

ISSN/ 2788-9777



# المجلة العلمية بجامعة سيئون

مجلة علمية محكمة- نصف سنوية-، تعنى بنشر البحوث العلمية في مجالات العلوم الإنسانية والتطبيقية. تصدرها نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

المجلد الرابع العدد الأول يونيو ٢٠٢٣م

## واقع التفوق التنافسي في المصارف اليمنية

## دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية

أحمد عبدالله سعيد بأفضل\*

## الملخص:

تناولت الدراسة التعرف إلى واقع التفوق التنافسي والمتمثل في (جودة الخدمة، والاحتفاظ بالزبون، و الإبداع والابتكار، والقدرات الجوهرية) من خلال دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية باليمن. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان، من خلال توزيع (126) استبانة، وخضعت للتحليل (119) استبانة، منها (65) خاصة بالمصارف التجارية، و(54) بالمصارف الإسلامية. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: لا يوجد اختلاف في التفوق التنافسي بشكل عام في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)، فضلاً أنه لا يوجد اختلاف في التفوق التنافسي بشكل منفرد والمتمثل في (جودة الخدمة، والاحتفاظ بالزبون، والإبداع والابتكار، والقدرات الجوهرية) بالمصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي). بعدها وضع الباحث مجموعة من التوصيات تمثل أهمها في تبني المصارف للمفاهيم والاستراتيجيات الموجهة نحو الزبائن، لمعرفة شكاويهم والاستماع إليها ومعالجتها؛ فضلاً عن التقييم المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن، وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة، ومكافأة الموظفين المبدعين، وتشجيع أصحاب الأفكار الجديدة، وجلب التقنيات الحديثة من قبل المصارف لتحقيق التفوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: التفوق التنافسي، المصارف اليمنية.

\* قسم إدارة اعمال - كلية المجتمع - جامعة سيئون - حضرموت - اليمن

**The Reality of Competitive Superiority in Yemeni Banks: A Comparative Study between  
Commercial Banks and Islamic Banks  
Ahmed Abdullah Saeed Bafadhl**

---

The Reality of Competitive Superiority in Yemeni Banks: A Comparative Study  
between Commercial Banks and Islamic Banks  
Ahmed Abdullah Saeed Bafadhl\*

**Abstract:**

This study dealt with identifying the reality of competitive superiority as embodied in (the quality of service, customer retention, creativity and innovation, core capabilities). The research is performed through a comparative study between commercial banks and Islamic banks in Yemen. The researcher used an analytical descriptive approach and data was collected through a questionnaire form. While (126) questionnaires were distributed, only (119) questionnaires were analyzed; (65) of them belong to the commercial banks and (54) belong to Islamic banks. The research paper concluded that there is no difference in competitive superiority in general in Yemeni banks according to the type of bank (commercial or Islamic). In addition to that, there is no difference in competitive superiority individually as represented in (the quality of service, customer retention, creativity and innovation, capabilities essential) in Yemeni banks according to the type of bank (commercial or Islamic). By the end of the study, the researcher provided some important recommendations which encourage the banks to adopt customer-oriented concepts and strategies in order to know their complaints, listen to them prudently, and find solutions to them. They also inspire the banks to have a continuous evaluation of the level of quality of service provided to customers. Furthermore, the recommendations included other important points such as providing new and innovative services, rewarding creative employees, encouraging new ideas, and finally introducing modern technologies by banks to achieve competitive superiority.

**Keywords:** Competitive superiority, Yemeni banks.

---

\* Department of Business Administration, Community College , Hadhramout, Yemen.

## المقدمة

تمارس منظمات الأعمال أنشطتها في بيئة تتسم بالتغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات وغيرها، ولكي تتمكن من البقاء والاستمرار ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة عليها امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات والإمكانات التي تساعد في التميز والتفوق على منافسيها في البيئة التي تعمل فيها، ولا يقتصر ذلك على منظمة صناعية أو خدمية معينة، بل إن أهمية هذا الموضوع شمل جميع المنظمات في مختلف قطاعات الأعمال بشكل عام. ويُعد التفوق التنافسي واحد من التوجهات المهمة للمصارف في وقتنا الحاضر، إذ يشهد العالم تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال، اشتدت فيها المنافسة وتغيرت أذواق الزبائن ورغباتهم؛ نتيجة سرعة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي والاتصالات والمواصلات، مما أدى إلى تعدد التحديات التي تواجه المصارف وتنوعها في البيئة التي تعمل فيها.

## أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المصارف اليمنية في وقتنا الحاضر العديد من التحديات والصعوبات كونها تعمل في بيئة متغيرة ومعقدة، فالوضع السياسي والاقتصادي غير مستقر منذ سنوات وحتى وقتنا الحاضر، فضلاً عن زيادة حدة المنافسة، والتطور العلمي والتقدم التكنولوجي، وأيضاً تطوّر وعي الزبائن وخلق لديهم الكثير من الحاجات. ولكي تتمكن المصارف من تحقيق التفوق التنافسي وتنجح وتبقى وتستمر في البيئة التي تعمل فيها، عليها امتلاك العديد من المؤشرات والأدوات والأساليب الحديثة منها (جودة الخدمة، والاحتفاظ بالزبون، والإبداع

والابتكار، القدرات الجوهرية)، التي تساعد على تقديم أفضل الخدمات لزيائنها وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم في السوق الذي تعمل فيها المصارف. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع التفوق التنافسي في المصارف اليمنية من خلال دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية باليمن. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

-هل يوجد اختلاف في التفوق التنافسي في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد اختلاف في جودة الخدمة في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)؟
2. هل يوجد اختلاف في الاحتفاظ بالزبون في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)؟
3. هل يوجد اختلاف في الإبداع والابتكار في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)؟
4. هل يوجد اختلاف في القدرات الجوهرية في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تتجسد أهمية الدراسة في الآتي:

أ- الأهمية العلمية: وتتمثل في:

1. أهمية الموضوع المدروس، والمتمثل في التفوق التنافسي الذي يعد ظاهرة علمية تشكل التوجه العام

- للمنظمات الناجحة في الوقت الحاضر.
2. المناقشة الفكرية والمفاهيمية لآراء الكتاب والباحثين عن التفوق التنافسي.
3. تُعد الدراسة الأولى في حدود علم الباحث من حيث إجراء مقارنة بين المصارف اليمنية في موضوع التفوق التنافسي.
- ب- الأهمية العملية:** وتتمثل في:
1. سعي الباحث في اختيار قطاع يُعد مصدراً أساسياً من مصادر التطوير، وهو القطاع المصرفي الذي يؤدي دوراً مهماً في رفد جميع قطاعات المجتمع وتعزيزها.
2. معالجة جزء من الإشكاليات التي تواجه المصارف اليمنية التي تؤثر في أدائها، وما يترتب على ذلك من انعكاسات على التنمية الاقتصادية في اليمن.
3. عرض النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي وتفسيرها بصورة تهيئ مدارك مديري ومسؤولي المصارف المدروسة.
- ثالثاً: أهداف الدراسة**
- تسعى الدراسة إلى الكشف عن وجود اختلاف في التفوق التنافسي في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)، ومن هذا الهدف العام يمكن اشتقاق الأهداف الفرعية الآتي:
1. الكشف عن وجود اختلاف في جودة الخدمة في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
2. الكشف عن وجود اختلاف في الاحتفاظ
- بالزبون في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
3. الكشف عن وجود اختلاف في الإبداع والابتكار في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
4. الكشف عن وجود اختلاف في القدرات الجوهرية في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
5. تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج المتحصل عليها.
- رابعاً: فرضيات الدراسة**
- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية:**
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في التفوق التنافسي في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي) عند مستوى دلالة معنوية (0.05). ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
- $H_{01}$ : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في جودة الخدمة في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
- $H_{02}$ : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في الاحتفاظ بالزبون في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
- $H_{03}$ : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في الإبداع والابتكار في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).

H<sub>04</sub>: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في القدرات الجوهرية في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).

#### خامساً: منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، لتوافق هذا المنهج مع طبيعة الدراسة، فضلاً عن أنه يقدم بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة عن المشكلة قيد الدراسة، من خلال الرجوع للعديد من المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني.

#### سادساً: الدراسات السابقة

##### 1- دراسة (حسين، عبد الحميد، 2020م):

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالسودان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم توزيع (150) استمارة استبيان على المصارف بمحلية دنقلا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الاستراتيجيات التنافسية والأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي، أيضاً توسط الأسبقيات التنافسية للعلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي بتأثير غير مباشر (0.661).

