

**دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير الأداء المصرفي  
(دراسة ميدانية علي المصارف الكويتية الوطنية)  
ابراهيم مديرس محمد المديرس**

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير الأداء المصرفي الكويتي، ولذلك تم صياغة بعض الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (٩٢) مفردة وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لا دخال، ومعالجه البيانات، وقد أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتطور أداء المصارف الكويتية الوطنية من وجهة نظر الإدارة العليا. وقد اوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة أن تعتمد إدارة المصرف على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي والخارجي.



### Abstract:

This study Objective to identify the role of the analysis of internal and external environment in the Kuwaiti banking performance development, and therefore has been formulating some hypotheses to achieve the objectives of the study, researcher has used the descriptive analytical method for this purpose, and use the list of the survey as a key tool for data collection, and total sample size (92). The results showed that there is a significant correlation between the internal and external environment analysis, the evolution of the national Kuwaiti banks performance from the perspective of senior management. The study recommended several recommendations the most important need for the Bank's management based on accurate information and statistics on the inner and outer reality.

## المقدمة:

تواجه كافة منظمات الأعمال في المجتمعات على اختلافها تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات، والتطورات العلمية، والتقنية السريعة، والمستمرة مما جعلها بيئة شديدة التعقيد، ومن تلك التحديات الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات إنما أصبح ارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلي التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليه، وذلك بزيادة رغبة الفرد في بدل طاقته وولائه للمنظمة التي يعمل بها(الكتبي، ص ٢٧٣).

ونتيجة لذلك كان لزاماً علي الإدارة المصرفية أدراك ضرورة استخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية نظراً لأهميته كونه يمثل سمة من سمات التطور، ومنهجاً فكرياً يتميز القدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها والقطاع المصرفي هو أكثر القطاعات تأثراً بالتغيرات البيئية وأكثرها تنافسية.

لذا يعتبر تطوير أداء المؤسسات المصرفية عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاط المصرف، وهذا لا ينتج من استخدام الآلات والاجهزة الحديثة والمتقدمة وك محاولة لتقليل النفقات فحسب، بل باستخدام أهم مصدر وهو العنصر البشري أهم مورد من موارد أيه منظمة من خلال دعم الإدارة العليا لذلك، فالأداء المصرفي يعبر عن الكيفية التي يستخدم فيها المصرف موارده المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعله قادراً في تحقيق اهدافه، لمواجهة التغيرات والتحديات المستمرة، وعملية تطوير وتحسين الاداء ذاتها نوعاً من أنواع التعليم المستمر لتحقيق أكبر عائد ممكن علي حقوق الملكية، والعائد علي الأصول.

وشهد الجهاز المصرفي الكويتي تطورات عديدة ويظهر ذلك من خلال السياسات والإجراءات العديدة التي اتخذها البنك المركزي لتعزيز الرقابة



المصرفية وتطوير أنشطة المصارف والمساهمة في تطوير سوق راس المال. وبناء علي ما سبق تأتي هذه الدراسة لتحليل ومناقشة إنعكاسات تحليل البيئة الداخلية والخارجية علي تطوير الأداء المصرفي في المصارف الكويتية الوطنية.

### اولاً: الدراسات السابقة

١. هدفت دراسة (العزاوي، ٢٠١٠) إلي بيان العوامل والأساسية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وكيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات.

توصلت الدراسة إلي التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن نعمل به اذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية. وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يعرف بـ SWOT. وكذلك لا وجود للتحليل البيئي في ذهن وأفكار القيادات التنفيذية المسؤولة عن ادارة البنوك ومؤسسات الاقراض لأنها قامت بمنح قروض كبيرة عالية المخاطر دون ضمانات كافية.

٢. هدفت دراسة (الرجي وملكاوي، ٢٠١٢) إلى معرفة الدور الذي يؤديه نظام المعلومات الاستراتيجي في عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (التهيئة والإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي، التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وضع الخطة الإستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية).

توصلت الدراسة إلي أن البنوك الأردنية تستخدم نظام المعلومات الاستراتيجي، وتتبنى عملية التخطيط الاستراتيجي. كذلك أن نظام



المعلومات الإستراتيجية يلعب دوراً مهماً في عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها.

٣. هدفت دراسة (Kehinde & Olufemi, 2013) إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة البنوك في نيجيريا. توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين إدارة البنوك، والتخطيط الاستراتيجي، وأن هناك أيضاً عوامل أخرى تحدد وتؤثر في على إدارة البنك مثل السياسات الاقتصادية للحكومة.

