

أثر استراتيجية الريادة على الميزة التنافسية في المصارف  
-دراسة ميدانية على مصارف مدينة قسنطينة -

## The effect of The leadership strategy on The competitive advantage in banks “ a field study- of banks in Constantine”

د. ميهوب سماح، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

sameh.mihoub@univ-constantine2.dz

تاريخ التسليم: 08-06-2021 تاريخ المراجعة: 10-07-2021 تاريخ القبول: 27-05-2022

### Abstract

### الملخص

The banking system is undergoing major changes in terms of techniques and working methods which have resulted in the globalization of its activities. This transition prompts the bank to adopt several strategies for its stability. Thus allowing to secure its market share and maintain its competitiveness in a tough competitive sector.

In This study, we aims to identify the impact of leadership on competitiveness. This approach has three sections: creativity and innovation, then initiative and risk, and finally the strategy of distinction. We will explain the impact of each on competitive advantage, in Algerian and foreign banks operating in Constantine. We develop a questionnaire including all the variables of the study. Finally, the study concludes that the leadership strategy has an impact on the competitive advantage in Algerian and foreign banks operating in Constantine.

**Keywords:** leadership; Créativité; Innovation; risk ; distinction; Competitive advantage

تشهد المنظومة المصرفية في الآونة الأخيرة تغيرات جذرية في أساليب وطرق العمل أدت إلى عولمة نشاطها، وهذا الانتقال أفرز توجهات حديثة لتحقيق الاستقرار وضمان الحصة السوقية، ويهدف ذلك تعتمد المصارف عدة استراتيجيات تستمد منها ميزتها التنافسية.

نههدف من خلال هذا البحث إلى التعرف على أثر الريادة على الميزة التنافسية في مصارف مدينة قسنطينة، حيث اعتمدنا على المدخل الذي يقسم الريادة إلى كل من الإبداع والابتكار، المبادأة والمخاطر والتميز، ولتحقيق ذلك قمنا بإعداد استبيان يضم متغيرات الدراسة وخلصت الدراسة إلى وجود أثر لكل استراتيجية من استراتيجيات الريادة على الميزة التنافسية في المصارف الجزائرية والأجنبية لمدينة قسنطينة.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة، الإبداع والابتكار، المخاطرة، التميز، الميزة التنافسية.

## المقدمة :

أسهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي، في حدوث نقلة نوعية وثورة فعلية في عالم الأعمال المصرفية الناتجة عن تطور وسائط الاتصال المختلفة، ما تسبب في اتساع البيئة الخارجية وتداخلها، وهذا كان له انعكاس كبير على نشاط المصرف بصفة خاصة، نتيجة لتحقيقه التقارب فعلي بين العملاء والمصارف باختلاف مكانهم وجنسياتهم، ما تولد عنه صعوبة الحفاظ على الحصة السوقية من العملاء، الأمر الذي دفع المصارف لتفكر في تبني أساليب ريادية للحفاظ على مكانتها في السوق.

تعتبر استراتيجية الريادة المساهم الأول في تحقيق التميز في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتطور المستمر، كما أنها تحقق التجديد والتطور المستمر بهدف التكيف والانخراط في المنظومة المصرفية الحالية، لذا نجد المصارف بادرت لتشجيع الريادة من خلال الإتيان بأفكار إبداعية وابتكارية جديدة تهدف بالدرجة الأولى للحفاظ على الحصة السوقية الحالية واستقطاب ما يمكن مستقبلا، ولا يمكن الوصول لذلك إلا بإدراك المصارف أهمية التفوق على المنافسين باستغلالها كل الإمكانيات والقدرات والعمل على ترميمها بصورة مستمرة.

من هنا تبرز ضرورة وأهمية دراسة موضوع أثر استراتيجيات الريادة على الميزة التنافسية في المصارف الجزائرية والأجنبية بمدينة قسنطينة، فهو موضوع يمس واقع النشاط المصرفي الجزائري باعتبار المنظومة المصرفية الجزائرية من بين المنظومات التي تعاني الكثير من التأخر خاصة في الآونة الأخيرة، لذا سنحاول من خلال بحثنا التعرف على المجهودات المبذولة من طرف المصارف الجزائرية والأجنبية في تحقيق استراتيجيات الريادة للحفاظ على الحصة السوقية، خاصة وأن المصارف الأجنبية العاملة في الجزائر لها خبرة كبيرة في مجال النشاط المصرفي باعتبارها تابعة لدول متقدمة ومسايرة للتطورات الحديثة، الأمر الذي يدفعنا لتعرف على عوامل ودوافع تحقيق الميزة التنافسية في المصارف.

## 1- إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

كيف تؤثر استراتيجيات الريادة على الميزة التنافسية في المصارف الجزائرية والأجنبية لمدينة قسنطينة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية ندرجها فيما يلي:

- هل تؤثر استراتيجية الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية والأجنبية لمدينة قسنطينة؟

- هل تؤثر استراتيجية التميز على الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية والأجنبية لمدينة قسنطينة؟
- هل تؤثر استراتيجية المبادأة والمخاطرة على الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية والأجنبية لمدينة قسنطينة؟

## 2- فرضيات الدراسة

- بهدف الإجابة على إشكالية البحث تم صياغة فرضية رئيسية محتواها كما يلي:
- تؤثر استراتيجية الريادة على الميزة التنافسية في المصارف الجزائرية والأجنبية لمدينة قسنطينة.
- يبثق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية تم صياغتها بالشكل التالي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية والأجنبية لمدينة قسنطينة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية التميز على الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية والأجنبية العاملة بقسنطينة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية المبادأة والمخاطرة على الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية والأجنبية العاملة بقسنطينة.

## 3- أهداف الدراسة

- نهض من خلال البحث لتعرف على أثر الريادة على النشاط المصرفي من خلال الحفاظ على الحصة السوقية وكذا تقليص التكاليف وتحسين وتطوير الخدمة للحصول على جودة عالية.
- كما نهض لتعرف على الجهود المبذولة من قبل المصارف الجزائرية والأجنبية في مجال الريادة لتحقيق الميزة التنافسية.

