

أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي

دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية

إعداد

عبد الله سعود المطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبد الله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يناير / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "عبد الله سعود المطيري" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسائلي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبد الله سعود المطيري

التوقيع:

التاريخ: 2 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة

تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية

وأجيزت بتاريخ 2011 / 1 / 25 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	رئيساً الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي
	الشرق الأوسط	مشرفاً الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي
	الإسراء	عضواً خارجياً الدكتور محمد أبو قله

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وبه نستعين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين .

لايسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أسجل جزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزوي المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية، وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

وأشكر الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحث في بناء الاستبانة، وإظهارها بصورتها النهائية. وفي الختام لايفوت الباحث إلا أن يشكر كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم جزيل الشكر .

الإهداء

إلى

وطني الغالي الكويت الحبيب

وإلى والديّ حباً وحناناً

وإلى إخوتي وأخواتي اعتزازاً

وإلى كل من ساعدني في إنجاز البحث

أهدي هذا الجهد العلمي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
3	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	(3 - 1): أهمية الدراسة
5	(4 - 1): أهداف الدراسة
6	(5 - 1): فرضيات الدراسة
7	(6 - 1): حدود الدراسة
8	(7 - 1): محددات الدراسة
8	(8 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
	(1 - 2): المقدمة
	(2 - 2): العوامل الاستراتيجية
	(3 - 2): التفوق التنافسي
	(4 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
	(5 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
	(1 - 3): المقدمة
	(2 - 3): منهج الدراسة
	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
	(4 - 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
	(5 - 3): أنموذج الدراسة
	(6 - 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
	(7 - 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
	(8 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
	(1 - 4): المقدمة
	(2 - 4): تحليل نتائج الدراسة
	(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
	(1 - 5): النتائج
	(2 - 5): الاستنتاجات
	(3 - 5): التوصيات
	قائمة المراجع
	أولاً: المراجع العربية
	ثانياً: المراجع الأجنبية
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
46	أسماء البنوك التجارية الكويتية وعدد الاستبانة الموزعة والمستردة	1 - 3
48	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	2 - 3
53	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	3 - 3
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لعامل التكنولوجيا في البنوك التجارية الكويتية	1 - 4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لعامل الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية	2 - 4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لعامل الذكاء التنافسي في البنوك التجارية الكويتية	3 - 4
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التأثير للعوامل الاستراتيجية على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية	4 - 4
	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية	5 - 4
	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التكنولوجيا على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية	6 - 4
	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الالتزام التنظيمي على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية	7 - 4
	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذكاء التنافسي على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية	8 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل
	مكونات التكنولوجيا	1-2
	أنموذج الدراسة	1-3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
	قائمة بأسماء المحكمين	1
	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي

دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية

إعداد

عبد الله سعود المطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبدالله العزاوي

المخلص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (33) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (183) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية (التكنولوجيا؛ الالتزام التنظيمي؛ الذكاء التنافسي) في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الكويتية.

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتكنولوجيا في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الكويتية.

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى α (0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $\alpha \leq$ (0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. الاهتمام باستخدام التكنولوجيا لما له من قدرة في توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على أعمال المصارف التجارية الكويتية لضمان إنجازها بالشكل الصحيح.

2. الاهتمام بالذكاء التنافسي للمصارف التجارية الكويتية للمساعدة على إرساء أسس التنافس التي تعمل بها المصارف بالشكل المطلوب.

ABSTRACT

The Impact of Strategic Factors in achieving Competitive Superiority

An Applied Study on Kuwaiti Commercial Banks

Prepared by

Abdullah Saoud Merwi AL-Mutairi

Supervisor

Prof. Dr.

Najim Abdullah AL-Azawi

This study aimed to investigate the Impact of Strategic Factors in achieving Competitive Superiority in Kuwaiti Commercial Banks

In order to achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire consisting of (33) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted from (183) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression. The main conclusions of the study are:

1. There is significant impact to Strategic factors (Technology; Organizational Commitment and Competitive Intelligence) on Competitive Superiority achievement in Kuwaiti Commercial Banks at level ($\alpha \leq 0.05$).
2. There is significant impact to Technology on Competitive Superiority achievement in Kuwaiti Commercial Banks at level ($\alpha \leq 0.05$).
3. There is significant impact to Organizational Commitment on Competitive Superiority achievement in Kuwaiti Commercial Banks at level ($\alpha \leq 0.05$).
4. There is significant impact to Competitive Intelligence on Competitive Superiority achievement in Kuwaiti Commercial Banks at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study are:

1. Interest in using the technology because of its ability to provide a set of control actions on the work of Kuwaiti commercial banks to ensure that properly completed.
2. Interest in competitive intelligence for Kuwaiti commercial banks to help lay the foundation for competition, which operates banks in the form required.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1): المقدمة
- (2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1): أهمية الدراسة
- (4 - 1): أهداف الدراسة
- (5 - 1): فرضيات الدراسة
- (6 - 1): حدود الدراسة
- (7 - 1): محددات الدراسة
- (8 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمة

يُعرف فن الإدارة بصفة عامة على أنها قدرة التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة المرسومة، وتشارك الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في التعريف إلا أنها تتسع لتشمل "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها على المدى البعيد في ضوء ميزتها التنافسية التي تسعى إلى تنفيذها من خلال دراسة الفرص والتهديدات البيئية ومتابعتها وتقويمها، وعلاقتها بقوة التنظيم وضعفه، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة" (Daft, 2001:35)، من خلال تحليل مجموعة من العوامل أو المتغيرات الاستراتيجية، الداخلية (الهيكل التنظيمي) والخارجية (البيئة التنافسية)، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة في فاعلية الأداء التنظيمي وكفاءته.

ويؤكد (Thompson & Strickland, 1999: 111) أن العوامل الاستراتيجية لنجاح المنظمات تمثل عوامل ذات أهمية حاسمة وبالغة لمنظمة الأعمال، ويعزز هذا التشخيص (Reed & Defillippi, 1990: 91) بتأكيدهما على أن الميزة التنافسية للمنظمات والمعززة لأداء هذه المنظمات تعد محصلة نهائية لعملية تحديد العوامل الاستراتيجية لنجاح هذه المنظمات. وبين (الزعبى ، 2005: 90) أن العوامل الاستراتيجية يمكن استخدامها من قبل المديرين والمنظمات للمساعدة في تحقيق أداء عالٍ وتحقيق ميزة تنافسية كما يستطيعون من خلال التعريف أو التحديد الواضح للعوامل الاستراتيجية المساعدة على ضمان أن الموارد التي تحت سلطتهم توجه نحو المجالات المهمة.

وانطلاقاً من التطوّرات الإدارية والتنظيمية التي تستهدفها المجتمعات المتقدمة على صعيد استثمارها لأحدث مبتكرات المعارف الإنسانية، وتصعيد وتأثر نمو منظماتها على الصعيدين العام والخاص في آفاق هادفة، إذ آثار الفكر التنموي والفلسفي لمرتكزات الفكر الاستراتيجي اهتماماً واسع النطاق في مختلف الأقطار المتطوّرة والنامية على حد سواء.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعكس مستوى تفوق منظمات الأعمال على مدى تحقيقها لأهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، لذلك ينصب اهتمام الإدارات العليا في تلك المنظمات لتحسين ورفع مستوى تفوقها التنافسي. وفي ظل الكثير من التغيرات التي تزخر بها البيئة الخارجية (التنافسية) لمنظمات الأعمال المصرفية يصبح من الصعب على الإدارات العليا تشخيص التغيرات ذات الأهمية الأكبر في التأثير على مستوى المنافسة وعلى مستوى التفوق التنافسي.

وفي ظل هكذا تغيرات يستلزم تلك الإدارات الكثير من المعلومات المتأتمية من التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى المعرفة السوقية والذكاء التنافسي التي تساعد على تشخيص نقاط مركزها التنافسي بالاعتماد على نقاط القوة والضعف الداخلي والفرص والتهديدات الخارجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وتفوق تنافسي على المنافسين بالمديين القريب والبعيد.

استناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة

السؤال الرئيسي التالي:

"هل هناك أثر للعوامل الاستراتيجية (التكنولوجيا؛ الالتزام التنظيمي ؛ الذكاء

التنافسي) في تحقيق التفوق التنافسي" في البنوك التجارية الكويتية؛

يشق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر التكنولوجيا على تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية؟

ثانياً: إلى أي مدى يؤثر الالتزام التنظيمي على تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية؟

ثالثاً: إلى أي مدى يؤثر الذكاء التنافسي على تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من جانبين، وهما:

1. الجانب العلمي والمتمثل في الاهتمام المتزايد بموضوع العوامل الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية وتفوق تنافسي، وهو ما أكد عليه العديد من الكتاب والباحثين ومنهم على سبيل المثال دراسة الساعد وحريم (2004) ودراسة الزعبي (1999) ودراسة Zangouinezhad & Moshabaki (2009).

2. أما ما يتعلق بالجانب العملي فإن أهمية الدراسة تبرز من خلال توضيح مدى مساهمة العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية. بالإضافة إلى بيان أهمية العوامل الاستراتيجية لعمل البنوك التجارية الكويتية ما يعطي صورة واضحة أما متخذو القرارات عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

(1 - 4): أهداف الدراسة

- إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- الكشف عن أثر العوامل الاستراتيجية (التكنولوجيا؛ الالتزام التنظيمي ؛ الذكاء التنافسي) في تحقيق التفوق التنافسي.
 - بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية؛ التي سيجري اختبارها:

الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى (0.05) في البنوك التجارية الكويتية. يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى (0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى (0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى (0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

(1 - 6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في البنوك التجارية الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والعليا.

الحدود المكانية: البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددها (9) بنوك.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر 6 / 2010 ولغاية نهاية شهر 12 / 2010.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث على تحديد متغيرات العوامل الاستراتيجية على ما أورده

(Wheelen ؛ Rothberg & Erickson, 2004:1-4 ؛ Moon, 2000:17-20 ؛ Morrisey, 1996: 22-25)

(& hunger,2008:85) وهي (التكنولوجيا ؛ الالتزام التنظيمي ؛ الذكاء التنافسي). أما ما يتعلق

بالتفوق التنافسي فقد تم الاعتماد على ما أورده (Slack, et..al, ؛ Mintzberg & Quinn, 1996)

(1998).

(1 - 7): محددات الدراسة

يوجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية.
2. ارتفاع تكاليف الدراسة بسبب السفر المتكرر إلى دولة الكويت.
3. الصعوبة في الحصول على دراسات التي تطرقت لموضوعات العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية

العوامل الاستراتيجية: مجموعة العوامل الرئيسة والتي تؤدي لجذب انتباه منظمات الأعمال للتركيز على المستقبل المرغوب (بني حمدان، وإدريس، 2009: 156).

التكنولوجيا: الأدوات التي تستند على الحاسوب التي تستخدم من قبل الأفراد للعمل مع المعلومات ودعم المعلومات ومتطلبات معالجة المعلومات في المنظمة (قدور، وياسين ، 2003: 180).

الالتزام التنظيمي: الرغبة الفردية في بذل مستوى عالٍ من الجهد لصالح المنظمة بهدف البقاء وتحقيق الأهداف (Smith, 1982: 23).

