

## دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للبنوك الكويتية : دراسة تطبيقية

بدر فارس محمد الخرينج

### المقدمة:

يشهد العالم الآن العديد من التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ، وقد انعكست هذه التغيرات على واقع منظمات الأعمال قاطبة ونتج عنها زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

وللتوافق مع تلك المتغيرات البيئية سريعة التغيير ، أصبح لزاماً على البنوك التجارية العمل المستمر والدؤوب من أجل تحسين مستوى قدرتها التنافسية ، حيث تعد البنوك التجارية في من أهم دعائم الاقتصاد بما لها من دور حيوي في تفعيل مناخ الاستثمار وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتوفير الأمن الاستثماري، خاصة في ظل بيئة استثمار تتسم بالتعقد البيئي (متغيرات بيئية عديدة مع كثرة تغير كافة المتغيرات ) ( قمر، ٢٠١٢).

وتعد المراجعة الإستراتيجية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن يستعين بها مدراء البنوك الكويتية لتدعيم القدرة التنافسية لتك البنوك ، وتتضمن المراجعة الإستراتيجية قيام مدراء البنوك بالمراجعة الاستراتيجية لكل من العوامل الاستراتيجية، ومدى حوكمة البنوك، والتحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي، وبناء البدائل الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجيات انتهاءً بالتقييم والرقابة الاستراتيجية للأداء الاستراتيجي للبنك (عيد، ٢٠١٥).

### الدراسات السابقة:

قام الباحث بإجراء دراسة مكتبية اعتمدت على المسح الشامل للبحوث والدوريات العلمية العربية والأجنبية ، وذلك بهدف التعرف على الدراسات التي تتعلق بالمراجعة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة وبخاصة البنوك ، ويستهدف الباحث من عرض هذه الدراسات توضيح الفجوة

البحثية التي سوف يغطيها البحث ، وحتى يتمكن الباحث من وضع الإطار النظري للبحث وصياغة الفروض العلمية واختبارها. ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمان كما يلي:

#### ١- دراسات تناولت المراجعة الاستراتيجية:

أوضح كل من (Thomas, and David (2006 أن المراجعة تدعم جودة القرارات الاستراتيجية، حيث تبدأ بتقييم الأداء الحالي للمنظمة وإعادة النظر في كل من الرؤية والرسالة والأهداف مع التأكد من أن المنظمة تضع نظام حوكمة يدعم سلامة قراراتها وإجراء الفحص المستمر لكل من عناصر البيئة الداخلية والخارجية مع التعديل المستمر كلما أمكن، دون وضع اعتبار بدرجة كبيرة للوقت بقدر النظر للواقع والتغيير في البيئة الداخلية والخارجية، وكل ذلك بغرض وضع بدائل أكثر واقعية تساهم في تنفيذ الاستراتيجية انتهاءً بالمراجعة المستمرة لتحسين الأداء الاستراتيجي.

و يرى (Marios (2006 في دراسته لممارسة الادارة الاستراتيجية في ظل إدراك الادارة للمتغيرات العالمية أن من الأهمية لتحسين الأداء الاستراتيجي أن يتم فحص ومراجعة كافة العوامل الاستراتيجية من حين لآخر، مع الأخذ في الاعتبار أن كل من التحليل البيئي الداخلي والخارجي على نفس الدرجة من الأهمية ويعتبرا حاكمين للأداء الاستراتيجي.

كما يبين (Grundy (2007 أن عمليات المراجعة الاستراتيجية غير شائعة الاستخدام، رغم أهميتها في استمرار تقديم قيمة مضافة، وتساعد على اكتشاف نقاط الضعف قبل أن تصبح عقبة استراتيجية بما يستوجب تغيير السياسات وحذف كافة الاجراءات والعمليات التي لا ترتبط بالأهداف الاستراتيجية .

وقد أشار (Grundy (2008 في دراسته لمراجعة التوجه الاستراتيجي الى أن ضمان سلامته التوجه الاستراتيجي يحتاج الاستمرار في مراجعة الأداء الاستراتيجي لاكتشاف نقاط الضعف في مراحل مبكرة والتمكن من التوصل للبدائل

والخيارات الاستراتيجية لإجراء التعديلات المطلوبة في عمليات تنفيذ الاستراتيجية بصورة تنسم بالأصالة واستمرار تحقيق القيمة .

وأكد (Klein 2008) في دراسته للتركيز على المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة في عملية المراجعة الاستراتيجية، على أن أصحاب المشروعات الصغيرة قبل أن يقترضوا الأموال لزيادة الانتاج والمبيعات يجب عليهم أولاً دراسة الطريقة الحالية لاستخدام الأموال، لعل المشكلة التي يواجهونها في إنتاج منتج غير مرغوب أو استخدام أساليب تسويق غير مناسبة، ولذا فبدلاً من أن يترتب على الاقتراض التزامات جديدة، يتم مراجعة الأداء الحالي لتصحيح الأوضاع والاستغناء عن اتخاذ قرارات الاقتراض.

ويرى (Ohta, 2008) في دراسته لدور أدلة المراجعة في عملية المراجعة الاستراتيجية بأن على كل منظمة أن تصمم أدلة لتحليل الأداء من منظور استراتيجي وفحص العمليات والممارسات والاجراءات وذلك بغرض الاستناد اليها في تعديل المسار الاستراتيجي وتجنب الخداع الظاهري في المسار الاستراتيجي . وفي سبيل بناء (Ackerman & Others, 2009) لنموذج إلكتروني لخطة المراجعة الاستراتيجية تبين أن وضع خطة ونظام لحوكمة المنظمة ووضع برنامج لإدارة المخاطر يساهم في نجاح عملية المراجعة الاستراتيجية، كما أن وضع نظام معلومات يتسم بالشفافية وخاضع لمعايير ضابطة يساهم في تحقيق أهداف المراجعة الاستراتيجية ويوفر المعلومات التي تساهم في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتعديل الأوضاع .

وأخيراً يرى إدريس والمرسي (٢٠١٠) أن المراجعة الاستراتيجية تفيد في عملية التمثيل الاستراتيجي وتنمية البدائل لكافة العوامل والمتغيرات الاستراتيجية، وتتسم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجي، وتدرس العناصر الرئيسية للنموذج الوصفي للإدارة الاستراتيجية بصورة شمولية متكاملة تؤدي لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية من خلال جودة تمثيل الموقف وبناء وتنمية

البدائل وانتقاء البديل الأفضل والذي يتوافق مع الرؤية والرسالة ويفيد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفى دراسة حديثة قام بها عيد (٢٠١٥) بهدف تقييم أثر المراجعة الإستراتيجية فى تحسين قدرة البنوك التجارية المصرية على التغيير الاستراتيجى ، وتوصل الدارسة إلى أنه يمكن زيادة فاعلية عملية التغيير الاستراتيجى بالبنوك التجارية المصرية من خلال تطبيق المراجعة الإستراتيجية بكافة أبعادها.

## ٢- دراسات تناولت القدرة التنافسية للبنوك:

تتصل القدرة التنافسية للبنوك التجارية واستراتيجيات المنافسة بمدى قدرتها على تحديد نوعيات معنية من الخدمات المصرفية التى تمكن من تلبية احتياجات شرائح وفئات عمرية معينة . وفى هذا الصدد أشارت نتائج دراسة (Clarkson et al,1990) أن كل فئة عمرية من عملاء البنك تتطلب استراتيجية معينة تلائم المتغيرات الديموجرافية لهذه الفئة ، ومن ثم توفر هذه الإستراتيجية تحولاً إيجابياً فى تحسين القدرة التنافسية ، إذ يكون محور التركيز هناك على نوعية الخدمة ومدى ملاءمتها وتوظيفها للعملاء بطريقة صحيحة.

