



## The Role of Strategic Agility in Enhancing Entrepreneurial Orientation in Yemeni Banks

Majed M. S. AL-Kumaim<sup>1,\*</sup> & Senan G. R. AL-Marhdi<sup>2</sup>

(Type: Full Article). Received: 10<sup>th</sup> Feb. 2025, Accepted: 22<sup>nd</sup> May. 2025, Published: 1<sup>st</sup> Feb. 2026,  
DOI: <https://doi.org/10.35552/anujle.2.1.2522>

**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 الكعيم<sup>1,\*</sup>، وسنان غالب رضوان المرهضي<sup>2</sup>

تاریخ التسليم: (2025/2/10)، تاریخ القبول: (2025/5/22)، تاریخ النشر: (2026/2/1)

**الملخص:** 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، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ القرارات المناسبة) دور ذو دلالة احصائية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية، إلا أن بعده (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 البنك محاولة التكيف مع التغيرات الحرجية 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 المفتاحية:** 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

\* الباحث المرسل: majedmsk11@gmail.com

2 كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن.

s.almarhdi@su.edu.ye

## المقدمة

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 ومتعددة.

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 مناسب، 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 جانبيين:

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

1. محاولتها لوضع إطار لعناصر الرشاقة الاستراتيجي نظراً لكونها مفهوم إداري معاصر ونظراً لتنوع عناصرها وأبعادها ومتغيراتها الفرعية، ومن خلال هذا التأثير سيتم التعريف بها وبعناصرها ودورها في الجانب النظري للدراسة الحالية.

2. مساهمة الدراسة في توضيح دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي.

3. كما ستمثل إضافة علمية لمواضيع الإدارة الاستراتيجية والريادة في المكتبة اليمنية والערבية.

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

1. تقديم الدراسة للمصدر اللازم للبنوك اليمنية لفهم والإدراك الكامل لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، وكيفية ممارستها بطريقة إدارية سليمة، والذي قد يزيد من قدرت البنوك على التحول الاستراتيجي السريع بما يحقق مصلحتها في ظل التحديات الموجودة في بيئتها المتغيرة وفي ظل انحدار الوضع الاقتصادي والمالي والنفطي الذي تمر به البلاد.

إن ما يشهده عالم الأعمال اليوم من تطورات تكنولوجية متتسارعة في تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصال وفي ظل العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمة بما فيها القطاع المصرف في اليمني، وفي ظل الوضع الراهن 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 ومتعددة تلبي احتياجات ورغبات مختلف شرائح العملاء.

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

فالمنظمة الرشيقه استراتيجياً هي التي تمتلك رؤية وأهداف استراتيجية رئيسة وفرعية واضحة ومفهومة، وداعمة لمشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات، ولديها استشعار وحساسية تجاه التغيرات في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، ولديها قدرات أساسية جوهرية تساعدها على اتخاذ القرارات الصحيحة واللازمة في الوقت المناسب من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتتسارعة.

ومن أجل التعرف على المشكلة البحثية للدراسة قام الباحثان بعمل دراسة استكشافية من خلال اجراء 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 المصرف، من خلال عدم قدرت البنوك اليمنية على تقديم الخدمات المصرفية وفق توقعات العملاء، مما عرّض العديد من البنوك لحالة شبه توقف، ثم استعاده 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 ومتعددة 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

ودرسة العبدلي (2018)؛ وكذلك دراسة أبو زيد والزین (2021) ودرسة ابو جباره (2020).

كما اشارت هذه النظرية في اسباب ظهورها عدم تناسب الأوضاع والهياكل التنظيمية الحالية للمنظمات مع الظروف الجديدة الناشئة عن ثورة التكنولوجيات والمعلومات وتقنية الاتصالات، وهذه اشارة واضحة على التغيرات المتالية في البيئة المحيطة للمنظمات والتي تستدعي التحول الاستراتيجي للمنظمات من اجل 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 يؤكّد ضرورة أن تكون المنظمة رشيقه استراتيجهياً لكي تتمكن من مواكبة التطورات والبقاء في السوق والاستمرار في المنافسة وهذا ما أكدته دراسة الضابط (2022) ودراسة الزهراني (2022) و دراسة الشنطي والجبار (2021) و دراسة عمرو (2016).

وهذا ما تشير إليه الدراسة الحالية التي افترضت أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور في تعزيز التوجه الريادي للمنظمات الذي 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 سباقه في تبني ما هو جيد 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 اختيارها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية مثل: دراسة الضابط (2022) و دراسة الشنطي والجبار (2021) و دراسة الروسان والمومني (2022) و دراسة العجمي (2021) و دراسة هنية (2016) و دراسة علوان (2015) و دراسة القرني (2020) و دراسة (2021) Soltaninezh *et al.*, و دراسة Junni *et al.*, (2016) و دراسة Orojloo *et al.*, و دراسة Arbussa *et al.*, (2016) و دراسة (2015).

**المتغير التابع:** التوجه الريادي بأبعاده المتمثل في التوجه الإبداعي والابتكاري، التوجه الاستباقي، التوجه نحو العدائية التافسية، الاستقلالية، تقبل المخاطر والتي تم اختيارها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت التوجه الريادي مثل: دراسة كامل (2013) و دراسة يعقوب (2021)، و دراسة أبو جباره (2020)، و دراسة شعيب (2021) و دراسة الخطيب (2018).

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 ستنظره نتائج الدراسة.

### نظريّة التدمير الإبداعي

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

1. انطلاق تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات كقوة هادرة تتفوق في تأثيرها على الإدارة ومنظمات الأعمال.

2. عدم تناسب الأوضاع والهياكل التنظيمية الحالية للمنظمات مع الظروف الجديدة الناشئة عن ثورة تكنولوجيا المعلومات وتقنية الاتصالات.

3. التطور الواضح في تركيبة الموارد البشرية بمنظمات الاعمال وظهور العمال ذو المعرف.

وإن الأفكار الأساسية التي بنية عليها هذه النظرية وهي:

1. إن المتغيرات المحيطة بمنظمات الاعمال تحمل معها الكثير من المخاطر والتهديدات.

2. قد يضطر الكثير من مديري المنظمات للتخلّي عن مناصبهم نتيجة لسوء الاحوال 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 النظريّة بمتغيرات ونموذج الدراسة

تشير هذه النظرية في مضمونها إلى ضرورة ايجاد طرق جديدة لأداء الأعمال والتعامل مع العملاء لكي تناول 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 الرشيقه استراتيجهياً، كما اشارت هذه النظرية في افكارها الأساسية إن المتغيرات المحيطة بمنظمات الاعمال تحمل معها الكثير من المخاطر والتهديدات، وهذا يظهر للمنظمات أن عليها الاستعداد لتحمل المخاطر في توجهها الريادي أثنا تحولها الاستراتيجي لمواكبة التطورات وهذا ما أكدته دراسة شعيب (2021) و دراسة الخطيب (2018).

