

أثر الاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية

الاستلام: 25/ديسمبر/2021
التحكيم: 10/فبراير/2022
القبول: 6/مارس/2022

أ.م.د. عبد العزيز محمد المخلافي¹
د. يحيى أحمد القروودع^{(2)*}

© 2022 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2022 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن

² باحث في العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
* عنوان المراسلة: alkarwoda@gmail.com

أثر الاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي وفقا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (التعلم والنمو، والعمليات، والعملاء، والبعد المالي) في البنوك اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1525) موظفا في الوظائف القيادية والإشرافية، في البنوك اليمنية. وتم اختيار عينة الدراسة نسبيا مع حجم المجتمع لكل بنك مع التعديل للبنوك التي حجم المجتمع بها قليل. حيث بلغت (322) موظفا يمثلون مجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات، وكذلك اختبار جميع الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن للاستراتيجية المدافعة أثرا إيجابيا في الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية، وأوصت بضرورة الاهتمام بالاستراتيجية المطبقة في البنوك اليمنية؛ بصفة أساسية ومهمة في جميع مراحل العملية الإدارية، وفي ظل الإمكانيات المتاحة؛ لأن ذلك سوف يساهم في تحسين الأداء المنظمي للبنوك اليمنية مجتمع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية المدافعة، الأداء المنظمي، البنوك اليمنية.

The Impact of the Defensive Strategy on the Level of Organizational Performance: A Field Study at Yemeni Banks

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the defensive strategy on the level of organizational performance, according to the balanced scorecard model covering all of its dimensions of finance, clients, operations and learning and growth at Yemeni banks. The study adopted the descriptive analytical method, and used a questionnaire for data collection. The study population was (1525) employees in supervisory positions at Yemeni banks and the study sample consisted of (322) employees, representing the study population. In light of this, data were collected and analyzed, and all hypotheses were tested using SPSS. The study results revealed that the defensive strategy has a positive impact on the level of organizational performance achieved at Yemeni banks. The study recommends paying attention to the strategies used in the organization as a basic and important element in all stages of the administrative process, within the available facilities, because this will contribute to improving the organizational performance of the Yemeni banks under study.

Keywords: defensive strategy, organizational performance, Yemeni banks.

المقدمة:

يُعد الأداء من الموضوعات الأكثر اهتماماً من قبل الباحثين في الإدارة؛ لما له من أهمية بالغة وامتزاجه في جميع منظمات الأعمال، وعلى وجه الخصوص القطاع المصرفي، ويرجع الاهتمام المتزايد في الأداء إلى كثرة المتغيرات، وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذلك لتحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، وباعتباره مؤشراً للحكم على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى.

كما يعد الأداء المنظمي "القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في إطار المنظمات؛ لذا فهو يعتبر مفهوماً جوهرياً ومهما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويكاد يكون الظاهر الأكثر شمولاً لجميع حقول المعرفة الإدارية" (دروزه، 2008، 53)، ولكي تتمكن البنوك من تحقيق أهدافها، فإنها بحاجة إلى أن تتبنى استراتيجية لتحسين أدائها (البطايينه، 2016).

ويعد الاهتمام باستراتيجيات المنظمة ضرورةً أساسية ومهمة في جميع مراحل العملية الإدارية؛ وذلك من خلال اختيار أفضل البدائل المتوافرة في ظل إمكانيات المنظمة المتاحة وطبيعة الأهداف الموضوعية المراد تحقيقها (البطايينه، 2016).

ففي وسط الكم الهائل من المنافسة والغموض، لا بد أن تبحث البنوك عن فلسفة أعمق، ورؤية أشمل للوصول إلى الأداء الأفضل، حيث تسعى البنوك اليمينية إلى تحقيق أكبر عائد ممكن، من خلال تخفيض كلف خدماتها إلى أقل ما يمكن، والعناية بوجود الخدمات المصرفية، والاهتمام بالقوى البشرية، والارتقاء بوسائل التدريب والبحث والتطوير؛ بما يعزز قدراتها المصرفية من خلال تقويم أدائها في كل المجالات.

ومن خلال ما سبق فإن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مستوى ممارسة الاستراتيجية المدافعة في البنوك اليمينية، وكذلك مستوى تحقق الأداء المنظمي فيها، ومعرفة أثر الاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي في البنوك اليمينية مجتمع الدراسة؛ لما لها من تأثير متشابه ومتعدد الأبعاد وممتد إلى كافة نشاطات الاقتصاد، فهي تؤدي دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية؛ لأنها تمثل أساس النظام الاقتصادي الحديث، وعليها إحداث التغيير في سياساتها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إليه مستقبلاً، إضافة إلى أنها تواجه بيئة سريعة التغير واستثنائية؛ مما يفرض على هذه البنوك الاستجابة السريعة، والتوجه لتطوير تقنياتها واستراتيجياتها؛ لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة، ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفعالية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء البنوك؛ وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة إلى التغيير، وكذلك الاستراتيجيات التي تحسن من أدائها المنظمي.

مفهوم الأداء المنظمي:

عرف Beard و Dess (1981، 66) الأداء المنظمي بأنه النتيجة النهائية للملاءمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، كما يُعرف بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها. ومناسبة لمستخدميها (Peterson, Gijsbers, & Wilks, 2003, 1)، ويُعرف بأنه "بعد انعكاساً لدى استخدام المنظمة لمواردها المتاحة بكفاءة وفعالية؛ من أجل إشباع رغبات العملاء، وتحقيق أهداف المنظمة وكلما زادت كفاءة وفعالية استخدام هذه الموارد، تطور الأداء المنظمي" (إسماعيل، 2016، 124)، وقد عرفه Engel، Gordon، و Hayes (2002، 485) بأنه المنظومة المتكاملة لتناجس أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، كما عرفه Scott (2003، 27) بأنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون فيها.

ومن خلال التعاريف السابقة يلاحظ تعدد التعاريف والمفاهيم، والتي نظرت إلى الأداء المنظمي وفق وجهات النظر المختلفة، فمنها من اعتبره النتيجة النهائية التي يمكن الحصول عليها من خلال ملاءمة استراتيجية المنظمة مع بيئتها الداخلية، بينما يعتبر لدى البعض الآخر قدرة المنظمة على استخدام الموارد بكفاءة؛ لتحقيق مخرجات تتوافق مع أهدافها ومستخدميها، وهناك من اعتبره منظومة متكاملة

لنتائج أعمال المنظمة من خلال تفاعلها مع متغيرات البيئة الداخلية، بينما يرى آخرون بأنه مجموعة من التفاعلات المعقدة بين الأفراد والأساليب والمواد التي يستخدمونها، وكذلك مع الثقافة والبيئة، وعرف كذلك من خلال العمليات باعتباره تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وعرف من خلال المدخلات والعمليات وكذلك المخرجات.

مفهوم قياس الأداء المنظمي:

تعتبر "عملية قياس الأداء من العمليات الضرورية للمنظمات بجميع أنواعها، سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح، كما أنها عملية مستمرة لكي تتمكن المنظمات من التحسين والتطوير المستمر" (زايد، 2003، 18)، ويعرف قياس الأداء بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل؛ بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر" (محمد، 2011، 193).

ومن خلال التعاريف السابقة فإن قياس الأداء يعتبر ضروريا للمنظمات من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات؛ بغرض تحقيق أهدافها وتحسين الأداء المنظمي.

تقييم الأداء المنظمي:

يعرف تقييم الأداء المنظمي بأنه "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة" (جاد الرب، 2009، 51)، ويعرف بأنه: "أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع؛ بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة؛ بغية الوقوف على الانحرافات، وتشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز ذلك الانحراف، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة" (الكرخي، 2015، 47).

ويمكن القول إن تقييم الأداء هو قياس الأعمال والأنشطة المتحققة، ومقارنتها بالأهداف المعدة مسبقا؛ وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمات؛ لتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها، ومعالجتها؛ لإنجاز معدلات الأداء المستهدفة؛ وذلك لاستغلال المنظمة لمواردها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها.

معايير قياس وتقييم الأداء المنظمي:

يمكن تعريف معايير الأداء بأنها "معدلات قياسية تستطيع إدارة المنظمة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة؛ وذلك بمقارنة النتائج التي تحققت مع تلك المعدلات" (إسماعيل، 2016، 130).

ويمكن تحديد معايير الأداء العامة التي تستخدمها المنظمات كأساس للتقييم والمراجعة (Sanchez, 2004) على النحو الآتي:

1. الكفاءة؛ يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام المنظمة للموارد المتاحة (عاملين، رؤوس أموال، ووقت) أفضل استخدام.
2. الفاعلية؛ يقاس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف التشغيلية (الفرعية) للوحدات المنظمة.
3. الإنتاجية؛ ويشير هذا الخيار إلى قياس العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.
4. الجودة؛ تتضمن مقاييس الجودة توقعات العميل (المستفيد)، مثل الدقة، والسرعة، والاستجابة والمسئولية.

