



أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية

(دراسة تحليلية وثائقية على البنوك العاملة بمدينة مأرب)

أ- معاذ غالب الشليف

كلية العلوم الإدارية والمالية || جامعة إقليم سبأ

phone: 009670000000

أ. علي جابر محمد أبو شوصاء

كلية العلوم الإدارية والمالية || جامعة إقليم سبأ

phone: 00967774027149

الملخص: هدف البحث إلى تحديد عناصر التوجه الريادي التي ينبغي تبنيها من قبل البنوك والمصارف في محافظة مأرب، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي من خلال الوثائق المكتوبة والإلكترونية، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (8) بنوك؛ وتشمل جميع البنوك العاملة في محافظة مأرب، وتكونت الدراسة من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، وبينت نتائج البحث أن عدد (6) منها بنسبة 75% تعاني من وجود جوانب قصور عديدة في التوجهات الاستراتيجية؛ حيث تفتقر للرؤية الاستراتيجية الريادية؛ باستثناء بنكي التضامن الإسلامي والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي؛ ويليهما مصرف اليمن والبحرين الشامل؛ ويأتي في المرتبة الرابعة: كاك بنك "بنك التسليف التعاون الزراعي" والذي يتميز بالقيم المؤسسية، إضافة إلى رسالة واضحة وطموحة، فيما تبين أن البنوك الأربعة (البنك اليمني للإنشاء والتعمير- بنك اليمن الدولي- بنك سبأ الإسلامي- البنك المركزي اليمني) لا تمتلك رؤية واضحة، إضافة إلى غياب القيم المؤسسية باستثناء البنك اليمني للإنشاء والتعمير؛ مع تميز نسبي لبنك سبأ الإسلامي؛ في دقة صياغة الرؤية والرسالة، وأخيراً فجميعها لا تتوفر على أهداف استراتيجية معلنة؛ وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية، وتمثلت أهم المعوقات في غياب المرجعية الحكومية وضعف الرؤية وقلة خبرات الموظفين ومحدودية التدريب إضافة إلى ضعف خدمات التواصل مع العالم الخارجي؛ وخصوصاً خدمات الإنترنت، واستناداً للنتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل التوجهات الريادية وتحسين جودة الخدمات المصرفية في محافظة مأرب، وعموم الجمهورية اليمنية.

الكلمات المفتاحية: أثر التوجه الريادي، جودة الخدمات المصرفية، البنوك في مدينة مأرب. الجمهورية اليمنية.

The impact of the pioneering trend on the quality of banking services

(Documentary theoretical study on operating banks in Marib)

Mr. Ali Jaber Abu Shusa

College of Administrative and Financial
Sciences || Sheba Province University

phone: 00967774027149

Mr. Moaz Ghaleb Al-Shaleef

College of Administrative and Financial Sciences ||
Sheba Province University

|| phone: 009670000000

ABSTRACT: The research aimed to identify the elements of the entrepreneurial orientation that should be adopted by banks in the governorate of Marib. The researchers used the descriptive, analytical, deductive approach through office and electronic documents. The study population consisted of (8) banks; It includes all banks operating in Marib Governorate, and the study consisted of an introduction, three chapters, and a conclusion. The results of the research showed that (6) of them, at a rate of 75%, suffer from many shortcomings in the strategic directions; Where it lacks a pioneering strategic vision; With the exception of Tadhamon Islamic Bank and Al-Karim Bank for Islamic Microfinance; followed by the Shamil Bank of Yemen and Bahrain; And it comes in fourth place: CAC Bank "Agricultural Cooperation Credit Bank", which is characterized by

institutional values, in addition to a clear and ambitious message, while it was found that the four banks (Yemeni Bank for Reconstruction and Development - International Bank of Yemen - Saba Islamic Bank - Central Bank of Yemen) do not have visions clear, in addition to the absence of institutional values, with the exception of the Yemeni Bank for Reconstruction and Development; With a relative distinction of Saba Islamic Bank; In the accuracy of the formulation of the vision and mission, and finally, all of them do not have declared strategic goals; The results of the study showed the existence of a positive relationship between the entrepreneurial orientation and the quality of banking services. The most important obstacles were the absence of government reference, poor vision, lack of employee experience and limited training, in addition to poor communication services with the outside world. Especially Internet services, and based on the results, the two researchers presented a number of recommendations and proposals to activate entrepreneurial trends and improve the quality of banking services in Ma'rib Governorate, and the whole Republic of Yemen.

Keywords: the impact of entrepreneurial orientation, the quality of banking services, banks in the city of Marib. Republic of Yemen.

المقدمة.

يشهد العالم منذ بداية الألفية الثالثة تطورات متسارعة على مختلف المجالات، ويرافقه تنافس محموم بين معظم الدول التي تريد أن يكون لمنتجاتها وخدماتها مساحة وحضوراً فعالاً في الأسواق العالمية، ومعه اتسع نطاق استخدام مفهوم الريادية من قبل المؤسسات وتعددت التوجهات التي تفسره، باعتباره عنصراً حيوياً ينبغي أن يرتبط بالإدارة التي تتبنى الأعمال الريادية والتوجه نحو خلق الرفاهية، لذلك ظهر التداخل بين التوجه الريادي وجودة الخدمات؛ وفي مقدمتها الخدمات المصرفية من خلال دمج أعمال الابتكار والإبداع التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، فضلاً عن ما تضيفه من دعم للبنوك والشركات وتنوع مواردها ومضاعفة دخلها، وتحقيق حضورها محلياً وإقليمياً وعالمياً. ويعتبر النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأ يتشكل في العقد الأخير من القرن العشرين من أهم سمات العولمة، ويقوم هذا النظام على تزايد درجة الاعتماد المتبادل بفعل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية والتحول لآليات السوق وتعميق الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي حولت العالم إلى قرية عالمية متنافسة الأطراف تختفي فيها حدود السياسية للدول. ويتفق في إطارها كل المنظمات الدولية والشركات متعددة الجنسيات والدول والتكتلات الاقتصادية العالمية وبناءً على ذلك فإن العولمة تسعى لإلغاء الحدود والتأثير بقوة على دور الدولة في النشاط الاقتصادي هذا الدور الذي مر بتطورات عديدة منذ بداية القرن السادس عشر وصولاً إلى القرن العشرين، وقد كان هذا التطور تجسيدا للأفكار والمذاهب الاقتصادية الخاصة بكل فترة، فبعد أن كان دور الدولة يختصر بالحيادية فقط في الفكر التقليدي أصبح في الفكر النيوكلاسيكي يشمل وظائف جديدة للدولة، فهي تتدخل لإشباع الحاجات العامة ومعالجة المشاكل الاقتصادية كالبطالة والتضخم ومحاولة التقليل من التفاوت في توزيع الدخل؛ حيث إن الحاجة تؤكد على وجود سياسات اقتصادية كلية تستوعب التحولات والتحديات الاقتصادية فالتحول نحو اقتصاديات السوق من خلال برامج الإصلاح الاقتصادي والخصوصية وتحرير التجارة الدولية، وتبني استراتيجيات التنمية ذات توجه خارجي من أجل التصدير في معظم دول العالم والتحول إلى اقتصاديات" (طويل، 2017: <https://www.amazon.com/-/Arabic/dp/3330805463>). وتلعب المشروعات دوراً مهماً في الاقتصاد الوطني، وذلك لما لها من أهمية في توفير الوظائف والأعمال الصغيرة وكذلك دورها الحيوي في توفير السلع والخدمات للأفراد والمجتمعات، لذلك كان لا بد من توفير البيئة الاقتصادية والاجتماعية المناسبة لنجاحها وتطورها، وضرورة توجيه الأفكار الإبداعية لأصحابها لضمان استمراريتها، خدمةً للاقتصاد الوطني ولكي تصبح نواة لمشاريع متوسطة وكبيرة". (الحلواني، 2017).

وثمة عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين، وزيادة تخوفهم، ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية، وكذا الحصول على تفوق تنافسي، سواء على المستوى المحلي أم الدولي، والسبيل إلى ذلك هو انتاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للحصول على شهادة الأيزو، لتصبح إدارة الجودة الشاملة (TQM) أكثر تطوراً؛ بفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال، والسمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل لم يسبق له مثيل (الكردي، 2011: 20).

وعلى المستوى اليمني والمحلي- في مدينة مأرب- فنتيجة لنزوح ملايين اليمنيين، خلال الأعوام الخمسة الأخيرة؛ شهدت المدينة- عاصمة إقليم سبأ -تطورات كبيرة؛ تمثلت في توسع عمراني وكثافة سكانية، رافقهما حركة اقتصادية وتنموية تميزت بالسرعة والتطور المستمر، ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه البنوك في عالمنا المعاصر؛ كونها أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي؛ حيث تلعب البنوك التجارية دوراً هاماً في تسهيل المعاملات الاقتصادية والتعاملات المالية وعملية الاستثمار، كما أن لها تأثيراً فاعلاً في تنمية وإدارة الاقتصاد في مختلف الأصعدة والميادين التنموية والاستثمارية، وبذلك فالبنوك التجارية أو المصارف التجارية تؤدي دوراً أساسياً في التقدم الاقتصادي للأمم؛ فهي تقوم بحفظ الملايين من ودائع الأفراد والشركات والحكومات والمؤسسات الخاصة والعامة وهيئات الاستثمار، وتقديم تمويلات وتسهيلات للأفراد والشركات والحكومات، وتستثمر بالملايين في مشروعات الأعمال- سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛ كسواء أسهم وغيرها من أنواع التعاملات المالية.

