000، 153) بأنه "قدرة المنظمة على إيجاد شيء متفرد عن قيمة المنافسين".

ويرى كلٌّ من رؤوف والشهواني (2020، 305) أن التفوق التنافسي هو "مقدار جاذبية منتجات الشركة للزبائن مقارنة بمنتجات المنافسين؛ مما يمكنها من المنافسة، وتحقيق الأرباح، وزيادة حصتها السوقية من خلال تركيزها على الأبعاد المتمثلة في: الكلفة، والجودة، المرونة، والتسليم، والإبداع. وبناءً على ما سبق يمكن تعريف التفوق التنافسي بأنه: مجموعة خصائص تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين مثل: التكلفة والجودة، والمرونة، والإبداع، والوقت، التي يمكن الاحتفاظ بها على المدى الطويل.

أهمية التفوق التنافسي:

أشار طالب والبناء (2012، 148) بأنه يمكن استخلاص أهمية التفوق التنافسي في الآتي:

1. يمثل سلاحاً لمواجهة تحديات البيئة التنافسية والأسواق.
2. يُعدُّ معياراً لتحديد نجاح المنظمات، أو فشلها؛ لكونه يتميز بتجديد وتطوير نماذج المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة من فترة إلى أخرى.
3. يسهم في إيجاد قيمة تلبى للزبائن احتياجاتهم، وتضمن ولاؤهم، وتدعم وتحسن صورة 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.

وبناءً على ما سبق فإن الوصول إلى التفوق التنافسي بالنسبة للمنظمات بشكل عام، والبنوك العاملة بشكل خاص يمثل لها أولوية كبيرة؛ كونه يعد الوسيلة المثلى للتميز على المنافسين، والبقاء والاستمرار في السوق، وزيادة الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.

أبعاد التفوق التنافسي:

لقد تم اعتماد أبعاد التفوق التنافسي لهذه الدراسة استناداً إلى الأبعاد الأكثر تكراراً، والمتمثلة في: التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع، والوقت وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد:

أولاً: بُعد الجودة:

تعد الجودة من أبعاد التفوق التنافسي المهمة التي تساعد في بقاء واستمرار المنظمات، فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة من أول مرة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء (ليلي وإلهام، 2018، 225)، يشير عايض (2018، 34) إلى أن المقصود بالجودة "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبى حاجات، ورغبات الزبائن، أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر بالمجتمع".

إن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات بالنسبة لعملائها، وسيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛ مما سيؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة؛ وذلك من خلال إسهامها في تكوين سمعة جيدة للمنظمة، أو المنتج الذي تقدمه (النعيمي، 2018، 61). وبناءً على ذلك، فقد أسهمت الجودة في المنتجات التي تقدمها منظمات الأعمال في قيادة تلك المنظمات إلى تحقيق التميز في الأسواق المستهدفة، من خلال تقليص الكلف الكلية جراء تقليص كلف المعيب والتالف، وتقليل حجم العمل المعاد، وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة

المعاب، أو للتعويض عن التالف، فضلاً عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى، ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى (Evans, 1993, 25).

ثانياً: بُعد المرونة:

تعد المرونة من الأبعاد المعبرة عن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعاً بحسب متطلبات العملاء (Davis et al., 2003, 25). وبهذا أصبحت المرونة بعداً تنافسياً؛ كونها تتضمن القدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة وبمقدار واسع، وتجعل المنظمات قادرة على تعديل المنتجات والخدمات الجديدة بسرعة استجابة للتغير في احتياجات ورغبات العملاء (بولقرون، 2021، 7).

وتعرف المرونة بأنها "الاستجابة السريعة للتغير في طلبات العملاء، فضلاً عن زيادة رضاهم من خلال التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت" (Doll & Vonderembse, 1991, 31)، كما عرفها العلي (2000، 44) بأنها "القدرة على التغيير في المنتجات والخدمات من منتج إلى آخر، ومن خدمة إلى أخرى، ومن زبون إلى آخر بأقل كلفة ممكنة، أو تأثير ممكن".

ويرى Russell & Taylor (2000، 33) أن المرونة تمثل إحدى القوى التي بإمكانها تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة إذا تضمنت تقديم منتجات جديدة، وإجراء تعديلات على المنتجات الحالية، لتوفير الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء (الطويل والحافظ، 2000، 21).

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

ثالثاً: بُعد التكلفة:

تسهم التكلفة في تحقيق مرونة عالية في السعر، كما يؤثر تخفيض التكلفة في استخدام موارد المنظمة بشكل أكثر كفاءة لتحقيق الأهداف، وتتحقق الكفاءة هنا من خلال استخدام موارد بتكلفة أقل من أجل الوصول إلى الأهداف نفسها (Mikus et al., 2012, 114)، وتعرف التكلفة كميزة بأنها قدرة المنظمة على توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين. وأكد غفير (2015، 90) إلى أن تحقيق التفوق التنافسي من خلال التكلفة يتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على تخفيض تكاليفها من خلال التخلص من النفقات غير الضرورية في العملية الإنتاجية، وتقليص الكلف التشغيلية، وتقليص حالات الهدر في المواد الأولية والوقت.

وتمكن الكلفة المنخفضة المنظمات من منافسة الآخرين والوصول إلى التفوق التنافسي، إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل، أو بنفس الأسعار مع تقديم خدمات إضافية (الوندواي، 2002، 24).

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، 183)، بينما يشير القاموسي وآخرون (2019، 133) إلى أن الإبداع هو عملية تطوير المنتجات الحالية إلى منتجات فريدة من نوعها.

ويعتبر الإبداع أحد الأسس التي تسهم في وصول المنظمة إلى التفوق التنافسي، والمحافظة على مكانة المنظمة وموقعها في مقدمة المنافسين (اللوزي، 2016، 54).