##### 2- دراسة (مُحَمَّد، عياش، 2018م):

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الدور الذي تؤديه النقود الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده (الكلفة، والجودة، والمرونة، والإبداع، والتسليم) في عينة من المصارف العراقية بمدينة النجف الأشرف، اعتمدت

الاستبانة أداة للدراسة، ووزعت على عينة من المصارف بمدينة النجف الأشرف بلغت (10) مصارف. توصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة يتجهون نحو اعتماد عملية التحول من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني، أيضاً هناك تأثير معنوي مباشر لتطبيق النقود الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي، فضلاً عن تبني تطبيق النقود الإلكترونية سيؤدي إلى تطوير الخدمة المصرفية، ومن ثمّ سيحقق التفوق التنافسي المطلوب.

##### 3- دراسة (النعيمي، الأفندي، 2017م):

سعت الدراسة إلى تحديد أبعاد التفوق التنافسي وتشخيصها المتمثلة في (الكلفة، والجودة، والإبداع، والقدرات الجوهرية، والاحتفاظ بالزبائن، وسمعة المنظمة) في المصارف الأهلية العاملة بمدينة الموصل، وقد أجريت الدراسة على المصارف الأهلية بمدينة الموصل وعددها (10) مصارف، تم اختيار عينة منها بلغت (58) فرداً من القيادات الإدارية. تم التوصل إلى أن لدى المنظمات المبحوثة الاطلاع على أبعاد التفوق التنافسي، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التفوق التنافسي، أيضاً وجود تباين في أبعاد التفوق التنافسي.

##### 4- دراسة (مُحَمَّد، 2015م):

سعت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده (الكلفة، والجودة، والمرونة، والإبداع، والتسليم) في المصارف الأهلية المتمثلة في (مصرف الموصل/ للتنمية والاستثمار، مصرف الموصل/الشرق الاوسط، مصرف جيان)، وقد تمثلت عينة الدراسة وكان حجمها (45) فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود توجه إيجابي لدى عينة الدراسة بشأن الأبعاد

**2- أهمية التفوق التنافسي:**

تكمن أهمية التفوق التنافسي من رغبة المنظمة في ضمان البقاء والنمو والاستمرار، الذي يتوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين؛ ولذا تسعى المنظمة إلى تنمية المزايا التنافسية الحالية وتطويرها، من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها في السوق، وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على المستوى التكنولوجي، وتقديم أداء أفضل للعمليات. ويرى أحد الكتاب أن أهمية التفوق التنافسي للمنظمة يتجسد في (إدريس، الغالي، 2011، ص113):

- يعطي للمنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، ومن ثمّ يتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- يجعل من المنظمة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو للائنين معاً.
- يسهم في التأثير الإيجابي لمدرجات الزبائن، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار التعامل وتطويره.
- أن كون التفوق التنافسي يتسم بالاستمرار والتجديد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظراً لكون التفوق التنافسي مستنداً على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها؛ لذلك فإنه يعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

**3- أبعاد التفوق التنافسي**

لأغراض الدراسة الحالية تم اعتماد أربعة أبعاد للتفوق التنافسي وهي على النحو الآتي:

- جودة الخدمة:

المجسدة للقدرات الاستراتيجية، أيضاً بروز درجة من التفوق التنافسي لدى المنظمة عينة الدراسة، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد القدرات الاستراتيجية و أبعاد التفوق التنافسي.

**سابعاً: الجانب النظري****1- مفهوم التفوق التنافسي**

يُعد مفهوم التفوق التنافسي من المواضيع التي نالت أهمية كبيرة في أدبيات الإدارة المعاصرة. وذلك لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية نتيجة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، حيث أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى تفوق (الشريبي، 1994، ص2). وتوجد هناك مرادفات لمصطلح التفوق التنافسي وهي الأسبقيات التنافسية، والتميز التنافسي، وعلى الرغم من اختلاف المسميات من حيث الكلمات إلا أنها مطابقة من حيث المعنى والمضمون، وتشير إلى تفرد المنظمة وتميزها وتفوقها على المنظمات الأخرى في مجال أو أكثر من المجالات (ولي وآخرون، 2016، ص142). وقد وردت العديد من التعاريف للتفوق التنافسي من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين في هذا المجال. إذ عرف التفوق التنافسي بأنه "المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين" (الصميدعي، يوسف، 2011، ص234). وعُرف أيضاً بأنه "القدرة على خلق قيمة يدركها الزبائن على أنها متفوقة على المنافسين" (Willow, 2015, p32)

تواكب التطور العلمي والتقدم التكنولوجي الذي يسهم في تحسين خدمة الزبون، وهنا لا بد أن يستوعب العاملون في المنظمة أفكار التغيير؛ مما يجعل المنظمة مستعدة لتطبيق الأساليب والأفكار الجديدة، فضلاً عن الجهود المبذولة نحو تطبيق المنتجات وأساليب العمل وتحديثها. وهناك العديد من العناصر للابداع والتفوق يمكن ذكر أبرزها في الآتي (العجومي وآخرون، 2011، ص116):

أ. الطلاقة: وتشير إلى حجم النشاطات خلال مدة زمنية محددة.

