



Al-Yemenia University Journal

مجلة الجامعة اليمنية

دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن

ماجد محمد صالح الكميم

باحث في الاستراتيجية

الدكتور / جمال ناصر علي الكميم

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية – نائب رئيس الجامعة

Gamal_Alkumaim@gmail.com

ملخص. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن من خلال معرفة دور التفكير النظمي، ودور الرؤية المستقبلية، ودور التفكير الموجه، ودور التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية، وهدفت إلى تحديد أثر اختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية على التفكير الاستراتيجي.

وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في البنوك العاملة في اليمن وتمثلت العينة من (205) موظف وبنسبة (50%) من مجتمع الدراسة البالغ (410)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة كأداة لاختبار فرضيات الدراسة، وتحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (F) واختبار (T) ومعاملات الارتباط وتحليل التباين الأحادي عند مستوى دلالة معنوية (0,05) كل ذلك عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن وبدلالة إحصائية، وكان للأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي دور في تعزيز الميزة التنافسية، حيث كان أكثر الأبعاد ارتباطاً ودوراً ومساهمة هو التفكير الإبداعي ثم التفكير الموجه ثم الرؤية المستقبلية ثم التفكير النظمي، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (بأبعاده الفرعية) في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن تعزى لأحد المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها أن على الإدارات العليا في البنوك زيادة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي لما له من دور بارز في تعزيز الميزة التنافسية عند تبني المنهج الاستراتيجي في البنوك العاملة في اليمن، وإعطاء التفكير الاستراتيجي وقتاً كافياً عند إعداد الخطط الاستراتيجية، وزيادة الاهتمام بالأفكار الإبداعية وتشجيع العاملين عليها، وإعداد برامج تدريبية للعاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في مجال الإدارة الاستراتيجية مما يساعد على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لديهم.

مقدمة الدراسة:

في ظل التغيرات التي سببتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة في نظم المعلومات والبرمجيات وتقنية الاتصالات والإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، توجهت المنظمات إلى التحالفات الاستراتيجية والاندماجات وذلك لمواجهة حدة المنافسة المتزايدة، الأمر الذي لم يعد يصلح معه استخدام نظم وأساليب الإدارة التقليدية مما دفع معظم المنظمات في معظم القطاعات الإنتاجية والخدمية إلى مواكبة تلك التغيرات وانتهاج نظم وأساليب حديثة تمكنها من مواكبة التطورات السريعة والحديثة من خلال مداخل متعددة أهمها المدخل الاستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية .

وتعتبر الإدارة والتخطيط الاستراتيجي من أهم ركائز بقاء ونمو المنظمات لأن هذا المدخل يساعد على تحديد كيفية الوصول إلى ما تسعى إليه، وما الذي يجب القيام به لتحقيق أهدافها التي تأتي في مقدمتها الميزة التنافسية، وتمكّن المنظمات من بناء استراتيجياتها التنافسية بالتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يحتاج إلى التفكير الاستراتيجي الكفء.

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي ما هو إلا نتاج التفكير الاستراتيجي الخلاق باعتباره المرحلة التي تسبق عملية التخطيط وترافقه في جميع مراحلها، ويعد التفكير الاستراتيجي أسلوباً مهماً للمفاضلة بين أساليب وطرق البناء الاستراتيجي واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية في ظل الإمكانيات المتاحة من جهة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من جهة ثانية مع الأخذ في الاعتبار التحديات البيئية والتنافسية من جهة ثالثة، وبالتالي لا بد أن يكون التفكير الاستراتيجي بمستوى يلئم التوجه نحو بناء الميزة التنافسية.

ومما لا شك فيه أن معظم المنظمات الصناعية والخدمية تسعى إلى بناء ميزة تنافسية ومنها المنظمات التي تقدم الخدمات المصرفية لاسيما في ظل مواجهتها لضغوطات وتحديات خارجية وبالأخص تقلبات الأوضاع السياسية والاقتصادية بالإضافة إلى ضغوط وتحديات داخلية أدت إلى إهدار جزء من إمكانيات وموارد المنظمات وضياع العديد من الفرص المتاحة والتي أثرت سلباً على قدرتها التنافسية، مما جعل التوجه من خلال المدخل الاستراتيجي الحل للتغلب على تلك المعوقات البيئية من أجل الوصول إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

ومن ثم تلقي الدراسة الحالية الضوء على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، كون التفكير الاستراتيجي يفتح المجال للبنوك للتغلب على المعوقات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية ومواكبة التطورات والوصول إلى التغيير الفعال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عبر تحسين جودة المنتجات والخدمات المصرفية الحالية وتطوير منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية تؤدي إلى خفض التكاليف وصولاً إلى رضا العملاء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: الخلفية النظرية للدراسة:

في هذا الجزء سنتناول الجانب النظري للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي ثم الجانب النظري للمتغير التابع الميزة التنافسية ثم أبرز الدراسات السابقة كالتالي:

1.1 التفكير الاستراتيجي:

تتبع أهمية التفكير الاستراتيجي من فوائده المتمثلة في النظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية، واستشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته، وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الإبداع

والابتكار، وتحقيق التكيف والمواءمة والتفاؤل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة للتهيئة والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وإشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات لتحقيق الأهداف المشتركة، وتقوية الولاء والانتماء والرضاء بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية، وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمة وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، وتعزيز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدرتها على المساهمة في صنع مستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلاً من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه (العشي، 2013: ص26).

1.1.1 مفهوم التفكير الاستراتيجي:

تعددت مفاهيم التفكير الاستراتيجي واختلفت من باحث إلى آخر نتيجة تعدد المداخل والمناهج والمدارس والقطاعات والاهتمامات البحثية في هذا الموضوع، وعلى ذلك يمكن إبراز أهم تلك المفاهيم على النحو التالي:

عرف أبو النصر (2009: ص58) التفكير الاستراتيجي بأنه "توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانيات صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من مواردها النادرة".

كما أشار ديب (2009: ص63) في دراسته أن التفكير الاستراتيجي هو "تفكير عالي الرتبة يوظف المهارات والقدرات والطاقات العقلية المعرفية والفوق معرفية لتكوين منظور متكامل حول مستقبل المنظمة من خلال تشخيص مختلف العوامل الديناميكية المؤثرة والحرجة وإعادة تركيبها بأكثر من صورة ما يمكنه من رسم التوجهات الاستراتيجية الملائمة للمستقبل المنشود".

وفي اتجاه آخر أشار Finkelstein (2010) إلى التفكير الاستراتيجي بأنه "القيام بإعداد سيناريوهات، وتحديد الاتجاهات، وتحليل البيئة بمصفوفة سوات، وتقييم المخاطر، وتحديد التغييرات المطلوبة، وبناءً على هذه المنطلقات تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بإعداد الرؤية، الرسالة، القيم، الاستراتيجية، تحليل الفجوات. وفي ذات السياق أضاف Conway (2014) إلى التفكير الاستراتيجي أنه "تحديد وتخيل وفهم للأوضاع المستقبلية البديلة الممكنة والمعقولة لمنظمتك، واستخدام المعرفة المكتسبة لتعزيز تفكيرك في الخيارات المحتملة لموقف المنظمة بشكل فعال في البيئة الخارجية في المستقبل، بالإضافة إلى أنه يجعلك أكثر اطلاعاً وقراراتك حول الإجراءات التي تتخذها اليوم تصبح أكثر قوة".

كما عرف Horwath التفكير الاستراتيجي على أنه "توليد وتطبيق الأفكار التجارية على أساس مستمر لتحقيق ميزة تنافسية" (Horwath Rich.).

ومن التعريفات السابقة يرى الباحثان أن التفكير الاستراتيجي هو روح وعقل التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وهو عملية ذهنية جماعية تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي وترافقه في مراحل إعدادة.

2.1.1 أبعاد وعناصر التفكير الاستراتيجي:

اتفق عدد من الباحثين (النخالة، 2015: ص16، والعشي، 2013: ص25) على أن أبعاد وعناصر التفكير الاستراتيجي تتمثل في التفكير المنظم، والإبداع، والرؤية المستقبلية. في حين تناقلت العديد من الدراسات والكتب أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى Liedtka وإنما بمسميات مختلفة، حيث ذكرها وترجمها العزاوي (2013: ص42) بأنها أبعاد التفكير الاستراتيجي وهي النية الاستراتيجية، إدراك النظم، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير الإبداعي؛ في حين ذكرها وترجمها الزهراني (2011: ص30) بأنها مكونات التفكير الاستراتيجي وهي المنظور النظمي القيمي، البحث عن النوايا، اقتناص الفرص، الاهتمام بالزمن، تلمس الفرضيات؛ بينما أشار إليها النخالة (2015: ص17) بأنها مكونات وهي النظرة الشمولية للمنظمة، التفكير المركز نحو الهدف، التفكير في الوقت المناسب، تطوير الافتراضات، الفرصة الذكية؛ وفي اتجاه آخر أشار إليها ديب (2009: ص64) بأنها خصائص التفكير الاستراتيجي عند Liedtka، وهذا يظهر اختلاف الباحثين في هذا المجال.

ولهذا يسعى الباحثان من خلال الدراسة الحالية إلى وضع إطار يشمل أغلب أبعاد وعناصر التفكير الاستراتيجي المتمثلة بالآتي:

- (1) **التفكير النظمي:** وهو القدرة على تركيب وتكامل العناصر المختلفة المكونة للمنظمة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال مدخل النظم وفهم علاقة الأنظمة ببعضها وعلاقة النظام الجزئي بالنظام الكلي.
- (2) **الرؤية المستقبلية:** وهي القدرة على وضع وتحديد وتطوير صورة المستقبل المحتمل للمنظمة في عدة سيناريوهات وتصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها، تظهر فيها آلية ووسائل وأساليب الوصول إليها بالاعتماد على إمكانيات وخبرة المفكر الاستراتيجي ودراسته العقلانية لواقع ومستقبل المنظمة.
- (3) **التفكير الموجه:** وهو التفكير الموجه نحو التغيرات البيئية للتنبؤ بتلك التغيرات المستقبلية في بيئة المنظمة وكيفية استغلالها أو مواجهتها؛ والتفكير الموجه نحو الأهداف لمعرفة كيفية الوصول إليها؛ والتفكير الموجه زمنياً نحو الفرص على اعتبار الزمن أحد الموارد النادرة للمنظمة الواجب استغلالها وتقنص الفرص فيها وعدم إضاعتها.
- (4) **التفكير الإبداعي:** وهو قدرة المفكر الاستراتيجي على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة أو أداة جديدة أو منتج وخدمة جديدة أو أسلوب جديد يحقق أهداف المنظمة.

3.1.1 التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، فهو أسلوب في التفكير موجه إلى الغايات بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات التي تعتمد على دراسة البدائل في العمل، حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام الحدد والتخيل وملكة الابتكار والإبداع في صياغة

الخطوة الاستراتيجية، بينما يقوم التخطيط الاستراتيجي على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه. (النخالة، 2015: ص23).