وبناءً على ما سبق؛ فإن الإبداع يعد أحد أسس نجاح وتفوق المنظمات، ومن أهم طرق تحقيقها للتفوق التنافسي، من خلال التطوير والتجديد المستمر في المنتجات والخدمات، وعمليات الإنتاج، وأساليب وطرق الإدارة، بما يحقق للمنظمة التفوق على المنافسين، على المدى الطويل.

خامساً: الوقت:

يرى رؤوف والشهواني (2020، 306) أن السرعة في تسليم المنتجات إلى الزبون يعتبر تفوقاً تنافسياً للمنظمة؛ لأنه يعكس قدرتها على إرضاء العملاء في الوقت المطلوب وقبل بقية المنافسين، ويرى بلقرون (2021، 7) أن بُعد الوقت يعدّ عنصراً من عناصر التفوق التنافسي القائم على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون من خلال عدة إجراءات، أهمها:

1. تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

2. تخفيض مدة تسليم الطلبية للعملاء، والالتزام بتخفيض زمن التحویل.

ويعرف الوقت بأنه "استراتيجية تقديم المنتج وتسليمه في الوقت المحدد وحسب جدولة زمنية معينة، ويشير هذا البعد إلى قدرة إدارة عمليات المنظمة على مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام" (العزاوي، 1993، 49). وتبعاً لزيادة أهمية عامل الزمن بالنسبة للعملاء، ازدادت المنافسة القائمة على أساس الزمن بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع العملاء من خلال التركيز على وقت تسليم/ إيصال السلعة أو الخدمة للعميل.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

عرف Asx Report (2002) القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين بهدف التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية التي تسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل (آل فيحان وجلاب، 2006، 59)، وعرفها Lee & Chen (2007، 1028) بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور وإبقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين، لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة".

وقد وردت تعريفات أكثر شمولاً للقيادة الاستراتيجية، حيث عرفها Kasuni et al (2022)، (315) بأنها قدرة القادة على تطوير رؤية للمنظمة، والتأثير على المرؤوسين للعمل بجد لتحقيق تلك الرؤية، بينما عرفها Jahandoost (2021، 574) بأنها القدرة في التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات يومية طواعية تزيد من استدامة المنظمات على المدى الطويل مع الحفاظ على نجاحها المالي قصير المدى. ومما سبق يمكن تعريف مفهوم القيادة الاستراتيجية بأنها: قدرة القادة الاستراتيجيين في المنظمة على رسم رؤية استراتيجية واضحة، وبناء قدرات ومهارات العاملين، والتأثير فيهم، وتوحيد جهودهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم؛ لمواجهة التغيرات البيئية، وتحقيق التفوق التنافسي بكفاءة وفاعلية.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تختلف أهمية القيادة الاستراتيجية باختلاف طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبما تتميز به المنظمة من حالة الغموض والتعقيد والتغير المستمر، والمنافسة (السفاري، 2021، 92)، ويمكن إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية في الآتي (مسلم، 2005، 187)، (يونس، 2012، 45)، (القيسي، 2022، 69):

1. أنها مصدر الابتكارات: وتبرز هذه الأهمية من خلال ما تملكه القيادة الاستراتيجية من قدرة معرفية، ومن رؤية استراتيجية، تسهم في زيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة.
2. تسهم في استقطاب الكفاءات المبدعة: حيث تحرص على توظيف الكفاءات المبدعة، وتنمية قدراتهم الإبداعية.
3. تسهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي: عن طريق الموازنة بين التطلعات والحاجات، وذلك من خلال القيام بالتخطيط، والتفكير الاستراتيجي؛ بهدف تطوير المنظمات.
4. تحقق الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، والسعي لمواكبتها، وتوظيفها لخدمة المنظمة.

أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

لقد تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات، مع مراعاة تناسبها مع طبيعة نشاط مجتمع الدراسة، وهذه الأبعاد هي: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتوجه الإبداعي، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي:

يشير بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي إلى تطوير الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى، التي تعكس الهدف الاستراتيجي الذي تم إنشاء المنظمة من أجله (Hitt et al., 2011)، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية الاستراتيجية تعكس الصورة الذهنية المثلى التي تعمل المنظمة على الوصول إليها في المستقبل (غازي ونافع، 2022، 177)، ويتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة تحديد صورة وشخصية المنظمة التي تبحث عن التطور مع الزمن (آل فيحان وجلاب، 2006)، كما يتضمن تطوير رؤية استراتيجية طويلة المدى للمنظمة في المستقبل (Kitonga, 2017).
وبناءً على ما سبق فإن تحديد التوجه الاستراتيجي في البنوك ينبغي أن يتضمن تحديد:

رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وأهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: تطوير رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات؛ كونه يساعد في الاستجابة للتغيرات البيئية بطريقة مبتكرة، وينظر إليه كمورد رأسمالي في معظم المنظمات المتقدمة (صويص والقبج، 2021، 89؛ Al-Thani & Obiedat، 2020، 311)، ويشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات العاملين داخل المنظمة، ويتكون من قيم واتجاهات وعاتات الموظفين في المنظمة (صويص والقبج، 2021، 89؛ Abualoush et al.، 2018).

ومن الواضح أنه من خلال اكتساب المهارات والمعرفة، يتحول الأشخاص العاديون إلى رأس مال بشري للمنظمات، حيث إن الإنسان المدرب هو مفتاح النمو الاقتصادي في معادلة النمو في كل من البلدان المتقدمة والنامية (Qamruzzaman et al., 2021, 2).

وبناءً على ما سبق، فإن تطوير رأس المال البشري في البنوك ينبغي أن يشمل تنمية المعارف، والمهارات، والقدرات، والخبرات التي يمتلكها العاملون في تلك البنوك؛ بما يمكنهم من تطوير أدائها.

ثالثاً: تعزيز الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن نظام لقيم ونماذج سلوكية مشتركة، يتم من خلالها توجيه سلوكيات أعضاء المنظمة ذات العلاقة بتعاملهم مع مرؤوسيه، أو رؤسائهم، أو بعضهم البعض، ومع المتعاملين الخارجيين، واستخدامهم للموارد (المرهضي، 2012، 196)، ويرى دهبش (2017، 1139) أن الثقافة التنظيمية مجموعة معقدة من الأفكار، والرموز، والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة التي تؤثر في طريقة إنجاز المنظمة لأعمالها.