الاستباقي، التوجه نحو العدائية التنافسية، الاستقلالية، تقبل المخاطر) في البنوك اليمنية.

وينتقل 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

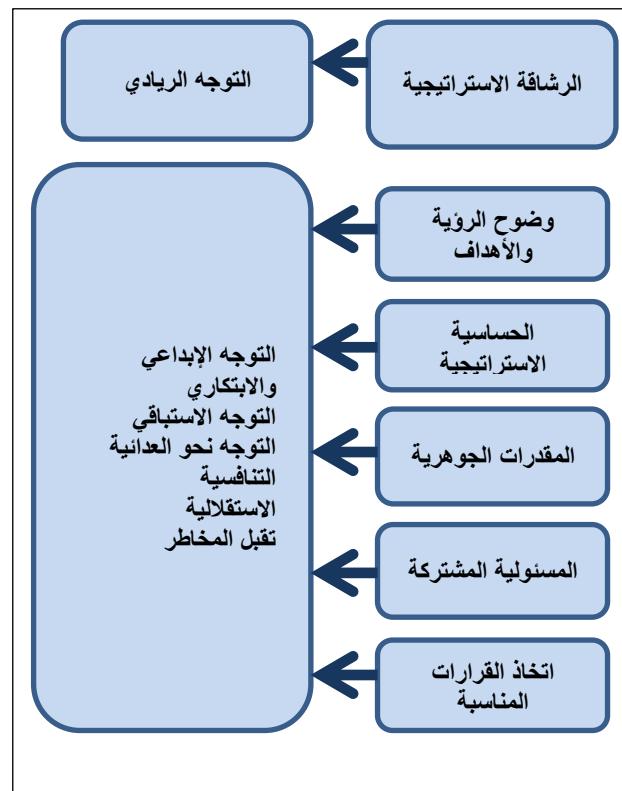
الدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي معاً

دراسة الروسان والمومني (2022) أثر الرشاقة الاستراتيجية في القرارات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية. من أهداف الدراسة التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية وابعادها (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 اسلوب الحصر الشامل للدرء في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستيانة كأدلة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الأساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ونمذجة المعادلة الهيكيلية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) لها تأثير دال احصائياً على التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر).

دراسة ابو زيد والزين (2021) أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية تحليلية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الشراكة

(2018) ودراسة العبدلي (2018)، ودراسة زغمار (2017)، ودراسة مسيخ (2017)، ودراسة Adam *et al.*, (2019) Adam *et al.*, ودراسة Nwachukwu (2018) Kosa *et al.*, ودراسة Almamun *et al.*, (2017) Almamun *et al.*, 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 الرشاقة الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة)، في تعزيز التوجه الريادي كمتغير تابع بأبعاده (التجه الإبداعي والابتكاري، التوجه الاستباقي، التوجه نحو العدائية التنافسية، الاستقلالية، تقبل المخاطر)، في المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية وبعدد إجمالي (16) بنكاً حسب النشرة الرسمية للبنك المركزي اليمني بصناعة ومتواجدة في أمانة العاصمة؛ خلال فترة الدراسة الميدانية العام 2024 م.

#### فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq a$ ) للرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ القرارات المناسبة) في تعزيز التوجه الريادي (التجه الإبداعي والابتكاري، التوجه

لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في المنظمات الغير ربحية بالسعودية.

دراسة الشنطي والجيار (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 الاجراءات) 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 التحليل الانحدار الخطى المتعدد المتدرج؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية ما عدى بُعد المقدرات الجوهرية لم يكن له اثر 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)، وامتناع الموارد من خلال (الابتكار في حل المشكلات، موظفون ذو جودة عالية كرافعة مالية)، وسبيولة الموارد من خلال (التنقل المثالي لرأس المال واستخدام الأفراد الذين يتتباسبون مع المبادرات الجديدة، قاعدة بيانات مرننة 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 في المرحلة النوعية تم اجراء مقابلات شبه منتظمة 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

في المسئولية، التكنولوجيا، سبيولة الموارد، المقدرات الجوهرية) في تعزيز التوجه الريادي اجمالاً لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية؛ واعتمدت على اسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الاساليب الإحصائية الانحدار الخطى البسيط؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الشراكة في المسئولية، التكنولوجيا، سبيولة الموارد، المقدرات الجوهرية) في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية.

دراسة ابو جباره (2020) الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في الواقع الإشرافي بجامعات قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة 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 وعدها 3 جامعات، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الاساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطى المتعدد؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، كم اوضحت وجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) على التوجه الريادي؛ في حين تبين عدم وجود تأثير لمتغيرات الفرعية الأخرى.

#### الدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية

دراسة الضابط (2022) دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، القرارات 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 الاساليب الإحصائية تحليل الانحدار الخطى البسيط؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود تأثيراً معنوياً ايجابياً

اسبانيا، وأظهرت العلاقة وجود توافق جزئي في إطار الرشاقة الاستراتيجية بنموذج الأعمال الحالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن (وحدة القيادة وسبيولة الموارد) متأصلان في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لأنهما ينطبقان بسهولة على هذا السياق، وإن (الحساسية الاستراتيجية) كانت أقل توافقاً، وإن (سبيولة 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 (الالتزام جماعي، سبيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في البنوك الإيرانية؛ وتمثلت عينة الدراسة في عدد من المدراء والنواب في البنوك الإيرانية اللذين 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 سبيولة 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، سبيولة الموارد، الالتزام الجماعي) كعنصر من عناصر عملية الاستحواذ من خلال التحقق في العناصر المكونة لها، وأثارها على نقل المعرفة في سياق عمليات الاستحواذ التي تجريها الشركات الفنلندية؛ وتم استخدام عملية الاستقصاء لجمع البيانات الأولية عن عمليات الاستحواذ التي أجرتها الشركات الفنلندية بين عامي 2006 و 2010 بناء على صفات 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 المستحوذة والذين لديهم معرفة وثيقة بالاستحواذ؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى الآتي: بالنسبة للحساسية الاستراتيجية في عمليات الاستحواذ كمحدد لنقل المعرفة: تمثل دورها تحديد المعرفة غير المتماثلة والتكمالية، وأن للحساسية الاستراتيجية تأثير في

تنظيمية وبيئية، وعلاوة على ذلك، فإن الاستراتيجيات والممارسات تتألف من ممارسات خارج المنظمة وداخل المنظمة، وتترتب على انعدام الرشاقة الاستراتيجية عواقب على الصعيدين الكلي والتكميلي؛ وأكيدت 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 العوائق 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 الممثل بالقيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بالسعودية، واعتمدت على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الاساليب الإحصائية معامل الارتباط والتحليل العاملی التوکیدی (مربع کای)؛ 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، سبيولة الموارد، الحساسية الاستراتيجية) والابتكار في نموذج الأعمال، واستكشفت 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 عمالء 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 – حتى عام 2013؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها وبين الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في

التحويلية على التوجه الريادي كلما استخدمت القيادة بعد المناسب لتحقيق التوجه الريادي.