## 4- منهجية الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب البحث.

## 5- الدراسات السابقة

- هناك العديد من الدراسات السابقة في الموضوع سنحاول عرض أهمها فيما يلي:
- ✓ دراسة قام بها بلال خلف السكارنة سنة 2005 بعنوان "استراتيجية الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن" (خلف، 2008) هدفت الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية الريادة في تحقيق الميزة التنافسية والأداء، حيث تم وصلت الدراسة لوجود علاقة ما يبين استراتيجيات الريادة والميزة التنافسية في شركة اتصالات الأردنية، وتوصلت إلى وجود تأثير مباشر للريادة على الميزة التنافسية في شركة اتصالات الأردنية، كما توصل إلى وجود علاقة ارتباط بين كل متغيرات استراتيجية

الريادة ومتغيرات الميزة التنافسية فيما عدا أخذ المخاطرة والتحالف و قيادة التكلفة وكذا  
المبادأة وقيادة التكلفة

✓ دراسة قام بها عاطف جابر طه عبد الرحمن سنة 2014 بعنوان دور ريادات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي بالتطبيق على بورصة مصر (الرحمن، 2014)، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الخصائص السلوكية والإدارية والإبداع في المؤسسة، كما كشفت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير لخصائص الريادي مجتمعة في الإبداع في المؤسسة

6-هيكل البحث: بهدف استقراء واقع المصارف الجزائرية والأجنبية العاملة بقسنطينة ومعرفة آثار الريادة على الميزة التنافسية تم تقسيم الدراسة الى محورين، أولهما يضم الاطار النظري لمتغيرات، وثانيهما عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال التعرف على نموذج الدراسة وعينها وكذا تحليل وتفسير النتائج.

#### المحور الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المنهجية الهامة التي تساعد الباحث في دراسته، بهدف الاتفاق على محددات كل متغير، لذا سنعرض من خلال المحور المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة.

#### 1-مدخل حول الريادة في المصارف

أولت الأدبيات المعاصرة اهتماما كبير بمواضيع الريادة لما لها من دور في النشاط المصرفي.

#### 1-1- تعريف الريادة: عرفت من طرف العديد من المفكرين ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

✓ تعرف الريادة على أنها الجهد الذي تتمحور اساس حوله المخاطر، والسلوك الريادي هو ما يعكس القدرة على تطبيق فكرة ووضعها حيز التنفيذ وذلك بتوفير الجهد، المال والمخاطرة في وضع غير مضمون ولكنه واعد (الشيخ مصطفى، 2008، صفحة 26).

✓ -كما عرفت على أنها العملية والطريقة الإبداعية في المنظمة التي تستخدم من قبل الفرد بهدف الوصول إلى قيمة مضافة وتطوير العمل بما يناسب حاجات ورغبات أصحاب المصالح (خصاونة، 2010، صفحة 14)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الريادة توفير للجهد، المال وتحمل المخاطر لتحقيق عامل التفرد عن المنافسين.

#### 2-مقومات الريادة

تخص مقومات الريادة الشخص الريادي الذي يقدم عملا صغيرا ويجعل منه خلال فترة قصيرة (برنوطي، 2008، صفحة 26) عملا كبيرا ناجحا نتيجة تمتعه بمهارات وقدرات محددة ومن بين مقوماتها ما يلي:

- 1-2- المقومات التقنية: نعني بها القدرة على الاتصال، مراقبة البيئة، العمل ضمن فريق، الإصغاء القدرة على التنظيم، بناء العلاقات والشبكات، مدرب (Hisrich، 1992، صفحة 29).
- 2-2- مقومات في مجال إدارة الأعمال: تستمد من خلال وضع الأهداف، التخطيط، صنع القرار، العلاقات الإنسانية، التمكن من مبادئ التسويق، المالية، الحاسبة، الإدارة، الرقابة والتنظيم.
- 3-2- المقومات الشخصية: تعرف من صفات الفرد كالاستعداد والميول نحو المخاطرة، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس، الاندفاع للعمل، كما أنه هناك من يضيف الالتزام، التفاؤل، التضحية، القدرة على الاتصال، القدرة على التغيير، رؤية قيادية، المثابرة والرغبة في التغيير.

### 3- مصادر الريادة في المصارف

للريادة مصدرين أساسيين يمكن التعرف عليهما من خلال ما يلي:

- 1-3- البيئة الداخلية للمصرف: قسم المفكر Drucker سنة 1998 مصادر الريادة الداخلية إلى ما يلي (مبارك، 2010، صفحة 17)
- أ- الابتكار غير المتوقع: نعني به تعرض المصارف لأحداث لم تكن في الحسبان ما يدفعها لمواجهتها بأساليب حديثة غير متأكدة من نجاحها ما يجعل التوازن بين فرص النجاح والفشل، كما يساعد عامل التوفيق بين ما هو متوقع وما يحدث فعلا على خلق فرص استثمارية للمصرف.
- ب- استغلال قدرات الموارد البشرية في المصارف: إن تشجيع المصرف لأفكار وتطلعات العمال أمر في غاية الأهمية لتحقيق مكاسب ريادية عالية.

### 3-2- البيئة الخارجية للمصرف: تضم العناصر التالية:

- أ- تغير متطلبات السوق: يساعد التغير والتطور المستمر في معالم السوق المصرفي على اقتحام خدمات جديدة مبتكرة أفرزتها الوضعية الجديدة، فالريادة تركز على كيفية انتهاز الفرصة واستغلالها والإبداع في إنجازها، وهذا الأخير يتوقف على العمال الرياديين الموجودين في المصرف.
- ب- تغير خصائص العملاء: نعني بها التغيرات التي تحدث في حجم وتركيبه العملاء يغير حاجات المجتمع، مما يخلق فرص جديدة أمام المصارف لابتكار خدمات تتماشى والواقع الجديد المعاش.
- ج- تغيرات إدراكات العملاء: بعني بها تغير عادات وأنماط الحياة، كالاهتمام بالوقت والسرعة وغيرها فهذا يجعل المصرف مجبر على تلبية حاجات العميل بابتكار نشاطات تلبي رغباتهم.

