



دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة The Role of Strategic Management in Achieving Competitive Advantage in Al Baraka Bank

د. شمس الدين اسماعيل محمد نور عثمان- استاذ مساعد بكلية الوسيلة للعلوم و التكنولوجيا - الخرطوم - السودان
البريد الإلكتروني dr.shamsksd@gmail.com

للاستشهاد بهذا المقال:-

شمس الدين اسماعيل محمد نور عثمان دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة -مجلة جامعة أم درمان
الإسلامية ، ص: 166-178 ، ISSN: 5361-1858 ، <https://doi.org/10.52981/oiuj.v17i2.1842>

المستخلص

هدفت الدراسة لمعرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة، كما تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي، هل يوجد دور للإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (180) استبانة تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، توصلت الدراسة مجموعة علاقات ارتباط قوية بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ، وهنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة في تحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، تقوم المصرف محل الدراسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بصورة علمية وبصورة مستمرة، تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية وفق خطط محلية دقيقة وبمشاركة جميع الأطراف من الإدارات العليا والعاملين، توصى الدراسة المصارف العاملة بالسودان أن تصيغ رسالتها بطريقة واضحة ومعبرة حتى تزيد من تحقيق الميزة التنافسية، وعند صياغة الإستراتيجية يجب أن تتضمن الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية، عند تقييم الإستراتيجية يجب أن تكون هنالك معايير واضحة ومن ضمنها معايير قياس الميزة التنافسية من المقترحات بحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - الميزة التنافسية

Abstract: The study aimed to know the role of strategic management in achieving competitive advantage in Al Baraka Bank, as the study problem was represented in the main question, is there a role for strategic management in achieving competitive advantage in Al Baraka Bank, the study relied on the descriptive analytical approach and the study was applied to a sample consisting of (180) questionnaires. Analyzed by the Statistical Analysis Program (SPSS) through a set of statistical methods, the study found a set of strong correlations between strategic management and achieving competitive advantage, and there is a positive statistically significant relationship between the message in achieving competitive advantage in Al Baraka Bank, the study found a number of results, including The bank under study analyzes the internal and external environment in a scientific manner and on an ongoing basis, implements the strategy laid down in accordance with accurate interim plans and with the participation of all parties from the senior management and employees. It should include attention to achieving competitive advantage, when evaluating the strategy should be e There are clear criteria, including criteria for measuring competitive advantage, from proposals for future research.

key words :Strategic Management - Competitive Advantage

المحور الأول: الإطار المنهجي:

تمهيد:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط إستراتيجية للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء، وبرغم أهمية الإدارة الإستراتيجية لم تعد الآليات المستخدمة فيها كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الوجود في البيئية العالمية التي نعيشها، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الإستراتيجي لتطوير مهارة إعداد سيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين.

أصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد ويتم استخدام تعبير الإدارة الإستراتيجية للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الإستراتيجي، وفي مهام الإدارة الإستراتيجية التحقق من المحافظة على عمليات وأنشطة داخلية وتحليل للبيئة الخارجية بما في ذلك تحسين الأداء والكفاءة في عملياتها وتخفيض التكاليف المطلوبة للعمليات مما يؤدي لخلق ميزة تنافسية. لذلك أتجهت النظم الإدارية الحديثة إلى إستخدام نماذج جديدة ومنها بطاقة الأداء كأداء إستراتيجية لقياس أداء المنظمات لتحقيق الرسالة والأهداف ويختلف هذا النموذج عن النظام المالي التقليدي الذي يقيس أداء المنظمة بالربحية المباشرة ويتجاهل عوامل أخرى في شأنها التأثير على أداء المنظمة.

مشكلة الدراسة:

هل يوجد دور للإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. هل يوجد دور للرسالة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟
2. هل يوجد دور للأهداف الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟
3. هل يوجد دور لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية؟
4. هل يوجد دور لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية؟
5. هل يوجد دور لصياغة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟
6. هل يوجد دور لتنفيذ الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟
7. هل يوجد دور لتقييم الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للبحث في تناوله أحد المجالات العلمية والمهنية والحيوية الهامة والمتعلقة بمحاولة تطوير المرتكزات العلمية للميزة التنافسية والذي لا تزال محل جدل وبحث علمي ومهني في أدبيات الإدارة الحديثة ثانياً: الأهمية العملية: تأتي الأهمية العلمية للبحث من واقع حوجة نظم الإدارة الحديثة لمثل هذه الدراسات التي تناقش التطور في هذا المجال، وتقوم هذه الدراسة من خلال العمل الميداني في الكشف عن تطبيق الإدارة الاستراتيجية وإمтиازاتها في تحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية في السودان.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. بيان دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للبنك البركة
2. بيان أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق أكبر حصة سوقية للبنوك التجارية في السودان.
3. تقديم مقترحات وحلول تعين البنوك التجارية في السودان في إتخاذ قرار تطبيق الإدارة الاستراتيجية

فروض الدراسة:

تهدف الدراسة لإختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
- 2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
- 3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
- 4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
- 5) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
- 6) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
- 7) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.

