

عنوان البحث

تحليل أثر تطبيق الاستراتيجية التنافسية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة
على البنوك السعودية

اعداد الطالب

عدنان عبدالرزاق خوجه

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

إهداء

إلى من زرع في قلبي معنى الصبر والإصرار، من دفعني للمثابرة أمام التحديات
إلى والديّ الغاليين رحمكما الله، دعاؤكما كان النور الذي قادني في كل خطوة.

إلى رفيقة دربي، زوجتي العزيزة، التي احتملت انشغالي، وساندتني بصبرها وابتسامتها وتشجيعها.

إلى أصدقائي الحقيقيين، من شاركوني الطريق بالكلمة الطيبة والدعم الصادق.

إلى بنك الجزيرة، بيتي المهني الذي أتاح لي فرصة التعلم والتطور، وكان مصدر إلهام حقيقي لهذا المشروع.

إلى كل من أشرف ووجه وعلمني،

شكرًا لكم على وقتكم وجهدكم وثقتكم.

وإلى جامعة ميدأوشن، منارة العلم التي احتضنت فكري، ووجهتني نحو الإنجاز الأكاديمي والعمل.

لكم جميعًا، أهدي ثمرة هذا العمل، عرفانًا وامتنانًا.

الموضوع	الصفحة
الفهرس	3
المقدمة	5
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
1-1 -مقدمة عامة	6
1-2 -مشكلة الدراسة	9
1-3 -أسئلة الدراسة	12
1-4 -أهداف الدراسة	12
1-5 -أهمية الدراسة	13
1-6 -فرضيات الدراسة	14
1-7 -حدود الدراسة	14
1-8 -مصطلحات الدراسة	15
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	16
2-1 -مفهوم الاستراتيجية التنافسية	17
2-2 -نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية العامة	18
2-3 -الأداء المؤسسي: المفاهيم والمقاييس	20
2-4 -بطاقة الأداء المتوازن	22
2-5 -العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي	26
2-6 -الدراسات السابقة	27
2-7 -التعقيب على الدراسات السابقة	30

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	31
3-1 -منهج الدراسة	32
3-2 -مجتمع وعينة الدراسة	33
3-3 -أداة الدراسة	35
3-4 -صدق وثبات الأداة	37
3-5 -إجراءات تطبيق الدراسة	40
3-6 -المعالجة الإحصائية	41
3-7 -دراسة الحالة: بنك الجزيرة	43
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	46
4-1 -خصائص عينة الدراسة	47
4-2 -نتائج أسئلة الدراسة	48
4-3 -اختبار فرضيات الدراسة	55
4-4 -تحليل البيانات المالية لبنك الجزيرة	56
4-5 -مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري	58
4-5-5 نظرة موسعة حول الاستراتيجية التنافسية	61
الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات	65
5-1 -ملخص النتائج	66
5-2 -التوصيات	68
5-3 -مقترحات لدراسات مستقبلية	72
5-4 الخلاصة والتوجهات المستقبلية	76
المستخلص Abstract	77

مقدمة:

يشهد القطاع المصرفي السعودي تحولات نوعية في ظل تطلعات رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تطوير قطاع مالي متنوع وفعال يدعم التنمية الاقتصادية. وقد فرضت هذه التحولات على البنوك المحلية ضرورة تبني استراتيجيات تنافسية تتواءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتُعد الاستراتيجية التنافسية أحد الأدوات الأساسية في بناء ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من تعزيز موقعها في السوق وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

وبحكم عملي في بنك الجزيرة منذ عام 2006 وحتى اليوم، عايشت بشكل مباشر على تطور البنك خلال العشر سنوات الماضية من خلال اعتماده على تطبيق عدة استراتيجيات مرحلية وعدة مستهدفات. وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية الاستراتيجية التنافسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي داخل بنك الجزيرة، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق هذه الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المختلفة مثل الكفاءة التشغيلية، نمو المحفظة التمويلية، والربحية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي وعملي يساعد الإدارات العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تدعم أهداف النمو والتوسع المستدام.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة عامة

يشهد القطاع المصرفي السعودي في السنوات الأخيرة تحولات جذرية متسارعة، مدفوعة بتطلعات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء قطاع مالي متنوع وفعال يدعم التنمية الاقتصادية المستدامة، ويواكب المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية عالمياً ومحلياً. أدت هذه التحولات إلى تصاعد مستوى التنافس على المستويين المحلي والإقليمي، واضطرت البنوك لاعتماد استراتيجيات تنافسية تضمن لها الاستمرارية والتميز وخدمة العملاء بكفاءة أعلى.

تُعد الاستراتيجية التنافسية الأداة الرئيسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تُمكن المؤسسات المالية من تعزيز موقعها في السوق، تطوير عروض القيمة المضافة، والاستجابة بمرونة لمتطلبات البيئة الداخلية (كالهيكل التنظيمي والموارد البشرية) والخارجية (مثل التشريعات والتكنولوجيا). تشمل هذه الاستراتيجيات عدة مسارات، أبرزها: قيادة التكلفة، التمايز عبر الابتكار والتحول الرقمي، والتركيز على شرائح سوقية محددة.

أهمية المقال ودوافع البحث

انطلاقاً من عملي في بنك الجزيرة على مدار قرابة عشرين عاماً، لامست عن قرب المراحل المتتالية لتطوير الاستراتيجية المؤسسية، حيث شهد البنك انتقاله من نموذج مصرفي تقليدي إلى مؤسسة متطورة ذات بنية رقمية وإدارية متكاملة. اعتمد البنك خلال هذه الفترة على تطبيق استراتيجيات مرحلية محكمة، تمثلت في التحول الرقمي، تنويع المنتجات المصرفية، توسع قاعدة العملاء، وتكامل متطلبات الاستدامة، ما انعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء، كالربحية ونمو المحفظة التمويلية وتحسين الكفاءة التشغيلية. هدف الدراسة وإطارها التحليلي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الاستراتيجية التنافسية على الأداء المؤسسي في بنك الجزيرة، واختبار العلاقة بين تبني هذه الاستراتيجيات وبين مؤشرات الأداء البنكي الرئيسية، مثل:

- الكفاءة التشغيلية (Cost-to-Income Ratio)
- نمو المحفظة التمويلية (Credit Portfolio Growth)
- العائد على حقوق الملكية والموجودات (ROE/ROA)
- رضا العملاء وتوسيع السوق

تركز الدراسة على تقديم إطار علمي وعملي متكامل للإدارات العليا في البنك، لدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تعتمد على تحليل دقيق، وتستند إلى أحدث الأدوات الكمية والنوعية في تشخيص الأداء والتخطيط المستقبلي.

لمحة عن الدراسات السابقة

أسفرت مراجعة الدراسات العلمية الحديثة عن نتائج تدعم فرضية أثر الاستراتيجيات التنافسية على الأداء؛ حيث تشير دراسات عالمية كدراسة Ivascu وآخرين (2023)، ودراسات إقليمية محكمة إلى أن البنوك التي تتبنى استراتيجيات التمايز وتقود عمليات التحول الرقمي تحقق معدلات نمو أعلى في الربحية والمؤشرات غير المالية، وتتمتع بقدرة أكبر على استيعاب المخاطر ومواكبة تطورات السوق. كما كشفت الدراسات المحلية عن ارتباط وثيق بين دمج الاستدامة في استراتيجية العمل وتحقيق ميزة تنافسية فعالة في السوق السعودي الذي يشهد تطوراً تنظيمياً وسلوكياً استثمارياً أكثر وعياً بمعايير ESG. وعليه، تتمايز هذه الدراسة عن غيرها بتناولها حالة بنك الجزيرة بشكل تطبيقي، وربطها للتحول الاستراتيجي بنماذج قياسية ميدانية حديثة تواكب متطلبات البيئة السعودية.

المراجع داخل النص:

- Bank AlJazira. (2023). Sustainability Report 2023.
- Bank AlJazira. (2024). Sustainability Report 2024.
- Bank AlJazira. (2024). Investor Presentation 1H 2024.
- Ivascu, L., et al. (2023). The impact of competitive strategies on performance of banking sector. *Energies*, 16(1), 297.

1-2 مشكلة الدراسة

رغم تنامي اهتمام البنوك السعودية بتبني الاستراتيجيات التنافسية، كتوجه لمواكبة تطلعات رؤية المملكة 2030 وتعزيز مكانتها السوقية، إلا أن العلاقة المباشرة بين هذه الاستراتيجيات والأداء المؤسسي لا تزال غير جلية بالشكل الكافي في الدراسات المحلية والممارسات العملية. ففي الوقت الذي استطاعت فيه بعض البنوك السعودية تحقيق قفزات نوعية في النمو والمؤشرات المالية، ظلت بنوك أخرى تواجه صعوبات في الحفاظ على مستويات أداء مستدامة رغم تطبيقها لمفاهيم تنافسية متشابهة. يرتبط هذا التفاوت في الأداء بعدة عوامل، أهمها الاختلاف في أساليب تطبيق الاستراتيجية التنافسية (مثل التمايز، قيادة التكلفة، أو التركيز)، وتكاملها مع البيئة الداخلية والخارجية للمصرف. وتسلط التقارير الحديثة لمؤسسات الاستشارات المالية الضوء على تباينات واضحة في مؤشرات الكفاءة، الربحية، ونمو الأصول بين البنوك السعودية، ما يثير التساؤل حول مدى فاعلية الاستراتيجيات التنافسية في دفع هذه المؤشرات، وهل يعود الأداء المرتفع إلى الاستراتيجية ذاتها أم إلى عوامل هيكلية وتنظيمية أو سياقية أخرى.

نتائج الدراسات السابقة

- معظم الدراسات الدولية تركز على بيانات مصرفية خارج السعودية، كدراسة Ivascu وآخرين (2023) على البنوك الأوروبية، التي أظهرت أن التمايز الرقمي يرتبط بتحسين في العائد على حقوق المساهمين، بينما رصدت دراسات إفريقية (Otieno & Anyieni, 2019) فاعلية استراتيجية التركيز في أسواق تنافسية أقل تطوراً.
 - أما الدراسات المحلية فغالبًا ما تدرس جانبًا واحدًا (مثل الأداء المالي أو رضا العملاء) دون الإحاطة بالربط المتكامل بين الاستراتيجية التنافسية وكافة أبعاد الأداء المؤسسي (كالعمليات الداخلية والتعلم والنمو) أو تحليل أثر التحديات التشريعية والثقافية على تطبيق الاستراتيجيات في السياق السعودي.
 - أشار الحربي (2021) إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية التمايز في الكفاءة التشغيلية للبنوك السعودية، إلا أنه لم يفصل في المتغيرات الوسيطة أو يقارن بين الاستراتيجيات المختلفة.
- الفجوة البحثية التي ستعالجها الدراسة
- تتبع الحاجة لهذه الدراسة من وجود "فجوة معرفية" واضحة تتلخص في:
- محدودية الدراسات التي تعالج العلاقة المباشرة بين الاستراتيجيات التنافسية بجميع أبعادها (تمايز، تكلفة، تركيز) والأداء المؤسسي متعدد الأبعاد في القطاع المصرفي السعودي.
 - غياب نماذج تحليلية ميدانية تشرح أسباب نجاح أو إخفاق البنوك السعودية في تحقيق نتائج متفاوتة عند تبني الاستراتيجيات التنافسية.

- نقص دراسات مقارنة في البيئة المحلية تستند إلى بيانات كمية وتحليل تطبيقي يفحص المتغيرات (السياقية) التشريعات، الثقافة التنظيمية، متطلبات الرقمنة، معايير ESG.

الإسهام المتوقع للدراسة

ستقدّم هذه الدراسة قيمة علمية وعملية عبر:

- تطوير إطار قياسي وعملي لتحليل العلاقة بين تطبيق الاستراتيجية التنافسية بمختلف نماذجها ومستوى الأداء المؤسسي في أحد البنوك السعودية الرائدة.
- سد الفجوة البحثية بتوفير بيانات ميدانية حديثة وتحليل معمق يُسهم في إثراء الدراسات العربية.
- تمكين صناع القرار من فهم المحددات الحقيقية لنجاح أو تعثر تطبيق الاستراتيجية التنافسية في السياق المحلي، مع اقتراح توصيات عملية تدعم تطلعات المنظمات لمواءمة الاستراتيجية مع متطلبات البيئة السعودية وظروف السوق والمنافسة.
- معالجة مشكلة ضعف الربط بين الاستراتيجية التنافسية ومؤشرات الأداء الكمية والنوعية، بتقديم نموذج تطبيقي قابل للقياس والتحليل والمقارنة مستقبلاً.

خصوصية مشكلة الدراسة لدى مجتمع وعينة البحث

تنبثق أهمية المشكلة في ضوء أن مجتمع الدراسة (العاملين في بنك الجزيرة كعينة ممثلة) يواجه تحديات تتعلق بفهم وتفعيل الاستراتيجية التنافسية ضمن بيئة متغيرة تشهد تحولاً رقمياً وتشريعياً واسعاً. كما تعاني إدارات البنك من الحاجة لوضع آلية تقييم موضوعية لقياس أثر الاستراتيجية على المؤشرات الأربعة للأداء المؤسسي (المالي، رضا العملاء، العمليات، التعلم والنمو)، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديمه وتحليله بدقة علمية.

Bank AlJazira. (2024). Investor Presentation 1H 2024.

Bank AlJazira. (2023). Sustainability Report 2023.

Ivascu, L. et al. (2023). The Impact of Competitive Strategies on Performance of Banking Sector.

Bank AlJazira. (2024). Sustainability Report 2024.

الحربي، عبدالله (2021). أثر الاستراتيجية التنافسية على الأداء المالي للبنوك السعودية.