وتظهر القدرة التنافسية للبنوك أيضاً فيما يتعلق بالأداء التشغيلى، إذ يشير كل من (Parkan and wu,1999) إلى أن هذا الأداء يتعلق بتوفير الكفاءات من الموارد البشرية وعناصر تحليل وتحديد مكونات القدرة التنافسية التى تؤثر فى الأداء العام، حيث وجد أن من أهم هذه العناصر جودة الخدمات المصرفية والحصة السوقية وسعر الخدمة والعلامة التجارية المميزة للبنك.

وفى جهة أخرى ، أشار ( محمد ، ٢٠٠٣) أن التسويق المصرفى تلعب دوراً حاكماً فى تحسين القدرة التنافسية للبنوك، وذلك من خلال أنشطته والمتمثلة فى بحوث السوق ، وتطوير الخدمات المصرفية ، والاتصالات التسويقية ، وتحقيق الأمان فى المعاملات المصرفية.

وتتطلب القدرة التنافسية أن يتم التركيز على تحقيق أعلى قيمة للعملاء وتوفير الجودة فى الخدمات المصرفية، ويؤكد (Zineldin,2005) على ضرورة أن يعمل

البنك على إضافة عناصر ملموسة وغير ملموسة لتلبية تطور احتياجات العملاء ، وإدارة علاقات العملاء، وهو ما يمكن أن يحقق تعزيز القدرة التنافسية للبنوك.

في حين توصلت دراسة (Movassaghi et al.2005) إلى أن تطوير خدمات البنوك وميكنتها يؤدي إلى تعزيز الحصة السوقية للبنوك ، وهذا يتطلب أن يكون هناك تحالفات إستراتيجية مع البنوك ، كما أوضحت الدراسة أن هناك اتجاهًا كبيراً من المستهلكين إلى تبني خدمات البنوك واستخدامها عبر الانترنت ، وهو سلوك مهم يمكن أن يعزز القدرة التنافسية للبنوك ويطور خدماتها.

بينما يرى (Ashton and Keasey,2005) أن عنصر التكلفة من الجوانب المهمة في تحسين القدرة التنافسية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التنوع في أنماط خدمات التمويل ، ويؤدي ذلك إلى تحقيق نوع من الخفض في التكلفة وهو ما يعزز القدرة التنافسية للبنوك. في حين أكد ( عبد القادر، ٢٠٠٥ ) أن القدرة التنافسية للبنوك تتطلب تركيزاً على عنصر الجودة ، وعلى تحديد الخصائص والسمات التي تمتاز بها الجودة ذات التأثير المباشر على الخدمة المصرفية ، وقد حدد عدداً من العناصر المهمة التي تمكن من تحقيق ذلك ، وهي قدرات الموارد البشرية في البنك ، والتنوع في الخدمات المصرفية، ودرجة التطور والميكنة التي تعتمد عليها الخدمة، فضلاً عن تطوير أنشطة وممارسات التسويق.

وعلى نفس المنوال توصل (Wonglimpiyarat,2009) إلى العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للبنوك في ظل المنافسة تتمثل بطاقات الائتمان، والقروض الشخصية ، واستهداف شرائح جديدة ، وتحسين العمليات المرتبطة بخدمات بطاقات الائتمان والقروض الشخصية.

وفي الكويت ، توصل ( المطيري، ٢٠٠٩ ) إلى أن العوامل المرتبطة بالقدرة التنافسية للبنوك الكويتية تتمثل في تنوع الخدمات المصرفية، وتطوير وتحديث الخدمات الإلكترونية المصرفية، والتوسع في الفروع، وتخفيض تكلفة الخدمة المصرفية.

بينما توصلت دراسة (محمد، ٢٠١٢) والتي أجريبت على عينة من البنوك التجارية المصرية إلى أنه يمكن استخدام أسلوب التسويق الدماغى لتحسين القدرة التنافسية للبنوك التجارية.

**من عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:**

- التعقد البيئى يستوجب ويزيد من أهمية المراجعة الاستراتيجية (kukalis.s (1989).
- بعض الدراسات تناولت أبعاد ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية وفق رؤيتهم (Thomas, 2006) والبعض الآخر ربطها بنتيجة اجرائها(2009 Ackerman and Others).
- أشارت بعض الدراسات لربط المراجعة الاستراتيجية بالإجراءات الواجب اتخاذها من تعديل وتغيير دون الإشارة صراحة لعملية التغيير التنظيمي (martin 2006: grundy, tony 2007).
- ركزت معظم الدراسات المتعلقة بالقدرة التنافسية للبنوك على العوامل المؤثرة فى تعزيزها، وتمثلت أهم تلك العوامل فى جودة الخدمة المصرفية، والأداء التشغيلي، والحصة السوقية، والتقنية والاتصالات، ودراسة سلوك المستهلك.
- رغم تعدد الدراسات التى تناولت المراجعة الإستراتيجية والقدرة التنافسية على المستويين العربى والأجنبى إلا أنه لا توجد دراسة واحدة - فى حدود علم الباحث - عنيت بدراسة العلاقة بين المراجعة الاستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك ، وهذه هى الفجوة البحثية التى تسعى الدراسة الحالية لتناولها بالبحث والدراسة فى قطاع البنوك الكويتية.

### **الدراسة الاستطلاعية:**

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مديرين ومسؤولين بالبنوك محل البحث للتعرف على واقع وممارسات عملية المراجعة الاستراتيجية والقدرة التنافسية ، وتم الاعتماد على إطار يتضمن عدد من الموضوعات لتكون

مرشداً للمقابلات وتساعد في التوصل لبيانات وثيقة الصلة بموضوع البحث ، وكان من هذه الموضوعات مدى استمرارية البنك في إجراء التحليل البيئي، وهل التحليل البيئي يساعد على تطوير وتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية لعملاء البنوك ، وهل هناك تغييرات جوهرية تمت في تكلفة الخدمة أو جودتها أو في الحصة السوقية، أو تم ابتكار خدمات جديدة نتيجة للتحليل البيئي.

### وفي ضوء المقابلات يُمكن للباحث أن يستخلص النتائج الأولية التالية:

- البنوك لا تهتم بإجراء التحليل البيئي إلا في مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية.
- البنوك تعاني صعوبة كبيرة في إعداد الخطة الاستراتيجية، لذا لا تسمح بالمساس بالخطة الاستراتيجية بمجرد إتمامها .
- لا يوجد تغييرات جوهرية تمت في مجال تطوير الخدمات المصرفية أو تنوعها وفي جودة الخدمة المصرفية أو في الحصة السوقية نتيجة للتحليل البيئي.
- وهذه النتائج الأولية تبرر على أهمية إتمام هذا البحث لنقدم للمسؤولين بالبنوك التجارية الكويتية دليلاً مرشداً بعمليات المراجعة الاستراتيجية من أجل تقديم مزايا تنافسية تحقق لها الريادة وتنقل البنك للمستقبل المرغوب.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، يمكن صياغة مشكلة البحث في تساؤل رئيسي يتمثل في:

"هل تتمكن البنوك التجارية الكويتية العامة والخاصة من تحسين قدرتها التنافسية استناداً إلى المراجعة الاستراتيجية" ويتضمن هذا التساؤل على عدد من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

(١) هل هناك اختلاف جوهري بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة موضع الدراسة فيما يتعلق بتوافر عناصر المراجعة الإستراتيجية ، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية ؟

- (٢) هل هناك اختلاف جوهري بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة موضع الدراسة فيما يتعلق بتوافر عناصر القدرة التنافسية، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموجرافية؟
- (٣) هل هناك تمايز بين البنوك التجارية العامة والخاصة موضع الدراسة، فيما يتعلق بتوافر عناصر المراجعة الاستراتيجية؟ وماهى عناصر المراجعة الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك الخاضعة للدراسة.
- (٤) هل هناك تمايز بين البنوك التجارية العامة والخاصة موضع الدراسة، فيما يتعلق بتوافر عناصر القدرة التنافسية؟ وماهى عناصر القدرة التنافسية الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك الخاضعة للدراسة.
- (٥) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المراجعة الاستراتيجية وبين تنمية القدرة التنافسية بالبنوك التجارية موضع الدراسة؟

### أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث فى دراسة دور المراجعة الإستراتيجية فى تنمية القدرة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية ، ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية وهى:

- (١) التعرف على درجة التشابه أو الإختلاف بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة ، فيما يتعلق بعناصر المراجعة الإستراتيجية ، وفقاً لخصائصهم الديموجرافية.
- (٢) التعرف على درجة التشابه أو الإختلاف بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة ، فيما يتعلق بعناصر القدرة التنافسية ، وفقاً لخصائصهم الديموجرافية.
- (٣) معرفة مدى إمكانية التمييز بين البنوك التجارية العامة والخاصة موضع الدراسة وفقاً لعوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية، والتوصل لأهم

الأبعاد الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟

- (٤) تحديد مدى إمكانية التمييز بين البنوك التجارية العامة والخاصة موضع الدراسة وفقاً لعوامل ومتغيرات القدرة التنافسية، والتوصل لأهم الأبعاد الخاصة بالقدرة التنافسية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟
- (٥) التحقق من مدى قدرة البنوك التجارية العامة والخاصة موضع الدراسة على تحسين قدرتها التنافسية استناداً لقيامها بعملية المراجعة الاستراتيجية.

### أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:
- (١) عدم وجود دراسات سابقة – في حدود علم الباحث - تناولت دور المراجعة الإستراتيجية في تنمية القدرة التنافسية للبنوك.
- (٢) لفت أنظار المسؤولين بالبنوك الكويتية إلى دور المراجعة الإستراتيجية في القدرة التنافسية للبنوك الكويتية في ظل البيئة شديدة التنافسية.
- (٣) من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة التي سيتم التوصل إليها إلى توجيه مزيد من الإهتمام نحو تطبيق المراجعة الإستراتيجية في مجالات مختلفة.

### مجتمع البحث ووحدة المعاينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت، وتتمثل وحدة المعاينة في العامل بأي من تلك البنوك خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية بداية من ٢٠١٨/٣/٨ وحتى ٢٠١٨/٦/١١، ويوضح جدول رقم (١) بيان بأعداد العاملين بالبنوك محل الدراسة.

**جدول رقم (١)**  
**بيان بأعداد العاملين بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت**

م	اسم البنك	سنة التأسيس	نوعية البنك	العاملين بالبنك	
				عدد	نسبة مئوية %
١	بنك الكويت الوطني	١٩٥٢	تجاري	٥٣٤٦	١٤,١
٢	بنك الخليج	١٩٦٠	تجاري	٥٢٢١	١٣,٨
٣	البنك التجاري الكويتي	١٩٦٠	تجاري	٤١٧٢	١١,٠
٤	البنك الأهلي الكويتي	١٩٦٧	تجاري	٣٩٨٢	١٠,٥
٥	البنك الأهلي المتحد	١٩٧١	اسلامي	١١٧٥	٣,١
٦	بنك الكويت الدولي	١٩٧٣	إسلامي	٣٢٢٦	٨,٥
٧	بنك برقان	١٩٧٥	تجاري	٣٤٨٥	٩,٢
٨	بيت التمويل الكويتي	١٩٧٧	إسلامي	٥١٧٥	١٣,٧
٩	بنك بوبيان	٢٠٠٤	إسلامي	٤٠١٣	١٠,٦
١٠	بنك وربة	٢٠٠٩	إسلامي	٢١١٥	٥,٦
	الإجمالي			٣٧٩١٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى إحصاءات البنك المركزي الكويتي

**نوع وحجم عينة البحث:**

نظراً لاعتبارات التكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، تعذر على الباحث القيام بالحصص الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث، ومن ثم استخدام أسلوب المعاينة، بحيث تم تحديد الحجم المناسب للعينة من حيث حجم المجتمع ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج ليكون ٣٨٠ مفردة بدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ مسموح به  $\pm ٥\%$  وذلك اعتماداً على الجداول الإحصائية المستخدمة في تحديد حجم العينة (Sekaran & Bougie, 2016).

كما اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقيّة العشوائية التناسبية Stratified

random sampling technique كأحد أساليب العينات الاحتمالية Probability sampling وذلك لاختيار مفردات العينة، ولقد تم توزيع الاستبيان المُعد من قبل الباحث لغرض قياس متغيرات الدراسة على وحدات المعاينة التي تم اختيارها وذلك دون اتفاق مسبق مع أي منهم، فضلاً عن التأكيد على أن البيانات المجمعة لن يتم استخدامها إلا لأغراض بحثية بحتة. ولقد بلغ إجمالي عدد الاستمارات المستردة من البنوك محل الدراسة ٢٦٢ استمارة بمعدل استجابة إجمالي بلغ ٦٨,٩%.

### تصميم البحث:

اعتمد البحث في إعداداه على المنهج الوصفي الاستنتاجي Descriptive conclusive design الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية. ولغرض تقييم ثبات Reliability وصدق Validity نماذج القياس فضلاً عن اختبار فروض الدراسة، قام الباحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SmartPLS 2.0 (Ringle et al., 2005).

### فروض الدراسة:

وبناءً على ماتقدم وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والدراسة الإستطلاعية، ومشكلة الدراسة وأهدافها، تمكن الباحث من صياغة مجموعة من الفروض التي تحدد علاقات السبب والنتيجة المحتملة (المسارات) Cause-Effect relationships (Paths) بين المتغيرات، والتي تسعى الدراسة الحالية إلى اختبارها وذلك على النحو التالي:

**الفرض الرئيسي الأول للدراسة (H<sub>1</sub>)**

يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على

تحسين القدرة التنافسية للبنوك المدرجة ببورصة الكويت

وينقسم الفرض الرئيسي الأول إلى خمسة فروض فرعية هي:

الفرض الفرعي الأول (H<sub>1a</sub>)

يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على  
سعر/تكلفة الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت

الفرض الفرعي الثاني (H<sub>1b</sub>)

يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على  
جودة الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت

الفرض الفرعي الثالث (H<sub>1c</sub>)

يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على  
جدارة تقديم الخدمة بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت

الفرض الفرعي الرابع (H<sub>1d</sub>)

يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على  
الابتكار في الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت

الفرض الفرعي الخامس (H<sub>1e</sub>)

يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على  
سرعة تقديم البنوك المدرجة ببورصة الكويت لخدمات جديدة للسوق

الفرض الرئيسي الثاني للدراسة (H<sub>2</sub>)

تختلف اتجاهات العاملين بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت فيما يتعلق  
بالقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بشكل دال إحصائياً باختلاف خصائصهم  
الديموجرافية (النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالبنك، والمستوى  
الإداري).