أهمية تقييم الأداء في البنوك:

تزداد أهمية تقييم الأداء في البنوك لخصوصية النشاط البنكي، ويمكن إبرازها من خلال الآتي (فهد، 2009، 28):

- "يبين مدى قدرة البنك على تنفيذ الأهداف المخطط لها من خلال مقارنة المتحقق من النتائج مع المستهدف منها، وتحديد الانحرافات وتقديم المعالجات اللازمة لها؛ مما يعزز أداء البنك ويجعله قادراً على البقاء والاستمرار في العمل.
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التغييرات في مسيرة البنك اما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، بمقارنة نتائج الأداء الفعلي زمنياً في البنك من مدّة إلى أخرى، ومكانياً بالمقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى الموجودة في السوق.
- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك في إطار البيئة التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات المطلوب التغيير فيها؛ لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك.
- تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد مدى التوافق بين الأهداف والاستراتيجيات المتعددة، وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك.
- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه.
- يوضح تقييم الأداء مستوى الكفاءة في تخصيص واستخدام موارد البنك المتاحة المادية أو البشرية.
- يساعد على تحقيق البنك لأهدافه المرسومة، والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والجوافز.
- إيجاد نوع من المنافسة بين مختلف اقسام البنك، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء فيه.
- يكشف مدى مساهمة البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- توضح عملية تقييم الأداء للعاملين الكيفية التي يؤدون بها مهامهم الوظيفية، وهذا يعمل على توجيه جهودهم؛ لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه بصورة شفافة".

نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

تعد "بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقياس مستوى تقدمها في الأداء باتجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعطي للمنظمة رؤية واضحة عن وضعها الراهن والمستقبلي، وهي مدخل مبني على فرضية أن القياس متطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب أن يحظى باهتمام كبير، حيث إن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح" (المحروق، 2017، 28). وظهر مفهوم نظام قياس الأداء المتوازن في دراسة نشرها Kaplan وNorton (1992) في مجلة (Harvard Business Review)، حيث قام الباحثان بالتركيز على ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية المنظمة واستراتيجيتها.

وقد تم الاعتماد عليها من قبل المنظمات لقياس أداؤها، ويُعد ظهورها بمثابة ثورة موجهة ضد المقاييس التقليدية المعتمدة على الكشوفات المالية المُعدّة وفق المبادئ المحاسبية، فهي عبارة عن مجموعة مقاييس مالية وغير مالية تُعبّر عن أهم العوامل الأساسية لتحقيق نجاح المنظمة، وقد أصبحت في وقت قصير الأداة الاستراتيجية التي تمكن الإدارة من معرفة مدى التحسن في أداء العاملين بشكل خاص والمنظمة بشكل عام؛ إذ أن ما أضافته هذه البطاقة باعتبارها أداة للتقييم، فضلاً عن كونها أداة استراتيجية فقد جاء اعتمادها على أربعة مؤشرات أو مجالات لتقييم الأداء في المنظمات، بدلا من التركيز على الجانب المالي فقط. وعلى الرغم من أهميته، فإنه لا يكفي لتكوين صورة شاملة عن المنظمة، ومنذ ذلك العام نشرت عدّة مقالات بيّنت أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومنافعها بوصفها وسيلة لنشر الاستراتيجية في كل مكان في المنظمة؛ لتحقيق وتعزيز نجاحها (Davis & Albaright, 2000).

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

يُعرف Kaplan وNorton (1992، 92) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد: البعد المالي وبعد

العملاء. وبعد العمليات الداخلية. وبعد التعلم والنمو، أما Datar وFoster (2000، 24) فيعرفون بطاقة الأداء المتوازن "بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء"، وتعرف أيضا بأنها "نظام إداري (وليس فقط بطاقة قياس)، يهدف إلى مساعدة المنشأة (المنظمة) على ترجمة رؤيتها ورسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية واستراتيجيتها إلى مجموعة من المعايير والمقاييس والأبعاد: (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم)؛ لتعطي أطراف المنظمة بشكل عام ومدراء الإدارة العليا بشكل خاص صورة واضحة وشاملة لأداء منظماتهم" (العريضي، 2017، 335).

من خلال ما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام شامل لقياس الأداء بمجموعة من المؤشرات أو المقاييس التي يتم اشتقاقها من استراتيجية المنظمة، وهذه المقاييس تمثل أداءً للمديرين لاستعمالها في توصيل النتائج للموظفين وأصحاب المصالح الخارجيين، وهي أيضا تمثل أداءً لزيادة دوافع الأداء. ومن خلالها تستطيع المنظمة أن تنجز رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به في البنوك:

يرتكز مقياس بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد أساسية، ويحاول الباحث في ضوء استقرار بعض الدراسات السابقة (سعودي، 2018؛ صادق، 2015؛ ملو العين، 2015) وإلى الرجوع إلى مؤشرات الأداء في بعض البنوك اليمينية بناء على هذه الأبعاد. وما يرتبط بها من مؤشرات في البنوك أن يوضح ذلك كما في الجدول (3).

جدول (1): أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به في البنوك

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
الأداء المالي	الربحية	معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات، معدل العائد على حقوق الملكية، وزيادة الأرباح من غير الفوائد.
توفير السيولة	نسبة القروض إلى الودائع، نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات، ونسبة السيولة القانونية.	نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول، أو إجمالي الودائع، أو إجمالي القروض.
مؤشرات كفاية رأس المال	مؤشرات	معدل إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع، معدل إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات، ومعدل العائد على إجمالي محفظة القروض أو التمويلات.
زيادة الحصة السوقية	معدل النمو في الأصول والودائع، ومعدل النمو في القروض.	
العميل	حصة المصرف في السوق	معدل النمو في مبيعات الخدمات، عدد العملاء (عدد)، والحصة في السوق (%).
رضا العميل	رضا العميل	نسبة شكاوى العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، مؤشر رضا العملاء (%)، العملاء المفقودون (عدد أو %)، وعدد خدمات البنك التي يستخدمها.
ربحية العميل	اكتساب عملاء جدد	مقدار الأرباح الممكن تحقيقها من كل فئة من فئات العملاء.
العمليات الداخلية	تطور الخدمة المقدمة	عدد العملاء الجدد، نسبة وادائعهم إلى إجمالي الودائع.
ارتفاع مستوى جودة الخدمة	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	نسبة تكاليف البحوث والتطوير.
تقديم خدمات جديدة	تقديم خدمات جديدة	نسبة عدد العاملين إلى الخدمات المقدمة.
		نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة، نسبة استخدام العملاء للمنتجات الإلكترونية.

جدول (1): يتبع

المؤشرات	الأهداف	الأبعاد
نسبة تكاليف تدريب العاملين.	زيادة قدرات العاملين	التعليم
إنتاجية الموظف من الأرباح.	إنتاجية العاملين	والنمو
نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة.	التطور التكنولوجي	

المصدر: (سعودي، 2018؛ صادق، 2015؛ ملو العين، 2015).

ومن الضروري عند اختيار المؤشرات أن تكون موضوعية، ولها القابلية للتحقيق، بحيث تعكس مستوى الأداء الفعلي للبنك؛ بغرض تحسين مستوى الأداء. وكذلك لا بد أن يوجد ترابط بين هذه المؤشرات، ولا بد من تحديد العدد الملائم من المؤشرات بحيث تعبر عن الأهداف تعبيرا دقيقا وواضحا، وأن تراعي هذه المؤشرات، طبيعة النشاط الذي يمارسه البنك (تقليدي، إسلامي) (عام، خاص).

استراتيجية المنظمة:

مفهوم الاستراتيجية:

يعود مفهوم الاستراتيجية (Stratégie) إلى جذور الحضارة اليونانية، وهي مستمدة من كلمة (Strategoe) التي تعني علم الجنرال (بن حبتور، 2004، 39)؛ ولكنها أخذت معنى مختلفا. وصارت تستخدم لدى المنظمات المعاصرة؛ لذلك فإن المصطلح في حقل الإدارة يعني "فن القيادة أو الإدارة"، وقد ظهر تطبيق هذا المفهوم بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي (بن حبتور، 2004). فعبرت بذلك عن أنها الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. وهناك تعريفات كثيرة للاستراتيجية. يمكن عرضها بإيجاز.

فقد عرفت بأنها "الخطة التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص والتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية؛ بهدف الحصول على ميزة تنافسية" (ديسلر، 2007، 54)، ويرى Porter أن الاستراتيجية: "تركيبية من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف" (جاد الرب، 2016، 81)، وعرفت أيضا بأنها مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين، وتحسين صورتها أمام العملاء، مع قدره مميّزة على تخصيص الموارد (Mourfield, 2014, 16). وعرفت كذلك بأنها توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة؛ من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح (Johnson & Scholes, 2002, 10)، ويعرفها العربي (2017، 13) بأنها "الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها".

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن الاستراتيجية تتميز بخصائص معينة (جاد الرب، 2016، 83) وهي:

- "الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المنظمة في المجتمع.
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المنظمة.
- تؤدي إلى ملاءمة أهداف المنظمة وأغراضها؛ أي غايتها التي تسعى إلى تحقيقها.
- الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- الاستراتيجية هي ديناميكية متغيرة بحسب تغير العوامل المؤثرة عليها؛ ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية".

مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تباينت الآراء في تحديد عدد مستويات الاستراتيجية، وأن وجود مستويات متعددة لها في منظمات الأعمال يتوقف على حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، إلا أننا نجد أن عدداً من الباحثين اتفقوا على أن هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية (Robbins & Coulter, 1999؛ جاد الرب، 2016؛ العريقي، 2017) وهي:

أولاً: الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى يكون التخطيط لجميع الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة، وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كما يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات، ويشترك في وضع استراتيجية هذا المستوى كل من رئيس مجلس إدارة المنظمة، وأعضاء مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي، وكبار المديرين بالمنظمة (بن حبتون، 2004، 52).

ثانياً: استراتيجية الأعمال أو الاستراتيجية التنافسية:

وتركز هذه الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات في هذا القطاع أو تهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق (سوق ذوي الدخل الكبير مثلاً)، ومجالات عملها محدودة نسبياً مقارنة باستراتيجية المنظمة، وتطبق على وحدة أعمال مفردة (قسم مفرد) أو وحدة أعمال استراتيجية (يضم مجموعة من الأقسام) (العريقي، 2017).

