

بسم الله الرحمن الرحيم

ورقة علمية بعنوان

أثر البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية
بالتطبيق على (بنك فيصل الإسلامي)

The impact of the internal and external environment on achieving
competitive advantage by applying it to a Faisal Islamic Bank

إعداد

د. حاتم عثمان آدم اسماعيل
أكاديمية العلوم الهندسية والطبية

2022م

المستخلص

تناولت الدراسة أثر البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالمصارف العاملة بالسودان، اختبار العلاقة بين أبعاد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان، قياس أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية، وبيان دور تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف. أوصت الدراسة على المصارف الاهتمام بالبنية الداخلية لتحسين تحقيق الأهداف، بث القناعة بالهدف داخل الموظفين والعاملين فكلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

الكلمات الافتتاحية: البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، الميزة التنافسية

Abstract

The study dealt with the impact of the internal and external environment in achieving competitive advantage. The study aimed to identify the concept of analyzing the internal and external environment in banks operating in Sudan, testing the relationship between the dimensions of the internal environment and the external environment and achieving the objectives of commercial banks in Sudan, measuring the impact of the internal and external environment in achieving competitive advantage. And the statement of the role of the analysis of the internal environment and the external environment. The study concluded that there is a positive and direct positive relationship between the analysis of the internal environment and the achievement of goals. The study recommended that banks pay attention to the internal structure to improve the achievement of goals, spreading the conviction of the goal within the employees and workers.

Key words: internal environment, external environment, competitive advantage

مقدمة:

يقصد بالبيئة المحيطة بأي منظمة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل، والبيئة هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها ام لا) والتي تقع داخل حدود المنظمة او خارجها والمؤثرة ومن المحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي. كما تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوي البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال لذلك فان اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات وكذلك يعبر عن البيئة الداخلية وفي محتوى المكونات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، كذلك العناصر المهمة مثل الموردين والعملاء والمنافسين وغيرهم. كذلك تحليل الموارد الداخلية للمنظمة يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل المحتملة مستقبلاً والتي قد تواجه المنظمة من بيئتها الخارجية. تتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية أيا كان نوعها وفقاً لنوع وطبيعة هذه البيئة فاذا كانت البيئة الخارجية للمنظمة بسيطة ومستقرة فما على المنظمة الا ان ترجع الي معلوماتها التاريخية لكي تتنبأ بما يحدث في المستقبل. وينتج من تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية توفير معلومات كافية عن الموارد المتاحة، والمساعدة في صياغة الأهداف وتعديلها بما يتواءم مستجدات هذه البيئة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف العاملة في السودان تحديات عديدة ومتغيرات في ظل بيئة أعمال تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، تؤثر على تحقيق أهدافها وايضا المنافسة الشديدة، والاتجاه إلى التصغير والتحسين المستمر وإعادة هندسة وبناء المصارف والاتجاه إلى المشاركة، والعنصر البشري يمثل أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمات، وتعتبر المصارف واحدة من تلك المنظمات الاقتصادية، على إدارة المصارف أن تنتهج أساليب إدارية تحليلية متقدمة تراعي البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة هذه التحديات والمتغيرات ومن ثم تحقيق أهدافها. ومما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية

- 1- هل يوجد دور لتحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 2- هل يوجد دور لتحليل البيئة الخارجية في تحقيق أهداف المصارف التجارية؟

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناولها 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، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من واقع أهمية الارتكاز على تطبيق أثر البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المصارف ، وذلك للوصول إلى نتائج وتوجيهات بحيث يعتبر من الموضوعات التي يمكن أن تضيف إسهاماً علمياً في علم الإدارة الحديثة تفيد المهتمين في هذا المجال من الدراسات في إثراء النقاش حول هذا الموضوع وفتح آفاق لبحوث مستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية للدراسة من واقع حوجه نظم الإدارة الحديثة لمثل هذه الدراسات التي تناقش التطور في هذا المجال، وتقوم هذه الدراسة من خلال العمل الميداني في الكشف عن أثر البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية
قد تمثل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها دفعة في تطوير العمل بالمصارف السودانية إضافة إلى تشجيع المصارف في السودان على الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مفهوم تحليل البيئة الداخلية.
2. التعرف على مفهوم تحليل البيئة الخارجية.
3. اختبار العلاقة بين أبعاد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية

فروض الدراسة:

تهدف الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج لوضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية كما أنها مناهج تتصف بالشمول إذ تستند بنفس الوقت الى مناهج أخرى في الوصول إلى غايتها وسبيل المثال المنهج التجريبي والمنهج البعدي كونه يزود بأدلة تأخذ الاعتبار والسبب والتأثير.

مصادر الدراسة:

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة في مصادرها الأولية على الاستبانة والمقابلات الشخصية.
المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والتقارير والمخطوطات ومحركات بحث المواقع الإلكترونية (الانترنت).

حدود الدراسة: يغطي البحث المجالات التالية:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة في حدها المكاني بينك فيصل الإسلامي السوداني.

الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة في (2010 - 2015)

الحدود البشرية: اختصر البحث على العاملين بالبنوك المذكورة أعلاه.

دراسة عماد جمعة رجب بخيت، (2010م):

تناولت الدراسة أثر بيئة المنظمة على الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية "بالطبيق على شركة سكر كنانة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل عنصر من عناصر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، تطوير إطار التحليل يمكن الدراسة من تحديد المواضيع والمشاكل الرئيسية التي تواجه المنشأة في بيئتها، وفرضت الفروض التالية : تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة على الإدارة الاستراتيجية، تؤثر البيئة الداخلية للمنظمة على الإدارة الاستراتيجية، تؤثر البيئة الصناعية للمنظمة على الإدارة الاستراتيجية، تؤثر البيئة التخصّصية للموارد البشرية على الإدارة الاستراتيجية، يؤثر فهم العاملين لرؤية المنظمة على الإدارة الاستراتيجية ، يؤثر فهم العاملين لرسالة المنظمة على الإدارة الاستراتيجية . وتوصلت الدراسة للنتائج التالية وجود علاقة جوهرية بين كل من أثر بيئة المنظمة على الإدارة الاستراتيجية، وتؤيد هذه النتيجة معظم نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال. وأوصت الدراسة على المنظمة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية على أسس علمية سليمة والاستفادة من التقدم التكنولوجي حتى تتمكن من المنافسة الخارجية.

الفجوة البحثية:

يلاحظ وجود أوجه اختلاف مع دراسة عماد جمعة متمثلة في أن دراسة جمعة تناولت أثر بيئة المنظمة على الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بينما دراستي تتناول أثر البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية.

الإطار النظري لتحليل البيئة الداخلية والخارجية

أولاً: تحليل البيئة الداخلية:

نظراً للأهمية البالغة لدور التوازن في عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة في ضمان مستقبلها، فلا بد من تحديد العوامل الاستراتيجية فيها. وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة. وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة. والثقافة التنظيمية السائدة فيهما وفي مواردها وإمكانياتها المتاحة. التي سنشكل مطلباً هاماً وحيوياً من متطلبات نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية فيها (هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، 2013م، ص 61-65).

إن من المهم هنا إدراك حقيقة أساسية في هذا السياق. وهي أن البنية التحتية الأساسية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، وأن

العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، والعوامل الاستراتيجية في البيئة الداخلية (عوامل القوة وعوامل الضعف) (نعمة عباس خضير الخفاجي، 2010م، ص 113-114). تشكل المدخلات الأساسية لعملية الإدارة وأن المعادلة التكاملية التي تربطها مما يمكن أن توضح بالصورة التالية: إن مدخلات الإدارة الاستراتيجية تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية وهذا يقودنا إلى السؤال المهم: إلى أي مدى تتمتع المؤسسة بالقدرة على اغتنام الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات التي تعيق اغتنام تلك الفرص في البيئة الخارجية في ظل موارد وإمكانيات المؤسسة الداخلية، فإن نجاح المؤسسة في إدارتها الاستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على قدرتها في تعظيم نقاط القوة، وتقليل نقاط الضعف في بنائها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة، وفي الإمكانيات المتاحة في بيئته الداخلية. ولإنجاز هذا الهدف فإن عوامل البيئة الداخلية تحدد إذا كانت المؤسسة تتمتع بعوامل والثقافة التنظيمية السائدة فيها والإمكانيات المتاحة لديها.

مفهوم التحليل البيئي:

وصف تحليل البيئة عبر استنتاجات واصفة مداخلها فيما يأتي:
ينظر الاستراتيجيون عموماً بدرجة أعلى من الاهتمام بالعوامل الاقتصادية أكثر من باقي العوامل، حيث ن المنافسة تشكل عنصراً مهماً، وتصبح العوامل الأخرى أكثر أهمية نتيجة اعتمادها العالمي على الظروف الاقتصادية العامة (عايدة سيد خطاب، 1997م، ص 55).
يخصص الاستراتيجيون ساعتين فأكثر يومياً للنظر في تحليل البيئة ومنه تحليل الصناعة.
المنهج الأولي الذي يتبع هو اعتماد الاتصالات الشفهية الداخلية والخارجية للمنظمة في مستوياتها المتنوعة وكذلك المكتوبة.
اعتماد أساليب التوقع الرسمي كالنتبؤ، وبناء النماذج، واستخدام نظم المعلومات الإدارية من قبل الاستراتيجيين والتي أزداد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة مستقبلاً.
رغم اهتمام الاستراتيجيين، لكن بعض المديرين غير مهئين نفسياً للتعامل مع التغيير.
وتتشكل هذه المداخل عدداً من الرؤى الفكرية التي تضمن جعل تحليل البيئة أكثر واقعية ومنطقية ويبقى دور المديرين في تشخيص دلائل نتائج تحليل البيئة متوقفاً على مراعاة الآتي (وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2011، ص 49):
أ- أنه يعد أمراً مهماً للاستراتيجيين عند التفكير بتطوير شبكة فعالة من الموارد البشرية تزداد بمداخلات للتحليل البيئي وهذه تكون معرفة ثرية، بموارد المنظمة الداخلية والخارجية.
ب- ينبغي التعامل من خلال مداخل نظامي المعلومات الإدارية الاستراتيجية للحصول على النتائج بسرعة وسهولة وأن تلعب أنظمة المعلومات الاستراتيجية دوراً كبيراً في ذلك.
ويقصد بالبيئة المحيطة بالإدارة أي بالمنظمة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها (عايدة سيد خطاب، 1997م، ص 55).
تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية، والخارجية، (سواء يمكن قياسها- أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً أما الخواص العامة للبيئة:

1. أن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
2. إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليها.

3. إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف عن تنظيم لآخر. وأنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات (بلال خلف السكارنة، 2010م، ص192).

ويشكل تحليل البيئة إحدى متغيرات أنموذج التخطيط الاستراتيجي والذي ينصرف إلى فهم عوامل مختلفة مثل خصائص الصناعة، والطلب على المنتج، والتكنولوجيا، وقوانين وأنظمة الدولة، ويستغرق هذا التحليل زمنً ويتطلب جهوداً.

ومعلومات متاحة حالياً على شكل قواعد بيانات وبرمجيات على الحسابات ويرافق ذلك تقدير المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة مؤثرة في قراراته الاستراتيجية.

وضمن إطار التحليل البيئي من الممكن القيام بالآتي (أحمد سيد مصطفى، 2005م، ص 211):

- أ- تدقيق تأثيرات البيئة.
- ب- تقييم طبيعة البيئة والحكم عليها ببساطة أو تعقيداً.
- ج- تحديد قوى البيئة المستخدمة في أنموذج (Porter) المتمثلة بالزبائن والموردين والمنافسين الحاليين والمتوقعين.
- د- تحديد الموقع التنافسي باستخدام تحليل دورة الحياة.
- هـ- تحديد الفرص والتهديدات الرئيسية باستخدام تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.

واستطاع آخرون عرض تصور معرفي للتحليل البيئي قائم على إدراك وتمثيل خطواته كما يلي:

1. تقدير طبيعة البيئة.
2. تدقيق تأثيرات عوامل البيئة.
3. تحليل قوى المنافسة الرئيسة بالاستعانة بالتحليل التركيبي.
4. تحديد المركز الاستراتيجي.
5. تحديد الفرص والتهديدات.
6. معرفة المركز الاستراتيجي للمنظمة.

كما أن التحليل أيضاً هو مراقبة بيانات المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة في قدرة المنظمة للوصول إلى غاياتها، ونظر له على أنه عنصر من عناصر عملية الإدارة الاستراتيجية ينصرف إلى تحليل البيئة الخارجية ويعتمد نجاحها على دقة النظرة الفاحصة في تقييم البيئة، وضمان سلامة صياغة الاستراتيجية وذهب البعض بقوله إنه ينبغي ن يحدد الاتجاهات والأحداث البيئية وتقديراً احتمالياً تأثيرها في الاستراتيجية سواء كان ذلك مباشراً أم غير مباشر.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية:

تتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية أياً كان نوعها وفقاً لنوع وطبيعة هذه البيئة فإذا كانت البيئة الخارجية للمنظمة بسيطة ومستقرة فما على المنظمة إلا أن ترجع إلى معلوماتها التاريخية بافتراض الظروف الخارجية لهذه المنظمة لن تتغير كثيراً عما حدث في الماضي في ظل هذه الظروف وعلى هذا فإن هذه المنظمة لكي تتفهم وتتنبأ ببيئتها الخارجية ما عليها إلا أن تقوم بتحليل معلوماتها التاريخية، ومن ثم التنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل وتكمن المشكلة هنا في عدم توافر حلول للمشاكل غير المتوقعة والتي لم تحدث في الماضي.

أما إذا كانت البيئة نشطة ومعقدة فإن الأمر هنا يستدعي حساً عميقاً تجاه التغيرات المتوقعة مع القدرة العائدة للمدير على التحليل السريع والتعامل مع الأحداث المتلاحقة، وهذا يتطلب أن يتمتع المدير بخبرات واسعة في مجالات متعددة حتى يتأتى له التعامل مع مثل هذه البيئة، وتكمن المشكلة في مثل هذه الظروف في قصر نظر بعض مديري المنظمات في بعض الأحيان، عند حدوث ظروف غير

معتادة، وعلى هذا قد تكون الاستجابة غير صحيحة أو ناقصة ويجب على المنظمة والتي تواجه مثل هذه الظروف البيئية أن تتمتع بهيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وأن تمتلك إدارة واسعة الإدراك، وكذلك يجب أن تكون النظم الرقابية والإدارية مرنة ومنتاسبة مع مثل هذه الظروف (محمد حسين العيساوي، وآخرون، 2012م، ص 289).

يوفر تحليل عوامل البيئة الخارجية للمنظمة معلومات عن الفرص الجيدة أمام المنظمة.
أهمية تحليل البيئة الخارجية:

يتوقع نجاح أي منظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها (حسن محمد أحمد محمد مختار، 2009م، ص 81-85):

الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف.
الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (عمالة، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد) كيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذ وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.

أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأنها يحظى بالألوية (زكريا مطلق الدوري، دت)، ص 155).

وصفوة القول إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمراً لا مفرد منها عند وضع الاستراتيجية والخطط المناسبة لأي منظمة إذ تفيد خلاصة النتائج في تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها، المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها (بلال خلف السكارنة، 2010م، ص 197).

عناصر البيئة الخارجية:

تعبير البيئة الخارجية للمنظمة يشمل كافة المتغيرات والعناصر والأشكال الطبيعية وغير الطبيعية التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في عمل المنظمة وليس للمنظمة القدرة الفاعلة للتحكم فيها (أحمد ماهر، 2011م، ص 148).

كل المنظمات أياً كان نوعها وحجمها تكتنفها ظروف عدم التأكد لذلك فالأمر يحتاج لعملية تنبؤ لفهم البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة في ظلها.

وتصنف البيئة الخارجية للمنظمات من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسيين هما (حسن محمد أحمد محمد مختار، 2009م، ص 30-31):

بيئة بسيطة أو مستقرة: ويتميز هذا النوع بعدم تغير المنتج أو الخدمة الأساسي في هذه البيئة إضافة إلى أن مستوى المنافسة في هذه البيئة منخفض في غالب الأحيان وكذلك مستوى التغير التكنولوجي بسيط ومعدل نموء السوق في هذه البيئة قليل عموماً.

ويأتي تعبير (بيئة بسيطة) من كون المتغيرات التي تؤثر فيها واضحة وجلية، وكذلك يسهل التنبؤ بها، وتعبير (المستقرة) يأتي من كون التغير في هذه البيئة ليس أمراً شائعاً، وأن صفة الاستقرار هي الصفة السائدة.

بالرغم من إمكانية الجزم بتلازم هاتين الصفتين (البساطة والاستقرار) في بيئة واحدة إلا أنه يتم التعامل معها في هذا التحليل باعتبارها صفتان متلازمتين.

بيئة معقدة: إن اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT) وأن المنظمة

التي تضع خطة استراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة (القوة، والضعف، والفرص والتهديدات) سوف تعرض نفسها للخطر. وكقاعدة ينبغي من المدراء بناء استراتيجيات حول ما هو أفضل عمل للمنظمة، وضرورة تجنب المواقع المثقلة بالطلبات الضخمة والتي تعتبر هي الأضعف (زكريا مطلق الدوري، دبت، ص 158-159).

والجدير بالذكر أن معظم منظمات الأعمال بمختلف أنشطتها وأحجامها تمتلك عناصر قوة وعناصر ضعف، ولكن الاختلاف بينها يكمن في درجات القوة والضعف ومدى التأثير السلبي أو الإيجابي على أداء الأعمال ويمثل تحليل عناصر القوة والضعف أحد جوانب تحديد الموقف الاستراتيجي، أما الجانب الآخر فيمثل بالفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمنظمة.

الإطار النظري للميزة التنافسية:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

تستهدف الاستراتيجية 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 يعرفه (Porter.M) هو القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزيانها فضلاً عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة، فهذه القيمة قد تكون خاصة ضمن خصائص المنتج أو سعراً منخفضاً أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة ويقبل على منتجاتها، الشيء الذي يعطي هذه القيمة هي التي تسمح بتحقيق الأرباح (عيسى حيرش، 2011م، ص 28 – 29).

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة ومن أبرزها " القدرة التنافسية " والتفوق التنافسي " والتميز التنافسي " والنجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف 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 الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والمالية والفنية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة (راوية حسن، 2002م، ص28).

ثانياً: مراحل تطور الميزة التنافسية:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية و أساليب اكتسابها ودعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين ، حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية و انتشر استخدامه بعد صدور كتابات (Poter M.) في هذا المجال ثم كثرت بعد ذلك الكتابات وتنظيرات في هذا المجال حيث قدم (Oakland) استراتيجيات ثلاثة لتحقيق الميزة التنافسية وهي التميز بالتكلفة، استراتيجية الجودة الشاملة ثم استراتيجية التجديد والابتكار باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن اختيار أحسنها ، كما يمكن اعتماد جميعها في أن واحد (إبراهيم شكري، 1998م، ص 113).

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 على عوامل الإنتاج، وذلك نظراً لأن تكلفة الإنتاج تلعب دوراً مهماً في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة

2- مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسستها على الاستثمار بشكل متواصل، وهي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التقني وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى استراتيجية الوحدة الاقتصادية والهيكل، وطبيعة التنافس في السوق المحلي.

3- مرحلة قيادة الابتكار: هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير يكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيداً بسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على 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 على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظراً لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المحلية ميزتها لصالح المؤسسات الأجنبية (الداوي الشيخ، 2004م، ص261).

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية:

مقاييس الحكم علي جودة الميزة التنافسية تؤدي إلى 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، السمة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

رابعاً: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين من الميزة التنافسية الأقل وميزة الميزة (سمية بن عامر بوران، 2016م، ص106):

1- ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التمييز، فعلي المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على 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 على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

2- ميزة التميز: تتفرد عن منافسيه، "عندما يكون بمقدورها امتلاكها على 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 سالمان، 2005م):

1- التنافس بالوقت: حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها 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 يحلم أو يفكر به العميل الذي درسه جيداً وما يمكن أن يجعله أكثر رضىً في استخدام السلعة أو إفادته من الخدمة وتعتبر الجودة دون شك سلاحاً تنافسياً ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتوقعوا منتجات أرفع جودة وأكثر انسجاماً مع توقعاتهم.

3- التنافس بالتكلفة: تلعب التكاليف دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتي إن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الفائزة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو نشاط، إن الاجتهاد 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).

خامساً: أهمية الميزة التنافسية:

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

1. خلق قيمة العملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.
3. صياغ رؤية مستقبلية حديثة متجددة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في امتلاكها والحصول عليها.

سادساً: خصائص الميزة التنافسية:

تؤكد معظم الدراسات إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمة إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر، من خلال استغلال 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 على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز علي المنتج المماثل له في الأسواق، مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة (خليل سيد محمد الحساني، 2005م).

سابعاً: أبعاد الميزة التنافسية:

اختلف 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 واستغلالها بفعالية الحصول على المصادر النهائية التالية (سملالي يحضية، بلال أحمد، 2004م):

1. الحصة السوقية: تعد على أساس قسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق. وتحسب على أساس قسمة المبيعات المنظمة الكلية على مبيعات الأكثر.
2. الحصة السوقية النسبية: تعد المنافسين في السوق.
3. حصة السوق المخدوم: تعد على أساس قسمة المبيعات المنظمة على المبيعات التكلفة: تعتبر التكلفة الأقل المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه كثيراً من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.

الدراسة الميدانية

نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي

تأسيس بنك فيصل الإسلامي السوداني :

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار. ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود ، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ . وفي فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك.)

وفي مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك والبالغ ستة مليون جنيه سوداني . وفي 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م . هذا وقد باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م.

وقد حدد قانون إنشاء البنك على أن يعمل البنك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية على تدعيم تنمية المجتمع وذلك بالقيام بجميع الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار ، كما يجوز له لتحقيق أغراضه إنشاء شركات تأمين تعاوني أو أي شركات أخرى ، يجوز له كذلك وفق القانون الخاص المذكور المساهمة في مناشط التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل السودان

وخارجه ، وقد حدد القانون أن يكون للبنك رأس مال لا يقل عن ستة ملايين جنيه سوداني ، وترك لعقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك توزيع رأس المال آلي أسهم ونسبة المساهمة ونص صراحة أن تدفع مساهمة الجانب غير السوداني بعملة قابلة للتحويل. وأستثنى القانون الخاص المشار إليه البنك من القوانين المنظمة للخدمة وفوائد ما بعد الخدمة على ألا تقل المرتبات والأجور وفوائد ما بعد الخدمة التي يحددها البنك عن الحد الأدنى المنصوص عليه في تلك القوانين وكذلك أستثنى البنك من القوانين المنظمة للتأمين وقانون ديوان المراجع العام لسنة 1970م أو أي قانون آخر يحل محله ، كما أعفى كذلك من المواد 32، 44، 45 من قانون بنك السودان وذلك دون المساس بسلطة بنك السودان بالإشراف على السياسة الائتمانية للبنك وتوجيهها . أما أموال البنك وأرباحه فقد أعفيت من جميع أنواع الضرائب وكذلك الأموال المودعة بالبنك للاستثمار ومرتببات وأجور ومكافآت ومعاشات جميع العاملين بالبنك ورئيس وأعضاء مجلس إدارته وهيئة الرقابة الشرعية.

بالإضافة للإعفاءات المنصوص عليها أعلاه فقد جوز القانون للبنك أن يتمتع بأي إعفاءات أو امتيازات منصوص عليها في قانون آخر ، أما فيما يتعلق بمسألة الرقابة على النقد الأجنبي فقد خول القانون لمحافظ بنك السودان أن يعفى البنك من أحكام القوانين المنظمة للرقابة على النقد الأجنبي في الحدود التي يراها مناسبة ، ونص القانون صراحة كذلك أنه لا تجوز مصادرة أموال البنك أو تأميمها أو فرض الحراسة أو الاستيلاء عليها وكذلك لا تحجز بموجب أمر قضائي . إلا أنه وبعد انقضاء خمس سنوات من عمر البنك فإن قانون البنك تم تعديله بحيث سحبت الميزات والإعفاءات الممنوحة للبنك بموجب الأمر المؤقت الخاص بقانون بنك فيصل الإسلامي السوداني عند تأسيسه وذلك بعد ثبات ورسوخ التجربة وانتشارها ونموها.

أهداف البنك: تتمثل في (بنك فيصل الإسلامي إدارة التخطيط والبحوث، 2020م):

- 1- تعزيز مقدرات البنك المالية بزيادة رأس المال المدفوع واستغلال الأصول ذات القيمة العظيمة.
- 2- التوسع في الوساطة المالية تعزيزا واستغلالا للموارد وتنويعا لمصادر الدخل ودعمًا للنشاط الاستثماري.
- 3- السعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها.
- 4- إدخال التقنيات الحديثة تباعا حسب الحاجة والاستيعاب الداخلي والتدريب المستمر متزامنا مع رفع القدرات الإدارية باعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة وتوسيع قاعدة المعلومات لاتخاذ القرار الأصوب نحو بلوغ الأهداف
- 5- تحسين بيئة العمل وإعادة تأهيل مباني البنك حتى تكون في وضع يمكنها من أداء الخدمة المتميزة.
- 6- التركيز على بلوغ نقلة نوعية في القوى العاملة من حيث التأهيل والتدريب ومتابعة المستجدات المصرفية الحديثة.
- 7- العمل على تسويق منتجات مصرفية مستحدثة لاكتساب مزيد من المتعاملين في السوق المصرفية وبالتالي تعظيم إيرادات البنك وأرباحه بأقل تكلفة ممكنة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

إجراءات الدراسة الميدانية

وصف مجتمع وعينة الدراسة

أ/مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين (بنك الشمال الإسلامي ويبلغ عددهم 300) بين موظف وإداري – (بنك البركة ويبلغ عددهم 280 بين موظف وإداري) و(بنك فيصل الإسلامي ويبلغ عددهم 325 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) إستمارة على المستهدفين وتم اختيار عينة ميسرة للدراسة بواقع (60) استمارة لكل بنك وحصل على (164) استبانة وهناك ستة عشر استبانة تالفة (غير مستوفية) أي بنسبة 91%.

ج/ أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بفروض الدراسة والتي قام الباحث بتطويرها من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة وذلك بهدف قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة.

تحليل البيانات:
المحور الأول: تحليل البيئة الداخلية:

الجدول (1)
الإحصاءات الوصفية لمحور (تحليل البيئة الداخلية)

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
1/ يتم تحليل البيئة الداخلية للبنك بصورة علمية.	4.09	5	.974	81.8	1	الموافقة
2/ يقوم البنك بالاستفادة من نقاط قوته.	4.02	4	.874	80.4	3	الموافقة
3/ يعمل البنك على تحسين نقاط ضعفه.	4.04	4	.901	80.8	2	الموافقة
4/ يتم تحليل البيئة الداخلية بصورة مستمرة.	3.79	4	.949	75.8	4	الموافقة
5/ يشارك العاملون في عملية تحليل البيئة الداخلية للبنك.	3.73	4	1.003	74.6	5	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م
الجدول (1) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور (تحليل البيئة الداخلية) حيث جاءت الأوساط الحسابية في الرقم (4) لكل العبارات والمنوال حول الرقمين (4 و5) بانحرافات معيارية متجانسة لجميع العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.129) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة المحور وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارة محور (تحليل البيئة الداخلية) هي الموافقة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

المحور الثاني: تحليل البيئة الخارجية:

الجدول (2)
الإحصاءات الوصفية لمحور (تحليل البيئة الخارجية)

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
1/ يتنبأ البنك بعوامل البيئة الخارجية.	4.02	4	.870	80.4%	1	الموافقة
2/ يستخدم البنك أساليب فعالة للكشف عن الفرص والمهددات.	3.92	4	.898	78.4%	2	الموافقة
3/ يشارك العاملون في عملية تحليل البيئة الخارجية للبنك.	3.72	4	1.035	74.4%	5	الموافقة
4/ يتم تحليل البيئة الخارجية بصورة مستمرة.	3.72	4	.915	74.4%	4	الموافقة
5/ يتم تحليل البيئة الخارجية للبنك بواسطة خبراء مختصون.	3.80	4	.960	76%	3	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م
الجدول (3) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور (تحليل البيئة الخارجية) حيث جاءت الأوساط الحسابية حول الرقم (4) لكل العبارات والمنوال حول الرقم (4) أيضاً وبانحرافات معيارية متجانسة لجميع العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.165) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة المحور وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارة محور (تحليل البيئة الخارجية) هي الموافقة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

المحور الثالث: تحليل الأهداف:

الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لمحور (الأهداف)

العبارة	الوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	النتيجة
1/ يشارك العاملين في صياغة أهداف البنك	3.96	5	1.057	79.2%	5	الموافقة
2/ تعبر أهداف البنك عن رؤيته الاستراتيجية التي يسعى لتحقيقها.	4.19	4	.680	83.8%	1	الموافقة
3/ يتم صياغة أهداف البنك بصورة قابلة للقياس.	4.01	4	.849	80.2%	3	الموافقة
4/ أهداف البنك واقعية.	4.12	4	.832	82.4%	2	الموافقة
5/ يتم صياغة أهداف البنك بصورة واضحة ومفهومة لجميع العاملين.	3.99	4	.895	79.8%	4	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

الجدول (3) يوضح الإحصاء الوصفي لعبارة محور (الأهداف) وجاءت أوساطه الحسابية حول الرقم (4) لكل العبارات والمنوال حول الرقمين (4 و5) وبانحرافات معيارية بدرجة من التجانس لأغلب العبارات الفرق بينها لا يتجاوز (0.377) ومن خلال قيم الأوساط الحسابية لعبارة المحور وحسب المقياس الخماسي لكرت لأوزان الخيارات والذي تم توضيحه سابقاً الرقم (4) يعني الموافقة وهذا يؤكد أن آراء أفراد العينة لعبارة محور (الأهداف) هي الموافقة والعمود المسمى النتيجة يوضح ذلك.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان.

الجدول (4) العلاقة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف

معاملات الانحدار	قيمة (t) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
B_0^{\wedge}	0.589	0.000	دالة إحصائياً
قيمة (F) المحسوبة	98.324	0.000	دالة إحصائياً
معامل الارتباط (R)	0.617	0.000	دالة إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.381	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

الجدول (4) يوضح نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف 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 الأهداف) 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 إلي 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 الأهداف). من خلال النتائج يتضح وجود علاقة طردية بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف أي كلما كان تحليل البيئة الداخلية في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي – بنك البركة – بنك فيصل الإسلامي) جيد أدى ذلك إلي تحسين مستوي تحقيق الأهداف في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الأهداف ومن ثم يمكن قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق أهداف المصارف التجارية بالسودان.

الجدول (5)

العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة (t) المحسوبة	معاملات الانحدار	
دالة إحصائياً	0.000	10.207	0.594	B_0^{\wedge}
دالة إحصائياً	0.000		104.178	قيمة (F) المحسوبة
دالة إحصائياً	0.000		0.628	معامل الارتباط (R)
دالة إحصائياً	0.000		0.394	معامل التحديد (R^2)

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

الجدول (5) يوضح نتائج التحليل الإحصائي العلاقة بين أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.628)، وقيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.394) وهي نسبة ما يفسره تحليل البيئة الخارجية في (تحقيق الأهداف) ويلاحظ الباحث أن نموذج الانحدار المقدر معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (104.178) و مستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، كما تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت (0.594) و مستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، أخيراً تشير النتائج إلي ثبات معنوية معامل الانحدار (B) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (10.207) ومستوي الدلالة (0.000) هي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (0.05)، وهذه النتائج تدل علي وجود دلالة معنوية بين المتغير المستقل المحور الرابع والمتغير التابع المحور الثامن وكل ذلك يعني وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (تحليل البيئة الخارجية) علي المتغير التابع (تحقيق الأهداف) أي كلما كان تحليل البيئة الخارجية في قطاع المصارف بالسودان (بنك الشمال الإسلامي – بنك البركة – بنك فيصل الإسلامي) جيد أدى ذلك إلي تحسين مستوي تحقيق الأهداف في المجموعة والعكس ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف ومن ثم يمكن قبول الفرضية الثانية.

النتائج:

- من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الداخلية وتحقيق الميزة التنافسية (0.62%).
 - 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بين تحليل البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف (0.63%).
 - 3- تقوم البنوك محل الدراسة بتحليل البيئة الداخلية للبنك بصورة علمية وبصورة مستمرة
 - 4- تقوم البنوك محل الدراسة بتحليل البيئة الخارجية للبنك بواسطة خبراء مختصون وعلى فترات دورية وبصورة مستمرة.

التوصيات:

- 1- يجب على المصارف الاهتمام بالبنية الداخلية لتحسين تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- على المصارف دراسة وتحليل البيئة الخارجية لمدى تأثيرها على تحقيق الأهداف.
- 3- على إدارات البنوك العمل على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف الموضوعية.
- 4- بث القناعة بالهدف داخل الموظفين والعاملين فكلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

المصادر والمراجع

1. أحمد سيد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، (القاهرة: الناشر، المؤلف ص.ب(14)، المعالي الجديدة، 2005م.
2. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، ط4، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م.
3. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010-1431هـ).
4. بنك البركة السوداني، إدارة التخطيط والبحوث.
5. بنك فيصل الإسلامي إدارة التخطيط والبحوث، 2020م
6. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009م.
7. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009م).
8. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط1، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ت).
9. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، ط1، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ت).
10. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، ط3 (القاهرة: 1417هـ 1997م).
11. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، ط3 (القاهرة: 1417هـ 1997م).
12. عماد جمعة رجب بخيت، بيئة المنظمة على الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية "بالطبيق على شركة سكر كنانة"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2010م
13. محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في

- الألفية الثالثة، ط1، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012م).
14. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، ط2، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1431هـ-2010م).
15. هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القاطامين، الإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013).
16. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، ط1، (عمان: دار وائل للنشر، 2011).