دراسة كامل وحسن (2018) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظomas الأعمال. بحث استطلاعى لآراء عينة من مديرى شركة آسيا سيل للاتصالات فى كربلاء. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذى تلعبه الثقافة التنظيمية فى تعزيز التوجه الريادي (الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطر) فى شركة آسيا سيل للاتصالات بكرباء بالعراق؛ وتمثلت عينة الدراسة فى عدد من مدراء الإدارات العليا والمتوسطة فى شركة آسيا سيل للاتصالات بكرباء بالعراق، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت من الاساليب الإحصائية المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوسط الفرضي؛ وتوصلت الدراسة فى نتائجها إلى وجود دور أساسى واستراتيجى للثقافة التنظيمية يعزز التوجه الريادي فى شركة آسيا سيل للاتصالات بكرباء 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 (الابداع والابتكار، المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية)، لا سيما في سياق الأسر المعينة ذات الدخل المنخفض في ماليزيا؛ وتمثلت عينة الدراسة من عدد من الاسر في أربع مقطوعات في كيلانتان- ماليزيا، واستخدمت الاستبانة والمقابلة المنظمة كأداة لجمع البيانات الأولية؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى تحديد الأداة في 17 بندًا أسفرت عن أربعة عوامل، وهي الإبداع والابتكار (أربعة بندود)، والمخاطرة (ثلاثة بندود)، والاستباقية (خمسة بندود)، والاستقلالية (خمسة بندود)؛ 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 (الابداعية، الاستقلالية، الاستباقية، المهمومية 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 الاساليب الإحصائية معامل الارتباط واختبار ( $t$ )، وتحليل الانحدار الخطى البسيط واختبار ( $f$ )، ومقاييس ( $R^2$ )؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية معنوية بين التسويق

عمليات الاستحواذ، أما بالنسبة لسيولة الموارد في عمليات الاستحواذ كعامل محدد لنقل المعرفة: أظهرت النتائج أن درجة عالية من التكامل تدعم نقل المعرفة أحدي 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 أحدي الاتجاه (نقل المعرفة المستحوذة، 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 ك وسيط. 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 يعلم كمؤشر رئيسي على التوجه الريادي والكفاءة الذاتية لريادة الأعمال أيضاً، كما أن الكفاءة الذاتية لريادة الأعمال لها تأثير إيجابي وكبير ك وسيط وتنstem 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 من المقاييس الإحصائية تحليل الانحدار الخطى البسيط؛ وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التبادلية والقيادة

التعرف على الفرص والاستفادة منها وتحديد التهديدات المحتملة ومنعها أو التخفيف من تأثيرها"؛ في حين ذكر الشنطي والجيار (2021: 135) الرشاقة الاستراتيجية في دراستهما بأنها "قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف المتغيرة والتكيف مع التقليبات المتضاربة بتسخير الموارد والامكانيات لاتخاذ الاجراءات الضرورية لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة ضماناً لبقاء واستمرار نموها في بيئه الاعمال"؛ وعرف أبو جbara (2020: 16) الرشاقة الاستراتيجية في دراسته بأنها "قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات التي تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير وبذل الجهد للعمل على استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وبالتالي تمكنها من التغلب على المنافسين والوصول لأهدافها التي تسعى إليها بفاءة"؛ وأشار هنية (2016: 11) إلى الرشاقة الاستراتيجية في دراسته بأنها "القدرة على الادراك والحصول على المزايا التي تناح من الفرص البيئية من خلال التخطيط للتغيير القريب والبعيد والذي قد يحدث في انشطة المنظمة بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب"؛ كما تتعلق الرشاقة الاستراتيجية بقدرات المنظمات على التكيف باستمرار مع العوامل المتغيرة باستغلال الفرص وخلق القيمة ورضا العملاء ذوي التوقعات العالية. (Soltaninezhad *et al.* 2021)؛ وتشير الرشاقة بشكل عام إلى قدرة المنظمة على تجديد نفسها والبقاء مرنة دون التضحيه بالكفاءة من أجل التكيف باستمرار مع البيئات المتغيرة وغير المؤكدة (Junni *et al.* 2015).

ويُعرف الباحثان الرشاقة الاستراتيجية بأنها: مجموعة من الاعمال القائمة على مراقبة التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة بشكل مستمر، والعمل على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات بتعديل أهداف المنظمة واستراتيجياتها بما يتلاءم وينتكيق مع التغيرات البيئية الحاصلة من أجل التحول الاستراتيجي السريع وبهدف الحفاظ على التفوق الاستراتيجي للمنظمة.

### أبعاد الرشاقة الاستراتيجية 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 والتحدي وهي التي تحقق التميّز وريادة الأعمال"؛ وذكر العجمي (2021: 24) بأن الرؤية تعبّر عن "الطموح التي ترحب 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

المستدام والتوجه الريادي بأبعاده، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة احصائية 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 الاحصائية.

#### 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 طبّقت في قطاعات مختلفة عن قطاع الدراسة الحالية، كما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في المنهجية أو أداة الدراسة أو بعض المقاييس الاحصائية المستخدمة.

#### ما يميز الدراسة الحالية

تناولت الدراسة الحالية الرشاقة 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 الرشاقة الاستراتيجية في البيئة اليمنية حسب علم الباحثين، وتعد أول دراسة تتناول الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي معًا في البيئة اليمنية حسب علم الباحثين، كما تتناول الدراسة الحالية أغلب الأبعاد والمتغيرات للرشاقة الاستراتيجي 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 الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي إلا أن الباحثان ركزا على الأكثر قرابةً وأهميةً للدراسة الحالية كما يلي:

#### الرشاقة الاستراتيجية

**تعريف الرشاقة الاستراتيجية:** أشار الضابط (2022: 18) إلى الرشاقة الاستراتيجية في دراسته بأنها "قدرة المنظمة في رؤية التحولات في بيئه الاعمال والقدرة على التكيف معها وتعلق بالسرعة الاستراتيجية للبقاء في المنافسة من خلال

## المقدرات الجوهرية

عرف الضابط (2022: 19) المقدرات 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 رضاء الزبائن مقارنة مع المنافسين"؛ في حين ذكر أبو جبار (2020: 11) المقدرات الجوهرية بأنها "الموارد ونقط 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 لأشاء مصدر للتمايز". **ويُعرف الباحثان المقدرات الجوهرية بأنها:** مجموعة الميزات الفريدة والموارد النادرة التي تمتلكها المنظمة وتحتاج نقاط قوتها يمكن استغلالها في اقتناص الفرص والتغلب على التهديدات أو الحد من تأثيرها.