ب. المرونة: وتعكس قدرة المنظمة على الانتقال بين موقف وآخر والتعامل مع جميع المواقف.

ج. الأصالة: أي مقدرة الفرد على طرح أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد من قبل.

د. الميل إلى إبراز التفاصيل: أي المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المسائل.

هـ. القدرة على معرفة المشكلات وإدراك طبيعتها.

#### - القدرات الجوهرية:

تعد القدرات الجوهرية من المواضيع التي تنال أهمية كبيرة في المنظمات في وقتنا الحاضر، للدور الذي تؤديه في بقاء المنظمات ونموها واستمرارها، وقد عرفت القدرات الجوهرية بأنها " مجموعة من القدرات والمهارات التنظيمية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق القيمة المضافة لها" (Hastjarjo et al., 2016: 16)، ويعرف الباحث القدرات الجوهرية بأنها " الأمكانيات والقدرات والكفاءات المميزة التي تمتلكها المنظمة التي تساعد على القيام بوظائفها بشكل مميز عن منافسها في السوق الذي تعمل فيه".

تعد جودة الخدمة أحد أبعاد التفوق التنافسي، وتعكس احتياجات الزبائن ومتطلباتهم في الخدمات المقدمة، من خلال الاهتمام بتقديم الخدمات بمستوى جودة مرتفع، والاهتمام بقياس أداء العاملين على أسس موضوعية، وعلى مُدَدٍ زمنية منتظمة، ومراعاة الدقة في أداء العمل، واحترام العاملين وتقديرهم واعتزازهم بالصورة الذهنية للمنظمة التي ينتمون إليها (عذيب، سعيد، 2017، ص268). حيث لم يعد الزبون ذلك الفرد التقليدي؛ لأنه يحاول في تعامله أن يضع جانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة، والمهمة الرئيسة للتسويق تكمن في جذب الزبون، واستمرارية تعزيز العلاقات معه، وتسعى إلى بناء علاقات الخدمة المتعددة على المدى الطويل، وتحصيل الرضا الكلي للزبون (العجارمة، 2004، ص35).

#### - الاحتفاظ بالزبون:

المحافظة على الزبائن هو النشاط الذي تقوم به المنظمة للحد من هروب الزبائن وفقدانهم لصالح المنظمات المنافسة، وإن نجاح المنظمة في الحفاظ على زبائنها يبدأ مع أول اتصال للمنظمة بالزبائن، ويستمر مع بقاء وجود المنظمة في السوق (العبادي، سويدان 1999، ص93). حيث تستطيع المنظمة الاحتفاظ بزبائنها واجتذاب زبائن جدد، من خلال ما تقدمه لهم من خدمة وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

#### - الابداع والابتكار:

إن أفضل المنظمات هي التي تقوم بالإبداع والابتكار في أنشطتها بصورة مستمرة إلى درجة يكون فيها الإبداع والابتكار جزءاً من العمليات اليومية، بحيث يجعلها



## ثامناً: الجانب العملي

## • إجراءات الدراسة الميدانية:

## 1. مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف اليمنية، حيث أخذت عينة (مقصودة) من موظفي المصارف التجارية والإسلامية العاملة بمحافظة عدن وحضرموت، وقد تم وزعت (126) استمارة استبيان، واسترجعت (122) استبانة، وخضعت للتحليل (119) استبانة، منها (65) خاصة بالمصارف التجارية، و(54) بالمصارف الإسلامية، والجدول (1) الآتي يوضح ذلك:

الرقم	اسم المصرف	الموزعة	المسترجعة	الصالحة للتخيل	النسبة
المصارف التجارية					
1	البنك اليمني للإسكان والتعمير	13	12	12	100
2	البنك الأهلي اليمني	22	21	21	100
3	بنك اليمن الدولي	12	12	12	100
4	بنك التسليف التعاوني والزراعي	11	11	10	90.90
5	البنك التجاري اليمني	10	10	10	100
	الإجمالي	68	66	65	98.48
المصارف الإسلامية					
6	بنك التضامن الإسلامي الدولي	19	19	19	100
7	بنك سبأ الإسلامي	11	10	10	100
8	مصرف اليمن البحريين الشامل	15	14	13	92.86
9	بنك الكريمة للتمويل الأصغر الإسلامي	13	13	12	92.31
	الإجمالي	58	56	54	96.43

المصدر: إعداد الباحث.

