

The Role of Strategic Agility in Enhancing Entrepreneurial Orientation in Yemeni banks

Majed M. S. AL-Kumaim^{1,*} & Senan G. R. AL-Marhdi²

Received: 10th Feb. 2025, Accepted: 22nd May. 2025, Published: ××××

Accepted Manuscript, In press

Abstract: The present study is the first to examine strategic agility and entrepreneurial orientation in the Yemeni context, specifically within the Yemeni banking sector. It **aimed** to assess the role of strategic agility and its dimensions in enhancing entrepreneurial orientation in Yemeni banks. **Methodology:** The study adopted an analytical descriptive approach, employing a questionnaire as the primary data collection tool. Data were analyzed using SMART PLS program in 2024. The **results** revealed a statistically significant role of strategic agility in enhancing entrepreneurial orientation. Furthermore, the dimensions of strategic agility (*clarity of vision and objectives, core capabilities, shared responsibility, and appropriate decision-making*) demonstrated a statistically significant influence on enhancing entrepreneurial orientation in Yemeni banks. However, the dimension of *strategic sensitivity* did not show a statistically significant effect. The researchers attribute this finding to the exceptional challenges and immense pressures faced by bank leaders due to the unprecedented changes in the Yemeni banking sector in recent years, despite banks' continued efforts to adapt to critical changes for survival and sustainability. The study **recommends** that Yemeni banks develop training programs in strategic management and entrepreneurship. Additionally, it emphasizes the need to train employees on the proper implementation of strategic agility and entrepreneurial orientation, clarifying the relationship between the two concepts. Furthermore, banks should enhance mechanisms for monitoring environmental changes to strengthen strategic sensitivity.

Keywords: strategic agility, entrepreneurial orientation, Yemeni banks, banking sector.

دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية

ماجد محمد صالح الكميم^{1,*}، وسانن غالب رضوان المرهضي²

تاريخ التسليم: 2025/2/10، تاريخ القبول: 2025/5/22، تاريخ النشر: ××××

المخلص: تعتبر الدراسة الحالية أول دراسة تناولت الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي في البيئة اليمنية وفي القطاع المصرفي اليمني؛ وهدفت إلى تقييم دور الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية؛ واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SMART PLS) في العام 2024، وأظهرت النتائج وجود دور للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي ذو دلالة احصائية، وإن لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الجوهرية، والمسئولية المشتركة، واتخاذ القرارات المناسبة) دور ذو دلالة احصائية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية، إلا أن بُعد (الحساسية الاستراتيجية) لم يكن له دور ذو دلالة احصائية، ويعزو الباحثان ذلك إلى التحديات الاستثنائية والضغوط الهائلة التي تواجه قادة البنوك نتيجة للتغيرات غير المسبوقة التي شهدتها القطاع المصرفي اليمني في السنوات الأخيرة، رغم مواصلة البنوك محاولة التكيف مع التغيرات الحرجة من أجل البقاء والاستمرار؛ وأوصت أن على البنوك اليمنية الإعداد لدورات تدريبية في مجال الاستراتيجية وفي مجال الريادة، وإن عليها تدريب العاملين على كيفية الممارسة الصحيحة للرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي وتوضيح العلاقة بينهما، وتطوير آليات رصد التغيرات البيئية لتعزيز الحساسية الاستراتيجية.

الكلمات الدالة: الرشاقة الاستراتيجية، التوجه الريادي، البنوك اليمنية، القطاع المصرفي.

1 Center of Business Administration, Sana'a University, Sana'a, Yemen.
Orcid: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0002-7309-0943&justRegistered=true>

*Corresponding Author email: majedmsk11@gmail.com

2 Faculty of Commerce and Economics, Sana'a University, Yemen.
s.almarhdi@su.edu.ye

1 مركز إدارة الأعمال للدراسات العليا، جامعة صنعاء، اليمن
<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0002-7309-0943&justRegistered=true>

* الباحث المرسل: majedmsk11@gmail.com
2 كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن. s.almarhdi@su.edu.ye

إن ما يشهده عالم الأعمال اليوم من تطورات تكنولوجية متسارعة في تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصال وفي ظل العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية بما فيها القطاع المصرفي اليمني، وفي ظل الوضع الرهن فإن البنوك اليمنية تكافح من أجل البقاء والاستمرار. ومع تزايد حدة الأوضاع السياسية والاقتصادية الراهنة فإن التوجه نحو الريادة سيؤدي إلى التفوق على بقية المنافسين، من خلال تقديم خدمات مصرفية مبتكرة ومتنوعة تلبي احتياجات ورغبات مختلف شرائح العملاء.

وفي ظل الظروف البيئية الديناميكية والتغيرات البيئية المتسارعة وحالات عدم التأكد البيئي التي تعمل فيها البنوك اليمنية، ظهرت لمنظمات القطاع المصرفي اليمني الضرورة الملحة لامتلاك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وضرورة امتلاك المرونة في تعديل خططها الاستراتيجية من أجل البقاء والاستمرار، ولكي يتم ذلك على منظمات القطاع المصرفي اليمني أن تكون رشيقة استراتيجياً.

فالمنظمة الرشيدة استراتيجياً هي التي تمتلك رؤية وأهداف استراتيجية رئيسية وفعالية واضحة ومفهومة، وداعمة لمشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات، ولديها استشعار وحساسية تجاه التغيرات في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، ولديها قدرات أساسية جوهريّة تساعدها على اتخاذ القرارات الصحيحة واللائمة في الوقت المناسب من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

ومن أجل التعرف على المشكلة البحثية للدراسة قام الباحثان بعمل دراسة استكشافية من خلال إجراء مقابلات مع عدد من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك اليمنية، بهدف التعرف على العوامل التي ساهمت في الحد من الآثار السلبية الناتجة عن تراجع الوضع الاقتصادي والمالي والسياسي بسبب التغيرات البيئية الغير متوقعة التي تمر بها البلاد، والتي أثرت على جميع القطاعات بما فيها القطاع المصرفي، من خلال عدم قدرات البنوك اليمنية على تقديم الخدمات المصرفية وفق توقعات العملاء، مما عرّض العديد من البنوك لحالة شبه توقف، ثم استعادة بعض البنوك قدرتها على تقديم خدمات مصرفية مبتكرة ميزتها على بقية البنوك، وقد توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة الاستكشافية إلى أن العديد من البنوك حاولت التكيف مع هذه التغيرات البيئية من منظور ابداعي، وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة ومتنوعة ومحاولة استباق بقية المنافسين، وهذا أظهر أن البنوك اليمنية مارست الرشاقة الاستراتيجية من منظور ابداعي والذي ساهم بشكل كبير في بقاء واستمرار أبواب البنوك اليمنية مفتوحة أمام عملائها وتقديم خدماتها المالية والمصرفية قدر المستطاع؛ كما أظهرت الدراسة الاستكشافية أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في البنوك اليمنية غير مكتملة، نتيجة قصور في الإدراك الكامل للأسس والمفاهيم والأبعاد كفلسفة إدارية معاصرة، وإنما كان الوضع الراهن هو الدافع من أجل البقاء والاستمرار من خلال تقديم خدمات مصرفية مبتكرة ومتنوعة.

وبالتالي يمكننا تحديد المشكلة البحثية للدراسة في الآتي:

القصور في الإدراك الكامل لمفهوم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، ما أدى إلى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في البنوك اليمنية بشكل مبهم وغير واضح وغير متناسق، وكذلك عدم وضوح العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وبين التوجه الريادي لدى البنوك اليمنية.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها الآتي:

1. التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية.
2. التعرف على دور أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة) في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

وتكمن أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية العلمية (النظرية): حيث تظهر الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

1. محاولتها لوضع إطار لعناصر الرشاقة الاستراتيجية نظراً لكونها مفهوم إداري معاصر ونظراً لتعدد عناصرها وأبعادها ومتغيراتها الفرعية، ومن خلال هذا التأطير سيتم التعريف بها وبعناصرها ودورها في الجانب النظري للدراسة الحالية.
2. مساهمة الدراسة في توضيح دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي.
3. كما تتمثل إضافة علمية لمواضيع الإدارة الاستراتيجية والريادة في المكتبة اليمنية والعربية.

الأهمية العملية (التطبيقية): حيث تظهر الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

1. تقديم الدراسة للمصدر اللازم للبنوك اليمنية للفهم والإدراك الكامل لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، وكيفية ممارستها بطريقة إدارية سليمة، والذي قد يزيد من قدرات البنوك على التحول الاستراتيجي السريع بما يحقق مصلحتها في ظل التحديات الموجودة في بيئتها المتغيرة وفي ظل انحدار الوضع الاقتصادي والمالي والنقدي الذي تمر به البلاد.
2. مساهمة الدراسة في تعريف البنوك اليمنية وأظهر العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي الذي يلعب دوراً مهماً في بقائها واستمرارها ونموها وتميزها، بناءً على ما ستظهره نتائج الدراسة.

نظرية التدمير الإبداعي

أطلق الاقتصادي (Peter Schum Peter) مصطلح التدمير الإبداعي على عملية تدمير المنظمات للطرق القديمة للقيام بالأعمال وتدمير الطرق القديمة للتعامل مع العملاء؛ حيث يمكن للمنظمات من خلال تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات استبدال الممارسات القديمة للأعمال بممارسات وطرق جديدة للقيام بالأعمال والتعامل مع العملاء؛ ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النظرية ما يلي: (الصرن، 2004: 413)

1. انطلاق تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات كقوة هادرة تفوق في تأثيرها على الإدارة ومنظمات الأعمال.
2. عدم تناسب الأوضاع والهيكل التنظيمية الحالية للمنظمات مع الظروف الجديدة الناشئة عن ثورة تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات.
3. التطور الواضح في تركيبة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال وظهور العمال ذو المعارف.

— وإن الأفكار الأساسية التي بنية عليها هذه النظرية وهي:

1. إن المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها الكثير من المخاطر والتهديدات.
 2. قد يضطر الكثير من مديري المنظمات للتخلي عن مناصبهم نتيجة لسوء الأحوال في شركاتهم وانحدار مستوى الربحية والقدرة التنافسية.
- ولما سبق فإن التدمير الإبداعي هو عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات.

علاقة النظرية بمتغيرات ونموذج الدراسة

1. تشير هذه النظرية في مضمونها إلى ضرورة إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال والتعامل مع العملاء لكي تتال المنظمة رضاهم، وهذا ما يلزم القيام به من قبل المنظمة التي لديها توجه ريادي، وباستغلال تكنولوجيا المعلومات وما يرتبط بها من تقنية الاتصالات الحديثة والتي تعتبر من المقدرات الجوهرية للمنظمة الرشاقة استراتيجياً؛ كما أشارت هذه النظرية في أفكارها الأساسية إن المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها الكثير من المخاطر والتهديدات، وهذا يظهر للمنظمات أن عليها الاستعداد لتحمل المخاطر في توجهها الريادي أثناء تحولها الاستراتيجي لمواكبة التطورات وهذا ما أكدته دراسة شعيب (2021) ودراسة الخطيب (2018) ودراسة العبدلي (2018)؛ وكذلك دراسة أبو زياد والزين (2021) ودراسة أبو جبارة (2020).
 2. كما أشارت هذه النظرية في أسباب ظهورها عدم تناسب الأوضاع والهياكل التنظيمية الحالية للمنظمات مع الطرف الجديدة الناشئة عن ثورة التكنولوجيات والمعلومات وتقنية الاتصالات، وهذه إشارة واضحة على التغيرات المتتالية في البيئة المحيطة للمنظمات والتي تستدعي التحول الاستراتيجي للمنظمات من أجل مواكبة هذه التطورات والبقاء في المنافسة؛ كما أكدت هذه النظرية على أن التدمير الإبداعي هو عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات، وهذا ما يؤكد ضرورة أن تكون المنظمة رشيقة استراتيجياً لكي تتمكن من مواكبة التطورات والبقاء في السوق والاستمرار في المنافسة وهذا ما أكدته دراسة الضابط (2022) ودراسة الزهراني (2022) ودراسة الشنطي والجبار (2021) ودراسة عمرو (2016).
- وهذا ما تشير إليه الدراسة الحالية التي افترضت أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور في تعزيز التوجه الريادي للمنظمات والذي سيحقق لها التفوق والتميز من خلال التكيف مع المتغيرات البيئية والتحول الاستراتيجي للمنظمة واستغلال الفرص ومواجهة التحديات والمخاطر المترتبة على تبنيها لطرق عمل وتعاملات حديثة وتقديم منتجات ابداعية ومبتكرة، أو سباق في تبني ما هو جديد لدى المنظمات التي تقود القطاع.