ولا بد للمدراء إدراك أهمية التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها رؤيا استراتيجية وحس استراتيجي وإدراك استراتيجي وتوجه استراتيجي يتم التفكير في إطاره لوضع الخطط الاستراتيجية، حيث يشكل التفكير الاستراتيجي الأرضية الصلبة التي يبنى عليها التخطيط الاستراتيجي وتكمن طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في أن الفكر الاستراتيجي يولد منه التخطيط الاستراتيجي السليم لأن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر عملية لاحقة للتفكير الاستراتيجي، أي إن عملية التفكير الاستراتيجي هي العملية الأولى التي تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي ولا يمكن أن يكون هناك تخطيط استراتيجي ناجح دون تفكير استراتيجي مسبق، وتعتبر عملية التفكير الاستراتيجي عملية ذهنية عقلية غير مرئية قائمة في العقل، بينما عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قائمة على تحركات فعلية عن طريق رصد الموارد والإمكانات التي يحتاجها هدف ما لكي توصل إلى الغاية المطلوب الوصول إليها، فالتفكير الاستراتيجي يأتي بالأفكار من خلال اعتماده على الحدس والإبداع، وأما التخطيط فيدرس مدى الحاجة إليها وكيفية تطبيقها على الواقع من خلال تركيزه على الجزئيات والتفاصيل والأرقام. (النخالة، 2015: ص23-24).

ويضيف الباحث على ما سبق أن التخطيط الاستراتيجي الفعال لا بد أن يسبقه ويرافقه تفكير استراتيجي كفاء يدعم ويساند عملية التخطيط الاستراتيجي، والشكل (2-1) يوضح علاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي.

من الشكل (1) يفسر الباحثان طبيعة علاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي كالآتي:

❖ إن تبني المنهج الاستراتيجي في المنظمات يبدأ بالتفكير فيه حيث إن التفكير في مستقبل المنظمة خلال السنوات المقبلة وأين يريدوا أن يكونوا هي أولى عمليات المنهج الاستراتيجي للتطوير والتميز والتي تعرف بالتفكير الاستراتيجي.

❖ التوجه الاستراتيجي ما هو إلا نتاج التفكير الاستراتيجي الإبداعي حيث تنعكس جهود المفكرين الاستراتيجيين في المنظمات إلى خطوات عملية من خلال تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الأولية بناءً على الرؤية المستقبلية للمفكرين الاستراتيجيين في المنظمات.

التخطيط الاستراتيجي يبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ثم تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة عبر مصفوفة (SOWT) ويرافقها في هذه العملية التفكير الاستراتيجي من خلال التفكير النظمي الذي يُمكن المفكرين الاستراتيجيين من رؤية العلاقات المختلفة بين المكونات التنظيمية ومعرفة الكيفية التي تتفاعل بها ومعرفة علاقات الإدارات ببعضها وبالمنظمة ككل، وبمشاركة مدراء الإدارات التنفيذية في صياغة استراتيجية المنظمة مع مدراء الإدارات العليا والتي تؤدي إلى التعرف على أفكارهم ومقترحاتهم ومتطلباتهم للعمل واحتياجاتهم للتأهيل والتدريب وتقييم أنشطة المنظمة بشكل جماعي، وصولاً لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمة، وأيضاً من خلال التفكير الموجه نحو التغيرات البيئية الذي يُمكن المفكرين الاستراتيجيين عبر مهارات التحليل البيئي من تحليل المتغيرات البيئية الخارجية (البيئة الكلية وبيئة الصناعة) للتعرف على القوة الدافعة والتنبؤ بمدى التغير فيها من أجل التعامل معها بكفاءة في المستقبل وصولاً لتحديد الفرص والتهديدات، ومن خلال التفكير الإبداعي عبر دراسة الأفكار

```
graph TD; A[التفكير الاستراتيجي] --> B[التوجه الاستراتيجي<br/>رؤية , رسالة , أهداف]; A --> C[الرؤية المستقبلية<br/>التفكير الإبداعي]; B --> D[التخطيط الاستراتيجي<br/>تحليل البيئة الداخلية والخارجية<br/>تحديد الموقف الاستراتيجي<br/>تطوير الأهداف وصولاً للتميز<br/>وضع السيناريوهات والبدائل<br/>المستقبلية<br/>الاتجاهات المستقبلية<br/>اختيار الاستراتيجية المناسبة]; C --> E[التفكير النظامي<br/>التفكير الموجه نحو التغورات البيئية<br/>التفكير الإبداعي<br/>التفكير الموجه نحو الأهداف<br/>الرؤية المستقبلية<br/>التفكير الموجه زمنياً نحو الفوص]; D --> F[التنفيذ الاستراتيجي<br/>الوامج التنفيذية والمورنات<br/>الأنشطة والإجراءات]; E --> G[التفكير النظامي<br/>التفكير الإبداعي<br/>التفكير الموجه نحو الأهداف]; F --> H[الرقابة الاستراتيجية<br/>الوامج الرقابية<br/>التقويم]; G --> I[التفكير النظامي<br/>التفكير الإبداعي<br/>التفكير الموجه نحو التغورات البيئية]; H --> J[الرقابة الاستراتيجية<br/>الوامج الرقابية<br/>التقويم];
```

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين

المقترحة من قبل المدراء والعاملين في المنظمة بمشاركة العاملين للخروج بأفضل الأفكار والحلول الإبداعية التي تعالج نقاط ضعف المنظمة وتعزز نقاط القوة لديها وتواجه التهديدات المحتملة وتقتنص الفرص المتاحة والذي من شأنه تنمية الثقافة التنظيمية المشجعة على الإبداع في المنظمة.

❖ تتواصل عملية التخطيط الاستراتيجي بتطوير الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ووضع سيناريوهات وبدائل للمستقبل المحتمل وتحديد الاتجاهات المستقبلية بناءً على نتائج التحليل البيئي ومصفوفة (SOWT) ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تحقق هذه الأهداف، ويستمر التفكير الاستراتيجي في مرافقة التخطيط الاستراتيجي، فمن خلال التفكير الموجه نحو الأهداف يقوم المفكرين الاستراتيجيين بوضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بحيث تكون طموحة وممكنة التحقيق خلال الفترة الاستراتيجية ويمكن قياسها، ومن خلال التفكير الإبداعي والرؤية المستقبلية للمفكرين الاستراتيجيين يتم وضع سيناريوهات وخيارات بديلة لمواجهة الظروف المستقبلية المختلفة المحتملة بحيث يكون لدى المنظمة أكثر من سيناريو في الفترة الاستراتيجية الواحدة بناءً على التنبؤ المستقبلي للمتغيرات البيئية كأن يكون لديها سيناريو أمثل وسيناريو تفاؤلي وسيناريو تشاؤمي وكل سيناريو لديه استراتيجية خاصة به تمكّنه من تحقيق الأهداف، ومن خلال التفكير الإبداعي والرؤية المستقبلية يتم تحديد التوجّهات المستقبلية معتمدين على الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة التي ستعمل على الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات المنظمة، ومن خلال التفكير الموجه زمنياً نحو الفرص يتم المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة في ضوء عامل الزمن وانتهاز الفرص الاستثمارية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وصولاً لاختيار الاستراتيجية المناسبة اخذين في الاعتبار التفكير في الماضي والحاضر والمستقبل.

❖ التنفيذ الاستراتيجي يبدأ بعد تحديد استراتيجية المنظمة، حيث يتم تحويلها إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة، وذلك بوضع البرامج التنفيذية والموازنات لها وتحديد الأنشطة والإجراءات، وفي هذه الخطوة فإن على المفكرين الاستراتيجيين الأخذ في الاعتبار مستلزمات التنفيذ والتي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، فمن خلال التفكير النظمي يتم بناء تنظيمي مرّن تتوفر فيه البيئة الإدارية المناسبة والمحفزة للعمل والإبداع ونظم المعلومات الداعمة لتفاعل العلاقات بين الإدارات المختلفة في المنظمة، ومن خلال التفكير الموجه نحو الأهداف يتم تخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة التنفيذية المختلفة، ومن خلال التفكير الإبداعي يتم تبني الأساليب الإبداعية في الأداء عند تحديد الأنشطة والإجراءات وعلى المفكرين الاستراتيجيين في المنظمة توضيح استراتيجية المنظمة للعاملين وتفهمهم لأدوارهم وصولاً للتنفيذ الاستراتيجي الناجح.

❖ الرقابة الاستراتيجية يتم فيها وضع البرامج الرقابية لقياس الأداء ثم تقويم الأداء، حيث يتم ذلك من خلال التفكير النظمي في العوامل الداخلية ومن خلال التفكير الموجه نحو التغيرات البيئية في العوامل الخارجية لتحديد المقياس المناسب لقياس الأداء من النواحي المختلفة، وتحديد معايير قياس الأداء، وتحديد نظام الترجيح لهذه القياسات وصولاً إلى حكم عام على أداء المنظمة، وعند اكتشاف الانحرافات بين ما هو مخطط والأداء الفعلي والتعرف على الأسباب يقوم المفكرين الاستراتيجيين بالتقويم من خلال التفكير

الإبداعي والتفكير الموجه نحو المتغيرات البيئية بإعادة تكييف استراتيجيات المنظمة لتحسين قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2.1 الميزة التنافسية:

إن التنافسية أصبحت السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في الأسواق الاقتصادية نتيجة الانفتاح والعولمة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، ومن هنا تبرز أهمية الميزة التنافسية في إيجاد قيمة تلبي احتياجات العملاء وتضمن ولاءهم وتحسن من سمعتها لديهم، وتحقيق التميز الاستراتيجي في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين، وتحقيق حصة سوقية ومكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة، ومن جهة أخرى فإن الميزة التنافسية تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال تنمية المنظمة للميزة التنافسية، وتمثل معياراً لتحديد المنظمات المتميزة والناجحة من خلال نماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها، وتمثل معياراً لامتلاك المنظمة عملاء أكثر من منافسيها مما يزيد من أرباحها (السوسي، 2015 : ص33).

1.2.1 مفهوم الميزة التنافسية:

ذكر شعبان (2011 :ص65) في دراسته أن الميزة التنافسية هي "ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمةً عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل".

كما عرفها السوسي (2015 :ص30) في دراسته بأنها "الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة في استراتيجيات الكلفة، التميز، جودة الخدمات، سرعة الاستجابة وتحقيق لهذه المنظمة موقفاً قوياً تجاه المنظمات المنافسة الأخرى".

في حين عرفها رفرافي (2014 :ص51) في دراسته أنها "تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز التي تمتلكها المنظمة والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، وهذا ما يؤهل المنظمة إلى تحقيق العديد من الفوائد منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتقديم المنتجات بأسعار منخفضة والحفاظ على حصة سوقية أكبر وكذلك النمو والبقاء أطول فترة ممكنة".

كما أشار الشبلي وآخرون (2014 :ص203) في دراستهم إلى الميزة التنافسية بأنها "الصورة الجيدة للمنظمة والتي تجعلها متفوقة في نظر الجمهور".

2.2.1 أبعاد الميزة التنافسية:

تعددت أبعاد الميزة التنافسية واختلفت من باحث إلى آخر ويرجع ذلك إلى تعدد المداخل والمناهج والمدارس واختلاف القطاعات والاهتمامات البحثية في هذا المجال، وعلى ذلك يمكن استعراض الأبعاد التي

أوردها الباحثون والمهتمون بمجال الميزة التنافسية في دراساتهم البحثية وكما يوضحه الجدول رقم (1) التالي :

جدول رقم (1) يوضح أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد التي تناولها للميزة التنافسية	الدراسة
الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار والإبداع، التكلفة	رفرافي(2014)
التكلفة، الجودة، المرونة	حسن (2014)
الجودة، الاستجابة، الإبداع، السمعة	الشبلي وآخرون (2014)
الجودة، الاستجابة، الإبداع، الكفاءة	دبة (2013)
المرونة، القدرة على الاستجابة	Agha (2012)
الجودة ، الكفاءة، التحديث، الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء	علي (2012)
الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة	شعبان (2011)
الجودة، الكفاءة، رضا العملاء	السرطان (2005)

. المصدر: الجدول من إعداد الباحثان

يُلاحظ من الجدول (1) أن الدراسات ركزت على أبعاد الميزة التنافسية للقطاع المدروس وهذا ما يجعل أبعاد الميزة التنافسية كثيرة ومتعددة، ويلاحظ اتفاق العديد من الدراسات على أبعاد الجودة، والاستجابة، ثم الإبداع، والتكلفة، والمرونة، والكفاءة ، وأضافت دراسات أخرى من أجل البحث والتطوير أبعاد أخرى مثل التسليم، السمعة، الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، التحديث، رضا العملاء، القدرة على الاستجابة، كأبعاد لها تأثير في تعزيز الميزة التنافسية في قطاعات معينة وأثبتت دراساتهم ذلك.

