دور المراجعة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية "دراسة تطبيقية "

مها عبد الله القطان [١]

١) باحث دراسات عليا بقسم قسم مسوح الموارد الطبيعية في النظم البيئية - جامعة مدينة السادات.

المقدمــة

يشــهد العــالم الآن العديــد مــن التغيــرات الســريعة والمتلاحقــة فــى كافــة المجــالات الاقتصــادية والسياســية والاجتماعيــة والثقافيــة والتكنولوجيــة ، وقــد انعكســت هــذه التغيــرات علــى واقــع منظمــات الأعمــال قاطبــة ونــتج عنهــا زيــادة حــدة المنافســة فــى الأســواق المحليــة والعالميــة. وللتوافــق مــع تلــك المتغيــرات البيئيــة ســريعة التغييــر ، أصــبح لزامــاً علــى البنــوك التجاريــة العمــل المســتمر والــدؤوب مــن أجــل تحســين مســتوى قــدرتها التنافســية ، حيــث تعــد البنــوك التجاريــة فــي مــن أهــم دعــائم الاقتصــاد بمــا لهــا مــن دور حيــوي فــي تفعيــل منــاخ الاســتثمار وتحقيــق الاســتقرار الاقتصــادي وتــوفير الأمــن الاســتثماري، خاصــة فــي ظــل بيئــة اســتثمار تتســم بالتعقــد البيئــي (متغيــرات بيئيــة عديــدة مــع كثــرة تغيــر كافــة المتغيــرات) (قمــر، ٢٠١٢، ٤٥).وتعــد المراجعــة الإســتراتيجية أحــد المــداخل الإداريــة الحديثــة التــى يمكــن أن يســتعين بهــا مــدراء البنــوك الكويتيــة لتــدعيم القــدرة التنافســية لتــك البنــوك ، وتتضــمن المراجعــة الإســتراتيجية قيــام مــدراء البنــوك بالمراجعــة الاســتراتيجية لكــل مــن العوامــل الاســتراتيجية، ومــدى حوكمــة البنــوك، والتحليــل البيئــي بشــقيه الــداخلي والخــارجي، وبنــاء البــدائل الاســتراتيجية وتنفيــذ الاســتراتيجيات انتهــاءً بــالتقييم والرقابــة الاســتراتيجية لــلأداء الاســتراتيجي للبنــك (عيــد ، ٢٠١٥، ٦٧).إن قيــام المــدراء بالمراجعــة الإســتراتيجية لجميــع العناصــر الســابقة يســهم فــى وقــوف مــدراء البنــوك علــى الكفــاءات والقــدرات المميــزة التــى تســمح للبنــوك بتميــز منتجاتهــا ، أو تحقيــق خفــض جــوهرى فــى التكــاليف مقارنــة بمنافيســها، وهكــذا يمكــن للمراجعــة الاســتراتيجية أن تكــون أحــد مصــادر تميــز البنــوك التجاريــة التكويتيــة فــى ظــل بيئــة الأعمــال التــى تتســم بالمنافســة الشرســة.ومن ناحيــة أخــرى، فقــد تعــددت الدراســات التــى تناولــت ســبل دعــم القــدرة التنافســية للبنــوك، إلا أنــه لا توجــد دراســة واحــدة – فــى حــدود علــم الباحــث- ســعت إلــى استكشــاف طبيعــة العلاقــة بــين المراجعــة الإســتراتيجية والقــدرة التنافســية. وبنــاءاً علــى مــا تقــدم تســعى الدراســة الحاليــة إلــى ســد هــذه الفجــوة البحثيــة مــن خــلال قيــاس تــأثير المراجعــة الاســتراتيجية فــى تنميــة القــدرة التنافســية بــالتطبيق علــى البنــوك التجاريــة الكويتيــة. تمثــل الهــدف الــرئيس لهــذا البحــث فــى دراســة دور المراجعــة الإســتراتيجية فــى تنميــة القــدرة التنافســية للبنــوك التجاريــة بدولــة الكويــت ، كمــا إســتهدفت الدراســة أيضــا التعــرف علــى درجــة التشــابه أو الإخــتلاف بــين آراء العــاملين بــالبنوك التجاريــة ، فيمــا يتعلــق بعناصــر المراجعــة الإســتراتيجية ، وفقــاً لخصائصــهم الديموجرافيــة ، وكــذلك التعــرف علــى درجــة التشــابه أو الإخــتلاف بــين آراء العــاملين بــالبنوك التجاريــة بالكويــت ، فيمــا يتعلــق بعناصــر القــدرة التنافســية ، وفقــاً لخصائصــهم الديموجرافيــة ، فضــلا عــن معرفــة مــدى إمكانيــة التمييــز بــين البنــوك التجاريــة موضــع الدراســة وفقــاً لعوامــل ومتغيــرات المراجعــة الاســتراتيجية، والتوصــل لأهــم الأبعــاد الخاصــة بالمراجعــة الاســتراتيجية الأكثــر قــدرة علــى التمييــز بــين هــذه البنــوك؟ ولإنجــاز أهــداف الدراســة، عتمــد الباحــث علــى مــنهج البحــث الوصــفي التحليلــي حيــث قامــت الباحثــة بتصــميم أداة لقيــاس آراء عينــة مــن العــاملين بــالبنوك التجاريــة حــول دور المراجعــة الإســتراتيجية فــى تنميــة القــدرة التنافســية لتلــك البنــوك بدولــة الكويــت ، وهــي أداة الاســتبيان. وقــد تــم التحقــق مــن صــدق وثبــات هــذه الأداة باســتخدام طريقــة صــدق المحكمــين وصــدق الاتســاق الــداخلي كمــا تــم التحقــق مــن الثبــات بطريقــة إعــادة الاختبــار. وقــد تــم تطبيــق الاســتبيان علــى عينــة مــن العــاملين بــالبنوك التجاريــة بدولــة الكويــت ، وتم تحليل البيانات بإستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجــود تــأثير ذو دلالــة إحصــائية للمراجعــة الاســتراتيجية علــى دعــم القــدرة التنافســية فــي البنــوك التجاريــة ، وقــد ســاهمت المراجعــة الاســتراتيجية (الخاضــعة للدراســة) فــى تفســير حــوالى ٧٠,٧% مــن التغيــر الحاصــل فــى دعــم القدرة التنافسية في البنوك التجارية دولة الكويت ..
- كمــا أســفرت النتــائج عــن وجــود تمــايز ذو دلالــة إحصــائية بــين إتجاهــات العــاملين فــى البنــوك التجاريــة الكويتيــة نحــو عناصــر المراجعــة الإســتراتيجية وفقــاً لاخــتلاف البنــوك التجاريــة مــن بنــوك تجاريــة عامــة وبنــوك تجاريــة خاصة.

