

" أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف
التجارية الكويتية "

**" The Effect of “Corporate Strategy” on Improving
the Competitive Ability of the Kuwaiti Commercial
Banks "**

إعداد

حجرف مبارك سعود الحجرف

الرقم الجامعي: 400810027

إشراف

د. علي الضلاعين

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة أعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

تموز / 2011م

نموذج التفويض

أنا حجر ف مبارك الحجر؁ أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات؁ أو المنظمات؁ أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حجر ف مبارك الحجر

التاريخ: ٢٠١١/٧/١٣

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وعنوانها " أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية " .

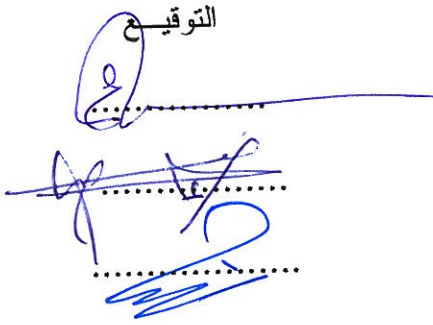
وأجيزت بتاريخ : 13 / 7 / 2011 .
من قبل أعضاء اللجنة

أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور : علي عباس رئيساً

الدكتور : علي فلاح الضلاعين مشرفاً

الدكتور : محمد مفضي الكساسبة عضواً

التوقيع


تاريخ مناقشة الرسالة
2011 / 7 / 13

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنعم وتفضل علي، وأعانني على إتمام هذه الدراسة المتواضعة وبعد،
لا يسعني وقد أنهيت هذا الإنجاز العلمي المتواضع، أن أتقدم بوافر الشكر و التقدير لجميع
الأساتذة الأفاضل في جامعة الشرق الأوسط.

وأخص بالشكر، و التقدير، و عظيم الامتنان، " الدكتور علي الضلاعين " ، الذي أنار عقلي
طيلة فترة الدراسة بنور العلم ، و أحاطني بلطفه، و منحني الكثير من وقته وجهده، وكان
لتوجيهاته، و إرشاداته القيمة، الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل، لما عُرف عنه من خبرة
واسعة ، ودراية شاملة ، وعلم وفير ، حيث ترك بصماته المضيئة أينما حل، أدامكم الله يا
أستاذي الفاضل نبراساً للعلم، ومقصداً لطالب العلم.

كما و أشكر كل من قدم لي المساعدة ومنحني من وقته، وإرشاده، مما مكنني من السير
قدماً في إنجاز هذه الدراسة، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام ، الذين
اقتطعوا من وقتهم الثمين كي يتحفوا هذه الدراسة المتواضعة بتوجيهاتهم القيمة، وملحوظاتهم
السديدة ، مما يعطي هذه الدراسة قيمةً علميةً وأدبيةً.

والشكر موصول إلى من قام بالتحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة، كما وأقدم الشكر
والتقدير إلى أفراد عينة الدراسة: موظفي وموظفات المصارف التجارية الكويتية، لكم مني
أيها الأساتذة الكرام جل الاحترام والتقدير، وأسأل الله العلي العظيم أن يوفقنا لما يحبه و
يرضاه، إنه سميع مجيب الدعاء.

و الحمد لله رب العالمين

الباحث

الإهداء

أقدم هذا الجهد المتواضع هديةً

إلى نبع الحنان ... ومفتاح الجنان .. أمي

إلى من توشح الجمال في ثوبه الجميل

إلى من استظل الظل في ظله ذليل ... والذي

إلى من صنعوا من الحنظل شهداً ... واتخذوا من التصبر

عهداً أشقائي الأعزاء وشقيقاتي العزيزات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	نموذج التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و، ز	فهرس المحتويات
ح ، ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
ل ، م	الملخص باللغة العربية
ن ، س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	حدود الدراسة
10	المصطلحات الإجرائية
13	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
14	أولاً : استراتيجية المنظمة
39	ثانياً: القدرة التنافسية
50	ثالثاً: الدراسات السابقة
58	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
59	منهج الدراسة

59	مجتمع الدراسة
الصفحة	الموضوع
60	عينة الدراسة
60	متغيرات الدراسة
61	أنموذج الدراسة
62	أدوات الدراسة
62	صدق الأداة
63	ثبات الأداة
65	إجراءات الدراسة
66	المعالجة الإحصائية
69	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
70	نتائج الدراسة
91	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
92	مناقشة النتائج
113	التوصيات
114	قائمة المراجع
120	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
22	مستويات الاستراتيجية في المنظمة.	جدول (1)
46	متطلبات الاستراتيجيات التنافسية.	جدول (2)
60	عدد أفراد مجتمع الدراسة.	جدول (3)
60	عدد أفراد عينة الدراسة.	جدول (4)
64	نتائج ثبات مجالات استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ).	جدول (5)
64	نتائج ثبات فقرات القدرة التنافسية باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ).	جدول (6)
67	وصف أفراد عينة الدراسة موزعة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية	جدول (7)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	جدول (8)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مرتبة ترتيباً تنازلياً/ وفقاً لمجال استراتيجية النمو.	جدول (9)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مرتبة ترتيباً تنازلياً/ وفقاً لمجال استراتيجية التراجع.	جدول (10)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مرتبة ترتيباً تنازلياً/ وفقاً لمجال استراتيجية الاستقرار.	جدول (11)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مرتبة ترتيباً تنازلياً.	جدول (12)
78	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.	جدول (13)
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.	جدول (14)

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.	جدول (15)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير الجنس.	جدول (16)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير المؤهل.	جدول (17)
84	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير المؤهل.	جدول (18)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	جدول (19)
86	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	جدول (20)
88	نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير الخبرة.	جدول (21)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير البنك.	جدول (22)
90	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق الخاصة بأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير البنك.	جدول (23)

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
24	الاتجاه الاستراتيجي.	الشكل (1)
35	بدائل الاستراتيجية	الشكل (2)
36	مكونات استراتيجية الأعمال	الشكل (3)
38	الاستراتيجيات التنافسية.	الشكل (4)
47	مصفوفة بورتر لتوليد الاستراتيجيات التنافسية.	الشكل (5)
49	نظام تكوين القدرة التنافسية	الشكل (6)
61	أنموذج الدراسة	الشكل (7)

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
121	الاستبانة بصورتها الأولية	الملحق (1)
128	قائمة بأسماء المحكمين	الملحق (2)
129	الاستبانة بصورتها النهائية	الملحق (3)
135	كتاب تسهيل مهمة جامعة الشرق الأوسط	الملحق (4)

" أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية "

إعداد الباحث

" جعفر مبارك سعود الجعفر "

إشراف
د. علي الضلاعين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

هل تؤثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ؟
واختيرت عينة عنقودية بسيطة، بنسبة (0.05) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (3940) موظفاً ، وبذلك فقد بلغ حجم العينة (197) موظفاً من موظفي ثلاثة مصارف تجارية كويتية .
ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين الأولى: بعنوان استراتيجية المنظمة، والثانية: بعنوان القدرة التنافسية، وتم توزيعهما على أفراد عينة الدراسة ، بعد التأكد من صدقهما من خلال توجيهات وآراء المحكمين، وبعد التأكد من ثباتهما من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، جاءت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة استراتيجية المنظمة (0.75)، وجاءت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة القدرة التنافسية (0.74)، وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . وأشارت أبرز النتائج إلى الآتي:

(1) أن أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً، حيث أظهرت النتائج مستوى عالٍ لأثر استراتيجية النمو إضافة إلى أثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

(2) وأشارت النتائج أيضاً إلى مستوى متوسط لأثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

(3) كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعا للمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والبنك، كما وأشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة قليلة .

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: ضرورة تبني المصارف التجارية الكويتية لاستراتيجية الأعمال بأنواعها كافة، في ممارستها الإدارية .

ثانياً: ضرورة قيام المصارف التجارية الكويتية بتوفير نظام للمعلومات يخدم الأنشطة الاستراتيجية فيها، بحيث يقوم هذا النظام على توفير المعلومات اللازمة؛ لإعداد وصياغة وتنفيذ وتقييم أنواع استراتيجيات المنظمة كافة.

ثالثاً: ضرورة الاهتمام باستراتيجية الاستقرار والعمل بها ؛ لتفادي التهديدات الخارجية .

"The Effect of “Corporate Strategy” on Improving the Competitive Ability of the Kuwaiti Commercial banks"

By
Hajraf Mubarak Saud Al-Hajraf

Supervisor
Dr Ali Al-Dala`een

ABSTRACT

The study aimed at investigating the effect “Corporate Strategy” on improving the competitive ability of the Kuwaiti commercial banks. The problem of the study was summarized by the following question: Does the Corporate Strategy have an effect on improving the competitive ability of the Kuwaiti commercial banks ?

The population of the study consisted of 3940 employees. The sample of the study, which was selected randomly , consisted of 197 employees representing(0.05) of the population of the study. Two questionnaires were used: The Corporate Strategy questionnaire and the competitive ability questionnaire, and their validity has been ascertained through submitting them to a qualified jury. And the reliability of these two questionnaires which was established by Cronbach Alpha for internal consistency was 0.75 to the questionnaire of the Corporate Strategy and 0.74 to the questionnaire of the competitive ability .The SPSS was used to analyze the data.

The study revealed the following:

-The effect of the Corporate Strategy on improving the competitive ability of the Kuwaiti commercial banks was high according to the growth and decline strategies, and moderate according to the stability strategy .

-There were no significant differences at the ($\alpha \leq 0.05$) level between the means of the effect of the Corporate Strategy on improving the competitive ability of the Kuwaiti commercial banks due to the variables : sex, level of education , and the bank.

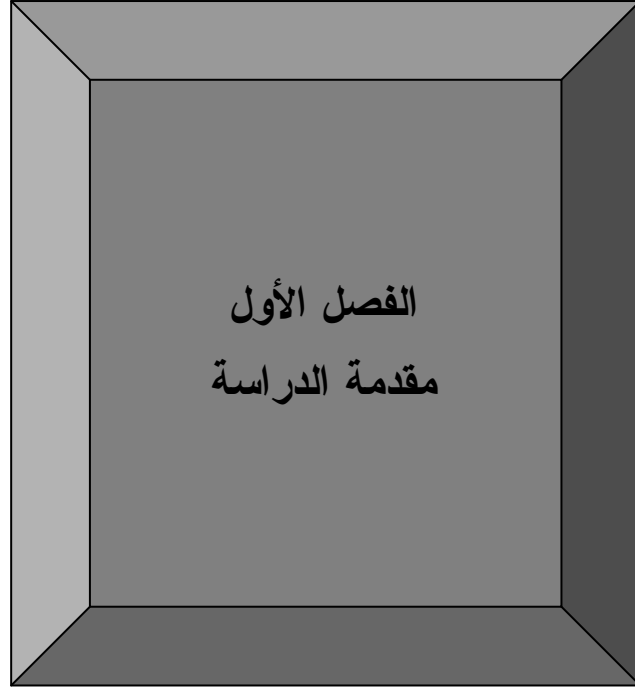
-There were significant differences at the ($\alpha \leq 0.05$) level between the means of the effect of the Corporate Strategy on improving the competitive ability of the Kuwaiti commercial banks due to the years of experience variable in favor of those who have little experience.

In light of these findings , the researcher recommended the following:

1. The necessity of adopting Corporate Strategy with its types by Kuwaiti commercial banks in practicing administration .

2.It is necessary that the commercial banks provide a system for information that serves their strategic activities , so that the system can provide the important information to formulate , manipulate and evaluate the types of Corporate Strategy.

3.It is necessary to pay attention to the strategy of stability and manipulate it at work in order to avoid external threats.



مقدمة الدراسة

تمهيد:

تسعى معظم منظمات الأعمال ومنها المصارف التجارية إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفي، سعياً إلى تقديم خدمة متميزة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرار، وتحقيق مستويات متصاعدة ومتزايدة في الأرباح، كما وتسعى إلى امتلاك قدرة تنافسية في أدائها الشمولي في مجال العمل المصرفي من خلال تقديم خدمة مصرفية ذات ثلاثة أبعاد تنافسية هي السرعة والدقة والكلفة.

وذلك لما أفرزته المتغيرات العالمية من تحديات تنافسية كبيرة، نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه التغيرات ومواجهة آثارها السلبية، والإفادة من المكاسب التي تحققها، وبهذا أصبح تطوير الخدمات المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسة لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك (عبد القادر، 2007).

وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتطور نظم المعلومات، وتعدد الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمات والشركات والبنوك المتعددة، فعالم الأعمال اليوم أصبح يتسم بالتعدد، والتسارع، وعدم الثبات، والمنافسات القوية، فإنه لا بد من حدوث إجراءات لاكتساب قدرة تنافسية، إذ أصبحت استراتيجية الأعمال والتي يطلق عليها أحياناً بالاستراتيجية التنافسية، محور اهتمام كل من الباحثين والممارسين باعتبارها العامل الأساس لنجاح المنظمات وازدهارها (طلعت، 2009).

وبناءً على ما تقدم أورد المنيف (2008) عن مايكل بورتر أنه قبل "الاستراتيجية التنافسية" كان معظم التفكير الاستراتيجي يركز على تنظيم الموارد الداخلية للشركة وتكييفها لمواجهة ظروف محددة في السوق، أو زيادة تنافسية الشركة عن طريق خفض الأسعار لرفع الحصة في السوق، ويسعى بورتر إلى إحداث التوافق بين هذه النهج، مقدماً للإدارة طريقة جديدة للنظر في الاستراتيجية من وجهة نظر الأعمال نفسها، بدلاً من وجهة نظر الأسواق أو القدرات التنظيمية.

ويشير بورتر إلى أن حدة المنافسة في الصناعة ليست مسألة مصادفة ولا حظاً عاثراً ، بل إن للمنافسة جذوراً في هيكلها الاقتصادي الأساسي وتتجاوز كثيراً سلوك المنافسين الحاليين، وفي هذا السياق يلفت إلى أن حدة المنافسة تتوقف على خمس قوى تنافسية أساسية هي: الموردون والمشترون والداخلون والمنافسون والبدائل أو الخدمات البديلة ، ويخلص بورتر إلى أن استراتيجية الأعمال يمكن وصفها بأنها اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في عمل ما، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس وبالتالي تحقيق عائد أعلى على الاستثمار (المنيف، 2008).

ويضيف Porter (1999) في كتابه "الاستراتيجية التنافسية" إن الشركات بما فيها المصارف اكتشفت الكثير من المقاربات المختلفة لتحقيق هذا الهدف، وأفضل استراتيجية يمكن أن تتبعها تلك الشركات هي: بناء فريد يعكس ظروفها الحالية، غير أنه يمكن تحديد ثلاث استراتيجيات عامة متسقة داخلياً (يمكن استخدامها أحادياً أو كمجموعة) لإنشاء مثل هذا الموقع الذي يمكن الدفاع عنه على المدى البعيد والتفوق على المنافسين ، و تتمثل الاستراتيجيات التي أشار بورتر إلى اتباعها في التكلفة، والتميز والتركيز.

وأضاف السالم (2009: 144) "إن استخدام هذه الإستراتيجية يحقق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز". كما وأورد السالم (2009) عن بورتر porter بأن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية واحدة ، وبشكل واضح يمكنها من تحقيق معدلات أداء عالية من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية، لكن التنقل من إستراتيجية لأخرى وعدم التركيز على واحدة فقط يؤدي إلى نتائج سيئة ؛ وذلك بسبب اختلاف طبيعة ومتطلبات كل إستراتيجية، وكذلك اختلاف الأساليب اللازمة للتطبيق الناجح لكل منها، حيث أن المؤسسات التي لا تتبع إستراتيجية واحدة ومحددة بوضوح تحقق غالباً معدلات متوسطة أو منخفضة من العائد على الاستثمار.

وفي ظل ما يجري من تراجع اقتصادي عالمي و مؤشراتٍ على تكرار ما يشبه الكساد العظيم في ثلاثينيات القرن العشرين فإنّ معظم التوقّعات ترتدي ثوب الخسائر ، وكون دولة الكويت تزخر بالشركات والمصارف المتعددة ، وكونها تمثل جزءاً من هذا العالم لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وفي ضوء ما لمسّه الباحث من خلال استطلاعات الرأي مع عدد من موظفي المصارف التجارية في دولة الكويت، تبين أن هناك مشكلة تتمثل بعدم قدرة موظفي المصارف التجارية في الكويت على الاستخدام الأمثل لاستراتيجية المنظمة، حيث أن غالبية الموظفين ليس لديهم معرفة كافية بهذه الاستراتيجية، ومن ضمن ما لمسّه الباحث قلة التعاون وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة ، مما يؤدي

إلى قصور في الأداء وبالتالي تدني في القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية في الكويت.

وتبين وجود حاجة ملحة وضرورية لتدريب وإعداد موظفي المصارف التجارية على استخدام أحدث التقنيات العالمية؛ من حيث الاتصالات والأجهزة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى الحاجة الملحة لاستخدام وتفعيل استراتيجية الأعمال ، وذلك من خلال ما أظهرته دراسة بدران وعطية وعدنان (2009)، بأن البنوك المحلية في الكويت تواجه منافسة قوية من قبل البنوك العالمية ، وبالتالي أظهرت تدني مستوى القدرة التنافسية لدى البنوك المحلية، كما وأظهرت بأن حالة عدم التأثر بالأزمة الاقتصادية العالمية لم تدم كثيراً ، إذ أخذت تظهر مؤشرات الركود في البلاد خلال النصف الثاني من 2008 ، وبدأ يتضح تأثير الأزمة المالية على الاقتصاد المحلي، وأسهمت متطلبات الإقراض الصارمة وثقة المستثمرين الحذرة بتخفيض السيولة على نحو إضافي، وأثر ذلك على الاستثمارات والتنمية العقارية، وعليه طالب معهد الدراسات المصرفية البنوك التجارية في الكويت كافة، بضرورة اتباع استراتيجية لتطوير وتحسين أعمالهم ، لتمكنهم من التطور ومواكبة مستجدات العصر.

ومن هذا المنطلق تبين أن هناك مشكلة تتمثل فيما أشارت إليه كل من استطلاعات الرأي ودراسة بدران وعطية وعدنان (2009)، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: هل تؤثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ؟

وينبثق عنه الأسئلة التالية:

1 (هل تؤثر استراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية؟

2 (هل تؤثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ؟

3 (هل تؤثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية؟

4 (هل تؤثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. صياغة إطار نظري حول موضوع استراتيجية المنظمة التي نادى بها أحد أبرز المفكرين المؤثرين في هذا الموضوع البروفيسور مايكل بورتير من جامعة هارفارد .

2. تقصي أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية .

3. التعرف على مدى الاختلاف في أثر استراتيجية المنظمة (النمو والتراجع والاستقرار)، في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

4. الخروج بتوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

أولاً: كونها تتناول موضوعاً مهماً وهو: تقصي أثر استراتيجيات المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية في الكويت، وبذلك تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الأهمية التي تمثلها المصارف بشكل عام، فهي تعد شريان الحياة للأنشطة الاقتصادية المختلفة، إذ إنها تلتهمس الموارد المالية من وحدات الفائض النقدي، وتعمل على استخدامها في مختلف أوجه التوظيف بالاستثمار في وحدات العجز النقدي، وذلك فالمصارف تزاوّل نشاطاً تؤكد فيه وجودها وتستمد منه مقومات بقائها واستمرارها.

ثانياً: وتكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال إعداد مراجعة نظرية شاملة للأدب الإداري المتعلق باستراتيجية الأعمال وأثرها على القدرة التنافسية للمصارف، حيث لاحظ الباحث شح الدراسات خاصة العربية التي تناولت هذا الموضوع، إذ يعد الموضوع حديث العهد في الدول النامية ومن بينها الكويت.

ثالثاً: كما وتكمن أهمية الدراسة الحالية كونها تلقي الضوء على استراتيجية المنظمة، وما جاء به المفكر الإداري الكبير بورتر من استراتيجيات أخرى ينبغي الانتباه إليها والأخذ بها في ظل الانتكاسات الاقتصادية، حيث باتت الحاجة إليها كبيرة بالنسبة للمنظمات عامة، وللمصارف خاصة، حيث التحول الإيجابي والسريع للمصارف والشركات والمنظمات، وحيث حصد النجاحات التنافسية، بالإضافة إلى تلاشي الروابط المحافظة على الترتيبات القديمة.

رابعاً: قد يستفيد من هذه الدراسة المسؤولون والقائمون باستراتيجية المنظمة لدى المصارف التجارية في الكويت، بما تقدمه من نتائج ومناقشة وتوصيات.

خامساً: فد يستفيد من هذه الدراسة الباحثون في هذا المجال، من خلال ما تقوم به الدراسة من تفسير الدراسات السابقة، وتوجيه الدراسات المستقبلية ، وذلك في جذب اهتمام الباحثين في هذا المجال، وفتح المجال لإجراء دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

فرضيات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتحقيق الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) لإستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية. وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (HO1:1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

- الفرضية الفرعية الثانية (HO1:2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

- الفرضية الفرعية الثالثة (HO1:3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية .

الفرضية الرئيسة الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبنك)

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (HO2:1):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير الجنس .

- **الفرضية الفرعية الثانية (HO2:2):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة (HO2:3):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة (HO2:4):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، يعزى لمتغير البنك .

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تقصي أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وعليه فإن هذه الدراسة تتحدد بما يلي:

الحدود البشرية: وتشمل موظفي المصارف التجارية في منطقة الجهراء في الكويت.

الحدود المكانية: وتشمل البنك التجاري الكويتي، والبنك الوطني، وبنك الكويت الدولي .

الحدود الزمنية : وتحدد بالفترة الزمنية للدراسة الميدانية والتي نفذت بتوزيع أداتي الدراسة على أفراد العينة خلال شهر نيسان من عام 2011م.

المصطلحات الإجرائية:

الاستراتيجية: ويعرفها طلعت (2009) بأنها اتجاه ونطاق دولة ما، أو شركة ما، أو منظمة ما، على المدى البعيد، فوجود إستراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة، تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل إيجابي فعال ومؤثر ، إن لم يكن بالشكل الأمثل ، بحيث تعبر عن مسار يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق المنظمة أو الشركة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته هذه المنظمة أو تلك الشركة لنفسها في المستقبل.

ويعرف الباحث إجرائياً استراتيجية المنظمة بما يلي:

استراتيجية الأعمال : هي مجموعة من الخطط الواضحة والمحددة التي دعا إلى استخدامها المفكر الإداري بورتر Porter ، وتشمل استراتيجيات: النمو والتراجع والاستقرار، حيث تمثل استراتيجية الأعمال المتغير المستقل بالنسبة للدراسة الحالية ، حيث تمت معرفة مستوى تأثير استراتيجية الأعمال على القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، من خلال فقرات الأداة (الاستبيان) ، التي أعدها الباحث.

استراتيجية النمو : يعرفها إدريس والغالبي (2011 : 82) ، بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمات عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، ومن خلال خدمة المتعاملين بالتوسع في أسواق جديدة، بحيث تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي.