3.2.1 التفكير الاستراتيجي كمدخل لبناء وتعزيز الميزة التنافسية:

اتفق بعض الباحثين والكتاب (رفرافي، 2014: ص63 ، وشعبان، 2011: ص65 ، Reynold: p4) في أن من مصادر بناء الميزة التنافسية مدخل التفكير الاستراتيجي، حيث يُمكن المنظمة من حل مشاكلها والخروج من الوضعية الحرجة، حيث تلجأ المنظمات إلى إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس كاستراتيجية قيادة التكاليف، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز وذلك لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والنمو والاستمرار.

كما أضاف بوبعة (2012: ص94-97) إن على المنظمات أن تولي جانباً من الاهتمام نحو الاستراتيجية لكي تحصل المنظمة على ميزة تنافسية مستدامة، بحيث تقوم بدراسة البيئة الخارجية لمعرفة جاذبية الصناعة وهيكل المنافسة وصولاً إلى تحديد الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدفة ومعرفة أفضل الطرق الممكنة في التكيف مع هذه البيئة، وعليها أيضاً دراسة البيئة الداخلية لمعرفة إمكانيات المنظمة وقدراتها وصولاً إلى نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتحقيق القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابةً لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم بعد ذلك على المنظمة التوفيق بين البيئة الداخلية والخارجية لإيجاد استراتيجية مناسبة تسمح للمنظمة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن استغلال

في انتهاز الفرص المتاحة وتجنب التهديدات بطريقة ذكية من أجل تعزيز مركزها التنافسي في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويضيف الباحثان على ما سبق أن الاستراتيجية الفعالة تحتاج إلى تفكير استراتيجي كفء يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على جودة المنتجات والخدمات المقدمة وقيادة كلفتها والتركيز على رضا العملاء مما يجعلها تتفوق على منافسيها، كما يساعد التفكير الاستراتيجي على توليد مزايا تنافسية جديدة تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

3.1 الدراسات السابقة:

نستعرض في هذا القسم مجموعة من الدراسات التي تحصل عليها الباحثان في مجال الدراسة، والتعليق عليها، حيث تم تقسيم الدراسات السابقة بحسب الموضوع إلى محورين رئيسيين الأول وفيه الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي والثاني وفيه الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية، وتم تقسيم كل محور إلى الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية وتم ترتيبهما زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

1.3.1 الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي :

1.1.3.1 الدراسات العربية:

(1) دراسة النخالة (2015) بعنوان درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي من خلال مجالاته (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر نوابهم جاءت بدرجة كبيرة بنسبة 80,4% أما مجالات التفكير الاستراتيجي جاءت مرتبة كالتالي التفكير الشمولي بنسبة 83,4% ثم التفكير التخطيطي بنسبة 81,8% ثم التفكير التشخيصي بنسبة 79,4% وأخيراً التفكير التجريدي بنسبة 77% ، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الشمولي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين يملكون أكثر من عشر سنوات ، أما باقي المجالات فلا توجد فروق، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وبين متوسط تقديرهم لدرجة أدائهم الإداري.

(2) دراسة العلي (2014) بعنوان درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي من خلال (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة الممارسة لأنماط التفكير الاستراتيجي (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي ودرجة ممارسة إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

(3) دراسة العشي (2013) بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل التفكير الاستراتيجي (التفكير المنظم، الإبداع، الرؤية المستقبلية، الذكاء، المساءلة، إدارة الصراع، النمط العقلي المتنوع) على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، وهدفت أيضاً إلى التعرف على مدى توفر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا، وكذلك التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها توفر عوامل التفكير الاستراتيجي (التفكير المنظم، الإبداع، الرؤية المستقبلية، الذكاء، المساءلة، إدارة الصراع، النمط العقلي المتنوع) لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79,51%، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير حكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي.

(4) دراسة العزاوي (2013) بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى.

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد التفكير الاستراتيجي من خلال (التفكير بالفرص، التفكير في الوقت، الخيارات الاستراتيجية، النظرة الشاملة، السلوك الاستراتيجي للإدارة، التوجه الاستراتيجي) والتعرف على أبعاد الإبداع وأثرهما على عوامل الجذب السياحي المتاحة (الطبيعية، البشرية، المادية، الثقافية) في محافظة ديالى.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أظهرت نتائج الدراسة ضعفاً في عامل التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وعدم قدرته الفاعلة في التأثير على تنمية وتطوير عناصر الجذب السياحي وذلك من خلال نتائج إجابات المبحوثين التي بينت بأن الإمكانيات المتاحة في المواقع السياحية والإدارات الاستراتيجية أو القيادية فيها غير قادرة على وضع الخطط والأفكار الاستراتيجية بالشكل الذي تكون قادرة على مواجهة التحديات الخارجية لظروف سوق الطلب السياحي الذي يتميز بالتغيرات السريعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن علاقة التأثير والارتباط بين متغير الإبداع التنظيمي وبين عناصر الجذب السياحي كانت ضعيفة.

(5) دراسة البلعوي وآخرون (2013) بعنوان دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكاري لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي من خلال (التفكير بمفهوم الأنظمة، التفكير المركز على الإرادة، التفكير وفقاً للوقت، التفكير الموجه لاستكشاف الفرضيات، التفكير بالتعاطي مع الفرص بذكاء) وبين التفكير الابتكاري لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة من خلال المدراء العاملين في الإدارة العليا والمتوسطة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود استجابة إيجابية جداً في المعدل العام لقياس التوجه نحو التفكير الابتكاري والتفكير الاستراتيجي لدى المدراء أفراد العينة العاملين بوزارة الصحة، وأشارت الدراسة إلى أن أعلى المحاور إيجابية هي التعاطي مع الفرص بذكاء بنسبة (81,1%) والتي تعكس استجابة جيدة جداً من قبل أفراد العينة، يليها محور التفكير في الوقت المناسب وبأسلوب المناسب بنسبة (80%)، ثم يليها محور توجيه المنظمة نحو الابتكار بنسبة (76,4%) أما أقل المحاور إيجابية فقد كانت التنظيم الفعال من أجل الإبداع بنسبة (53,7%)، أما تحليل بيئة العمل فقد كانت الاستجابة لها ضعيفة بنسبة (49,9%).

2.1.3.1 الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة Rahimabadi, Maryam and Ghadim (2015) بعنوان دراسة أثر التفكير الاستراتيجي على عملية إدارة المعرفة في منظمة الأمن الاجتماعي.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال (التفكير النظامي، الإرادة الاستراتيجية، التقدم عبر المنهج العلمي، التفكير في الوقت المناسب، انتهاز الفرص בזكاء) على عملية إدارة المعرفة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن التفكير الاستراتيجي لديه تأثير كبير على عملية إدارة المعرفة حيث إن التفكير الاستراتيجي مهم جداً لنمو التنظيم وبقاء المنظمات في ظل بيئة تنافسية شديدة ومضطربة تتقرب فيها المنظمات لانتهاز الفرص المتاحة وحل المشكلات والتكيف مع بيئة الأعمال من خلال مواكبة التغيرات السريعة والمستمرة للمعلومات والمعرفة والتوجه نحو مصادر المعرفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

(2) دراسة Pisapip, John and Others (2009) بعنوان مقارنة استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي بين قادة المدارس الطموحين في هونغ كونغ وماليزيا وشنغهاي وأمريكا.

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظامي، إعادة الصياغة، الانعكاس اللازم للتفكير الاستراتيجي) للمعلمين الذين يستعدون لتسلم دور القيادة المدرسية في أمريكا وهونغ كونغ وماليزيا وشنغهاي، ومعرفة أثر المتغيرات (الموقع، العمر، الجنس) على استخدام التفكير الاستراتيجي.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود استخدام لمهارات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظامي، إعادة الصياغة، الانعكاس اللازم للتفكير الاستراتيجي) في جميع البلدان محل الدراسة، وأن هناك تباين (اختلاف) في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر والجنس ويرجع السبب في هذا التباين إلى مستوى التدريب، والتطوير المهني، وإلى اختيار القادة الطامحين.

(3) دراسة Amitabh (2008) بعنوان هل القيادة هي الرابط المفقود في التفكير الاستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور قيادة التطوير في التفكير الاستراتيجي من خلال (التفكير بالمنظور النظامي، التفكير المركّز على المقاصد، التفكير لانتهاز الفرص الذكية، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الفرضيات) وكذلك التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أظهرت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التطوير وبين التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير بالمنظور النظامي، التفكير المركّز على المقاصد، التفكير لانتهاز الفرص الذكية، التفكير في الوقت المناسب، قيادة الفرضيات) وأظهرت النتائج أن المفكر الاستراتيجي هو قائد جيد يتصور السيناريوهات المستقبلية على المدى الطويل ويقوم بصياغة استراتيجية واسعة يسمح للتفاصيل بالظهور مع مرور الوقت ويبحث عن المؤشرات البيئية لتطوير ما يجب أن يكون ويحدد أنماط التفكير على أساس التفكير الحدسي ويعيد كتابة قواعد المنافسة، وأظهرت النتائج أيضاً أن تنمية المهارات القيادية هي أفضل طريقة لتطوير المفكرين الاستراتيجيين في المنظمة ويعتبر بناء السيناريوهات جزءاً لا يتجزأ من العملية الاستراتيجية وأن العملية الاستراتيجية هي عملية مستمرة ومتواصلة وأن صياغة الاستراتيجية هي عملية التكيف مع البيئة حيث لا توجد استراتيجية واحدة مثالية وأن التفكير بالمشاريع هو الدافع نحو التوجه للاستراتيجية وأن التفكير الاستراتيجي هو في صميم الابتكار والإبداع.

3.1.3.1 التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بالدراسة الحالية :

(1) أوجه التشابه:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع وهو التفكير الاستراتيجي وتشابهت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في بعض من المتغيرات الفرعية للتفكير الاستراتيجي. (2) أوجه الاختلاف:

بعض الدراسات السابقة تناولت أنماط التفكير الاستراتيجي فقط والبعض الآخر من الدراسات اختلفت في الأبعاد والمتغيرات الفرعية التي تناولتها للتفكير الاستراتيجي حيث تناولت بعضاً من المتغيرات فقط ، وتناولت الدراسات السابقة متغيرات تابعة مختلفة عن الدراسة الحالية وفي قطاعات مختلفة عن قطاع الدراسة الحالية.

2.3.1 الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية :

1.2.3.1 الدراسات العربية:

(1) دراسة السوسي (2015) بعنوان درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من جهة وممارستها استراتيجيات الميزة التنافسية (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة، سرعة الاستجابة) من جهة أخرى، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على نسبة 73,91% في جميع العناصر (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي)، وأن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على نسبة 76,36% في جميع الاستراتيجيات (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة، سرعة الاستجابة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية.