## المسؤولية المشتركة

عرف 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 المرؤوسين والرؤساء من خلال وجود انتظام اتصال فعالة ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقدير النتائج (الضابط، 2022). **ويُعرف 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 الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## 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،

رغبة المنظمة في الوصول لتحقيق التميز في كافة مجالات المنظمة من خلال الطموح والتحدي طويل الاجل"؛ في حين أشار الشنطي والجبار (2021: 135) وضوح الرؤية بأنها "الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بناء 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 والتحدي طويل الأجل من أجل تحقيق التميز والريادة في مجال معين"؛ كما عرّفت وضوح الرؤية بأنها "تمثل الرؤية الشاملة الواضحة لغايات المنظمة والتي تعمل تجاه أنواع العلاقات والنتائج الهدافة في الإبداع والابتكار"، وأما الأهداف الاستراتيجية فهي "النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تتبّع من رؤية ورسالة الداخلية والخارجية" (أبو جبار، 2020: 11-28). **ويُعرف الباحثان وضوح الرؤية والأهداف** بأنه: توجّه إدارة المنظمة الداعم لإيصال رؤية وأهداف المنظمة الاستراتيجية لجميع المدراء والعاملين في جميع المستويات الإدارية بما لا يدع مجال للغموض والتلويّل.

## الحساسية الاستراتيجية

اتفق كل من الضابط (2022: 19) وأبو جبار (2020: 18) بأن الحساسية الاستراتيجية هي "الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة وإدراكي لها الطريقة التي يمكن أن تتحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين"؛ كما ذكر الياسري وأخرون (2020: 12) الحساسية الاستراتيجية بأنها "القدرة على مراقبة وتقدير 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 تعبّر عن مستوى إدراك التطورات الاستراتيجية وشدة الوعي والاهتمام بها (Arbussa *et al.* 2017)؛ كما تعبّر الحساسية الاستراتيجية عن التفاعل المستمر مع العملاء حيث يتغيّر ذوق العميل باستمرار وبالتالي الحاجة إلى الحساسية الاستراتيجية للبقاء على اطلاع حول هذه التغيرات في الانواع (Soltaninezhad *et al.* 2021)؛ وتعلق الحساسية الاستراتيجية بالقدرة على إدراك اتجاهات السوق والقوى المتقاربة من أجل الاستفادة بسرعة من الفرص الجديدة (Junni *et al.* 2015). **ويُعرف 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.

وتعتبر الريادة مفهوم أساسى في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وذكرت ثلاثة استراتيجيات أو اوضاع للريادة هي: اولاً المغامرة المؤسسية وهو تبني المنظمة للمغامرة في عمل جديد والبدء بتنفيذها؛ ثانياً الريادة الداخلية وهو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة أطلق 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 (التعيمي 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).

ما 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 والموضوعة لمواكبة التغيرات في البيئة المتغيرة والمتطرفة (كامل وحسن، 2018).

وتمثلت الرشاقة 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).

وطلبت الرشاقة الاستراتيجية ابتكار نماذج أعمال جديدة ومجموعات جديدة إبداعياً بدلاً من تطوير المنتجات والمجموعات الحالية؛ كما تعزز الرشاقة 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 الرشاقة الاستراتيجية أمر حيوي للمشاركين للتفاعل بنشاط مع رواد الأعمال وخلق قيمة لمختلف المساهمين (Soltaninezhad *et al.* 2021).

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

بحيث تعكس سرعة الاستجابة للفرص من قبل المنظمة (العجمي، 2021). ويعرف الباحثان اتخاذ القرارات المناسبة بأنها: التوجه والتنفيذ الجاد لإدارة المنظمة في الاستجابة السريعة لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة، من خلال اقتناص الفراغ التي اوجنته التغيرات البيئية، ووضع السيناريوهات المناسبة لمواجهة التهديدات أو الحد من تأثيرها، معتمدة في ذلك على الموارد والقدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة.

#### علاقة الرشاقة الاستراتيجية بـ التوجه الريادي

عرف التوجه الريادي بأنه وضع استراتيجي تتبناه المنظمة التي تتصف بالإبداع في منتجاتها والمرؤنة في هيكلها التنظيمي ومستوى عالي من المخازن على مستوى إدارتها العليا، كما أن التوجه الريادي يبدأ بالعاملين أنفسهم وارتباطهم باستراتيجية المنظمة لأنها تمنع أي شخص من اضاعة 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 سوق جديدة وتطوير أدائها؛ ويعتبر التوجه الريادي أسلوب العمل الاستراتيجي المرتكز على أسس التغيير المستمر وانتاج واستثمار الأفكار الإبداعية والاستجابة للتغيرات 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: (الشواهين، 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: وتوكل 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 الجدار الرئيسي: 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 اضافة وتحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.

## بعد التوجه الريادي

**الوجه الإبداعي والابتكاري:** وذكر الإبداع بأنه القدرة على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة خارجة عن المألوف، أو ايجاد حلول نادرة وفريدة للمشكلات؛ كما أنها عملية عقلية يمارسها الأنسان للوصول إلى أفكار ومقترنات وحلول جديدة مستخدماً خبراته العملية والفكرية؛ في حين أن الابتكار هو الإتيان بأفكار حديثة مع ايجاد اساليب جديدة لتطبيقها في الواقع العملي (الاشول، 2023)؛ كما ذكر كامل (2013: 10) الإبداعية بأنها " ميل المنظمة في ايجاد 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 وانشطة جديدة (Alhnity *et al.* 2016)؛ كما يشير الإبداع والابتكار إلى الميل إلى الحداثة والتجريب من خلال توليد منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير تقنية جديدة (Szymanska, 2015)؛ يتمثل الإبداع في أفكار يمكن وصفها بأنها أفكار أصلية وذات فائدة، تتعلق بحلول أفضل وأمثل لل المشكلات التي تواجه المنظمات، أو تتعلق بتطوير طرق جديدة، أو إعادة ترسيب وتجميع في أشكال مميزة كلباً، 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 تلبى 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 الديناميكية Alnasr, Firas. *et al.* 345 (2025). **ويعرف الباحثان التوجه الإبداعي والابتكاري** بأنه: السياسات الداعمة لتوليد الأفكار الجديدة كلباً لمنتجات وخدمات المنظمة ولأساليب عملها أو حل مشكلاتها، مستغلة في ذلك التطورات التكنولوجية وتقنية الاتصالات.