والثقافة التنظيمية شيء غير محسوس وغير مشاهد ولكنه حاضر ومتواجد ويؤثر في جميع أجزاء المنظمة، فهي أسلوب المنظمة المستمدة من أسلوب وتخصص وأخلاقيات مؤسس المنظمة، أو القائد الملهم (عمراني ولعمارة، 2022، 29).

وبناءً على ما سبق، فإن تعزيز الثقافة المنظمة في البنوك ينبغي أن يتضمن مجموعة النشاطات التي تستهدف تدعيم القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التي يشترك فيها جميع العاملين في تلك البنوك؛ لضمان استجابتهم لإجراء أي تغيير إيجابي فيها.

رابعاً: تنفيذ الرقابة التنظيمية:

يُشارُ إلى الرقابة التنظيمية على أنها مجموعة من الإجراءات التي تعمل بها الإدارة لإنجاز وتقييم الأهداف، وهي الآلية لتنفيذ القرارات والتأكد من سيرها حسب الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، وكذلك التأكد من توافق سلوك الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف المخطط لها (الحربي، 2017، 2)، كما تم تعريفها على أنها أنظمة رسمية لتحديد الأهداف والقياس والتغذية الراجعة، يستخدمها القادة الاستراتيجيون؛ لتقييم ما إذا كانت المنظمة تحقق السلوك المطلوب وتنفذ استراتيجيتها بنجاح (Norzailan, Yusof, & Othman, 2016).

وتعد الرقابة الأكثر أهمية في ممارسات القيادة الاستراتيجية، إذ إن توفر الموارد والإمكانيات، والتخطيط السليم، والالتزام بالتعليمات واللوائح والقوانين، وضمان أداء كل فرد لواجباته لتحقيق الأهداف، يحتاج إلى نظام رقابي (أبو جمعة والحامدي، 2021، 303).
وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تنفيذ الرقابة التنظيمية في البنوك تشمل الأنشطة والعمليات التي تمارسها تلك البنوك؛ للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما هو مخطط، ومعالجة الانحرافات فور حدوثها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية.

خامساً: التوجه الإبداعي:

يتعلق الإبداع في المجال الإداري بتوليد أفكار جديدة من خلال العمل على طرح أفكار تتعلق بمنتجات جديدة، أو طرق ووسائل جديدة لخدمة العملاء، أو طرق جديدة في مجال الإدارة، ويرى الزهري (2002) أن التوجه الإبداعي هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، ويجب على القيادة الاستراتيجية امتلاك الإرادة على الإبداع التي ينتج منها الأفكار والعمليات الجديدة، التي تؤدي إلى ازدهار المنظمة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التوجه الإبداعي في البنوك يشمل الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون، والعاملون في تلك البنوك، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف المرسومة.

مفهوم إدارة الأزمات:

تعتبر إدارة الأزمات في المنظمات إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد اتفق مجموعة من الباحثين على تعريف معناها العام بشكل مختصر بأنها: تعد بمثابة استجابة للشدائد لاستعادة النشاط إلى ما كان عليه قبل الأزمة (Barthe-Delanoë et al., 2018).

وقد عرفها Lauren & Arthur (1979، 642) بأنها حزمة من الأساليب الإدارية المختلفة التي تهدف إلى التغلب على التداعيات السلبية للأزمة وتكوين قوة للتنبؤ بمستقبل حدوثها، أما عثمان (2004، 123) فقد عرفها بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة؛ لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية".

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها: "العملية الإدارية المنهجية، التي تتفاعل مع المؤثرات والمتغيرات البيئية؛ للتنبؤ بالأزمات المحتملة، ورصد متغيراتها، والتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل الضرر على المنظمة وتحويلها إلى فرصة بديلة تسهم في تحقيق التفوق التنافسي".

أهمية إدارة الأزمات:

لقد برزت أهمية إدارة الأزمات كطريقة لتقليل التداعيات السلبية للأزمة والتعايش مع والتأقلم معها، والاستفادة منها (Al-Ameedee & abd alzharrh, 2021). ويشير بغدادادي (2013) إلى أن أهمية إدارة الأزمات تنبع من أنها تعمل على:

1. المحافظة على الموارد، والإمكانات المادية للمنظمة في حالة وقوع الأزمات، والتقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن.
2. وضع الاستراتيجيات، والخطط، والسياسات لإدارة الأزمات.
3. التنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها.
4. تهيئة العاملين في المنظمات للتعامل مع الأزمات المتنوعة.
5. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات، في ضوء التغيرات المحيطة.

أبعاد إدارة الأزمات:

اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد إدارة الأزمات المتمثلة في: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار أو الحد منها، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأبعاد.

أولاً: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

يشير هذا البعد إلى مرحلة ما قبل البداية الفعلية للأزمة، فقد تظهر بعض الأعراض التي تدل على بدايتها، ويمكن لإدارة المنظمة معرفة احتمال وقوعها من خلال هذه الأعراض والمؤشرات، ثم البدء بالتخطيط لمواجهةها (الخشالي والقطب، 2007، 26). كما أنه من الضروري إنشاء سيناريوهات لمواجهة الأزمة في جميع مراحلها، وبحسب تطورها وتداعياتها، قبل وضع خطة الأزمة (Tutar, 2011, 70)، وتقوم المنظمات بعدة خطوات للنجاح في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وهي على النحو التالي (الفقيه، 2012):

- البحث عن معلومات بشأن إشارات الإنذار المبكر، وتحديد أكبر قدر من هذه الإشارات.
- جمع المعلومات حول كل إشارة، وتقييم تلك المعلومات.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تحول إشارة الإنذار إلى أزمة.

ثانياً: الاستعداد والوقاية:

يعبر هذا البعد عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة، بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها للتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها (الخشالي والقطب، 2007، 26)، وفي هذه المرحلة يمكن للمنظمة منع الأزمة من الحدوث واحتوائها بل وإدارة الأزمة في مهدها، وذلك بحسب مبدأ: الوقاية خير علاج، كما أن هذه المرحلة تشمل وضع خطة للخروج من الأزمة (Celik & Yilmaz, 2016, 95)، وتقوم المنظمات بعدة خطوات للنجاح في مرحلة الاستعداد والوقاية، وهي على النحو التالي (الفقيه، 2012، 119-121):

- تحديد الأزمات المحتملة وتحليل أسبابها.
- إعداد خطة إدارة الأزمات.
- تطوير أنظمة للإنذار المبكر.
- الاستعداد الدائم، من خلال: (التدريب، التمرين والمحاكاة، الصيانة).

ثالثاً: احتواء الأضرار أو الحد منها :

يشير هذا البعد إلى مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية، وذلك باستخدام الموارد المتاحة لديها للحد من الأضرار التي سببتها الأزمة، ومنع انتشارها بفترة زمنية كافية عند وقوعها (زويلف، 2015، 14)، وتشمل هذه المرحلة إعادة توازن المنظمة، والعودة بها إلى سيرتها الأولى لتستمر الحياة مرة أخرى، ويتم علاج الآثار المادية، أو الاجتماعية، ومدارسة أحداث الأزمة، ومسبباتها، وتحديد مواطن الخلل، واكتساب خبرة التعامل مع مثيلاتها مستقبلاً (عبدالعال، 2017، 31)؛ ويركز فريق إدارة الأزمة في هذه المرحلة على الأولويات المرتبة على النحو التالي (الفقيه، 2012، 131-132):

- الحفاظ على حياة الأشخاص وسلامتهم، والحرص على التقليل من وقوع إصابات أو ضحايا جراء الأزمة.

- حماية أصول وممتلكات المنظمة، وتخفيض فترة تعطلها عن العمل.
- استئناف أنظمة وإجراءات العمل المهمة.
- التقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بسمعة المنظمة.

منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، والمسجلة لدى البنك المركزي حتى نهاية العام المالي (البنك المركزي، 2015، 98-99)، وبالاعتماد على قطاع العمليات المصرفية (2019)، حيث بلغ عدد البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء (17) بنكاً، إلا أنه بعد تحليل المعلومات المتعلقة بالبنوك العاملة بأمانة العاصمة في ضوء الشروط الآتية:

- أن لا يقل عمر البنك منذ التأسيس عن (10) سنوات.
- أن لا يقل عدد الفروع العاملة للبنك في اليمن عن (10) فروع.
- أن لا يقل رأس مال البنك عن ستة مليارات ريال وفقاً لمعيار البنك المركزي الصادر عام 2004م.

وبعد التحقق من تطابق الشروط الواردة أعلاه، فقد تكون مجتمع الدراسة بشكله النهائي من ثمانية بنوك بواقع (1710) موظفاً، كما هو موضح في الجدول (1).

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات " دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء".
أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، د. عبد المغيث يحي على الشمسي

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	اسم البنك	سنة التأسيس	رأس المال (ملايين ريال)	عدد الضروع	عدد أفراد المجتمع
	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	15000	44	441
	البنك الأهلي اليمني	1969	10000	27	198
	بنك اليمن الدولي	1979	15000	23	164
	بنك اليمن والكويت	1979	6000	12	144
	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	17000	51	322
	البنك التجاري اليمني	1993	8000	14	160
	بنك التضامن	1996	20000	21	133
	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.

عيينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة بناء على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي أورده العريقي (145-146، 2020)، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (1710) موظف، وقد تم تحديد حجم العينة بـ (313) مفردة، تم اختيارها بواسطة 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 متغيرات 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
المقرمي (2020)، اللوح وأبو حجير (2018)، السامرائي (2018)، الفرجاني والدرياق (2015).	القيادة الاستراتيجية
عايض وأبو هادي (2019)، يافعي (2018)، النعيمي والأفندي (2017)، وفيروز (2014).	التفوق التنافسي
أبو سلوت (2015)، الخطيب (2015)، عياد (2015)، أبو حجير (2014).	إدارة الأزمات

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، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخدمة.

الجزء الثاني: تضمن فقرات متغيرات الدراسة، بواقع (71) فقرة بعد التحكيم، منها (26) فقرة للمتغير التابع، و(29) فقرة للمتغير المستقل، و(16) فقرة للمتغير الوسيط.

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

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات " دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء".
أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، د. عبد المغيث يحي على الشمسي

جدول (4): مقياس درجة الموافقة لأداة الدراسة

التعبير اللفظي لمستوى الموافقة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة الموافقة إحصائياً
موافق بشدة	أقل من 36%	من 4.21 إلى 5	عالية جداً
موافق	36%-52%	من 3.41 إلى 4.20	عالية
محايد	52%-68%	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
غير موافق	68%-84%	من 1.81 إلى 2.60	ضعيفة
غير موافق بشدة	84%-100%	من 1 إلى 1.80	ضعيفة جداً

وقد تم توزيع (313) استبانة على عينة الدراسة، واسترجع منها (289) استبانة، ولكن الصالح منها للتحليل الإحصائي هو (278) استبانة، بنسبة (88.81%) من إجمالي عينة الدراسة.

الأساليب التحليل 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 كلٍ 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، ومدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتقدم إحصاءً وصفيًا للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخدمة، كما يوضح ذلك الجدول (5).