### 4- استراتيجيات الريادة

تتمثل الاستراتيجيات الأساسية للريادة فيما يلي:

**4-1- استراتيجيات الابتكار:** علينا أولاً التفرقة ما بين الابتكار والاختراع، فالابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع (lanbin, 1993, p. 20)، كذلك يعتبر الابتكار تطبيق تجاري للاختراع (debourg, 2004, p. 164)، أما الاكتشاف فهو الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف، مثل اكتشاف مصادر الأزمات المختلفة أما (Rigny, 1973، صفحة 30) الابتكار هو الوصول إلى كل ما هو جديد.

- الابتكار المصرفي هو كل فكرة أو أسلوب جديد يعرضه المصرف داخل المحيط الذي يعمل به (إبراهيم، 2005، صفحة 358)، هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، يساعد على إضافة صيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون الشركة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق (نجم، 2003، صفحة 23) - كما يعرف الابتكار على أنه فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناه، وبالتالي التركيز يكون تبني الفكرة وليس على درجة اختلافها مقارنة بباقي الأفكار السائدة، يعتبر الابتكار أسلوب لتحقيق الميزة التنافسية الحديثة وشرط ضروري للتنافسية ونمو المؤسسة (chirouze, 1991، صفحة 127).

**4-2- استراتيجيات الإبداع:** هو القدرة على جمع المعلومات وتطوير الأفكار (خلف، 2008، صفحة 48)، كما يعرف على أنه تطبيق فكرة طورت داخل المصرف أو تمت استعارتها من خارج المصرف سواء تعلق الأمر بالوسيلة، النظام، العملية، البرنامج أو الخدمة وتكون جديدة بالنسبة للمصرف.

**4-2-1- أنواع الإبداع:** ينظر للإبداع من عدة مداخل منها (المغربي،، 2008، الصفحات 111-112)

أ- **حسب الشكل:** يضم عدة أقسام، أولهما الإبداع الجذري و يبرز من النماذج الجديدة التي تؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، وثانيهما الإبداع التحسيني يساهم في تغيير الخدمة الموجودة، أما النوع الأخير الإبداع البنائي يساهم في خلق فرص العمل جديدة وفتح أسواق جديدة باستغلال الإمكانيات والتقنيات الموجودة لدى المصرف.

ب- **حسب المجال:** ويضم كل من الإبداع الإداري الذي يضم كل جديد مجال الإدارة والمفاهيم المرتبطة بها، كذلك لإبداع التكنولوجي يمس مختلف الأنظمة وأدوات تكنولوجية.

4-3- استراتيجيية التميز: يعرف على أنه التفرد أو التفوق في المخرجات بكفاءة ما يلبي احتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية، باستخدام آليات تضمن التحسن المستمر في كل الجوانب.

4-3-1- نماذج التميز: هناك العديد من النماذج منها ما يلي:

أ- النموذج الأوروبي للتميز: يركز على النتائج المستهدفة بمعنى تحقيق أهداف أصحاب المصلحة وهم أصحاب رأس المال، العاملين، العملاء. كما يضم القيادة الفعالة والأهداف الواضحة، بالإضافة إلى الإدارة بالعمليات والحقائق بمعنى تنظيم العمل في شكل مترابط يتم متابعته وتوجيهه حتى الوصول للهدف المخطط، ويتم ذلك من خلال تطوير الفرد بإشراكه لتنمية مسؤوليته الفردية بهدف تحقيق رضا العميل والتنمية المستدامة. (المغازي، 2013، صفحة 51)

ب- النموذج الأمريكي للتميز: يقوم على فكرة إدارة الجودة الشاملة ويستند على تحقيق رضا العميل وتحسين علاقة المصرف مع المحيط.

#### 4-4- استراتيجيية المبادأة والمخاطرة

تعرف استراتيجيية المبادأة على أنها القدرة على أخذ مخاطر عالية بدرجة أكبر من ظروف البيئة المحيطة بالمصرف، وتضم ثلاثة عناصر وهي: إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع، المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو، الإبداع والتطور، التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم من خلال التحالفات (مبارك، 2010، الصفحات 114-213)

تأتي مهارات المبادأة بالمشاركة، الانتباه والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة، من مراقبة المنافسين والبحث عن الموارد النادرة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق عوائد تساعد على الاستمرار. أما استراتيجيية المخاطرة تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد والعمل على تحقيق البقاء وضمان النجاح (خلف، 2008، الصفحات 65-66)

تعتبر استراتيجيات الريادة المتمثلة في الابتكار، الإبداع، التميز والمبادأة والمخاطر العوامل الأساسي والفعال في بلوغ العديد من الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وأهمها المساعد على تحقيق ميزة تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار، وستعرف على هذه الأخيرة من خلال المبحث التالي.

#### ثانيا: مدخل حول الميزة التنافسيية

سندرج من خلال هذا العنصر الإطار النظري المستندة عليه الدراسة في مجال الميزة التنافسية.

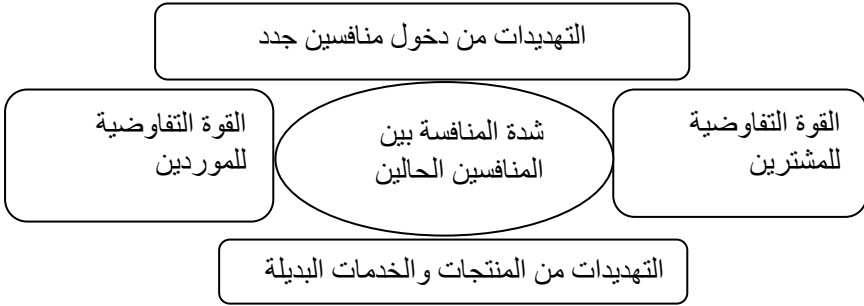
#### 1 - مفهوم الميزة التنافسيية

تعتبر الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية، والتي تشمل الموارد، العاملين، النظم والنتائج وتتحقق إذا استطاعة المصارف المحافظة على حصتها وزيادتها عبر الزمن (التوني، 2007، صفحة 141)، وهناك من يرى أن الميزة التنافسية تعبر على قدرات