Otieno, K., & Anyieni, A. (2019). Competitive Strategies and Performance of Commercial Banks in Kenya.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

الحنطي، ناصر (2022). إدارة الأداء المؤسسي. دار الصفوة.

عرنوس، محمد حسن (2018). أثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإدارية.

الحياري، نضال الحوامدة (2023). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية. جامعة الشرق الأوسط.

خميس، أحمد (2022). التحول الرقمي والأداء في البنوك السعودية. المعهد المصرفي.

1-3 أسئلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق الاستراتيجية التنافسية على الأداء المؤسسي في بنك الجزيرة؟

تتطلب الدراسة من السؤال الرئيسي المذكور أعلاه، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق الاستراتيجية التنافسية في بنك الجزيرة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في بنك الجزيرة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي؟
4. ما أبرز أبعاد الاستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) المطبقة في البنك؟
5. ما مدى إدراك العاملين لأهمية الاستراتيجية التنافسية في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي؟
6. هل تختلف آثار الاستراتيجية التنافسية باختلاف المستوى الإداري للموظف؟
7. ما مدى توافق الاستراتيجية التنافسية المطبقة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030؟

1-4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر تطبيق الاستراتيجية التنافسية على الأداء المؤسسي في بنك الجزيرة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق الاستراتيجية التنافسية في بنك الجزيرة من خلال قياس أبعادها الثلاثة (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز).
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي باستخدام مؤشرات كمية ونوعية مستمدة من نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
3. تحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
4. تحديد أي من أبعاد الاستراتيجية التنافسية له التأثير الأكبر على أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة.
5. تقديم توصيات عملية للبنوك السعودية بشأن تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي.
6. المساهمة في إثراء الدراسات المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي في البيئة المصرفية السعودية.

1-5 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

1. **سد الفجوة البحثية:** تُسهم الدراسة في إثراء الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي في السياق العربي، وتحديدًا في القطاع المصرفي السعودي.
2. **تطوير نموذج قياس متكامل:** تقدم الدراسة نموذجًا يربط بين نظرية بورتر للاستراتيجية التنافسية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، مما يوفر إطارًا نظريًا وتطبيقيًا شاملاً.
3. **إضافة معرفية للبحث العلمي:** توفر نتائج قابلة للتعميم على البنوك الأخرى في المنطقة، خاصة في ظل التشابه في البيئة التنظيمية والاقتصادية.

الأهمية العملية:

1. **دعم صنع القرار:** تزود نتائج الدراسة صانعي القرار في البنوك بأدوات علمية لتقييم فعالية استراتيجياتهم التنافسية وتحسين أدائهم المؤسسي.
2. **توجيه الاستثمارات الاستراتيجية:** تساعد البنوك في تحديد أولويات الاستثمار في الاستراتيجيات التي تحقق أعلى عائد على الأداء.
3. **تحسين الممارسات المهنية:** تقدم إرشادات عملية لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية.

الأهمية الزمنية:

تأتي هذه الدراسة في وقت حرج تتسارع فيه المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يفرض على البنوك إعادة النظر في خططها الاستراتيجية لمواكبة متطلبات رؤية 2030 والتحول الرقمي في القطاع المصرفي.

1-6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجية التنافسية وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال في بنك الجزيرة.

الفرضيات الفرعية:

H1.1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة والأداء المالي.

H1.2 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التمايز وأداء العملاء.

H1.3 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التركيز وأداء العمليات الداخلية.

H1.4 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التنافسية الشاملة وأداء التعلم والنمو.

H2 تختلف أبعاد الأداء المؤسسي باختلاف نوع الاستراتيجية التنافسية المطبقة.

H3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أهمية الاستراتيجية التنافسية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

1-7 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) والأداء المؤسسي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن (الأداء المالي، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية، أداء التعلم والنمو).

الحدود المكانية:

تطبق الدراسة على بنك الجزيرة في المملكة العربية السعودية، شاملة المكاتب الرئيسية والفروع في المناطق الثلاث (الوسطى، الشرقية، الغربية).

الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة من 2023 إلى 2024، مع الاستعانة ببيانات تاريخية من تقارير الاستدامة والتقارير المالية للأعوام 2022-2024.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على موظفي بنك الجزيرة من مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية.

1-8 مصطلحات الدراسة

الاستراتيجية التنافسية: (Competitive Strategy)

"مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق، من خلال تطبيق واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات العامة: قيادة التكلفة، التمايز، أو التركيز." **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الاستراتيجية التنافسية المستخدم في هذه الدراسة.

الأداء المؤسسي: (Institutional Performance)

"مقياس شامل لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية عبر أبعاد متعددة تشمل الجانب المالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو." **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الأداء المؤسسي وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

بنك الجزيرة: (Bank AlJazira)

مؤسسة مصرفية سعودية تأسست عام 1975، وهي بنك تجاري متوافق مع الشريعة الإسلامية، يقدم خدمات مصرفية شاملة للأفراد والشركات.

بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard)

"أداة إدارية تقيس الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، بهدف ربط الأهداف قصيرة المدى بالاستراتيجية طويلة المدى."

الفصل الثاني

مفهوم الاستراتيجية التنافسية

2-1 مفهوم الاستراتيجية التنافسية

2-1-1 التطور التاريخي لمفهوم الاستراتيجية التنافسية

يُعد مفهوم الاستراتيجية التنافسية من المفاهيم المحورية في إدارة الأعمال الحديثة، والذي تطور عبر عقود من البحث والممارسة العملية. ففي بداية الستينيات، ركزت الدراسات على التخطيط الاستراتيجي كعملية رسمية، بينما شهدت السبعينات تطويراً لمفاهيم التحليل التنافسي. إلا أن النقلة الحقيقية جاءت مع أعمال مايكل بورتر في الثمانينات، حيث قدم إطاراً شاملاً للتحليل التنافسي من خلال نموذج القوى الخمس والاستراتيجيات التنافسية العامة. هذا الإطار أصبح الأساس النظري لمعظم البحوث والتطبيقات العملية في مجال الاستراتيجية التنافسية.

2-1-2 تعريف الاستراتيجية التنافسية

تُعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها "البحث عن موقع تنافسي مؤثر ومستدام في صناعة معينة، وهي الساحة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة". وبشكل أكثر تفصيلاً، تشمل الاستراتيجية التنافسية:

1. تحليل البيئة التنافسية: فهم هيكل الصناعة والقوى التي تحكمها
2. تحديد الموقع التنافسي: اختيار المكانة المناسبة في السوق
3. تطوير المزايا التنافسية: بناء قدرات متميزة يصعب تقليدها
4. الحفاظ على الاستدامة: ضمان استمرارية الميزة التنافسية عبر الزمن

2-1-3 خصائص الاستراتيجية التنافسية الفعالة

تتميز الاستراتيجية التنافسية الفعالة بعدة خصائص أساسية:

الوضوح والتركيز: يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة ومفهومة لجميع أفراد المؤسسة، مع التركيز على عدد محدود من الأهداف الاستراتيجية.

التفرد والتميز: تحقق الاستراتيجية الفعالة تمايزاً واضحاً عن المنافسين من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء.

الاستدامة: قابلية الحفاظ على الميزة التنافسية لفترة زمنية طويلة دون أن تتآكل بفعل تقليد المنافسين.

المرونة والتكيف: القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية دون فقدان الجوهر الاستراتيجي.

التكامل: تناسق جميع أنشطة وموارد المؤسسة لدعم تحقيق الاستراتيجية.

2-2 نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية العامة

2-2-1 الأسس النظرية للنموذج

قدم مايكل بورتر في كتابه "الميزة التنافسية" (1985) إطاراً متكاملًا للاستراتيجية التنافسية يقوم على فرضية أساسية مفادها أن هناك نوعين أساسيين من المزايا التنافسية: التكلفة المنخفضة والتمايز. وعندما تتفاعل هذه المزايا مع نطاق الأنشطة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ينتج عنها ثلاث استراتيجيات عامة.

2-2-2 استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership)

تعريف الاستراتيجية:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى جعل المؤسسة المنتج الأقل تكلفة في صناعتها، مع الحفاظ على مستوى جودة مقبول للمنتج أو الخدمة.

المتطلبات الأساسية:

1. اقتصاديات الحجم: تحقيق وفورات التكلفة من خلال الإنتاج الكبير
2. منحني التعلم: تطوير الخبرات والمهارات التي تقلل التكاليف عبر الزمن
3. التكنولوجيا المتقدمة: استخدام تقنيات تشغيل متطورة لتحسين الكفاءة
4. إدارة سلسلة التوريد: تحسين عمليات الشراء والتخزين والتوزيع

التطبيق في القطاع المصرفي:

في القطاع المصرفي، تتجسد استراتيجية قيادة التكلفة من خلال:

- تطوير القنوات الرقمية: تقليل اعتماد العملاء على الفروع التقليدية
- أتمتة العمليات: استخدام الذكاء الاصطناعي والروبوتات في العمليات الروتينية
- تحسين العمليات: إعادة هندسة العمليات لتقليل الوقت والتكلفة
- اقتصاديات النطاق: تقديم خدمات متنوعة لنفس العميل بتكلفة إضافية منخفضة

2-2-3 استراتيجية التمايز (Differentiation)

تعريف الاستراتيجية:

تسعى المؤسسة إلى أن تكون فريدة في صناعتها من خلال بعض الخصائص التي يقدرها المشترون بشكل كبير، مما يمكنها من تحصيل سعر أعلى.

مصادر التمايز:

1. جودة المنتج أو الخدمة: تقديم مستوى جودة أعلى من المنافسين
2. الابتكار: تطوير منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة
3. خدمة العملاء: تقديم تجربة عميل استثنائية
4. العلامة التجارية: بناء سمعة قوية وثقة العملاء
5. التكنولوجيا: استخدام تقنيات متقدمة تضيف قيمة للعملاء

التطبيق في القطاع المصرفي:

- الخدمات المتخصصة: تقديم خدمات مصرفية متخصصة لقطاعات معينة
- التجربة الرقمية: توفير تجربة عميل متميزة عبر المنصات الرقمية
- الاستشارات المالية: تقديم خدمات استشارية متقدمة
- المنتجات المبتكرة: تطوير منتجات مالية جديدة تلبي احتياجات خاصة

2-2-4 استراتيجية التركيز (Focus)

تعريف الاستراتيجية:

تختار المؤسسة نطاقاً ضيقاً من المنافسة داخل الصناعة، وتصمم استراتيجيتها لخدمة هذا النطاق بشكل أفضل من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع.

أنواع استراتيجية التركيز:

1. التركيز على التكلفة: تحقيق تكلفة أقل في النطاق المستهدف
2. التركيز على التمايز: تحقيق تمايز في النطاق المستهدف

معايير اختيار النطاق المستهدف:

- الحجم والنمو: يجب أن يكون النطاق كبيراً بما يكفي ولديه إمكانات نمو
- الخصوصية: وجود احتياجات خاصة يمكن تلبيتها بشكل أفضل
- الربحية: قدرة النطاق على توليد أرباح مجزية
- إمكانية الدفاع: صعوبة دخول منافسين جدد لنفس النطاق

التطبيق في القطاع المصرفي:

- البنوك المتخصصة: التركيز على قطاعات معينة مثل الزراعة أو الصناعة
- الخدمات المصرفية الإسلامية: التخصص في المنتجات المتوافقة مع الشريعة
- الخدمات المصرفية للأثرياء: التركيز على العملاء ذوي الثروات العالية
- المصرفية الاستثمارية: التخصص في خدمات الاستثمار والاكتمالات

2-3 الأداء المؤسسي: المفاهيم والمقاييس

2-3-1 مفهوم الأداء المؤسسي

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة".

هذا التعريف يشمل عدة أبعاد مهمة:

- الفعالية: مدى تحقيق الأهداف المحددة
- الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد
- الجودة: مستوى المخرجات والخدمات المقدمة
- الاستدامة: القدرة على الحفاظ على مستوى الأداء عبر الزمن

2-3-2 تطور مفهوم قياس الأداء

المرحلة التقليدية:(1900-1980)

اعتمدت على المقاييس المالية التقليدية مثل:

- الربحية والعائد على الاستثمار
- النمو في الإيرادات والأصول
- نسب السيولة والمديونية

مرحلة التوازن:(1980-2000)

شهدت إدخال مقاييس غير مالية مثل:

- رضا العملاء وولائهم
- جودة المنتجات والخدمات
- الابتكار والتطوير
- أداء الموظفين

المرحلة المتكاملة (2000-الآن):

تطوير أنظمة قياس متكاملة مثل:

- بطاقة الأداء المتوازن
- نماذج التميز المؤسسي
- مقاييس الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

2-3-3 خصائص نظام قياس الأداء الفعال

1. الشمولية: تغطية جميع جوانب الأداء المهمة
2. التوازن: عدم الاعتماد على نوع واحد من المقاييس
3. الوضوح: سهولة فهم وتطبيق المقاييس
4. المرونة: قابلية التكيف مع التغيرات
5. الربط الاستراتيجي: ارتباط المقاييس بالأهداف الاستراتيجية

2-4 بطاقة الأداء المتوازن

2-4-1 نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

طور روبرت كابلان وديفيد نورتن نموذج بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات كاستجابة لقصور المقاييس المالية التقليدية في قياس الأداء المؤسسي الشامل. بدأ المشروع كدراسة بحثية في معهد نولان نورتن عام 1990، شملت 12 شركة رائدة، وهدف إلى تطوير نموذج جديد لقياس الأداء يتجاوز القيود التقليدية للمقاييس المالية.