٤. هدفت دراسة (Njagi & Kombo, 2014) لتحديد تأثير تنفيذ وتفعيل الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية في كينيا. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين تنفيذ الإستراتيجية والأداء التنظيمي في البنوك التجارية في كينيا. وكذلك هناك تأثير لتفعيل الإستراتيجية على أداء البنوك. وتبين أيضاً أن هناك تأثير الإستراتيجية على أداء البنوك.

٥. هدفت دراسة (الغلاييني، ٢٠١٤) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثرها على كفاءة أداء في المصارف العاملة في فلسطين. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمثابة حلقة الوصل الأساسية بين استراتيجية المنظمة العامة، وإدارة الموارد البشرية من خلال صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية. وكذلك أن هناك علاقة استراتيجية مع تطوير المسار الوظيفي من الممكن أن تحقق نجاحاً كبيراً في كفاءة الأداء المصرفي.



٦. هدفت دراسة (Stoica, et al,2015) إلي معرفة تأثير الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (توظيف الابتكار المالي) على أداء البنوك الرومانية.

توصلت الدراسة إلي أن هناك عدد قليل جداً من البنوك في العينة التي استخدمت الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في عملية الإنتاج لزيادة مستوى الكفاءة. كذلك عدد قليل من البنوك تقوم بتشجيع المواطنين والشركات لاستخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في أنشطتهم اليومية، واستخدامها لتعزيز استراتيجيات تعزيز الكفاءة.

٧. هدفت دراسة (Olamide, et.al,2015) إلي معرفة تأثير الإدارة الفعالة للمخاطر على الأداء المالي للبنك في نيجيريا.

توصلت الدراسة إلي أن هناك وجود علاقة موجبة بين إدارة المخاطر وأداء البنك كما التقطتها مع العائد على حقوق المساهمين. كذلك الأداء المالي لا يمكن تفسيره بعيداً عن الامتثال أو عدم الامتثال للوائح بازل.

٨. هدفت دراسة (Sharifnia and Alipour, 2015) إلي معرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء بنك مالي محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلي أنه من خلال تنفيذ مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يمكننا تحسين أداء الخدمات المصرفية. ومن بين هذه المكونات، حصلت تقاسم أرباح البنك مع الموظفين لديها أعلى العلاقة مع تحسين أداء الموظفين.

### ثانياً: مشكلة البحث:

إن تعاضم المشكلات التي تواجه المصارف قد أصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل الموائمة بين مراعاة متطلبات التطوير والتغيير، والربط بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية والأداء المصرفي لم ينال الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا بالمصارف الكويتية، حيث عملية التخطيط وصياغة الخطط الإستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات الأداء، حيث تم ملاحظة أن البنوك تضع خططها الإستراتيجية ثم تضع خطط منفصلة لتطوير الأداء، الأمر الذي يشير إلي ضعف إدراك أهمية دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير أداء المصرف الكويتية الوطنية وقصور في عملية التخطيط الاستراتيجي وهناك ايضا قصور في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف.

وهنا تبرز مشكلة الدراسة في تحديد دور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير أداء المصرف، ومدى الارتباط بين دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال الربط بين التخطيط الاستراتيجي، ومراحله ومستويات الأداء المنشودة لتحقيقها وقياس مدي تطوير الأداء، وفي اطار ما سبق قام الباحث بصياغتها في التساؤل الرئيس التالي:-

ما مدي العلاقة بين تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية وتطوير الأداء المصرفي الكويتي الوطنية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية في المصارف الكويتية الوطنية؟
- ما مستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية؟
- ما مدي العلاقة بين تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية ومستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية؟



### ثالثاً: أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية في المصارف الكويتية الوطنية واستشعار مدي تبني الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بها.
2. الكشف عن مدى التطوير في الأداء المصارف الكويتية الوطنية.
3. التعرف على دور تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية في تطوير الأداء بالمصرف الكويتية.

### رابعاً : أهمية الدراسة

1. الأهمية الأكاديمية
  - استمد البحث أهميته النظرية من أهمية دراسة وتحليل الدور الذي يلعبه تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية في تطوير الأداء المصرفي في دولة الكويت في نسق متكامل كأحد التوجهات الحديثة، ويحتاج لمزيد من الدراسات.
  - التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيرات الدراسة .
  - رفد المكتبة العربية بجهود علمي يساهم في تحقيق التراكم المعرفي.