وهي بذلك مرتبطة بوحدة الأعمال الاستراتيجية، وهي جزء من المنظمة. ولديها صلاحية وضع استراتيجية الخاصة بها وتطويرها "في ضوء استراتيجية المنظمة وأهدافها، وينبغي أن تشمل النشاطات الوظيفية (كأنشطة الموارد البشرية والعمليات والتسويق والمالية وغيرها)؛ لأجل تحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة، وتحقيق أداء منظمي أعلى" (الجعدني، 2002، 9).

ثالثاً: الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تركز استراتيجية هذا المستوى على الوظائف (النشاطات) الرئيسية في وحدات الأعمال مثل: وظيفة الإنتاج، ووظيفة الشراء، ووظيفة الموارد البشرية، حيث تتخذ في هذه الوظائف قرارات من أجل تعظيم استخدام الموارد في كل وظيفة من هذه الوظائف، وبالتالي تدور هذه الاستراتيجية حول سؤال مفاده: كيف ندعم ونقوي وحدة الأعمال لتكون قادرة على المنافسة؟ وهذه المستويات الثلاثة تتكامل وتتصل مع بعضها لتكون استراتيجية المنظمة؛ أي أن كلا منها يكمل الآخر، وهي على شكل سلسلة لها حلقات يتصل بعضها ببعض.

نماذج الاستراتيجيات:

هناك عدد كبير من النماذج التي شرحت الاستراتيجيات بحسب مستوى الاستراتيجية إما على مستوى المنظمة أو على مستوى الأعمال، والقطاع أو الوظائف، وفي الجدول (2) بعض النماذج والاستراتيجيات لعدد من الكتاب والباحثين:

جدول (2): بعض نماذج الاستراتيجيات

النموذج	الاستراتيجيات الفرعية للنموذج
Ansoff, 1965	ويضم أربع استراتيجيات للنمو: (التغلغل السوقي، التطوير السوقي، تطوير المنتج، والتنوع).
Mintzberg, 1973	ويضم هذا الخيار ثلاثة أنماط: (الريادي، التكيفي، والتخطيطي).

جدول (2): يتبع

النموذج	الاستراتيجيات الفرعية للنموذج
Anderson & Paine, 1973	قدم النموذج على شكل مصفوفة تضم بعدين أساسيين: (نظري الإدراك الإداري للاستقرار وعدم الاستقرار البيئي). (الحاجة العالية والمنخفضة للتغيير الداخلي).
Utterback & Abernathy, 1975	ويضم ثلاث استراتيجيات تنافسية: (تعظيم الأداء، تعظيم المبيعات، وتقليل التكلفة).
Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978	تتمثل استراتيجيات النموذج بأربعة خيارات استراتيجية: (المنقبة، المدافعة، المحللة، والمستجيبة).
Hofer & Schendel, 1978	وتتمثل في: (الحصة المتزايدة، النمو، الريح، التحول، تركيز السوق، وتخفيض الأصول والتصفيق).
Glueck, 1980	تتمثل استراتيجيات النموذج بأربعة خيارات استراتيجية: (النمو، الاستقرار (الثبات)، الانكماش (التراجع)، والمركبة (المختلطة)).
Porter, 1980	ويضم ثلاث استراتيجيات تنافسية: (قيادة الكلفة المنخفضة، التمايز، والتركيز).
Wissema et al., 1980	تتمثل استراتيجيات النموذج في: (انفجار، توسع، النمو المستمر، الهبوط، الدمج، والانكماش).
Miles & Cameron, 1982	تتمثل استراتيجيات النموذج في: (الاستراتيجية الدفاعية، استراتيجية الهجوم، واستراتيجية الخلق).
Ansoff, 1965	ويضم ثلاثة أنواع من الاستراتيجية: (الاستراتيجية الخطية، التكيفية، والتفسيرية).
Schuler & Jackson, 1987	ويضم ثلاثة أنواع من الاستراتيجية: (الابتكار، تعزيز الجودة، وخفض التكاليف).
Miller, 1988	ويضم هذا النموذج الاستراتيجيات التالية: (التمايز، قيادة التكلفة، التركيز، وندرة الأصول).
Mintzberg, 1988	تتمثل استراتيجيات النموذج في: (التمايز حسب الصورة، التمايز حسب التصميم، التمايز حسب جودة استراتيجية الدعم، تمايز السعر، واستراتيجية الاتمايز).
Venkatraman, 1989	ويضم ستة أنواع من الاستراتيجية: (الاستراتيجية العدوانية، التحليل، الدفاعية، المنفعة في المستقبل (المستقبلية)، الاستباقية، والمخاطر).
Thompson & Strickland, 1999	ويضم أربعة أنواع من الاستراتيجية: (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز، وأفضل مومن وبتكلفة أقل).
Kim & Mauborgne, 1999	ويتتمثل النموذج في استراتيجية الأعمال: (قيمة الابتكار).
Hitt et al., 2007	ويضم أربعة أنواع من الاستراتيجية: (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز، وتمايز التكلفة المنخفضة المتكاملة).

المصدر: (Sumer, 2012؛ فاطيمة، 2016).

وقد اعتمدت الدراسة في أبعاد استراتيجية المنظمة على نموذج Miles et al. (1978) ويعض الدراسات، كدراسة الجعدني (2002)، ودراسة Kumar, Bamel, Kumari (2011)، ودراسة Bird وBeechler (1996)، وتم اختيار الاستراتيجية المدافعة من ضمن الاستراتيجيات الأربع للنموذج بسبب الأوضاع غير المستقر في اليمن ولاسيما وضع القطاع المصرفي، فهي تركز على الاستقرار والمحافظة على العملاء (Miles et al., 1978).

الاستراتيجية المدافعة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم وإنتاج مجموعة محدودة من المنتجات الموجهة إلى جزء ضيق من إجمالي السوق المحتمل، وضمن هذا المجال المحدود يسعى المدافع لمنع المنافسين من دخوله من خلال إجراءات مثل: التسعير، أو منتجات عالية الجودة وقادرة على المنافسة، كما يميل المدافعون أيضا إلى تجاهل التطورات والاتجاهات خارج مجالاتهم، وبدلا من ذلك يختارون النمو من خلال اختراق السوق وتطوير بعض المنتجات المحدودة، والمدافع الحقيقي هو القادر على الانتقاء والحفاظ على مجال صغير في هذه الصناعة يصعب على المنافسين اختراقها.

فبعد اختيار المدافع لنطاق ضيق من السوق، والمنتج، يستثمر قدرا كبيرا من الموارد في حل المشاكل المتعلقة بكيفية إنتاج وتوزيع السلع، أو الخدمات بأكبر قدر من الكفاءة؛ من خلال تطوير واحد من التكنولوجيا الأساسية، ثم يتوجه المدافع لحل المشكلة الإدارية فيما يخص كيفية تحقيق رقابة صارمة للمنظمة؛ من أجل ضمان الكفاءة، ويكون ذلك عن طريق مراقبة التكاليف، وعملية المسح البيئي للفرص الجديدة، والتخطيط المكثف الموجه نحو التكلفة. وهذا التوجه لا يخلو من المخاطر المحتملة، غير أن الخطر الرئيسي للمدافع هو عدم الفعالية؛ أي عدم الاستجابة للتحويل في بيئة السوق؛ حيث يعتمد المدافع على الاستمرار والبقاء في مجال واحد ضيق خاص به، وأن يحصل من عائد على استثماراته التكنولوجية الكبيرة فقط، وإذا كانت تحولات سوق المدافع كبيرة فإن هذا النوع من التنظيم لديه قدرة ضئيلة لتحديد واستغلال الفرص في مناطق جديدة (Miles et al., 1978).

خصائص الاستراتيجية المدافعة وفقا لنموذج (Miles et al., 1978)؛

تتميز الاستراتيجية المدافعة بمجموعة من الخصائص، حيث إن هذه الاستراتيجية:

- تدعو إلى الاستقرار وتهتم بالأسواق الحالية.
- تحافظ على العملاء الحاليين، دون التوسع في أسواق جديدة.
- تركز على تقديم منتجات وخدمات ثابتة نسبيا، وبالتالي فإنها لا تميل إلى الابتكار أو التوسع، وتتجنب بذلك الأعمال ذات المخاطر الكبيرة.
- تعتمد على أسلوب الإدارة المركزي في التخطيط والرقابة.
- تنافس على أساس التكلفة المنخفضة وكفاءة الخدمة، وكذا على مواعيد التسليم.

ومن هنا يمكن القول إن هذه الاستراتيجية تتناسب مع البيئة المستقرة نسبيا، فهي بذلك تتوافق مع مرحلة النضج ضمن مراحل حياة المنظمة (Miles et al., 1978).

ومن مخاطر هذه الاستراتيجية إن التحولات الكبيرة في القطاع الذي تركز عليه المنظمة قد يؤدي إلى عدم القدرة على استغلاله أو التكيف معه؛ مما يؤدي إلى فقدان الفرص أو الخروج من هذا القطاع.

مقاييس الاستراتيجية المدافعة وفقا لنموذج (Miles et al., 1978)؛

فقد تم الرجوع إلى بعض الدراسات؛ لمعرفة مقاييس الاستراتيجية المدافعة وفقا لنموذج Miles et al. (1978)، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): مقاييس الاستراتيجية المدافعة لبعض الباحثين

المقاييس	الأبعاد
Hambrick, 1983	تسيير نسبيا على جزء من سوق صغير في صناعاتها، وتحافظ عليه بالمنافسة على أساس السعر، والتنوع، والتسليم، أو كفاءة الخدمة، وتطوير محدود للمنتج/ السوق.