الذكاء التنافسي: القدرة على تطوير آليات تنظيمية كافية لامتلاك المعلومات ونشرها واستخدامها بشكل فاعل، بما يؤدي إلى التميز والتكيف الفاعل مع التحولات الرئيسة في السوق (Blench & Dubinsky, 1999: 45-58).

التفوق التنافسي: حالة من الإبداع والتفوق لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001)

ويتفق الباحث مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة الحالية والتي سيعتمدها في دراسته.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (2 - 1): المقدمة
- (2 - 2): العوامل الاستراتيجية
- (2 - 3): التفوق التنافسي
- (2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

بين (Hitt,et.al, 2001: 102) أن الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قيمة، نادرة، غير قابلة للإحلال، ويؤكد (Thompson & Strickland, 1999: 111) أن العوامل الاستراتيجية لنجاح المنظمات تمثل عوامل ذات أهمية حاسمة وبالغة لمنظمة الأعمال عندما تمثل حجر الأساس لتفوق المنظمات من الناحية التنافسية، ويعزز هذا التشخيص (Reed & Defillippi, 1990: 91) بتأكيدهما على أن الميزة التنافسية للمنظمات والمعززة لأداء هذه المنظمات تعد محصلة نهائية لعملية للعوامل الاستراتيجية لنجاح هذه المنظمات. وانطلاقاً من ذلك قسم هذا الفصل للحديث عن العوامل الاستراتيجية؛ والتفوق التنافسي

(2 - 2): العوامل الاستراتيجية

بين (Williams & Ramaprasad, 1996: 253) مفهوم العوامل الاستراتيجية بأنه يتكون على

النحو الآتي:

◆ تعد هذه العوامل استراتيجية عندما ترتبط بجانب الأداء التنافسي للمنظمة والمتمثل بالأهداف والهيكل والاستراتيجيات.

◆ لا يكفي امتلاك هذه العوامل من قبل المنظمة فحسب، وإنما الأهم هو مدى توظيف هذه العوامل لصالح المنظمة.

◆ ينبغي أن تسهم هذه العوامل في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة أي تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

◆ تتباين هذه العوامل بتباين المنظمات كما أنها تتباين بالنسبة لنفس المنظمة من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر.

ويرى (Ernstthal & Miller, 1992) أن العوامل الاستراتيجية تمثل مجموعة من العامل الرئيسية والتي تؤدي لجذب انتباه منظمات الأعمال للتركيز على المستقبل المرغوب. وتعد مهمة لمنظمات الأعمال للأسباب التالية:

1. تساعد على التركيز على جزء من رسالة ورؤية واستراتيجية منظمة الأعمال التي تحتاج لوضعها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

2. تساعد على تحديد أولويات العمل الرئيسية والتي تمثل نقاط قوة منظمة الأعمال، وضعفها، والفرص والتهديدات التي ترد ضمن التخطيط الاستراتيجي.

3. تعمل على هيكلة عملية التخطيط الاستراتيجي.

4. تعمل وتساعد على صيانة محاور النتائج الرئيسية Key Results Areas للتأكد من أن عملية تنفيذ الخطة يتم بكفاءة وفعالية.

ليس بالضرورة أن تقع العوامل الاستراتيجية ضمن حدود وحدة تنظيمية بعينها؛ بل أنها كثيراً ما تؤثر في العديد من الوحدات التنظيمية أو بالمنظمة ككل. وبالتالي فإن المنظمة تصبح قادرة على توحيد وضم هذه العوامل ضمن قائمة العوامل الرئيسية التي ستكون القاعدة التي تشكل على أساسها مجموعة الأولويات المنظمة.

ويرى (Alberto, 2002: 106) أن آلية التعرف على العوامل الاستراتيجية الرئيسية تتمثل

بالآتي:

1. إن نشوء العوامل الاستراتيجية يمكن أن يكون نتيجة للتقييم الداخلي لمنظمة الأعمال.
2. يمكن أن تتولد العوامل الاستراتيجية عن قوى خارجية.
3. يمكن معالجة العوامل الاستراتيجية على المدى القصير إذا ما تعلق الأمر بالقضايا المالية.
4. يمكن تنفيذ العوامل الاستراتيجية على المدى البعيد، كالتحويل إلى الحكومة الإلكترونية وتحقيق نتائج ملموسة فيه.

وقد بين (Morrisey, 1996:22-25) العديد من الخطوات التي تمكن منظمات الأعمال من

تحديد العوامل الاستراتيجية، هي :

1. تحديد وتعريف محاور رئيسة خمسة إلى ثمانية تعبر عن مستقبل منظمة الأعمال.
2. من المفترض أن تركز هذه العوامل على القضايا المستقبلية لمنظمة الأعمال.

3. من المهم أن تدعم هذه العوامل بشكل مباشر أو غير مباشر رسالة ورؤية واستراتيجية منظمة الأعمال.

4. تتطلب هذه العوامل جهوداً كبيرة من كل العاملين في منظمة الأعمال.

5. من المفترض أن تكون كل العوامل الاستراتيجية محددة بشكل واضح، أي أن نكون من اثنين إلى ثلاث كلمات ولا يمكن قياسها ولكنها تتضمن عناصر تؤدي لنجاح منظمة الأعمال مستقبلاً.

وفي الدراسة الحالية تم تحديد ثلاثة عوامل استراتيجية لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بالاستناد إلى رأي كل من (Morrissey, 1996: 22-25 ؛ Moon, 2000:17-20 ؛ Rothberg & Erickson, 2004:1-4 ؛ Wheelen & hunger,2008:85) وهي (التكنولوجيا ؛ الالتزام التنظيمي ؛ الذكاء التنافسي).

(2-2-1): التكنولوجيا

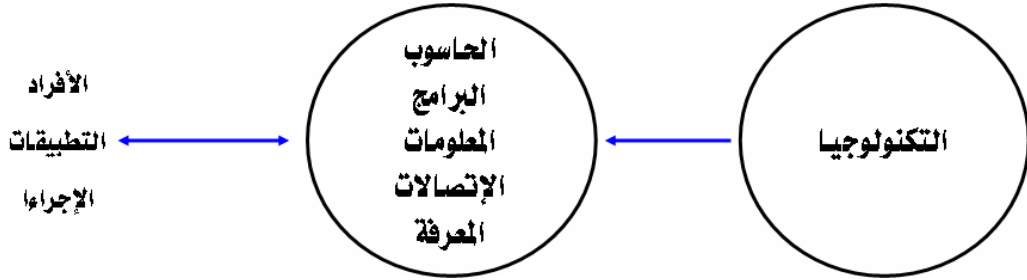
وهي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر وبرامج حاسوبية والتي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة المعلومات وتخزينها وتوريدها، ووضعها موضع الاستخدام من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية.

إذ أن التكنولوجيا والتعامل معها دخل جميع مناحي الحياة، وأصبحت معرفة التعامل معها والاستفادة منها ضرورة لا غنى عنها، ومما ساعد على ذلك وجود برامج الكمبيوتر الجاهزة، ووضعها في خدمة الإدارة بغض النظر عن مجالاتها، كما ازدهرت التكنولوجيا في خدمة إدارة

الأعمال ومجالاتها المختلفة، بحيث صارت ضرورة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في عمل المدير، وخاصة في مجال صنع القرارات، فضلاً عن خدمة الإنترنت والبريد الإلكتروني التي سهلت أمور الاتصال، والحصول على كثير من المعلومات المهمة للإداريين في وقت الحاجة بسهولة ويسر (الدهان وآخرون، 2005: 28).

وتشير التكنولوجيا إلى نطاق واسع من القدرات والمكونات أو العناصر المتنوعة المستخدمة في معالجة و تخزين وتوزيع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة، فالبيانات تمثل المادة الخام، والأرقام والأحداث التي تستخدم كمدخلات ليتم تحويلها باستخدام أدوات التكنولوجيا إلى معلومات مؤثرة إيجابياً باتجاه الحدث. أما المعلومات فهي نتاج معالجة البيانات وبالتالي تعد مورداً حيويًا. أما المعرفة فهي مزيج من الإدراك والفهم العميق المستند على معلومات وحقائق كثيفة ومتنوعة موضوعية في سياق منظم يساعد في استخدام التراكم النوعي للمعلومات بصورة أفضل. وترتبط المعرفة بالخبرة والذكاء الذي يعني توليفة المعرفة والبصيرة والخبرات المتركمة والقدرات الذهنية في تسبب المشكلات والبحث عن الحلول والمفاضلة بينها (Tseng, 2008: 151). ويرى (Franco and Mariano, 2007: 441) أن التكنولوجيا تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: المنظومات حاسوبية Computer Systems ؛ وشبكات اتصالات Communication Networks ؛ والمعرفة بالتكنولوجيا Know-How وتمثل هذه التكنولوجيا توليفة من المكونات الثلاثة السابقة. والشكل (2 – 1) يوضح ذلك.

الشكل (2 – 1): مكونات التكنولوجيا



Source: Franco, Massimo & Mariano, Stefania, (2007), "Information technology repositories and knowledge management processes: A qualitative analysis", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol.37 No. 4: 441.

ويبين (اللوزي، 2007) يحقق استخدام التكنولوجيا في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك في حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر متطلبات كثيرة منها: ضرورة وجود كوادر إدارية ماهرة قادرة على التعامل معها معرفة خصائصها، كما يتطلب استخدامها ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها، كما لا بد من العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها، إضافة للعمل على توفير بيئة عمل جديدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا، ويؤدي استخدام الحواسيب الالكترونية وما يتفرع عنها من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكثبي مثل أجهزة تصنيف المعلومات والطباعة الالكترونية التي توفر قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية، فاستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية يؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الانتاجية.

ويحدد (Revilla, et..al, 2009: 348) إن الاستخدام الكفاء لتوليفة التكنولوجيا يؤدي إلى إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة وفي الوقت الحقيقي وبطريقة تحقق للمنظمة الميزة التنافسية Competitive Advantage والذكاء التنافسي Competitive Intelligence لهذا فإن الإشكالية التي تواجه معظم المنظمات ليس في نقص أو عدم وجود أدوات ونظم التكنولوجيا وإنما في ضعف استثمار موارد وقدرات هذه التكنولوجيا التي تتطلب إدارة ديناميكية فاعلة تفهم طبيعة ونوع التعاضد المتكامل لمكونات ومنظومات التكنولوجيا وطريقة استخدامها في أنشطة وعمليات المنظمة. وهذا ما تحاول أن تقدمه بعض نماذج تطبيق وتقويم دور التكنولوجيا في دعم عمليات المنظمة.

(2-2-2): الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام ، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي Organizational Commitment أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من هذا القرن (خضير، وآخرون، 1996: 75). وهناك من تناول الالتزام من طرفي المشتري أو الزبون أو

المنتفع من الخدمة، وهو يعبر عن التزامه تجاه جهد المورد للسلع أو الخدمة باستمرار التعامل معه، ويعبر عن الولاء.

عرف (Smith, 1982: 23) الالتزام بأنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالٍ من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها. وحدده (Vecchio, 1991:20) بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. وبين (Kiesler,1991:13) أن الالتزام يشير إلى قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمتها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.

كما عرف (Zaltman & Deshpande, 1992) الالتزام "بأنه رغبة مستمرة للمحافظة على العلاقة القيمة". فالالتزام يلعب دوراً أساسياً في العلاقات من وجه نظر البائع.

وينشأ مفهوم الالتزام من علم النفس الصناعي/ المؤسسي، وقد تم النظر إليه كنية أو قصد لاستمرارية مجال أو نشاط من مجالات الفعل، مثل المحافظة على علاقة مع شريك من شركاء العمل (Fehr, 1988). ويعرف (Geyskens, et.al., 1996) الالتزام بالحاجة المفهومة للمحافظة على علاقة أحيطت بنتيجة هامة متوقعة أو تكاليف متغيرة ترتبط بالانصراف. وينظر إلى الالتزام كراي مهم جدا في تطوير سبل العلاقات الطويلة المدى أو كرد فعل مستحسن وفاعل (Kumar, et al., 1995). ولذلك فإن الالتزام هو فكرة نفسية للعقل ، يتشكل من خلالها موقف يتعلق باستمرار العلاقة مع العميل في العمل.

ويؤكد (الفضلي، 1997: 79) على أهمية الالتزام من خلال:

1. التأكيد على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.

2. التأكيد على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض آثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.

3. التأكيد على أن أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها مؤشراً للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.

4. العلاقة الواضحة بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية، إذ أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته، هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.

5. التأكيد على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.

وتؤكد (شفيق، 2005: 81) على متطلبات التزام المنظمة، بالآتي:

■ تزويد العملاء بأفضل العروض الممكنة.

- المحافظة على مستويات الأداء.
 - تصميم وتوجيه كافة الأنشطة، والعمليات، والإجراءات في المنظمة للوفاء بالالتزامات التي قطعتها على نفسها.
 - التحسين المستمر في الخدمات، والسلع التي تقدمها المنظمة.
 - عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة.
 - عدم إعلان المنظمة عن بعض المعايير التي لا تنوي تحقيقها.
- ويقسّم (Geyskens, et al., 1996) الالتزام إلى ثلاثة أنواع، هي: الالتزام العاطفي Affective (ارتباط عاطفي بسبب المشابهة والتماثل)، والالتزام المحسوب Calculative (ويعزى الارتباط إلى أسباب ذرائعية وأحياناً يسمى الالتزام المصلحي أي وجود مصلحة في استمرار التعامل)، وكثيراً ما يطلق عليه أيضاً من قبل الباحثين الالتزام المستمر Continuance. والالتزام المعياري Normative. وتتعلق جميع عناصر الالتزام هذه بمجالات نفسية، مع أنها تنشأ من حوافز مختلفة من أجل المحافظة على العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها.
- فالالتزام العاطفي يعني أن المؤسسات تريد أن تبقى على العلاقة مع العاملين، لأنهم يحبون شريكهم، وكذلك الاستمتاع بالشراكة والشعور بحس من الولاء والانتماء. أما الالتزام المحسوب فهو المدى الذي يدرك فيه الشريكان الحاجة لإيجاد علاقة تعزى إلى التكاليف الهامة المتغيرة والمتوقعة أو إلى نقص في البدائل. والالتزام المعياري يعني أن الشركاء يبقون في علاقات لأنهم يشعرون بأن عليهم فعل ذلك.

وفي الأدبيات، يوجد وجهتا نظر مهيمنتان في الالتزام التنظيمي، وبناء على إحدى وجهات النظر، يكون الالتزام حالة فاعلة من حالات العقل التي تكون للفرد تجاه العلاقة مع فرد آخر. ويسمى هذا النوع من الالتزام الالتزام العاطفي، ويحدث الالتزام العاطفي من قبل شخص يشارك، ويعرف القيم الخاصة بالمؤسسة ويضفي عليها صفة ذاتية (Morgan & Hunt, 1994). ويقوم الالتزام العاطفي على إحساس بالمحبة والاتصال العاطفي بالشاركة، وينظر الطرف الآخر إلى الالتزام على أنه سلوكي أكثر من كونه مؤثراً. ويشار إلى هذه الصيغة كالالتزام محسوب وينشأ من تقييم معرفي للاستحقاق الذرائعي للعلاقة المستمرة مع المؤسسة (Morgan & Hunt, 1994). ويعد الالتزام العاطفي الأكثر فاعلية في المحافظة على العلاقات المتبادلة النافعة وتطويرها بين الشركاء (Kumar, et al., 1995). ويكون للالتزام العاطفي تأثير إيجابي على:

- نية البقاء في علاقة.
- الرغبة في البقاء في علاقة.
- الأداء.
- الاستعداد للاستثمار في علاقة.

وهناك من يرى أن أنواع الالتزام التنظيمي، هي (Allen & Meyer, 1990):

1. الالتزام باستمرار العلاقة Continuanace Commitment وهو نفسه الالتزام المحسوب ويشير الالتزام الاستمراري الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير . فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل، (خطط المعاشات، والصدافة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير

من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، ومثل هؤلاء الأفراد يقال فيهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

2. الالتزام العاطفي Affective Commitment والنوع الثاني من الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي، ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه: إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم، فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف، فسيترك العمل بالمنظمة.

3. الالتزام المعياري Normative Commitment : وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة. فهو أي الفرد، لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمتة أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه .

(2-2-3): الذكاء التنافسي

يُعد الذكاء التنافسي نظاماً للمسح البيئي يساهم في تكامل معرفة كل فرد في المنظمة، وتمتد أهميته لتغطي طيفاً واسعاً من نشاطات وحقول الأعمال، لا سيما تلك المرتبطة بوظيفة التسويق، والتي تتضمن (التحليل، ذكاء الأعمال، إستراتيجية الأعمال، معلومات الذكاء التنافسي، اللاتأكد، كلفة اللاتأكد، فرق العمل عبر الوظائف، إدارة علاقة الزبون، التنقيب عن المعلومات، المواقف الريادية، التصنيف، التنبؤ، البصيرة، أنظمة المعلومات، الكامل، الأداء الإبداعي، الاستخبارات التسويقية، بحوث السوق، العمليات الجديدة، المنتجات الجديدة، الخدمات الجديدة، الرؤية الخارجية، المصادر المفتوحة، المشاركة، عملية الخدمة، تصنيف أنواع الخدمة، الذكاء الاستراتيجي، المرونة، المسح والتسويق الاستراتيجي) (Calof & Wright, 2008: 717-730).

إن المنافسة الشديدة لا تقتصر على مراقبة قريبة لسلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية فحسب، بل أنها تتطلب معلومات مصنفة، وتساهم في قراءة ما يتضح بأنه غير ممكن، والشركات الناجحة تعتمد في البيئة التنافسية على استراتيجيات أعمال متنوعة بغية الحصول على ميزات مؤقتة، فضلاً عن أضعاف ميزة المنافسين من خلال المحافظة على تواصل عدم الاتزان في السوق، وفي الوقت الذي تدرك فيه الشركات أن تلك الميزات غير مستمرة فإنها تسعى للبحث المتواصل عن ميزات عديدة، وهكذا تساهم في المنافسة الشديدة، فإذا بدأ منافس معين في قطاع الصناعة بالتحرك بشدة وبشكل متسارع، فإن الآخرين يتبعون ذلك المنافس، ذلك أن المنافسة الشديدة تهيئ بيئة تتسم بالحركات التنافسية الحادة والسريعة، وتجعل المنافسين يخطون خطوات سريعة لبناء الميزات، وإضعاف الميزات التنافسية لمنافسيهم (D'Aveni, 1995: 195).

فقد عرف الذكاء التنافسي (Dishman & Calof, 2008: 767) على أنه عملية تتضمن حشداً وتحليلاً وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، بل أنه في حد ذاته يعد المرتكز الأساس لعملية لاتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتضح بأن هدف الذكاء التنافسي يتمثل في تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة وتعد جزءاً من عملية إدارة المعلومات الاستراتيجية التي تكون مقرونة وملزمة لاستراتيجية المنظمة (Moon, 2000:17-20). ويتفق مع هذا الرأي (Johnson, 2004: 1) بالإشارة إلى أن الذكاء التنافسي يعبر عن عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة وبأي موقع كانوا، أو عملية لجمع المعلومات المتعلقة بقابلية المنافسين ونواياهم بطرائق قانونية وأخلاقية وتحليلها على وفق خطوات متسلسلة تبدأ بالتخطيط، ثم تحديد المنافسين وتعريف متطلبات الذكاء، وتشخيص القدرة على تحليل المنافسين ثم إيجاد عملية اتصال باتجاهين (Tyson, 2002:2). ومن المنطق الاستراتيجي فالذكاء التنافسي يشير إلى الحصول على معرفة مسبقة لخطط المنافسين، وصياغة استراتيجية أعمال لمواجهةها باعتماد أساليب مختلفة في جمع المعلومات التكتيكية وتحليلها وتوزيعها، واعتمادها في إنجاز الحسابات المتعلقة بقرارات الأعمال (Rothberg & Erickson, 2004:1-4). أما (Blench & Dubinsky, 1999 : 45-58) فقد عرفا الذكاء التنافسي على أنه "القدرة على تطوير آليات تنظيمية كافية لاستملاك المعلومات ونشرها واستخدامها بشكل فاعل، يمكن أن يؤدي إلى بؤادر للتمييز والتكيف الفاعل مع التحولات الرئيسية في السوق.

إن نشاطات المسح البيئي ومعالجة المعلومات، لا سيما ضمن استراتيجية التسويق، وجدت لكي تخفف من حدة اللاتأكد البيئي، وقد أشار (Daft,2002: 123-139) أن زيادة مستوى اللاتأكد يؤدي إلى زيادة في نشاطات معالجة المعلومات داخل الشركة، وبغض النظر عن التعقيد واللاتأكد المتأصل في أية بيئة، فإن معالجة المعلومات (قدرة الشركة للتكيف مع الظروف الحالية للسوق) تعتمد بشكل فاعل على قدرتها في المعالجة الفاعلة لمعلومات السوق ذات العلاقة، وهذا بالمقابل يتطلب تصميم بني تحتية ملائمة لمعالجة المعلومات، وتزداد الحاجة لتلك البنى بازدياد مستوى اللاتأكد والتعقيد البيئي، لذلك انبرى الذكاء التنافسي ليسهم في تلبية كل ذلك.

(2 - 3): التفوق التنافسي

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، وأشير بهذا الصدد إلى أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالباً على مزايا مقارنة في طبيعتها. وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق، حيث أشار (Hofer, 1980) إلى أن التفوق التنافسي يعنى المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

وبين (Czepiel, 1992: 43) بأن التفوق التنافسي يشير إلى القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد. وفي الإطار نفسه حدد (Ulrich & Lake, 1991: 89) أن التفوق يتحقق من خلال عنصرين، أولهما القيمة المدركة للعميل، والثاني

التفرد في الأداء. ويرى (Pitts & Les, 1996: 55) أن التفوق التنافسي يعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها. وأخيراً عرفه (Lynch,2002:22) بأنه أي شيء متفرد ومتميز تتمتع به المنظمة.