الفرض الرئيسي الثالث للدراسة (H<sub>3</sub>)

تختلف اتجاهات العاملين بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت فيما يتعلق  
بتحسين القدرة التنافسية لتلك البنوك بشكل دال إحصائياً باختلاف خصائصهم  
الديموجرافية (النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالبنك، والمستوى  
الإداري)

#### الفرض الرئيسي الرابع للدراسة (H4)

تختلف اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية والبنوك الإسلامية المدرجة ببورصة الكويت بشكل دال إحصائياً فيما يتعلق بالقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية

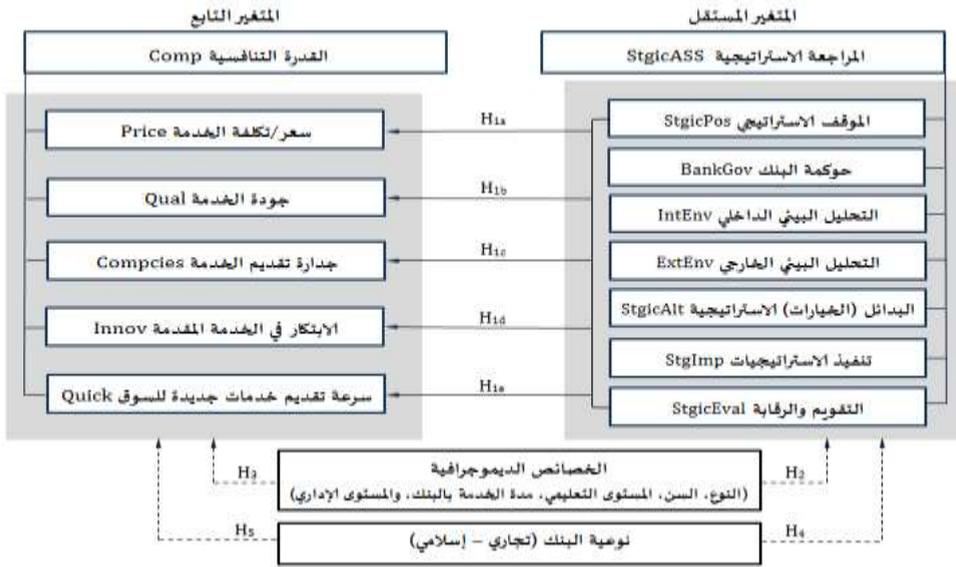
#### الفرض الرئيسي الخامس للدراسة (H5)

تختلف اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية والبنوك الإسلامية المدرجة ببورصة الكويت بشكل دال إحصائياً فيما يتعلق بتحسين القدرة التنافسية لتلك البنوك

ويوضح شكل رقم (1) الإطار المفاهيمي للدراسة

#### شكل رقم (1)

#### الإطار المفاهيمي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث إستناداً للدراسات السابقة

## أداة القياس المستخدمة

للحصول على البيانات الأولية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان الموجه إلى العينة المختاره من العاملين بالبنوك المدرجة بالبورصة ، وطُلب من مفردات العينة أن يحددوا مدى اتفاقهم أو اختلافهم مع مجموعة من العبارات التي تعكس كل متغير من المتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة قيد الدراسة، وذلك على مقياس ترتيبي ذو مسافات متساوية (مقياس ليكرت الخماسي ذو المسافات المتساوية) والذي يتراوح من ١ = غير موافق على الإطلاق إلى ٥ = موافق تماماً.

تم قياس مدى إلتواء Skewness وتفرطح Kurtosis توزيع مؤشرات متغيرات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24، وتبين انحراف توزيع بعض المؤشرات بشكلٍ حاد عن التوزيع الطبيعي نظراً لتجاوز درجة تفرطح تلك المؤشرات  $\pm 2$  (Gravetter & Wallnau, 2014).

لذلك تقرر إسقاط مؤشر واحد من نموذج القياس العاكس لمتغير الموقف الاستراتيجي وهو StgicPos\_1 (معامل تفرطح = ٢,٠)، ومؤشر واحد من نموذج القياس العاكس لمتغير جدارة تقديم الخدمة وهو Compcies\_2 (معامل تفرطح = ٢,٢)، وأخيراً)، مؤشر واحد من نموذج القياس العاكس لمتغير الابتكار في الخدمة المقدمة وهو Innov\_3 (معامل تفرطح = ٣,٠).

## توصيف سمات عينة الدراسة:

تم توصيف سمات عينة الدراسة من حيث الخصائص الديموجرافية (البنك، نوعية البنك، النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالبنك، والمستوى الإداري)، وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي ممثلاً. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٢) التالي:

## جدول رقم (٢)

### توصيف سمات العينة من حيث الخصائص الديموجرافية

البنك	بنك الكويت الوطني وبيت التمويل الكويتي هما البنكان الأعلى تمثيلاً بالعينة وذلك بنسبة ١٣,٨% من حجم العينة البالغ ٢٣٢ مفردة، في حين كان البنك الأهلي المتحد هو الأقل تمثيلاً وذلك بنسبة ٢,٦%.
نوعية البنك	العاملين بالبنوك التجارية المدرجة ببورصة الكويت يمثلون ٥٩,٥% من حجم العينة، في حين يمثل العاملون بالبنوك الإسلامية المدرجة ببورصة الكويت ٤٠,٥%.
النوع	الذكور يمثلون الغالبية العظمى من العينة وذلك بنسبة ٨١% مقابل ١٩% للإناث
السن	جميع الفئات العمرية للعاملين بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت قد تم تمثيلها بالعينة، وكان العاملون دون سن الـ ٣٠ سنة هم الأعلى تمثيلاً وذلك بنسبة ٣٢,٨% من حجم العينة. في حين كان العاملون من سن ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة هم الأقل تمثيلاً وذلك بنسبة ١٥,١%
المستوي التعليمي	ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات العينة حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس أو الليسانس وأولئك الحاصلين على دراسات عليا (دبلوم-ماجستير- دكتوراة) ٤٦,١% ، ٣٩,٧% على التوالي من حجم العينة، مقابل ١٤,٢% حاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها
مدة الخدمة بالبنك	جميع فئات سنوات الخبرة للعاملين بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت قد تم تمثيلها بالعينة، وكان العاملون ممن تصل مدة خدمتهم بالبنك إلى ١٠ سنوات أو أكثر هم الأعلى تمثيلاً وذلك بنسبة ٣٩,٢% من حجم العينة. في حين كان العاملون ممن تقل مدة خدمتهم بالبنك عن السنة هم الأقل تمثيلاً وذلك بنسبة ١٤,٢%
المستوي الاداري	جميع المستويات الإدارية للعاملين بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت قد تم تمثيلها بالعينة، وكان العاملون بمستوى الإدارة الوسطى هم الأعلى تمثيلاً وذلك بنسبة ٤٥,٣% من حجم العينة. في حين كان العاملون بمستوى الإدارة الإشرافية هم الأقل تمثيلاً وذلك بنسبة ١٤,٧%

المصدر : من اعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24

### توصيف اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة:

تم إجراء الإحصاء الوصفي اعتماداً على المتوسط Mean والترتيب Ranking لتوصيف اتجاهات العينة المختاره من العاملين بالبنوك المدرجة بالبورصة نحو المتغيرات قيد الدراسة (المراجعة الاستراتيجية – القدرة التنافسية).

فمن حيث اتجاهات العينة نحو المتغير المستقل محل الدراسة (القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بالبنوك)، اتضح من الجدول رقم (٢) التالي أن عينة الدراسة تعتقد في قيام البنوك بعملية المراجعة الاستراتيجية وذلك بانحراف معياري ٠,٦٨٧ ومعامل اختلاف ١٧,٩% حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٨٣٤ وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي (٣) والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنويه ٠,٠١

كما اتضح أيضاً أن الموقف الاستراتيجي، يعد في رأي عينة الدراسة أكثر أبعاد عملية المراجعة الاستراتيجية ممارسة من قبل البنوك بوسط حسابي يزيد عن نقطة الحياد لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ٠,٩٧٢ وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنويه ٠,٠١

وتشير قيم معامل الاختلاف إلى أن آراء مفردات العينة فيما يتعلق بحوكمة البنك، كانت الأعلى اتساقاً وتوافقاً بمعامل إختلاف بلغ ١٨,٩%، في حين كانت آراء مفردات العينة فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات، هي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل اختلاف بلغ ٢٤,١%.