ومع انتشار التقنيات وتحديات عصر العولمة باتت المنافسة على جودة الخدمات المصرفية ضرورة ملحة؛ بل خيار أساسي وجوهري؛ لا غنى عنه للمؤسسات التي ترغب في البقاء في البيئة المصرفية المعاصرة، وأصبحت عملية المنافسة بين المصارف تعتمد على أساس التنوع في تقديم الخدمات وأسعارها، وعلى مدى الابتكار والتجديد، والاستجابة عملية صعبة بالنسبة لإدارات المصارف لكي تحقق حصصاً سوقية ومستويات ربحية أعلى؛ لذلك برزت أهمية جودة الخدمات المصرفية كاستراتيجية للمنافسة تستطيع المصارف من خلالها التميز عن باقي المنافسين، وبالتالي تحقيق أهدافها التسويقية وتحقيق الأرباح المنشودة، والحصول على حصص سوقية مناسبة؛ تؤكد من خلالها الفوز برضا العميل.

ووفقاً لهذا المفهوم فإن المصرف يستطيع تحقيق هذا الرضا من خلال تحسين الأداء وتطوير خدماته لتصل أو تفوق توقعات عملائه، وذلك للمحافظة عليهم والفوز بولائهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الحصص السوقية ومستويات الأرباح، ولكي ترتقي المصارف في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وبما يحقق رضا العملاء وجذب المزيد منهم وتحقيق الميزة التنافسية لابد أن تكون المصارف على معرفة بالعوامل الإيجابية والعوامل السلبية التي تؤثر في تقديم الخدمة المصرفية بالجودة المطلوبة وتبني التوجه الريادي في المصارف وخلق وابتكار أساليب وطرق جديدة في تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وبطريقة إبداعية تتميز بأفضلية مقارنة بالمنافسين.

الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تبين أن هناك العديد منها ويستعرضها الباحثان من الأحدث للأقدم، مقسمة على محورين؛ وعلى النحو الآتي:

- أ- دراسات سابقة تناولت التوجه الريادي:
- قدمت (الحلواني، 2017): هدفت إلى التعرف على واقع أبعاد الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، المخاطرة، والمبادأة) في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من أصحاب ومدراء منشآت الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل خلال الفترة الزمنية بين 2017/1/1-2017/5/1 م، بلغ عدد المشاريع الصناعية الصغيرة من خلال البيانات المتاحة في الغرف التجارية لمحافظة القدس والخليل حوالي (227) منشأة، (84) منشأة مسجلة في محافظة القدس، (143) مسجلة في محافظة الخليل، واستخدمت الباحثة عينة بسيطة ميسرة حسب ما توفر وأمكن الوصول إليها من المنشآت في المحافظتين، بلغ عدد أفراد العينة (35) من أصحاب ومدراء المنشآت الصناعية الصغيرة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة عليها، تم استرداد (32) استبانة صالحة للتحليل، واستخدمت التقنيات الإحصائية الحديثة من خلال برنامج (SPSS version 18) لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج، كان أهمها الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، في ضوء المتغيرات الديمغرافية للمشروع (عمر المشروع، وعدد العاملين في المشروع، رأس مال المشروع بالدولار، والمؤهل العلمي للمبحوثين).
- دراسة (السوداني وشونة، 2017)؛ وهدفت إلى التعرف على دور الاتجاه الرائد في تحسين أداء مجتمع أبحاث بنك الخليج التجاري ومستويات أبعاد B (اتجاه الابتكار، الذهاب استباقي، توجيه عدواني) واستخدام الباحثان المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة وذلك من خلال استخدام مقياس (Balanced Scorecard) بمكوناتها الأربع، وتم تطبيقها على القطاع المصرفي العراقي المدني ممثلاً بـ (بنك الخليج التجاري) وبحث تطبيقي على عينة قوامها (41) مديراً وموظفاً؛ موزعين في مختلف المستويات الإدارية (مدير، مدير قسم، مدير فرع) وبينت النتائج أن هناك نهجا رائدا في مجتمع أبحاث بنك الخليج التجاري، وأن هذا الاتجاه يرجع إلى اهتمام هذه البنوك بأبعاد (اتجاه الابتكار، الذهاب استباقي، عدائي)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي لرئاسة الثلاثة الرائدة أبعاد في أداء بنك الخليج التجاري، وكذلك إظهار أن القيادة الموجهة لتحقيق البنك التجاري الخليجي من خلال تحسين أدائه بشكل مباشر أو غير مباشر، وأظهرت نتائج التحليل الوصفي (المعدل العام) للحفاظ على توجه البنك التجاري الرائد. القوة الخليجية التي تدل على استيعاب البنك لأهمية التوجهات القيادية، الأمر الذي ينعكس في تحسين أدائه.
- دراسة (مسيخ، 2017) هدفت الدراسة إلى اختيار الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة في الجزائر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (143) ريادياً؛ صاحب مؤسسة صغير أو متوسطة في الولاية، وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي ونجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بيد أنها منخفضة نوعاً ما.
- دراسة صياغ (2014) وهدفت إلى إلقاء الضوء على مميزات التوجه الريادي وريادة الأعمال في الجزائر في إطار نجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثير الخصائص الذاتية وقدرات الريادي في النجاح الريادي وذلك واستخدام الباحث المنهج شبه التجريبي والنوعي وكمية لقياسات تناسب لخصائص الرياديين والنجاح الريادي بالاعتماد على أساليب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) والاستعانة بعينة من الرياديين الجزائريين المستخرجة من قاعدة بيانات (GEM) وأسفرت نتائج الدراسة عن أن دوافع وتوجه وإدراك الريادي عناصر

مترابطة تؤثر بشكل كبير على النجاح الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأن فصل الريادي عن البيئة المحيطة أمر مستحيل فمنها يستمد ديناميكيته حيث إن صفاته الشخصية تؤثر بشكل قوي على مهاراته وقدراته التي تدفع مؤسسته نحو النجاح، كما بينت الدراسة أيضاً بأن توجه وأفكار الرياديين محل الدراسة تؤثر على إدراكهم نحو النجاح الأمر الذي يعطي نظرة إيجابية اتجاه الريادي الجزائري على الرغم من خوفه من الفشل.

- دراسة كوسومواردامي (Kusumawardhami, 2013) هدفت إلى التحقق من العلاقة وطبيعة الدور بين التوجه الريادي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت المنهج الوصفي وتمثلت الأداة من استبانة؛ تم تطبيقها على عينة من (150) مؤسسة ناشطة في ميدان صناعة الأثاث في مدينة "Central Java" وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وكان مصدرها الأساسي عنصري المبادأة والإبداع الذي امتلك علاقة تأثيرية قوية على الأداء كما بينت النتائج- أيضاً- أن تنفيذ أبعاد التوجه الريادي مع عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتأثر بعدة عوامل، ومن أهمها طبيعة المؤسسة وثقافة البلد وخصائص ميدان النشاط وطبيعة بيئة الأعمال الخارجية، كما أن بإمكان المؤسسة الريادية أن تطور مزيجاً أو توليفة مختلفة من أبعاد التوجه الريادي للرفع من قدراتها التنافسية وتحسين أدائها.

- دراسة (الحيدرأوي، والكلاي، 2013) وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور توجيه ريادة الأعمال في إدراك الزبون جودة خدمة العملاء. من خلال ثلاثة أبعاد (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية) كمفسر متغير، وتناول العميل لتحقيق جودة الخدمة من خلال الأبعاد الأربعة (الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، والأمن). واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة عمدية من (103) فندق من أصل (230). وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). بينت أهم نتائج البحث أن قيادة الفنادق لم تكن في المستوى المطلوب وبالتالي أدت إلى تأثير سلبي على تلبية رغبات العميل والتي تشير إلى عدم وجود تأثير واضح على تصور العميل لجودة الخدمة.

ب- دراسات سابقة تناولت جودة الخدمات المصرفية:

- أجرى (شهزاد، وعلي، 2020، Shahzad, Ali)؛ دراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء فيما يتعلق بالبنوك الإسلامية وكذلك البنوك التقليدية في باكستان. كما بحثت في كيفية تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء من خلال تقييم حجم العلاقة بين المتغيرات المحددة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من (250) عميل بنك، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمة ورضا العملاء في حالة البنوك الإسلامية وكذلك في حالة البنوك التقليدية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية أقوى بين جودة الخدمة ورضا العملاء في البنوك الإسلامية مقارنة بالبنوك التقليدية في باكستان.

- وأجرى (مانيشا وبوسيل، 2020، MANISHA & BHOSALE)؛ دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية ورضا العملاء في فاشي، نافي مومباي في الهند، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عملاء البنوك. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن الموثوقية والكفاءة وسهولة الاستخدام؛ الاستجابة والتواصل والأمان والخصوصية جميعها لها تأثير كبير على رضا العملاء، الموثوقية هي البعد ذو التأثير الأقوى. أصبحت الخدمات المصرفية الإلكترونية واحدة من الخدمات المصرفية الأساسية التي يمكن، إذا تم تنفيذها

بشكل صحيح، زيادة رضا العملاء، ومنح البنوك ميزة تنافسية. معرفة الأهمية النسبية لجودة الخدمة يمكن أن تساعد الأبعاد الصناعة المصرفية على التركيز على ما يرضي العملاء أكثر.

- **وقدم (فونق وآخرون، 2020، Vuong et al)؛** دراسة هدفت إلى تقييم وتحليل مدى قبول العملاء للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول. وتحديد العوامل التي تعيق أو تعزز نية العميل لاستخدام الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول. في فيتنام، واستخدم الباحثون تحليل بيانات المسح التي تم جمعها من 452 مستهلكاً لتقديم الأدلة. وأشارت النتائج إلى أن سهولة الاستخدام المتصورة، والمصدقية المتصورة، والفائدة، والموقف، والتحكم السلوكي المتصور، والمعياري الذاتي تعتبر مهمة فيما يتعلق بنية العميل استخدام الهاتف المحمول خدمات بنكية. تساهم نتائج تحليل البيانات في تكوين مجموعة المعرفة من خلال إثبات أن العوامل المذكورة أعلاه مهمة في نية استخدام الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول في سياق بلد نام. يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة أيضاً المسوقين في القطاع المصرفي على تقديم استراتيجيات تسويقية أكثر ملاءمة في مجالهم من أجل زيادة جاذبية الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول.

