



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

إستراتيجيات ريادة الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب

إعداد الطالب
زياد احمد مصطفى

إشراف
الدكتور خلف إبراهيم الطراونة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الأعمال/ قسم ادارة الأعمال MBA
جامعة مؤتة، 2022

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا
تُعبّر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب
زيداد احمد علي مصطفى
استراتيجيات ريادة الاعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الاردنية
والموسومة ب:
العاملة في محافظات الجنوب

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
التخصص: ادارة الاعمال MBA
الماجستير في ادارة الاعمال MBA
في تاريخ 2022/08/15
من الساعة 1.3 إلى الساعة 3.3
قرار رقم 7/2022

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً
عضواً
عضواً
عضو خارجي

د. خلف ابراهيم خليف الطراونه
أ.د. ايمن سليمان زامل القطاونه
د. نور عبدالحميد محمود المعايطة
د. نايل عايش عبد ربه الحوامده

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. مخلد سليمان الطراونة



الاهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز والذي تغمده
الله بواسع رحمته واسكنه فسيح جناته.

إلى بسمة الحياه إلى من خضت دروب العلم بفيض تراتيل دعائها نبع الحنان
ومنطلق وجودي وتاج رأسي والدتي الحبيبة أدامها الله.

إلى رفيقة درب والحياة التي شاركتني مشوار العناء والجهد وتحملت الكثير
زوجتي الغالية.

إلى من شاركني لذة النجاح وفرح الأيام واحلام الطفولة الجميلة سندي وعزوتي
أخي وشقيقتي.

إلى فلذة كبدي وقرّة عيني ابنتي إيلينا وإلى بذرة المستقبل وبهجة الحياة أولاد اخي
وشقيقتي.

إلى جميع الأحبة وإلى من قدم العون والمساعدة والتشجيع والامنيات اللطيفة
بالنجاح "أصدقائي "

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي أهدىكم هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمدُ ولك الشكرُ عدد خلقك ورضاء نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك على ما أنعمتَ وتفضلتَ به عليّ وبعد أتقدم بشكري وامتناني إلى جامعة مؤتة، جامعة السيف والقلم و إلى معلمي وأستاذي الدكتور (خلف ابراهيم الطراونه) لتفضله مشكوراً بقبول الإشراف على الرسالة وعلى كرم أخلاقه وحسن معاملته وطيب قلبه وسعة صدره وعلى ما أبداه من توجيهات علمية في أثناء مدة إنجاز الرسالة فجزاهُ الله خيراً ووفقهُ لما يحبُ ويرضى. كما أتقدم بخالص شكري وتقديري وامتناني إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي وإبداء الملاحظات القيمة والضرورية لإظهارها بالمستوى العلمي المطلوب. ولا أنسى فضل أساتذتي الذين أغنوا عقولنا بنور علمهم وإرشادنا إلى ما هو خيرٌ لنا لنبدأ به مسيرتنا العلمية فجزاهم الله خير الجزاء، وأتقدمُ بجميل العرفان والامتنانُ إلى عمادة كلية الأعمال في جامعة مؤتة عميداً والمعاونين وأساتذةً ومُوظفين وشُكري إلى رئاسة قسم إدارة الأعمال رئيساً ومقررين وأساتذة لإحتضانهم طلبة العلم وتذليل كافة الصعاب أمامهم. وأتقدمُ بشكري إلى زملائي بالدراسة الذين شدوا من أزري وقدموا لي الكثير أملاً لهم الخير والنجاح في الميادين جميعها ولا يسعني أخيراً إلا أن أتقدمُ بشكري وامتناني وتقديري إلى كل من وقف إلى جانبي من الأهل والأصدقاء وحَثهم وتَشجيعهم على مواصلة مسيرتي العلمية مع وافر تحياتي للجميع .

وما توفيقي إلا بالله

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة واهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	3.1 أهداف الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
4	5.1 فرضيات الدراسة
5	6.1 إنموذج الدراسة
6	7.1 مصطلحات الدراسة
7	8.1 حدود الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1.2 الإطار النظري
8	1.1.2 نشأة ريادة الأعمال
11	1.1.1.2 مفهوم ريادة الأعمال
13	2.1.1.2 أهمية ريادة الأعمال
14	3.1.1.2 أبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال
18	2.1.2 الميزة التنافسية

18	1.2.1.2 مفهوم الميزة التنافسية
20	2.2.1.2 أهمية الميزة التنافسية
21	3.2.1.2 خصائص الميزة التنافسية
22	4.2.1.2 انواع الميزة التنافسية
23	5.2.1.2 أبعاد الميزة التنافسية
25	6.2.1.2 مؤشرات الميزة التنافسية
28	7.2.1.2 استراتيجيات التنافسية
30	8.2.1.2 محددات الميزة التنافسية
33	9.2.1.2 مصادر الميزة التنافسية
34	3.1.2 البنوك التجارية الأردنية
35	1.3.1.2 وظائف البنوك التجارية
35	2.3.1.2 نشأة البنوك التجارية الأردنية
36	3.3.1.2 أهمية البنوك التجارية
37	4.3.1.2 أهمية الميزة التنافسية في البنوك
38	2.2 الدراسات السابقة
47	3.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
49	1.3 منهجية الدراسة
49	2.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
52	3.3 أداة الدراسة
53	4.3 صدق أداة الدراسة
53	5.3 ثبات أداة الدراسة
54	6.3 المعالجة الإحصائية
55	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
55	1.4 عرض النتائج
62	2.4 اختبار فرضيات الدراسة

66	3.4 مناقشة النتائج
71	4.4 التوصيات
72	المصادر والمراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1	أبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال	14
2	أبعاد الميزة التنافسية	24
3	البنوك التجارية الأردنية	36
4	توزيع فروع البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب كما في نهاية 2020 وأعداد الاستبانات الموزعة والمستردة	50
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية	50
6	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	54
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الإبداع	56
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الإبداع	57
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المخاطرة	58
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التفرد	59
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد	60

	إستراتيجيات ريادة الأعمال	
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على	
61	متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس	
	فقرات المتغير التابع: الميزة التنافسية	
13	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل	
62	الالتواء	
14	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance)	
63	للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	
15	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات	
64	ريادة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية	
	الأردنية العاملة في محافظات الجنوب	

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
5	أنموذج الدراسة	1
10	ريادة الأعمال الاستراتيجية كنتاج لتقاطع مجال ريادة الأعمال والادارة الاستراتيجية	2
31	دورة حياة الميزة التنافسية	3

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رمز الملحق
85	الاستبانة بصورتها النهائية	أ
91	اسماء السادة المحكمين	ب

المُلخَص

إستراتيجيات ريادة الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب

زياد أحمد مصطفى

جامعة مؤتة، 2022 م

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إستراتيجيات ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التفرد) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي، إذ تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على مجتمع الدراسة من خلال استخدام المسح الشامل وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة باعتبارها عينه لها والبالغ عددها (188)، واسترد منها (175) استبانة أي ما نسبته 93.08% استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

بعد إجراء المعالجة الإحصائية اللازمة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS23)، أظهرت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجيات ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التفرد) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في محافظات الجنوب . وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة، فقد تم تقديم العديد من التوصيات أهمها، ضرورة الاستمرار بتبني البنوك المبحوثة لإستراتيجيات ريادة الأعمال باعتبارها مدخلاً ادارياً هاماً للارتقاء بأدائها ولما له من أثر هام وفعال في تحسين الميزة التنافسية، وإيلاء الاهتمام بشكل اكبر بتمكين أبعاد التفرد والمخاطرة في الخدمات والأعمال المصرفية من خلال الاستمرار باستخدام وتطوير الاساليب التكنولوجية والتقنية الحديثة، قبول عنصر المخاطرة المدروسة والمحسوبة على أسس علمية لتنفيذ الأفكار الجديدة، وتطوير الموارد البشرية بتوفير التدريب المستمر حتى يصبح مؤهل وقادر على تنفيذ هذه الافكار.

Abstract
Entrepreneurship Strategies And Their Impact On Achieving
Competitive Advantage In The Jordanian Commercial Banks In The
Southern Governorates

Ziyad Ahmed Mustafa
Mu'tah University, 2022

The aim of this study is to identify the impact of entrepreneurship strategies with its dimensions (creativity, proactiveness, risk, uniqueness) to achieve a competitive advantage in the Jordanian commercial banks in the southern governorates. And in order to achieve the objectives of the study, the quantitative approach was adopted through developing a questionnaire that is aiming to collect and distribute all the data on the study community through the comprehensive survey, The questionnaire was distributed to all members of the study community which is its sample , who numbered (188) employees , and 175 questionnaires were retrieved which is valid for statistical analysis, with response rate 93.08%.

SPSS was used to conducting the necessary statistical treatment, and the results showed that there is a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for entrepreneurial strategies with its dimensions (creativity, proactiveness , risk, uniqueness) to achieve a competitive advantage in the Jordan commercial banks in the southern governorates.

And with regards of the results of the study, there were many recommendations were presented, and one of the most important points was the necessity of consequently of adopting the surveyed banks for entrepreneurship strategies as an important administrative entrance to improve their performance that has a significant and effective impact on improving competitive advantage, and paying more attention to enabling dimensions of uniqueness and risk in Banking services and business through continuing by using and developing modern technological methods , and also accepting the studied element risk to the new ideas on a scientific basis ,and developing human resources by providing continuous training until it becomes well- qualified and able to implement these ideas.

الفصل الاول

خلفية الدراسة واهميتها

1.1 المقدمة

يشهد المجتمع المعاصر تغيرات حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال في مختلف القطاعات الثقافية، الإجتماعية، السياسية، والإقتصادية، بسبب التنامي المضطرد لظاهرة العولمة وما صاحبه من انفتاح للأسواق، وإلغاء القيود في وجه حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، إضافة إلى التطور التكنولوجي في مجال المعلومات والإتصالات، كل هذه التحولات كان لها بالغ الأثر في زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال سواء على المستوى المحلي أو الدولي، مما جعلها تسعى جاهدة لتعزيز قدرتها التنافسية والبحث عن مقومات الصمود في مواجهة المنافسة الحادة من خلال التموّج المريح وإيجاد الوضعية المناسبة في قطاعها، وتحقيق ميزتها التنافسية والتي تعتبر بمثابة السلاح الذي يمكنها من مواجهة مثيلاتها من المنافسين ويحقق لها أهداف الربحية والنمو والتوسع (الياس، 2021).

وفي الأردن كغيرها من الدول، شهدت البنوك تطورات كبيرة صاحبها زيادة في عدد الفروع والمتعاملين، بالإضافة الى زيادة الادراك والتميز في الخدمات والمنتجات المصرفية لدى العملاء ، الامر الذي استوجب على البنوك التجارية الأردنية زيادة الجهود في البحث والتطوير في مجالات الإبداع والابتكار والتميز بالاداء بهدف اكتساب موقعها التنافسي والمحافظة عليه (إلهام، 2016).

ومن هنا أصبحت المنظمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص في موقف يستوجب عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية، ويعتبر تقييم التنافسية ذات أهمية كبيرة للبنوك التي تطمح لتحسين موقعها في الأسواق أو حتى المحافظة عليه نظرا لما يشهده القطاع المصرفي من تحولات كان لها أثر كبير على أداء وكفاءة ومردودية البنوك التجارية (جمال الدين وميلود، 2017).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لما تحتله البنوك التجارية الأردنية من مركز مهم وحيوي والمحرك الرئيسي لعجلة التنمية الاقتصادية من خلال توفير وتبسيط مصادر التمويل اللازمة باستمرار لقطاع الشركات والمؤسسات والافراد مما يحقق النمو والازدهار الاقتصادي ، كما ان دعم المشاريع الاستثمارية المختلفة يساعد على خلق فرص عمل جديدة وتحسين معدلات الأجور ومنه التقليل من ظاهرتي الفقر والبطالة (وهذان،2017)، وسعياً من البنوك التجارية الأردنية لتحقيق الهدف الرئيسي وهو تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية من خلال توسيع قاعدة عملائها وذلك بالحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد استوجب على البنوك تبني ابعاد استراتيجية لريادة الأعمال تحقق لها الميزة التنافسية وتضمن لها التوسع والاستمرارية. وهنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل السؤال الرئيسي التالي :

ما أثر إستراتيجيات ريادة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب ؟

ولنتمكن من الاجابة على السؤال الرئيسي السابق تطلب اثاره الاسئلة الفرعية التالية :

– ما مستوى تطبيق إستراتيجيات ريادة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب ؟

– ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب ؟

– ما أثر استراتيجية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب؟

– ما أثر استراتيجية الإستباقية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب؟

– ما أثر استراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب؟

– ما أثر استراتيجية التفرد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة الأردنية في محافظات الجنوب؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة في التعرف على إستراتيجيات ريادة الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب ، من خلال الاهداف الفرعية التالية :

- التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات ريادة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب .
- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب .
- التعرف على أثر استراتيجية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.
- التعرف على أثر استراتيجية الإستباقية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.
- التعرف على أثر استراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.
- التعرف على أثر استراتيجية التفرد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

4.1 أهمية الدراسة

تتركز أهمية الدراسة بمحورين رئيسيين ، وهما:

أولاً: الأهمية النظرية

تأتي الأهمية النظرية بسبب زيادة توجه منظمات الأعمال الحديثة وخاصة البنوك الأردنية نحو ريادة الأعمال نظراً لأهميتها في مواكبة الثورة التكنولوجية المتغيرة بشكل متسارع ، ولما له من مساهمات في تحسين بيئة الأعمال ودفعها نحو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ على مركز تنافسي ريادي ، كذلك استكمالاً للدراسات والتوصيات السابقة وإضافة المزيد من المعرفة العلمية المتعلقة باثر إستراتيجيات الأعمال في

تحقيق الميزة التنافسية في البنوك ، كما يأمل الباحث ان تكون الدراسة الحالية نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية ذات الصلة .

ثانيا: الاهمية العملية

نظرا لندرة الدراسات ذات الصلة - حسب علم الباحث - قد تساعد الدراسة بتوصياتها ونتائجها مجتمع الدراسة في البنوك التجارية الأردنية ممثلة بمدراءها على اثناء معرفتهم تجاه ابعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة المتعلقة بزيادة الأعمال ، وتحفيزا لهم وللعاملين في البنوك التجارية وحثهم على المزيد من الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة والتفرد وصولا لتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها.

5.1 فرضيات الدراسة

عظفا على ما جاء في مشكلة واهمية الدراسة تم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

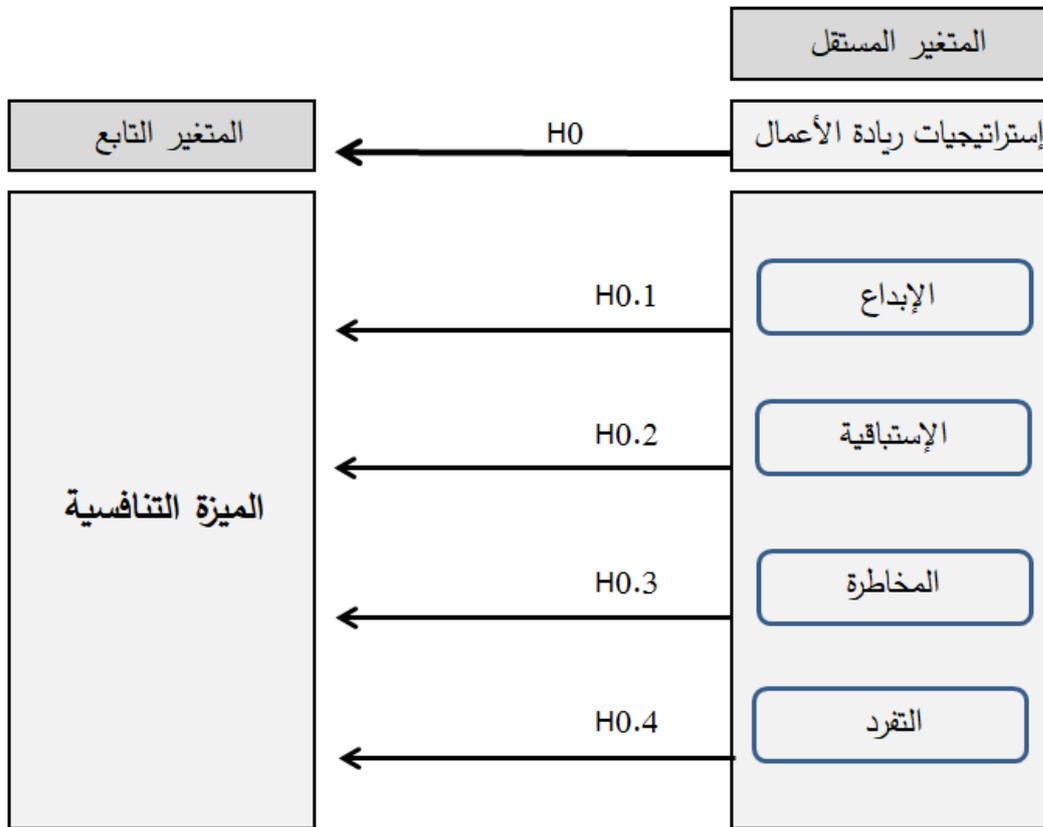
الفرضية الرئيسية الاولى (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات ريادة الأعمال (الإبداع ، الإستباقية ، المخاطرة، التفرد) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

وتتبنى من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الاولى (H0.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب .
2. الفرضية الفرعية الثانية (H0.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الإستباقية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (H0.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.
4. الفرضية الفرعية الرابعة (H0.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التفرد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

6.1 أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

من اعداد الباحث بالرجوع الى الدراسات السابقة ذات العلاقة
(الهنيبي وآخرون، 2019؛ القرنة، 2014؛ القبيج، 2012)

7.1 مصطلحات الدراسة

- إستراتيجيات **ريادة الأعمال** : تعرف ريادة الأعمال الاستراتيجية على انها التكامل بين النشاط الريادي بالبحث عن فرصة والمنظور الاستراتيجي بالبحث عن التميز بها من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، فالنشاط الريادي هو عمل استراتيجي يتحقق من خلال الرؤية الريادية القائمة على الإبداعية والتجديد في المنتج والخدمات مع تبني المخاطرة والإستباقية بهدف تحقيق الميزة التنافسية(حسين، 2013).
- **الإبداع** : هو القدرة على التفكير بمنتج ، نظرية ، طريقة ، او فكرة لتأتي باشياء جديدة او اعادة تشكيل ودمج ما هو قديم بصورة جديدة او غير مألوفا والتوصل الى افكار جديدة وتطبيقها ونشرها بصورة تحقق رغبات واحتياجات الافراد بهدف تحقيق التميز عن المنافسين (قرس وكحموص،2021).
- **الإستباقية** : وهي الجهود المبذولة من قبل المنظمة في اغتنام الفرص الجديدة، حيث تقوم المنظمة بالإستباقية في رصد الاتجاهات وتحديد الاحتياجات المستقبلية للعملاء الحاليين، وتوقع التغييرات في الطلب (الذبيات والحسبان، 2019).
- **المخاطرة**:المجازفة بالقيام بعملية ما او المبادرة بإدخال منتج او خدمة جديدة في الأسواق مع تأثير عدم اليقين في تحقيق الهدف الذي يمكن ان يكون سلبيًا او ايجابيا (الفرا،2005) .
- **التفرد**:ما يجعل عمالك الوحيد من نوعه من حيث الاختلاف والتنوع في طريقة تقديمه لمختلف المنتجات والخدمات او ادخال طرق تكنولوجية جديدة بصورة تختلف عن الاخرين (السكرانه،2008).
- **الميزة التنافسية**: مجموعة من الممارسات والابتكارات والجهود والفعاليات الادارية والفعاليات التطويرية التي تقوم بها منظمة الأعمال للحصول على اكبر حصة سوقية وأكثر انتشارا في الأسواق المستخدمة للمنظمة (بشار، 2014).