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تمايز ذو دلالة احصائية بين إتجاهات العاملين فى البنوك التجارية الكويتية العامة والخاصة نحو عناصر القدرة التنافسية وفقاً لاختلاف البنوك التجارية من بنوك تجارية عامة وبنوك تجارية خاصة .
- لا توجد ختلافات جوهرية حول دور المراجعة الاستراتيجية بالبنوك التجارية للعاملين عينة الدراسة (الذكور – الاناث) تعزى للنوع.
- لا يوجد تأثير جوهري لعامل السن حول دور المراجعة الاستراتيجية في البنوك التجارية لدى العاملين

عينة الدراسة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور المراجعة الاستراتيجية في البنوك التجارية لدى العاملين ترجع لسنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور المراجعة الاستراتيجية في البنوك التجارية لدى العاملين ترجع إلي المستوى الاداري الوظيفي.
- لا توجد إختلافات جوهرية فيما يتعلق بعناصر القدرة التنافسية للعاملين في البنوك محل الدراسة (الذكور – الاناث) تعزى للنوع.
- لا يوجد تأثير جوهري لعامل السن فيما يتعلق بعناصر القدرة التنافسية للعاملين في البنوك محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بعناصر القدرة التنافسية للعاملين في البنوك محل الدراسة ترجع لسنوات الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بعناصر القدرة التنافسية للعاملين في البنوك محل الدراسة ترجع المستوى الاداري الوظيفي.
- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن البنوك التجارية محل الدراسة تمتلك العديد من المقومات التي تمكنها من تحقيق قدرة تنافسية عالية أهمها :
- يتوافر لدى البنوك التجارية محل الدراسة كفاءات بشرية متخصصة فى تطوير وتقديم خدماته .
- يعمل البنك على التوسع فى خدماته المصرفية والإبتكار فيها.
- تعمل البنوك التجارية محل الدراسة على التوسع فى خدماته المصرفية والإبتكار فيها.
- تمتلك البنوك التجارية محل الدراسة قنوات توزيع تغطى أسواق متعددة .
- تمتلك البنوك التجارية محل الدراسة صورة ذهنية إيجابية لدى عملائه.
- تقوم البنوك التجارية محل الدراسة بدراسة وتحليل المنافسة والمنافسين وتطوير خدماته وفقا لها.
- تعمل البنوك التجارية محل الدراسة على دراسة وتحليل احتياجات عملائه وتضمينها فى خدماته.
- لدى البنوك التجارية محل الدراسة تقنيات مصرفية متميزة عن البنوك الأخرى.
- تعمل البنوك التجارية محل الدراسة بكفاءة فى الأسواق المحلية والخارجية.