منهج الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لوضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراطة ونظامية كما أنها مناهج تتصف بالشمول إذ تستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غاياتها وعلى سبيل المثال المنهج التحريبي والمنهج البعدي كونه يزود بأدلة تأخذ الاعتبار والسبب والتأثير.

مصادر الدراسة:

أولاً: مصادر أولية: اعتمدت الدراسة في مصادرها الأولية على الاستبانة والمقابلات الشخصية.
ثانياً: مصادر ثانوية: الكتب والدوريات والتقارير والمخطوطات ومحركات بحث المواقع الإلكترونية (الإنترنت).

حدود الدراسة:

يغطي البحث المجالات التالية:

أولاً: الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة في حدها المكاني ببنك البركة بولاية الخرطوم.

ثانياً: الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة 2016 – 2020 م.

ثالثاً: الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي بنك البركة بولاية الخرطوم.

المحور الثاني: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية:

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها أمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت منفصلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيعتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية

من الدراسات التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة.

ومن أبسط التعريفات للإدارة الإستراتيجية وأكثرها دلالة ذلك التعريف الذي ينص على أنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويشير آخرون إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي⁽¹⁾ (الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها و إلتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت.

وبأنها (رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها).

بناءً على التعريفات السابق ذكرها يمكن استخلاص أن الإستراتيجية تقوم على النقاط التالية:

1. تحديد رسالة وهدف المنظمة.

2. تحليل وفهم البيئة الداخلية، فيما يتعلق بموقف الموارد والبيئة الخارجية بغرض تحديد الفرص التي تتبعها هذه البيئة والمخاطر التي تفرضها على المنظمة.

3. النظرة الكلية للمنظمة ومحددات الأداء بها.

4. وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق الرسالة والهدف⁽²⁾.

يتضح من ما تقدم إن الموازنة بين المعايير الثلاثة للإدارة الإستراتيجية (للخارج، للداخل، للأمام) من شأنها أن تساعد في تطوير رؤية وإستراتيجية تحدد إلى أين وبأي كيفية تمشي المنظمة قدماً. وأن الموازنة بين تلك المناظير المختلفة هي الأساس للإدارة ببعدها الإستراتيجي⁽³⁾.

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمات:

يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمات فهي التي تحدد علاقة المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية على المدى البعيد، كما أنها تحدد كيفية تعامل المنظمة مع المنافسين، ومع بقية الأطراف التي تتعامل معها المنظمة إضافة إلى تركيزها على تحليل المنتجات والأسواق. وعموماً تمكن الإدارة الإستراتيجية المنظمات من تحقيق المزايا والفوائد التالية فهي:

1. ترسخ اتجاه لتوجه طويل المدى ومتوسط المدى وبعيد المدى

(1) جمال الدين المرسي، وآخرون، مرجع سابق، ص 20.

(2) سكينه المهمل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية، السودان: مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، (01 14 751 14، 2013، ص ص 137 138.

(3) محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط 1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 78.

2. توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع أوليات واستقلالها.
3. تعزيز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
4. تكاد تكون الطريقة الوحيدة التي تساعد إدارة المنظمة على توقع الفرص والمشاكل.
5. تعين المنظمة على إدارة المخاطر والتقليل منها.
6. تقود إلى القيام بتحليل وتشخيص دقيقين للبيئة الحالية والمستقبلية بتحديد الفرص والتهديدات.
7. تنص على وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها في المنظمة.
8. تعين على اختيار خطة عمل لتحقيق هدف معين وبمبررات محالدة.
9. تقدم مدخلاً تعاونياً متكاملأ متحمساً لمعالجة المشكلات والفرص في المنظمة.
10. تقلل من الفجوات والتداخل في أنشطة المنظمة.

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي:

1. جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً.
2. تنمية أو تطوير عادات التفكير في المستقبل.
3. دقة التنبؤ بتتبع التصرفات الإستراتيجية.
4. التميز في الأداء المالي وتطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.
5. توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.
6. توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث من القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
7. تحديد توجهات المستقبل ... إلى أين توجه المنظمة؟
8. تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.

ثالثاً: إجراءات الإدارة الإستراتيجية

الرؤية: Vision

إن كل رؤية Vision مرتبطة بحاسة النظر، ولذا فليس من المستغرب أن الفنون المرئية يرجع لها الفضل في كثير من الأحيان في إثارة حاسة الرؤية في خبرة الإنسان. والوسيط المرئي يقوم بتحويل الإبداع الشخصي لفنان إلى شكل عام يستطيع الآخرين أن يشاركوا فيه. وبنفس الطريقة فالرؤية تعك كناية مرئية تنقل نوايا المنظمة وتركز الجهود الجماعية أو توجهها إلى خط واحد في بحثها عن هذه النوايا ، وقد تجذب آخرين لمشاركة المنظمة في أمانيتها للمستقبل.

والرؤية تحدد المستقبل، وهي تأتي من ثلاثة مصادر هي⁽¹⁾:

- 1 - الخبرة Experience
- 2 - المعرفة Knowledge
- 3 - الخيال Imagination.