8.1 حدود الدراسة

- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب .
- الحدود البشرية : تشمل جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظات الجنوب .
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 2021-2022

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يبحث هذا الفصل الجوانب النظرية لإستراتيجيات ريادة الأعمال من حيث نشأتها ومفهومها وأهميتها وابعادها وعلاقتها بالميزة التنافسية بمفهومها وخصائصها والتي تؤثر بموقع المنظمات التنافسي وايضا يتناول مفهوم البنوك ونشأتها وأهميتها، وسيتم استعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 نشأة ريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال من المفاهيم القديمة التي ظهرت وتأثرت بالعديد من العلوم الاقتصادية، التسويقية، الاجتماعية، الثقافية، والاستراتيجية، الأمر الذي ساعد بظهور تفسيرات وأفكار ونظريات متعددة لمفهوم ريادة الأعمال، كما ان جوهر ريادة الأعمال هو التغيير والتكيف مع التطورات الدائمة في بيئة الأعمال (ميسون، 2013)، حيث ان مفهوم الشخص الريادي لم يتغير لكن بيئة الأعمال هي التي تغيرت جذريا ومازالت تتغير بشكل مستمر.

عُرِف الريادي بأنه الشخص القيادي الذي يتقدم الجماعة لإرشادهم الى وجهتهم واهدافهم، واستخدم المصطلح لأول مرة في بداية القرن السادس عشر اشارة لتحمل المخاطر العقبات التي تواجه الرحلات الاستكشافية الفرنسية، وتطور المفهوم من قبل (Richard canilton) في عام 1755 حيث وصف فيه ان رائد الأعمال "مغامر" يقوم بشراء السلع او الخدمات بهدف بيعها مستقبلا بدون معرفة الاجر (غنام، 2017).

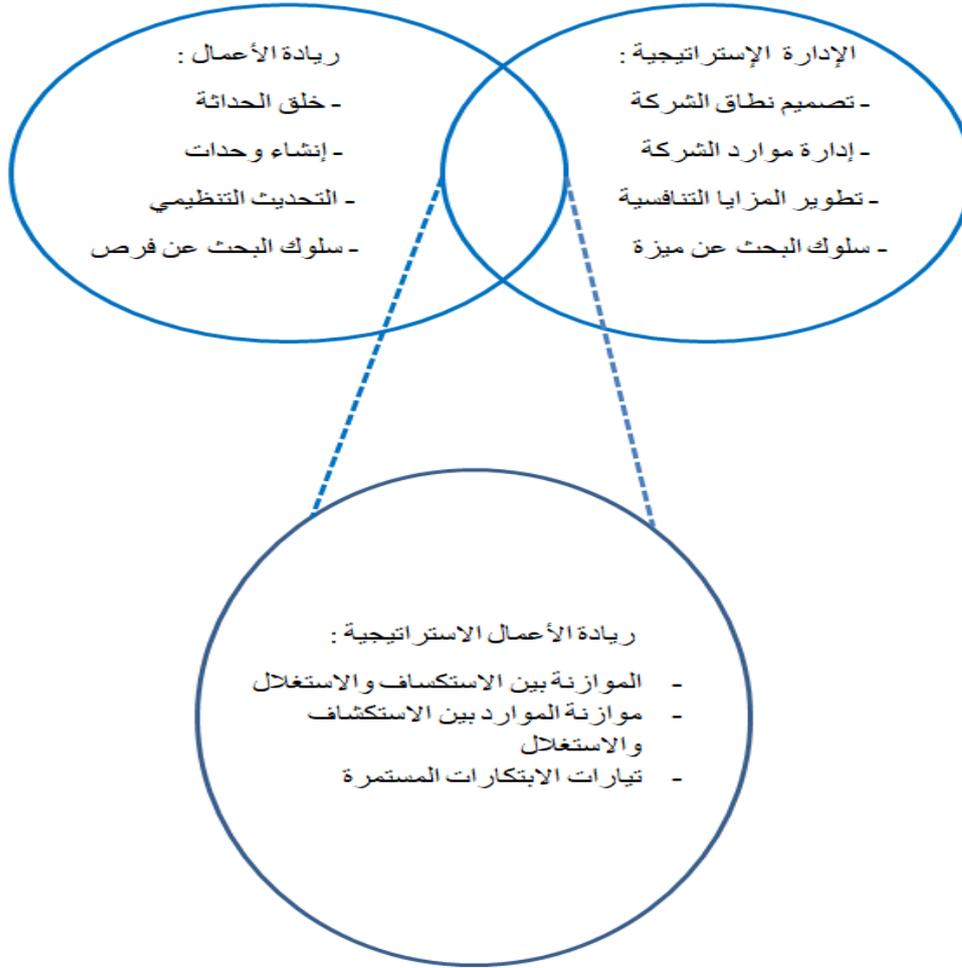
وشهد مصطلح ريادة الأعمال تداولاً كبيراً في الآونة الأخيرة ليس على المستوى العالمي فقط بل على المستوى المحلي، واصبحت الدول تولي اهتماماً كبيراً لمفهوم ريادة الأعمال بما ينعكس ايجابياً نحو التنمية المستدامة، لما له من أثر على إحداث التأثير الايجابي في مجتمع الأعمال، ولما تقدمه من أطر جديدة للابتكار والتنمية، كما

انها مصدر لتقديم حلول واقعية تتماشى مع كافة المشكلات والتحديات الاقتصادية (بشار وسالم، 2021).

واستنتج Hitt (2008) ان الربط بين الريادية والإستراتيجية أصبح أكثر تداولاً، واقترح تضمين الادارة الاستراتيجية في جميع اعمال وقرارات المنظمة والمصممة لتحقيق غايتها وميزتها التنافسية، وبالتالي الحصول على أرباح تفوق المعدل، حيث ان الريادية والاستراتيجية وجهان لعملة واحدة هدفهما خلق القيمة (Sarasvathy & Venkataraman, 2011).

ان الغرض الأساسي لدمج وتلخيص المبادئ الأساسية لريادة الأعمال مع الادارة الاستراتيجية جاء لتحديد المفهوم النظري لتكوين الثروة في العمل الريادي، حيث ان دمج الأعمال الريادية مع الادارة الاستراتيجية يركز على كيفية احداث التغييرات من خلال اغتنام الفرص الناجمة عن عدم التأكد في البيئات الخارجية للمنظمة، وبالتالي فان تطوير المزايا التنافسية لخلق الثروة يعتمد أساساً على تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية (صكوشي والخنساء، 2019).

ويعد تحديد المصطلحات الإستراتيجية وريادة الأعمال خطوة أولى مفيدة لتصبح أكثر دراية بريادة الأعمال الإستراتيجية ، في الشكل رقم (2)، بعض السمات الفردية للاستراتيجية وريادة الأعمال، كما هو مقترح تهتم الإستراتيجية بالتنمية طويلة الأجل للمنظمة، مثل القرارات المتعلقة بالنطاق، وكيفية اكتساب الموارد وإدارتها، ومصادر تطوير الميزة التنافسية، وعلى الجانب الآخر تهتم ريادة الأعمال بالإجراءات المتخذة لخلق الحداثة، مثل الإجراءات والجهود المبذولة لإنشاء وحدات تنظيمية جديدة، أو لإنشاء منظمات جديدة، أو لتجديد المنظمات القائمة، ونستنتج من ذلك أن الإستراتيجية وريادة الأعمال هي ناتج الجمع بين سمات الاستراتيجية وريادة الأعمال، هنا تجمع المنظمة بين السمات الموجهة نحو الاستكشاف والسمات الموجهة نحو الاستغلال لتطوير تدفقات متسقة من الابتكار والبقاء في الطليعة من الناحية التكنولوجية (Ireland & Webb, 2007).



الشكل رقم (2) :

ريادة الأعمال الاستراتيجية كنتاج لتقاطع مجال ريادة الأعمال والادارة الاستراتيجية

المصدر: Ireland D. R & Webb W. J, (2007)

وتطور مفهوم ريادة الأعمال منذ منتصف القرن السابع عشر حتى القرن الواحد والعشرين وانتشر بشكل اكبر ليمتد من البعد الاقتصادي لريادة الأعمال في تحقيق الربحية ليشمل ايضا ريادة الأعمال الاجتماعية، حيث ان السعي وراء تحقيق اهداف الأعمال يجب ان يتضمن ويسير جنبا الى جنب مع اهدافنا الاجتماعية والبيئية، وتوجهت المنظمات للسعي وراء تبني طرق ذات ابعاد استراتيجية لمواجهة التحديات وتماشيا مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المختلفة، وعندما تبين ان الاعتماد الكلي على الموارد المادية والمالية فقط لن يحقق النجاح والاستمرار للمنظمة وذلك لسببين وهما : ان الموارد تتناقص مع الزمن، كما انه من السهل تقليدها من قبل المنافسين (يشار وسالم، 2021).

1.1.1.2 مفهوم ريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال من المفاهيم القديمة التي بدأت تؤثر في الآونة الأخيرة على أعمال المنظمات الحديثة لما لها من أثر ملموس في تحقيق ميزتها التنافسية، ويرجع الاصل اللغوي لريادة الأعمال الى كلمة رائد والتي تشير الى القيادة والرئاسة، اما بما يتعلق باستخدامها كمصطلح فاختلقت وجهات نظر الباحثين، حيث عرفها Richard Cantillon بانها شراء السلع والخدمات لبيعها مستقبلا دون معرفة السعر (Thorton, 2019).

بينما عرفها جادفوردز و أندرسون (2017) استثمار فرصة لخلق قيمة لشيء من خلال الموارد، كما عرفها Dollinger (1995) عملية لإنشاء منظمة او شبكة منظمات تهدف للنمو او الربح ضمن نطاق المخاطرة وحالات عدم اليقين، في حين يرى النجار والعلي (2010) ان ريادة الأعمال هي "التفرد" من حيث اعتماد الريادة بشكل اساسي على الاختلاف والتنوع والتوافقات والطرق الجديدة، من وجهة نظر Hisrich (2010) الريادة هي عملية يتم فيها خلق وتوليد اشياء ذات قيمة من خلال بذل الجهد والوقت المناسب، وبافتراض وجود المخاطر المختلفة منها المالية، النفسية، والاجتماعية، في ظل حالة عدم التأكد، بالمقابل الحصول على المكافآت المادية والمعنوية نتيجة لذلك.

وكما عرفها الاتحاد الاوروبي عام 2003 بأنها الأفكار والأساليب والنظريات التي تؤدي الى انشاء وتطوير الأنشطة من خلال مزج المخاطر والابتكار او الإبداع مع الفاعلية لإدارة الأعمال والنشاطات، ضمن مؤسسات قائمة او حديثة (زيدان، 2017).

عرف زيدان (2017) الريادة في المؤسسات المصرفية بأنها قدرة البنوك على طرح منتجات وخدمات بطريقة مبتكرة قبل مثيلاتها من البنوك، من خلال تحديد الفرص واستثمارها في الأسواق المستهدفة، في الوقت المناسب، مع توفير الموارد اللازمة لذلك، بالإضافة الى ابتكار افضل السبل للاستغلال الأمثل للموارد مع القدرة على مواجهة التهديدات.

في حين يرى Mintzberg وآخرون (2000) أن إستراتيجية ريادة الأعمال يتم بناؤها على كل ما هو جديد والقدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية، وهي التي تشجع على بعد أو عدة أبعاد لاستراتيجية الريادة (كالإبداع، الإبتكار، المخاطرة، المبادأة، والتميز) بهدف المنافسة والتكيف مع البيئة .

وتم الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي لا بد من أخذها بالاعتبار عند تبني مفهوم ريادة الأعمال (نعمة والورد، 2020):

1. الريادية تنتج عن الفرص الغير متاحة دائما، بل هي نادرة، مما يعني ضرورة

اتخاذ اجراء سريع في تكيف الثقافة الملائمة لها، مع اعتماد العميل في الاختيار، بالإضافة لأخذ التوجهات السياسية والاجتماعية بالاعتبار .

2. العملية الريادية هي عملية مستحدثة، وتكون بفترات متقاربة تترافق مع اغتنام الفرص والتفوق على المنافسين، من خلال التوجه إلى اغتنام الفرص دون تردد مع تحمل المخاطرة.

3. ضرورة الفحص الدقيق لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الأنشطة الريادية، والتركيز على نقص المقدرات والتنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد مع الاخذ بعين الاعتبار ملائمة هذه الموارد للمتطلبات الاجتماعية .

4. ضرورة التنسيق للموارد الاساسية وتعزيز شعور الموظفين بالاستقلالية، حيث تتميز المؤسسات الريادية باعتمادها هياكل تنظيمية مفلطحة مع تنوع الشبكات الغير رسمية .

5. ربط الموارد الضرورية مع محددات استخدامها، من خلال زيادة كميات الموارد التي يتم استخدامها، وتحقيق التوازن بين استخدامها والحاجة الفعلية لها مع الاهتمام بمخاطر التقادم.

وأصبح مفهوم ريادة الأعمال مرتبطا بالدور المستهدف من قبل منظمة الأعمال في خطتها الاستراتيجية حيث يرتبط بإنشاء المشروعات الجديدة ذات افكار متميزة تعتمد على الابتكار والإبداع، وإيجاد حلول ابداعية ومبتكرة لمواجهة المشكلات القائمة، سواء من خلال تقديمها لمنتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة (يشار وسالم، 2021).

2.1.1.2 أهمية ريادة الأعمال

ازدادت أهمية ريادة الأعمال بوصفها من أهم الطرق التي تلجأ إليها المنظمات استجابة لتغيرات البيئة التنافسية وهي الخيار الأمثل نحو تحقيق التميز والاستغلال الأفضل للفرص الريادية (Studdard,2009) ، كما ان ريادة الأعمال تساهم في زيادة متوسط دخل الفرد، وبالتالي زيادة في المخرجات والتي تمكن الأفراد من تشكيل الثروة، وتحقيق العدالة في توزيع مكاسب التنمية، وايضا تساعد المنظمات على سد الفجوة بين المعرفة وحاجة السوق عن طريق الموازنة بين العرض والطلب من خلال معرفة حاجات ورغبات العملاء وتقديم منتجات بطرق ابتكارية متجددة (ثابت،2016).

كما يتفق باحثين اخرين ان فوائد ريادة الأعمال تتجاوز مجرد توفير الدخل وزيادة الثروة، فمن وجهة نظرهم ان المشاريع الصغيرة تعمل على توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية، وتخلق الوظائف وتبطل القوى المركزية، بمعنى انها تساعد على اعادة توزيع الثروة بشكل أكثر عدالة وتقلل من الفجوة بين الدخل وبالتالي تنعكس ايجابيا على التجانس المجتمعي (أبو مدللة والعجلة،2012).

ولا تقتصر أهمية ريادة الأعمال على تحقيق المكاسب الاقتصادية فقط، بل تتعداها لتحقيق مكاسب إجتماعية أيضا تتمثل في عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع المكاسب على جميع المحافظات بحيث لا تكون متركزة بالمحافظات الاعلى كثافة، كما تقلل من البطالة بتأمين فرص عمل جديدة، واسهامها بتشغيل وتفعيل دور المرأة في المجتمع وتشجيعها على البدء بمشروعات ريادية تقودها بنفسها (النجار والعلي، 2010).

فيما اعتبر حسين (2013) ان لريادة الأعمال أهمية كبيرة على مستوى المنظمة والاقتصاد ككل للأسباب التالية :

1. تحسن ريادة الأعمال من عمليات صنع القرار المتعلق بالاستخدام الامثل للموارد وصولا لأطلاق سلع وخدمات جديدة وكذلك تساعد الريادة في تطوير اساليب وطرق حديثة للعمليات.

2. يعتبر العمل الريادي الية مهمة للتغير الاستراتيجي من خلال مساهمته في تحسين وتطوير المنتجات والخدمات ، مما يساعد المنظمات في الوصول الى الريادية في اعمالها ويحقق التفرد الذي تطمح بالوصول اليه .
3. تساهم ريادة الأعمال في تحفيز الإبداع داخل المنظمات من خلال البحث واختيار واستغلال الفرص لإنتاج سلع وخدمات جديدة .
4. تزيد من فرصة جني الأرباح والمساهمة في المجتمع من خلال ما تقدمه المنظمة من خدمات لها (Zimmerer & Scarborough, 2008).
5. تعد الريادية في الأعمال سمة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية (Tan & Tan, 2009) ولما لها من اثر ايجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع، من خلال المساعدة على استقرارها وأول من عبر عنها هو العالم الاسترالي Schumpeter Joseph عام 1934 في كتابه نظرية التطور الاقتصادي (Barring & Ireland, 2008).

3.1.1.2 أبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال

تنوعت أبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال وفقاً للرؤية الريادية لكل منظمة وما يتناسب معها للقيام بأعمالها، وفيما يلي نتعرف على وجهة نظر بعض الباحثين حول هذه الأبعاد من خلال الجدول أدناه :

الجدول رقم (1)

أبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال

الباحث	أبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال
Meselhy,2021	الإبتكار، الإستباقية، الاستقلالية، العدوانية، التنافسية
Jun & Jee Young,2021	الإبتكار، الإستباقية، المخاطرة
Suharto & Subagja,2018	التفرد، الإستباقية، تحمل المخاطرة
Harayzeh et al.,2018	الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، الحاجة للإنجاز، وموقع السيطرة
Ogunkoya,2018	الإبتكار، التفرد، الإستباقية
Al-Sayer,2017	الإبداع، الإستباقية
Al – Sakarneh, 2008	الإبداع، الإبتكار، التفرد، اخذالمخاطرة، المبادأة

وبناء على الجدول أعلاه ولغرض هذه الدراسة تم تحديد الابعاد التالية :

الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التفرد.

أولاً: الإبداع

عرف Robbins (1998) الإبداع بأنه القدرة على التفرد في جمع الافكار بطرق مختلفة ومتميزة، او بناء ترابطات بين تلك الافكار بطرق غير مألوفة مسبقاً. في حين أشار Daft & Note (2001) بان الإبداع هو التجديد من خلال اعادة صياغة الافكار القائمة او تطوير الافكار الجديدة للإتيان بشيء جديد، ومنه التوصل لحل مشكلة ما، أو فكرة جديدة ليتم تنفيذها، فالإبداع هو تحويل الفكرة الى تنفيذ منتج. اي ان الإبداع يتصف بالحدثة والتجديد وعمل الاشياء ببراعة وبطرق غير اعتيادية سواء بالمنتج ، طرق الانتاج ، الأسواق ، المصادر الأولية للمواد، أو تنظيم الانتاج ، وهنا يصف هذا التعريف الإبداع المطلق (هذلي والشيخ . 2020).

كما أشار Arzubiaga واخرون (2018) الى ان الإبداع هو القدرة الابتكارية للمنظمة على اكتشاف الحلول للمشاكل والتحديات في المواقف غير المؤكدة، من خلال توجيه جهودها لاكتشاف الفرص والحلول التي تنطوي على عمليتي التجربة والإبداع، كما يشير مفهوم الإبداع من وجهة نظر Kosa et al (2018) على انه ميل المنظمة للانخراط في خلق الافكار الجديدة والتجربة وأنشطة البحث والتطوير، وجهود المنظمة لإنشاء عمليات قد تؤدي لإنتاج سلع وخدمات جديدة .