جدول رقم (٢)

اتجاهات العينة نحو المتغير المستقل محل الدراسة (القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بالبنوك المدرجة ببورصة الكويت)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	اختبار $t$ لعينة واحدة (قيمة الاختبار = ٣)			المتغير	
			قيم $p$	قيم $t$	الخطأ المعياري		
---	١٧,٩%	٠,٦٨٧	٠,٠٠٠	١٨,٤٩	٠,٠٤٥	٣,٨٣٤	المراجعة الاستراتيجية
١	٢٢,٢%	٠,٨٨٣	٠,٠٠٠	١٦,٧٦	٠,٠٥٨	٣,٩٧٢	الموقف الاستراتيجي
٦	١٨,٩%	٠,٧١٨	٠,٠٠٠	١٦,٨٤	٠,٠٤٧	٣,٧٩٤	حوكمة البنك
٢	١٩,٩%	٠,٧٦٩	٠,٠٠٠	١٧,٢٥	٠,٠٥٠	٣,٨٧١	التحليل البيئي الداخلي
٧	٢٠,٧%	٠,٧٤٩	٠,٠٠٠	١٢,٦٤	٠,٠٤٩	٣,٦٢١	التحليل البيئي الخارجي
٥	١٩,١%	٠,٧٣٤	٠,٠٠٠	١٧,٤٤	٠,٠٤٨	٣,٨٤٠	البدائل (الخيارات) الاستراتيجية
٤	٢٤,١%	٠,٩٣٢	٠,٠٠٠	١٤,١٨	٠,٠٦١	٣,٨٦٨	تنفيذ الاستراتيجية
٢	٢١,١%	٠,٨١٦	٠,٠٠٠	١٦,٢٦	٠,٠٥٤	٣,٨٧١	التقويم والرقابة

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24  
 اما من حيث اتجاهات العينة نحو المتغير التابع محل الدراسة (تحسين القدرة التنافسية للبنوك)، اتضح من الجدول رقم (٣) أن عينة الدراسة تعتقد في تحسين القدرة التنافسية للبنوك وذلك بانحراف معياري ٠,٨٠١ ومعامل اختلاف ٢٠,١% حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير ٣,٩٩٥ وهي أعلى من نقطة المنتصف لمقياس ليكرت الخماسي والتي تمثل الإجابة المحايدة وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنويه ٠,٠١

كما يتضح أيضاً أن جدارة تقديم الخدمة، تعد في رأي عينة الدراسة أبرز أبعاد القدرة التنافسية للبنوك بوسط حسابي يزيد عن نقطة الحياد لمقياس ليكرت الخماسي بمقدار ١,٠٦٥ وذلك بشكل دال إحصائياً عند مستوى معنويه ٠,٠١، وتشير قيم معامل الاختلاف إلى أن آراء مفردات العينة فيما يتعلق بالابتكار في الخدمة المقدمة، كانت الأعلى اتساقاً وتوافقاً بمعامل إختلاف بلغ ٣,٠٢٠%، في حين كانت آراء مفردات العينة فيما يتعلق بسعر/تكلفة الخدمة، هي الأقل اتساقاً وتوافقاً بمعامل إختلاف بلغ ٢٦%.

### جدول رقم (٣)

#### اتجاهات العينة نحو المتغير التابع محل الدراسة (تحسين القدرة التنافسية للبنوك المدرجة ببورصة الكويت)

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	اختبار t لعينة واحدة (قيمة الاختبار = ٣)			الوسط الحسابي	المتغير
			قيم p	قيم t	الخطأ المعياري		
---	٢٠,١%	٠,٨٠١	٠,٠٠٠	١٨,٩١	٠,٠٥٣	٣,٩٩٥	القدرة التنافسية
٢	٢٦,٠%	١,٠٤٩	٠,٠٠٠	١٥,٠٢	٠,٠٦٩	٤,٠٣٥	سعر/تكلفة الخدمة
٤	٢٤,٥%	٠,٩٦٨	٠,٠٠٠	١٥,٠٩	٠,٠٦٤	٣,٩٥٩	جودة الخدمة
١	٢٤,٦%	١,٠٠٠	٠,٠٠٠	١٦,٢٢	٠,٠٦٦	٤,٠٦٥	جدارة تقديم الخدمة
٣	٢٠,٣%	٠,٨١٢	٠,٠٠٠	١٨,٦٤	٠,٠٥٣	٣,٩٩٤	الابتكار في الخدمة المقدمة
٥	٢٤,٥%	٠,٩٦٢	٠,٠٠٠	١٤,٦٢	٠,٠٦٣	٣,٩٢٤	سرعة تقديم خدمات جديدة للسوق

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24

### توصيف علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

اتضح وجود علاقات ارتباط طردية قوية (معاملات الارتباط التي تزيد عن ٠,٤٩) أو متوسطة القوة (معاملات الارتباط التي تتراوح فيما بين ٠,٣٠ ، ٠,٤٩) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، بين أبعاد المراجعة الاستراتيجية وكل بعد من أبعاد القدرة التنافسية ، الأمر الذي يعد مؤشراً للدور الإيجابي للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية للبنوك المدرجة بالبورصة (Cohen, 1988).

### اختبار فروض الدراسة:

ويستعرض الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها من تقييم النموذج البنائي واختبار فروض الدراسة:

### نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول للدراسة (H<sub>1</sub>)

ينص الفرض الرئيسي الأول للدراسة على "وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية للبنوك المدرجة بالبورصة"، ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى خمسة فروض فرعية يستعرض الباحث فيما يلي نتائج اختبار كل منها:

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول (H<sub>1a</sub>)

ينص الفرض الفرعي الأول على "وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على سعر/تكلفة الخدمة المقدمة للبنوك المدرجة بالبورصة" اتضح من التحليل ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لمتغير سعر/ تكلفة الخدمة تبلغ ٠,٣٩٨ ، الأمر الذي يعني أن القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية يساهم في تفسير ٣٩,٨% من التباين المشاهد في سعر/تكلفة الخدمة المقدمة للبنوك المدرجة بالبورصة ، و النسبة المكتملة يمكن إرجاعها لعوامل أخرى بخلاف المراجعة الاستراتيجية، كما تم التوصل الي أن قيمة  $Q^2$  لمتغير سعر/ تكلفة الخدمة والتي بلغت ٠,٣٧١ جاءت أعلى من الصفر، الأمر الذي يدعم ملائمة النموذج للتنبؤ بمشاهدات مؤشرات قياس هذا المتغير (Henseler et al., 2009).

كما أظهرت النتائج التأثير الإيجابي والمعنوي لكل من تنفيذ الاستراتيجيات حيث يمثل البعد صاحب أعلى تأثير على سعر/تكلفة الخدمة (معامل مسار = ٠,٢٨٧، قيمة  $t = ٣,٧٥٠$ ،  $p < ٠,٠٠١$ )، يليه حوكمة البنك (معامل مسار = ٠,٢٠٤، قيمة  $t = ٢,٣٤٦$ ،  $p < ٠,٠٥$ )، ويأتي التقويم والرقابة في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على سعر/تكلفة الخدمة (معامل مسار = ٠,١٧٥، قيمة  $t = ٢,٠٩٧$ ،  $p < ٠,٠٥$ )، و من ثم عدم معنوية تأثير باقي ابعاد المراجعة الاستراتيجية على سعر/تكلفة الخدمة المقدمة بالبنوك.

واتضح للباحث أن البعد الخاص بتنفيذ الاستراتيجيات يلعب الدور الرئيسي في سعر/تكلفة الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة المصرية ( $f^2 = ٠,٠٥$ ،  $q^2 = ٠,٠٥$ ).

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الفرعي الأول وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من حوكمة البنك، تنفيذ الاستراتيجيات، والتقويم والرقابة، ورفضه فيما يتعلق بكل من الموقف الاستراتيجي، التحليل البيئي الداخلي، التحليل البيئي الخارجي، والبدائل أو الخيارات الاستراتيجية.