## 2. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الدراسة،

والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2) معاملات ثبات كرونباخ ألفا

المحاور	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	جودة الخدمة	5	0.721
الثاني	الاحتفاظ بالزبون	5	0.805
الثالث	الإبداع والابتكار	5	0.819
الرابع	القدرات الجوهريّة	5	0.782
	التفوق التنافسي	20	0.924

المصدر: إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول (2) أن معاملات الثبات لجميع

مجالات (محاور) أداة الدراسة مرتفعٌ ويتراوح بين

(0.721 - 0.819) وبمعدل إجمالي يقدر

(0.924)، وهو أكبر من (0.60)؛ مما يدل على أن

الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يكون

الباحث قد تأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما

يجعله على ثقة من صحتها وصلاحيتها للتحليل والإجابة

عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## • عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها

لوصف إجابات أفراد العينة وتحليلها، تم استخدام

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان

النسبية، وتكون الفقرة إيجابية- بمعنى أن أفراد العينة

يوافقون على محتواها- إذا كان الوزن النسبي أكبر من

(60%)، والعكس تكون الفقرة سلبية إذا كان الوزن

النسبي أقل من (60%).

## 1. وصف أبعاد التفوق التنافسي وتحليلها مجمعة

البيد	المجالات	المصارف التجارية			المصارف الإسلامية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
الأول	جودة الخدمة	4.31	0.504	86.2	4.46	0.417	89.2
الثاني	الاحتفاظ بالزبون	4.09	0.574	81.8	4.07	0.495	81.4
الثالث	الإبداع والابتكار	4.16	0.556	83.2	4.12	0.520	82.4
الرابع	القدرات الجوهريّة	3.99	0.639	79.8	3.90	0.584	78
	التفوق التنافسي	4.14	0.507	82.8	4.15	0.441	83

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (3) أن أفراد العينة في المصارف

التجارية والمصارف الإسلامية بشكل عام يوافقون على

أن أبعاد التفوق التنافسي متوافرة في المصارف التجارية

والإسلامية وبأوزان نسبية تراوحت بين (79.8% -

86.2%) في المصارف التجارية، ومن (78% -

89.2%) في المصارف الإسلامية، وجميع هذه الأوزان

أكبر من (60%)، إلا أن هناك اختلافاً بسيطاً في

مستوى التفوق التنافسي بشكل عام بين المصارف

(60%)، إلا أن هناك اختلافاً في مستوى جودة الخدمة بشكل عام بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية ولصالح المصارف الإسلامية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف الإسلامية (4.46) وانحراف معياري عام (0.417)، وبوزن نسبي (89.2%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف التجارية (4.31) وانحراف معياري عام (0.504)، وبوزن نسبي (86.2%)، مما يدل على أن مستوى جودة الخدمة في المصارف الإسلامية أفضل من المصارف التجارية ونسبة (3%).

2-2: وصف المحور الثاني وتحليله: الاحتفاظ بالزبون:

جدول (5) تحليل فقرات المحور الثاني:

الاحتفاظ بالزبون

رقم الفقرة	الوصف	المصارف التجارية			المصارف الإسلامية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	الوزن النسبي
6	يملك المصارف القدرة على مواجهة احتياجات الزبائن.	4.00	0.750	80	4.19	0.702	83.8
7	يتعامل الموظف مع الزبائن بالاحترام.	4.15	0.755	83	4.31	0.609	86.2
8	يقدم المصارف تشكيلة واسعة من الخدمات.	4.11	0.687	82.8	4.09	0.591	81.8
9	يقدم المصارف خدمات مبتكرة.	4.05	0.717	81	3.87	0.825	77.4
10	يعمل المصارف على إنجاز متطلبات الزبائن بأقل وقت ممكن.	4.14	0.768	82.8	3.89	0.691	77.8
	العلاقات الشخصية	4.09	0.574	81.8	4.07	0.495	81.4

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (5) أن أفراد العينة في المصارف التجارية والمصارف الإسلامية يوافقون على أن الاحتفاظ بالزبون متوافرة في المصارف التجارية والإسلامية وبأوزان نسبية تراوحت بين (80% - 82.8%) في المصارف التجارية، ومن (77.4% - 86.2%) في المصارف الإسلامية وجميع هذه الأوزان أكبر من (60%)، إلا أن

التجارية والمصارف الإسلامية ولصالح المصارف الإسلامية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف الإسلامية (4.15) وانحراف معياري عام (0.441)، وبوزن نسبي (83%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف التجارية (4.14) وانحراف معياري عام (0.507)، وبوزن نسبي (82.8%)؛ مما يدل على مستوى التفوق التنافسي في المصارف الإسلامية أفضل من المصارف التجارية بنسبة (0.2%).