### 2. الأهمية التطبيقية

- تنبعث أهمية البحث من أهمية القطاع المصرفي حيث جاء العائد على حقوق الملكية كانت نتائجه سلبية للبنوك الثلاثة حيث كانت في بنك الكويت الوطني بنسبة انخفاض بلغت ٥%، وانخفاض بنسبة ٦% للأعوام من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٢، وبالنسبة لبنك التمويل الكويتي بلغت نسبة الانخفاض بنسبة ٠.٠٨٤ إلى نسبة ٠.٠٦٩. للأعوام الثلاثة، وبالنسبة إلي بنك برقان ولم يتغير معدل العائد علي الأموال الخاصة تقريباً للأعوام الثلاثة، وهذا يتطلب ضرورة البحث عن طرق ووسائل واستراتيجيات



لتطوير الأداء المصرفي، والتي يرى الباحث أن أهمها التخطيط الاستراتيجي.

- تكمن أهمية البحث في يعكس الجوانب المرتبطة مع كل أصحاب المصالح حيث جاء معدل العائد إلي الأموال المتاحة للتوظيف بالنسبة لبنك الكويت الوطني وصل الانخفاض إلي (٠.٠٣٣) و (٠.٠٢٦) عند مقارنة السنوات الثلاثة من ٢٠١٠ إلي ٢٠١٢، وبالنسبة لبنك التمويل الكويتي فحقق ارتفاعاً ولكن قليل جداً. أما بنك يرقان فسجل نسبة (٠.٠١٦)، ثم انخفضت نسبة معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف عام ٢٠١٢ وسجلت النسبة (٠.٠١٣). وهذا يتطلب ضرورة البحث عن استراتيجيات لتطوير الأداء المصرفي.

#### خامساً: فروض ومتغيرات الدراسة

##### فروض الدراسة

##### أ- الفرض الرئيسي الأولي:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل عناصر البيئة الداخلية ومستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.

##### ب- الفرض الرئيسي الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل عناصر البيئة الخارجية ومستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.

#### سادساً: الإطار النظري والدراسات السابقة :

سوف يقوم الباحث باستعراض الإطار النظري في مجال البحث من خلال الارتكاز على دراسة وتحليل المتغيرين الرئيسيين للبحث كالتالي:



## ١- الإطار المفاهيمي لتحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية

تنامي الاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة في ادبيات الادارة الاستراتيجية بالدراسة والتحليل عند ظهور الاتجاهات الفكرية الحديثة في نظرة المنظمة نهاية الخمسينات وبداية الستينات كنظرية الانظمة المفتوحة والنظرية الموقفة التي مثلت المنظمة الكائن الذي سعى باستمرار إلى التغييرات تبعاً للظروف البيئة (صالح، ٢٠١٠).

### مفهوم وأهمية البيئة الخارجية

تعرف البيئة بأنها كل ما هو خارج حدود المنظمة . وتعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجيات، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية...إلخ. هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق...إلخ. هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.( Mintzberg & James, 1988).

وقد تزايد الاهتمام بموضوع تأثير البيئة في المنظمات وانعكس هذا الاهتمام بمئات البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع الحيوي وتوصلت الي أن فعالية المنظمة تعتمد علي درجه نجاحها في التكيف مع التغيرات البيئية والبيئة الخارجية تمثل احد الضغوط التي تؤثر علي استراتيجيات المنظمة.(الحدراوي وسهيل، ٢٠١٥، ص ٥٤)

### عوامل البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية اكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة



استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانيات، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدرها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، لإنتاج، التمويل.

## ٢- الإطار المفاهيمي المتعلقة بتطوير الاداء المصرفي

نظراً لأن المصارف نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها فإن كفاءتها وقدرتها على التغيير، ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف، والسياسات، والأنظمة والقواعد، والإجراءات، والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الاداء بشكل عام في المصرف، ويأتي تطوير الأداء المصرفي في مقدمة اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية في المصرف لما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهدافه المخططة.

ويري (جاد الرب، ٢٠٠٩، ص ١٦٢) أن الاداء القوة المحركة لكافة الموارد المتاحة الموجودة داخل المنظمة، فهو عنصر يصعب قياسه وتقييمه؛ نظراً للاختلاف الذي يتسم به هذا العنصر من فرد لآخر، ومن وظيفة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وأيضا من وقت لآخر. وبين (الدجني، ٢٠١١، ص ٢٠٦) بأن تطوير الاداء نتاج التغيير في استراتيجيات هامة داخل المؤسسة كالأفراد، والهيكـل التنظيمي، والوظائف والعمليات، ودرجة التكنولوجيا، مما يؤدي إلى احداث التنمية الشمولية في مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بما يتناسب مع الاحتياجات والمتطلبات التي ينبغي القيام بها. ويرى (Miller & Bomiley, 90:757) أن الاداء المصرفي يعبر عن الكيفية التي يستخدم فيها



المصرف موارده المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعله قادراً في تحقيق اهدافه.

من خلال ما سبق أن الاختلاف حول مفهوم تطور الأداء المصرفي ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه يعتبر تطوير الاداء المصرفي عملية تستلزم التحضير الجيد لها على صعيد البنى التنظيمية والموارد المطلوبة، والبيئة الداخلية والخارجية، وهذه العملية بكاملها لا بد لها من هدف حاضر في إدارة البنك، بل ومعلنة لجميع العاملين فيه، وهذه السمة هي التي تضمن للبنك السير في مسار واضح المعالم، ويتخذ قرارات تسهل تحقيق الهدف العام لذلك وتوجد عده أهداف منها: (تريسي، ٢٠٠٤)

- أ- جعل البنك أكثر قدرة وقابلية على التكيف مع بيئتها الحالية والمتوقعة.
- ب- تقبل التغيير كأمر حتمي وضروري والسعي نحو التطوير المستمر.
- ت- العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.
- ث- تغيير سلوك الأفراد وأساليب العمل بشكل يتوافق مع متطلبات العمل و التغيير.
- ج- توضيح رسالة وغايات وأهداف البنك، والعمل على تناغم وتكامل أهداف العاملين والوحدات والبنك ككل.
- ح- تحسين عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين علي قبول التغيير والتعامل معه، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات داخل البنك.

### المتطلبات وآليات الاساسية لعملية تطوير وتحسين الاداء المصرفي

أن عملية التطوير ليس عملية عشوائية، بل لها عدة متطلبات ومبادئ، وكذلك لا يحدث بدون تنظيم وترتيب للوقت ومن هذه المتطلبات والمبادئ ما يلي:  
(جاد الرب، ٢٠٠٩، ص٤٣٦) (العتيبي، ٢٠١٢، ص٢٥)

- أ- تحديد الاهداف المراد تطويرها وتحسينها الي وضع افضل من الراهن.
- ب- تحديد متطلبات التطوير والتحسين المادية والبشرية علي شكل خطة عمل.
- ت- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الادارة العليا.
- ث- تشكيل فرق التحسين والتطوير للأهداف وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- ج- جعل قنوات الاتصال مفتوحة امام كل من يعمل في عملية التطوير والتحسين.
- ح- عملية التطوير هي عملية مستمرة مادام المصرف قائم وليس لها نهاية.
- خ- لا يعني وجود اخطاء توقف عملية التطوير والتحسين لأهداف المصرف.
- د- لا يجب تصحيح الأخطاء بل يجب القضاء عليها تماماً.
- ذ- تحتاج هه العملية لجميع العاملين في المصرف.
- ر- تحتاج الادارة العليا الي دعم العاملين ومساندتهم من خلال البرامج الموجهة لهم.

### أثر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في تطوير الاداء المصرفي

يعد التحليل الاستراتيجي عملية مراقبة لبيئات المنظمة وتمييز نقاط القوة والضعف الداخلية، فضلاً عن تحديد الفرص والتهديدات الخارجية والتي قد تؤثر على قدرة المصرف في الوصول إلى أهدافها، وتعرف البيئة التنظيمية عموماً بمجموعة القوى التي تقع خارج المنظمة وداخلها والتي يمكن أن تؤثر على أدائها، ولكي يتم إجراء عملية التحليل البيئي يجب على المدراء فهم التراكيب الأساسية للبيئات التنظيمية، ولعل التمييز ما بين البيئة الداخلية والخارجية أصبح معروفاً



لدى أغلب محلي المداخل الاستراتيجية، وقد يكون إطار عمل تحليل SWOT أكثرها شيوعاً، والتي تصف تأثيرات مختلفة على استراتيجيات المنظمة، حيث تقسم المؤثرات إلى أربعة أقسام وهي (القوى، الضعف، الفرص، التهديدات وترتبط الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية أما القوى والضعف فترتبط بالبيئة الداخلية). (Grant , 2008, p 12) وتحتوي البيئة الداخلية للبنك علي عناصر عديدة من أهمها العملية المصرفية، والعمالة المعاونة، والاداريون.