(2) دراسة رفرافي (2014) بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار والإبداع، التكلفة) للمؤسسة الاقتصادية، ومعرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بالميزة التنافسية وتحديد مدى ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن تكنولوجيا المعلومات لديها أثر إيجابي على عناصر الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، التسليم، الابتكار والإبداع، التكلفة) ويظهر في المؤسسة إهمال الدور الذي يلعبه التكوين والتعليم الإلكتروني رغم إدراك العاملين لدوره الإيجابي، وإن تكنولوجيا المعلومات ساعدت عناصر الميزة التنافسية في جوانب عديدة منها السرعة والثقة في الأداء وتقليل التكاليف، وكذلك ساعدت تكنولوجيا المعلومات في القضاء في بعض ضغوطات العمل وعلى الغموض في بعض الأحيان عند تأدية المهام، وهذا ما ساهم في تأدية العمل بشكل أفضل وأيضاً منحت تكنولوجيا المعلومات شفافية ومصادقية أكبر في العمل.

(3) دراسة حسن (2014) بعنوان دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات في محافظة أربيل.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التفكير الريادي (المخاطرة، المبادأة، الإبداع، التفرد) في تعزيز الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة) لشركة كورك للاتصالات في محافظة أربيل وإلى قياس مستوى التفكير الريادي لدى مدراء شركة كورك من وجهة نظر مديري ومسؤولي الشركة، والتعرف على تأثير التفكير الريادي في بعض الممارسات الريادية فيها كمفهوم الريادة والمنظمات الريادية والخصائص والمهارات التي

يجب أن يتمتع بها المدراء في هذه الشركة ، والتعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية التي تتأثر وتتأثر في مستوى التفكير الريادي في الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها اهتمام شركة كورك للاتصالات بالتفكير الريادي والذي بدوره يحقق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر التفكير الريادي (المخاطرة، المبادرة، الإبداع، التفرد) وبين تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة) لشركة كورك للاتصالات، كما توجد علاقة تأثير بين التغيرات التي تحصل في التفكير الريادي وبين تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

(4) دراسة الشبلي وآخرون (2014) بعنوان دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، الاستجابة، الإبداع، السمعة) في المصارف التجارية الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية للخدمات المالية الإلكترونية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، الاستجابة، الإبداع، السمعة) من وجهة نظر العملاء، كما أظهرت النتائج أن خدمة الصرافة عبر شبكة الإنترنت هي الخدمة ذات الأثر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء، وكانت خدمة الصراف الآلي هي الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

(5) دراسة دبة (2013) بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعات البيوت الصحراوية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة ودراسة العلاقة بين توفر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة (الجودة، الاستجابة، الإبداع، الكفاءة) ومعرفة ما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري ببعديه (الهيكلية والعلاقات) وبين تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، الاستجابة، الإبداع، الكفاءة) لشركة سيفانكو، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفعاً للميزة التنافسية، وأن هناك تفاوتاً في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وأن رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية.

(6) دراسة المطيري (2012) بعنوان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية (تميز المنتج، الاستجابة) للبنوك التجارية الكويتية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز والاستجابة)، ووجود أثر ذا دلالة إحصائية للنية التحتية للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز والاستجابة)، ووجود أثر ذا دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز والاستجابة)، ووجود أثر ذا دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز والاستجابة)، وقد أوصى الباحثان بضرورة قيام البنوك التجارية باعتماد أنماط جديدة ومعاصرة في إدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الأجنبية العاملة في دولة الكويت، وأوصى بضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في البنوك التجارية الكويتية في التعليقات وإبداع الرأي أثناء الندوات أو الاجتماعات التي يعقدها البنك.

(7) دراسة الصالح (2012) بعنوان بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية والتعرف على أهم المتطلبات لكل من المجالات و الاستراتيجيات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إدراك أعضاء مجلس الجامعات الحكومية السعودية لمفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً، وأن مجالات (البحث العلمي، التعليم، التقنية، إنتاج المعرفة) هي المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعات السعودية، وتعتبر استراتيجيات (التمايز والتركيز) من أجل التمايز والمقارنة المرجعية والتحالفات الاستراتيجية الخيارات الأنسب استراتيجياً لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وتحتل متطلبات المجالات التنافسية ومتطلبات الاستراتيجيات التنافسية درجة مهمة جداً من أجل بناء الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعات السعودية.

(8) دراسة علي (2012) بعنوان أثر المزايا التنافسية في تحقيق الريادة للمصارف الإسلامية باليمن بالتطبيق على البنوك الإسلامية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى دراسة ريادة البنوك الإسلامية في تقديم خدمات مصرفية ومالية معتمدة على الركائز التنافسية المحققة للريادة (جودة الخدمات المصرفية المالية، كفاءة تقديم الخدمة وجذب وتشغيل الأموال، تحديث الخدمات وآلية تقديمها، الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية لمعاملات الارتباط تربط بين الركائز التنافسية (جودة الخدمة المصرفية وكفاءة تقديمها، وجذب وتشغيل الأموال، وتحديث الخدمة وآلياتها، وتحقيق الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء) وبين الريادة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة وأهمية إحصائية بين تأثير الركائز التنافسية (جودة الخدمة المصرفية، كفاءة تقديمها وجذب وتشغيل الأموال، تحديث الخدمات وآلياتها، وتحقيق الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء) وبين الريادة.

(9) دراسة شعبان (2011) بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توفر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) وهل هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقات) وبين تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال لاسيما فيما يتعلق بالجودة المتفوقة، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفعاً للميزة التنافسية (الجودة، الاستجابة، الإبداع، الكفاءة)، وأن هناك تفاوتاً في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة حيث إن رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

(10) دراسة السرحان (2005) بعنوان دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي من خلال الابتكار والإبداع في (الخدمات والمنتجات المصرفية، الأسعار، الترويج، التوزيع) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال (الكفاءة التشغيلية الناتجة عن الإبداع والابتكار في البنوك، جودة الخدمات والمنتجات المصرفية، رضا العملاء). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في (الخدمات والمنتجات المصرفية، الترويج، التوزيع) وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الابتكار والإبداع التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات والمنتجات المصرفية، رضا العملاء).

2.2.3.1 الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة Urbanova (2013) بعنوان تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار والمعرفة. هدفت الدراسة إلى معرفة دور الابتكار والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد المعرفة كعنصر مهم في عملية الابتكار من خلال (أهمية الابتكار، أهمية وجود ثقافة ابتكارية) والذي بدوره يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الصغيرة والكبيرة في جمهورية التشيك. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود أهمية للابتكار والمعرفة اللازمة في جميع المنظمات، وأن أغلب المنظمات الكبيرة والصغيرة تركز على الابتكار وعلى إرساء ثقافة ابتكارية مناسبة، وأظهرت الدراسة أن الابتكارات تعتبر مصدر رئيسي للميزة التنافسية التي تحدد النجاح الاقتصادي لكل منظمة وأنها سبب لبقاء المنظمة ونموها، كما أظهرت الدراسة أن المعرفة عنصر أساسي في عملية الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن غيرها من المنظمات في ظل البيئة التنافسية المضطربة الحالية، كما أظهرت النتائج أهمية تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين الحاليين من أجل التشجيع على الثقافة الابتكارية.

(2) دراسة Agha (2012) بعنوان تأثير الكفاءة الأساسية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي. والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الكفاءة الأساسية (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين) وبين الميزة التنافسية (المرونة، القدرة على الاستجابة) والأداء التنظيمي، في مصانع الطلاء في الإمارات العربية المتحدة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها إن الكفاءة الأساسية لها تأثير إيجابي قوي على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وتؤكد النتائج على وجود أهمية متفاوتة في التأثير بين أبعاد الكفاءة الأساسية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وإن الميزة التنافسية لها أيضاً تأثير كبير على الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن المرونة لها تأثير أكبر على الأداء التنظيمي من الاستجابة.

(3) دراسة Cheraghi and Others (2012) بعنوان اكتساب ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات دراسة تطبيقية على ميناء الشهيد رجائي في إيران. هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية المؤثر في اكتساب الميزة التنافسية لميناء حاويات الشهيد رجائي في إيران من خلال استراتيجيات التسويق.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن العوامل التالية استراتيجية الميناء، والسياسات والخدمات اللوجستية للميناء، والحالة النائية للمنطقة، وعامل التوافر، وخدمة الشحن البحري، والمركز الإقليمي للميناء، واتفاقية النقل البحري وخدمة الميناء والربط، هي العوامل الرئيسية المؤثرة لاكتساب الميزة التنافسية لميناء الشهيد رجائي في إيران.

(4) دراسة Karanja (2011) بعنوان الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات الابتكار في بنك أفريقيا المتحد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق استراتيجيات الابتكار للميزة التنافسية في بنك أفريقيا المتحد، ولتحديد استراتيجيات الابتكار المعتمدة في البنك.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن بنك أفريقيا المتحد اعتمد على استراتيجية ابتكار المنتج، واستراتيجية ابتكار العملية، واستراتيجية الابتكار التسويقي من ما مكن البنك من تقديم منتجات وخدمات متميزة ومتفوقة في الأسواق التنافسية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الابتكار مكن بنك أفريقيا المتحد من تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة العائد على الاستثمار وزيادة عدد العملاء، كما أشارت النتائج إلى أن الميزة التنافسية قد تحققت أيضاً من خلال توسع شبكة فروع البنك في جميع أنحاء البلاد والتي وضعت البنك في موقعاً استراتيجياً مناسب لتقديم الخدمات المالية إلى السوق الكينية، كما أن تعزيز تمييز

المنتجات أدى إلى تطوير المنتجات المالية الجديدة التي تلبي بشكل فريد احتياجات ورغبات مجموعات مختلفة من العملاء في السوق.

(5) دراسة Chang (2011) بعنوان تأثير الأخلاقيات البيئية للشركات على الميزة التنافسية: الدور الوسيط للابتكار الأخضر

هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر الأخلاق البيئية للشركات على الميزة التنافسية في المصانع التحويلية التايوانية ، وكذلك التعرف على الدور الوسيط للابتكار الأخضر من خلال تقييم أداء الابتكار الأخضر في الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها إن الأخلاقيات البيئية للشركات تؤثر بشكل إيجابي على الابتكارات الخضراء للمنتجات وعلى الابتكارات الخضراء للعمليات، وأن الابتكارات الخضراء للمنتجات تتوسط العلاقة الإيجابية بين الأخلاق البيئية للشركات والميزة التنافسية، بينما الابتكارات الخضراء للعمليات لا تتوسط هذه العلاقة، وإن الأخلاقيات البيئية للشركات تؤثر على الميزة التنافسية بشكل مباشر، وتؤثر أيضا بشكل غير مباشر عن طريق الابتكارات الخضراء للمنتجات.

3.2.3.1 التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية وعلاقتها بالدراسة الحالية: (1) أوجه التشابه:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع وهو الميزة التنافسية، وكذلك في بعض المتغيرات الفرعية للميزة التنافسية، كما أن بعضاً منها تم تطبيقه في القطاع المصرفي وهو القطاع الذي تطبق عليه الدراسة الحالية.

(2) أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد والمتغيرات الفرعية للمتغير التابع الميزة التنافسية، وكذلك اختلاف البيئة والقطاع المدروس.

3.3.1 ما يميز الدراسة الحالية:

تتناول الدراسة الحالية التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل ودوره في الميزة التنافسية وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، وتعد أول دراسة تناولت التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في البيئة اليمنية بحسب علم الباحثين، كما تتناول الدراسة الحالية أغلب الأبعاد والمتغيرات للتفكير الاستراتيجي، مما يعني إمكانية خروج الدراسة الحالية بإظهار دور تلك المتغيرات مجتمعة ومنفردة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.

ثانياً: منهجية الدراسة:

في هذا الجزء سنتناول الإطار العام ثم الإطار المنهجي على النحو الآتي:

1.2 مشكلة وتساؤلات الدراسة:

بناءً على نتائج المقابلات الأولية التي أجراها الباحثان مع العديد من المدراء في البنوك محل الدراسة فإن مشكلة الدراسة تتمثل في ضعف التفكير الاستراتيجي عند تبني المنهج الاستراتيجي في القطاع المصرفي وعدم الاهتمام به، وتخطي مرحلة التفكير الاستراتيجي باستعجال إلى التخطيط الاستراتيجي مباشرة، وذلك لعدم إدراك أهمية التفكير الاستراتيجي قبل التخطيط وخلال مراحل التخطيط الاستراتيجي. ويمكن إبراز المشكلة بشكل أكبر من خلال التساؤلات الآتية:

(1) ما دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن ؟
ويشتق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

(1) ما دور التفكير النظمي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن ؟

- (2) ما دور الرؤية المستقبلية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن؟
 (3) ما دور التفكير الموجه في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن؟
 (4) ما دور التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن؟
 (2) ما أثر اختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية (المستوى العلمي- التخصص- سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي- نوع البنك) على التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن؟

2.2 أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها الآتي:
- (1) معرفة دور التفكير الاستراتيجي وإبعاده الفرعية (التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التفكير الموجه، التفكير الإبداعي) في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.
- (2) تحديد أثر اختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية (المستوى العلمي- التخصص- سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي- نوع البنك) على التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.
- (3) اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن وفقا للنتائج التي ستظهرها الدراسة.

3.2 متغيرات ونموذج الدراسة:

من الجدول والشكل التاليين تتضح المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة والتي تم تحديدها بالاعتماد على متغيرات الدراسات السابقة وما ذكر في الأدبيات النظرية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، والجدول (2) التالي يبين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2) متغيرات الدراسة

المتغير التابع (الميزة التنافسية)	المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية	المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)
الجودة	المستوى العلمي	التفكير النظمي
التكلفة	التخصص	الرؤية المستقبلية
رضا العملاء	سنوات الخبرة	التفكير الموجه
-----	المستوى الوظيفي	التفكير الإبداعي
-----	نوع البنك	-----

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين
 والشكل (2) يوضح نموذج الدراسة.

4.2 فرضيات الدراسة:

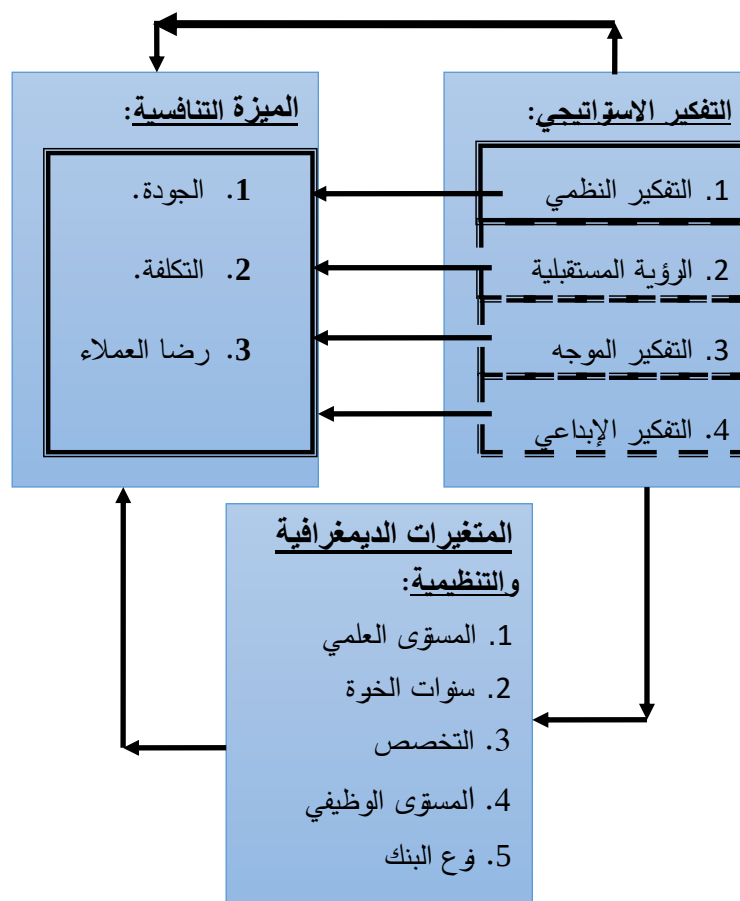
بناء على أهداف ومشكلة وتساؤلات الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير النظمي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.



شكل رقم (2) نموذج الدراسة (المصدر: من إعداد الباحثين)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الموجه في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن تعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (المستوى العلمي- التخصص- سنوات الخبرة -المستوى الوظيفي-نوع البنك).

5.2 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في الآتي :

1.5.2 الأهمية العلمية:

تظهر الأهمية العلمية للدراسة في محاولتها وضع إطار لعناصر التفكير الاستراتيجي حيث أن التفكير الاستراتيجي لا زال مفتوح المجال للباحثين نظراً لتعدد عناصره وأبعاده ومتغيراته الفرعية، كما ستمثل إضافة علمية إلى موضوع التفكير الاستراتيجي في المكتبة اليمنية.

2.5.2 الأهمية العملية:

وتتبع الأهمية العملية للدراسة مما تواجهه البنوك العاملة في اليمن من تحديات في بيئتها وكذلك من ممارستها لأنشطتها وفقدانها جزء من إمكانياتها ومواردها، وضياع بعض الفرص المتاحة لها، وزيادة حدة

المنافسة في القطاع المصرفي، وتوجه البنوك العاملة في اليمن إلى تعزيز الميزة التنافسية التي تلعب دوراً مهماً في بقائها واستمرارها ونموها وتميزها أيضاً، وكل ذلك يتطلب التفكير الاستراتيجي.

6.2 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1.6.2 الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على معرفة دور التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل في تعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع للقطاع المصرفي باليمن وكذلك التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن.

2.6.2 الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المراكز الرئيسية للقطاع المصرفي باليمن والمتمثلة بالبنوك التجارية والبنوك الإسلامية والبنوك المتخصصة والبنوك الأجنبية وبعدد إجمالي (19) بنكاً حسب النشرة الرسمية للبنك المركزي اليمني والمتواجدة في أمانة العاصمة صنعاء.

3.6.2 الحدود الزمنية:

تناولت الدراسة الفترة من 2010م-2014م، حيث إن خمس سنوات تمثل فترة استراتيجية تظهر فيها الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن، وأيضاً هي الفترة الأقرب لسنة الدراسة الحالية والتي سبقت فترة الحرب المشتعلة منذ عامين.

7.2 مصطلحات الدراسة:

تشمل مصطلحات الدراسة تعريفات الباحثين الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية كالآتي:

1.7.2 التفكير الاستراتيجي:

وهو الأسلوب الذي تتمكن من خلاله إدارة البنك من توجيه المنظمة وتكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغير المطلوب في البيئة المحيطة بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانات البنك انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي.

2.7.2 التفكير النظمي:

وهو القدرة على تركيب وتكامل العناصر المختلفة المكونة للبنك لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها من أجل تحقيق أهداف البنك من خلال مدخل النظم وعلاقة الأنظمة ببعضها وعلاقة النظام الجزئي بالنظام الكلي.

3.7.2 الرؤية المستقبلية:

وهي القدرة على وضع وتحديد وتطوير صورة المستقبل المحتمل للبنك في عدة سيناريوهات وتصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها، تظهر فيها آلية ووسائل وأساليب الوصول إليها بالاعتماد على إمكانيات وخبرة المفكر الاستراتيجي ودراسته العقلانية لواقع ومستقبل البنك.

4.7.2 التفكير الموجه:

وهو التفكير الموجه نحو التغيرات البيئية للتنبؤ بتلك التغيرات المستقبلية في بيئة البنك وكيفية استغلالها أو مواجهتها، والتفكير الموجه نحو الأهداف لمعرفة كيفية الوصول إليها، والتفكير الموجه زمنياً نحو الفرص على اعتبار الزمن أحد الموارد النادرة للبنك الواجب استغلالها وتقنص الفرص فيها وعدم إضاعتها

5.7.2 التفكير الإبداعي:

وهو قدرة المفكر الاستراتيجي على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة أو أداة جديدة أو منتج وخدمة جديدة أو أسلوب جديد يحقق أهداف البنك.

6.7.2 الميزة التنافسية:

وهي قدرة وإمكانية البنك على تقديم قيمة متميزة للمنتج والخدمة يدركها العميل ويتميز بها البنك وتعزز مكانته في السوق أمام منافسيه.

7.7.2 الجودة:

وهي قدرة البنك على تقديم منتجات وخدمات بنوعية أفضل مما يقدمه المنافسون.

8.7.2 التكلفة:

وهي القيمة الإجمالية لإنتاج المنتج والخدمة المقدمة للعملاء الذين يقومون بمقارنتها بتكاليف منتجات وخدمات المنافسين.

9.7.2 رضا العملاء:

وهو مستوى إحساس العميل الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل المسبقة.

8.2 منهجية الدراسة:

أتبعت الدراسة المنهجية البحثية المناسبة لموضوع الدراسة حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المستخدم في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وكونه يمكننا من وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين متغيراتها.

9.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في القطاع المصرفي في المراكز الرئيسية للقطاع المصرفي باليمن والمتمثلة بالبنوك التجارية وعددها (7) والبنوك الإسلامية وعددها (5) والبنوك المتخصصة وعددها (3) والبنوك الأجنبية وعددها (4) وبعدد إجمالي (19) بنكاً حسب النشرة الرسمية للبنك المركزي اليمني والمتواجدة في أمانة العاصمة صنعاء وكما هو موضح في الجدول (3) التالي:

جدول رقم (3) حجم المجتمع

تصنيف البنوك	حجم المجتمع
البنوك التجارية	200
البنوك الإسلامية	110
البنوك المتخصصة	60
البنوك الأجنبية	40
الإجمالي	410

. المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

يُظهر الجدول (3) حجم المجتمع البالغ (410) بحسب إفادات مدراء الموارد البشرية في كل بنك، حيث بلغ حجم المجتمع للبنوك التجارية (200)، والبنوك الإسلامية (110) والبنوك المتخصصة (60)، والبنوك الأجنبية (40).

10.2 عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة لتحديد حجم العينة على جدول كريجيسي ومورجان حيث تبلغ العينة (201) لمجتمع يصل (420) (فهيم، 2005: 125) وعلى هذا الأساس تم احتساب حجم العينة، وكما اعتمدت الدراسة أسلوب اختيار العينة القصدي لأنها مناسبة لجمع بيانات الدراسة ممن تتوفر لديه تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي، ومثلت العينة نسبة 50% من المجتمع وكما هو موضح في الجدول (4):

ويظهر من الجدول (4) أن حجم العينة بلغت (205) شخص وبنسبة 50% من حجم المجتمع، حيث بلغت العينة من البنوك التجارية (100)، ومن البنوك الإسلامية (55)، ومن البنوك المتخصصة (30)، ومن البنوك الأجنبية (20).