ان الإبداع يساعد المنظمات على السعي وراء فرص جديدة، الأمر الذي يسهم بشكل كبير في نجاح وتفوق ودعم مركز المنظمة في السوق، وبحسن من منتجاتها وخدماتها وكفاءة تكلفتها، ويزيد من انتاجيتها ويحقق لها النمو والاستقرار، حيث ان الإبداع يرتبط ارتباطاً ايجابياً بأداء المنظمة، حيث ان المنظمات ذات الابتكار السليم تحقق أداءً أفضل من المنظمات ذات الابتكار الاقل (Hernandez – Perlins et al, 2020).

ثانياً: الإستباقية

تعرف الإستباقية بانها عملية توقع المنظمة للفرص المستقبلية والعمل على أساسها من حيث التقنيات والمنتجات والأسواق، وتهدف الى تقديم منتجات وخدمات

جديدة قبل مثيلاتها من المنافسين، والقضاء استراتيجيا على العمليات التي هي في مراحل التدهور من دورة حياة الأعمال، كما تظهر الإستباقية كيفية اغتنام المنظمة للمبادرة في السوق، كما وتتصف المنظمة الإستباقية بالرغبة في ان تكون رائدة في اعمالها من خلال التصرف المسبق والاستفادة من الفرص الناشئة (Li et al , 2022).

ويمكن للمنظمات التي تمتلك الإستباقية في اعمالها ان تسعى لاقتناص الفرص الناشئة وتحقق ربحاً أكثر من تلك التي لا تمارس النشاط الاستباقي في السوق، ويعود ذلك الى انه كلما كانت المنظمة أكثر نشاطاً في اغتنام الفرص الجديدة، كلما ساهم ذلك في زيادة معدلات نموها وقدرتها على التنبؤ المستقبلي باحتياجات السوق، كما يتيح للمنظمة من اجراء التغييرات التي تمكّنها في الاستفادة من منافسيها في السوق، بالإضافة الى ان الإستباقية تزيد من قدرة المنظمات للاستجابة ايجابيا من الفرص وبالتالي تحسن من نموها واستقرارها (Okangi, 2019).

وترتبط الإستباقية ارتباطا وثيقا باكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي ليس لها علاقة بعمليات المنظمة وأنشطتها الحالية، بالإضافة الى تقديمها مجموعة جديدة ومتميزة من المنتجات والخدمات تتفوق بها على ما تقدمه المنظمات الاخرى المنافسة، وتدفع المنظمة الى الالتزام بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للعمليات والنشاطات في مرحلة التقديم أثناء دورة حياة المنتج، كما وتساعد منظمة الأعمال على استكشاف رغبات العملاء غير المعلنة، وتوقع المستقبل واكتشاف الفرص، ومن ثم التوجه لاستغلالها عوضا عن انتظار التطورات والتوجهات (جمال و طاهر، 2017).

ثالثاً: المخاطرة

يقصد بالمخاطرة رغبة المنظمات بالمجازفة في ظل عدم التأكد بطرح منتجات وخدمات في السوق تحمل نسبة مخاطرة عالية مع توقع عوائد مرتفعة، ومن أبرز سمات المخاطرة، المغامرة في المجهول، تحمل المنظمة للقروض، والاستخدام الكبير للأصول، مما يعني ان المنظمة ذات التوجه الريادي تتصف بالغموض وعدم اليقين، اي انها لا تمتلك معلومات كافية حول مشاريعها المستقبلية، كما وتقبل العمل في ظل وجود هذه المخاطر والتي تصنف كمخاطر اعمال (الخشالي وبدران، 2020).

وكما اشارت اليها حسين (2013) يمكن ان تتضمن مخاطر مالية بعدم تحقيق الربح الكافي لتغطية التكاليف، مخاطر وظيفية بترك الريادي وظيفته والانتقال للعمل في منظمة منافسة اخرى، مخاطر اجتماعية من خلال التأثير السلبي في العلاقات الاجتماعية والعائلية حيث ان النشاط الريادي يتطلب وقتا طويلا لإنجازه، مخاطر فقدان الاستثمار والذي ينتج عن فشل المشروع وبالتالي خسارة رأس المال او جزء منه.

كما ان المخاطرة تعبر عن رغبة المنظمة في تخصيص مواردها وامكانياتها المالية والبشرية والمادية لتنفيذ مشاريع مجهولة النتائج، حيث ان المخاطرة تقوم بتوجيه المنظمة نحو العمل، وحثها على الابتعاد عن ما تم تجربته مسبقا، ويحفزها على المغامرة في المجهول من خلال اغتنام الفرص من اجل الحصول على عوائد عالية، كما وتعد المخاطرة من متطلبات العصر الحديث لدفع المنظمة لتطوير ادائها لتصبح أكثر قدرة على مواكبة التغيرات السريعة والتحديات المختلفة في بيئة الأعمال المحيطة (Hernandez- Linares et al, 2019).

رابعاً: التفرد

استراتيجية التفرد هي الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها المنظمات في كل فعل تقوم به لتحقيق التمايز في السلع والخدمات التي تقدمها في الأسواق ويتم ادراكها داخل الصناعة بانها متميزة وفريدة لاختلافها عن المنافسين (بوتلاعه، 2008). ان التفرد يتم من خلال تميز منظمة الأعمال من حيث مواردها بالإضافة للكفاءات والخبرات، عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة، والتي تسمح للمنظمة بطرح منتجات وخدمات فريدة، سواء بطبيعتها او طريقة تقديمها وبالتالي تساهم في تحقيق منظمات الأعمال لميزتها التنافسية ويمكنها من الاستمرارية والبقاء وتقديم منتجات من الصعب تقليدها (Johnson scholes, 2002) .

كان لابد في ظل المنافسة المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال ان تسعى المنظمات لبذل المزيد من الجهود والاستغلال الامثل للموارد لإنتاج وتوفير سلع وخدمات متميزة ذات جودة عالية، لما ينعكس ايجابيا على اكتساب رضا العملاء،

ويساهم في خفض التكاليف، ويزيد من ربحية المنظمة، وبالتالي الوصول الى التقرد بالمنتجات من سلع وخدمات ويدفع المنظمة للوصول الى الريادة التنافسية.

2.1.2 الميزة التنافسية

نتيجة لما يشهده العالم المعاصر من تطورات متسارعة في بيئة الأعمال والمتمثلة بظاهرة العولمة، والتطور الهائل بالاتصالات، والتقدم التكنولوجي المتسارع، والتي ادت بدورها الى اتساع رقعة المنافسة وزيادة حدتها وتنوع مجالاتها ، وجب على المنظمات السعي والبحث عن آلية بناء وتطوير قدرتها التنافسية من خلال الاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المتاحة والتي من شأنها ان تمنحها الميزة في تقديم المنتجات من سلع وخدمات والأفضلية عن مثيلاتها من المنافسين، وبالتالي تحقق لها الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار والتوسع.

1.2.1.2 مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية كما عرفها Porter (1993) وهي التي تتكون في حال وصول المنظمة الى ايجاد وتطوير طرق مختلفة وجديدة أكثر تأثيرا وفاعلية من الطرق المستخدمة من قبل مثيلاتها من منظمات الأعمال المنافسة، بالإضافة لقدرة المنظمة على تنفيذها ميدانيا، وهنا تم التركيز على جوهر الميزة التنافسية وهو خلق عملية الإبداع بمفهومها الواسع.

وجاء تعريف خليل (1998) للميزة التنافسية على انها سمة او خاصية تؤكد تفوق المنظمة ويتحقق باتباعها استراتيجية معينة للمنافسة، وهنا تم التركيز استراتيجية التنافس من خلال مجموعة التصرفات التي تتبعها المنظمة والتي تحقق الميزة المستمرة عن المنافسين .

وركز السلمي (2001) على جانب خلق القيمة للعميل وعرفها المهارات والكفاءات او التقنيات او الموارد الفريدة التي تساعد المنظمة على انتاج قيمة مضافة ومنافع للعميل تختلف وتتفوق على ما تقدمه المنظمات المنافسة، كما وتؤكد على تميز

المنظمة وتفردتها عن باقي مثيلاتها من وجهة نظر العملاء المتقبلين لهذا التميز والاختلاف .

وفي تعريف اخر Stevenson (2007) الهدف العملي للمنظمة لتلبية رغبات واحتياجات العميل لاقتناء المنتجات من سلع وخدمات. ومن جهة اخرى يعتقد McIlor (2010) ان الميزة التنافسية تمثل قدرة وامكانية منظمة الأعمال في تحقيق التميز عن مثيلاتها والاستمرارية في تقديم المنتجات والخدمات والتي تلبى احتياجات ورغبات العملاء على اختلافها .

في حين أشار ابو بكر (2012) الى انها قدرة منظمة الأعمال على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تضعها في مركز متقدم عن أفضل منافسيها، وبالتالي تحقق الميزة التنافسية من خلال التوظيف الامثل للموارد والقدرات والامكانيات .

وعرفها Naliaka & Namusonge (2015) بانها عبارة عن الأداة الافضل والتي تهدف الى اكتشاف الطرق والاساليب الجديدة والمبتكرة والمستحدثة لانتاج وتقديم مختلف السلع والخدمات بصورة أكثر فاعلية من منافسيها في الأسواق، ويكون باستطاعتها تطبيق هذه الطرق واقعيًا، وخلق عملية ابداع تتميز بها عن مثيلاتها.

كما عرفها Ranjith (2016) انها استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال المنظمات، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح لمنظمة الأعمال فرص انتاج وتقديم خدمات وبيع ومنافع للزبائن تتفوق بها على مثيلاتها من المنافسين في الأسواق، وتحقق لمنظمة الأعمال المزيد من الأرباح، وتحسن من سمعتها في السوق .

وفي تعريف اخر Al-Najjar (2016) عرف الميزة التنافسية بانها قدرة منظمة الأعمال على اتباع السياسات والإستراتيجيات التي من شأنها تقديم السلع والخدمات عالية الجودة، وتتفوق بها على منافسيها، من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الموارد والمصادر المتاحة.

وكما عرفها عبد الحميد(2018) أنها قدرة المنظمة على انتاج سلعة او خدمة تختلف عن المنتجات التي تقدمها مثيلاتها من المنظمات المنافسة من وجهة نظر العميل ويجب ان تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة او الخدمة.

وهنا يعتقد الباحث بناءً على ما سبق بأن الميزة التنافسية هي قدرة منظمة الأعمال على بناء وتطوير استراتيجية استباقية لاستغلال كافة الموارد المتاحة لإنتاج وتطوير سلع وخدمات ابداعية تتفوق بها على مثيلاتها من المنافسين، وتخلق قيمة مضافة لإشباع حاجات ورغبات العميل، مما يضمن لها البقاء والاستمرار والانتشار ويحسن من سمعتها في السوق المستهدف للمنظمة .

2.2.1.2 أهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية السلاح الأمثل للمنظمة في مواجهة تحديات منافسيها في الأسواق مما يمكنها من الاستجابة الفورية لعملائها، حيث ان امتلاك الميزة التنافسية أصبح هدفا استراتيجيا تسعى اليه منظمات الأعمال المختلفة، لما لها من أهمية جوهرية للمنظمة في التوسع والاستقرار الربحية، كما يساعد المنظمة في مواجهة التحديات التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر في ظل التقدم التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي (الطائي،2012).

كما يؤدي إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية لتحقيق الربحية الفائقة والتي تعتمد بشكل رئيسي علي ثلاثة عناصر تتمثل في، القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات المنظمة و السعر الذي تفرضه المنظمة على منتجاتها وتكاليف القيمة، وعليه يتبين أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في القيمة المضافة للعملاء وتلبية احتياجاتهم والتي تضمن كذلك ولاءهم وتحسن من صورة المنظمة في أذهانهم (خوجلي وأبو سن،2015).

في حين أكد هشام وياسين (2022) أن امتلاك الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال تعمل كحافز الى البحث والتطوير للعمل بأفضل طريقة، وهي المحفز والمحرك للمنظمة لتنمية وتعزيز مواردها وقدراتها، مما يمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية ويحقق لها الزيادة في مبيعاتها وارباحها.

3.2.1.2 خصائص الميزة التنافسية

يمكن التركيز في خصائص الميزة التنافسية بدايةً على الاستمرار والاستدامة، فالميزة التنافسية تنتهي بتقليدها من الآخرين، حيث تبنى على أساس الاختلاف والتجديد ضمن معطيات البيئة الخارجية من جهة، والقدرات والموارد للمنظمة من جهة أخرى، كما وتؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص (هشام وياسين، 2022).

وكما يرى Dirisu (2013) أن الميزة التنافسية تتمتع بالخصائص التالية:

- الميزة التنافسية تتسم بقدرتها على استقطاب ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة، والموظفين القادرين على الإبداع والابتكار مما يساهم على خلق وتطوير لخطط وسياسات جديدة لمنظمة الأعمال .
 - اتباع سياسة استمرارية التغيير والتطوير ، الذي يسعى للارتقاء بمنظمة الأعمال، ويحسن من ادائها، ويعزز من موقعها التنافسي ويعظم ارباحها.
 - ومن اهم الخصائص للميزة التنافسية انها تتبنى وتتبع الابتكار في سياستها وتسعى للتميز في تقديم المنتجات الفريدة للعملاء.
 - المرونة في التصميم وتنفيذ الخطط، لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وايضا لما يحققه للمنظمة من سمعة جيدة، ويساهم في زيادة حصتها السوقية .
 - تساهم الميزة التنافسية في ازالة العقبات التي تواجه منظمة الأعمال في سعيها لتحقيق اهدافها، وتساعد المنظمة بامتلاك رؤية بعيدة المدى نحو وضع ورسم الخطط الاستراتيجية والتي تحقق للمنظمة التميز المستدام.
- ويرى الغالبي وادريس(2009) ان الميزة التنافسية تنفرد بعدة خصائص منها :
- انها تتسم بالنسبية مقارنة بمثيلاتها من المنافسين او مقارنة بفترات زمنية مختلفة مما يجعل فهم الميزات صعب التحقيق في الإطار المطلق، وأيضا المرونة بحيث يمكن إحلال الميزات التنافسية بأخرى بكل سهولة وفقاً للتغيرات في بيئة الأعمال.

4.2.1.2 أنواع الميزة التنافسية

صنف Porter (1993) الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المنظمة من خلالهما في موقع تنافسي مميز مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في ميزة التكلفة الأقل، وميزة تمييز المنتج.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

تلعب التكلفة دوراً هاماً ورئيسياً كسلاح تنافسي للمنظمة فلا يمكن تحديد الأسعار التنافسية دون التحكم في التكاليف، فأغلب المنظمات تستهدف أن تكون الرائدة في حيازة ميزة التكلفة الأقل من خلال خفض عناصر التكاليف (علام ويلمقدم، 2017).

وميزة التكلفة الأقل تعني قدرة المنظمة على ضبط تكاليف المنتج من خلال الانتاج باقل تكاليف ممكنة مقارنة بالمنظمات المنافسة، مما يساهم في تحقيق أعلى ربح، ويمكن لمنظمة الأعمال أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت أقل من مثيلاتها المنافسين في تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة، ولحيازة هذه الميزة عليها مراقبة العوامل المؤثرة على تطور التكاليف، حيث أن التحكم بهذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل عن منافسيها بالأسواق، ومن أهم العوامل هو مراقبة التعلم، حيث أن التعلم هو النتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من قبل المستخدمين، وهنا يجب ألا نركز فقط على مراقبة الأيدي العاملة، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى مراقبة تكاليف النفايات والنشاطات الأخرى المنتجة للقيمة (مزيان، 2013).

ولتطبيق ميزة التكلفة يجب توافر الشروط التالية (عبدالرؤوف، 2007):

1. وجود طلب مرن على المنتج، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى الزيادة في الحركة الشرائية.

2. ندرة الطرق التي يمكن بها تمييز المنتج.

3. توفر طريقة واحدة لاستخدام المنتج لجميع المستهلكين.

4. محدودية أو عدم وجود تكاليف التبديل لمنتج المنظمة بمنتج لمنظمة أخرى.

ثانياً: ميزة تمييز المنتج

تشير إلى قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وذو قيمة من وجهة نظر العميل قد ينشأ من خلال الجودة المرتفعة للمنتج أو خدمة ما بعد البيع، ويمكن أن تتحقق هذه

الميزة من خلال ثلاثة طرق وهي: جودة المنتج والتحديث والاستجابة من قبل العميل، فيجب على المنظمة ان تسعى الى التركيز لأغلاق الفجوة بين الخصائص المدركة من قبل العميل والقيمة المتوقعة من المنتج، كما يعتبر التحديث من العوامل المهمة بالنسبة للمنتجات التي تمتاز بالتعقيد الفني، وبالتالي قدرة المنظمة على مجارة التغييرات المتسارعة في التكنولوجيا من جهة وتلبية أذواق العملاء من جهة اخرى يحقق لها صفة التمييز (هاجر،2016) .

ويتضمن تطبيق ميزة التمييز الشروط التالية(عبدالرؤوف،2007):

1. تقدير قيمة المنتج من سلع وخدمات بدرجة تميزه عن غيره من المنتجات من قبل العميل.
2. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها بما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلك.
3. عدم وجود عدد كبير من المنافسين ينتهج نفس الاستراتيجية للتمييز.

5.2.1.2 أبعاد الميزة التنافسية

نتيجة للتغيرات والتطورات بالإضافة لتغير رغبات العملاء تغيرت أبعاد المنافسة وتطورت من التركيز على الاهتمام بتقليل التكاليف الى الاهتمام بجودة المنتجات، وزاد التركيز على عامل كسب الوقت من خلال التسليم في الوقت المحدد (البكري والصقال،2015).

ويرى اللامي (2008) بان العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى منظمة الأعمال لتحقيقها والتي تعكس الاداء الكلي للعمليات، من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق احتياجات ورغبات العملاء، وما يتوقعه ايضا العميل من قيمة للمنتجات.

تعددت واختلفت الدراسات حول تحديد أبعاد موحدة للتنافسية وفيما يلي يمكن التعرف على وجهة نظر بعض الباحثين حول هذه الأبعاد من خلال الجدول الاتي(atarawneh,2015) :

الجدول رقم (2)

أبعاد الميزة التنافسية

المؤلف	أبعاد الميزة التنافسية
Awwad, et al., (2013)	الجودة، التكلفة، التسليم، والمرونة
Kahreh et al., (2011)	الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، والابتكار
Abu-Moghli et al., (2012)	الجودة، الوقت، التكلفة، والمرونة
Qaryouti et al., (2014)	الكفاءة، الجودة، الابتكار، والاستجابة
Ahmad & Schroeder (2011)	التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، والابتكار
Chi et al., (2009)	التكلفة، الجودة، التسليم، والمرونة

ومن خلال ماسابق يمكن استنتاج ان أبعاد الميزة التنافسية هي افراز أهدافها التي تتمحور حول خلق القيمة للعميل بأقل التكاليف، وتقديم منتجات تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء، ولغرض الدراسة تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية وهي الجودة، التكلفة والمرونة .

1- الجودة

تعتبر الجودة من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات من خلال تقديم منتجات بسمات تحقق أو تفوق توقعات العملاء لا رضائهم مما يعزز ولاءهم ويحقق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق، ووصف عواد وآخرون (2013) ان مفهوم الجودة يتمحور حول منظور العميل، في حين أكد كاهرة وآخرون (2011) انه يجب على المنظمة اضافة قيمة بمواصفات مميزة للمنتج او الخدمة لتحقيق الجودة وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي، ويؤكد Evans and collier (2007) أن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة المنظمة وتحقق رضا العملاء، كما وتمكن المنظمة من فرض سعر أعلى في حال تقديم منتجات ذات جودة عالية وسمات مميزة وتلبي رغبات العملاء، وحسب Reeves and Bender (1994) هناك ثمانية أبعاد للجودة تتوافق ومنظور العميل وهي ، الأداء، الميزات، الموثوقية، المطابقة، المتانة، امكانية الخدمة، الجماليات، الجودة المدركة .