مصطلحات الدراسة:

١/- المراجعة الاستراتيجية(Strategic audit):

هي وسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشكلات ترتبط بعناصر الادارة الاستراتيجية، وتمثل عملية متكاملة تعاون في مرحلة التخطيط الاستراتيجي للتعرف على المعوقات المحتملة من أجل التغلب على أسبابها ومنع حدوثها(شارلز وجاريث ٢٠١١). في حين يراها إدريس والمرسي(٢٠١٠) بأنها من أنواع المراجعة الادارية، حيث تمثل أداة تشخيصية لتحديد مجالات المشكلات على مستوى المنظمة ككل، مثل تحديد نقاط القوة وجوانب الضعف في المنظمة، المساهمة في تفسير وجود مشكلات في نشاط أو وحدة أعمال استراتيجية، المساهمة في تنمية الحلول الملائمة لهذه المشكلات، ترتبط بكافة عناصر النموذج الوصفي لخطوات اعداد الخطة الاستراتيجية بغرض التعرف على واقع كل خطوة ومشكلاتها وأسبابها وسبل التعامل معها. بينما

اتفق كل من (Wheln , T.and hunger,J. 1987, kukalis.s 1989) على أن المراجعة الاستراتيجية تعبر عن عملية متكاملة لتقييم الاداء الاستراتيجي للمنظمة. وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث بأن "المراجعة الاستراتيجية تعبر عن عملية دراسة تحليلية لجوانب الأداء الاستراتيجي للمنظمة من أجل التعرف على المشكلات ومجالاتها والتوصل إلى الأسباب المنطقية التي تفسر نشوء المشكلات، وذلك بغرض المساعدة في تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجتها بما يُمكن من استغلال الفرص".

٢/٢- القدرة التنافسية:

وتتعلق بالأنشطة والجوانب التى تمكن البنك من تحقيق التفوق والتميز عن المنافسين فيما يخص تقديم الخدمات المصرفية والأساليب والمواد المستخدمة ، والتى يمكنه من تلبية احتياجات العملاء واحتلال حصة سوقية وتحقيق الاستمرارية فى الأرباح وزيادة الحصة السوقية وبإنتاجية مرتفعة وكلفة مالية منخفضة وأسعار مميزة عن المنافسين (Al-Muharrami,2009).ويصف (عبد الحميد، ٢٠١٢) القدرة التنافسية بأنها " قدرة المنظمة على مواجهة القوة المنافسة لها فى السوق، من خلال السيطرة على الموارد والأصول والمهارات المتاحة لها، ومزجها وتشغيلها فى ضوء استراتيجيات تنافسية محددة، تساعد على توليد ميزة أو مجموعة من المزايا التنافسية الاستراتيجية، التى ترضى عملاءها الحاليين والمرتقبين وتميزها عن منافسيها.وفي ضوء ما سبق يشير الباحث إلى أن القدرة التنافسية تتمثل فى قدرة البنك على توظيف امكانياته البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق وضع تنافسى أفضل فى السوق المحلى والدولى.