لقد شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال ومهما كان حجم المنظمة صغيراً أو كبيراً فأنها تبحث عن الوسائل والصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة إذ أشار (أبو قحف، 1999: 11) إلى إن المتغيرات الفنية والتقنية بضمنها أساليب إنجاز الأعمال والإنتاج للمنتجات المادية وغير المادية تشكل مصدراً مهماً للتفوق وقد تأخذ تلك المتغيرات أحد الأساليب الآتية:

- إضافة سلع وخدمات جديدة.
- إضافة طرق بدائل وأساليب جديدة في مجال الإنتاج والتسويق.
- إيجاد بدائل للموارد الخام واستخداماتها.
- إختفاء سلع معينة وإيجاد سلع بديلة.

وقد تكون استراتيجية الدخول والخروج للسوق أحد مصادر التفوق التنافسي . إذ اشير بهذا الصدد إلى دخول المنظمة إلى السوق له دور في بناء التفوق التنافسي فبعض المنظمات تدخل مبكرة لأجل كسب أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة إنفرادها في تقديم منتج لم يصل المنافسون الى تقليده وتتسحب حال تمكن الآخرين من ذلك ، ومنظمات أخرى تدخل متأخرة إلى السوق بهدف الإفادة من النفقات الأعلان عن منتج التي ينفقها الآخرون بحيث يصبح المنتج

معروفا ثم تدخل إلى السوق لتجني الثمار من خلال قيامها بالإضافة والتطوير للمنتج والخدمات القديمة وتلعب القدرة المالية دوراً كبيراً في ذلك (Krjewski & Ritzman, 1993: 36).

ويرى (Megahan, 1994: 120) إن مصادر التفوق التنافسي للمنظمات تتمثل في المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق؛ والإقتراب من الزبائن والتعرف إليهم؛ وفرص تقديم خدمة جديدة. وفي توجه آخر رأى العديد من الباحثين والمهتمين بموضوع التفوق التنافسي على أن القدرات الاستراتيجية هي المصدر الأكثر أهمية للتقليد، وأن القدرات هي أحد مصادر التفوق التنافسي بدلالة دعم قدرة المنظمة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة أو لإختراق قطاعات سوقية حالية؛ إسهامها في تعزيز قيمة الزبون من المنتجات؛ دعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة. لذا فإن إمتلاك تلك القدرات والكفاءات الاستراتيجية وديمومتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها يمكن أن يفتح الأبواب أمام المنظمة لإستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ولعل أبرزها الفرص السوقية (Rowe, et..al, 1994: 23).

وفي التوجه الآخر ركز العديد من الباحثين والمهتمين بموضوع التفوق التنافسي على أن القدرات الاستراتيجية Strategic Capabilities هي المصدر الأكثر أهمية للتفوق التنافسي بدلالة أنها (Grant, 1991: 125):

- تدعم قدرة المنظمة للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة أو لإختراق قطاعات سوقية حالية.
- تسهم في تعزيز قيمة الزبون من المنتجات.
- تدعم قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين لها في الصناعة.

لذا فإن إمتلاك تلك القدرات والكفاءات الاستراتيجية وديمومتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها يمكن أن يفتح الأبواب أمام المنظمة لإستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ولعل أبرزها الفرص السوقية.

ويرى (Pitts & Lei,1996: 69) بأن البيئة الخارجية وهيكل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مصدرا من مصادر التفوق التنافسي إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة العوامل السياسية الإقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية، والتي تؤثر على المنظمات بالإتجاه الإيجابي والسلبى وتشريعات الحكومة التي تؤمن حماية لبعض المنظمات كالإعفاءات الضريبية التي تمنح لقطاع معين. أو قد يحصل العكس فقد يلعب التشريع دورا كبيرا في محاربة صناعة ما كمثلها بدفع رسوم معينة أو مطالبتها بالالتزام بالحفاظ على البيئة من التلوث وفرض غرامات على بعض التصرفات التي تخرج من تلك التشريعات الامر الذي يحملها نفقات كثيرة ترهق كاهلها ويصبح موقعها التنافسي ضعيفاً.

وأشار (الشربيني، 1984: 48) إلى أن المصدر المهم في بناء التفوق التنافسي هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالتأكيد إلى إهتمام المنظمة بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها ومنها التسويقية لأجل الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم من خلال إمتلاك خصائص غير موجود لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم المنتج ذي القيمة للزبائن لتحصل من خلاله على رضاهم وإستحسانهم فيما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين.

أما (غالي، 2004: 57) فقد ركز على أهمية موارد المنظمة في إعتبرها أحد المصادر الأساسية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ هذه الموارد تكون نقاط قوة تسمح بتحقيق التفوق إذ إتسمت بكونها قيمة ومتفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها، ومنها عمال المعرفة Knowledge Workers بوصفه مصدراً جديداً في تحقيق التفوق التنافسي، إذ أن عمال المعرفة يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة، لذلك فإن المنظمة لن تحتاج إلى تدريبهم ولن يكون هنالك أخطاء كثيرة في العمل وبذلك فإنها ستنمتع بقدرات تمكنها من الحصول على التفوق التنافسي.

ويرى (العاني، 2004: 85) أن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها كأحد المصادر المهمة للتفوق التنافسي، إذ أن هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها، والتي يمكن إستخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق التفوق. ويقوم هذا الأسلوب على إفتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال انشطتها المختلفة فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة يمكن خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تفوق وتتكون هذه الأنشطة من مجموعتين أساسيتين هما الأنشطة الأساسية والمساعدة إذ تؤدي المجموعة الأولى من الأنشطة إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتمثل في الإنتاج، التسويق، خدمات ما بعد البيع، التوزيع المادي والخارجي، التوزيع المادي الداخلي. أما المجموعة الثانية من الأنشطة فهي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة الذي يسهل بدوره القيام بالأنشطة الأساسية بصورة مستمرة، ويشمل كلاً من أنشطة التدبير والتوريد وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية

وأنشطة البنى التحتية للمنظمة. والمنظمة من خلال أنشطتها تولد قيمة للمشتريين وتتعاكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات وخدمات المنظمة، وتحقق التفوق للمنظمة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكثر من منافسيها وتقديم قيمة أكبر لعملائها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأؤلئك المنافسين (Porter,1990: 30).

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

— دراسة (الفيحان، 1999) بعنوان "أثر أنشطة المنظمة في أبعاد التنافس". هدفت إلى التعرف على أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أي أثر تحليل البيئة الأصلية ممثلة أنشطة سلسلة القيمة وكيف تؤثر أبعاد التنافس، وكانت الشركة العامة للصناعات الإلكترونية مجالاً لتطبيق الجانب العملي من الدراسة. وقد أفرزت مشكلة البحث في كيفية حشد المنظمة جهود أنشطتها صوب أبعاد التنافس. وقد كانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي عدم تركيز الشركة على أبعاد التنافس مجتمعة والتركيز على بعد الكلفة أو النوعية بشكل منفرد وعدم تلاؤم أنشطة القيمة مع سلسلة التجهيز أو التوزيع، ومن أهم التوصيات تقييم أنشطة المنظمة في إطار القدرة على تلبية أهدافها الإستراتيجية ممثلة بأبعاد التنافس؛ وأثر التوافق الخارجي بين أنشطة سلسلة القيمة للمنظمة وكل من سلسلة القيمة للمجهزين وسلسلة القيمة للتوزيع.

— دراسة (الزعيبي، 1999) بعنوان "أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية، وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة

في سوق عمان المالي". هدفت إلى محاولة تشخيص واقع البيئة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية وتحديد أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي. شملت الدراسة (14) مصرفاً تجارياً، أما العينة فتكونت من (80) مديراً، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع المعلومات، وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات، أهمها: إنّ توافر بيانات محدثة عن متغيرات البيئة الداخلية يؤدي إلى إتاحة فرص تمكين المنظمات المصرفية من بناء وتطوير المزايا التنافسية ولا سيما ميزة قيادة الكلفة وميزة الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية. ووجود علاقة طردية بين نظام المعلومات الاستراتيجي وتوافر فرص بناء وتطوير المزايا التنافسية. ووجود علاقة تأثير معنوية بين مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي وبناء وتطوير المزايا التنافسية.

— دراسة (عثمان، 2003) بعنوان "العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة في الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية". هدفت إلى معرفة العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة في الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على شركات الأدوية المنتجة والمسجلة في الاتحاد الدوائب الأردني المكونة من (14) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التي تستخدمها شركات الأدوية تتمحور حول الجودة والمرونة والزمن والسعر، كما بينت أن هناك علاقة بين هذه الاستراتيجيات والميزة التنافسية لشركات الأدوية.

— دراسة (الساعد وحريم، 2004) بعنوان "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية" دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن". هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة الدوائية بالأردن. وشملت الدراسة ثلاثاً من كبرى شركات صناعة الأدوية، وكانت عينة البحث مكونة من (40) فرداً يمثلون المديرين العامين، ومديري التسويق، والبحث والتطوير، واستخدمت المقارنة الشخصية كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وعولجت البيانات بأدوات الإحصاء الوصفي واختبار (ANOVA) لاختبار الفرضيات، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: وجود علاقة إيجابية معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية؛ وتسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية (0.671)، بينما بلغ معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية (0.655). وأكدت الدراسة على الدور الأساسي والمهم لتكنولوجيا المعلومات في بناء وتعزيز ونقل المعرفة، مما يؤدي ميزة تنافسية للمنظمات.

— دراسة (جرار، 2004) بعنوان "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية". هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية. تكونت عينة الدراسة من 36 عضواً من أعضاء مجالس إدارات ست شركات تعمل في صناعة الأدوية في فلسطين. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية شركات الأدوية الفلسطينية وبنسبة (82%) تميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التمايز

بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التكلفة، كما أظهرت النتائج أن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بميزة تنافسية سعرية متواضعة في كلفة المواد المباشرة والكلف الأخرى، وأظهرت كذلك عدم تمتع الشركات بمزايا تنافسية سعرية في كلف العمل المباشر وكلفة الإنتاج غير المباشر. وأن (95%) من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن شركاتهم تتمتع بشكل أو بآخر بجميع مصادر الميزة التنافسية غير السعرية.

— دراسة (الشيخ، وبدر، 2004) بعنوان "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني". هدفت إلى التعرف على مستوى استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية. بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات والميزة التنافسية لهذه الشركات. تكونت عينة الدراسة من (12) شركة من شركات الأدوية المسجلة في الإتحاد الدوائي الأردني. وقد توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية وذلك من خلال تأثيرها في جودة المنتجات والأداء المالي والسيطرة على الأسواق والإبداع والتطوير وكفاءة العمليات، وأن هناك علاقة إيجابية بين المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وهناك علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ونسبة الاستثمار في تقنية المعلومات وعدد أجهزة الحاسوب والحصة السوقية.