المصارف في تقديم خدمات بأقل تكلفة، ما يساعد المصرف على زيادة أرباحه (طه، 2000، صفحة 11)

2- نماذج الميزة التنافسية: هناك عدد من المداخل أهمها ما يلي:

2-1- مدخل الباحث مايكل بورتر: يعتبر من أن أهم النماذج المستخدمة في مجال الصناعة والخدمات، حيث يقوم هذا النموذج على القوى التنافسية الخمسة، كما هو موضح في الشكل التالي:  
شكل رقم 1: مداخل الميزة التنافسية



المصدر: (الغالبى، 2011، صفحة 98)

يبين الشكل القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، ويعتمد هذا التحليل على انه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم المصرف لسوق العمل المرتبط بأدائها. ومحاكاة تغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتعد هذه الطريقة إحدى الطرق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل.

2-2- مدخل العنقودية للميزة التنافسية

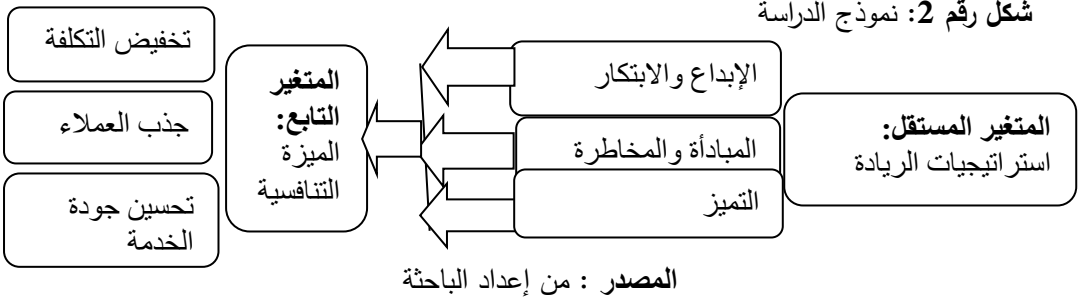
قدم هذا المدخل من طرف الباحثان "بوب وبوثن" سنة 1999 ويعني بالعنقودية هي سلسلة مترابطة بين المصارف من حيث المدخلات، التكنولوجيا، العملاء وعرض الخدمة، ويتم تحديد تنافسية المصارف من خلال نقاط الضعف والخلل ونقاط القوة والفرص الموجودة لدى المصرف وما يحيط بها من أنشطة داعمة لها ومرتبطة بها (الغزوي، 2014، صفحة 269)

حتى تتمكن المصارف من جذب العملاء وزيادة حصتها السوقية لابد عليها من استخدام كل الوسائل والطرق خاصة وأنها تعمل في بيئة يسودها التطور المستمر في أساليب وتقنيات العمل، ويهدف التعرف على أثر الريادة في زيادة الميزة التنافسية قمنا بدراسة ميدانية على المصارف الجزائرية والأجنبية العاملة في مدينة قسنطينة، ستعرف على محتواها من خلال المحور التالي.

المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية التي تمت على المصارف الجزائرية والأجنبية العاملة في مدينة قسنطينة إلى دراسة أثر استراتيجية الريادة بأبعادها على الميزة التنافسية.

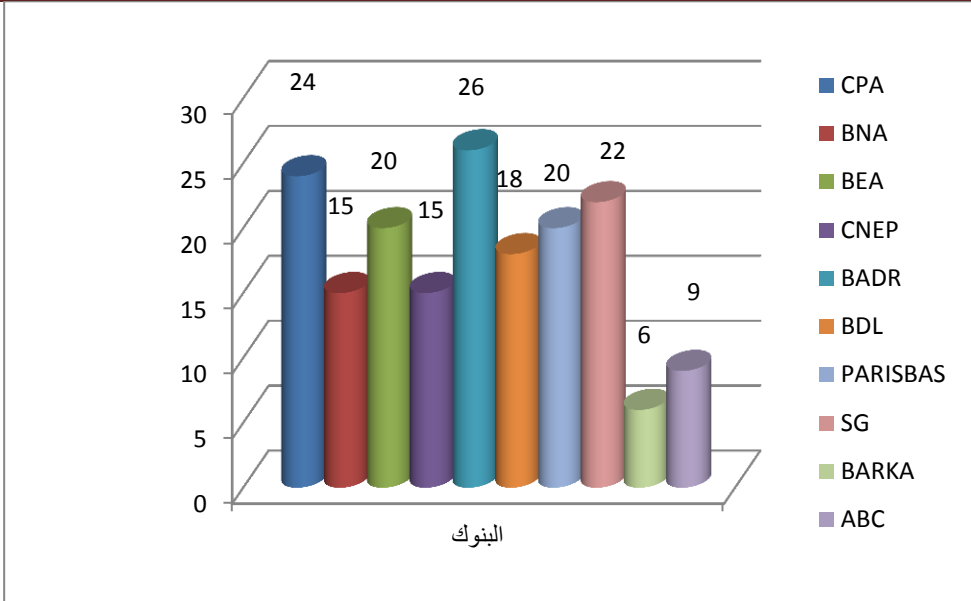
**1- نموذج الدراسة:** صمم النموذج المقترح على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، إذ أنه يظهر من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة وكذا أبعاد قياس كل منها كما هو موضح في الشكل التالي:



## 2- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال كل المصارف مدينة قسنطينة جزائرية كانت وأجنبية، والمقدر عددهم بـ 260 عامل، حيث تم توزيع 260 استبانة، بمعنى مسح كلي للمجتمع، وتم استرجاع 196 استبانة، حيث تم استبعاد 20 استبانة لعدم صلاحيتها، واعتمدنا في التحليل على 176 استبانة من مختلف المصارف، والشكل الآتي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المصارف المدروسة

**شكل رقم 3:** توزيع عينة الدراسة على مختلف المصارف المدروسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الشكل تنوع مصارف عينة الدراسة، حيث قدر عددها بـ 10 مصارف منها الجزائرية العمومية والأجنبية بمدينة قسنطينة، إذ بلغ أكبر عدد مسترجع من الاستبيانات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية قدر بـ 26 استبانة، وأقلها في بنك البركة بلغت 6 استبيانات، أما في باقي المصارف الاستبيانات المسترجعة ما بين 24 و 15 استبانة، فيما عدا المؤسسة العربية المصرفية تم استرجاع 9 استبيانات.