**الوجه الاستباقي:** عرف ابو جbara (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 عرف يعقوب (2021: 22) الاستباقية انها "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 وأجدد"؛ وعرف 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

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

## التوجه الريادي

**تعريف التوجه الريادي:** عرف ابو جbara (2020: 42) التوجه الريادي في دراسته بأنه "قدرة المنظمة على الابتكار والتميز في أعمالها من خلال ما تقوم به من اجراءات استباقية للحصول على الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية وقدرة على تحمل المخاطر من اجل تحقيق أهدافها وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن بكفاءة عالية"؛ في حين عرف المختار (2018: 214) التوجه الريادي في دراسته بأنه "ميل المنظمة لأن تكون مبدعة وسباقة في اقتناص الفرص من السوق ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة ولديها نزعة التحدي للمنافسين بشكل مباشر من اجل 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 الانتاج أو اسوق جديدة ونمذاج جديدة والتي ترتكز على الادارة الاستراتيجية وتحسين الاداء مع الازد بعين الاعتبار المخاطر وتوفير الحواجز واستقلالية العاملين"؛ الا أن شيبان (2018: 63) عرف التوجه الريادي في دراسته بأنه "الاستراتيجية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق الريادة من خلال التركيز على تبني ابعاد 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 تستدمه المنظمة للتكيف مع بيئه الأعمال المتغيرة والتفوق على منافسيها (Nwachukwu *et al.* 2017) **ويعرف الباحثان التوجه الريادي** بأنه: مجموعة السياسات التي تدعيمها المنظمة لإيجاد أو تبني أفكار إبداعية وابتكارية لمنتجاتها وخدماتها أو لأساليب عملها لتلبى احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، والاسراع في تقديمها قبل المنافسين، مع تقبل المخاطر المصاحبة لها، بهدف الوصول إلى قيادة قطاع الأعمال.

الاستقلالية بأنها: السياسات التي تمنح الحرية للمدراء والعاملين بالمنظمة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وبما يتوافق مع التطورات البيئية، واتخاذ القرارات الخاصة بتسخير أعمالهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة.

**قبل المخاطر:** ذكر شيبان (2018: 59) أن تقبل المخاطرة تشير إلى "ميل المنظمة إلىأخذ المخاطرة والجرأة في ظل بيئه تتسم بالغموض وعدم التأكيد من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق"؛ كما عرف أبو جباره (2020: 45) المخاطرة بأنها "رغبة الإدارة العليا للمنظمة في الدخول إلى مشاريع جديدة فيها مخاطرة وحالة عدم تأكيد مع حشد الموارد الالزمه لها لتحقيق عوائد ونتائج جديدة للمنظمة"؛ وعرف يعقوب (2021: 23) المخاطرة بأنها "الرغبة في المغامرة بالجهول 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 الأمان في البيئة الخارجية وبالتالي في البيئة الداخلية (Ranasinghe *et al.* 2019). ويعرف الباحثان قبل المخاطر بأنها: السياسات الجريئة في تحمل الخسائر المحسوبة المصاحبة للأفكار الجديدة واقتراض 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 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 (500=10×50) 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).

لتغيرات السوق قبل المنافسين الآخرين من خلال تحديد الفرص واستغلالها، كما تحاول المنظمات ذات الاستباقية السيطرة على السوق (Cho and Lee, 2020). ويعرف الباحثان **التوجه الاستباقي** بأنها: 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:** عرف أبو جباره (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 و نقاط ضعف المنافسين من أجل أن تكون قادرة على المنافسة (Almeida *et al.* 2019). ويعرف الباحثان **التوجه نحو العدائية التنافسية** بأنها: السياسات الموجهة نحو الأعمال الصحيحة والمباشرة لخوض المنافسة، من خلال حشد الموارد والإمكانيات الالزمه والداعمة لذلك، من أجل المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

**الاستقلالية:** عرف أبو جباره (2020: 46) الاستقلالية بأنها "السماح للعاملين بالقيام بالأعمال بعيداً عن قيود المنظمة ومنح الأفراد والجماعات فرصتهم بأن يواجهوا أنفسهم بأنفسهم"؛ في حين عرف يعقوب (2021: 23) الاستقلالية بأنها "درجة توفر الحرية للمديرين في العمل واستقلالية الأفراد في جدولة عملهم وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل"؛ كما عرف كامل (2013: 10) الاستقلالية بأنها "منح وتقويض المنظمة للمزيد من الصالحيات والحرية للأقسام والأفراد من أجل الوصول إلى فرصة الريادة واستغلالها بشكل جيد"؛ كما ذكرت الاستقلالية بأنها العمل المستقل لفرد أو فريق 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 ذاتيا (Almeida *et al.* 2019).

جدول (1): حجم وعينة مجتمع الدراسة.

العينة	حجم المجتمع	اسم البنك
50	100	كاك بنك
40	80	اليمني للإنشاء والتعمير
25	50	اليمن والكويت
25	50	التجاري اليمني
25	50	اليمن الدولي
15	30	الأهلي اليمني
25	50	سبا الإسلامي
30	60	التضامن الإسلامي
10	20	الإسلامي اليمني
10	20	اليمن الحرين الشامل
15	30	كاك الإسلامي
30	60	الكريمي للتمويل الأصغر
15	30	بنك الأمل
10	20	اليمن والخليل
15	30	الكريمي الإسلامي
10	20	القاسي
350	700	الاجمالي

### تصميم أداة الدراسة

#### بناء الأداة

تم بناء الأداة وفقاً للخطوات التالية:

- الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- تحديد المجالات (الأبعاد) التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- تم تصميم الاستبانة في صورته الأولية.
- تم عرض الاستبانة على المشرف والأخذ بمقرراته وتعديلاته الأولية.
- تم عرض الاستبانة على المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية.
- إخراج 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 لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم في ضوء المقررات المقتملة 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 تتنمي إليه، وبين كل مجال مع المتغير بشكل عام وهو ما سيتم اختباره بعد التوزيع المبدي، وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بالنسبة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان ما بين (0.946 – 0.904) ودال احصائياً، وبالنسبة لأبعاد التوجيه

الرياضي كان ما بين (0.759 – 0.875) دال 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 2024/1/1 حتى 2024/4/20، وتم التوزيع باستخدام أسلوب العينة القصصية (عينة التوفير) نظراً لعدم توافر عدد من القيادات الإدارية في البنوك بسبب الوضع الراهن؛ وقد قام الباحثان بإضافة (10) استبانات ليكون العدد الإجمالي للاستبانات الموزعة (360) من أجل ضمان استرداد كمية مقبولة للتحليل؛ وكانت عدد الاستبانات المسترددة (318) وغير المسترددة (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 يظهر الجدول (2) التالي:

جدول (2): عدد الاستبانات الموزعة والمسترددة.