— دراسة (القصع ، 2005) بعنوان " أثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي: دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن". هدفت إلى بيان أثر المتغيرات البيئية

في المركز التنافسي في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن. بالإضافة إلى تحليل عوامل البيئة الداخلية (والمتمثلة بالأنشطة الوظيفية) وعوامل البيئة الخارجية (الخاصة) لعينة مجتمع الدراسة ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف فيها وكذا الفرص والتهديدات الماثلة أمامها. ومعرفة مدى تأثير متغيرات البيئة الداخلية (الأنشطة الوظيفية) ومتغيرات البيئة الخارجية (الخاصة) في المركز التنافسي للمستشفيات المبحوثة متمثل (بالحصّة السوقية، ورضا المريض عن الخدمات المقدمة). وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة (ذات الطبيعة الاستثمارية) في محافظة عدن والذي بلغ عددها (4) مستشفيات. وكذا جميع المرضى النزلاء في تلك المستشفيات والذين بلغ عددهم (160) مريضاً وفقاً للسجلات الطبية فيها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن هناك علاقة تأثير معنوية للمتغيرات البيئية في المستشفيات المبحوثة ومركزها التنافسي متمثل في (الحصّة السوقية ، رضا المريض). وأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات البيئية والمراكز التنافسية للمستشفيات المبحوثة.

— دراسة (الجنابي، 2006) بعنوان "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية". هدفت إلى تحليل وتشخيص أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال التعرف على تأثير إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، وهل تتباين استجابة المصارف الحكومية عن مصارف القطاع الخاص في إدارة معرفة الزبون؛ وهل تتباين استجابة المصارف الحكومية عن مصارف القطاع الخاص في تحقيق التفوق التنافسي، وهل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن المصارف عينة

الدراسة تتباين في مستويات تبني أبعاد إدارة معرفة الزبون الضمنية والصريحة وكذلك تتباين المصارف عينة الدراسة في مستوى تبنيها لأبعاد التفوق التنافسي مؤكدة على وجود علاقات ارتباط وتأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي.

— دراسة (الشرفاء، 2008) بعنوان "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في قطاع غزة والبالغ عددهم (174). وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام. وهناك علاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتج؛ الأداء المالي؛ السيطرة على الأسواق؛ كفاءة العمليات؛ الإبداع والتطوير). وأن المصارف العاملة في قطاع غزة تحرص على ضرورة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

— دراسة (الرقب، 2009) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارتي المالية والصحة في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في التعرف على واقع نظم المعلومات المستخدمة في الوزارات الفلسطينية وخاصة وزارتي لصحة والمالية والتعرف على أهمية المعلومات للمؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومدى توظيفها

والاستفادة منها داخل الوزارت الفلسطينية. تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين في وزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة والبالغ عددهم (162) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (الزمن، الجودة، كفاءة العملية، الإبداع والتطوير).

— دراسة (الزحانين، 2010) بعنوان "الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على أثر الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة. تكونت عينة الدراسة من (238) صيدلياً من العاملين بصيدليات القطاع الخاص في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تنوع المنتجات لشركات الأدوية الوطنية وخدمة ما بعد البيع التي تقدمها هذه الشركات لعملائها تعتبر ميزة تنافسية بدرجة متوسطة، وهو ما لا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.

(ب) الدراسات الأجنبية

— دراسة (Powell & Dent, 1997) بعنوان "Information Technology As A competitive Advantage: The Role of Human Business and Technology Resources". هدفت مراجعة الدراسات السابقة حول العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية وأداء المنظمات الصناعية الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية

وأداء المنظمات الصناعية، وأن بعض الشركات تميزت على غيرها بقدرتها على استخدام الموارد البشرية بشكل أفضل مما أدى إلى زيادة الإبداع والتطور.

— دراسة (Edwin & Sybille, 1997) بعنوان " Challenges for strategic competitive

"intelligence at the corporate level". هدفت إلى بيان التحديات التي تواجه الذكاء الاستراتيجي والتنافسي على المستوى المؤسسي. تكونت عينة الدراسة من شركات تقديم الخدمات الاستشارية في الحقل الإداري في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود العديد من التحديات التي تواجه الشركات عينة الدراسة في مجال الذكاء الاستراتيجي والتنافسي منها التحالفات الاستراتيجية على البعيد، والفرص البيئية المتاحة.

— دراسة (Li & Galantone, 1998) بعنوان " The Impact of Market Knowledge

"Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination". هدفت الدراسة إلى بيان أثر جدارات المعرفة السوقية في تحقيق ميزة المنتج الجديد. أجريت الدراسة على شركات صناعة البرمجيات في الولايات المتحدة الأمريكية والبالغ عددها 1074. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذي دلالة معنوية للمعرفة السوقية على تحقيق ميزة المنتج الجديد.

— دراسة (Claver, et.al,2003) بعنوان " Critical Factors and Results of Quality

"Management: an Empirical Study". هدفت الدراسة إلى القيام بمراجعة أدبية لتحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونتائجها. من خلال استخدام التحليل العاملي لهذه العوامل. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في شرق إسبانيا،

والبالغ عددها 175 شركة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 154 شركة من المجتمع المحدد. وقد توصلت الدراسة إلى أهم العوامل تحقيقاً لنجاح إدارة الجودة الشاملة متمثلة بالتدريب أولاً، والتحسين المستمر ثانياً، وتخطيط الجودة ثالثاً، والقيادة رابعاً، وإدارة علاقات الموردين خامساً، ومشاركة الإدارة سادساً، والتعلم سابعاً، وإدارة العملاء ثامناً، وإدارة العمليات تاسعاً، وأخيراً، مشاركة العملاء.

— دراسة (Najeh & Kara-Zatri, 2007) بعنوان "A Comparative Study of Critical

Quality Factors in Malaysia, Palestine, Saudi Arabia, Kuwait and Libya". هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة برؤى وممارسات الجودة بين خمس بلدان، وهي ماليزيا، فلسطين، المملكة العربية السعودية، والكويت، وليبيا للتوصل إلى إطار بعوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه البلدان بالمقارنة مع بعض الدول المتقدمة. تكونت عينة الدراسة من كافة الصناعات في هذه الدول باستثناء ليبيا المتضمنة صناعة النفط. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تماثلاً في بعض العوامل في الدول عينة الدراسة مثل دعم القيادة العليا للمنظمة، السياسة الوطنية للدولة، استراتيجيات المنظمات عينة الدراسة، القيم والمعتقدات للدولة عينة الدراسة.

— دراسة (Hughes & Morgan, 2008) بعنوان "Market knowledge diffusion and

business performance". هدفت إلى بيان أثر المعرفة السوقية على أداء منظمات الأعمال في المنظمات عالية التكنولوجيا والعاملة في بريطانيا. وقد بلغ عدد المنظمات الخاضعة للدراسة (135) منظمة. تم توزيع الاستبانات على مديريين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان

أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للمعرفة السوقية على أداء منظمات الأعمال عالية التكنولوجيا.

— دراسة (Dishman & Calof, 2008) بعنوان "Competitive intelligence: a multiphasic

precedent to marketing strategy". هدفت إلى بيان أن الذكاء التنافسي تركيب إداري معقد وكيفية مساهمته بصياغة الاستراتيجية التسويقية. تكونت عينة الدراسة من 1025 مديراً تنفيذياً لشركات تعمل في مجال الخدمات التأمينية بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن اللجوء لمضامين الذكاء التنافسي يمكن الشركات من الحصول على العديد من المعلومات المتعلقة بالمنافسين وبالتالي القدرة على تحديد مكونات الاستراتيجية التسويقية.

— دراسة (Qiu, 2008) بعنوان "Scanning for competitive intelligence: a managerial

perspective". هدفت إلى بيان كيف أن المواقف الريادية والقيم المعيارية تؤثر على المسح الإداري للذكاء التنافسي. تكونت عينة الدراسة من 309 مديرين يعملون في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر دال معنوياً للمواقف الريادية والقيم المعيارية على المسح الإداري للذكاء التنافسي.

— دراسة (Raggio & Folse, 2009) بعنوان "Gratitude works: its impact and the

mediating role of affective commitment in driving positive outcomes". هدفت إلى اختبار الأثر والدور الوسيط للالتزام الفعال على توجيه النتائج الإيجابية. أجريت الدراسة في 49 ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 2325 فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى

العديد من النتائج كان أبرزها ان هناك دوراً للالتزام على النتائج الإيجابية وأن الإلتزام الفعال له دور كبير في توجيه النتائج الإيجابية.

— دراسة (Zangouinezhad & Moshabaki, 2009) بعنوان " The role of structural

capital on competitive intelligence". هدفت إلى بيان الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في جمع وتوليد ونقل الذكاء التنافسي لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. تكونت عينة الدراسة من 200 شركة إيرانية وتم توزيع الاستبانة على المديرين العاملين في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: إلى أن هناك دوراً مؤثراً لرأس المال الهيكلي في جمع وتوليد ونقل الذكاء التنافسي وهو ما يؤثر بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات عينة الدراسة.

(2-5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات السابقة تمت في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية وبعضها الآخر في دول عربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة البنوك التجارية الكويتية. بالإضافة إلى أن اغلب الدراسات السابقة درست تأثير تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في حين سعت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية وذلك من وجهة نظر العاملين بهذه البنوك من المستويين الإداريين العليا والوسطى.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (3 - 1): المقدمة
- (3 - 2): منهج الدراسة
- (3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
- (3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (3 - 5): أنموذج الدراسة
- (3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق هذا الهدف تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج

الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة، وكذلك أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، وصدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع. لذلك عُدَّ المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لها، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعمي، وآخرون، 2009)، وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والعليا والبالغ عددهم (1150). أما ما يتعلق بعينة الدراسة فتم تحديد نسبة (20%) من حجم المجتمع الكلي. وبهذا قام الباحث بتوزيع (25) استبانة على كل بنك. وكما هو موضح بالجدول (3 - 1).

وقد تم توزيع (225) استبانة، تم استرداد (189) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (6) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (183) أي بنسبة (81.33%) من الموزع.

جدول رقم (3 - 1)

أسماء البنوك التجارية الكويتية وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

ت	اسم البنك	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة		الاستبانات الصالحة للتحليل		% الإستبانات الصالحة للتحليل	
			الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى
1	بنك برقان	25	7	12	6	12	13%	9%
2	بنك الكويت الدولي	25	5	16	5	16	10%	12%
3	بنك الأهلي المتحد	25	7	13	7	13	15%	10%
4	بنك بوبيان	25	4	15	4	14	8%	10%
5	بنك الخليج	25	5	17	5	17	10%	13%
6	بيت التمويل الكويتي	25	6	15	5	15	10%	11%
7	بنك الكويت الوطني	25	8	17	7	17	15%	13%
8	البنك التجاري الكويتي	25	6	16	4	16	8%	12%
9	البنك الأهلي الكويتي	25	5	15	5	15	10%	11%
	المجموع	225	53	136	48	135	100%	100%

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول (3 - 2) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ الجنس؛

المؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ التخصص؛ والمستوى الإداري).