2- وصف أبعاد التفوق التنافسي وتحليلها منفردة:

تناول الباحث هنا التحليل الوصفي والإحصائي لإجابات مفردات عينة الدراسة محوراً محورياً على النحو الآتي:

2-1: وصف المحور الأول وتحليله: جودة الخدمة:

جدول (4) تحليل فقرات المحور الأول: جودة الخدمة

رقم الفقرة	الوصف	المصارف التجارية			المصارف الإسلامية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	الوزن النسبي
1	تتمكّن الإجراءات بالمصرف الموظف من أداء الخدمة المصرفية بمستوى جيد.	4.29	0.678	85.8	4.35	0.677	87
2	يقوم المصرف بالقياس الدوري لأداء الموظفين.	4.09	0.655	81.8	4.30	0.690	86
3	تتسم الخدمات التي يقدمها المصرف بالأمان.	4.374	0.762	87.48	4.61	0.492	92.2
4	يدرك الموظف أن سلوكه يعكس سمعة المصرف لدى غيره.	4.54	0.663	90.8	4.54	0.573	90.8
5	يحدد المصرف بدقة نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.	4.25	0.829	85	4.48	0.693	89.6
	جودة الخدمة	4.31	0.504	86.2	4.46	0.417	89.2

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (4) أن أفراد العينة في المصارف التجارية والمصارف الإسلامية يوافقون على أن جودة الخدمة متوافرة في المصارف التجارية والإسلامية وبأوزان نسبية تراوحت بين (81.8% - 90.8%) في المصارف التجارية، ومن (86% - 92.2%) في المصارف الإسلامية، وجميع هذه الأوزان أكبر من

(60%)، إلا ان هناك اختلافاً بسيطاً في مستوى الإبداع والابتكار بشكل عام بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية ولصالح المصارف التجارية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف التجارية (4.16) وانحراف معياري عام (0.556)، وبوزن نسبي (83.2%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف الإسلامية (4.12) وانحراف معياري عام (0.520)، وبوزن نسبي (82.4%)؛ مما يدل على مستوى الإبداع والابتكار في المصارف التجارية أفضل من المصارف الإسلامية بنسبة (0.8%).

2-4: وصف فقرات المحور الرابع وتحليلها: القدرات الجوهرية:

جدول (7) تحليل فقرات المحور الرابع: القدرات

#### الجوهرية

رقم الفقرة	الفقرة	المصارف التجارية			المصارف الإسلامية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
16	تتميز خدمات المصرف بالتكلفة الأقل في السوق.	3.83	0.821	76.6	3.93	0.821	78.6
17	يقدم المصرف خدمات غير موجودة عند المنافسين.	4.08	0.714	81.6	3.18	0.913	63.6
118	يسمى المصرف باستمرار إلى تطوير أساليب العمل المصرفي.	4.23	0.724	84.6	4.13	0.616	82.6
19	تختص إدارة المصرف الجوائز بالافكار المبدعة.	3.75	1.031	75	3.52	0.966	70.4
20	تهتم إدارة المصرف بتطوير فترات الموظفين.	4.06	0.949	81.2	4.11	0.718	82.2
	التنظيم	3.99	0.639	79.8	3.90	0.584	78

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (7) أن أفراد العينة في المصارف التجارية والمصارف الإسلامية يوافقون على أن القدرات الجوهرية متوافرة في المصارف التجارية والإسلامية وبأوزان نسبية تراوحت بين (75% - 84.6%) في المصارف التجارية، ومن (63.6% - 82.6%) في المصارف

هناك اختلافاً بسيطاً في مستوى العلاقات الشخصية بشكل عام بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية ولصالح المصارف التجارية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف التجارية (4.09) وانحراف معياري عام (0.574)، وبوزن نسبي (81.8%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف الإسلامية (4.07) وانحراف معياري عام (0.495)، وبوزن نسبي (81.4%)، مما يدل على أن مستوى الاحتفاظ بالزبون في المصارف التجارية أفضل بقليل من المصارف الإسلامية بنسبة (0.4%).