- **دراسة (الجابري، 2019)** وهدفت الدراسة إلى تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية، ومقارنة أداء العمليات المصرفية بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية، واستخدمت الدراسة ستة معايير لتقييم جودة العمليات المصرفية تشمل كافة جوانب أداء العمليات المصرفية بالبنوك. وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أداء العمليات الداخلية للبنوك الإسلامية والبنوك التجارية بصورة عامة جيد، إلا أن هناك حاجة لضرورة زيادة الاهتمام من قبل البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية لتحسين وتطوير أداء عملياتها الداخلية، بما يساعد على زيادة كفاءة عملياتها الداخلية وبالتالي تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بشكل أكثر كفاءة يحقق زيادة بالأرباح وكسب العملاء.

- **دراسة (زيد والصهبي، 2018)** وهدفت إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية في الصورة الذهنية لدى عملاء البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية وقياس مستوياتها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة بلغت (380) من عملاء البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمات المصرفية بشكل عام في البنوك الإسلامية كان عالياً، وكانت أبعاده حسب مستويات الملموسية، الاتصال، والمصدقية متوفرة بدرجة عالية، بينما أبعاد الاستجابة، التعاطف، والاعتمادية متوفرة بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصورة الذهنية بشكل عام لدى عملاء البنوك الإسلامية - محل الدراسة - متوسطة، وكان البعد المعرفي متوفر بدرجة عالية، بينما البعدين الوجداني، والسلوكي بدرجة متوسطة.

- **دراسة (Hamzah lee& Moghavvemi، 2017)**، وهدفت إلى فحص أبعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العملاء وكيفية تأثيرها على ثقة العملاء ورضاهم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وحيث تم توزيع 375، استمارة لعملاء منتظمين من البنوك المحلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الخدمة المصرفية على رضا العملاء وثقتهم في البنك وسمعته.

- **دراسة (الملك وعلي، 2016)** بعنوان أثر جودة الخدمة المصرفية على رضا العميل"، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العميل في القطاع المصرفي وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة في عينة من عملاء بنك الصادرات وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من 100 مبحوث واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام اسلوب التحلي الاحصائي عن طريق برنامج spss. وخلصت

الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها انه يوجد أثر إيجابي لجودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك تنمية الصادرات.

- دراسة (Gharebagh& Khodaparasti, 2015) هدفت إلى تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم باستخدام نموذج سيرفكو، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبينت النتائج أن توقعات عملاء بنك سيديرات أعلى من الأداء المتوقع عن جودة الخدمة المقدمة.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة، والتي بلغت (14) دراسة؛ ورغم الاختلاف الملحوظ في تواريخها الزمنية ومناطق إجرائها إلا أن معظمها استخدمت المنهج الوصفي المسحي من خلال الاستبانة، كما تنوعت في عدد العينة ولكنها تكاد تجمع على النتائج والتي بينت أهمية العناية بالتوجه الريادي والعلاقة الوثيقة بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء موضوعاتها والاطلاع على أحدث ما كتب في الموضوع، كما استفادت الدراسة الحالية في تقسيم محتويات الدراسة ومنهجيتها وتوصياتها، ومن جانب آخر؛ فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حداثة الزمنية، كما أنها أول دراسة تجري على مستوى محافظة مأرب في الجمهورية اليمنية، وأخيراً فهي تتميز بحداثتها وبأنها بحث تخرج للبيكالوريوس بخلاف معظم الدراسات السابقة التي كانت لمرحلة الماجستير أو ما بعد الجامعة، كما تتميز بتحليلها للتوجهات الاستراتيجية من خلال الوثائق الرسمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يؤدي الجهاز المصرفي في اليمن دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية؛ حيث يعتبر رأس المال هو المحرك الرئيسي لخطط التنمية في البلد وتشكل البنوك والمصارف الوسيط المالي لتمويل التنمية الاقتصادية، ورغم ضخامة دور الجهاز المصرفي في التنمية الاقتصادية من خلال دعم الشركات والمؤسسات، التي لعبت دوراً كبيراً في تطوير البلد؛ إلا أن ظروف الحرب التي تمر بها اليمن عموماً ومحافظة مأرب- بشكل خاص- قد أثرت بشكل واضح على أداء البنوك، وهو ما جعل المنظمات الدولية تحذر من أن اليمن على شفى مجاعة؛ ما لم تضاعف الدول المانحة من حجم المساعدات المقدمة لليمن؛ حيث يواجه "البنك المركزي اليمني" وجميع المصارف اليمنية نقصاً في العملة المادية؛ خصوصاً بعد اتساع نطاق الحرب... أصبح هذا النقص أكثر تواتراً، حتى عندما كانت الأموال متوافرة إلكترونياً لتسديد مدفوعات الرواتب. وألزمّت فروع "البنك المركزي اليمني" على تأجيل التدمير المزمع للأوراق النقدية المتدهورة من أجل ضمان امتلاك القطاع المصرفي ما يكفي من النقود المادية. كما قام "البنك المركزي اليمني" بالتفاوض على اتفاق مع الشركة الروسية "غوزناك" المعنية بطباعة العملات، لطباعة أربع مئة مليار ريال يمني". (كاثرين باور وإريك بيلوفسكي، 2017).

وتجمع الدراسات الحديثة، ومنها: (بشر، 2019)، (وزيد والصهبي، 2018) أن البنوك اليمنية تواجه جملة من التحديات والتغيرات المستمرة، وأهمها ما تشترك فيه مع بقية البنوك والشركات المالية- حول العالم- ومنها: ازدياد حدة المنافسة على الصعيدين: المحلي والعالمي، والتطور التكنولوجي المتسارع، والانفتاح الاقتصادي العالمي... مع نقص مطرد في الموارد المالية، وزيادة مستوى وعي العملاء وقدرتهم على تمييز مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم، كما شهدت اليمن- بشكل عام ومحافظة مأرب بشكل خاص- انتشاراً واسعاً لشركات الصرافة وتحويل الأموال؛ في ظل غياب التوجيه والرقابة الحكومية، وتؤكد الأحداث والمشاهدات الحية من الواقع أن كثيراً من الوافدين على هذا المجال؛ يفتقرون للتأهيل والإعداد اللازم لمزاولة المهنة، وبالتالي تواجه مخاطر الإغلاق أو الوقوع في أخطاء ومضاربات تؤدي إلى نتائج سلبية؛

وفي الواقع فلا يوجد خلاف بين جميع اليمنيين حول الملامح العامة للأزمة المالية والمشكلات المصرفية التي تواجهها البنوك والمصارف؛ بل صارت قضية رأي عام يتم تداولها عبر مختلف المستويات القيادية والشعبية؛ فهذا (شرف الفودعي، 2019) وهو عضو مجلس إدارة البنك المركزي اليمني: يدلي بتصريحات لصحيفة الشرق الأوسط قائلاً «هناك أسباب منطقية وواضحة لكل من ينشغل بالشأن السياسي والاقتصادي في أي بلد في العالم ومنها حالة الحرب التي يعيشها اليمن لاستعادة الشرعية طوال أكثر من أربع سنوات أدت إلى انخفاض في موارده من النقد الأجنبي، فلم تعد هناك موارد من تصدير النفط إلا في حدود مبالغ بسيطة» ويضيف الفودعي: أن من بين الأسباب أيضاً شح موارد اليمن من المنح والقروض الأجنبية، وتوقف الكثير من المشاريع الممولة من الخارج، إضافة إلى انخفاض في تحويلات المغتربين للداخل، في ظل طلب محلي كلي لتمويل استيراد السلع ودفع نفقات ضرورية للحكومة في الخارج لسداد خدمات الدين وأقساط القروض ونفقات البعثات الدبلوماسية والمبتعثين: (صحيفة رؤية الوطن العننية، 2019: <https://www.alwatan.net/news/88261>).

وبالتزامن مع المشكلة؛ فقد بينت نتائج دراسة (الجابري، 2019) أن هناك حاجة لضرورة زيادة الاهتمام من قبل البنوك الإسلامية والبنوك التجارية اليمنية لتحسين وتطوير أداء عملياتها الداخلية، بما يساعد على زيادة كفاءة عملياتها الداخلية وبالتالي تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بشكل أكثر كفاءة يحقق زيادة بالأرباح وكسب العملاء، وقبلها أكدت دراسة (زيد والصهيبي، 2018) أن مستوى الصورة الذهنية بشكل عام لدى عملاء البنوك الإسلامية (متوسطة). ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في ضعف مستوى الوعي بمتطلبات النجاح والبقاء؛ خصوصاً مع تزايد المنافسين؛ وحتى بالنسبة للشركات ذات المستوى الأمن، فأغلبها تفتقر للرؤية البعيدة المدى، وتنقصها الوعي بأهمية التحليل الدقيق لمختلف جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبالتالي تحديد رؤيتها المستقبلية.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى التوجه الريادي لدى البنوك اليمنية العاملة في مدينة مأرب؟.
- 2- ما مستوى تطبيق جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة بمدينة مأرب؟.
- 3- ما أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك والمصارف في مدينة مأرب؟.
- 4- كيف يمكن للبنوك والمصارف في مدينة مأرب تفعيل التوجه الريادي ورفع مستوى جودة خدماتها؟.

فروض الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة والاطلاع على الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة واختيار مخطط لدراسة الفرضيات وضع الباحثان فرضيات تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختيارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفيها وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحسين جودة الخدمات المصرفية بمدينة مأرب.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- قياس مستوى التوجه الريادي في البنوك العاملة في مدينة مأرب.