يشير الجدول (3 - 2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من

أفراد عينة الدراسة. إذ يتضح أن 75% من أفراد العينة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة

ولغاية 50 سنة فأكثر، والنسبة المتبقية هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة. وأظهرت نتائج التحليل

الوصفي لمتغير الجنس أن 64% هم من الذكور و 36% من الإناث. وبينت النتائج أن نسبة حملة

درجة البكالوريوس والدبلوم العالي بلغت 61%، فيما تبين أن ما نسبته 39% هم من حملة درجات

الماجستير والدكتوراه. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن 18% هم ممن

تتراوح عدد سنوات خدمتهم 5 سنوات فأقل. وأن 34% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم من

6 إلى 10 سنوات، وأن 26% هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم 11 إلى 15 سنة، وأن 22% هم

ممن تزيد سنوات خدمتهم عن 16 سنة. وأشارت النتائج إلى أن 78% من أفراد عينة الدراسة هم

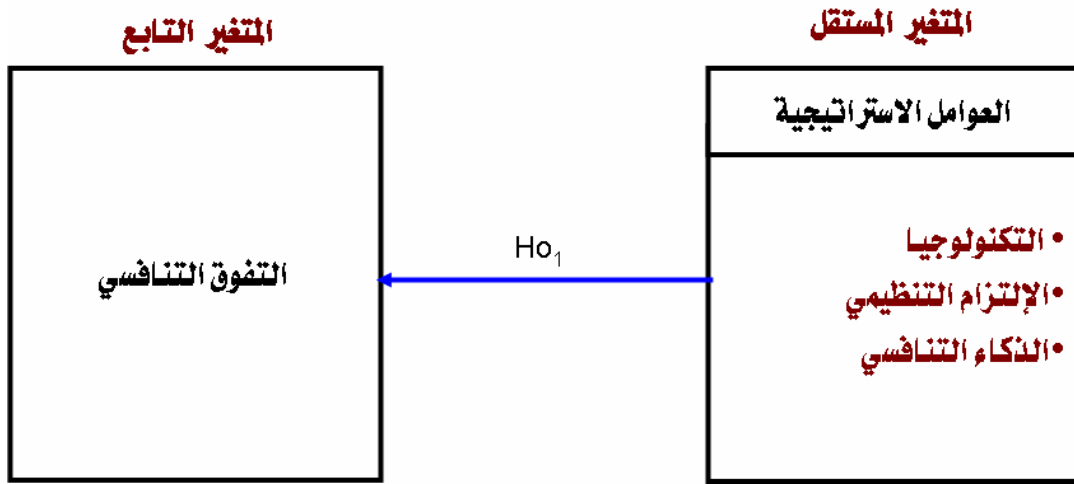
متخصصون بالعلوم الإدارية والمالية، وأن 17% هم من المتخصصين بالعلوم الحاسوبية، وأن

4% هم من المختصين باختصاصات أخرى.

جدول (3-2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	45	25
		من 30 – 39 سنة	66	36
		من 40 – 49 سنة	49	27
		50 سنة فأكثر	23	13
2	الجنس	ذكر	117	64
		أنثى	66	36
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	92	50
		دبلوم عال	20	11
		ماجستير	51	28
		دكتوراه	20	11
4	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	33	18
		من 6 - 10 سنوات	63	34
		من 11 - 15 سنة	47	26
		16 سنة فأكثر	40	22
5	التخصص	محاسبة	77	42
		إدارة أعمال	7	4
		اقتصاد	33	18
		علوم مالية ومصرفية	26	14
		حاسوب	32	17
4	8	أخرى		
6	المستوى الإداري	إدارة عليا	48	26
		إدارة وسطى	135	74

(3-5): نموذج الدراسة



الشكل (3-1)

نموذج الدراسة

من أعداد الباحث

إذ تم الاعتماد في تحديد متغيرات العوامل الاستراتيجية على ما أورده (Morrisey, 1996:)

22-25 ؛ Moon, 2000:17-20 ؛ Rothberg & Erickson, 2004:1-4 ؛ Wheelen &

hunger,2008:85) وهي (التكنولوجيا ؛ الإلتزام التنظيمي ؛ الذكاء التنافسي). أما ما يتعلق بالتفوق

التنافسي فقد تم الاعتماد على ما أورده (Slack, et..al, 1998 ؛ Mintzberg & Quinn, 1996).

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات، هما:

المصادر الثانوية، إذ اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنهما من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس **Likert** الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية.

وقد وقعت الاستبانة في أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات. وهي (العمر؛ الجنس؛ المؤهل العلمي؛ عدد سنوات الخبرة؛ التخصص؛ المستوى الإداري).

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق بالعوامل الاستراتيجية عبر ثلاثة أبعاد رئيسة لقياسها وهي التكنولوجيا؛ والالتزام التنظيمي؛ والذكاء التنافسي و(24) فقرة لقياسها. (ثالثاً) القسم الثالث: تضمن (9) فقرات تتعلق بالتفوق التنافسي بغرض لقياسها. وتكون المقياس من (33) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5).

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية

التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$
$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (4)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 - 3).

الجدول (3 – 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	التكنولوجيا	0.723
2	الالتزام التنظيمي	0.821
3	الذكاء التنافسي	0.810
	العوامل الاستراتيجية	0.897
4	التفوق التنافسي	0.834
	الإستبانة ككل	0.927

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (3 – 2) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو (0.834) المتعلق التفوق التنافسي، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (0.723) للتكنولوجيا وبشكل عام تبين المعاملات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

- (1 - 4) المقدمة
- (2 - 4) تحليل نتائج الدراسة
- (3 - 4) اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار للتعرف على الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين، وفقاً للتالي:

تحليل نتائج الدراسة
اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: العوامل الاستراتيجية (التكنولوجيا ؛ الالتزام التنظيمي ؛ الذكاء التنافسي) في البنوك التجارية الكويتية

لوصف مستوى العوامل الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لعامل التكنولوجيا في البنوك التجارية الكويتية

ت	التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يحقق استخدام التكنولوجيا المتقدمة في المصرف وفراً في الوقت	4.08	0.91	*15.992	1	مرتفعة
2	وجود تعليمات إلزامية باستخدام وسائل التكنولوجيا يجعل استخدامها أمراً مهماً للغاية	3.72	0.95	*10.255	7	مرتفعة
3	يحقق استخدام التكنولوجيا في المصرف قابلية أكبر في تأدية الأعمال	3.84	0.79	*14.359	6	مرتفعة
4	من مزايا استخدام التكنولوجيا في المصرف التغيير في نوعية المهارات اللازمة للعاملين	3.87	0.89	*13.175	4	مرتفعة
5	يؤدي استخدام التكنولوجيا في المصرف إلى زيادة التوجه نحو إنشاء نظم معلومات متكاملة	3.97	0.80	*16.403	2	مرتفعة
6	يحقق استخدام التكنولوجيا في المصرف درجة عالية من التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة في المصرف	3.91	0.76	*16.123	3	مرتفعة
7	يوفر استخدام التكنولوجيا قدرات عالية لتحقيق الغايات المنشودة لدى المصرف	3.85	0.85	*13.469	5	مرتفعة
8	يسؤدي استخدام التكنولوجيا إلى توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح	3.64	0.86	*10.094	8	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكنولوجيا		3.86	0.85			

*قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.669)

يشير الجدول (4 - 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعامل التكنولوجيا. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.64 - 4.08). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يحقق استخدام التكنولوجيا المتقدمة في المصرف وقرأ في الوقت" بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، فيما حصلت الفقرة "يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان انجازها بالشكل الصحيح" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.86) وانحراف معياري (0.86). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل التكنولوجيا بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل التكنولوجيا حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية عامل التكنولوجيا في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحث أن النتائج منطقية لما لاستخدام التكنولوجيا من أثر إيجابي في توفير الوقت، إذ إن استخدام الحواسيب الإلكترونية يوفر الوقت اللازم للإنجاز العمل وتحقيقه بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد (كسر الروتين) وبالتالي تحقيق قابلية أكبر في تأدية الأعمال وتوفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على الأعمال وبالتالي الحصول على أعمال منجزة بالشكل الصحيح وصولاً إلى الجودة المطلوبة.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لعامل الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية

ت	الإلتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
9	يشعر الموظفون في المصرف بارتباط مستقبلهم بشكل عميق بمستقبل المصرف	3.89	0.79	*15.237	2	مرتفعة
10	يرتبط الموظفون في المصرف بروابط قوية ومتينة	3.83	0.87	*12.894	3	مرتفعة
11	يشعر العاملون بالفخر لعملهم بهذا المصرف	3.47	1.04	*6.101	7	متوسطة
12	لدى العاملين في المصرف إلتزام عالٍ تجاه مصرفهم	3.68	0.90	*10.235	6	مرتفعة
13	أفضل العمل بهذا المصرف على المصارف الأخرى	3.70	0.97	*9.720	5	مرتفعة
14	عملي في هذا المصرف يمنحني الأحساس بالإبداع الشخصي	3.91	0.88	*14.045	1	مرتفعة
15	أعمل بشكل مستمر على تشجيع الأصدقاء والأقرباء بالتعامل مع المصرف الذي أعمل به	3.77	0.76	*13.632	4	مرتفعة
16	سياسات مصرفي تعكس إلتزام الإدارة تجاه خدمة العملاء	3.38	0.97	*5.262	8	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للالتزام التنظيمي		3.70	0.90			

*قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.669)

يشير الجدول (4 - 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعامل الإلتزام التنظيمي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.38 - 3.91). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "عملي في هذا المصرف يمنحني الأحساس بالإبداع الشخصي" بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.88)،

فيما حصلت الفقرة "سياسات مصرفي تعكس التزام الإدارة تجاه خدمة العملاء" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.70) وانحراف معياري (0.97). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل الالتزام التنظيمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل الالتزام التنظيمي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية عامل الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحث أن إجابات عينة الدراسة إيجابية نوعاً ما، إذ أظهرت الإجابات درجات عالية من الأثر الإيجابية للالتزام الوظيفي كارتباط أهدافهم الشخصية مع أهداف العامة للمصرف بالإضافة إلى فخرهم بعملهم الذي يمنحهم الشغور بالإبداع الشخصي.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لعامل الذكاء التنافسي في البنوك التجارية الكويتية

ت	الذكاء التنافسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
17	تتحلى إدارة المصرف الذي أعمل به بدرجة عالية من الذكاء التنافسي	3.67	0.91	*9.939	8	مرتفعة
18	يمكن الذكاء التنافسي لمصرفنا من التنبؤ بنوايا المنافسين من المصارف الأخرى	3.78	0.96	*11.027	6	مرتفعة
19	يساعد الذكاء التنافسي لمصرفنا على إرساء أسس التنافس التي يعمل بها	3.91	0.94	*13.111	3	متوسطة
20	يسهل الذكاء التنافسي لمصرفنا من تحديد قدرات المنافسين من المصارف الأخرى	3.87	0.90	*13.111	4	مرتفعة
21	الذكاء التنافسي لدى مصرفنا يساعد على تحليل التحالفات بين المنافسين من المصارف الأخرى	3.82	0.86	*12.872	5	مرتفعة
22	يمكن الذكاء التنافسي مصرفنا من التنبؤ باحتياجات العملاء والأسواق على المدى البعيد	3.69	0.93	*10.021	7	مرتفعة
23	يمكن الذكاء التنافسي مصرفنا من معرفة قواعد اللعبة والمنافسين	4.11	0.87	*17.245	1	مرتفعة
24	يقود الذكاء التنافسي مصرفنا إلى صياغة استراتيجية جديدة للتنافس	4.11	0.87	*17.281	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للذكاء التنافسي	3.87	0.91			

*قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.669)

يشير الجدول (4 - 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعامل الذكاء التنافسي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.67 - 4.11). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات "يمكن الذكاء التنافسي مصرفنا من معرفة قواعد اللعبة والمنافسين ؛ يقود الذكاء التنافسي مصرفنا إلى صياغة استراتيجية جديدة للتنافس" بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وهي

أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.87) لكل منها، فيما حصلت الفقرة "تتحلى إدارة المصرف الذي أعمل به بدرجة عالية من الذكاء التنافسي" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.87) وانحراف معياري (0.91). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عامل الذكاء التنافسي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل الذكاء التنافسي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية عامل الذكاء التنافسي في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحث أن أقتناص الفرص السوقية يمكن المصارف من التنبؤ بالنتائج في المستقبل وتحديد قدرات المنافسين وكذلك التنبؤ بإحتياجات العملاء والأسواق على المدى البعيد وهو ما يؤدي إلى صياغة استراتيجية جديدة للتنافس.