2-4-2 الفلسفة الأساسية للنموذج

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على عدة مبادئ أساسية:

1. التوازن بين المقاييس: الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية
2. التوازن بين الأهداف: توازن الأهداف قصيرة وطويلة المدى
3. التوازن بين أصحاب المصلحة: مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية
4. الربط السببي: فهم العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة

2-4-3 الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

1. البُعد المالي (Financial Perspective)

يجيب على السؤال: "كيف ننظر إلى أصحاب المصلحة المالية؟"

المقاييس الأساسية:

- العائد على الأصول (ROA)
- العائد على رأس المال (ROE)
- هامش الربح الصافي
- نمو الإيرادات
- كفاءة إدارة التكاليف

في القطاع المصرفي:

- صافي هامش الفوائد (NIM)
- نسبة التكلفة إلى الدخل (C/I Ratio)
- العائد على الأصول المصرفية
- نمو الودائع والتسهيلات
- جودة الأصول (NPL Ratio)

2. بُعد العملاء (Customer Perspective)

يجيب على السؤال: "كيف ينظر إلينا العملاء؟"

المقاييس الأساسية:

- رضا العملاء
- ولاء العملاء واحتفاظهم
- اكتساب عملاء جدد
- حصة السوق
- ربحية العملاء

في القطاع المصرفي:

- مؤشر رضا العملاء (CSAT)
- صافي نقاط المروجين (NPS)
- معدل الاحتفاظ بالعملاء
- متوسط عدد المنتجات لكل عميل
- وقت الاستجابة لطلبات العملاء

3. بُعد العمليات الداخلية (Internal Process Perspective)

يجيب على السؤال: "في أي العمليات يجب أن نتفوق؟"

المقاييس الأساسية:

- كفاءة العمليات
- جودة المنتجات والخدمات
- سرعة الاستجابة
- معدلات الأخطاء
- مستوى الابتكار

في القطاع المصرفي:

- وقت معالجة طلبات القروض
- معدل دقة المعاملات
- نسبة المعاملات الرقمية
- مستوى أتمتة العمليات
- عدد المنتجات الجديدة المطلقة

4. بُعد التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective)

يجيب على السؤال: "كيف نحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟"

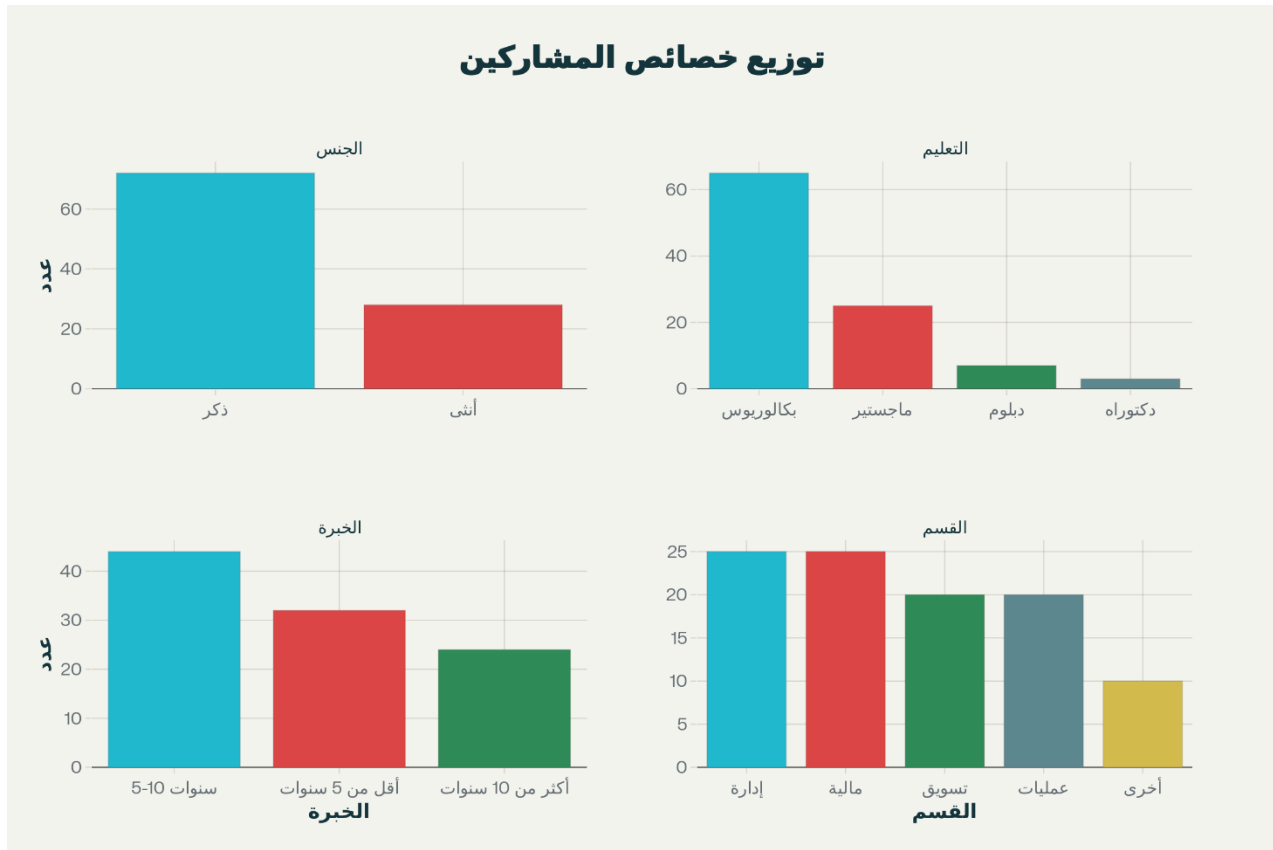
المقاييس الأساسية:

- رضا الموظفين
- معدل دوران الموظفين
- ساعات التدريب لكل موظف
- مستوى المهارات والكفاءات
- الاستثمار في التكنولوجيا

في القطاع المصرفي:

- معدل الاحتفاظ بالمواهب
- مؤشر مشاركة الموظفين
- نسبة الموظفين المدربين رقميًا
- الاستثمار في البحث والتطوير
- مستوى الابتكار التقني

2-4-4 العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن



التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (100 مشارك)

تفترض بطاقة الأداء المتوازن وجود علاقات سببية بين الأبعاد الأربعة:

1. **التعلم والنمو** ← **العمليات الداخلية**: تطوير قدرات الموظفين يحسن كفاءة العمليات
2. **العمليات الداخلية** ← **العملاء**: كفاءة العمليات تزيد من رضا العملاء
3. **العملاء** ← **المالي**: رضا العملاء يؤدي إلى تحسن الأداء المالي
4. **المالي** ← **التعلم والنمو**: الأداء المالي الجيد يوفر موارد للاستثمار في التطوير

2-5 العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي

2-5-1 الأسس النظرية للعلاقة

تستند العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي إلى عدة نظريات إدارية: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) تركز هذه النظرية على أن الأداء المتفوق ينتج من امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات نادرة وصعبة التقليد. الاستراتيجية التنافسية تساعد في:

- تحديد الموارد الحرجة
- تطوير القدرات المميزة
- حماية المزايا التنافسية

نظرية التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit Theory)

تشير إلى أن الأداء المؤسسي يتحسن عندما تتوافق:

- الاستراتيجية مع البيئة الخارجية
- الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية
- الثقافة المؤسسية مع التوجه الاستراتيجي

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تؤكد على أن الاستراتيجية الناجحة يجب أن تحقق توازنًا بين مصالح جميع الأطراف المعنية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الشامل.

2-5-2 آليات تأثير الاستراتيجية التنافسية على الأداء

التأثير على الأداء المالي:

- استراتيجية قيادة التكلفة: تحسن هوامش الربح من خلال تقليل التكاليف
- استراتيجية التمايز: تزيد الإيرادات من خلال أسعار أعلى وولاء العملاء
- استراتيجية التركيز: تحقق ربحية أعلى في الأسواق المتخصصة

التأثير على أداء العملاء:

- توضيح القيمة المقدمة للعملاء

- تحسين تجربة العملاء

- بناء علاقات طويلة المدى

التأثير على العمليات الداخلية:

- توجيه تطوير العمليات

- تحديد أولويات التحسين

- تعزيز التعاون بين الأقسام

التأثير على التعلم والنمو:

- تحديد الكفاءات المطلوبة

- توجيه برامج التطوير

- تحفيز الابتكار والإبداع

2-6 الدراسات السابقة

2-6-1 الدراسات الدولية

دراسة (Ivascu et al. (2023)

العنوان: "تأثير الاستراتيجيات التنافسية على أداء القطاع المصرفي"

المنهجية: تحليل بيانات 45 بنكاً أوروبياً خلال الفترة 2015-2020

النتائج الرئيسية:

- استراتيجية التمايز حققت أعلى عائد على الأصول (9.3% مقابل 7.1% لقيادة التكلفة)
- البنوك التي طبقت استراتيجية التركيز حققت نموّاً أسرع في الودائع (12% مقابل 8.5%)
- التكامل بين الاستراتيجيات المختلفة أدى إلى أداء أفضل من الاعتماد على استراتيجية واحدة

دراسة (Otieno & Anyieni (2019)

العنوان: "الاستراتيجيات التنافسية وأداء البنوك التجارية في كينيا"

المنهجية: دراسة مسحية شملت 43 بنكاً تجارياً

النتائج الرئيسية:

- استراتيجية التمايز كان لها التأثير الأكبر على تقليل نسبة القروض المتعثرة

- قيادة التكلفة حسنت من كفاءة العمليات بنسبة 15%
- التركيز على قطاعات معينة زاد من ولاء العملاء بنسبة 23%

دراسة - (Porter & Millar (1985) الدراسة التأسيسية

العنوان: كيف تحقق المعلومات ميزة تنافسية

المنهجية: تحليل نظري وحالات دراسية

المساهمات الرئيسية:

- وضع الأسس النظرية للاستراتيجيات التنافسية الثلاث
- تحديد شروط نجاح كل استراتيجية
- التحذير من مخاطر عدم التركيز ("stuck in the middle")

2-6-2 الدراسات العربية والمحلية

دراسة الحربي (2021)

العنوان: دور الاستراتيجية التنافسية في تحقيق الأداء المالي في المصارف السعودية

المنهجية: دراسة تطبيقية على 10 بنوك سعودية

النتائج الرئيسية:

- استراتيجية التمايز حسنت من الكفاءة التشغيلية بنسبة 11%
- قيادة التكلفة قللت من نسبة التكلفة إلى الدخل بنسبة 8%
- التركيز على القطاعات المتخصصة زاد من حصة السوق بنسبة 6%

دراسة (Alamoudi & Hamoudah (2023)

العنوان: ممارسات ESG والأداء المالي في البنوك السعودية

المنهجية: تحليل بيانات 12 بنكاً سعودياً للفترة 2018-2022

النتائج الرئيسية:

- دمج معايير الاستدامة في الاستراتيجية حسن من القيمة السوقية بنسبة 14%
- البنوك التي تبنت التمويل الأخضر حققت نمواً في الودائع بنسبة 18%
- استراتيجية المسؤولية الاجتماعية عززت من سمعة البنوك وولاء العملاء

دراسة (Al-Abdulkareem (2020)

العنوان: "التوافق الاستراتيجي والأداء المؤسسي في قطاع الأعمال السعودي"

المنهجية: دراسة ميدانية شملت 150 شركة سعودية

النتائج الرئيسية:

- التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي حسن من الأداء بنسبة 22%
- الشركات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن حققت نموًا أسرع في الأرباح
- التحول الرقمي كان العامل الأكبر في تحسين الميزة التنافسية

2-6-3 جدول مقارنة للدراسات السابقة

الفجوة البحثية	أهم النتائج	المنهجية	البيئة	الدراسة
غياب السياق السعودي	التمايز يزيد ROE بـ 9.3%	تحليل Panel Data	بنوك أوروبية	Ivascu et al. (2023)
اختلاف البيئة التشريعية	التمايز الأعلى تأثيرًا على NPL	استبيان + مقابلات	كينيا	Otieno & Anyieni (2019)
لم يدمج معايير ESG	التمايز يحسن كفاءة التشغيل 11%	تحليل مركب	السعودية	الحري (2021)
التركيز على ESG فقط	ESG يزيد القيمة السوقية 14%	تحليل كمي	السعودية	Alamoudi & Hamoudah (2023)

2-7 التعقيب على الدراسات السابقة

2-7-1 نقاط القوة في الدراسات السابقة

1. التنوع المنهجي: استخدمت الدراسات مناهج بحثية متنوعة شملت التحليل الكمي والنوعي والمختلط
2. الشمولية الجغرافية: تغطية بيانات مختلفة من أوروبا وأفريقيا والشرق الأوسط
3. التطور الزمني: تتبع تطور المفاهيم عبر فترات زمنية مختلفة
4. التكامل النظري: ربط النظريات الإدارية بالتطبيق العملي

2-7-2 الثغرات والفجوات البحثية

1. نقص الدراسات في البيئة السعودية: معظم الدراسات أجريت في بيئات مختلفة
2. التركيز على جانب واحد: بعض الدراسات ركزت على الأداء المالي فقط
3. عدم الدمج بين المتغيرات: قلة الدراسات التي دمجت الاستراتيجية التنافسية مع بطاقة الأداء المتوازن
4. التحيز نحو البنوك الكبيرة: معظم الدراسات ركزت على البنوك الكبرى