**3-أداة البحث:** اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تضم مجموعة من العبارات تم تحديدها حسب أغراض البحث، وحرصا منا على معرفة الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، كما تم معرفة ثبات الاستبيان من خلال الاعتماد على اختبار ألفا كرو نباخ، الذي أظهر ثباتا عاليا لكل المتغيرات كما يبينه الجدول التالي:

**جدول رقم 1:** قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	استراتيجية الميزة التنافسية	استراتيجية الريادة	الاستبيان ككل
قيمة الاختبار	0.936	0.934	0.936

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمتغيرات الدراسة أكبر من 0.6، حيث بلغ لكافة فقرات الاستبانة أكبر 0.9 وهي نسبة تدل على ثبات الاستبانة ما يمكننا من الاعتماد عليها في اختبار فرضيات البحث.

أما بالنسبة لصدق الاستبيان استعملنا الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية كما يبينه الجدول التالي:

**جدول رقم 2: نتائج الاتساق أو الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة**

المحاور	الإبداع والابتكار	المبادأة والمخاطرة	التميز	الميزة التنافسية
معامل الارتباط	0.786	0.851	0.933	0.840
مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss من خلال الجدول نلاحظ تأكد الصدق البنائي للاستبيان، وذلك من خلال النظر الى قيمة معامل الارتباط التي حققت مستويات دلالة معنوية في كل المحاور.

#### ثانياً: المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة

تم تقسيم المعالجة الإحصائية إلى وصف متغيرات الدراسة من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وكذا الإحصاء الاستدلالي من خلال دراسة العلاقات وتحليل الانحدار الخطي للإجابة على فرضيات الدراسة.

**1- وصف فقرات متغيرات استراتيجية الريادة:** يمكن إدراج فقرات متغيرات الدراسة الخاصة باستراتيجية الريادة من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات استراتيجية الريادة**

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المحور الاول متغير استراتيجية الريادة	3.61	0.669	موافق
البعد الأول: متغير الإبداع والابتكار	4.032	0.475	موافق
يعمل المصرف على ابتكار خدمات جديدة	4.45	0.621	موافق بشدة
يتبنى المصرف خطط بديلة لتطوير خدماته	4.34	0.769	موافق بشدة
يغير المصرف الأنظمة المعتمدة بما يتفق مع مستجدات السوق	3.82	0.937	موافق
يعرض المصرف خدمات إضافية مبتكرة لا توجد لدى المنافسين	3.74	1.153	موافق
يملك المصرف مراكز تهدف لتطوير الأفكار الحديثة في عرض	3.23	1.449	محايد

الخدمة.			
يعمل المصرف على تشجيع العمال على الإبداع	0.647	4.13	موافق
يعرض المصرف خدمات ذات خصائص فريدة باستمرار	0.667	4.52	موافق بشدة
<b>البعد الثاني: متغير المبادأة والمخاطرة</b>	<b>0.78</b>	<b>3.35</b>	<b>محايد</b>
يعمل المصرف على تبني باستمرار أساليب كمية وكيفية متعددة للرقابة.	1.168	3.58	موافق
يخاطر المصرف لإحداث التغيير في أساليب وتقنيات العمل	1.176	3.07	محايد
يتبنى المصرف أحدث الأنظمة للحد من مختلف المخاطر	1.181	3.2	محايد
يخاطر المصرف لتوسيع الحصة السوقية من العملاء	1.186	3.29	محايد
يقوم المصرف بدراسات واسعة لتجنب المخاطر التي تعرض لها	1.155	3.55	موافق
يملك المصرف أنظمة أمنية محكمة لتجنب المخاطر التي يتعرض لها	1.158	3.47	موافق
<b>البعد الثالث: متغير التميز</b>	<b>0.999</b>	<b>3.46</b>	<b>موافق</b>
يعمل المصرف باستمرار على التميز في طرق عرض الخدمات	1.302	3.85	موافق
يتبنى المصرف سياسة متميزة في أسعار الخدمات مقارنة بمنافسيه	1.304	3.85	موافق
يتبنى المصرف أنظمة ترويجية تميزه عن منافسيه	1.019	3.18	محايد
يتميز المصرف في أدائه للخدمات المعروضة مقارنة بمنافسيه	1.09	3.53	موافق
يقوم المصرف بدراسات واسعة لتحقيق التفرد والتميز في مجال الخدمة	1.282	3.18	محايد
يملك المصرف آلات وتقنيات متميزة عن باقي المصارف	1.313	3.22	محايد

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات الريادة تتراوح ما بين 3.18 إلى 4.52، حيث تحصلت الفقرة "يعرض المصرف خدمات ذات خصائص فريدة باستمرار" على أعلى متوسط حسابي ما يدل على مستوى عال من الموافقة، والفقرة "يتبنى المصرف أنظمة ترويجية تميزه عن منافسيه" و "يقوم المصرف بدراسات واسعة لتحقيق التفرد والتميز في مجال الخدمة" نالت أدنى متوسط حسابي، ما يدل على وجود معرضين لهذين العنصرين، وما يبين ذلك هو قيمة الانحراف المعياري البالغة 1.019 و 1.282 على الترتيب والتي تدل على اختلاف ونشتت آراء عينة الدراسة، والسبب في ذلك يرجع لعدم إعطاء أهمية لعناصر الريادة في المصارف الجزائرية رغم وعي عمال المصرف بأهمية ذلك، وهذا يرجع لطبيعة النشاط المصرفي في الجزائر الذي يتميز بالركود، نتيجة لعدم وجود إرادة من طرف الدول على تطوير النشاط المصرفي من جهة، وكذا ضعف النشاط المصرفي

للخواص وتقييد نشاط المصارف الأجانب ما لم يترك الحرية أمام المنظومة المصرفية للعمل في سوق حرة تسودها المنافسة والبحث عن استراتيجيات تدعمه للحفاظ على مكانته في السوق، لذا نجد المصارف الأجنبية بقي لها فقط البحث عن أساليب لجذب العملاء وتطبيق خبرتها في المجال باعتبارها من المصارف الناجحة في العالم .