الرسالة:

تعبّر رسالة المؤسسة عن الغرض الرئيسي من وجودها والدور الأساسي الذي تضطلع به، وتعتبر الإجابة عن السؤال التالي تعبيراً عن رسالة المؤسسة: لم هذه المؤسسة موجودة؟ وما هو دورها؟⁽²⁾

إن وجود أي منظمة مرتبط برسالة معينة تسعى تحقيقها، وتستشف هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة معينة وواضحة، ولكن بمرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها وتنوع الأسواق التي تخدمها، فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع المتغيرات التي تواجهها تساعد رسالة المنظمة في الآتي:⁽³⁾

- 1 - تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.
- 2 - تحديد النوعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة.
- 3 - تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه العملاء والمجتمع، والمنتجات أو السلع والخدمات التي تقدمها، القوى العاملة، وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل.

الأهداف Objectives:

هي النتائج النهائية المرغوب من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات Goals بأن الغاية هي صياغة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، على سبيل المثال، قد تتمثل غرض منظمة ما في تحقيق الريادة السوقية

⁽¹⁾مدحت محمد أبو نصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، ط1، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015م)، ص 97.

⁽²⁾هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013م)، ص 11.

⁽³⁾المجلة العلمية لكلية التجارة والدراسات الاقتصادية والاجتماعية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة النيلين الخرطوم، 2012م، ص 159.

أهمية الأهداف:

لماذا يكون للمنظمات أهداف وما هي أهمية الأهداف للإدارة الإستراتيجية؟

أولاً: إن الأهداف تساعد في تعريف المنظمة أو ربطها ببيئتها، فمعظم المنظمات تحتاج لتبرير أسباب وجودها أو لكسب شرعيتها أو لقبولها من قبل الحكومة، والعملاء، والمجتمع بصفة عامة، ومن خلال إعلانها لأهدافها فإنها تتمكن أيضاً من إغراء وجذب الراغبين للعمل معها. وهكذا فإن الأهداف هي التي تعرف الغير بالمنظمة.

ثانياً: تساعد الأهداف في تنسيق القرارات والتنسيق بين متخذي القرارات، إن الأهداف المعلنة ترشد العاملين وتوجه انتباههم نحو المعايير المرغوبة من السلوك أو الأداء، كما أن وضوح الأهداف يقلل من التضارب في اتخاذ القرارات إذا ما علم جميع العاملين بالأهداف، ومن ناحية أخرى فإن الأهداف تشكل قيوداً على القرارات.

ثالثاً: الأهداف توفر المعايير اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي، بل أنه بدون الأهداف فإن المنظمة سوف لا يكون لديها قاعدة واضحة لتقدير مدى نجاحها.

رابعاً: إن الأهداف عادة ما تكون ملموسة بمستوى أكبر من الرسالة فمنتجات المنظمات والخدمات التي تؤديها تعتبر من العناصر المألوفة الأكثر ارتباطاً بالأهداف بل أن مستواها أو كمياتها عادة ما تعبر عن النتائج المراد تحقيقها⁽¹⁾.

القيم:

تعرف القيم الشخصية بأنها " مفهوم المرء عن المرغوب " وتحدد قيم الأشخاص بخبرتهم وتعليمهم وخلفياتهم العائلية ويمكن أن ينظر إليها على أنها " نظام إرشادي أو توجيهي يستخدمه المدير عندما يواجه قرار ما ". وقد تم تحديد توجهات القيم الستة التالية كمحددات رئيسة لتوجهات القرار للأشخاص:

1. النظري (الإيديولوجي): التأكيد على الحقيقة، والمعرفة، والتكفير العقلائي.
2. الاقتصادي: التأكيد على التوجهات العملية أو الدافعية، والفائدة وخلق الثروة.
3. السياسي: التأكيد على السلطة والإدراك.
4. الاجتماعي: التوجه نحو العلاقات الإيجابية، والتأثير وغياب الصراع.
5. الفني: الرغبة القوية في العوامل الفنية مثل الإيقاع (التناغم)، والتأليف، والشكل والتناسق.
6. الديني: التأكيد على الوحدة في الكون.

وهناك طرق ضمنية في ثلاثة من هذه الاقتراحات وهي (1-5-6) للإدارة العليا من أجل غلق الفجوة التي يمكن أن تظهر بين القيم والأهداف أو خطط الإجراء.

⁽¹⁾ علي عبد الله محمد الحاكم، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، ط 2، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2010م)، ص 79.

في الأولى إمكانية تحقيق النجاح، أي تحقيق للهدف يكون منسجماً مع القيم ، ينبغي للإدارة العليا أن تفهم أولويات القيمة أولاً، ومن ثم ينبغي أن تكون هناك متابعة لتحقيق القيمة ، يوصي الاقتراح الثاني أي وضع مقياس للأداء ، بأن المديرين ينبغي أن يمارسوا ما ينصحون به أي ينبغي أن يظهر المديرين بأنفسهم القيمة التي يتوقعون أن يتبناها موظفيهم. وأخيراً، يوصي الاقتراح السادس: أي البحث عن تقنيات تحفيزية منسجمة مع قيم المنظمة بأن التفكير العميق بمضامين القيمة للزيادات في الرواتب ، والعلاوات، وغيرها من المداخل التحفيزية يعد ضرورياً، وينبغي اختبار هذه التقنيات على أساس تحقيق الهدف والقيمة المتوقعة.⁽¹⁾