جدول (3): يتبع

المقياس	الأبعاد
التعيمي وخضير، 1990	- انخفاض درجة البحث عن الفرص الجديدة. - انخفاض درجة المعرفة بالتهديدات. - استثمار النسبة الأكثر من إمكانات لتطوير الكفاءة.
شبر، 1995، 219	- المحافظة على تقديم الخدمات الحالية باستمرار بغض النظر عن تغيراتها في الصناعة. - التوجه نحو الكفاءة في تقديم الخدمات والمركزية في اتخاذ القرارات.
Bird & Beechler, 1996	- أسواق منتج ضيقة. - التوجه نحو الكفاءة.
Delery & Doty, 1996	- إبداع نادر.
العزاوي، 1998	- الاستمرار في الأعمال، والمحافظة على الحصة السوقية؛ لأن ذلك يحقق رضا الإدارة والمالكين والعملاء.
Griffin, 1999	- حماية الأسواق الحالية. - المحافظة على النمو المستقر. - الكفاءة في خدمة العملاء الحاليين.

المصدر: (الجعدي، 2002؛ شبر، 1995).

وبالرجوع إلى خصائص الاستراتيجية المدافعة وفقا لنموذج Miles et al. (1978). ونظرا للأوضاع الحالية في القطاع المصرفي اليمني تم استخدام مقياس الاستراتيجية المدافعة لـ Griffin (1999) في هذه الدراسة وبالأبعاد الآتية:

- حماية الأسواق الحالية.
- المحافظة على النمو المستقر.
- الكفاءة في خدمة العملاء الحاليين.

الدراسات السابقة:

نظرا لأن التصور الفكري لأي دراسة لا بد أن يعتمد على رؤى الدراسات السابقة؛ بوصفها مرتكزا رئيسيا لأي بحث جديد، فقد تم البحث في مجموعة من المصادر والمراجع العلمية التي تناولت (استراتيجية المنظمة، والأداء المنظمي). على النحو الآتي:

دراسة منصورى ومنصورى (2018): هدفت إلى اختبار "دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية"، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تسهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية، كما أن للمواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أثرا إيجابيا على الأداء الاستراتيجي. ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من موارد المنظمة وعوامل المحيط الخاصة، بينما عوامل المحيط العامة ليس لها أثر على الأداء الاستراتيجي.

دراسة الدجني (2011): هدفت إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المنظمي في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية أهمها: توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجوده الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

دراسة هرهره (2008)؛ هدفت إلى معرفة أثر تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية على أداء البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه لا يوجد ضعف في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وأنه يتم استقطاب الكفاءات المؤهلة لممارسة الإدارة الاستراتيجية، وكذلك توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المالي والإداري في البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد دلت هذه الدراسة ونتائجها على أن البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة تمارس الإدارة الاستراتيجية.

دراسة محمد (2008)؛ هدفت إلى معرفة العلاقة بين استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال من أجل تحقيق مستوى جيد من الأداء الاستراتيجي بالشركة العامة لصناعة الملابس الجاهزة في الموصل، وتوصلت للدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي دعمت فرضيات الدراسة وأهدافها ودرجة سريان نموذجها ومن أهمها: وجود علاقات ارتباط معنوية بين تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، وكذلك يؤثر تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال معنويًا في الأداء الاستراتيجي، من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

دراسة ابو القاعود (2006)؛ هدفت إلى التعرف على مدى توافر وممارسة مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) في وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردني، وتأثير هذه الممارسة في مستويات الأداء المؤسسي، وتوصلت للدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن وزارة التخطيط الأردنية تمارس بمستوى عال الأنشطة المرتبطة بمرحلة صياغة الاستراتيجية. وهي: (تحديد التوجه الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي) وتقوم بمستوى مقبول بتنفيذ أعمالها وفق المنظور الاستراتيجي وتوفر المتطلبات اللازمة لهذا التنفيذ وتقوم بمستوى ضعيف بممارسة أعمالها الرقابية وفق المنظور الاستراتيجي. وتوصلت للدراسة إلى أن مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية مجتمعة أثرا مهما وقويا في الأداء المؤسسي بجوانبه المختلفة، وهذا يؤكد ضرورة تكاملية ممارسة هذه المراحل.

دراسة ميا، زاهر، وسليطين (2006)؛ هدفت إلى إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وتوصلت للدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود قصور في وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظمات. وقصور في التحليل البيئي واختيار الاستراتيجيات وتنفيذها، وكذلك وجود قصور في عملية الرقابة والمقترحات التي من المتوقع في حال الأخذ بها العمل على تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال.

دراسة Rabiou وArulogun، Akanni، Abioro، Olanipekun (2015)؛ وهدفت إلى معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي في شركة التعبئة النيجيرية باستخدام النظرية القائمة على الموارد كأساس نظري؛ كونها تشرح كيف أن الميزة التنافسية وتُفوق الأداء التنظيمي يتم من خلال تمييز مواردها والقدرات التي تمثل اعتبارات رئيسية في صياغة استراتيجيتها. وتشير نتائج الدراسة إلى أن اعتماد وتنفيذ استراتيجيات وممارسات الإدارة تؤدي إلى مبادرات المنظمة إلى التغييرات بإيجابية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وأداء مستدام.

مشكلة الدراسة:

تشير تقارير البنك المركزي اليمني (2018) والتقارير الصادرة من قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية من وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2016) إلى ضعف مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية. كما أن هناك مشاكل في أداء البنوك اليمنية أدى إلى عدم قدرتها على تشغيل واستثمار الودائع (الجابري، 2015). أضف إلى ذلك أنه لم يحصل أيا منها على أي مركز في قائمة أكبر (1000) بنك عالمي، في حين

هناك تواجد لبنوك أجنبية في القائمة تمتلك فروعاً باليمن (العولقي، 2018). وكذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن لائحة أكبر خمسين مصرف عربي بحسب الموجودات وبحسب تصنيف اتحاد المصارف العربية (اتحاد البنوك العربية، 2014). كذلك يشير التقرير السنوي الصادر من البنك المركزي اليمني للعام 2015 إلى انخفاض المركز المالي للبنوك التقليدية والإسلامية بمقدار (41.5) مليار ريال وبنسبة (1.5%) نهاية عام 2015. وكذلك انخفاض رصيد الودائع خلال عام 2015 بمقدار (75.5) مليار وبنسبة (3.4%)، وأيضاً ارتفاع حجم القروض والتسهيلات المصنفة بمقدار (22.8) مليار أو ما نسبته (17.2%). وأشار التقرير إلى أن دور البنوك في الوساطة المالية ما زال محدوداً. وبحسب تقرير قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية من وزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية للعام 2016م، حول تطورات القطاع المصرفي في اليمن، تبين أن هناك تراجعاً بحصة القطاع الخاص من إجمالي قروض البنوك التقليدية والإسلامية، وأوضح التقرير انخفاض التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك التقليدية والإسلامية للقطاع الخاص من (536.6) مليار ريال يمني عام 2014م إلى (408.2) مليار ريال يمني في العام 2015، أي بمعدل انخفاض بنسبة (23.9%) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2016). وأيضاً أوضحت تقارير البنك المركزي أن هناك نمواً بسيطاً في إجمالي الودائع للبنوك بنسبة (3%) بحسب البيانات بين نوفمبر 2017 ونوفمبر 2018م، ولكن الملاحظ أن هناك اختلافات كبيرة في التغيير في حجم الودائع بين البنوك من بنك إلى آخر من (-6%) إلى (30%) (البنك المركزي اليمني، 2018).

لذلك أصبح من الضروري أن تعمل هذه البنوك على إحداث تغييرات جوهرية لتتجاوز ذلك، وتتمكن من الاستمرار. وذلك من خلال تبني مداخل تطويرية متعددة، ومن خلال ممارسة استراتيجية مناسبة لتعزيز أدائها، وتعتبر الاستراتيجية المدافعة مناسبة لهذا الغرض لاسيما في ظل الأوضاع الحالية في اليمن للحفاظ على العملاء الحاليين. والاهتمام بالأسواق الحالية. وكذلك المنافسة على أساس التكلفة المنخفضة. وكفاءة الخدمة. وكذا مواعيد التسليم.

وبناء على ما ورد أعلاه تتبلور المشكلة في التعرف على أثر الاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي؛ وذلك لتحقيق الأداء الأفضل في ظل الأوضاع الحالية، ويمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال الآتي:

ما أثر الاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي بالبنوك اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

1. معرفة مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية.
2. معرفة مستوى تحقق الاستراتيجية المدافعة في البنوك اليمنية.
3. تحديد أثر الاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية.

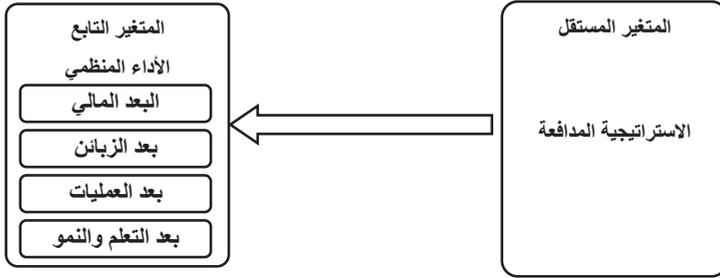
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال ما يمثله الأداء المنظمي من أهمية في ظل التحديات التي تواجه البنوك اليمنية، وما يستوجب على هذه البنوك من الاهتمام بتحسين أدائها حتى تستطيع الاستمرار في سوق العمل.