الأموال المتاحة للبنك، التنظيم الإداري الداخلي للبنك، المباني، التكنولوجيا المصرفية المستخدمة. (أوزيد، ١٩٩٣، ص ٣٤٠) وهذا يجب الإشارة الي أن هناك الكثير من نقاط القوة والضعف المرتبطة بكل عنصر من العناصر السابقة أو التي تظهر نتيجة لتفاعل العنصر مع عناصر أخرى داخل المصرف وينتج عن ذلك آثار عديدة تؤثر في مجال الأداء أو التسويق أو التمويل للخدمة المصرفية سواء بالإيجاد أو السلب وهذه الأخيرة تجعل إدارة المصرف غير قادرة علي تحقيق الرضا الكامل من قبل عملاء المصرف نحو المصرف وخدماته. والشكل رقم (١) يوضح نواحي القوة والضعف وأثارها علي الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك.

بينما يقصد بالبيئة الخارجية التهديدات الناتجة عن عمليات التغيير في عناصر البيئة الخارجية التي تتعرض كثير من البنوك لكثير منها، كما قد تتوفر لها الكثير من الفرص في مجال زيادة عملياتها من خدمة معينة، وهذه الفرص وتلك التهديدات تتميز بأنها خارج نطاق سيطرة ادارة المصرف، كما انها من الصعب التنبؤ بها، فضلاً عن أنها ذات طبيعة مزدوجة، حيث قد يؤدي التغيير في عنصر بيئي تهديداً لعمليات خدمة بالمصرف ولكنه يمثل في نفس الوقت فرص لمزيد من حجم عمليات أو خدمة أخرى، كما أن التهديدات التي يواجهها بنك ما قد تمثل فرصة لبنك آخر يعمل معه في نفس المجال أو يعمل في مجالات أخرى مختلفة. وتواجه البنوك في السوق الكويتي العديد من الفرص والتهديدات والناتجة عن تغيير في كل من البيئة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية.



### سابعاً: منهجية البحث:

#### ١- أنواع البيانات ومصادرها:

- **البيانات الثانوية:** وهي لمعالجة الإطار النظري للدراسة، وتتمثل في الكتب، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وذلك لاختيار ما يتناسب مع الوصول إلي أهداف الدراسة.
- **البيانات الأولية:** لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بالتعرف علي آراء واتجاهات العاملين القطاع المصرفي الكويتي فيما يتعلق بدور تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير الأداء المصرفي، وللحصول علي هذه البيانات تم تصميم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة للدراسة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

#### ٢- تحديد مجتمع وعينة البحث مجتمع وعينة الدراسة:

قام الباحث بإجراء الدراسة على العاملين بالمصارف الكويتية الوطنية، والتي بلغ عددها (٩) مصارف، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في تلك المصارف من أعضاء الإدارة العليا ويبلغ عددهم (١٢١) (البنك المركزي الكويتي، ٢٠١٤).

#### عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية من المصارف المختلفة البالغة ٩ مصارف، وتم اختيار عينة عشوائية من الإدارة العليا بلغت ٩٢ مفردة، تم حساب عينة الدراسة حسب المعادلة حساب حجم العينة.



### جدول رقم (١)

#### الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة ونسبة الاستجابة

فئات مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستجابة
الإدارة العليا	٩٢	٩٢	٨٧	٣	%٩٤.٥٦

### ٣- أساليب التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار "T" للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار كولمجوروف - سمرنوف، تحليل الانحدار الخطي) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

### ثامناً: الدراسة الميدانية

#### صدق أداة الدراسة:

أي أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

#### • صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، لعينة استطلاعية عددها (٣٠)، من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة مع الاستبانة ككل، ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة والمحور الذي تنتمي له، كما هو مبين:



جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
١	تحليل البيئة الداخلية	0.910	0.000	٠.٠١
٢	تحليل البيئة الخارجية	0.959	0.000	٠.٠١
٣	مستوى تطور أداء القطاع المصرفي الكويتي	0.846	0.000	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن محاور استبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية. ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

• الثبات باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ":

تم التأكد من ثبات أدوات الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	تحليل البيئة الداخلية	0.762
2	تحليل البيئة الخارجية	0.958
٣	مستوى تطور أداء القطاع المصرفي الكويتي	0.766
	الاستبانة ككل	0.730



يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

• الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد أيضا من ثبات أدوات الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	معاملات الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	تحليل البيئة الداخلية	0.729	0.843
2	تحليل البيئة الخارجية	0.746	0.855
٣	مستوى تطور أداء القطاع المصرفي الكويتي	0.810	0.895
	الاستبانة ككل	0.734	0.847

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

نتائج اختبار السؤال الاول: ينص السؤال الثاني على ما يلي:

ما واقع تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية في المصارف الكويتية الوطنية؟



جدول رقم (٥)  
محور تحليل البيئة الداخلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الوزن النسبي	الترتيب
١	تعتمد إدارة المصرف على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي	3.314	1.253	-25.093	66.277	9
٢	يراعي المصرف الهيكل التنظيمي الداخلي له	3.423	1.123	-26.861	68.467	6
٣	يهتم المصرف بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في عملية التحليل البيئي الداخلي	3.380	1.092	-28.080	67.591	7
٤	يحدد المصرف موارده المادية والمالية اللازمة بدقة	3.518	1.092	-26.598	70.365	3
٥	يتبنى المصرف قيم ومبادئ تحكم سلوكه	3.547	1.137	-25.239	70.949	1
٦	يعمل المصرف وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	3.372	1.176	-26.159	67.445	8
٧	يوجد رؤية للمصرف حول الاتجاهات المستقبلية له	3.511	1.079	-27.009	70.219	4



5	68.905	-26.758	1.118	3.445	يمتلك المصرف رسالة واضحة ومكتوبة	8
2	70.657	-26.450	1.092	3.533	تحدد إدارة المصرف الكفاءات الإدارية والعلمية اللازمة	9
	<b>68.986</b>	<b>-32.957</b>	<b>0.906</b>	<b>3.449</b>	<b>المحور ككل</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى مساهمة إدارة المصرف في تحليل البيئة الداخلية جاء بوزن نسبي (68.986)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (٥) وهي (يتبنى المصرف قيم ومبادئ تحكم سلوكه)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.949)، وهي بدرجة (كبيرة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (١) وهي (تعتمد إدارة المصرف على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي) وقد جاءت بوزن نسبي (66.277)، وهي بدرجة (متوسطة).

### جدول رقم (٦)

#### محور تحليل البيئة الخارجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الوزن النسبي	الترتيب
١	يحدد المصرف أنواع وطبيعة المستفيدين من خدماته	3.584	1.069	-26.465	71.679	2
٢	يحدد المصرف احتياجات المجتمع بشكل دوري	3.533	1.219	-23.689	70.657	3



4	70.511	-26.857	1.078	3.526	يراعي توقعات المواطنين عند صياغة استراتيجية المصرف	٣
5	69.927	-27.697	1.058	3.496	يراعي المصرف القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي	٤
7	68.759	-28.392	1.056	3.438	تراعي إدارة المصرف النظم السياسية في عملية التحليل البيئي	٥
8	68.175	-27.695	1.095	3.409	يحدد المصرف بدقة الفرص والتهديدات التي تواجهه	٦
6	69.489	-27.072	1.092	3.474	يراعي المصرف التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بالبنك المركزي	٧
1	71.971	-27.811	1.011	3.599	تعتمد إدارة المصرف على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية	8
	<b>70.146</b>	<b>-34.230</b>	<b>0.852</b>	<b>3.507</b>	<b>المحور ككل</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مدى مساهمة إدارة المصرف في تحليل البيئة الخارجية جاء بوزن نسبي (70.146)، وهو بدرجة (كبيرة).



- أعلى ترتيب فقرة رقم (٨) وهي (تعتمد إدارة المصرف على قواعد بيانات ومعلومات خارجية محدثة عند تحليل البيئة الخارجية)، وقد جاءت بوزن نسبي (71.971)، وهي بدرجة (كبيرة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (٦) وهي (يحدد المصرف بدقة الفرص والتهديدات التي تواجهه) وقد جاءت بوزن نسبي (68.175)، وهي بدرجة (كبيرة).