**2- وصف فقرات متغير الميزة التنافسية:** يمكن إدراج فقرات متغير الميزة التنافسية الخاصة الدراسة من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم 4:** وصف فقرات متغير الميزة التنافسية

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محور الثاني: الميزة التنافسية
موافق	1.157	3.4	يعمل المصرف على التحكم في التكاليف المختلفة للخدمات المعروضة
موافق	1.071	3.59	يراقب المصرف أسعار خدمات المنافسين باستمرار
موافق	1.051	3.57	يتبنى المصرف أنظمة حديثة لتقليل من التكاليف.
موافق	0.18	4.02	يعمل المصرف باستمرار تلبية حاجات ورغبات العميل
موافق	1.064	3.61	يتبنى أنظمة أمن لحماية العملاء من المخاطر.
موافق	1.369	3.4	يعتمد المصرف أساليب للوصول لتوقعات العملاء في مجال عرض الخدمة.
موافق	1.077	3.75	يعمل المصرف على تحسين أساليب وطرق عرض الخدمات.
موافق	1.133	3.64	يتميز المصرف بالسرعة والدقة في أدائه للخدمات مقارنة بمنافسيه.
محايد	1.246	3.39	التنوع في الخدمات المعروضة بما يلائم ويناسب مختلف عملاء المصرف
موافق	1.351	3.69	يملك المصرف آلات وتقنيات متميزة عن باقي المصارف من خلال تبنيه المستمر للتقنيات الحديثة

يبين الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأبعاد الميزة التنافسية قد بلغ أعلى نسبة موافقة بقيمة 4.02 في الفقرة " يعمل المصرف باستمرار تلبية حاجات ورغبات العميل" وأدنى قيمة له كانت في فقرة " التنوع في الخدمات المعروضة بما يلائم ويناسب مختلف عملاء المصرف" بقيمة 3.39، أما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرات فلقد عرف تشتت كبيرة بين أفراد عينة الدراسة ما يبين أن هناك مصارف تبحث عن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وهناك مصارف لا تبحث عن الوصول لميزة تنافسية نتيجة لطبيعة ملكيتها العمومية التي نتج عنها عدم وجود بعض القرارات الحكومية التي تقضي بحتمية التعامل مع مصرف معين بدل الآخر، مثل الحصول على قروض تشغيل الشباب تفرض التعامل مع المصارف العمومية ما يدفع المصارف الأجنبية في البحث عن أساليب لتضمن حصة سوقية و لو صغيرة من العملاء لتحقيق ربحيتها والمحافظة على مكانتها، لكن رغم هذا فإن المصارف الأخرى تتبع حسب رأي عينة الدراسة بعض الأساليب لجذب العملاء، كما بينت الدراسة وجود رغبة في بعض المصارف لتحقيق التميز في النشاط.

**3-إختبار فرضيات الدراسة:** نبدأ باختبار الفرضيات المرتبطة بمتغيرات استراتيجية الريادة الواحد تلو الآخر على الميزة التنافسية أي من الفرضيات الفرعية الى الرئيسية بمعنى اتباع استراتيجية الانتقال من الجزء الى الكل.

**3-1-إختبار الفرضيات الفرعية:** تمت التأكد من فرضيات الدراسة الفرعية من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم 5: تحليل نتائج الإنحدار الخطي**

العامل	R	R <sup>2</sup>	F	SIG	الثابت $\alpha$	المعامل $\beta$	قيمة T	SIG
الإبداع والإبتكار	0.553	0.306	76.155	0.00	0.209	0.827	8.727	0.00
المبادأة والمخاطرة	0.624	0.389	110.966	0.00	1.64	0.568	10.53	0.00
التميز	0.697	0.486	164.569	0.00	1.828	0.496	12.828	0.000

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول أعلاه أن هناك ارتباط بمقدار 0.553 بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية، كما يبين أن التغيرات التي تحدث في الإبداع والابتكار تفسر ما نسبته 30.6% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهذا ما تثبته قيمة الاختبار T التي بلغت 8.727 و هي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدره ب 0.00 و هو أقل من 0.05، مما يعنى قبول الفرض البديل الذي يقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية حسب أفراد العينة المدروسة، ما يزيد تأكيد هذا الفرضية هو قيمة الاختبار F التي بلغت 76.115 و هي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدره ب 0.00 الأقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يؤكد على أن كل المصارف عينة الدراسة تدرك أهمية تبني الاستراتيجيات الإبداعية والابتكارية التي تجعل منه سباق في سوقه وبالتالي سيستفيد من خصائص الريادة في المجال ومالها من انعكاس على صمخته وعلى مكانته وحصته السوقية .

كما يبين الجدول وجود ارتباط معنوي بين المبادرة والمخاطرة والميزة التنافسية بلغت قيمته 0.624 ، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ نسبة 38.9% ، أما قيمة اختبار ستوننت قد بلغت 10.53 و هي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدره ب 0.00 و هو أقل من 0.05، مما يعنى قبول الفرض البديل الذي يقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المبادرة والمخاطرة على الميزة التنافسية حسب رأي أفراد عينة الدراسة، يتبين لنا من خلال هذه النتيجة أن المصارف عينة الدراسة تدرك أنه لا بد من المخاطرة في بعض الحالات للحفاظ على مكانة في السوقية ولكن بشرط عدم التوجه لنشاطات التي يحافظ فيها على استقرار سياسة الموازنة بين المخاطر والسيولة حتى لا يقع في مشاكل أخرى لا يحمد عقبها.