وللدراسة أهمية من الناحيتين: النظرية والعملية، فالأهمية النظرية تظهر في بناء إطار نظري علمي واضح ومفهوم، والأهمية العملية تظهر من خلال مجال التطبيق. حيث يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطبيق الاستراتيجية المدافعة في البنوك اليمنية، التي تعد من أهم المنظمات التي لها دور مهم في إنعاش الاقتصاد اليمني، والإسهام في نموه في جميع المجالات.

النموذج المعرفي:

تم الاعتماد على أبعاد استراتيجية المنظمة في نموذج Miles et al. (1978). وتم اختيار الاستراتيجية المدافعة من ضمن الأربع الاستراتيجيات: (الاستراتيجية المدافعة، الاستراتيجية المنقبة، الاستراتيجية المحللة، والاستراتيجية المستجيبة). بسبب الأوضاع الحالية في اليمن. ووضع القطاع المصرفي الحالي بشكل خاص. وكذلك تم تحديد أبعاد المتغير التابع (الأداء المنظمي) وفقا لنموذج Norton and Kaplan (1992) الخاص ببطاقة الأداء المتوازن، وأبعادها: (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو). وقد توصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي بصورته النهائية كما في الشكل (1) الذي يوضح نموذج الدراسة.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

الفرضيات:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية. وتنبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الأداء المالي في البنوك اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الزبائن في البنوك اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في العمليات في البنوك اليمنية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في التعلم والنمو في البنوك اليمنية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ومن خلاله يمكن تحقيق أهداف هذه الدراسة، وهو الذي يصف الحالة ويكشف ويحدد الخصائص وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من عدد من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الإدارة العامة والفروع في البنوك اليمنية العاملة في اليمن، والبالغ عددها عشرة بنوك، حيث تم استبعاد بنوك التمويل الأصغر (بنك الأمل للتمويل الأصغر، ومصرف الكريمي الإسلامي للتمويل الأصغر)؛ لاختلاف استراتيجيتها عن البنوك التجارية؛ كون الدور الأكثر لها هو ريادي وتنموي وكذلك اختلاف هدفها الأساسي وأسلوب عملها. وأيضا تم استبعاد بنك اليمن والخليج؛ بسبب أنه شبه متوقف عن العمل. وبذلك يبلغ عدد العاملين في البنوك اليمنية (1525) موظفا للوظائف الإشرافية بالإدارة العامة والفروع وهم: (رئيس قسم، ومدير إدارة، ونائب مدير إدارة، ومدير فرع، ونائب مدير فرع، ومدير عام، ونائب مدير عام، ورئيس تنفيذي). كما يوضح ذلك الجدول (4).

جدول (4): مجتمع الدراسة

م	اسم المصرف	الوظيفة		مدير عام	مدير عام	مساعد مدير عام	مدير إدارة	مدير إدارة	مدير فرع	نائب مدير فرع	رئيس قسم	الإجمالي	العينة النسبية
		مدير عام	مدير عام										
1	البنك الأهلي اليمني	1	2	1	2	1	12	12	29	29	98	183	37
2	بنك اليمن والكويت	1	1	1	5	1	22	22	19	19	90	179	36
3	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1	4	1	1	1	25	25	42	42	110	249	51
4	بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك)	1	9	1	9	1	0	45	51	51	108	274	56
5	البنك التجاري اليمني	1	2	1	3	1	9	9	14	14	100	152	31
6	بنك اليمن الدولي	1	3	1	7	1	0	22	22	22	56	133	27
7	بنك التضامن	1	1	1	4	1	0	25	22	22	27	101	21
8	بنك سبأ	1	2	1	3	1	20	20	13	13	72	144	29
9	بنك اليمن والبحرين الشامل	1	1	1	1	1	15	15	10	10	36	88	18
10	البنك الإسلامي للتمويل	1	1	1	1	1	4	4	4	4	5	22	4
	المجموع	10	23	10	32	10	199	199	226	226	702	1525	310

المصدر: (مدراء الموارد البشرية في البنوك، 2019).

وقد تم تحديد حجم العينة بناء على نموذج العينات لـ Morgan and Krejcie (1970) الذي يحدد عينة الدراسة لمجتمع يتكون من (1525) عنصراً بعدد مقدره (310 مفردة)، وتم اختيارها نسبياً مع حجم المجتمع لكل بنك مع التعديل للبنوك التي حجم المجتمع بها قليل، وتم اعتماد (12) مفردة إضافة إلى مفردات العينة التي تم تحديدها بناء على جدول العينات، حيث تم تحليل البيانات لعدد (322) مفردة.

جدول (5): عينة الدراسة

م	البنك	العينة النسبية	العينة التي تم تحليلها
1	البنك الأهلي اليمني	183	37
2	بنك اليمن والكويت	179	36
3	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	249	51
4	بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك بنك)	274	56
5	البنك التجاري اليمني	152	31
6	بنك اليمن الدولي	133	27
7	بنك التضامن	101	21
8	بنك سبأ	144	29
9	بنك اليمن والبحرين الشامل	88	18
10	البنك الإسلامي للتمويل	22	4
	الإجمالي	1525	310

وسائل جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة وفقاً لمقياس Likert الخماسي كأداة لجمع البيانات، بالاعتماد على النموذج الورقي والنموذج الإلكتروني، وتم تطويرها بعد مراجعة الأسس العلمية لها في أدبيات الإدارة، وتم تطوير الاستبانة كأداة للدراسة من خلال الاطلاع على الجانب النظري لموضوعي استراتيجية

المنظمة، والأداء المنظمي بالرجوع إلى بعض الدراسات (Kumari et al., 2011; Bird & Beechler, 1996؛ الجعدني، 2002؛ السوسوه، 2019). وتتألف الاستبانة من قسمين: القسم الأول: تضمن البيانات الأولية وعددها (6). بينما القسم الثاني تضمن البيانات الأساسية وعددها (32) فقرؤ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وهي اختبارات الثبات والمصدقية لأداء الدراسة، والإحصاء الوصفي، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات وأبعاد فقرات الدراسة، والإحصاء الاستدلالي: تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومعامل تضخم التباين (VIF) وتحليل التباين (T) الثنائي، وتحليل التباين (F) المتعدد.

صدق وثبات الأداء:

قبل توزيع الاستبانة على أفراد العينية، تم توزيعها على مجموعة محكمين من دكاترة وأساتذة متخصصين في قسم الإدارة، لأخذ وجهات نظرهم، والاستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملاءمة كل فقرؤ للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى احتواء الاستبانة على الأبعاد المرتبطة بمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها. وفي ضوء ذلك فقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة من قبل المحكمين، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى؛ لتحسين أداء الدراسة.

ولمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة ومصدقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار (Cronbach's alpha)؛ وذلك للتأكد من ثبات الاستبانة. وصدق آراء العينة فيها، كما يوضح ذلك الجدول (6).

جدول (6): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للمتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في أداء الدراسة

متغيرات الدراسة الرئيسية	عدد الفقرات	الثبات alpha	المصدقية $\sqrt{\alpha}$
البعد المالي	7	0.862	0.929
بعد العملاء	4	0.860	0.927
بعد العمليات	5	0.740	0.860
بعد التعلم والنمو	7	0.820	0.905
الأداء المنظمي	23	0.933	0.966
الاستراتيجية المدافعة	9	0.838	0.915

يتضح من الجدول (6) أن متغيرات الدراسة الرئيسية جاءت بدرجة ثبات تتراوح بين (0.838) و(0.933)، وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.915) و(0.966)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، كما جاءت درجة الثبات لجميع الأبعاد الفرعية للاستبانة بين (0.740) و(0.862)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة بين (0.860) و(0.929)؛ وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع متغيرات الدراسة الفرعية، ويمكن الاعتماد على نتائجها أيضاً في تعميمها على مجتمع الدراسة.

عرض نتائج متغيرات الدراسة في البنوك اليمينية بشكل عام:

نتائج الدراسة الخاصة بالهدف الأول:

لتحقيق الهدف الأول للدراسة الذي نص على: "معرفة مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمينية"، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الأداء المنظمي) ككل وأبعاده: (المالي، العملاء، العمليات، والتعلم والنمو)، كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7): خلاصة نتائج متغيرات الدراسة في البنوك اليمنية بشكل عام

الدرجة اللفظية	تقدير مدى التوفر لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95 %		درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	المتغير
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
	كبيرة	75.1 %					
كبيرة	70.9 %	74.2 %	72.5 %	0.755	3.627	بعد العملاء	المنظمي
كبيرة	74.5 %	76.7 %	75.6 %	0.493	3.781	بعد العمليات	
كبيرة	74.3 %	76.7 %	75.5 %	0.542	3.775	بعد التعلم والنمو	
كبيرة	73.9 %	76.1 %	75.0 %	0.511	3.750	الأداء المنظمي	
كبيرة	73.4 %	75.7 %	74.6 %	0.515	3.728	الاستراتيجية المدافعة	

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية كان كبيراً، وبمتوسط حسابي (3.750)، وانحراف معياري (0.511)، ومستوى تحقق (75 %) على الفقرات التي حددت لقياسه؛ وهذا يعني أن الأداء المنظمي في البنوك اليمنية وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان متحققاً بمستوى كبير. وكان ترتيب أبعاد المتغير التابع (الأداء المنظمي) في البنوك اليمنية كالآتي:

- الأداء المالي: حصل على المركز الأول في الترتيب بنسبة (كبيرة)، وكانت قيمة المتوسط الحسابي (3.818) والانحراف المعياري (0.570) ومستوى التحقق (76.4 %) على الفقرات التي حددت لقياسه؛ وهذا يعني أن البنوك اليمنية تعطي الأداء المالي أهمية كبيرة؛ كونه مرتبطاً ببقية أبعاد الأداء وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- العمليات الداخلية: حصل هذا البعد على الترتيب الثاني بنسبة (كبيرة)؛ وكان المتوسط الحسابي له (3.781) والانحراف المعياري (0.493) ومستوى التحقق (75.6 %) على الفقرات التي حددت لقياسه. وهذا يعني أن البنوك اليمنية تعمل بشكل مؤسسي، وتسعى للتميز في إجراءات العمل الداخلي لتقديم الخدمة للعميل بالوجود المطلوب.