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني (H1b)

ينص الفرض الفرعي الثاني على "وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على جودة الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة". اتضح أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لمتغير جودة الخدمة تبلغ ٠,٦٣٧ الأمر الذي يعني أن القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية يساهم في تفسير ٦٣,٧% من التباين المشاهد في جودة الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة، والنسبة المكملة يمكن إرجاعها لعوامل أخرى بخلاف المراجعة الاستراتيجية، كما اتضح أن قيمة  $Q^2$  لمتغير جودة الخدمة والتي بلغت ٠,٤٠٠ جاءت أعلى من الصفر، الأمر الذي يدعم ملائمة النموذج للتنبؤ بمشاهدات مؤشرات قياس هذا المتغير.

وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي والمعنوي لكل من التحليل البيئي الخارجي حيث يمثل البعد صاحب أعلى تأثير على جودة الخدمة (معامل مسار = ٠,٢٧٨، قيمة  $t = ٣,٥٦٦$ ،  $p < ٠,٠٠١$ )، يليه تنفيذ الاستراتيجيات (معامل مسار = ٠,١٦٧، قيمة  $t = ٢,٤٩٦$ ،  $p < ٠,٠٥$ )، و من ثم عدم معنوية تأثير باقي ابعاد المراجعة الاستراتيجية على جودة الخدمة المقدمة بالبنوك.

واتضح للباحث أن البعد الخاص بالتحليل البيئي الخارجي يلعب الدور الرئيسي في جودة الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة ( $f^2 = ٠,٠٦$ ،  $q^2 = ٠,٠١$ ).

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الفرعي الثاني وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من التحليل البيئي الخارجي، وتنفيذ الاستراتيجيات، ورفضه فيما يتعلق بكل من الموقف الاستراتيجي، حوكمة البنك، التحليل البيئي الداخلي، البدائل أو الخيارات الاستراتيجية، والتقويم والرقابة.

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث (H1c)

ينص الفرض الفرعي الثالث على "وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على جدارة تقديم الخدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة".

اتضح أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لمتغير جدارة تقديم الخدمة تبلغ ٠,٦٥٢ الأمر الذي يعني أن القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية يساهم في تفسير ٦٥,٢% من التباين المشاهد في جدارة تقديم الخدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة، والنسبة المكتملة يمكن إرجاعها لعوامل أخرى بخلاف المراجعة الاستراتيجية، وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي والمعنوي لكل من حوكمة البنك حيث يمثل البعد صاحب أعلى تأثير على جدارة تقديم الخدمة (معامل مسار = ٠,٢٦٢، قيمة  $t = ٣,٥٤٧$ ،  $p < ٠,٠٠١$ )، يليه التحليل البيئي الداخلي (معامل مسار = ٠,٢٤٤، قيمة  $t = ٣,١٨٨$ ،  $p < ٠,٠١$ )، ثم يأتي التقويم والرقابة في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠,٢٠٤، قيمة  $t = ٣,٢٩٤$ ،  $p < ٠,٠١$ )، ويأتي التحليل البيئي الخارجي في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على جدارة تقديم الخدمة (معامل مسار = ٠,١٥٧، قيمة  $t = ٢,٠٨٥$ ،  $p < ٠,٠٥$ )

<، ومن ثم عدم معنوية تأثير باقي ابعاد المراجعة الاستراتيجية على جدارة تقديم الخدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة.  
واتضح للباحث أن البعد الخاص بحوكمة البنك يلعب الدور الرئيسي في جدارة تقديم الخدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة المصرية ( $f^2 = 0,07$ ،  $q^2 = 0,11$ ).

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الفرعي الثالث وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من حوكمة البنك، التحليل البيئي الداخلي، التحليل البيئي الخارجي، والتقويم والرقابة، ورفضه فيما يتعلق بكل من الموقف الاستراتيجي، البدائل أو الخيارات الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجيات.

#### نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع (H1d)

ينص الفرض الفرعي الرابع على "وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على الابتكار في الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة".

اتضح أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لمتغير الابتكار في الخدمة المقدمة تبلغ 0,733، الأمر الذي يعني أن القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية يساهم في تفسير 73,3% من التباين المشاهد في الابتكار في الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة، والنسبة المكتملة يمكن إرجاعها لعوامل أخرى لعوامل أخرى بخلاف المراجعة الاستراتيجية، أظهرت النتائج ان التقويم والرقابة يمثل البعد صاحب أعلى تأثير على الابتكار في الخدمة المقدمة (معامل مسار = 0,331، قيمة  $t = 0,105$ ،  $p < 0,001$ )، يليه البدائل أو الخيارات الاستراتيجية (معامل مسار = 0,224، قيمة  $t = 0,791$ ،  $p < 0,01$ )، ثم يأتي الموقف الاستراتيجي في المرتبة التالية (معامل مسار = 0,211، قيمة  $t = 0,313$ ،  $p < 0,01$ )، ويأتي التحليل البيئي الداخلي في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على الابتكار في الخدمة المقدمة (معامل مسار = 0,137، قيمة  $t = 0,275$ ،  $p < 0,05$ )، ومن ثم عدم معنوية تأثير باقي ابعاد المراجعة الاستراتيجية على الابتكار في الخدمة المقدمة.

واتضح للباحث أن البعد الخاص بالتقويم والرقابة يلعب الدور الرئيسي في الابتكار في الخدمة المقدمة بالبنوك المدرجة بالبورصة ( $f^2 = 0,13$ ,  $q^2 = 0,08$ ). بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الفرعي الرابع وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من الموقف الاستراتيجي، التحليل البيئي الداخلي، البدائل أو الخيارات الاستراتيجية، والتقويم والرقابة، ورفضه فيما يتعلق بكل من حوكمة البنك، التحليل البيئي الخارجي، وتنفيذ الاستراتيجيات.

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس ( $H_{1e}$ )

ينص الفرض الفرعي الخامس على "وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية على سرعة تقديم البنوك المدرجة بالبورصة لخدمات جديدة للسوق".

اتضح أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لمتغير سرعة تقديم خدمات جديدة للسوق تبلغ 0,072، الأمر الذي يعني أن القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية يساهم في تفسير 7,2% من التباين المشاهد في سرعة تقديم البنوك المدرجة بالبورصة لخدمات جديدة للسوق، والنسبة المكتملة يمكن إرجاعها لعوامل أخرى لعوامل أخرى بخلاف المراجعة الاستراتيجية، أظهرت النتائج التأثير الإيجابي والمعنوي للتحليل البيئي الداخلي، التحليل البيئي الخارجي، وتنفيذ الاستراتيجيات على سرعة تقديم البنوك المدرجة بالبورصة لخدمات جديدة للسوق Quick.

كما أظهرت النتائج وبشكل مفاجئ، وجود تأثير سلبي دال إحصائياً للبدائل أو الخيارات الاستراتيجية على سرعة تقديم خدمات جديدة للسوق، وذلك على الرغم من وجود علاقة ارتباط طردية قوية دالة إحصائياً بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية 1%.

وقد أعزى الباحث التأثير السلبي للبدائل أو الخيارات الاستراتيجية على سرعة تقديم خدمات جديدة للسوق إلى تأثير الأبعاد الأخرى للمراجعة الاستراتيجية - كمتغيرات ضابطة Control variables - للعلاقة بين هذين المتغيرين، حيث أظهرت نتائج الارتباط الجزئي Partial correlation وجود ارتباط عكسي ضعيف

دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين البدائل أو الخيارات الاستراتيجية وسرعة تقديم خدمات جديدة للسوق (معامل ارتباط جزئي = -٠,٢١٩,  $p < ٠,٠١$ ). وبشكل أكثر تحديداً، يمثل التحليل البيئي الداخلي البعد صاحب أعلى تأثير على سرعة تقديم خدمات جديدة للسوق (معامل مسار = ٠,٥٥٠، قيمة  $t = ٦,٨٩١$ ،  $p < ٠,٠٠١$ )، يليه البدائل أو الخيارات الاستراتيجية (معامل مسار = -٠,٢٦٩، قيمة  $t = -٤,٢٠٤$ ،  $p < ٠,٠٠١$ )، ثم يأتي تنفيذ الاستراتيجيات في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠,٢٤٦، قيمة  $t = ٣,٣٢٦$ ،  $p < ٠,٠١$ )، ويأتي التحليل البيئي الخارجي في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على سرعة تقديم خدمات جديدة للسوق (معامل مسار = ٠,٢٤٤، قيمة  $t = ٢,٧٢٥$ ،  $p < ٠,٠١$ )، ومن ثم عدم معنوية تأثير باقي ابعاد المراجعة الاستراتيجية على سرعة تقديم البنوك المدرجة بالبورصة لخدمات جديدة للسوق.