<u>الدراسات السابقة:</u>

قامت الباحثة بإجراء دراسة مكتبية اعتمدت على المسح الشامل للبحوث والدوريات العلمية العربية والأجنبية ، وذلك بهدف التعرف على الدراسات التى تتعلق بالمراجعة الإستراتيجية ودورها فى تنمية القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة وبخاصة البنوك ، ويستهدف الباحث من عرض هذه الدراسات توضيح الفجوة البحثية التى سوف يغطيها البحث ، وحتى يتمكن الباحث من وضع الإطار النظرى للبحث وصياغة الفروض العلمية واختبارها.

<u>ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمان كما يلى:</u>

دراسات تناولت المراجعة الاستراتيجية:

يشير(١٩٨٩) kukalis.sإلى أن المراجعة الاستراتيجية هامة للغاية في ظل بيئة معقدة تتسم بكثرة عدد المتغيرات وارتفاع معدلات التغير لكل متغير على حدة والعلاقات التشابكية بين المتغيرات، كما أنها تساهم في وضع تصور لبناء الاهداف الاستراتيجية وسبل تطبيقها وكيفية الرقابة على الأداء الاستراتيجي.

ويؤكد (١٩٩٩)Peter Gilmour على أن المراجعة الاستراتيجية تساهم في تحسين سلاسل الامداد وذلك في ظل التوجه بالتفكير الاستراتيجي في مراجعة أداء كل عنصر من عناصر سلسلة الامداد، ومن خلال ربط أداء كل عنصر بالأهداف والمبادرات الاستراتيجية يتحسين الأداء الكلي وبنتيجة أعلى لسلاسل الإمداد بما يضيف قيمة حقيقية.

كما أوضح (٢٠٠٦) Thomas L. Wheelen, J. David Hunger 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.بينما يرى (Marios I. Katsioloudes,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 .في حين يؤكد (٢٠٠٦)Martin Shubik في مناقشة لمدخل الاستراتيجية التنافسية للمنظمات، على أن المراجعة الاستراتيجية هي التي تساعد على تخفيض حدة الفشل الذي يواجه المديرين ويضمن ارتباط كافة الممارسات

بالهدف الاستراتيجي وما يتبعه من اجراءات ترتبط بتحديد الهدف .كما يبين(٢٠٠٧)Grundy, Tony 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 (٢٠٠٨)Grundy Tony 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 تتسم بالأصالة واستمرار تحقيق القيمة .وأكد (٢٠٠٨) Klein, Karen E. 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 (٢٠٠٨) Ohta,Yasuhiro 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 (٢٠٠٩) and Others Ackerman 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 تؤدى 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.

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 إيجابيا 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.وأظهرت دراسة (Collins & Clark, 2003) التي أجريت على عينة مكونة من ٧٣ شركة من الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المرتفعة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية دائمة، ومدى تأثيرها على الأداء المالي (معدل نمو المبيعات، أداء السهم) للمنظمة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، التدريب، سياسة

المكافآت والحوافز) وبين الأداء المالي للمنظمة علاقة غير مباشرة، حيث إنه يوجد متغير وسيط يؤثر على هذه العلاقة وهو الشبكات الاجتماعية الداخلية والخارجية لفريق الإدارة العليا .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.فى حين توصلت دراسة (Movassaghi et al.2005) إلى أن تطوير خدمات البنوك وميكنتها يؤدى إلى تعزيز الحصة السوقية للبنوك ، وهذا يتطلب أن يكون هناك تحالفات إستراتيجية مع البنوك ، كما أوضحت الدراسة أن هناك اتجاهاً كبيراً من المستهلكين إلى تبنى 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 فى تحسين القدرة التنافسية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التنويع فى أنماط خدمات التمويل ، ويؤدى ذلك إلى تحقيق نوع من الخفض فى التكلفة وهو مايعزز القدرة التنافسية للبنوك. فى حين أكد (عبد القادر، ٢٠٠٥) أن القدرة التنافسية للبنوك تتطلب تركيزاً على عنصر الجودة ، وعلى تحديد الخصائص والسمات التى تمتاز بها الجودة ذات التأثير المباشر على الخدمة المصرفية ، وقد حدد عدداً من العناصر المهمة التى تمكن من تحقيق ذلك ، وهى قدرات الموارد البشرية فى البنك ، والتنويع فى الخدمات المصرفية، ودرجة التطور والميكنة التى تعتمد عليها الخدمة، فضلاً عن تطوير أنشطة وممارسات التسويق.وعلى نفس المنوال توصل(Wonglimpiyarat,2009) إلى العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للبنوك فى ظل المنافسة تتمثل بطاقات الإئتمان، والقروض الشخصية ، واستهداف شرائح جديدة ، وتحسين العمليات المرتبطة بخدمات بطاقات الائتمان والقروض الشخصية.وفى الكويت ، توصل (المطيرى، ٢٠٠٩) إلى أن العوامل المرتبطة بالقدرة التنافسية للبنوك الكويتية تتمثل فى تنويع الخدمات المصرفية، وتطوير وتحديث الخدمات الإلكترونية المصرفية، والتوسع فى الفروع، وتخفيض تكلفة الخدمة المصرفية.بينما توصلت دراسة (محمد، ٢٠١٢) والتى أجريب 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 البيئي 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(and Others Ackerman ٢٠٠٩).
- 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 التشغيلى، والحصة السوقية، والتقنية وا لاتصالات، 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 والتى تسعى الدراسة الحالية لتناولها بالبحث والدراسة فى قطاع البنوك الكويتية.

الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مديرين ومسؤولين بعدد من البنوك بدولة الكويت 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 أم لا ؟ ، وهل هناك تغييرات جوهرية تمت فى تكلفة الخدمة ؟ أو جودتها ؟ أو فى الحصة السوقية ؟، أو تم إبتكار خدمات جديدة نتيجة للتحليل البيئي؟

وفي ضوء المقابلات يُمكن للباحثة أن تستخلص 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 فى مجال تطوير الخدمات المصرفية أو تنويعها وفى جودة الخدمة المصرفية أو فى الحصة السوقية نتيجة للتحليل البيئي.
- وهذه النتائج الأولية تبرر على أهمية إتمام هذا البحث لنقدم للمسؤولين بالبنوك التجارية الكويتيى دليلاً مرشداً بعمليات المراجعة الاستراتيجية من أجل تقديم مزايا تنافسية تحقق لها الريادة وتنقل البنك للمستقبل المرغوب.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

فـي ظـل عـالم متغيـر يتسـم بالتعقـد البيئـي، وبعـد المـرور بعـدد مـن الأزمـات المصـرفية العالميـة بـات علـى البنـوك عامـة والكويتيـة خاصـة أن تسـعى إلـى دعـم قـدرتها التنافسـية مـن خـلال القيـام بعمليـة مراجعـة اسـتراتيجية مسـتمرة لبيئتهـا الخارجيـة والداخليـة للوقـوف علـى الفـرص والتهديـدات بالبيئـة الخارجيـة والتكيـف معهـا مـن خـلال عناصـر القـوة والضـعف فـى البيئـة الداخليـة .وفـى ضـوء الدراسـة الاسـتطلاعية والدراسـات السـابقة، يمكـن صـياغة مشـكلة البحث فى تساؤل رئيسي يتمثل في:

هـل تـتمكن البنـوك التجاريـة الكويتيـة العامـة والخاصـة مـن تحسـين قـدرتها التنافسـية اسـتناداً إلـى المراجعـة الاستراتيجية"

ويتضمن هذا التساؤل على عدد من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

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

(٢) هل هناك اختلاف جوهرى بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة موضع الدراسة فيما يتعلق بتوافر عناصر القدرة التنافسية،وفقا لاختلاف خصائصهم الديمراجرافية ؟

(٣) هل هناك تمايز بين البنوك التجارية العامة والخاصة موضع الدراسة ، فيما يتعلق بتوافر عناصر المراجعة الإستراتيجية؟ 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 الإستراتيجية 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) التعـرف علـى درجـة التشـابه أو الإخـتلاف بـين آراء العـاملين بـالبنوك التجاريـة العامـة والخاصـة ، فيمـا يتعلق بعناصر المراجعة الإستراتيجية ، وفقاً لخصائصهم الديموجرافية.

(٢) التعـرف علـى درجـة التشـابه أو الإخـتلاف بـين آراء العـاملين بـالبنوك التجاريـة العامـة والخاصـة ، فيمـا يتعلق بعناصر القدرة التنافسية ، وفقاً لخصائصهم الديموجرافية.