استراتيجية التراجع: هي الاستراتيجية التي تعتمد على رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة ، وخدمة العملاء، ويتم اتباع هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ويطلق عليها بعضهم باستراتيجية الانكماش (القطامين، 2004)

استراتيجية الاستقرار: هي الاستراتيجية التي تعني الاستمرار على نفس المسار ، بحيث لا تتطلب تغييرات كبيرة ، حيث تركز المنظمات على مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا استراتيجية، مع المحافظة على ذات الرسالة والأهداف (السالم، 2009).

ويعرف الباحث القدرة التنافسية إجرائياً كالتالي:

القدرة التنافسية : هي مدى الكفاءة والقدرة والفاعلية التي تتمتع بها المصارف التجارية في الكويت لتحقيق نجاح مستمر ، وقدرة على مواجهة المنافسين ، وهي تمثل المتغير التابع بالنسبة للدراسة الحالية ، وبذلك تم معرفة مستوى تأثير القدرة التنافسية باستراتيجيات الأعمال لدى المصارف التجارية الكويتية، من خلال فقرات الأداة (الاستبيان) ، التي أعدها الباحث.

المصارف التجارية: Commercial Banks

هي مؤسسات مصرفية تتخذ غالباً شكل الشركات المساهمة وتكون لها فروع في كافة الأنحاء المهمة من البلاد، وهي بنوك تمارس نشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع، وتكون عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إدارياً، ويشرف عليها مركز رئيسي واحد ، ويقتصر هذا النوع من البنوك على الدول الرأسمالية؛ والبنوك المحلية Local Banks ، كالبنك الوطني الكويتي ، وهي تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة، وقد تكون مقاطعة أو ولاية أو محافظة أو مدينة .(المنيف، 2008).



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

اشتمل الإطار النظري على استراتيجيات الأعمال : نشأتها ، ومراحل تطورها ، ومفهومها ، وأهميتها ، ومستوياتها ، وأنواعها ، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينها وبين القدرة التنافسية ، واشتمل أيضاً على القدرة التنافسية، وبيان مفهومها، وأهميتها ومعاييرها، ومحدداتها، كما وتم الإشارة إلى الاستراتيجيات التنافسية لبورتر ، إضافة إلى الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، ذات الصلة بالدراسة الحالية.

أولاً : استراتيجية المنظمة نشأة وتطور استراتيجية الأعمال

انبثقت استراتيجية الأعمال من النموذج الشامل للإدارة الاستراتيجية، لذا لا بد من استعراض التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية ؛ للوصول إلى استراتيجية الأعمال موضوع الدراسة.

ولعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الصادر عام 1962 : "الهيكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا" وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية، وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة، وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهى

فيه إلى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعد مصدر القوة للشركة ، حيث تشكل الإطار العام للاستراتيجية، باعتبار أن تحديد قوة الدفع يسهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعد الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها (Gluck,1982).

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف ، ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة، وأصدر في ذات العام المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة، وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة (Wheelen& David,2008).

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج ييب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية، وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط

المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتميط والاستفادة من التعليم الذاتي (Johnson,1993).

التطور التاريخي للاستراتيجية:

اقتصار استخدام مفهوم " الإستراتيجية " منذ عدة قرون على العمليات الحربية، ونعني في هذا الإطار تكوين التشكيل وتوزيع مواد حربية معينة، وتحريك الوحدات العسكرية وذلك بمواجهة العدو، وقد اقتبست الكلمة المذكورة أصلاً من اللغة اليونانية وذكرها (Xenophon) بالتحديد Strategies لتعبر عن إنجاز الهدف العام الذي يتم اختياره، ومشتقة من اللفظ الإغريقي "سرانوس أقوس" بمعنى أقود الجيش، وتطور مفهومها ليستعمل في المجالات الأخرى على رأسها علوم الاقتصاد (معروف، 2008)، وإن التطور في مجال الإدارة الإستراتيجية لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الإداري بشكل عام، حيث أن ظهور فلسفات عديدة، و نماذج و طرق و أساليب متعددة شكلت رصيذاً معرفياً متراكماً يمثل خزيناً يستخدمه المديرون في إدارة منظماتهم و الارتقاء بأدائها (Wheelen & David,2008)، ولقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين، و يرى Glunk، (1982) أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية، و هي :

— مرحلة التخطيط المالي الأولي Basic Financial Planning

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطوّرت الإجراءات للتنبؤ بالعوائد و الكلف و احتياجات رأس المال، و تحديد موازنات الكلفة السنوية، و قد عملت الموازنة كتنقية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية؛ بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة عمل المنظمة لبساطتها و البطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها، و مع ذلك أدت التغيرات

الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة للمنظمات، إذ تجاوز عدد المنتجات، و الأسواق، و درجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة، و الأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط و تنفيذ الخيارات بمفردها.

— مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ Forecast-Based Planning

وبناءً على ما سبق فقد حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، و بينما عمل المحاسبون لتقدير احتياجات رأس المال، و التناوب بين خطط التمويل البديلة، بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، و حاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها، و هذا أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية، و هنا يمكن ملاحظة أن البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي، و القائمة على النماذج الاقتصادية و الرياضية، و تقديرات الطلب، و غيرها؛ باعتبار أن ساحة عمل المنظمة محدودة، و شكلت هذه الطرق قواعد لعمل الخطط قصيرة الأمد، و لكن بعد التوسع الحاصل في عمل المنظمات، طوّرت إدارات منظمات الأعمال أساليبها ، و طرق التنبؤ لتشمل طرقاً جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

— مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي Externally oriented Planning

نظراً لحصول تغييرات في بيئة عمل المنظمات، و اشتداد المنافسة، و تشبع الأسواق بالسلع و الخدمات، أدى إلى أن تصبح الوسائل الموجودة في التخطيط غير كافية ، و بذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق و وسائل و فلسفات جديدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة، و تجلت هذه المرحلة بزيادة الاستجابة لأسواق المنافسة، و تحليل كامل للموقف و التقييم

التنافسي، و تقييم البدائل الاستراتيجية، و توزيع ديناميكي للموارد، و في البداية تم مد أفق العملية التخطيطية ليظهر التخطيط طويل الأمد.

— مرحلة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

تمثل الإدارة الاستراتيجية تطوراً فلسفياً و عملياً باتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال، وتمثل أيضاً طرقاً متعددة في التفكير و الاستنتاج و منهجيات علمية لصناعة القرارات الاستراتيجية ، ففي إطار نهج الإدارة الاستراتيجية لا يوجد تناقض و تعارض بين العالمية و المحلية في التركيز على الأسواق و المستهلكين، و كذلك بين المعايير النوعية و الكمية المتداخلة، و بين المركزية و اللامركزية، و كذلك بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي، و بين الفاعلية الاقتصادية و الفاعلية الاجتماعية، و غيرها من الأساليب و الطروحات الإدارية. وقد أشار معروف (2009) ، إلى دخول مفهوم الاستراتيجية في العلوم الإدارية وخاصة في مجال إدارة الأعمال في بداية القرن العشرين مع نشر كتاب F.W.Taylor (مبادئ الإدارة العلمية) الصادر في عام 1911.

مفهوم الاستراتيجية:

عرف العديد من المفكرين الاستراتيجية على النحو الآتي:

تعبر الاستراتيجية عن مسار يتم تفضيله واختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق المنظمة، أو الشركة لرسالتها وغاياتها وأهدافها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته هذه المنظمة أو تلك الشركة لنفسها في المستقبل (معروف، 2009). ويطلق مصطلح الإستراتيجية على الأهداف المحددة، وتحديد البدائل المتاحة، والاختيار بينها على أساس مقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بكل بديل، وتقييم كل البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، والذي يطلق

عليه البديل الإستراتيجي، ومن ثم توصيفه في برنامج زمني قبل التنفيذ (إسماعيل، 2007). وعرف المغربي (1999) الاستراتيجية بأنها: وسيلة تعتمد المنظمة للمواءمة بين مواردها المتاحة والفرص الحاصلة (أو الممكن حصولها) في البيئة الخارجية، وهي أداة رئيسة لاتخاذ القرارات المهمة والمصيرية في حياة المنظمة وعلى المدى البعيد، بحيث تستمد الاستراتيجية وجودها من خلال رسالة المنظمة .

أما استراتيجية الأعمال فقد عرفها إدريس والغالبى (2011) ، بأنها هي التي يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية Strategy Competitive وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين. ويرى غنيم (1994: 21) أن استراتيجية الأعمال هي: "تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المتاحة المحيطة". أما السلمي (1992: 96) فيرى أن استراتيجية الأعمال هي "فن استخدام العلم للتعامل مع المتغيرات البيئية وصولاً لتحقيق أهداف الإدارة" ، وبذلك يضيف شعث (1995: 7) على مفهوم استراتيجية الأعمال بأنه : " المسار أو المسلك الأساسي الذي تختاره الدولة أو المنظمة لتحقيق أهدافها.

ومن مجمل التعريفات السابقة - وغيرها من التعريفات - يمكن للباحث استخلاص أهم الخصائص التي تعرف بها استراتيجية الأعمال. وذلك دون حاجة إلى إضافة تعريف جديد وهي: أن استراتيجية الأعمال لا تبنى دون وجود أهداف محددة، وأنها تتطلب تحليل أنواع الموارد المتاحة واستيعاب إمكاناتها وتحديد مصادر القوة الذاتية، وتتعامل مع بعض المتغيرات البيئية والمناخية التي غالباً ما تكون خارج نطاق السيطرة ، وهي بذلك تتسم بثبات نسبي، وغير

مطروح فيها فكرة البدائل. وتقوم على انتقاء مسار أو توجه أو وسيلة، من بين مجموعة بدائل متعددة، و تبنى في ضوء التصور المتكامل والشامل، فضلاً عن أنها تصلح للأجلين الطويل والقصير.

مستويات الاستراتيجية:

إن وجود مستويات متعددة للاستراتيجية في منظمات الأعمال يتوقف على حجم المنظمة، وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها، وكذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا، ويشير الباحثون إلى أن استراتيجية المنظمة تتكوّن من ثلاثة مستويات رئيسة تشكل حالة عامة لأغلب منظمات الأعمال هي (Wheelen &Hunger,2004) :

1. الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy : يمثل هذا المستوى الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ضمن الإطار الكلي للعمل، حيث تمثل التوجّه العام للمنظمة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص و التهديدات البيئية و قدرات و موارد المنظمة الداخلية، وتصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وتحدد إستراتيجية المنظمة نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة من تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة إلى علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في المنطقة، وإذا ما تعلق الأمر بتحديد مسؤولية صياغة و وضع استراتيجية هذا المستوى، فإنه بالتأكيد يقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة بمعنى أن تشترك الإدارة التنفيذية (المدير العام وفريقه) مع مجلس الإدارة في وضع استراتيجية هذا المستوى.

2. الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Strategic Business Unites : يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، و كسب السوق، و

بالتالي تحقيق الأرباح، فمنظمة الأعمال التي تتكوّن من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة، و تتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية و تنفيذها على هذا المستوى، استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، و في ضوء الإمكانيات و الموارد المتاحة لوحدة العمل هذه، ويطلق على هذه الاستراتيجية أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy، وهى تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

3. الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies : تتعدد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال، و في المنظمات الكبيرة عادةً ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، و أن تكوّن وحدات الأعمال الاستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات؛ كنشاط الإنتاج و العمليات، و نشاط الموارد البشرية، و نشاط التسويق، و النشاط المالي و المحاسبي، و نشاط البحث و التطوير، و نشاط إدارة المواد، و نشاط إدارة المعرفة.... و غيرها، وهذا يتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المنظمة، و عادةً ما تكون مسؤولية وضع الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء و مديري المجالات الوظيفية و مساعدتهم، و بالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال. (Coulter,2003;David,2009).

والجدول التالي يوضح مستويات الاستراتيجية في المنظمات.

جدول (1)
مستويات الاستراتيجية في المنظمة

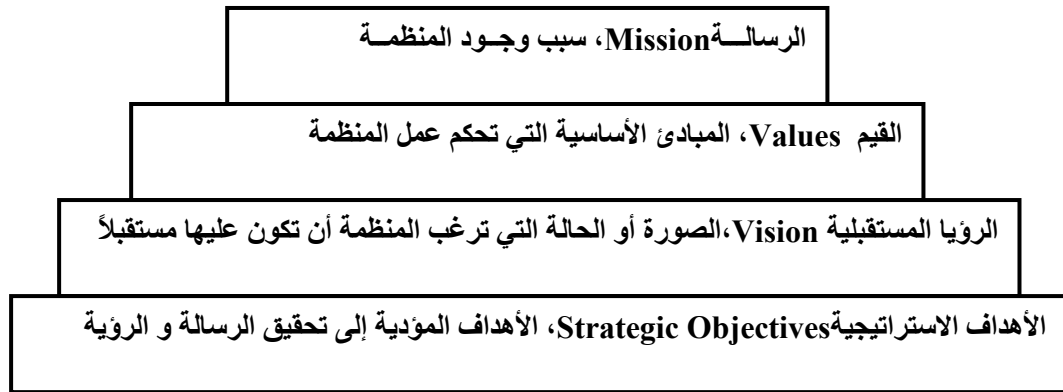
المستوى	مسؤولية تطوير الاستراتيجية	العناصر الأساسية
المنظمة	الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة + المدير العام و فريقه)	■ هيكلية محافظة الأعمال الكلية و إداراتها. ■ تنسيق الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة. ■ الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال و فريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا	■ اختيار كيفية المنافسة، و نوع الميزة التنافسية المراد بناؤها. ■ تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية / التنافسية المتغيرة . ■ تنسيق الأدوار الاستراتيجية. ■ الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة و مساعديهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال	■ تطوير الخطط الوظيفية و رفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم و مساعدة استراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. ■ تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي و زيادة قدرته على الأداء.

المصدر: إدريس والغالبى (2011)

أهمية صياغة الاستراتيجية:

تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بالتعرف على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ذلك أن فاعلية تحديد الاتجاه من خلال عبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة، من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة، و اختيار الاستراتيجيات، و وضع الخطط العملية، و تخصيص الموارد ، و مختلف الأنشطة الأخرى.

ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل برؤية منظمة الأعمال و رسالتها و لائحة القيم الأساسية فيها و أهدافها الاستراتيجية، فقد أشار (Certo & Colins & Peter,1995: 53-73) ، إلى أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال Vision، و التي تمثل الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها، وفي هذا الإطار تحدد رسالة المنظمة Mission، و التي تمثل مبرراً و مشروعية وجود منظمة الأعمال، و في إطار كل من رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة Values، و المعبرة عن تعامل منظمة الأعمال مع كافة الأطراف الداخلية و الخارجية، وأخيراً، تشتق الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives، والتي يتفرع منها لاحقاً أهداف لمختلف المستويات الإدارية، و باختلاف مدتها الزمنية. في حين يشير إدريس والغالي (2011) إلى أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولاً بتحديد رسالة المنظمة، و في إطار هذه الرسالة، يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، و من ثم رؤية المنظمة المستقبلية، وأخيراً ، تشتق الغايات و الأهداف الإستراتيجية، كما هو موضح بالشكل (1) .



الشكل (1)

الاتجاه الاستراتيجي

المصدر: إدريس والغالي (2011: 79)

و يمكن تعريف صياغة الإستراتيجية بأنها عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موازنة نقاط القوة و نقاط الضعف مع الفرص و التهديدات في المنظمة .

و يؤكد الغالي وإدريس (2007: 345) أن أهمية صياغة الاستراتيجية تتجلى في الأمور التالية:

- 1) المرحلة التي تربط بشكل صحيح و دقيق و ملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة، وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل و الواقعية الشديدة.
- 2) مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات و معرفة المساهمات الضرورية و المطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.
- 3) المساهمة في تخصيص و حشد الموارد ضمن إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم.
- 4) تمثل القاعدة الأساسية لبدأ عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة و واضحة المعالم له.

وتتضح أهمية الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وقد أشار الحسيني (2006) إلى هذه التحديات كالآتي:

(أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير، وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

(ب) زيادة حدة المنافسة : أصبحت المنافسة حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، مما يفرض على صانعي الاستراتيجية صياغة وتطوير خطط إستراتيجية فاعلة وبعيدة المدى؛ لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء.

(ج) كونية الأعمال: لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم؛ وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، وحرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل، فمثلا وضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال: اتجهت الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر.

(د) التغير التكنولوجي: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات

، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

(هـ) نقص الموارد: نظراً لتناقص الموارد الطبيعية المستمر ، حيث توجد صناعات معينة تواجه نقصاً خطيراً في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي، لذا يتطلب من الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة المدى؛ للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار تحقيق المسؤولية الاجتماعية .

(و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: تمثل المعرفة اليوم قوة إستراتيجية، ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، وهي ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عاملاً حيوياً يرجح نجاح المنظمة أو فشلها .

(ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

نظراً لعدم استقرار حالة الأسواق التجارية مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، وتزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار، أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذا لا بد من العمل على تعديلات مستمرة لخطط وسياسات الإدارة.

خيارات استراتيجية الأعمال على مستوى المنظمة:

يعد هذا المستوى من اختصاص الإدارة العليا في المنظمات متعددة وحدات الأعمال، و هو يجسد القدرة على إنجاز تأزر مستدام للمنظمة، من خلال فحص وحدات الأعمال في إطار تحليلها كمحافظ استثمارية (الغالبي، 2009).

وتركز استراتيجية المنظمة على رؤية تكاملية توجه الإدارة العليا في قراراتها حول الدور الذي تلعبه الأعمال المختلفة في حقبة استثمار متكاملة، وهنا تتمكن الإدارة العليا من توجيه الموارد و تحريكها من عمل لآخر وفق اعتبارات هذه الاستراتيجية (ياسين، 1998).

ولقد صنف إدريس والغالبي (2011: 81 – 87) الخيارات الاستراتيجية على مستوى

المنظمة إلى ثلاث استراتيجيات رئيسة، هي:

أ. استراتيجيات الاستقرار أو الثبات.

ب. استراتيجيات النمو أو التوسع.

ج. استراتيجيات الانكماش أو التراجع.

أولاً: استراتيجيات الاستقرار أو الثبات Stability Strategies:

تتناسب استراتيجيات الاستقرار مع المنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، و لا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغيرات كبيرة حيث يمكن أن تأتي هذه الخيارات في الاستقرار بين فترات من النمو و التوسع، و ترك المنظمة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية و تحسين ما لديها من مزايا استراتيجية، و تحافظ المنظمة على ذات الرسالة والأهداف، و تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة تقريباً سنوياً، و تهدف القرارات الاستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية، و من استراتيجيات الاستقرار:

1 — استراتيجية عدم التغيير No-Change Strategy، و هي تعني استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر، أو يكون هنا تغييرات لا يعتد بها.

2 — استراتيجية الربح Profit Strategy، و هي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، و تؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.

3 — استراتيجية التوقف أو التريث Pause Strategy، و هي تنطوي على خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم و تعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها و طاقاتها.

4 — استراتيجية الحركة مع الحيطة و الحذر Proceed-With-Cauton Strategy، و هي تتبع حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

5 — استراتيجية الحصاد Harvest Strategy، و يدخل في إطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

6 — استراتيجية النمو التدريجي، و هي أن تقوم منظمة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية؛ لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.

ثانياً: استراتيجية النمو Growth Strategies:

يعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين و الأسواق و ذلك بتقديم سلع و خدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة ، و هي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات السنوية في مجال عملها الحالي، و ترتبط استراتيجية النمو في

الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة. وقد أورد إدريس والغالبى (2011) عن (Certo & Porter,1995) أنه يمكن تلخيص أنواع الاستراتيجية بما يلي:

1 — استراتيجية التركيز، و المتضمنة التركيز على العملاء (الأسواق) من خلال الاعتماد على العملاء الحاليين، و جذب عملاء جدد، بالإضافة إلى التركيز على المنتج من خلال تباين و اختلاف المنتجات أو الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين، و تنمية و تطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة ، و تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج، ومن ثم التركيز على التكنولوجيا من خلال تطوير الآلات و المعدات لتحسين الكفاءة، و تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، و تطوير استخدامات و منافع جديدة للمنتج أو الخدمة.

2 — استراتيجية التكامل، و المتضمنة التكامل الأفقي، و الذي يتم من خلال توسيع المنظمة لميدان عملها، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة، كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه و بالعملية الإنتاجية نفسها، أو تقوم بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه لتدعم موقف المنظمة الأصلية و تساعد على الدخول إلى جزء جديد من أجزاء السوق، أو توسيع فعاليات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات و الخدمات المتقدمة للأسواق. أما التكامل العمودي فله شكلان تكامل عمودي أمامي ، و تكامل عمودي خلفي ، حيث أن التكامل العمودي الأمامي يهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، فيما يكون التكامل العمودي الخلفي من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستعملة في العمليات، أو عند رغبة

منظمة الأعمال في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي، و بالتكامل الخلفي يمكن منظمة الأعمال من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها.

3 — استراتيجية التنويع، و التي تهدف إلى دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال فهي استراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي. و يشير الغالبي، (2009) إلى أن أسباب اعتماد استراتيجية التنويع هي :

1. تنويع المخاطر .
 2. زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.
 3. مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.
 4. تحقق تدفقات نقدية على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية .
- وقد أورد إدريس والغالبي (2011) عن David (2009)، بأن استراتيجية التنويع تصنف إلى صنفين أساسيين هما:

— استراتيجية التنويع المترابط Related Diversification Strategy و التي تعتمد على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة الحالية حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، والإنتاج أو التسويق ، فمن خلال التنويع المترابط تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل على استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها بعدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم طوال العام.

— واستراتيجية التنويع غير المترابط Conglomerate Diversification Strategy ، و الذي يحدث عند دخول المنظمة إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة التي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية، و قد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع؛ للإفادة من سمعة منظمة الأعمال و

مركزها التسويقي، كذلك الاستفادة من الموارد المالية المتاحة، ويبقى الهدف الرئيس من هذا التنويع هو تحسين الربحية و إشباع مختلف الرغبات و كسب عملاء جدد، مما يؤدي إلى زيادة نمو منظمة الأعمال .

ثالثاً: استراتيجية الانكماش (التراجع):

يتم اتباع هذا النوع من الاستراتيجيات عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، و محاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، و خدمة عملائها في قطاع المنتجات و الخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات، و تركيز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي و خفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، و تهدف المرحلة الأولى من استراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم و الكلف ، و تمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المنظمة بوضعها الجديد (إدريس والغالبي، 2011).

وأشار المغربي (1999) إلى أنواع استراتيجيات الانكماش كالآتي:

1. استراتيجية التحول: وهي الاستراتيجية التي تتبعها منظمة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها و لكنها ليست خطيرة ، و هي تنطوي على مرحلتين الأولى: الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم و التكاليف ، و الثانية: مرحلة الدعم و الاستقرار التي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديد.

2. استراتيجية التجريد: من المناسب اتباع هذه الاستراتيجية إذا أمكن حصر مشكلات منظمة الأعمال في تدني أداء إحدى الوحدات الاستراتيجية، أو أحد خطوط الإنتاج والخدمات، أو في

حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة، في هذه الحالات تقوم منظمة الأعمال ببيع أو تصفية هذه الوحدات الاستراتيجية.