واتضح للباحث من تقييم حجم التأثير  $f^2$  والتأثير النسبي للمتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة على الملائمة التنبؤية للنموذج  $q^2$  أن البعد الخاص بالتحليل البيئي الداخلي يلعب الدور الرئيسي في سرعة تقديم البنوك المدرجة بالبورصة لخدمات جديدة للسوق ( $f^2 = ٠,١٦$ ،  $q^2 = ٠,١٢$ ).

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الفرعي الخامس وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من التحليل البيئي الداخلي، التحليل البيئي الخارجي، البدائل أو الخيارات الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجيات ورفضه فيما يتعلق بكل من الموقف الاستراتيجي، حوكمة البنك، والتقويم والرقابة.

### نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني للدراسة (H<sub>2</sub>)

ينص الفرض الرئيسي الثاني للدراسة على "اختلاف اتجاهات العاملين بالبنوك المدرجة بالبورصة فيما يتعلق بالقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بشكل دال إحصائياً باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالبنك، والمستوى الإداري)". ولغرض اختبار هذا الفرض، لجأ الباحث إلى:

١- اختبار t لاثنتين من العينات المستقلة two independent-samples t .test

٢- تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA.

تم التوصل الي إختلاف الاتجاه نحو القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية باختلاف كل من نوع العاملين، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالبنك، و المستوى الاداري.

اتضح وجود إختلاف معنوي دال إحصائياً في الاتجاه نحو القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية من حيث كل الخصائص الديموجرافية فيما عدا نوعية العاملين فقد تم التوصل إلى عدم معنوية فروق الاتجاه عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبالتالي زيادة الاعتقاد بقيام البنوك بعملية المراجعة الاستراتيجية لدي العاملين من الإناث مقارنة بالعاملين من الذكور تعتبر زيادة غير حقيقية ترجع للصدفة.

تم التوصل ايضا الي ان أن قيمة مربع "إيتا"  $\eta^2$  لكل الخصائص الديموجرافية جاءت أقل من ٠,٣٠ الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الخصائص الديموجرافية للعاملين واتجاههم نحو القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية، ومن ثم ضعف تأثير الخصائص الديموجرافية على الاتجاه نحو القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بالبنوك محل الدراسة.

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الثاني للدراسة وذلك بشكل كلي فيما يتعلق بالمستوى الإداري وبشكل جزئي فيما يتعلق بكل من السن، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة بالبنك ورفضه فيما يتعلق بالنوع.

### نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث للدراسة (H<sub>3</sub>)

ينص الفرض الرئيسي الثالث للدراسة على "إختلاف اتجاهات العاملين بالبنوك المدرجة بالبورصة فيما يتعلق بتحسين القدرة التنافسية لتلك البنوك بشكل دال إحصائياً باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالبنك، والمستوى الإداري)".

ولغرض اختبار هذا الفرض، لجأ الباحث إلى:

١- اختبار  $t$  لاثنتين من العينات المستقلة two independent-samples  $t$  test.

٢- تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA

تم التوصل الي إختلاف الاتجاه نحو تحسين القدرة التنافسية باختلاف كل من نوع العاملين، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالبنك، و المستوى الاداري. اتضح وجود إختلاف معنوي دال إحصائياً في الاتجاه نحو تحسين القدرة التنافسية من حيث كل الخصائص الديموجرافية فيما عدا نوعية العاملين فقد تم التوصل إلى عدم معنوية فروق الاتجاه عند مستوى معنوية ٠,٠٥. وبالتالي زيادة الاعتقاد في تحسين القدرة التنافسية لدي العاملين من الإناث مقارنة بالعاملين من الذكور تعتبر زيادة غير حقيقية ترجع للصدفة.

تم التوصل ايضا الي ان أن قيمة مربع "إيتا"  $\eta^2$  لكل الخصائص الديموجرافية جاءت أقل من ٠,٣٠ الأمر الذي يشير إلى وجود علاقة إرتباط ضعيفة بين الخصائص الديموجرافية للعاملين واتجاههم نحو تحسين القدرة التنافسية، ومن ثم ضعف تأثير الخصائص الديموجرافية على الاتجاه نحو تحسين القدرة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.

بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الثالث للدراسة وذلك بشكل كلي فيما يتعلق بالمستوى الإداري وبشكل جزئي فيما يتعلق بكل من السن، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة بالبنك ورفضه فيما يتعلق بالنوع.

#### نتائج اختبار الفرض الرئيسي الرابع للدراسة (H<sub>4</sub>)

ينص الفرض الرئيسي الرابع للدراسة على "إختلاف اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية والبنوك الإسلامية المدرجة بالبورصة بشكل دال إحصائياً فيما يتعلق بالقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية".

اتضح إختلاف الاتجاه باختلاف نوعية البنك (تجاري – إسلامي). ولغرض اختبار معنوية هذا الاختلاف، لجأ الباحث إلى اختبار " $t$ " لاثنتين من العينات المستقلة وتوصل إلى وجود إختلاف معنوي دال إحصائياً بين العاملين بالبنوك التجارية

والبنوك الإسلامية فيما يتعلق بالقيام بعملية المراجعة الاستراتيجية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، الأمر الذي يقدم دليلاً على أن زيادة اعتقاد العاملين بالبنوك التجارية مقارنة بالعاملين بالبنوك الإسلامية بشأن قيام البنوك محل الدراسة بعملية المراجعة الاستراتيجية تعتبر زيادة حقيقية لا ترجع للصدفة.

قيمة مربع "إيتا"  $\eta^2$  والتي بلغت ٠,١٢٦٩، ومن ثم ضعف تأثير متغير نوعية البنك على الاتجاه نحو القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بالبنوك محل الدراسة. بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الرابع للدراسة

#### نتائج اختبار الفرض الرئيسي الخامس للدراسة (H<sub>5</sub>)

ينص الفرض الرئيسي الخامس للدراسة على "اختلاف اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية والبنوك الإسلامية المدرجة بالبورصة بشكل دال إحصائياً فيما يتعلق بتحسين القدرة التنافسية لتلك البنوك".

اتضح إختلاف الاتجاه نحو تحسين القدرة التنافسية باختلاف نوعية البنك (تجاري - إسلامي). ولغرض اختبار معنوية هذا الاختلاف، لجأ الباحث إلى اختبار "t" لاثنتين من العينات المستقلة وتوصل إلى وجود إختلاف معنوي دال إحصائياً بين العاملين بالبنوك التجارية والبنوك الإسلامية فيما يتعلق بتحسين القدرة التنافسية وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ الأمر الذي يقدم دليلاً على أن زيادة اعتقاد العاملين بالبنوك التجارية مقارنة بالعاملين بالبنوك الإسلامية بشأن تحسين القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة تعتبر زيادة حقيقية لا ترجع للصدفة.

قيمة مربع "إيتا"  $\eta^2$  والتي بلغت ٠,١٢٠٢، ومن ثم ضعف تأثير متغير نوعية البنك على الاتجاه نحو تحسين القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة. بناءً على ما تقدم من نتائج، تم قبول الفرض الرئيسي الخامس للدراسة

#### النتائج النهائية والتوصيات:

جاءت نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفروض لتؤكد وجود اثر ايجابي ومعنوي لكل ابعاد المراجعة الاستراتيجية علي تحسين القدرة التنافسية بما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت دراسة كل من المراجعة الاستراتيجية و اثرها

علي تحسين القدرة التنافسية , (Ackerman, 2009, Ashton, 2005, Yong , 2011, Zineldin, 2005)

كما اظهرت النتائج ان البعد الخاص بتنفيذ الاستراتيجيات يلعب الدور الرئيسي في سعر/تكلفة الخدمة المقدمة بالبنوك ، البعد الخاص بالتحليل البيئي الخارجي يلعب الدور الرئيسي في جودة الخدمة المقدمة بالبنوك، البعد الخاص بحوكمة البنك يلعب الدور الرئيسي في جدارة تقديم الخدمة بالبنوك، البعد الخاص بالتقويم والرقابة يلعب الدور الرئيسي في الابتكار في الخدمة المقدمة بالبنوك، والبعد الخاص بالتحليل البيئي الداخلي يلعب الدور الرئيسي في سرعة تقديم البنوك لخدمات جديدة للسوق وذلك يتفق مع دراسة كل من (Kukalis, 1989, Peter, 1999, Wonglimpiyarat, 2009)

كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الخصائص الديموجرافية للعاملين واتجاههم نحو القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية، ومن ثم ضعف تأثير الخصائص الديموجرافية على الاتجاه نحو القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بالبنوك محل الدراسة، كذلك تم التوصل ايضا الي وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الخصائص الديموجرافية للعاملين واتجاههم نحو تحسين القدرة التنافسية، ومن ثم ضعف تأثير الخصائص الديموجرافية على الاتجاه نحو تحسين القدرة التنافسية بالبنوك محل الدراسة. كما اوضحت النتائج ايضا ضعف تأثير متغير نوعية البنك على الاتجاه نحو القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بالبنوك محل الدراسة ، وكذلك ضعف تأثير متغير نوعية البنك على الاتجاه نحو تحسين القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة.

وبالتالي توصي الدراسة الحالية ضرورة التركيز علي الاهتمام بعملية المراجعة الاستراتيجية لما لها من تأثير علي تحسين قدرتها التنافسية و بصفة خاصة التركيز علي عملية تنفيذ الاستراتيجيات لما له من اثر كبير علي سعر/تكلفة الخدمة المقدمة ، الاهتمام بعملية التحليل البيئي الخارجي لتقديم خدمات بجودة مرتفعة، بالاضافة الي التركيز علي حوكمة البنك لما له من ادور ارئيسي في جدارة تقديم الخدمة ، القيام بعمليات التقويم والرقابة بشكل مستمر لما له من اثر علي الابتكار في

الخدمة المقدمة ، و اخيرا استمرارية التحليل البيئي الداخلي لما له من اثر في سرعة تقديم البنوك لخدمات جديدة للسوق.

## قائمة المراجع

- إدريس، ثابت عبد الرحمن ، المرسي، جمال الدين محمد(٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية الإسكندرية، الدار الجامعية، صص ٣٥، ٨٢-٧٩، ٤٢٩-٤٤٩.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن(٢٠٠٧)، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ص ١٧٣، ١٤٨.
- التقرير المالي الشهري، البنك المركزي الكويتي، فبراير ٢٠١٤ مجلد ١٠.
- النشرة الإحصائية الشهرية، البنك المركزي المصري، يناير ٢٠١٥ العدد ٢١٤.
- المطيري، عبد الله خالد، العمر، حسين على (٢٠٠٩) المنافسة فى قطاع البنوك الكويتية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السادس عشر، العدد ٢، مايو: ٣٢٥-٣٤٢.
- شارلز هل ، جارديث جونز(٢٠١١) الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل ) ترجمة محمد عبدالمتعال ، اسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ ص ص ٨٢٥- ٨٣٠ .
- عيد، أيمن عادل (٢٠١٥) دور المراجعة الإستراتيجية فى تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجى – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة- جامعة المنصورة، العدد الثانى .
- قمر، خالد السعيد (٢٠١٢) دور التسويق الإلكتروني فى تنمية القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية فى مصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة- جامعة المنوفية، ٢٠١٢.
- محمد، عماد صقر(٢٠١٢) العلاقة بين إمكانية تطبيق أسلوب التسويق الدماغى والقدرة التنافسية للبنوك التجارية : دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية بمصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٩، عدد ٣ سبتمبر ٢٠١٢، ص ص ٣٣١-٣٥٨.
- زيدان، محمد (٢٠٠٣) دور التسويق المصرفى فى زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة الباحث، العدد ٢، ص ص ٧- ٢٢ .

- Ackerman, Marc; Rucker, Beth; Wells, Anecia; Wilson, Joseph; Wittmann, Randy( 2009), IT Strategic Audit Plan, *Journal of Technology Research* 1 , pp1-10.
- Al-Maharranni,saeed.(2009, Analysis of Competitiveness in Qatar Banking Industry, *International Journal of Business Innovation and Research*,3(2)January:168-181.
- Ashton, John and Keasey, Kevin.(2005), Competition and the Provision of Banking Services to Sims in the U.K. *Small Business Economics*, 24(5): 477-485.
- Clarkson,A.H.; Stone,M.A.Steele, M.J.(1990), Competitive Strategies in Banking Services-Implication of Segmentation Analysis of Consumers by Age Group, *International Journal of Service Industry Management*, 1(2):80-115.
- Donald S. Tull, Del I Hawkins(1987), Marketing Research, "Measurement and Method, 4th Ed, Macmillan Publishing Company, New York, , pp 92-94.
- Grundy, Tony (2007), Strategic Audit, Financial Management, Pp 44-45.
- Grundy, Tony (2008) "Strategic audit", Strategic Direction, Financial Management Vol. 24 Iss2,p 44.
- Klein, Karen E(2008), SMALL BUSINESS / IN BOX; Strategic audits spot problems Author , Tribune Publishing Company LLC, Los Angeles, Calif, General Interest Periodicals--United States, ISSN, 04583035.
- Kukalis,s.(1989) the relationship among firms characteristics and desing of strategic planning systems in large organizations , *journal of management* ,pp 565-579.
- Marios I. Katsioloudes(2006), Strategic Management, Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations, Pp 99–134.

- Martin Shubik(2006), The strategic audit: A game theoretic approach to corporate competitive strategy, *Managerial and Decision Economics*, Volume 4, Issue 3, pages 160–171.
- Movassaghi, Hormoz; Fahri, Unsal; Abraham, Mulugetta,(2005), Internet Banking: Competitive Environment and Consumer Perspective, *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 1(2) sep:36-52.
- Ohta, Yasuhiro(2008), The Role of Audit Evidence in a Strategic Audit (March 8, 2008). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1260643> .
- Parakan, Celik and Wu, Ming-Lu.(1999),Measurement of the Performance of an Investment Bank Using the Operational Competitiveness Rating,*Procedure Omega*, 27(2):201-219.
- Peter Gilmour, (1999) "A strategic audit framework to improve supply chain performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14 Iss: 5/6, pp.355 - 366
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger(2006), Strategic management and business policy 10 Ed , U.S.A., New Jersey , *Person Education upper saddle*, pp 13-17 .
- Wheln , T.and hunger,J.(1987),Using the strategic audit, *sanadvanced management journal*,pp4-12, 252-259
- Wonglimpiyarat, Jarunee, (2009), The Structural Model of Competition in the Thai banking industry , *International Journal of Financial Services Management*, 3(3,4) January: 255- 268.
- Yong Wu, Zelong Wei, Qiaozhuan Liang, (2011),Top management team diversity and strategic change: The moderating effects of pay imparity and organization slack", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 Iss: 3, pp.267 – 281
- Zineldin, Mosaad,(2005), Quality and Customer Relationship Management as Competitive Strategy in the Swedish Banking Industry, *The T.Q.M Magazine*,17(4): 329- 350.