جدول رقم (4) حجم عينة الدراسة

تصنيف البنوك	حجم المجتمع	نسبة العينة	حجم العينة
البنوك التجارية	200	%50	100
البنوك الإسلامية	110	%50	55
البنوك المتخصصة	60	%50	30
البنوك الأجنبية	40	%50	20
الإجمالي	410	%50	205

. المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

11.2 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر التالية:

1.11.2 المصادر الأولية:

قام الباحثان بتصميم استبانة كمقياس لدراسة دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن، للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف.

2.11.2 المصادر الثانوية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات مثل الكتب والدوريات والرسائل العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية والمقالات ومواقع البحث العلمية الإلكترونية التي تبحث في موضوع الدراسة أو احد متغيراته والتي تخدم الدراسة في الجانب النظري.

12.2 أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة لجمع بياناتها الميدانية على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق الأهداف.

13.2 تصميم واختبار أداة الدراسة:

تم تصميم واختبار أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة ألموجهه لمدراء الإدارات العليا والتنفيذية في البنوك العاملة في اليمن على النحو التالي:

1.13.2 تصميم أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة حيث تم تصميم استبانة أولية من ثلاثة أجزاء تمثل الجزء الأول في المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية لمفردات عينة الدراسة، وتمثل الجزء الثاني في العبارات التي تقيس المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي، وتمثل الجزء الثالث من العبارات التي تقيس المتغير التابع الميزة التنافسية كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

2.13.2 تقييم واختبار اعتمادية وصلاحية أداة الدراسة:

بعد التصميم الأولي للاستبانة كمقياس للدراسة تم إجراء العديد من الاختبارات للتأكد من صلاحية واعتماد أداة الدراسة لجمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والإجابة على تساؤلاتها كالتالي:

1.2.13.2 قياس صدق محتوى أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على (10) من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية والإحصاء في جامعات حكومية وخاصة يمنية وأجنبية، وذلك بهدف تقييمها وإبداء آرائهم في مدى ملائمتها ووضوحها ودقتها اللغوية وقياسها للفرضيات وتحقيقها للأهداف، وأخذ الباحثان بالتعديلات والملاحظات التي أبدوها وتم التعديل بناءً على ذلك.

2.2.13.2 قياس ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فقد تم استخدام اختبار (Cronbach's alpha) الذي يعتبر الأكثر شيوعاً كأسلوب إحصائي لتقييم اعتمادية مقياس الدراسات في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ويوضح الجدول (5) التالي قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية على النحو الآتي:

جدول رقم (5) قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	العبارات من إلى	عدد الفقرات	معامل الثبات
التفكير النظامي	14-6	9	.927
الرؤية المستقبلية	18-15	4	.895
التفكير الموجه	30-19	12	.962
التفكير الإبداعي	35-31	5	.946
إجمالي أبعاد التفكير الاستراتيجي	35-6	30	.981
الجودة	46-36	11	.931
التكلفة	51-47	5	.900
رضا العملاء	55-52	4	.890
إجمالي أبعاد الميزة التنافسية	55-36	20	.961
إجمالاً	55-6	50	.987

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول (5) وجود معامل ثبات عالٍ وصل في أعلى قيم للمتغيرات المستقلة الفرعية للتفكير الاستراتيجي (96,2%) وأقل القيم وصل إلى (89,5%)، وبلغت قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي بكل أبعاده (98,1%)، وكذلك يُظهر الجدول معامل ثبات عالٍ وصل في أعلى قيم للمتغيرات التابعة الفرعية للميزة التنافسية إلى (93,1%) وأقل القيم وصل إلى (89%) وبلغت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع الميزة التنافسية بكل أبعاده (96,1%) ، ويُظهر الجدول أيضاً معامل ثبات عالٍ لأداة الدراسة بمتغيراته المستقلة والتابعة وصل إلى (98,7%)؛ وهذه النسب تدل على أن نسبة ثبات الاستبانة مرتفع.

14.2 توزيع الاستبانات على عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة في حدود العينة المستهدفة والمتوفرة بالطريقة المباشرة لمدراء الإدارات العليا والتنفيذية والإدارات المعنية في البنوك العاملة في اليمن خلال الفترة من 2016/10/1م إلى 2016/11/15م، حيث تم توزيع عدد (205) استبانة وكان عدد الاستبانات المعاد منها (184) استبانة ونسبة (89,7%) وبلغ عدد الاستبانات غير المعادة (الفقد) (21) استبانة ونسبة (10,3%)، وكان من ضمن الاستبانات المعادة عدد (20) استبانة غير مستوفاة أو غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل عدد (164) استبانة ونسبة (80%)، وبشكل عام تعتبر نسبة الفاقد من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة نسبة مقبولة في مثل هذه الدراسات.

15.2 مراجعة وترميز البيانات:

بعد انتهاء عملية الفرز تم تصميم قاعدة البيانات وترميزها وتفرغ بيانات الاستبانة إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ليتسنى إجراء التحليلات الإحصائية لهذه البيانات بما يحقق أهداف الدراسة.

16.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة:

- تم معالجة وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار التاسع عشر، كما تم استخدام مستوى الدلالة (0,05) في اختبارات دلالات الفرضيات ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي الاستدلالي كالتالي:
- (1) اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي والأبعاد الفرعية للميزة التنافسية وللمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي وللمتغير التابع الميزة التنافسية ولأداة الدراسة إجمالاً.
 - (2) اختبار معامل الارتباط Correlation للأبعاد الفرعية لكل متغير على حده وذلك لقياس اتجاه ارتباط الأبعاد الفرعية فيما بينها.
 - (3) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على دور المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) وأبعاده الفرعية على المتغير التابع (الميزة التنافسية) عند مستوى دلالة (0,05) وصولاً لمعرفة قوة العلاقة الخطية من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) ثم معرفة نسبة مساهمة كل متغير مستقل فرعي وتأثيره على المتغير التابع من خلال قيمة معامل التحديد (R^2).
 - (4) اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova وذلك لمعرفة الفروق الإحصائية لعينة الدراسة في التفكير الاستراتيجي بحسب المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية عند مستوى دلالة (0,05).
 - (5) اختبار (T) لعينتين Independent Samples Test وذلك لمعرفة الفروق الإحصائية لعينة الدراسة في التفكير الاستراتيجي بحسب المتغير (المستوى التنظيمي) عند مستوى دلالة (0,05).

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الاختبارات الإحصائية وتفسيرها على النحو الآتي:

1.3 معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة:

تتطلب عملية الوصف الإحصائي توضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر أو بين أبعاد المتغير الواحد، ومن هذه الأساليب الإحصائية أسلوب الارتباط (Correlation) والذي يوضح مدى التوافق بين المتغيرين حتى وإن لم توجد سببية بينهم، وأكثر أنواع الارتباط شيوعاً والذي اعتمدت عليه هذه الدراسة هو معامل ارتباط بيرسون.

1.1.3 معامل الارتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي:

يُظهر الجدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي كالتالي:

جدول رقم (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي

المتغيرات/الأبعاد	التفكير النظامي	الرؤية المستقبلية	التفكير الموجه	التفكير الإبداعي
التفكير النظامي	1			
الرؤية المستقبلية	.877**	1		
التفكير الموجه	.889**	.873**	1	
التفكير الإبداعي	.835**	.796**	.881**	1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول (6) إلى أن هناك ارتباط إيجابي ومعنوي إحصائياً بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,796-0,889) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية فيما بين أبعاد التفكير الاستراتيجي.

2.1.3 معامل الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية:

يُظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية كالتالي:

جدول رقم (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية

المتغيرات/الأبعاد	الجودة	التكلفة	رضا العملاء
الجودة	1		
التكلفة	.817**	1	
رضا العملاء	.814**	.745**	1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول (7) إلى أن هناك ارتباط إيجابي ومعنوي إحصائياً بين الأبعاد الفرعية للمتغير التابع الميزة التنافسية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,817 - 0,745) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية فيما بين أبعاد الميزة التنافسية.

2.3 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

إن القاعدة الرئيسية لاختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بالنفي (بالفرضية العدمية) لجميع فرضيات الدراسة تقودنا إلى أحد الاحتمالات الأول تكون الإجابة إيجابية أي (نعم لا يوجد دور أو فروق ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الفا أي مستوى الدلالة (sig) أكبر من القيمة (0,05) وهي القيمة المعتمدة في هذه الدراسة، أما الاحتمال الثاني عندما تكون الإجابة سلبية (نفي عدم وجود دور أو فروق ذات دلالة إحصائية) بمعنى رفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الفا أي مستوى الدلالة (sig) أقل من أو تساوي القيمة (0,05). وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات لإثباتها أو نفيها:

1.2.3 الفرضية الرئيسية الأولى:

ونص هذه الفرضية كالتالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن) حيث تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية. وينبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالتالي:

(1) الفرضية الفرعية الأولى:

ونص هذه الفرضية كالتالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير النظمي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن) وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور التفكير النظمي في تعزيز الميزة التنافسية، الجدول (8) يوضح نتائج هذه الفرضية كالتالي:

جدول رقم (8) ملخص نتائج الفرضية الفرعية الأولى

المقياس	القيمة		الدلالة Sig.
	التفكير النظمي	الميزة التنافسية	
المتوسط	3.70	3.81	
الانحراف المعياري	.795	.746	
معامل ارتباط (Pearson)	.787		.000
معامل الارتباط R	.787a		
معامل التحديد R Square	.619		
قيمة F	262.900		.000b
قيمة B	1.081**		
	.738**		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول (8) أن قيمة (R) معامل الارتباط بين التفكير النظمي والميزة التنافسية وصل إلى (0,787) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين المتغير المستقل الفرعي التفكير النظمي والمتغير التابع الميزة التنافسية ويؤكد ذلك معامل ارتباط بيرسون بنفس القيمة (78,7%) وبدلالة إحصائية أقل من واحد في الألف (0,001)، كما تشير قيمة (R Square) معامل التحديد إلى نسبة مساهمة التفكير النظمي في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي وصلت إلى (0,619) مما يدل على أن التفكير النظمي له دور بارز حيث ساهم بنسبة (61,9%) في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن، كما تؤكد قيمة (F) التي وصلت إلى (262,900) وبمستوى دلالة إحصائية (sig) أقل من واحد في الألف (0,001) والتي تعبر على أن دور التفكير النظمي في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن ذو دلالة إحصائية، وتشير قيمة (B) التي اختلفت على الصفر إلى أن زيادة اهتمام الباحثين بالتفكير النظمي بنسبة (100%) كُبعد فرعي للتفكير الاستراتيجي سوف يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للبنوك بنسبة (73,8%) وبدلالة إحصائية معنوية.

بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى نرفض الفرضية العدمية والقبول بالفرض البديل التالي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير النظمي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن).

(2) الفرضية الفرعية الثانية:

ونص هذه الفرضية كالتالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن) وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور الرؤية المستقبلية في تعزيز الميزة التنافسية، الجدول (9) يوضح نتائج هذه الفرضية كالتالي:

الجدول رقم (9) ملخص نتائج الفرضية الفرعية الثانية

المقياس	القيمة		الدلالة Sig.
	الرؤية المستقبلية	الميزة التنافسية	
المتوسط	3.68	3.81	
الانحراف المعياري	.913	.746	
معامل ارتباط (Pearson)	.789		.000
معامل الارتباط R	.789a		
معامل التحديد R Square	.623		
قيمة F	267.737		.000b
قيمة B	1.442** .645**		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول (9) أن قيمة (R) معامل الارتباط بين الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية وصل إلى (0,789) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين المتغير المستقل الفرعي الرؤية المستقبلية والمتغير التابع الميزة التنافسية ويؤكد ذلك معامل ارتباط بيرسون بنفس القيمة (78,9%) وبدلالة إحصائية أقل من واحد في الألف (0,001)، كما تشير قيمة (R Square) معامل التحديد إلى نسبة مساهمة الرؤية المستقبلية في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي وصلت إلى (0,623) مما يدل على أن الرؤية المستقبلية له دور بارز حيث ساهم بنسبة (62,3%) في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن، كما تؤكد قيمة (F) التي وصلت إلى (267,737) وبمستوى دلالة إحصائية (sig) أقل من واحد في الألف (0,001) والتي تعبر

على أن دور الرؤية المستقبلية في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن ذو دلالة إحصائية، وتشير قيمة (B) التي اختلفت على الصفر إلى أن زيادة اهتمام المبحوثين بالرؤية المستقبلية بنسبة (100%) كُبعد فرعي للتفكير الاستراتيجي سوف يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للبنوك بنسبة (64,5%) وبدلالة إحصائية معنوية.