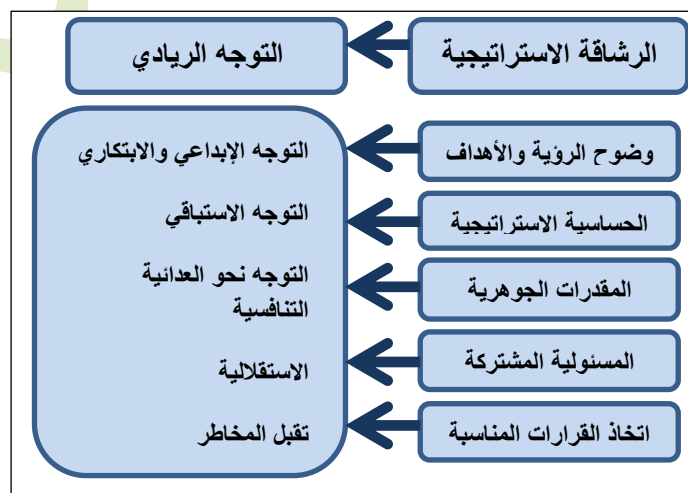
نموذج الدراسة

يتكون النموذج المعرفي من متغيرين رئيسيين هما:

المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في: وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة؛ والتي قد تم اختبارها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية مثل: دراسة الضابط (2022) ودراسة الشنطي والجبار (2021) ودراسة الروسان والمومني (2022) ودراسة العجمي (2021) ودراسة هنية (2016) ودراسة علوان (2015) ودراسة القرني (2020) ودراسة (2021) Soltaninezh et al. ، ودراسة (2016) Orojloo et al. ، ودراسة (2015) Junni et al. ، ودراسة Arbussa et al. ، (2016) .

المتغير التابع: التوجه الريادي بأبعاده المتمثل في التوجه الإبداعي والابتكاري، التوجه الاستباقي، التوجه نحو العداية التنافسية، الاستقلالية، تقبل المخاطر والتي تم اختبارها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت التوجه الريادي مثل: دراسة كامل (2013) ودراسة يعقوب (2021)، ودراسة أبو جبارة (2020)، ودراسة شعيب (2021) ودراسة الخطيب (2018) ودراسة العبدلي (2018)، ودراسة زغمار (2017)، ودراسة مسيح (2017)، ودراسة Adam et al. (2019)، ودراسة Kosa et al. (2018)، ودراسة Nwachukwu et al. (2017)، ودراسة Almamun et al. (2017)، ودراسة Amarteifio (2020).

وبناءً على ما سبق تم إعداد نموذج الدراسة كما يوضحه الشكل رقم (1) التالي:



شكل (1): نموذج الدراسة.

محددات الدراسة

ركزت الدراسة على معرفة دور الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة)، في تعزيز التوجه الريادي كمتغير تابع بأبعاده (التوجه الابتكاري، التوجه الاستباقي، التوجه نحو العدائية التنافسية، الاستقلالية، تقبل المخاطر)، في المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية وبعدد إجمالي (16) بنكاً حسب النشرة الرسمية للبنك المركزي اليمني بصنعاء والمتواجدة في أمانة العاصمة؛ خلال فترة الدراسة الميدانية العام 2024 م.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للرقابة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة) في تعزيز التوجه الريادي (التوجه الابتكاري، التوجه الاستباقي، التوجه نحو العدائية التنافسية، الاستقلالية، تقبل المخاطر) في البنوك اليمنية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) لوضوح الرؤية والأهداف في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للحساسية الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للمقدرات الجوهرية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للمسؤولية المشتركة في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) لاتخاذ القرارات المناسبة في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت الرقابة الاستراتيجية والتوجه الريادي معاً

دراسة الروسان والمومني (2022) أثر الرقابة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية. من أهداف الدراسة التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية وأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) في التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر) في شركات الاتصالات الأردنية؛ وتم جمع البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل للمدراء في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ونمذجة المعادلة الهيكلية؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) لها تأثير دال إحصائياً على التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر).

دراسة ابو زياد والزين (2021) أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية تحليلية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية) في تعزيز التوجه الريادي إجمالاً لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية؛ واعتمدت على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الشراكة في المسؤولية، التكنولوجيا، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية) في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية.

دراسة ابو جبارة (2020) الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، فهم المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) في تعزيز التوجه الريادي (الابداع، تبني المخاطر، الاجراءات الاستباقية، التوجه الاستقلالي، العدائية التنافسية) بجامعات قطاع غزة بفلسطين؛ وتمثلت عينة الدراسة في عدد من العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة وعددها 3 جامعات، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كم اوضحت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) على التوجه الريادي؛ في حين تبين عدم وجود تأثير للمتغيرات الفرعية الأخرى.

الدراسات التي تناولت الرقابة الاستراتيجية

دراسة الضابط (2022) دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، القدرات الجوهرية، الالتزام الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات غير الربحية بالسعودية، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من العاملين بالمنظمات الغير ربحية بالسعودية؛ واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في المنظمات الغير ربحية بالسعودية.

دراسة الشنطي والجبار (2021) الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية؛ وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل للمجتمع المكون من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الاساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية ما عدى بُعد المقدرات الجوهرية لم يكن له أثر ذو دلالة احصائية.

Soltaninezhad et al. (2021) Developing a Model for Strategic Agility in Knowledge Based Companies Using a Mixed Methods Approach.

تطوير نموذج للرشاقة الاستراتيجية في الشركات القائمة على المعرفة باستخدام نهج الأساليب المختلطة. هدفت الدراسة إلى إظهار التطبيق المنهجي للنظرية القائمة على أساس فهم الرشاقة الاستراتيجية في الشركات القائمة على المعرفة في إيران وشرح العلاقات بينها؛ وتمثلت الأبعاد الفرعية لـ الرشاقة الاستراتيجية في {الحساسية الاستراتيجية من خلال (الاستبصار الاستراتيجي، الاستجابة السريعة لتغيرات السوق الذكية)، ووحدة القيادة من خلال (الحكمة الجماعية في صنع القرار، كفاءة الإدارة)، وامتلاء الموارد من خلال (الابتكار في حل المشكلات، موظفون ذو جودة عالية كرافعة مالية)، وسيولة الموارد من خلال (التنقل المثالي لرأس المال واستخدام الأفراد الذين يتناسبون مع المبادرات الجديدة، قاعدة بيانات مرنة للموارد)}؛ وتمثلت عينة الدراسة في عدد من النخب الأكاديمية وأعضاء البرلمان في إيران، وفي عدد محدود من المدراء في الشركات القائمة على المعرفة في إيران، وتم استخدام نهج الأساليب المختلطة النوعية والكمية، أما أداة جمع البيانات الأولية ففي المرحلة النوعية تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع النخب الأكاديمية وأعضاء البرلمان، أما في المرحلة الكمية تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية؛ وكشفت نتائج المرحلة الأولى من الدراسة أن الظروف السببية التي تؤثر على الرشاقة الاستراتيجية كانت عوامل تنظيمية وبنيوية، وعلاوة على ذلك، فإن الاستراتيجيات والممارسات تتألف من ممارسات خارج المنظمة وداخل المنظمة، وتترتب على انعدام الرشاقة الاستراتيجية عواقب على الصعيدين الكلي والتنظيمي؛ وأكدت نتائج الدراسة الكمية، باعتبارها المرحلة الثانية، أن العوامل التي تم تحديدها في المرحلة النوعية أظهرت أن الظروف تفسر 79.7% من التباين في الرشاقة الاستراتيجية، وتفسر التركيبات المستقلة الثلاثة 57.5% من التباين في الاستراتيجيات، وتفسر الاستراتيجيات 55.4% من تباين العواقب العرضية.

دراسة القرني (2020) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك- دراسة ارتباطية تنبؤية. هدفت الدراسة إلى تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، الاهداف الاستراتيجية المختارة، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) والميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة) في جامعة تبوك بالسعودية كما تراها القيادات الأكاديمية؛ وتم الاعتماد على اسلوب المسح الشامل للمجتمع المتمثل بالقيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بالسعودية، واعتمدت على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الاساليب الإحصائية معامل الارتباط والتحليل العاملي التوكيدي (مربع كاي)؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثير غير مباشر للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط وهذا التأثير دال احصائياً.

Arbussa et al. (2017) Strategic agility - driven business model renewal: the case of an SME.

الرشاقة الاستراتيجية - تجديد نموذج الأعمال المدفوع: حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وحدة القيادة، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) والابتكار في نموذج الأعمال، واستكشاف كيف تتناسب قدرات الرشاقة الاستراتيجية مع سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في اسبانيا؛ وتمثلت عينة الدراسة في عدد من المديرين والموظفين وموظفي الوكالات المؤقتين لشركة (Eurofirms) وعدد من عملاء شركة (Eurofirms) وذلك كدراسة حالة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في اسبانيا؛ واستخدمت المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم متابعة تطور الشركة لأكثر من ثلاث سنوات من عام 2010 - وحتى عام 2013؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها وبين الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في اسبانيا، وأظهرت العلاقة وجود توافق جزئي في إطار الرشاقة الاستراتيجية بنموذج الأعمال الحالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن (وحدة القيادة وسيولة الموارد) متأصلان في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لأنهما ينطبقان بسهولة على هذا السياق، وإن (الحساسية الاستراتيجية) كانت أقل توافقاً، وإن (سيولة الموارد) تعتبر مهمة جداً للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لكي تتمكن من التغلب على بعض القيود الناجمة عن حجمها.

Orojloo et al. (2016) Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks.

قدرات وعوامل الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة للبنوك الإيرانية. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التزام جماعي، سيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في البنوك الإيرانية؛ وتمثلت عينة الدراسة في عدد من المدراء والنواب في البنوك الإيرانية الذين لديهم خبرة لا تقل عن 5 سنوات وحاصل على درجة البكالوريوس وأعلى، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي في البنوك الإيرانية، وإن "الالتزام الجماعي" كبعد فرعي للرشاقة الاستراتيجية له أعلى تأثير على الأداء التنظيمي في البنوك الإيرانية، ثم يليه سيولة الموارد والحساسية الاستراتيجية.

Junni et al. (2015) The Role of Strategic Agility in Acquisitions.