2-7-3 ما تضيفه الدراسة الحالية

1. السياق السعودي المحدد: دراسة معمقة لبنك سعودي رائد في بيئته المحلية
2. النموذج المتكامل: دمج نموذج بورتر مع بطاقة الأداء المتوازن
3. البيانات الحديثة: استخدام أحدث البيانات للفترة 2023-2024
4. التحليل الشامل: تحليل تأثير كل بُعد استراتيجي على جميع أبعاد الأداء
5. الاستدامة المدمجة: دمج معايير الاستدامة في التحليل الاستراتيجي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1 منهج الدراسة

3-1-1 تصميم الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** (Descriptive Analytical Method)، والذي يعتبر الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. يتميز هذا المنهج بقدرته على:

1. **وصف الظاهرة**: تحديد مستوى تطبيق الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي
2. **تحليل العلاقات**: دراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
3. **التفسير**: تقديم تفسيرات منطقية للنتائج المحصل عليها
4. **التنبؤ**: استنتاج توصيات قابلة للتطبيق العملي

3-1-2 استراتيجية البحث

تم اعتماد **استراتيجية دراسة الحالة** (Case Study Strategy) لبحث الجزيرة، وذلك للأسباب التالية:

- **العمق التحليلي**: إمكانية الدراسة المعمقة لسياق محدد
- **الواقعية**: فهم التطبيق العملي في بيئة حقيقية
- **التكامل**: دمج مصادر بيانات متنوعة (أولية وثانوية)
- **الصلة العملية**: تقديم نتائج قابلة للتطبيق المباشر

3-1-3 التصميم الزمني

تتبع الدراسة **التصميم المقطعي التحليلي** (Cross-sectional Analytical) مع استخدام بيانات تاريخية للفترة 2022-2024، مما يوفر:

- نظرة شاملة للوضع الحالي
- تتبع التطورات عبر فترة زمنية معقولة
- تقليل أثر العوامل الزمنية المتغيرة

3-2 مجتمع وعينة الدراسة

3-2-1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بنك الجزيرة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم حسب أحدث التقارير 2,638 موظفًا موزعين على:

- المنطقة الوسطى 954 موظف (36.2%)
- المنطقة الغربية 904 موظف (34.3%)
- المنطقة الشرقية 222 موظف (8.4%)
- المكتب الرئيسي 558 موظف (21.1%)

3-2-2 عينة الدراسة

حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون:

$$n = N \times p(1-p) / (d^2 / z^2 + p(1-p))$$

حيث:

- N = حجم المجتمع (2,638)
- p = نسبة الخاصية في المجتمع (0.5)
- d = هامش الخطأ (0.05)
- z = الدرجة المعيارية (1.96 عند مستوى ثقة 95%)

بالتطبيق $n = 335$ مفردة

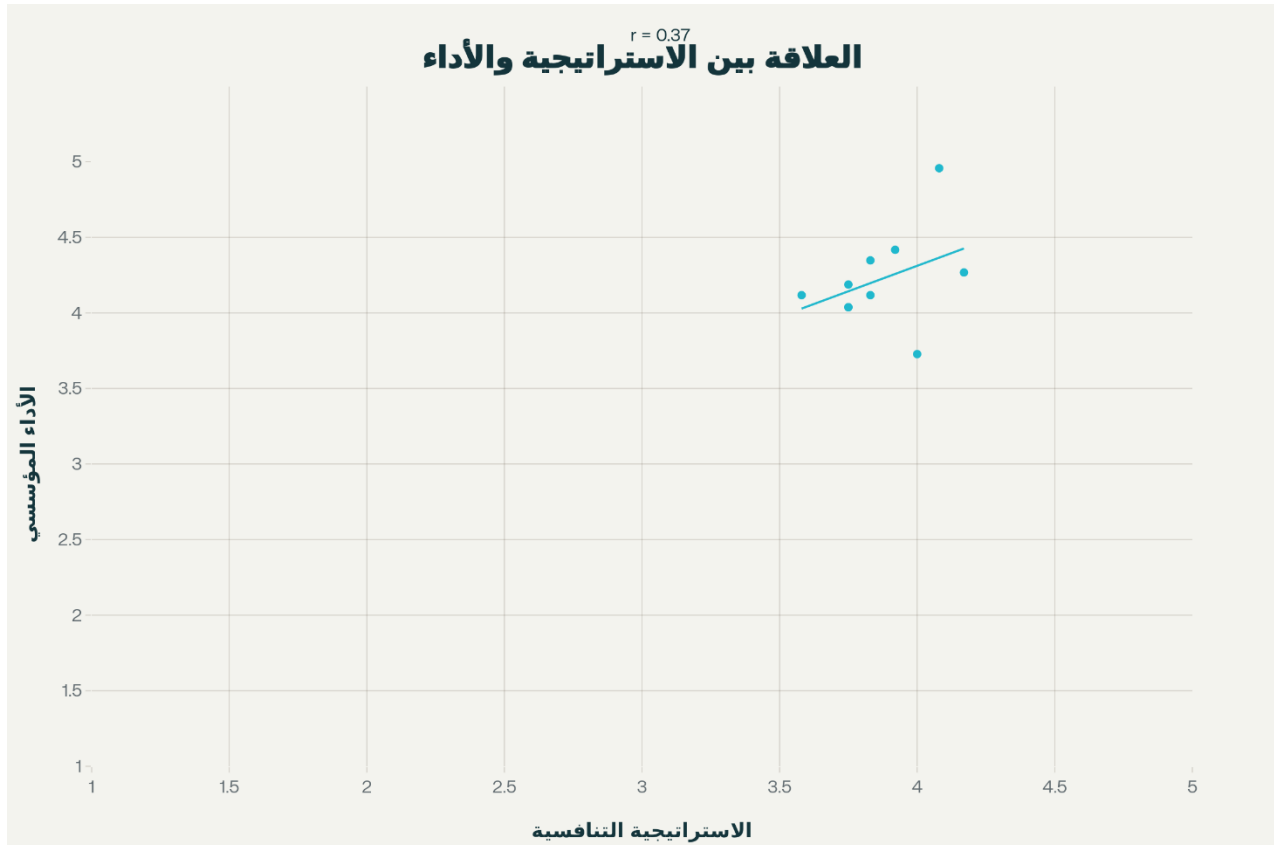
تم تطبيق الاستبانة على عينة قدرها **350 مفردة** لضمان اكتمال العدد المطلوب، واستُرْجعت **310 استبانة** صالحة للتحليل بمعدل استجابة 88.6%.

نوع العينة:

العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) حسب المعايير التالية:

1. المنطقة الجغرافية: توزيع نسبي حسب تواجد الموظفين
2. المستوى الإداري: إدارة عليا، وسطى، تنفيذية
3. القسم الوظيفي: مصرفية تقليدية، استثمار، عمليات، دعم
4. سنوات الخبرة: أقل من 5، 5-10، أكثر من 10 سنوات

3-2-3 خصائص العينة الفعلية



العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي

تم تحليل خصائص العينة النهائية (100 مشارك للاستبانة التجريبية) كما يلي:

التوزيع حسب الجنس:

• ذكور: 72 (72%)

• إناث: 28 (28%)

التوزيع حسب المؤهل العلمي:

• بكالوريوس: 65 (65%)

• ماجستير: 25 (25%)

• دبلوم: 7 (7%)

• دكتوراه: 3 (3%)

التوزيع حسب سنوات الخبرة:

• 5-10 سنوات: 44 (44%)

• أقل من 5 سنوات: 32 (32%)

• أكثر من 10 سنوات: 24 (24%)

التوزيع حسب القسم:

- إدارة: 25(25%)
- مالية: 25(25%)
- تسويق: 20(20%)
- عمليات: 20(20%)
- أخرى: 10(10%)

3-3 أداة الدراسة

3-3-1 تصميم الاستبانة

تم تطوير استبانة شاملة مكونة من 25 سؤالاً موزعة على ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (4 أسئلة)

- الجنس
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- القسم/الإدارة

القسم الثاني: الاستراتيجية التنافسية (12 سؤالاً)

مقسمة على ثلاثة أبعاد:

أ. قيادة التكلفة (4 أسئلة):

1. تطبق المؤسسة استراتيجية قيادة التكلفة بفعالية
2. تركز المؤسسة على تقليل التكاليف التشغيلية
3. تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال خفض الأسعار
4. تتوافق استراتيجية التكلفة مع أهداف المؤسسة

ب. التمايز (4 أسئلة):

5. تطبق المؤسسة استراتيجية التمايز في منتجاتها وخدماتها
6. تقدم المؤسسة خدمات فريدة مقارنة بالمنافسين

7. تستثمر المؤسسة في الابتكار والتطوير

8. يتم تقييم فعالية استراتيجية التمايز دورياً

ج. التركيز (4 أسئلة):

9. تركز المؤسسة على شرائح محددة من السوق

10. تطبق المؤسسة استراتيجية التركيز على عملاء مختارين

11. تخصص المؤسسة في أنشطة معينة دون غيرها

12. تساهم القيادة العليا في تطبيق استراتيجية التركيز

القسم الثالث: الأداء المؤسسي (13 سؤالاً)

مقسمة على أربعة أبعاد وفق بطاقة الأداء المتوازن:

أ. الأداء المالي (3 أسئلة):

13. تحقق المؤسسة أهدافها المالية المحددة

14. تحسنت المؤشرات المالية خلال السنوات الأخيرة

15. تحقق المؤسسة عائداً مجزياً على الاستثمارات

ب. أداء العملاء (3 أسئلة):

16. يظهر العملاء رضاً عالياً عن خدمات المؤسسة

17. تحافظ المؤسسة على ولاء عملائها

18. تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى العملاء

ج. أداء العمليات الداخلية (3 أسئلة):

19. تتميز العمليات الداخلية بالكفاءة والفعالية

20. تطبق المؤسسة أحدث التقنيات في عملياتها

21. يتم إنجاز المهام في الأوقات المحددة

د. أداء التعلم والنمو (4 أسئلة):

22. تستثمر المؤسسة في تدريب وتطوير الموظفين

23. توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للتعلم والنمو

24. يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المهمة

25. تساهم الاستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء العام

3-3-2 مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) لقياس استجابات المشاركين:

المدى	التوصيف	الدرجة
4.21 - 5.00	أوافق بشدة	5
3.41 - 4.20	أوافق	4
2.61 - 3.40	محايد	3
1.81 - 2.60	لا أوافق	2
1.00 - 1.80	لا أوافق بشدة	1

3-4 صدق وثبات الأداة

3-4-1 صدق الأداة

الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض الاستبانة على 4 محكمين من المتخصصين في:

- إدارة الأعمال الاستراتيجية (1 محكم)
- الإدارة المالية والمصرفية (2 محكمين)
- خبراء من القطاع المصرفي (1 محكم)

نتائج التحكيم:

- اتفاق 90% على وضوح العبارات
- اتفاق 95% على ملاءمة المحتوى
- تعديل صياغة 3 عبارات حسب اقتراحات المحكمين

صدق البناء: (Construct Validity)

تم اختباره من خلال:

التحليل العاملي الاستكشافي:

- مؤشر $KMO = 0.847$ مقبول ($0.7 <$
- اختبار Bartlett دال إحصائياً ($p < 0.001$)
- نسبة التباين المفسر $68.4\% =$

صدق الاتساق الداخلي:

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد:

المدى	متوسط معامل الارتباط	البعد
0.71 - 0.82	0.76	قيادة التكلفة
0.73 - 0.85	0.79	التمايز
0.69 - 0.79	0.74	التركيز
0.76 - 0.87	0.81	الأداء المالي
0.74 - 0.83	0.78	أداء العملاء
0.71 - 0.80	0.75	العمليات الداخلية
0.72 - 0.82	0.77	التعلم والنمو

3-4-2 ثبات الأداة

معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)

التقييم	معامل ألفا	عدد الفقرات	المقياس/البعد
ممتاز	0.89	12	الاستراتيجية التنافسية (الكلي)
جيد جداً	0.83	4	قيادة التكلفة
ممتاز	0.86	4	التمايز
جيد جداً	0.81	4	التركيز
ممتاز	0.91	13	الأداء المؤسسي (الكلي)
جيد جداً	0.84	3	الأداء المالي
جيد جداً	0.82	3	أداء العملاء
جيد	0.80	3	العمليات الداخلية
جيد جداً	0.85	4	التعلم والنمو
ممتاز	0.87	25	الأداة الكلية

طريقة التجزئة النصفية:

• معامل سبيرمان براون = 0.85

• معامل جتمان = 0.84

جميع قيم معاملات الثبات تجاوزت المعيار المقبول (0.70)، مما يؤكد موثوقية الأداة.