2-3: وصف فقرات المحور الثالث وتحليلها: الإبداع والابتكار:

جدول (6) تحليل فقرات المحور الثالث: الإبداع

#### والابتكار

رقم الفقرة	الفقرة	المصارف التجارية			المصارف الإسلامية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
11	يشجع المصرف الموظف في طرح الأفكار الجديدة.	4.08	0.916	81.6	4.04	0.672	80.8
12	يستخدم المصرف أساليب حديثة للترويج عن خدماته المصرفية المقدمة.	4.22	0.780	84.4	4.09	0.652	81.8
13	يستثمر المصرف الابتكارات التكنولوجية في تقديم الخدمة المصرفية.	4.18	0.682	83.6	4.28	0.685	85.6
14	يشجع المصرف أسلوب العمل الجماعي لابتكار أفكار جديدة.	4.14	0.768	82.8	4.11	0.839	82.2
15	يعمل المصرف على تطوير خدماته المصرفية المقدمة وتحديثها.	4.18	0.908	83.6	4.33	0.583	86.6
	الإبداع والابتكار	4.16	0.556	83.2	4.12	0.520	82.4

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (6) أن أفراد العينة في المصارف التجارية والمصارف الإسلامية يوافقون على أن الإبداع والابتكار متوافرة في المصارف التجارية والإسلامية وبأوزان نسبية تراوحت بين (81.6% - 84.4%) في المصارف التجارية، ومن (80.8% - 86.6%) في المصارف الإسلامية، وجميع هذه الأوزان أكبر من

التجارية والمصارف الإسلامية، والجدول (9) الآتي يوضح ذلك:

جدول (9) اختبار t للعينات المستقلة للاختلافات في آراء عينة الدراسة عن التفوق التنافسي وفقاً لنوع المصرف

المحور	نوع المصرف	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	نتيجة الفرضية
جودة الخدمة	تجاري	4.31	0.504	-1.721	0.088	لا يوجد اختلاف
	إسلامي	4.46	0.417			
الاحتفاظ بالزبون	تجاري	4.09	0.574	0.190	0.850	لا يوجد اختلاف
	إسلامي	4.07	0.495			
الإبداع والابتكار	تجاري	4.16	0.560	-0.100	0.920	لا يوجد اختلاف
	إسلامي	4.17	0.565			
القدرات الجوهرية	تجاري	3.99	0.639	0.802	0.424	لا يوجد اختلاف
	إسلامي	3.90	0.584			
التفوق التنافسي ككل	تجاري	4.14	0.507	-0.138	0.891	لا يوجد اختلاف
	إسلامي	4.15	0.442			

المصدر: إعداد الباحث.

من بيانات الجدول (9) أعلاه يتبين الآتي:

1. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عن (جودة الخدمة) في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)، إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.088) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في جودة الخدمة في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)".

2. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عن (الاحتفاظ بالزبون) في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)؛ إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.850) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه تُقبل الفرضية

الإسلامية، وجميع هذه الأوزان أكبر من (60%)، إلا أن هناك اختلافاً بسيطاً في مستوى القدرات الجوهرية بشكل عام بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية ولصالح المصارف التجارية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف التجارية (3.99) وانحراف معياري عام (0.639)، وبوزن نسبي (79.8%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام في المصارف الإسلامية (3.90) وانحراف معياري عام (0.584)، وبوزن نسبي (78%)؛ مما يدل على مستوى القدرات الجوهرية في المصارف التجارية أفضل من المصارف الإسلامية بنسبة (1.8%).

#### • اختبار فرضيات الدراسة:

يتبين من نتائج تحليل محاور التفوق التنافسي أعلاه من وجهة نظر عينة الدراسة أن هناك اختلافات بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالمصارف التجارية والمصارف الإسلامية عينة الدراسة، مما يجعلنا نطرح السؤال الآتي:

هل تتمتع هذه الاختلافات في قيم المتوسطات الحسابية بمعنوية ذات دلالة إحصائية على درجة ثقة (0.05)؟ وهل يمكن تعميم نتائج العينة على المجتمع بشكل عام؟

وعلى ما تقدم تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، والمتمثل في تحليل الاختلافات بين متوسطات محاور التفوق التنافسي بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية بشكل منفرد، وكذلك محاور التفوق التنافسي مجتمعة بين المصارف

التنافسي) في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.891) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في التفوق التنافسي في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)".