- التعليم والنمو: حصل على الترتيب الثالث بنسبة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.775) وانحراف معياري (0.542) ومستوى تحقق (75.5 %) على الفقرات التي حددت لقياسه؛ وهذا يعني أن البنوك اليمنية تهتم بالتعلم والنمو.

- العملاء: حصل على الترتيب الرابع بنسبة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.627) وانحراف معياري (0.755) ومستوى تحقق (72.5 %) على الفقرات التي حددت لقياسه؛ وهذا يعني أن البنوك اليمنية أعطت متغير العملاء آخر اهتماماتها؛ ويعزو ذلك إلى الظروف الاقتصادية الراهنة، ومشاكل السيولة التي أدت إلى وجود قصور عن الوفاء بمتطلبات وتوقعات عملائها.

ومما سبق يتبين أن هدف الدراسة الأول الذي ينص على: "معرفة مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية" قد تم تحقيقه. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة هاشم (2019) التي كان من نتائجها أن مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية جاء بمستوى مرتفع. كذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العبقي (2020) التي كان من نتائجها أن متوسط إجابات أفراد العينة للأداء المنظمي جاء بمستوى عال بشكل كلي.

نتائج الدراسة الخاصة بالهدف الثاني:

لتحقيق الهدف الثاني للدراسة الذي نص على: "معرفة مستوى تحقق الاستراتيجية المدافعة في البنوك اليمنية"، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (الاستراتيجية المدافعة)، كما هو موضح في الجدول (7)، الذي يشير إلى أن بعد الاستراتيجية المدافعة جاء بمتوسط (3.728)

وبانحراف معياري (0.515) وبدرجة تحقق عامة (74.6%). ويتعميم هذه النتيجة على مجتمع عينة الدراسة نجد أن درجة التحقق تتراوح بين (75.7%) و(73.4%) بدرجة ثقة (95%). وهذا يشير إلى أن مستوى تطبيق بعد (الاستراتيجية المدافعة) متحقق بدرجة (كبيراً) في البنوك اليمنية. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تأثير البنوك بالأوضاع الحالية، وأن تطبيقها للاستراتيجية المدافعة جاء للحفاظ على العملاء الحاليين من خلال العمل على تحسين الخدمات المصرفية، مثل خدمة النقود الإلكترونية لمعالجة مشكلة شحة السيولة، والاهتمام أكثر بالاستقرار النسبي للخدمات، والاستغلال الأمثل للموارد. كذلك أظهرت النتائج وجود قصور في استمرار البنك في الأعمال والمحافظة على الحصة السوقية؛ لتحقيق رضا أصحاب المصالح بالبنك، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الوضع الذي تمر به البلاد من ركود اقتصادي.

وبذلك يكون هدف الدراسة الثاني الذي ينص على: "معرفة مستوى تحقق الاستراتيجية المدافعة في البنوك اليمنية" قد تم تحقيقه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المعقب (2020) التي توصلت إلى اهتمام البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية باستراتيجيات الائتمان، حيث تأتي استراتيجية الدفاع في المرتبة الأولى من حيث التحقق؛ ويعزى ذلك إلى بيئة الأعمال في الجمهورية التي حتمت على أغلب البنوك المحافظة على الأسواق الحالية. كما تتوافق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الجعدني (2002) التي أشارت إلى توافر الاستراتيجية المدافعة بشكل عالٍ في المصارف اليمنية.

نتائج الدراسة الخاصة بالهدف الثالث:

لتحقيق الهدف الثالث للدراسة الذي نص على "تحديد أثر الاستراتيجية المدافعة في الاداء المنظمي في البنوك اليمنية"، تم اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول (8).

جدول (8): اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0,000	25.794	0.822	*0,000	665.328	0.675	0.822	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية.

يتضح من الجدول (8) وجود أثر ذي دلالة إحصائية (للاستراتيجية المدافعة) في (الأداء المنظمي). حيث بلغت قيمة R (0.822). كما اتضح أن معامل التحديد R² يشير إلى أن الاستراتيجية المدافعة بشكل عام تفسر ما نسبته (0.675) من التباين أو التغيرات في مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية. مما يشير إلى أن (67.5%) من مستوى الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية ناتج من استخدام استراتيجية المنظمة المعتمدة في هذه البنوك. وهذا بالتالي يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي، وهذا يثبت صحة هذه الفرضية.

وبالنظر للتفاصيل نجد أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.822)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر بقية الاستراتيجيات ستكون محاولة زيادة تحقيق الاستراتيجية المدافعة بدرجة واحدة من قبل القياديين في البنوك اليمنية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (82.2%) في الأداء المنظمي في هذه البنوك. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (665.328)، وهي دالة عند مستوى أقل من (0.05). وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة منصور ومصور (2018)، والتي كان من نتائجها أن المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي تسهم بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنوك الجزائرية. ودراسة الدجني (2011) التي كان من نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجوده الأداء المؤسسي.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

نصت هذه الفرضيات على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في أبعاد الأداء المنظمي (بعد الأداء المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو)، ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما في الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0,000	19.471	0.736	*0,000	379.109	0.542	0.736	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الأداء المالي في البنوك اليمنية.
*0,000	19.229	0.732	*0,000	369.773	0.536	0.732	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الزبائن في البنوك اليمنية.
*0,000	16.412	0.676	*0,000	269.353	0.457	0.676	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات في البنوك اليمنية.
*0,000	17.022	0.689	*0,000	289.761	0.475	0.689	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في التعلم والنمو في البنوك اليمنية.

يتضح من الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية (للاستراتيجية المدافعة) في (الأداء المالي). حيث بلغت قيمة R (0.736). كما اتضح أن معامل التحديد R² يشير إلى أن الاستراتيجية المدافعة بشكل عام تفسر ما نسبته (0.542) من التباين أو التغيرات في مستوى الأداء المالي المتحقق في البنوك اليمنية؛ مما يشير إلى أن (54.2%) من مستوى الأداء المالي المتحقق في البنوك اليمنية ناتج من استخدام الاستراتيجية المدافعة المعتمدة في هذه البنوك. وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الأداء المالي، وهذا بالتالي يثبت صحة هذه الفرضية.

وبالنظر للتفاصيل نجد أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.736)، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر بقية الاستراتيجيات ستكون محاولة زيادة تحقق الاستراتيجية المدافعة من قبل القياديين في البنوك اليمنية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (73.6%) في مستوى الأداء المالي في هذه البنوك. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (379.109). وهي دالة عند مستوى اقل من (0.05). وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة هرهره (2008) التي جاء في نتائجها أن هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المالي والإداري في البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة.

كما أضح من الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية (للاستراتيجية المدافعة) في (الزبائن)، حيث بلغت قيمة R (0.732). كما اتضح أن معامل التحديد R² يشير إلى أن الاستراتيجية المدافعة بشكل عام تفسر ما نسبته (0.536) من التباين أو التغيرات في مستوى بعد الزبائن المتحقق في البنوك اليمنية؛ مما يشير إلى أن (53.6%) من مستوى بعد الزبائن المتحقق في البنوك اليمنية ناتج من استخدام الاستراتيجية المدافعة المعتمدة في هذه البنوك؛ وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية المدافعة في الزبائن، وهذا بالتالي يثبت صحة هذه الفرضية.

وبالنظر للتفاصيل نجد أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.732)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحديد أثر بقية الاستراتيجيات ستكون محاولة زيادة تحقيق الاستراتيجية المدافعة من قبل القياديين في البنوك اليمنية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (73.2%) في مستوى بعد الزبائن في هذه

البنوك، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (369.773)؛ وهي دالة عند مستوى اقل من (0.05).

يتضح من الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة احصائية (للاستراتيجية المدافعة) في (العمليات). حيث بلغت قيمة R (0.676). كما اتضح أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن الاستراتيجية المدافعة بشكل عام تفسر ما نسبته (0.457) من التباين أو التغيرات في مستوى بعد العمليات المتحقق في البنوك اليمينية، مما يشير إلى أن (45.7%) من مستوى بعد العمليات المتحقق في البنوك اليمينية ناتج من استخدام الاستراتيجية المدافعة المعتمدة في هذه البنوك. وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة احصائية للاستراتيجية المدافعة في العمليات، وهذا بالتالي يثبت صحة هذه الفرضية.

وبالنظر للتفاصيل نجد أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.676)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الاستراتيجيات ستكون محاولة زيادة تحقيق الاستراتيجية المدافعة من قبل القياديين في البنوك اليمينية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (67.6%) في مستوى بعد العمليات في هذه البنوك، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (269.353). وهي دالة عند مستوى اقل من (0.05).

يتضح من الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة احصائية بين (للاستراتيجية المدافعة) في (التعلم والنمو) حيث بلغت قيمة R (0.689). كما اتضح أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن الاستراتيجية المدافعة بشكل عام تفسر ما نسبته (0.475) من التباين أو التغيرات في مستوى بعد التعلم والنمو المتحقق في البنوك اليمينية؛ مما يشير إلى أن (47.5%) من مستوى بعد التعلم والنمو المتحقق في البنوك اليمينية ناتج من استخدام الاستراتيجية المدافعة المعتمدة في هذه البنوك. وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة احصائية للاستراتيجية المدافعة في التعلم والنمو، وهذا بالتالي يثبت صحة هذه الفرضية.