ثانياً: مستوى تأثير العوامل الاستراتيجية (التكنولوجيا ؛ الالتزام التنظيمي ؛ الذكاء التنافسي) على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية

لوصف مستوى تأثير العوامل الاستراتيجية (التكنولوجيا ؛ الالتزام التنظيمي ؛ الذكاء التنافسي) على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، ومستوى التأثير، كما هو موضح بالجدول (4 - 4).

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التأثير للعوامل الاستراتيجية على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية

ت	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التأثير
33	نمو الحصة السوقية للمصرف	3.37	0.92	3	متوسط
34	نمو القيمة السوقية لأسهم المصرف	3.41	1.20	2	متوسط
35	نمو العائد على الاستثمار	3.48	0.90	1	عالٍ
36	نمو الحصة السوقية للمصرف	3.86	0.87	3	عالٍ
37	نمو القيمة السوقية لأسهم المصرف	4.03	0.69	1	عالٍ
38	نمو العائد على الاستثمار	3.97	0.91	2	عالٍ
39	نمو الحصة السوقية للمصرف	3.73	1.05	3	عالٍ
40	نمو القيمة السوقية لأسهم المصرف	3.85	0.86	1	عالٍ
41	نمو العائد على الاستثمار	3.82	0.98	2	عالٍ

يتضح من خلال الجدول (4 - 4) أن مستوى التأثير لعامل التكنولوجيا على التفوق التنافسي تراوح بين التأثير المتوسط والتأثير العالي بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.37) لتأثير التكنولوجيا على نمو القيمة السوقية و (3.48) لتأثير التكنولوجيا على نمو العائد على الاستثمار. ويظهر الجدول أيضاً مستوى تأثير عامل الالتزام التنظيمي على التفوق التنافسي إذ بلغ مستوى

هذا التأثير عالياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.86 – 4.03). وما يتعلق بعامل الذكاء التنافسي فقد أظهرت نتائج الجدول (4 – 4) أن مستوى تأثير عامل الذكاء التنافسي كان عالياً إذ بلغ مستوى هذا التأثير عالياً بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.73 – 3.85).

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل المسار، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى HO_1

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى (0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية. وكما هو موضح بالجدول (4

– 5).

جدول (4 – 5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في

البنوك التجارية الكويتية

البيان	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	t	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	0.632	0.399	39.637	3	0.000	الثابت Constant	4.991	0.000
				179		التكنولوجيا	1.110	0.268
				182		الإلتزام التنظيمي	5.819	0.000
						الذكاء التنافسي	1.520	0.130

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 5) أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.632) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.399)، أي أن ما قيمته (0.399) من التغيرات في مستوى التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.089) للتكنولوجيا؛ و(0.442) للإلتزام التنظيمي؛ و(0.126) للذكاء التنافسي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في مستوى التفوق التنافسي للبنوك

التجارية الكويتية بقيمة (0.089) للتكنولوجيا ؛ و(0.442) للالتزام التنظيمي ؛ و(0.126) للذكاء التنافسي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.637) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الكويتية.

وللتحقق من أثر كل عامل من العوامل الاستراتيجية على التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى (0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التكنولوجيا على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 6).

جدول (4 - 6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التكنولوجيا على التفوق التنافسي في البنوك التجارية

الكويتية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R ²) معامل التحد يد	(R) الارتباط	البيان
0.000	7.135	2.095	الثابت Constant	1	0.000	34.092	0.159	0.398	التفوق التنافسي
				181					
0.000	5.839	0.441	التكنولوجيا	182					

F الجدولية = 3.893 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.653 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 6) تأثير التكنولوجيا على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتكنولوجيا على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.398) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.159)، أي أن ما قيمته (0.159) من التغيرات في التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتكنولوجيا، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.441). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتكنولوجيا يؤدي إلى زيادة مستوى التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.441). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (34.092) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتكنولوجيا في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الكويتية.

H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي مستوى (0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر للالتزام التنظيمي على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية. وكما هو موضح بالجدول (4 - 7).

جدول (4 - 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الإلتزام التنظيمي على التفوق التنافسي في البنوك

التجارية الكويتية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحد يد	F المحسو بة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسو بة	Sig* مستوى الدلالة
التفوق التنافسي	0.616	0.380	110.848	0.000	1	الثابت Constant	8.411	0.000
					181	الإلتزام التنظيمي	10.528	0.000
					182			

F الجدولية = 3.893 عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ t الجدولية = 1.653 عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 7) تأثير الإلتزام التنظيمي على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.616) عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.380)، أي أن ما قيمته (0.380) من التغيرات في التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالالتزام التنظيمي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.567). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستوى التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.567). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (110.848) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للالتزام التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في البنوك التجارية الكويتية.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى (0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الذكاء التنافسي على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذكاء التنافسي على التفوق التنافسي في البنوك

التجارية الكويتية

البيان	(R)	(R ²) معامل التحد يد	F المحسو بة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	T المحسو بة	Sig* مستوى الدلالة	
التفوق التنافسي	0.523	0.273	68.048	0.000	1	الثابت Constant	8.288	0.000	
					181				
					182	الذكاء التنافسي	8.249	0.000	0.486

F الجدولية = 3.893 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ؛ t الجدولية = 1.653 عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 8) تأثير الذكاء التنافسي على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.523) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.273)، أي أن ما قيمته (0.273) من التغيرات في التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالذكاء التنافسي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.486). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالذكاء التنافسي يؤدي إلى زيادة مستوى التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية بقيمة (0.486). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (68.048) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد

عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص

على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى α

(≤ 0.05) في البنوك التجارية الكويتية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

- (1 - 5): النتائج
- (2 - 5): الاستنتاجات
- (3 - 5): التوصيات

(5-1): النتائج

5. كان مستوى أهمية عامل التكنولوجيا في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
6. تبين أن مستوى أهمية عامل الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
7. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية عامل الذكاء التنافسي في البنوك التجارية الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
8. كان تأثير عامل التكنولوجيا على التفوق التنافسي بين المتوسط العالي.
9. أظهرت النتائج أن مستوى تأثير عامل الالتزام التنظيمي والذكاء التنافسي على التفوق التنافسي كان عالياً.
10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعوامل الاستراتيجية (التكنولوجيا؛ الالتزام التنظيمي ؛ الذكاء التنافسي) في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الكويتية.
11. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتكنولوجيا على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الكويتية.
12. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للالتزام التنظيمي على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الكويتية.
13. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي على تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في البنوك التجارية الكويتية.

(5-2): الاستنتاجات

1. استخدام التكنولوجيا في توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح لم يكن بالمستوى المطلوب.
2. شعور العاملين بالمصارف التجارية الكويتية بالفخر لعملهم بهذه المصارف لم يكن بالمستوى المطلوب.
3. سياسات المصارف التجارية الكويتية لا تعكس التزام الإدارة تجاه خدمة العملاء.
4. الذكاء التنافسي للمصارف التجارية الكويتية لا يساعد على إرساء أسس التنافس التي تعمل بها المصارف بالشكل المطلوب.
5. استفادة المصارف التجارية الكويتية من نتائج قواعد المراجعة عند تخطيط نوعية خدماته المقدمة لم تكن بالشكل المطلوب.

(5-3): التوصيات

3. الاهتمام باستخدام التكنولوجيا لما له من قدرة في توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على أعمال المصارف التجارية الكويتية لضمان إنجازها بالشكل الصحيح.
4. تعزيز انتماء العاملين بالمصارف التجارية الكويتية بالفخر لعملهم بهذه المصارف وذلك من خلال تعزيز محبة العمل المصرفي والولاء لهذه المصارف.

5. تطوير عمل السياسات المصرفية للمصارف التجارية الكويتية والتي تبين مستوى التزام الإدارة تجاه خدمة العملاء.

6. الاهتمام بالذكاء التنافسي للمصارف التجارية الكويتية للمساعدة على إرساء أسس التنافس التي تعمل بها المصارف بالشكل المطلوب.

7. تعزيز استفادة المصارف التجارية الكويتية من نتائج قواعد المراجعة عند تخطيط نوعية خدماتهم المقدمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. بني حمدان، خالد محمد طلال؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. جرار، ذياب، (2004)، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة بحوث إقتصادية عربية.
3. الجنابي، أميرة هاتف حداوي، (2006)، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة: العراق.
4. خضير، نعمة عباس ، والنعمي، عدنان تايه ، والنعمي، فلاح تاية، (1996)، " الالتزام التنظيمي وفاعلية العمل"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (31): 75.
5. الدهان، أميمة؛ سالم، فؤاد الشيخ؛ رمضان، زياد؛ مخامرة، محسن، (2005)، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردن، عمان: الأردن.
6. الرقب، خالد مصلح، (2009)، "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.

7. الروسان، محمود علي محمد، (1997)، "أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الاداء التصديري: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
8. الزعانين، عاصم فايز، (2010)، "الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
9. الزعبي، حسن علي، (2005)، "نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
10. الزعبي، حسن علي عبد، (1999)، "أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد: جمهورية العراق.
11. الساعد وحريم، (2004)، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية" دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن". المؤتمر السنوي العلمي الرابع، نيسان، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن: 2 – 27.
12. السلمي، علي، (2001)، "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.

13. الشرفاء، سلوى محمد، (2008)، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين.
14. شفيق، منى، (2005)، "التسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة.
15. الشيخ، محمد وبدر، أحمد، (2004)، "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3.
16. الفضلي، فضل مصباح، (1997)، "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (37): 79.
17. الفيحان، إيثار عبد الهادي، (1999)، "أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس: دراسة تحليلية في شركات الصناعات الإلكترونية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
18. قدور، رسلي جميل؛ وياسين، سعد غالب، (2003)، "نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني: 180.
19. القصع، خالد محمد أحمد، (2005)، "اثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة / دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: اليمن.

20. اللوزي، موسى، (2007)، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alberto De Marco, Suela Ruffa, Giulio Mangano, (2002), "Strategic factors affecting warehouse maintenance costs", **Journal of Facilities Management**, Vol. 8, No. 2: 104 – 111.
2. Allen, Natalie J & Meyer, John P., (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63:1-18.
3. Blench, T. & Dubinsky, A.J., (1999), "Information Processing among exporters: an empirical examination of small firms", **Journal of Marketing Theory & Practice**, Vol.7, No.4:45-58.
4. Calof, J.L & Wright, S, (2008), "Competitive Intelligence: A Practitioner, Academic and inter-disciplinary perspective", **European Journal of Marketing**, Vol. 42, No. 7/8: 717-730.
5. Claver, Enrique; Tarí, Josė Juan & Molina, Josė Francisco, (2003), "Critical factors and results of quality management: an empirical study", **Total Quality Management**, Vol. 14, No. 1: 91-118.
6. Daft, R.L., (2001), "**Organization Theory and Design**", South Western, Cincinnati.