2-التكلفة

تعد من الأبعاد التنافسية المهمة التي تسعى المنظمة لتحقيقه، حيث أن السيطرة على الكلفة وجعلها في أدنى مستوى ممكن بالنسبة لمنافسيها في السوق يمكن المنظمة من حفظ موقع مميز وبتيح لها السيطرة في السوق (علام ويلمقدام، 2017).

ووفقا لأبو مغلي وآخرون (2012) يجب على المنظمات أن تأخذ في الاعتبار التوافق بين التكلفة والتميز في منتجاتها وخدماتها، من خلال السيطرة على خفض التكاليف دون الاضرار بجودة المنتجات أو الخدمات، وأكد Evans & Collier (2007) ان المنظمة تخفض تكاليفها من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الانتاجية المتاحة، بالإضافة الى تحسين جودة المنتجات والإبداع والابتكار في تصميمها، والتحسين من تشغيل العمليات، وهو أساس مهم في خفض التكاليف وأيضا يساعد المديرين في دعم واسناد استراتيجية المنظمة لتكون رائدة في مجال التكلفة .

3-المرونة

يمكن تعريف المرونة على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة بفعالية وكفاءة وفقا للظروف المتغيرة، وهي سرعة الاستجابة لحجم الانتاج المتغير، وتخصيص المنتج، والتكنولوجيا الحديثة، مع ادخال منتجات جديدة (عواد وآخرون، 2013).

ان المرونة تتعلق بعمليات المنظمة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء بكفاءة، حيث تتضمن مقدرة المنظمة على خلق تشكيلة واسعة من المنتجات، وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة مع التركيز على السرعة في تطوير المنتجات القائمة، وبالتوافق جنبا الى جنب مع تلبية حاجات ورغبات العميل (جعفر، 2016).

وبالتالي فان المرونة اصبحت بعد مهم من أبعاد الميزة التنافسية لأي منظمة تسعى للنجاح والاستمرار والتوسع من خلال تحسين وتطوير قدراتها للتغيير المستمر بما يلبي حاجات ورغبات العملاء من المنتجات بكفاءة وفعالية .

6.2.1.2 مؤشرات الميزة التنافسية

ان من اهم المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية وأكثرها شيوعا هي مؤشرات الحصة السوقية والربحية لما تتمتع به من مزايا مثل

البيانات اللازمة وسهولة الحصول عليها على العكس من المؤشرات الوصفية كرضا المستهلك (Krajewski & Ritzman , 2005) .

أولاً : الحصة السوقية

تعتبر حصة المنظمة السوقية من أهم وأكثر المؤشرات وضوحاً للميزة التنافسية للمنظمة، فإن امتلاك المنظمة لأكبر حصة سوقية يعتبر مؤشراً على تنافسيتها وريادتها، وبالعكس إذا كانت حصتها من السوق منخفضة فإنه مؤشر تنافسي ضعيف (الياس، 2021).

كما ان الحصة السوقية تعد مؤشراً للتعرف على حجم مبيعات المنظمة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يوفر ارض صلبة تمكن المنظمة من الاستمرار بأعمالها بشكل طبيعي وفعال، وتعرف بأنها نسبة اجمالي المبيعات من الخدمات والمنتجات للمنظمة، والتي يتم تحديدها من خلال تحديد الارباح أو الايرادات التي حققتها منظمة الأعمال، والذي بناء عليه توجه عملياتها المختلفة من انتاج، توزيع، تسويق، وتحليل حصة المنظمة في السوق المستهدف (Kaplow، 2015) .

في حين يرى موسى (2015) بأن الحصة السوقية ترمز لنصيب او نسبة مبيعات المنظمة الى المبيعات الاجمالية، كما انها تعتبر من الوسائل التي تستطيع الادارة التسويقية ان تتأكد من مدى تحقيقها لأهدافها التسويقية والقيام بالاجراء المناسب لتحسين وتعديل الأداء أو تعديل الأهداف في حال الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط له.

ومن المهم لصناع القرار الوعي بأهمية تعظيم الحصة السوقية، من خلال تقليل تكاليف المنتجات، ابتكار الاساليب والطرق التسويقية ذات التكاليف المنخفضة، من أجل الصمود والاستمرار في وجه المنافسة الشديدة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، فالادارة الذكية تسعى دائماً لرسم وتصميم خطط شاملة لجمع معلومات عن حاجات ومتطلبات العملاء، كما تقوم بتحليل قدرة وامكانيات مثيلاتها من المنافسين، وتحليل وضع السوق والتغيرات التي تطرأ عليه، وتحدد مقدار الربح والخسارة حتى تتمكن من التوقع للمستقبل، وتعظم بالتالي حصتها السوقية، وتحقق الأهداف والغايات التي تسعى اليها (Alghamdi, 2016) .

وتظهر أهمية الحصة السوقية لدى المنظمة من خلال تحسين وتطوير ادائها فان امتلاكها لحصة سوقية كبيرة، دلالة على مدى رقي وجودة السلع والخدمات التي تقدمها، والذي بدوره ينعكس على تحسين سمعة المنظمة، والاحتفاظ بمكانتها التنافسية في السوق، ولما تلعبه الحصة السوقية من تعظيم الأرباح، وتمكين المنظمة من توسيع قاعدة عملائها، والأسواق التي تتجه إليها، بالإضافة للحصول على عائد ثابت على الاستثمار، وتوفير نوع من الاستقرار الايجابي للمنظمة في السوق (Economou & Chatzikonstantinou, 2009).

ويمكن تلخيص أهمية الحصة السوقية بالنقاط التالية (رشا، 2016):

1. تمنح الحصة السوقية للمنظمة القدرة على تحقيق اختراقات جديدة في الأسواق .
2. توفر الحصة السوقية للمنظمة نظرة شمولية وادراك لحجم السوق الذي تنافس فيه .
3. تعطي الحصة السوقية ميزات في تخفيض التكاليف من خلال اقتصاديات الحجم، ورفع أداء الأيدي العاملة وتحسين العمليات الانتاجية .
4. المشروعات التي تمتلك حصة سوقية أكبر تكون بالعادة أكثر قدرة على المنافسة من غيرها التي تكون حصتها السوقية أقل .

ثانيا : الربحية

تمثل الربحية الهدف الرئيسي لجميع منظمات الأعمال، وهي أمر ضروري لبقائها واستمرارها، والغاية التي يتطلع لها المستثمرين، ومؤشر يهتم به الدائنين عند تعاملهم مع المنظمة، وهي من أهم الأدوات في قياس كفاءة وفعالية الادارة في استخدامها للموارد المتاحة، كما أن الربحية تمثل العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنظمة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق الأرباح (الخراعي، 2009).

ان للربحية مفاهيم عدة في مختلف المجالات، وقياسها يكون ذات دلالة اذا نسب لفترة مرجعية معينة، ويطبق مفهوم الربحية على كل الأعمال الاقتصادية التي تستخدم فيه الامكانيات البشرية والمادية والمالية، ويعبر عنها بمقياس الانتاجية (مصيطفى ومراد، 2013) .

كذلك للربحية مفهوما تشغيليا بمعنى أنها تتحقق عندما تكون الايرادات المحققة أعلى من النفقات (شهاب الدين، 2016).

وعرفها فخري وقادر (2016) "انها النسب التي تعطي مؤشرا على مدى القدرة المصرفية على توليد الدخل من الموارد المتاحة " .

في حين عرفها العامري (2013) " انها مقياس لسياسات ادارة المنظمة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية والقرارات المتخذة بها، فهي تعكس الأداء الكلي للمنظمة، وتوحد الأثر لأغلب القرارات الادارية، وتفحص قدرة المنظمة على توليد الارباح من المبيعات والموجودات وحقوق الملكية " .

ان الربحية تمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى له جميع البنوك لضمان البقاء والاستمرار، وتعتبر من أصعب الاتجاهات كمفهوم وذلك لتأثرها بعدة عوامل بيئية منها الداخلية (السيولة، رأس المال المدفوع)، وعوامل خارجية (اسعار الفوائد، اسعار الصرف). (سعيد، 2013).

لذلك فان الربحية هي التجسيد الحقيقي للنتائج المحققة من طرف المصارف والتي تهم العديد من الجهات (املاك المساهمين، المقرضين، الموردين، الموظفين) مما جعل من الربحية مفهوما نسبيا يتحدد ويرتبط بالأهداف المرجوة التي تسعى الى تحقيقها هذه الجهات (مصطفى ومراد، 2013).

7.2.1.2 استراتيجية التنافسية

أولاً : إستراتيجية قيادة التكلفة

وتبحث المنظمات من خلال هذه الإستراتيجية للوصول لخفض تكاليف الإنتاج والتوزيع، مما يسمح لها بخفض أسعارها عن مثيلاتها من المنافسين، ومنه الفوز بحصة سوقية أكبر، وتتطلب هذه الإستراتيجية إنشاء بنية قوية ذات طاقة متميزة تستهدف تخفيض التكاليف (علام وبلمقدم، 2017).

سادت إستراتيجية قيادة التكلفة في السبعينات، وترتكز بشكل أساسي على تقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع الى أدنى حد ممكن، مما يجعلها عامل جذب للعملاء وبالتالي زيادة حصتها السوقية، حيث تسعى المنظمة جاهدة لخلق مواقع عمل ذات كفاءة

وطاقة عالية وتخفيض تكاليف أنشطتها من انتاج وتوزيع وتسويق، وايضا خفض تكاليف الأنشطة المالية والبحث والتطوير (الدالي، 2019).

ويجب على المنظمة مراعاة ما يلي لتمكن من إمتلاك ميزة قيادة التكلفة (درة وجرادات، 2014):

1. التحكم والمراقبة الجيدة لعوامل التطور في التكاليف، فلا يجب التركيز فقط على الأيدي العاملة، بل يجب ان يتعدى ذلك بالتركيز أيضا على النشاطات الأخرى المنتجة للقيمة.
2. تنسيق العلاقات بين المنظمة والموردين وقنوات التوزيع.
3. التركيز على اكتساب التعليم والمعرفة لدى العاملين والتي يصعب تقليدها.
4. حماية حقوق الملكية للمنتج أو العملية التكنولوجية، من خلال براءات الاختراع.
5. مراقبة مسببات التكلفة، واقتصاديات الحجم التي تعيق الدخول أو الحركة داخل الأسواق.

ثانياً: إستراتيجية التمايز

وهي من الإستراتيجيات التنافسية التي تركز على التفرد والتميز بخصائص استثنائية في المنتجات من سلع وخدمات، وبشكل يمكن إدراكه من قبل العميل، ومنحه صفة فريد أو متميز، مثل التميز في تصميم المنتج، السعر، في الجودة والخصائص، المنافع والمميزات، شبكة التوزيع وخدمة ما بعد البيع للعملاء، وتساعد هذه الإستراتيجية في تحقيق معدلات عالية من الربحية للمنظمة مقارنة بإستراتيجية قيادة التكلفة، كما تضع الحواجز أمام أفضل الداخلين (فوغالي، 2015).

ويمكن تحقيق إستراتيجية التمايز لفترة زمنية أطول في حال كانت مبنية على أساس التفوق التقني، والجودة وتقديم الخدمات بشكل أكبر للعميل، مما يخلق ولاءً للمنتج، ويسمح بتحويل التكاليف العالية إلى العملاء الأقل اهتماماً بالسعر، مما يحقق للمنظمة عوائد تفوق منافسيها، ولذلك فإن عملية التصنيع تتطلب تركيزاً أعلى على عدم وجود عيوب وتصميم منتج ذو جودة عالية، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس الاستراتيجية (الجنابي، 2017).

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

تركز إستراتيجية التركيز على خدمة مجموعة معينة من العملاء أو سوق جغرافي محدد، وتطوير إستراتيجيات مخصصة لخدمة هذا السوق أو العملاء، لذا تركز إستراتيجية التركيز على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تقوم بالتركيز على السوق ككل (حسن، 2017).

ويمكن ان تتحقق الميزة التنافسية من إستخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية (الدالي، 2019):

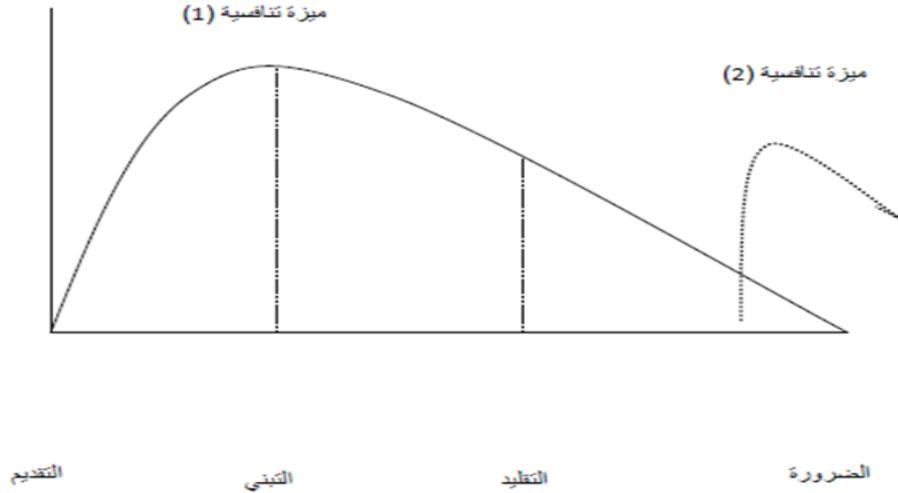
1. وجود مجموعات من العملاء متميزة ومختلفة لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتجات بطرق مختلفة.
2. عدم وجود منافس يحاول التخصص بنفس السوق المستهدف.
3. التفاوت الكبير في القطاع الصناعي من حيث الحجم والنمو والربحية.
4. زيادة حدة القوى التنافسية الخمس لبورتر (تهديدات المنتجات البديلة، الصراع التنافسي بين المنافسين القائمين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشتريين، تهديدات الداخلين الجدد).

8.2.1.2 محددات الميزة التنافسية

وتتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين رئيسيين (الدالي، 2019):

أولاً : حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إن امكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة مثيلاتها من المنافسين، مما يتطلب من المنظمات المنافسة بذل المزيد من الجهود لتتمكن من التغلب عليها، كما أن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بالتقديم تليها مرحلة التبني ثم التقليد واخيراً مرحلة الضرورة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم (3)

دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: المرسي، محمد نبيل (2003) .

وفيما يلي شرح مختلف مراحل المنحنى (فوغالي، 2015):

1. مرحلة التقديم : تعد أطول المراحل في دورة حياة الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، حيث أنها تحتاج الى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، كما تتطلب هذه المرحلة استثمارات ضخمة وتكنولوجيا متقدمة لتمكن المنظمة من التفوق على منافسيها.
2. مرحلة التبنى: تتصف الميزة هنا بالاستقرار النسبي من حيث الانتشار، باعتبار ان المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
3. مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة التنافسية في هذه المرحلة وتنتج تدريجيا إلى الركود، بسبب قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة ميزة المنظمة، وبالتالي انخفاض في الوفورات نتيجة لتراجع أسبقية المنظمة .
4. مرحلة الضرورة: وهنا تأتي الضرورة لتحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو بخلق ميزة جديدة على أسس مختلفة تماما عن أسس الميزة الحالية، وفي حال لم تتمكن الشركة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة الى التنافس من جديد .

ثانيا : نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق المزايا التنافسية، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي (هاجر، 2016):

1. القطاع السوقي: ويعكس مدى التنوع في مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم

خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق المستهدف أو خدمته ككل.

2. النطاق الرأسي / الأمامي: ويعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها سواء

الداخلية (قرار التصنيع) أو الخارجية (قرار الشراء) بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فإذا كان النطاق مرتفع قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التميز للمنظمة مقارنة بالمنافسين.

3. النطاق الجغرافي: ويمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها

المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوع واحد من النشاطات عبر مناطق جغرافية مختلفة .

4. قطاع النشاط: يوضح عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها

المنظمة، فوجود الروابط بين الأنشطة المختلفة في عدة صناعات من شأنه توليد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث من الممكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها منظمة الأعمال.

وحسب وجهة نظر بورتر بخصوص محددات الميزة التنافسية قدم أربعة محددات

رئيسية في إطارها عرف بالنموذج الماسي أو النظرية الماسية وهي(عجيج،2015):

1. عناصر الانتاج : وتعرف على انها المدخلات الرئيسية المهمة لإنشاء صناعة

وتأخذ هذه العناصر شكلين وهما : العناصر الاساسية وتتمثل في الموارد

البشرية، الطبيعية، والمالية، وهي عناصر لا تمثل ميزة تنافسية لسهولة تقليدها،

اما الشكل الثاني فهو العناصر المتطورة ذات الاهمية الاكبر لصعوبة تقليدها

من قبل المنافسين وتتمثل في ايجاد العمالة المؤهلة والمبدعة وأليات العمل المميزة والنظم الاجارية الفريدة.

2. ظروف الطلب المحلية: ويشير هنا الى هيكل الطلب ومعدل النمو ومدى التوافق الخاص به مع الطلب العالمي، فاذا كان الهيكل الخاص بالطلب المحلي يتميز بارتفاع الاهمية النسبية له فان ذلك يشجع المنظمات ويحفزها على تطوير الخدمات ورفع مستوى الجودة المقدمة للعملاء.

3. وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة: ويعتبر هذا المحدد واحد من اهم أسباب نجاح العديد من الصناعات، وامتلاكها الميزة التنافسية من خلال اشتراكها في التكنولوجيا والمدخلات والعملاء وقنوات التوزيع والبيع، مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وبالتالي تخفيض سعر بيع المنتج لدى المنظمة مما يمنحها الميزة التنافسية، كما وينتج عن هذا المحدد فرص تبادل المعلومات والافكار، مما يؤدي الى زيادة فرص التطور وتوليد المهارات الانتاجية والادارية بشكل ونطاق واسع.

4. إستراتيجيات المنظمة وشكل المنافسة المحلية : ويشير هنا الى الإستراتيجيات التي تتبعها منظمة الأعمال والاهداف المرجوة، بالإضافة الى وجود بيئة محلية محفزة يؤدي دورا اساسيا ومهما في تحديد قدرة المنظمة التنافسية.

9.2.1.2 مصادر الميزة التنافسية

ان من اهم المصادر لخلق بيئة تنافسية في بيئة الأعمال (علام ويلمقدام،2017):
1-الابتكار : ان التزايد المستمر لعدد المنظمات والذي صاحبه زيادة في حدة التنافس على المستوى المحلي والعالمي، ادى الى اهتمام المنظمات بمفهوم الابتكار والتركيز عليه لدرجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية الى جانب التكلفة والجودة، كما اصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية .

ان الابتكار لم يعد مقتصرًا على المنظمات الكبيرة، بل اصبح يشمل ايضا المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي تنظر للابتكار بمفهوم التحسين، كما ان مفهوم

نمو وتطور وقدرة المنظمة على التنافس اصبح مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار.

2- الزمن : ويعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر اهمية مما كان عليه سابقا، سواء في ادارة الانتاج او ادارة الخدمات، فسرعة الوصول الى العميل يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كما يلي :

- تخفيض زمن المنتجات الجديدة، ويتحقق من خلال اختصار حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .
- تقليل الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم.
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة.