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

وتم التأكيد من إجابات الاستبانات وحذف الاستبانات غير الصالحة للتحليل مثل: ذات الإجابة الواحدة لكل العبارات أو الإجابة المتطرفة للتتأكد من الحصول على إجابات صحيحة، وبعد حذف الاستبانات غير القابلة للتحليل وكانت بعد (11) استبانة، وأصبحت عدد الاستبانات النهائية الصالحة للتحليل (307) استبانة وبنسبة 87.0% من العينة.

#### ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصدقتيها، حيث ظهرت النتائج درجة ثبات مرتفعة بمقياس (Cronbach) حيث بلغت للتجهيز الرياضي (0.957)، كما أظهرت النتائج درجة مصداقية مرتفعة بمقياس (Alpha) (0.982)، وبلغت للتوجه الرياضي (0.946 – 0.904) وبالنسبة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان ما بين

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

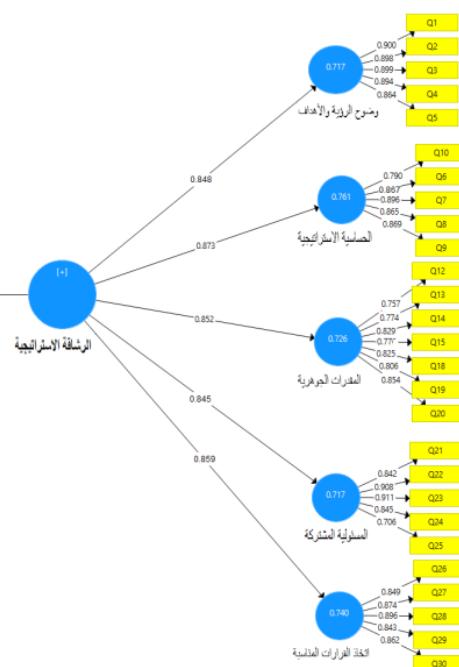
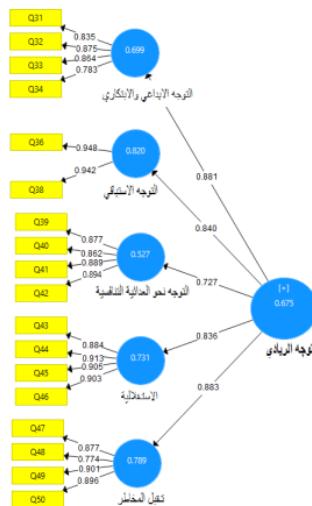
ويوضح الشكل رقم (2) والجدول رقم (3) نتائج دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية كالتالي:

حيث بلغت للرشاقة الاستراتيجية (0.990)، وبلغت للتوجه الريادي (0.978).

#### اختبار الفرضيات

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

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية



شكل (2): دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي.

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

الفرضيات	معامل التفسير $R^2$	حجم الأثر $f^2$	قيمة الارتباط $R$	T-Value	P-Value	النتيجة بحسب $f^2$
الرشاقة الاستراتيجية -> التوجه الريادي	7030.	3720.	0.839	44.505	0.00	دور كبير

(a) للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية والتي نصت على

**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.

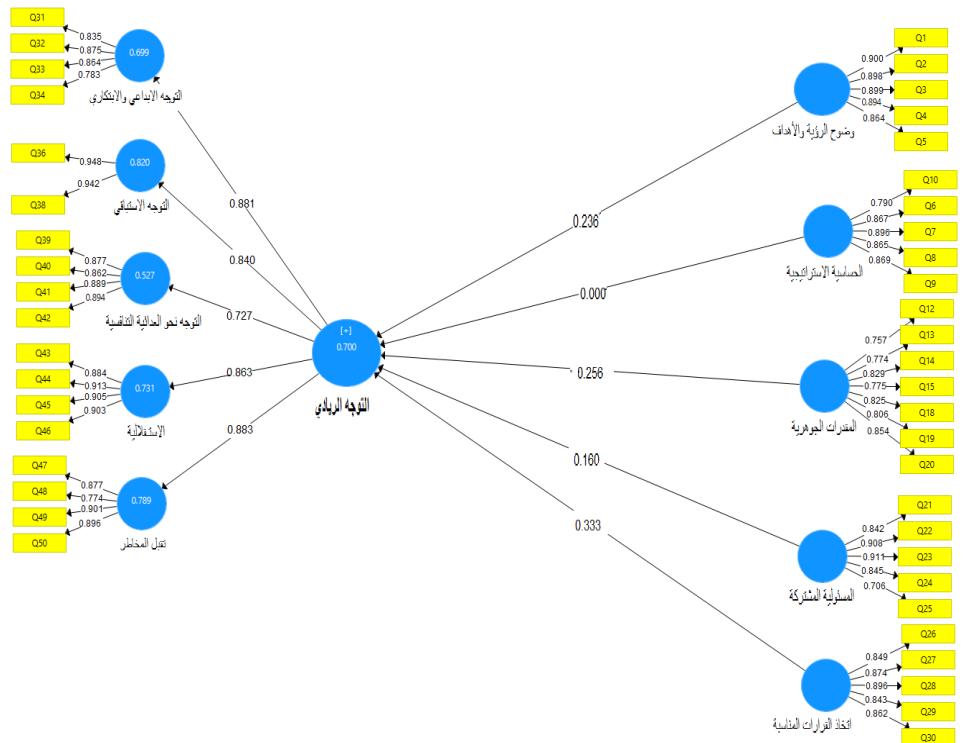
**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq a$ ) للمقدرات الجوهيرية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

يظهر الجدول رقم (3) بان هناك علاقة ارتباط إيجابية ومحضنة بين متغير الرشاقة الاستراتيجية ومتغير التوجه الريادي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.839) عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، مما يعني انه عند تعزيز متغير الرشاقة الاستراتيجية بدرجة واحده يتم تحسين الميزة التنافسية بنسبة (83.9)%؛ ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في التوجه الريادي يفسره التغير في الرشاقة الاستراتيجية بنسبة (70.3)%، وتتجدر الإشارة الى ان قيمة ( $f^2$ ) لمتغير الرشاقة الاستراتيجية كعامل مستقل في العامل التابع التوجه الريادي تساوي 0.372 وهي قيمة كبيرة الدور؛ ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (T) أكبر من (1.96) وقد بلغت (44.50) وهي دالة احصائية وتعبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

ويوضح الشكل رقم (3) والجدول رقم (4) نتائج دور الابعاد الفرعية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية كالتالي:

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

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



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

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

الفرضيات	معامل التفسير <sup>2</sup>	حجم الأثر f <sup>2</sup>	قيمة الارتباط R	T-Value	P-Value	النتيجة بحسب f <sup>2</sup>
وضوح الرؤية والأهداف -> التوجه الريادي	0724.	0.236	0.076	3.694	0.000	دور صغير
الحساسية الاستراتيجية -> التوجه الريادي						لا يوجد دور
المقدرات الجوهرية -> التوجه الريادي						دور صغير
المسؤولية المشتركة -> التوجه الريادي						دور صغير
اتخاذ القرارات المناسبة -> التوجه الريادي						دور متوسط

ومن متابعة قيم (T-Value) نلاحظ معنوية هذه العلاقة حيث كانت قيمة (T) أكبر من (1.96) وقد بلغت (3.694) وهي دالة احصائية وتعبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\leq 0.05$ ) (a) لوضوح الرؤية والأهداف في التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

#### نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلی بان هناك علاقة ارتباط ايجابية و معنوية بين بُعد وضوح الرؤية والأهداف والتوجه الريادي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.236) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بُعد وضوح الرؤية والأهداف بدرجة واحدة يتم تحسين التوجه الريادي بنسبة (23.6%); وتتجدر الإشارة الى ان قيمة (f<sup>2</sup>) لُبعد وضوح الرؤية والأهداف كعامل مستقل في العامل التابع التوجه الريادي تساوي (0.076) وهي قيمة صغيرة الدور؛

#### نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلی بان هناك علاقة ارتباط إيجابية و معنوية بين بُعد وضوح الرؤية والأهداف والتوجه الريادي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.236) عند مستوى معنوية أقل من (0.05) مما يعني انه عند تعزيز بُعد وضوح الرؤية والأهداف بدرجة واحدة يتم تحسين التوجه الريادي بنسبة (23.6%); وتتجدر الإشارة الى ان قيمة (f<sup>2</sup>) لُبعد وضوح الرؤية والأهداف كعامل مستقل في العامل التابع التوجه الريادي تساوي (0.076) وهي قيمة صغيرة الدور؛

## نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلی بان هناك علاقة ارتباط إيجابية و معنوية 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 واحده يتم تحسين التوجه الريادي بنسبة (33.3%)؛ وتتجدر الإشارة الى ان قيمة( $f^2$ ) لبعد 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 احصائية وتعبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\leq 0.05$ ) لاتخاذ القرارات المناسبة في التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

### مناقشة النتائج

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

### 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 زيد والزین (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).

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؛ وتتجدر الإشارة الى ان قيمة( $f^2$ ) لبعد الحساسية الاستراتيجية كعامل مستقل في العامل التابع التوجه الريادي تساوي (0.000) وتعني أنه لا يوجد دور؛ ومن متابعة قيم (T-Value) أصغر من (1.96) وقد بلغت (0.004) وهي غير دالة احصائية وتعبر هذه القيمة عن رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\leq 0.05$ ) للحساسية الاستراتيجية في التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

## نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلی بان هناك علاقة ارتباط إيجابية و معنوية 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 واحده يتم تحسين التوجه الريادي بنسبة (25.6%)؛ وتتجدر الإشارة الى ان قيمة( $f^2$ ) لبعد 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 احصائية وتعبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\leq 0.05$ ) للمقدرات الجوهرية في التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

## نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلی بان هناك علاقة ارتباط إيجابية و معنوية 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 واحده يتم تحسين بُعد التوجه الريادي بنسبة (16%)؛ وتتجدر الإشارة الى ان قيمة( $f^2$ ) لبعد 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 احصائية وتعبر هذه القيمة عن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\leq 0.05$ ) للمسؤولية المشتركة في التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

2. أن **بعد** وضوح الرؤية والأهداف **بعد** المقدرات الجوهرية **بعد** المسئولية المشتركة **بعد** اتخاذ القرارات المناسبة كان لهم دور ذو الدلالة الإحصائية في تعزيز التوجه الريادي في البنوك اليمنية؛ إلا أن **بعد** الحساسية الاستراتيجية لم يكن له دور ذو دلالة احصائية في تعزيز التوجه الريادي، إلا أن الباحثين يؤكdan على أهمية هذا **بعد** في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية.

3. أن دور **بعد** الحساسية الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي غير مدرك في البنوك اليمنية في الوقت الحالي ويعزى ذلك إلى تشتت قيادات البنوك اليمنية بسبب التغيرات الكثيرة والمتعلقة والاستثنائية في بيئه القطاع المصرفي اليمني خلال السنوات الماضية وبسبب الضغوطات الملقاة على عانقهم بسبب الأوضاع الراهنة التي تمر بها البلاد؛ إلا أنهم يحاولون التكيف مع أهم هذه المتغيرات من أجل البقاء والاستمرار.

#### الوصيات

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

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

لتعزيز الرشاقة 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) لتقدير 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 والاستدامة واحتساب المخاطر

2. تخصيص ميزانية لدعم المبادرات الريادية داخل البنك

3. تقدير قوة المنافسين بشكل دوري

على الجهات الحكومية والقطاع المصرفي الاتي:

اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاتي:

- خالفت الدراسة الحالية نتائج دراسة Soltaninezhad *et al.* (2021) ودراسة Orojloo *et al.* (2016) اللتين وجدتا تأثيراً معنوياً للحساسية الاستراتيجية في حين لم يوجد دور **بعد** الحساسية الاستراتيجية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف باختلاف القطاع المدروس وهو (البنوك اليمنية في بيئه مضطربة) حيث قد تطغى العوامل الخارجية على قدرة البنوك على الاستجابة الاستراتيجية.

- أظهرت الدراسة الحالية تأثيراً أكبر للرشاقة الاستراتيجية مقارنة بدراسة أبو جباره (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 بعضاً 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 **بعد** الحساسية الاستراتيجية، وهو ما يتطلب تفسيراً خاصاً في سياق الأزمات الممتدة منذ مدة.

ويمكن تفسير عدم ظهور دور **بعد** الحساسية الاستراتيجية بعدة عوامل

1. أنه قد تفقد المنظمات القدرة على التمييز بين الإشارات البيئية بسبب تعدد وتدخل التهديدات خاصةً 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 حرجة يمر بها القطاع المصرفي اليمني، ومحتمله 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 الرشاقة الاستراتيجية تعزز من التوجه الريادي في البنوك اليمنية.