وبالنظر للتفاصيل نجد أن قيمة معامل الانحدار Beta بلغت (0.689)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية الاستراتيجيات، ستكون محاولة زيادة تحقيق الاستراتيجية المدافعة من قبل القياديين في البنوك اليمينية قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (68.9%) في مستوى بعد التعلم والنمو في هذه البنوك. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (289.761)، وهي دالة عند مستوى اقل من (0.05).

الاستنتاجات:

خلصت الدراسة إلى أن الاستراتيجية المدافعة تؤثر تأثيرا إيجابيا في الأداء المنظمي في البنوك اليمينية مجتمع الدراسة، وكذلك تبين أن الاستراتيجية المدافعة تطبق في البنوك اليمينية بشكل كبير، وأن مستوى الأداء المنظمي للبنوك اليمينية مجتمع الدراسة وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء مرتفعا في جميع أبعاده، وهذا يبين الدور الفعال لاستراتيجية المدافعة في تحسين أداء البنوك اليمينية. غير أن النتائج تشير إلى وجود اختلاف في مستوى الأداء المنظمي للبنوك اليمينية مجتمع الدراسة وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ بسبب تأثير بعض المتغيرات المنظمية بحسب نوع المصرف وملكيته وحجم الودائع.

التوصيات:

1. تعزيز الاهتمام بعد العملاء بشكل أكبر، وتقديم الخدمات بدرجة مناسبة من الجودة والتميز وتلبية رغباتهم، للوصول إلى مستوى مقبول من الرضا لدى العملاء عن البنك.
2. تعزيز الاهتمام بعد التعلم والنمو، والاهتمام أكثر بالموظفين ذوي القدرات العالية، وتشجيع العاملين على الإبداع وذلك؛ لابتكار الحلول وتطوير الأداء في مختلف الإدارات والأقسام؛ لضمان الاستدامة والاستمرار.
3. على البنوك العمل على تحسين أدائها من خلال الاستمرار في تحسين الخدمات المصرفية، وابتكار الحلول والتفكير في خدمات مصرفية جديدة للحفاظ على العملاء الحاليين.

4. ضرورة الاهتمام باستراتيجيات المنظمة؛ بصورة أساسية ومهمة في جميع مراحل العملية الإدارية، وفي ظل الإمكانيات المتاحة؛ لأن ذلك سيسهم في تحسين الأداء المنظمي للبنوك اليمنية مجتمع الدراسة.
5. تعزيز وعي جميع المسؤولين في البنوك اليمنية بأهمية دور استراتيجية المنظمة في الارتقاء بمستويات الأداء المنظمي نحو الأفضل.

الاسهام البحثي:

قام كل من عبد العزيز المخلافي ويحيى القروود بوضع المقدمة، وبناء الخلفية النظرية، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد المنهجية، وجمع وتحليل البيانات، وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيرا مراجعة المسودة النهائية والموافقة عليها.

المراجع:

- أبو القاعود، غازي رسمي (2006)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية (أطروحة دكتوراه)، جامعة القاهرة، مصر.
- اتحاد البنوك العربية (2014)، القطاع المصرفي اليمني: نمو قياسي خلال عام 2013، استرجع من موقع اتحاد البنوك العربية: <https://bit.ly/2T51pYD>
- إسماعيل، رضا مصيلحي احمد (2016)، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البطائنه، محمد تركي (2016)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، 43(1)، 1-17.
- بن حبتور، عبدالعزيز صالح (2004)، الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- البنك المركزي اليمني (2018)، مقارنات البيانات المالية بين عامي نوفمبر 2017 ونوفمبر 2018، صنعاء: قطاع الرقابة على البنوك.
- الجابري، خالد محمد أحمد (2015)، تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية- دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، المجلة العملية للدراسات التجارية والبيئية، 6(3)، 1-19.
- جاد الرب، سيد محمد (2009)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الاطر المنهجية والتطبيقات العملية، مصر: دار الفكر العربي للنشر.
- جاد الرب، سيد محمد (2016)، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي (ط1)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الجمعدني، فيصل صالح محمد (2002)، العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المصارف اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة بغداد، العراق.
- الدجني، إياد علي (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية (أطروحة دكتوراه)، جامعة دمشق، سوريا.
- دروزة، سوازن صالح (2008)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ديسلر، جاري (2007)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبدالمتعال، وعبدالمحسن عبدالمحسن جودة، السعودية: دار المريخ للنشر.
- زايد، عادل محمد (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

- سعودي، نادية (2018)، *مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- السوسوه، عبدالقدوس محمد عبدالله (2019)، *استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- شبر، ظافر عبد محمد (1995)، *التناسب بين بعض المتغيرات البيئية واستراتيجيات التكيف واثرها في الأداء: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الفنادق في العراق* (أطروحة دكتوراه)، الجامعة المستنصرية، العراق.
- صادق، بان ماجد صادق (2015)، *أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية: دراسة حالة على بنك الاسكان للتجارة والتمويل* (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العريقي، منصور محمد اسماعيل (2017)، *الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل* (ط1)، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- العولقي، عبد الله احمد (2018)، *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط - دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، 1(1)، 125-161.*
- فاطيمة، بوهلال (2016)، *التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة* (أطروحة دكتوراه)، جامعة مصطفى اسطنبولي، الجزائر.
- فهد، نصر حمود مزنان (2009)، *أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية* (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد (2015)، *مؤشرات الأداء الرئيسية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.*
- المحروق، عبدالمنعم سالم (2017)، *استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء بالمصارف التجارية في ليبيا: دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية - فروع المنطقة الغربية. المؤتمر الاكاديمي الأول لدراسات الاقتصاد والاعمال حول التوجهات الحديثة للعلوم الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة* (الصفحات 21-46)، 1 نوفمبر، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسية، جامعة مصراتة، ليبيا.
- محمد، اثمار عبدالرزاق (2008)، *انعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن* (أطروحة دكتوراه)، جامعة الموصل، العراق.
- محمد، عبدالرحيم (2011)، *قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، 5(5)، 244-254.*
- المعبي، فهد احمد احمد (2020)، *التوافق الاستراتيجي الرباعي واثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- ملو العين، علاء محمد (2015)، *استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، 270-310.*
- منصوري، إلهام، ومنصوري، كمال (2018)، *دور الموازنة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، دراسات وأبحاث، 10(3)، 707-724.*
- ميا، علي، زاهر، يسام، وسليطين، سوما (2006)، *الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 29(1)، 195-217.*

هاشم، مفضل عبد الجليل (2019)، *جودة الحياة الوظيفية واثرها في الأداء المؤسسي من خلال الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.

هرهرد، حسين عبدالقادر صالح (2008)، *أثر تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في أداء البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة* (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2016)، *الاقتصاد اليمني في سطور: تطورات القطاع المصرفي في اليمن، المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن*، (17)، 2-4.

الياسري، أكرم محسن مهدي (2005)، *التوافق في حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وتأثيره في الأداء - دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي* (أطروحة دكتوراه)، الجامعة المستنصرية، العراق.

- Beard, D., & Dess, G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy & firm performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 668-688.
- Bird, A., & Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23-46.
- Daft, R. (2001). *Organization theory and design* (Vol. 7). Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.
- Davis, S., & Albaright, T. (2000). *The balanced scorecard in guide to cost management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Engel, E., Gordon, E. A., & Hayes, R. M. (2002). The roles of performance measures and monitoring in annual governance decisions in entrepreneurial firms. *Journal of Accounting Research*, 40(2), 485-518.
- Griffin, R. (1999). *Management* (6th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- Hornigren, C., Foster, G., & Datar, S. M. (2000). *Cost accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy* (Vol. 6). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kumari, S., Bamel, N., & Kumar, U. (2011). Links between business strategy and human resource management strategy in select Indian banks: An empirical study. *IUP Journal of Business Strategy*, 8(3), 24-41.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management: Process, content and implementation*. Oxford, England, UK: Oxford University Press.

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1973). *Strategy-making in three modes* (16th ed.). California: California Management Review.
- Mourfield, R. (2014). *Organizational change: A guide to bringing everyone on board* (Undergraduate thesis). Indiana University, Indiana, United States.
- Olanipekun, W. D., Abioro, M. A., Akanni, L. F., Arulogun, O. O., & Rabi, R. O. (2015). Impact of strategic management on competitive advantage and organisational performance: Evidence from Nigerian Bottling Company. *Journal of Policy and Development Studies*, 289(1850), 1-14.
- Peterson, W., Gijssbers, G., & Wilks, M. (2003). *An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: Concepts, methods, and procedures*. Hague, the Netherlands: International Service for National Agricultural Research ISNAR.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1999). *Management* (Vol. 4). New Jersey: Prentice-Hill.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.
- Scott, W. (2003). Performance improvement interventions: Their similarities and differences. *The Journal for Quality and Participation*, 26(1), 26-30.
- Sumer, K. (2012). Business strategies and gaps in Porter'S typology: A literature review. *Journal of Management Research*, 4(3), 100-119.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abu Al-Qaoud, Ghazi Rasmi (2006). *Dawr al'iidarat al'iistratijiat fi tahsin al'ada' almuasii fi almunazamat aleamat fi Almamlakat Aal'urduniyat Alhashimi* (Utaruhat dukturah), Jamieat Alqahirata, Misr.
- Al-Areeqi, Mansour Muhammad Ismail (2017). *Aladarat aliastratijiatu: Madkhal mutakamil* (Taba'a 1), Sana'a, Alyaman: Markaz Al'amin Lilnashr Waltuwziei.
- Al-Awlaki, Abdullah Ahmed (2018). Athar astiratijiaat 'iidarat almawarid albashariat fi tanmiat alaiibidae altanzimii min khilal eamaliaat almaerifat kamutaghayir wasit - Dirasat maydaniat fi albnuk altijariat alyamaniati, *Majalat Jamieat Aljazarata*, 1(1), 125-161.