7. Daft, R, (2002), "**Organizational Theory and Design**", West Publishing Co. New York. U.S.A.
8. D'Aveni, R.A, (1995), "**Hypercompetition: Managing Dynamics of Strategic Maneuvering**", Robert Gunther & Simon & Schuster, New York, N.Y, U.S.A.
9. Dishman, P.L., & Calof, J.L, (2008), "Competitive Intelligence: a Multiphasic Precedent to Marketing Strategy", **European Journal of Marketing**, Vol.42, No.7/8: 766-785.
10. Edwin, Rühli & Sybille, Sachs, (1997), "Challenges for strategic competitive intelligence at the corporate level", **Competitive Intelligence Review**, Vol. 8, No. 4: 54-64.
11. Ernstthal, Henry L. & Miller, John A., (1992), "Strategic, Strategic Planning: A Sharing of Expertise and Experience", **ASAE**, Washington, DC, Vol.10: 16-32.
12. Fehr, 1988
13. Franco, Massimo & Mariano, Stefania, (2007), "Information technology repositories and knowledge management processes: A qualitative analysis", **VINE: The journal of information and knowledge management systems**, Vol.37 No. 4: 441.
14. Geyskens, I., & Steenkamp, J.-B.E.M. (1995). "An investigation into the joint effects of trust and interdependence on relationship commitment", **Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy**, Cergy (France): 351-371.
15. Grant, Robert M., (1991), "**Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**", 4th ed., Blackwell Publishers Inc.
16. Hofer, C. W., (1980), "**Strategic Management**", St. Paul Minn, West Pub. Co.
17. Hughes Paul,; Morgan, Robert E. & Yiannis Kouropalatis, (2008) "Market knowledge Diffusion and Business Performance", **European Journal of Marketing**, Vol. 42, No. 11/12:1372 – 1395.
18. Johnson, A, R., (2004), "What is Competitive Intelligence?" <http://www.aurorawdc.com/>, Competitive Intelligence: 1-5.
19. Kiesler, C.A., (1991), "**The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**", Academic Press, New York.

20. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., (1993), "**Operations Management strategy & Analysis**", 3rd ed. New York: Addison-Wesley Publishing Co.
21. Kumar, N., Hibbard, J.D. and Stern, L.W. (1995), "The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment", **MSI Working Paper**, Report No. 94-115.
22. Li, Tiger & Calantone, Roger J., (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, Vol. 62, October:13-29.
23. Lynch, Richard, "Corporate Strategy", prentice Hall, 3rd Ed., (2003).
24. Macmillan, H., & Tampoe, M., (2000), "Strategic Management, Process, Content, and Implementation", Oxford press..
25. McGahan, A., (1994), "Competition, Strategy, and Business Performance", California Management Review, Vol.41, No.3.
26. Mintzberg, M. & Quinn, J. B., (1996), "**The Strategy Process: Concepts, Context, Cases**", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.
27. Moon, M.D., (2000), "Effective use of information and competitive intelligence", **Information Outlook**, Vol.13, Association of information Systems.
28. Morgan, R.M. and Hunt, S.D, (1994), "The Commitment – Trust theory of relationship marketing", **Journal of Marketing**, Vol. 58(3): 20-38.
29. Morrissey, George L., (1996), "**A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation**", John Wiley & Sons, Inc.
30. Najeh, Ramadan I. & Kara-Zatri, Chakib, (2007),"A Comparative Study of Critical Quality Factors in Malaysia, Palestine, Saudi Arabia, Kuwait and Libya", **Total Quality Management**, Vol. 18, No. 1-2:189 – 199.
31. Pitts, R.A., and D. Lei, (1996), "**Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages**", West Pub. Co., New York.
32. Powell, T & Dent, Michallef, (1997), "Information Technology As A competitive Advantage: The Role of Human Business and Technology Resources", **Strategic Management Journal**, Vol 18 ,No.5: 375-405.

33. Raggio, Randle D. and Folse, Judith Anne Garretson, (2009), "Gratitude works: its impact and the mediating role of affective commitment in driving positive outcomes", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 37: 455-469.
34. Reed, R. & Defillippi, R., (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, Vol.15, No.1.
35. Revilla, Elena; Rodríguez-Prado, Beatriz & Prieto, Isabel, (2009), "Information technology as knowledge management enabler in product development: Empirical evidence", **European Journal of Innovation Management**, Vol.12, No.3: 346-363.
36. Rothberg, H & Erickson, G, (2004), "From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy", Book Abstract, <http://www.elsevier.com>:1-4.
37. Rowe, Alan J. & et..al. (1994), "**Strategic Management: A methodological Approach**", 4th ed., Addison – Wesley Publishing Co. Inc, U. S. A.
38. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
39. Slack, Nigel; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; & Johnston, R., (1998), "**Operations Management**", 2nd ed., Pitman Pub, London.
40. Smith, B.J., (1982), "An initial test of a theory of charismatic leadership based on responses of subordinates", Doctoral Dissertation, University of Toronto, Toronto, **Dissertation Abstracts International**, Vol.43, 4188B.
41. Thompson, A., & Strickland, J., (1999), "**Strategic Management, Concepts and Cases**", 11th ed, McGraw Hill.
42. Tseng, Shu-Mei, (2008), "The effects of information technology on knowledge management systems", **Expert Systems with Applications**, Vol.35: 150–160.
43. Tyson, B., (2002), "Using Sales & Marketing Intelligence and Multi – Organizational Resilience Framework", **European Journal of Marketing**, Vol.42, No.7/8: 731-745.
44. Ulrich, Dve & Lake, Dale, (1991), "Organizational capability: creating competitive advantage, **Academy of Management Review**", Vol.5, No.1: 89.
45. Vecchio, Robert P., (1991), "**Organizational Behavior**", Orlando, the Dryden Press.
46. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", Pearson Education Inc., 11th Ed, Upper Saddle River, New Jersey.

47. Williams, J. J., & Ramaprasad, A., (1996), "A taxonomy of Critical success factors", **European Journal of Information Systems**, Vol.5, No.4: 250-260.
48. Zaltman, Moorman, C., G., & Deshpande, R. (1992), "Relationships between Providers and Users of market research: The dynamics of trust within and between organizations." **Journal of Marketing Research**, 29, August: 314-28.
49. Zangouinezhad, Abouzar & Moshabaki, Asghar, (2009), "The role of structural capital on competitive intelligence" **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 109, No. 2: 262-280.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الشرق الأوسط	تحليل بيانات ونظم معلومات	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	1
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. صباح حميد الآغا	2
الشرق الأوسط	تسويق	د. ليث الربيعي	3
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. علي عباس	4

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

السادة العاملون في البنوك التجارية الكويتية
المحترمون

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة " **أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية** "، راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحث

عبد الله سعود المطيري

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 39 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 50 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 40 – 49 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عال | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(4) عدد سنوات الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

(5) التخصص

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | إدارة أعمال | <input type="checkbox"/> | محاسبة |
| <input type="checkbox"/> | علوم مالية ومصرفية | <input type="checkbox"/> | إقتصاد |
| <input type="checkbox"/> | أخرى | <input type="checkbox"/> | حاسوب |

(6) المستوى الإداري

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | إدارة وسطى | <input type="checkbox"/> | إدارة عليا |
|--------------------------|------------|--------------------------|------------|

العوامل الاستراتيجية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق على الإطلاق	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
التكنولوجيا						
					يحقق استخدام التكنولوجيا المتقدمة في المصرف وفراً في الوقت	1
					وجود تعليمات إلزامية باستخدام وسائل التكنولوجيا يجعل استخدامها أمراً مهماً للغاية	2
					يحقق استخدام التكنولوجيا في المصرف قابلية أكبر في تأدية الأعمال	3
					من مزايا استخدام التكنولوجيا في المصرف التغيير في نوعية المهارات اللازمة للعاملين	4
					يؤدي استخدام التكنولوجيا في المصرف إلى زيادة التوجه نحو إنشاء نظم معلومات متكاملة	5
					يحقق استخدام التكنولوجيا في المصرف درجة عالية من التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة في المصرف	6
					يوفر استخدام التكنولوجيا قدرات عالية لتحقيق الغايات المنشودة لدى المصرف	7
					يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان انجازها بالشكل الصحيح	8
الإلتزام التنظيمي						
					يشعر الموظفون في المصرف بإرتباط مستقبلهم بشكل عميق بمستقبل المصرف	9
					يرتبط الموظفون في المصرف بروابط قوية ومنتينة	10
					يشعر العاملون بالفخر لعملهم بهذا المصرف	11

العوامل الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإيجابية				
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الإلتزام التنظيمي						
12	لدى العاملين في المصرف إلتزام عالٍ تجاه مصرفهم					
13	أفضل العمل بهذا المصرف على المصارف الأخرى					
14	عملي في هذا المصرف يمنحني الأحساس بالإبداع الشخصي					
15	أعمل بشكل مستمر على تشجيع الأصدقاء والأقرباء بالتعامل مع المصرف الذي أعمل به					
16	سياسات مصرفي تعكس إلتزام الإدارة تجاه خدمة العملاء					
الذكاء التنافسي						
17	تتحلى إدارة المصرف الذي أعمل به بدرجة عالية من الذكاء التنافسي					
18	يمكن الذكاء التنافسي لمصرفنا من التنبؤ بنوايا المنافسين من المصارف الأخرى					
19	يساعد الذكاء التنافسي لمصرفنا على إرساء أسس التنافس التي يعمل بها					
20	يسهل الذكاء التنافسي لمصرفنا من تحديد قدرات المنافسين من المصارف الأخرى					
21	الذكاء التنافسي لدى مصرفنا يساعد على تحليل التحالفات بين المنافسين من المصارف الأخرى					
22	يمكن الذكاء التنافسي مصرفنا من التنبؤ باحتياجات العملاء والأسواق على المدى البعيد					
23	يمكن الذكاء التنافسي مصرفنا من معرفة قواعد اللعبة والمنافسين					
24	يقود الذكاء التنافسي مصرفنا إلى صياغة استراتيجية جديدة للتنافس					

التفوق التنافسي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		تأثير عالٍ جداً	تأثير عالٍ	تأثير متوسط	تأثير منخفض	تأثير منخفض جداً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
تأثير التكنولوجيا على:						
25	نمو الحصة السوقية للمصرف					
26	نمو القيمة السوقية لأسهم المصرف					
27	نمو العائد على الإستثمار					
تأثير الإلتزام التنظيمي على						
28	نمو الحصة السوقية للمصرف					
29	نمو القيمة السوقية لأسهم المصرف					
30	نمو العائد على الإستثمار					
تأثير الذكاء التنافسي على						
31	نمو الحصة السوقية للمصرف					
32	نمو القيمة السوقية لأسهم المصرف					
33	نمو العائد على الإستثمار					