(٣) معرفـة مـدى إمكانيـة التمييـز بـين البنـوك التجاريـة العامـة والخاصـة موضـع الدراسـة وفقـاً لعوامـل ومتغيـرات المراجعـة الاسـتراتيجية، والتوصـل لأهـم الأبعـاد الخاصـة بالمراجعـة الاسـتراتيجية الأكثـر قـدرة علـى التمييـز 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.

فروض البحث:

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة فروض البحث على النحو التالى:

(١) لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة ، فيما يتعلق بتوافر عناصر المراجعة الإستراتيجية، وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالبنك، المستوى الإدارى).

(٢) لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة ، فيما يتعلق بتوافر عناصر القدرة التنافسية ، وفقاً لإختلاف خصائصهم الديموجرافية(النوع، السن، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالبنك، المستوى الإدارى).

(٣) لا يوجد اختلاف مُمَيز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية العامة والخاصة ، فيما يتعلق بتوافر عناصر المراجعة الإستراتيجية.

(٤) لا يوجد اختلاف مُمَيز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات القدرة التنافسية.

(٥) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قيام البنوك التجارية بعملية المراجعة الاستراتيجية وبين تنمية قدرتها التنافسية بالبنوك التجارية.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

(١) عدم وجود دراسات سابقة – فى حدود علم الباحث - تناولت دور المراجعة الإستراتيجية فى تنمية القدرة التنافسية للبنوك.

(٢) يعد القطاع المصرفى الكويتى أحد القطاعات الرئيسه فى الاقتصاد الكويتى ، ويتميز بانتشار فروعه وزيادة حجم عملياته اليومية ، إلا أن دخول البنوك الأجنبية السوق المصرفى يتطلب البحث عن أحدث الأساليب لتدعيم القدرة التنافسية للقطاع المصرفى.

(٣) لفت أنظار المسئولين بالبنوك الكويتية إلى دور المراجعة الإستراتيجية فى القدرة التنافسية للبنوك الكويتية فى ظل البيئة شديدة التنافسية.

(٤) من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة التى سيتم التوصل إليها إلى توجيه مزيد من الإهتمام نحو تطبيق المراجعة الإستراتيجية فى مجالات مختلفة.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فى الآتى :

(١) **حدود مكانية**: سيتم إجراء الدراسة الميدانية على البنوك التجارية (بنوك قطاع عام، بنوك خاصة) بالمدن الرئيسة بالكويت ، تجنباً للتشتت الجغرافي.

(٢) **حدود موضوعية**: سيعتمد الباحث على متغيرات المراجعة الاستراتيجية التالية : الموقف الاستراتيجى ، التقييم والرقابة، التحليل البيئى الداخلى ، حوكمة البنك ، التحليل البيئى الخارجى، تنفيذ الاستراتيجيات ، البدائل الاستراتيجية)، أما القدرة التنافسية فسيعتمد الباحث على خمس

مؤشرات لها هى : الربحية، التكلفة، الحصة السوقية، تطوير الخدمات المصرفية، جودة الخدمة المصرفية).

(٣) **حدود بشرية**: وتتمثل فى جميع العاملين بالبنوك التجارية محل الدراسة شرط أن يكون مر عليه فى العمل بالبنك عشر سنوات.

منهجية البحث:

يتضمن منهجية البحث: البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، مجتمع البحث والعينة، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، قياس متغيرات البحث، أساليب تحليل البيانات.

١. البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

تتطلب إعداد البحث نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية. بالنسبة للنوع الأول وتتعلق بالمراجعة الإستراتيجية والقدرة التنافسية للبنوك وبيان بأعداد العاملين بالبنوك موضع الدراسة، وسيتم الحصول على تلك البيانات من المراجع والدوريات المحلية والعالمية وسجلات البنك المركزى الكويتى. أما النوع الثانى من البيانات فسوف يتم جمعها من العاملين فى البنوك موضع الدراسة الميدانية وباستخدام أسلوب الاستقصاء.