جدول (5): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

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

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات " دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء".
أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، د. عبد المغيث يحيى على الشمسي

النسبة	العدد	المتغير	
%100.0	278	الإجمالي	
10.8%	30	ثانوية	المؤهل العلمي
19.4%	54	دبلوم	
60.8%	169	بكالوريوس	
8.3%	23	ماجستير	
0.7%	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 أغلبية عينة الدراسة بحسب النوع هي من فئة الذكور وبنسبة (73.7٪) من إجمالي عينة الدراسة، 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 المسمى الوظيفي من العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية من فئة رئيس قسم وما في مستواه بنسبة (64.7٪)، أما بحسب متغير سنوات الخدمة فإن أغلبية عينة الدراسة من الفئة التي سنوات خدمتها (من 5- أقل من 12 سنة) بنسبة (39.2٪). وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً، وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

تحليل نتائج مستوى تحقق التفوق التنافسي:

معرفة مستوى تحقق التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة، 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	الجودة	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	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) ونسبة (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: (الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع، الوقت) وتحقق هذه الأبعاد مجتمعة يعني تحقق التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة بمستوى عالٍ، 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 يسهم في تحقيقها للتفوق التنافسي.

كما يتضح من الجدول (6) أن بعد الجودة جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق، وبمستوى عالٍ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.879) وبانحراف معياري (0.817) ونسبة (77.6%)، بينما جاء بعد الوقت في المرتبة الأخيرة من حيث التحقق، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.654) وبانحراف معياري (0.862) ونسبة (73.1%)، وهذا يعني أن البنوك اليمنية محل الدراسة تولي اهتماماً أكبر ببعد الجودة رغم اهتمامها ببقية أبعاد التفوق التنافسي؛ وذلك لما للجودة 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 تفادي المخاطر التي قد تنتج عن أي خطأ نتيجة التسرع، أو عدم وجود مراقبة آنية وتسلسل في العمليات المصرفية، رغم أن الأهمية النسبية متقاربة ولا يوجد فرق كبير بينها.

تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية:

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

جدول (7): نتائج مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
1	1	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.994	0.841	79.9%	عالٍ
3	2	تطوير رأس المال البشري	3.817	0.823	76.3%	عالٍ
4	3	تعزيز الثقافة التنظيمية	3.672	0.880	73.4%	عالٍ
2	4	تنفيذ الرقابة التنظيمية	3.861	0.814	77.2%	عالٍ
5	5	التوجه الإبداعي	3.516	1.015	70.3%	عالٍ
		المتوسط العام للقيادة الاستراتيجية	3.781	0.773	75.6%	عالٍ

يتضح من الجدول (7) أن البنوك محل الدراسة تمارس القيادة الاستراتيجية بمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.781) وانحراف معياري (0.773) ونسبة ممارسة (75.6%)؛ مما يشير إلى وجود توافق في آراء عينة الدراسة تجاه مضمون فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ مما يعني أن البنوك محل الدراسة تمارس القيادة الاستراتيجية بمستوى عالٍ على مستوى كل من: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، والتوجه الإبداعي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك تلك البنوك لأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في نجاح تلك البنوك، وأن هذه البنوك تمتلك رؤية ورسالة واضحتين، 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، والتخفيف من المخاطر.

كما يتضح من الجدول (7) أن بعد تحديد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة وبمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.994) وانحراف معياري (0.841) ونسبة (79.9%)، بينما جاء بعد التوجه الإبداعي في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالٍ، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.516) وانحراف معياري (1.015) ونسبة (70.3%). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إعطاء البنوك محل الدراسة الأولوية في الاهتمام لتحديد التوجه الاستراتيجي مع اهتمامها بممارسة بقية الأبعاد، وأنها تعطي أولوية متأخرة للاهتمام ببعد التوجه الإبداعي مقارنة ببقية الأبعاد.

تحليل نتائج مستوى ممارسة إدارة الأزمات:

لمعرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (8):

جدول (8): نتائج مستوى ممارسة إدارة الأزمات

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة
3	1	اكتشاف إشارات الإنذار	3.605	0.977	72.1%	عالٍ
2	2	الاستعداد والوقاية	3.627	0.964	72.5%	عالٍ
1	3	احتواء الأضرار أو الحد منها	3.694	0.897	73.9%	عالٍ
		المتوسط العام لإدارة الأزمات	3.645	0.892	72.9%	عالٍ

يتضح من الجدول (8) أن البنوك محل الدراسة تمارس إدارة الأزمات بمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.645) وبانحراف معياري (0.892) ونسبة (72.9%)؛ مما يشير إلى وجود توافق في آراء أفراد عينة الدراسة تجاه مضمون فقرات أبعاد إدارة الأزمات؛ مما يعني أن البنوك محل الدراسة تمارس إدارة الأزمات بمستوى عالٍ على مستوى كل من: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار أو الحد منها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة البنوك محل الدراسة بإعطاء أهمية لكل بعد من أبعاد إدارة الأزمات، حيث إن كل بعد يمثل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وكل مرحلة مكتملة لبقية المراحل، وتسهم في نجاح تلك البنوك في تجاوز الأزمات التي تواجهها، لا سيما في الظروف الراهنة.

كما يتضح من الجدول (8) أن بعد احتواء الأضرار أو الحد منها جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة وبمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.694) وبانحراف معياري (0.897) ونسبة (73.9%)، بينما جاء بعد اكتشاف إشارات الإنذار في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالٍ ومتقارب من حيث مستوى الممارسة مع البعدين الآخرين، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.605) وبانحراف معياري (0.977) ونسبة (72.1%)، وقد يعزى ذلك لظروف الحرب والحصار التي تعيشها اليمن لأكثر من ثمان سنوات؛ مما أدى إلى كثرة الأزمات السياسية والاقتصادية والمالية، وكثرة الخسائر والأضرار التي تعاني منها البنوك محل الدراسة؛ مما يجعلها منشغلة باحتواء الأضرار الناجمة عن تلك الأزمات، ويأتي ذلك على حساب الأبعاد الأخرى مثل: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية.

اختبار الفرضية الرئيسية (H):

تنصُّ الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء"، والجدول (9) يوضح اختبار المسار الفرضية الرئيسية.