- 2- قياس مستوى تطبيق جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة بمدينة مأرب.
- 3- قياس أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية.
- 4- تقديم إطار معرفي يخدم أدارات البنوك والعملاء.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في جانبين أساسيين هما:

أ- الأهمية العلمية:

- قلة الدراسات في هذا الموضوع في الدول العربية عامة والمؤسسات اليمنية بصفة خاصة؛ مع حداثة القضايا البحثية المدروسة عن التوجه الريادي وأثره في جودة الخدمات المصرفية.
 - يؤمل الباحثان أن تمثل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة التجارية في اليمن؛ يستفيد منها المهتمون والباحثون في الموضوع، كما تفتح المجال أمام مزيد من الدراسات المكتملة للموضوع مستقبلاً
- ب- الأهمية العملية:
- ستساعد النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة إدارات المصارف التجارية في مأرب على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية.
 - قد يفيد معرفة توجهات عملاء المصارف التجارية في مأرب نحو الخدمة المصرفية التي تقدمها هذه المصارف إلى تعزيز التنافس الإيجابي ولفت نظرها لتلافي جوانب القصور التي تعيقها عن تحقيق أهدافها المنشودة.
 - دفع إدارات المصارف إلى العمل باستمرار على قياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء من وجهة نظرهم ومن ثم السعي لتطوير هذه الخدمات بما يتناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: أثر التوجه الريادي بأبعاده الأربعة (الإبداع- تحمل المخاطرة- المبادرة- الاستباقية)، في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الأربعة (الملموسية- الاعتمادية- الاستجابة- الأمان).
- الحدود المكانية: المصارف التجارية بمدينة مأرب اليمنية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي الجامعي 2020 م.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم التوجه الريادي

- اختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم التوجه الريادي إلا أن المضمون هو واحد ويستعرض الباحثان أهمها:
الريادة لغة: من معجم الرائد وهو رودا، وريادة تعني راد الشيء طلبه، وأراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه هل هي صالحة للنزول أم لا. وورد في لسان العرب: رود: الرود أي مصدر فعل الرائد. والرائد: الذي يرسل في التماس النجعة وطلب الكلاً، والجمع رواد مثل زائر وزوار، واصل الرائد الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكلاً ومساقط الغيث، وقالت العرب: بعثنا رائداً يرود لنا الكلاً والمنزل ويرتاد، والمعنى واحد أي ينظر ويطلب ويختار أفضله والرائد لا يكذب أهله (ابن منظور، 2003: 187).

- كلمة الريادية فرنسية الأصل وتعني الشخص الذي يشرع أو يباشر في إنشاء عمل تجاري، وأول من استخدم هذا المصطلح هو رجل الأعمال الفرنسي الشهير جين بايبيستييه (بن قايد، 2017: 3)، أما في الإنجليزية؛ فريادة الأعمال (Entrepreneurship): تعني: الاستعداد لإدارة وتنظيم وتطوير المشروعات بالتزامن مع التأثر بالمخاطر بهدف الوصول إلى الأرباح، وتعتمد ريادة الأعمال على المبادرة بإنشاء عمل جديد؛ عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة، والعمل، ورأس المال الذي يُساهم في الحصول على الربح، (سمحان، 2019 <https://mawdoo3.com>).

2- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

نشأة ريادة الأعمال:

وفقاً ل(سمحان، 2019: <https://mawdoo3.com>) تُعدّ ريادة الأعمال من الظواهر القديمة والمُتجددة التي تساهم بالإشارة إلى الأفراد المبتكرين والمُبدعين في مختلف مجالات الأعمال، أما أُسس الريادة فتعود إلى نظرية احتكار القلّة؛ حيث اهتمّ الرياديون بحساب الأسعار والكميات الخاصة بالمنتجات التي سوف تُنتج؛ من أجل اتّخاذ القرارات المناسبة لها، ونظر المُفكّر الاقتصاديّ ماركس إلى الريادين بأنّهم وكلاء لتطبيق تغيير في الاقتصاد؛ من خلال مساهمتهم في التأثير بشكلٍ فعّالٍ في المجتمع.

أهداف ريادة الأعمال للمؤسسات

- تهدف ريادة الأعمال؛ وفقاً ل(بن قايد، 2017: 7) إلى تحقيق جملة من الأهداف، وأهمها:
- 1- تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحويلات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة.
 - 2- إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة؛
 - 3- المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.
 - 4- تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.
 - 5- تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

فوائد وإيجابيات التوجه الريادي في المنظمات المصرفية:

يمكن إجمال أهم الإيجابيات في توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات وفقاً ل(خلف، 2010)؛ نقلاً عن (الحلواني، 2017: 14) على النحو الآتي:

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- 2- أن توافر البيئة الإبداعية يساعد على تطور الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.

- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- 4- الاستغلال الأمثل للوارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على إحداث التوازن في البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجالات العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة

مميزات ريادة الأعمال:

يُشكّل وجود ريادة الأعمال في القطاعات الاقتصادية المتنوعة أهمية كبيرة؛ حيث تُساهم في التأثير على الاقتصاد والفكر الإداري الاستراتيجي؛ ويتضح دور ريادة الأعمال في المميزات أهمها: (خيرت، 2020: <https://www.masralyoum.net/technology/1439004>): أن ريادة الأعمال للمؤسسات والشركات تفيد في:

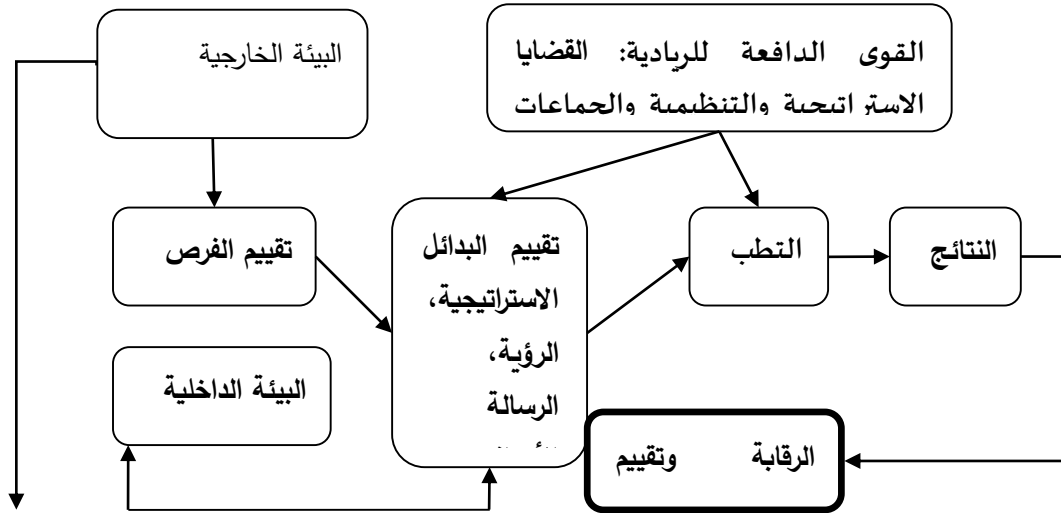
- 1- زيادة قدرة المؤسسات الكبرى على مواجهة التحديات والمشاكل التي تقف أمامها وتعوّق تنفيذ مشروعاتها.
- 2- بث الأفكار والرؤى الجديدة في العمل المؤسسي إضافة إلى دراسة البيئة المحيطة من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تساهم في تحقيق الهدف المنشود.
- 3- تطوير السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل الارتقاء بها إلى مستوى المنافسة مع المؤسسات الأخرى.
- 4- تساعد المؤسسات في افتتاح أسواق جديدة نتيجة دورها في إنتاج سلع جديدة لم تكن موجودة من قبل.
- 5- تجديد آليات العمل داخل المؤسسة والسير على نطاق واسع يتوافق مع مقتضيات العصر وتحديات السوق.
- 6- تحسين الروح المعنوية للعاملين وزيادة شغفهم بالعمل مما ينعكس على الإنتاجية ويزيد من معدلات الأرباح.
- 7- الربط بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بما يسهل عملية التواصل وتوفر الكثير من الوقت والجهد المبذول.
- 8- تسهيل عمل الأقسام دخل المؤسسة من خلال تحديد الأدوار الخاصة بكل قسم والمهام المراد إنجازها والقيام بها.

ويرى الباحثان أن التوجه الريادي بات ضرورة لأي مؤسسة تحرص على البقاء والمنافسة، وأن البديل هو البقاء في المؤخرة؛ حيث ستواجه البنوك تحديات كثيرة ومتنوعة، وبالتالي تتضاعف خسائرها، أو تتعرض للنفاء.

إجراءات وضع وتبني القرارات لأبعاد العمل الريادي

يقترح كل من (Wheelen & Hunger , 2008) إجراء الخطوات التالية (الحلواني، 2017: 12):

- 1- تطوير الفكرة الأساسية من العمل سواء بإيجاد منتج أو خدمة أو طريقة عمل، وتحديد السوق والزبائن المستهدفين.
- 2- دراسة البيئة الخارجية وتحديد مصادر الفرص والتهديدات، إضافة إلى الأسواق المحتملة والمداخل إلى المصادر.
- 3- مسح البيئة الداخلية والعناصر التي تتعلق بالعمل الجديد متضمنة القوى البشرية ومكانية العمل ونقاط ضعفه.
- 4- تحميل العناصر الاستراتيجية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- 5- اتخاذ القرار بالمضي أو عدم المضي بالعمل الريادي.
- 6- وضع خطة العمل والتي يتم من خلالها تحديد كيفية نقل وتطبيق فكرة العمل إلى أرض الواقع.



شكل (2) الإطار العام للريادية الاستراتيجية في المؤسسة (بن فايد، 2017: 6) نقلاً عن (القحطاني، د.ت: 247).