- Albank Almarkaziu Alyamani (2018). *Muqaranat albayanat almaliat bayn eamay nufimbir 2017 wa Nufimbir 2018*, Sana'a: Qitae Alraqabat Alaa Albnuk.
- Al-Batayneh, Muhammad Turki (2016). Athar astiratijiaat li'idarat almawarid albashariat ealaa al'ada' alwazifii dirasat maydaniatan min wijhat nazar almudirin fi albnuk altijariat al'urduniyati. *Majalat Aleulum Al'iidariati*, 43(1), 1-17.
- Al-Dajni, Iyad Ali (2011). *Dawr altakhtit alaistratijii fi jawdat al'ada' almuasasii dirasat wasfiat tahliliat fi aljamieat alnizamiat alfilastinia* (Utaruhat dukturah), Jamieat Dimashq, Suria.
- Al-Ja'dani, Faisal Saleh Muhammad (2002). *Alealaqat bayn astiratijiat alaiemal wastiratijiaat adarat almawarid albashariat watathiriha fi al'ada' almunazimi: Dirasat maydaniat fi almasarif alyamania* (Utaruhat dukturah), Jamieat Baghdad, Aleiraq.
- Al-Jabri, Khaled Mohamed Ahmed (2015). Taqyim al'ada' almaliililbnuk alyamaniati- Dirasat muqaranat bayn albnuk al'iislati walbnuk altijariati, *Almajalat Aleamaliat Lildirasat Altijariat Walbiyiyati*, 6(3), 1-19.
- Al-Karkhi, Majeed (2015). *Muashirat al'ada' alrayisiatu*, Amman, Al'urdun: Dar Almanahij Lilnashr Waltawziei.
- Al-Maabaqi, Fahd Ahmed Ahmed (2020). *Altawafuq alastiratijiu alrubaeiu wathiruh fi al'ada' almunazami: Dirasat maydaniat fi albnuk aleamilat bialjumhuriat alyamania* (utaruhat dukturah), Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyamin.
- Al-Mahrouq, Abdel-Moneim Salem (2017). *Aistikhdam bitaqat al'ada' almutawazin (BSC) fi taqyim al'ada' bialmasarif altijariat fi libya: Dirasat tatbiqiat ealaa masraf aljumhuriat - furue almintaqat algharbiati*. Almutamir Alakadimi Al'awal Lidirasat Alaiqtisad Walaiemal hawl Altawajuhah Alhadithat Lileulum Al'iitqisadiat Wadawriha fi Altanmiat Almustadama (Alsafahat 21-46), 1 Nufimbir, Kuliya Alaiqtisad Waleulum Walsiyasiati, Jamieat Misratat, Libia.
- Al-Susuwa, Abdul-Quddus Muhammad Abdullah (2019). *Astiratijiaat altaghyir altanzimii waealaqatuha bial'ada' almuasasii: Dirasat maydaniat fi shrikat alhatif alnaqaal bialjumhuriat alyamania* (Utaruhat dukturah), Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyamin.
- Al-Yasiri, Akram Mohsen Mahdi (2005). *Altawafuq fi hayaat almunazamat wakulun min alhaykal altanzimii walastiratijiat watathirih fi al'ada' - Dirasat maydaniat qi alqitae almasrifiu Aleiraqiu* (Utaruhatan dukturah), Aljamieat Almustansiriya, Aleiraq.
- Atihad Albnuk Alarabia (2014). *Alqitae almasrifiu alyamaniya: Numuu qiasiyun khilal aam 2013*, Aistarjie min mawqie Atihad Albnuk Alarabiati: <https://bit.ly/2T51pYD>

- Bin Habtoor, Abdulaziz Saleh (2004). *Al'iidarar alastiratijiatur*, Amman, Al'urdunu: Dar Almasirat Lilnashr Waltawziei.
- Darwazeh, Sawazen Saleh (2008). *Alealaqat bayn mutatalabat 'iidarar almaerifat waeamaliaatiha wathiruha ealaa tamayuz al'ada' almuasisii* (Risalat majistir), Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdun.
- Dessler, Gary (2007). *Idarat almawarid albashariati*, Tarjamat Muhammad Sayed Ahmed Abdul-Mutaal, wa Abdul-Mohsen Abdul-Mohsen Judeh, Alsaediati: Dar Almiriykh Lilnashri.
- Fahd, Nasr Hammoud Maznan (2009). *Athar alsiyasat alaiqtisadiat fi ada' almasarif altijaria* (Taba'a 1), Amman, Al'urdun: Dar Safa' Lilnashr Waltawziei.
- Fatima, Bouhelal (2016). *altawafuq bayn alkhiar alastiratijii walhaykal altanzimii watathirih ealaa faealiat almunazama* (Utaruhar dukturah), Jamieat Mustafaa Astanbwli, Aljazayir.
- Harhara, Hussein Abdel Qader Saleh (2008). *Athar tatbiq manhaj al'iidarar al'iistratijiati fi 'ada' almunuk altijariat bidawlat al'iimarat alearabiatalmutahida* (Utaruhatan dukturah), Jamieat Alsuwdan Lileulum Waltiknulujiia, Alsuwdan.
- Hashem, Mufaddal Abdul-Jalil (2019). *Jawdat alhayaat alwazifiat wathiruha fi al'ada' almuasasii min khilal alwala' altanzimi: Dirasat midaniat fi almasarif aleamilat fi Aljumhuriat Alyamania* (Utaruhar dukturah), Jamieat Aleulum Waltiknulujiia, Sana'a.
- Ismail, Reda Moselhi Ahmed (2016). *Tathir almutaghayirat aldaakhiliat walkharijiat ealaa mustawaa al'ada'i: Dirasat tatbiqiat ealaa alqitae alfunduqi*, Alqahirat, Misr: Almunazamat Alearabiatal Liltanmiat Al'iidariati.
- Jad Al-Rub, Sayed Mohamed (2009). *Astiratijiiaat tatwir watahsin al'ada'i: alatiir almanhajiit waltatbiqat aleamaliatu*, Misr: Dar Aalfikr Alarabii Lilnashri.
- Jad Al-Rub, Sayed Mohamed (2016). *Altakhtit alastiratijiu manhaj lithahqiq altamayuz altanafusii* (Taba'a 1), Alqahira: Dar Alfajr Lilnashr Waltuwziei.
- Malo Al-Ain, Alaa Muhammad (2015). *Aistikhdam alqias almutawazin lil'ada' litaqyim khadamat alqitae almasrifii alsaediati fi zili hawkamatal'ada' alastratijii bialtatbiq ealaa almunuk altijariat alsaediati*, *Majalat Jamieat Alshaariqat Lileulum Al'iinsaniat Walaijtimaeiati*, 12(1), 270-310.
- Mansouri, Elham, and Mansouri, Kamal (2018). *Dawr almua'amat bayn al'iistratijiati walhaykal altanzimii fi tahqiq al'ada' alastiratijii: Dirasat maydaniat fi almunuk aljazayiriati*, *Dirasat Wa'abhathi*, 10(3), 707-724.
- Maya, Ali, Zaher, Bassam, wa Sulaiten, Soma (2006). *Al'iidarar al'iistratijiati wa'atharuha fi rafe 'ada' munazamat al'aemali: Dirasatan midaniatan ealaa almunazamat alsinaeiat aleamat fi alsahil alsuwri*, *Majalat Jamieat Tishrin Lildirasat Walbuhuth Aleilmiat - Silsilat Aleulum Alaiqtisadiat Walqanuniati*, 29(1), 195-217.

- Muhammad, Abdel Rahim (2011). Qias al'ada' almutawazin wafalsafat 'iidarat al'ada' fi alqitae alhukumi, *Majalat Dirasat 'Amniatin*, (5), 244-254.
- Muhammad, Ithmar Abdul-Razzaq (2008). *Aineikasat tanfidh 'iistratijiit altkamul wal'ieadat handasat al'aemal ealaa al'ada' alastratijiit biaistikhdam bitaaqat al'ada' almutawazin* (Utaruhat dukturah), Jamieat Almusil, Alearaqi.
- Sadiq, Ban Majid Sadiq (2015). *Athar aistikhdam bitaaqat al'ada' almutawazin ealaa alribhiat: Dirasat halatan ealaa bank alaiskan liltijarat waltamwil* (Risalat majistir), Jamieat Alsharq Al'awsat, Al'urdun.
- Saudi, Nadia (2018). *Madaa aistikhdam al'asalib alhadithat limuraqabat altasyir fi qias wataqyim ada' albnuk altijariat aljazayiriat* (Utaruhat dukturah), Jamieat Muhamad Biwdyafi, Almasilati, Aljazayir.
- Shebr, Dhafer Abd Muhammad (1995). *Altanasub bayn baed almutaghayirat albiyyat wastiratijiit altakayuf wathiruha fi al'ada'i: Dirasat tahliliat lara' eayinat min mudara' alfanadiq fi Aleiraq* (Utaruhat dukturah), Aljamieat Almustansiriat, Aleiraq.
- Wizarat Altakhtit Waltaeawun Alduwalii (2016). Alaiqtisad alyamaniu fi suturi: Tatawurat alqitae almasrifii fi alyamin, *Almustajadaat Alaiqtisadiat Walaijtimaeiat fi Alyaman*, (17), 2-4.
- Zayed, Adel Mohamed (2003). *Al'ada' altanzimiu almutamayizi: Altariq 'iilaa munazamat almustaqbili*. Alqahira, Misr: Almunazamat Alearabiat Liltanmiat Aladariati.