أما لو نظرنا إلى عامل التميز فنلاحظ وجود ارتباط دال إحصائياً مع الميزة التنافسية بقيمة 0.697، كما نلاحظ أنه كلما تغير التميز بوحدة واحدة تغيرت الميزة التنافسية بنسبة 48.6%، كما يبين الجدول قيمة اختبار ستوننت البالغة 12.828 وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.00 ، حيث أنها أقل من 0.05 ما يؤكد صحة الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز على الميزة التنافسية حسب رأي أفراد عينة الدراسة، يمكن دعم رأي العينة المدروسة بأن التميز في تقديم الخدمة من الاستراتيجيات التي تترك أثر بارز في نفسية العميل ومن ثم تجعله منه مناصر لها، على الرغم من أن الخدمات المعروضة لديه موجود عند غيره فالأسلوب مهم جدا في الاستقطاب وكذا الحفاظ على العميل .

3-2- الفرضية الرئيسية: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستراتيجية الريادة على الميزة التنافسية في المصارف العاملة بمدينة قسنطينة حسب رأي العينة المدروسة

يمكن اختبار هذه الفرضية من خلال ما يلي:

جدول رقم 6 : تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية :

SIG	قيمة T	المعامل $\beta$	الثابت $\alpha$	SIG	F	$R^2$	R	العامل
0.00	8.727	0.827	0.209	0.00	76.155	0.306	0.553	الريادة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين لنا الجدول علاقة الارتباط الخطية المتوسطة بين الريادة والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمتها 0.553، كما نلاحظ من خلال معامل التحديد البالغ 0.306 الذي يعني أن التغيرات التي تحدث في الريادة تفسر ما نسبته 30.6% من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، ما يعني إدراك المصارف الجزائر للدور الذي تلعبه الريادة في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما تثبته قيمة الاختبار T البالغة 8.727 دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدر ب 0.00 حيث أنه أقل من 0.05، مما يعني أن هذا المتغير دال إحصائياً، وبالتالي يرفض الفرض الصفري و يقبل الفرض البديل الذي يقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الريادة على الميزة التنافسية حسب رأي أفراد عينة الدراسة. وعليه فيمكن التعبير عن الميزة التنافسية بدلالة الريادة من خلال المعادلة الرياضية التالية :

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.827 + 0.209 * \text{الريادة}$$

وهذا العلاقة التي تمثل نموذج الدراسة تعني أنه كلما تغيرت الريادة بوحدة واحدة أدت لتغير الميزة التنافسية بقيمة 0.827، أما العوامل الأخر التي لم يتم التطرق إليها فإنها تغير الريادة بقيمة 0.209

#### 4- شروط جودة النموذج الرياضي الذي يربط بين الريادة والميزة التنافسية

تتحقق من جودة النموذج من خلال تحقق شروطه التالية:

4-1- معنوية النموذج: من الجدول رقم 6، نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر قد بلغت 76.15 وهي دالة إحصائياً ما يبين معنوية النموذج المدروس.

#### 4-2- شرط التوزيع الطبيعي للبواقي

يتم اختبار شرط التوزيع الطبيعي للبواقي باعتماد اختبار Kolmogorov-Smirnov كما يبينه الجدول الآتي:

## جدول رقم 7: اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

شابيرو		سمير نوف			البيان
Sig	درجة الحرية	قيمة الاختبار	Sig	درجة الحرية	
0.21	175	0.937	0.3	175	0.138

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة الاختبارين أكبر من 0.05، ما يعني عدم معنوية إحصائية الاختبارين Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk ما يدل على قبول الفرض الصفري الذي يقر بأن البواقي تخضع للتوزيع الطبيعي.

## 3-4- شرط الارتباط الذاتي للبواقي

يتم اختبار شرط الارتباط الذاتي للبواقي باستخدام اختبار Durbin-Watson، لاختبار الارتباط الذاتي للبواقي، حيث بلغت قيمته  $DW = 1.882$ ، وبالعودة للجدول الإحصائي لهذه الإحصائية عند  $k=1$  و  $n=175$  نجد القيم  $D_L=1.758$  و  $D_U=1.779$  عند مستوى دلالة 5%، وعليه:

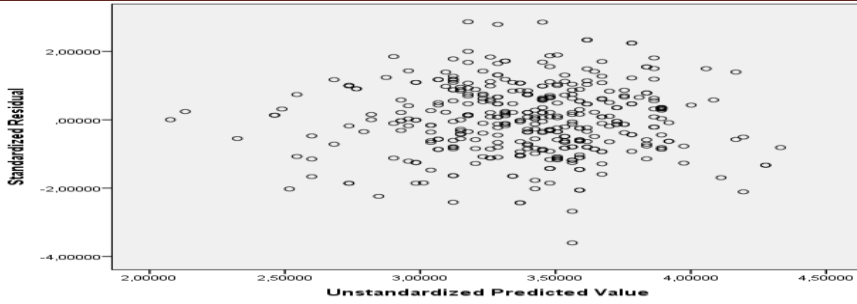
$$1.779 < DW < 2$$

معناه  $D_U < DW < 2$  من جدول إحصائية مجال استقلال البواقي نلاحظ أن قيمة  $DW$  تقع في المجال، وعليه نقبل فرضية العدم التي تقر بعدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي.

## 4-4- شرط تجانس التباين

تم اختبار شرط تجانس التباين، من شكل انتشار سحابة النقاط للبواقي المعيارية على القيم المقدرة المعيارية للمتغير التابع، وهي تظهر في الشكل التالي:

## الشكل رقم 4: سحابة انتشار البواقي للنموذج



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الشكل نلاحظ انتشار البواقي بشكل عشوائي، حيث أنها لا تتبع اتجاه أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يؤكد تجانس أو ثبات في تباين البواقي.