دور الرشاقة الاستراتيجية في عمليات الاستحواذ. هدفت الدراسة إلى فحص دور الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي) كعنصر من عناصر عملية الاستحواذ من خلال التحقق في العناصر المكونة لها، وأثارها على نقل المعرفة في سياق عمليات الاستحواذ التي تجربها الشركات الفنلندية؛ وتم استخدام عملية الاستقصاء لجمع البيانات الأولية عن عمليات الاستحواذ التي أجرتها الشركات الفنلندية بين عامي 2006 و 2010 بناء على صفقات الاستحواذ التي تم الإبلاغ عنها في مجلة "Talouselämä" الفنلندية ومقارنته بدراسات الاقتناء الأخرى في دراسات سابقة، وكان المشاركون في الاستقصاء من كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات المستحوذ والذين لديهم معرفة وثيقة بالاستحواذ؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى الآتي: بالنسبة للحساسية الاستراتيجية في عمليات الاستحواذ كحدد لنقل المعرفة: تمثل دورها تحديد المعرفة غير المتماثلة والتكاملية، وأن للحساسية

الاستراتيجية تأثير في عمليات الاستحواذ، أما بالنسبة لسيولة الموارد في عمليات الاستحواذ كعامل محدد لنقل المعرفة: أظهرت النتائج أن درجة عالية من التكامل تدعم نقل المعرفة أحادي الاتجاه أي نقل المعرفة المستحوذ أو نقل المعرفة المستهدف، أما بالنسبة للالتزام الجماعي في عمليات الاستحواذ كمحدد لنقل المعرفة من خلال القبول الثقافي والتعلم الثقافي، فقد أظهرت النتائج أن قبول المستحوذ لثقافة المستحوذ عليه زاد قليلاً من نقل معارف المستحوذين، في حين أن قبول المستحوذ عليه لثقافة المستحوذ زاد من نقل المعرفة المتبادلة، وهذا يشير إلى أن عمليات النقل أحادية الاتجاه (نقل المعرفة المستحوذ، ونقل المعرفة المستهدفة) قد تستند في المقام الأول إلى اعتبارات استراتيجية وتشغيلية بدلاً من الجاذبية الثقافية.

الدراسات التي تناولت التوجه الريادي

Yang (2020) A Study of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Orientation of Korean and Chinese University Students: Focused on Entrepreneurial Self-Efficacy as Mediator

دراسة تعليم ريادة الأعمال حول التوجه الريادي لطلاب الجامعات الكورية والصينية: بالتركيز على الكفاءة الذاتية لريادة الأعمال كوسيط. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تعليم ريادة الأعمال والكفاءة الذاتية لريادة الأعمال، والتوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، الاستباقية، الميل إلى المخاطرة) في جامعات كوريا والصين؛ وتمثلت عينة الدراسة في عدد من طلاب الجامعات في كوريا والصين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تعليم ريادة الأعمال يعمل كمؤشر رئيسي على التوجه الريادي والكفاءة الذاتية لريادة الأعمال أيضاً، كما أن الكفاءة الذاتية لريادة الأعمال لها تأثير إيجابي وكبير كوسيط وتستمر في التأثير بشكل أكبر على التوجه نحو ريادة الأعمال.

دراسة المعطري (2019). القيادة التبادلية والتحويلية وأثر كل منها في التوجه الريادي دراسة ميدانية لمجموعة أخوان ثابت في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التوجه الريادي بأبعادها (الابداعية، والاستباقية، والمخاطرة) لمجموعة أخوان ثابت في الجمهورية اليمنية؛ وتمثلت عينة الدراسة في عدد من القيادات الوسطى والتنفيذية في مجموعة أخوان ثابت في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت المقاييس الإحصائية تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على التوجه الريادي كلما استخدمت القيادة البعد المناسب لتحقيق التوجه الريادي.

دراسة كامل وحسن (2018) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال- بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي (الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطر) في شركة آسيا سيل للاتصالات بكربلاء بالعراق؛ وتمثلت عينة الدراسة في عدد من مدراء الإدارات العليا والمتوسطة في شركة آسيا سيل للاتصالات بكربلاء بالعراق، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوسط الفرضي؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود دور أساسي واستراتيجي للثقافة التنظيمية يعزز التوجه الريادي في شركة آسيا سيل للاتصالات بكربلاء بالعراق.

Al Mamun et al. (2017) Validating the Measurement of Entrepreneurial Orientation

التحقق من صحة قياس التوجه الريادي. هدفت الدراسة إلى محاولة وضع مقياس صالح للتوجه الريادي نحو الريادة من خلال أبعاد التوجه الريادية (الإبداع والابتكار، المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية)، لا سيما في سياق الأسر المعيشية ذات الدخل المنخفض في ماليزيا؛ وتمثلت عينة الدراسة من عدد من الأسر في أربع مقاطعات في كيلانتان- ماليزيا، واستخدمت الاستبانة والمقابلة المنظمة كأداة لجمع البيانات الأولية؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى تحديد الأداة في 17 بنداً أسفرت عن أربعة عوامل، وهي الإبداع والابتكار (أربعة بنود)، والمخاطرة (ثلاثة بنود)، والاستباقية (خمسة بنود)، والاستقلالية (خمسة بنود)؛ وكشفت نتائج النموذج الهرمي العاكس أن الاستقلالية هي أكبر مساهم في التوجه الريادي بين الأسر ذات الدخل المنخفض في كيلانتان، تليها الاستباقية والإبداع والابتكار والمخاطرة.

دراسة كامل (2013) أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي. هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة وأثر التسويق المستدام في التوجه الريادي من خلال أبعاده (الإبداعية، الاستقلالية، الاستباقية، الهجومية التنافسية، تحمل المخاطر) في شركة زين للاتصالات بالعراق؛ وتمثلت عينة الدراسة في عدد من مدراء شركة زين للاتصالات بالعراق، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية معامل الارتباط واختبار (t)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (f)، ومقياس (R^2)؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية معنوية بين التسويق المستدام والتوجه الريادي بأبعاده، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق المستدام في تحقيق التوجه الريادي في شركة زين للاتصالات بالعراق.

التعليق على الدراسات السابقة

وبحسب ما تم عرضه من الدراسات السابقة يمكننا التطرق إلى أوجه التشابه وأوجه الاختلاف فيما بينهم وبين الدراسة الحالية، إضافة إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كالتالي:

أوجه التشابه

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع وهو الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي، وتشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض من الأبعاد الفرعية وتشابهت مع بعض الدراسات السابقة في المنهجية وأداة الدراسة وبعض المقاييس الإحصائية.

أوجه الاختلاف

بعض الدراسات السابقة تناولت بعض أبعاد الرشاقة الاستراتيجية فقط، وبعض الدراسات السابقة تناولت متغيرات تابعة مختلفة عن الدراسة الحالية، وبعضها تناولت متغيرات مستقلة مختلفة عن الدراسات السابقة، وبعض الدراسات السابقة طُبِّقت في قطاعات مختلفة عن قطاع الدراسة الحالية، كما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في المنهجية أو أداة الدراسة أو بعض المقاييس الإحصائية المستخدمة.

تتناول الدراسة الحالية الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل ودوره في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، وتعد من أوائل الدراسات التي تناولت الرقابة الاستراتيجية في البيئة اليمنية حسب علم الباحثين، وتعد أول دراسة تتناول الرقابة الاستراتيجية والتوجه الريادي معاً في البيئة اليمنية حسب علم الباحثين، كما تتناول الدراسة الحالية أغلب الأبعاد والمتغيرات للرقابة الاستراتيجية مما يعني إمكانية خروج الدراسة الحالية بإظهار دور تلك المتغيرات مجتمعة ومنفردة في تعزيز التوجه الريادي في قطاع البنوك في اليمن.

الإطار النظري

ملاحظة: هناك العديد من الكتابات حول الرقابة الاستراتيجية والتوجه الريادي إلا أن الباحثان ركزا على الأكثر قرباً وأهمية للدراسة الحالية كما يلي:

الرقابة الاستراتيجية

تعريف الرقابة الاستراتيجية: أشار الضابط (2022: 18) إلى الرقابة الاستراتيجية في دراسته بأنها "قدرة المنظمة في رؤية التحولات في بيئة الأعمال والقدرة على التكيف معها وتتعلق بالسرعة الاستراتيجية للبقاء في المنافسة من خلال التعرف على الفرص والاستفادة منها وتحديد التهديدات المحتملة ومنعها أو التخفيف من تأثيرها"، في حين ذكر الشنطي والجبار (2021: 135) الرقابة الاستراتيجية في دراستهما بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف المتغيرة والتكيف مع التقلبات المتسارعة بتسخير الموارد والامكانيات لاتخاذ الإجراءات الضرورية لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة ضماناً لبقاء واستمرار نموها في بيئة الأعمال"، وعرف أبو جبار (2020: 16) الرقابة الاستراتيجية في دراسته بأنها "قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات التي تنسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير وبذل الجهد للعمل على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وبالتالي تمكينا من التغلب على المنافسين والوصول لأهدافها التي تسعى إليها بكفاءة"، وأشار هنية (2016: 11) إلى الرقابة الاستراتيجية في دراسته بأنها "القدرة على الإدراك والحصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية من خلال التخطيط للتغيير القريب والبعيد والذي قد يحدث في أنشطة المنظمة بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب"، كما تتعلق الرقابة الاستراتيجية بقدرة المنظمات على التكيف باستمرار مع العوامل المتغيرة باستغلال الفرص وخلق القيمة ورضا العملاء ذوي التوقعات العالية (Soltaninezhad et al. 2021)؛ وتشير الرقابة بشكل عام إلى قدرة المنظمة على تجديد نفسها والبقاء مرنة دون التضحية بالكفاءة من أجل التكيف باستمرار مع البيانات المتغيرة وغير المؤكدة (Junni et al. 2015).

ويُعرّف الباحثان الرقابة الاستراتيجية بأنها: مجموعة من الأعمال القائمة على مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة بشكل مستمر، والعمل على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات بتعديل أهداف المنظمة واستراتيجياتها بما يتلاءم ويتكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة من أجل التحول الاستراتيجي السريع ويهدف الحفاظ على التفوق الاستراتيجي للمنظمة.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية

1. وضوح الرؤية والأهداف

ذكر الضابط (2022: 19) الرؤية بأنها "ما تطمح المنظمة لتحقيقه وإيجاده في المستقبل ووضوح الرؤية يتطلب مجموعة من المبادئ التي توجه أداء المنظمة لتكون متميزة"، كما أشار إلى الأهداف الاستراتيجية بأنها "الأهداف التي تراعي الطموح والتحدى وهي التي تحقق التميز وريادة الأعمال"، وذكر العجمي (2021: 24) بأن الرؤية تعبر عن "الطموح التي ترغب المؤسسة في تحقيقه من خلال رؤية مشتركة تمثل الخطوط العريضة لأهم الأهداف التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها في المستقبل"، أما الأهداف فهي "النتائج النهائية المرغوب تحقيقها في المستقبل، وتمثل الأهداف الاستراتيجية رغبة المنظمة في الوصول لتحقيق التميز في كافة مجالات المنظمة من خلال الطموح والتحدى طويل الأجل"، في حين أشار الشنطي والجبار (2021: 135) وضوح الرؤية بأنها "الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية"، وأن الأهداف الاستراتيجية تمثل "النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وتحمل الطموح والتحدى طويل الأجل من أجل تحقيق التميز والريادة في مجال معين"، كما عُرِّفت وضوح الرؤية بأنها "تمثل الرؤية الشاملة والواضحة لغايات المنظمة والتي تعمل تجاه أنواع العلاقات والنتائج الهادفة في الإبداع والابتكار"، وأما الأهداف الاستراتيجية فهي "النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تنبثق من رؤية ورسالة المنظمة وتتواءم مع الإمكانيات والفرص المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية" (أبو جبار، 2020: 11-28). ويُعرّف الباحثان وضوح الرؤية والأهداف بأنه: توجه إدارة المنظمة الداعم لإيضاح رؤية وأهداف المنظمة الاستراتيجية لجميع المدراء والعاملين في جميع المستويات الإدارية بما لا يدع مجالاً للغموض والتأويل.