- مساهمة المؤلفين: قام المؤلف الأول (الكميم) بعمل التصور الأولي للبحث وعمل هيكل البحث واطاره 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 اثناء جمع البيانات الأولية للدراسة، وأشكر الأساتذة المحكمين للاستبانة، كما اشكر فريق التحرير بمجلة جامعة النجاح والشكر موصول للدكتورة المحكمين وجميع العاملين بالمجلة ([www.najah.edu](http://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 زيد، 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، 30-1(14).
- <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=305224>

1. تطوير إطار تنظيمي يدعم الرشاقة 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 للرشاقة الاستراتيجية
  5. إنشاء منصة رقمية لتبادل الخبرات بين البنوك
  6. تبني نماذج مرنة لإدارة الأزمات
- على البنوك اليمنية تدريب العاملين على الممارسة الصحيحة للرشاقة الاستراتيجية من خلال:**
1. زيادة الاهتمام بمراقبة التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها من أجل تحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي تظهر نتيجة هذه التغيرات ودراستها وتحليلها ووضع المقترنات الملائمة للتكيف معها، وبالتالي ستزيد قدرت 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 لموجهة التهديدات.
  3. تبني سياسة مشاركة العاملين في وضع الخطط وصياغة الأهداف لماله من ايجابيات 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 أزالت 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 تساعدها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية من أجل البقاء والاستمرار.
  6. في ظل التغيرات البيئية المستمرة والمتسرعة، يجب على كل بنك من البنوك اليمنية التركيز على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتكيف معها من منظور رياضي.

## توصيات بالدراسات اللاحقة

- القيام بعمل نفس الدراسة في القطاع المصرف 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.

- أبوجبار، علي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في الواقع الإشرافي بجامعات قطاع غزة. [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين]. [https://alazhar.edu.ps/arabic/He/archive\\_masterstd.asp?stdno=20172865](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. [اطروحة 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 الاردنية، مجلة جامعة عمان العربية، الأردن، 47(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.asp?x?id=1bb131656-91788&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 مهيدى، الجزائر]. <https://theses-algerie.com/2759653319296861/memoire-de-master/universite-larbi-ben-mhidi-omelbouaghi/أبعاد-التوجه-الريادي-ودور-ها-في-تحقيق-فاعلية-القرارات-الاستراتيجية-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>

العمجي، منيرة. (2021). درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمى التعليم الحكومى في دولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، 45. 15-58. <https://search.shamaa.com/Record/989328>

علون، علاء. (2015). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكوينها في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركة زين العراقية وأسيا سيل للاتصالات المتنقلة. [رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق]. <https://www.researchgate.net/publication/331135392>

الضاطلي، محمود. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، مصر، 42(2). 17-32. <https://search.mandumah.com/Record/1287579>

عامر، عبد الناصر. (2018). نبذة 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 الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمى التعليم الحكومى في دولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، 45. 15-58. <https://search.shamaa.com/Record/317134>

علون، علاء. (2015). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكوينها في منظمات الأعمال بحث ميداني في شركة زين العراقية وأسيا سيل للاتصالات المتنقلة. [رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق]. <https://www.researchgate.net/publication/331135392>

- الإسلامية، غزة فلسطين. <https://search.mandumah.com/Record/766415>
- الياسري، أكرم. وغالي، حسين. والشمرى، احمد. (2020). الدور الوسيط للرشافة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية بحث استطلاعى تحليلي للرأء عينة من مديرى شركة الاتصالات المتنقلة في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، 16(63). 45-1. <file:///C:/Users/Safa/Downloads/pdf-1.pdf>
- يعقوب، جميلة. (2021). أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بالعاصمة صنعاء. [اطروحة دكتوراه، 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](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. Ramliy, M. Chin, T. Mas'od, A. & Muhamram, 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>
- القرني، علي. (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشافة 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 للرأء عينة من مديرى شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق. [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق]. <https://uokerbala.edu.iq/archives/research-paper/أثر-التسويق-المستدام-في-التنمية>
- كامل، سهاد. وحسن، هدى. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بحث استطلاعى للرأء عينة من مديرى شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفية والتطبيقية، العراق، 26 (10). 383-395. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1097270>
- المختار، جمال. (2018). أبعد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية للرأء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 41(1). 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 سككدة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث بـ (العلوم الإنسانية)، فلسطين، 31(11). 1989-2040. [https://journals.najah.edu/media/journals/full\\_texts/5\\_ctU14Qj.pdf](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 أحوال ثابت في الجمهورية اليمنية. [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن]. <https://studies.yemennic.com/study?id=17810>
- النعيمي، محمد. والمومني، هنادي. والشغرى، رضوان (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الاردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العراق، 48: 23-56. <https://www.researchgate.net/publication/323417265>
- هنية، محمد. (2016). مدى ممارسة الرشافة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير، الجامعة

## 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](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 [https://www.researchgate.net/publication/322446718\\_Validating\\_the\\_Measurement\\_of\\_Entrepreneurial\\_Orientation/links/5f9388e8458515b7cf991993/Validating-the-Measurement-of-Entrepreneurial-Orientation.pdf](https://www.researchgate.net/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\\_](https://www.researchgate.net/publication/326834148_Impact_of_Entrepreneurial_Orientation_on_Small_Business_Performance_)

- Jordan. [https://meu.edu.jo/libraryTheses/59005539e7dc3\\_1.pdf](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.scirp.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: the Case 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>
  - 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=1bb131656-91788&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/الرashaqة-الاستراتيجية-وأثرها-في-تعزيز-الميزة-دراسة-الشنتطي-132f58fd9cd93c2ec3eae921749264a8adba7f10>
  - 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],

- Palestine, 31(11), 1989–2040. [https://journals.najah.edu/media/journals/full\\_texts/5\\_ctU14Qj.pdf](https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/5_ctU14Qj.pdf)
- Nwachukwu, C. Chladkova, H. & Zufav, P. (2017). The relationship Between Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Comentencies, Entrepreneurial Leadership and Firm Performance a proposed Model; *Business Trends*, 7(1): 3-16. [https://www.researchgate.net/publication/319318410\\_The\\_relationship\\_between\\_entrepreneurial\\_orientation\\_entreprenurial\\_competencies\\_entrepreneurial\\_leadership\\_and\\_firm\\_performance\\_A\\_proposed\\_model](https://www.researchgate.net/publication/319318410_The_relationship_between_entrepreneurial_orientation_entreprenurial_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\\_entreprenurial\\_orientation\\_and\\_graduate\\_business\\_performance\\_of\\_the\\_University\\_of\\_Sri\\_Jayewardenepura\\_in\\_Sri\\_Lanka](https://www.researchgate.net/publication/345476550_Individual_entreprenurial_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)*, 38(6), 1051–1092.
  - 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/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 Ethiopia The 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)*,

- Entrepreneurial Self-Efficacy as Medistor; *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 Pplicy: 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](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-ابعاد-التوجه-الريادي-ودور-ها-في-النوعية-الفاعلية-القرارات-الإدارية-في-قطاع-الصناعات-الغذائية-الجزائرية>

– 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 Carolina University), USA. <https://ninercommons.charlotte.edu/record/713?v=pdf>

– Yang, J.H. (2020). A Study of Entrepreneurshipl Edusation on Entrepreneurial Orientation of Korean and Chinese University Students Focused on