3-المعرفة : وهي حصيلة ورصيد معلومات وتجارب ودراسات شخص أو مجموعة أشخاص أو مجتمع محدد في وقت معين، حيث اصبحت هذه الاخيرة المصدر الأكثر اهمية في خلق الميزة التنافسية، وتنقسم المنظمات الخدمية المعرفية التنافسية الى ثلاثة اقسام وهي :

- منظمات نشاطها الرئيسي خلق المعرفة مثل مراكز البحث والتطوير.
- منظمات تستلزم تقديم خدمة تتضمن المعرفة مثل الجامعات.
- منظمات بحاجة للمعرفة لتطوير خدماتها للمحافظة واستقطاب العملاء مثل البنوك .

3.1.2 البنوك التجارية الأردنية

يعتبر القطاع المصرفي الأردني من أكبر القطاعات الخدمية في الاقتصاد المحلي الأردني من خلال مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ونموه ونشاطه ومستوى الاستخدام التقني والمعلوماتي (www.cbj.gov.jo).

وتواجه البنوك التجارية الأردنية مشكلة صغر حجم السوق وعدد وحدات مصرفية تتميز ايضا بصغر الحجم وتعدد فروعها، مما له من اثر سلبي على هامش ربحيتها وكفاءتها، كما تواجه تحديات اخرى يتمثل بالتنافس الحاد من قبل المصارف

الاجنبية لما تملكه من موارد مالية وتقنية ضخمة وخدمات عالية ومنتوعة (سالم،2013).

1.3.1.2 وظائف البنوك التجارية

لا شك ان قيام أي بنك تجاري، يعني قيامه بمجموعه من الخدمات البنكية لعملائه بالإضافة الى دوره في دعم الإقتصاد الوطني، والمساهمة في عملية التنمية الإقتصادية، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد للبنك من أداء مجموعة من الوظائف تقسم إلى : وظائف تقليدية وهي قبول الودائع من الأفراد والشركات بكافة أشكالها وأنواعها، وكذلك إمكانية تقديم القروض للأفراد والشركات. أما القسم الأخر فهو الوظائف الحديثة والتي تشمل التحويلات المالية للعملاء، المتاجرة بالعملات الأجنبية، خدمات البطاقات الإئتمانية (شهاب الدين، 2016).

2.3.1.2 نشأة البنوك التجارية الأردنية

بدأ الاردن التحضير لإنشاء البنك المركزي الأردني في اواخر الخمسينيات وصدر قانون البنك المركزي الأردني عام 1959 وتم الانتهاء من اجراءات عمليات البنك في اليوم الأول من شهرين تشرين الثاني (اكتوبر) من عام 1964، خلفا لمجلس النقد الأردني الذي أنشيء عام 1950، ويضم البنوك التجارية المرخصة الأردنية وعددها (13) وغير الأردنية وعددها (7) والتي تعمل على شكل تجاري كما يتضح ادناه (www.cbj.gov.jo):

الجدول رقم (3)
البنوك التجارية الأردنية

اسم البنك	سنة التأسيس
البنك العربي	1930
البنك الأهلي الأردني	1956
بنك الأردن	1960
بنك القاهرة عمان	1960
بنك الاسكان للتجارة والتمويل	1974
البنك الأردني الكويتي	1977
البنك التجاري الأردني	1978
بنك الاستثمار العربي الأردني	1978
بنك المؤسسة العربية المصرفية	1989
البنك الاستثماري	1989
بنك الاتحاد	1991
بنك سوسيته جنرال	1993
بنك المال الأردني	1996

3.3.1.2 أهمية البنوك التجارية

تأتي أهمية البنوك من الدور الذي تقدمه في التنمية الاقتصادية، وليس فقط للدور الذي تلعبه في توفير السيولة والتمويل، بل لأنه أصبح نافذة يطل منها المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال على العالم (وهذان، 2017).

وتكمن أهمية البنوك التجارية في النقاط التالية (عولمي، 2016):

- تساعد البنوك من خلال شبكة فروعها على تحفيز الأفراد على الادخار ومن ثم تقوم بتوجيه هذه المدخرات الى استثمارات منتجة وبالتالي تساعد على تكوين رأس المال .
- يلعب البنك دورا مهما بالوساطة بين اصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين حيث يوفر اماكن لتوظيف الأموال لكل من صاحب المال والمستثمر .

- يساعد البنك على تقليل مخاطر الدخول في المشاريع بالنسبة لاصحاب الاموال، حيث يستخدم الاموال للدخول بعدة مشاريع وليس بمشروع واحد مقابل فائدة متفق عليها.
- توزيع المخاطر على استثمارات قصيرة الأجل وطويلة الجل بسبب تنوع الاستثمارات التي يقوم بها البنك .

4.3.1.2 أهمية الميزة التنافسية في البنوك

الميزة التنافسية تشكل الركيزة الأساسية لاداء البنوك، من حيث سعيها للتميز والتفوق على منافسيها في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية، فالعميل يمثل المحور الرئيسي والأهم الذي تسعى البنوك لتلبية رغباته واحتياجاته المصرفية عن طريق تقديم منتجات متميزة تفوق توقعاته مما يساعده في اهداف البنوك في تحقيق ميزتها التنافسية. ان سعي البنوك الدائم والمستمر في تحسين ادائها ومنتجاتها لتحقيق الميزة التنافسية له مزايا عدة منها(حامدي وحرزاوي،2019):

1. تحقيق مركز تنافسي متقدم ومتفرد عن باقي منافسيها من البنوك .
2. الدقة العالية التي تقلل من الاخطاء.
3. التحكم الجيد بالعملية المصرفية يحد من الاخطاء وبالتالي يقلل من التكاليف.
4. إن الخدمة الفريدة والمتميزة تتيح للبنك إمكانية التحكم بالأسعار والعمولات بما يحقق اعلى ربح.
5. إن الخدمة المتميزة وذات الجودة تمكن البنك من توسيع قاعدة عملائها من خلال الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتجعلهم كمندوبي يبيع لاستقطاب عملاء جدد من الاصدقاء والزملاء والاقارب .

2.2 الدراسات السابقة

1-الدراسات باللغة العربية

دراسة(كحموص وقرس، 2021) بعنوان " دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة الى بيان اثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة حالة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين وعددهم 319 عاملا، وتم اختيار عينة عشوائية من 40 عامل، وبعد التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، اظهرت النتائج اثر ذو دلالة احصائية بدرجة عالية لدور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وأوصت الدراسة ضرورة جعل الإبداع والابتكار الركيزة الاساسية التي تقوم عليها المؤسسات، واستمرارية العمل على تهيئة البيئة للعمال لتفجير طاقاتهم الإبداعية، وتخصيص وحدات متخصصة للأبداع والابتكار داخل المؤسسة، والاخذ بعين الاعتبار ملاحظات وشكاوي واقتراحات المستهلك عند تطوير خدمات مؤسسة الجزائر للاتصالات.

دراسة (دريد وأخرون، 2020) بعنوان "أثر التكنولوجيا الرقمية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية "

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التكنولوجيا الرقمية كمتغير مستقل على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك كمتغيرات تابعة، من خلال استبانة تم توزيعها على 28 عينة من موظفي البنك الوطني الجزائري، وتوصلت الدراسة الى ان التكنولوجيا الرقمية من الأدوات المساعدة على تميز البنك عن غيره من المنافسين ومساهمتها الايجابية في زيادة الحصة السوقية للبنوك، كما ساهمت في جذب الزبائن وتوسيع قاعدة العملاء ومنه زيادة أرباح البنك، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في التحسينات على الخدمات المصرفية، وتطوير الجوانب الأخرى من الخدمات التي لم يتضمنها التحسين، والاطلاع على التحسينات الاخرى للمنافسين وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لما له من ايجابيات في البنوك.

دراسة (علال وأخرون، 2019) بعنوان "أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية "

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية، من خلال منهج وصفي وتحليلي، وأظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة احصائية ايجابية لتسيير الكفاءات (تخطيط، استقطاب، تنمية، وتقييم) على أبعاد الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، الجودة والإبداع)، مما يعود ايجابيا على البنوك في تحقيق ميزة تنافسية عالية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك أكثر بالكفاءات البشرية وتحفيزهم، والأخذ برأيهم وخلق بيئة العمل الإيجابية، وجعل المورد البشري من أولويات البنك الاستراتيجية.

دراسة (حامدي وحرزاوي، 2019) بعنوان " الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية"

هدفت الدراسة لبيان مساهمة الميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية وذلك بدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأردار، وتوصلت النتائج الى ان هناك أثر ذو دلالة احصائية موجبة وعلاقة ارتباط قوية لأبعاد الميزة التنافسية (استراتيجية التكاليف، استراتيجية التركيز، استراتيجية التميز) وأبعاد جودة الخدمات البنكية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعمل المصرفي وترقيته للمستويات العالمية، والتوسع في نشر ثقافة التعاملات المصرفية بين العملاء من خلال اعداد برامج معلوماتية لتزويد العميل بالتحديثات والتطورات، استخدام التكنولوجيا المتقدمة لتلبية احتياجات العملاء، العمل على استراتيجية استهداف العميل ودراسة تصرفاته وتوفير حاجاته وفق معايير الجودة، التجديد والتطوير المستمر للخدمات لضمان تميزها وتحقيق الميزة من خلالها.

دراسة (الحرايزة وأخرون، 2018) بعنوان " التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإدارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية (الأردن) "

هدفت الدراسة لتحليل أثر التوجه الريادي (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، الحاجة للإنجاز وموقع السيطرة) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) ودور ادارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة كمتغير وسيط،

وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي للتوجه الريادي بجميع ابعاده في الميزة التنافسية، كما أكدت وجود دور ايجابي لإدارة المعرفة في تفسير أثر التوجه الريادي في الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إستراتيجيات الريادة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتركيز على المنافسة في أسواق جديدة وعدم الإكتفاء بالأسواق الحالية بعد أخذ المخاطرة كبعد هام من أبعاد التوجه الريادي، كما أكدت على ضرورة حصول المشاريع على التغذية الراجعة من العملاء لامتلاك المعرفة الضرورية لتحسين وتطوير منتجاتها.

دراسة (الساير، 2017) بعنوان " العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة لبيان العلاقة بين التوجه الريادي (الاستباقي، الإبداعي) والسوقي (التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسين) على الميزة التنافسية كمتغير تابع، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التوجه الريادي والسوقي والميزة التنافسية، وأوصت بضرورة الاهتمام بالتوجه السوقي من خلال التوجه نحو خدمات جديدة في ظل تغير أذواق العملاء وبالتالي زيادة الحصة السوقية، وزيادة الإهتمام بالتوجه الريادي لما له من أثر في المحافظة على موقع المنظمة في السوق، مع ضرورة الابتكار في خدمات جديدة أو تطوير القائمة لضمان موقع تنافسي جديد، كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على إستراتيجيات جذب العملاء، والمحافظة على العلاقات معهم .

دراسة (علام وبلمقدم، 2017) بعنوان "الميزة التنافسية في البنوك التجارية "

هدفت الدراسة الى بيان أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية (استراتيجية التكاليف، التمييز، التركيز) في البنوك التجارية، من خلال دراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لجودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية التي يمتلكها البنك من خلال استراتيجية التركيز أكبر من استراتيجية التمييز والتكاليف، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمات المصرفية بشكل أكبر، من خلال بناء علاقات جيدة مع الموظف والعميل، وتقديم كل ما هو جديد، وتبني المزيد من

الأساليب التكنولوجية الحديثة وإجراءات متطورة لتقديم الخدمات بشكل سهل بعيداً عن التعقيد .

دراسة (شهاب الدين، 2016) بعنوان " الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك "

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية كمتغير مستقل على ربحية البنوك التجارية (العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) كمتغير تابع، وتضمنت عينة الدراسة البنوك التجارية في الاردن وعددها 13 بنك، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ما بين الحصة السوقية للتسهيلات والعائد على الصول وحقوق الملكية، وأن البنك اعلري يمتلك أكبر نسبة من التسهيلات المصرفية بين البنوك، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على ملكية رأس المال وتحسين عمليات الإفصاح في البنوك ذات الحصة السوقية الأقل لجذب المستثمرين، وتحسين أساليب الدعاية والإعلان، وتعزيز العلاقات مع عملاء البنك مما يزيد ثقتهم وبالتالي زيادة حصة البنك السوقية.

دراسة (القرنة، 2014) بعنوان "أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"

هدفت هذه الدراسة لقياس اثر ابعاد المنظمة الريادية (الإبداع الوظيفي، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، المرونة الهيكلية، الموظف الريادي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، وأظهرت النتائج بوجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان، ومن اهم توصيات الدراسة :العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد اساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم بحرية وصراحة، جعل المكافأة والقدرة العنوان الرئيس الذي تعتمد عليه المنظمة، في عمليات اختيار العاملين وفي الترقيات، واعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية لتتلاءم مع احتياجات العاملين.

دراسة (حسين، 2013) بعنوان "الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول "

وهدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مشاريع التعليم في اوروبا والتجارب الامريكية والهندية والتركية لبيان اثر الريادة في منظمات الأعمال من خلال أبعاد تمثلت في : الاستقلالية، الإبداعية، تقبل المخاطرة، الإستباقية، والمنافسة الهجومية، واهم ما توصلت اليه الدراسة انه بالرغم من تعدد تعريفات الريادة الا انها تهدف لدعم القدرات الابتكارية لمنظمات الأعمال، ولريادة الأعمال الاثر الايجابي على المجتمع والاقتصاد لمساهمته في استقرارها ونموها وربحيتها، كما ان المنظمة التي تتبنى مفهوم ريادة الأعمال تستطيع المحافظة على قدرتها التنافسية وتحقيق ميزة التنافس محليا وعالميا، بالإضافة الى ان ريادة الأعمال اصبحت ركيزة هامة تستخدم كاستراتيجية للنمو والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية التوجه الريادي للقادة الرياديين، وضرورة استخدام الأساليب والبرامج العلمية لمعرفة كيفية استغلال الموارد، كما انه يجب قياس مستويات الداء في المنظمات لمعرفة مدى الإبداع والتميز والابتكار بهدف تغيير الواقع نحو الأفضل، وضرورة نشر المعلومات الخاصة بكل منظمة لبيان مدى تقدمها واستخدام هذه المعلومات عن الحاجة اليها .

2-الدراسات الاجنبية

” دراسة (Meselhy , 2021) بعنوان **Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage in the Egyptian Banking Sector**”

هدفت الدراسة الى بيان أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية المصرية، وطبقت طريقة تعداد تضمنت ممثلين من الادارة العليا في البنوك التجارية المصرية، وتوصلت النتائج الى ان هناك أثر ذو دلالة احصائية موجبة وعلاقة ارتباط قوية لأبعاد التوجه الريادي (الإبتكار، الإستباقية، الإستقلالية، والعدوانية التنافسية) على تحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت ان المخاطرة لها تأثير ضئيل على الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة القاء المزيد من الضوء على الخصائص التي تجعل بعض ابتكارات البنوك أكثر شهرة مقارنة بمنافسيها، حيث لاحظت استنتجت الدراسة الى تركيز البنوك على الخدمات المصرفية الالكترونية وبغض النظر

عن منافسيها الذين يقدمون خدمات مماثلة وربما بأسعار أقل، كما يجب على البنوك وضع خطط عمل وتنفيذها من قبل المديرين لمعالجة تلك القضايا الخاصة المتعلقة بزيادة الأعمال لما لها من تأثيرات ايجابية على تقليل التكلفة وتحسين الجودة والتكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة .

دراسة (Jun & Jee Young ,2021) بعنوان "Sustainable Competitive Advantage through Entrepreneurship, Market-Oriented Culture, and Trust" الميزة التنافسية المستدامة من خلال ريادة الأعمال والثقافة الموجهة نحو السوق والثقة"

هدفت الدراسة الى قياس وتحليل أثر ابعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال (الابتكار ، الإستباقية ، والمخاطرة) في المشاركة بالأعمال من خلال وساطة الثقافة الثقافية الموجهة نحو السوق من قبل الموظفين العاملين في الشركات المتوسطة والصغرى في كوريا الجنوبية، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي لابعاد ريادة الأعمال بشكل كبير في الثقافة الموجهة نحو السوق ، وايضا وجود اثر ايجابي قوي بين الثقافة الموجهة نحو السوق والمشاركة بالعمل، ومنه اكدت الدراسة من خلال النتائج بوجود اثر ايجابي كبير لابعاد الريادة في المشاركة بالعمل .

دراسة (Suharto and Subagja ,2018) بعنوان "The Influence of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation to Competitive Advantage Through Business Innovation: Study on Batik Trusmi Cirebon West Java Province Indonesia"

تأثير توجيه السوق وتوجيه ريادة الأعمال إلى الميزة التنافسية من خلال ابتكار الأعمال "

هدفت الدراسة الى قياس وتحليل أثر التوجه الريادي والتوجه السوقي على الميزة التنافسية من خلال الابتكار في دراسة تم عملها الدراسة في باتيك تروسمي سيريبون مقاطعة جاوة الغربية بإندونيسيا، أثبتت النتائج الى ان التوجه المتغير للسوق والتوجه الريادي له تأثير إيجابي كبير على أعمال الابتكار، وان التوجه الريادي والتوجه المتغير للسوق له اثر ايجابي قوي على الميزة التنافسية، ومنه تم التوصل الى ان ابعاد الابتكار لها تأثير ايجابي وقوي على الميزة التنافسية. واقترحت الدراسة انه لتحقيق

الميزة التنافسية لابد من تبني أبعاد التوجه الريادي من تفرد ، استباقية ، وتحمل المخاطرة، وأبعاد التوجه السوقي من خلال توجيه جهود اصحاب العمل نحو الأسواق وبما يتناسب مع رغبات واحتياجات العميل.

دراسة (Ogunkoya , 2018) بعنوان " Strategic Entrepreneurship And Competitive Advantage In Nigeria Banking Industry"

“ريادة الأعمال الاستراتيجية والميزة التنافسية في الصناعة المصرفية في نيجيريا” هدفت الدراسة الى بيان اثر ريادة الأعمال الاستراتيجية (الابتكار، التفرد، الإستباقية) على الميزة التنافسية في الصناعة المصرفية في نيجيريا، من خلال مسح لعينة مكونة من 129 مشاركا في بنوك نيجيريا، وتم قياس الردود وتحويلها الى بيانات كمية، وأظهرت النتيجة وجود علاقة ايجابية قوية بين ريادة الأعمال الإستراتيجية والميزة التنافسية على المستوى الفردي والجماعي، وان البنوك يمكن ان تحسن ميزتها التنافسية من خلال الإستثمار في الإبتكار، وأيضا لوحظ أن التفرد بتقديم المنتجات والخدمات يمنح البنوك ميزة تنافسية على مثيلاتها من المنافسين، وأنه لا توجد طريقة لخدمة العملاء أفضل من من إعطائهم شيئا فريدا نادرا، كما توصلت الى أن الإستباقية هي أداة جوهرية لمنح البنوك أفضلية من منافسيهم المباشرين، وأوصت بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات على كيفية إرضاء العميل وتقديم الخدمات والمنتجات بشكل استباقي ومتميز، مما يساهم بزيادة الفرصة في اكتساب الميزة التنافسية المصرفية وبالتالي كسب ولاء العملاء.