#### تاسعاً: النتائج والتوصيات:

##### • نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. لا يوجد اختلاف في التفوق التنافسي بشكل عام في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
2. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في جودة الخدمة في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
3. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في الاحتفاظ بالزبون في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
4. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في الإبداع والابتكار في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).
5. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في القدرات الجوهرية في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي).

الفرعية الثانية التي تنص على أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في الاحتفاظ بالزبون في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)".

3. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عن (الإبداع والابتكار) في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)؛ إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.920) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في الإبداع والابتكار في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)".

4. لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عن (القدرات الجوهرية) في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)، إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.424) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وعليه تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه " لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في القدرات الجوهرية في المصارف اليمنية وفقاً لنوع المصرف (تجاري، إسلامي)".

أما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسة اظهرت نتائج التحليل أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول (التفوق

- توصيات الدراسة:**
1. يوصي الباحث المصارف عينة الدراسة بتبني المفاهيم والاستراتيجيات الموجهة نحو الزبون، لمعرفة شكاويه والاستماع إليها ومعالجتها؛ لتحقيق رضاه والوصول إلى الولاء التام؛ مما يؤدي إلى نجاح هذه المصارف، وتحقيق التفوق التنافسي لها.
  2. التقييم المستمر لمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن من خلال استطلاعات الرأي والاتصال الشخصي وغيرها من الوسائل.
  3. تقديم خدمات جديدة ومبتكرة، ومكافأة الموظفين المبدعين، وتشجيع أصحاب الأفكار الجديدة، من أجل تحقيق التفوق على المنافسين.
  4. جلب التقنيات الحديثة من أجل التميز والتفوق في تقديم الخدمات المصرفية ومواجهة المنافسين، والتفوق عليهم.
  5. الاهتمام بالتوجه نحو المنافسين، والتعرف على تحركاتهم وخططهم المستقبلية وصولاً إلى تحديد الوسائل التي يستخدمونها لجذب الزبائن.
  6. على المصارف عينة الدراسة القيام ببحوث ودراسات عن السوق، للتعرف إلى احتياجات الزبائن ورغباتهم، والسعي إلى إشباعها، وكسب رضاهم وولائهم، من أجل العمل على تحقيق التفوق التنافسي.
- عاشراً: قائمة المراجع العربية:**
1. إدريس: وائل محمد صبحي، الغالي: طاهر محمد، "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات"، (عمان: دار وائل للنشر، 2011م).
  2. حسين: أسامة معاوية بخيت، وعبد الحميد محمود عبدالمعطي وهاشم عبدالحמיד" اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان"، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 4، العدد 4، (2020).
  3. الشربيني: محمد، "المفهوم الحديث للتسويق وتخطيط الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 2، الكويت، (1994م).
  4. الصميدعي: محمود جاسم، يوسف: ردينة عثمان، "التسويق الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع: 2011م).
  5. العبادي: سمير عزيز، ونسويدان: ظام مصطفى، "تسويق الأعمال - مدخل إلى التسويق الصناعي"، (1999): [www.uop.edu.jo/Material](http://www.uop.edu.jo/Material)
  6. العجارمة: تيسير، التسويق المصرفي ، ط1، (عمان: دار مكتبة الخامد 2004م).
  7. العجومي: عبير، وسالم: محمد زيدان يحيى، الغماري: و وسام، أحمد: نجيل، "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"، المجلد (13)، العدد (2)، 2011م، فلسطين.
  8. عذيب: عامر فدعوس، وسعيد: هدى قاسم، "بناء الثقافة التسويقية وانعكاسها على الصورة الذهنية- بحث استطلاعي لعينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (23)، العدد(100)، (2017م).
  9. محمد: صفاء تايه، وعياش: عبير أمير عبدالمحسن، "دور التقود الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الحكومية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، (2018).

## • المراجع الأجنبية:

1. Willow, S, (2015). "Any Industry Experience Diversity and Systems Innovation: The Complexities of TMT Composition", Academy of Management Proceedings,7(3).
2. Hastjarjo, Kelik, et al., (2016), Core Competence on Real Estate Industry in Globalization Phenomenon: A Contemporary Approach, International Journal of Economics and Financial Issues, 6 (6).
10. مُحمَّد: وزيرة يحيى، "القدرات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل"، مجلة الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية/ العراق، السنة 38، العدد 102، (2015م).
11. النعيمي: سعيد عبدالله، والأفندي: نعمان محمود، "تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال- دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأهلية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية- جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 40، (2017).
12. ولي: أحلام إبراهيم وآخرون، "تحليل دور تبني أنماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي- دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين"، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 5، (2016م).