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية نرفض الفرضية العدمية والقبول بالفرض البديل التالي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن).

(3) الفرضية الفرعية الثالثة:

ونص هذه الفرضية كالتالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الموجه في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن) وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور التفكير الموجه في تعزيز الميزة التنافسية، الجدول (10) يوضح نتائج هذه الفرضية كالتالي:

الجدول رقم (10) ملخص نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

المقياس	القيمة		الدلالة Sig.
	التفكير الموجه	الميزة التنافسية	
المتوسط	3.70	3.81	
الانحراف المعياري	.861	.746	
معامل ارتباط (Pearson)	.823		.000
معامل الارتباط R	.823a		
معامل التحديد R Square	.677		
قيمة F	339.427		.000b
قيمة B	1.172** .713**		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول (10) أن قيمة (R) معامل الارتباط بين التفكير الموجه (نحو التغيرات البيئية ونحو الأهداف وزمناً نحو الفرص) والميزة التنافسية وصل إلى (0,823) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين المتغير المستقل الفرعي التفكير الموجه والمتغير التابع الميزة التنافسية ويؤكد ذلك معامل ارتباط بيرسون بنفس القيمة (82,3%) وبنسبة دلالة إحصائية أقل من واحد في الألف (0,001)، كما تشير قيمة (R Square) معامل التحديد إلى نسبة مساهمة التفكير الموجه في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي وصلت إلى (0,677) مما يدل على أن التفكير الموجه (نحو التغيرات البيئية ونحو الأهداف وزمناً نحو الفرص) له دور بارز حيث ساهم بنسبة (67,7%) في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن، كما تؤكد قيمة (F) التي وصلت إلى (339,427) وبمستوى دلالة إحصائية (sig) أقل من واحد في الألف (0,001) والتي تعبر على أن دور التفكير الموجه في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن ذو دلالة إحصائية، وتشير قيمة (B) التي اختلفت على الصفر إلى أن زيادة اهتمام المبحوثين بالتفكير الموجه بنسبة (100%) كُبعد فرعي للتفكير الاستراتيجي سوف يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للبنوك بنسبة (71,3%) وبدلالة إحصائية معنوية.

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نرفض الفرضية العدمية والقبول بالفرض البديل التالي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الموجه في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن).

(4) الفرضية الفرعية الرابعة:

ونص هذه الفرضية كالتالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن) وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية، الجدول (11) يوضح نتائج هذه الفرضية كالتالي:

الجدول رقم(11) ملخص نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

المقياس	القيمة		الدلالة Sig.
	الميزة التنافسية	التفكير الإبداعي	
المتوسط	3.81	3.63	
الانحراف المعياري	.746	.961	
معامل ارتباط (Pearson)		.840	.000
معامل الارتباط R		.840a	
معامل التحديد R Square		.705	
قيمة F		387.976	.000b
قيمة B		1.446** .652**	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول (11) أن قيمة (R) معامل الارتباط بين التفكير الإبداعي والميزة التنافسية وصل إلى (0,840) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين المتغير المستقل الفرعي التفكير الإبداعي والمتغير التابع الميزة التنافسية ويؤكد ذلك معامل ارتباط بيرسون بنفس القيمة (84%) ونسبة دلالة إحصائية أقل من واحد في الألف (0,001)، كما تشير قيمة (R Square) معامل التحديد إلى نسبة مساهمة التفكير الإبداعي في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية التي وصلت إلى (0,705) مما يدل على أن التفكير الإبداعي له دور بارز حيث ساهم بنسبة (70,5%) في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن، كما تؤكد قيمة (F) التي وصلت إلى (387,976) وبمستوى دلالة إحصائية (sig) أقل من واحد في الألف (0,001) والتي تعبر على أن دور التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن ذو دلالة إحصائية، وتشير قيمة (B) التي اختلفت على الصفر إلى أن زيادة اهتمام الباحثين بالتفكير الإبداعي بنسبة (100%) كبعد فرعي للتفكير الاستراتيجي سوف يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للبنوك بنسبة (65,2%) وبدلالة إحصائية معنوية.

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة نرفض الفرضية العدمية والقبول بالفرض البديل التالي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن).

وتعقيباً على الفرضيات الفرعية السابقة من الفرضية الرئيسية الأولى الجدول (12) يُظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بشكل عام كالتالي:

يُظهر الجدول (12) أن قيمة (R) معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية وصل إلى (0,853) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية ويؤكد ذلك معامل ارتباط بيرسون بنفس القيمة (85,3%) ونسبة دلالة إحصائية أقل من واحد في الألف (0,001)، كما تشير قيمة (R Square) معامل التحديد إلى نسبة مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي وصلت إلى (0,728) مما يدل على أن التفكير الاستراتيجي له دور بارز حيث ساهم بنسبة (72,8%) في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن،

جدول رقم (12) ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

الدلالة Sig.	القيمة		المقياس
	الميزة التنافسية	التفكير الاستراتيجي	
	3.81	3.69	المتوسط
	.746	.836	الانحراف المعياري
.000		.853	معامل ارتباط (Pearson)
		.853a	معامل الارتباط R
		.728	معامل التحديد R Square
.000b		433.214	قيمة F
		1.006**	قيمة B
		.761**	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

كما تؤكد قيمة (F) التي وصلت إلى (433,214) وبمستوى دلالة إحصائية (sig) أقل من واحد في الألف (0,001) والتي تعبر على أن دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي باليمن ذو دلالة إحصائية، وتشير قيمة (B) التي اختلفت على الصفر إلى أن زيادة اهتمام المبحوثين بالتفكير الاستراتيجي بنسبة (100%) سوف يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للبنوك بنسبة (76,1%) وبدلالة إحصائية معنوية.

بناءً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى نرفض الفرضية العدمية والقبول بالفرض البديل، و هو: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن).

2.2.3 الفرضية الرئيسية الثانية:

ونص هذه الفرضية كالتالي (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن تعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع البنك))، وفيما يلي عرض نتائج هذه الفرضية لكل خاصية على حدة:

(1) الفروق الإحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب المستوى العلمي لعينة الدراسة: يُظهر الجدول (13) ملخص النتائج حسب المستوى العلمي كالتالي:

الجدول رقم (13) ملخص النتائج بحسب المستوى العلمي

الأبعاد	المستوى العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة (sig.)
التفكير النظامي	أقل من البكالوريوس	7	3.67	.964	.095	.910
	بكالوريوس	117	3.69	.815		
	دراسات عليا	40	3.75	.721		
	الإجمالي	164	3.70	.795		
الرؤية المستقبلية	أقل من البكالوريوس	7	3.75	1.061	.029	.971
	بكالوريوس	117	3.67	.973		
	دراسات عليا	40	3.69	.704		
	الإجمالي	164	3.68	.913		
التفكير الموجه	أقل من البكالوريوس	7	3.82	1.059	.111	.895
	بكالوريوس	117	3.69	.900		
	دراسات عليا	40	3.73	.714		
	الإجمالي	164	3.70	.861		
التفكير الإبداعي	أقل من البكالوريوس	7	3.51	1.238	.516	.598
	بكالوريوس	117	3.59	.997		
	دراسات عليا	40	3.76	.800		
	الإجمالي	164	3.63	.961		
التفكير الاستراتيجي بشكل عام	أقل من البكالوريوس	7	3.73	1.048	.101	.904
	بكالوريوس	117	3.67	.874		
	دراسات عليا	40	3.73	.690		
	الإجمالي	164	3.69	.836		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للتفكير الاستراتيجي وأبعاده الفرعية تعزى لمتغير المستوى العلمي، حيث إن كل قيم الدلالات الإحصائية أكبر من (0,05)، وتعزو الدراسة عدم وجود فروق إلى تجانس العينة حيث أن غالبيتهم في نفس المستوى العلمي البكالوريوس، وعلى اعتبار إن التفكير الاستراتيجي يقوم به كل العاملين على اختلاف مستوياتهم العلمية لأن التفكير عملية ذهنية يقوم به العقل البشري الذي ميز الله سبحانه وتعالى به البشر عن سائر مخلوقاته الأخرى.

(2) الفروق الإحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب التخصص لعينة الدراسة:
يُظهر الجدول (14) ملخص النتائج حسب التخصص كالتالي:

الجدول رقم (14) ملخص النتائج بحسب التخصص

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة (sig.)
التفكير النظمي	إدارة أعمال	36	3.66	.797	.714	.545
	محاسبة	57	3.60	.769		
	اقتصاد	9	3.88	.417		
	أخرى	62	3.79	.858		
	الإجمالي	164	3.70	.795		
الرؤية المستقبلية	إدارة أعمال	36	3.60	.865	1.084	.357
	محاسبة	57	3.54	.956		
	اقتصاد	9	3.89	.377		
	أخرى	62	3.81	.948		
	الإجمالي	164	3.68	.913		
التفكير الموجه	إدارة أعمال	36	3.67	.875	.886	.450
	محاسبة	57	3.59	.856		
	اقتصاد	9	4.01	.364		
	أخرى	62	3.78	.905		
	الإجمالي	164	3.70	.861		
التفكير الإبداعي	إدارة أعمال	36	3.54	.939	.444	.722
	محاسبة	57	3.58	.922		
	اقتصاد	9	3.91	.540		
	أخرى	62	3.68	1.059		
	الإجمالي	164	3.63	.961		
التفكير الاستراتيجي بشكل عام	إدارة أعمال	36	3.64	.833	.831	.479
	محاسبة	57	3.58	.824		
	اقتصاد	9	3.95	.326		
	أخرى	62	3.77	.896		
	الإجمالي	164	3.69	.836		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للتفكير الاستراتيجي وأبعاده الفرعية تعزى لمتغير التخصص، حيث إن كل قيم الدلالات الإحصائية أكبر من (0,05)، وهذا يدل على أن التفكير الاستراتيجي للعاملين في البنوك لا يختلف باختلاف تخصصاتهم بل إن العاملين يقومون بعملية التفكير الاستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية كعملية تكاملية في جميع تخصصاتهم وبروح الفريق الواحد.