شروط العمل الريادي:

بالإضافة إلى ضرورة إيجاد نظام حوافز فعال، والمساواة وتقاسم السلطة، يتطلب نجاح العمل الريادي، على المنظمة الريادية إيجاد أبعاد واضحة للعمل، وتحدد وفقاً ل (David & Lynne, 2006)؛ بالأبعاد الآتية:

- 1- أبعاد المغامرة ومسك زمام المبادرة: يهدف الريادي من وراء هذه الأبعاد الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة، تعتبر في أكثر الأبعاد مخاطرة
- 2- أبعاد المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة: فقد يفهم الريادي الذي يتبنى هذه الأبعاد أهمية العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً؛ فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة ما بإنشاء العمل الريادي أو البدء به، ثم يخرج بما يجب أن يكوف عليه العمل الجديد ليحقق رضا الزبون، أي أنه يقوم بعمل ما يريده الزبون.
- 3- أبعاد التمكن من جوهر الجدارة: تهدف هذه الأبعاد إلى مراقبة السوق وضبطها، والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة، مما يمنح الريادي هنا مناعة ضد المنافسة.

✱ المبادرة: بالتخطيط لمشروعات حديثة... حيث يُعدّ تبني المبادرة من المؤثرات الفعالة للوصول إلى ريادة بالأفكار، ومن الممكن أن تُقدم قيمة تنافسيّة للمُنشأة

✱ تحمل المنشآت للمخاطر: بالتحالف مع المنشآت الأخرى؛ للوصول لأدنى حدٍ من المخاطرة... والمنشآت الرياديّة بشكلٍ عام تمتلك قدرةً على القياس العقلانيّ للمخاطر؛ إذ يتمكن الرياديون من تقدير وفهم المخاطر بشكل مناسب.

✱ جذب الفرص: هي المساهمة في بناء واكتشاف وتطوير الفرص، وتقييم القدرات المُستندة على وجود علاقة استراتيجية؛ وتُشكّل الفرص موضوعات مهمة تُعدّ من الموارد ذات الأرباح الثابتة، فتظهر أهمية هذه الموارد ضمن احتياجات السوق غير المشبعة، ويمثل استغلالها بطريقة صحيحة تميّزاً لريادة الأعمال.

أبعاد التوجه الريادي

بعد مراجعة العديد من الأدبيات الخاصة بالتوجه الريادي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول أبعاد التوجه الريادي فقد أشار (Osman et al, 2011)، إلى أن للتوجه الريادي ثلاثة أبعاد وهي الإبداع والمخاطرة والمبادرة

بالاعتماد على ما جاء به Covin ، Wales & Dese بينما أضاف Lumpkin & Dese بعدين آخرين هما الاستقلالية والمنافسة لتصبح خمسة أبعاد، وسنقتصر في هذه الدراسة على الثلاثة الأولى كأبعاد متفق عليها للتوجه الريادي، بالاعتماد على Dese ، Wales & Covin وهي الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة.

1- الإبداع: يعد الإبداع من الظواهر ذات الجذور القديمة ولكن يُعدّ الاهتمام به حديثاً؛ حيث يسعى الإنسان بشكلٍ دائمٍ إلى الإبداع في كافة المجالات، وتحتاج المنشآت مهما كانت طبيعة عملها إلى استخدام الإبداع؛ حيث تُعدّ أفضل المنشآت هي التي تطبق الإبداع، ويُعدّ أفضل المديرين هم الذين يحرصون على توفير المناخ المناسب؛ لمساعدة الموظفين على استخدام مهاراتهم الإبداعية بشكلٍ تام. (سمحان، 2019: <https://mawdoo3.com>).

2- تحمل المخاطرة: وتشير إلى ذلك النشاط الذي يهدف لمنع الخسائر التي قد تواجه المنظمات، كذلك تمثل استعداد الإدارة لمنح مواد كبيرة بمستوى مخاطرة عالي للحصول على الفرص في ظروف عدم التأكد. إذ ترتبط المخاطرة ارتباطاً وثيقاً مع مبادرة المدراء في السعي للحصول على فرص جديدة في عالم الأعمال والذي ينطوي عليها المخاطرة والميل للإبداع الريادي (السكرانة وآخرون، 2009: 8) بينما أشار (Xaba & Malindi, 2010: 78) إلى أن المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض الاقدام على فرص معينة في سوق الأعمال أو فتح مشروع جديد لغرض الوصول إلى النتيجة المقصودة. لذا يرى الباحثان أن المخاطرة تشير إلى درجة استعداد المدراء لاستخدام موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر لتقديم خدمات أو الدخول في استثمارات لإنتاج منتجات جديدة والسعي للدخول في أسواق جديدة أو الاستعداد لتحمل المخاطرة مقابل الإبداع والابتكار.

3- المبادرة: ويقصد بالمبادرة؛ ميل المنظمة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة (Jantunen et al, 2005: 226) ويرى (Merlo & Auh, 2009: 355) أن المبادرة تشير لسعي مدراء المنظمات للحصول على استثمارات جديدة والتي تقوم على أساس المنافسة في الأسواق والمخاطرة في اقتناص الاستثمارات الجديدة والضرورية للمنظمة والتي تقوم على أساس الرغبة الشخصية مع الأخذ بنظر الاعتبار تأثير المنافسة الخارجية على عمل وأداء المنظمة.

عوامل نجاح ريادة الأعمال المؤسسية

يتوقف نجاح ريادة الأعمال على توافر مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في رائد الأعمال وتتمثل في (خيريت،

2020: <https://www.masralyoum.net/technology/1439004>): أن يكون:

1. ذو خبرة وعلم واسع يؤهله لتنفيذ الفكرة بالشكل الصحيح مع تفادي أكبر قدر من المخاطر.
2. دراسة المشروع جيداً والوقوف على كافة تفاصيله لكي يستطيع تحديد المخاطر والعقبات التي تعترض وتهدد نجاحه.
3. اللباقة وسعة الصدر حيث يجب عليه استيعاب كافة عناصر المؤسسة وبناء علاقات اجتماعية معهم.
4. دراسة التجارب والمشاريع التي قام بها من سبقوه لكي يقف على أسباب الفشل ويتفادها.
5. يستفيد من علاقاته في السوق في التعرف على مواطن قوة وضعف منافسيه كي يقف أمامهم ويتغلب عليهم.
6. دراسة مصادر التمويل المتوفرة ومحاولة إيجاد مصادر أخرى لتمويل الأفكار والمشروعات الجديدة.

ثانياً- جودة الخدمة

مفهوم جودة الخدمة:

عرفت الجمعية الأمريكية للجودة بأنها "مجموع المزايا، والخصائص الكلية للسلعة، أو الخدمة، التي تؤثر على قدرتها على تلبية الاحتياجات المعطاة" (Haksever et al., 2000, p. 331). ويُعرف الباحثان جودة الخدمة في هذا البحث بأنها: "مجموع الخدمات، التي تقدمها البنوك وشركات الصرافة لزيائنها من صرف عمولات وحوالات وتسديد التزامات وقروض... الخ".

جودة الخدمة المصرفية:

شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً نوعياً كبيراً في الأنظمة المصرفية ومن ضمنها تطور الخدمات المصرفية وقد أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضوج وإلى تماثل الخدمات التي تقدمها مختلف الأنظمة المصرفية. (Gronroos, 1995: 218)، وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن أنواع الخدمات المقدمة ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس البنوك فيما بينها من خلالها، وهذا يعني أن توجه عملاء المصارف في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة، وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره.

مبادئ تطبيق جودة الخدمات

✻ المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة:

تعد المبادئ بمثابة الأسس التي يستند عليها البناء المؤسسي؛ ونظراً لأهمية الجودة في البنوك والخدمات المصرفية؛ ينقل الباحثان أهمها، ومنها (كردي، 2011: 23) الآتي:

- 1- تطوير الوضع الحالي والتحسين المستمر للمنظمة ككل.
- 2- تحليل النظم والعمليات لتتبع كيف تؤدي الأسباب للنتائج.
- 3- استخدام الطريقة العلمية لتأصيل المعرفة بالأسباب.
- 4- الأفراد يمثلون أهم موارد المنظمة ويجب تنميتهم بالتعليم والتدريب والتحفيز.
- 5- أداء الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة.
- 6- استخدام الأساليب الكمية وتقييم وقياس الأداء من خلال المعايير.
- 7- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأن العاملين متساويين مع مالكي المنظمة.
- 8- يمثل العامل المباشر أفضل مصادر تحسين العملية التي يؤديها.

أبعاد قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية

واعتماداً على المفهوم أعلاه يمكن تحديد خمسة أبعاد مختلفة لقياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية كالآتي: (Ghobadian et al, 1994: 52)

1. الملموسية: وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني المصارف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين..... الخ.

2. الاعتمادية: وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه كذلك تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه العميل.
3. الاستجابة: وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه. إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدق ورحب.
4. الأمان: وهو الاطمئنان من قبل بان الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي.
5. التعاطف: وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

المزايا والفوائد التي تعود على البنوك من جودة الخدمات المصرفية:

- يلخص (الحداد: 1990): المزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الآتي:
1. تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.
 2. تحمل تكاليف اقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.
 3. أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر.
 4. أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
 5. أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.

متطلبات تطبيق الجودة في الخدمات عامة والخدمات المصرفية

حتى يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يجب الأخذ في الاعتبار الآتي (كردي، 2011: 19-20):

- 1- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة.
- 2- البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال.
- 3- تفصي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم.
- 4- التركيز في تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل العمل وليس فقط على الخدمة النهائية.
- 5- تطبيق مبدأ فريق العمل.
- 6- إشراك الموظفين في الجهود الخاصة بتحسين الجودة ابتداء من المراحل الأولية.
- 7- تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 8- التأكيد على وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.