2. الحساسية الاستراتيجية

اتفق كلٌّ من الضابط (2022: 19) وأبو جبار (2020: 18) بأن الحساسية الاستراتيجية هي "الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين"، كما ذكر الياسري وآخرون (2020: 12) الحساسية الاستراتيجية بأنها "القدرة على مراقبة وتفسير التغيرات في البيئة بشكل مستمر ودقيق"، في حين ذكر هنية (2016: 15) الحساسية الاستراتيجية بأنها "الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات"، كما تعبر عن مستوى إدراك التطورات الاستراتيجية وشدة الوعي والاهتمام بها (Arbussa et al. 2017)؛ كما تعبر الحساسية الاستراتيجية عن التفاعل المستمر مع العملاء حيث يتغير ذوق العميل باستمرار وبالتالي الحاجة إلى الحساسية الاستراتيجية للبقاء على اطلاع حول هذه التغيرات في الأدواق (Soltaninezhad et al. 2021)؛ وتتعلق الحساسية الاستراتيجية بالقدرة على إدراك اتجاهات السوق والقوى المتنافسة من أجل الاستفادة بسرعة من الفرص الجديدة (Junni et al. 2015). ويُعرّف الباحثان الحساسية الاستراتيجية بأنها: مجموعة الأعمال المتعلقة بالمراقبة المستمرة لبيئة المنظمة الخارجية، وتحديد وتفسير هذه المتغيرات بشكل سريع، والتعرف على مدى تأثيرها على بيئة المنظمة الداخلية، من أجل تعزيز نقاط قوة المنظمة ومعالجة نقاط الضعف فيها.

3. المقدرات الجوهرية

عرّف الضابط (2022: 19) القدرات الجوهرية بأنها "الميزات الفريدة والموارد التي تمتلكها المنظمة نتيجة التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة"، وذكر الشنطي والجبار (2021: 135) المقدرات الجوهرية بأنها "المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين"، في حين ذكر أبو جبار (2020: 11) القدرات الجوهرية بأنها "الموجودات ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة

وتتضمن الأفراد الماهرين والمعرفة التكنولوجية التي تأخذها القيادة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات الكلية للمنظمة"؛ كما أشار هنية (2016: 16) إلى المقدرات الجوهرية بأنها "تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقاء المنظمة ونموها والقدرات والخصائص الفريدة للمنظمة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز". ويُعرّف الباحثان المقدرات الجوهرية بأنها: مجموعة الميزات الفريدة والموارد النادرة التي تمتلكها المنظمة وتُعد نقاط قوتها التي يمكن استغلالها في اقتناص الفرص والتغلب على التهديدات أو الحد من تأثيرها.

4. المسؤولية المشتركة

عرّف أبو جبار (2020: 29) المسؤولية المشتركة بأنها "اشتراك العاملين واصحاب المصالح في المعلومات والمسؤولية عن نتائج الأعمال النهائية"؛ وذكر العجمي (2021: 25) الشراكة في المسؤولية بأنها "العمل الجماعي والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة وأسلوب القيادة"؛ في حين ذكر الشنطي والجبار (2021) المسؤولية المشتركة أنها ناشئة من تظافر العمل بشكل مشترك وأن المسؤولية تعاونية؛ وتستند المسؤولية المشتركة إلى درجة عالية من الثقة بين المروسين والرؤساء من خلال وجود أنظمة اتصال فعالة ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم النتائج (الضابط، 2022). ويُعرّف الباحثان المسؤولية المشتركة بأنها: توجه إدارة المنظمة الداعم لمشاركة العاملين في وضع الخطط وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وصنع القرارات، والذي يعزز الاحساس لدى العاملين بالمسؤولية الجماعية المشتركة، ويساهم في بناء الالتزام الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

5. اتخاذ القرارات المناسبة

ذكر أبو جبار (2020: 12) اتخاذ القرارات على أنها اتخاذ الإجراءات وعرفها بأنها "قدرة المنظمة على اتخاذ أجراء معين يمكنها من استغلال الفرص المتاحة لتقديم منتج جديد أو خدمة جديدة أو دخول سوق جديد"؛ في حين أوضح الشنطي والجبار (2021) اتخاذ الإجراءات بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات خاصة للوصول إلى النتائج المرجوة؛ وأن على المنظمة اتخاذ القرارات السريعة حين تبرز الفرص أمامها، بحيث تعكس سرعة الاستجابة للفرص من قبل المنظمة (العجمي، 2021). ويُعرّف الباحثان اتخاذ القرارات المناسبة بأنها: التوجه والتنفيذ الجاد لإدارة المنظمة في الاستجابة السريعة لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة، من خلال اقتناص الفرائص التي أوجدتها التغيرات البيئية، ووضع السيناريوهات المناسبة لمواجهة التهديدات أو الحد من تأثيرها، معتمدة في ذلك على الموارد والقدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة.

علاقة الرقابة الاستراتيجية بـ التوجه الريادي

عرّف التوجه الريادي بأنه وضع استراتيجي تتبناه المنظمة التي تتصف بالإبداع في منتجاتها والمرونة في هيكلها التنظيمي ومستوى عالي من المجازفات على مستوى إدارتها العليا، كما أن التوجه الريادي يبدأ بالعاملين أنفسهم وارتباطهم باستراتيجية المنظمة لأنها تمنع أي شخص من إضاعة الوقت خلال العمل (زغمار، 2017).

كما أن ريادة الأعمال مرتبطة بعملية صنع القرارات الاستراتيجية التي ينتج عنها أفعال ريادية من خلال المنظور الاستراتيجي المرتكز على دمج عمليات الريادة والإدارة الاستراتيجية لتطوير قابلية المنظمة على دخول أسواق جديدة وتطوير أدائها؛ ويعتبر التوجه الريادي أسلوب العمل الاستراتيجي المرتكز على أسس التغيير المستمر وإنتاج واستثمار الأفكار الإبداعية والاستجابة لتغيرات بيئة العمل بطرق استباقية تجعل المنظمة في طليعة المنظمات المنافسة وصدارة القطاع التسويقي الذي تعمل به (الروسان والمومني، 2022).

وحددت عدة استراتيجيات للتوجه الريادي تمثلت في: (الشواهي، 2017: 19)

1. استراتيجية المغامرة والأخذ بزمام الأمور: وتعني الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على السوق أو الصناعة الجديدة، وتعد من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة.
 2. استراتيجية المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة: وتؤكد على أهمية العمل الريادي أكثر من الأشخاص الذين أوجدوه أصلاً، حيث تكون المفاجأة بتحديد المنظمة لما يجب أن يكون العمل الجديد أو المنتج الجديد الذي يحقق رضا العملاء والقيام به قبل أولئك الذين أوجدوه.
 3. استراتيجية التمكين من الجدارة الرئيسية: وتهدف إلى مراقبة السوق وضبطه والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي من خلال صعوبة تقليد المنافسين للإبداعات والابتكارات المقدمة من المنظمة مما يمنحها مناعة ضد المنافسين.
 4. استراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة: وتقوم على تقديم سلعة معروفة مع إضافة وتحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.
- وتعتبر الريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وذكرت ثلاث استراتيجيات أو أوضاع للريادة هي: **أولاً المغامرة المؤسسية** وهو تبني المنظمة للمغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذه؛ **ثانياً الريادة الداخلية** وهو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة إطلاق منتج جديد في إطار العمل المؤسسي الحالي؛ **ثالثاً التوجه الريادي** وهو تبني ونشر الفلسفة الريادية على جميع المستويات الإدارية وعبر عمليات المنظمة كما يطلق عليها أيضاً الإدارة الريادية وبناء الاستراتيجيات الريادية (النجمي وآخرون، 2016).

كما أن العولمة والتطورات التكنولوجية دفعت مختلف المنظمات إلى تبني التوجه الريادي من أجل زيادة قدرتها على التكيف السريع مع تلك البيئة واستثمار الفرص الاستثمارية التي توفرها تلك البيئة قبل غيرها من المنظمات (المعطري، 2019).

مما استلزم اعتماد مدخل الإدراك الإداري وهو أحد مداخل التوجه الريادي والذي يشير إلى مدى إدراك إدارة المنظمة لمستوى التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الحديثة والموضوعية لمواكبة التغيرات في البيئة المتغيرة والمتطورة (كامل وحسن، 2018).

وتمثلت الرقابة الاستراتيجية في قدرة المنظمة على الحفاظ على قدرتها التنافسية في أعمالها من خلال التعديل والتكيف مع الأفكار المبتكرة الجديدة واستخدام هذه الأفكار لإنشاء منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى طرق جديدة للتفكير الإبداعي (Younis, 2018).

وتطلبت الرقابة الاستراتيجية ابتكار نماذج أعمال جديدة ومجموعات جديدة إبداعياً بدلاً من تطوير المنتجات والمجموعات الحالية؛ كما تعزز الرقابة الاستراتيجية الآثار الإيجابية للقدرات التكنولوجية على الابتكارات والإبداعات الاستكشافية في مجال ريادة الأعمال، وإن الدور الاجتماعي لريادة الأعمال يجعل التعاون بين المساهمين ضرورة وبالتالي فإن الرقابة الاستراتيجية أمر حيوي للمشاركين للتفاعل بنشاط مع رواد الأعمال وخلق قيمة لمختلف المساهمين (Soltaninezhad et al. 2021).

وتتجلى أوجه التكامل بين الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي في مميزات المنظمة الريادية المتمثلة في: رغبة المنظمة في التغيير والتجديد والاستجابة للتغيرات البيئية، وتوجه المنظمة نحو المخاطرة بسبب حالة عدم التأكد البيئي الموجودة، وأن الهيكل التنظيمي عضوي والأفراد لديهم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، واستغلال المنظور الإدراكي وقدرات ومدارك العاملين في الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات (كامل، 2013).

كما يركز التوجه الريادي على منظور الاختيار الاستراتيجي الذي يؤكد أنه يمكن استغلال فرص الدخول الجديدة بنجاح من خلال التغيير الهادف؛ فيعد التأسيس الناجح للمشروع هناك حاجة إلى مراقبة أنشطة المشروع وتحديد أهدافها وتعديلها باستمرار لتتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية ويشار إلى هذه العملية باسم التكيف الاستراتيجي (Amarteifio & Agbedlewu, 2020). ويتفق الباحث مع ما سبق، كما أن الدراسة الحالية ستظهر طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي بشكل عملي.

التوجه الريادي

تعريف التوجه الريادي: عرّف أبو جبارة (2020: 42) التوجه الريادي في دراسته بأنه "قدرة المنظمة على الابتكار والتميز في أعمالها من خلال ما تقوم به من إجراءات استباقية للحصول على الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية والقدرة على تحمل المخاطر من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن بكفاءة عالية"؛ في حين عرّف المختار (2018: 214) التوجه الريادي في دراسته بأنه "ميل المنظمة لأن تكون مبدعة وسباقية في اقتناص الفرص من السوق ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة ولديها نزعة التحدي للمنافسين بشكل مباشر من أجل تحسين أدائها وتحقيق القيمة الاستراتيجية في بناء رأس مالها البشري بشكل مستمر"؛ كما أوضح زغمار (2017: 12) التوجه الريادي في دراسته بأنه "القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج أو أسواق جديدة ونماذج جديدة والتي تركز على الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر وتوفير الحوافز واستقلالية العاملين"؛ ألا أن شيبان (2018: 63) عرّف التوجه الريادي في دراسته بأنه "الاستراتيجية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق الريادة من خلال التركيز على تبني أبعاد الريادة والمتمثل في المخاطرة والاستباقية والتميز"؛ كما ذكر التوجه الريادي البناء بأنه ميل المنظمات الناجحة إلى أن تكون إبداعية مبتكرة واستباقية وعرضة للمخاطر المحسوبة؛ ويعد عاملاً أساسياً في قيادة عملية تطوير المنتجات الجديدة الناجحة ويعزز المركز التنافسي والمالي للمنظمة (Cho & Lee, 2020)؛ وأيضاً ذكر التوجه الريادي بأنه توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة والتفوق على منافسيها (Nwachukwu et al. 2017). ويُعرّف الباحثان التوجه الريادي بأنه: مجموعة السياسات التي تدعمها المنظمة لإيجاد أو تبني أفكار إبداعية وابتكارية لمنتجاتها وخدماتها أو لأساليب عملها لتلبي احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، والاسراع في تقديمها قبل المنافسين، مع تقبل المخاطر المصاحبة لها، بهدف الوصول إلى قيادة قطاع الأعمال.