جدول (9): اختبار القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات

المسار	بيتا	الانحراف المعياري	T قيمة	الدلالة
القيادة الاستراتيجية <= إدارة الأزمات <= التفوق التنافسي	0.689	0.032	21.471	0.000

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثر وساطة دال إحصائياً لإدارة الأزمات في نقل الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية إلى التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة Bate (0.689) وكانت قيمة T (21.471) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني أن ما نسبته (68.9%) من الأثر الذي تحدثه القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي هو أثر غير مباشر تنقله إدارة الأزمات، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية.

وتظهر هذه النتيجة أن نموذج الدراسة قد تم ممارسته بشكل كبير في البنوك محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن قد تم تفسيره بنسبة (68.9%) من خلال القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات معاً، كما تم تفسير التفوق التنافسي من خلال القيادة الاستراتيجية بنسبة (86.3%)، كما يوضح ذلك الجدول (10)، ومن خلال إدارة الأزمات بنسبة (76.5%)، كما يوضح ذلك الجدول (11)، وهي قيم كبيرة تظهر صلاحية نموذج الدراسة الكلي بمتغيراته المختلفة، كما تظهر وجود توسط جزئي لإدارة الأزمات بين متغيري القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي، ويمكن القول: من خلالها أن القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات يفسر كل منهما بمفرده التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة بنسبة عالية، وأن دخول إدارة الأزمات كوسيط بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي لم يسهم في زيادة القدرة التفسيرية للنموذج نظراً للطبيعة الاستثنائية لمتغير إدارة الأزمات وما يصاحبه من تغيرات خارجية تؤثر سلباً في التفوق التنافسي، وتضعف معها قوة القيادة الاستراتيجية على تفسير التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة.

جدول (10): اختبار مسار القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي

المسار	Bate	الانحراف المعياري	T قيمة	الدلالة
القيادة الاستراتيجية <= التفوق التنافسي	0.863	0.021	41.604	0.000

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثر دالاً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة (Bate=0.863)، وكانت قيمة T (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 لعوامل أخرى لم تبحثها الدراسة.

جدول (11): اختبار مسار إدارة الأزمات في التفوق التنافسي

المسار	Bate	الانحراف المعياري	T قيمة	الدلالة
إدارة الأزمات = < التفوق التنافسي	0.765	0.031	25.057	0.0000

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثر دالاً إحصائياً لإدارة الأزمات في التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة Bate (0.765) وكانت قيمة T (25.057) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن إدارة الأزمات تسهم في زيادة مستوى التفوق التنافسي بنسبة (76.5%)، أي أن زيادة الاهتمام بممارسة إدارة الأزمات بمقدار واحد صحيح يؤثر بنسبة (76.5%) في التفوق التنافسي من الدرجة، وأن (23.5%) يعود لعوامل أخرى لم تبحثها الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

تنصُّ الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية على أنه:

1. (Ha): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال مرحلة اكتشاف الإشارات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. (Hb): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التفوق التنافسي من خلال مرحلة الاستعداد والوقاية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. (Hc): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

والجدول (12) يوضح اختبار المسارات للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية.

جدول (12): اختبار المسارات للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

المسار	Bate	الانحراف المعياري	T قيمة	الدلالة
القيادة الاستراتيجية -> اكتشاف إشارات الإنذار -> التفوق التنافسي	0.212	0.061	3.484	0.001
القيادة الاستراتيجية -> الاستعداد والمواجهة -> التفوق التنافسي	0.151	0.08	1.896	0.058
القيادة الاستراتيجية -> احتواء الأضرار أو الحد منها -> التفوق التنافسي	0.325	0.074	4.411	0.000

من الجدول (12) يتضح أن هناك أثر وساطة دال إحصائياً لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار في نقل الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية إلى التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة Bate (0.212) وكانت قيمة T (3.484) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني أن ما نسبته (21.2%) من الأثر الذي تحدثه القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي هو أثر غير مباشر جزئي تنقله مرحلة اكتشاف الإشارات المبكرة للأزمة، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية.

وتظهر هذه النتيجة أن التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن قد تم تفسيره بنسبة (21.2%) من خلال القيادة الاستراتيجية ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار معاً، بينما تم تفسير التفوق التنافسي من خلال القيادة الاستراتيجية بنسبة (86.3%) ومن خلال مرحلة اكتشاف الإشارات بنسبة (25%)، وهي قيم تظهر وجود توسط جزئي لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار بين متغيري القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي، ويمكن القول: من خلالها أن القيادة الاستراتيجية بمفردها تفسر التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة بنسبة عالية، بينما تفسر مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة بنسبة منخفضة، ولهذا أضعف توسط مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي من القدرة التفسيرية للنموذج؛ نظراً للطبيعة الاستثنائية لمرحلة اكتشاف الإشارات والتابعة لتغير إدارة الأزمات، وما تتميز به من ظروف محيطية سلبية، وما يصاحبه من توقع تغيرات خارجية تؤثر سلباً في التفوق التنافسي وتضعف معها قوة القيادة الاستراتيجية على تفسير التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة.

كما يتضح من الجدول (12) أنه لا يوجد هناك أثر وساطة دالاً إحصائياً لمرحلة الاستعداد والوقاية في نقل الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية إلى التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة Bate (0.151) وكانت قيمة T (1.896) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية.

وقد يعزى ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة تنظر إلى أن الأزمات الحالية والمتلاحقة التي يعيشها القطاع الاقتصادي قد تم احتوائها خلال سنوات الصراع السابقة، ولم تعد تهتم بمرحلة الاستعداد والوقاية، وبالتالي فكما أن بعد مرحلة الاستعداد والوقاية لم يكن له أثر مباشر في التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة، فإن دخوله كمتغير وسيط بين القيادة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي لم يكن له أثر وساطة كذلك في نقل الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية إلى التفوق التنافسي.