### نتائج اختبار السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

ما مستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية ؟

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال، كما هو مبين في الجداول التالية:

### جدول رقم (٧)

#### محور أداء القطاع المصرفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتوافر لدي المصرف خطط لتطور أداء القطاع المصرفي	3.686	1.110	-24.404	73.723	22
٢	يضع المصرف أهدافه استناداً الي حاجات ورغبات العملاء	3.737	1.220	-21.703	74.745	18
٣	تسعي إدارة المصرف دائما الي حل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمة	4.007	1.101	-21.176	80.146	1



15	75.766	-20.596	1.257	3.788	يوجد لدى إدارة المصرف قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر	٤
21	73.869	-21.877	1.234	3.693	يوجد التزام من إدارة المصرف نحو تحقيق مركز تنافسي جيد	٥
14	75.912	-22.536	1.145	3.796	تركز إدارة المصرف علي التوسع في أنشطة الاستثمار المختلفة	٦
5	77.956	-22.233	1.107	3.898	يستفيد المصرف من تجارب الآخرين	٧
5	77.956	-24.202	1.017	3.898	يهتم المصرف بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع المدني	8
3	78.248	-21.668	1.128	3.912	يقوم المصرف بإجراءات استطلاعية مستمرة للتعرف علي حاجات المجتمع المتنوعة	9
20	74.161	-22.328	1.201	3.708	تخضع عملية تقديم الخدمات المختلفة الي التحسين المستمر	10
24	72.993	-21.770	1.264	3.650	يعتمد المصرف علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته	١١

29	71.971	-23.849	1.179	3.599	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبية احتياجاتهم	12
26	72.409	-22.952	1.213	3.620	يلتزم المصرف بمسئوليته الاجتماعية في تقديم خدماته	13
24	72.993	-21.572	1.275	3.650	يستجيب المصرف الي المقترحات والشكاوي المقدمة من قبل العملاء	14
19	74.453	-21.277	1.253	3.723	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة توقعات المساهمين	15
28	72.117	-22.621	1.239	3.606	تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي	16
23	73.577	-22.300	1.218	3.679	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار	17
17	75.182	-22.988	1.141	3.759	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة	18
9	77.372	-23.944	1.042	3.869	يستثمر المصرف موارده المالية والبشرية بطريقه مثلي تحقق اهدافه	19
3	78.248	-24.174	1.011	3.912	تقوم إدارة المصرف بتطوير مهارات وقدرات العاملين	20

10	76.934	-23.702	1.063	3.847	يتم اطلاع الموظفين علي نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	21
16	75.620	-24.140	1.076	3.781	يترتب علي عملية التغذية الراجعة تطوير الاداء	22
8	77.664	-23.902	1.037	3.883	تشكل الخدمات المصرفية المستحدثة نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة.	23
10	76.934	-26.001	0.969	3.847	يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة البنك	24
31	71.241	-20.570	1.387	3.562	يلتزم المصرف بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة	25
30	71.387	-23.139	1.230	3.569	يتوفر لدى المصرف أجهزة تقنية متطورة	26
32	70.657	-22.298	1.295	3.533	تتوفر مرافق وصلات ملائمة وصحية وجذابة	27
33	69.197	-26.909	1.105	3.460	يتوفر لدى المصرف توثيق وسجلات خالية من الأخطاء	28
27	72.263	-26.383	1.059	3.613	سلوك موظفي المصرف يعطي العملاء انطباعاً بالثقة	29
5	77.956	-21.843	1.126	3.898	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع الموظفين	30
	<b>74.997</b>	<b>-36.364</b>	<b>0.724</b>	<b>3.750</b>	<b>المحور ككل</b>	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا جاء بوزن نسبي (74.997)، وهو بدرجة (كبيرة).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (٣) وهي (تسعي إدارة المصرف دائماً الي حل المشكلات المتعلقة بتحسين الخدمة)، وقد جاءت بوزن (80.146)، وهي بدرجة (كبيرة).
- أدنى ترتيب فقرة رقم (28) وهي (يتوفر لدى المصرف أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء) وقد جاءت بوزن (69.197)، وهي بدرجة (كبيرة).

نتائج اختبار السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث على ما يلي:

- ما مدي العلاقة بين تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية ومستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية ؟ وتم الاجابة عليه من خلال الفروض التالية:

الفرض الرئيسي الأولي:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحليل البيئة الداخلية و مستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية ومستوى تطور أداء القطاع المصرفي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية ومستوى تطور أداء القطاع المصرفي

المقياس	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مستوى تطور أداء القطاع المصرفي	٠.٥٤٦	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠٥



**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية ومستوى تطور أداء القطاع المصرفي مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مدى تحليل البيئة الداخلية ومستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.

**الفرض الرئيسي الثاني:**

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تحليل البيئة الخارجية ومستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية من وجهة نظر الإدارة العليا.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية ومستوى تطور أداء القطاع المصرفي، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٩)

العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية ومستوى تطور أداء القطاع المصرفي

المقياس	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مستوى تطور أداء القطاع المصرفي	٠.٨٦٥	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠٥

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية ومستوى تطور أداء القطاع المصرفي مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مدى



تحليل البيئة الخارجية ومستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.