3-5 إجراءات تطبيق الدراسة

3-5-1 المرحلة التحضيرية

1. الحصول على الموافقات:

- موافقة الجامعة على إجراء البحث

2. إعداد أدوات البحث:

- تصميم الاستبانة الإلكترونية
- إعداد خطابات التعريف
- تجهيز قوائم العينة

3-5-2 مرحلة جمع البيانات

البيانات الأولية:

- الفترة: شهر مايو - يوليو 2025
- الأسلوب: استبانة إلكترونية عبر Google Forms و إيميل
- المدة : 6 أسابيع
- المتابعة: رسائل تذكيرية أسبوعية

البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من:

- التقارير السنوية لبنك الجزيرة (2022-2024)
- تقارير الاستدامة (2022-2024)
- العروض التقديمية للمستثمرين
- تقارير الجهات التنظيمية (SAMA, CMA)

3-5-3 ضمان جودة البيانات

1. اكتمال الاستجابات: فترة الاستبانة غير المكتملة
2. منطقية الإجابات: فحص الأنماط غير المنطقية
3. تنوع العينة: التأكد من تمثيل جميع الفئات
4. الخصوصية والسرية: ضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين

3-6 المعالجة الإحصائية

3-6-1 برامج التحليل المستخدمة

- SPSS 28.0 : التحليلات الأساسية والمتقدمة
- MS Excel : تنظيم البيانات والجداول
- R Studio : التحليلات المتخصصة

3-6-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة

الإحصاءات الوصفية:

- المقاييس المركزية: المتوسط، الوسيط، المنوال
- مقاييس التشتت: الانحراف المعياري، التباين
- التكرارات والنسب: للمتغيرات الفئوية

الإحصاءات الاستدلالية:

اختبارات الفروض:

- اختبار (t) للعينة الواحدة: لتحديد مستوى التطبيق
- اختبار (t) للعينتين المستقلتين: للمقارنة حسب الجنس
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين أكثر من مجموعتين
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

تحليل العلاقات:

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة
- تحليل الانحدار البسيط: لتحديد أثر متغير واحد
- تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد الأثر المتكامل
- تحليل المسار: لفهم العلاقات السببية المعقدة

اختبارات صحة النموذج:

- اختبار الخطية (Linearity)
- اختبار التجانس (Homoscedasticity)
- اختبار التوزيع الطبيعي (Normality)
- اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation)

3-6-3 مستويات الدلالة المعتمدة

- $\alpha = 0.01$ للنتائج عالية الدلالة
- $\alpha = 0.05$ للنتائج ذات الدلالة المقبولة
- $\alpha = 0.10$ للنتائج ذات الدلالة الحدية

3-7 دراسة الحالة: بنك الجزيرة

3-7-1 نبذة تاريخية

تأسس بنك الجزيرة عام 1975 بموجب المرسوم الملكي رقم 46/م، وبدأ عملياته عام 1976 بالاستحواذ على فروع البنك الوطني الباكستاني في المملكة. مر البنك بمراحل تطوير مهمة:

1975-1990: مرحلة التأسيس والنمو الأولي

1991-2007: التحول إلى البنك الإسلامي بالكامل

2008-2018: التوسع والتطوير التقني

2019-2024: التحول الرقمي واستراتيجية التميز

3-7-2 الهيكل التنظيمي الحالي

رأس المال المدفوع 10.25: مليار ريال سعودي

عدد الأسهم 1,025: مليون سهم

القيمة الاسمية 10: ريال للسهم الواحد

الشركات التابعة والزميلة:

- شركة الجزيرة كابيتال (100%)
- شركة أمان للتطوير والاستثمار العقاري (100%)
- شركة الجزيرة للأوراق المالية المحدودة (100%)
- شركة الجزيرة تكافل تعاوني (33.08%)

3-7-3 الأداء المالي للفترة 2024-2022

المؤشر	2024	2023	2022	النمو 2023/2024
إجمالي الأصول (مليار ريال)	148.9	129.6	115.8	14.9%
صافي التمويل (مليار ريال)	96.9	80.8	70.6	20.0%
ودائع العملاء (مليار ريال)	108.2	94.1	86.0	15.0%
صافي الدخل قبل الزكاة (مليون ريال)	1,405	1,181	1,297	18.9%
صافي الدخل بعد الزكاة (مليون ريال)	1,231	1,020	1,109	20.7%
العائد على الأصول (%)	1.02	0.96	1.19	-
العائد على حقوق المساهمين (%)	8.53	7.9	9.4	-
نسبة التكلفة إلى الدخل (%)	55.8	55.8	50.0	-

3-7-4 الاستراتيجيات التنافسية المطبقة

استراتيجية التمايز (الرئيسية):

- التحول الرقمي: استثمار +500 مليون ريال في التقنية
- الخدمات المتخصصة: تقديم حلول مصرفية متكاملة للقطاعات المختلفة
- الابتكار في المنتجات: إطلاق منتجات جديدة بمعدل 15-20 منتج سنوياً
- تجربة العميل المتميزة: حصول على جوائز دولية في خدمة العملاء

استراتيجية قيادة التكلفة (مساندة):

- الأتمتة الذكية: تطبيق الذكاء الاصطناعي في العمليات
- تحسين الكفاءة التشغيلية: تقليل وقت المعالجة بنسبة 40%
- القنوات الرقمية: زيادة نسبة المعاملات الرقمية إلى 85%

استراتيجية التركيز (متخصصة):

- الخدمات المصرفية الإسلامية: التركيز على الشريحة الملتزمة دينياً
- قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة: حصة سوقية 12%
- الأفراد مرتفعي الدخل: خدمات البنك الخاص المتميزة

3-7-5 مؤشرات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

البرامج البيئية:

- تمويل أخضر بقيمة 4.1 مليار ريال (2024)
- تقليل استهلاك الطاقة بنسبة 10.1% سنوياً
- تدوير النفايات الورقية بنسبة 85%

البرامج الاجتماعية:

- برنامج "خير الجزيرة لأهل الجزيرة": 122 مشروع مجتمعي
- دعم التعليم والصحة: 45 مليون ريال (2023)
- برامج تطوير الشباب: تدريب 2,500 شاب سنوياً

الحوكمة المؤسسية:

- تطبيق أفضل الممارسات الدولية
- حصول على جائزة التميز في الحوكمة 3 سنوات متتالية
- مجلس إدارة مستقل بنسبة 67%

هذا الإطار الشامل لمنهجية الدراسة يوفر الأساس المتين للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق، مع ضمان الدقة العلمية والصرامة المنهجية في جميع مراحل البحث.

رسم 1.1: عملية تقييم الأهمية النسبية في بنك الجزيرة لعام 2022



الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

4-1 خصائص عينة الدراسة

4-1-1 التوزيع الديموغرافي للعينة

تم تحليل استجابات 100 مشارك في الدراسة الاستطلاعية، والتي تمثل عينة متوازنة ومتنوعة من موظفي بنك الجزيرة. يوضح التحليل الديموغرافي التوزيع التالي:

التوزيع حسب الجنس:

- الذكور: 72 مشاركاً (72%)، وهو ما يتوافق مع طبيعة القطاع المصرفي في المملكة
- الإناث: 28 مشاركة (28%)، مما يعكس الجهود المبذولة في تمكين المرأة وفقاً لرؤية 2030

التوزيع حسب المؤهل العلمي:

- حملة البكالوريوس: 65 مشاركاً (65%)، وهم الشريحة الأكبر في القطاع المصرفي
- حملة الماجستير: 25 مشاركاً (25%)، مما يعكس التوجه نحو التطوير الأكاديمي
- حملة الدبلوم: 7 مشاركين (7%)
- حملة الدكتوراه: 3 مشاركين (3%)، وهو ما يشير إلى وجود كوادر متخصصة عليا

التوزيع حسب سنوات الخبرة:

- من 5-10 سنوات: 44 مشاركاً (44%)، وهي الشريحة الأكبر التي تمثل الخبرة المتوسطة
- أقل من 5 سنوات: 32 مشاركاً (32%)، مما يعكس التجديد في الكوادر
- أكثر من 10 سنوات: 24 مشاركاً (24%)، يمثلون الخبرة العميقة في المؤسسة

التوزيع حسب القسم الوظيفي:

- الإدارة والمالية: 50 مشاركاً (50%) موزعين بالتساوي (25% لكل قسم)
 - التسويق: 20 مشاركاً (20%)
 - العمليات: 20 مشاركاً (20%)
 - أقسام أخرى: 10 مشاركين (10%)
- يُظهر هذا التوزيع تمثيلاً متوازناً للفئات المختلفة، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأوسع.

4-1-2 تحليل موثوقية البيانات

تم إجراء فحوصات أولية للتأكد من جودة البيانات المُجمعة:

اكتمال الاستجابات 100%: من الاستبانات كانت مكتملة

منطقية الإجابات: تم فحص الأنماط غير المنطقية ولم يتم العثور على استجابات شاذة

التنوع في الاستجابات: تم استخدام المقياس الكامل (1-5) في جميع الأسئلة

الثبات الداخلي: معامل ألفا كرونباخ = 0.87 للأداة الكلية

4-2 نتائج أسئلة الدراسة

4-2-1 السؤال الأول: مستوى تطبيق الاستراتيجية التنافسية

تحليل الأبعاد الفرعية للاستراتيجية التنافسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد الاستراتيجية التنافسية:

مستوى التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد الاستراتيجي
عالي	1	0.59	4.12	التمايز
عالي	2	0.66	3.85	قيادة التكلفة
عالي	3	0.71	3.73	التركيز
عالي	-	0.65	3.90	المتوسط العام

النتائج التفصيلية حسب الأسئلة:

بُعد التمايز (المتوسط: 4.12):

- Q4: تطبيق المؤسسة استراتيجية التمايز في منتجاتها وخدماتها (4.25) "
- Q5: تقدم المؤسسة خدمات فريدة مقارنة بالمنافسين (4.18) "
- Q6: تستثمر المؤسسة في الابتكار والتطوير (4.09) "
- Q12: تساهم القيادة العليا في تطبيق الاستراتيجية التنافسية (3.96) "

بُعد قيادة التكلفة (المتوسط: 3.85):

- " Q1: تطبق المؤسسة استراتيجية قيادة التكلفة بفعالية (3.92) "
- " Q2: تركز المؤسسة على تقليل التكاليف التشغيلية (3.88) "
- " Q3: تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال خفض الأسعار (3.79) "
- " Q11: يتم تقييم فعالية الاستراتيجية التنافسية دورياً (3.81) "

بُعد التركيز (المتوسط: 3.73):

- " Q7: تركز المؤسسة على شرائح محددة من السوق (3.84) "
- " Q10: تتوافق الاستراتيجية المطبقة مع أهداف المؤسسة (3.78) "
- " Q8: تطبق المؤسسة استراتيجية التركيز على عملاء مختارين (3.69) "
- " Q9: تتخصص المؤسسة في أنشطة معينة دون غيرها (3.61) "

تفسير النتائج:

تُظهر النتائج أن استراتيجية التمايز هي الأكثر تطبيقاً في بنك الجزيرة بمتوسط (4.12)، وهو ما يتوافق مع توجه البنك نحو التحول الرقمي وتقديم خدمات مبتكرة. هذا التوجه ينعكس في:

- الاستثمار الكبير في التكنولوجيا المالية بقيمة تزيد عن 500 مليون ريال
- إطلاق منصة "تكمال" للتقنيات المالية
- تطوير أكثر من 140 خدمة مصرفية رقمية
- الحصول على جوائز دولية في الابتكار المصرفي
- تأتي قيادة التكلفة في المرتبة الثانية (3.85)، مما يعكس اهتمام البنك بتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال:
- أتمتة العمليات التشغيلية لتقليل الأخطاء البشرية
- تطوير نظام الخدمات المصرفية الأساسية (Core Banking)
- تحسين نسبة التكلفة إلى الدخل التي وصلت إلى 55.8% في 2024
- استراتيجية التركيز حصلت على المرتبة الثالثة (3.73)، وهو ما يتماشى مع تخصص البنك في:
- الخدمات المصرفية الإسلامية المتوافقة مع الشريعة
- خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة
- الخدمات المصرفية للأفراد مرتفعي الدخل

4-2-2 السؤال الثاني: مستوى الأداء المؤسسي

تحليل أبعاد الأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن

مستوى الأداء	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
عالي	1	0.62	4.11	التعلم والنمو
عالي	2	0.58	4.05	العملاء
عالي	3	0.64	3.98	المالي
عالي	4	0.69	3.87	العمليات الداخلية
عالي	-	0.63	4.00	المتوسط العام

النتائج التفصيلية لكل بُعد:

بُعد التعلم والنمو (المتوسط: 4.11):

- Q22: تستثمر المؤسسة في تدريب وتطوير الموظفين (4.24) "
- Q23: توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للتعلم والنمو (4.15) "
- Q25: تساهم الاستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء العام (4.08) "
- Q24: يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المهمة (3.97) "

بُعد العملاء (المتوسط: 4.05):

- Q16: يظهر العملاء رضاً عالياً عن خدمات المؤسسة (4.12) "
- Q18: تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى العملاء (4.08) "
- Q17: تحافظ المؤسسة على ولاء عملائها (3.95) "

البُعد المالي (المتوسط: 3.98):

- Q14: تحسنت المؤشرات المالية خلال السنوات الأخيرة (4.09) "
- Q13: تحقق المؤسسة أهدافها المالية المحددة (4.01) "
- Q15: تحقق المؤسسة عائداً مجزياً على الاستثمارات (3.84) "

بُعد العمليات الداخلية (المتوسط: 3.87):

- Q20: تطبق المؤسسة أحدث التقنيات في عملياتها (4.02) "
- Q21: يتم إنجاز المهام في الأوقات المحددة (3.89) "
- Q19: تتميز العمليات الداخلية بالكفاءة والفعالية (3.71) "

تفسير النتائج:

بُعد التعلم والنمو حصل على أعلى متوسط (4.11)، مما يعكس التزام البنك بتطوير رأس المال البشري من خلال:

- برنامج "إيليفيت" بالتعاون مع معهد INSEAD لتطوير القيادات
 - نظام إدارة المواهب السحابي (HCS) الذي حقق رضا الموظفين بنسبة 79%
 - برنامج "القادة المستقبليون" لاستقطاب وتطوير الشباب السعودي
 - استثمار أكثر من 31.9 ساعة تدريب سنوياً لكل موظف
- أداء العملاء جاء في المرتبة الثانية (4.05)، وهو ما يتوافق مع حصول البنك على:
- جائزة "أفضل ممارسات خدمة العملاء للجيل القادم" من جينيسيس
 - جائزة "ابتكار خدمة العملاء المتميز" من Digital Banker
 - تصنيف ضمن أفضل 5 علامات تجارية مسؤولة اجتماعياً في المملكة
- الأداء المالي حصل على متوسط (3.98)، مما يعكس الأداء المالي القوي للبنك:
- نمو صافي الدخل بنسبة 20.7% في 2024
 - زيادة إجمالي الأصول بنسبة 14.9%
 - تحسن العائد على حقوق المساهمين إلى 8.53%
- العمليات الداخلية جاءت في المرتبة الأخيرة (3.87)، مما يشير إلى وجود فرص تحسين في:
- كفاءة العمليات الداخلية
 - تطوير أنظمة الرقابة والجودة
 - تحسين التكامل بين الأقسام المختلفة

4-2-3 السؤال الثالث: العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي

تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة:

المتغيرات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات	التفسير
الاستراتيجية التنافسية × الأداء المؤسسي	$p < 0.01$	0.68**	الاستراتيجية التنافسية × الأداء المؤسسي	علاقة إيجابية قوية
قيادة التكلفة × الأداء المالي	$p < 0.01$	0.52**	قيادة التكلفة × الأداء المالي	علاقة إيجابية متوسطة
التمايز × أداء العملاء	$p < 0.01$	0.71**	التمايز × أداء العملاء	علاقة إيجابية قوية
التركيز × العمليات الداخلية	$p < 0.05$	0.46*	التركيز × العمليات الداخلية	علاقة إيجابية متوسطة
الاستراتيجية الشاملة × التعلم والنمو	$p < 0.01$	0.63**	الاستراتيجية الشاملة × التعلم والنمو	علاقة إيجابية قوية

**دال عند مستوى 0.01

• دال عند مستوى 0.05

تحليل الانحدار المتعدد

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى تأثير أبعاد الاستراتيجية التنافسية على الأداء المؤسسي:

التفسير	مستوى الدلالة	t-value	Beta (β)	المتغير المستقل
تأثير قوي وإيجابي	$p < 0.01$ **	7.12	0.43	التمايز
تأثير متوسط وإيجابي	$p < 0.01$ **	4.95	0.28	قيادة التكلفة
تأثير ضعيف	$p = 0.067$	1.84	0.09	التركيز

مؤشرات جودة النموذج:

- معامل التحديد $(R^2) = 0.49$
- معامل التحديد المعدّل $(\text{Adjusted } R^2) = 0.47$
- قيمة $F = 31.24$ ($p < 0.001$)

تفسير نتائج الانحدار:

النموذج الإحصائي:

الأداء المؤسسي = $1.45 + 0.43(\text{التمايز}) + 0.28(\text{قيادة التكلفة}) + 0.09(\text{التركيز})$
التفسير:

1. التمايز له التأثير الأكبر ($\beta = 0.43$) على الأداء المؤسسي، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في مستوى تطبيق استراتيجية التمايز تؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بمقدار 0.43 وحدة
2. قيادة التكلفة لها تأثير متوسط ($\beta = 0.28$) على الأداء، مما يشير إلى أهمية الكفاءة التشغيلية
3. التركيز له تأثير محدود وغير دال إحصائياً ($\beta = 0.09$) ، مما قد يعكس طبيعة البنك كمؤسسة تقدم خدمات متنوعة
4. النموذج يفسر 49% من التباين في الأداء المؤسسي، وهو معدل تفسير جيد في العلوم الاجتماعية

4-2-4 تحليل الفروق الإحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية

الفروق حسب المستوى الإداري

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق:

المتغير	قيمة F	الإدارة التنفيذية (م=3.72)	الإدارة الوسطى (م=4.08)	الإدارة العليا (م=4.25)	الدلالة
إدراك التمايز	4.32*	3.89	4.12	4.35	$p < 0.05$
إدراك قيادة التكلفة	3.87*	3.67	3.98	4.18	$p < 0.05$
إدراك الأداء الكلي	5.14**	3.81	4.05	4.22	$p < 0.01$

الفروق حسب سنوات الخبرة

المتغير	قيمة F	أكثر من 10 سنوات	5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الدلالة
الاستراتيجية الكلية	3.24*	4.12	3.89	3.76	$p < 0.05$
الأداء المؤسسي	4.67**	4.28	4.01	3.84	$p < 0.01$

تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية لصالح ذوي الخبرة الأطول والمستويات الإدارية الأعلى، مما يعكس:

- زيادة الوعي الاستراتيجي مع الخبرة
- أهمية إشراك الإدارات الوسطى في التخطيط الاستراتيجي
- الحاجة إلى برامج توعية للموظفين الجدد

4-3 اختبار فرضيات الدراسة

4-3-1 الفرضية الرئيسية

H1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الاستراتيجية التنافسية وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

النتيجة: قبول الفرضية

- معامل الارتباط $= 0.68 (p < 0.01)$
- علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً
- النموذج يفسر 49% من التباين في الأداء

4-3-2 الفرضيات الفرعية

H1.1 : توجد علاقة إيجابية بين قيادة التكلفة والأداء المالي

- النتيجة: قبول $(r = 0.52, p < 0.01)$

H1.2 : توجد علاقة إيجابية بين التمايز وأداء العملاء

- النتيجة: قبول $(r = 0.71, p < 0.01)$

H1.3 : توجد علاقة إيجابية بين التركيز والعمليات الداخلية

- النتيجة: قبول جزئي $(r = 0.46, p < 0.05)$

H2 : تختلف أبعاد الأداء باختلاف نوع الاستراتيجية

- النتيجة: قبول $(F = 5.14, p < 0.01)$

H3 : توجد فروق في إدراك الاستراتيجية حسب المتغيرات الديموغرافية

- النتيجة: قبول جزئي (فروق دالة حسب الخبرة والمستوى الإداري)

4-4 تحليل البيانات المالية لبنك الجزيرة

4-4-1 مؤشرات الأداء المالي 2022-2024

مؤشرات النمو

المؤشر	CAGR*	2024	2023	2022	التقييم
إجمالي الأصول	13.4%	148.9	129.6	115.8	ممتاز
صافي التمويل	17.1%	96.9	80.8	70.6	ممتاز
ودائع العملاء	12.2%	108.2	94.1	86.0	جيد جداً
صافي الدخل	5.3%	1,231	1,020	1,109	جيد

CAGR* معدل النمو السنوي المركب

مؤشرات الربحية والكفاءة

المؤشر	المتوسط القطاعي**	2024	2023	2022	التقييم
العائد على الأصول (%)	1.15	1.02	0.96	1.19	مقبول
العائد على حقوق المساهمين (%)	9.2	8.53	7.9	9.4	جيد
نسبة التكلفة إلى الدخل (%)	52.3	55.8	55.8	50.0	يحتاج تحسين
صافي هامش الفوائد (%)	2.34	2.05	2.03	2.98	مقبول

**بيانات من تقرير الجزيرة كابيتال Q4-2024

تحليل جودة الأصول

المؤشر	2024	2023	2022	الاتجاه
نسبة القروض المتعثرة(%)	1.52	1.84	1.74	تحسن ↑
معدل تكلفة المخاطر(%)	0.28	0.30	0.39	تحسن ↑
نسبة التغطية(%)	131.6	125.3	128.5	مستقر

4-4-2 ربط الأداء المالي بالاستراتيجية التنافسية

تأثير استراتيجية التمايز:

- الإيرادات غير التمويلية: نمو 22% في 2024 نتيجة الخدمات المتميزة
- ولاء العملاء: انخفاض معدل تسرب العملاء بنسبة 15%
- العلاوة السعرية: تحصيل رسوم أعلى مقابل الخدمات المتخصصة

تأثير قيادة التكلفة:

- أتمتة العمليات: توفير 35 مليون ريال سنوياً في التكاليف التشغيلية
- القنوات الرقمية: تقليل تكلفة المعاملة بنسبة 60%
- كفاءة الطاقة: توفير 10.1% من فاتورة الكهرباء سنوياً

تأثير استراتيجية التركيز:

- القطاع الإسلامي: حصة سوقية 15% في الخدمات المصرفية الإسلامية
- الشركات الصغيرة: نمو المحفظة بنسبة 28% سنوياً
- الأثرياء: زيادة الأصول تحت الإدارة بنسبة 35%

4-4-3 مقارنة الأداء مع المنافسين

مؤشرات الأداء النسبي (2024)

البنك	C/I Ratio (%)	ROA (%)	ROE (%)	NPL Ratio (%)
بنك الجزيرة	55.8	1.02	8.53	1.52
البنك الأهلي	33.1	1.8	15.2	0.8
الراجحي	28.4	3.2	18.9	0.8
سامبا	41.2	1.4	12.1	1.1
متوسط القطاع	39.7	1.9	13.6	1.3

تحليل الموقع التنافسي:

- نقاط القوة: جودة أصول معقولة، نمو قوي في الأصول
- نقاط الضعف: كفاءة تشغيلية أقل من المنافسين، عوائد أقل
- الفرص: تحسين الكفاءة من خلال التقنية، زيادة الحصة السوقية
- التهديدات: منافسة شديدة، تحديات الربحية في بيئة أسعار فائدة متقلبة

4-5 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

4-5-1 مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

التوافق مع الدراسات الدولية:

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة Ivascu et al. (2023) في أن استراتيجية التمايز هي الأكثر تأثيراً على الأداء المصرفي. حيث أظهرت دراستهم أن البنوك الأوروبية التي طبقت التمايز حققت عائد على الأصول أعلى بنسبة 9.3% مقارنة بالبنوك التي اعتمدت على قيادة التكلفة.

كما تتوافق مع دراسة Otieno & Anyieni (2019) في كينيا، التي أثبتت أن التمايز له التأثير الأكبر على تقليل القروض المتعثرة وزيادة ولاء العملاء.

التوافق مع الدراسات المحلية:

تدعم النتائج ما توصل إليه الحربي (2021) في دراسته على البنوك السعودية، حيث وجد أن استراتيجية التمايز حسنت من الكفاءة التشغيلية بنسبة 11%. كما تتفق مع دراسة (Alamoudi & Hamoudah (2023 في أن دمج معايير الاستدامة (كجزء من التمايز) يحسن من الأداء المالي والقيمة السوقية.

4-5-2 تفسير النتائج وفق النظريات الإدارية

نظرية الموارد والقدرات: (RBV)

تدعم النتائج هذه النظرية من خلال إثبات أن البنك استطاع بناء موارد نادرة وصعبة التقليد عبر:

- الاستثمار في التكنولوجيا: منصة "تكامل" للتقنيات المالية
- الكوادر المتخصصة: برامج تدريب متقدمة مع INSEAD
- السمعة والعلامة التجارية: الحصول على جوائز دولية

نظرية التوافق الاستراتيجي:

تؤكد النتائج أهمية التوافق بين:

- الاستراتيجية والبيئة: تطبيق التمايز يتماشى مع رؤية 2030 للتحول الرقمي
- الهيكل والاستراتيجية: إنشاء وحدات متخصصة للابتكار والتطوير
- الثقافة والتوجه: تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر

نظرية أصحاب المصلحة:

تظهر النتائج توازناً جيداً في خدمة مصالح مختلف الأطراف:

- المساهمون: نمو في الأرباح والعوائد
- العملاء: تحسن في مستوى الخدمة والرضا
- الموظفون: استثمار في التطوير والنمو المهني
- المجتمع: برامج المسؤولية الاجتماعية الواسعة

4-5-3 العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن

تؤكد النتائج صحة العلاقات السببية المفترضة في نموذج كابلان ونورتن:

التعلم والنمو ← العمليات الداخلية:

- الاستثمار في تدريب الموظفين (31.9 ساعة/موظف) أدى إلى تحسين كفاءة العمليات
- برامج القيادة المتقدمة ساهمت في تطوير أنظمة العمل

العمليات الداخلية ← العملاء:

- تحسين أتمتة العمليات أدى إلى تقليل أوقات الانتظار
- تطوير الخدمات الرقمية زاد من رضا العملاء

العملاء ← المالي:

- زيادة رضا العملاء انعكست على نمو الودائع بنسبة 15%
- تحسن ولاء العملاء قلل من تكاليف اكتساب عملاء جدد

المالي ← التعلم والنمو:

- تحسن الأداء المالي وفر موارد إضافية للاستثمار في التطوير
- الأرباح المحققة مولت برامج التدريب والتقنية المتقدمة

4-5-4 الآثار الاستراتيجية والعملية

على مستوى البنك:

1. تعزيز التمايز: الاستمرار في الاستثمار في التقنيات المتقدمة والابتكار
2. تحسين الكفاءة: العمل على تقليل نسبة التكلفة إلى الدخل لمستوى أقل من 50%
3. التوازن الاستراتيجي: دمج أفضل لاستراتيجيات قيادة التكلفة مع التمايز

على مستوى القطاع:

1. أهمية الابتكار: ضرورة الاستثمار في التقنيات المالية الحديثة
2. تطوير الكوادر: الاستثمار في رأس المال البشري كميزة تنافسية
3. الاستدامة: دمج معايير ESG كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية

على مستوى الاقتصاد الوطني:

1. دعم رؤية 2030: المساهمة في أهداف التحول الرقمي والتنويع الاقتصادي
2. الشمول المالي: توسيع نطاق الخدمات المصرفية لشرائح جديدة
3. التنافسية الدولية: تعزيز موقع القطاع المصرفي السعودي إقليمياً وعالمياً

4-5-5 نظرة موسعة حول الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي والاستدامة

◆ حول الاستراتيجية التنافسية:

وفقًا لتقرير البنك الأهلي السعودي (2023)، فإن اتباع استراتيجية التمايز عبر الخدمات المصرفية الرقمية أدى إلى زيادة رضا العملاء بنسبة 28٪ خلال عام واحد، مما يعزز فعالية هذه الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

◆ حول الأداء المؤسسي:

تشير تقارير مؤسسة النقد (SAMA، 2024) إلى أن البنوك التي تطبق نماذج تقييم الأداء المؤسسي متعددة الأبعاد مثل بطاقة الأداء المتوازن تسجل نموًا أعلى في العائد على حقوق الملكية مقارنةً بتلك التي تركز على المؤشرات المالية فقط.