كما يتضح من الجدول (12) أن هناك أثر وساطة دالاً إحصائياً لمرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها في نقل الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية إلى التفوق التنافسي، حيث كانت قيمة Bate (0.325) وكانت قيمة T (4.411) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني أن ما نسبته (32.5%) من الأثر الذي تحدثه القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي هو أثر غير مباشر جزئي تنقله مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها، وبالتالي تم قبول الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسية. وتظهر هذه النتيجة أن التفوق التنافسي في البنوك العاملة في اليمن قد تم تفسيره بنسبة (32.5%) من خلال القيادة الاستراتيجية ومرحلة احتواء الأضرار معاً، بينما تم تفسير التفوق التنافسي من خلال القيادة الاستراتيجية بنسبة (86.3%) ومن خلال مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها فقط بنسبة (38.9%)، وهي قيم تظهر وجود توسط جزئي لمرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها بين متغيري القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي، ويمكن القول من خلالها: أن القيادة الاستراتيجية بمفردها تفسر التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة بنسبة عالية، بينما تفسر مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة بنسبة متوسطة، ولهذا أضعف توسط مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنافسي من القدرة التفسيرية للنموذج نظراً للطبيعة الاستثنائية لمرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها والتابعة لمتغير إدارة الأزمات وما تتميز به من ظروف محيطية سلبية، وما يصاحبه من معالجة للأضرار والخسائر التي صاحبت التغيرات الخارجية المصاحبة للأزمة والتي تؤثر سلباً في التفوق التنافسي، وتضعف معها قوة القيادة الاستراتيجية على تفسير التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. تهتم البنوك محل الدراسة بتحقيق التفوق التنافسي بمستوى عالٍ وبكافة أبعادها.
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، وبكافة أبعادها.
4. تفاوتت اهتمام البنوك محل الدراسة بممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث كان البعد الأكثر ممارسة هو بعد التوجه الاستراتيجي، وأقلها ممارسة بعد التوجه الإبداعي.
5. تولي البنوك محل الدراسة اهتماماً كبيراً بممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها.
6. تفاوتت اهتمام البنوك محل الدراسة بممارسة أبعاد إدارة الأزمات، حيث كان البعد الأكثر ممارسة هو بُعد احتواء الأضرار أو الحد منها، وأقلها ممارسة بعد اكتشاف إشارات الإنذار.
7. هناك قصور لدى البنوك محل الدراسة في ممارسة التوجه الإبداعي.
8. وجود أثر وساطة جزئي دال إحصائياً لإدارة الأزمات بمجموع أبعادها في نقل الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية إلى التفوق التنافسي.
9. انخفاض مستوى أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات، مقارنة بأثر متغير القيادة الاستراتيجية منفرداً في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة.
10. هناك أثر وساطة جزئي دال إحصائياً لبعدي اكتشاف إشارات الإنذار واحتواء الأضرار أو الحد منها في نقل الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية إلى التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة.
11. انخفاض مستوى أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال بعدي اكتشاف إشارات الإنذار واحتواء الأضرار أو الحد منها مقارنة بأثر متغير القيادة الاستراتيجية منفرداً في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة.
12. لا يوجد أثر وساطة جزئي دال إحصائياً لبعد الاستعداد والوقاية في نقل الأثر غير المباشر للقيادة الاستراتيجية إلى التفوق التنافسي في البنوك محل الدراسة.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، تم تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها في البنوك محل الدراسة؛ لأثرها في تحقيق التفوق التنافسي لتلك البنوك.
2. زيادة الاهتمام بتحقيق بعدي: الإبداع، والوقت، حيث كانا البعدين الأقل تحققاً بين أبعاد التفوق التنافسي.
3. الاستمرار في ممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك محل الدراسة بكافة أبعادها.
4. زيادة الاهتمام بممارسة التوجه الإبداعي في البنوك محل الدراسة؛ كونه البعد الأقل ممارسة من أبعاد القيادة الاستراتيجية.
5. تشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات الإدارية في البنوك محل الدراسة، وإيجاد بيئة عمل محفزة لذلك.
6. تعزيز ممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها في البنوك محل الدراسة.
7. زيادة الاهتمام بممارسة بعد الاستعداد والوقاية من قبل البنوك محل الدراسة؛ كونه البعد الأقل ممارسة ضمن أبعاد إدارة الأزمات.
8. إعطاء البنوك محل الدراسة الأولوية لممارسة سياسة الوقاية من الأزمات بدلاً من التركيز فقط على احتواء الأضرار بعد وقوع الأزمة.
9. على البنوك محل الدراسة زيادة الاهتمام بالاكشاف المبكر للإشارات التي تسبق الأزمة، نظراً لأثرها في تحقيق التفوق التنافسي، ولأهميتها في التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، حتى تتمكن من التخطيط لتجنبها أو التخفيف من أضرارها أو استغلالها وتحويلها إلى فرص، بدلاً من ممارسة الأسلوب العلاجي المتمثل في: انتظار وقوع الأزمة واحتواء الضرر وإطفاء الحرائق المشتعلة، فالوقاية خير من العلاج.
10. على البنوك محل الدراسة أن تنتهج استراتيجية تقديم خدمات جديدة لأول مرة من نوعها في اليمن للوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي.

المراجع:

- اتحاد المصارف العربية (2014)، مجلة اتحاد المصارف العربية، استرجع بتاريخ فبراير، 14، 2021، من <https://bit.ly/2T51pYD>
- بشر، عادل محمد احسن بشير(2017)، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- بغدادى، فيصل (2015)، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- بولقرون، رضية (2021)، التسويق الأخضر كآلية للميزة التنافسية. استرجع من https://www.researchgate.net/publication/353717260_altswyq_alakhdr_kalyt/citations
- البنك المركزي اليمني (2015)، التقرير السنوي، صنعاء، اليمن: الإدارة العامة للبحوث والإحصاء.
- جمعية البنوك اليمنية (2019)، تقرير حول الأوضاع الصعبة والمخاطر التي تواجه البنوك اليمنية، صنعاء، اليمن، 1-8.
- أبو جمعة، محمود حسين، والحامدي، محمد منصور (2021)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية/ الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(01)، 298-323.
- الحربي، خالد محمد عيد (2017)، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمواجهة الأزمات من وجهة الضباط في الجوازات منطقة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة، الرياض.
- الخشالي، شاكر جارالله، والقطب، محي الدين (2007)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها على إدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 24-45.
- دهش، زياد كاظم جبر (2017)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي: دراسة تحليلية في عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(3)، 1127-1138.
- رؤوف، رعد عدنان، 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، 61(56ج2)، 300-317.