أبعاد التوجه الريادي

التوجه الإبداعي والابتكاري: وذكر الإبداع بأنه القدرة على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة خارجة عن المألوف، أو إيجاد حلول نادرة وفريدة للمشكلات؛ كما أنها عملية عقلية يمارسها الإنسان للوصول إلى أفكار ومقترحات وحلول جديدة مستخدماً خبراته العملية والفكرية؛ في حين أن الابتكار هو الإتيان بأفكار حديثة مع إيجاد أساليب جديدة لتطبيقها في الواقع العملي (الاشول، 2023)؛ كما ذكر كامل (2013: 10) الإبداعية بأنها "ميل المنظمة في إيجاد الفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة ودعم الإبداع والحداثة وجهود البحث والتطوير وإيجاد الحلول المبتكرة"؛ وذكر الإبداع والابتكار بأنه الاستعداد للانخراط في خلق الأشياء الجديدة وتجربتها من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، والاستفادة من التطورات التكنولوجية في تطوير عمليات جديدة وأنشطة جديدة (Alhnity et al. 2016)؛ كما يشير الإبداع و الابتكار إلى الميل إلى الحداثة والتجريب من خلال توليد منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير تقنية جديدة (Szymanska, 2015)؛ يتمثل الإبداع في أفكارٍ يمكن وصفها بأنها أفكار أصيلة وذات فائدة، تتعلق بحلول أفضل وأمل للمشكلات التي تواجه المنظمات، أو تتعلق بتطوير طرق جديدة، أو إعادة تركيب وتجميع في أشكال مميزة كلياً، وهو إنتاج شيء جديد وأصيل (صلاح وآخرون، 2024: 1060)، في حين يتمثل الابتكار في تحويل الأفكار الجديدة إلى: قيمة ملموسة كسلع؛ أو غير ملموسة كخدمات أو تقنيات تلبي احتياجات السوق؛ أو تخلق فرصاً جديدة، ويمتد تأثيره ليشمل الأفراد والشركات والصناعات بأكملها، من خلال الابتكار المؤسسي باستغلال الذكاء الجماعي بما يضمن القدرة على التكيف في الأسواق الدينامية (Alnasr, Firas. et al, 2025: 345). ويُعرّف الباحثان التوجه الإبداعي والابتكاري بأنه: السياسات الداعمة لتوليد الأفكار الجديدة كلياً لمنتجات وخدمات المنظمة ولأساليب عملها أو لحل مشكلاتها، مستغلة في ذلك التطورات التكنولوجية وتقنية الاتصالات.

التوجه الاستباقي: عرّف أبو جبارة (2020: 44) الاستباقية بأنها "رغبة المنظمة بالعمل وفق الرؤية المستقبلية قبل المنافسين، وهي قدرة المنظمة على أن تكون قائدة في السوق بدلاً من أن تكون تابعة"؛ كما عرّف يعقوب (2021: 22) الاستباقية أنها "استعداد المنظمة لتوقع الطلب في المستقبل، وهي رغبة الإدارة العليا في أن يكون المنظمة أول من يستجيب لاحتياجات ورغبات العملاء وتحقيقها وفق ما هو أفضل وأجود"، وعرّف شيبان (2018: 62) الاستباقية بأنها "قيام منظمة الأعمال باغتنام الفرص المتاحة واستباق المنظمات المنافسة في تبني استراتيجيات تتضمن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات لتحسين موقعها التنافسي"؛ وترتبط الاستباقية بالنية الاستراتيجية للاستجابة لتغيرات السوق قبل المنافسين الآخرين من خلال تحديد الفرص واستغلالها، كما تحاول المنظمات ذات الاستباقية السيطرة على السوق (Cho and Lee, 2020). ويُعرّف الباحثان التوجه الاستباقي بأنه: السياسات المحفزة للاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء المستقبلية، والعمل على تلبيتها وفق أفضل التوقعات لهم، وتقديمها قبل المنافسين أو على الأقل من أوائل المنافسين.

التوجه نحو العدائية التنافسية: عرّف أبو جبارة (2020: 46) العدائية التنافسية بأنها "ميل المنظمة تجاه القيام بالأعمال التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها بشكل دائم، وهي الموقف الهجومي الذي يعبر عن كيفية تعامل المنظمة مع منافسيها"؛ كما تشير العدائية التنافسية إلى الإجراءات والأساليب المباشرة والحيوية للوصول إلى كفاءات وموارد جديدة للأعمال من أجل التغلب على القدرة التنافسية للمنافسين (Ranasinghe et al. 2019)؛ كما ذكرت العدائية التنافسية بأنها ميل المنظمة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول للأسواق أو لتحسين الموقف والتفوق على منافسيها في السوق (Hoang, 2017)؛ كما ذكرت العدائية التنافسية بأنها استجابات قوية وهجومية للمنظمة لمواجهة التهديدات التنافسية، واستجابة المنظمة لتهديدات المنافسين وهجومهم التنافسي في السوق (Szymanska, 2015)؛ في حين ذكرت العدائية التنافسية على أنها كثافة المنظمة وجهودها للتفوق على منافسيها واستغلال نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعف المنافسين من أجل أن تكون قادرة على المنافسة (Almeida et al. 2019). ويُعرّف الباحثان التوجه نحو العدائية التنافسية بأنها: السياسات الموجهة نحو الأعمال الصحيحة والمباشرة لخوض المنافسة، من خلال حشد الموارد والإمكانات اللازمة والداعمة لذلك، من أجل المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

الاستقلالية: عرف ابو جبارة (2020: 46) الاستقلالية بأنها "السماح للعاملين بالقيام بالأعمال بعيداً عن قيود المنظمة ومنح الأفراد والجماعات فرصتهم بأن يواجهوا أنفسهم بأنفسهم"؛ في حين عرّف يعقوب (2021: 23) الاستقلالية بأنها "درجة توفر الحرية للمديرين في العمل واستقلالية الأفراد في جدولة عملهم وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل"؛ كما عرّف كامل (2013: 10) الاستقلالية بأنها "منح وتفويض المنظمة للمزيد من الصلاحيات والحرية للأقسام والأفراد من أجل الوصول إلى فرصة الريادة واستغلالها بشكل جيد"؛ كما ذُكرت الاستقلالية بأنها العمل المستقل لفرد أو فريق في طرح فكرة أو رؤية وتنفيذها حتى الانتهاء (Hoang, 2017)؛ في حين وصفت الاستقلالية بأنها الحرية الممنوحة للموظفين لتطوير أفكار جديدة وتنفيذها بالكامل وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أفكار وفرص جديدة وأن يكونوا موجهين ذاتياً (Almeida et al. 2019). ويُعرّف الباحثان الاستقلالية بأنها: السياسات التي تمنح الحرية للمدراء والعاملين بالمنظمة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وبما يتوافق مع التطورات البيئية، واتخاذ القرارات الخاصة بتسيير أعمالهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

تقبل المخاطر: ذكر شبيران (2018: 59) أن تقبل المخاطرة تشير إلى "ميل المنظمة إلى أخذ المخاطرة والجراءة في ظل بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكد من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق"؛ كما عرّف أبو جبارة (2020: 45) المخاطرة بأنها "رغبة الإدارة العليا للمنظمة في الدخول إلى مشاريع جديدة فيها مخاطرة وحالة عدم تأكد مع حشد الموارد اللازمة لها لتحقيق عوائد ونتائج جديدة للمنظمة"؛ وعرّف يعقوب (2021: 23) المخاطرة بأنها "الرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة"؛ وذكر تحمل المخاطر بأنه قبول المنظمات للعواقب المترتبة على التغيير والانتقال من الأعمال المألوفة والمناطق المألوفة إلى أعمال غير مألوفة ومنطقة غير مألوفة في ظل انعدام الأمن في البيئة الخارجية وبالتالي في البيئة الداخلية (Ranasinghe et al. 2019). ويُعرّف الباحثان تقبل المخاطر بأنها: السياسات الجريئة في تحمل الخسائر المحسوبة المصاحبة للأفكار الجديدة واقتناص الفرص في البيئة المتغيرة إن حصلت.

الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة

إن الدراسة الحالية تتبع **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يتم استخدامه في الدراسات التي تبحث في علاقة متغير أو أكثر بمتغير تابع آخر في الوقت الحاضر، ويستخدم هذا المنهج في الدراسات الاجتماعية والإنسانية والتي تعتبر الدراسة الحالية منها، كما يعتبر هذا المنهج هو الأنسب، لأن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات السببية ودراسة العلاقات.

مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في البنوك اليمنية، والذي يتكون من (700) موظف في المراكز الرئيسية للبنوك في أمانة العاصمة صنعاء بحسب افادات إدارة الموارد البشرية في كل بنك؛ وبلغت عينة الدراسة (350 مفردة) وتم تحديد حجم العينة بناء على متطلبات التحليل الاحصائي (SMART pls) في ضوء عدد فقرات الاستبانة المتضمنة التحليل حيث كانت عدد فقرات الاستبانة 50 فقرة وكان المعتمد 10 مشاهدات لكل فقرة بحسب (عامر، 2018)؛ حيث (10×50=500) إلا أنها كانت أكثر من نصف حجم المجتمع وبالتالي تم تخفيض العينة إلى 350 مفردة بحيث لا تزيد عن نصف حجم المجتمع، وبالتالي ستمثل عينة الدراسة ما نسبته 50% من حجم المجتمع من القيادات الإدارية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء كما يظهره الجدول رقم (1).

جدول (1): حجم وعينة مجتمع الدراسة.

اسم البنك	حجم المجتمع	العينة
ككا بنك	100	50
اليمني للإنشاء والتعمير	80	40
اليمن والكويت	50	25
التجاري اليمني	50	25
اليمن الدولي	50	25
الأهلي اليمني	30	15
سبا الإسلامي	50	25
التضامن الإسلامي	60	30
الاسلامي اليمني	20	10
اليمن البحرين الشامل	20	10
ككا الإسلامي	30	15
الكريمي للتمويل الأصغر	60	30
بنك الأمل	30	15
اليمن والخليج	20	10
الكريمي الإسلامي	30	15
القاسمي	20	10
الاجمالي	700	350

تصميم أداة الدراسة

بناء الأداة

تم بناء الأداة وفقاً للخطوات التالية:

1. الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات (الأبعاد) التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة في صورته الأولية.
5. تم عرض الاستبانة على المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
6. تم عرض الاستبانة على المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية.

7. اخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الأداة

صدق المحكمين "الصدق الظاهري": حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (18) محكم متخصصاً، وقد استجاب الباحثان لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين وتم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (50) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي: تم قياس صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال مع المتغير بشكل عام وهو ما سيتم اختباره بعد التوزيع الميدني، وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بالنسبة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان ما بين (0.904 – 0.946) ودال احصائياً؛ وبالنسبة لأبعاد التوجه الريادي كان ما بين (0.759 – 0.875) ودال احصائياً، وهذا يدل على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

توزيع الاستبانة

تم توزيع الاستبانات واستردادها في الفترة من 2024/1/1م وحتى 2024/4/20م، وتم التوزيع باستخدام أسلوب العينة القصدية (عينة التوفر) نظراً لعدم تواجد عدد من القيادات الإدارية في البنوك بسبب الأوضاع الراهنة؛ وقد قام الباحثان بإضافة (10) استبانات ليكون العدد الاجمالي للاستبانات الموزعة (360) من أجل ضمان استرداد كمية مقبولة للتحليل؛ وكانت عدد الاستبانات المستردة (318) وغير المستردة (42)، وقد تم في البداية توزيع 50 استبانة واستردادها لأجراء اختبارات صدق وثبات الاستبانة، وبعد ذلك تم استكمال التوزيع للعدد المحدد واسترداد ما استطعنا استرداده، كما يظهره الجدول (2) التالي:

جدول (2): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

اسم البنك	الموزع	المسترد
كاك بنك	52	47
اليمني للإنشاء والتعمير	42	39
اليمن والكويت	26	23
التجاري اليمني	26	25
اليمن الدولي	26	25
الأهلي اليمني	15	10
سبا الإسلامي	26	22
التضامن الإسلامي	31	25
الإسلامي اليمني	10	9
اليمن البحريين الشامل	10	10
كاك الإسلامي	15	12
الكريمي للتمويل الأصغر	31	27
بنك الأمل	15	15
اليمن والخليج	10	9
الكريمي الإسلامي	15	13
القاسمي	10	7
الاجمالي	360	318

وتم التأكد من إجابات الاستبانات وحذف الاستبانات غير الصالحة للتحليل مثل: ذات الإجابة الواحدة لكل العبارات أو الإجابة المتطرفة للتأكد من الحصول على إجابات صحيحة، وبعد حذف الاستبانات غير القابلة للتحليل وكانت بعدد (11) استبانة، وأصبحت عدد الاستبانات النهائية الصالحة للتحليل (307) استبانة وبنسبة (87.7%) من العينة.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصادقيتها، حيث ظهرت النتائج درجة ثبات مرتفعة بمقياس (Cronbach) حيث بلغت للرشاقة الاستراتيجية (0.982)، وبلغت للتوجه الريادي (0.957)؛ كما أظهرت النتائج درجة مصداقية مرتفعة بمقياس (Alpha) حيث بلغت للرشاقة الاستراتيجية (0.990)، وبلغت للتوجه الريادي (0.978).