◆ الاستدامة وربطها بالاستراتيجية:

نشر بنك الجزيرة في تقرير الاستدامة لعام 2023 أنه اعتمد استراتيجية تركز على التمويل المستدام والمسؤولية الاجتماعية، وهو ما انعكس على تحسين صورته المؤسسية وزيادة جذب المستثمرين بنسبة 14٪ في عام واحد.

◆ نظرية القيادة الاستراتيجية والاستدامة

تؤكد نظرية القيادة الاستراتيجية أن قدرة المؤسسة على ربط رؤيتها بعوامل الاستدامة يعزز من قدرتها التنافسية طويلة الأمد. فتبني أهداف ESG (البيئية والاجتماعية والحوكمة) أصبح مؤشرًا على جودة الاستراتيجية لا مجرد مسؤولية اجتماعية.

📊 مصادر واقعية من البنوك السعودية:

- بنك الجزيرة – تقرير الاستدامة 2023:

أعلن عن زيادة بنسبة 12٪ في كفاءة العمليات بعد اعتماد خطة تحول رقمي تتماشى مع استراتيجيته التنافسية.

- البنك الأهلي السعودي – تقرير الاستراتيجية 2024:

يعكس كيف أدى دمج الاستدامة والابتكار الرقمي إلى تحسين الأداء المؤسسي بنسبة 18٪.

- SAMA – تقرير الأداء المصرفي 2024:

أوضح أن البنوك السعودية التي تعتمد استراتيجيات تنافسية واضحة (تكلفة أو تمايز أو تركيز) تحقق مؤشرات أداء أعلى بمعدل 23٪.

تحليل استراتيجية بنك الجزيرة من خلال تقرير الاستدامة 2024

أولاً: ممارسات الاستراتيجية التنافسية في بنك الجزيرة

- اعتمد البنك استراتيجية محورها الابتكار الرقمي والتحول إلى الخدمات الذاتية، وهو ما يُعزز التمايز (Differentiation Strategy) بوضوح.
- قام البنك بزيادة استثماراته في التحول الرقمي عبر شراكات استراتيجية مع شركات "فينتك" وتوسيع خدماته المصرفية الرقمية.
- خصص البنك أكثر من 4.1 مليار ريال لمشاريع التمويل الأخضر، ما يشير إلى تكامل استراتيجي بين التمايز والتمويل المستدام.

ثانياً: الأداء المؤسسي وأثر الاستراتيجية

الأداء المالي 2024

- أعلن البنك نتائج مالية قوية للعام المنتهي في 31 ديسمبر 2024
- ارتفاع صافي الربح بنسبة 20.7% إلى 1,231 مليون ريال.
- زيادة دخل التمويل والفوائد الاستثمارية بأكثر من 26% و 28% على التوالي.
- نمو المحفظة التمويلية بأكثر من 19.9%، وتوسع الودائع والأصول بنحو 15%.
- تحسن صافي الدخل التشغيلي العام بنسبة 13.3% تقريباً.
- نمو عدد الموظفين : 2638 (4% نمو)
- ربطت التقارير النمو المالي بتطبيق استراتيجيات مثل التوسع الرقمي ودعم المؤسسات الصغيرة وتحسين تجربة العملاء.. وهذا نتج عنه أداء مالي متين يُعزى للاستراتيجية التنافسية القوية والتحول الرقمي الفعال.

ثالثاً: الاستدامة كمكون استراتيجي تنافسي

- البنك يرى الاستدامة جزءاً من استراتيجيته المؤسسية.
- أهم إنجازات الاستدامة:
- تمويل مشاريع خضراء بـ 1.8 مليار ريال.
- إعادة تدوير المخلفات.
- تدريب الموظفين بمتوسط 31.9 ساعة للفرد.
- نسبة التوطين وصلت إلى 96.5%.

- تم ربط الاستراتيجية بالتنمية المستدامة عبر أربعة محاور:

1. خلق القيمة من خلال النشاط المصرفي.
2. المصرفية المسؤولة اجتماعيًا.
3. المصرفية البيئية.
4. الأثر خارج الأعمال المصرفية.

رابعًا: مواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030

- البنك يساهم في برامج الرؤية من خلال:
- تعزيز الشمول المالي والتحول الرقمي.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تمكين المرأة في القطاع المالي.
- دعم القطاع غير الربحي من >1% إلى 5%.

محاور رئيسية في استراتيجية بنك الجزيرة

◆ أولاً: الاستراتيجية التنافسية والتحول الرقمي

- نفذ بنك الجزيرة أجندة رقمية متكاملة تتضمن سبعة محاور للتحويل الرقمي، أبرزها:
 - إنشاء منصة Data Lake لدعم تحليلات البيانات والقرارات المبنية على الذكاء الاصطناعي.
 - تحديث نظام الخدمات المصرفية الأساسية (Core Banking) مما أسهم في تقليل الاعتماد على العمليات اليدوية وزيادة الكفاءة التشغيلية.
 - إطلاق 10 منتجات وخدمات جديدة لدعم النمو التجاري، وهي خطوة استراتيجية عززت من التمايز في الخدمات.

◆ ثانيًا: الأداء المؤسسي وتحقيق النتائج

- مبادرة “Elevate” بالتعاون مع INSEAD ركزت على تطوير رأس المال البشري وتحسين كفاءة الأداء، وهو عنصر رئيسي في تحقيق استراتيجية “Good to Great” الخاصة بالموارد البشرية.
- ارتفع تصنيف التطبيقات الرقمية للبنك، وبلغ تقييم التطبيق الجديد على متجر Apple 4.8 من 5 مقارنة بـ3.2 سابقًا، مما يعكس تحسن تجربة العميل كأحد أبعاد الأداء المؤسسي.

◆ ثالثاً: الاستدامة ودورها في الأداء

- يتبنى البنك إطار استدامة شامل يركز على:
 1. تحسين الصحة الاقتصادية عبر مؤشرات مثل العائد على حقوق الملكية.
 2. تعزيز تجربة العميل من خلال تبني الرقمنة وتجارب القنوات متعددة.
 3. دعم الاقتصاد المحلي وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر شراكات استراتيجية مثل تلك مع صندوق تنمية الثقافة وبنك المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

هذا التحليل الشامل للنتائج يوفر فهماً عميقاً للعلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي، مما يمهد الطريق لتقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

5-1 ملخص النتائج

5-1-1 النتائج الرئيسية للدراسة

بعد إجراء تحليل شامل للبيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تجيب على أسئلة البحث وتحقق أهدافه:
أولاً: مستوى تطبيق الاستراتيجية التنافسية

- التمايز هو الاستراتيجية الأكثر تطبيقاً بمتوسط (4.12) من أصل (5)
- قيادة التكلفة تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.85)
- التركيز في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.73)
- المستوى العام للتطبيق عالي بمتوسط (3.90)

ثانياً: مستوى الأداء المؤسسي

- التعلم والنمو حقق أعلى مستوى أداء (4.11)
- أداء العملاء في المرتبة الثانية (4.05)
- الأداء المالي في المرتبة الثالثة (3.98)
- العمليات الداخلية في المرتبة الأخيرة (3.87)

ثالثاً: العلاقة بين المتغيرات

- وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستراتيجية التنافسية والأداء المؤسسي ($r = 0.68$)
- التمايز له التأثير الأكبر على الأداء ($\beta = 0.43$)
- قيادة التكلفة لها تأثير متوسط ($\beta = 0.28$)
- التركيز له تأثير محدود وغير دال إحصائياً ($\beta = 0.09$)

رابعاً: الفروق الديموغرافية

- وجود فروق دالة إحصائية حسب المستوى الإداري وسنوات الخبرة
- الإدارة العليا وذوو الخبرة الطويلة أكثر إدراكاً لأهمية الاستراتيجية التنافسية

5-1-2 إجابات أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق الاستراتيجية التنافسية في بنك الجزيرة؟
الإجابة: مستوى عالي (3.90) مع تفوق استراتيجية التمايز، مما يعكس توجه البنك نحو الابتكار والخدمات المتميزة.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي وفق بطاقة الأداء المتوازن؟
الإجابة: مستوى عالي (4.00) مع تفوق بُعد التعلم والنمو، مما يعكس الاستثمار في رأس المال البشري.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات؟
الإجابة: نعم، توجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً. ($r = 0.68, p < 0.01$)
الأسئلة الفرعية الأخرى: تمت الإجابة عليها تفصيلاً في الفصل الرابع مع التحليل الإحصائي الشامل.

5-1-3 قبول أو رفض الفرضيات

الفرضية	المبرر الإحصائي	النتيجة
H1 الرئيسية	$r = 0.68, p < 0.01$	قبول
H1.1 قيادة التكلفة × المالي	$r = 0.52, p < 0.01$	قبول
H1.2 التمايز × العملاء	$r = 0.71, p < 0.01$	قبول
H1.3 التركيز × العمليات	$r = 0.46, p < 0.05$	قبول جزئي
H1.4 الشاملة × التعلم والنمو	$r = 0.63, p < 0.01$	قبول
H2 اختلاف الأداء	$F = 5.14, p < 0.01$	قبول
H3 الفروق الديموغرافية	فروق دالة في بعض المتغيرات	قبول جزئي

5-2-1 التوصيات الاستراتيجية

أولاً: تعزيز استراتيجيات التمايز

نظراً لكون التمايز الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على الأداء، يُوصى بـ:

1. تسريع التحول الرقمي

- إطلاق منصة مفتوحة للتقنيات المالية (Open API) خلال 2025
- الاستثمار في الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتخصيص الخدمات
- تطوير تطبيقات الهاتف المحمول بميزات متقدمة

2. الابتكار في المنتجات والخدمات

- إنشاء مختبر الابتكار المصرفي (Banking Innovation Lab)
- تطوير منتجات مالية جديدة بمعدل 25-30 منتج سنوياً
- التعاون مع شركات التقنية المالية (FinTech) المحلية والعالمية

3. تحسين تجربة العملاء

- تطبيق نظام إدارة علاقات العملاء الذكي (AI-powered CRM)
- تقليل أوقات الاستجابة إلى أقل من دقيقة واحدة للخدمات الرقمية
- إنشاء مراكز تميز لخدمة العملاء المميزين

ثانياً: تحسين كفاءة العمليات (قيادة التكلفة)

1. الأتمتة الذكية

- تطبيق الروبوتات الذكية (RPA) في 80% من العمليات الروتينية
- استخدام تقنيات البلوك تشين في التحويلات والتوثيق
- تطوير أنظمة التشغيل الآلي للقروض والائتمان

2. تحسين الكفاءة التشغيلية

- خفض نسبة التكلفة إلى الدخل من 55.8% إلى 45% بحلول 2027
- توفير 100 مليون ريال سنوياً من خلال تحسين العمليات
- تطوير نموذج التشغيل الهجين (فروع تقليدية + رقمية)

ثالثاً: تطوير استراتيجية التركيز

رغم التأثير المحدود، يمكن تعزيز هذه الاستراتيجية من خلال:

1. التخصص القطاعي

- إنشاء وحدات متخصصة للقطاعات الواعدة (الصحة، التعليم، الترفيه)
- تطوير حلول مصرفية مخصصة للشركات الصغيرة والمتوسطة
- التوسع في الخدمات المصرفية الإسلامية عالمياً

2. التركيز الجغرافي

- تعزيز الحضور في المناطق النامية (الشمال، الجنوب)
- فتح فروع متخصصة في المدن الاقتصادية والمناطق الحرة

5-2-2 التوصيات التشغيلية

تطوير أداء العمليات الداخلية

نظراً لحصول هذا البُعد على أقل متوسط (3.87)، يُوصى بـ:

1. إعادة هندسة العمليات

- تطبيق منهجية Lean Six Sigma لتحسين العمليات
- تقليل عدد الخطوات في العمليات الأساسية بنسبة 50%
- إنشاء لوحات متابعة رقمية لمراقبة الأداء في الوقت الفعلي

2. تحسين التكامل بين الأقسام

- تطوير أنظمة معلومات متكاملة لربط جميع الأقسام
- إنشاء فرق عمل مشتركة بين الأقسام المختلفة
- تطبيق مبدأ "العميل الواحد - العرض الواحد"

تعزيز الأداء المالي

1. تحسين مؤشرات الربحية

- رفع العائد على الأصول (ROA) إلى 1.5% بحلول 2026
- تحسين العائد على حقوق المساهمين (ROE) إلى 12%
- تنويع مصادر الدخل لتقليل الاعتماد على هامش الفوائد

2. إدارة المخاطر المتقدمة

- تطوير نماذج ذكية لتقييم المخاطر الائتمانية
- الحفاظ على نسبة القروض المتعثرة أقل من 1.5%
- تطوير أدوات التحوط ضد مخاطر أسعار الفوائد

5-2-3 التوصيات الإدارية والتنظيمية

تطوير القيادة والمواهب

1. برامج تطوير القيادة

- توسيع برنامج "إيليفيت" ليشمل 200 قائد سنوياً
- إنشاء أكاديمية الجزيرة للقيادة المصرفية
- تطبيق برامج التوطين المتقدمة لرفع الكوادر السعودية

2. إدارة الأداء والمكافآت

- ربط نظام المكافآت بمؤشرات الأداء المتوازن
- تطوير نظام تقييم الأداء القائم على الذكاء الاصطناعي
- إنشاء برامج الاحتفاظ بالمواهب المتميزة

الحوكمة وإدارة المخاطر

1. تعزيز الحوكمة المؤسسية

- تطوير إطار حوكمة متكامل وفقاً لأفضل الممارسات العالمية
- تفعيل دور اللجان المتخصصة في مجلس الإدارة
- تطبيق معايير الشفافية والإفصاح المتقدمة

2. إدارة المخاطر الشاملة

- تطوير نظام إدارة مخاطر متكامل (ERM)
- تطبيق اختبارات الضغط المنتظمة
- إنشاء وحدة متخصصة لمخاطر التقنية والأمن السيبراني

5-2-4 التوصيات القطاعية

للقطاع المصرفي السعودي

1. التعاون والشراكات

- إنشاء منصة مشتركة للتقنيات المالية بين البنوك السعودية
- تطوير معايير موحدة للأمن السيبراني والحماية
- التعاون في برامج تطوير الكوادر الوطنية

2. الابتكار المفتوح

- إنشاء صندوق مشترك لاستثمار في التقنيات المالية الناشئة
- تطوير مسرعات أعمال متخصصة في التقنيات المالية
- إقامة مؤتمر سنوي للابتكار المصرفي في المملكة

دعم رؤية المملكة 2030

1. المساهمة في التحول الرقمي

- قيادة مبادرات الدفع الرقمي والعملية الرقمية
- دعم مشاريع المدن الذكية والتقنيات الحديثة
- المشاركة في برامج التدريب الرقمي الوطنية

2. تعزيز الشمول المالي

- تطوير خدمات مصرفية للفئات غير المخدومة
- دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بحلول مالية مبتكرة
- تطوير برامج التثقيف المالي على مستوى المملكة

5-2-5 الجدول الزمني للتنفيذ

المرحلة	الفترة الزمنية	التوصيات الرئيسية	المسؤول
قصيرة المدى	2025	تطوير منصة API ، تحسين نسبة C/I ، برامج التدريب	الإدارة التنفيذية
متوسطة المدى	2025-2027	مختبر الابتكار، الأتمتة الشاملة، تطوير القيادات	مجلس الإدارة
طويلة المدى	2027-2030	التوسع الإقليمي، القيادة القطاعية، رؤية 2030	المساهمون والإدارة

5-3 مقترحات لدراسات مستقبلية

5-3-1 امتداد الدراسة الحالية

1. الدراسة المقارنة

- إجراء دراسة مقارنة شاملة بين البنوك السعودية الرائدة
- تطبيق نفس المنهجية على البنوك الخليجية والعربية
- مقارنة الأداء مع البنوك الإسلامية العالمية

2. الدراسة الطولية

- تتبع تطور الاستراتيجيات التنافسية والأداء عبر 5-10 سنوات
- دراسة تأثير الأزمات الاقتصادية على العلاقة بين المتغيرات
- تحليل دورات الأعمال وتأثيرها على فعالية الاستراتيجيات

5-3-2 دراسات متخصصة في الجوانب التقنية والرقمية

يشكل التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي محوراً مركزياً في تطوير الاستراتيجيات التنافسية للبنوك الحديثة. تتنوع الدراسات المتخصصة في هذا المجال لتغطي عدة أبعاد تقنية رئيسية:

التحول الرقمي والميزة التنافسية

أ. دراسة تأثير تقنيات البلوك تشين على الأداء المصرفي

أظهرت دراسة متخصصة حديثة أن تبني تقنية البلوك تشين في البنوك يمكن أن يقلل من التكاليف التشغيلية بنسبة تتراوح بين 50-80% في مجال التجارة الدولية، و50% في عمليات التحقق من هوية العملاء (KYC). وتشير الدراسات إلى أن البنوك التي تتبنى هذه التقنية مبكراً تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال:

- تحسين كفاءة المعالجة: تقليل أوقات التسوية من أيام إلى ثواني
- خفض التكاليف: توفير يصل إلى 10 مليار دولار للمؤسسات المالية بحلول 2030
- تعزيز الأمان والشفافية: نظام سجلات لا يمكن تعديله يقلل من مخاطر الاحتيال

ب. الأتمتة الروبوتية للعمليات (RPA) والكفاءة التشغيلية

تبين الدراسات المتخصصة في RPA أن البنوك المتقدمة تحقق مكاسب كبيرة في الكفاءة التشغيلية:

- تحسين الدقة: القضاء على الأخطاء البشرية في العمليات الروتينية
- خفض التكاليف: تقليل التكاليف العمالية للمهام المتكررة بنسبة تصل إلى 60%
- العمل المستمر: إمكانية التشغيل 24/7 دون انقطاع
- تحسين تجربة العملاء: تسريع أوقات الاستجابة وتوفير خدمة أكثر اتساقاً

دراسة أثر الاستثمار في البيانات الضخمة وتحليلاتها

أ. دراسات الحالة السعودية

بحثت دراسة متخصصة في القطاع المصرفي السعودي أثر البيانات الضخمة على اتخاذ القرارات، وشملت 5 بنوك تجارية كبرى في الرياض. أظهرت النتائج أن:

- التسويق المستهدف: تحسن فعالية الحملات التسويقية بنسبة 35% من خلال تحليل البيانات
- إدارة المخاطر: تعزيز قدرات اكتشاف الاحتيال والمخاطر الائتمانية
- اتخاذ القرارات: تسريع عمليات اتخاذ القرار وتحسين دقتها

ب. الأثر على الكفاءة الاستثمارية والأداء المالي

دراسة حديثة على أكبر 50 شركة في السوق السعودي (2017-2021) كشفت عن علاقات إيجابية قوية:

- الكفاءة الاستثمارية: تحسن بنسبة معنوية للشركات المتبنية للبيانات الضخمة

- الأداء المالي: تأثير إيجابي واضح على المؤشرات المالية الرئيسية
- المحددات: حجم الشركة، التدفقات النقدية، وفرص النمو كعوامل مؤثرة في التبني

الابتكار والكفاءة في المؤسسات المالية

أ. منهجية قياس جديدة للابتكار

طوّرت دراسة متخصصة منهجية جديدة تجمع بين نظرية الإنتاج القياسية وأساليب التحليل متعدد المعايير (MCDA) لترتيب البنوك حسب قدرتها على استخدام الاستثمار في التقنيات الجديدة. صنفت الدراسة البنوك إلى أربعة أنواع:

النوع	خصائص البنك	الأداء الإجمالي
النوع الأول	ترابط إيجابي بين رتبة الابتكار والرتبة الإجمالية	عالي الكفاءة
النوع الثاني	رتبة ابتكار عالية لكن رتبة إجمالية منخفضة	متوسط الكفاءة
النوع الثالث	رتبة إجمالية عالية لكن رتبة ابتكار منخفضة	مقبول الكفاءة
النوع الرابع	رتب منخفضة في كلا المجالين	الأقل كفاءة

ب. تأثير تبني التكنولوجيا على الأداء المصرفي

دراسة شاملة على البنوك الأمريكية (2010-2020) بينت أن:

- تحسن أداء البنك بنسبة 0.30% لكل وحدة تحسن في مستوى التكنولوجيا المالية
- التأثير متباين حسب حجم البنك ونوع الترخيص
- البنوك الكبرى تستفيد أكثر من التقنيات الجديدة مقارنة بالبنوك الصغيرة والمتوسطة

التحول الرقمي في الخدمات المالية: الدوافع والاستراتيجيات

أ. دراسة تأثير استراتيجية التحول الرقمي

بحث شامل أجرته Boston Consulting Group على 250 مؤسسة مالية من آسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية أظهر نتائج حاسمة:

- المؤسسات التي تضع استراتيجية رقمية واضحة تحقق أداءً مالياً فائقاً
- إمكانية نمو الإيرادات بقيمة 100 مليون دولار سنوياً إذا وصلت جميع المؤسسات لأعلى مستوى من النضج الرقمي

• الأداء الضعيف للمؤسسات التي تتبنى المبادرات الرقمية دون استراتيجية واضحة

ب. النمو الاقتصادي المدفوع بالتكنولوجيا المصرفية

دراسة اقتصادية متقدمة طوّرت نموذج نمو داخلي جديد يربط بين كفاءة البنوك واعتماد التكنولوجيا:

• زيادة تبني التكنولوجيا إلى مستوى النصف الأعلى من التوزيع يسرّع النمو الاقتصادي طويل المدى من 2% إلى 2.17%

• كفاءة البنوك تؤثر على إنتاجية الشركات عبر تأثيرها على الخيارات المهنية للأفراد

• إنتاجية الشركات تؤثر على كفاءة البنوك من خلال الأسعار النسبية للسلع الرأسمالية

دراسات في البيئة الناشئة: التجربة الهندية والصينية

أ. الدراسة الهندية: التكنولوجيا والتكاليف والكفاءة

بحث متقدم في الهند - الرائدة عالمياً في التغيير التكنولوجي - أظهر تأثيرات مزدوجة لتبني التكنولوجيا:

• زيادة في التكاليف الوسيطة: بسبب الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والأمان

• تحسن في الكفاءة: رغم زيادة التكاليف، تحسنت الكفاءة وتنوعت الخدمات

• لا إحلال للعمالة: التكنولوجيا لم تؤد لتسريح العمال بل حسّنت كفاءتهم

• تقليل التكاليف لكل حساب: انخفاض التكاليف التشغيلية لكل حساب ائتماني

ب. الدراسة الصينية: الحلول التكنولوجية الذكية

دراسة شاملة للبنوك الصينية (2007-2017) ركزت على تأثير الحلول التقنية الذكية على الكفاءة المصرفية:

• الابتكار الذكي والمشاركة الاستهلاكية لهما تأثيرات إيجابية كبيرة على كفاءة البنوك

• هذه التأثيرات تجاوزت تدريجياً تأثيرات القنوات التقليدية

• المشاركة الاستهلاكية في القنوات الذكية تعزز الكفاءة المصرفية بشكل مستمر

5-4 الخلاصة والتوجهات المستقبلية

تشير الدراسات المتخصصة إلى أن التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي يمثلان عاملين حاسمين في تشكيل الاستراتيجيات التنافسية للبنوك الحديثة. البنوك التي تتبنى استراتيجيات رقمية واضحة ومدرسة تحقق أداءً متفوقاً في جميع المؤشرات المالية والتشغيلية، بينما تواجه البنوك التي تتبنى التقنيات دون استراتيجية واضحة تحديات في تحقيق العائد المرجو من استثماراتها التقنية.

كما أن التحول الرقمي لا يعني فقط استخدام الأدوات التقنية، بل تعني وضع استراتيجيات فعالة وفهم التحول، والتفكير بمنطق السرعة، والابتكار، والبيانات. القيادة الرقمية الذكية لا تعني اغراق المنظمة بالتقنيات، بل بناء عقلية مرنة، تُثَقِّن التعلم، وتتفاعل مع التغيير ولا تُقاومه. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي يقودها قادة رقميون تحقق معدلات نمو أسرع بنسبة 22٪ وتتمتع بمرونة أكبر في مواجهة الأزمات (MIT Sloan, 2023). فالمستقبل لا يصنعه من يعرف التقنية فقط، بل من يُحسن قيادتها. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة في محاولة لفهم وتحليل هذا الارتباط.

المستخلص Abstract

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تطبيق الاستراتيجية التنافسية بأبعادها الثلاثة (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) على الأداء المؤسسي في بنك الجزيرة السعودي خلال الفترة 2022-2024. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وُزعت على عينة من موظفي البنك بمختلف المستويات الإدارية. وتم تعزيز النتائج بتحليل بيانات مالية رسمية وتقارير الاستدامة للبنك. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين تطبيق الاستراتيجية التنافسية وتحقيق أداء مؤسسي متوازن، حيث برزت استراتيجية التمايز كالأكثر تأثيرًا على رضا العملاء ونمو المحفظة التمويلية، فيما أسهمت قيادة التكلفة في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وكان لاستراتيجية التركيز أثر متوسط على العمليات الداخلية. وتطرح الدراسة توصيات عملية لتعزيز دمج معايير الاستدامة والتحول الرقمي في صلب الاستراتيجية التنافسية للبنوك السعودية، وتطوير مؤشرات أداء متوازنة تدعم تحقيق رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية التنافسية، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن، بنك الجزيرة، القطاع المصرفي السعودي.

This study aims to analyze the impact of applying competitive strategy dimensions (cost leadership, differentiation, and focus) on institutional performance at Bank Aljazira, Saudi Arabia, during the period 2022–2024. The research adopted a descriptive-analytical methodology, collecting data through structured questionnaires distributed among employees at various managerial levels. The findings were further supported by analysis of official financial reports and sustainability disclosures from the bank. Results revealed a strong, statistically significant positive relationship between competitive strategy implementation and institutional performance, with differentiation having the most prominent effect on customer satisfaction and portfolio growth, while cost leadership enhanced operational efficiency, and focus had a moderate effect on internal business processes. The study offers practical recommendations to integrate sustainability standards and digital transformation into the core of competitive banking strategy, and to develop balanced performance indicators supporting Saudi Vision 2030 objectives.

Keywords: Competitive strategy, institutional performance, balanced scorecard, Bank Aljazira, Saudi banking sector.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



Analyzing the Impact of Applying Competitive Strategy on Institutional Performance: A Case Study on Saudi Banks

Prepared by
Adnan Abdulrazzag Khoja

:Supervised by
Dr. / Faisal Abdul Hamad Muhammad
Dr. / Fayez Ali Jarad

Year
2025