- 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، العراق، 15(3)، 170-199.
- زويلف، إنعام محسن (2015)، نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات(رسالة ماجستير غير منشورة)، دراسات: العلوم الإدارية، 42(1)، 247-266.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التطبيقي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2)، 1-51.
- الزهري، رندا اليانفي (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، 30(3)، 231-264.
- سالم، رجوان عبدالوهاب (2017)، الدور الرقابي للبنك المركزي اليمني على أداء النظام المصرفي اليمني، مجلة الدراسات العليا – جامعة النيلين، 7(27)، 191-208.
- السفاري، أماني عبد الله محمد سعيد (2021)، أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- صويص، محمد إبراهيم، والقبيح، إيهاب سمير (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 87-106.
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي محمود (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطويل، أكرم أحمد، والحافظ، علي عبدالستار (2000)، أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، (69).
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد (2018)، إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- عبدالعال، محمد حسين محمد (2017)، إدارة الأزمات و أثرها على جودة القرارات الادارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى.
- عثمان، فاروق (2004)، التفاوض وإدارة الأزمات (الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2020)، طرق البحث في العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- العزاوي، أثيلة ياسين (1993)، تقويم استراتيجية العمليات، دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الغذائية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

- عمراني، ربيعة، ولعمارة، حسينة (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- غازي، محمد علي، ونافع، وجيه عبد الستار (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 175-205.
- غضير، فراس عبدالقادر (2015)، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة حلب، سوريا.
- الفيهي، عبدالله محمد (2012)، إدارة الأزمات (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: مطبوعات جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- آل فيحان، إيثار عبد الهادي، وجلاب، أحسان دهش (2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدير مصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 59(1)، 1-32.
- فيروز، خضير علي (2014)، أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي، دراسة حالة في معمل إسمنت الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 3(12)، 78-96.
- القاموسي، هديل محمد علي، عجيل، سامية هاني، والكرعاوي، مريم إبراهيم (2019)، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الابداع الإداري دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة، مجلة التربية للبنات، 1(25)، 123-158.
- القيسي، نقي إيباد (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة نظرية، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة العراقية)، 64-75.
- اللوزي، خلود صدقي (2016)، أثر الريادة في تعزيز القدرات الاستراتيجية، دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ليلي، بوحديد، وإلهام، يحيواوي (2018)، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(43)، 221-234.
- المرهضي، سنان غالب (2012)، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.

- مسلم، علي عبدالهادي (2005)، أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، 45(02)، 171-237.
- المطيري، فيصل سعد متعب (2011)، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المعبي، فهد أحمد أحمد غالب (2020)، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- النعمي، حارس حسين علي (2018)، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 1(41)، 46-75.
- الوندائي، هشام طلعت (2002)، أثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفؤة: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- يونس، طارق شريف (2012)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارة العالمية والعربية (ط12)، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- 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.
- Al-Ameedee, I. M. R., & Abd Alzahrh, H. O. (2021), The role of creativity and business performance on crisis management: evidence from Iraqi listed companies. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCE*, 13(2).
- Barthe-Delanoë, A. M., Montarnal, A., Truptil, S., Benaben, F., & Pingaud, H. (2018), Towards the agility of collaborative workflows through an event driven approach—Application to crisis management. *International journal of disaster risk reduction*, 28, 214-224.

- Celik, A., & Yilmaz, R. (2016), Research of the Effectiveness of Strategic Leadership in Crisis Management: A Comparative Study in Large Scale Enterprises and SMES in Konya 3rd Industrial Zone. *Postmodern Openings*, 7(2), 93-114.
- Czepiel, J. A. (1992), *Competitive marketing strategy* (p. 50). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davis, M., Aquilauo, N. & Chase, R. (2003), *Fundamentals of Operations Management* (8th ed.), McGraw-Hill, New York.
- Doll, W. J., & Vonderembse, M. A. (1991), The evolution of manufacturing systems: towards the post-industrial enterprise. *Omega*, 19(5), 401-411.
- Evans, J. (1993), *Applied Production and Operation Management* 4th ed., West Publishing, S.t Paul New York.
- 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
- Jahandoost, S., Taleghani, M., & Alipour, H. (2021), The effect of strategic leadership behavior on work performance through mediator variables of organizational commitment and job satisfaction with an emphasis on moderating role of organizational culture (case study: public and private banks in Guilin prov. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(15), 572-596.
- 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*, 03(10), 313-328.
- Kitonga, D. (2017), *SL practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi county in Kenya*. Unpublished Doctoral Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Lauren, P. G. (1979), Crisis management: History and theory in international conflict. *The International History Review*, 1(4), 542-556.
- Lee, H. M. & Chen, C. H. V. (2007), Effects of transformational team leadership on collective efficacy and team performance. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(2), 202-217.
- Lynch, R. (2000). *Corporate strategy* (2nd ed.) prentice – Hall inc.
- Mikus, C. R., Oberlin, D. J., Libla, J. L., Taylor, A. M., Booth, F. W., & Thyfault, J. P. (2012), Lowering physical activity impairs glycemic control in healthy volunteers. *Medicine and science in sports and exercise*, 44(2), 225.

- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016), Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 4(1), 66-71.
- Porter, M. (1998), *Competitive advantage creating and sustaining superior performance* free press, New York.
- 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.
- Lynch, R. (2000), *Corporate strategy* (2nd ed.) prentice – Hall inc.
- Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011), Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.