دراسة (Zeebaree & Siron, 2017) بعنوان "The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage Moderated by Financing Support in SMEs"

هدفت الدراسة الى بيان أثر توجيه ريادة الأعمال على الميزة التنافسية التي يسيطر عليها تمويل الدعم في الشركات الصغيرة والمتوسطة، اعتمدت الدراسة نهجاً كمياً باستخدام ادوات المسح، وكان حجم عينة الدراسة 680 مدير من إجمالي المديرين في الشركات الصغرى والمتوسطة في إقليم كردستان - العراق، وأظهرت النتائج ان كل بعد من أبعاد ريادة الأعمال (الابتكار، الإستباقية، أخذ المخاطرة) كان له تأثير ايجابي وهام على الميزة التنافسية للشركات، وأن الدور الوسيط للدعم المالي

بين تأثيرات توجهات ريادة الأعمال على الميزة التنافسية كان له دور معتدل، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة تؤكد على أهمية ريادة الأعمال للشركات حيث تعتبر ريادة الأعمال أداة أساسية لاستكشاف الفرص وإستغلالها وخلق المزيد من فرص العمل والتنمية .

**” Effects Of Innovation Strategy In (Kariuki, 2017) بعنوان
Enhancing Competitive Advantage Among Commercial
Banks In Kenya آثار استراتيجية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية بين
البنوك التجارية في كينيا ”**

هدفت الدراسة من خلال بحث وصفي وتحليلي لقياس اثر استراتيجية الابتكار على الميزة التنافسية للبنوك التجارية في كينيا، وشملت عينة الدراسة 330 مديرا من 44 بنكا عاملا في كينيا، وتوصلت الدراسة الى ان ابتكار العملية بما في ذلك التصميم والتخطيط والتنفيذ للمنتجات المصرفية يؤثر ايجابيا بالميزة التنافسية، حيث يساهم الابتكار في البنوك على تصميم منتجات تتنافس بشكل فعال محليا وعالميا، كما اظهرت بوجود علاقة ايجابية قوية بين ابتكار المنتج والميزة التنافسية، من خلال المساهمة الايجابية لابتكار المنتج في كيفية ايجاد الموظفين القيمة والمعنوية مما يعزز في نهاية المطاف إنتاجيتهم وقدرتهم التنافسية في السوق.

**دراسة (Sutapa et al , 2017) ”
The Role of Market Orientation,
Creativity and Innovation in Creating Competitive
Advantages and Creative Industry Performance”**

هدفت الى دراسة دور توجه السوق، الإبداع والابتكار في خلق المزايا التنافسية وأداء الصناعة الإبداعية، من خلال عينة دراسة تكونت من 130 مالكا أو قائدا للصناعات الإبداعية في قطاع الأزياء في أندونيسيا، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي ضعيف للإبداع على خلق الميزة التنافسية وأداء الشركة، ويؤثر الإبتكار بشكل كبير على التميز والأداء التنافسي، كما أن للتوجه السوقي بأبعاده الثلاث (توجيه المستهلك من خلال ارضاءه بزيادة القيمة المضافة، توجيه المنافسين بتبادل المعلومات وسرعة الرد على تصرفات المنافسين، والتنسيق بين الوظائف ببناء قاعدة صلبة من الموظفين وحثهم على العمل الجماعي لصياغة استراتيجية لتطوير الابتكارات

المشتركة) أثر ايجابي كبير على الابتكار والأداء الإبداعي للصناعة، وتشجع سياسة تطوير الابتكار الموجه نحو السوق على خلق ميزة تنافسية مستدامة للصناعة الإبداعية، وكما استنتج الباحثين الى انه يمكن تحسين أداء الصناعة الإبداعية إذا تم تطوير سياسة الابتكار الموجه نحو السوق من خلال التركيز على توجيه المستهلك وتوجيه المنافسين والتنسيق بين الوظائف. وبالمثل، يمكن تحسين الأداء إذا كان للصناعة الإبداعية ميزة تنافسية.

دراسة (Ali, Sirkova, & Ferencova, 2016) بعنوان " The Impact Of " Organizational Culture On Creativity And Innovation " تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار "

هدفت الدراسة البحثية الى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع (الفردية والجماعية) والابتكار شملت عينة الدراسة 184 منظمة في جمهورية سلوفاكيا، وأظهرت النتائج بان رغبة الموظفين في إنتاج أفكار جديدة مرتبط بشكل ايجابي بمعرفتهم بقيم المنظمة وأهدافها، كما ان توفر الامان النفسي، والاستقرار الوظيفي، واجواء العمل الايجابية والعلاقات الشخصية الافضل تحسن من جانب الإبداع لدى الموظفين، كما ان المستوى الأعلى من تنفيذ أفكار الموظفين الجديدة في شكل ابتكار مرتبطاً بشكل إيجابي بالرغبة في إنتاج أفكار جديدة ومتطورة، وان مناخ الإبداع الوظيفي وتواصل الفريق المفتوح كان له أثر ايجابي كبير على إبداع الموظف الفردي والتوجه المبتكر في مكان العمل وبالتالي إبداع الفريق ككل .

دراسة (Omar et al, 2016) بعنوان "The Effect of Entrepreneurial Orientation, Innovation Capability and Knowledge Creation on Firm Performance: A Perspective on Small Scale Entrepreneurs"

هدفت الدراسة لبيان تأثير توجه ريادة الأعمال والقدرة على الابتكار وخلق المعرفة على أداء الشركة من منظور صغار رواد الأعمال، تم جمع البيانات للدراسة باستخدام المسح الكمي من مجموعة تضمنت 188 موظفاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وأظهرت النتائج أن التوجه الريادي والقدرة على الابتكار وخلق المعرفة لها تأثير ايجابي على أداء الشركة، كما أشارت الى أن القدرة على الابتكار

مرتبطه بشكل ايجابي بخلق المعرفة، وأوصت بضرورة ان يكون المدراء على دراية بالأهمية لخلق المعرفة لأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحفيز الموظفين للتبادل والتعلم وخلق المعرفة، كما أوصت بأهمية الابتكار من خلال قياس الأداء للعاملين لما له من تأثير ايجابي وتحقيق الهداف التنظيمية واستكشاف وتطوير الأفكار والطرق الجديدة لفعل الأشياء.

دراسة (Kireru , 2016) "Influence Of Product Differentiation Strategy In Achieving Competitive Advantage In Commercial Banks: A Case Of Equity Bank Limited"

هدفت الدراسة الى تأثير استراتيجية تمايز المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية في كينيا، اعتمدت الدراسة على تصميم بحث مسحي وصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 200 موظف مشرف في المقر الرئيسي لبنك السهم المحدود، نيروبي، وأظهرت النتائج بأن جودة الخدمة هي عنصر أساسي لنجاح الأعمال، وأن البنوك تكافح من أجل تحسين الخدمة والإحتفاظ بعملائها، وخلصت الدراسة إلى ان المنظمات تتبنى إستراتيجيات تمييز المنتجات لتقديم أفضل خدمة للعملاء بأفضل الأسعار، وتحسين الأسعار سيكون له تأثير على تحسين التكلفة، كما تلعب أسعار تمايز تكلفة المنتجات المصرفية دورا رئيسيا في تبديل واختيارات العملاء للبنوك، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي يسعى لها البنك، وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية لاستراتيجية تمايز المنتجات وتعزيز استخدام القنوات الالكترونية المختلفة، وضرورة تبني اجراءات فعالة في تقديم الخدمات المالية مثل الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والانترنت، وتفعيل استخدام الدفع على نقاط البيع مما له أثر في تخفيض تكلفة المعاملات المصرفية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

3.2 ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أن هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تهدف لدراسة أثر إستراتيجيات ريادة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب - حسب علم الباحث - وتسعى الدراسة لاقتراح عدد من التوصيات لتحقيق هدفها، جاءت الدراسة الحالية استجابةً

للتوصيات في الدراسات السابقة من حيث اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات ريادة الأعمال ولما لها من أهمية جوهرية في الميزة التنافسية وخاصة في القطاع المصرفي الأردني، اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة من ناحية أهداف وأبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال مع كل من دراسة (كحموص وقرس، 2021) المتمثلة فقط في (الإبداع والابتكار)، ودراسة (الحرايزة وآخرون، 2018) والتي اعتمدت على (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، والحاجة للإنجاز وموقع السيطرة)، ودراسة (Meselhy, 2021) التي اعتمدت على (الإبتكار، الإستباقية، الإستقلالية، والعدوانية التنافسية)، ودراسة (Jun & Jee Young, 2021) والتي اعتمدت على ابعاد (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة)، ودراسة (Zeebaree & Siron, 2017) التي اعتمدت على (الابتكار، الإستباقية، المخاطرة)، كما اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة، كدراسة (OgunKoya, 2018) التي تكونت من (129) موظفا في بنوك نيجيريا، ودراسة (Sutapa, 2017) التي تكونت من (130) مالكا للصناعات الإبداعية في قطاع الأزياء في اندونيسيا، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء وتحديد الفكرة العامة للدراسة والمتغيرات.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يصف هذا الفصل مفردات منهجية الدراسة من حيث العينة المختارة، والأداة المستخدمة من أجل جمع البيانات، وكذلك الإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات الأداة، كما يبين الفصل الإجراءات التطبيقية اللازمة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، وفيما يلي عرض لمفردات المنهجية والإجراءات:

1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، فد تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل بلورة الأساس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للدراسة، والوقوف على أهم الدراسات السابقة التي تعتبر رافداً حيوياً للدراسة، وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل وتحليل جميع البيانات التي تم جمعها من خلال الإجابة على اسئلة الاستبانة التي اعتمدها الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (مدير، مساعد مدير، ورئيس قسم) في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب والبالغ عددهم (188) موظفاً وموظفة، تم اختيار فروع البنوك الموضحة في الجدول رقم (1) وبحسب إحصائيات جمعية البنوك الأردنية لعام 2020.

عينة الدراسة:

تم اعتبار مجتمع الدراسة عينة لها، وقد تم توزيع الاستبانات على كافة أفراد العينة بواقع (4) استبانات لكل فرع من قبل الطالب بعد موافقة الجهات المسؤولة في تلك البنوك، اعيد منها ما مجموعه (175) استبانة وجد أنها صالحة للتحليل

الاحصائي وشكلت ما نسبته (93.08%) من عينة الدراسة، والجدول التالي رقم (4) يبين ذلك:

الجدول رقم (4)

توزيع فروع البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب كما في نهاية 2020 وأعداد الاستبانات الموزعة والمستردة

اسم البنك	الرك	الطفيلة	معان	العقبة	المجموع	الموزع	المسترد
البنك العربي	2	1	2	1	6	24	23
البنك الاهلي الاردني	2	1	1	1	5	20	18
بنك القاهرة عمان	3	1	2	1	7	28	25
بنك الاردن	1	0	1	1	3	12	12
بنك الاسكان للتجارة و التمويل	5	2	5	1	13	52	49
البنك الاردني الكويتي	1	0	0	1	2	8	7
بنك الاستثمار العربي الاردني	0	0	0	1	1	4	4
البنك التجاري الاردني	1	0	0	1	2	8	7
البنك الاستثماري	0	0	0	1	1	4	4
بنك ABC	1	0	0	1	2	8	7
بنك الاتحاد	1	0	0	1	2	8	8
بنك سوسيته جنرال-الاردن	1	0	0	1	2	8	7
كابيتال بنك	0	0	0	1	1	4	4
المجموع	18	5	11	13	47	188	175

ويبين الجدول التالي رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	122	69.7
	أنثى	53	30.3
العمر	أقل من 30 سنة	14	8.0
	30-أقل من 35 سنة	30	17.1
	35-أقل من 40 سنة	67	38.3
	40سنة فأكثر	64	36.6

69.7	122	بكالوريوس	المؤهل العلمي
28.0	49	ماجستير	
2.3	4	دكتوراه	
5.7	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
13.7	24	5- أقل من 10 سنوات	
30.9	54	10- أقل من 15 سنة	
24.0	42	15- أقل من 20 سنة	
25.7	45	20 سنة فأكثر	
24.0	42	مدير	المنصب الوظيفي
28.0	49	مساعد مدير	
48.0	84	رئيس قسم	

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن عدد الذكور يفوق عدد الاناث، وشكل الذكور ما نسبته (69.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل الاناث اللواتي شكلن ما نسبته (30.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

كما بينت معطيات الجدول السابق رقم (5) أن الفئة العمرية (35-أقل من 40 سنة) احتلت المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (38.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) وشكلت ما نسبته (36.6%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم جاءت الفئة العمرية (30-أقل من 35 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة (17.1%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (8.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين من الجدول السابق رقم (5) أنّ حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (69.7%)، مقابل (28.0%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الماجستير، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء حملة درجة الدكتوراه وبنسبة بلغت (2.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وحول متغير الخبرة العملية، فقد تبين من الجدول السابق رقم (5) أن فئة (10-أقل من 15 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (30.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها في المرتبة الثانية فئة (20 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (25.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة (15-أقل من 20 سنة)

بنسبة بلغت (24.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة جاءت فئة (5- أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (13.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (5.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبخصوص متغير المنصب الوظيفي، فقد بينت معطيات الجدول السابق رقم (5) أن رؤساء الأقسام شكلوا ما نسبته (48.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاهم مساعدي المدراء بنسبة بلغت (28.0%)، ثم أخيراً فئة مدير بنسبة (24.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة (الملحق (أ))، التي تم بناؤها وتطويرها بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص بقصد التعرف على ملاحظاتهم ومقترحاتهم بخصوص صياغة الفقرات المكونة للاستبانة، وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، والعمر)، والمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: واشتمل على (29) فقرة تم توزيعها لتشمل أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجيات ريادة الأعمال) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وعلى النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل :

1. الإبداع ويقاس بالفقرات (1-5).
2. الإستباقية وتقاس بالفقرات (6-10).
3. المخاطرة وتقاس بالفقرات (11-15).
4. التفرد وتقاس بالفقرات (16-20).

ثانياً: المتغير التابع ويقاس بالفقرات (21-29).

وقد صنفت إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها وعلى النحو الآتي: (موافق بشدة وأعطيت خمس درجات، موافق وأعطيت أربع درجات، محايد وأعطيت ثلاث درجات، غير موافق وأعطيت درجتان، غير موافق بشدة وأعطيت درجة واحدة).

4.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، أي التأكد من انها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة كما في (الملحق(2)) للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة الآراء والمقترحات الواردة من السادة المحكمين من حذف وتعديل بغية الوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة بما يلاءم أغراض هذه الدراسة وصلاحيه الفقرات وانتمائها للأبعاد التي صممت لها.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.906) وتعد هذه النسبة مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي رقم (6) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والوسيطية والتابعة:

الجدول رقم (6)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	أسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
5-1	الإبداع	0.692
10-6	الإستباقية	0.730
15-11	المخاطرة	0.760
20-16	التفرد	0.841
20-1	المتغير المستقل: إستراتيجيات ريادة الأعمال	0.881
29-21	المتغير التابع: الميزة التنافسية	0.735
29-1	الاداة ككل	0.906

6.3 المعالجة الإحصائية:

- لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.23) وباستخدام الأساليب الاحصائية التالية:
1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية والوظيفية.
 2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين نحو ابعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.
 3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
 4. اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
 5. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي: قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستخدمت للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الاجابة لكل عبارة:

قاعدة الاهمية النسبية = (الحد الاعلى للبدال - الحد الادنى للبدال) // عدد المستويات

$$1.333 = 3/(1-5) =$$

$$2.333 = 1.333+1$$

$$3.666 = 1.333+2.333$$

$$5 = 1.333+3.666$$

وبناءً على ذلك فإن الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات

باستخدام المعيار الآتي كما يلي:

مرتفع	متوسط	منخفض
5.00-3.67	3.66-2.34	1-2.33

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة

(5.00-3.67) يكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة،

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (3.66-2.34) فإن مستوى

الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى الآراء

منخفضاً وهذا يعني ضعف موافقة أفراد العينة على الفقرة.

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين للتعرف على مستوى

تطبيق إستراتيجيات ريادة الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على

الفقرات التي تقيس بعد الإبداع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	تشجع إدارة البنك على الأفكار الجديدة من الموظفين بغض النظر عن المنصب الوظيفي	3.91	0.877	4	مرتفع
2	تحرص إدارة البنك على تحفيز الموظفين المبدعين	3.69	0.855	5	مرتفع
3	تهتم ادارة البنك بعمل دورات تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم الإبداعية	4.25	0.767	2	مرتفع
4	تحرص ادارة البنك على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة	4.45	0.649	1	مرتفع
5	تهتم ادارة البنك بالبحث والتطوير لتقديم منتجات وخدمات تلبي الاحتياجات	4.17	0.653	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.09	0.513	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد (الإبداع) قد بلغ (4.09) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (4) (تحرص ادارة البنك على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) (تهتم ادارة البنك بعمل دورات تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم الإبداعية) بمتوسط حسابي (4.25)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) (تحرص إدارة البنك على تحفيز الموظفين المبدعين) بمتوسط حسابي (3.69).

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الإستباقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
6	تسعى ادارة البنك دائما الى الاستثمار بوسائل وأليات عمل جديدة	4.19	0.664	3	مرتفع
7	تحرص ادارة البنك دائما الى تقديم خدمات ومنتجات جديدة	4.42	0.689	1	مرتفع
8	تسعى ادارة البنك لتطوير خدمات جديدة تلبي رغبات العملاء غير المعلنة	4.28	0.740	2	مرتفع
9	تسعى ادارة البنك الى تعزيز مواطن قوتها لاكتشاف الفرص الناشئة واستغلالها قبل المنافسين	4.02	0.844	5	مرتفع
10	تمتلك ادارة البنك القدرة على توقع احتياجات ورغبات العملاء والاستجابة لها	4.17	0.443	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.21	0.476	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد (الإستباقية) قد بلغ (4.21) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (7) (تحرص ادارة البنك دائما الى تقديم خدمات ومنتجات جديدة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42)، تلاها الفقرة رقم (8) (تسعى ادارة البنك لتطوير خدمات جديدة تلبي رغبات العملاء غير المعلنة) بمتوسط حسابي (4.28)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (9) (تسعى ادارة البنك الى تعزيز مواطن قوتها لاكتشاف الفرص الناشئة واستغلالها قبل المنافسين) بمتوسط حسابي (4.02).

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد المخاطرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
11	تتبنى ادارة البنك عنصر المخاطرة المتعلقة بالافكار الجديدة لتحقيق الريادة	3.77	0.880	5	مرتفع
12	تميل ادارة البنك الى قبول المخاطرة المحسوبة لاغتنام الفرص	3.81	0.771	4	مرتفع
13	تتميز ادارة البنك بالجرأة في تنفيذ الأفكار الجديدة والفريدة	3.85	0.812	3	مرتفع
14	لدى ادارة البنك استراتيجية مالية تعمل عليها من أجل تجنب أو تقليل الخسائر	4.05	0.850	1	مرتفع
15	تمتلك ادارة البنك الخبرات والمهارات الضرورية لاستيعاب الحالات الطارئة وايجاد البدائل	4.02	0.799	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.90	0.565	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (9) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد (المخاطرة) قد بلغ (3.90) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (14) (لدى ادارة البنك استراتيجية مالية تعمل عليها من أجل تجنب أو تقليل الخسائر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15) (تمتلك ادارة البنك الخبرات والمهارات الضرورية لاستيعاب الحالات الطارئة وايجاد البدائل) بمتوسط حسابي (4.02)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (11) (تتبنى ادارة البنك عنصر المخاطرة المتعلقة بالافكار الجديدة لتحقيق الريادة) بمتوسط حسابي (3.77).