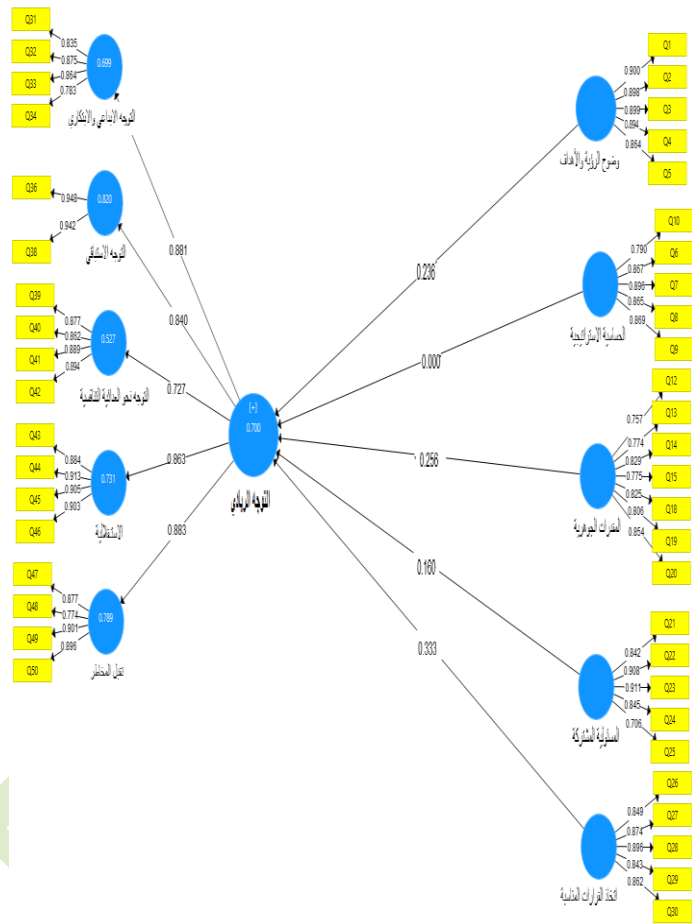
اختبار الفرضيات

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانات الدراسة، لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SMART pls)، كالتالي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

حيث نصت الفرضية الرئيسية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية"

ويوضح الشكل رقم (2) والجدول رقم (3) نتائج دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية كالتالي:



شكل (3): دور ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي.

جدول (4): دور ابعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي.

الفرضيات	معامل التفسير R ²	حجم الأثر f ²	قيمة الارتباط R	T-Value	P-Value	النتيجة بحسب f ²
وضوح الرؤية والاهداف -> التوجه الريادي	724.0	0.076	0.236	3.694	0.000	دور صغير
الحساسية الاستراتيجية -> التوجه الريادي		0.000	00.00	0.004	0.997	لا يوجد دور
المقدرات الجوهرية -> التوجه الريادي		0.103	0.256	5.297	0.000	دور صغير
المسؤولية المشتركة -> التوجه الريادي		0.036	0.160	2.884	0.004	دور صغير
اتخاذ القرارات المناسبة -> التوجه الريادي		149.0	333.0	5.621	0.001	دور متوسط

نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بان هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد وضوح الرؤية والاهداف والتوجه الريادي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.236) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بُعد وضوح الرؤية والاهداف بدرجة واحدة يتم تحسين التوجه الريادي بنسبة (23.6%)؛ وتجدر الإشارة الى ان قيمة (f²) لبُعد وضوح الرؤية والاهداف كعامل مستقل في العامل التابع التوجه الريادي تساوي (0.076) وهي قيمة صغيرة الدور؛ ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (T) أكبر من (1.96) وقد بلغت (3.694) وهي دالة احصائيا وتعتبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرؤية والاهداف في التوجه الريادي في البنوك اليمينية.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بانه لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد الحساسية الاستراتيجية والتوجه الريادي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.000) عند مستوى معنوية أكبر من (0.05) مما يعني انه لا يوجد تحسين لـ التوجه الريادي عند تحسين بُعد الحساسية الاستراتيجية؛ وتجدر الإشارة الى ان قيمة (f²) لبُعد الحساسية الاستراتيجية كعامل مستقل في العامل التابع التوجه الريادي تساوي (0.000) وتعني أنه لا يوجد دور؛ ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (T) أصغر من (1.96) وقد بلغت (0.004) وهي غير دالة احصائيا وتعتبر هذه القيمة عن رفض

الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للحساسية الاستراتيجية في التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بان هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بُعد المقدرات الجوهرية والتوجه الريادي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.256) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بُعد المقدرات الجوهرية بدرجة واحدة يتم تحسين التوجه الريادي بنسبة (25.6%)؛ وتجدر الإشارة الى ان قيمة (f^2) لبُعد المقدرات الجوهرية كعامل مستقل في العامل التابع التوجه الريادي تساوي (0.103) وتعني أنه يوجد دور صغير؛ ومن متابعة قيم (T -Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (T) أكبر من (1.96) وقد بلغت (5.297) وهي دالة احصائيا وتعبّر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للمقدرات الجوهرية في التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بان هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بُعد المسؤولية المشتركة والتوجه الريادي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.160) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بُعد المسؤولية المشتركة بدرجة واحدة يتم تحسين بُعد التوجه الريادي بنسبة (16%)؛ وتجدر الإشارة الى ان قيمة (f^2) لبُعد المسؤولية المشتركة كعامل مستقل في العامل التابع التوجه الريادي تساوي (0.036) وتعني أنه يوجد دور صغير؛ ومن متابعة قيم (T -Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (T) أكبر من (1.96) وقد بلغت (2.884) وهي دالة احصائيا وتعبّر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للمسؤولية المشتركة في التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي بان هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين بُعد اتخاذ القرارات المناسبة والتوجه الريادي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.333) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بُعد اتخاذ القرارات المناسبة بدرجة واحدة يتم تحسين التوجه الريادي بنسبة (33.3%)؛ وتجدر الإشارة الى ان قيمة (f^2) لبُعد اتخاذ القرارات المناسبة كعامل مستقل في العامل التابع التوجه الريادي تساوي (0.149) وتعني أنه يوجد دور متوسط؛ ومن متابعة قيم (T -Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (T) أكبر من (1.96) وقد بلغت (5.621) وهي دالة احصائيا وتعبّر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) لاتخاذ القرارات المناسبة في التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

مناقشة النتائج

كشفت نتائج الدراسة الحالية عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي في البنوك اليمنية، حيث بلغ معامل التحدي (R^2) 0.703 ، مما يشير إلى أن 70.3% من التباين في التوجه الريادي يُفسر بالرشاقة الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج تفاوتاً في تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، حيث كان لبُعد اتخاذ القرارات المناسبة الأثر الأكبر ($\beta=0.333$)، يليه المقدرات الجوهرية ($\beta=0.256$)، ثم وضوح الرؤية والأهداف ($\beta=0.236$)، وأخيراً المسؤولية المشتركة (0.160)، بينما لم يظهر بُعد "الحساسية الاستراتيجية" تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

المقارنة مع الدراسات السابقة

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

- توافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الروسان والمومني (2022) في التأثير الإيجابي للرشاقة الاستراتيجية على التوجه الريادي، خاصة فيما يتعلق بأبعاد وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية واتخاذ القرارات.
- أكدت الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة أبو زياد والزين (2021) من تأثير للمسؤولية المشتركة في تعزيز التوجه الريادي، وإن كان هذا التأثير في الدراسة الحالية أقل حجماً.
- تشابهت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الضابط (2022) في تأثير الرشاقة الاستراتيجية، وإن اختلف المتغير التابع (الميزة التنافسية مقابل التوجه الريادي).

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

- خالفت الدراسة الحالية نتائج دراسة Soltaninezhad et al. (2021) ودراسة Orojloo et al. (2016) اللتين وجدت تأثيراً معنوياً للحساسية الاستراتيجية في حين لم يوجد دور لبُعد الحساسية الاستراتيجية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف باختلاف القطاع المدروس وهو (البنوك اليمنية في بيئة مضطربة) حيث قد تغطي العوامل الخارجية على قدرة البنوك على الاستجابة الاستراتيجية.
- أظهرت الدراسة الحالية تأثيراً أكبر للرشاقة الاستراتيجية مقارنة بدراسة أبو جبارة (2020) التي وجدت تأثيراً محدوداً لبعض الأبعاد فقط.

إضافات الدراسة الحالية

- تعتبر الدراسة الحالية أول بحث يتناول العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي في القطاع المصرفي اليمني، مما يضيف بعداً جديداً للأدبيات نظراً لخصوصية البيئة اليمنية، كما تناولت الدراسة نطاقاً أوسع من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي مقارنة بمعظم الدراسات السابقة.
- وكشفت الدراسة عن عدم معنوية بُعد الحساسية الاستراتيجية، وهو ما يتطلب تفسيراً خاصاً في سياق الأزمات الممتدة منذ مدة.

ويمكن تفسير عدم ظهور دور لبُعد الحساسية الاستراتيجية بعدة عوامل

1. أنه قد تفقد المنظمات القدرة على التمييز بين الإشارات البيئية بسبب تعدد وتداخل التهديدات خاصة في البيئات شديدة الاضطراب مثل اليمن.
2. كما قد تعاني البنوك من نقص البيانات والمعلومات في ظل الوضع الراهن في أنظمة الرصد البيئي الخاصة بها.

3. بسبب أولوية البقاء والاستمرار قد تركز الإدارة على الجوانب التشغيلية العاجلة على حساب الرصد البيئي الاستراتيجي.
 4. أن فترة جمع بيانات الدراسة الحالية خلال فترة حرجية يمر بها القطاع المصرفي اليمني، ومعتمده في ذلك على الإدراك الذاتي للمستجيبين.
- هذه النتائج تقدم إسهاماً نظرياً وعملياً لفهم الإدارة الاستراتيجية في البيئات المضطربة، وتفتح آفاقاً جديدة للبحث في تفاعل المتغيرات تحت ضغوط الأزمات الممتدة.

الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات هي:

1. أن الرقابة الاستراتيجية تعزز من التوجه الريادي في البنوك اليمنية.
2. أن بُعد وضوح الرؤية والأهداف وبُعد المقدرات الجوهرية وبُعد المسؤولية المشتركة وبُعد اتخاذ القرارات المناسبة كان لهم دور ذو دلالة احصائية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية؛ إلا أن بُعد الحساسية الاستراتيجية لم يكن له دور ذو دلالة احصائية في تعزيز التوجه الريادي، إلا أن الباحثين يؤكدان على أهمية هذا البُعد في ممارسة الرقابة الاستراتيجية.
3. أن دور بُعد الحساسية الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي غير مدرك في البنوك اليمنية في الوقت الحالي ويعزى ذلك إلى تشتت قيادات البنوك اليمنية بسبب التغيرات الكثيرة والمتعددة والاستثنائية في بيئة القطاع المصرفي اليمني خلال السنوات الماضية وبسبب الضغوطات الملغاة على عاتقهم بسبب الأوضاع الراهنة التي تمر بها البلاد؛ إلا أنهم يحاولون التكيف مع أهم هذه المتغيرات من أجل البقاء والاستمرار.