رابعاً : الميزة التنافسية :

(أ) مفهوم الميزة التنافسية:

تستهدف الإستراتيجية أساساً الحصول على ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان لإبقاء في السوق فحسب. وإنما قصد التفوق على المنافسين أيضاً. إن مبدأ الميزة التنافسية كما يعرفها (M. Porter) هو القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزبائنها فضلاً عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة، فهذه القيمة قد تكون خاصة ضمن خصائص المنتج أو سعراً منخفضاً أي شي آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة ويقبل على منتجاتها ، الشيء الذي يعطي هذه القيمة هي التي تسمح بتحقيق الأرباح (عيسى حيرش، 2011م، ص ص 28 – 29).

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة ومن أبرزها " القدرة التنافسية " والتفوق التنافسي " والتميز التنافسي " والنجاح التنافسي "، لكنها تتفق في مضمونها على إنصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها الدولة أو المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم ، ويعكس مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما والتي تجعلها في مقدمة المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط . وتستحق من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المادية والمالية والفنية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة (راوية حسن، 2002م، ص 28).

(ب) مراحل تطور الميزة التنافسية:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية و أساليب إكتسابها ودعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين ، حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية و إنتشر إستخدامه بعد صدور كتابات (Potter M.) في هذا المجال ثم كثرت بعد ذلك الكتابات وتنظيرات في هذا المجال حيث قدم (Oakland) إستراتيجيات ثلاثة لتحقيق الميزة التنافسية وهي التميز بالتكلفة، إستراتيجية الجودة الشاملة ثم إستراتيجية التجديد والإبتكار بإعتبار أن تلك الإستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن إختيار أحسنها ، كما يمكن إعتقاد جميعها في أن واحد (إبراهيم شكري 1998م، ص 113).

⁽¹⁾ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، ط1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م)، ص 196-194.

يري أحد الكتاب أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل كل مرحلة تختلف عن غيرها في خصائصها، وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضرورياً ترتيبها (سامي عفيفي حاتم 2003م). فيما يلي شرح لكل مرحلة (عمر صقر، 2013م):

1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة علي عوامل الإنتاج ، وذلك نظراً لأن تكلفة الإنتاج تلعب دوراً مهماً في المنافسة ، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة

2- مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية علي قدرة الدولة ومؤسستها علي الإستثمار بشكل متواصل، وهي تقوم بالإستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التكنولوجي وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر علي تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها ، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلي إستراتيجية الوحدة الإقتصادية والهيكلي ، وطبيعة التنافس في السوق المحلي.

3- مرحلة قيادة الابتكار: هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلي إنخفاض تكاليف الإنتاج ، ويزداد دور المنافسة المعتمدة علي التكنولوجيا من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد علي نسج خيوط الإبتكار والتطوير يكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيداً بسبب إرتفاع مستوى الدخول الفردية وإرتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول علي الرفاهية.

4- مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظراً لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة علي الإستثمارات والإبتكارات دون الإهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظراً لإنحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة علي الوضع القائم ، ومن ثم تفقد المحلية ميزتها لصالح المؤسسات الأجنبية (الداوي الشيخ، 2004م، ص261).

(ج) مصادر الميزة التنافسية:

مقاييس الحكم علي جودة الميزة التنافسية تؤدي إلي تحديد نوعية ومدى الميزة التنافسية من خلال الآتي (علي السلمي،

1975م):

1 -مزايا تنافسية مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل قوة اليد والمواد العامة والمواد الخام ، حيث يسهل نسبياً محاكاتها

وتقليدها من قبل المنظمات المنافسة في السوق .

2 -مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا ، تتميز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية

معينة ، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية ، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة .

(د) أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين من الميزة التنافسية الأقل وميزة الميزة (سمية بن عامر بورا، 2016م، ص 106):

1- ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات التمييز ، فعلي المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن

منافسيها الحفاظ علي تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين، تعتر التكاليف الحجر الأساسي لتنافس المنظمة بسبب تأثيرها علي الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

2- ميزة التميز: تتفرد عن منافسيه ، "عندما يكون بمقدورها إمتلاكها علي خصائص نادرة تجعل العميل متمسكاً بها " .

يعرف التميز بأنه : القدرة التي تمتلكها المؤسسة لبناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين ، مع الفهم أن التمييز

لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة (Gerard Garibaldi, 2002).

من أنواع القدرة التنافسية نجد (عماد صقر سلمان 2005م):

1- التنافس بالوقت: حيث سيتباري المنافسون في إختصار الوقت بين كل إبتكار وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت

المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحدها العملاء .

2- التنافس بالجودة: حيث تحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ تقديم منتج (خدمة أو سلعة) تشبع حاجات

وتوقعات العميل وحتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك يقدم المتبارون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن

يحلّم أو يفكر به العميل الذي درسه جيداً وما يمكن أن يجعله أكثر رضاً في إستخدام السلعة أو إفادته من الخدمة وتعتبر الجودة

دون شك سلاحاً تنافسياً ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتوقعوا منتجات أرفع جودة و أكثر إنسجاماً مع توقعاتهم .