1- منهجية الدراسة وإجراءاتها

المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي بالاستبانة، ولكن ونظرا للظروف التي تمر بها اليمن ومحافظه مأرب من أوضاع الحرب؛ فقد اكتفى الباحثان بالمنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي من خلال الدراسة النظرية المسحية للوثائق الأولية والثانوية؛ ذات الصلة بالموضوع، وهي تلي الحد المقبول من أهداف الدراسة- في الوقت الحاضر على الأقل- وعلى أمل استكمال الجانب الميداني في أقرب وقت ممكن.

2- تحليل النتائج ومناقشتها

- الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس: ما مستوى التوجه الريادي لدى البنوك اليمنية العاملة في مدينة مأرب؟ وللإجابة على السؤال؛ فقد قام الباحثان باستعراض وتحليل التوجهات الاستراتيجية للبنوك العاملة في مدينة مأرب، من خلال التوجهات الاستراتيجية؛ لكل منها، وتتمثل في (القيم- الشعار- الرؤية- الرسالة- الأهداف الاستراتيجية) وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (1) القيم والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للبنوك العاملة في مدينة مأرب

م	البنك	الشعار والقيم	الرؤية	الرسالة	الأهداف الاستراتيجية
1	بنك التضامن الإسلامي	الشعار: ثقة والقيم: الثقة- الشفافية- الالتزام- التميز	أن نكون مصرفك الأول.	تقديم خدمات مصرفية إسلامية محلياً ودولياً بفريق عمل فاعل و متميز مستخدمين برامج عمل وتقنيات تو اكب العصر وتطوراته تحقيقاً لتطلعات عملائنا ومساهميننا وموظفينا وتجسيدا لقيم المسؤولية الاجتماعية	1-تقديم أفضل الخدمات والحلول المصرفية والاستثمارية الإسلامية. 2-بناء وتطوير كادر مصرفي محترف وتطبيق أحدث الأنظمة والتقنيات. 3-بناء علاقات استراتيجية مع العملاء والمؤسسات المالية والمصرفية المختلفة. 4-المساهمة في تعزيز المسؤولية المجتمعية. 5-تحقيق أعلى العوائد للمساهمين والمودين.
2	بنك الكريي للتمويل الأصغر الإسلامي.	الشعار: دوماً معك. القيم: الالتزام- الأمانة- الاحترام- الوضوح والشفافية- حب الخير- المسؤولية الاجتماعية	حساب في كل بيت يمني."	المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواصلة التميز في تبوء موقع ريادي في تقديم خدمات وحلول مالية متنوعة ونوعية ومبتكرة تتمحور حول متطلبات العميل لكافة شرائح المجتمع اليمني في الداخل والخارج عن طريق خدمة عملاء نموذجية واستخدام أحدث التقنيات وتطوير آليات مهنية ذات تكلفة فعالة والتأقلم مع المستجدات	التركيز على العميل: العميل هو محور اهتمام البنك بتقديم خدمات وحلول مالية متنوعة ونوعية ومبتكرة. الانتشار / ام فلوس: توسيع الانتشار للوصول إلى كل شرائح المجتمع في الداخل والخارج وفي كل حي وقربة. الاحترافية: بالاستثمار في بناء القدرات والتحديث والتطوير لبنك للتمويل الأصغر الإسلامي مستدام. ابتكار ورقمنة عمليات البنك: بإضافة قيمة استراتيجية للبنك وعملائه عن طريق الاستفادة القصوى من أفضل وأحدث التقنيات.
3	مصرف اليمن والبحرين الشامل	خدمات مصرفية إسلامية متكاملة	الريادة في تقديم الخدمات المصرفية في إطار مبادئ الشريعة الإسلامية.	نسعى لنشر مبادئ فكر الاقتصاد الإسلامي بتقديمنا لخدمات مصرفية إسلامية شاملة بالجودة والسرعة المطلوبة من خلال فريق عمل ذوكفاءة وفاعلية عالية وبما يلبي طموحات عملائنا على	1- المساهمة في تأسيس نظام مصرفي واستثماري وفق الشريعة الإسلامية. 2- تنمية الأموال بما يحقق عائداً مجزياً لكل من المساهمين والمودين والعالمين مع الالتزام بالمعايير الاقتصادية المهنية السليمة.

<p>3- تقديم الخدمات المصرفية والاستثمارية المتميزة للجميع عن طريق توفير مجموعة متكاملة من المنتجات المصرفية عالية الجودة.</p> <p>4- المساهمة في تنمية المجتمع وتغطية الاحتياجات الاجتماعية في ميدان الخدمات المصرفية، وتوفير الخدمات النافعة ذات الصلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.</p> <p>5- إعداد وتنمية كادر مصرفي متمكن وأمين قادر على الأداء والإبداع في المجال المصرفي.</p>	<p>النطاق الوطني والإقليمي، ويؤدي إلى الزيادة المستمرة في أرباح وأصول المصرف في إطار المساهمة في دعم مسيرة التنمية الاقتصادية والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية.</p>			
<p>لا توجد للبنك أهداف استراتيجية منشورة</p>	<p>تقديم الخدمات المصرفية والمالية المتنوعة ذات الجودة العالية باستخدام أفضل الأنظمة المالية؛ الإدارية، والتقنية، بمهنية عالية، من خلال شبكة أعمال واسعة لقطاعات الأفراد والشركات والمؤسسات بما يسهم في تنمية الاقتصاد المحلي.</p>	<p>المؤسسة المالية الرائدة.</p>	<p>الشعار: (الرؤية تُلهمنا.. والقيم تُلزمنا.. قيمنا الجوهرية: العمل بروح الفريق الواحد. الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية المجتمع. العمل محورا اهتماما. السعي المتواصل للتميز...</p>	<p>4</p> <p>كالك بنك التسليف التعاون الزراعي</p>
<p>لا توجد للبنك أهداف استراتيجية منشورة</p>	<p>كسب ثقة الأسلاف وإشباع طموح الأجيال من خلال تقديم أفضل وأحدث الخدمات المصرفية لهم لترتقي إلى إشباع احتياجاتهم وتحسين جودة حياتهم في أي مكان وزمان</p>	<p>وجدنا لنكون بنك اليمن الرائد لتحقيق التنمية ولنكون السابقين لتلبية احتياجات المجتمع اليمني</p>	<p>قوتنا في روح -- الفريق الواحد سعادتنا في - خدمة عملائنا وإرضائهم قاعدتنا الالتزام - والمصداقية همنا الإبداع - والتطوير شغفنا ثقة - وإيمان عملائنا بنا</p>	<p>5</p> <p>البنك اليمني للإنشاء والتعمير</p>

			هدفنا الجودة - - والتغيير		
لا توجد للبنك أهداف استراتيجية منشورة	التفوق في تلبية الاحتياجات المصرفية المتنوعة للمتعاملين وفق أحكام الشريعة الإسلامية الغراء بما يضمن تحقيق أفضل العوائد الممكنة للمساهمين والمودعين	ترسيخ مبدأ التعامل مع بنك سبأ الإسلامي كخيار أول للتعامل المصرفي	خدمات مصرفية إسلامية متكاملة	بنك سبأ الإسلامي	6
تعزير القيمة والثقة لدى العملاء والمساهمين وكافة الجمهور وذلك من خلال الالتزام في الحفاظ على أعلى مستوى من الكفاءة المهنية والأداء المتمن.... نقيس النجاح من خلال قدرتنا على توقع وضع وتنفيذ حلول مبتكرة لمساعدة كل من طرق أبو ابنا..	دعم الأنشطة الاجتماعية والرياضية والثقافية باعتمادات مالية معتبرة. مؤمنة بأن رسالة البنك تجاه المجتمع أكبر من أن يحصر نشاطه في المجال التجاري فقط، ولا بد أن يشمل مفهوم الاستثمار ترقية الإنسان نفسه اجتماعياً ورياضياً وثقافياً وذهنياً.. فالوعي هو عصب الحياة لكل تطور وتقدم...	نسعى لنكون المؤسسة المصرفية الرائدة في السوق اليمني من خلال تسخير جميع الجهود لتقديم الخدمة الجيدة للعميل	الشعار: هدفنا واحد القيم: لا توجد...	بنك اليمن الدولي	7
لا توجد للبنك أهداف استراتيجية منشورة	المحافظة على الاستقرار النقدي والمالي بما يسهم في تعزيز الثقة المصرفية والنمو الاقتصادي.	أن نكون من البنوك المركزية التي تتمتع باستقلال مالي وإداري للمساهمة في الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي	لا يوجد للبنك (شعار ولا قيم معلنه في الموقع الإلكتروني)	البنك المركزي اليمني	8

مناقشة النتائج:

يتبين من الجدول (3) أن عدد البنوك المشمولة في الدراسة (8) وأن عدد (6) منها بنسبة 75% تعاني من وجود جوانب قصور عديدة في التوجهات الاستراتيجية؛ وهو ما يؤكد أن معظم البنوك والمصارف في مدينة مأرب- وهي في الواقع

فروع لبنوك توجد مراكزها الرئيسية في العاصمة المؤقتة عدن وأغلبها في صنعاء، ورغم أن بعضها- وخصوصا الحكومية- مضى عليها قرابة نصف قرن؛ إلا أنها تفتقر للرؤية الاستراتيجية الطموحة؛ بل تكاد تتشابه معظم الرؤى في جملة (الريادة في تقديم خدمات مصرفية)، باستثناء بنكي التضامن الإسلامي والكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي؛ حيث تتميز رؤيتهما بتوجهه ريادي واضح؛ ويعكسونه من خلال الرسالة التي تتميز في كل منهما بالشمول واستيعاب متطلبات وآليات تحقيق الرؤية؛ من تجهيز الموارد البشرية والمادية والتقنيات الحديثة، ثم ترجمة الرسالة إلى أهداف استراتيجية واضحة، وبذلك نستطيع القول: إن البنكين يأتيان في صدارة البنوك التي تمتلك توجهها ريادياً؛ ويلهما- ولو على المستوى النظري- مصرف اليمن والبحرين الشامل؛ حيث توجد للبنك أهداف واضحة، ويأتي في المرتبة الرابعة كالك بنك "بنك التسليف التعاون الزراعي" والذي يتميز بقيم مؤسسية تؤسس للانطلاق نحو الريادة المحلية، إضافة إلى رسالة واضحة وطموحة، فيما ينقصه ترجمتها إلى أهداف استراتيجية،