تغيرات الدراسة والقياس:

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المراجعة الإستراتيجية (كمتغير مستقل) والقدرة التنافسية للبنوك الكويتية (كمتغير تابع). وبالنسبة للقياس فيشير القياس للقيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس، مع مراعاة أن ما يتم قياسه بالفعل هي خصائص الشيء وليس الشيء المراد قياسه نفسه(Donald;Hawkins1987). ولقياس مدى توافر أبعاد ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية فى البنوك الكويتية موضع الدراسة سيتم الاعتماد على مقياس يتكون من(٧)عوامل (الموقف الاستراتيجى ، التقييم والرقابة، التحليل البيئى الداخلى ، حوكمة البنك ، التحليل البيئى الخارجى، تنفيذ الاستراتيجيات ، البدائل الاستراتيجية) تتضمن(٣٦)عبارة (عيد،٢٠١٥). فى حين سيتم قياس عناصر القدرة التنافسية بالاعتماد على المقياس الذى استعان به كل من (قمر، ٢٠١٢: محمد، ٢٠١٢) والذى يشتمل على(٥) عوامل (الربحية، التكلفة، الحصة السوقية، تطوير الخدمات المصرفية، جودة الخدمة المصرفية) تتضمن ١٥ عبارة.وللتعرف على اتجاهات المستقصى منهم المستهدفين نحو متغيرات المراجعة الإستراتيجية والقدرة التنافسية سيتم الاستعانة بمقياس ليكرت للموافقة / وعدم الموافقة والمكون من خمس درجات حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة التامة، بينما يشير الرقم (٥) إلي الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

١. مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع بحث الدراسة الميدانية فى البنوك التجارية العامة والخاصة بالكويت ، وقد بلغ عدد العاملين بالجهاز المصرفي الكويتى(٦٥١٧) ،(بنوك تجارية عامة، بنوك تجارية مشتركة، فروع بنوك أجنبية) وفق التقارير الإحصائية للبنك المركزي الكويتى، وذلك كما .

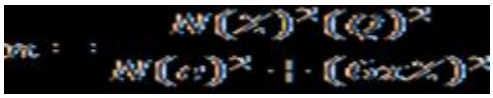
هو مبين فى الجدول التالى

جدول رقم (١)

عدد العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بالكويت

طبيعة البنك	عدد العاملين
بنوك تجارية عامة	**٥٢٥٦**
بنوك تجارية خاصة	**١٢٦١**
إجمالي	**٦٥١٧**

المصدر: النشرة الدوية للبنك المركزى الكويتى، ٢٠١٤
وفيما يتعلق بتحديد حجم العينة سيتم اتباع الخطوات التالية :
استخدام الصيغة الرياضية الخاصة بتقدير حجم العينة في حالة اختبار فروض تتعلق بمتوسطات، وذلك بما يتفق مع طبيعة فروض الدراسة الحالية وهى (إدريس، ٢٠٠٧) :



حيث إن:
n = حجم العينة.
N= حجم مجتمع البحث.
Z= درجة المعيارية عند درجة ثقة ٩٥%.
σ = الانحراف المعيارى للمجتمع.
e= حجم الخطأ المعيارى المقبول في تمثيل مجتمع البحث.

تم اختيار درجة الثقة ٩٥% في النتائج باعتبارها الأكثر شيوعاً في البحوث الإنسانية، ونظرا لأن جميع فروض الدراسة غير محددة الاتجاه ، فقد تم قسمة قيمة الخطأ المعيارى المقبول في هذا البحث (٥%) في العينة على (٢) ومن ثم أصبحت القيمة المعيارية (z) تساوى (١,٩٦).

وبالنسبة لنوع العينة ، فإنه سيتم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية وذلك لأن مجتمع الدراسة يتكون من ثلاث فئات تمثل طبيعة ملكية البنوك التجارية- بنوك تجارية عامة، بنوك تجارية مشتركة، فروع بنوك أجنبية. أما وحدة المعاينة فتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالبنوك التجارية الكويتيه فى المستويات الثلاثة والذين مر عليهم عشر سنوات عمل على الأقل.