3- التنافس بالتكلفة: تلعب التكاليف دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف

حتى إن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الفائزة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة

أو نشاط ، إن الإجتهد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب

تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات

ومستويات التكلفة لدي المنافسين من خلال التميز (مصطفى يوسف، 2013م).

(هـ) أهمية الميزة التنافسية:

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في الآتي (فيليب كوتلر 2004م):

1. خلق قيمة العملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

2. تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلي العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد

والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.

3. سياغ رؤية مستقبلية حديثة متجددة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إمتلاكها

والحصول عليها.

(و) خصائص الميزة التنافسية:

تؤكد معظم الدراسات إلي أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلي القدرة علي إنتاج السلع أو تقديم خدمة إلي الزبائن بطريقة

تميزة عما يقدمه المنافس الآخر ، من خلال إستغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن

تنفيذها المنافسين الآخريين (أحمد سيد مصطفى، 2001م).

كما أن هنالك من يري أن الميزة التنافسية: تكمن في قدرة المنظمة علي تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز علي المنتج المماثل له في الأسواق ، مع قدرة المنظمة علي الإستمرار في الإحتفاظ بميزة (خليل سيد محمد الحساني، 2005م).

(ن) أبعاد الميزة التنافسية:

- إختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد أو مكونات تحقيق الميزة التنافسية وبصفة عامة يمكن القول بأن هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة والموارد المتميزة . ويمكن من خلال هذين المصدرين وإستغلالها بفعالية الحصول علي المصادر النهائية التالية (سملاي يحضية، بلال أحمد 2004م):
1. الحصة السوقية : تعد علي أساس قسمة مبيعات المنظمة علي إجمالي المبيعات الكلية في السوق . وتحسب علي أساس قسمة المبيعات المنظمة الكلية علي مبيعات الأكثر .
 2. الحصة السوقية النسبية : تعد المنافسين في السوق .
 3. حصة السوق المخدوم : تعد علي أساس قسمة المبيعات المنظمة علي المبيعات التكلفة : تعتبر التكلفة الأقل المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه كثيراً من المؤسسات من خلال سعيها إلي تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.

نبذة تعريفية بنك البركة السوداني:

بنك البركة السوداني هو أحد وحدات مجموعة البركة المصرفية هي شركة مساهمة بحرينية مرخصة كمصرف جملة إسلامي من مصرف البحرين المركزي، ومد رجة في بورصتي البحرين وناسا كدي. وهي من أبرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة كما أنها حاصلة علي تصنيفات ثمانية طويلة وقصيرة الأجل BBB و A3 من قبل مؤسسة ستاندرد أند بورز العالمية .

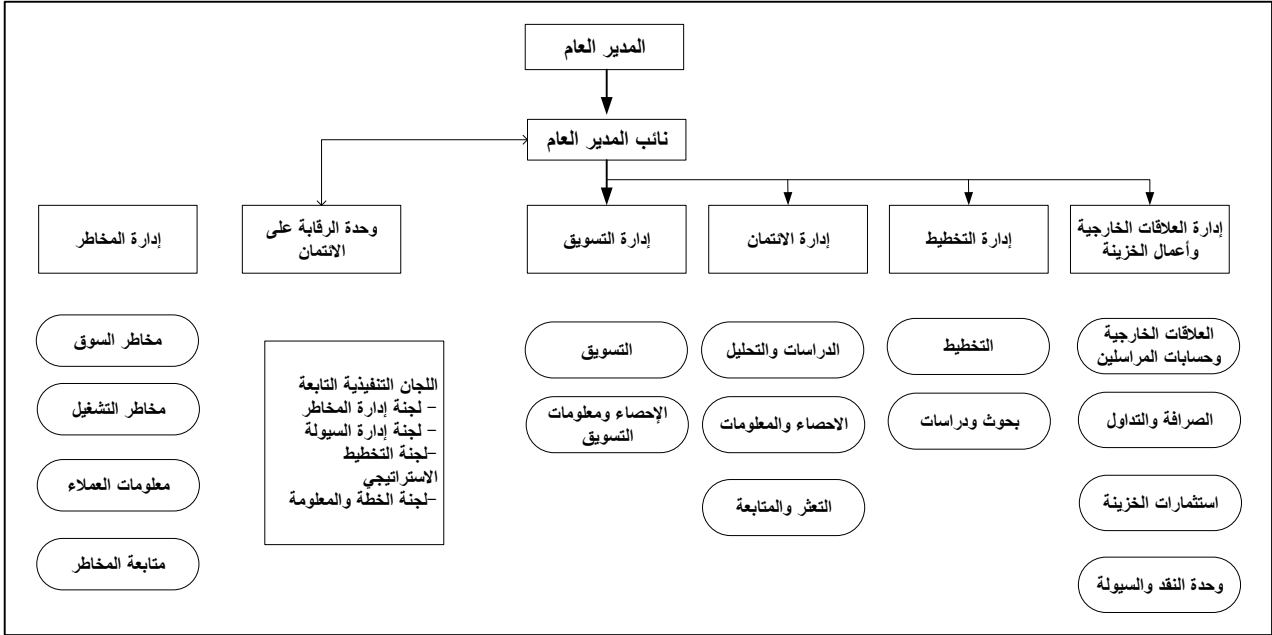
وتقدم بنوك البركة منتجاتها وخدماتها المصرفية والمالية وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء في مجال التمصرفية التجزئة، والتجارة، والاستثمار إضافة إلي خدمات التخزين، هذا ويبلغ رأس المال المصرح به للمجموعة

1.5 مليار دولار أمريكي، كما يبلغ مجموع الحقوق نحو 1.8 مليار دولار أمريكي.⁽¹⁾

وللمجموعة انتشاراً جغرافياً واسعاً مثلاً في وحدة التمصرفية تابعة ومكاتب تمثيلية في خمسة عشر دولة، تضم أكثر من 427 فرعاً وهذه الوحدات هي بنك البركة السوداني البنك الإسلامي الأردني، بنك البركة الإسلامي البحريني، بنك البركة باكستان المحدود، بنك البركة الجزائري، بنك البركة المحدود جنوب أفريقيا، بنك البركة لبنان، بنك البركة تونس ، بنك البركة مصر ، بنك البركة سورية، بنك البركة التركي للمشاركات، بنك البركة ليبيا (تحت التأسيس)، والعراق والمملكة العربية السعودية.

⁽¹⁾ موقع بنك البركة السوداني الإلكتروني 11/5/2020 الساعة الواحد ظهراً www.albaraka.com.sd

الهيكل التنظيمي لبنك البركة السوداني



المصدر: بنك البركة السوداني، إدارة التخطيط والبحوث 2020

الهيكل التنظيمي لبنك البركة السوداني تم بناءه على متطلبات الوظائف في البنك وفقا للإستراتيجية العامة للبنك ومتطلبات نشاط البنك في السوق المصرفي، وبعد الإدارة العليا كانت هناك إدارة العلاقات الخارجية وأعمال الخزينة وإدارة التخطيط وإدارة الائتمان وإدارة التسويق ووحدة الرقابة على الائتمان وإدارة المخاطر وهي تعتبر ضمن مستوى الإدارة الوسطى التي تحتوي كل إدارة منها على عدد من الأقسام التي تتبع لها والسته إدارات المذكورة أعلاه نجد أن إدارة التخطيط من أهم الإدارات حيث تعتبر هي الإدارة التي تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات وتوضيحها للإدارات الأخرى، واحتوت هذه الإدارة على عدد من الأقسام التي تتبع لها بصورة مباشرة وهي التخطيط ويتفرع منه قسم إدارة البحوث وبدوره يتبع له قسم الدراسات القسم المعني بدراسة السوق والدراسات المطلوبة من التدريب وكيفية تنفيذه عبر قسم التخطيط الذي يقوم بوضع البرامج والخطط قصيرة الأجل.

الأهداف الإستراتيجية لبنك البركة السوداني:

يسعى البنك لتحقيق أهدافه الإستراتيجية التي ترمي إلى الأتي:

- 1 - أن تكون خدماته المصرفية المقدمة متميزة وتلبي احتياجات العملاء للمحافظة عليهم واستقطاب آخرين.
- 2 - زيادة معدلات الإنتاج والربحية من خلال تعظيم الودائع.
- 3 - تعزيز دور البنك في القطاع المصرفي السوداني وخارجه.
- 4 - العمل على تحقيق الإكتفاء الذاتي بالتنمية المستدامة.
- 5 - خفض معدلات الفقر والعمل على تمويل المشروعات الصغيرة وتمليك لوسائل الإنتاج.

6 -رفع معدلات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية والمستدامة.

خامساً : الدراسة الميدانية:

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث علي منهجية إجراء الدراسة الميدانية، ويجوي ذلك تصميم أداة الدراسة وإجراء اختبار الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها، وتقديم وصفاً لمجتمع وعينة البحث، وأساليب المعالجة الإحصائية والتي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك علي النحو التالي:

- وصف مجتمع وعينة الدراسة

أ/مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين في (بنك البركة و يبلغ عددهم 180 بين موظف وإداري.

ب/عينة الدراسة وخصائصها

اعتمد الباحث عينه من مجتمع وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة وتم اختيارها بعناية حسب ما هو موضح في الفقرة

(أ)

قام الباحث بتوزيع عدد (180) إستماره على المستهدفين من عينة الدراسة وهنالك إستبانان تالفتان أي بنسبة 98%.

-أداة الدراسة:

استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الإطلاععلي العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية) وتتكون الإستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويشتمل علي البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة علي النحو التالي:

1 - النوع

2 - العمر

3 - المؤهل العلمي

4 - التخصص

5 - الوظيفة

6 - سنوات الخبرة

القسم الثاني: ويشمل عبارات الدراسة الأساسية وهي المحاور ومن خلالها يتم التعرف علي فروض الدراسة وقد احتوي هذا القسم علي عددثمانيةمحاور بمعدل (5) عبارات لكل محور تقيس فروض الدراسة وفقاً لما يلي:
المحور الأول: (الرسالة).

- المحور الثاني: (الأهداف).
 المحور الثالث: (تحليل البيئة الداخلية).
 المحور الرابع: (تحليل البيئة الخارجية).
 المحور الخامس: (صياغة الإستراتيجية).
 المحور السادس: (تنفيذ الإستراتيجية).
 المحور السابع: (تقييم الإستراتيجية).
 المحور الثامن: (تحقيق الميزة التنافسية).

-مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الإستبانة المحتملة علي الفقرات إلي تدرج خماسي حسب مقياس لكرت الخماسي، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلي وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلي أدني وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان، وكان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة كما هو موضح في الجدول (1/1/5)

الجدول (1):مقياس الدراسة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	الوزن النسبي المرجح	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	4.2-5	درجة موافقة عالية
أوافق	4	3.4-4.2	درجة موافقة
محايد	3	2.6-3.4	محايدة
لا أوافق	2	1.8-2.6	عدم موافقة
لا أوافق بشدة	1	1-1.8	عدم موافقة منعدمة تماماً

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة علي العبارات $(1+2+3+4+5)/5=3$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك علي موافقة أفراد العينة علي العبارة.

-تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة علي قياس ما صممت من أجله وبناءً علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة وخلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى علي تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبار الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم.

1- اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم التأكد من الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان علي مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 50 محكماً في مجال الدراسة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما يروه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة طبقاً لما جاء بـ (Ebel) من أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المراد قياسها وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

2- اختبار الاتساق والثبات والصدق الداخلي للمقياس المستخدمة في الدراسة

اختبار الاتساق والثبات: يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة) وبالتالي فهو يؤدي إلي الحصول علي نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وكلما زادت درجة القياس واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلي العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة عن (60%) دليل علي انخفاض الثبات الداخلي.

اختبار الفرضيات (تحليل كل متغير مستقل مع المتغير التابع):

لتحليل وقياس علاقات الانحدار واختبارها بين كل متغير مستقل من متغيرات الدراسة لإدارة الإستراتيجية التي تضمنتها فرضيات الدراسة وبين المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) ومن أجل إعطاء قرار دقيق بشأن إثبات صحة الفرضيات أو عدم صحتها استخدم لهذا الغرض معامل ارتباط الرتب لاسبيرمان وبعد ذلك تم اختبار معاملات الانحدار البسيط لمعرفة (معنوية العلاقة) بين المتغيرين (كل متغير مستقل مع المتغير التابع) الانحدار الخطي البسيط يلي:

1/ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق الميزة التنافسية في بنك البركة

الجدول (2): العلاقة بين المتغير المستقل المحور الأول (الرسالة) والمتغير التابع المحور الثاني تحقيق الميزة التنافسية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي المعنوية	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.526	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.277	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	61.236	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.595	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	7.825	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

الجدول (2) يوضح العلاقة بين المتغير المستقل الرسالة والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية النتائج تشير الى وجود ارتباط طردي بين الرسالة وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.526)، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.277) وهي نسبة ما تفسره الرسالة من المتغير في (تحقيق الميزة التنافسية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (61.236) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمتها (0.595) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل على وجود دلالة معنوية بين الرسالة وتحقيق الميزة التنافسية أي كلما تحسنت الرسالة أدى ذلك إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين الرسالة وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية في بنك البركة.

الجدول (3) العلاقة بين المتغير المستقل المحور الثاني (الأهداف) والمتغير التابع المحور الثامن (وتحقيق الميزة التنافسية)

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي المعنوية	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.554	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.306	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	70.690	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.605	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	8.408	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

الجدول (3) يوضح نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثانية العلاقة بين المتغير المستقل **الأهداف** والمتغير التابع وتحقيق الميزة التنافسية أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بينهما بقيمة معامل ارتباط (0.554)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.306) وهذا يعني أن نسبة ما تساهم به الأهداف في زيادة (تحقيق الميزة التنافسية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (70.690) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.605) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (الأهداف) علي المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) في بنك البركة.

من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية بين الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية أي وجود الأهداف في بنك البركة يؤدي إلى تحسين مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الثانية).

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية في بنك البركة.

الجدول (4) : العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سبيرمان (R)	0.617	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.381	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	98.324	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.589	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	9.916	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

الجدول (4) يوضح نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثالثة أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.617)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.381) وهذا يعني أن نسبة ما يفسره تحليل البيئة الداخلية من في (تحقيق الميزة التنافسية) كما أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (98.324) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.589) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (تحليل البيئة الداخلية) علي المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية أي كلما كان تحليل البيئة الداخلية في بنك البركة جيداً ذلك إلى تحسين مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية في بنك البركة.

الجدول (5): العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سييرمان (R)	0.628	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R ²)	0.394	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	104.178	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.594	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	10.207	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

الجدول (5) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.628)، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.394) وهي نسبة ما يفسره تحليل البيئة الخارجية في (تحقيق الميزة التنافسية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (104.178) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.594) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.207) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل على وجود دلالة معنوية بين المتغير المستقل المحور الرابع والمتغير التابع المحور الثامن وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (تحليل البيئة الخارجية) على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) أي كلما كان تحليل البيئة الخارجية في بنك البركة جيد أدى ذلك إلى تحسّن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرابعة.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في بنك البركة.

جدول (6): العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سييرمان (R)	0.637	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R ²)	0.406	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	109.260	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.693	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	10.453	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

الجدول (6) يوضح نتائج التحليل الاحصائي للعلاقة بين وأظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين صياغة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.637)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.406) وهذا يعني أن نسبة ما تفسره صياغة الإستراتيجية من المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (109.260) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.693) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.453) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أي كلما كان صياغة الإستراتيجية في بنك البركة جيدة أدى ذلك إلى تحسين مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين صياغة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم يمكن قبول الفرضية الخامسة.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في بنك البركة.

الجدول (7): العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.663	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.439	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	125.290	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.634	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	11.193	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

الجدول (7) نتائج التحليل الاحصائي بين أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.663)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.439) وهذا يعني أن نسبة ما تُفسر تنفيذ الإستراتيجية من (تحقيق الميزة التنافسية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (125.290) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.634) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.193) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل على وجود دلالة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل تنفيذ الإستراتيجية على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية قوية بين تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية أي كلما تم تنفيذ الإستراتيجية في بنك البركة بطريقة جيدة أدى ذلك إلى تحسين مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم يمكن قبول الفرضية السادسة.

الفرضية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في بنك البركة

الجدول (8): العلاقة بين تقييم الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوي الدلالة	الدلالة
معامل ارتباط سيرمان (R)	0.669	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R ²)	0.448	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	129.599	0.000	دالة إحصائياً
قيمة معامل الانحدار (B)	0.739	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (T) المحسوبة	11.384	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

الجدول (8) يوضح نتائج التحليل الإحصائي بين أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تقييم الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.669)، وقيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.448) وهذا يعني أن نسبة ما يفسره تقييم الإستراتيجية في (تحقيق الميزة التنافسية) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (129.599) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.739) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج إلى ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.384) و مستوى الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل على وجود دلالة معنوية بين المتغير المستقل المحور السابع والمتغير التابع المحور الثامن وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل تقييم الإستراتيجية على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية قوية بين تقييم الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية أي كلما تم تقييم الإستراتيجية في بنك البركة بطريقة جيدة أدى ذلك إلى تحسين مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تقييم الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم يمكن قبول الفرضية السابعة.

النتائج:

من تحليل بيانات الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين الرسالة وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
2. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة
3. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
4. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
5. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين صياغة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة.
6. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة
7. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تقييم الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ببنك البركة

التوصيات:

من خلال النتائج تم التوصل إلى التوصيات الآتية:-

1. على المصارف أن تكون رسالتها واضحة ومعبرة حتى تزيد من تحقيق الميزة التنافسية.
2. أن تكون أهداف المصارف الاهتمام بالموارد البشرية.
3. يجب على المصارف الاهتمام بالبنية الداخلية لتحسين تحقيق الميزة التنافسية.
4. على المصارف دراسة وتحليل البيئة الخارجية لمدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.
5. عند صياغة الإستراتيجية يجب أن تتضمن الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية.
6. عند تنفيذ الإستراتيجية تنفيذ برامج الموارد البشرية.
7. عند تقييم الإستراتيجية يجب أن تكون هنالك معايير واضحة ومن ضمنها معايير قياس الميزة التنافسية

المصادر والمراجع:

1. خلف الله، التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط بالتطبيق على شركة سودابت رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا 2015م
2. محسن حسن علي باحاج، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على المصارف اليمنية ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا 2015م.
3. نائف منصور عقيل العقيل، أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالملكة العربية الأردنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا 2016م
4. أسحاق محمد جمعة، أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي "دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية"، رسالة دكتوراه في الإدارة الإستراتيجية غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية ، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، 2016م
5. ميا ، الدراسة الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة على المنظمات الصناعية العامة في الساحل

- السوري" (دمشق: جامعة تشرين، 2007م).
6. مي عوض محمد بشير، التخطيط الإستراتيجي في الكفاءة الإنتاجية "بالنظير على شركة دانفود" 2016م، جامعة الزعيم الأزهر، كلية الدراسات العليا، 2017م
 7. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي (القاهرة: الدار الجامعية، 2007م)،
 8. هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013م)،
 9. عاصم محمد أحمد سرور، الدور التكاملية للمحاسب الإداري والمراجع الداخلي في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للمنشأة دراسة نظرية تحليلية، مجلة الفكر المحاسبي، (القاهرة: جامعة عين شمس، العدد الثاني، يوليو 2014م)،
 10. سكيئة المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية، السودان: مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، 14 (01)، 751، 2013،
 11. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال ط1، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات) 2010م،
 12. محمد حسين العيساوي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012م)،
 13. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات الإدارة الإستراتيجية في الحادي والعشرين النظرية والتطبيق ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014م)،
 14. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011م)،
 15. عبد العزيز صالح بن حنبور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007م)
 16. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، ط2، (عمان: دار وائل للنشر، 2006م)
 17. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ط1، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009م)
 18. نعمة عباس خضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات ط2، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010م)،
 19. محمد حنفي محمد نور، الإدارة الإستراتيجية (الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين 2008م)،