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التفرد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
16	يتميز البنك بالأساليب التكنولوجية والتقنية الحديثة	4.08	0.690	2	مرتفع
17	يملك البنك موارد بشرية فريدة مقارنة بالمنافسين	3.89	0.742	5	مرتفع
18	يقدم البنك عروضاً لمنتجات مختلفة وفريدة تميزه عن المنافسين	4.20	0.661	1	مرتفع
19	يملك البنك الخبرات والمهارات المتخصصة في تطوير منتجات مميزة	4.02	0.552	3	مرتفع
20	يتميز البنك بتوفير خدمات متطورة وفريدة تنعكس ايجابيا على رضا العملاء وولائهم	4.00	0.750	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.04	0.535	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (10) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد (التفرد) قد بلغ (4.04) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (18) (يقدم البنك عروضاً لمنتجات مختلفة وفريدة تميزه عن المنافسين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (16) (يتميز البنك بالأساليب التكنولوجية والتقنية الحديثة) بمتوسط حسابي (4.08)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (17) (يملك البنك موارد بشرية فريدة مقارنة بالمنافسين) بمتوسط حسابي (3.89).

والجدول التالي رقم (11) يبين ملخصاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لإجابات المبحوثين على أبعاد المتغير المستقل: إستراتيجيات ريادة الأعمال

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد إستراتيجيات ريادة الأعمال

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	الإبداع	4.09	0.513	2	مرتفع
2	الإستباقية	4.21	0.476	1	مرتفع
3	المخاطرة	3.90	0.565	4	مرتفع
4	التفرد	4.04	0.535	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.06	0.408	-	مرتفع

تُشير نتائج الجدول السابق رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل: إستراتيجيات ريادة الأعمال قد بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.408) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد (الإستباقية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21)، تلاه في المرتبة الثانية بعد (الإبداع) بمتوسط حسابي (4.09)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (التفرد) بمتوسط حسابي (4.04)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد (المخاطرة) بمتوسط حسابي (3.90). وقد حظيت جميع ابعاد المتغير التابع بتقديرات مرتفعة، الامر الذي يدل أن مستوى تطبيق البنوك المبحوثة لإستراتيجيات ريادة الأعمال كان مرتفعاً.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين نحو الفقرات المكونة للمتغير التابع: الميزة التنافسية

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات المتغير التابع: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
21	يتميز البنك بتقديم خدمات بنوعية مختلفة وذات جودة عالية رغم ارتفاع اسعارها	4.18	0.488	4	مرتفع
22	تستهدف منتجات البنك جميع الاعمار وفئات المجتمع	4.19	0.979	3	مرتفع
23	يسعى البنك لتحقيق تطابق بين جودة الخدمات المصرفية مع توقعات العملاء	4.21	0.563	2	مرتفع
24	لدى البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل المصرفي	4.10	0.897	6	مرتفع
25	يتبنى البنك تقديم منتجات وخدمات جديدة بصورة مستمرة	4.25	0.639	1	مرتفع
26	يقدم البنك اشكال عدة للمنتجات والخدمات والبرامج من اجل حرية اكبر للاختيار	4.16	0.709	5	مرتفع
27	يسعى البنك لتخفيض تكلفة العمليات المصرفية	4.03	0.912	7	مرتفع
28	تؤدي الرقابة على العمليات المصرفية الى خفض التكاليف	3.83	0.941	9	مرتفع
29	يستخدم البنك سياسات البحث والتطوير بهدف خفض التكاليف	3.90	1.060	8	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.09	0.480	-	مرتفع

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق رقم (12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع: الميزة التنافسية قد بلغ (4.09) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (25) (يتبنى البنك تقديم

منتجات وخدمات جديدة بصورة مستمرة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (23) (يسعى البنك لتحقيق تطابق بين جودة الخدمات المصرفية مع توقعات العملاء) بمتوسط حسابي (4.21)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (28) (تؤدي الرقابة على العمليات المصرفية الى خفض التكاليف) بمتوسط حسابي (3.83). الأمر الذي يدل على أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة كان مرتفعاً.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول التالي رقم (13) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين	التباين المسموح	الالتواء
	VIF	Tolerance	Skewness
الإبداع	1.164	0.859	-0.529
الإستباقية	2.364	0.423	-0.463
المخاطرة	1.810	0.552	-0.561
التفرد	2.061	0.485	-0.388

وبالرجوع الى معطيات الجدول السابق رقم (13) نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.164 - 2.364)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.423 - 0.859) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات ريادة الأعمال (الإبداع ، الإستباقية ، المخاطرة، التفرد) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

الجدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.778	0.605	24.265	4	6.066	65.056 *	0.000
الخطأ			15.852	170	0.093		
الكلي			40.116	174			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (14) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات ريادة الأعمال (الإبداع ، الإستباقية ، المخاطرة، التفرد) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (65.056) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (60.5%) من

التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات ريادة الأعمال (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التفرد) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إستراتيجيات ريادة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t	Sig. α
الإبداع	0.249	0.049	0.266	*5.116	0.000
الإستباقية	0.217	0.075	0.215	*2.900	0.004
المخاطرة	0.110	0.055	0.130	*1.999	0.047
التفرد	0.351	0.062	0.392	*5.660	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (15) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، التفرد) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى (H0.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

بينت نتائج الجدول السابق رقم (15) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب كون قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.116) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ويعزز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.266) وهي قيمة معامل ارتباط بين إستراتيجية الإبداع والميزة التنافسية، واعتماداً على ما تقدم من نتائج نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

الفرضية الفرعية الثانية (H0.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإستباقية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

بينت نتائج الجدول السابق رقم (15) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإستباقية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب كون قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.900) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.004$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ويعزز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.215) وهي قيمة معامل ارتباط بين إستراتيجية الإستباقية والميزة التنافسية، واعتماداً على ما تقدم من نتائج نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإستباقية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

بينت نتائج الجدول السابق رقم (15) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب كون قيمة (t) المحسوبة البالغة (1.999) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.047$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ويعزز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.130) وهي قيمة معامل ارتباط بين إستراتيجية المخاطرة

والميزة التنافسية، واعتماداً على ما تقدم من نتائج نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

الفرضية الفرعية الرابعة (H0.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التفرد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

بينت نتائج الجدول السابق رقم (15) وجود أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية التفرد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب كون قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.660) دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ويعزز ذلك قيمة معامل (Beta) البالغة (0.392) وهي قيمة معامل ارتباط بين إستراتيجية التفرد والميزة التنافسية، واعتماداً على ما تقدم من نتائج نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التفرد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب.

3.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بينت النتائج أن مستوى تطبيق البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب لإستراتيجيات ريادة الأعمال كان مرتفعاً، وتعني هذه النتيجة حرص واهتمام البنوك المبحوثة على تطبيق إستراتيجيات ريادة الأعمال سعياً منها للنمو والبقاء والاستمرار في عالم المنافسة، ونظراً للتطور السريع الحاصل في بيئة أعمالها فقد توجهت البنوك الى البحث عن إستراتيجيات تضمن لها التميز في خدماتها ومنتجاتها المصرفية والتخلي عن الاساليب التقليدية التي لم تعد تتناسب ذلك التطور، إذ توجب عليها الارتقاء بمفهوم ريادة الأعمال لما له من

اثر ايجابي ملموس في امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها في بيئة الأعمال المتغيرة، وكذلك فان التوجه الريادي يساعد على تحقيق الهدف الرئيسي للبنوك وهو تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية من خلال توسيع قاعدة عملائها وذلك بالحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد مما استوجب عليها تبني وتطبيق أبعاد استراتيجية قيادة الأعمال التي تحقق لها الميزة التنافسية.

وقد احتل بعد (الإستباقية) المرتبة الاولى وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة قدرة البنوك المبحوثة على المبادرة بتقديم خدمات مصرفية جديدة متميزة، وكذلك القدرة على تعزيز نقاط القوة لديها من خلال استغلال الفرص المتاحة من أجل تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرار في تقديم الخدمات المصرفية النوعية مما يعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وبالتالي توقع احتياجات العملاء والاستجابة لها.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد (الإبداع) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة قدرة البنوك المبحوثة على تشجيع وتبني الطرق والوسائل الكفيلة بتحقيق الإبداع والابتعاد عن المألوف والأساليب التقليدية، والبحث عن كل ما هو جديد من خلال تنفيذ مشاريع البحث والتطوير الجديدة وكذلك سعيها الى استثمار الفرص من أجل تقديم خدمات جديدة بالاعتماد على أساليب التكنولوجيا الحديثة وتوفير كافة المستلزمات المادية والدعم المادي لتحقيق ذلك.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (التفرد) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه النتيجة قدرة البنوك المبحوثة على التفرد في اداء العمل بحيث يكون الوحيد من نوعه من حيث الاختلاف والتنوع في طريقة تقديمه لمختلف الخدمات المصرفية، وادخال طرق تكنولوجية جديدة بصورة تختلف عن الاخرين المنافسين.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد (المخاطرة) وبدرجة تقدير مرتفعة، وهذه النتيجة تدل على قدرة البنوك المبحوثة على تبني عنصر المخاطرة المحسوبة والمدروسة على أسس علمية والتي تتعلق بالأفكار الجديدة لتحقيق الريادة في الأعمال،

والقدرة على مواجهة المنافسين وتحقيق اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والربحية وتحقيق الميزة التنافسية.

2. وبينت النتائج أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية

العامة في محافظات الجنوب كان مرتفعاً، وتعني هذه النتيجة أن البنوك المبحوثة لديها ممارسات وابتكارات وجهود وفعاليات الادارية وتطويرية تقوم بها للحصول على اكبر حصة سوقية وتضمن لها الانتشار في الأسواق المستهدفة.

3. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات ريادة الأعمال

مجتمعة (الإبداع ، الإستباقية ، المخاطرة، التفرد) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العامة في محافظات الجنوب. وتعني هذه النتيجة أن

تطبيق البنوك المبحوثة لإستراتيجيات ريادة الأعمال وحرصها على ذلك وسعيها إلى دعم الإبداع والابتكار واستشعار فرص السوق، والمخاطرة والانخراط في

أنشطة ريادة الأعمال، ومواجهة المنافسين، كل ذلك يمكنها من القدرة على تحقيق أهدافها المخطط لها والمتمثلة في البقاء والنمو والربحية والتنافسية

وتحقيق حصة سوقية، وبالتالي يجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية. اتفقت النتيجة مع دراسة (الحرايزة وآخرون، 2018) التي بينت نتائجها وجود تأثير

ايجابي للتوجه الريادي بجميع ابعاده (الإبداع، الإستباقية، المخاطرة، الحاجة للإنجاز وموقع السيطرة) في الميزة التنافسية. والتقت النتيجة كذلك مع نتيجة

دراسة (الساير، 2017) التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التوجه الريادي (الاستباقي والإبداعي) والسوقي (التوجه نحو العملاء والتوجه

نحو المنافسين) والميزة التنافسية. واتفقت النتيجة مع دراسة (حسين، 2013) التي كشفت نتائجها عن أن المنظمة التي تتبنى مفهوم ريادة الأعمال تستطيع

المحافظة على قدرتها التنافسية وتحقيق ميزة التنافس محليا وعالمياً، بالإضافة إلى ان ريادة الأعمال أصبحت ركيزة هامة تستخدم كإستراتيجية للنمو والميزة

التنافسية. والتقت النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة (Meselhy , 2021) التي بينت ان هناك أثر ذو دلالة احصائية موجبة وعلاقة ارتباط قوية لأبعاد التوجه

الريادي (الإبتكار، الإستباقية، الإستقلالية، والعدوانية التنافسية) على تحقيق

الميزة التنافسية. كما اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Suharto & Subagja 2018), التي بينت أن التوجه الريادي بابعاده (التفرد، الإستباقية، وتحمل المخاطرة) والتوجه المتغير للسوق له اثر ايجابي قوي على الميزة التنافسية. واتفقت النتيجة كذلك مع دراسة (Ogunkoya , 2018) التي بينت نتائجها وجود علاقة ايجابية قوية بين ريادة الأعمال الإستراتيجية والميزة التنافسية على المستوى الفردي والجماعي. واتفقت النتيجة مع دراسة (Zeebaree & Siron, 2017) التي وضحت نتائجها ان كل بعد من أبعاد ريادة الأعمال (الابتكار، الإستباقية، أخذ المخاطرة) كان له تأثير ايجابي وهام على الميزة التنافسية للشركات.

4. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب. وتعني هذه النتيجة أن قدرة البنوك المبحوثة على تطبيق استراتيجية الإبداع من حيث تشجيع وتبني الطرق والوسائل الكفيلة بتحقيق الإبداع والابتعاد عن المألوف، والبحث عن كل ما هو جديد من خلال تنفيذ مشاريع البحث والتطوير الجديدة، وكذلك سعيها الى استثمار الفرص من أجل تقديم خدمات جديدة بالاعتماد على أساليب التكنولوجيا الحديثة وتوفير كافة المستلزمات المادية والدعم المادي لتحقيق ذلك، فهذا يؤثر ايجاباً في قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية. تتفق النتيجة مع دراسة (كحموص وقرس، 2021) التي بينت نتائجها وجود أثر ذو دلالة احصائية بدرجة عالية لدور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر. واتفقت النتيجة مع دراسة (Ogunkoya , 2018) التي بينت نتائجها أن البنوك يمكن ان تحسن ميزتها التنافسية من خلال الإستثمار في الإبتكار. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Kariuki, 2017) التي بينت أن ابتكار العملية بما في ذلك التصميم والتخطيط والتنفيذ للمنتجات المصرفية يؤثر ايجابيا بالميزة التنافسية، حيث يساهم الابتكار في البنوك على تصميم منتجات تنافس بشكل فعال محليا

وعالمياً، كما اظهرت وجود علاقة ايجابية قوية بين ابتكار المنتج والميزة التنافسية.

5. وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الإستباقية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب. وتعني هذه النتيجة أن قدرة البنوك المبحوثة على بذل الجهود في اغتنام الفرص الجديدة، ورصد الإتجاهات، وتحديد الإحتياجات المستقبلية للعملاء الحاليين، وتوقع التغييرات في الطلب، كل ذلك يؤثر ايجابا في تحقيق الميزة التنافسية. واتفقت النتيجة مع دراسة (Ogunkoya , 2018) ودراسة (Zeebaree & Siron,2017) التي بينت نتائجها أن الإستباقية هي أداة جوهرية لمنح البنوك أفضلية من منافسيهم المباشرين.

6. وكشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب. وتدلل هذه النتيجة على أن قدرة البنوك المبحوثة على تبني عنصر المخاطرة المحسوبة والمدروسة على أسس علمية وتطبيق الأفكار الجديدة مكنها ذلك من القدرة على مواجهة المنافسين وتحقيق اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والربحية وتحقيق الميزة التنافسية وتتفق النتيجة مع دراسة (الحرايزة،2018) التي بينت نتائجها على ضرورة التركيز على المنافسة في أسواق جديدة وعدم الاكتفاء بالأسواق الحالية بعد اخذ المخاطرة كبعد هام من أبعاد التوجه الريادي لتحقيق الميزة التنافسية .

7. وأخيراً دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التفرد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب. وتعني هذه النتيجة أن قدرة البنوك المبحوثة على اداء مهام العمل بشكل مختلف عن المنافسين مكنها من تحقيق الميزة التنافسية. تتفق النتيجة مع دراسة (دريد وأخرون، 2020) التي بينت نتائجها ان التكنولوجيا الرقمية من الأدوات المساعدة على تميز البنك عن غيره من المنافسين ومساهمتها الايجابية في زيادة الحصة السوقية للبنوك، كما ساهمت في جذب الزبائن وتوسيع قاعدة

العملاء وزيادة أرباح البنك. واتفقت النتيجة مع دراسة (Ogunkoya , 2018) التي بينت نتائجها أن التفرد بتقديم المنتجات والخدمات يمنح البنوك ميزة تنافسية على مثيلاتها من المنافسين، وأنه لا توجد طريقة لخدمة العملاء أفضل من من إعطائهم شيئاً فريداً نادراً.

4.4 التوصيات:

- اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة الحالية التوصيات الآتية:
1. ضرورة الاستمرار بتبني البنوك المبحوثة لإستراتيجيات ريادة الأعمال باعتبارها مدخلاً ادارياً هاماً للارتقاء بأدائها ولما له من أثر هام وفعال في تحسين الميزة التنافسية.
 2. ضرورة جعل الإبداع في البنوك المبحوثة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها، والعمل على تشجيع العنصر البشري لتفجير طاقاته الإبداعية بغية الاستفادة منها في تحقيق كافة الاهداف المخطط لها.
 3. الاستمرار في التحسينات على الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المبحوثة، والإطلاع على التحسينات الأخرى للمنافسين وزيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية لما له من أثر ايجابي على أداء تلك البنوك.
 4. إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية على كيفية إرضاء العميل، وتقديم الخدمات والمنتجات بشكل استباقي ومتميز، مما يساعد على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب عملاء جدد وضمان ولائهم، بالإضافة إلى زيادة الفرصة في تحقيق الميزة التنافسية.
 5. إيلاء الاهتمام بشكل أكبر بتمكين أبعاد التفرد والمخاطرة في الخدمات والأعمال المصرفية من خلال الاستمرار باستخدام وتطوير الأساليب التكنولوجية والتقنية الحديثة، وقبول المخاطرة المحسوبة والمدروسة على أسس علمية والمتعلقة بالافكار الجديدة، وتطوير الموارد البشرية بتوفير التدريب المستمر حتى يصبح مؤهل وقادر على تنفيذ هذه الافكار.

المصادر والمراجع

1-المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى(2007)،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية.

أبو مدللة، سمير والعجلة، مازن (2012)،ريادة الأعمال في فلسطين: الخصائص والتحديات، أعمال مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين مشكلات وحلول، المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية، فلسطين .

أحمد، محمد خوجلي محمد & أحمد أبراهيم أبو سن(2015)، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراة، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا.

إلهام، نايلي (2016)،أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة، اطروحة دكتوراة، جامعة العربي بن مهدي - ام البواقي - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

بشار، يزيد الوليد (2008)، المفاهيم الادارية الحديثة، دار الياية للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، تاريخ النشر 2014/1/1 .

البكري، ثامر والصقال، أحمد (2015)، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار المجد للنشر والتوزيع طبعة عربية، عمان، الأردن .

بو طلالة، محمد (2008) دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية . رسالة ماجستير، تخصص ادارة المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

ثابت، طارق عادل (2016)، العوامل المؤثرة في اختيار المشاريع الريادية ضمن برنامج مبادرون، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية،غزة.

جعفر، يونس، (2016)، الميزة التنافسية حرب على الخصوم: دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث(1)1 .

جمال الدين، عزيزو وعكوشي، ميلود (2017) الميزة التنافسية في البنوك التجارية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أحمد أدرار، الجزائر .

جمال، دينا و طاهر، عبد الكريم (2017) أثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية : دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، 40(110)، 354-367.

الجنابي، أكرم (2017) الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الواحد والعشرون، الناشر المنهل.

الجوهري، رشا (2016)، اطار محاسبي مقترح لزيادة فاعلية نموذج سلاسل القيمة في تحقيق ريادة التكلفة، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر .
حامدي أحمد و حرزاوي، خديجة (2019)، الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية- بأدرار.

الحرايزة، أروى والنجار، فايز والرقاد، محمد (2018) التوجه الريادي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لادارة المعرفة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة سحاب الصناعية (الأردن)، المؤتمر العلمي الطلابي لكلية المال والأعمال، جامعة العلوم الاسلامية، الأردن.