#### النتائج والتوصيات :-

##### النتائج:

يمكن استخلاص بعض النتائج المباشرة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك تبعاً لاختبار الفروض للبحث وهي كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تحليل البيئة الداخلية وتطور أداء المصارف الكويتية الوطنية من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تحليل البيئة الخارجية ومستوى تطور أداء المصارف الكويتية الوطنية من وجهة نظر الإدارة العليا.

##### التوصيات:

1. ضرورة أن تعتمد إدارة المصرف على معلومات وإحصاءات دقيقة عن واقعها الداخلي والخارجي.
2. يجب أن يعمل المصرف وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
3. يجب أن يحدد المصرف بدقة الفرص والتهديدات التي تواجهه.
4. العمل علي أن تراعي إدارة المصرف النظم السياسية في عملية التحليل البيئي.
5. العمل على توفر لدى المصرف أنظمة توثيق وسجلات دقيقة خالية من الأخطاء.
6. العمل علي توفر مرافق وصالات ملائمة وصحية وجذابة.



## المراجع

### المراجع العربية:

1. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، ٢٠١١.
2. الحدراوي، حامد كريم وسهيل، كرار صالح، بعض عوامل البيئة الخارجة واثرها على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية اكااديمية)، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد ٧، العدد ٢، ٢٠١٥.
3. الدسوقي حامد أبوزيد، إدارة عمليات البنوك التجارية: مدخل بيئي تحليلي، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٣.
4. سهيل محمد بني مصطفى، أثر استخدام نظم دعم القرارات علي تطوير الأداء في البنوك التجارية الأردنية، جامعه المجمع، المجلة العربية للدراسات الادارية والاقتصادية، العدد الاول، يناير ٢٠١٣.
5. سيد محمد جاد الرب "مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي"، القاهرة، دار الفكر العربي، (٢٠٠٩).
6. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٩.
7. صالح، ماجد محمد، أثر بعض عوامل البيئة الخارجة في أسبقية الإبداع دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة للسمنت الشمالية نينوي، مجلة تكرت للعلوم الادارة والاقتصادية، العدد 18، 2010.
8. عادل بكر عبدالله الغلابيني، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على كفاءة أداء المصارف دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤.
9. عامر زايب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر علي فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الشرق الاوسط، ٢٠١٢.
10. منصور ناصر الرجى و نازم محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي "دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث و الثلاثون، ٢٠١٢.



١١. نجم العزاري، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان " تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال "التحديات، الفرص، الأفاق، ٢٠١٠.
١٢. وليم تريسي، ترجمة سعد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ط3، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤.
١٣. النشرة السنوية الصادرة عن البنك المركزي الكويتي، ٢٠١٤.

### المراجع الاجنبية

1. Banks in Kenya, **European Journal of Business and Management**, ISSN 2222-2839. Vol.6, No.13, 2014
2. Grant M. ,**Robert Contemporary Strategy Analysis**, 7<sup>th</sup> ed., Printed, Blackwell Publishing United Kingdom , (2008),p12.
3. Kambiz Sharifnia and Hamid Reza Alipour, Investigating The Relationship Between Strategic Management Of Human Resources And Bank Performance (Case Study: Melli Bank Branches In Guilan Province), **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**, Vol.5, 2015 pp 1671-1678.
4. Kehinde, Obasan & Olufemi, Ogunkoya, Strategic Planning And Bank Management In Nigeria: Issue For Policy Consideration, **Journal of Research and Development**, Vol. 1, No.2, 2013.
5. Linet Njagi &Henry Kombo, Effect of Strategy Implementation on Performance of Commercial



6. Mintzberg H. Quinn J. & James, R. (1988). The Strategy Process: Concepts, Contexts & Cases, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
7. Moore ,D., McCabe ,G., Duckworth ,W, Sctove, S. "**The practice of Business Statistics: Using data for decisions**",2003.
8. Olusanmi Olamide, Uwuigbe Uwalomwa and Uwuigbe Olubukunola Ranti, (2015), The Effect of Risk Management on Bank's Financial Performance in Nigeria, **Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice**, Vol. 2015
9. Ovidiu Stoicaa, , Seyed Mehdianb, Alina Sargua, The impact of internet banking on the performance of Romanian banks: DEA and PCA approach, **Procedia Economics and Finance**, No20, 2015,pp 610-622.