#### الخاتمة:

أدركت المصارف طبيعة التحولات التي غيرت واقع أعمال كل المنظمات، حيث أصبح هناك اهتمام متزايد بالأفكار وتطويرها لتحسين نمط الخدمة ما نتج عنه ظهور مصارف رائدة متبنية لاستراتيجية الريادة المتمثلة أساساً في الابتكار والإبداع، المبادأة وأخذ المخاطرة والتميز عن المنافسين، فالتوجه نحو هذه الاستراتيجيات ضرورة لكل مصرف يرغب في النجاح والبقاء في السوق وكذا زيادة قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية المتمثلة أساساً في الحفاظ على العملاء ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمصرف.

#### ✓ نتائج الدراسة

استناداً لتحليل بيانات الدراسة فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتبنى المصارف العاملة بمدينة قسنطينة عدد من الأساليب لتحقيق عامل الإبداع والابتكار، وكذا المخاطرة، والتميز إلا أن تدخل الدول في النشاط البنكي يساهم بشكل كبير في توجيه العملاء نحو مصارف معينة بدل الأخرى وهذا ما انعكس على نشاط المصارف بصفة عامة.

- المصارف الأجنبية العاملة بقسنطينة تتبنى الاستراتيجيات المرتبطة بالريادة لجذب العملاء، إلا أن تدخل الدولة في توجيه النشاط المصرفي يجعلها مقيدة ما نتج عنه عدم القدرة إبراز قدراتها في المجال.

- هناك اتفاق من طرف عينة الدراسة على أن المصارف تتبنى العديد من مؤشرات الريادة. هناك اتفاق من طرف عينة الدراسة على أن هدف المصرف من تبني كل الأساليب هو جذب العملاء

والحفاظ عليهم وجعلهم مناصرين للمصارف.

كما توصلت الدراسة لوجود علاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية في المصارف عينة الدراسة

- ✓ وجود أثر لاستراتيجية الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية في المصارف المدروسة
- ✓ وجود أثر لاستراتيجية المبادأة والمخاطرة على الميزة التنافسية في المصارف المدروسة
- ✓ وجود أثر لاستراتيجية التميز على الميزة التنافسية في المصارف المدروسة

تبقى المصارف الجزائرية والأجنبية رغم تبنيها للعديد من الاستراتيجيات ضعيفة النشاط نتيجة لعدد من العوامل يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- ضعف ثقافة العملاء في المجال المصرفي، وكذا تدخل الدولة في توجيه النشاط المصرفي، بالإضافة الى مركزية القرار.

- عدم قدرة المصارف الجزائرية على مواكبة التطورات الحديثة خاصة في مجال الصيرفة الالكترونية، لذلك عليها أن تعمل على تطوير استراتيجية الإبداع والابتكار من خلال تفعيل رأس المال البشري بالتشجيع والتطوير في كفاءته من خلال اقامة دورات تدريبه في الداخل وفي الخارج.

- عدم ترك الحرية للمصارف في تحليل ودراسة مختلف الاستثمارات والعمل على الموازنة ما بين المخاطرة والمبادأة وكذا السيولة والربحية، وهذا يبرز من خلال نوع وعدد القروض الممنوحة في مجالات متشعبة كالنقل وغيرها من القطاعات.

- صعوبة استغلال الفرص التي تجعل منها متميزة في نشاطها وفي مجال عرضها لخدماتها بتطوير مختلف الاساليب والطرق وتسهيل وتسريع وتيرة العمل.

إن المصارف الجزائرية وحتى الأجنبية العاملة بالجزائر لاتزال لم ترتق الى المستوى المطلوب كغيرها من المصارف وهذا يرجع أساسا الى نقطة مهمة جدا ألا وهي ضعف المنافسة في المجال .

### قائمة المراجع:

- 1-chirouze, y. (1991). le marketing de l'etude de marche au lancement d'un produit nouveau. 4eme ed ; chotard et associes.
- 2-debourg, m. c. (2004). partique du marketing. ;alger: 2eme edition.
- 3-Hisrich, R. D. (1992). to word an organization model for entrepreneurial ; education ;proceeding international entrepreneurship. conference dortunual ;germany,.
- 4-lanbin, -j. j. (1993). le marketing stratégique . France : 2eme edition, science édition paris .
- 5-Rigny, A. J. (1973). Structure de l'entreprise et capacité d'innovation. France ,; édition Homme et technique,.

- 6- إبراهيم، ح. ب. (2005). لإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات .بيروت، :الطبعة الأولى، دار النهضة العربية.
- 7--التونسي، م. أ. (2007). الإندماج المصرفي ، عمان، دار الفجر للنشر والتوزيع،
- 8-السكرانة بلال خلف. (2008). الريادة و إدارة منظمات الأعمال ،عمان، الأردن ، ر،الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 9-الشيخ مصطفى، إ. ب. (2008). الريادة -الإبداع في إنشاء المشاريع الصغيرة .عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع،.
- 10-الغالبي، ط. م. (2011). الإدارة الاستراتيجية .عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغزني، س. ع. (2014). إبداعات الأعمال .عمان، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع.
- 11-المغازي، إ. (2013). التميز المؤسسي وتحقيق رضا العملاء، أبو ظبي ، مجلة التواصل، العدد46.
- 12-المغربي، ب. ج. (2008). الإبداع الإداري في القرن .21القاهرة :دار الفجر.
- 13-خصاونة، ع. ل. (2010). إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال ، ص 14.عمان، دار الجامعة للنشر والتوزيع،.
- 14-سعاد نانف برنوطي. (2008). إدارة الأعمال الصغيرة،الطبعة الثالثة. عمان ، الأردن، دار وائل للتوزيع والنشر،.
- 15-طه، ط. (2000). إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية .القاهرة :دار الكتب للنشر.
- 16-عاطف جابر طه عبد الرحمن. (2014). دور ريادات الأعمال في تطوير الإبداع المؤسسي (بالطبيق على بورصة مصر. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات،العدد 32: الموقع:
- .http://www.qou.edu/arabic/magazine/issued32\_2/research16.pdf
- 17-مبارك، م. ع. (2010). الريادة في الأعمال المفاهيم ،المداخل والمناهج العلمية . عمان،الطبعة الأول.
- 18-نجم، ن. ع. (2003). إدارة الابتكار .الأردن،دار وائل.