كما يتبين من الجدول أن البنوك الأربعة (البنك اليمني للإنشاء والتعمير- بنك اليمن الدولي- بنك سبأ الإسلامي- البنك المركزي اليمني) لا تمتلك رؤى واضحة، وقبلها غياب القيم المؤسسية باستثناء البنك اليمني للإنشاء والتعمير؛ فيما لا يكاد المتفحص يميز رؤية البنك عن رسالته، مع تميز نسبي لبنك سبأ الإسلامي؛ في دقة صياغة الرؤية والرسالة، وأخيراً فجميعها لا تتوفر على أهداف استراتيجية معلنة؛ وبذلك يرى الباحثان أهمية مبادرة هذه البنوك لتلافي جوانب القصور المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية، لكل منها، حيث يؤكد خبراء الإدارة أن مجرد كتابة الهدف تضمن تحقيقه بنسبة 50%، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة؛ دراسة (الجابري، 2019) ودراسة (زيد والصهبي، 2018)، وقبلهما (الأثوري والمعمري، 2007)، وجميعها أكدت أن الخدمات المصرفية لا تزال تقليدية، كما تتفق مع نتائج دراسة (بشر، 2019)، في أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام تعود للمتغيرات المنظمية، المتمثلة في: نوع البنك، وملكية البنك، وحجم البنك.

خاتمة البحث

أبرز الاستنتاجات

يتبين من استعراض الدراسة وبناء على نتائج الدراسات السابقة؛ ضرورة أن يشمل التوجه الريادي (الإبداع- تحمل المخاطرة- المبادرة- الاستباقية)، فيما يلزم التأكيد على جودة الخدمات المصرفية من خلال (الملموسية- الاستجابة- الاعتمادية- الأمان)، كما يتبين من إجماع الدراسات السابقة وعموم الكتابات في الموضوع وجود علاقة إيجابية طردية بين التوجه الريادي وجودة الخدمات المصرفية؛ أي كلما زاد الاهتمام بالتوجه الريادي كلما انعكس ذلك إيجاباً في جودة الخدمات المصرفية وزيادة رضا الزبون، وتمثلت أهم المعوقات في غياب المرجعية الحكومية وضعف الرؤية وقلة خبرات الموظفين ومحدودية التدريب إضافة إلى ضعف خدمات التواصل مع العالم الخارجي؛ وخصوصاً خدمات الإنترنت،

توصيات الدراسة ومقترحاتها

بناء على نتائج البحث يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

1. ضرورة الاعتماد والتنفيذ الفعال لعنصري الإبداع والاستباقية الذي يؤدي إلى تحسين تنافسية وأداء المصارف اليمنية بما يضمن لها النجاح والاستمرارية والتعاون بين المتخصصين في مجال ريادة الأعمال وصناع القرار بغية تذليل الصعاب أمام الرواد من الشباب.

2. زيادة اهتمام بالريادة لما لها من تأثير على تحسين أداء البنوك والمصارف فإن الحاجة إلى توظيف الابتكار الموجه نحو التعاون والتكامل وتفعيل مبدأ الشراكة والتكاتف لما لها من أهمية في تعزيز فرص الجميع في النجاح وإحداث المزيد من التطورات والحضور الفاعل محليا وإقليميا.
3. الاستفادة من التجارب الإيجابية على المستوى المحلي والوطني ومن خبرات المؤسسات المصرفية المشابهة،
4. منح المصارف بطاقات ائتمان لزيائنها، وذلك لزيادة إقبال المواطنين للتعامل مع هذه المصارف.
5. السعي إلى تميز العاملين في المصارف في أداءهم مما يزيد من فرص التنافس في المصارف.
6. إعطاء المزيد من التدريب لموظفي البنوك والمصارف، خصوصا فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن، وإشعار العملاء بالاهتمام الشخصي أثناء تعرضهم لأي مشكلة، وطريقة تقديم الخدمات لهم بشكل يسير، وسهل.
7. الاهتمام بالمظهر العام للمكاتب، والحفاظ على نظافتها، لإظهار المصارف بمظهر جذاب يزيد من الميزة التنافسية للمصرف
8. التزود المستمر بأحدث التقنيات التي تساعد الموظفين والزبائن على إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات بأقل تكلفة وأيسر جهد
9. توفير لوحات إرشادية داخل البنوك ومحلات الصرافة لتساعد الزبائن في الوصول إلى الخدمات بشكل سهل.
10. إنشاء مجالس وجمعيات للبنوك والشركات لتذليل الصعوبات وتمثيل الكل أمام الجهات في الداخل والخارج.
11. كما يقترح الباحثان: إجراء دراسات حول جودة الخدمات المصرفية في إطار مقارنة مع محافظات أخرى.
12. إجراء دراسات متعمقة لعدد محدد من شركات الصرافة في الجمهورية اليمنية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

1. بشر، عادل محمد أحسن (2019): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
2. بن قايد، فاطمة زهرة (2017): تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية. جامعة برج بوعريج- الجزائر، مقالة منشورة. الرابط: <https://portal.arid.my/Publications/fe525efc-14c9-45.docx> تاريخ: 2020/12/3.
3. بنك التضامن الإسلامي (2020) الموقع الرسمي للبنك. الرابط: <https://www.tadhamonbank.com/about/3> التاريخ: 2020/11/5.
4. بنك الكريبي للتمويل الأصغر الإسلامي (2020) الموقع الإلكتروني الرسمي للبنك. الرابط: <https://www.kuraimibank.com/about> تاريخ: 2020/11/5.
5. البنك المركزي اليمني (2020): الرؤية والرسالة، الموقع الإلكتروني، الرابط: <http://centralbank.gov.ye/ar/> تاريخ: 2020/12/3.
6. بنك اليمن الدولي (2020): من نحن- رؤية البنك، الموقع الرسمي، الرابط: <https://www.ibyemen.com/Page/24/html/%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9/1> تاريخ: 2020/12/3.

7. البنك اليمني للإنشاء والتعمير (2020): رؤية البنك، الموقع الإلكتروني للبنك. الصفحة الرئيسية. الرابط: http://www.ybrdye.com/web_page.php?pageID=13&tempID=1&CatId=503 تاريخ الدخول: 2020/12/3.
8. بنك سبأ الإسلامي، (2020): من نحن- الرؤية والرسالة. الرابط: <http://www.sababank.com/content.php?cid=25> تاريخ: 2020/12/3م
9. الجابري، خالد محمد (2019): تقييم جودة العمليات المصرفية في البنوك اليمنية (دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية)، جامعة حضرموت، الرابط: https://www.researchgate.net/publication/334442297_tqyym_jwtd_alkhdm_t_almrfty_fy_albnwk_alymnyt_drast_mqarnt_byn_albnwk_alaslmyt_walbnwk_altjaryt تاريخ: 2020/12/3.
10. الحاج، أحمد علي (2015): العولمة وأثارها على الأسرة وتماسكها الاجتماعي في البلاد العربية وسبل مواجهتها- اليمن ميداناً تطبيقياً- بحث مقدم لجائزة "المرحوم هائل سعيد"، مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة، لعام 2015.
11. الحلواني، شيماء محمد (2017): واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، نشر جامعة (Hebron University) (Publisher) الرابط: <http://dspace.hebron.edu/jspui/handle/123456789/625> تاريخ: 2020/12/3م.
12. الحميدي، فضيلة عباس؛ الحاج، أحمد علي (2017): إدارة الجودة الشاملة. مطابع المتفوق. صنعاء.
13. خيرت، جرمين (2020): مفهوم ريادة الأعمال المؤسسية، موقع المصري اليوم، الرابط: <https://www.masrallyoum.net/technology/1439004> تاريخ: 2020/12/4م.
14. زيد، جمال درهم أحمد؛ الصهبي، إياد نبيل إبراهيم (2018): جودة الخدمات المصرفية وأثرها في الصورة الذهنية لدى العملاء: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلد (24)، عدد (2)، ص: 1-26.
15. زيدان، محمد؛ وبريش، عبد القادر (د.ت): جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية. [مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48093)، المجلد (2) العدد (3) ص 251- 274. الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48093> تاريخ: 2020/12/3
16. السعدي، أمين خليل أمين (2011): أثر التوجه الريادي وتبني الأعمال الإلكترونية على المصارف العامة في الأردن. الرابط: <https://oumwalide.com/product/5c5c534e6c77310004a3248c> تاريخ: 2020/10/13.
17. سمحان، دانية (2019): ما هي ريادة الأعمال، مقال منشور في موقع الموضوع، بتاريخ: 5/ 8/ 2019، الرابط: <https://mawdoo3.com> تاريخ الدخول: 2020/12/2.
18. شريط، نهي عمر العبد (2012): قياس جودة الخدمات المصرفية لدى البنوك في الجمهورية اليمنية (دراسة تطبيقية لعينة من البنوك اليمنية)، ماجستير غير منشورة. مقدمة إلى كلية التجارة والاقتصاد. جامعة عدن
19. شريف، عماد سليمان؛ بابكر، مهدي عبد الله (2018): الاندماج المصرفي وأثره على الأداء المالي للمصارف في السودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المجلد (2) العدد (10)، يوليو 2018م.
20. طويل، آسيا (2017): المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات العولمة، موقع أمازون. الرابط: <https://www.amazon.com/-/Arabic/dp/3330805463> تاريخ: 2020/12/3.