3. استراتيجية المنظمة الأسيرة: تشبه هذه الاستراتيجية استراتيجية التجريد، و لا تناقش عادة كاستراتيجية مستقلة، و تقوم منظمة الأعمال في هذه الحالة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية و تصبح أسيرة لمنظمة أخرى، و ذلك بدلاً من بيع أحد قطاعات المنظمة أو وحداتها، وبهذه الطريقة تخفض المنظمة مصروفاتها و تحقق بعض الأمان عن طريق الارتباط مع منظمة أقوى، هذا و تصبح المنظمة أسيرة في حالة قيامها ببيع (75%) أو أكثر من منتجاتها أو خدماتها لعميل واحد.

4. استراتيجية الالتفاف: وهنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع و تقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل، مثل احتفاظ منظمة الأعمال بنفس حجم المبيعات و الأرباح ، مع التقليل من تكاليف الاستثمار و حجمها.

5. استراتيجية التصفية: تمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.

وقد عبر الحسيني (2006: 169) عن استراتيجية الأعمال " بأنها تحوي مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها على المستوى العام كالتالي:

(1) استراتيجية النمو : ويتم اعتمادها لأسبابٍ عديدة منها:

— تعمل استراتيجية النمو على تحقيق ديمومة وبقاء للمنظمة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة.

— تحقيق فاعلية للمنظمة.

— الاعتقاد السائد بأن الأكبر هو الأفضل.

— الضغوط الخارجية التي تواجهها المنظمات من أطراف مختلفة.

— إشباع حاجات أسرة المنظمة من خلال النمو وزيادة المبيعات والأرباح، وبالتالي زيادة أجورهم وحوافزهم، وغير ذلك.

— تقوية العلاقة بين المنظمة والمجهزين.

— الاستفادة من الفروق الجغرافية (وينطبق ذلك عند التوسع إلى أعمال خارجية)، مثل الاستفادة من فروق الأجور والضرائب والكلف الأخرى بين الدولة الأم والدول الأخرى.

وعند اعتماد المنظمة لاستراتيجية النمو فإن أمامها العديد من البدائل التي تتدرج تحت هذه الاستراتيجية، التي تحقق نمو المنظمة بشكل أو بآخر وفق ظروف المنظمة وفلسفتها وقيم مديريها"، ومن أهم هذه الاستراتيجيات كما أشار السالم (2009) ما يلي:

(1) استراتيجية النمو الذاتي: حيث يتم تحقيق النمو الذاتي عن طريق التطوير الداخلي الذي يقود إلى النمو والانتساع دون إحداث تغييرات جوهرية في خطوط الإنتاج أو عمليات التمويل.

(2) استراتيجية التوسع المرحلي: ويمكن للمنظمة أن تعتمد هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على منتجات أو منافذ توزيع محددة، أو مجموعة محددة من المستهلكين، كما يمكن لها أن تحقق التوسع المكثف بواسطة استراتيجية التنويع في منتجاتها أو أسواقها، ومن أحد الأسباب التي تدعو المنظمة إلى الأخذ بهذه الاستراتيجية هو الإيمان بأن الأكبر هو الأفضل.

(3) استراتيجية المشاريع المشتركة: ويتم اعتمادها بشكل واسع من قبل المنظمات التي تسعى إلى دخول الأسواق الدولية.

(4) استراتيجية التركيز: ويمكن اعتمادها كإحدى استراتيجيات النمو أو الاستقرار، حيث تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية من خلال تركيز الموارد على منتج معين، وقد ذكر الحسيني

(2006: 174) ، وجود عيوب عديدة لاستراتيجية التركيز، ومن أهم هذه العيوب هو "عدم قدرة هذه الاستراتيجية على تنويع المخاطر، إذ تتعرض موارد وإمكانات المنظمة للخطر عند تركيزها في مجال واحد، ومع ذلك فإن المنظمات التي اعتمدت استراتيجية التركيز استطاعت أن تحقق النجاح الكبير، ومن الأمثلة على ذلك شركة كارتربلر التي ركزت على معدات البناء، وشركة جيربر التي ركزت على منتجات الأطفال ، وشركة ماكдонаلد التي ركزت على الوجبات السريعة".

(5) استراتيجية التنويع: وهي عكس استراتيجية التركيز ، حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات ، ويمكن أن تعتمد كاستراتيجية نمو أو استراتيجية استقرار.

(6) استراتيجية الاستثمار: بموجب هذه الاستراتيجية تعمل الإدارة على بناء منظمة ناجحة وتعمل لإيصالها إلى أعلى درجات النمو، وعندها تعمل على بيعها لمنظمة أخرى وفق شروط معينة، حيث تحقق الإدارة التي تعتمد هذه الاستراتيجية أرباحاً من عملية البيع هذه.

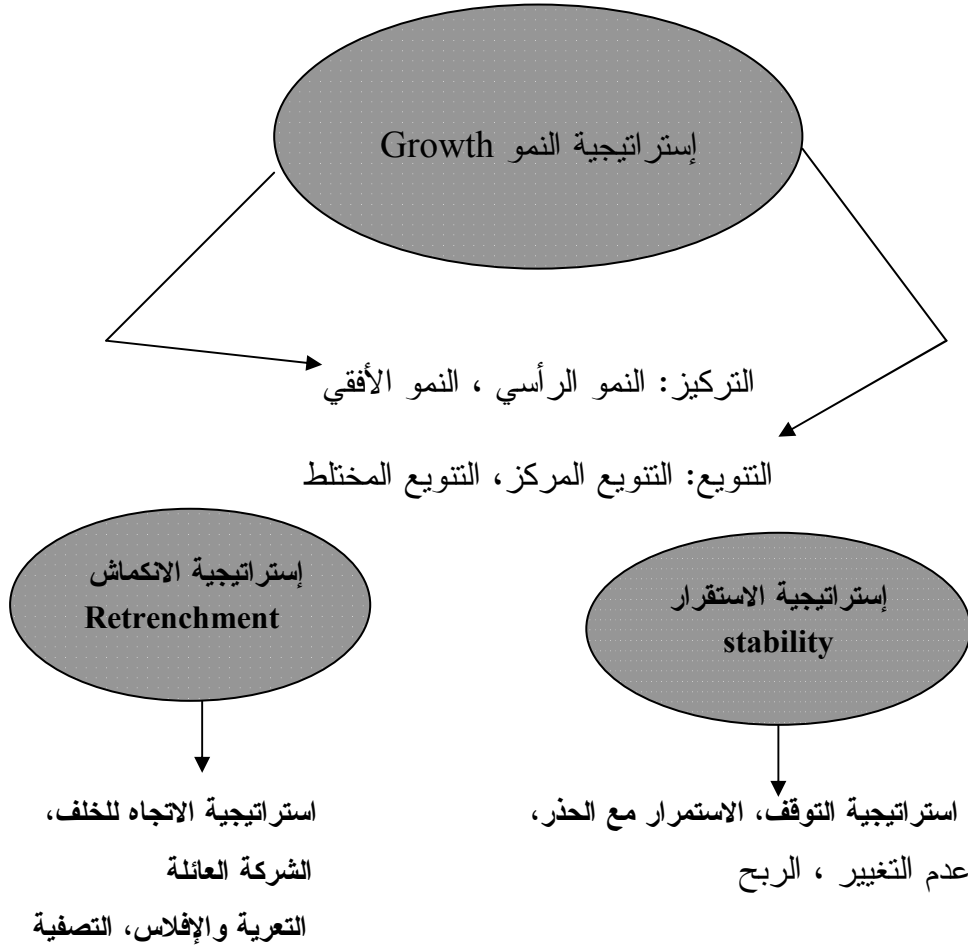
(7) استراتيجية التكامل العمودي: ويمكن أن تتم بالاعتماد على مصادر النمو الداخلي للمنظمة، أو بالاعتماد على مصادر النمو الخارجي عن طريق الاندماج أو الشراء أو المشاريع المشتركة.

(8) استراتيجية الاستقرار: ويمكن اعتمادها لتحقيق هدف الاستقرار، وهناك عدة استراتيجيات يتم اعتمادها لتحقيق الاستقرار منها: استراتيجيات التنويع، والتركيز، والتمركز، والتجديد، وإعادة التكوين، والنمو التدريجي، والتريث، وعدم التغيير. وقد أشار إدريس والغالبي (2011) ، إلى أنه من أسباب اعتماد استراتيجيات الاستقرار هو: رضا المنظمة عن أدائها ، وبذلك فهي تسعى إلى عدم تغيير هذا الأداء، بالإضافة إلى عدم الميل إلى مستوى عالٍ من المخاطرة، وعدم إدراك التغييرات البيئية بصورة واضحة. كما وأشار الحسيني (2006)،

إلى أن هناك شروطاً لنجاح استراتيجيات الاستقرار منها: وجود المنظمة في صناعة وصلت مرحلة النضوج في دورة حياتها، بالإضافة إلى أن المنظمة ناجحة حالياً في أدائها، فضلاً عن أن البيئة التي تعمل فيها بطيئة التغير.

(9) استراتيجية الانكماش أو التراجع: أشار حمود والخرشة (2010)، إلى أن المنشآت تلجأ إلى اعتماد هذه الاستراتيجية ، عندما ترغب في تقليص أعمالها بطريقة ما، ومن الأسباب التي تقود إلى اعتماد استراتيجية الانكماش (التراجع) هي: الضغوط التنافسية، أو الظروف الاقتصادية، أو ضعف الكفاءة التشغيلية. والشكل التالي يوضح استراتيجيات الأعمال والبدائل

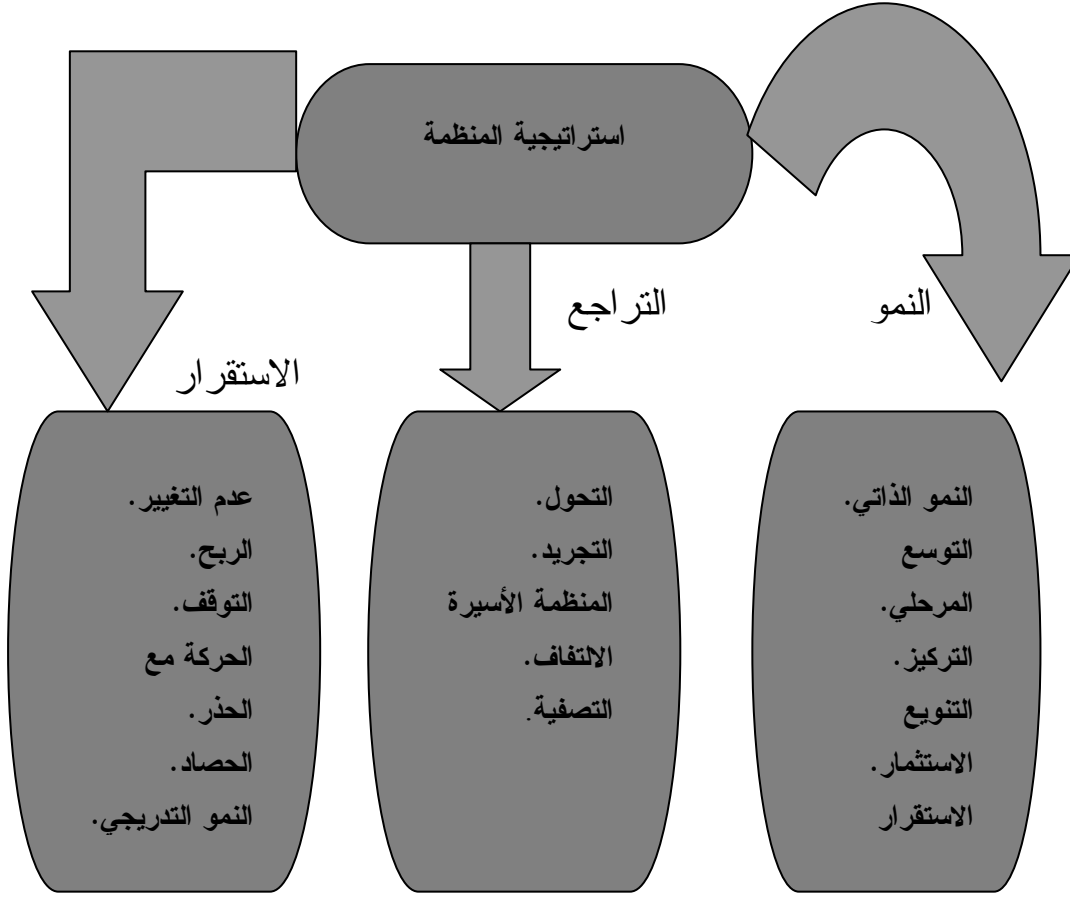
الممكنة لكل استراتيجية



الشكل (2): بدائل الاستراتيجية

المصدر: السالم (2009: 167)

أما الشكل التالي فيوضح أقسام استراتيجية المنظمة ومكونات كل قسم كالتالي:



الشكل (3)

مكونات استراتيجية الأعمال

المصدر: الباحث، 2011

العلاقة بين استراتيجية المنظمة والقدرة التنافسية

تركز استراتيجيات المنظمة على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات منظمة معينة، أو وحدة أعمال معينة داخل صناعة معينة، أو في قطاع محدد من قطاعات سوق معين، ويمكن لاستراتيجية الأعمال أن تكون تنافسية أو تعاونية وإذا كانت الاستراتيجية تجيب عليهم السؤال التالي : ما الخدمة التي يجب أن تدخلها المنظمة ؟ فإن استراتيجية المنظمة تقدم

الإجابة عليهم السؤال التالي : كيف يجب المنظمة أو وحدة الأعمال أن تتنافس أو تتعاون في كل صناعة ؟

وتثير استراتيجية المنظمة التساؤلات التنافسية التالية: هل يجب التنافس على أساس معيار الكلفة المنخفضة (وبالتالي السعر الأقل للخدمات) ؟ أم تنافس على أساس الميزة التنافسية في الخدمات على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض مثل جودة خدمة العملاء ؟ وهل يجب التنافس على أساس الند للند Head to head مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية في السوق ؟ أم يجب التركيز على قطاع سوقي صغير بربح مضمون ومريح؟ وفي هذا الصدد اقترح (Porter 1980) استراتيجيتين للتفوق في الأداء على المنافسين وهما : إستراتيجية التكلفة الأقل، وإستراتيجية التمايز، ويمكن تطبيق هاتين الإستراتيجيتين في منظمات الأعمال كالتالي.

1) استراتيجية خفض التكلفة (التكلفة الأقل) Lower Cost Strategy :

تجسد هذه الإستراتيجية مدى قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارنة بدرجة كفاءة Efficiency أعلى من المنافسين .

2) استراتيجية التمايز Differentiation Strategy :

وتعني قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل في خدمة أو منتج ذي جودة عالية ومواصفات خاصة مميزة، وعلى المنظمة قبل أن تستخدم إحدى هاتين الإستراتيجيتين، اختيار مدى التنوع في المنتجات التي ستقوم بإنتاجها، ونوع قنوات التوزيع التي سوف تستخدمها، وأنواع المشترين والمناطق الجغرافية التي ستقوم بخدمتها، وأخيراً الصناعات ذات العلاقة التي ستنافس فيها ، وبصورة أكثر بساطة بإمكان المنظمة أو وحدة الأعمال اختيار سوق مستهدف عام (مثال 50% من السوق الكلي)، أو سوق مستهدف

ضيق (قطاع صغير من السوق) ودمج هذين النوعين من الأسواق المستهدفة مع الاستراتيجيتين التنافسيتين السابق ذكرهما يمكن التمكن من القدرة التنافسية والحصول على أربعة أنواع مختلفة من الإستراتيجيات المهمة المنافسة Wheelen and Hunger (2004:118). ويوضح الشكل التالي : الإستراتيجيات التنافسية الشاملة Porter

Competitive Advantage

التمايز		التكلفة الأقل
Differentiation		Lower Cost
استراتيجية التمايز	استراتيجية الريادة في التكلفة	سوق مستهدف واسع
Differentiation	Cost Leadership	
استراتيجية التركيز على التمايز	استراتيجية التركيز على التكلفة	سوق مستهدف ضيق
Differentiation Focus	Cost Focus	

الشكل (4): الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter (الميزة التنافسية)

المصدر: السالم (2009: 146)

يلاحظ من الشكل السابق أنه عندما تتوفر لدى استراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه ببساطة يمكن أن نطلق عليهما: " الريادة في التكلفة، والتمايز"، وعندما تركز هاتان الإستراتيجيتان على قطاع صغير في السوق (أو سوق مستهدف ضعيف) فإنه يمكن أن نطلق عليهما: "التركيز على التكلفة، والتركيز على التمايز".

و في أوقات التراجع الاقتصادي يشدد بورتر على أهمية الإستراتيجية، بما أن الإستراتيجية تتمحور غالباً حول اكتساب عائد أكبر على المدى الطويل فإنها تتمحور حول

تحديد احتياجات السوق التي ينبغي على المنظمات والشركات العمل لتلبيتها و التي تختلف عن الاحتياجات التي يسعى لتلبيتها المنافسون، و إن الخطأ الأكبر في الإستراتيجية ، خصوصاً في أوقات التراجع الاقتصادي، هو الدخول في الصراع ضد المنافسين على المطلب ذاته، وحتى يتم النجاح لا بد من إيجاد نوع آخر من القيمة يمكن تقديمه لشريحة أخرى من العملاء (Porter,1999) .

ويحذر بورتر الشركات بألا تفرط في التفاعل مع الظروف الاستثنائية للتراجع الاقتصادي، و ألاّ تغير إستراتيجيتها كلّها بسبب شريحة العملاء الحاليين الذين لا يشترون منها في هذه الفترة، وذلك من منطلق أن الإستراتيجية السليمة بحاجة للاحتضان أعواماً حتّى تعطي ثمارها حقاً، و لكي يستديم بقاء الشركة لا بد من توفر المقدرة الكاملة بين المنظورين القريب و البعيد والتفكير بهما معاً، ولا يمكن الإقدام على خطواتٍ مهما بدت مجدية على المدى القريب إذا كانت تسيء إلى عناصر تميّز الشركة، حيث أن الشركات المبالغة في التفاعل مع التراجع الاقتصادي إنما تضع أنفسها في مأزق جسيمة (المنيف،2008).

ثانياً القدرة التنافسية

يستحوذ موضوع القدرة التنافسية على نقاش واسع في أوساط السياسيين ورجال الأعمال والاقتصاديين، ولكن هؤلاء جميعاً لم يتكلموا عن هذا الموضوع بنفس الأسلوب والمنهجية، ويتبين ذلك بشكل واضح بوجود اختلاف حول المعنى الدقيق لمصطلح القدرة التنافسية بين هذه المجموعات، وإن المصدر الرئيس لهذا الاختلاف هو اختلاف الآراء حول إمكانية إيجاد طرق لقياس القدرة التنافسية، حيث أن الاقتصاديين والسياسيين يفكرون دائماً بمصطلح القدرة

التنافسية على صعيد الاقتصاد ككل، على عكس رجال الأعمال الذين يركزون فقط على المنشآت والقطاعات (معلا، 2001).

وبناءً على ذلك، لا يوجد تعريف متفق عليه للقدرة التنافسية حيث يوجد هناك تضارب - على أساس المصالح - في مفهوم القدرة التنافسية من وجهات نظر متعددة، وفي العقدين الماضيين تم التوجه لدمج العلاقة مابين الأنشطة السياسية والاقتصادية من جهة، وبالغرض الذي استحدث من أجله هذا المصطلح من جهة أخرى، بحيث أصبح من الممكن تحليل القدرة التنافسية على صعيد الاقتصاد ككل، أو على صعيد قطاع معين، أو على صعيد منشأة معينة (عقل، 2006).

وبذلك، عرف عقل (2006)، القدرة التنافسية على أنها: عبارة عن المقدرة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، والاستحواذ على حصة سوقية مناسبة. وأضاف الحسيني (2006) بأنها : مؤشر على أداء المنتجات المحلية في الأسواق المحلية والخارجية مقارنة بالسلع والخدمات الأجنبية الشبيهة، وينطبق ذلك على الصادرات من حيث قدرتها على اختراق الأسواق العالمية ومنافسة الأصناف الشبيهة، كما أنه ينطبق على قدرة الصناعة الوطنية على منافسة الأصناف المستوردة في السوق المحلي، وهذا ما يعرف بالقدرة التنافسية الآنية، وتعتمد القدرة التنافسية حسب هذا المفهوم بشكل أساسي على الأسعار النسبية وجودة الإنتاج. كما وأشار سالمان (2005: 116) إلى مفهوم القدرة التنافسية بأنها تعني : "القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق، أما مفهوم القدرة التنافسية على مستوى قطاع صناعي معين، فتعني قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على

الدعم والحماية من الحكومة وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة". ويمكن تعريف القدرة التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، مما يعني نجاح مستمر لهذه الشركة في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة. ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية: (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) (إدريس، والغالبي، 2011)، وأشار نجم (1998) إلى أن مفهوم القدرة التنافسية يتبلور يتبلور مفهوم القدرة التنافسية كونها تمثل مجموعة المهارات و التقنيات و الموارد و المزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما:

— إنتاج قيم و منافع أكبر للعميل Customer Value

— الاختلاف عن المنافسين Differentiation

وتتمثل القدرة التنافسية في النماذج التالية:

1. الجودة الأعلى للخدمات.
2. الوقت الأقل في التعامل مع العميل.
3. العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء.
4. المرونة في علاقات العملاء.
5. العلاقات الأكفأ مع حلقات سلسلة التوزيع—ع.

ويمكن تلخيص مفهوم القدرة التنافسية للمصارف التجارية الكويتية من خلال التعريفات السابقة بأنها: تمثل قدرة المصارف التجارية الكويتية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات وتحقيق الأرباح باستمرار ، إضافة إلى القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال استخدام استراتيجيات الأعمال .

أهمية القدرة التنافسية

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة؛ لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتفاع بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار (سالمان، 2005)، بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ألا وهي مشكلة السوق المحلي، التي تحول دون الاستفادة من توفر الحجم الكبير، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة (معلا، 2007).

وأشار العقيلي (2005) إلى أن أهمية القدرة التنافسية تكمن فيما يلي:

1 (تساعد على القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي.

2 (كما أن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فاعلة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

3) بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني.

ولقد وضع مايكل بورتر MICHAEL PORTER صاحب نظرية الميزة التنافسية نموذجا لقياس القدرة التنافسية بالاستناد إلى الأسس الجزئية، وذلك باعتبار أن التنافس يتم بين

الشركات وليس بين الدول ، في حين يستند نموذج القدرة التنافسية المعتمد من قبل تقرير القدرة التنافسية العالمية إلى الأسس الكلية ، وذلك باعتبار أن التنافس يتم بين الدول.

وانطلاقاً من ذلك أشار الحسيني (2006) إلى تصنيف بورتر للعوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل فيما يلي:

- (1) ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها .
 - (2) ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه .
 - (3) وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها .
 - (4) الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.
- ويمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال دراسة هذه العوامل وطبيعة العلاقة فيما بينها، وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة في مقدرة هذا النشاط على المنافسة، وذلك لمعالجة نقاط الضعف والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها (إسماعيل، 2007). وانطلاقاً من أن مفهوم التنافسية يستخدم على مجال واسع معايير متفاوتة وغير محددة، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها تتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم (إدريس والغالي، 2011) . وبالتالي فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها. ويمكن إيجاز أبرز محددات القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية بما يلي:

(1) دور الحكومة : تلعب الحكومة دوراً مهماً في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة ، واتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية .

(2) تكاليف الإنتاج : ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات القدرة التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات ، وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج ، بمعنى أن القدرة التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها (الحسيني، 2006).

(3) الجودة والنوعية : تتعزز القدرة التنافسية لمؤسسة معينة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها ، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة ، ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع (الحسيني، 2006).

أبعاد القدرة التنافسية:

وتتحدد أبعاد القدرة التنافسية في القرن الواحد والعشرين بما يلي:

1 – التنافس بالوقت : ويكون ذلك في الإنتاج وتقديم المنتج وتسليمه في وقته كما هو متفق مع العملاء.

2 – التنافس بالجودة : بتقديم كل ما يحلم به العميل أو يفكر فيه ولو دفع فيه الكثير من خلال معرفة توقعات العملاء لتصميم المنتج، والمحافظة على الجودة، و تنمية ثقافة الجودة مع

الأداء السليم ، و تدريب قوى عاملة قادرة على الابتكار، و تنفيذ سليم مطابق للتصميم، بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع العملاء.

3 — نظم الإنتاج المرنة : وذلك من خلال التكيف السريع مع الحاجات والرغبات والتوقعات للعملاء، واستخدام الحاسبات في إنتاج أكثر من منتج مختلف، مما يحقق أولاً المرونة وسرعة الاستجابة للتغيير في خصائص المنتج مع الحفاظ على جودته، والتخفيض في تكلفة الإنتاج بتوفير الوقت الضائع.

4 — التنافس بالتكلفة : ويكون بوضع معايير لذلك، ويشترط في خفض التكلفة الحفاظ على مستوى الجودة .

5 — التنافس بالتميز : بحيث تكون المنظمة مميزة في عيون وأذهان عملائها ، وذلك بوضع فروق ملموسة في منتجها، أو تقديم أنشطة ترويجية جديدة، باعتبار أن معظم المزايا التنافسية للتميز قصيرة الأجل ، لذلك يجب التفكير المستمر بإضافة قيم مادية ومعنوية لجذب العملاء الحاليين والمرتبطين كي تدفعهم للتعامل معها (عبد القادر، 2007).

معايير القدرة التنافسية:

تعددت معايير القدرة التنافسية للقطاع المصرفي ، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:

المبييضين (2004)

أولاً : معايير القدرة التنافسية من خلال استراتيجية التكلفة .

ثانياً معايير القدرة التنافسية من خلال استراتيجية التركيز.

ثالثاً معايير القدرة التنافسية من خلال استراتيجية التميز. وعليه فقد صاغ بورتير Porter

متطلبات الاستراتيجيات التنافسية في الجدول التالي الحسيني(196:2006):

جدول (2)

متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجية	متطلبات المهارات	المتطلبات التنظيمية
القيادة الشاملة للكلفة	امتلاك رأس المال ووجود استثمار رأس مالي، وإمكانية الوصول إليه. — مهارات هندسية عالية ووجود إشراف على العمل. — منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها ووجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف.	— رقابة محكمة على التكاليف. — تقارير رقابية مفصلة ومستمرة (دائمة). — تنظيم المسؤوليات وتحديد الصلاحيات. — قابلية الأهداف للقياس الكمي
استراتيجية التمايز (الاختلاف).	— قدرات تسويقية متميزة. — مهندسي إنتاج (أفراد مبدعين). — قدرات جيدة في مجال البحوث. — سمعة جيدة للشركة في مجال النوعية. — امتلاك مهارات فريدة وخبرات في مجال الصناعة. تعاون قوي من قبل القنوات التوزيعية.	— تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير. — تطوير المنتج والتسويق. — القدرة على جذب القوى العاملة التي تمتلك المهارات العالية. — استقطاب الباحثين المبدعين والمتميزين.
التركيز	مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي.	مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي محدد.

المصدر: الحسيني،(2006: 196)

واعتماداً على ما تقدم، فإن الاستراتيجيات التنافسية تتم صياغتها في ضوء طبيعة العلاقة بين كل من الميزة التنافسية ومدى المنافسة، من حيث الهدف الضيق والهدف الواسع، ويتضح ذلك من خلال مصفوفة بورتر Porter لتوليد الاستراتيجيات التنافسية، حيث يوضحها الشكل التالي في مجال المنافسة:

التمايز الكلفة الأقل هدف واسع

1	قيادة الكلفة	2	التمايز، الاختلاف
3a	التركيز على الكلفة	3b	التركيز على التمايز

شكل (5): مصفوفة بورتر لتوليد الاستراتيجيات التنافسية هدف ضيق

المصدر: إدريس والغالبى (2011: 107)

ويتضح من الشكل (5) ، أن الهدف الأساسي لاعتماد البديل الاستراتيجي هو خلق الميزة التنافسية وديمومتها، فعندما يكون مجال المنافسة واسعاً والميزة التنافسية تستند إلى الكلفة الأقل ، فإنه يمكن اعتماد استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة، ولكن عندما يكون مجال المنافسة محدوداً (ضيقاً)، فإنه يتم التركيز على الكلفة وتقليل كلف جميع الأنشطة والفعاليات الإدارية، أما عندما يكون مجال المنافسة واسعاً وتستند الميزة التنافسية إلى التمييز فإنه يمكن اعتماد استراتيجية التمايز التنافسية ، ولكن عندما يكون مجال المنافسة محدوداً فإنه يتم التركيز على التمايز (الحسيني، 2006).

مؤشرات توفر القدرات التنافسية :

هناك العديد من المؤشرات التي تدل على توفر القدرات التنافسية منها ما ذكره غنيم

(1994)، كالآتي:

(1) توفر نظم وآليات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية ومالية تتيح فرصاً أفضل للأداء المصرفي المتميز.

(2) توافر إمكانيات البحث و التطوير.

(3) توفر مصادر المعلومات عن السوق و العملاء و المنافسين.

(4) استيعاب التطورات التقنية الحديثة.

(5) تناسب تنظيم منظمة الأعمال مع متطلبات التعامل في السوق العالمي.

(6) وضوح اعتبارات السوق العالمي كأساس في فكر و عمل و قرارات الإدارة.

(7) توفر الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة والكفاءة العالية.

نظام تكوين و تنمية القدرة التنافسية:

يتكون نظام تنمية القدرة التنافسية مما يلي:

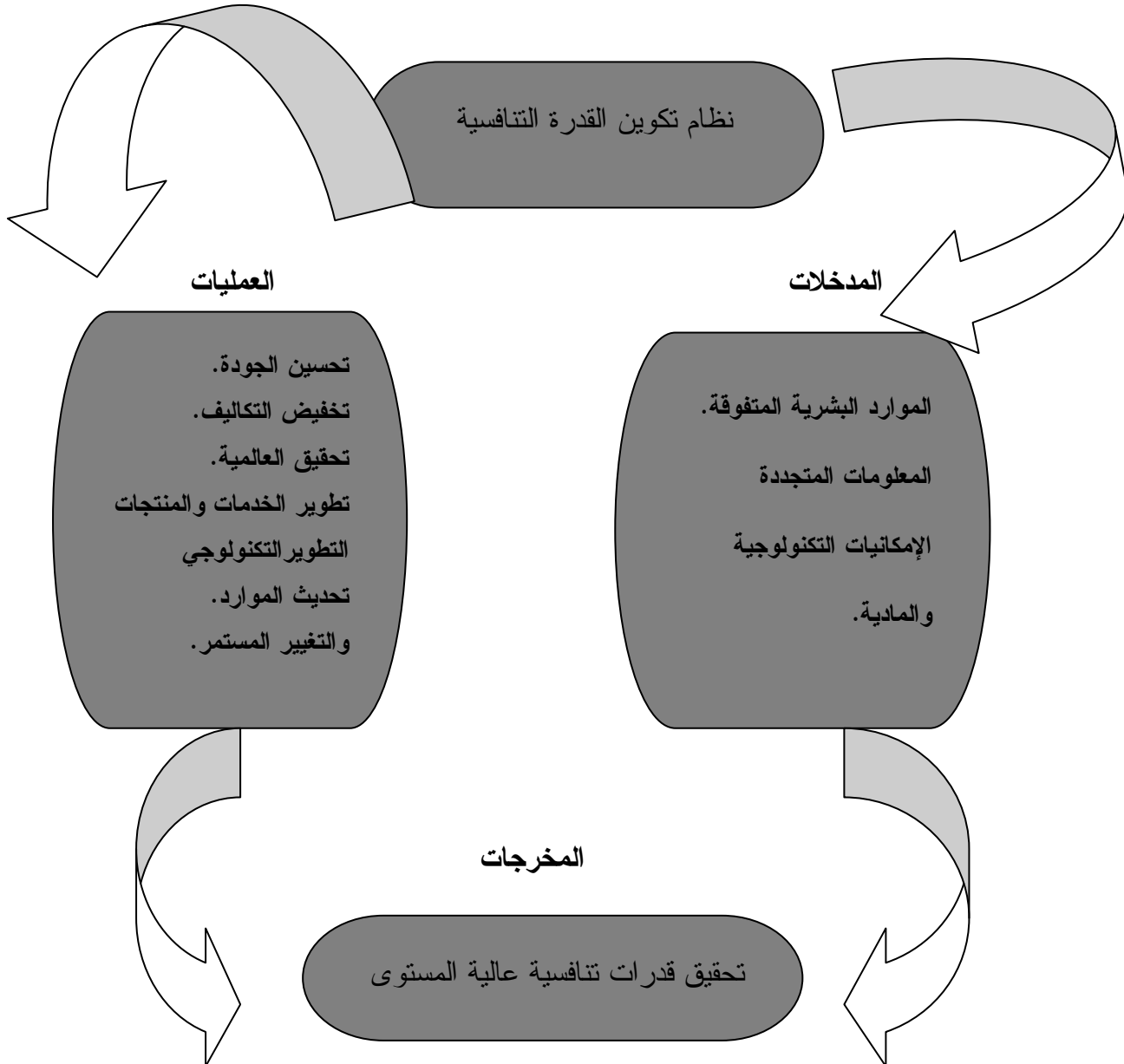
أولاً: المدخلات : وتمثل الموارد البشرية المتفوقة، والمعلومات المتجددة، والإمكانيات

التكنولوجية والمادية،

ثانياً: العمليات: وتتمثل بعمليات تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتحقيق العالمية، وتطوير الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى التطوير التكنولوجي، وتحديث الموارد، والتغيير المستمر.

ثالثاً: المخرجات: وتتمثل بتحقيق قدرات تنافسية عالية المستوى (الحسيني، 2006).

والشكل التالي يوضح نظام تكوين القدرة التنافسية:



الشكل (6)

نظام تكوين القدرة التنافسية

ثالثاً: الدراسات السابقة

نظراً لعدم توفر دراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية فقد ارتأى الباحث الاسترشاد ببعض الدراسات التي تمس موضوع الدراسة الحالية ؛ وذلك من أجل الاستدلال وتقصي أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، ولكون الدراسة الحالية تهدف إلى تقصي أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية في الكويت ، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية إلى قسمين كالتالي: دراسات تناولت استراتيجية الأعمال، ودراسات تناولت القدرة التنافسية.

1) الدراسات التي تناولت استراتيجية الأعمال

أجرى هوسليد Hueslid (1997) دراسة في أمريكا بعنوان " أثر امتلاك مديري إدارة الموارد البشرية للقدرات والمهارات الاستراتيجية على الأداء المالي للمنظمات " ، هدفت إلى التعرف على أثر امتلاك مديري إدارة الموارد البشرية للقدرات والمهارات الاستراتيجية على الأداء المالي للمنظمات، كما وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية إدارة الموارد البشرية وكل من الإنتاجية والقيمة السوقية والتدفقات النقدية، وتكونت عينة الدراسة من (293) منظمة أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الأسلوب المسحي الاستبائي، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع فاعلية استراتيجية الأعمال ، بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية الأعمال على كل من الإنتاجية والتدفقات النقدية على أداء المنظمات المشمولة في الدراسة .

وأجرت السمردلي (2000) دراسة في الأردن بعنوان " مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير الاستراتيجية في منظمات الأعمال الأردنية " ،هدفت إلى التعرف على مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير الاستراتيجية في منظمات الأعمال الأردنية ، حيث شملت عينة الدراسة (39) منظمة أعمال أردنية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب المسحي من خلال استخدام الاستبيان وأسلوب المقابلات، وأظهرت أبرز النتائج وجود ضعف في وضوح مفهوم استراتيجية الأعمال لدى المديرين ، كما وأظهرت النتائج بأن أكثر وسائل مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية منظمات الأعمال الأردنية هي إسهامها في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وأجرى كل من كانتني ونيادو . kanti & Naidu (2001) دراسة في أمريكا بعنوان " تأثير استراتيجية الأعمال على الإنترنت والتسويق المتكامل على الكفاءات التسويق والأداء التصديري " ، هدفت إلى التعرف على مدى كفاءة استراتيجيات التسويق لدى المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (381) شركة صناعية مصدرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل الباحثان إلى أن تطبيق استراتيجية الأعمال تزيد من درجة كفاءة التسويق في دعم العلاقة مع العملاء وكذلك مع المنافسين في الشركات المصدرة.

كما وأجرى نانكيرفيس Nankervis (2002) دراسة في استراليا بعنوان " ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة العليا في المنظمات متوسطة الحجم " هدفت إلى التعرف على كيفية ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة العليا في المنظمات متوسطة الحجم ، وشملت الدراسة عينة عشوائية بسيطة تكونت من (800) منظمة متوسطة الحجم في استراليا، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الاستبائي Questionnaire ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إعداد وصياغة

استراتيجية الأعمال في المنظمات تتركز في أيدي الإدارة العليا، كما وتوصلت إلى أن درجة تطبيق وتنفيذ استراتيجية الأعمال كانت متوسطة حيث حازت على نسبة 68%.

بينما أجرى طهماز (2003) دراسة في الأردن بعنوان " واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية في الأردن" ، هدفت إلى التعرف على واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية، وتكونت عينة الدراسة من (65) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها (91) منظمة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات الأولية، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وضوح المفهوم المعاصر لاستراتيجية الأعمال في إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر سلباً على ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعدادها وصياغتها، وأظهرت تدني مستوى ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجية الأعمال في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية في الأردن، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق تعزى للجنس والدرجة العلمية في مستوى ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجية الأعمال.

وأجرى رضوان (2008) في الكويت دراسة بعنوان " دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية " ، هدفت إلى التعرف على الاقتصاد المبني على استخدام الاستراتيجيات المتنوعة ومدى إسهامها في القدرة التنافسية والإبداع التنموي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات العاملة في الكويت ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ازدياد السلوك الإبداعي لدى المسؤولين بتطبيق استراتيجيات

النمو ، مع وجود علاقة إيجابية بين استخدام المعلومات الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للشركات.

(2) الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية

أجرت أيوب (1997) في السعودية دراسة بعنوان " الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بالقدرة التنافسية " هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة استراتيجية الأعمال في منظمات الأعمال في السعودية، وأثر ذلك على قدرة المنظمة على المنافسة، وتكونت عينة الدراسة من (53) منظمة صناعية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم المنظمات الصناعية المشمولة في هذه الدراسة تمارس استراتيجية الأعمال بدرجة متوسطة، وبالتالي فإن القدرة التنافسية لديها كانت متوسطة .

وأجرى الحلو (2000)، دراسة في الأردن، " بعنوان أثر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الأردنية"، هدفت للتعرف على أثر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من 48 مديراً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن الاستثمار بالتكنولوجيا يؤثر إيجاباً على تدريب الموظفين ، وقابليتهم للعمل، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الاستثمار بالتكنولوجيا وولاء المودعين، والقدرة التنافسية على تقديم خدمات مصرفية متكاملة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق لصالح الخبرة القصيرة.

وأجرى المبيضين (2004) دراسة في الأردن بعنوان " العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية : دراسة حالة البنوك الأردنية" ، هدفت إلى التعرف على دور العلاقات العامة كأحد الوسائل المتاحة أمام إدارات البنوك الأردنية لتعزيز القدرة التنافسية لهذه البنوك ، وذلك من خلال التعرف على آراء العملاء والعاملين، وشملت الدراسة عينتين من ثلاثة بنوك أردنية ، حيث تكونت العينة الأولى من (200) موظف والعينة الثانية تكونت من (350) عميلاً، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الدراسة على أداتين هما: أسلوب التحليل الاستراتيجي لتحديد المراكز التنافسية الاستراتيجية للبنوك المشمولة في العينة، أما الأداة الثانية فهي الاستبيان، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمتغيرات العلاقات العامة في القدرة التنافسية ، وتختلف قيمة التأثير لكل متغير تبعاً للمتغير والعينة.

كما وأجرى العقيلي (2005) دراسة في اليمن، بعنوان " المزيج التسويقي للبنوك المحلية والبنوك غير المحلية في اليمن : دراسة مقارنة " ، هدفت إلى دراسة وتحليل المزيج التسويقي للبنوك المحلية ومقارنتها مع المزيج التسويقي للبنوك غير المحلية، كما وهدفت إلى دراسة الخدمات المصرفية للبنوك المحلية والبنوك غير المحلية وبيان أوجه القصور للخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المحلية، ودراسة وتقييم السياسة السعرية، وسياسة التوزيع والترويج التي يتبعها البنك المحلي بالمقارنة مع السياسة السعرية، وسياسة التوزيع والترويج للبنوك غير المحلية للوصول إلى أسباب الضعف التنافسي للبنوك المحلية، وشملت الدراسة عينة قصدية تكونت من أربعة بنوك : اثنين من البنوك المحلية و اثنين من البنوك غير المحلية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان، وأظهرت النتائج تدني مستوى السياسة السعرية وسياسة التوزيع والترويج لدى البنوك المحلية مقارنة في البنوك غير المحلية ، مما يشير إلى تدني مستوى القدرة التنافسية لدى البنوك المحلية في اليمن.

في حين أجرى إسماعيل (2007) دراسة في الأردن بعنوان " قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية " ، هدفت إلى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية المرافقة باعتبارها حقلا من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والبالغ عددها (16) مصرفاً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل ، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القدرة التنافسية للمصارف الأردنية متواضعة ، بالإضافة إلى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الإنترنت للتعريف بنفسها والفروع التابعة لها ، وتعريف العملاء بخدماتها التقليدية والإلكترونية المتواضعة والتي ما زالت في بداية الطريق، كما خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى للجنس، والمؤهل العلمي.

وأجرى عبد القادر (2007) دراسة في الجزائر بعنوان " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية لدى البنوك " هدفت إلى تقصي مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى البنوك الجزائرية، للتعرف إلى مستوى القدرة التنافسية لديها، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع البنوك التجارية في محافظة الشلف في الجزائر، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان، وجاءت أبرز النتائج بتدني مستوى تطبيق البنوك في الجزائر لمعايير الجودة الشاملة، مما أدى إلى تدني القدرة التنافسية لديها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت الكثير من الدراسات السابقة موضوع استراتيجيات الأعمال والقدرة التنافسية بطرق متباينة، فقد هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على مستوى استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية ، كدراسة هوسليد Hueslid (1997) في أمريكا ، ودراسة نانكيرفيس Nankervis (2002) في استراليا، ودراسة طهماز (2003) في الأردن ، وهدف بعضها الآخر إلى قياس القدرة التنافسية كدراسة المبيضين (2004) في الأردن، ودراسة إسماعيل (2007) في الأردن، ودراسة عبد القادر (2007) في الجزائر .

واتفقت دراسة هوسليد Hueslid (1997) في أمريكا، ودراسة كانتى ونيادو kanti & Naidu (2001) في أمريكا ودراسة ودراسة نانكيرفيس Nankervis (2002) في استراليا في النتائج حيث أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً في تطبيق وتنفيذ استراتيجية الأعمال في المنظمات المختلفة، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية والأداء وكفاءة التسويق، في حين اختلفت مع نتائج دراسة طهماز (2003)، التي أشارت نتائجها إلى تدني مستوى ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية في الأردن، ولعل سبب الاختلاف يعود للاختلاف في المنطقة الجغرافية حيث أجريت دراستي هوسليد Hueslid وكانتى ونيادو kanti & Naidu (1997) ، و نانكيرفيس Nankervis (2002) في استراليا ، وهي من الدول المتقدمة علمياً وتكنولوجياً ، في حين أجريت دراسة طهماز في دولة عربية من الدول النامية وهي الأردن .

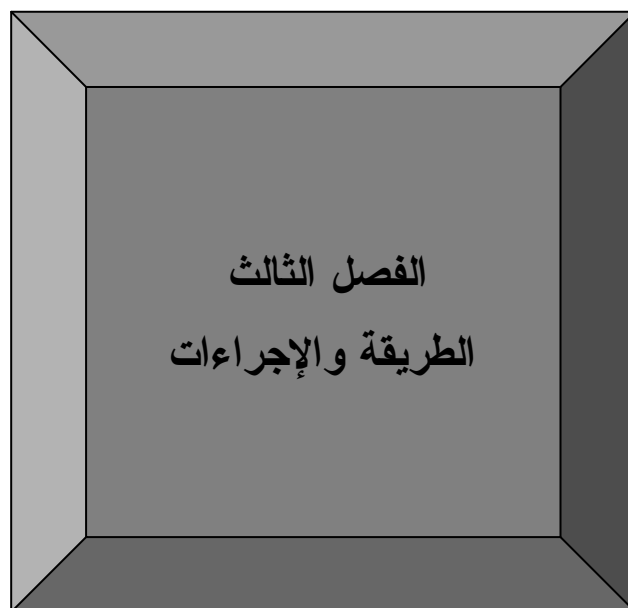
وبالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع القدرة التنافسية فقد جاءت غالبية النتائج بتدني مستوى القدرة التنافسية لدى المنظمات حيث اتفقت مع هذه النتيجة كل من دراسة العقيلي وإسماعيل من الأردن ، ودراسة عبد القادر من الجزائر، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسات مع دراسة أيوب (1997) من السعودية والتي أشارت نتائجها إلى أن معظم المنظمات الصناعية المشمولة في هذه الدراسة تمارس استراتيجية الأعمال بدرجة متوسطة، وبالتالي فإن القدرة التنافسية لديها متوسطة ، ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف إلى الاختلاف في طبيعة

العينة ، حيث اشتملت عينة دراسة أيوب على المنظمات الصناعية في السعودية ، في حين اشتملت عينات الدراسات الأخرى على البنوك التجارية.

واستناداً لما ذكر سابقاً فقد اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لموضوع استراتيجية الأعمال والقدرة التنافسية ، في حين اختلفت وتميزت عن الدراسات السابقة في تفصيلها لأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية في الكويت.

وبالرغم من وجود تباين بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، إلا أنه يعتبر تبايناً بسيطاً ، حسب رأي الباحث ، وذلك بوجود علاقة غير مباشرة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل في تناولها لتقصي أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية المتواضعة، التي تمت على هذا الصعيد، و الاستفادة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، في إثراء الإطار النظري، حيث جاءت الدراسة الحالية مكملّة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول تفصيل أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية في الكويت.



الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية ومجتمع وعينة الدراسة، كما وتضمن شرحاً مفصلاً لأداة الدراسة والخطوات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى عرض لأنموذج الدراسة ومتغيراتها وتضمن أيضاً عرضاً لإجراءات الدراسة ، والمعالجة الإحصائية .

منهج الدراسة:

تناولت هذه الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، وتم إجراء المسح المكتبي، و الاطلاع على الدراسات و البحوث النظرية و الميدانية؛ لأجل بلورة الأسس و المنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، و الوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيويًا في هذه الدراسة، وتم تحليل البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيان، و استخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من ثلاثة مصارف تجارية في منطقة الجهراء بالكويت ، وهي (البنك التجاري الكويتي، والبنك الوطني، وبنك الكويت الدولي) ، وبلغ عدد العاملين فيها (3940) موظفاً وموظفة حسب الإجراءات التي قام بها الباحث ، حيث أجرى الباحث مقابلة شخصية مع إدارات البنوك التي تمثل مجتمع الدراسة ؛ لإحصاء مجتمع الدراسة .

والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3)

عدد أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم البنك/ منطقة الجهراء	عدد الموظفين
1	البنك التجاري الكويتي	1126
2	البنك الوطني	2281
3	بنك الكويت الدولي	533
المجموع		3940

المصدر: الإحصائية الشهرية لبنك الكويت المركزي (2010).

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة، بنسبة (0.05) من مجتمع الدراسة ، والبالغ عدد أفراد

(3940) موظفاً ، وبذلك كان حجم العينة (197) موظفاً.

والجدول (4) يوضح عينة الدراسة:

الجدول رقم (4)

عدد أفراد عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك/ منطقة الجهراء	عدد الموظفين	0.05 / النسبة المئوية
1	البنك التجاري الكويتي	1126	56
2	البنك الوطني	2281	114
3	بنك الكويت الدولي	533	27
المجموع			197

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: استراتيجية المنظمة وله أبعاد هي:

— استراتيجية النمو.

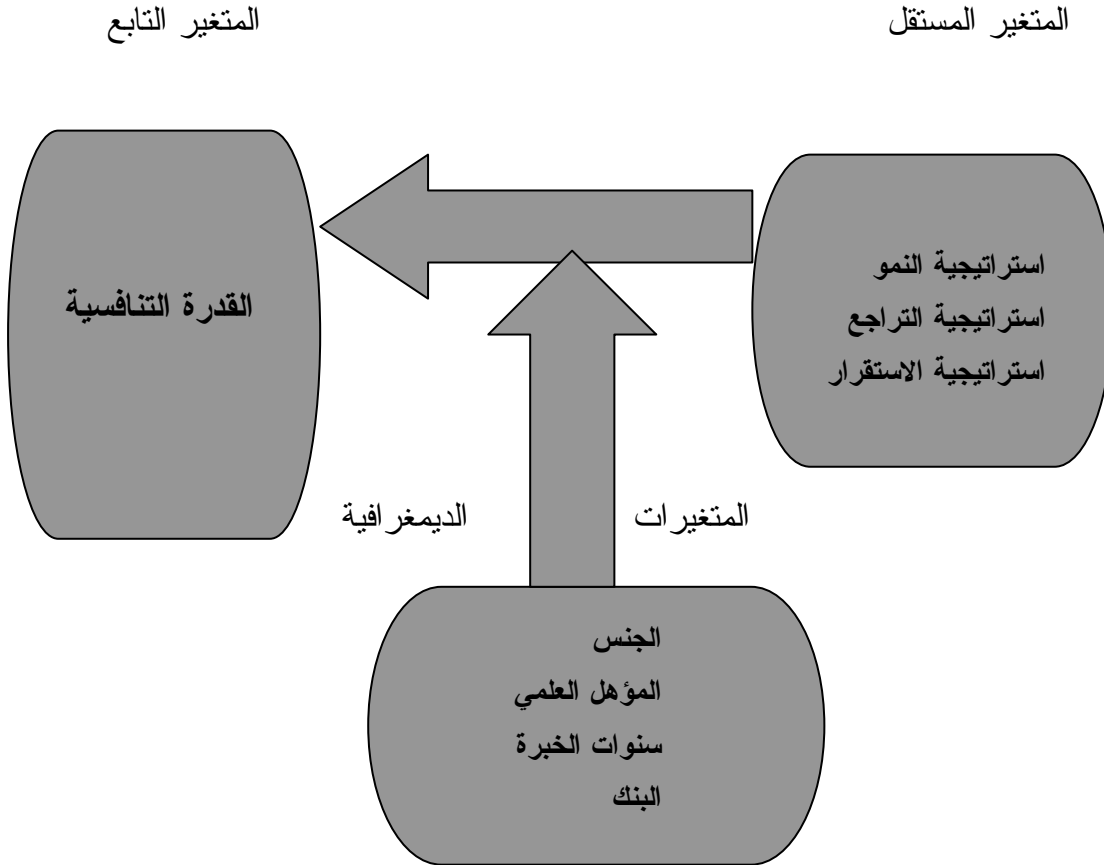
— استراتيجية التراجع.

— استراتيجية الاستقرار.

المتغير التابع: القدرة التنافسية

أنموذج الدراسة:

تكون أنموذج الدراسة الحالية من المتغير المستقل المتمثل باستراتيجية المنظمة، والمتغيرات الديمغرافية، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل بالقدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة الحالية:



الشكل رقم (7)

أنموذج الدراسة

المصدر: الباحث

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوبين في جمع البيانات وهما:

— **المصادر الثانوية:** من خلال المسح المكتبي لأهم الأدبيات والمصادر الجاهزة والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية، حيث هدفت المصادر الثانوية إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وتم الحصول على المصادر الثانوية من المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، والاطلاع على ما قدمه الكتاب والمؤلفون في كتبهم العربية والأجنبية، التي تغطي موضوع هذه الدراسة وذلك للوقوف على المبادئ والأسس العلمية الحديثة والمتعلقة بجوانب الدراسة والمرتبطة بها، كما وتمت الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على بعض المعلومات الخاصة بالدراسة.

— **المصادر الأولية:** تم تصميم الأداة بطريقة تمكن الباحث من قياس الفرضيات بوضوح ، وبهذا قام الباحث بدراسة ميدانية ، ووزع الاستبانتيين على أفراد عينة الدراسة، بعد عرضهما على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لتلافي النقص، والاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم في هذا المجال، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، والتي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بالآتي:

1) تم عرض الأداة على ثمانية من المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص، لإبداء الرأي في مجالات الدراسة ، والتي وضعت الأداة لقياسها، وكذلك لإبداء الرأي في فقرات كل مجال ، من حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوح الفقرات، وسلامة الصياغة اللغوية.

(2) أجمع المحكمون على صدق المجالات من حيث ملائمتها لمجالات الدراسة و سلامة صياغتها اللغوية ووضوحها.

— تم إيراد بعض الملحوظات حول فقرات الاستبانة الأولى ، من قبل المحكمين بتحديددها، و إعادة صياغتها، حيث قام الباحث بتحديد الفقرة رقم (8) التابعة للمجال الأول من الاستبانة الأولى، ومن ثم تم إعادة صياغتها بحيث تكونت من فقرتين (8) و (9)، آخذاً بتوجيهات المحكمين، وبذلك تكون المجال الأول من 11 فقرة بصورته النهائية بعد أن كان يشمل 10 فقرات بصورته الأولية، وبالتالي تكونت الاستبانة الأولى من 18 فقرة بصورتها النهائية، بعد أن كانت تشمل 17 فقرة بصورتها الأولية.

— تم إيراد بعض الملحوظات حول فقرات الاستبيان الثاني (القدرة التنافسية)، حيث قام الباحث بحذف الفقرات: (1، 4، 18، 30) آخذاً بملحوظات وتوجيهات المحكمين، وبالتالي تكون الاستبيان من 26 فقرة بصورته النهائية، بعد أن كانت تشمل 30 فقرة بصورتها الأولية. وبذلك أجرى الباحث التعديلات في ضوء اقتراحات المحكمين، و بالرجوع لآرائهم وملحوظاتهم، وتم التأكد من صدق أداتي هذه الدراسة، حيث يبين ذلك كل من الملحق (1)، و(2)، و(3).

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد جاءت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات الأداة الأولى والتي تعكس ثبات الأداة الأولى (استراتيجية الأعمال) (0.75) ، وهي قيمة مناسبة في البحوث والدراسات الإنسانية والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

نتائج ثبات مجالات استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	استراتيجية النمو	11	0.72
2	استراتيجية التراجع	4	0.78
3	استراتيجية الاستقرار	3	0.77
4	القيمة الكلية : استراتيجية الأعمال	18	0.75

أظهر الجدول (5) أن مجالات الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بلغت للأداة ككل 0.75، وتراوحت قيم الثبات ما بين 0.72 لمجال النمو و 0.78 لمجال التراجع وتعد جميع هذه القيم مناسبة لأغراض هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

وبلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات الأداة الثانية التي تعكس ثبات الأداة الثانية (القدرة التنافسية) (0.74)، وهي قيمة مناسبة في البحوث والدراسات الإنسانية والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

نتائج ثبات فقرات القدرة التنافسية باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
القدرة التنافسية	26	0.74

أظهر الجدول (6) أن فقرات القدرة التنافسية تتمتع بقيم اتساق داخلي بلغت للأداة ككل 0.74 وتعد هذه القيمة مناسبة لأغراض هذه الدراسة وتشير إلى قيمة ثبات مناسبة.

إجراءات الدراسة:

بعد الانتهاء من التوصل إلى صدق وثبات أداة الدراسة ، تم الآتي:

1. تم الحصول على كتاب رسمي صادر من جامعة الشرق الأوسط ، لمخاطبة الجهات المعنية في المصارف التجارية الكويتية، من أجل تسهيل المهمة في توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة، كما هو مبين في ملحق (4).

2. تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة وهم: موظفو المصارف التجارية الكويتية (البنك التجاري الكويتي، والبنك الوطني، و بنك الكويت الدولي)، والبالغ عددهم 197 موظفاً وموظفة ، بواقع 05% من مجتمع الدراسة البالغ عدده (3940) موظفاً وموظفة، حيث طلب من أفراد العينة وضع إشارة (×) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظرهم / نظرهن في مستوى أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

4. بلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل (195) استبانة، حيث استبعد استبانتين لعدم الصلاحية.

5. تم إخضاع أداتي الدراسة للتحليل الإحصائي، حيث جرى تصميم الاستبانتين وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي ، لتقدير أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، وقد أعطي وزن للاستجابات كالتالي: كبير جداً، وتمثلها رقمياً مستوى (5)، وكبير وتمثلها رقمياً مستوى (4)، ومتوسط وتمثلها رقمياً مستوى (3)، وقليل وتمثلها رقمياً مستوى (2)، وقليل جداً وتمثلها رقمياً مستوى (1). وكان التصميم كالتالي:

الاستجابة	قليل جداً	قليل	متوسط	كبير	كبير جداً
الوزن الاعتباري	1	2	3	4	5

(5) تم إدخال البيانات إلى الحاسب، وتحليلها حسب الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

(6) كما تم تقسيم مستوى أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية إلى عالٍ، متوسط، منخفض، فكانت المستويات الثلاثة على النحو التالي:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس تقسيم عدد الفئات = 5 - 1 تقسيم 3 = 1.33 طول الفئة. وكانت الفئات كالتالي: من 1 - أقل من 2.33 يكون المستوى منخفضاً، ومن 2.34 - 3.67 يكون المستوى متوسطاً، ومن 3.68 - 5 يكون المستوى عالياً.

المعالجة الإحصائية:

لبيان أهم النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة فقد تم احتساب المعالجات الإحصائية ذات الصلة بالتساؤلات الرئيسة للدراسة وهي:

— للإجابة عن أسئلة الدراسة: تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

— وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة : تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، واختبار ت (t – test)، لمتغيرات الدراسة، واستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للتعرف على المتغيرات الدالة إحصائياً، ومن ثم تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe)، لمعرفة الفروق البعدية بين المتغيرات .

— كما وتم احتساب النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعة تبعا لمتغيراتها الديمغرافية (الوسيلة) ، كالتالي:

جدول (7)

وصف أفراد عينة الدراسة موزعة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

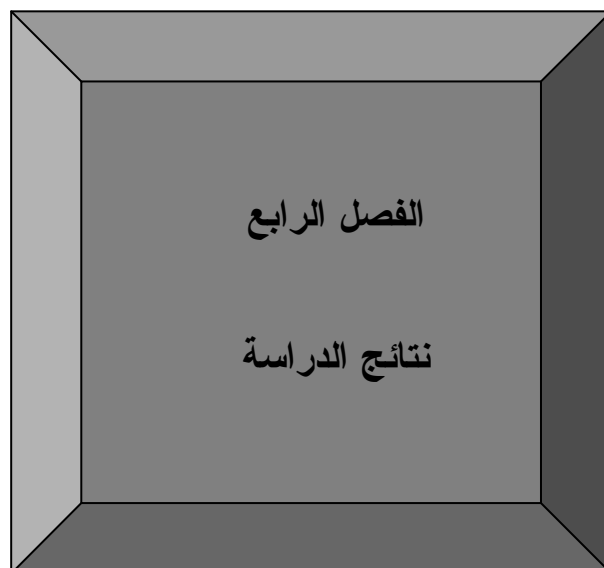
المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	117	60.00
	أنثى	78	40.00
المجموع		195	100.00
المؤهل	دبلوم متوسط	41	21.03
	بكالوريوس	98	50.26
	دراسات عليا	56	28.72
المجموع		195	100.00
الخبرة	أقل من 5 سنوات	68	34.87
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	69	35.38
	أكثر من 10 سنوات	58	29.74
المجموع		195	100.00
البنك	البنك التجاري الكويتي	47	24.10
	البنك الوطني	77	39.49
	بنك الكويت الوطني	71	36.41
المجموع		195	100.00

أظهر الجدول رقم (7)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، إذ أشار إلى أن (60%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، وأن (40%) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث، مما يشير إلى أن نسبة الإداريين وموظفي البنوك كانت من بين الذكور وهي أكثر من الإناث، ولعل ذلك يعود للوضع الاجتماعي في دولة الكويت، وإلى واقع المجتمع الكويتي الذي يحول دون عمل المرأة في المصارف التجارية .

وحسب الجدول رقم (7) ، ومن خلال توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، أشار الجدول ذاته إلى أن (50.26%) كانوا من حملة شهادة البكالوريوس وهي النسبة الأكبر

بين المؤهلات العلمية الأخرى ، حيث حاز حملة الدبلوم المتوسط على نسبة (21.03%) ،
 تليها نسبة حملة شهادات الدراسات العليا (28.72%) ، مما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة
 الدراسة من موظفي المصارف التجارية الكويتية هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى
 (البكالوريوس) ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى أن حملة البكالوريوس مؤهلون بشكل جيد ،
 وهي فترة استراتيجية تتمتع بها المصارف التجارية الكويتية ، مما يدل على قدرة الإدارة على
 تطبيق استراتيجية المنظمة وإنجاحها باستخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت والتقنيات الحديثة .
 في حين أظهر الجدول ذاته أن الذين تبلغ سنوات خدمتهم (أقل من خمس سنوات) كانت
 نسبتهم (34.87%) وقد جاءوا بالمرتبة الأولى من أفراد عينة الدراسة، وإن أكثر من 65%
 من الموظفين تزيد مدة خبرتهم عن خمس سنوات ، مما يشير إلى مدى الاستقرار الذي يتمتع
 به الموظفين ، ولذلك دلالات تنظيمية إيجابية .

وأظهر الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير البنك ، والذي أشار إلى أن نسبة
 موظفي البنك التجاري الكويتي كانت (24.10%) ، وأشار أيضاً إلى نسبة موظفي البنك
 الوطني وقد بلغت (39.49%) ، كما وأشار إلى نسبة موظفي بنك الكويت الدولي التي بلغت
 (36.41%) ولعل ذلك يفسر ما هو على أرض الواقع، وهو أن مجتمع الدراسة يتكون من
 1126 موظفاً من موظفي البنك التجاري الكويتي، و 2281 موظفاً من موظفي البنك الوطني،
 بالإضافة إلى 533 موظفاً من موظفي بنك الكويت الدولي ، ونظراً لما تمثله عينة الدراسة ،
 حيث تمثل (0.05) من مجتمع الدراسة ، فقد جاءت النسب حقيقية وتمثل واقع عدد أفراد
 مجتمع وعينة الدراسة.



نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس، الذي نصه " هل تؤثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و مستوى تأثير استراتيجية الأعمال ، ومستوى التأثير لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	المستوى	الرتبة
2	التراجع	3.84	عالٍ	1
1	النمو	3.68	عالٍ	2
3	الاستقرار	3.59	متوسط	3
	استراتيجية الأعمال	3.70	عالٍ	

يلاحظ من الجدول (8) أن أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) ، وجاء مستوى الفقرات عالياً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84 – 3.59) ، وجاء في الرتبة الأولى مجال التراجع بمتوسط حسابي (3.84) ، وفي الرتبة الثانية جاء مجال النمو بمتوسط

حسابي (3.68) ، وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال الاستقرار بمتوسط حسابي (3.59) ، وقد تم تحليل أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية وفقاً لمجالاتها:

1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه هل تؤثر استراتيجية النمو في

تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتبة و مستوى تأثير استراتيجية النمو ، ويظهر الجدول (9) ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مرتبة ترتيباً تنازلياً/ وفقاً لمجال استراتيجية النمو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يعمل البنك على التوسع في الخدمات المصرفية المحلية لتحقيق الميزة التنافسية في تلبية حاجات العملاء باستمرار.	4.09	1.16	1	عالٍ
10	يقوم البنك بعملية الترابط (التنوع في خدمة معينة ذات علاقة بخدمة قديمة)؛ لتعزيز القدرة التنافسية .	3.76	1.17	2	عالٍ
3	يعمل البنك على التوسع في قنوات توزيع الخدمات والاتصال المباشر مع العملاء لتحقيق الميزة التنافسية لأهداف البنك.	3.75	1.24	3	عالٍ
7	يركز البنك على التميز من خلال تقديم خدمات معينة لتحقيق القدرة التنافسية.	3.72	1.19	4	عالٍ
9	يركز البنك على الانتشار الجغرافي دولياً؛ لتبني استراتيجيات تنافسية عالمية.	3.71	1.25	5	عالٍ
5	يسهم البنك في استراتيجية الاستحواذ (شراء مصرف آخر وتحويله لفرع) لتحقيق الميزة التنافسية في توسيع كمية الخدمات.	3.67	1.21	6	عالٍ
4	يسهم البنك في عمليات الاندماج بين المصارف التجارية الكويتية لتحقيق الميزة التنافسية في توسيع نوعية الخدمات .	3.63	1.15	7	متوسطة
6	يدخل البنك في تحالفات استراتيجية مع بنوك أخرى؛ لتحقيق مبدأ	3.57	1.20	8	متوسط

				تطوير الخدمة.	
متوسط	9	1.11	3.56	يعمل البنك على التوسع في الخدمات المصرفية الدولية لتحقيق الميزة التنافسية في التعامل مع المتغيرات العالمية .	2
متوسط	10	1.22	3.54	يركز البنك على الانتشار الجغرافي محلياً؛ لتبني استراتيجيات تنافسية محلية.	8
متوسط	11	1.25	3.51	يقوم البنك بعملية التنوع غير المترابط (التنوع في خدمات ليس لها علاقة بخدمة قديمة) ؛ لتعزيز القدرة التنافسية .	11
عال			3.68	استراتيجية النمو	

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى تأثير استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وفقاً لمجال استراتيجية النمو كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) ، وجاء مستوى تأثير غالبية فقرات المجال عالياً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 – 4.09) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يعمل البنك على التوسع في الخدمات المصرفية المحلية لتحقيق الميزة التنافسية في تلبية حاجات العملاء باستمرار " بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.16) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) " يقوم البنك بعملية الترابط (التنوع في خدمة معينة ذات علاقة بخدمة قديمة؛ لتعزيز القدرة التنافسية." بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.17) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (8) " يركز البنك على الانتشار الجغرافي محلياً؛ لتبني استراتيجيات تنافسية محلية " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.22) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) " يقوم البنك بعملية التنوع غير المترابط (التنوع في خدمات ليس لها علاقة بخدمة قديمة) ؛ لتعزيز القدرة التنافسية." بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.25).

(2) النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " هل تؤثر استراتيجية التراجع

في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتبة و مستوى تأثير استراتيجية التراجع، ويظهر الجدول (10) ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مرتبة ترتيباً تنازلياً/ وفقاً لمجال استراتيجية التراجع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يقلل البنك من عمليات التغيير لبعض الخدمات؛ لدراسة الخيارات التنافسية كالتخطيط واتخاذ القرار.	4.39	1.09	1	عالٍ
3	يعمل البنك على خفض التكاليف؛ لتحقيق الميزة التنافسية في خفض تكلفة التشغيل.	3.78	1.22	2	عالٍ
4	يقلل البنك من حجم الاستثمار في تحقيق الاستقرار؛ في محاولة لتبني استراتيجيات تنافسية مختلفة.	3.66	1.12	3	متوسط
2	يقلص البنك من الخدمات في الظروف غير المواتية؛ لامتلاك القدرة التنافسية في تلك الظروف.	3.52	1.06	4	متوسط
	استراتيجية التراجع	3.84			عالٍ

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية

لدى المصارف التجارية الكويتية ، وفقاً لمجال استراتيجية التراجع كان عالياً، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.84) ، و تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.39 – 3.52) ، وجاءت في

الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يقلل البنك من عمليات التغيير لبعض الخدمات؛ لدراسة

الخيارات التنافسية كالتخطيط واتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري

(1.09) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) " يعمل البنك على خفض التكاليف؛ لتحقيق

الميزة التنافسية في خفض تكلفة التشغيل." بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.22) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (4) " يقلل البنك من حجم الاستثمار في تحقيق الاستقرار؛ في محاولة لتبني استراتيجيات تنافسية مختلفة." بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.12) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) " يقلص البنك من الخدمات في الظروف غير المواتية؛ لامتلاك القدرة التنافسية في تلك الظروف " بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.06).

3) النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل تؤثر استراتيجية

الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتبة و مستوى تأثير استراتيجية الاستقرار، ويظهر الجدول (11) ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة

التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مرتبة ترتيباً تنازلياً/ وفقاً لمجال استراتيجية

الاستقرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يعمل البنك على إيقاف مؤقت لبعض الخدمات؛ لتوفير فرصة دراسة خيارات استراتيجية تنافسية أخرى .	3.64	1.23	1	متوسط
2	يضع البنك برنامجاً للتخلص من بعض الأنشطة في الظروف غير المواتية؛ لتحقيق القدرة التنافسية.	3.61	1.30	2	متوسط
3	يعمل البنك على استراتيجية الاعتطاف والتحول لأنشطة أخرى بحذر؛ للحفاظ على ميزة تنافسية معينة.	3.54	1.22	3	متوسط
	استراتيجية الاستقرار	3.59			متوسط

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وفقاً لمجال استراتيجية الاستقرار كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) ، وجاء مستوى جميع فقرات المجال متوسطاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54 – 3.64) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يعمل البنك على إيقاف مؤقت لبعض الخدمات؛ لتوفير فرصة دراسة خيارات استراتيجية تنافسية أخرى " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.23) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) " يضع البنك برنامجاً للتخلص من بعض الأنشطة في الظروف غير المواتية؛ لتحقيق القدرة التنافسية." بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.30) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) " يعمل البنك على استراتيجية الانعطاف والتحول لأنشطة أخرى بحذر؛ للحفاظ على ميزة تنافسية معينة." بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.22).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالأداة الثانية : القدرة التنافسية التي سعت لتحقيق أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية والجدول (12) يبين ذلك.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و مستوى تحقيق القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، ويظهر الجدول (12) ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية
مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	يهتم البنك بالتدريب المستمر للعاملين.	4.51	0.86	1	عال
14	يعتمد البنك مبدأ تطوير الخدمة كضرورة أساسية للأداء المصرفي.	4.34	1.08	2	عال
16	يستخدم البنك وسائل الدفع الإلكتروني كبطاقات الائتمان، والنقود الإلكترونية.	4.03	1.15	3	عال
9	يدرس البنك خصائص العملاء واتجاهاتهم.	3.88	1.09	4	عال
5	يوفر البنك العمالة المصرفية المؤهلة.	3.84	1.21	5	عال
7	يملك البنك القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة المحلية.	3.83	1.18	6	عال
19	يقدم البنك القروض الشخصية كسواء وحدات سكنية، وسيارات ، وأجهزة منزلية.	3.82	1.06	7	عال
2	يهتم البنك ببحوث التطوير المصرفي.	3.76	0.99	8	عال
15	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية.	3.75	1.03	9	عال
4	يعمل البنك على تنمية روح الفريق الواحد على مختلف المستويات.	3.72	1.13	10	عال
11	يتعرف البنك على الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.	3.72	1.27	11	عال
3	يسعى البنك للاستجابة لحاجات العملاء باستمرار.	3.69	1.18	12	عال
8	يملك البنك القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة العالمية.	3.69	1.25	13	عال
26	ينمي البنك مهارات التخطيط لدى الموظفين.	3.69	1.23	14	عال
12	يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة.	3.67	1.20	15	متوسط
24	ينمي البنك مهارات حسن التصرف لدى الموظفين.	3.67	1.20	16	متوسط
25	ينمي البنك مهارات اتخاذ القرار لدى الموظفين.	3.65	1.19	17	متوسط
18	يطبق البنك التقنيات الحديثة كالبانوك الإلكترونية، وأجهزة الصراف الآلي، والبنك المحمول.	3.64	1.27	18	متوسط
13	يتبنى البنك مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.	3.63	1.23	19	متوسط
20	يقدم البنك القروض للمشروعات الصغيرة.	3.60	1.10	20	متوسط
21	يستعين البنك بأحد بيوت الخبرة العالمية لتدريب الكوادر المصرفية.	3.57	1.14	21	متوسط
10	يقوم البنك بالتعرف على الخدمات المرغوبة لدى العملاء.	3.56	1.41	22	متوسط
17	يقدم البنك الخدمات المنزلية المصرفية التي توفر الوقت والجهد على العملاء.	3.53	1.20	23	متوسط
22	يرسل البنك الموظفين لبعثات تدريبية خارج البلاد.	3.53	1.26	24	متوسط
6	يستخدم البنك أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.	3.47	1.28	25	متوسط
23	يرسخ البنك بعض مفاهيم الإبداع، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة لدى الموظفين.	3.47	1.26	26	متوسط
	القدرة التنافسية	3.74			عال

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) ، وجاء مستوى غالبية فقرات المجال عالياً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.51 – 3.47) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يهتم البنك بالتدريب المستمر للعاملين " بمتوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.86) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (14) " يعتمد البنك مبدأ تطوير الخدمة كضرورة أساسية للأداء المصرفي." بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (1.08) ، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (6) " يستخدم البنك أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية." بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.28) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) " يقلص البنك من الخدمات في الظروف غير المواتية؛ لامتلاك القدرة التنافسية في تلك الظروف " بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.26)

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة (HO1):

لمعرفة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى (HO1): والتي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

تم فحص الفرضية الفرعية الأولى (HO1:1): والتي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

1) للتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة نتائجه في

الجدول (13) كالتالي:

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية النمو في تحسين القدرة

التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية

نتيجة الفرضية الصفرية	Sig t	t	Sig f	f	R ²	r
رفض	0.000	13.20	0.000	174.24	0.474	0.689

يبين الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وقد بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.689 حيث تصنف هذه العلاقة بدرجة متوسطة ، اعتماداً على قيمة معامل الارتباط التي تنحصر عادةً بين (0.30 – 0.70) وقد كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (174.23) كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة بين استراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وتبين قيمة t المحسوبة (13.20) ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة خطية بين المتغيرين .

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذه العلاقة.

– الفرضية الفرعية الثانية

لمعرفة النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية (HO1:2): تم فحص الفرضية، والتي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

(2) للتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة نتائجه

في الجدول (14) كالتالي:

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية

نتيجة الفرضية الصفرية	Sig t	t	Sig f	f	R ²	r
رفض	0.000	7.86	0.000	61.89	0.243	0.493

يبين الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية وقد بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.493 حيث تصنف هذه العلاقة بدرجة متوسطة ، اعتماداً على قيمة معامل الارتباط التي تنحصر عادةً بين (0.30 – 0.70) وقد كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (61.89) ، كانت أقل من القيمة 0.05 ، مما يعني وجود علاقة بين استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وتبين قيمة t المحسوبة (7.86) ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذه العلاقة.

– الفرضية الفرعية الثالثة

لمعرفة النتائج الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة (HO1:3): تم فحص الفرضية التي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

(3) للتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة نتائجه

في الجدول (15) كالتالي:

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية

نتيجة الفرضية الصفرية	Sig t	t	Sig f	f	R ²	r
رفض	0.000	7.09	0.000	50.40	0.207	0.455

يبين الجدول (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وقد بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.455 حيث تصنف هذه العلاقة بدرجة متوسطة، اعتماداً على قيمة معامل الارتباط التي تنحصر عادةً بين (0.30 – 0.70) وقد كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الإحصائية؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (50.40) كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة بين استراتيجية الاستقرار في تحسين

القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وتبين قيمة t المحسوبة (7.09) ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الفرضية الصفرية التي تشير إلى أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذه العلاقة.

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة (HO2):

لمعرفة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية (HO2): والتي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل)

تم فحص الفرضية الفرعية الأولى (HO2:1): التي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير الجنس .

4) وللتحقق من هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس ، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق بين المتوسطات والجدول (16) يبين النتائج.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير

الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
النمو	ذكر	117	3.63	0.51	1.78	0.077
	أنثى	78	3.76	0.47		
التراجع	ذكر	117	3.78	0.56	1.79	0.075
	أنثى	78	3.93	0.65		
الاستقرار	ذكر	117	3.60	0.75	0.11	0.913
	أنثى	78	3.59	0.87		
الأعمال	ذكر	117	3.67	0.45	1.30	0.197
	أنثى	78	3.76	0.52		
القدرة التنافسية	ذكر	117	3.73	0.45	0.31	0.758
	أنثى	78	3.75	0.40		

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير الجنس ، وذلك استناداً إلى قيم ت المحسوبة، إذ بلغت (0.31) ، وبمستوى دلالة (0.758) للدرجة الكلية ، و (1.78) وبمستوى دلالة (0.077) لمجال النمو، و (1.79) وبمستوى دلالة (0.075) لمجال التراجع ، و (0.11) وبمستوى دلالة (0.913) لمجال الاستقرار، و (1.30) وبمستوى دلالة (0.197) للقدرة التنافسية حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة وكذلك الدرجة الكلية لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 .

وتم فحص الفرضية الفرعية الثانية (HO2:2): التي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(5) وللتحقق من هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق بين المتوسطات والجدول (17) يبين النتائج.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير المؤهل

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل	المجال
3.80	0.49	41	دبلوم متوسط	النمو
3.68	0.50	98	بكالوريوس	
3.61	0.49	56	دراسات عليا	
3.86	0.55	41	دبلوم متوسط	التراجع
3.91	0.59	98	بكالوريوس	
3.71	0.65	56	دراسات عليا	
3.85	0.76	41	دبلوم متوسط	الاستقرار
3.54	0.82	98	بكالوريوس	
3.49	0.75	56	دراسات عليا	
3.84	0.44	41	دبلوم متوسط	استراتيجية المنظمة
3.71	0.49	98	بكالوريوس	
3.60	0.48	56	دراسات عليا	
3.87	0.46	41	دبلوم متوسط	القدرة التنافسية
3.71	0.41	98	بكالوريوس	
3.69	0.44	56	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير المؤهل ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (18) يبين ذلك:

جدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير المؤهل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمو	بين المجموعات	0.90	2	0.45	1.85	0.160
	داخل المجموعات	46.76	192	0.24		
	الكلي	47.66	194			
التراجع	بين المجموعات	1.45	2	0.73	2.01	0.137
	داخل المجموعات	69.33	192	0.36		
	الكلي	70.79	194			
الاستقرار	بين المجموعات	3.64	2	1.82	2.91	0.057
	داخل المجموعات	120.09	192	0.63		
	الكلي	123.72	194			
استراتيجية الأعمال	بين المجموعات	1.34	2	0.67	2.97	0.054
	داخل المجموعات	43.46	192	0.23		
	الكلي	44.80	194			
القدرة التنافسية	بين المجموعات	0.84	2	0.42	2.30	0.103
	داخل المجموعات	34.99	192	0.18		
	الكلي	35.83	194			

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات أثر استراتيجيات المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.97) ، وبمستوى دلالة (0.054) للدرجة الكلية ، و (1.85) وبمستوى دلالة (0.160) لمجال النمو، و (2.01) وبمستوى دلالة (0.137) لمجال التراجع، و (2.91) وبمستوى دلالة (0.057) لمجال الاستقرار ، و (2.30) وبمستوى دلالة (0.103) للقدرة التنافسية حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة وكذلك الدرجة الكلية لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 .

تم فحص الفرضية الفرعية الثالثة (HO2:3): التي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6) وللتحقق من هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق بين المتوسطات والجدول (19) يبين النتائج.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أثر استراتيجيات المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.52	3.66	68	أقل من 5 سنوات	النمو
0.47	3.71	69	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
0.51	3.68	58	أكثر من 10 سنوات	
0.53	3.83	68	أقل من 5 سنوات	التراجع

0.65	3.86	69	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
0.63	3.83	58	أكثر من 10 سنوات	
0.74	3.68	68	أقل من 5 سنوات	
0.71	3.71	69	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	الاستقرار
0.92	3.36	58	أكثر من 10 سنوات	
0.45	3.72	68	أقل من 5 سنوات	
0.47	3.76	69	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	استراتيجية المنظمة
0.52	3.62	58	أكثر من 10 سنوات	
0.37	3.68	68	أقل من 5 سنوات	
0.46	3.80	69	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	القدرة التنافسية
0.46	3.75	58	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأثر استراتيجيّة المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (20) يبين ذلك:

جدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمو	بين المجموعات	0.07	2	0.04	0.15	0.863
	داخل المجموعات	47.59	192	0.25		
	الكلي	47.66	194			
التراجع	بين المجموعات	0.03	2	0.01	0.04	0.960
	داخل المجموعات	70.76	192	0.37		
	الكلي	70.79	194			
الاستقرار	بين المجموعات	4.44	2	2.22	3.57	0.030

		0.62	192	119.29	داخل المجموعات	
			194	123.72	الكلي	
		0.30	2	0.59	بين المجموعات	
0.278	1.29	0.23	192	44.21	داخل المجموعات	استراتيجية المنظمة
			194	44.80	الكلي	
		0.26	2	0.52	بين المجموعات	
0.247	1.41	0.18	192	35.31	داخل المجموعات	القدرة التنافسية
			194	35.83	الكلي	

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.29) ، وبمستوى دلالة (0.278) للدرجة الكلية ، و (0.15) وبمستوى دلالة (0.863) لمجال النمو، و (0.04) وبمستوى دلالة (0.960) لمجال التراجع، و (3.57) بمستوى دلالة (0.030) لمجال الاستقرار ، و (1.41) بمستوى دلالة (0.247) للقدرة حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة وكذلك الدرجة الكلية لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 باستثناء مجال الاستقرار لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من القيمة 0.05.

ولتحديد دلالة الفروق في مجال استراتيجية الاستقرار فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وبوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

جدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات استراتيجيه المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعا لمتغير الخبرة

الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الاستقرار	3.68	أقل من 5 سنوات	-0.03	*0.32
	3.71	من 5 سنوات إلى 10 سنوات		*0.35
	3.36	أكثر من 10 سنوات		

*فرق متوسط دال إحصائيا

تشير النتائج في الجدول (21) أن الفروق كانت لصالح خبرة من 5 إلى 10 سنوات ولصالح أقل من 5 سنوات عند مقارنتهم مع خبرة أكثر من 10 سنوات فقط في مجال استراتيجية الاستقرار، حيث حاز الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات على متوسط حسابي أكبر مقارنة بمتوسط خبرة أكثر من 10 سنوات كذلك فقد كان المتوسط الحسابي لصالح فئة أقل من 5 سنوات لأنه الأكبر عند مقارنته مع الفئة أكثر من 10 سنوات. تم فحص الفرضية الفرعية الرابعة (HO2:4): التي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير البنك.

(7) وللتحقق من هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير البنك، والجدول (22) يبين النتائج

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير البنك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البنك	المجال
0.43	3.71	47	البنك التجاري الكويتي	النمو
0.48	3.69	77	البنك الوطني	
0.55	3.65	71	بنك الكويت الوطني	
0.57	3.91	47	البنك التجاري الكويتي	التراجع
0.59	3.87	77	البنك الوطني	
0.64	3.76	71	بنك الكويت الوطني	
0.65	3.50	47	البنك التجاري الكويتي	الاستقرار
0.80	3.69	77	البنك الوطني	
0.88	3.55	71	بنك الكويت الوطني	
0.38	3.71	47	البنك التجاري الكويتي	استراتيجية الأعمال
0.51	3.75	77	البنك الوطني	
0.50	3.65	71	بنك الكويت الوطني	
0.49	3.76	47	البنك التجاري الكويتي	القدرة التنافسية
0.43	3.73	77	البنك الوطني	
0.39	3.73	71	بنك الكويت الوطني	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأثر

استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً

لمتغير البنك ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (23)

يبين ذلك:

جدول (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق الخاصة بأثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير البنك

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النمو	بين المجموعات	0.11	2	0.06	0.22	0.800
	داخل المجموعات	47.55	192	0.25		
	الكلية	47.66	194			
التراجع	بين المجموعات	0.73	2	0.37	1.00	0.369
	داخل المجموعات	70.06	192	0.36		
	الكلية	70.79	194			
الاستقرار	بين المجموعات	1.21	2	0.61	0.95	0.389
	داخل المجموعات	122.51	192	0.64		
	الكلية	123.72	194			
استراتيجية المنظمة	بين المجموعات	0.33	2	0.17	0.72	0.487
	داخل المجموعات	44.47	192	0.23		
	الكلية	44.80	194			
القدرة التنافسية	بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.09	0.912
	داخل المجموعات	35.80	192	0.19		
	الكلية	35.83	194			

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى

المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير البنك ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

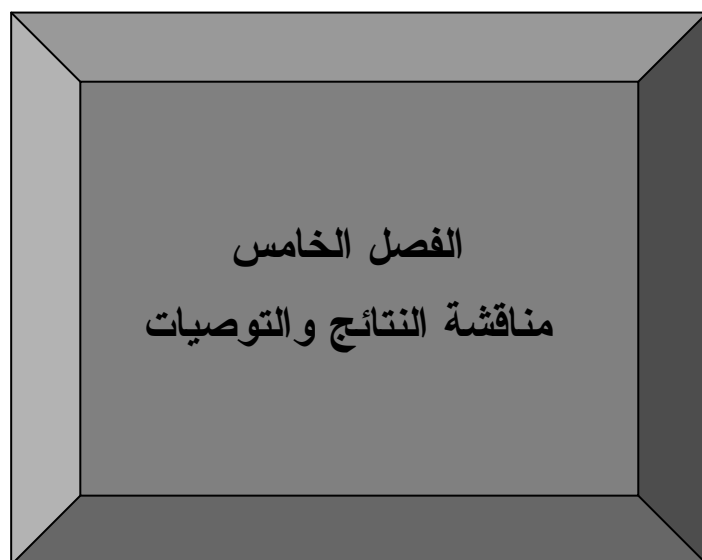
(0.72) ، وبمستوى دلالة (0.487) للدرجة الكلية ، و (0.22) وبمستوى دلالة (0.800)

لمجال النمو ، و (1.00) وبمستوى دلالة (0.369) لمجال التراجع ، و (0.95) وبمستوى دلالة

(0.389) لمجال الاستقرار ، و (0.09) وبمستوى دلالة (0.912) للقدرة التنافسية ، حيث تبين

قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة ، لأن قيم

مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 .



مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس، الذي نصه " هل تؤثر

استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ؟

أشار الجدول (8) إلى أن أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.48) ، وجاء مستوى المجالات جميعها عالياً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84 - 3.59) ، ولعل السبب يعود إلى ما أفرزته العولمة في السنوات الأخيرة من تنامي المخاطر التنافسية، مما أدى إلى ظهور الحاجة لتبني تطبيق استراتيجية المنظمة لدى البنوك التجارية الكويتية، كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، فالبنوك التجارية في دولة الكويت تتنافس على جلب العملاء، واستخدام التكنولوجيا المصرفية كسلاح تنافسي، ومما يؤكد نتائج هذه الدراسة ما أشارت إليه تصورات وآراء أفراد العينة في أن البنوك التجارية الكويتية أصبحت تبذل المزيد من الجهد للانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة ، واتفاقية تنوع الخدمات المصرفية ، والارتقاء بالعنصر البشري، وذلك من خلال تطبيق استراتيجية الأعمال لتعزيز القدرة التنافسية، ولعل ذلك ما يؤكد نتيجة هذه الدراسة في أن أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة هوسليد Hueslid (1997)، والتي أظهرت نتائجها ارتفاع فاعلية استراتيجية المنظمة ، بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية الأعمال على كل من الإنتاجية والتدفقات النقدية على الأداء للمنظمات المشمولة

في الدراسة . كما اتفقت مع نتيجة دراسة كل من كانتى ونيادو kanti & Naidu ، حيث أشارت نتائجها إلى أن تطبيق استراتيجية المنظمة تزيد من درجة كفاءة التسويق في دعم العلاقة مع العملاء وكذلك مع المنافسين في الشركات المصدرة .

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة السمردي (2000)، حيث أظهرت نتائجها وجود ضعف في وضوح مفهوم استراتيجية المنظمة لدى المديرين ، ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف إلى الاختلاف في المنهجية، وطبيعة العينة بالإضافة إلى الاختلاف في المكان الذي طبقت فيه الدراساتين، إذ هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير الاستراتيجية في منظمات الأعمال الأردنية، وتكونت عينتها من (39) منظمة أعمال أردنية، كما وأجريت الدراسة السابقة في الأردن، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وتكونت عينتها من (195) موظفاً وموظفة لثلاثة بنوك تجارية ، حيث أجريت الدراسة الحالية في الكويت. واختلفت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة نانكيرفيس Nankervis ، التي توصلت نتائجها إلى أن درجة تطبيق وتنفيذ استراتيجية الأعمال كانت متوسطة، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في طبيعة العينة ، حيث تكونت عينة الدراسة السابقة من (800) منظمة أعمال، بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من (195) موظفاً وموظفة لثلاثة بنوك تجارية، وقد يعود السبب أيضاً إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية ، حيث أجريت الدراسة السابقة في أستراليا، في حين أجريت الدراسة الحالية في الكويت.

1) مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه هل تؤثر استراتيجية

النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية؟

أشار الجدول (9) إلى أن مستوى تأثير استراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، وجاء مستوى تأثير غالبية فقرات المجال عالياً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 – 4.09)، وقد يعزى السبب إلى ما أفرزته إجابات أفراد العينة من مستويات مرتفعة لما تقوم به البنوك التجارية في الكويت من التنويع في الخدمات والاتصال المباشر مع العملاء لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تركيز البنوك التجارية على فتح فروع جديدة في مختلف المناطق في الكويت وخارج الكويت، مما يشير إلى تبني المصارف التجارية الكويتية لاستراتيجية النمو بغية تحقيق القدرة التنافسية، فضلاً عن إشارة إجابات أفراد العينة إلى تميز البنوك التجارية الكويتية من خلال التوسع في تقديم خدمات مصرفية جديدة لتلبية حاجات العملاء باستمرار، ولعل هذا يؤكد نتيجة هذه الدراسة التي أشارت إلى مستوى عالٍ لأثر استراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة رضوان (2008)، التي أشارت نتائجها إلى ازدياد السلوك الإبداعي لدى المسؤولين بتطبيق استراتيجية النمو، مع وجود علاقة إيجابية بين استخدام المعلومات الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للشركات.

2) مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "هل تؤثر استراتيجية

التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ؟

أشار الجدول (10) إلى أن مستوى أثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، وتراوحت

المتوسطات الحسابية بين (4.39 - 3.52) ، ويمكن أن يعزى السبب إلى طبيعة الخدمات المصرفية بشكل عام ، حيث لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها، فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها، كما أنه لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته قبل الشراء، إضافة إلى أن الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، في حالة وجود أخطاء ، فضلاً عن وجود معوقات عديدة خلال الأزمات المالية العالمية، ولتفادي ذلك وفي ظل تلك الظروف تعمل البنوك التجارية الكويتية على خفض التكاليف، والتقليل من حجم الاستثمار، وتقليص عمليات التخزين لبعض الخدمات ، مما يحقق تطبيق استراتيجية التراجع لتحقيق الميزة التنافسية ، وبالتالي يؤكد ذلك ما أشارت إليه نتيجة الدراسة ، حيث أشارت إلى مستوى عالٍ لأثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة هوسليد Hueslid ، والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع فاعلية استراتيجية الأعمال بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية الأعمال على كل من الإنتاجية والتدفقات النقدية على الأداء.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة طهماز (2003) ، التي أظهرت نتائجها تدني مستوى ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجية الأعمال في إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية. ولعل سبب الاختلاف يعود إلى الاختلاف في طبيعة العينة، إذ تكونت عينة الدراسة السابقة من منظمات الأعمال الصناعية، بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من المصارف التجارية. ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف أيضاً إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية حيث أجريت الدراسة السابقة في الأردن، في حين أجريت الدراسة الحالية في الكويت.

3) مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل تؤثر استراتيجية

الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ؟

أشار الجدول (11) أن مستوى أثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) ، وجاء مستوى جميع فقرات المجال متوسطاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54 – 3.64) ، وقد يعزى السبب إلى ما أفرزته تداعيات الحرب الخليجية ، بالإضافة إلى ما أفرزته الأزمة المالية العالمية من تأثيرات سلبية ، مما أدى إلى وجود الإرباك والتردد في عملية استخدام استراتيجية الاستقرار بشكلٍ يوفر قدرات تنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، بالإضافة إلى تدني المفهوم المعاصر لتطبيق استراتيجية الاستقرار لدى مديري وموظفي المصارف التجارية الكويتية، مما يؤكد نتيجة هذه الدراسة التي أشارت إلى مستوى متوسط لأثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة نانكيرفيس Nankervis ، والتي أشارت أبرز نتائجها إلى أن درجة تطبيق وتنفيذ استراتيجية الأعمال كانت متوسطة .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأداة الثانية : القدرة التنافسية التي سعت لتحقيق أثر

استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية .

أشار الجدول (12) إلى أن مستوى القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) ، وجاء مستوى غالبية فقرات المجال عالياً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47 – 4.51) ، ويمكن أن يفسر ذلك كون القدرة التنافسية لقطاع ما ، تقاس من خلال مقاييس عدة متعلقة بالكلفة والجودة على مستوى القطاع ذاته، وتقاس أيضاً من خلال مستوى معيشة الأفراد ، واعتماداً إلى ما أشارت إليه التقارير

الدولية، بأن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على تحقيق مستوى مرتفع من التنافسية، ولعل المصارف التجارية في الكويت قد استفادت من ذلك كله ، فكان ذلك حافزاً لها للسير قدماً نحو تحقيق قدرة تنافسية عالية المستوى، في ظل ما توفر لها من مساندة الحكومة الكويتية المتمثلة بالدعم المعنوي والمالي أثناء الأزمة المالية التي اجتاحت البورصات العالمية متأثرة بها القطاعات العربية والمحلية كافة بما فيها المصارف التجارية الكويتية. وعليه فإن القطاعات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها، ولعل ذلك ينطبق على الواقع الذي يعيشه الفرد الكويتي من خلال ارتفاع مستوى دخل الفرد في دولة الكويت، وقد يفسر السبب بطريقة أخرى كالآتي: كون النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، يمثل تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية إن أمكن الاستفادة منه، فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، حيث يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، إذ تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر أن الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن القطاعات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على رفع مستوى معيشة أفراد دولها، وحيث أن واقع مستوى دخل الفرد الكويتي عالياً ، وذلك استناداً إلى ما أشارت إليه التقارير الدولية، ولعل ذلك ينطبق على ما أشارت إليه الدراسة الحالية من أن مستوى القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً، حيث كانت إجابات أفراد العينة إيجابية حول ما تقوم به المصارف التجارية

الكويتية من توفير عمالة مصرفية مؤهلة، وقدرتها على التعامل مع متغيرات البيئة المحلية والعالمية ، واستخدامها للتكنولوجيا ووسائل الدفع الإلكتروني ، وتنمية المهارات التخطيطية ، واهتمامها بالتدريب المستمر للعاملين وغير ذلك.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة المبيضين (2004) ، إذ أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي لمتغيرات العلاقات العامة في القدرة التنافسية .

واختلفت مع نتائج دراسة العقيلي (2005)، إذ أظهرت نتائجها تدني مستوى القدرة التنافسية لدى البنوك المحلية. ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية ، حيث أجريت الدراسة السابقة في اليمن، في حين أجريت الدراسة الحالية في الكويت. ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف أيضاً إلى الاختلاف في منهجية الدراسة وطبيعة العينة ، حيث اعتمدت الدراسة السابقة المنهج الوصفي المقارن ، باتخاذها أربعة بنوك : اثنين من البنوك المحلية و اثنين من البنوك غير المحلية، في حين اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ، باتخاذها ثلاثة بنوك تجارية كويتية. كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة إسماعيل (2007)، التي أشارت نتائجها إلى أن القدرة التنافسية للمصارف الأردنية متواضعة، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية ، حيث أجريت الدراسة السابقة في الأردن ، بينما أجريت الدراسة الحالية في الكويت. وقد يعود السبب إلى الاختلاف في المنهجية ، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية، والتعرف على دورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية ، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية .كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة

أيضاً مع نتائج دراسة عبد القادر (2009)، التي خلصت أبرز نتائجها إلى تدني القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية. ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في المنهجية، حيث تناولت الدراسة السابقة موضوعها المتمثل بتحقيق القدرة التنافسية من منظور الجودة الشاملة، إذ هدفت إلى تقصي مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى البنوك الجزائرية، للتعرف إلى مستوى القدرة التنافسية لديها، في حين تناولت الدراسة الحالية موضوعها في تحقيق القدرة التنافسية من منظور تطبيق استراتيجية الأعمال، إذ هدفت إلى تقصي أثر استراتيجية الأعمال في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف أيضاً إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية، حيث أجريت الدراسة السابقة في الجزائر، في حين أجريت الدراسة الحالية في الكويت.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

لمعرفة مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى (HO1): التي نصت على أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

1 أظهرت الجداول : (13) و (14) و (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث أثر استراتيجيات النمو، والتراجع و الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، حيث كانت العلاقة دالة إحصائياً لأثر الاستراتيجيات الثلاث في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وقد بلغت قوة العلاقة بين استراتيجية النمو والقدرة التنافسية (0.689)، وقد كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (174.23) كانت أقل من القيمة 0.05 مما

يعني وجود علاقة بين استراتيجية النمو ، والقدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وبلغت قوة العلاقة بين استراتيجية التراجع والقدرة التنافسية (0.493)، وقد كانت هذه العلاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (61.89) ، كانت أقل من القيمة 0.05 ، مما يعني وجود علاقة بين استراتيجية التراجع والقدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وتبين قيمة t المحسوبة (7.86) ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة خطية بين المتغيرين، وبالنسبة للعلاقة بين استراتيجية الاستقرار والقدرة التنافسية فإن هناك علاقة دالة إحصائياً وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.000) والمرافقة لقيمة f البالغة (50.40) كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة بين استراتيجية الاستقرار والقدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، وتبين قيمة t المحسوبة (7.09) ومستوى دلالتها البالغ 0.000 وجود علاقة خطية بين المتغيرين، وقد جاءت العلاقة بدرجة متوسطة للاستراتيجيات كافة، إذ بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 0.689

وبهذه النتيجة تم رفض الفرضيات الصفرية التي تشير إلى أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات النمو والتراجع والاستقرار، في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، وقبول الفرضيات البديلة التي تشير إلى وجود هذه العلاقة بين استراتيجيات النمو، والتراجع، والاستقرار، وبين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية.

ولعل السبب يعود إلى أن قناعات وإجابات أفراد العينة حول : (اهتمام المصارف التجارية الكويتية بالتدريب المستمر للعاملين وتنمية مهارات التخطيط لدى الموظفين ، وتنمية روح الفريق الواحد، بالإضافة إلى اعتماد المصارف مبدأ تطوير الخدمة كضرورة أساسية للأداء

المصرفي، واستخدام المصارف لوسائل الدفع الإلكتروني ، وتوفير المصارف للعمالة المصرفية المؤهلة، وغير ذلك) كانت عالية المستوى ، وبالمقابل كانت قناعاتهم وإجاباتهم حول : (تبنى المصارف التجارية الكويتية لاستراتيجيات تنافسية مختلفة ، ولمهارات اتخاذ القرار لدى الموظفين، و لمدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي ، بالإضافة إلى تقديم المصارف القروض للمشروعات الصغيرة، وإرسال الموظفين لبعثات تدريبية خارج البلاد، وغير ذلك) كانت متوسطة المستوى ، ومع هذا التباين الذي يشير إلى إجابات أفراد العينة حول فقرات أداة الدراسة، والذي يتراوح بين عالي ومتوسط المستوى، جاءت النتيجة طبيعية بوجود علاقة بين الاستراتيجيات الثلاث والقدرة التنافسية وبدرجة متوسطة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة بوجود علاقة بين استراتيجية المنظمة والقدرة التنافسية مع نتائج دراسة هوسليد Hueslid (1997) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجية الأعمال على كل من الإنتاجية والتدفقات النقدية على الأداء للمنظمات المشمولة في الدراسة . كما اتفقت مع نتائج دراسة رضوان (2008) ، التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام المعلومات الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للشركات.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية: والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، يعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل.

تمت مناقشة النتائج كالاتي:

— مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى (HO2:1): التي نصت على أنه

: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في

تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير الجنس .

أظهر الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

بين متوسطات أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية

الكويتية تبعاً لمتغير الجنس ، وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة، إذ بلغت (0.31) ،

وبمستوى دلالة (0.758) للدرجة الكلية ، و (1.78) وبمستوى دلالة (0.077) لمجال النمو،

و (1.79) وبمستوى دلالة (0.075) لمجال التراجع ، و (0.11) وبمستوى دلالة (0.913)

لمجال الاستقرار، و (1.30) وبمستوى دلالة (0.197) للقدرة التنافسية حيث تبين قيم مستوى

الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة وكذلك الدرجة الكلية لأن

قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 .

ويمكن أن يعزى السبب إلى إقبال المرأة على العمل في القطاع المصرفي في دولة الكويت،

بالإضافة إلى أن طبيعة المرأة في عينة الدراسة هي المرأة المتعلمة والمتقفة والعاملة شأنها ،

شأن الرجل، ومن هنا فليدها القدرة على تطبيق استراتيجية المنظمة بمجالاتها كافة لتعزيز

القدرة التنافسية، وهذا يدعم ما أظهرته نتائج هذه الدراسة حيث أشارت إلى عدم وجود فروق

تعزى لمتغير الجنس بين متوسطات أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى

المصارف التجارية الكويتية.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة إسماعيل (2007) ، التي أشارت نتائجها إلى عدم

وجود فروق تعزى للجنس. كما اتفقت مع نتائج دراسة صباح الحلو (2000)، حيث أظهرت

نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس. واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة طهماز (2003) ، حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى للجنس.

— مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية (HO2: 2): التي نصت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهر الجدولان (17) و (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير المؤهل ، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (2.97) ، وبمستوى دلالة (0.054) للدرجة الكلية ، و (1.85) وبمستوى دلالة (0.160) لمجال النمو ، و (2.01) وبمستوى دلالة (0.137) لمجال التراجع ، و (2.91) بمستوى دلالة (0.057) لمجال الاستقرار ، و (2.30) بمستوى دلالة (0.103) للقدرة حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة وكذلك الدرجة الكلية لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05.

ولعل السبب يعود إلى أن المصارف التجارية الكويتية عينة الدراسة، تعتمد في عملية التوظيف ، توظيف موظفين من حملة الشهادات الجامعية الأولى (البكالوريوس)، حيث بلغت نسبة حملة البكالوريوس (50.26%) ، من خلال جدول رقم (7) "وصف أفراد العينة" ، وهي النسبة الأكبر، في حين بلغت نسبة حملة شهادات الدراسات العليا (28.72) من خلال الجدول ذاته، وبما أن ثقافة الموظفين واحدة تقريباً، لذا جاءت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي. وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن التحاق جميع الموظفين

بالدورات التدريبية بغض النظر عن الدرجة العلمية أو المؤهل العلمي، وبذلك يحصلون على ثقافة عملية تدريبية واحدة ، مما يؤكد ما أشارت إليه النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة إسماعيل (2007)، حيث خلصت نتائجها إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما واتفقت مع نتائج دراسة صباح الحلو (2000)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة طهماز (2003) ، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير الدرجة العلمية في مستوى ممارسة الأنشطة المتعلقة بإعداد وصياغة استراتيجية المنظمة .

— مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة (HO2:3): التي نصت على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت الجداول (19) و (20) و (21) أن الفروق كانت لصالح من لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات ولصالح من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات عند مقارنتهم مع من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات فقط في مجال استراتيجية الاستقرار ، حيث حاز الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات على متوسط حسابي أكبر مقارنة بمتوسط من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات ، كذلك فقد كان المتوسط الحسابي لصالح الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات لأنه الأكبر عند مقارنته مع الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات ، وعليه فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأقل أي : لصالح الفئة (أقل من خمس سنوات).

وقد يعزى السبب إلى مدى اعتماد المصارف التجارية الكويتية على التنويع والتجديد والتغيير مواكبةً في ذلك متطلبات العصر الذي يزخر بمستجدات سريعة التطور في دنيا الأعمال، واعتماداً على ما أشارت إليه نتائج الجداول المذكورة سابقاً، حيث أشارت نتائجها إلى أن نسبة الذين لديهم خبرة (أقل من خمس سنوات) قد بلغت (34.87%) وبذلك فهي تقارب نسبة فئة الذين لديهم خبرة (من خمس إلى عشر سنوات) التي بلغت نسبتها (35.38%) ، في حين حاز الذين لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات على نسبة (29.74%)، ونظراً لأن ذوي الخبرة القصيرة في العمل المصرفي لم يعيشوا الطرق التقليدية ، بل عاشوا التطور والتغيير والتجديد ، من خلال الدراسة الجامعية ، بالإضافة لما يتمتعون به من طاقات فنية وكبيرة في تطبيق الاستراتيجيات العديدة في العمل المصرفي، وحيث أن هذه الفئة تشكل النسبة الأكبر في تواجدها على رأس عملها في المصارف التجارية الكويتية عينة الدراسة ، لذا فقد جاءت النتيجة طبيعية كون وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأقل.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحلو (2000)، التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق لصالح ذوي الخبرة القصيرة.

— مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة (HO2:4): التي نصت على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير البنك.

أظهر الجدولان (22) و (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى

المصارف التجارية الكويتية تبعاً لمتغير البنك ، وذلك استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (0.72) ، وبمستوى دلالة (0.487) للدرجة الكلية ، و (0.22) وبمستوى دلالة (0.800) لمجال النمو، و (1.00) وبمستوى دلالة (0.369) لمجال التراجع، و (0.95) وبمستوى دلالة (0.389) لمجال الاستقرار ، و (0.09) وبمستوى دلالة (0.912) للقدرة حيث تبين قيم مستوى الدلالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الدراسة وكذلك الدرجة الكلية لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من القيمة 0.05 .

وقد يعزى السبب إلى شمولية العمل المصرفي وتكامله ، ومع تبني هدف واحد في دولة واحدة ، وإن اختلفت الطرق والأساليب لتحقيق الهدف، فمع صفة الشمولية والتكامل، لا يكون للمسميات وجود، فمن هنا أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير البنك.

ويمكن أن يعود السبب أيضاً إلى أن الخبرات المختلفة لأفراد عينة الدراسة ، أكسبتهم خبرةً ووعياً في التعرف على كيفية تطبيق استراتيجية الأعمال في مجالاتها كافة، وفي المصارف التجارية الكويتية على اختلاف مسمياتها ، فجاءت آراؤهم وتوجهاتهم ونظرتهم للمصارف التجارية الكويتية واحدة ، ونظراً لطبيعة أفراد العينة هذه، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية يعزى لمتغير البنك.

مناقشة النتائج باستخدام تحليل (SWOT):

يعد تحليل (SWOT) أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل قطاعات الأعمال ، بما فيها المصارف التجارية ؛ لأنها تمكن إدارة تلك القطاعات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها .

وكما أشار يوسف (2007) إلى أن تحليل (SWOT) يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان العمل هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية لمؤسسة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم. أما فيما يتعلق بالبيئة الخارجية فإن تحليل (SWOT) ينتبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة الخارجية .

الجانب التحليلي لمبدأ (SWOT):

أولاً: يتمثل الجانب التحليلي لمبدأ (SWOT) بالتعرف على نقاط القوة والضعف كالتالي:

1. مناقشة نقاط القوة والضعف في النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

تم التعرف على نقاط القوة والضعف بالنسبة للدراسة الحالية من خلال نتائج الدراسة ذاتها ، وتم اتخاذ نتيجة الفقرة الواحدة كنقطة قوة أو نقطة ضعف ، وذلك حسب مبدأ (SWOT) وعليه فقد انحصرت نقاط القوة في النتائج المتعلقة بالسؤال الأول لهذه الدراسة، في الفقرات رقم (1، 3، 5، 7، 9، 10) ، والتي حازت على مستوى عالٍ لأثر استراتيجية النمو في

تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ،كون المصارف التجارية الكويتية تركز أعمالها من خلال الفقرات داخل البيئة الداخلية في الكويت، وهي كالاتي : (يعمل البنك على التوسع في الخدمات المصرفية المحلية لتحقيق الميزة التنافسية في تلبية حاجات العملاء باستمرار) . (يعمل البنك على التوسع في قنوات توزيع الخدمات والاتصال المباشر مع العملاء لتحقيق الميزة التنافسية لأهداف البنك). (يسهم البنك في استراتيجيات الاستحواذ (شراء مصرف آخر وتحويله لفرع) لتحقيق الميزة التنافسية في توسيع كمية الخدمات). (يركز البنك على التميز من خلال تقديم خدمات معينة لتحقيق القدرة التنافسية). (يركز البنك على الانتشار الجغرافي دولياً؛ لتبني استراتيجيات تنافسية عالمية). (يقوم البنك بعملية الترابط (التنوع في خدمة معينة ذات علاقة بخدمة قديمة)؛ لتعزيز القدرة التنافسية) . على التوالي.

وانحصرت نقاط الضعف في النتائج المتعلقة بالسؤال الأول في الفقرات رقم: (2،4،6،8،11) ، والتي حازت على مستوى متوسط لأثر استراتيجية النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، كون المصارف التجارية الكويتية تركز أعمالها من خلال الفقرات داخل البيئة الداخلية في الكويت، وهي كالاتي : (يعمل البنك على التوسع في الخدمات المصرفية الدولية لتحقيق الميزة التنافسية في التعامل مع المتغيرات العالمية .) (يسهم البنك في عمليات الاندماج بين المصارف التجارية الكويتية لتحقيق الميزة التنافسية في توسيع نوعية الخدمات) . (يدخل البنك في تحالفات استراتيجية مع بنوك أخرى؛ لتحقيق مبدأ تطوير الخدمة). (يركز البنك على الانتشار الجغرافي محلياً؛ لتبني استراتيجيات تنافسية محلية). (يقوم البنك بعملية التنوع غير المترابط، بمعنى التنوع في خدمات ليس لها علاقة بخدمة قديمة ؛ لتعزيز القدرة التنافسية).على التوالي

2. مناقشة نقاط القوة والضعف في النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

انحصرت نقاط القوة في النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني لهذه الدراسة، في الفقرات رقم (1)، (3)، التي حازت على مستوى عالٍ لأثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، كون المصارف التجارية الكويتية تركز أعمالها من خلال الفقرات داخل البيئة الداخلية في الكويت، وهي كالاتي : (يقلل البنك من عمليات التغيير لبعض الخدمات؛ لدراسة الخيارات التنافسية كالتخطيط واتخاذ القرار). (يعمل البنك على خفض التكاليف؛ لتحقيق الميزة التنافسية في خفض تكلفة التشغيل). على التوالي.

أما نقاط الضعف فقد انحصرت في النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني لهذه الدراسة، في الفقرات رقم (2، 4)، التي حازت على مستوى متوسط لأثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، كون المصارف التجارية الكويتية تركز أعمالها من خلال الفقرات داخل البيئة الداخلية في الكويت، وهي كالاتي : (يقلص البنك من الخدمات في الظروف غير المواتية؛ لامتلاك القدرة التنافسية في تلك الظروف). (يقلل البنك من حجم الاستثمار في تحقيق الاستقرار؛ في محاولة لتبني استراتيجيات تنافسية مختلفة). على التوالي.

3. مناقشة نقاط القوة والضعف في النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

انحصرت نقاط الضعف في النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث لهذه الدراسة، في الفقرات رقم (1، 2، 3)، التي حازت على مستوى متوسط لأثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، كون المصارف التجارية الكويتية تركز أعمالها من خلال الفقرات داخل البيئة الداخلية في الكويت، وهي كالاتي : (يعمل البنك على إيقاف

مؤقت لبعض الخدمات؛ لتوفير فرصة دراسة خيارات استراتيجية تنافسية أخرى). (يضع البنك برنامجاً للتخلص من بعض الأنشطة في الظروف غير المواتية؛ لتحقيق القدرة التنافسية). (يعمل البنك على استراتيجية الانعطاف والتحول لأنشطة أخرى بحذر؛ للحفاظ على ميزة تنافسية معينة) على التوالي، والجدير بالذكر أنه لا يوجد نقاط قوة بين فقرات السؤال الثالث.

ثانياً: يتمثل الجانب التحليلي لمبدأ (SWOT) بتحديد الفاعلية ، وعدم الفاعلية :

حيث تساوي الفاعلية: عدد نقاط القوة على مجموع عدد نقاط القوة والضعف ضرب 100%

عدد نقاط القوة

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{عدد نقاط القوة}}{\text{عدد نقاط القوة} + \text{عدد نقاط الضعف}} \times 100\%$$

عدد نقاط القوة + عدد نقاط الضعف

وفيما يتعلق بنقاط القوة فهي تمثل عدد الفقرات التي حازت على مستوى عالٍ من خلال استراتيجيات: (النمو ، والتراجع) وعددها 8 نقاط، باستثناء استراتيجية الاستقرار ، فقد حازت على مستوى متوسط. أما نقاط الضعف فتتمثل عدد الفقرات التي حازت على مستوى متوسط من خلال استراتيجيات: (النمو ، والتراجع ، والاستقرار) وعددها 10 نقاط، ويكون تطبيق قانون الفاعلية لمبدأ (SWOT) التحليلي كالآتي:

7

$$0.437 = 44\% \approx \frac{\text{عدد نقاط القوة}}{\text{عدد نقاط القوة} + \text{عدد نقاط الضعف}} \times 100\%$$

9+7

وعليه فإن فاعلية استراتيجية المنظمة لتحقيق القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية داخل البيئة الكويتية كانت 44% ، ويمكن حساب عدم الفاعلية كالتالي: 100% - الفاعلية = 100% - 44% = 56%.

وقد يكون من المناسب اعتماد مبدأ تحليل (SWOT)، لدى المصارف التجارية الكويتية ، وذلك لتحديد فاعلية أعمالها، وإيجاد نسبة الفاعلية ، من أجل الاستمرار بالأعمال التي تمثل نقاط قوة ، والعمل على إيجاد وسائل لتجاوز نقاط الضعف، وبذلك سترفع مستوى فاعليتها في المستقبل، وكلما استطاعت إدارات المصارف التجارية الكويتية من إجراء تحليل (SWOT) بشكل مستمر ودوري من قبل أشخاص ذوي خبرة وكفاءة عالية، تمكنت من تحديد كفاءة وفاعلية منظوماتها بدقة مما يمكنها من الحد من أثر المخاطر التي تواجهها .