التوصيات

على إدارة البنوك اليمنية الإعداد لدورات تدريبية في مجال الاستراتيجية والتركيز على الرقابة الاستراتيجية كفلسفة إدارية معاصرة وتوجّه للعاملين في جميع المستويات الإدارية لتعريفهم بمفهومها وبأبعادها وعناصرها وخصائصها؛ كونها تعزز من التوجه الريادي للبنوك اليمنية؛ وأيضاً الإعداد لدورات تدريبية في مجال الريادة توجّه للعاملين في جميع المستويات الإدارية لتنمية مهارتهم في الجانب الريادي.

والتركيز على توضيح العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتوجه الريادي في الدورات التدريبية.

لتعزيز الرقابة الاستراتيجية على كل بنك الاتي:

1. تطوير نظام متكامل للإنذار المبكر لرصد التغيرات البيئية
2. إنشاء وحدات متخصصة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية
3. اعتماد منهجية دورية (ربع سنوية) لتقييم القدرات الجوهرية الاستراتيجية للبنك
4. تصميم برامج متخصصة لتحسين صنع القرار الاستراتيجي
5. تطوير أنظمة معلومات إدارية تدعم اتخاذ القرار السريع
6. إعادة هيكلة العمليات من أجل السرعة عند التحول الاستراتيجي

لتحسين التوجه الريادي على كل بنك الاتي:

1. إنشاء حاضنات أعمال داخلية للبنك لدعم الأفكار الريادية والاستباقية واحتساب المخاطر
2. تخصيص ميزانية لدعم المبادرات الريادية داخل البنك
3. تقدير قوة المنافسين بشكل دوري

على الجهات الحكومية والقطاع المصرفي الاتي:

1. تطوير إطار تنظيمي يدعم الرقابة المصرفية
2. تيسير متطلبات التحول الرقمي لتعزيز القدرات الريادية
3. عقد ورش عمل دورية حول أفضل الممارسات الدولية في الجانب الاستراتيجي والريادي
4. تطوير مؤشرات أداء رئيسية للرقابة الاستراتيجية
5. إنشاء منصة رقمية لتبادل الخبرات بين البنوك
6. تبني نماذج مرنة لإدارة الأزمات

على البنوك اليمنية تدريب العاملين على الممارسة الصحيحة للرقابة الاستراتيجية من خلال:

1. زيادة الاهتمام بمراقبة التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل في أطرافها من أجل تحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي تظهر نتيجة هذه التغيرات ودراساتها وتحليلها ووضع المقترحات الملائمة للتكيف معها؛ وبالتالي ستزيد قدرات البنوك على التكيف مع المتغيرات البيئية.
2. تحليل البيئة الداخلية لكل بنك بشكل دوري لتحديد قدراته وموارده المميزة له من أجل استغلالها في اقتناص الفرص المتولدة من التغيرات في البيئة الخارجية أو لمواجهة التهديدات.
3. تبني سياسة مشاركة العاملين في وضع الخطط وصياغة الأهداف لما له من إيجابيات الالتزام عند تنفيذ هذه الخطط والتحفيز وحشد الطاقات أثناء السعي لتحقيق الأهداف.
4. توضيح رؤية وأهداف البنك لجميع العاملين بالطريقة التي تراها مناسبة من أجل إزالة الغموض الذي يمكن ان ينشأ نتيجة اختلاف الفهم لدى العاملين واحتمالية التأويل.

5. تدريب العاملين على طرق توليد البدائل وطرق المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية من أجل البقاء والاستمرار.
6. في ظل التغيرات البيئية المستمرة والمتسارعة، يجب على كل بنك من البنوك اليمنية التركيز على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتكيف معها من منظور ريادي.

توصيات بالدراسات اللاحقة

- القيام بعمل نفس الدراسة في القطاع المصرفي في بلدان عربية ظروفها مشابهة لظروف اليمن مثل السودان أو ليبيا ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- القيام بالدراسة في قطاعات يمنية أخرى مثل قطاع الاتصالات والقطاعات الصناعية

بيان الإفصاح

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: لا ينطبق.
- توفر البيانات والمواد: جميع المواد والبيانات متوفرة ومتاحة عند الطلب.
- مساهمة المؤلفين: قام المؤلف الأول (الكيم) بعمل التصور الأولي للبحث وعمل هيكل البحث وإطاره النظري والمنهجي والتحليلي وجمع البيانات وعمل المسودة الأولية للمخطوطة، وقام المؤلف الثاني (المرهضي) بمشاركة التصور الأولي للبحث والمراجعة الكاملة لكل مراحل البحث السابقة ومراجعة المخطوطة في صورتها النهائية.
- تضارب المصالح: لا يوجد تضارب في المصالح بين الطرفين
- التمويل: لا يوجد أي تمويل
- الشكر: أقدم جزيل شكري وامتناني لإدارة البنوك اليمنية في تعاونهم معنا أثناء جمع البيانات الأولية للدراسة، وأشكر الأساتذة المحكمين للاستبانة، كما أشكر فريق التحرير بمجلة جامعة النجاح والشكر موصول للدكتورة المحكمين وجميع العاملين بالمجلة (www.najah.edu).

Open Access

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

المراجع

- أبو زياد، زكي. والزين، ايناس. (2021). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية تحليلية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن*، 14(1). 30-1. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=305224>
- أبوجبارة، علي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة. [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين. https://alazhar.edu.ps/arabic/He/archive_masterstd.asp?stdno=20172865
- الاشول، علي. (2023). ريادة الأعمال مدخل متكامل. الأمين للنشر والتوزيع، ط4، صنعاء، اليمن. <https://ri-bu.com/blog/post/223>
- الخطيب، محمد. (2018). أثر التوجه الريادي في استراتيجية الميزة التنافسية باستخدام التنمية المستدامة كمتغير وسيط حالة شركة الاتصالات في الأردن. [أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الأردن. <https://search.mandumah.com/Record/974665>
- الروسان، محمد. والمومني، رهام. (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية، *مجلة جامعة عمان العربية، الأردن*، 7(2). 435-457. <https://search.mandumah.com/Record/1321950>
- الصرن، رعد حسن (2004) نظريات الإدارة والأعمال دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb131656-91788&search=books>
- زغمار، سلمى. (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن ومؤسسة نقاوس للمصبرات. [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر. <https://theses-algerie.com/2759653319296861/memoire-de-master/universite-larbi-ben-mhidi-omelbouaghi/> تحقيق فاعلية القرارات-الإستراتيجية-في-قطاع-الصناعات-الغذائية-الجزائرية
- شعيب، محمد. (2021). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مصر*، 21(1). 267-282. <https://search.mandumah.com/Record/1171086>
- الشنطي، محمود. والجيار، منحت (2021). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين*، 29(1). 130-163. <https://www.semanticscholar.org/paper/f58fd9cd93c2ec3eae921749264a8adba7f10132/الشنطي-الجيار>
- الشواهن، إبراهيم. (2017). أثر التوجه الريادي في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. https://meu.edu.jo/libraryTheses/59005539e7dc3_1.pdf
- شبيان، خالد. (2018). دور رأس المال الفكري في تحقيق الريادة للبنوك اليمنية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية. [رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن. <https://studies.yemennic.com/study?id=15303>

- صلاح، ماهر. وشهوان، راني. والنصر، فراس. (2024). تأثير النمط القيادي والابداع الإداري على الأداء في المدارس الخاصة في الضفة الغربية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث-ب (العلوم الانسانية)*، فلسطين، 38(6). 1051-1092. <https://journals.najah.edu/journal/anu-jr-b/issue/anu-jr-b-v38-i6/article/2213>
- الضابط، محمود. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، *المجلة العربية للإدارة*، مصر، 42(2). 17-32. <https://search.mandumah.com/Record/1287579>
- عامر، عبد الناصر. (2018). *نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية*، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، السعودية. <https://nup.nauss.edu.sa/index.php/sr/catalog/book/161>
- العبدلي، احمد. (2018). *أثر التوجه الريادي على الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في الأردن*، [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]، الأردن. <https://search.mandumah.com/Record/989328>
- العجمي، منيرة. (2021). درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، مصر، 45. 15-58. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=317134>
- علون، غلا. (2015). *محددات الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركتي زين العراقية واسيا سيل للاتصالات المتنقلة*. [رسالة ماجستير، جامعة بغداد]، العراق. <https://www.researchgate.net/publication/331135392>
- القرني، علي. (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك دراسة ارتباطية تنبؤية، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، مصر، 188. 360-406. <https://search.mandumah.com/Record/1090576>
- كامل، سهاد. (2013). *أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق*. [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء]، العراق. <https://uokerbala.edu.iq/archives/research-paper/>
- كامل، سهاد. وحسن، هدى. (2018). *الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة أسيا سيل للاتصالات في كربلاء*. *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، العراق، 26 (10). 383-395. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1097270>
- المختار، جمال. (2018). *أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى*، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العراق، 1(41). 207-231. <https://search.mandumah.com/Record/1204076>
- مسيخ، أيوب. (2017). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث-ب (العلوم الانسانية)*، فلسطين، 31(11). 1989-2040. https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/5_ctU14Qj.pdf
- المعطري، زيد. (2019). *القيادة التبادلية والتحويلية وأثر كل منها في التوجه الريادي دراسة ميدانية لمجموعة أخوان ثابت في الجمهورية اليمنية*. [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا]، اليمن. <https://studies.yemennic.com/study?id=17810>
- النعيمي، محمد. والمومني، هنادي. والشغري، رضوان (2016). *أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان*، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العراق، 48: 23-56. <https://www.researchgate.net/publication/323417265>
- هنية، محمد. (2016). *مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة*. [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]، غزة فلسطين. <https://search.mandumah.com/Record/766415>
- الياسري، أكرم. وغالي، حسين. والشمري، احمد. (2020). الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركة الاتصالات المتنقلة في العراق، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، العراق، 16(63). 1-45. <file:///C:/Users/Safa/Downloads/pdf-1.pdf>
- يعقوب، جميلة. (2021). *أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء*. [اطروحة دكتوراة، جامعة العلوم والتكنولوجيا]، اليمن. <https://studies.yemennic.com/study?id=17794>

References

- Abu Jobara, A. (2020). *Strategic agility and its impact on enhancing entrepreneurial orientation from the perspective of supervisory staff at universities in the Gaza Strip* [Master's thesis, Al-Azhar University], Palestine. https://alazhar.edu.ps/arabic/He/archive_masterstd.asp?stdno=20172865
- Abu Ziyad, Z. & Al-Zein, I. (2021). The impact of strategic agility in enhancing entrepreneurial orientation in Palestinian public universities: An analytical field study. *Arab Journal for Quality Assurance in University Education, University of Science and Technology, Yemen*, 14(1), 1–30. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=305224>
- Adam, S. Ramli, M. Chin, T. Mas'od, A. & Muharam, F. (2019). Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance of E-Business in Malaysia the Moderating Role of External Environment; *Advanced International Journal of Business*, 1(1). 1-17. <https://aijbes.com/PDF/AIJBES-2019-01-09-01.pdf>
- Al Mamun, A. Kumar, N. Ibrahim, M. & Bin Yusoff, M. (2017). Validating The Measurement of Entrepreneurial Orientation; *Economics and Sociology*, 10(4). 51-66. https://www.researchgate.net/profile/Mohd-Yusoff-2/publication/322446718_Validating_the_Measurement_of_Entrepreneurial_Orientation/links/5f9388e8458515b7cf991993/Validating-the-Measurement-of-Entrepreneurial-Orientation.pdf

- Al-Abdali,A. (2018). *The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage in pharmaceutical companies in Jordan* [Master's thesis, Amman Arab University],Jordan. <https://search.mandumah.com/Record/989328>
- Al-Ajmi,M. (2021). The degree of practicing strategic agility among school principals and its relationship to organizational excellence from the perspective of public education teachers in Kuwait. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University, Egypt*, 45, 15–58. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=317134>
- Al-Ashwal,A. (2023). *Entrepreneurship: An integrated approach* (4th ed.). Al-Amin Publishing & Distribution,Yemen. <https://ri-bu.com/blog/post/223>
- Alawn,O. (2015). *Determinants of strategic agility and its adaptation in business organizations: A field study in Zain Iraq and Asia Cell mobile communications companies* [Master's thesis, University of Baghdad], Iraq. <https://www.researchgate.net/publication/331135392>
- Al-Dhabit,M. (2022). The role of strategic agility in achieving competitive advantage: An application on non-profit organizations in Saudi Arabia. *Arab Journal of Administration, Egypt*, 42(2), 17–32. <https://search.mandumah.com/Record/1287579>
- Alhnity,H. Mohamed,A.& Ishak,A. (2016). Impact of Entrepreneurial Orientation on Small Business Performance: Moderating Role of Government Intervention; *International Review of Management and Marketing*, 6(7). 95-100 . https://www.researchgate.net/publication/326834148_Impact_of_Entrepreneurial_Orientation_on_Small_Business_Performance_Moderating_Role_of_Government_Intervention
- Al-Khatib,M. (2018). *The effect of entrepreneurial orientation on competitive advantage strategy using sustainable development as a mediating variable: A case study of the telecommunications company in Jordan* [Doctoral dissertation, Mutah University], Jordan. <https://search.mandumah.com/Record/974665>
- Al-Ma'atari,Z. (2019). *Transactional and transformational leadership and their impact on entrepreneurial orientation: A field study of the Thabit Brothers Group in Yemen* [Master's thesis, University of Science and Technology], Yemen. <https://studies.yemennic.com/study?id=17810>
- Almeida,J. Daniel,A.& Figueiredo,C. (2019). Understanding The Role of Entrepreneurial Orientation in Junior Enterprises; *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(2). 1-14 . https://www.researchgate.net/publication/335890185_Understanding_the_Role_of_Entrepreneurial_Orientation_in_Junior_Enterprises
- Al-Mukhtar,J. (2018). Dimensions of entrepreneurial orientation in building human capital: An exploratory study of the opinions of administrative leaders in institutions of the Northern Technical University in Nineveh Governorate. *Tikrit University Journal for Administrative and Economic Sciences, Iraq*, 1(41), 207–231. <https://search.mandumah.com/Record/1204076>
- Alnasr,F. Kharoub,T.& Yahya,A. (2025). Impact of Innovation on Competitive Advantage in Palestinian Telecommunications. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 39(5), 343–352. <https://doi.org/10.35552/0247.39.5.2357>
- Al-Nuaimi,M. Al-Momani,H.& Al-Shaghri,R. (2016). The impact of the relationship between incremental and radical entrepreneurial orientation on the organizational effectiveness of Jordanian private universities in Amman. *Baghdad College of Economic Sciences University Journal, Iraq*, 48*, 23–56. <https://www.researchgate.net/publication/323417265>
- Al-Qarni,A. (2020). The mediating role of organizational ambidexterity in strengthening the relationship between strategic agility and achieving competitive advantage at the University of Tabuk: A predictive correlational study. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, Egypt*, 188*, 360–406. <https://search.mandumah.com/Record/1090576>
- Al-Rousan,M.& Al-Momani,R. (2022). The impact of strategic agility on competitive capabilities through entrepreneurial orientation in Jordanian telecommunications companies. *Amman Arab University Journal, Jordan*, 7(2), 435–457. <https://search.mandumah.com/Record/1321950>
- Al-Sarrn,R.H. (2004). *Management and business theories: A study of 401 theories in management, its practices and functions*. Dar Al-Rida Publishing,Syria. <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb131656-91788&search=books>
- Al-Shanti,M.& Al-Jayar,M. (2021). Strategic agility and its impact on enhancing competitive advantage: A field study on Palestinian pharmaceutical companies. *The Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies, Palestine*, 29(1), 130–163. <https://www.semanticscholar.org/paper/الرشاقة-الاستراتيجية-وأثرها-في-تعزيز-الميزة-132/الرشاقة-الاستراتيجية-وأثرها-في-تعزيز-الميزة-132/58fd9cd93c2ec3eae921749264a8adba7f10>
- Al-Shawaheen,I. (2017). *The impact of entrepreneurial orientation on activating knowledge-sharing behaviors: A field study on Jordanian private universities in Amman* [Master's thesis, Middle East University], Jordan. https://meu.edu.jo/libraryTheses/59005539e7dc3_1.pdf
- Al-Yasiri,A. Ghali, H.& Al-Shammari, A. (2020). The mediating role of strategic agility in enhancing the relationship between strategic knowledge and organizational ambidexterity: An analytical exploratory study of the opinions of managers of mobile telecommunications companies in Iraq. *Iraqi Journal of Administrative Sciences, Iraq*, 16(63), 1–45. <file:///C:/Users/Safa/Downloads/pdf-1.pdf>

- Amarteifio,E.& Agbedlewu,S. (2020). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance of Tourist Accommodation Establishment in Ghana; *Ooen Journal of Budiness and Management*, 8. 161901640 . <https://www.scrip.org/journal/paperinformation?paperid=101580>
- Amer,A. (2018). *Structural equation modeling for psychological and social sciences*. Naif Arab University for Security Sciences Publishing,Saudi Arabia. <https://nup.nauss.edu.sa/index.php/sr/catalog/book/161>
- Arbussa,A. Bikfalvi,A.& Marques,P. (2017). Strategic Agility-Driven Business Model Renewal: theCase of an SME; *Management Decision*, 55(2). 271-293 . <https://www.researchgate.net/publication/315447076>
- Cho,Y.& Lee,J. (2020). A Study on The Effects of Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation on Financial Performance: Focusing on Mediating Effects of Market Orientation; *MDPI Journal*, 4594. 1-19 . <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4594>
- Haniya,M. (2016). *The extent of practicing strategic agility and its relationship to institutional performance excellence in the food industry sector in the Gaza Strip* [Master's thesis, Islamic University], Palestine. <https://search.mandumah.com/Record/766415>
- Hoang, Nam Vu. (2017). *Relationships between Entrepreneurial Orientation and Firm performance The Role of family Involvement amongst Small Firms in Vietnam*;(PHD Research;Massey University;Albany); New Zealand . <https://mro.massey.ac.nz/server/api/core/bitstreams/cddc0f44-7912-4291-94c1-a86ae255bee3/content>
- Junni,P. Sarala,R. Tarba,S.& Weber,Y. (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions; *British Journal of Management*, 26(4). 596-616 . <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12115>
- Kamel,S. (2013). *The impact of sustainable marketing on entrepreneurial orientation: An analytical survey of the opinions of a sample of managers of Zain Mobile Communications Company in Iraq* [Master's thesis, University of Karbala], Iraq. <https://uokerbala.edu.iq/archives/research-paper>
- Kamel, S.& Hassan, H. (2018). Organizational culture and its role in promoting entrepreneurial orientation in business organizations: An exploratory study of the opinions of a sample of managers of Asia Cell Communications Company in Karbala. *University of Babylon Journal for Pure and Applied Sciences, Iraq*, 26(10), 383–395. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1097270>
- Kosa,A. Mohammad,I.& Ajibie,D. (2018). Entrepreneurial Orientation and Venture Performancein EthiopiaThe Moderating Role of Business Sector and Enterprise Location; *Journal of Global Entrepreneurship Research* 8(25). 1-17. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40497-018-0110-x>
- Masaikh, A. (2017). The role of entrepreneurial orientation in the success of small and medium enterprises: A study of a sample of small and medium enterprises in Skikda, Algeria. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities), Palestine*, 31(11), 1989–2040. https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/5_ctU14Qj.pdf
- Nwachukwu,C. Chladkova,H.& Zufav,P. (2017). The relationship Between Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Cometencies, Entrepreneurial Leadership and Firm Performance a proposed Model;*Business Trends*,Vol. 7,No. 1: 3-16 . https://www.researchgate.net/publication/319318410_The_relationship_between_entrepreneurial_orientation_entrepreneurial_competencies_entrepreneurial_leadership_and_firm_performance_A_proposed_model
- Orojloo,M. Feizi,K.& Najafavadi,M. (2016). Strategic Agility Capabilities, Factors and Their Effect on Organizational Performance: a Case Study of Iranian Banks; *Intl. J. Humanities*, 23(4). 84-105. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ejh.modares.ac.ir/article-27-3821-en.pdf&ved=2ahUKEwiG7ZSA7p2NAXUFVKQEHYB4AckQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw0bd8B-Niw9EzekCvleN60S>
- Ranasinghe,H. Abd,M. Khatibi,A.& Azam,F. (2019). Individual Entrepreneurial Orientation and Graduate Business Performance of The University of SRI Jayewardenepura in Sri Lanka; *Journal of Management, Marketing and Logistucs, Press Academia*, 6(1). 44-61 . https://www.researchgate.net/publication/345476550_Individual_entrepreneurial_orientation_and_graduate_business_performance_of_the_University_of_Sri_Jayewardenepura_in_Sri_Lanka
- Salah,M. Shahwan, R.& Al-Nasr,F. (2024). The impact of leadership style and administrative creativity on performance in private schools in the West Bank. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities), Palestine*, 38(6), 1051–1092. <https://journals.najah.edu/journal/anj-r-b/issue/anj-r-b-v38-i6/article/2213/>
- Shaiban,K. (2018). *The role of intellectual capital in achieving entrepreneurship for Yemeni banks: A comparative study between commercial banks and Islamic banks* [Master's thesis, Yemeni Academy for Graduate Studies], Yemen. <https://studies.yemennic.com/study?id=15303>
- Shuaib,M. (2021). The role of entrepreneurial orientation in achieving competitive advantage in Egyptian hotels. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Egypt*, 21(1), 267–282. <https://search.mandumah.com/Record/1171086>

- Soltaninezhad,A. Sharifabadi,A. Ahmadabadi,H.& Jafarnejad,A. (2021). Developing Model for Strategic agility in Knowledge –Based Companies using a Mixed Methods Approach;*Journal of Industrial Engineering and management*. 14(2). 176-198. <https://www.jiem. org/index. php/jiem/article/view/3083>
- Szymanska,I. (2015). *A Case Study of Entrepreneurial Orientation and Organizational Identity Negotiation in Large Transgenerational Family Business*;(PHD degree,North Casolina University), USA. <https://ninercommons. charlotte. edu/record/713?v=pdf>
- Yang,J.H. (2020). A Study of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Orientation of Korean and Chinese University Students Focused on Entrepreneurial Self-Efficacy as Mediator; *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(3). 233-242. <https://beta. krpia. co. kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE09365916>
- Yaqub, J. (2021). *The impact of knowledge management and entrepreneurial orientation on the quality of health services: A field study in private hospitals in Sana'a* [Doctoral dissertation, University of Science and Technology], Yemen. <https://studies. yemennic. com/study?id=17794>
- Younis,Z.S. (2018). The Management of Strategic Agility Policy: Reflections on The Exponential Style of Leadership in Turbulent Times; *European Journal of management*, 18(2). 1-22. https://buescholar. bue. edu. eg/cgi/viewcontent. cgi?article=1111&context=bus_admin
- Zaghmour,S. (2017). *Dimensions of entrepreneurial orientation and their role in achieving the effectiveness of strategic decisions in the Algerian food industry sector: A case study of Omar Ben Omar Pasta Company and Ngaous Food Processing Company* [Master's thesis, Larbi Ben M'hidi University],Algeria. <https://theses-algerie. com/2759653319296861/memoire-de-master/universite-larbi-ben-mhidi-omelbouaghi/>-أبعاد-التوجه-الريادي-ودور-ها-في-تحقيق-فاعلية-القرارات-الإستراتيجية-في-قطاع-الصناعات-الغذائية-الجزائرية

ACCEPTED