(3) الفروق الإحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة لعينة الدراسة:
يُظهر الجدول (15) ملخص النتائج حسب سنوات الخبرة كالتالي:

الجدول رقم (15) ملخص النتائج بحسب سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة (sig.)
التفكير النظمي	5 سنوات فأقل	21	3.63	.671	2.077	.105
	10-6 سنة	46	3.51	.779		
	11-15 سنة	38	3.93	.834		
	أكثر من 15 سنة	59	3.72	.800		
	الإجمالي	164	3.70	.795		
الرؤية المستقبلية	5 سنوات فأقل	21	3.81	.829	2.400	.070
	10-6 سنة	46	3.41	.867		
	11-15 سنة	38	3.91	.903		
	أكثر من 15 سنة	59	3.69	.951		
	الإجمالي	164	3.68	.913		
التفكير الموجه	5 سنوات فأقل	21	3.63	.836	1.366	.255
	10-6 سنة	46	3.52	.830		
	11-15 سنة	38	3.88	.852		
	أكثر من 15 سنة	59	3.75	.890		
	الإجمالي	164	3.70	.861		
التفكير الإبداعي	5 سنوات فأقل	21	3.48	1.052	1.062	.367
	10-6 سنة	46	3.55	.907		
	11-15 سنة	38	3.86	.965		
	أكثر من 15 سنة	59	3.59	.963		
	الإجمالي	164	3.63	.961		
التفكير الاستراتيجي بشكل عام	5 سنوات فأقل	21	3.63	.794	1.554	.203
	10-6 سنة	46	3.51	.796		
	11-15 سنة	38	3.89	.846		
	أكثر من 15 سنة	59	3.71	.861		
	الإجمالي	164	3.69	.836		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي وأبعاده الفرعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث إن كل قيم الدلالات الإحصائية أكبر من (0,05)، إلا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة (11-15) سنة ولكن هذه الفروق عند مستوى دلالة إحصائية (0,10) وهذا يرجع أن هذه الفئة تعتبر في مرحلة نضج الخبرة ولديهم طموحات ورؤى مستقبلية مبنية على التغيرات البيئية المحيطة بهم ولديهم شغف أيضاً لمتابعة آخر التطورات الحديثة والمعاصرة إقليمياً وعالمياً في القطاع المصرفي والتكنولوجيات المساندة لهذه التطورات.

(4) الفروق الإحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي لعينة الدراسة:
يُظهر الجدول (16) ملخص النتائج حسب المستوى الوظيفي كالتالي:

الجدول رقم (16) ملخص النتائج بحسب المستوى الوظيفي

الأبعاد	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة T	الدلالة (sig.)
التفكير النظمي	الإدارة العليا	22	3.83	.766	.283	.846 .873	.390
	الإدارة التنفيذية	142	3.68	.800			
	الإجمالي	164					
الرؤية المستقبلية	الإدارة العليا	22	3.69	.831	.238	.090 .098	.923
	الإدارة التنفيذية	142	3.67	.928			
	الإجمالي	164					
التفكير الموجه	الإدارة العليا	22	3.83	.617	3.895	.758 .989	.413
	الإدارة التنفيذية	142	3.68	.893			
	الإجمالي	164					
التفكير الإبداعي	الإدارة العليا	22	3.77	.791	1.837	.758 .890	.380
	الإدارة التنفيذية	142	3.61	.985			
	الإجمالي	164					
التفكير الاستراتيجي بشكل عام	الإدارة العليا	22	3.80	.663	1.972	.686 .828	.413
	الإدارة التنفيذية	142	3.67	.860			
	الإجمالي	164					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للتفكير الاستراتيجي وأبعاده الفرعية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث إن كل قيم الدلالات الإحصائية أكبر من (0,05)، وتغزو الدراسة عدم وجود فروق إلى أن غالبية المبحوثين يمثلون الإدارات التنفيذية حسب الهيكل التنظيمي الهرمي للقطاع المصرفي باليمن.

(5) الفروق الإحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب نوع البنك لعينة الدراسة:
يُظهر الجدول (17) ملخص النتائج حسب نوع البنك كالتالي:

الجدول رقم (17) ملخص النتائج حسب نوع البنك

الأبعاد	نوع البنك	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة (sig.)
التفكير النظمي	تجاري	81	3.82	.683	2.000	.116
	إسلامي	44	3.59	.750		
	متخصص	25	3.43	1.096		
	أجنبي	14	3.83	.830		
	الإجمالي	164	3.70	.795		
الرؤية المستقبلية	تجاري	81	3.79	.815	.912	.437
	إسلامي	44	3.56	.821		
	متخصص	25	3.53	1.273		
	أجنبي	14	3.64	.989		
	الإجمالي	164	3.68	.913		
التفكير الموجه	تجاري	81	3.81	.741	1.015	.388
	إسلامي	44	3.62	.833		
	متخصص	25	3.50	1.131		
	أجنبي	14	3.71	1.041		
	الإجمالي	164	3.70	.861		
التفكير الإبداعي	تجاري	81	3.76	.885	1.270	.287
	إسلامي	44	3.51	.890		
	متخصص	25	3.38	1.189		
	أجنبي	14	3.66	1.122		
	الإجمالي	164	3.63	.961		
التفكير الاستراتيجي بشكل عام	تجاري	81	3.80	.725	1.258	.291
	إسلامي	44	3.59	.773		
	متخصص	25	3.47	1.131		
	أجنبي	14	3.71	.992		
	الإجمالي	164	3.69	.836		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي.

تشير بيانات الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للتفكير الاستراتيجي وأبعاده الفرعية تعزى لمتغير نوع البنك حيث إن كل قيم الدلالات الإحصائية أكبر من (0,05) وهذا يدل على أن العاملين في البنوك بمختلف أنواعها يقومون بعملية التفكير الاستراتيجي بما يتناسب مع أنشطتهم وخدمات بنوكهم آخذين في الاعتبار أنشطة وخدمات البنوك المنافسة ومتطلبات ورغبات العملاء من أجل تعزيز الميزة التنافسية لديهم.

وبناءً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية نقبل الفرضية العدمية بأنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن تعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع البنك).

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات:

في هذا الجزء سيتم عرض الاستنتاجات والتوصيات كالتالي:

1.4 الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن بنسبة (85,3%) وإن دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية، وإن نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية بلغ (72,8%).
2. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التفكير النظامي كأحد الأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن بنسبة (78,7%)، وإن دور التفكير النظامي في تعزيز الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية، ونسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية بلغت (61,9%).
3. توجد علاقة ارتباط طردية عالية بين الرؤية المستقبلية كأحد الأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن بنسبة (78,9%)، وإن دور الرؤية المستقبلية في تعزيز الميزة التنافسية ذا دلالة إحصائية، ونسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية بلغت (62,3%).
4. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الموجه (نحو التغيرات البيئية ونحو الأهداف وزمنياً نحو الفرص) كأحد الأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن بنسبة (82,3%)، وأن دور التفكير الموجه في تعزيز الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية، وإن نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية بلغت (67,3%).
5. توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الإبداعي كأحد الأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن بلغت (84%)، وأن دور التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية، وإن نسبة مساهمته في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية بلغت (70,5%).
6. أظهرت نتائج الدراسة الأهمية النسبية بين الأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي من خلال معاملات الارتباط ونسبة المساهمة في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية، حيث أكدت النتائج أن أكثر أبعاد التفكير الاستراتيجي ارتباطاً بالميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن وأكثرها مساهمة مرتبة بحسب الأهمية الآتي:
 - (1) التفكير الإبداعي.
 - (2) التفكير الموجه.
 - (3) الرؤية المستقبلية.
 - (4) التفكير النظامي.
7. أكدت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده الفرعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن تعزى لأحد المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية المتمثلة في المستوى العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المستوى الوظيفي، نوع البنك.
8. تعزو الدراسة عدم وجود فروق في التفكير الاستراتيجي تعزى لأحد المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية إلى أن العينة كانت شبة متجانسة، والتفكير في حد ذاته عملية ذهنية يقوم بها العقل البشري الذي ميز الله سبحانه وتعالى به البشر عن سائر مخلوقاته الأخرى، ويقوم بها كل البشر على اختلافهم.

2.4 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي ترمي إلى تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن تقدم الدراسة عدداً من التوصيات تلخصت في الآتي:

1. على إدارات البنوك إدراك أهمية التفكير الاستراتيجي عند تبني المنهج الاستراتيجي وعند إعداد الخطط الاستراتيجية وصولاً لتعزيز الميزة التنافسية.
2. ضرورة القيام بإعداد برامج تدريبية للعاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في مجال الإدارة الاستراتيجية مما يساعد على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لديهم.
3. على إدارات البنوك زيادة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي بأبعاده الفرعية، لما له من دور بارز في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.
4. على إدارات البنوك إعطاء التفكير الاستراتيجي وقته الكافي للخروج بأفضل الرؤى المستقبلية وبعده سيناريوهات وبدائل في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنك وكذلك إعداد أهداف عالية وطموحة وممكنة التحقيق.
5. على الإدارات العليا زيادة الاهتمام بالأفكار الإبداعية وتشجيع العاملين عليها من خلال إعداد المسابقات الإبداعية.

3.4 المقترحات :

- إجراء المزيد من الدراسة في المجالات الآتية:
- (1) مدى ممارسة التفكير الاستراتيجي في القطاع المصرفي اليمني إجمالاً لدعم نتائج الدراسة الحالية أو نقدها باستخدام نفس منهج الدراسة الحالية وأداتها.
 - (2) تقييم دور التفكير الاستراتيجي في الإبداع والابتكار وتطبيقه على قطاعات أخرى.
 - (3) دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك وقطاعات أخرى.
 - (4) دراسة مستقبلية تفصيلية لكل بُعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي مع كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية؛ وذلك لأن الباحثين لم يتمكنوا من دراستهما بشكل تفصيلي في هذه الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1- الكتب:

- فهمي، محمد شامل (2005). الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

2- الدوريات والمجلات العلمية:

- الشبلي، هيثم وآخرون (2014). دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن: 190-225.

- حسن، إدريس أحمد (2014). دور التفكير الريادي في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة كردستان العراق، مجلد 18، عدد 3: 113-130.

3- الرسائل العلمية:

- السرحان، عطاء الله فهد (2005). دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

- السوسني، يوسف رزق (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الصالح، عثمان عبدالله (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

-العزاوي، عبدالكريم ياسين(2013). أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.

-العشي، نهال شفيق(2013). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في مجال التأهيل في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-علي، عبد الرزاق بشير(2014). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

-المطيري، فيصل غازي(2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

-النخالة، رمزي راغب(2015). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-دبة، شيما(2013). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

-رغرافي، محمد(2014). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

-شعبان، مصطفى رجب(2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-علي، عبد الله قائد غالب(2012). أثر المزايا التنافسية في تحقيق الريادة للمصارف الإسلامية باليمن بالتطبيق على البنوك الإسلامية اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

4- الأبحاث العلمية الغير منشورة:

- البلعوي، أسامه عبدالله، وآخرون(2013). دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكاري لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة. بحث، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1-Research :

- Agha Sabah (2012). *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*; International Journal of Business and Management, Vol.7, No.1 :192-204.
- Amitabh Manu (2008). *Strategic Thinking : is Leadership the Missing Link*; research , M.D.I ,Gurgaon.
- <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-Manu%20Amitabh%20final.pdf>
- Chang Ching-hsun (2011). *The Influence of Corporate Environment Ethics on Competitive Advantage - The Mediation Role of Green Innovation*; Journal of Business Ethics, Vol.104: 361-370.
- Cheraghi Hossein and others (2012). *Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal - A Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran*; International Business Research ,Vol.5,No.2 :179-191.
- Karanja Florence Guthaiya (2011). *Competitive Advantage through Innovation Strategies In United Bank of Africa*; The MBA Research, University of Nairobi.

-
- Pisapia, John and Others (2009). *A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai and the USA*; research. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/view/16>
- Rahimabadi Maryam and Ghadim Mohamad (2015). *Studying the Impact of Strategic Thinking on Knowledge Management Process in Social Security Organization*; Technology Review magazine, Vol june, PP:431-441.
- Urbancova Hana (2013). *Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge*; Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 1, pp:82-96.