حسن، أحمد إبراهيم سعيد (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن .

حسين، ميسون علي (2013) . ريادة الأعمال Business Entrepreneurship الريادة في منظمات الأعمال مع الاشارة لتجربة بعض الدول . مجلة جامعة بابل - العلوم الانسانية .

الخراعي، ماهر (2009)، ادارة السيولة والربحية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا .

الخشالي، شاكر وبدران، أروى (2020) اثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي : دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 16(1).

خلاف، ضيف (2014) البنوك التجارية ودورها في تمويل التجارة الخارجية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2000-2014)، رسالة ماجستير، جامعة ام البواقي، الجزائر .

خليل، نبيل مرسى(1998) الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر .

خياري، زهية وشاوي، شافية (2010) القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر .

الدالي، جميلة (2019)، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، دراسة حالة على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان .

درة، عبد الباري وجرادات، ناصر محمد (2014) الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع .

دريد، أسماء ونملي، الشيماء وعبد الجواد، نوره (2020) ، أثر التكنولوجيا الرقمية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر .

الذبيات، حسام مبارك والحسبان، عط الله أحمد سويلم (2019) ، أثر التوجه الريادي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مصر .

زيدان، عبد الرزاق و خليل، عبد القادر (2017) متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية . الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية .

سالم، مقشيش (2013) دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاستثمارية، دراسة حالة وكالة المؤسسة العربية المصرفية، حاسي مسعود، بحث المجلة الاقتصادية والادارية، كلية العلوم التجارية، الجزائر.

الساير، عمر ياسين (2017) العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية، دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، جامعة الموصل، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد (51).

سعيد، عبد السلام (2013)، رياضيات المال والاستثمار، الفائدتان البسيطة والمركبة، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
السكرانه، بلال (2008)، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصال في الأردن . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة .

السلمي، علي (1998)، تطوير أداء وتجديد المؤسسات، ص 104-105.
السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

شهاب الدين، ابتسام السيد (2016)، الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية، دراسة اختبارية للفترة 2010-2014، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .

الصرن (2000) إدارة الابتكار والإبداع، المجلد 1، دمشق: دار الرضا للنشر.
صكوشي، أحمد والخنساء، مجدل (2019)، ريادة الأعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الإدارة المعاصرة، دراسة تحليلية لنموذج الأعمال الاستراتيجية، جامعة البليدة، الجزائر.

الطائي، علي حسون (2012)، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون ص 15.
العامري، محمد (2013)، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

عبد الحميد، أنس رفعت (2018)، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

عبد الرؤوف، حجاج (2007) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي.

عبد القادر، علام وعمران، زياد والخطيب، عامر (2012) مفاهيم حديثة في ادارة البنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان.

العصار، رشاد والحلبي، رياض (2010) النقود والبنوك، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن.

علال، أحلام ودأودي، منيرة وضريف، هدى (2019)، أثر تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، الجزائر.

علام، مختارية وبلقمام، أمينة، (2017) الميزة التنافسية في البنوك التجارية دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة سعيدة BADR، رسالة ماجستير، جامعة مولاي الطاهر.

علوان، معاذ محمد شعبان (2015)، إستخدام نسب السيولة ومقاييس التدفقات النقدية للتنبؤ بالربحية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين .

عولمي، عفاف (2016) دور البنوك التجارية في تمويل القطاعات المقاولاتية، دراسة حالة بنك التنمية المحلية وكالة بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.

الغالب، طاهر وادريس، وائل (2009)، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، الاردن .

غنام، محمد رضوان (2017)، أثر الخصائص الريادية لدى الادارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.

فخري، سامر و قادر، بهاء الدين (2016) ، مؤشر الربحية المصرفية والعوامل المؤثرة فيه، دراسة قياسية في عينة من المصارف الاقتصادية، بحث منشور، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 6 العدد 2 .

الفرا، ماجد (2005)، اراء حول السلوك الاداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني : دراسة حالة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الاسلامية .

فوغالي، رائدة (2015) دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قالمة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية - جامعة محمد خيضر، الجزائر .

القبج، ايهاب (2012)، دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك، أطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال .

قرس، مروة و كحموص، نجاه (2021) دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية ادارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر .

القرنة، لميس (2014)، أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

اللامي، غسان (2008)، ادارة الانتاج والعمليات - مرتكزات آمية ومعرفية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

المرسي، محمد نبيل (2003) الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر .

مزيان، سعدية (2013)، تفعيل الابتكار التسويقي كألية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي.

مصيطفى، عبد اللطيف ومراد، عبد القادر (2013) ، أثر استراتيجيات البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 20 (1) .

موسى، فاطمة الزهرة، (2015)، دور ادارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصنة السوقية للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة رباح، الجزائر .
موقع البنك المركزي الأردني (www.cbj.gov.jo).

ناصر الدين، زينا سهيل (2015) واقع التنافسية في المصارف السورية، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا.
النجار، فايز، العلي، عبد الستار (2010)، الريادة وادارة الأعمال، الطبعة الثانية، عمان : دار الحامد للنشر.

النسور، رابعة سالم،(2010)، أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

نعمه، نغم والورد، حمزة (2020)، تقييم التوجه الريادي في انجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مجلة الريادة للمال والأعمال، 1(1).

هاجر، مزغيش (2016)، الخدمات البنكية الالكترونية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، دراسة تطبيقية لبنك BNP PARIBAS، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

هذلي، فواز وشيخ، هجيرة (2021) متطلبات تفعيل الإبداع والابتكار لمدخل لدعم المقاولاتية واستدامة المنظمات، قراءة النماذج اليابانية والامريكية الناجحة – مجلة الابتكار والتسويق . المجلد 08/العدد 1 .

هشام، شيخاوي و ياسين، زرد (2022)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر.

هلسه، محمد (2016) مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، ISSN 1112-9255، العدد السادس.

الهنيبي، ايمان وأبو رمان، محمد والناقلي، زينب (2019). استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية : دراسة ميدانية على قطاع المصارف العاملة

في الأردن. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والادارية . مجلد خاص (مؤتمر
جامعة البلقاء التطبيقية).
وديع، محمد عدنان، (2003)، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية،
منشورات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24 .
وهدان، ثائر فتحي محمد (2017)، أثر المخاطر المالية على الداء المالي للبنوك
التجارية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي،
رسالة ماجستير في تخصص المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن .
الياس، سالم، (2021)، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة
أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (08) / العدد (1) .
يشار، حنان حسني وسالم، هيام مصطفى (2021)، إستراتيجية ريادة الأعمال وأداء
الموارد البشرية، دراسة ميدانية بكلية التربية النوعية، بحوث عربية في مجالات
التربية النوعية، مجلد (22)، العدد (22).

2-المراجع باللغة الأجنبية

- Abu-Moghli, A., Al-Abdallah, G., & Al-Muala, A., (2012). Impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector in Jordan. **American Academic & Scholarly Research Journal**, 4 (5).
- Al –Tarawneh , K.(2015) The Impact of knowledge management practices on competitive advantage : the mediating role of intellectual capital : Applied study in Jordanian pharmaceutical companies , PhD thesis .
- Alghamdi, A.A. (2016). **Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact)**. *Universal Journal of Management*, 4(4): 141-160.
- Ali Taha, V., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). **The impact of organizational culture on creativity and innovation**. *Polish Journal of Management Studies*, 14.
- Al-Najjar, F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). **International Journal of Business and Social Science**, 7(2): 114-125.
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). **Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors**. *Journal of Business Venturing*, 33(4).

- Awwad, Abdulkareem, Adel Al Khattab, and John R. Anchor, (2013). **Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian Manufacturing**. Journal of service and management, (6).
- Barringer, R. Bruce & Ireland, R. Duane: 2008 "Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures" Pearson Education, Inc. Hall, New Jersey. Creation in Entrepreneurial Firms", **Research assistance and to the SMU Enterprise Development Growth and Expansion Program**.
- Bertay, A. C., Demirgüç-Kunt, A., & Huizinga, H. (2013). **Do we need big banks? Evidence on performance, strategy and market discipline**. Journal of Financial Intermediation, 22(4), 532-558.
- Customer Loyalty: An Empirical Investigation in Life Insurance Context**, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 2.
- Daft, R. Note (2001) **Organizational behavior**, Dryden press sandiego, harcourt college publishers. USA.
- Dirisu, J.I., Iyiola, O., & Ibidunni, O.S. (2013). **Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC)**. European Scientific Journal (ESJ), 9(34).
- Dollinger, M. J., Saxton, T., & Golden, P. A. (1995). **Intolerance of ambiguity and the decision to form an alliance**. Psychological reports, 77(3_suppl).
- Economou, V.P., & Chatzikonstantinou, P.G. (2009). **Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM**. European Research Studies, 12(3).
- Evans, and Collier (2007), Operation management and integrated goods and services, approach, Thomson, south western, U.S. A international, student edition.
- Gadfors, Johann; Anderson, Alistair R.; (1 January 2017). **"Entrepreneurship and Context: When Entrepreneurship Is Bigger Than Entrepreneurs"**. International Journal of Entrepreneurship Behavior and Research. doi: 10.1108/IJEBR-01-2016-0040. hdl: 10059/2299. ISSN 1355-2554.
- Ha, J.-C.; Lee, J.-W.; Seong, J.Y. (2021) **Sustainable Competitive Advantage through Entrepreneurship, Market-Oriented Culture, and Trust**. Sustainability, 13, 3986. <https://doi.org/10.3390/su13073986>.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C., & Sarkar, S. (2019). **The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance**. BRQ Business Research Quarterly.

- Hernández-Perlines, F., Ibarra Cisneros, M. A., Ribeiro-Soriano, D., & Mogorrón-Guerrero, H. (2020). **Innovativeness as a determinant of entrepreneurial orientation: analysis of the hotel sector.** *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2305-2321.
- Hisrich, Robert. "**International entrepreneurship.**" (2010).
- Hisrich, Robert, D. & Peters, Dean A. Shepherd (2005) "**Entrepreneurship**", 4th ed., McGraw – Hill, Irwin, Boston.
- Hitt, Charles W. & Jones, G. R. (2008) "**Strategic Management theory an in Integrated approach** ", 8th ed., Houghton Mifflin Co.
- Ireland D. R & Webb W. J, **Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation**, *Science Direct, Business Horizons*, vol 50, Iss1, feb 2007, P 51, <http://hamkarfile.ir/up/1672.pdf> .
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2002). **Exploring corporate strategy.** Text & cases. England: Pearson education limited.
- Kahre, Mohammad Safari, Heidar Ahmadi, and Asgar Hashemi, (2011). **Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study.** *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2).
- Kaplow, L. (2015). **Market Definition, Market Power.** Forthcoming in the *International Journal of Industrial Organization*, 826: 1-29.
- Karanja, Florence . G. (2011). **Competitive Advantage through Innovation Strategies in United Bank of Africa Ltd.** Unpublished MBA research project, University of Nairobi.
- Kariuki, A. N. (2017). **Effects of innovation strategy in enhancing competitive advantage among commercial banks in Kenya** (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Kireru, J. N., Ombui, K., & Omwenga, J. (2016). **Influence of product differentiation strategy in achieving competitive advantage in commercial banks: A case of Equity Bank Limited.** *International Journal of Business & Law Research*, 4(2).
- Kosa, A., Mohammad, I., & Ajibie, D. (2018). **Entrepreneurial orientation and venture performance in Ethiopia: the moderating role of business sector and enterprise location.** *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1).
- Krajewski, J.L., & Ritzman, P. L. (2005). **Operation management. Strategy and analysis**, Addison- wesely, Publishing company, 3rd.
- Li, K., Wang, X., & Du, T. C. (2022). **Entrepreneurial orientation, online credibility, and online performance: Evidence from SMEs in a B2B electronic market in China.** *Journal of Small Business Management*, 60(1), 93-118.

- McIlroy, Mark, (2010). "**Creating a sustainable, competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa**". Master thesis , University of Pretoria.
- Meselhy , Marwa (2021). **Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage in the Egyptian Banking Sector**. Journal Business Research, 43(1).
- Mintzberg, H., McCarthy, D. J., & Markides, C. (2000). **View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management [and commentary]**. The Academy of Management Executive (1993-2005).
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 5(5).
- OECD (2005), Handbook on Economic Globalization Indicators, OECD, Paris.
- Ogunkoya, O. (2018). **Strategic entrepreneurship and competitive advantage in Nigeria banking industry**. Management & Marketing XVI, 1
- Okangi, F. P. (2019). **The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania**. Journal of Global Entrepreneurship Research, 9(1).
- Omar, N. A., Aris, H. M., & Nazri, M. A. (2016). **The effect of entrepreneurial orientation, innovation capability and knowledge creation on firm performance: A perspective on small scale entrepreneurs**. Jurnal Pengurusan, 48(1).
- Porter.Michael, "**Avantage concurrentiel des Nations**", Inter Edition, 1993.
- Rai , Alok Kumar, & Medha Srivastava (2013) **The Antecedents of**
- Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. **Procedia Economics and Finance**, 37: 203-207.
- Reeves, C., and Bednar, D., (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications, **Academy of Management Review**,19(3).
- Robbins, S.,P,(1998), **Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications**, 8th Ed., New Jersey.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). **Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. Entrepreneurship theory and practice**, 35(1).
- Stevenson, William, J., (2007), "**Production / Operations Management** ", 8th ed, Von Hoffmann Press.
- Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, (2009),"**Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking**

- behaviour** , International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15 No. 3.
- Suharto , Iwan Kurniawan Subagja (2018) ”**The Influence of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation to Competitive Advantage Through Business Innovation**”: Study on Batik Trusmi Cirebon West Java Province Indonesia International Review of Management and Marketing, 8(1).
- Sutapa, S., Mulyana, M., & Wasitowati, W. (2017) ”**The role of market orientation, creativity and innovation in creating competitive advantages and creative industry performance**”. JDM (Jurnal Dinamika Manajemen), 8(2).
- Tan, Wee Liang & Tan ,Teck ,Meng: 2009 ” **The Impact of Corporate Governance on Value**”.
- Thorton, M. (2019). **Why Did Cantillon Change the Meaning of Entrepreneurship?**. MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics, 7(3).
- Weaver. K. Marck,(2002), **Assessing the Environment** – Eo Dimensions of Entrepreneurial Orientation. www.Ebscoht.com.HTML.cited.
- William ,Stevenson (2007) , Production / Operation Management , 8th edition, Von Hoffmann Press.
- Zeebaree, M. R. Y., & Siron, R. B. (2017). **The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage moderated by financing support in SMEs**. International Review of Management and Marketing, 7(1).
- Zimmerer, T.W and Scarbrough, N.M. 2008. **Essentials of entrepreneurship and small business management**. Prentice Hall.

الملاحق

ملحق (أ)
الاستبانة بصورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

السادة موظفي البنك المحترمين،

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " إستراتيجيات ريادة الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات الجنوب " لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة مؤتة .

ونظراً لأهمية مساهمتكم في انجاح هذه الدراسة من خلال خبرتكم والمعلومات المعرفية التي تلمّون بها، يرجى التكرم باختيار الإجابة بدقة وموضوعية بما ترونه مناسباً، علماً ان المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

مع الشكر لتعاونكم

الباحث

زياد مصطفى

القسم الأول : المعلومات الشخصية:

أولاً : النوع الإجتماعي

() ذكر () أنثى

ثانياً : العمر

() أقل من 30 سنة () 30 – أقل من 35 سنة

() 35 – أقل من 40 سنة () 40 سنة فأكثر

ثالثاً : المؤهل العلمي

() بكالوريوس

() ماجستير () دكتوراه

رابعاً : الخبرة العملية

() أقل من 5 سنوات () 5 – أقل من 10 سنوات

() 10 – أقل من 15 سنة () 15 – أقل من 20 سنة

() 20 سنة فأكثر

خامساً : المنصب الوظيفي

() مدير () مساعد مدير () رئيس قسم

القسم الثاني : إستراتيجيات ريادة الأعمال :

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإبداع :						
1	تشجع إدارة البنك على الأفكار الجديدة من الموظفين بغض النظر عن المنصب الوظيفي					
2	تحرص إدارة البنك على تحفيز الموظفين المبدعين					
3	تهتم ادارة البنك بعمل دورات تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم الإبداعية					
4	تحرص ادارة البنك على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة					
5	تهتم ادارة البنك بالبحث والتطوير لتقديم منتجات وخدمات تلبي الاحتياجات					
الإستباقية:						
6	تسعى ادارة البنك دائما الى الاستثمار بوسائل وأليات عمل جديدة					
7	تحرص ادارة البنك دائما الى تقديم خدمات ومنتجات جديدة					
8	تسعى ادارة البنك لتطوير خدمات جديدة تلبي رغبات العملاء غير المعلنة					
9	تسعى ادارة البنك الى تعزيز مواطن قوتها لاكتشاف الفرص الناشئة واستغلالها قبل المنافسين					
10	تمتلك ادارة البنك القدرة على توقع احتياجات ورغبات العملاء والاستجابة لها					
المخاطرة:						
11	تتبنى ادارة البنك عنصر المخاطرة المتعلقة بالافكار الجديدة لتحقيق الريادة					
12	تميل ادارة البنك الى قبول المخاطرة المحسوبة لاغتمام					

					الفرص	
					تتميز ادارة البنك بالجرأة في تنفيذ الأفكار الجديدة والفريدة	13
					لدى ادارة البنك استراتيجية مالية تعمل عليها من أجل تجنب أو تقليل الخسائر	14
					تمتلك ادارة البنك الخبرات والمهارات الضرورية لاستيعاب الحالات الطارئة ويجاد البدائل	15
التفرد:						
					يتميز البنك بالاساليب التكنولوجية والتقنية الحديثة	16
					يملك البنك موارد بشرية فريدة مقارنة بالمنافسين	17
					يقدم البنك عروضاً لمنتجات مختلفة وفريدة تميزه عن المنافسين	18
					يملك البنك الخبرات والمهارات المتخصصة في تطوير منتجات مميزة	19
					يتميز البنك بتوفير خدمات متطورة وفريدة تنعكس ايجابيا على رضا العملاء وولائهم	20

القسم الثالث : الميزة التنافسية :

					يتميز البنك بتقديم خدمات بنوعية مختلفة وذات جودة عالية رغم ارتفاع اسعارها	21
					تستهدف منتجات البنك جميع الاعمار وفئات المجتمع	22
					يسعى البنك لتحقيق تطابق بين جودة الخدمات المصرفية مع توقعات العملاء	23
					لدى البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل المصرفي	24
					يتبنى البنك تقديم منتجات وخدمات جديدة بصورة مستمرة	25
					يقدم البنك اشكال عدة للمنتجات والخدمات والبرامج من اجل حرية اكبر للاختيار	26
					يسعى البنك لتخفيض تكلفة العمليات المصرفية	27
					تؤدي الرقابة على العمليات المصرفية الى خفض التكاليف	28
					يستخدم البنك سياسات البحث والتطوير بهدف خفض التكاليف	29

ملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	الدكتور
جامعة مؤتة	أستاذ دكتور	الدكتور مدحت الطراونه
جامعة مؤتة	أستاذ دكتور	الدكتور ايمن القطاونه
جامعة مؤتة	أستاذ مشارك	الدكتور احمد ابو زيد
جامعة البلقاء	أستاذ مشارك	الدكتور سطاتم العمرو
جامعة البلقاء	أستاذ مشارك	الدكتور هارون الطراونه

المعلومات الشخصية

الاسم : زياد أحمد علي مصطفى

العنوان : الكرك

الكلية : الأعمال

التخصص : إدارة أعمال MBA