٢. أداة جمع البيانات :

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي سيتم الاعتماد عليها بغرض الحصول على البيانات الأولية، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من ثلاث أسئلة هي على النحو التالي:

السؤال الأول : ويتضمن (٣٦)عباراه تعكس بعض المفاهيم الأساسية للمراجعة الاستراتيجية وتتمثل في : الموقف الاستراتيجي ويعكسها العبارات من(١-٦) ، حوكمة البنك ويعكسها العبارات من(٧-١٣)، التحليل البيئي الداخلي ويعكسها العبارات من(١٤-١٩)، التحليل البيئي الخارجي ويعكسها العبارات من(٢٠-٢٤)، البدائل الاستراتيجية ويعكسها العبارات من(٢٥-٢٨)، تنفيذ الاستراتيجيات ويعكسها العبارات من(٢٩-٣٢)، التقويم والرقابة ويعكسها العبارات من(٣٣-٣٦) .

السؤال الثاني : ويتضمن(١٥) عبارة تعكس عناصر القدرة التنافسية للبنوك الكويتية بواقع ثلاث عبارات لكل متغير.

السؤال الثالث: ويتعلق بالمتغيرات الديموجرافية للعاملين بالبنوك التجارية موضع الدراسة وهى (النوع، السن، مستوى التعليم، مدة الخدمة بالبنك، المستوى الإدارى). بالإضافة إلى نوع ملكية البنك(قطاع عام/ مشتركة/ فرع بنك أجنبي).

٣. أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

لأغراض تحليل واختبار الفروض الخاصة بالبيانات متعددة المتغيرات، والتحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الاختلاف بين أكثر من متغيرين ودراسة مدى إمكانية الاعتماد على متغيرات البحث(المراجعة الاستراتيجية/ القدرة التنافسية) في التمييز بين المجموعات، سيتم الاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية المناسبة وهى:

- تحليل ألفاكرونباخ: للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في قائمة الاستقصاء، وصلاحيتها لتحقيق الغرض الذي من أجله تم تصميمها.

- التحليل العاملي: للتعرف على مدى تمثيل المتغيرات الفرعية للعوامل الرئيسة لكل متغير مستقل أو تابع، وذلك بغرض تخفيض عدد المتغيرات للحد الذي يعطي درجة تمثيل أعلى ، حيث يتم استبعاد المتغيرات التي يكون درجة تحميلها أقل من ٦٠%، والتوصل لهيكل ذات مصداقية أعلى للاستبانة(إدريس ٢٠٠٧)
- تحليل الانحدار والارتباط المتعدد: أسلوبين متلازمين من الأساليب الإحصائية التنبؤية للتعرف على قدرة المتغير المستقل(المراجعة الاستراتيجية) على تفسير التغير في المتغير التابع(القدرة التنافسية) والتأكد من اتجاه العلاقة بينهما.
- تحليل التمايز المتعدد: للتعرف على مدى قدرة عوامل ومتغيرات كل من المراجعة الاستراتيجية والقدرة التنافسية على التمييز بين مجموعات البنوك التجارية العاملة في مصر، إضافة لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في نموذج التحليل وذلك على أساس ما تتمتع به من قوة تمييز بين البنوك(إدريس ٢٠٠٧) ويتطلب اختبار ويلكس لامدا، كا٢، واختبار .ف
- تحليل التباين أحادي الاتجاه: وذلك لتحديد مدى الاختلاف بين البنوك التجارية من حيث توافر أبعاد ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية، وكذلك مدى توافر أبعاد القدرة التنافسية بالبنوك التجارية، ويتطلب اختبار اختبار توكى Tukey واختبار ف.

قائمة المراجع المبدئية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن ، المرسي، جمال الدين محمد(٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية الإسكندرية، الدار الجامعية،صص٣٥، ٧٩-٨٢، ٤٢٩-٤٤٩.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن(٢٠٠٧)، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ص ١٤٨،١٧٣.
- التقرير المالي الشهري، البنك المركزي الكويتى، فبراير ٢٠١٤ مجلد ١٠.
- النشرة الإحصائية الشهرية، البنك المركزي المصري، يناير ٢٠١٥ العدد ٢١٤.
- المطيرى، 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 ، جاريث 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 الإلكترونى 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.

1- Ackerman, Marc; Rucker, Beth; Wells, Anecia; Wilson, Joseph; Wittmann, Randy(2009), IT Strategic Audit Plan, Journal of Technology Research 1 , pp1-10

2- Al-Maharranni,saeed.(2009, Analysis of Competitiveness in Qatar Banking Industry, International Journal of Business Innovation and Research,3(2)January:168-181.

3- 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.

4- 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.