21. كاك بنك (2020): الرؤية والرسالة، الموقع الإلكتروني للبنك، الرابط: <https://www.cacbank.com.ye/ar-YE/Contents/SubPage/Vision-Mission> تاريخ: 2020/12/3.
22. الكردي، أحمد السيد (2011): الموسوعة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة وتنمية مهارات القوة العاملة، موقع موسوعة الإسلام والتنمية، الرابط: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/21633> ، تاريخ: 2020/12/3.
23. الكردي، وسام (2010): جودة الخدمات المصرفية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارة والزبائن. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
24. الكليات والجامعات (2020): نظرية ريادة الأعمال: الجوهر، التطور، والممارسة، الرابط: <https://ar.sodiummedia.com/4324241-entrepreneurship-theory-essence-evolution-and-practice> تاريخ زيارة الموقع: 2020/12/2.
25. الكمالي، فاروق (2019): المصارف اليمنية مأزومة... وانقسام "المركزي" يعمق المخاطر. العربي الجديد. الرابط: <https://www.alaraby.co.uk/%> منشور بتاريخ: 22 فبراير 2019
26. مسيخ، أيوب (2017): دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة الجزائر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، المجلد (31) العدد (11) ص: 1989-2040. جامعة النجاح. فلسطين.
27. مصرف اليمن والبحرين الشامل (2020): عن المصرف، الموقع الإلكتروني، الرابط: <https://www.sbyb.net/about-us.php?lang=ar> تاريخ: 2020/12/4

ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second - References in English

1. Alhaddrawi , [Hamid K](#) & [Alkelabi, Ameer N.](#) (2013): The Role of the Entrepreneurial Orientation in the Perception of the Quality of Customer Service, *AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences*. 2013, Volume 15, Issue 1, Pages 223-237. Available at: <https://www.iasj.net/iasj?func=article&ald=83305>. 10/10/2020.
2. [AlSudani, Ali M](#) & [Shona, Husam H.](#) (2017): The role of the orientation of entrepreneurship in improving the performance of Gulf Commercial Bank / Applied Research. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*. 2017, Volume 9, Issue 20, Pages 159-181. Available at: <https://www.iasj.net/iasj?func=article&ald=149781>. 13/10/2020.
3. David A. Lynne, I, (2006): "Incubating Success-Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures", University of Michigan, USA.
4. Haksever, C., Render, B., Russel, R.S. and Murdick, R.G. (2000), Service Management and Operations, 2nd ed., Prentice Hall, NJ.
5. MANISHA C. LANDGE & BHOSALE J. P. (2020): A STUDY ON CUSTOMER SATISFACTION TOWARDS E-BANKING WITH SPECIAL REFERENCE TO GENERAL BANKING CUSTOMER. International Research Journal of Marketing & Economics. Vol. 7, Issue 2, February 2020.

6. Shahzad, Khurram; Ali, Tahir (2020): Car financing scheme have created better impact/result in Islamic banking as compare to conventional banking due to effecting of marketing and promotion: Banking sector of Pakistan. Journal of Finance, Accounting & Management. Jan2020, Vol. 11 Issue 1, p65-72. 8p.
7. Vuong, Bui Nhat and Hieu, Vo Thi and Trang, Ngo Thi Thuy, An Empirical Analysis of Mobile Banking Adoption in Vietnam (August 13, 2020). Gestão E Sociedade, 14(37), (2020), 3365-3393, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3672896>.
8. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2008). "Strategic Management and Business Policy". Pearson Education Inc. Upper Saddle River. New Jersey. 11th Ed.

Third - References in Arabic translated into English:

1. Beshr, Adel Mohamed Ahsan (2019): The Impact of Human Resources Development Strategy on Achieving Sustainable Institutional Excellence Through Improving Banking Services: A Field Study in Yemeni Banks, PhD Thesis, Business Administration, Deanship of Graduate Studies and Scientific Research, University of Science and Technology, Sana'a.
2. Bin Qayed, Fatima Zahra (2017): Adopting a strategic entrepreneurial approach as a new management to enhance competitiveness. Bordj Bou Arreridj University - Algeria, published article. Link: <https://portal.arid.my/Publications/fe525efc-14c9-45.docx> Date: 3/12/2020.
3. Tadhamon Islamic Bank (2020) the bank's official website. Link: <https://www.tadhamonbank.com/about/3> Date: 5/11/2020.
4. Al-Kuraimi Islamic Microfinance Bank (2020) The official website of the bank. Link: <https://www.kuraimibank.com/about> Date: 5/11/ 2020.
5. The Central Bank of Yemen (2020): Vision and Mission, website, link: <http://centralbank.gov.ye/ar/>, date: 3/12/2020.
6. International Bank of Yemen (2020): Who we are - the bank's vision, official website, link: <https://www.ibyemen.com/Page/24/html/%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9> 1/ Date: 3/12/ 2020 AD.
7. The Yemeni Bank for Reconstruction and Development (2020): The Bank's Vision, the Bank's website. Homepage. Link: http://www.ybrdye.com/web_page.php?pageID=13&templID=1&CatId=503 Accessed: 3/12/2020.
8. Saba Islamic Bank, (2020): Who we are - vision and mission. Link: <http://www.sababank.com/content.php?cid=25> Date: 3/12/2020 AD
9. Al-Jabri, Khaled Muhammad (2019): Evaluation of the quality of banking operations in Yemeni banks (a comparative study between Islamic banks and commercial banks), Hadhramout University, link: https://www.researchgate.net/publication/334442297_tqyym_jwtd_alkhdmt_almsrfyt_fy_albnwk_al

ymnyt_drast_mqarnt_byn_albnwk_alaslamyt_3bnwk2/albnwk_alaslamyt10jaryt20wal20jaryt20wal_tjary20.

10. Al-Halawani, Shaima Muhammad (2017): The reality of the dimensions of entrepreneurship in small industrial businesses in the governorates of Jerusalem and Hebron, a study submitted to complete the requirements for obtaining a master's degree in business administration at the College of Graduate Studies at Hebron University, published by Hebron University, link: <http://dspace.hebron.edu/jspui/handle/123456789/625>. Date: 12/3/2020 AD.
11. Al-Hamidi, Honorable Abbas; Al-Hajj, Ahmed Ali (2017): Total Quality Management. Al-Motafawq Printing Press. Sana'a.
12. Khairat, Germaine (2020): The concept of corporate entrepreneurship, Al-Masry Al-Youm website, link: <https://www.masrallyoum.net/technology/1439004>, date: 4/12/2020 AD.
13. Zaid, Jamal Derham Ahmed; Al-Suhaibi, lyad Nabil Ibrahim (2018): The quality of banking services and its impact on the mental image of customers: a field study in Islamic banks in the Republic of Yemen, Journal of Social Studies, University of Science and Technology, Volume (24), Number (2), p.: 1- 26.
14. Zaidan, Muhammad; Breish, Abdelkader (D.T): The quality of banking services as an entry point to increase the competitiveness of Algerian banks. Journal of North African Economics, Volume (2), Issue (3), pp. 251-274,274. Link: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48093>, date: 3/12/2020
15. Al-Saadi, Amin Khalil Amin (2011): The Impact of Entrepreneurial Orientation and Adoption of Electronic Business on Public Banks in Jordan. Link: <https://oumwalide.com/product/5c5c534e6c77310004a3248c>. Date: 10/13/2020.
16. Samhan, Dania (2019): What is entrepreneurship? An article published on the topic site, on: 5/8/ 2019, link: <https://mawdoo3.com>. Entry date: 12/2/2020.
17. Sharoet, Noha Omar Al-Abd (2012): Measuring the quality of banking services at banks in the Republic of Yemen (an applied study of a sample of Yemeni banks), unpublished master's degree. Introduction to the Faculty of Commerce and Economics. Aden University
18. Sharif, Emad Suleiman; Babiker, Muhtada Abdullah (2018): Banking Merger and its Impact on the Financial Performance of Banks in Sudan. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences. Volume (2) Issue (10), July 2018.
19. Tawil, Asia (2017): Economic Institutions in the Shadow of Globalization Challenges, Amazon. Link: <https://www.amazon.com/-Arabic/dp/3330805463>. Date: 3/12/2020.
20. CAC Bank (2020): Vision and Mission, the bank's website, link: <https://www.cacbank.com.ye/ar-YE/Contents/SubPage/Vision-Mission>, date: 12/3/2020.

21. Al-Kurdi, Ahmed Al-Sayed (2011): The Complete Encyclopedia of Total Quality Management and Developing Workforce Skills, Encyclopedia of Islam and Development website, link: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/21633>, date: 3/12/2020.
22. Al-Karaki, Wissam (2010): The quality of banking services and its impact on achieving competitive advantage in Palestine from the point of view of management and customers. A published master's thesis, Hebron University, Palestine.
23. Colleges and Universities (2020): Entrepreneurship Theory: Essence, Evolution, and Practice, Link: <https://ar.sodiummedia.com/4324241-entrepreneurship-theory-essence-evolution-and-practice> Website Visit Date: 12/2/2020 .
24. Al-Kamali, Farouk (2019): Yemeni banks are in crisis... and the "central" division deepens the risks. The New Arab. Link: <https://www.alaraby.co.uk/%>. Published on: February 22, 2019
25. Kusumawardhami, (2013): The Relationship of Entrepreneurial Orientation with the Performance of Small Enterprises:
26. Masikh, Ayoub (2017): The Role of Entrepreneurial Orientation in the Success of Small and Medium Enterprises - A Study of a Sample of Small and Medium Enterprises in the State of Skikda, Algeria, An-Najah University Journal for Research - Human Sciences, Volume (31), Issue (11), p.: 1989-2040. An-Najah University . Palestine.
27. Shamil Bank of Yemen and Bahrain (2020): About the bank, website, link: <https://www.sbyb.net/about-us.php?lang=ar> Date: 4/12/2020