وفيما يتعلق بمستوى القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، فقد انحصرت نقاط القوة في الفقرات التي حازت على مستوى عالٍ للقدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية والبالغ عددها 14 فقرة ، وانحصرت نقاط الضعف في الفقرات التي حازت على مستوى متوسط للقدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية والبالغ عددها 12 فقرة، ويكون تطبيق قانون الفاعلية لمبدأ (SWOT) التحليلي كالتالي:

$$14$$

$$\frac{14}{12+14} \times 100\% = 0.538 = 54\% \text{ تقريباً}$$

$$12+14$$

وعليه فإن فاعلية تحقيق القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كانت 54%، ويمكن حساب عدم الفاعلية كالتالي: 100% - الفاعلية = 100% - 54% = 46%. ويتبين

من هذه النتيجة أن المصارف التجارية الكويتية تتمتع بفاعلية ، في حال تقصي أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لديها ،

ومن خلال ما سبق عرضه يتبين أن على المصارف التجارية الكويتية مواجهة تغيرات بيئية مختلفة الأنواع سواء تكنولوجية أو معرفية أو اقتصادية في ظل العولمة والعالم سريع التغير والنمو والتطور، وبالتالي قد يتحتم عليها إجراء الفحص البيئي المستمر الداخلي والخارجي؛ لتحديد نقاط قوتها والعمل على دعمها وزيادتها ، وتحديد نقاط ضعفها والعمل على تقليصها، وكذلك التعرف على الفرص المتاحة للمؤسسة التي يمكن اقتناصها وإيجاد الوسائل الفعالة للفوز بها، إضافة إلى التنبؤ بالتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المصارف التجارية من البيئة الخارجية.

إن الدقة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات أمر حيوي ، في ظل الظروف السائدة الآن ، وهذه الدقة تعتمد أساساً على الطرق والأساليب المتبعة لفحص البيئتين الداخلية والخارجية، ومستوى استمرارية هذا الفحص، وفترته الزمنية، والفريق الذي يقوم به، ومستوى تأهيله وكفاءته، ومستوى دقة وتحديث نظام المعلومات الذي تعمل به المصارف التجارية الكويتية، وكل ذلك يعتمد بالتأكيد على استخدام تحليل (SWOT) بكفاءة وفاعلية.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: ضرورة تبني المصارف التجارية الكويتية لاستراتيجية المنظمة بأنواعها كافة ، في ممارستها الإدارية من أجل ضمان تميزها في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمعقدة.

ثانياً: ضرورة قيام المصارف التجارية الكويتية بتوفير نظام للمعلومات يخدم الأنشطة الاستراتيجية فيها، بحيث يقوم هذا النظام على توفير المعلومات اللازمة؛ لإعداد وصياغة وتنفيذ وتقييم أنواع استراتيجيات الأعمال كافة.

ثالثاً: ضرورة الاهتمام باستراتيجية الاستقرار والعمل بها ؛ لتفادي التهديدات الخارجية .

رابعاً: الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية ، أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث كالشبكة العالمية وغيرها.

خامساً: ضرورة توجيه الإعلام ودعمه على نشر الثقافة التوعوية المصرفية ، وذلك لزيادة إقبال المرأة الكويتية على العمل المصرفي في الكويت.

سادساً: ضرورة إجراء الفحص الدوري المستمر والفعال للبيئة الداخلية والخارجية ، وذلك لتمكين المصارف التجارية الكويتية من القدرة التنافسية بشكل مميز.

سابعاً: إجراء المزيد من الدراسات حول استراتيجية المنظمة ، والقدرة التنافسية، وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية، كالمؤسسات الصناعية، أو الوزارات، أو الشركات، أو غير ذلك.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، وائل محمد صبحي و الغالبي، طاهر محسن منصور (2011). " الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم — العمليات " ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، شاكر تركي (2007). " القدرة التنافسية للمصارف الأردنية " . المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية. للفترة من 4-5 تموز، كلية العلوم الإدارية والمالية/ قسم التسويق، عمان، الأردن.
- أيوب، ناديا (1997). " الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بالقدرة التنافسية " . مجلة الإدارة العامة. 3(31) .
- بدران، مارون وعطية، إيمان و عدنان، روزان (2009). الخدمات المصرفية للشركات في الكويت: فرص وتحديات، دراسة عن البنوك المحلية ، معهد الدراسات المصرفية : الكويت.
- الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). " الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة " ، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب (2010) " إدارة الموارد البشرية " ، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

— رضوان ، رضا عبد الحكيم إسماعيل (2008). " دراسة مدى وعي مسئولى الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية"، الشبكة الإلكترونية، متوفر:

www.almobdeoon.com/vb/showthread.php،

— السالم، مؤيد سعيد (2009). " أساسيات الإدارة الاستراتيجية" ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

— سالمان، عماد صفر (2005) . " الاتجاهات الحديثة للتسويق " ، الاسكندرية: منشأة المعارف للنشر والتوزيع.

— السلمي، علي (1992). سياسات واستراتيجيات الغدارة في الدول النامية، القاهرة: دار المعارف للنشر والتوزيع.

— السمردي، مي (2000) . مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير الاستراتيجية في منظمات الأعمال الأردنية . (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك : إربد، الأردن.

— شعث نبيل (1995). الاستراتيجية والإدارة العليا، القاهرة: المعهد القومي: سلسلة دراسات للنشر والتوزيع.

— الحلو، صباح برهان غسان (2000) . " أثر استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

— طلعت ، إبراهيم (2009). استراتيجيات التخطيط الاقتصادي . القاهرة . دار الكتاب الحديث للنشر.

— طهماز، رياض أحمد محمد (2003) . " واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية في الأردن " . (دراسة ماجستير غير منشورة) . جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

— عبد القادر، بريش (2007) " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية لدى البنوك". *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* . 13(3): 98 - 105.

— عقل، مفلح (2006). " وجهات نظر مصرفية"، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

— العقيلي، عمر عبد القادر (2005). " المزيج التسويقي للبنوك المحلية والبنوك الغير محلية في اليمن : دراسة مقارنة " . (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة صنعاء: صنعاء، اليمن.

— الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس ، وائل محمد صبحي (2007). "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

— الغالبي، طاهر محسن منصور (2009). " إدارة واستراتيجية المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

— غنيم، أحمد (1994). سياسات واستراتيجيات الإدارة، القاهرة: دار المعارف للنشر والتوزيع.

— القطامين، أحمد (2004). " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية " ، عمان : دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.

— المبيضين، باسم أحمد (2004) . " العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية ، دراسة في البنوك الأردنية " . (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

— معروف، هوشيار (2009). التخطيط الاستراتيجي. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.

— معلا، ناجي (2007) . " الأصول العلمية للتسويق المصرفي " ، عمان: دائرة المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع.

— معلا، ناجي (2001) . " قياس جودة الخدمات المصرفية " ، عمان: دائرة المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع.

— المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين . القاهرة. مجموعة النيل العربي للنشر.

— المنيف، إبراهيم (2008). المصارف التجارية ، مجلة المدير المالي ، (الشبكة الإلكترونية)، متوفر : www.financialmanager.wordpress.com

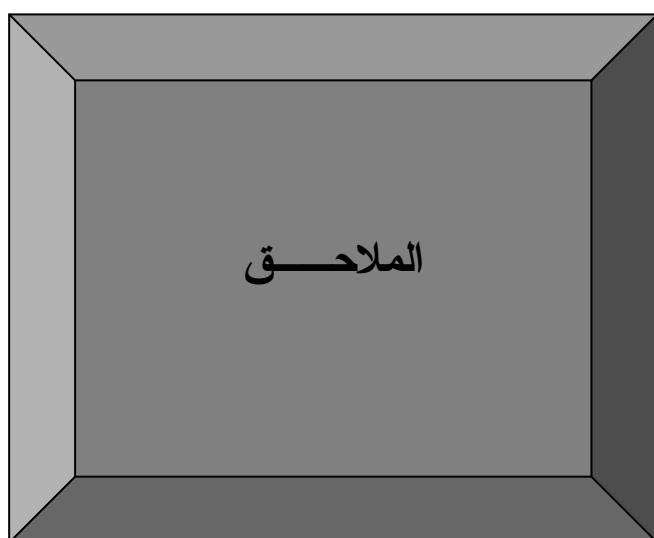
— نجم، خليل (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

— ياسين، سعد غالب (1998). الإدارة الإستراتيجية. عمان. دار الياقوتي للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Coulter, Mary, (2003). "**Strategic Management in Action**", 2nd ed., Prentice Hal: Upper Saddle River, New Jersey.
- Certo, S, & Porter, J. (1995). "**Strategic Management : A focus on Process**" McGraw- Hill, Inc., New York.
- David, Fred,R. (2009). " **Strategic Management: Concepts &Cases**", New Jersey, Prentice Hal; Inc.
- Gluck, Frederick; Stephen, Kaufman; and A. Steven Waleck, (1982). "The Four Phases of Strategic Management", *Journal of Business Strategy*, winter.20(9),312-318.
- Johnson, G. & Scholes, K., (1993) "**Exploring Corporate Strategy: Text and Causes**", U.K., 3rd ed., Prentice Hal International,.
- kanti. and Naidu (2001) "The Influence of Business Strategy Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance " . *Journal of International Marketing* 9(40): 382-391.
- Nankervis, A; Compton, R; savory, L. (2002). " Strategic Human Resource Management in Small & Medium Enterprises" . *Asia Pacific of Human Resource*, 40(2): 261-275.

- Porter, M., E. (1999) . **Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries & Competitors** . New York: Boston Harvard Business Free Press.
- Huselid, M. (1997). " The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover , Productivity ,& Corporate Financial Performance " . *Academy of Management Journal*, 38(5) : 635-672.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008). " **Strategic Management and Business Policy** ", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey,.



الملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم الإدارة والقيادة التربوية
كلية العلوم التربوية
جامعة الشرق الأوسط

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة بعنوان " أثر استراتيجيّة المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، من جامعة الشرق الأوسط، وبما أنكم تتمتعون بخبرة علمية عظيمة، ودراية واسعة ، فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة من حيث :

- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.

- مدى وضوح الفقرات.

- مدى سلامة الصياغة اللغوية.

- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

الجزء الأول

يرجى وضع إشارة (×) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة التالية:

1 - الجنس:

- أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

2 - سنوات الخبرة:

- أ. 5 فما دون ☐ ب. 6-10 ☐ ج. 11-15 ☐ د. 16-20 ☐ هـ. 21 فأكثر ☐

3- مكان العمل:

- أ. البنك التجاري الكويتي ☐ ب. البنك الوطني ☐ ج. بنك الكويت الدولي ☐

الباحث

الجزء الثاني

أثر استراتيجيات النمو في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية
أرى أن البنك يستخدم استراتيجية النمو كآلاتي :

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
أولاً	استراتيجية النمو							
1	يعمل البنك على التوسع في الخدمات المحلية.							
2	يعمل البنك على التوسع في الخدمات الدولية							
3	يعمل البنك على التوسع في قنوات توزيع الخدمات والاتصال المباشر مع العملاء.							
4	يسهم البنك في عمليات الاندماج بين المصارف التجارية الكويتية .							
5	يسهم البنك في الاستحواذ (شراء مصرف آخر وتحويله لفرع) .							
6	يسهم البنك في عمليات التحالف الاستراتيجي مع المصارف التجارية .							
7	يسهم البنك في التركيز على التميز بخدمات معينة.							
8	يركز البنك على نشر الخدمات بمناطق جغرافية متعددة .							
9	يقوم البنك بعملية الترابط (التنوع في خدمة معينة ذات علاقة بخدمة قديمة) لتعزيز القدرة التنافسية.							

الرقم	الفقرات	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
10	يقوم البنك بعملية التنويع غير المترابط (التنويع في خدمات ليس لها علاقة بخدمات قديمة).							
ثانياً	استراتيجية التراجع							
11	يقلل البنك من عمليات التغيير لبعض الخدمات.							
12	يقلص البنك من الخدمات في الظروف غير المؤاتية.							
13	يعمل البنك على خفض التكاليف.							
14	يقلل البنك من حجم الاستثمار في تحقيق الاستقرار.							
ثالثاً	استراتيجية الاستقرار							
14	يعمل البنك على إيقاف مؤقت لبعض الخدمات.							
15	يضع البنك برنامجاً للتخلص من بعض الأنشطة في الظروف غير المؤاتية.							
16	يعمل البنك على استراتيجية تصفية الأنشطة في الظروف غير المؤاتية.							
17	يعمل البنك على استراتيجية الانعطاف والتحول لأنشطة أخرى بحذر.							

تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية
أرى أن البنك أن البنك يقوم بما يلي لتحسين القدرة التنافسية:

الرقم	الفقرة	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
1	يتبنى البنك مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.							
2	يهتم البنك بالتدريب المستمر للعاملين.							
3	يهتم البنك ببحوث التطوير المصرفي.							
4	يركز البنك على استلهاج حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات الأداء المصرفي.							
5	يسعى البنك للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء باستمرار.							
6	يعمل البنك على تنمية روح الفريق الواحد على مختلف المستويات.							
7	يوفر البنك العمالة المصرفية المؤهلة.							
8	يستخدم البنك أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.							
9	يمتلك البنك القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة المحلية.							
10	يمتلك البنك القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة العالمية.							

الرقم	الفقرة						مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
							غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
11	يدرس البنك خصائص العملاء واتجاهاتهم.												
12	يقوم البنك بالتعرف على الخدمات المرغوبة لدى العملاء.												
13	يتعرف البنك على الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.												
14	يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة.												
15	يتبنى البنك مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.												
16	يعتمد البنك مبدأ تطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية للأداء المصرفي.												
17	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي.												
18	يعمل البنك على خفض تكلفة التشغيل.												
19	يعمل البنك على زيادة استخدام وسائل الدفع الإلكتروني كبطاقات الائتمان، والنقود الإلكترونية.												
20	يقدم البنك الخدمات المنزلية المصرفية التي توفر الوقت والجهد على العملاء.												

الرقم	مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		مدى وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة	
21							يطبق البنك التقنيات الحديثة كالبنوك الإلكترونية، وأجهزة الصراف الآلي، والبنك المحمول.
22							يقدم البنك القروض الشخصية ك شراء وحدات سكنية، وسيارات ، وأجهزة منزلية.
23							يقدم البنك القروض للمشروعات الصغيرة.
24							يستعين البنك بأحد بيوت الخبرة العالمية لتدريب الكوادر المصرفية.
25							يرسل البنك الموظفين لبعثات تدريبية خارج البلاد.
26							يرسخ البنك بعض المفاهيم المتطورة عند الموظفين كالإبداع، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.
27							ينمي البنك مهارات حسن التصرف لدى الموظفين.
28							ينمي البنك مهارات التخطيط لدى الموظفين.
29							ينمي البنك مهارات اتخاذ القرار لدى الموظفين.
30							ينمي البنك مهارات تطبيق مبدأ قيادات المستقبل بفعالية.

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د محمد النعيمي	الأعمال الإلكترونية	جامعة الشرق الأوسط
2	أ. د نجم عبد الله الغزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. حمزة خريم	التسويق	جامعة الشرق الأوسط
4	د. صباح حميد الأغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. ليث الربيعي	الأعمال الإلكترونية	جامعة الشرق الأوسط
7	د. هيثم الزعبي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
8	د.يونس مقدادي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط

قام الباحث بترتيب أسماء المحكمين ، وذلك حسب الحروف الألفبائية ، باستثناء من لديهم

درجة أستاذ دكتور، مع فائق الاحترام والتقدير .

الملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط
قسم : إدارة الأعمال
كلية: الأعمال
إشراف: د. علي الضلاعين

الأخ الموظف/ الأخت الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الدراسة إلى تفصي أثر استراتيجيّة المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، وتعد جزءاً من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، بإشراف الدكتور علي الضلاعين.

يرجى التكرم بقراءة الفقرات ، والإجابة عن القسم الأول والذي يشمل البيانات الشخصية، والقسم الثاني ويشمل استبانتيين، الأولى: وتتكون من فقرات استراتيجية الأعمال، والثانية : وتتكون من فقرات القدرة التنافسية، بما يتناسب ورأيكم الشخصي وحسب التعليمات المرفقة، هذا وسوف يكون لإجاباتكم الأثر الفاعل على نتائج البحث، علماً بأنه سيتم معالجة البيانات المستوفاة بسرية تامة، وسوف تستخدم لغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

الباحث: حجرف مبارك سعود الحجرف
جامعة الشرق الأوسط

الجزء الأول من الاستبانة

يرجى وضع إشارة (x) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة

التالية:

1 - النوع الاجتماعي:

- أ. ذكر ☐ ب. أنثى ☐

2 - المؤهل العلمي:

- أ. دبلوم متوسط ☐ ب. بكالوريوس ☐ ج. دراسات عليا ☐

3 - سنوات الخبرة:

- أ. أقل من 5 سنوات ☐ ب. من 5 سنوات - 10 سنوات ☐ ج. أكثر من 10 سنوات ☐

4 - البنك :

- أ. البنك التجاري الكويتي ☐ ب. البنك الوطني ☐ ج. بنك الكويت الوطني ☐

الجزء الثاني

الاستبانة الأولى: استراتيجية المنظمة

من فضلك ضع إشارة (X)، في المكان المناسب، لتقييمك أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية

الرقم	المتغير المستقل :استراتيجية الأعمال	درجة التقييم				
	تقييم الفقرات	كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً
أولاً	استراتيجية النمو					
1	يعمل البنك على التوسع في الخدمات المصرفية المحلية لتحقيق الميزة التنافسية في تلبية حاجات العملاء باستمرار.					
2	يعمل البنك على التوسع في الخدمات المصرفية الدولية لتحقيق الميزة التنافسية في التعامل مع المتغيرات العالمية .					
3	يعمل البنك على التوسع في قنوات توزيع الخدمات والاتصال المباشر مع العملاء لتحقيق الميزة التنافسية لأهداف البنك.					
4	يسهم البنك في عمليات الاندماج بين المصارف التجارية الكويتية لتحقيق الميزة التنافسية في توسيع نوعية الخدمات .					
5	يسهم البنك في استراتيجية الاستحواذ (شراء مصرف آخر وتحويله لفرع)لتحقيق الميزة التنافسية في توسيع كمية الخدمات.					
6	يدخل البنك في تحالفات استراتيجية مع بنوك أخرى؛ لتحقيق مبدأ تطوير الخدمة.					
7	يركز البنك على التميز من خلال تقديم خدمات معينة لتحقيق القدرة التنافسية.					
8	يركز البنك على الانتشار الجغرافي محلياً؛ لتبني استراتيجيات تنافسية محلية.					
9	يركز البنك على الانتشار الجغرافي دولياً؛ لتبني استراتيجيات تنافسية عالمية.					
10	يقوم البنك بعملية الترابط (التنوع في خدمة معينة ذات علاقة بخدمة قديمة)؛ لتعزيز القدرة التنافسية .					
11	يقوم البنك بعملية التنوع غير المترابط (التنوع في خدمات ليس لها علاقة بخدمة قديمة) ؛ لتعزيز القدرة التنافسية .					

من فضلك ضع إشارة (x)، في المكان المناسب، لتقييمك أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية

الرقم	المتغير المستقل : استراتيجية الأعمال	درجة التقييم			
	تقييم الفقرات	كبير جداً	كبير	متوسط	قليل جداً
ثانياً	استراتيجية التراجع				
12	يقلل البنك من عمليات التغيير لبعض الخدمات؛ لدراسة الخيارات التنافسية كالتخطيط واتخاذ القرار.				
13	يقلص البنك من الخدمات في الظروف غير المؤاتية؛ لامتلاك القدرة التنافسية في تلك الظروف.				
14	يعمل البنك على خفض التكاليف؛ لتحقيق الميزة التنافسية في خفض تكلفة التشغيل.				
15	يقلل البنك من حجم الاستثمار في تحقيق الاستقرار؛ في محاولة لتبني استراتيجيات تنافسية مختلفة.				
ثالثاً	استراتيجية الاستقرار				
16	يعمل البنك على إيقاف مؤقت لبعض الخدمات؛ لتوفير فرصة دراسة خيارات استراتيجية تنافسية أخرى .				
17	يضع البنك برنامجاً للتخلص من بعض الأنشطة في الظروف غير المؤاتية؛ لتحقيق القدرة التنافسية.				
18	يعمل البنك على استراتيجية الاعطاف والتحول لأنشطة أخرى بحذر؛ للحفاظ على ميزة تنافسية معينة.				

الاستبانة الثانية

من فضلك ضع إشارة (x)، في المكان المناسب، لتقييمك القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية

الرقم	المتغير التابع: القدرة التنافسية	درجة التقييم				
		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً
	تقييم الفقرات					
1	يهتم البنك بالتدريب المستمر للعاملين.					
2	يهتم البنك ببحوث التطوير المصرفي.					
3	يسعى البنك للاستجابة لحاجات العملاء باستمرار.					
4	يعمل البنك على تنمية روح الفريق الواحد على مختلف المستويات.					
5	يوفر البنك العمالة المصرفية المؤهلة.					
6	يستخدم البنك أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.					
7	يمتلك البنك القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة المحلية.					
8	يمتلك البنك القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة العالمية.					
9	يدرس البنك خصائص العملاء واتجاهاتهم.					
10	يقوم البنك بالتعرف على الخدمات المرغوبة لدى العملاء.					
11	يتعرف البنك على الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.					
12	يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة.					
13	يتبنى البنك مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.					

من فضلك ضع إشارة (x)، في المكان المناسب، لتقييمك القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية

الرقم	المتغير التابع: القدرة التنافسية	درجة التقييم				
		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً
	تقييم الفقرات					
14	يعتمد البنك مبدأ تطوير الخدمة كضرورة أساسية للأداء المصرفي.					
15	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية.					
16	يستخدم البنك وسائل الدفع الإلكتروني كبطاقات الائتمان، والنقود الإلكترونية.					
17	يقدم البنك الخدمات المنزلية المصرفية التي توفر الوقت والجهد على العملاء.					
18	يطبق البنك التقنيات الحديثة كالبنوك الإلكترونية، وأجهزة الصراف الآلي، والبنك المحمول.					
19	يقدم البنك القروض الشخصية كسواء وحدات سكنية، وسيارات، وأجهزة منزلية.					
20	يقدم البنك القروض للمشروعات الصغيرة.					
21	يستعين البنك بأحد بيوت الخبرة العالمية لتدريب الكوادر المصرفية.					
22	يرسل البنك الموظفين لبعثات تدريبية خارج البلاد.					
23	يرسخ البنك بعض مفاهيم الإبداع، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة لدى الموظفين.					
24	ينمي البنك مهارات حسن التصرف لدى الموظفين.					
25	ينمي البنك مهارات اتخاذ القرار لدى الموظفين.					
26	ينمي البنك مهارات التخطيط لدى الموظفين.					

الملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة

جامعة الشرق الأوسط MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY		التاريخ: 2011/04/09 الرقم:
Date: Number:	كلية الأعمال - مكتب العميد Deans Office - Faculty of Business	

لمن يهمه الأمر

قطاع البنوك التجارية الكويتية

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب / الطالبة :

حجرف مبارك سعود الحجرف

الرقم : 400810027 التخصص : إدارة الأعمال

في توزيع إستراتيجية للحصول على المعلومات الخاصة حول موضوع :

"أثر إستراتيجية الأعمال في تحسين الفترة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير ، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

مع فائق الاحترام، ،

عميد كلية الأعمال

أ.د. عبدالناصر نور



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن
 Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
 e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo