



مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره  
على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية

**Managers Perception of Benchmarking Method in E-Business and  
its Effect in a Achieving Superior Competitiveness at Commercial  
Kuwaiti Banks**

إعداد الطالب

مبارك مطلق المطيري

الرقم الجامعي (400910227)

إشراف

الدكتور هيثم الزعبي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

العام الجامعي 2010-2011

## التفويض

أنا مبارك مطلق المطيري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مبارك مطلق المطيري

التاريخ: ١٤ / ٤ / 2012

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية

وقد أجازت بتاريخ : 2012/ 4 / 17

الإسم	أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيساً	
الدكتور هيثم محمد موسى الزعبي	عضواً ومشرفاً	
الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي	ممتحناً خارجياً	

## شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره تعالى على ما أنعم به عليّ من فضل وتوفيق فمنحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الجليل الدكتور هيثم الزعبي الذي تكرمّ مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة حيث قدم لي النصح والإرشاد طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أن أتقدم لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

كما وأشكر كل من أسهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة، وخاصة أفراد عينة الدراسة من المديرين العاملين في البنوك الكويتية لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم في خدمة وطننا العزيز الكويت.

## الإهداء

### إلى وطني العزيز: الكويت

إلى والدي رحمه الله

إلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها، التي أفهمتي بعفوية صادقة أن العلم هو الحياة، وأنارت

أمام عيني شموع الأمل.

أهدي رسالتي هذه رمزاً للمحبة والوفاء واعترافاً مني بفضلها عليّ.

وإليكم يا من تزالون بجانبني ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت... وكل الحب....

وكل الدعم....

إلى إخواني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1-1 المقدمة
4	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	3-1 أهمية الدراسة
7	4-1 أهداف الدراسة
7	5-1 فرضيات الدراسة
9	6-1 نموذج الدراسة
20	7-1 التعريفات الإجرائية
10	8-1 حدود الدراسة
11	9-1 محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
13	المبحث الأول: الإطار النظري
13	1-2 تمهيد
14	2-2 مفهوم المقارنة المرجعية

الصفحة	الموضوع
16	2-3 أنواع المقارنة المرجعية
18	2-4 مراحل عملية المقارنة المرجعية
21	2-5 متطلبات برنامج المقارنة
22	2-6 منافع المقارنة ومعوقاتهما
23	2-7 مفهوم الأعمال الإلكترونية
24	2-8 البنية التحتية للأعمال الإلكترونية
27	2-9 إدارة الأعمال الإلكترونية وعوامل نجاحها
29	2-10 دوافع تطبيق الأعمال الإلكترونية
29	2-11 التفوق التنافسي للأعمال الإلكترونية
31	2-12 الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية
36	2-13 أنواع التجارة الإلكترونية
38	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>	
54	3-1 منهجية الدراسة
55	3-2 مجتمع الدراسة
55	3-3 عينة الدراسة
56	3-4 خصائص عينة الدراسة
59	3-5 أدوات جمع البيانات
60	3-6 أداة الدراسة
61	3-7 صدق الأداة
62	3-8 ثبات الأداة
63	3-9 أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات
<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها</b>	
65	4-1 وصف استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة
79	4-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الصفحة	الموضوع
87	3-4 نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة وفقا للعوامل الديموغرافية
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
90	1-5 النتائج
95	2-5 التوصيات
<b>المراجع</b>	
100	المراجع باللغة العربية
105	المراجع باللغة الإنجليزية

#### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
111	المحكمون	(1)
112	الاستبانة	(2)
118	زيارات البنوك والمقابلات	(3)



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	56
(2-3)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	57
(3-3)	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	58
(4-3)	قيمة معاملات الثبات ( كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha ) لمتغيرات الدراسة	62
(1-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التخطيط	67
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التحليل	68
(3-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التكامل	70
(4-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التنفيذ	72
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير النضوج	74
(6-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد اسلوب المقارنة المرجعية	76
(7-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع (التفوق التنافسي)	77
(8-4)	اختبار (T) لدرجة إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية لدى البنوك الكويتية	79
(9-4)	نتائج اختبار الانحدار المتعدد ( Multiple Regression ) للفرضية الثانية ( درجة تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية)	80

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (التخطيط)	(10-4)
83	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (التحليل)	(11-4)
84	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (التكامل)	(12-4)
85	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (التنفيذ)	(13-4)
86	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (النضوج)	(14-4)
87	نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير الخبرة العملية	(15-4)
88	نتائج تحليل التباين (One way Anova) للفروق في إجابات عينة الدراسة في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(16-4)

#### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	(2-1)
19	عملية المقارنة المرجعية	(1-2)

## الملخص

### إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية

إعداد: مبارك مطلق المطيري

إشراف: الدكتور هيثم الزعبي

تناولت هذه الدراسة أسلوب المقارنة المرجعية كعملية قياس يتحدد بموجبها موضع البنك في مجال معين نسبة إلى البنوك الأخرى، مما يُمكّن البنك من معرفة المعدل الذي تسير به البنوك المنافسة نحو التحسن والتطور في خدماته الإلكترونية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية. استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (196) مديراً من المديرين العاملين في كل بنك من البنوك الكويتية ممن يشغلون مركز (مدير عام، نائب مدير عام، رئيس قسم)، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي:

1- أن المديرين في البنوك التجارية الكويتية يدركون أهمية دور أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية.

2- أن المديرين في البنوك الكويتية يدركون أن أسلوب المقارنة المرجعية هو أحد الأدوات المهمة التي تؤدي إلى التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

3- وجود فروق في إجابات عينة الدراسة في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العملية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها:

1- أهمية حرص إدارة البنوك الكويتية على القيام بالتخطيط لكونه مرحلة من عملية المقارنة المرجعية تسهم في تحقيق التفوق التنافسي.

2- استمرار المديرين في البنوك الكويتية بإجراء عمليات التحليل كمرحلة من عملية المقارنة المرجعية، لأهميتها في تحسين العمليات التي تحقق التفوق التنافسي.

3- إيلاء عمليات التكامل ومتابعة مدى تفوق البنوك المنافسة واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة، لدورها في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية.

4- أهمية تبني أفضل الأساليب في تنفيذ المقارنة المرجعية مع الأخذ بالاعتبار الإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير عند التنفيذ لكونها تسهم في تحقيق التفوق التنافسي.

5- إدراك إدارة البنوك الكويتية لأهمية النضوج كمرحلة من عملية المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية.

## **Abstract**

### **Managers Perception of Benchmarking Method in E-Business and its Role in a Achieving Superior competitiveness at Kuwaiti Banks**

Prepared By: Mubarak Almutairi

Supervised By: Dr. Hathim Zouby

This paper studied the benchmarking method as a measurement process through which the organization position in a certain field is situated compared to other banks; this will enable the organization to know the average in which the competitors are moving towards development and improvement in electronic services.

The study aimed to identify the extent of managers' perception of benchmarking method in achieving superior competitiveness at Kuwaiti banks. The researcher used the descriptive and the analytical methods; he depended on the questionnaire to collect the data from the sample of the study which consisted of (196) managers working in Kuwaiti banks. The managers of the sample had the positions of (general manager, vice general manager, head of department). Appropriate statistical methods from SPSS were used.

The study arrived at several findings; the most important were the following:

- 1- The managers in Kuwaiti banks recognize the importance and the role of benchmarking method in E- business.
- 2- The managers in Kuwaiti banks recognize that the benchmarking method is one of the necessary tools which lead to superior competitiveness in E- business.

3- There were differences in the responses in achieving superior competitiveness in favor of qualification and practical experience.

In light of the findings, the researcher had the following recommendations:

- 1- The Kuwaiti banks managements should take care of planning since it is a stage in the benchmarking competitiveness and it contributes to achieving superior competitiveness.
- 2- The Kuwaiti banks managers should continuously make analytical processes as a stage of benchmark comparison due to its importance in the improvement processes which leads to achieving superior competitiveness.
- 3- Giving integration processes and following the extent of other banks' superiority, and then among them choose the best to make the benchmarking due to its role in achieving superior competitiveness in Kuwaiti banks.
- 4- The importance of adopting the best methods in executing the benchmarking comparison with considering the procedures that aim at making change in the execution since it contributes to achieving superior competitiveness.
- 5- The Kuwaiti banks perception of the importance of maturity as a step of benchmarking comparison carries out superior competitiveness in Kuwaiti banks.

## 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 نموذج الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة

لقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين، تسارعا في وتيرة التغيير نحو الاقتصاد المعرفي القائم على استخدام الأعمال الإلكترونية، إذ إن إنتاج المعرفة كان من أولويات المنظمات العاملة في دول العالم المختلفة. ذلك أن المعرفة من الأساسيات لتحريك النمو الاقتصادي في تلك الدول. وأن الاعتراف بالمعرفة كموجود جوهري غير ملموس، شكل مجموعة تحديات أمام إدارة المعرفة، مما دفع لإعادة ترتيب أولوياتها. كما أن التطور المعرفي لدول العالم نتج عنه استحداث العديد من التطبيقات التكنولوجية المفيدة التي أسفرت عن إمكانات وتدفقات هائلة في المعلومات نحو المنظمات (الهزايمة، 2011، ص2).

وتواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتقنية في جميع الميادين، ولكي يكون القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التقنية والمعرفية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة متطلبات العصر، لا بد من تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال عملية اتخاذ القرار القادر على تمكين الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع متغيرات البيئة. إذ أصبح للأعمال فنون أخرى تركز عليها لتحقيق التميز في سباق التنافس الشديد، وأصبح الهاجس الذي يشغل أذهان أصحاب الأعمال ومالكي المنظمات هو التوسع إقليمياً وجغرافياً والوصول إلى الأهداف العالمية لتحقيق التميز والتنافسية في بيئة شهدت درجة عالية من التنافسية (الأطرقجي، 2002: 3-4).



ونتيجة لما تواجهه منظمات الأعمال من تحديات كبيرة على مختلف الأصعدة التكنولوجية، والمعلوماتية، والاقتصادية، والقانونية، ولمواجهة التحديات استلزم من المنظمات التصدي لها والتغلب عليها بكفاءة عالية، فعمدت إلى اتخاذ إجراءات فاعلة لتطوير الأداء العال، ومن أهم تلك الإجراءات دراسة التطبيقات المتميزة والرائدة وتحليلها لدى المنظمات الأخرى للاستفادة من معرفة واقعها والتعلم منها، وهو ما يشير إليه مصطلح المقارنة المرجعية. (طالب ومحمد، 2009: 26).

وقد أنتت ثورة المعلوماتية بمفردات غيرت مجرى قطاعات الأعمال على اختلاف مجالاتها، فبعد أن كان التسابق بين المنظمات قائماً على ما تتبناه من فنون الإدارة والتسويق والتخطيط بناء على النظريات التقليدية للأعمال، ظهرت في الوقت الحاضر توجهات جديدة وأفرزت الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية أفكاراً واستراتيجيات لم يسبق التطرق لها أو على أقل تقدير لم تلق اهتماماً قبل منتصف القرن العشرين (Burnes, 2010, p:75).

إن بيئة أعمال المنظمات تتسم بعالم سريع من التغيير تهيمن عليه ثورة المعلومات والاتصالات. وإن المعرفة تمتثل سلاح المنظمات في نموها واستمرارها، وقد اعتبرها العديد من الاقتصاديين عنصراً من عناصر الإنتاج التي تنتشر بالمشاركة وتزداد بالممارسة والاستخدام عبر عملية التوليد، كما وتعد المعرفة بمثابة الشريان الحيوي الذي يسهم في نجاح المنظمات المختلفة، وتتحكم بها ثلاث خصائص، زيادة على كونها مورداً اقتصادياً، وقطاعاً قائداً من قطاعات الاقتصاد المعاصر، فإنه يجري تداولها بشكل غير محدود بين المنظمة والمنظمات الأخرى بشكل عام، وبين العاملين في هذه المنظمات بشكل خاص (

(Harayanan, 2011, p:19).

لذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها تسهم في التعرف على مدى إدراك المديرين في البنوك التجارية الكويتية لأهمية أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية، ومن خلال استعراض أهم تلك النقاط التي تتبني عليها المقارنة المرجعية، إذ إن المشكلة التي تتناولها هذه الدراسة تتمثل في دراسة أسلوب نقاط المقارنة المرجعية والتحقق من دورها في تحقيق التفوق التنافسي، من خلال دراسة ميدانية مبنية على متغيرات محددة تهدف إلى معرفة إدراك مجتمع الدراسة أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية.

## 1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لتنافس البنوك الكويتية في تحقيق أسبقيات فيما بينهم، ومحاولة كل منهم استخدام أدوات متعددة لتحقيق تفوق على بقية المنافسين، فإنه يلاحظ أن بعض البنوك تحقق تفوقاً مفترضاً على البقية، مما حدا بالباحث إلى اختبار إدراك المديرين في البنوك الكويتية المتنافسة أسلوب نقاط المقارنة المرجعية والتحقق من دورها في تحقيق التفوق التنافسي على غيرها من البنوك. ويتوقع الباحث من خلال عدة إشارات أن بعض البنوك تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية كوسيلة يفترض أنها تؤدي بالبنوك إلى التفوق على المنافسين، وهذا ما دعمته الدراسة الأولية التي أجراها الباحث على مجموعة من البنوك أجرى من خلالها مقابلات مع مجموعه من المديرين فيها التي أظهرت وجود إشارات ودلالات أولية على تطبيق بعض البنوك أسلوب المقارنة المرجعية وبشكل نسبي في مراحلها حتى وإن كان بشكل غير ممنهج، التي يتوقع أنها أسهمت في تعزيز قدرة البنك على تحقيق التفوق التنافسي.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التحقق من مدى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية. وبناء على ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

1- ما مدى إدراك المديرين في البنوك التجارية الكويتية أسلوب المقارنة المرجعية في

الأعمال الإلكترونية؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك المديرين في البنوك التجارية الكويتية

لإدراك أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية على تحقيق التفوق التنافسي؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المديرين أسلوب المقارنة

المرجعية لدى البنوك الكويتية تعزى إلى المؤهل العلمي للمدير لتحقيق التفوق التنافسي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المديرين أسلوب المقارنة

المرجعية لدى البنوك الكويتية تعزى إلى الخبرة العملية للمدير لتحقيق التفوق التنافسي؟

### 3-1 أهمية الدراسة

#### 1- الأهمية العملية

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من كونها تحاول إلقاء الضوء على مدى

إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثرها في تحقيق التفوق

التنافسي لدى البنوك الكويتية، في الوقت الذي أصبح فيه اعتماد البنوك على أسلوب المقارنة

المرجعية في الأعمال الإلكترونية للقيام بدورها التنافسي على المستوى الوطني والعالمي، وما

يرافقها من آثار إيجابية متوقعة لدعم هذا الموقف.

## 2- الأهمية النظرية

ومن الناحية النظرية فإن أهمية الدراسة الحالية تأتي من كونها تتناول موضوعاً حيويًا وحديثاً في مجال الأعمال الإلكترونية، نظراً للدور المهم الذي تلعبه هذه الأعمال كواجهة للمعلومات المعرفية التي تحتاجها منظمات الأعمال على حد سواء، وذلك من خلال دراسة البنوك التجارية الكويتية.

كما تبرز أهمية الدراسة الحالية التي يسعى الباحث لتطبيقها على البنوك التجارية الكويتية في أنها تُعد من الدراسات القليلة في الكويت التي تحاول ربط مسألة الاعتماد على نقاط المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق في المنظمات التي تقدم أنشطتها إلكترونياً، وبخاصة في القطاع المصرفي الكويتي ضمن أنشطته الأعمال الإلكترونية في تلك البنوك، التي يتوقع ان تحقق تفوقاً على البنوك الأخرى المتواجدة في منطقة الشرق الأوسط، وبخاصة في الأعمال المصرفية الإلكترونية التي تقدمها لعملائها وتمارسها في نشاطاتها المصرفية المختلفة.

كما أنها تأتي لتسلط الضوء على مدى استفادة البنوك من تجارب البنوك الأخرى التي نجحت في الوصول إلى الأسواق المصرفية العالمية وتتفوق على المؤسسات المصرفية الأخرى سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها ستعالج موضوعاً يتعلق بأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأهميتها في تحقيق التفوق التنافسي.

2- تُعد الدراسات في مجال الأعمال الإلكترونية مجالاً خصبا للبحث كونها تحيط بجوانب حيوية مترافقة مع ظهور الثورة التكنولوجية التي بدأت نتائجها تطل على المجتمعات الإنسانية.

3- إنها تأتي استجابة لحاجة البنوك التجارية الكويتية ولزيادة الوعي بأهمية الأعمال الإلكترونية من خلال التعرف على دور أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي.

#### 4-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدى إدراك المديرين في البنوك التجارية الكويتية لأهمية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية.
- 2- التعرف على مدى مستوى إدراك المديرين في البنوك التجارية الكويتية لمراحل لتطبيق المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية في هذه البنوك.
- 3- إلقاء الضوء على المفاهيم المرتبطة بأسلوب المقارنة المرجعية والأعمال الإلكترونية والتفوق التنافسي.

#### 5-1 فرضيات الدراسة

تتكون فرضيات الدراسة كما يأتي:

- H<sub>01</sub>**: لا يدرك المديرون أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية في البنوك الكويتية.
- H<sub>02</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:
- H<sub>02.1</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك المديرين مرحلة التخطيط في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

**Ho<sub>2-2</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك المديرين مرحلة التحليل في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

**Ho<sub>2-3</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك المديرين مرحلة التكامل في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

**Ho<sub>2-4</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك المديرين مرحلة التنفيذ في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

**Ho<sub>2-5</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك المديرين مرحلة النضوج في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

**Ho<sub>3</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية لدى البنوك الكويتية تعزى إلى المؤهل العلمي للمدير لتحقيق التفوق التنافسي.

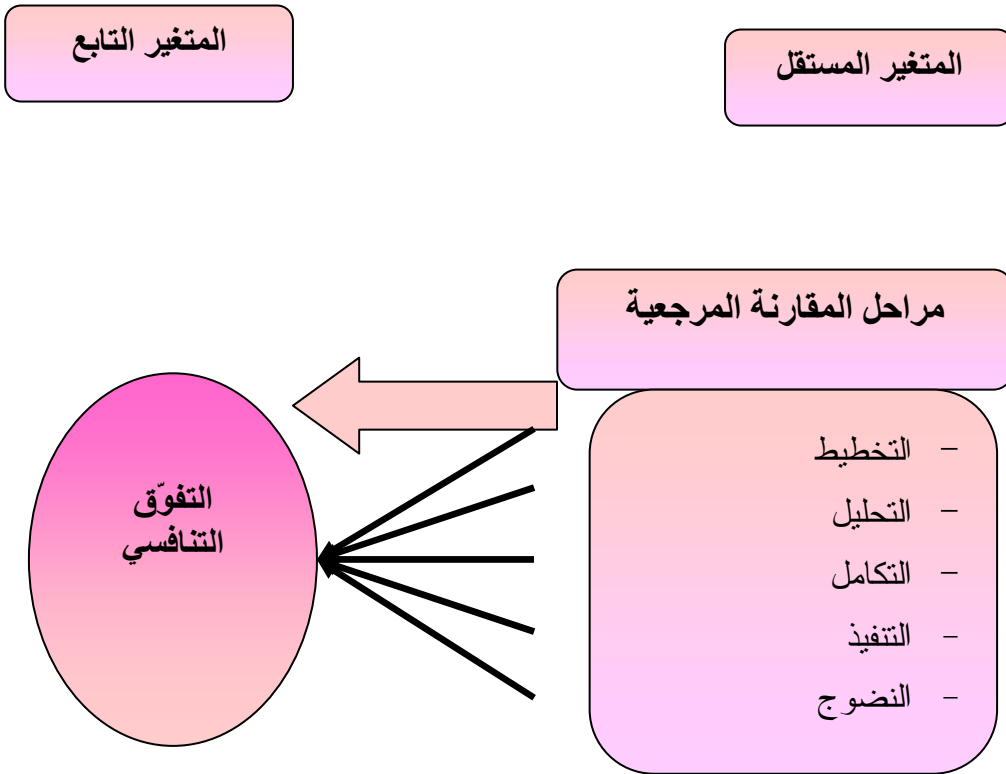
**Ho<sub>4</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية لدى البنوك الكويتية تعزى إلى الخبرة العملية للمدير لتحقيق التفوق التنافسي.

## 1-6 نموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، فقد قام الباحث باقتراح نموذج خاص بهذه الدراسة، والمتمثل بالمتغير المستقل وهو تطبيق نقاط المقارنة المرجعية (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ، النضوج) والمتغير التابع وهو (التفوق التنافسي). والشكل التالي رقم (2-1) يوضح علاقات هذه المتغيرات:

الشكل (2-1)

علاقات متغيرات الدراسة



النموذج من إعداد الباحث

## 7-1 التعريفات الإجرائية

تاليا المعاني الإجرائية والمفاهيمية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة:

**أسلوب المقارنة المرجعية:** هو بحث إدارة البنك أو استخدامها أو مقارنتها أو تقديم عملياتها المصرفية بأفضل الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز في القطاع المصرفي، وقد تمت قياس هذا المتغير من خلال مراحل تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وهي التخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج. وقد تمت قياس التفوق التنافسي من خلال مجموعة من الأسئلة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تمت قياسه بالعبارات من (1-30).

**التفوق التنافسي:** يُعبر عن الأداء المتميز الذي يصعب تقليده عن طريق تحسين أنماط العمل المصرفي وذلك من خلال تحسين الممارسات وتطويرها ضمن مستوى أعلى من السوق، وقد تمت قياس التفوق التنافسي من خلال مجموعة من الأسئلة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي وقد تمت قياسه بالعبارات من (31-40).

## 8-1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- **الحدود المكانية:** اشتملت الدراسة الميدانية على البنوك التجارية الكويتية باعتبار أن هذه

البنوك تمثل بيئة ملائمة لتطبيق الدراسة.

2- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على كافة المديرين في المستويات الإدارية العليا في

البنوك التجارية الكويتية.

3- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2011/2012.



4- **الحدود النظرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على قياس مدى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية.

### 9-1 محددات الدراسة

- 1- اعتمد الباحث على وحدة تحليل تضم المديرين في البنوك التجارية الكويتية، ولم تشمل بقية العاملين أو الموظفين في البنوك.
- 2- قلة الدراسات العربية بشكل عام التي تربط موضوع أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية مع تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، كما لوحظ أيضاً قلة الدراسات الأجنبية حول هذا الموضوع.
- 3- عدم تعاون بعض المبحوثين في إعطاء المعلومات اللازمة لإثراء موضوع الدراسة وفي الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم خشية تعرضهم للمسؤولية، مما تطلب بذل وقت وجهد أطول.
- 5- طبيعة الدراسة الميدانية إذ تطلبت وقتاً وجهداً إضافياً لزيارة جميع مواقع البنوك لتوزيع الاستبيانات، وأحياناً عدم تواجد المبحوثين المعنيين في أثناء القيام بزيارتهم، مما اضطر الباحث لإعادة الزيارة أكثر من مرة لهم.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1-2 تمهيد

2-2 مفهوم المقارنة المرجعية

3-2 أنواع المقارنة المرجعية

4-2 مراحل عملية المقارنة المرجعية

5-2 متطلبات برنامج المقارنة

6-2 منافع المقارنة ومعوقاتها

7-2 مفهوم الأعمال الإلكترونية

8-2 البنية التحتية لأعمال الإنترنت

9-2 إدارة الأعمال الإلكترونية وعوامل نجاحها

10-2 دوافع تطبيق الأعمال الإلكترونية

11-2 التفوق التنافسي لأعمال الإنترنت

12-2 الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية

13-2 أنواع التجارة الإلكترونية

14-2 الدراسات السابقة

1-14-2 الدراسات باللغة العربية

2-14-2 الدراسات باللغة الانجليزية

3-14-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بأسلوب المقارنة المرجعية والإلكترونية وكذلك التفوق التنافسي، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعدّ أساساً للدراسة الميدانية، وتمت تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين إذ يتناول المبحث الأول الإطار النظري حول مفهوم وأنواع المقارنة المرجعية وخطوات المقارنة المرجعية ثم مجالات المقارنة وعوامل نجاحها، كذلك مفهوم الأعمال الإلكترونية والتفوق التنافسي للأعمال الإلكترونية، ويتناول المبحث الثاني مراجعة أهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

### المبحث الأول: الإطار النظري

#### 1-2 تمهيد

ظهر مصطلح المقارنة المرجعية (Benchmark) بوصفه استجابة لمتغيرات عديدة في بيئات الأعمال المعاصرة لعل من أبرزها ارتفاع حدة المنافسة وتزايد رغبة المنظمات إلى إظهار قدرتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو والتطوير، بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء (الأطرقجي، 2002: 3-4).

تعود دلالات المقارنة المرجعية إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الإنكليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وجاء بعده الصناعي (HENRY FORD) في عام

1913 الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو (Evans, 1997: 440).

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أول الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية عقد الخمسينات من القرن العشرين عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهده لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية عقدي الستينات والسبعينات من القرن العشرين وقبل أن تتبلور تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال. ثم انتقلت تطبيقات هذا أسلوب إلى الولايات المتحدة إذ تُعد شركة RANK-XEROX هي الشركة الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وأسلوب علمي يعتمد على خطط محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات، بل أصبح هذا أسلوب مفتاح النجاح للمنظمات الساعية للسمعة فهي أداة متعددة الاستعمالات يمكن تطبيقها في مدى متنوع من الصناعات وصولاً إلى التحسين المستمر. (الخطيب، 2002: 30).

## 2-2 مفهوم المقارنة المرجعية

يحيط مفهوم المقارنة المرجعية شئ من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين في الدراسات الإدارية رغم حداثةها، وقد اشتق مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة. إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة -Benchmarks- بعدها نقاطاً مرجعية -Reference Points-، لموضع محددة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى (Harrington & Harrington, 2006: 29).

وحسب (Noori & Radford, 2005: 88) فإنه يقصد بعلامة الضفة "مقياس أو نقطة مرجع يقاس ويقوم الشيء استناداً إليها". ويعنى بها في دراسات الأعمال، مستوى الأداء الأفضل. فعندما يستغرق تطوير منتج المنظمة (12) شهراً قياساً بـ (8) أشهر لأفضل منافسيها، تغدو مدة (8) أشهر العلامة المرجعية التنافسية. في حين يكون مستوى أداء منظمة أخرى غير منافسة ذات منتج مشابه تستغرق مدة تطويره (7) أشهر، هو العلامة المرجعية ذات المرتبة الأفضل (-Best-in-class-). (Wesner et al., 2005: 179).

وبناء عليه فقد قدم Mill وصفاً للمقارنة المرجعية بأنها (البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز (2) (Mill Wankee, 1998)). وعرفها Mchair (1) (1992). بأنها عملية التركيز الداخلي على الفعاليات الداخلية والوظائف والعمليات التي تعود إلى التحسن المستمر، فضلاً عن عدها القاعدة أو الأساس لفلسفة التحسين المستمر التي تُعد أداة للتغيير. فهي أسلوب يمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المتنافسون نحو التحسن والتطور.

ويرى الباحث أن المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة لاختلاف مستويات الأداء المقبولة من وجهة نظر الزبون باختلاف الوقت، وهي عملية قياس يتحدد بموجبها موضع المنظمة في مجال معين نسبة إلى الآخرين. وقد تكون المقارنة المرجعية داخل المنظمة أو داخل الصناعة، أو خارجها بين منظمات تمارس أعمالاً تختلف كلية عن المنظمة المعنية ولكنها تتفوق بمعايير أداء محددة أو مناطق وظيفية معينة.

## 2-3 أنواع المقارنة المرجعية

تتكون المقارنة المرجعية من الأنواع الأساسية الآتية:

### 1- المقارنة المرجعية الداخلية **Internal Benchmarking** : هي المقارنة المرجعية

الداخلية التي تمت بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين، وتمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين، إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية، لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية، في حين تقارن عمليات أو وظائف منظمة معينة مع عمليات أو وظائف منظمات أخرى تمارس النشاط أو نشاطاً آخر في المقارنة المرجعية الخارجية.

### 2- المقارنة المرجعية الخارجية **External Benchmarking** : تتضمن المقارنة المرجعية

الخارجية مع الأفضل من المنافسين وعبر المنافسين أي مع منظمات أخرى تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر.

### 3- المقارنة المرجعية التنافسية **Competitive Benchmarking** : تقوم على أساس

المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل، وبهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات أداء متحققة، في الكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم (Evance, 1991: 448).

4-المقارنة المرجعية الداخلية (الوظيفية): تقوم المقارنة المرجعية الوظيفية على أساس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات الريادية الأفضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي نشاطات مماثلة (Nahmes, 2000: 702).

5- المقارنة المرجعية الإستراتيجية: هي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق التفوق، وهي تتفحص كيف تتنافس المنظمات بحثاً عن تلك الاستراتيجيات المربحة التي قادت إلى ميزة تنافسية ونجاح سوقي، وهي تستهدف تشخيص مناطق قوة المنافس وضعفه أو من يعمل في الصناعة كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء إستراتيجية ناجحة (Ross,2005: 240-242).

6- المقارنة المرجعية العامة: يبحث هذا النوع من المقارنة بين كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيه الشركة ويمتاز بالآتي:  
(Kreither & Kinick. 2003: 678):

أ- يسهم في إحداث تحسينات كبيرة في أداء المنظمة.

ب- يسهم في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمنظمة.

ج- يسهم في توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.

ويرى الباحث أن الميزة الرئيسة للمقارنة المرجعية التنافسية تكمن في استخدام المنافسين لمعالجات وتقانات مشابهة لما تمتلكه المنظمة، مما ييسر النقل والتعلم المتبادل بين المنظمة والمنافس الشريك مع إدراك أفضل للموضع التنافسي، وإمكانية تحسينه، كما أنها أسلوب فاعل في الصناعات ذات التقانات الجديدة أو تلك التي يتباين المنافسون فيها.

## 2-4 مراحل عملية المقارنة المرجعية

يشير (Goetsch, & Davis, 1997, p:444) إلى أن هناك أربع عشر خطوة متعاقبة لعملية المقارنة المرجعية محددًا مسؤولية كل خطوة. تنطوي تلك الخطوات تحت مراحل ثلاث ممثلة بمرحلة الإعداد -Preparation- ومرحلة التنفيذ -Execution- ومرحلة ما بعد التنفيذ -Post execution-.

تشمل مرحلة الإعداد خمس خطوات مبدئية بالحصول على التزام الإدارة ومنتهاية باختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية. لتبدأ مرحلة التنفيذ بعقد الاتفاقيات مع الشركاء حتى تنفيذ التغيير المطلوب، يعقب ذلك مرحلة ما بعد التنفيذ مقتصرة على رقابة الأداء وتحديث العلامات المرجعية. وتعاد الدورة ثانية مبدئية من الخطوة الثانية عاكسة استمرارية هذه العملية سيما في المنظمات الراغبة في تحقيق والمحافظة على الوضع القيادي. والشكل رقم (2-1) الخطوات الأربع عشر المتعاقبة لعملية المقارنة المرجعية. وفيما يلي النقاط الرئيسة المتصلة بخطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية:

- 1- أهمية التزام الإدارة العليا مع توافر مستوى عالٍ من المشاركة والتعاون.
- 2- المعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها.
- 3- مقارنة تلك المعالجات الأكثر حاجة للتحسين.
- 4- تشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة للمقارنة.
- 5- تمتثل علامة الضفة أو العلامة المرجعية المرتبة الأفضل -Best-In-Class- وليست الأفضل في الصناعة -Best-In-the-Industry-، أي بصرف النظر عن الصناعة.



- 6- لا تندفع داخل معالجات جديدة أو تغييرات أساسية دون تخطيط شامل وعميق.
- 7- لا تكن قنوعاً بفجوة صفرية -Zero Gap- بل استهدف التفوق.
- 8- رقابة حذرة على المعالجات الجديدة أو عند إجراء تغييرات أساسية في المعالجات المستخدمة.
- 9- المقارنة المرجعية ليست لمرة واحدة، وإنما هي عملية مستمرة.

المرحلة	المسؤولون عن الخطوة	الخطوات
الإعداد	الإدارة	1. الحصول على التزام الإدارة
	مهندسو المعالجة، المالكون، الإدارة	2. تقييم المعالجات 3. تحديد وتوثيق كل من المعالجات القوية والضعيفة.
	الإدارة	4. اختيار المعالجات التي سوف تقارن. 5. تشكيل فرق المقارنة المرجعية.
	الفرق	6. البحث عن في المرتبة الأفضل. 7. اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية.
	الفرق مع الشركاء	8. عقد اتفاقيات مع الشركاء. 9. جمع بيانات المقارنة المرجعية.
التنفيذ	زيادة الفرق عند الحاجة	10. تحليل البيانات-تحديد الفجوة 11. وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة، والتفوق. 12. تنفيذ التغيير.
	الإدارة	13. رقابة الأداء. 14. تحديث العلامات المرجعية، استمرارية الدورة.

← الزمن

الشكل (1-2)

## عملية المقارنة المرجعية

**Source:** Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997). "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services" (2<sup>nd</sup> ed.). Prentice-Hall, USA:444.

والجدير بالذكر أن المسؤولية الكبيرة في تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية الثلاث وبخطواتها الأربع عشرة، تقع بالدرجة الأساس على عاتق الإدارة وفرق المقارنة المرجعية التي ينبغي أن تضم العاملين في أجزاء المنظمة الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح هذه العملية.

وأكد (Slack et al.,2008: 685) على أن نجاح عملية المقارنة المرجعية يرتكز على توافر المعلومات اللازمة التي يمكن الحصول عليها من اللقاءات التجارية، المقابلات مع خبراء الصناعة، ممثلي التسويق، ومع الزبائن، أو من قواعد البيانات المتخصصة. ويضمن الاتفاق مع الشركاء توافر المعلومات اللازمة سواء عن طريق الاستبانة، المقابلات، البريد، أو الهاتف. ولضمان تعاون وحماية مسألة تبادل المعلومات بين شركاء المقارنة المرجعية، وضعت قواعد خاصة تستهدف تحديد وتعلم أفضل الممارسات المستخدمة، بطريقة منظمة تأخذ صيغة معاهدات مشتركة -Common Protocols-. كما أوصى المركز الأمريكي للإنتاجية والنوعية -American based Productivity & Quality Center-، ببعض القواعد المساعدة في تسيير وحماية عملية التبادل المشترك للمعلومات، أهمها: (Slack et al.,2008: 686)

- 1- الالتزام بالقواعد المتعارف عليها في المقارنة المرجعية.
- 2- امتلاك معرفة أساسية في إجراء المقارنة المرجعية.
- 3- تحديد ما الذي يجب مقارنته، ومتغيرات الأداء الرئيسة الواجب دراستها، مع إجراء
- 4- تقويم ذاتي دقيق. فضلاً عن تشخيص المنظمات ذات الأداء الأفضل.
- 5- الاتصال بشركاء المقارنة المرجعية المحتملين.
- 6- تطوير استبانة، ووضع تعليمات لإجراء المقابلة، يمكن أن يطلع عليها الشركاء مسبقاً.
- 7- امتلاك الصلاحية والرغبة في مشاركة المعلومات مع الشركاء.
- 8- الاتفاق المتبادل على جدولة وتنظيم الاجتماعات.

## 5-2 متطلبات عملية المقارنة

يرى (Shafer & Meredith, 2008: 89) أن متطلبات عملية المقارنة هي:

- 1- الرغبة في الالتزام: إذ لا بد من توافر الالتزام من العاملين والإدارة العليا لدعم المشروع بالموارد الفكرية والمادية اللازمة لإنجاحه.
- 2- ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية: إذ لا بد من ربط أهداف المشروع مع أهداف الشركة الإستراتيجية.
- 3- السعي نحو الريادة: يتطلب برنامج المقارنة أن نجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن نرقى بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة.
- 4- إيجاد الأفكار الجديدة: يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي الذي يمكنه من معالجة المعضلات الإدارية والفنية.
- 5- فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة.
- 6- توثيق العمليات: التي تعد ركناً أساسياً لإجراء برنامج المقارنة.
- 7- توفير أنظمة الاتصال: إذ تساعد أنظمة الاتصال الكفوءة على نشر البيانات بين أعضاء الفريق.

## 2-6 منافع المقارنة ومعوقاتها

تتمثل المنافع الأساسية من إجراء برنامج المقارنة فيما يلي: (Evance, 1991: 448)

- 1- التغيير الثقافي: التي من خلال الأهداف الجيدة نقدم للزبائن ضمانات لمصداقيتها.
- 2- تحسين الأداء: من خلال اختيار المعايير الضرورية لتحسين الأداء الذي يتم بتحديد فجوات الأداء مقارنة بالشركات الريادية.
- 3- تدريب الموارد البشرية: إذ يبدأ الفريق بتحديد الفجوة بين ما يفعلون وبين ما هو الأفضل ومحاولة ردم الفجوة من خلال تحديد الحاجة إلى كوادر كفاءة لتشارك في فعاليات حل المشكلات وتحسين العمليات.

أما معوقات التطبيق وطبقاً فهي تنشأ من عدد من الأخطاء منها:

- 1- محدودية إسناد وتشجيع الإدارة العليا.
  - 2- التضارب بين برنامج المقارنة والمسح عن الشركاء.
  - 3- إغفال معايير مهمة مثل: خدمات ما بعد البيع ورضا الزبون.
- ويرى الباحث أن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية أصبحت الأساس الذي تعتمد عليه معظم المنظمات حول العالم في توسيع قاعدة أنشطتها، والامتداد في بقع جغرافية لم تصلها من قبل، ولعل هذا ما يدفع المنظمات في كثير من الأحيان إلى دراسة التجارب الناجحة في مجالاتها للاستفادة منها ومساعدتها في التعرف على نقاط الضعف المستوطنة في أعمالها أملاً في التغلب عليها كما فعلت المنظمات ذات التجارب الناجحة في ذلك.

## 2-7 مفهوم الأعمال الإلكترونية

لقد أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قفزة نوعية في ابتكار أنجع الأساليب والطرق في الترويج للمنتجات والخدمات، وفتحت المجال للمنافسة الحرة في عالم لا تحكمه إلا سمات الثقة بالنفس أولاً وبالآخرين ثانياً، بالاعتماد على مستويات المخاطرة والمجازفة المحسوبة وغير المحسوبة. هذا التطور السريع فتح المجال أمام دول العالم في التنافس لتسويق منتجاتها وخاصة الدول النامية التي تسعى جاهدة لتحقيق التقدم في رفع معدلات النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية وذلك عن طريق خلق فرص عمل جديدة.

يشير مفهوم الأعمال الإلكترونية إلى جميع الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال وتنفيذها عبر الشبكة الإلكترونية. بمعنى أن منظمات الأعمال إهتمت بالتوظيف المتكامل لوسائل الاتصال وإدارة المعلومات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية للأعمال من أجل خفض التكلفة ورفع مستوى الأداء وتقديم الخدمة وزيادة الإنتاج (Sachenko, 2008).

ويرى (Mendes, et al., 2004) أن الأعمال الإلكترونية هي نظم وأدوات ووسائل الإدارة الحديثة لتخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال من بيع وشراء عبر عمليات التصدير والاستيراد لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقها بالاعتماد على إجراءات وقواعد عمل الإدارة التقليدية. ولممارسة الأعمال الإلكترونية لا بد من توفر مجموعة من المقومات في منظمات الأعمال (McGarvey, 2000).

وبين (Jones, 2004) أن هذه المقومات تتمثل في الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)، التي تعد أكبر مستودع للمعلومات، تفتح أبواباً بلا حدود للانطلاق إلى العالم باستخدام شبكة الأعمال وتكنولوجيا الاتصالات.

وبالتالي فإن التكنولوجيا تعني جميع الطرق، والوسائل، والأدوات، والأساليب، والأجهزة، والمعدات، وما إلى ذلك، التي من خلالها يتم إنجاز الأعمال ومن عناصر التكنولوجيا في الأعمال الإلكترونية الحواسيب الحديثة بأنواعها والهواتف المتطورة التي دفعت نحو التحول من التفكير الخطي إلى التفكير الشبكي (رضوان، 1999).

وتشمل الأعمال الإلكترونية من إذ المحتوى على تصنيفات ثمانية، وهي: المجتمعات الإلكترونية E-Communities، والخدمات الإلكترونية E-Service، والعمليات الإلكترونية E-Process، والبنى التحتية الإلكترونية E-Infrastructure، والمشتريات الإلكترونية E-Procurement، والمحتوى الإلكتروني E-Content، والتحليل الإلكتروني E-Analysis، والأسواق الإلكترونية E-Markets (Saravanan and Kerdchberg, 2007).

## 2-8 البنية التحتية لأعمال الإلكترونية

هناك العديد من التقنيات التي لا بد من توافرها على صورة بنية تحتية للأعمال الإلكترونية، أربعة عناصر متكاملة هي الشبكات Networks والبرمجيات Software والأجهزة اللازمة Hardware والموارد البشرية.

**2-8-1 الشبكات Networks:** تعرف الشبكات على أنها سلسلة من الحواسيب المتصلة مع بعضها بعضاً بطريقة تسمح بتبادل المعلومات وإجراء الاتصالات إلكترونياً وذلك باستخدام الكابلات أو خطوط الهواتف أو الأقمار الصناعية. ونتيجة للتطورات التكنولوجية والتقنية فقد تمت التوصل إلى الشبكات التي تنقل البيانات من خلال تجزئة الملفات والرسائل إلى حزم يتم نقلها إلكترونياً من حاسوب إلى آخر عبر الشبكة، إذ وتمتاز هذه الشبكات بسرعة نقل البيانات بكميات كبيرة وبتكلفة أقل ( قندلجي والجنابي، 2005، ص 47).

**2-8-2 البرمجيات Software:** يتم اختيار البرمجيات بحسب مجالاتها فيما إذا كانت موجهة نحو الأعمال أو موجهة نحو الزبائن. وبشكل عام هناك خمسة أنواع من البرمجيات التي تدعم الأعمال الإلكترونية وهي:

**1- برمجيات إدارة الكتالوجات Catalog Management Software:** وهي برمجيات تقوم بمهام خلق التفاعل والمشاركة في الوقت الحقيقي بين الزبائن ومحتوى الكتالوجات الإلكترونية التي تتضمن بيانات مختلفة عن المنتج بطريقة يسهل الوصول إليها والتعامل معها، وتوفر هذه البرمجيات إمكانيات تحديث البيانات والقدرة على تغييرها بحسب الحاجة للتغيير.

**2- برمجيات هيئة (شكل) المنتج Product Configuration:** هذه البرمجيات تمكن الشركات من مساعدة الزبائن على تحديد المنتج الذي يحتاجونه وتشكيله، وخصوصاً في مجال ( B 2 B ) مباشرة Online. وعلى سبيل المثال تستخدم شركة Dell هذه البرمجيات لمساعدة زبائنها على تصوّر كمبيوتر المستقبل.

**3- بطاقة التسوق Shopping Cart:** وهي بطاقة تسوق إلكترونية يستخدمها العديد من مواقع التجارة الإلكترونية لتعقب المنتجات التي تمت اختيارها للشراء. وتسمح هذه البطاقة للمشتريين بتغيير طلبيات الشراء بالحذف أو الإضافة قبل بدء عملية الشراء لتتم تعبئة المعلومات الخاصة بالنموذج الرسمي الذي يتضمن عملية الشحن وتسديد قيمة المشتريات.

**4- برمجيات معالجة إجراءات الأعمال الإلكترونية Transaction Processing:** وتقوم هذه البرمجيات بتوفير عملية الربط بين المنظمة وشركائها من موردين وموزعين، فيما يتعلق بتعبئة طلبات الشراء وإدارة المخزون إذ تؤخذ البيانات من بطاقة التسوق ويحتسب خصم الكمية إن وُجد وضريبة المبيعات وتكاليف الشحن لتصل إلى التكلفة الكلية للمنتج. وأحياناً يتم من خلال

هذه البرمجيات إدخال طرف ثالث من خلال التعامل مع شركات خاصة لشحن البضائع وتنسيق إدارة المخزون معها.

**5- برمجيات بيانات سير الموقع Web Traffic Data Analysis:** وهذه البرمجيات تقوم بمعالجة وتحليل البيانات القادمة من ملف أداء الموقع Web Log File لتحسين أداء الموقع التجاري للشركة كعدد الزوار وتكرار الدخول إلى الموقع من قبلهم. وكذلك عدد الصفحات التي يتم الوصول إليها.

**2-8-3 الأجهزة والملاحق Hardware:** وتتكون البنية المادية للأعمال الإلكترونية من أجهزة حاسوب المستخدم المتصلة بواسطة شبكة الإنترنت بالحواسيب الرئيسية Host Computers. ويكون لكل حاسوب رئيسي عنوان يتم بالاعتماد عليه إرسال المعلومات واستقبالها (الهزايمة، 2011، ص37).

**2-8-4 الموارد البشرية** لقد أدت الأعمال الإلكترونية إلى ثورة حقيقية في كيفية قيام الأفراد بأعمالهم، وأسهمت في توفير وظائف وفرص عمل من نوع جديد تجمع بين المهارات والقدرات الإدارية والتكنولوجية، ومن جهة أخرى أسهمت الأعمال الإلكترونية في إلغاء بعض الوظائف التي أمكن الاستغناء عنها نتيجة للتكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الأعمال. إضافة لتطوير مهارات وخبرات جديدة في الوظائف الإدارية والتكنولوجية القائمة، إذ أصبحت هناك وظائف لا يقوم بها إلا من يمتلك الخبرة والمعرفة في الجانبين الإداري والتكنولوجي، التي تتوفر فقط في تلك الشركات التي تطبق التجارة الإلكترونية تطبيقاً استراتيجياً (العموش، 2003، ص41).



## 2-9 إدارة الأعمال الإلكترونية وعوامل نجاحها

يسمح أسلوب التجارة الإلكترونية بقيام المنظمات على اختلاف أنواعها بممارسة أعمالها بطريقة لم تكن متاحة لها من قبل. وقد بدأت المنظمات الكبيرة منها والصغيرة في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط بتأسيس مواقع "تجارة أعمال افتراضية"، وبتطوير أسواق جديدة، وخلق فرص إضافية في الأسواق الحالية (Saravanan and Kerdchberg, 2007).

وفي غضون السنوات القليلة الماضية، أصبحت التجارة الإلكترونية جزءاً لا يتجزأ من الطريقة التي تمارس بها المنظمات المختلفة أعمالها. فنجاح التجارة الإلكترونية نموذجاً للأعمال لم يعد موضع شك. بل على العكس، يجب أن تطرح كل منظمة على نفسها السؤال التالي: "إلى متى سأستطيع الانتظار قبل وضع وتطبيق إستراتيجية التجارة الإلكترونية الخاصة بي؟" (العياش، 2000، ص65). وفي واقع الحال لا تستطيع المنظمات الانتظار مدة طويلة، فقد غيرت الشبكة العالمية (الإنترنت) وجه عالم التجارة والأعمال. وأسهمت شبكات الإنترنت والاكسترنانت في جعل عمليات التفاعل بين المنظمات المختلفة في مواقعها ونشاطها وجنسياتها أبسط وأسرع وأكثر اقتصادية وفعالة (العياش، 2000، ص66).

ومن عوامل النجاح في هذا المجال إدارة الأعمال بذكاء، هو جمع، وإدارة، وتحليل، وتوزيع المعلومات حول العملاء، والشركاء في العمل باستخدام تقنيات متقدمة من أجل توفير المعلومات التي تحتاج إليها شركات التجارة الإلكترونية لكي تحافظ على قدراتها التنافسية (عبد المحسن، 2004، ص211). وفي الواقع، تستطيع الشركات من خلال ذلك أن تفهم احتياجات عملائها وأن تحدد الفرص المتاحة لها بشكل أفضل وتطور على ضوء ذلك وتعزز علاقاتها مع العملاء وتحسن خدمة العملاء وربحية المنتجات والخدمات وتقدم عروضاً جديدة قيّمة. ومن خلال تطبيقات مثل تطبيقات التسويق الموجه وجمع المعلومات عن العملاء وتحليل استخدام

المنتجات أو الخدمات، أصبح باستطاعة الشركات أخيراً أن تبدأ باستخدام المعلومات عن العملاء ثروة مهمة يمكن الاستفادة منها (صالح، 2000).

فعلى سبيل المثال، في كل مرة تنجز فيها معاملة بين الشركة والعميل عبر الشبكة، تجمع الشركة التي تمارس التجارة الإلكترونية. فخلال إنجاز العميل معاملة تجارية على الشبكة، يستطيع هذا العميل طواعية أن يقدم معلومات ديموغرافية (العنوان، الجنس) ومعلومات حول منتجاته المفضلة (أي نوع من الكتب أو الأفلام يشتريها). وتستطيع الشركة التي تعتمد التجارة الإلكترونية أن تستخدم هذه المعلومات لتقترح مشتريات أخرى يمكن أن تروق للعميل، دون المساس بخصوصية العميل بالطبع (Mountain Buggy Company, 2008).

ويستطيع التجار تقديم مستوى أعلى من الخدمة من خلال التجارة الإلكترونية، مثل التصنيع بحسب الطلب بأعداد كبيرة وتقديم حسومات فردية بحسب نمط الشراء السابق للعميل وتفضيلاته. فمثلاً، يستطيع المورد للشركات أن يكافئ أفضل عملائه من خلال وصلهم عبر "ويب" بمعلومات خاصة عن أسعار وعروض خاصة للمنتجات من خلال شبكة اكسترنانت تابعة للشركة (العياش، 2000، ص69).

وبإمكان المؤسسات أيضاً أن تستفيد من الطرق الجديدة التي تقدمها الشبكة في مجال خدمة العملاء. فمع انتشار التسوق عبر الإنترنت، يجب على الشركات أن تتأكد من أن نظامها لخدمة العملاء عبر الإنترنت هو على المستوى المطلوب. فعلى سبيل المثال، طورت بعض الشركات مواقعها للتجارة الإلكترونية من خلال تقنيات تحولها تأسيس اتصال فوري وفي الزمن الفعلي عبر الشبكة بين المشتري وممثل خدمة العملاء، مما يضمن حل المشاكل بنفس السرعة التي تتيحها المكالمات الهاتفية وبنفس الاهتمام الشخصي أيضاً ( Mountain Buggy Company, 2008).

## 2-10 دوافع تطبيق الأعمال الإلكترونية

هناك العديد من الدوافع التي تقف وراء تطبيق الأعمال الإلكترونية في منظمات الأعمال، وهذه الدوافع أو الفوائد متعلقة بالمنافع الفنية والاقتصادية، والفوائد التي تجنيها المنظمة، كما يلي (Mendes, et al., 2004):

1- **دوافع تقنية:** ومنها ازدياد ظهور التقنيات الجديدة، والكم الكبير في المعلومات المتبادلة في التجارة والسرعة في انخفاض تكلفة التقنيات مع ازدياد جودة أدائها.

2- **دوافع اقتصادية:** وتضم ظهور العولمة وصعوبة المنافسة في الاقتصاد العالمي، واتفاقيات التجارة الإقليمية، وانخفاض أجور اليد العاملة في بعض البلدان، والتغيرات السريعة في الأسواق.

3- **الفوائد للمنظمة:** وتضم توسيع الأسواق، وخفض كلفة العاملات (التي كانت ورقية)، وتقليل زمن وصول المنتج إلى السوق، وتخصيص الزبائن، وإدخال نماذج عمل جديدة.

## 2-11 التفوق التنافسي لأعمال الإلكترونية

تناولت دراسات ومقالات عديدة مميزات التجارة الإلكترونية وأهمية اللجوء إليها واعتمادها نمطاً رئيسياً للنشاط التجاري في عصر طريق المعلومات فائق السرعة. وتغدو الحاجة ملحة إلى توافق أنماط الأعمال التجارية مع سمات القرن الحادي والعشرين وسلوكاته، ففي عصر المعلومات والاتجاه نحو قضاء ساعات العمل أمام أجهزة الحاسوب، وتصفح المواقع الإلكترونية، بات الكشف عن وسائل حديثة لإدارة العمل التجاري متطلباً مهماً كالبيع عبر الوسائل الإلكترونية (Retail E-commerce)، والتجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال (B2B E-commerce) (Westermeier and Plave, 2004). وقد مكنت هذه الأنماط من

إحداث تغيير واضح في طريقة أداء الأعمال وبأسلوب الكتروني، وفي أساليب عرض المنتجات وبما يحقق العرض الشامل لخيارات التسويق (عبد المحسن، 2004).

وقد أخذت النظرة الحديثة للتفوق التنافسي منحى جديداً يعتمد على المصادر الموجودة في الشركة التي يصعب تقليدها، والتميز في الأداء التي تكون محدداً أساسياً لتحقيق التفوق التنافسي (Alavarrieta & Friedman, 1994: 216)، وقد تناول كل من Pil & Rothenberg (2004: 404) في دراستهما التفوق كأداة لتعزيز الأداء عن طريق تحسين أنماط التصنيع في المصانع ويساعدها في تحقيق التفوق بالأداء، إذ يكون التفوق بالأداء مشتقاً من التفوق تحسين الممارسات وتطويرها مقارنة بالمنافسين.

والتفوق التنافسي هو المجال الذي تتمتع فيه المنظمة على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوقاً تنافسياً عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون، من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، فقد تتعلق بالجودة، أو بالتكنولوجيا، أو بالقدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو التوقيت في اقتناص الفرص وكسب موضع قدم في السوق (الهزايمة، 2011، ص43).

## 2-12 الأعمال الإلكترونية

يشيع لدى الكثيرين استخدام اصطلاح التجارة الإلكترونية (E-Commerce) رديفاً لاصطلاح الأعمال الإلكترونية (E-Business)، غير أن هذا الاستخدام غير سليم ولا يراعي الفرق بينهما (الصمادي، 2004). فالأعمال الإلكترونية أوسع نطاقاً وأشمل تغطية من التجارة الإلكترونية. إذ تقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة أتمتة الأداء في التعاملات وتقديم الخدمات على اختلاف أنواعها. ويشمل ذلك جميع الأنشطة الإدارية، والإنتاجية، والمالية، والخدمية، التي تتخطى العلاقة التي تقع بين البائع والمورد والمنظمة والمستهلك (Weltevreden, et al., 2006).

وتمتد أنشطة الأعمال الإلكترونية إلى وكلاء المنظمة وموظفيها وعملائها. كما تغطي الأعمال الإلكترونية أنماط أداء العمل، وتقييمه والرقابة عليه ويشمل أيضاً مفهوم الأعمال الإلكترونية، المصنع الإلكتروني، والبنك الإلكتروني، وشركة التأمين الإلكترونية، والخدمات الحكومية الإلكترونية (أبو زيد، 2006). بينما تعد التجارة الإلكترونية نشاطاً تجارياً يشمل على وجه التحديد ممارسة أنشطة البيع والشراء، وطلب الخدمة، وتلقيها بآليات تقنية وضمن بيئة تقنية معلومة الأبعاد (Klinger, 2006).

ظهر مفهوم الأعمال الإلكترونية في منتصف التسعينات من القرن العشرين، وقد رافق ظهور هذا المفهوم توسع وانتشار في استخدام شبكة الإنترنت واستخدام شبكة المواقع الدولية للقيام بالأعمال في كافة مجالات عمل المنظمات، فالتجارة الإلكترونية ظهرت عندما تمت استخدام المنظمات لشبكة الإنترنت للقيام بأعمالها ونشاطاتها الداخلية والخارجية، مما ساعد الأعمال في استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات كالهاتف والفاكس والتلفاز والأقمار

الصناعية وغيرها، من خلال تكنولوجيا واحدة هي شبكة الإنترنت. وهناك من يرى أن التجارة الإلكترونية ظهرت عندما تمت تطوير المواقع التجارية Web Sites بغرض القيام بالأعمال عبر شبكة المواقع الدولية على مدار الساعة (Keegan, 2002.p:22).

وقد رافق ظهور مفهوم الأعمال الإلكترونية التوسع في استخدام شبكة الإنترنت واستخدام شبكة المواقع الدولية (World Wide Web (WWW للقيام بالأعمال في كافة مجالات عمل المنظمات، إذ إن الأعمال الإلكترونية ظهرت عندما تمت استخدام المنظمات لشبكة الإنترنت للقيام بأعمالها ونشاطاتها الداخلية والخارجية، مما ساعد الأعمال في استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات كالهاتف والفاكس والتلفاز والأقمار الصناعية وغيرها من خلال تكنولوجيا واحدة هي شبكة الإنترنت (Keegan, 2002, P: 23).

وشهد العالم اهتماماً متزايداً بالأعمال الإلكترونية نتيجة حتمية وضرورية للتطورات والمستجدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ لعبت ولا زالت تلعب الشبكة الدولية للمعلومات أو ما يعرف بالإنترنت دوراً رئيساً ومهماً وسيطاً لاستكمال تنفيذ أعمال التجارة بشكلها الحديث والمعاصر. فقد حصل تحول كبير من الشكل التقليدي للتجارة إلى الشكل الإلكتروني الحديث، وأصبحت التجارة الإلكترونية واقعاً ملموساً في ظل بيئة الحالية (البارودي، 2005).

تتمثل الأعمال الإلكترونية في كافة أنواع التعاملات التجارية التي تتمت إلكترونيا عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، وتجري هذه التعاملات سواء بين المشروعات بعضها بعضاً (بين الشركات وموردي مدخلات الإنتاج، أو منشآت التسويق أو التوزيع)، أو بين الشركات وعملائها من المستهلكين، أو بين المنشآت والأجهزة الرسمية.

وتُعدّ المعلومات العنصر الأساسي للتجارة الإلكترونية، إذ تظهر على شكل نصوص أو صور أو أصوات يتم جمعها ونشرها وتبادلها بين شركاء المنظمة على شكل تدفقات تبادلية بينهم بواسطة أسلوب المباشر On Line يقابلها تدفقات في المنتجات ( سلع أو خدمات أو معلومات. فالتجارة الإلكترونية هي نشاط تجاري يهتم بتعاقدات البيع والشراء وطلب الخدمة وتلقيها بآليات تقنية ضمن بيئة تقنية خاصة به. إذ تقدم التجارة الإلكترونية أسلوباً جديداً للغاية في إجراء التعاملات التجارية، فهي تتعامل مع منتجات رقمية إلكترونية مختلفة تماماً عن غيرها، فهي منتجات يتم تصنيعها ونقلها وتسليمها واستهلاكها بشكل مختلف تماماً عن أي منتج مادي مألوف (رضوان، 1999، ص348).

تُعدّ الأعمال الإلكترونية أحد ثمار الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم اليوم، كما تمتثل واحداً من موضوعي ما يعرف بالاقتصاد الرقمي (Digital Economy) إذ يقوم الاقتصاد الرقمي على حقيقتين هما التجارة الإلكترونية (Electronic Commerce) وتقنية المعلومات Information Technolgy (IT) التي باتت تؤثر على مختلف الأنشطة الاقتصادية، نظراً لما تمثله من استثمار في الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للعنصر البشري. وقد تعددت وجهات نظر الباحثين الذين تناولوا مفهوم التجارة الإلكترونية، فمنهم من يرى أنها عمليات بيع وشراء مابين المستهلكين والمنتجين أو بين الشركات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (David, 1996, p:526).

يعدّ الموقع التجاري الأداة الرئيسة لممارسة الأعمال الإلكترونية التي يتم من خلالها عرض المعلومات بطرق تجذب الزائرين إلى الموقع وصفحاته، مما يتطلب من مصممي هذه المواقع مهارات التنسيق بين النصوص والصور والرسومات، وتوفير سهولة الانتقال إلى المعلومات التي تنثير اهتمام الزائرين عبر صفحات الموقع، واختيار محتوى المعلومات

وصياغتها بشكل فعال وغير معقد، وذلك يتطلب التعامل مع معلومات ذات قيمة تتوفر فيها

الخصائص التالية: (Stair. and Rynolds, 2001)

1- الدقة (Accuracy): إذ إن المعلومات الدقيقة هي المعلومات الخالية من الأخطاء

وذلك يتطلب معالجة بيانات صحيحة وكاملة.

2- المعلومات المتكاملة (Completeness): وهي المعلومات التي تحتوي على كل

الحقائق التي يحتاجها المستخدمون.

3- الاقتصادية (Economic): إذ يتم إنتاج هذه المعلومات بشكل اقتصادي من خلال

تحقيق الموازنة بين التكلفة والقيمة.

4- المرونة (Flexibility): هي تلك المعلومات التي يمكن استخدامها لأغراض

متعددة، فالمعلومات عن المخزون مثلاً قد يستخدمها قسم المبيعات والإنتاج والمالية في

عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمل أقسامهم.

5- الاعتمادية (Reliability): وهي المعلومات ذات المصدقية العالية التي يمكن

الاعتماد عليها التي تأتي من مصادر موثوقة.

6- الارتباطية (Relevance): إذ تكون المعلومات ذات علاقة بالموضوع الذي وجدت

من أجله.

7- البساطة (Simplicity): إذ تكون المعلومات سهلة وغير معقدة، إذ يمكن فهمها

دون أن تكون تفصيلية بالضرورة.

8- التوقيت (Timeliness) توفر المعلومات في الوقت المناسب وعند طلبها.

9- إمكانية التحقق من المعلومات (Verifiability): وهي التي يمكن فحصها والتأكد

من صحتها إذ تتوفر عدة مصادر يمكن الحصول منها على نفس هذه المعلومات.



10- إمكانية الوصول إلى المعلومات (Accessibility): أي الوصول بسهولة إلى هذه

المعلومات عبر الطرق المشروعة بالشكل والوقت المناسبين لسد حاجات المستخدمين.

11- الأمن والخصوصية (Security): يجب أن تكون هذه المعلومات آمنة من

الوصول غير الشرعي للمتطفلين.

تنقسم عمليات البيع والشراء عبر شبكة المعلومات ( الإنترنت ) إلى قسمين: (السند، 2004،

ص12)

**القسم الأول: بيع سلعة:** إذ يتم اختيار السلعة عبر الموقع المعروضة من خلاله السلعة،

ثم بعد الموافقة على ثمنها يتم دفع الثمن، فعلى سبيل المثال عند الرغبة في شراء كتاب

معين فهناك العديد من المكتبات التي تعرض الكتب عن طريق شبكة المعلومات

(الإنترنت)، كمكتبة أمازون الأمريكية وموقعها على الإنترنت هو :

[www.amazon.com](http://www.amazon.com) إذ يتم طلب الكتاب وتسجيل المعلومات المطلوبة ودفع الثمن ثم

يتم بعد ذلك شحنها إلى المشتري، وقد تكون السلعة المشتراة عبارة عن برنامج معين

فيتم شراؤه ومن ثم تحميله على جهاز المشتري مباشرة.

**القسم الثاني: أداء خدمة:** الخدمات المقدمة عن طريق الإنترنت عديدة ومتنوعة، فقد

تكون الخدمة على شكل معلومة معينة، مثل الإجابة عن أسئلة امتحانات لمادة من المواد

في إحدى السنوات الدراسية، أو تكون الخدمة إجراء عملية جراحية، فتجرى العملية

الجراحية لمريض في مكان والطبيب في مكان آخر عن طريق الأجهزة الإلكترونية

الدقيقة المتصلة بالإنترنت وقد تكون الخدمة الحجز في الفنادق، وخطوط الطيران وغير

ذلك.

ويرى الباحث أن الأعمال الإلكترونية هي عملية جمع المعلومات ونشرها وتبادلها من

خلال المشاركة في الوقت الحقيقي، باستخدام شبكة الإنترنت لتمكين المنظمات من القيام بكل نشاطاتها أو معظمها سواءً كان ذلك فيما بينها أو بينها وبين الزبائن. وتعد المعلومات العنصر الأساسي للأعمال الإلكترونية، إذ تظهر على شكل نصوص أو صور أو أصوات يتم جمعها و نشرها وتبادلها بين شركاء المنظمة على شكل تدفقات تبادلية بينهم بواسطة أسلوب المباشر On Line يقابلها تدفقات في المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات أو معلومات.

## 2-13 أنواع التجارة الإلكترونية

يشير (دهمش، والقشي، 2004) إلى عدة أنواع لتطبيقات التجارة الإلكترونية، ومن

أهمها ما يلي:

**1- التعامل بين التاجر والمستهلك (B2C) Business-to-Consumer:** ويعد هذا النوع من التجارة الإلكترونية من أهم الأنواع الذي يحاول التاجر من خلاله الوصول للأفراد المستهلكين. أي التبادلات بين الأعمال والزبائن، وتشمل البيع وتقديم الدعم والخدمات والإجابة عن الاستفسارات، والتفاعل معهم وإشراكهم في برامج تطوير المنتجات عبر شبكة الإنترنت وشبكة المواقع الدولية.

**2- التعامل بين تاجر وتاجر آخر (B2B) Business-to-Business:** إذ يركز هذا النوع من التجارة الإلكترونية على بيع المنتجات من تاجر إلى تاجر آخر، كشراء المواد الأولية من الموردين، وإدارة قنوات توزيع المنتجات والخدمات، والدعم المقدم من الموردين والاتصال والتنسيق مع جهات النقل والشحن وغيرها باستخدام شبكة الإنترنت وشبكة المواقع الدولية.

**3- التعامل بين مستهلك ومستهلك آخر (C2C) Consumer-to-Consumer:** إذ يساعد هذا النوع من التجارة الإلكترونية الأفراد بأن يبيعوا لبعضهم بعضاً، وذلك من خلال المزادات

التي تبنى في شبكة الإنترنت، أي التبادلات التي تتمت بين الزبائن دون أن تشمل بالضرورة طرفاً ثالثاً كالبيع والشراء بالمزاد العلني عبر شبكة المواقع الدولية، وألعاب التسلية وتبادل الملفات وشغل الوظائف.

**4- التعامل بين مستخدم ومستخدم آخر (P2P):** يعمل هذا النوع على تمكين مستخدمي الإنترنت من تبادل المعلومات، والاتصال فيما بينهم دون وجود وسطاء، ومن ثم الاتفاق على أية صفقات تجارية تتمت حسب الشروط المتفق عليها، وقد أوجدت برامج خاصة لهذه الغاية التي تمكن مستخدميها، تجاريون كانوا ام غيرهم بتبادل أطراف الحديث (Chatting) بصور كتابية وسمعية ومرئية.

**5- التجارة الإلكترونية من الزبائن إلى الأعمال (C2B):** وتشير إلى اتصال الزبائن على شكل مجموعات، مع المنظمات عبر شبكة الإنترنت وشبكة المواقع الدولية لتحقيق مكاسب من خلال استقدام عروض خاصة كخصم الكمية أو الحصول على منتجات بمواصفات وجودة عالية، إذ يستفيد الزبائن من اجتماعهم معاً في تشكيل قوة اقتصادية يخاطبون من خلالها هذه المنظمات.

**6- التجارة الإلكترونية عبر جهاز الهاتف النقال Mobile Commerce:** يعد هذا النوع من التجارة الإلكترونية من أحدث الأنواع، إذ يتم بواسطته استخدام أجهزة هاتف نقال رقمية مصممة بشكل يمكنها من الاتصال بشبكة الإنترنت، من خلال مزود الخدمة والوصول لأي موقع معين والإطلاع على السلع المعروضة وإجراء عملية الشراء (دهمش، والقشي، 2004).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قام الباحث بالإطلاع على عينة الدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية، ومن

هذه الدراسات ما يلي:

### 1-14-2 الدراسات باللغة العربية

- دراسة الرفاعي وياسين، (2002) بعنوان، "الأعمال الإلكترونية في المصارف (حالة الأردن)".

هدف الدراسة التعرف على الفرص التي تتيحها الأعمال الإلكترونية، والتهديدات، والمخاطر التي تواجه المصارف التقليدية إذا تخلت عن مواكبة التطورات في استخدام تكنولوجيا المعلومات. إذ حاولت الدراسة بحث حالة الأردن في مجال الأعمال المصرفية، وذلك من خلال عينة شملت (17) مصرفاً و(98) مديراً، ممن تمت استقصاء آرائهم بشأن الأهمية النسبية لمزايا المصرف الإلكتروني، ودرجة تفضيلهم لخيار تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت، على خيار التحول إلى المصارف الإلكترونية، بالإضافة إلى معرفة آرائهم حول محددات ومستلزمات العمل بالمصارف الإلكترونية في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد مزايا للمصارف الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة في المصارف التجارية ومصارف الاستثمار، وكان هناك تفاوت في وجهة نظر كل من مديري الإدارات العليا ومديري إدارة تكنولوجيا المعلومات بشأن تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت على خيار التحول الكامل إلى المصرف الإلكتروني. وبيّنت الدراسة وجود محددات وضرورة توفير مستلزمات أساسية لضمان عملية التحول إلى المصارف الإلكترونية.

كما توصلت الدراسة إلى أن المصارف الأردنية لا تزال غير مهيأة للاندماج مع أنشطة الأعمال الإلكترونية، كما أنها لا تمتلك استراتيجيات لإنشاء مصارف إلكترونية على الإنترنت ذات وجود قانوني مستقل، إلى جانب المصارف الموجودة والعاملة في الأردن.

- دراسة أحمد، (2002) بعنوان، "الصعوبات التي تواجه التجارة الإلكترونية العربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه التجارة الإلكترونية العربية من وجهة نظر عدد من أصحاب المتاجر الإلكترونية العربية، وعلاقة هذه الصعوبات بعدد من المتغيرات. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على أفراد عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها أن هناك فروقاً فردية تعزى إلى متغيرات الدراسة فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه أصحاب المتاجر الإلكترونية العربية، إذ أظهرت النتائج أن ارتفاع تكاليف إقامة الموقع من أهم الصعوبات التي كان الشعور بها بشكل مرتفع. أما الصعوبات التي كان الشعور بها بشكل متدن فهي التي تتعلق بعدم توافر الأمان في الدفع وبطء شبكة الإنترنت الذي يؤدي إلى بطء التنقل عبر المواقع التجارية الإلكترونية بسرعة.

وبينت الدراسة أن الصعوبات التي تواجه التجارة الإلكترونية في الوطن العربي تتمثل في انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات، وعدم توافر عنصر الأمان، وارتفاع التكاليف.

- دراسة سهاونة وآخرون، ( 2003) بعنوان، "أسس تطبيق التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على وضع التجارة الإلكترونية على المستوى العالمي، والتعرف على متطلبات التجارة الإلكترونية والبنية التحتية في الأردن. كما هدفت الدراسة إلى

التعرف على قانون المعاملات الإلكترونية الأردني، وبيان الإجراءات والأسس التي يجب اتباعها التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من التعامل بالتجارة الإلكترونية. واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية مع عدد من الأفراد في الوزارات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص.

من أبرز نتائج الدراسة، أن ممارسة التجارة الإلكترونية في الأردن لا تزال محدودة، إذ إن معظم المنظمات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تفتقر إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بتطبيقات التجارة الإلكترونية وكذلك المزايا التي تتمتع بها. كما بينت الدراسة أنه وعلى الرغم من الجهود المبذولة في القطاعين العام والخاص في مجال التوعية بموضوع التجارة الإلكترونية إلا أنها لا تزال ضعيفة. وقد أوضحت الدراسة أن الأردن لا يزال يعاني من نقص في المتطلبات الرئيسية لتطبيق التجارة الإلكترونية، التي منها النقص في تسخير الحاسوب في مجال التجارة الإلكترونية، وكذلك الافتقار إلى قواعد تطبيق النواحي القانونية والمالية، وبينت الدراسات أن معظم تطبيقات التجارة الإلكترونية هي من نوع (B2B) وهي أقل شيوعاً في مجال تعاملات المنظمة والمستهلك.

- دراسة الشيشاني (2004) بعنوان: " أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية، وذلك من خلال التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في تسهيل وتطوير أداء شركات

الاتصالات، وبما يمكنها من تقديم خدماتها ومنتجاتها بأسعار منافسة وجودة عالية، واستخدم

الباحث استبانة خطية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة، واكتساب المنظمة لميزة تنافسية.

2- أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهم في تحسين أداء الموظفين في الشركة، ويرفع من إنتاجيتهم، وأنها تسهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. كما تسهم تكنولوجيا شبكات الحاسوب في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للشركة وفروعها الخارجية المنتشرة، وأهمية ذلك في تحسين أداء الشركة.

- دراسة محاسنة، ( 2004 ) بعنوان، "انعقاد العقد الإلكتروني: دراسة مقارنة بين قانون المعاملات الإلكترونية الأردني لسنة 2001 والقانون النموذجي للتجارة الإلكترونية لسنة 1996".

تناولت هذه الدراسة موضوع التعاقد الإلكتروني في ضوء قانون المعاملات الإلكترونية الأردني لعام 2001. ومن المهم الإشارة إلى القانون الصادر عن لجنة الأمم المتحدة، والمتعلق بالتجارة الإلكترونية لعام 1996، الذي شكل نموذجاً تأثر به القانون الأردني.

ولقد تناول البحث بداية التعريف بالتجارة الإلكترونية وأهميتها، ثم انتقل إلى معالجة تعريف العقد الإلكتروني في ضوء تعريف العقد في النظرية العامة للعقد. وكان من الضروري تحديد النصوص القانونية التي يمكن من خلالها استنتاج جواز التعامل إلكترونياً، أضف إلى ذلك المعاملات القانونية المستثناة من تطبيق القانون. وفيما يتعلق بانعقاد العقد الإلكتروني، فقد تمت تناول كيفية التعبير عن الإرادة، وأحكام الإيجاب والقبول وصحة التراضي والنيابة في العقد

الإلكتروني، ومن ثم الأحكام الخاصة التي تنطبق فقط على العقد الإلكتروني وأهمها نسبة الرسالة إلى المنشأ.

- دراسة الصمادي، ( 2004) بعنوان، "اتجاهات المستهلكين نحو التسوق الإلكتروني في الأردن: الفرص والتحديات".

هدفت الدراسة إلى استقصاء العوامل التي تؤثر على اتجاهات المستهلكين نحو التسوق الإلكتروني في مدينة إربد، ثاني أكبر مدينة في الأردن، والبحث في مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على هذه الاتجاهات. واعتمدت الدراسة على بحث ميداني وعينة من المستهلكين في منطقة الدراسة بلغت (453) مستجيباً، وتمت تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل التحليل التكراري، والإحصاء الوصفي، وتحليل التباين (One-Way ANOVA).

وقد أظهرت الدراسة أن معظم أفراد العينة كانت لديهم معرفة ومهارات كافية في استخدام الحاسوب والتعامل مع الإنترنت، مع توفر خدمات الإنترنت لديهم بدرجة معقولة. كما كان لديهم انطباع إيجابي حول أسلوب عرض وترويج المنظمات في مواقعهم على الإنترنت. إلا أن التحليل أظهر أن معظم المستجيبين كان لديهم قلق بخصوص أمن وسلامة التعامل في أعمال التجارة الإلكترونية، كما شكل عائقاً أمام الاستخدام الأفضل لشبكة الإنترنت في التسوق الإلكتروني. كما بين تحليل التباين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات المستهلكين نحو التسوق الإلكتروني بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية المستخدمة باستثناء متغير الدخل. وقد أوصت الدراسة بأن على منظمات الأعمال فهم سلوك المستهلك المتعلق بالشراء الإلكتروني بصورة أفضل، مع ضرورة القيام بما يلزم من أجل تحسين مستوى أمن وسلامة المعلومات والتعاملات الإلكترونية مثل التسوق على شبكة الإنترنت.



- دراسة أبو جارور، ( 2009)، بعنوان، "أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الداخلية، والخارجية، والمساعدة لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. للوصول إلى هذا الهدف قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من منظمات الأعمال المتوسطة وصغيرة الحجم. وتتألف العينة من 650 منظمة قامت الباحثة باختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت وحدة المعاينة من المديرين في هذه المنظمات. ولأغراض جمع البيانات قامت الباحثة باستخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية. وقد تألف الاستبيان من ثلاثة أجزاء، هدف الجزء الأول إلى جمع البيانات المتعلقة بخصائص المنظمات، وتعاملاتها الإلكترونية، بينما خصص الجزء الثاني لجمع بيانات على مدى توافر العوامل الخارجية والداخلية، والمساعدة التي تساعد المنظمات على ممارسة الأعمال الإلكترونية، وخصص الجزء الثالث لقياس الميزة التنافسية التي تحققها المنظمات من جراء ممارسة الأعمال الإلكترونية.

وقد بينت النتائج أن رغبة المنظمات في ممارسة الأعمال الإلكترونية منخفضة، وأن هذه المنظمات لا تضع ممارسة الأعمال الإلكترونية واحدة من أهدافها، وبينت الدراسة أن المنظمات الأردنية المتوسطة الحجم، لا تمتلك البنية التحتية لممارسة الأعمال الإلكترونية. كذلك أوضحت النتائج أن ثقة المنظمات بشركات الاتصالات ضعيفة. وترى هذه المنظمات أن أسعار الاتصالات مرتفعة ولا تسهم في تشجيعها على ممارسة الأعمال الإلكترونية. وبين المديرين في المنظمات أنهم لا يتلقون أية مساعدة خارجية لتوجيههم لممارسة الأعمال الإلكترونية.

كما بينت النتائج أن هناك علاقات قوية لتوافر العوامل الداخلية والخارجية والمساعدة على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم. فقد بينت النتائج أن

هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين توافر العوامل الداخلية والخارجية، وزيادة الحصة السوقية، والتوسع والانتشار، وتطور صورة المنظمة، والربحية. وبينت النتائج أن العوامل المساندة؛ المتمثلة في خبرة المنظمة، وتوافر كادر متخصص للتكنولوجيا، والموجودات التكنولوجية، وقواعد المعلومات والأنظمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

- دراسة الهزايمة، (2011)، بعنوان: أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الأردنية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (255) شركة، أما عينة الدراسة فتكونت من (188) مديراً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. استخدم الباحث مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية، كما تمت اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، إضافة إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى خصائص الشركات المساهمة العامة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر لتبني وامتلاك تكنولوجيا معلومات ذات مرتكزات تكنولوجية متقدمة (العناصر المادية، العناصر البرمجية، قواعد البيانات المشتركة، فرق الدعم الفني والتقني، شبكات الاتصال، كفاءة النظم، مهارة استخدام

النظم، وتكاملية النظام ) على تحسين الميزة التنافسية ( تخفيض التكلفة، جودة العمليات والمخرجات، التوقيت، الابتكار والتجديد) في الشركات المساهمة العامة.

## 2-14-2 الدراسات باللغة الإنجليزية

- دراسة McGaughey & Ronald E. (2002)، بعنوان:

### "Benchmarking business – to – business electronic commerce"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية دراسة وتحليل نقاط المقارنة المرجعية لقطاع الأعمال في التجارة الإلكترونية في عصرنا الحالي، التي أصبحت تعتمد على العديد من المنظمات لقياس أدائها وتقويمه وتحسين مستوى الأداء وصولاً إلى أفضل الممارسات المتبعة من قبل المنظمات الرائدة والتميزة في كل قطاع الأعمال المقارنة.

تضمنت الدراسة تصميماً لإطار تنفيذي مقترح لربط منتجات الأعمال (B2B) بأساسيات المقارنة المرجعية التي تمت تحديدها بخمسة مستويات للدراسة والتحليل هي: المقارنة المرجعية المستقلة للأعمال، العلاقة بين البائع والمشتري، المقارنة المرجعية الإستراتيجية، المقارنة المرجعية للعملاء، والمقارنة المرجعية التنافسية.

- دراسة Wade D, Cook et al (2004)، بعنوان،

### "Models for performance benchmarking: measuring the effect of E-business activities on banking performance"

قدمت هذه الدراسة بعض النماذج الرياضية المستخدمة في المقارنة المرجعية التي يتطلب استخدامها في قياس الأداء أنشطة عديدة من أجل تحديد التغيرات الحادثة في الإنتاجية والأداء للبنوك الكندية، تضمن التحليل القياسي الأولي تحديد نقاط المقارنة المرجعية الخاصة

بالأداء المصرفي من خلال: نموذج متغيرات المقارنة المرجعية، ونموذج المقارنة المرجعية الثابتة، وقد تمت تنفيذ الدراسة على واحد من أكبر البنوك الكندية الذي يقدم خدمات مصرفية إلكترونية في بعض فروعها لتقليل التكاليف وزيادة سرعة إنجاز التعاملات والخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه.

وقد اتضح من نتائج الدراسة بأنه على الرغم من أن الأداء في طور التحسن المستمر في البداية، إلا أن هناك ضعفاً في محصلة الإنتاجية المتولدة من الأعمال والخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك، وبهذا فإن مسألة الاعتماد على نقاط المقارنة المرجعية لتحسين الإنتاجية ومردودات العمل الإلكتروني المصرفي أصبحت ملحة وتسهم كثيراً في التغلب على مشكلة ضعف الإنتاجية في البنك، بالإضافة إلى إمكانية تحديد أهم مصادر الخلل ونقاط القوة الموجودة في بيئة العمل المصرفي لتلك الفروع من البنك الذي يعمل بنظام الخدمات الآلية والإلكترونية.

- دراسة Qiao & Liu (2004)، بعنوان

### "Study on benchmarking of e-business and e-commerce in China"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام متكامل للمقارنة المرجعية في التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية في الصين، وقد تمت دعم الدراسة من قبل مشروع المجتمع المعلوماتي المتحد بين الصين ودول الاتحاد الأوروبي، وقد كانت نتائج هذه الدراسة الأساس الذي اعتمده الصين في تحقيق التفوق للمجتمع المعلوماتي فيها، إذ تضمنت العديد من النماذج والنقاط المهمة للمقارنة المرجعية اللازمة لتحقيق نجاح متميز للأعمال والتجارة الإلكترونية في الصين التي بدأت بتطبيقها الوكالات والهيئات الحكومية الصينية منذ أن خرجت الدراسة إلى النور وقدمت نتائجها وتوصياتها لمجلس المعلومات الصيني.

- دراسة Christian Kurz & Gunter Haring (2005)، بعنوان

### "E-Business benchmarking based on hierarchical customer"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام طريقة التحليل لدراسة بعض المواقع الإلكترونية الخاصة ببعض المنظمات التي تعمل من خلال الشبكة الإلكترونية، التي تم جمعها بواسطة البحث عبر شبكة الإنترنت لمواقع من دول الاتحاد الأوروبي التي توجه أعمالها لخدمة الزبائن مباشرة (B2C)، وقد تمت تصنيف بيانات العملاء ومعلوماتهم بناء على سلوك الاستخدام لتصميم تسلسل هرمي لتلك السلوكيات للعملاء. إذ كان المستخدمون الذين يزورون المواقع الإلكترونية لهدف الشراء يمثلون الشريحة الأكبر من هؤلاء العملاء. وتعد هذه الدراسة بنموذجها الذي قام بتصميمه الباحثان دليلاً جديداً يمكن الاستعانة به لدراسة نقطة مقارنة مرجعية في قطاع الأعمال الإلكترونية الموجهة للعملاء بشكل مباشر.

- دراسة شركة VINTURA (2007)، بعنوان

### "The E-Business Benchmark"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية المقارنة المرجعية للأعمال الإلكترونية في الحصول على المعلومات أولاً بأول عن الشركات والمنظمات الرائدة في مجال الأعمال الإلكترونية ودورها في تصحيح المسار المتبع في الأداء التنظيمي وتشجيع الاستثمار في بيئة الأعمال الإلكترونية على أسس صحيحة تحقق التفوق والتميز المنشودين من أي منظمة تسعى للانتشار من خلال شبكة الإنترنت. وقد تمت هذه الدراسة من خلال المجموعة الاستشارية VINTURA المتخصصة في الأعمال الإلكترونية والشريك لشركة ZMG الكندية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي أبرزت دور المقارنة المرجعية لإنجاح

الأعمال الإلكترونية بمختلف نشاطاتها ما يلي:

- 1- ينبغي التركيز في سياسة البيع الإلكتروني على العملاء الحاليين.
  - 2- أن مسألة تطوير العمل عبر الإنترنت مسألة حقيقة المنافع ولكن كيفية تطبيقها والاهتمام بها تبدو صعبة في البداية.
  - 3- من الضرورة بمكان تطبيق استراتيجيات التواصل الإلكتروني مع العملاء والمستفيدين وهي أساس لتحقيق النجاح في البيع الإلكتروني والتطوير المستمر للأداء في الأعمال الإلكترونية.
- دراسة Shih et. al. (2005)، بعنوان

### " Rule of Law and the International Diffusion of E-Commerce."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القوانين على استخدام التجارة الإلكترونية في الأعمال. إذ بينت الدراسة أن الأعمال الإلكترونية بشقيها (B2B) و (B2C) قد ارتفعت في الولايات المتحدة الأمريكية من 162 بليون دولار في عام 2000 لتصل إلى 991 بليون دولار في عام 2004. وقد اعتمد الباحثين على البيانات التي تمت توفيرها عن العقود الإلكترونية التي تمت تنفيذها في 30 دولة منها أمريكا والدول الأوروبية، وقد تمت توفير هذه البيانات من خلال اتحاد الاتصالات الدولي.

قام الباحثين باستخراج نصيب الفرد من الصفقات الإلكترونية لكل متغير مستقل، بينما اعتمدوا قوة القوانين، وتوفر القاعدة التكنولوجية في الدولة متغيرين تابعين. وقد بينت النتائج اعتماد نشاطات التجارة الإلكترونية بشكل مباشر على الجاهزية الإلكترونية للدولة، وعلى القوانين المتوفرة فيها في مجال التجارة الإلكترونية، بينما أظهرت النتائج أن الخبرة في مجال

التسويق المباشر، وتوفير وسائل الدفع والمصادر المالية لم تشكل عائقاً أمام ممارسة الأعمال الإلكترونية.

- دراسة Kim (2006) ، بعنوان

**" Determinants of B2B Adoption in south Korean Fishery Wholesale Firms: An Exploratory Study"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تحدد استخدام الأعمال الإلكترونية (B2B) في صناعة السمك. أجريت هذه الدراسة في جنوب كوريا، من خلال تنفيذ مسح استخدم فيه الباحث الاستبيان وسيلة لجمع البيانات. وقد استخدم الباحث عينة مؤلفة من 50 موزعاً للأسماك، أو بائع جملة، وقد كان معدل التجاوب 51.0%.

وبينت نتائج الدراسة أن مشكلة الإدارة في صناعة الأسماك في كوريا الجنوبية يمكن حلها من خلال التجارة الإلكترونية، التي تعمل على تقليل التكاليف، وتعمل على توسيع السوق. ومن أجل تفعيل هذا النوع من الأعمال يجب التعرف على العوامل التي تسهم في تبنيها، ومدى التغيير الذي يمكن أن تحدثه في هذا النوع من الأعمال. وقد بينت الدراسة كذلك أن المناخ لم يكن من العوامل التي تحدد استخدام الأعمال الإلكترونية، بينما كان تأثير طبيعة العمل، والمنظمة، والتوفر التكنولوجيا هي أسباب أكثر فاعلية في تحديد استخدام هذا النوع من التجارة.

- دراسة Beheshti et.al. ، (2006) بعنوان

**" Competitive Advantage with E-Business: A Survey of Large American and Swedish Firms."**

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الأعمال الإلكترونية في المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية والسويد. قام الباحثين بجمع بيانات من خلال 500 منظمة كبيرة أمريكية وسويدية من أجل التحليل المقارن. وقد استخدم الباحثين الاستبانة من خلال البريد وسيلة لجمع المعلومات. وقد اشتملت العينة على المنظمات التي تتعامل من خلال (B2B) و(B2C). بينت النتائج أن العديد من المنظمات وفق التغيرات الاقتصادية العالمية كانت قادرة على التخطيط لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة تجعلها أكثر قدرة في التنافس مع الآخرين. وبينت الدراسة كذلك أن الأعمال الإلكترونية أدت إلى تقليل التكاليف، وتقليل تكلفة المبيعات، وتحسين الهيكل التنظيمي في المنظمات وتغيير مستوى الأداء في المنظمة.

- دراسة Olson and Eikebrokk, (2006) بعنوان

**" Training for the E-Business Competition: An Empirical Investigation of the Relationship between Competence, Training and Performance in European SMEs."**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المنافسة من خلال الأعمال الإلكترونية، والتدريب والأداء في المنظمات الصغيرة ومتوسط الحجم في ثلاث دول أوروبية هي: النرويج، وفنلندا وإسبانيا، وقد اشتملت الدراسة على عينة تألفت من 339 منظمة تعمل في مجال السياحة، والنقل، والغذاء والمشروبات. كذلك تكونت العينة من 116 مزوداً للتدريب في هذه الدول. إذ قدم مزودو التدريب المواضيع التي تمت تغطيتها من خلال عملية التدريب.



بينت النتائج أن التدريب يحدث فرقاً في عملية تعامل المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال الأعمال الإلكترونية، إذ يسهم التدريب في زيادة كفاءة المنظمات على تحقيق ميزات تنافسية أكبر، وزيادة حجم المبيعات.

– دراسة كل من Bhatt et. al., (2010) بعنوان

**"Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage".**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز وتوليد المعلومات ونشرها، التي بدورها تزيد في القدرة على الاستجابة للبيئات المتغيرة المتسارعة. وتمت اختبار نموذج الدراسة باستخدام بيانات تمت جمعها من (105) مديرين من القطاعات الصناعية والخدمية الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لها علاقة إيجابية في توليد المعلومات ونشرها، كما توصلت إلى أن استجابة المنظمات لها علاقة إيجابية في الميزة التنافسية.

## 2-14-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- تُعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي تعنى في دراسة نقاط المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التفوق في القطاع المصرفي ضمن نشاط الأعمال الإلكترونية، ولم يتمكن الباحث من الوصول إلى أي دراسات عربية سابقة في هذا المجال وعلى هذه الخصوصية.
- 2- تتميز هذه الدراسة عن غيرها، من العرض السابق للدراسات بأنها سوف تتطرق إلى تأثير نقاط المقارنة المرجعية في القطاع المصرفي وضمن أنشطة الأعمال المصرفية الإلكترونية ودورها في تحقيق التفوق والتميز في البنوك العاملة في دولة الكويت.

- 3- يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تسهم في نشر أسلوب ودور نقاط المقارنة المرجعية كأداة تستخدم لتحقيق التفوق على المنافسين.
- 4- أن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القليلة العربية على حد علم الباحث التي تتناول مسألة الاعتماد على نقاط المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق في الأعمال الإلكترونية.
- 5- اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والاستكشافي وبعضها الميداني وبحث بعضها الآخر في العلاقة الارتباطية أو السببية بين متغيراتها، في حين يمكن اعتبار الدراسة وصفية وتحليلية وميدانية تبحث في مدى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية.
- 6- أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة شملت دولاً عربية ودولاً أسيوية ودولاً غربية، في حين تمت إجراء الدراسة الحالية في بيئة الأعمال الكويتية.
- 7- تمت إجراء الدراسات السابقة على منظمات من القطاعين العام والخاص والشركات المساهمة، في حين تمت إجراء الدراسة الحالية على البنوك التجارية الكويتية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

4-3 خصائص عينة الدراسة

5-3 أدوات جمع البيانات

6-3 أداة الدراسة

7-3 صدق الأداة

8-3 ثبات الأداة

9-3 أدوات المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية المستخدمة في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلتها وهدفها، إذ يتضمن وصفاً لنوع الدراسة وطبيعتها ومجتمع الدراسة والعينة وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما يتضمن أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات.

### 3-1 منهجية الدراسة

وبالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تتوخى تحقيقها والمتمثلة في معرفة مدى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، فإن المنهج الأكثر ملاءمة في دراسة هذا النوع من الظواهر هو المنهج الوصفي، إذا ما تعلق الأمر بالجانب النظري، أو الميداني من خلال جمع البيانات المتعلقة بآراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، وكذلك فإن تحليل هذه البيانات وتفسيرها والتعليق عليها والمقارنة بينها لاستخلاص دلالاتها والتوصل إلى النتائج التي تدعمها، إنما يدل على أن المنهج الوصفي يتجاوز مجرد تجميع البيانات والتقارير إلى التحليل العلمي لاستخلاص الدلالات ومحاولة ربط بعض المتغيرات بعضها ببعضها الآخر، ومناقشة النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة، فهذا المنهج يتعدى الوصف والتقارير إلى التحليل والتفسير والربط بين المدلولات بغرض معاينة الظاهرة المدروسة، والوصول إلى تصور توصيات ومقترحات للتعاطي العلمي معها، لذلك فإن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تشخيص الحالة كما هي في الواقع، وذلك بهدف اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات

الدراسة والناابعة من أهمية ودور أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية

### 3-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية والبالغ عددها تسعة بنوك وهي (بنك الكويت الوطني، البنك الأهلي الكويتي، البنك العقاري، بنك بوبيان، بنك الخليج، بنك برقان، بنك الكويت والشرق الأوسط، البنك التجاري الكويتي، بيت التمويل الكويتي). حسب ما ورد في (النشرة الشهرية الصادرة عن البنك المركزي الكويتي، 2010). وقد تمت توزيع الاستبانات على جميع هذه البنوك ومن خلال الإدارات الرئيسية ومن خلالها على الفروع المنتشرة في محافظات الكويت الستة، إذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (250) استبانة.

### 3-3 عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فإن الباحث اعتمد أسلوب العينة القصدية الشاملة وتمت تعبئة الاستبانات من جميع المديرين العاملين في كل بنك من البنوك الكويتية ممن يشغلون منصب (مدير عام، نائب مدير عام، رئيس قسم)، إذ تمت توزيع (250) استبانة وتمت استرداد (204) استبانة بنسبة (81.6%) من إجمالي عدد الاستبانات المرسله، وبعد فرزها تمت استبعاد ثمان منها لعدم اكتمال تعبئتها، وبذلك استقرت العينة على (196) مستجيباً يعملون في البنوك المشمولة بالدراسة، التي خضعت للتحليل وبنسبة (78.4%) من المجتمع الكلي. ويوضح الجدول رقم ( 3-1 ) نسبة الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائية والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

## الجدول ( 1-3 )

## الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

اسم البنك	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
بنك الكويت الوطني	28	22	21
بنك الخليج	28	21	19
البنك التجاري الكويتي	28	20	20
البنك الأهلي الكويتي	28	23	22
بنك الاهلي المتحد	28	23	22
بنك الكويت الدولي	28	24	23
بنك برقان	28	24	23
بيت التمويل الكويتي	28	22	21
بنك بوبيان	28	25	23
<b>المجموع</b>	<b>250</b>	<b>204</b>	<b>196</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

## 3-4 خصائص عينة الدراسة

تمت دراسة مجموعة من المتغيرات الديموغرافية باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي، من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة، وذلك باستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية، من إذ (المؤهل التعليمي، الخبرة العملية) ومن ثم التحليل لهذه النتائج وفقا لما تمت الحصول عليه من إجابات، وفيما يلي هذه الإجابات التي تمت الحصول عليها من خلال الجزء الأول من الاستبانة، التي يمكن تلخيصها في الجداول التالية:

## الجدول (2-3)

## توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
0.69	136	بكالوريوس
0.23	45	ماجستير
0.8	15	دكتوراه
100	196	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (2-3) أن حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة إذ بلغت النسبة (0.69) في المائة من إجمالي حجم العينة المبحوثة، ثم جاء حملة شهادة الماجستير وبنسبة بلغت 0.23% من حجم العينة، وأخيراً جاء حملة شهادة الدكتوراه وبنسبة بلغت 0.8% من إجمالي حجم العينة.

ويمكن القول إن ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للمديرين في العاملين في البنوك الكويتية هو مطلب أساسي، سيما وأن العمل في هذه البنوك يتطلب الحصول على درجة علمية مناسبة واكتساب معارف تؤهل المعنيين للتعامل مع مختلف القضايا والحالات التي تواجه البنوك.

الجدول (3-3)  
توزيع العينة حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
0.18%	36	أقل من 5 سنوات
0.26%	50	6-10 سنوات
0.20%	40	11-15 سنة
0.36%	70	16 سنة فأكثر
100%	196	المجموع

يتبين من الجدول (3-3) أن أفراد عينة الدراسة الذين تزيد خبرتهم عن 16 سنة، قد بلغ عددهم ( 70 ) مستجيباً وتشكل ما نسبته ( 36 ) في المائة من حجم العينة، ثم تليها الفئة التكرارية التي تمتثل ذوي الخبرات بين ( 6-10 سنوات ) إذ بلغ عددهم (50) مستجيباً والنسبة المئوية بلغت ( 26 ) في المائة من إجمالي حجم العينة المبحوثة، أما أفراد العينة الذين تتراوح خبراتهم ما بين ( 11-15 سنة ) فقد بلغ عددهم ( 40 ) مستجيباً وبنسبة ( 20 ) في المائة من إجمالي حجم العينة المبحوثة، وأخيراً فئة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وبلغ عددهم ( 36 ) مستجيباً وبنسبة ( 18 ) في المائة من إجمالي حجم العينة المبحوثة.

وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين من العينة المبحوثة هم من ذوي الخبرات الجيدة في مجالات عملهم، وإن ارتفاع نسبة أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم على (16) سنة دليل على ارتفاع خبرتهم العملية، ذلك أن وجود الترتيب والتوصيف الوظيفي داخل هذه البنوك التي يحتم على هؤلاء المديرين أن يكتسبوا خبرة طويلة للوصول إلى المراكز القيادية بعيداً عن المحسوبية والوساطة، لأن هذه البنوك هي خاصة تهدف إلى الربح وذلك يستوجب اختيار هؤلاء



المديرين العاملين في البنوك الكويتية ممن يشغلون منصب (مدير عام، نائب مدير عام، رئيس قسم) بعد اكتساب الخبرة الكافية في عملهم.

### 3-6 أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها فإن الأمر يستدعي التعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية:

أولاً: **البيانات الأولية:** البيانات الثانوية: وهي البيانات التي استخدمت لأغراض الإطار النظري للدراسة، إذ تمت الرجوع إلى المصادر المكتبية المختلفة للإطلاع عليها ومراجعة الأدبيات السابقة، وتحديداً تمت الاستعانة بالمصادر التالية:

1- المصادر المتعلقة بالأعمال الإلكترونية والكتب العلمية والمنهجية المختصة في الإدارة.

2- الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول أسلوب المقارنة المرجعية والتفوق التنافسي.

4- الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه) التي بحثت في موضوع الدراسة.

ثانياً: وهي تلك البيانات التي تمت جمعها من خلال الزيارات الميدانية وباستخدام الاستبانة التي تمت صياغتها لغرض الدراسة الحالية، إذ تغطي كافة متغيرات الدراسة، إذ تمت توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من خلال الباحث شخصياً، إضافة إلى قيام الباحث بزيارات ميدانية إلى بعض البنوك وإجراء بعض المقابلات مع المديرين والملحق (3) يبين ذلك.

### 3-6 أداة الدراسة

قام الباحث بصياغة فقرات استبانة خاصة بالدراسة الحالية، وذلك لقياس مدى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، إذ قام الباحث بتطوير هذه الأداة لتغطي الفرضيات التي استندت عليها، وباستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة وعلى مقياس ليكرت الخماسي ذي المستويات الخمسة، بعد قراءة موسعة للدراسات التي تناولت الموضوع، والإطلاع على بعض المراجع المتخصصة في هذا المجال، والملحق رقم ( 2 ) يبين نموذج الاستبانة. وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

أ- الجزء الأول: وخصص للتعرف على المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين مثل (المؤهل التعليمي، الخبرة).

ب- الجزء الثاني: خصص للعبارات التي غطت المتغيرات وكيفية قياسها وكما يلي:

أولاً: متغير أسلوب المقارنة المرجعية: وتمت قياسه من خلال المتغيرات التي استخدمها الباحثين Wade D, Cook et al, . وقد تمت قياس المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية من خلال مراحل المقارنة المرجعية وكما يلي:

- التخطيط: شمل ( 8 ) عبارات وتمت قياسه بالعبارات من (1-8)، وقد استخدمت من

قبل الباحثين Beheshti H.; Salehi-Sangari, . &Engstrom, 2006 ,

- التحليل: وشمل ( 7 ) عبارات وتمت قياسه بالعبارات من (9-15) وقد استخدمت

من قبل الباحثين Christian Kurz & Gunter Haring, 2005

- التكامل: وشمل ( 6 ) عبارات وتمت قياسه بالعبارات ( 16-21). وقد استخدمت من

قبل الباحثين Qiao & Liu, 2004

- التنفيذ: وشمل ( 5 ) عبارات وتمت قياسه بالعبارات (22-26). وقد استخدمت من

قبل الباحثين McGaughey & Ronald, 2002.

- النضوج: وشمل ( 4 ) عبارات وتمت قياسه بالعبارات (27-30) وقد استخدمت من

قبل الباحثين Bhatt. G, Emdad. A, Roberts. N and Grover. V.

ثانيا - التفوق التنافسي: وشمل ( 10 ) عبارات وتمت قياسه بالعبارات من (30-40) وقد

استخدمت من قبل الباحثين Olson and Eikebrokk, 2006 وكذلك استخدمها كل من

Westermeier and Plave, 2004

### 3-7 صدق الأداة

وهو اختبار قدرة الأداة على قياس ما هو مطلوب قياسه إذ يضمن عدم تسرب التحيز أو

الخطأ، في أي مرحلة من المراحل التي قد تؤثر على صلاحية الأدوات المنهجية المستخدمة

للدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيها، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على الأسئلة المرتبطة

ببعضها بعضا، وذلك للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها،

وللتأكد من مدى صلاحية الاستمارة كأداة لجمع البيانات تمت عرضها على أساتذة وخبراء

مختصين بعلم الإدارة للحكم على مدى صدقها الظاهري وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع

البيانات، والملحق (2) يبين قائمة محكمي أداة الدراسة، إذ تمت بعد ذلك إجراء التعديلات

المقترحة من المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

### 8-3 ثبات الأداة

ومن أجل البرهنة على الاستبانة تستخدم لقياس المتغيرات المراد قياسها والتأكد من ثباتها، إذ تمت اختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معامل (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha)، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة بحسب معيار كرونباخ ألفا (92.79%) وهي نسبة مقبولة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، والجدول رقم ( 4-3 ) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

#### الجدول ( 4-3 )

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) لمتغيرات الدراسة

كرونباخ ألفا	المتغير	تسلسل الفقرات
%91.97	التخطيط	8-1
%87.7	التحليل	15-9
%89.4	التكامل	21-16
%85.6	التنفيذ	26-22
%93.7	النضوج	30-27
%90.3	التفوق التنافسي	40-3
%92.79	المعدل العام للثبات	40-1

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي

للمتغيرات في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة المقياس فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي

(مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$.1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

المنخفض من (1) أقل من (2.33).

المتوسط من (2.34) أقل من (3.66).

المرتفع من (3.67) إلى (5).

### 3-9 أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة، تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن البرنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبالتحديد تمت استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)** وذلك من أجل اختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع وهو التفوق التنافسي.

3- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)** وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

4- **اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA):** وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة.

5- **اختبار كرونباخ ألفا:** وذلك لاختبار مدى ثبات أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1-4 وصف استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة

2-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

3-4 نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في إجابات

عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج معالجة بيانات الدراسة وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تمت التوصل إليها في ضوء البيانات التي جمعت من خلال الاستبيانات الصالحة للتحليل. كما يعرض الفصل نتائج الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة.

### عرض نتائج معالجة البيانات وتحليلها

يتضمن هذا الجزء تحليل الجزء الثاني من الاستبيان والمتعلق بوصف استجابات عينة الدراسة حول واقع تعامل مجتمع الدراسة مع أسلوب نقاط المقارنة المرجعية والتفوق التنافسي. تمت استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبيان مبوبة حسب المتغير وقد تمت ترتيبها وفقاً لأهميتها.

### 4-1 وصف استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة

يمكن التعرف على إجابات عينة الدراسة من المديرين في البنوك التجارية الكويتية وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتكون من خمس نقاط ( موافق بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1) والجداول التالية تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تمت التوصل إليها والأهمية النسبية لكل عبارة.

**السؤال الاول:** ما مدى إدراك المديرين في البنوك التجارية الكويتية أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية؟

#### 4-1-1 وصف استجابات عينة الدراسة لبعء التخطيط

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-3) مدى إدراك المديرين لمتغير التخطيط مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة، ويلاحظ أن الفقرة (5) " يمتلك المديرين مهارات واضحة في إقرار خطوات المقارنة المرجعية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.52) ثم الفقرة (4) " يوجد عند المديرين قدرة واضحة في تخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.72). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) " يوظف المديرين مهاراتهم في إنجاز المهمات الموكولة لهم بكل نجاح في إطار تحقيق التنافسية مع البنوك الأخرى" بتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (1.05).



### الجدول رقم (4-1)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعيد التخطيط

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يخطط المديرون بشكل سليم لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.	3.76	0.98	5	مرتفعة
2	يبحث المديرون عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع البنوك الأخرى.	3.35	1.04	6	متوسطة
3	يدرك المديرون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى من خلال إجراء عمليات الفحص باستمرار.	3.92	0.82	4	مرتفعة
4	يوجد عند المديرين قدرة واضحة في تخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى.	4.40	0.72	2	مرتفعة
5	يملك المديرون مهارات واضحة في إقرار خطوات المقارنة المرجعية.	4.46	0.52	1	مرتفعة
6	يجري المديرون عمليات المقارنة المرجعية بأسلوب ناجح ومثمر.	4.08	0.90	3	مرتفعة
7	يوظف المديرون مهاراتهم في إنجاز المهمات الموكولة لهم بكل نجاح في إطار تحقيق التنافسية مع البنوك الأخرى.	2.46	1.05	8	منخفضة
8	يراجع المديرون مخططاتهم وطرق عملهم باستمرار وذلك لإنجاح عمليات المقارنة المرجعية.	2.99	1.04	7	منخفضة
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.67</b>	<b>0.88</b>		مرتفعة

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من الإدراك المديرين للتخطيط مرحلة

من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى من

وجهة نظر العاملين في البنوك الكويتية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.67) أما

الانحراف المعياري فقد بلغ (0.88)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن

الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

#### 2-1-4 وصف استجابات عينة الدراسة لبعء التحليل

##### الجدول رقم (4-2)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء التحليل

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة النسبية	الأهمية النسبية
9	يوجد لدى المديرين فهم واضح للعمليات التي تجرى في البنوك.	4.06	0.49	4	مرتفعة
10	يفهم المديرون العمليات التي تجرى في البنوك الأخرى لوجود مهارات عالية لديهم.	3.26	0.75	5	متوسطة
11	يتابع المديرون بكل اهتمام العمليات التي تجرى في البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.	4.44	0.50	2	مرتفعة
12	يقوم المديرون بطلب الاستشارة من قبل الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك.	2.76	1.10	7	منخفضة
13	يستعين المديرون بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معمق لعمليات البنك لإحداث التفوق المطلوب.	4.45	0.51	1	مرتفعة
14	يسعى المديرون لتحقيق التنافسية مع البنوك الأخرى من خلال إجراء عمليات المقارنة المرجعية	3.65	0.88	5	مرتفعة
15	يتم متابعة تحسين عمليات المقارنة المرجعية من قبل المديرين باستمرار وبما يحقق الجودة في العمل	4.26	0.45	3	مرتفعة
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.84</b>	<b>0.66</b>		مرتفعة

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-2) مدى إدراك المديرين لمتغير التحليل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة، وأن الفقرة (13) "يستعين المديرون بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معمق لعمليات البنك لإحداث التفوق المطلوب" بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.51)، ثم الفقرة (11) "يتابع المديرون بكل اهتمام العمليات التي تجرى في البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين" بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.50) ثم جاءت الفقرة (12) في المرتبة الأخيرة "يقوم المديرون بطلب الاستشارة من قبل الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك" بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.10).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى مرتفع من الإدراك المديرين للتحليل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى من وجهة نظر العاملين في البنوك الكويتية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.84) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.66)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

## 3-1-4 وصف استجابات عينة الدراسة لبعء التكامل

## الجدول رقم (3-4)

## المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء التكامل

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
16	يقوم المديرون بتبني خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب في البنك.	4.03	0.80	3	مرتفعة
17	يتابع المديرون باستمرار مدى تفوق البنوك الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة.	4.35	0.54	1	مرتفعة
18	يتم تبني أسس ومعايير واضحة من قبل المديرين لإجراء عمليات المقارنة.	3.21	0.92	5	متوسطة
19	يقوم المديرون عند وجود عقبات تعترض الخطة بإجراء تغيير واضح في خطوات هذه الخطة.	4.05	0.83	2	مرتفعة
20	توجد لدى المديرين مهارات وفهم واضح لما يجري من عمليات في البنك لأجل إجراء التحسين المستمر.	2.91	0.90	6	منخفضة
21	يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالبنوك الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.	3.41	0.96	4	مرتفعة
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.66</b>	<b>0.825</b>		متوسطة

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (3-4) مدى إدراك المديرين لمتغير التكامل

مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي

لدى البنوك الكويتية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة،

وأن الفقرة (17) " يتابع المديرون باستمرار مدى تفوق البنوك الأخرى واختيار الأفضل منها

لإجراء عمليات المقارنة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت الفقرة (20) " توجد لدى المديرين مهارات وفهم واضح لما يجري من عمليات في البنك لأجل إجراء التحسين المستمر " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.90).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط من الإدراك المديرين للتكامل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى من وجهة نظر العاملين في البنوك الكويتية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.66) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.825)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

## 4-1-4 وصف استجابات عينة الدراسة لبعء التنفيذ

## الجدول رقم (4-4)

## المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء التنفيذ

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
22	يتم أخذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ.	3.98	0.85	3	مرتفعة
23	توجد لدى المديرين المهارة لتبني أفضل الطرائق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير المطلوب.	4.45	0.60	1	مرتفعة
24	توجد لدى المديرين القدرة على اختيار أفضل الطرائق المطبقة عند البنوك الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.	4.42	0.65	2	مرتفعة
25	يختار المديرون أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئة عمل البنك.	3.25	0.99	4	متوسطة
26	يترجم المديرون بشكل ممنهج خطوات إجراء عمليات المقارنة بشكل سليم	2.94	1.03	5	منخفضة
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>3.37</b>	<b>1.01</b>		متوسطة

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-4) مدى إدراك المديرين لمتغير التنفيذ

مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي

لدى البنوك الكويتية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة، وأن الفقرة (23) " توجد لدى المديرين المهارة لتبني أفضل الطرائق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير المطلوب" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.65) وفي المرتبة الأخيرة جاء الفقرة (26) " يترجم المديرون بشكل ممنهج خطوات إجراء عمليات المقارنة بشكل سليم " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.03).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط من إدراك المديرين للتنفيذ مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى من وجهة نظر العاملين في البنوك الكويتية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.37) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.01)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المرتفعة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متباعدة إلى حد ما.

## 4-1-5 وصف استجابات عينة الدراسة لبعء النضوج

## الجدول رقم (4-5)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء النضوج

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
27	توجد لدى المديرين القدرة على صهر الطررق التي تمت نقلها من البنوك الأخرى إلى داخل البنك لتبنيها	3.26	1.21	3	متوسطة
28	يقوم المديرين بتلافي الفجوات في بنوكهم من خلال إجراء عمليات المقارنة.	3.91	0.71	2	مرتفعة
29	يوظف المديرين مهاراتهم لتطبيق الطرائق الأفضل نحو أداء أفضل لبنوكهم.	4.26	0.45	1	مرتفعة
30	يسعى المديرين نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.	2.24	0.92	4	منخفضة
	المجموع الكلي	3.41	0.82		متوسطة

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-5) مدى إدراك المديرين لمتغير النضوج

مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي

لدى البنوك الكويتية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة،

وأن الفقرة (29) " يوظف المديرين مهاراتهم لتطبيق الطرائق الأفضل نحو أداء أفضل لبنوكهم"



جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.45)، وجاءت الفقرة (30) "يسعى المديرون نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.92).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط من الإدراك المديرين للنضوج مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى من وجهة نظر العاملين في البنوك الكويتية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.41) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.82)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المرتفعة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

## الجدول رقم (4-6)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

## لأبعاد أسلوب المقارنة المرجعية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	التخطيط	3.67	0.88	2	مرتفعة
2	التحليل	3.84	0.66	1	مرتفعة
3	التكامل	3.66	0.82	3	متوسطة
4	التنفيذ	3.37	1.01	5	متوسطة
5	النضوج	3.41	0.82	4	متوسطة
	المجموع الكلي	3.59	0.839		متوسطة

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد أسلوب المقارنة المرجعية، إذ تبين أن بُعد التحليل جاء بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.66)، وجاء بُعد التخطيط في المرتبة

الثانية، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88)، وجاء بُعد التكامل في المرتبة

الثالثة، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.82)، ثم جاء بُعد النضوج في المرتبة

الرابعة، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.82)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد

التنفيذ بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.01).

## 6-1-4 وصف استجابات عينة الدراسة للمتغير التابع التفوق التنافسي

## الجدول رقم (4-7)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (التفوق التنافسي)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
31	تسعى البنوك لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تقديم خدمات مميزة.	3.09	0.90	9	متوسطة
32	يتم باستمرار مقارنة أداء البنك بالبنوك الأخرى ذات العلاقة.	2.88	0.84	10	منخفضة
33	يسعى المديرون لإجراء تعديلات مختلفة في نمط الخدمات المقدمة لإحداث التغيير والتفوق المطلوب.	3.32	0.84	8	متوسطة
34	يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم خدمات تصل بهم إلى التفوق التنافسي مع البنوك الأخرى.	3.44	0.89	6	متوسطة
35	يدرك المديرون أن تحقيقهم للتفوق التنافسي لا يتأتى إلا من خلال تبني خطوات مدروسة يتم تنفيذها باستمرار في البنك.	3.41	0.86	7	متوسطة
36	يقوم المديرون باستمرار بمقارنة أداء بنوكهم مع البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.	3.44	0.89	5	متوسطة
37	يحاول المديرون باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للبنوك الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة البنك.	4.26	0.45	3	مرتفعة
38	يتبنى المديرون معايير وأسس واضحة في البنك لتحقيق التفوق التنافسي.	4.45	0.60	1	مرتفعة
39	يحاول المديرون باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل في بنوكهم.	3.72	0.88	4	متوسطة
40	يحاول المديرون باستمرار تطوير مهاراتهم لتبني سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في البنك بما يحقق له التفوق التنافسي.	4.40	0.52	2	مرتفعة
	المجموع الكلي	3.64	0.76		متوسطة

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-7) مدى إدراك المديرين لمتغير النضوج مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة، وأن الفقرة (38) " يتبنى المدبرون معايير وأساساً واضحة في البنك لتحقيق التفوق التنافسي " بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.60) وجاءت الفقرة (37) " يحاول المدبرون باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للبنوك الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة البنك " بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.45) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (32) " يتم باستمرار مقارنة أداء البنك بالبنوك الأخرى ذات العلاقة " بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.84).

تشير النتائج إلى أن المتوسطات تراوحت بين المستوى المرتفع والمستوى المنخفض من التفوق التنافسي الذي يتحقق من أسلوب المقارنة المرجعية، فقد جاءت الفقرات (37-38-40) بالمستوى المرتفع من التفوق التنافسي، فيما جاءت الفقرات (31-33-35-36-39) بالمستوى المتوسط من التفوق التنافسي، وجاءت الفقرة (32) بالمستوى المنخفض من التفوق التنافسي. فيما تشير الحالة العامة على وجود مستوى متوسط من التفوق التنافسي.

## 4-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### 4-2-1 اختبار الفرضية الأولى:

وتتص هذه الفرضية على:

$H_{01}$ : لا يدرك المديرون أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية في البنوك الكويتية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (t) لمعرفة إدراك المديرين أسلوب

المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية لدى البنوك الكويتية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها

الجدول رقم (4-8) هذه النتائج.

### الجدول رقم (4-8)

اختبار (t) لدرجة إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية لدى

#### البنوك الكويتية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t)	مستوى الدلالة
3.65	1.10	3.20	0.000

مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، قيمة t الجدولية (1.658)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-8) أن قيمة t المحسوبة هي (3.20)

فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تمت التوصل إليها في اختبار هذه

الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد إدراك لدى المديرين أسلوب المقارنة

المرجعية في الأعمال الإلكترونية لدى البنوك الإلكترونية"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة

(Sig.) البالغة صفراً إذ إنها أقل من 0.05.

#### 4-2-2 اختبار الفرضية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على:

**H<sub>02</sub>**: لا يدرك المديرون أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل التباين (Anova) لمعرفة مدى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-9) هذه النتائج.

وباستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة مدى تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في البنوك الكويتية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4-9) هذه النتائج.

#### الجدول رقم (4-9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الثانية  
(درجة تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية)

Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع	
0.041	2.091	0.172	0.000	5	30.049	0.705	0.839	التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية	
0.033	2.175	0.223							بين المجاميع
0.027	1.830	0.158		191					البواقي
0.038	0.530	0.150		196					المجموع
0.000	3.785	0.250							

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

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4-9) درجة تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية في البنوك الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائية أن المديرين يدركون أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية في البنوك الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.839) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.705)، أي أن ما قيمته (0.705) من التغيرات في التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية في البنوك الكويتية ناتج عن أسلوب المقارنة المرجعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.172) للتخطيط ؛ (0.223) للتحليل ؛ (0.158) للتكامل ؛ (0.150) للتنفيذ ؛ (0.250) للنضوج، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي إلى زيادة في التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية في البنوك الكويتية بقيمة (0.172) للتخطيط ؛ (0.223) للتحليل ؛ (0.158) للتكامل ؛ (0.150) للتنفيذ ؛ (0.250) للنضوج. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (30.049) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد رفض الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: المديرين يدركون أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية في البنوك الكويتية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية فقد تمت استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لمعرفة درجة تحقيق أسلوب المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية في البنوك الكويتية، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

وتتص هذه الفرضية على:

$H_{02-1}$ : لا يدرك المديرون مرحلة التخطيط في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

#### الجدول رقم (4- 10)

نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة  
المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (التخطيط)

القرار الإحصائية	t الجدولية	t المحسوبة	B	R <sup>2</sup>	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	1.658	1.789	0.172	0.24	0.000	التخطيط

مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 10) أن قيمة t المحسوبة

هي (6.287) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تمت التوصل إليها في

اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " التخطيط مرحلة من مراحل

المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة

(Sig.) البالغة صفرًا إذ إنها أقل من (0.05) كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ )

يفسر ما نسبته (24) من التباين في المتغير التابع.



#### 2-2-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على:

$H_{02}$ : لا يدرك المديرون مرحلة التحليل في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

#### الجدول رقم (4- 11)

نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة  
المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (التحليل)

المتغير المستقل	Sig.	R <sup>2</sup>	B	t المحسوبة	t الجدولية	القرار الإحصائية
التحليل	0.000	0.35	0.223	4.10	1.658	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 11) أن قيمة t المحسوبة هي

(4.10) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تمت التوصل إليها في اختبار

هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " التحليل مرحلة من مراحل المقارنة

المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.)

البالغة صفرًا إذ إنها أقل من (0.05) كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر

ما نسبته (0.35) من التباين في المتغير التابع.

## 3-2-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على:

$H_{02-3}$ : لا يدرك المديرون مرحلة التكامل في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

## الجدول رقم (4- 12)

نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة  
المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (التكامل)

المتغير المستقل	Sig.	R <sup>2</sup>	B	t المحسوبة	t الجدولية	القرار الإحصائية
التكامل	0.000	0.33	0.158	4.122	1.658	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 12) أن قيمة t المحسوبة هي (4.122) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تمت التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " التكامل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا إذ إنها أقل من (0.05)، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (0.33) من التباين في المتغير التابع.

## 4-2-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على:

$H_{0.4}$ : لا يدرك المديرون مرحلة التنفيذ في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

## الجدول رقم (4-13)

نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة  
المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (التنفيذ)

المتغير المستقل	Sig.	R <sup>2</sup>	B	t المحسوبة	t الجدولية	القرار الإحصائية
التنفيذ	0.000	0.34	0.150	4.91	1.658	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-13) أن قيمة t المحسوبة هي

(4.91) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تمت التوصل إليها في اختبار

هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " التنفيذ مرحلة من مراحل المقارنة

المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.)

البالغة صفرًا إذ إنها أقل من (5%)، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما

نسبته (0.34) من التباين في المتغير التابع.

#### 5-2-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

وتتص هذه الفرضية على:

$H_{02.5}$ : لا يدرك المديرون مرحلة النضوج في تحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

#### الجدول رقم (4- 14)

نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) لدرجة تحقيق أسلوب المقارنة  
المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية (النضوج)

القرار الإحصائية	t الجدولية	t المحسوبة	B	R <sup>2</sup>	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	1.658	2.624	0.250	0.25	0.000	النضوج

مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 14) أن قيمة t المحسوبة هي (2.624) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تمت التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " النضوج مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً إذ إنها أقل من (5%)، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (0.25) من التباين في المتغير التابع.

### 3-4 نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق في إجابات

عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

اختبار الفرضية الثالثة:

تمت استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لاختبار هذه الفرضية وذلك لمعرفة مدى وجود فروق في تأثير المتغيرات الوسيطة على المتغير التابع، باختلاف العوامل الديموغرافية للمستجيبين.

تنص هذه الفرضية على أنه:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك تطبيق مراحل المقارنة المرجعية في تحقيق

التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية تعزى إلى ( الخبرة العملية، المؤهل العلمي) للمدير.

وتنص قاعدة القرار على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F

المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية.

#### الجدول رقم (4-15)

نتائج تحليل التباين (One way ANOVA) للفروق في إجابات عينة الدراسة لإدراك تطبيق

مراحل المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	.301	3	2.97	.000	يوجد فروق
	داخل المجموعات	41.05	193			
	التباين الكلي	41.351	196			

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (4-15) أن مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من 0.05. وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق في إجابات عينة الدراسة في لإدراك تطبيق مراحل المقارنة المرجعية تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس.

#### الجدول رقم (4-16)

نتائج تحليل التباين (One way ANOVA) للفروق في إجابات عينة الدراسة لإدراك تطبيق

مراحل المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الخبرة	بين المجموعات	.204	4	4.154	.000	يوجد فروق
	داخل المجموعات	38.990	192			
	التباين الكلي	39.194	196			

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (4-16) أن مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لإدراك تطبيق مراحل المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي ولصالح الذين تزيد خبرتهم على 16 سنة، وهذا ما تؤكد

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

تمت في هذا الفصل عرض لمجمل نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث إجابة عن الأسئلة التي تمت طرحها، التي تمثل مشكلة الدراسة بعد أن تمت عملية جمع المعلومات اللازمة بوساطة أداة الدراسة، إذ تمت التوصل إلى عدد من النتائج التي على ضوءها قدم الباحث عددا من التوصيات، وتاليا عرض ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج:

#### 1-5 النتائج:

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

#### 1-1-5 إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين في البنوك الإلكترونية يدركون أهمية ودور أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية، إذ تبين أن المديرين في البنوك الكويتية يدركون أهمية إجراء عمليات المقارنة المرجعية لمقارنة أداء بنوكهم مع أداء البنوك الأخرى، وهذا الأمر قد يحقق لهم التفوق التنافسي، وفي هذا الإطار فإنهم يقومون بالتخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج لما يقومون به من أعمال وقد ظهرت مستويات الإجابة بين المتوسطة والمرتفعة، وذلك في إطار تحسين عمل البنك بمقارنة الأداء مع البنوك الأخرى، وهم على اختلاف خبراتهم ومؤهلاتهم يدركون أهمية المقارنة المرجعية التي تعد عاملا حاسما في تحسين الممارسات البنكية لتقديم خدمات إلكترونية مميزة للعملاء، وهذا ينكس إيجابا على الوضع التنافسي للبنك. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Wade D, Cook et al, 2004) التي بينت أن مسألة الاعتماد على نقاط المقارنة المرجعية لتحسين الإنتاجية ومردودات العمل الإلكتروني المصرفي أصبحت ملحة وستسهم كثيراً في التغلب على مشكلة ضعف الإنتاجية في



البنك، بالإضافة إلى إمكانية تحديد أهم مصادر الخلل ونقاط القوة الموجودة في بيئة العمل المصرفي لتلك الفروع من البنك التي تعمل بنظام الخدمات الآلية والإلكترونية.

### 5-1-2 تحقيق المقارنة المرجعية للتفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين في البنوك الإلكترونية يدركون أن أسلوب المقارنة المرجعية هو إحدى الأدوات المهمة التي تؤدي إلى التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية، إذ تبين أن المديرين يقومون بإجراء عمليات المقارنة المرجعية من خلال أبعادها الخمسة (التخطيط، والتحليل، والتكامل، والتنفيذ، والنضوج)، وهذا يحقق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة ( McGaughey & Ronald E, 2002) التي تضمنت تصميماً لإطار تنفيذي مقترح لربط منتجات الأعمال بأساسيات المقارنة المرجعية لتحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية، كما أنها تتطابق مع نتيجة دراسة شركة Vintura (2007) التي توصلت إلى أن دور المقارنة المرجعية لإنجاح الأعمال الإلكترونية بمختلف نشاطاتها ينبغي له التركيز في سياسة البيع الإلكتروني على العملاء الحاليين.

أما فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بكل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1- أن التخطيط كمرحلة من مراحل المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وتتفق هذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Beheshti et.al., 2006) التي بينت أن العديد من المنظمات وفق التغيرات الاقتصادية العالمية كانت قادرة على التخطيط لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة تجعلها أكثر قدرة في التنافس مع الغير. وقد تبين من خلال آراء عينة الدراسة ما يلي:

أ- أن المديرين يمتلكون مهارات واضحة في إقرار خطوات المقارنة المرجعية.

ب- أن المديرين يوجد عندهم قدرة واضحة في تخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى.

ج- يقومون بإجراء عمليات المقارنة المرجعية بأسلوب ناجح ومثمر.

د- أن المديرين يدركون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى من خلال إجراء عمليات الفحص باستمرار.

2- أن التحليل كمرحلة من مراحل المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Christian Kurz & Gunter Haring (2005) التي بينت كيفية استخدام طريقة التحليل لدراسة بعض المواقع الإلكترونية الخاصة ببعض المنظمات التي تعمل من خلال الشبكة الإلكترونية، إذ إن هذه الدراسة بنموذجها الذي قام بتصميمه الباحثان دليل جديد يمكن الاستعانة به لدراسة نقطة مقارنة مرجعية في قطاع الأعمال الإلكترونية الموجهة للعملاء بشكل مباشر. وقد تبين من خلال آراء عينة الدراسة ما يلي:

أ- أن المديرين يقومون بالاستعانة بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معمق لعمليات البنك لإحداث التفوق المطلوب.

ب- أن المديرين يتابعون بكل اهتمام العمليات التي تجرى في البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين باستمرار وبما يحقق الجودة في العمل.

ج- أن المديرين يتابعون تحسين عمليات المقارنة المرجعية من قبل المديرين باستمرار وبما يحقق الجودة في العمل.

د- يوجد لدى المديرين فهم واضح للعمليات التي تجرى في البنوك.

3- أن التكامل كمرحلة من مراحل المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Qiao & Liu (2004) التي أشارت إلى تطوير نظام

متكامل للمقارنة المرجعية في التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية. وقد تبين من خلال آراء عينة الدراسة ما يلي:

أ- أن المديرين يقومون باستمرار بمتابعة مدى تفوق البنوك الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة.

ب- أن المديرين يقومون عند وجود عقبات تعترض الخطة بإجراء تغيير واضح في خطوات هذه الخطة.

ج- أن المديرين يقومون بتبني خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب في البنك.

د- أنه يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالبنوك الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.

4- أن التنفيذ كمرحلة من مراحل المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وقد تبين من خلال آراء عينة الدراسة ما يلي:

أ- أنه توجد لدى المديرين المهارة لتبني أفضل الطرائق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير المطلوب.

ب- أنه توجد لدى المديرين القدرة على اختيار أفضل الطرائق المطبقة عند البنوك الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.

ج- أنه يتم أخذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ.

د- يختار المديرين أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئة عمل البنك.

هـ- يترجم المديرين بشكل ممنهج خطوات التي إجراء عمليات المقارنة سليم.

5- أن النضوج كمرحلة من مراحل المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وقد تبين من خلال آراء عينة الدراسة ما يلي:

أ- أن المديرين يقومون بتوظيف مهاراتهم لتطبيق الطرائق الأفضل نحو أداء أفضل لبنوكهم.

ب- انه توجد لدى المديرين القدرة على صهر الطرق التي تمت نقلها من البنوك الأخرى إلى داخل البنك لتبنيها.

ج- أن المديرين يقومون بتلافي الفجوات في بنوكهم من خلال إجراء عمليات المقارنة.  
د- يسعى المديرون نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.

### 3-1-5 الفروق في إجابات عينة الدراسة في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة. ويمكن تفسير ذلك على أن المديرين في البنوك الكويتية بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم، يدركون أهمية إجراء عمليات المقارنة المرجعية، وذلك من أجل تحسين وتطوير الأداء في البنك، إذ أن المديرين يتابعون وباهتمام ما تقوم به البنوك الأخرى من عمليات بنكية إلكترونية يتم من خلالها تقديم خدمة مميزة للعملاء، وعليه يمكن تلافي الأخطاء والصعوبات التي تعترض العمل في البنك ويطور الأداء فيه بمقارنته مع بنوك أخرى مميزة في تعاملاتها، مما قد يحقق لها التفوق التنافسي مع البنوك الأخرى، لذلك لا توجد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لإدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية لتحقيق التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية في البنوك الكويتية يعزى لمتغيري (المؤهلات العلمية والخبرة).

## 5-2 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات إلى إدارات البنوك الكويتية:

أولاً: أهمية حرص إدارة البنوك الكويتية على القيام بالتخطيط لكونه مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية يسهم في تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال اتباع الآليات الآتية:

أ- قيام المديرين في البنوك الكويتية بتوظيف مهاراتهم في إنجاز المهمات الموكولة في إطار تحقيق التنافسية مع البنوك الأخرى.

ب- قيام المديرين في البنوك الكويتية بمراجعة مخططاتهم وطرق عملهم باستمرار وذلك لإنجاح عمليات المقارنة المرجعية.

ج- استمرار المديرين في البنوك الكويتية بالبحث عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع البنوك الأخرى.

د- قيام المديرين في البنوك الكويتية بإجراء عمليات الفحص باستمرار وإدراك أهمية التنافس مع البنوك الأخرى.

هـ- استمرار المديرين في البنوك الكويتية بالتخطيط بشكل سليم لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.

و- استمرار المديرين في البنوك الكويتية بتخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى.

ثانياً: استمرار المديرين في البنوك الكويتية بإجراء عمليات التحليل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية، لأهميتها في عمليات التحسين التي تحقق التفوق التنافسي، وذلك من خلال إتباع الآليات الآتية:

أ- قيام المديرين في البنوك الكويتية بطلب الاستشارة من الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك المختلفة.

ب- قيام المديرين في البنوك الكويتية بمحاولة فهم العمليات التي تجري في البنوك الأخرى.

ج- حرص المديرين في البنوك الكويتية على إجراء عمليات المقارنة المرجعية والسعي الدائم لتحقيق التنافسية مع البنوك الأخرى.

د- تفهم المديرين في البنوك الكويتية للعمليات التي تجري في البنوك المنافسة.

ثالثاً: إيلاء عمليات التكامل ومتابعة مدى تفوق البنوك الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة، لدورها في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وذلك من خلال إتباع الآليات الآتية:

أ- تبني المديرين في البنوك الكويتية أسس ومعايير واضحة لإجراء عمليات المقارنة.

ب- امتلاك المديرين في البنوك الكويتية لمهارات وفهم واضح لما يجري من عمليات في البنك.

ج- قيام المديرين في البنوك الكويتية بتجميع المعلومات المتعلقة بالبنوك الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.

د- استمرار المديرين في البنوك الكويتية بتبني الخطط وإجراء التغيير المطلوب في البنك.

رابعاً: أهمية تبني أفضل الطرق والأساليب في تنفيذ المقارنة المرجعية مع الأخذ بالاعتبار الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير عند التنفيذ لكونها تسهم في تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال اتباع الآليات الآتية:

أ- قيام المديرين في البنوك الكويتية باختيار أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئة عمل البنك.

ب- قيام المديرين في البنوك الكويتية بترجمة الخطوات التي تسهم في إجراء عمليات المقارنة بشكل سليم.

ج- قيام البنوك الكويتية بتبني معايير وأسس واضحة للمقارنة المرجعية مما يحقق لهم التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

خامساً: إدراك البنوك الكويتية لأهمية النضوج مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية يحقق التفوق التنافسي في البنوك الكويتية، وذلك من خلال اتباع الآليات الآتية:

أ- سعي المديرين في البنوك الكويتية لتطوير أدائهم بشكل أفضل.

ب- سعي المديرين في البنوك الكويتية إلى إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.

ج- قيام المديرين في البنوك الكويتية بتلافي الفجوات في البنوك التي يعملون بها من خلال إجراء عمليات المقارنة.

د- تبني المديرين الطرق الموجودة في البنوك الأخرى إلى داخل البنك الذي يعمل به.

سادساً: أهمية أن تتبنى البنوك الكويتية إستراتيجية واضحة من أجل إجراء تقييم مستمر لعمليات المقارنة المرجعية، وان يتم التنفيذ ضمن ما حدد له لتحقيق هذه البنوك أهدافها لتحقيق التفوق التنافسي.

سابعاً: يمكن للباحث طرح اتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل:

أ- إجراء دراسات تركز على أثر كل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية على تحقيق التفوق التنافسي، إذ يتناول الباحثين المراحل التي تناولتها هذه الدراسة كلاً على حدة وعلى قطاع غير قطاع البنوك الذي شملته الدراسة الحالية.

ب- يوصي الباحث بإجراء دراسات حول نفس الموضوع الذي تطرقت إليه الدراسة الحالية وبنفس المتغيرات البحثية وذلك بهدف التأكد من مدى مطابقتها للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

ج- إجراء دراسات وأبحاث تركز على مراحل المقارنة المرجعية ودورها في تحسين أداء سلاسل التوريد الإلكترونية.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### الكتب

- أبو الفتوح، جمال طاهر (2002)، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: مكتب القاهرة للطباعة.
- جواد، شوقي ناجي، والشموط، محمد سالم (2008)، إدارة سلسلة التوريد، عمان: دار أثير للنشر والتوزيع.
- خضير، جاسم حمود (2000)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خليل، نبيل مرسي (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب.
- رضوان، رأفت (1999)، عالم التجارة الإلكترونية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سهاونة، مهند، وآخرون (2003)، أسس تطبيق التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عمان: الجمعية العلمية الملكية.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2004)، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

- العطار، عزة (2004)، التجارة الإلكترونية بين البناء والتطبيق، دمشق: المكتبة العلمية للنشر والتوزيع.
- علاء فرحان طالب، وعبد الفتاح محمد (2009)، أساسيات المقارنة المرجعية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- قندلجي، عامر، والجنابي، علاء (2005)، نظم المعلومات الحاسوبية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- زهران، مضر عدنان، (2002)، التعليم عن طريق الإنترنت، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- النشرة الشهرية الصادرة عن البنك المركزي الكويتي، 2010.

### الرسائل الجامعية

- أبو جارور، سحر (2009)، أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- النل، نسرين، (2003)، أثر تكنولوجيا الإنترنت في تحويل مستخدمي الشبكة إلى مروجين للمنتجات: دراسة تطبيقية على منتجات العلاج الطبيعي ومنتجات البحر الميت في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- السند عبدالرحمن بن عبد الله (2004)، أحكام تقنية المعلومات: الحاسب الآلي وشبكة المعلومات (الإنترنت)، أطروحة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

المملكة العربية السعودية.

- الشيشاني. عامر شرف الدين طيب (2004). أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم (MobileCom). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- العموش، خالد صالح (2003)، " أثر التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد: دراسة حالة على بعض الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- الأطرقي، حكمت مجيد (2002)، متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في شركتي التأميم والخازر لإنتاج المواد الإنشائية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.
- محمد، سوسن جاسم (2002)، إدارة قواعد المقارنة ودورها في التحسين المستمر - دراسة حالة الصناعة الخدمية الصحية في العراق، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الهزايمة، اديب، (2011)، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

## المجلات المحكمة والمؤتمرات

- أحمد، يوسف (2002)، الصعوبات التي تواجه التجارة الإلكترونية العربية، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العملية، المجلد (1)، العلوم الإنسانية، العدد(2)، تشرين أول 2002.

- البارودي، شيرين بدري، (2005)، دور اقتصاد المعرفة في تطوير الخدمات الإلكترونية (دراسة تحليلية عن البنوك الإلكترونية)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس بعنوان: (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، والمنعقد في جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الفترة ما بين 25 - 27 نيسان 2005.

- البرواري، نزار عبد المجيد (2001)، المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 1، عدد 1.

- التكريتي، إسماعيل (2000)، المقارنة المرجعية أداة لتنظيم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 7، عدد 24.

- دهمش، نعيم والقشي، ظاهر (2004)، مدى ملاءمة مهنة المحاسبة لبيئة التجارة الإلكترونية، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد الثامن، العدد الثاني، جامعة اربد الأهلية، 2004، ص ص 1-42.

- رضا، مصطفى (2003)، إعادة الهيكلة - مدخل لتحسين أداء المنظمات، مجلة البحوث الإدارية، عدد 2، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

- الرفاعي، غالب عوض، وياسين، سعد غالب (2002)، الأعمال الإلكترونية في المصارف (حالة الأردن)، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العملية، المجلد (1)، العلوم الإنسانية، العدد(2)، تشرين أول 2002.
- الصالح، أمين (2000)، محاضرة أقيمت في الندوة السورية اللبنانية الأولى بعنوان: المشروع الرائد في التجارة الإلكترونية".
- الصمادي، سامي (2004)، اتجاهات المستهلكين نحو التسوق الإلكتروني في الأردن: الفرص والتحديات، مجلة دراسات، المجلد (31)، العدد1، ص ص 137-145.
- العياش، نعمات (2000)، التجارة الإلكترونية: أداة للمنافسة في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل من 5 إلى 7 أكتوبر 1999، ص 97-98.
- مجلة إنترنت العالم العربي (1999)، أكثر من 160 مليون مستخدم للإنترنت في العالم!! إحصائية إبريل 19، <http://www.iawmag.co.ae>.
- محاسنة، نسرين (2004)، انعقاد العقد الإلكتروني: دراسة مقارنة بين قانون المعاملات الإلكترونية الأردني لسنة 2001 والقانون النموذجي للتجارة الإلكترونية لسنة 1996، مجلة دراسات، المجلد (31)، العدد2، ص ص 322-336.
- المنظمة العالمية للإحصاءات، الأمم المتحدة، (2007-2008)، متوفر على

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Beheshti H.; Salehi-Sangari, E. and Engstrom, A.(2006), Competitive Advantage with E-Business: A Survey of Large American and Swedish Firms. **Competitive Review Journal**, Vol.16, No.2: 150-157.
- Best R. (2000), **Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability**”, Ed.2, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,
- Bhatt. G, Emdad. A, Roberts. N and Grover. V. (2010), "Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage", **Information & Management**. Vol. 47, pp: 341–349.
- Burnes. Bernard (2000).” **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics**”, England :Prentic Hall 3ed Ed.
- Camp, Robert C. (1989), **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance**. Milwaukee, WI: Quality Press,.
- Camp, Robert C. (1995), **Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices**. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Evans, James R.(1997), **Production/Operations Management: Quality, Performance & Value** (5<sup>th</sup> ed.). West Publishing, USA.
- Fisher, Richard. (1994), “An Overview of Performance Measurement,” **Public Management**, September, Vol.3, No. 76, pp: S2-S8.
- Fitz-enz, Jac.( 1993), **Benchmarking Staff Performance: How Staff Departments Can Enhance Their Value to the Customer**. San Francisco: Jossey -Bass.

- Gay, William G. ( 2003), “Benchmarking: Achieving Superior Performance in Fire and Emergency Medical Services.” **Management Information Service Report**, Washington, DC: International City/County Management Association, February 25, pp. 1-23.
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (2007), “**Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services**” (2<sup>nd</sup> ed.). Prentice-Hall, USA.
- Harayanan. V. K. (2001).”**Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage**”, New Jersey: Prentice Hall.
- Harrington, H. James & Harrington, James S. (2006), “**High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success**”. McGraw-Hill, New York.
- Harris, Blake. (1995), ““Best Practices’ Emerge from the Synergy of Technology, Processes and People,” **Emerging Technologies**, Supplement to Government Technology, October 8, , pp. 16-23.
- Hatry, Harry P. and J. J. Kirlin. (1994), **An Assessment of the Oregon Benchmarks: A Report to the Oregon Progress Board**, Washington, DC: Urban Institute, June.
- Jones, G. R. (2004), **Organizational Theory**, 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Karlof, Bengt and Svante Ostblom. (1993), **Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity**. New York: John Wiley & Sons.
- Keehley, Patricia, S. Medlin, S. Mac Bride, and L. Longmire. (2005), **Best Practices in the Public Sector: Benchmarking for Performance Improvement**. San Francisco: Jossey-Bass,



- Keegan W.( 2002), “ **Global Marketing Management**”, Ed.7, (New Jersey: Prentice Hall.
- Kim, J. (2006), Determinants of B2B Adoption in south Korean Fishery Wholesale Firms: An Exploratory Study, **Reviews in Fisheries Science**, Vol.14. p: 285-301.
- Klinger, K. (2006), **E-business Innovation and Process Management**. Cybertech Publishing, London.
- Kotler P. and Armstrong G. (2001), “**Principle of Marketing**” E.d9, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kurnia, S. (2007), E-Commerce Adoption in Developing Countries: an Indonesian Study. Supply Chain Management: **An International Journal**, Vol.8, No.2: 251-262.
- Malhotra, N. (2004), **Marketing research**, New Jersey: Prentice Hall.
- McGarvey, R. (2000), **How to Dotcom: A Step by Step Guide to E-Commerce**. Entrepreneur Media Inc. Canada.
- Mendes, M.; Suomi, R. and Passos, C. (2004), **Digital Communities in a Networked Society: E-Commerce, E-Business, and E-Government**. Kluwer Academic Publishers, New York, USA.
- Mountain Buggy Company, (2008), **Customer Privacy**. <http://www.mountainbuggy.com/privac>.
- Noori, Hamid & Radford, Russell (2005), “**Production & Operations Management: Total Quality & Responsiveness**”. McGraw-Hill, New York.
- Olson, D., and Eikebrokk, T. (2006), Training for the E-Business Competition: An Empirical Investigation of the Relationship between Competence, Training and Performance in European SMEs. **Proceeding of the 39<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences**.

- Rayport J. and Jaworski J., (2001), “ **Electronic Commerce**”, (New York: Mc Graw Hill.
- Ross, Joel E. (2005), “**Total Quality Management: Text, Cases & Readings**” (2<sup>nd</sup> ed.). St.Lucie Press, Florida.
- Sachenko, A. (2008), **Introduction to E-Business Systems**. Scribd Company, [www.scribd.com](http://www.scribd.com). P.89.
- Shafer, Scott M. & Meredith, Jack R. (2008), “**Operations Management: A process Approach with Spread Sheets**”. John Wiley & Sons, New York.
- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan & Johnston, Robert (2008), “**Operations Management**” (2<sup>nd</sup> ed.). Pitman Publishing, London.
- Saravanan, Muthaiyah, and Kerschberg, Larry (2007), Achieving interoperability in E-government service with two model of semantic bridging: SRS and SWRL, **journal of Theoretical and Applied E-Commerce Research (JTAER)**, Special Issue on Electronic Document Interoperability in E-Business and E-Government Applications, Chile.
- Shih C.; Dedrick, J.; and Kraemer, K. (2005), Rule of Law and the International Diffusion of E-Commerce. **Communications of ACM**. Vol.48, No.11: 57-62.
- Stair R. and Reynolds G. (2001), **Principle of Information Systems**, Ed.5, U.S.A.: course Technology.
- Thatcher, S. and Foster, W. (2002), B2B e-commerce adoption decisions in Taiwan: The interaction of organizational, industrial, governmental and cultural factors. **Proceedings of the 36<sup>th</sup> Hawaii International Conference System Sciences**.

- Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (1995),  
“Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product  
Development”. Addison Publishing, Massachusetts.
- Westermeier, J.; and Plave, L. (2004), **E-Business the E-Business Legal  
Survival Kit**. <http://www.piperrudnick.com>.

## الملاحق

## الملحق (1)

## المحكّمون

الاسم	الجامعة	
أ.د. محمد عبد العال النعيمي	جامعة الشرق الأوسط	-1
أ.د. نجم العزاوي	جامعة الشرق الأوسط	-2
أ.د. شفيق حداد	جامعة العلوم التطبيقية	-3
د. صباح الأغا	جامعة الشرق الأوسط	-4
د. أسعد أبو رمان	جامعة العلوم التطبيقية	-5
د. محمد سليم الشوره	جامعة الشرق الأوسط	-6
د. ظاهر القرشي	جامعة الشرق الأوسط	-7
د. فراس أبو قاعود	جامعة الشرق الأوسط	-8
د. حمزة خريم	جامعة الشرق الأوسط	-9
د. علي جبريل	جامعة الشرق الأوسط	-10

الملحق (2)  
الاستبانة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب:

تحية احترام وتقدير,,,

استبانة حول موضوع:

إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية ودوره في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية لدى البنوك الكويتية".

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مستوى إدراك المديرين في البنوك الكويتية لمراحل تطبيق المقارنة المرجعية وقياس مدى تأثير تطبيق مراحل المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث

مبارك المطيري

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

1- المؤهل العلمي:

- بكالوريوس  ماجستير  
 دكتوراه

2- الخبرة العملية:

- أقل من 5 سنوات  6-10 سنوات  
 11-15 سنة  16 سنة فأكثر

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

يرجى قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) إزاء الجواب المناسب.

ت	العبارة المقارنة المرجعية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التخطيط</b>						
1	يخطط المديرون بشكل سليم لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.					
2	يبحث المديرون عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنة مع البنوك الأخرى.					
3	يدرك المديرون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى من خلال إجراء عمليات الفحص باستمرار.					
4	يوجد عند المديرين قدرة واضحة في تخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى.					
5	يمتلك المديرون مهارات واضحة في إقرار خطوات المقارنة المرجعية.					

ت	العبارة المقارنة المرجعية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يجري المديرون عمليات المقارنة المرجعية بأسلوب ناجح ومثمر.					
7	يوظف المديرون مهاراتهم في إنجاز المهمات الموكولة لهم بكل نجاح في إطار تحقيق التنافسية مع البنوك الأخرى.					
8	يراجع المديرون مخططاتهم وطرق عملهم باستمرار وذلك لإنجاح عمليات المقارنة المرجعية.					
<b>التحليل</b>						
9	يوجد لدى المديرين فهم واضح للعمليات التي تجرى في البنوك.					
10	يفهم المديرون العمليات التي تجري في البنوك الأخرى لوجود مهارات عالية لديهم.					
11	يتابع المديرون بكل اهتمام العمليات التي تجري في البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.					
12	يقوم المديرون بطلب الاستشارة من قبل الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك.					
13	يستعين المديرون بالموظفين ذوي الكفاءة لتحليل معمق لعمليات البنك لإحداث التفوق المطلوب.					
14	يسعى المديرون لتحقيق التنافسية مع البنوك الأخرى من خلال إجراء عمليات المقارنة المرجعية.					
15	يتم متابعة تحسين عمليات المقارنة المرجعية من قبل المديرين باستمرار وبما يحقق الجودة في العمل.					
<b>التكامل</b>						
16	يقوم المديرون بتبني خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب في البنك.					



ت	العبارة المقارنة المرجعية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يتابع المديرون باستمرار مدى تفوق البنوك الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة.					
18	يتم تبني أسس ومعايير واضحة من قبل المديرين لإجراء عمليات المقارنة.					
19	يقوم المديرون عند وجود عقبات تعترض الخطة بإجراء تغيير واضح في خطوات هذه الخطة.					
20	يمتلك المديرين مهارات وفهم واضح لما يجري من عمليات في البنك لأجل إجراء التحسين المستمر.					
21	يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالبنوك الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.					
<b>التنفيذ</b>						
22	يتم أخذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ.					
23	توجد لدى المديرون المهارة لتبني أفضل الطرائق لتطبيقها من أجل إحداث التغيير المطلوب.					
24	توجد لدى المديرين القدرة على اختيار أفضل الطرائق المطبقة عند البنوك الأخرى لإجراء عمليات المقارنة.					
25	يختار المديرون أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئة عمل البنك.					
26	يترجم المديرون بشكل ممنهج خطوات التي إجراء عمليات المقارنة سليم.					
<b>النضوج</b>						
27	توجد لدى المديرين القدرة على صهر الطرق التي تمت نقلها من البنوك الأخرى إلى داخل البنك لتبنيها.					

ت	العبارة المقارنة المرجعية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
28	يقوم المديرون بتلافي الفجوات في بنوكهم من خلال إجراء عمليات المقارنة.					
29	يوظف المديرون مهاراتهم لتطبيق الطرائق الأفضل نحو أداء أفضل لبنوكهم.					
30	يسعى المديرون نحو أداء أفضل من خلال إجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.					
<b>التفوق التنافسي</b>						
31	تسعى البنوك لتحقيق التفوق التنافسي من خلال تقديم خدمات مميزة.					
32	يتم باستمرار مقارنة أداء البنك بالبنوك الأخرى ذات العلاقة.					
33	يسعى المديرون لإجراء تعديلات مختلفة في نمط الخدمات المقدمة لإحداث التغيير والتفوق المطلوب.					
34	يتم إكساب الموظفين مهارات مختلفة من أجل تقديم خدمات تصل بهم إلى التفوق التنافسي مع البنوك الأخرى.					
35	يدرك المديرون أن تحقيقهم للتفوق التنافسي لا يتأتى إلا من خلال تبني خطوات مدروسة يتم تنفيذها باستمرار في البنك.					
36	يقوم المديرون باستمرار بمقارنة أداء بنوكهم مع البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.					
37	يحاول المديرون باستمرار متابعة الأعمال المستحدثة للبنوك الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة البنك.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة المقارنة المرجعية	ت
					يتبنى المديرون معايير وأسس واضحة في البنك لتحقيق التفوق التنافسي.	38
					يحاول المديرون باستمرار إجراء عمليات المقارنة المرجعية نحو أداء أفضل في بنوكهم.	39
					يحاول المديرون باستمرار تطوير مهاراتهم لتبني سياسات منطقية ومدروسة لتحسين الممارسات في البنك بما يحقق له التفوق التنافسي.	40

### ملحق (3)

#### زيارات البنوك والمقابلات

لقد قام الباحث بزيارات لأربعة من البنوك الكويتية من تاريخ 2010/11/15 إلى تاريخ

2011/1/15 على النحو الآتي:

1- بنك الكويت الوطني.

2- بيت التمويل الكويتي.

3- بنك بوبيان.

4- البنك العقاري.

وقابل الباحث عدد من المديرين في كل بنك و كان عددهم (12) مدير بواقع ثلاثة مديرين لكل بنك، وطرح الباحث عليهم عدداً من الأسئلة حول مدى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، واتضح من إجابات المدراء أن البنك يستخدم نقاط المقارنة المرجعية في أعماله الإلكترونية.

وكانت الأسئلة تتمحور حول الآتي:

1- مدى إدراك المديرين بقضايا أسلوب نقاط المقارنة المرجعية؟

2- مدى ذكر واستخدام أسلوب نقاط المقارنة المرجعية في اجتماعات المديرين؟

3- مدى إدراك المديرين لخطط البنك واستراتيجياته نحو تحقيق التفوق التنافسي؟

وقد دلت إجابات المديرين على إشارات توّشر إلى أن إدارات البنوك الكويتية تدرك أهمية

تحقيق التفوق التنافسي، وتدرك ضرورة استخدام استراتيجيات وأدوات لتحقيق ذلك.

وأظهرت إجابات المديرين إدراكهم ووعيهم بوجود أسلوب نقاط المقارنة المرجعية وان

البنوك الكويتية تستخدمه بشكل أو بآخر.