

بسم الله الرحمن الرحيم

ورقة علمية بعنوان

دور أساليب التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للقطاع المصرفي  
بالسودان بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني

The Role of Strategic Thinking on Competitive Advantage at Banking Sector in Sudan  
a Field Study on a Sample of Omdurman National Bank

---

إعداد

د. شمس الدين اسماعيل محمد نور عثمان  
أستاذ مساعد. كلية الوسيلة للعلوم والتكنولوجيا - الخرطوم

2022م

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية لبنك أم درمان الوطني، وتمثلت مشكلة الدراسة في مواجهة بنك أم درمان الوطني لضغوطات وتحديات خارجية خاصة تقلبات الأوضاع السياسية وضغوط وتحديات داخلية أدت إلى إهدار جزء من إمكانيات وموارد المصارف وضياع العديد من الفرص المتاحة لها والتي أثرت سلباً على قدرتها التنافسية في القطاع المصرفي، وعليه كان لا بد للدراسة الإجابة على سؤال رئيس وهو ما دور أساليب التفكير الاستراتيجي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لبنك أم درمان الوطني؟ وتتبع أهمية الدراسة في أن نتائج الدراسة تساعد في تحديد مدى اتباع بنك أم درمان الوطني أساليب التفكير الاستراتيجي ودوره في دعم وتحقيق الميزة التنافسية. انتهجت الدراسة المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة، والمنهج الاستنباطي لصياغة الفرضيات والتي الفرضية الأساسية فيها هل توجد علاقة إيجابية بين أساليب التفكير الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية؟ والمنهج الاستقرائي للإيجاد مشكلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، والمنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: تعتمد إدارة البنك استراتيجية التنافس لتحديد توجهاتها، تسعى إدارة البنك لاعتماد استراتيجية تتوافق مع حاجات السوق، إدارة البنك تتيح للعاملين التوافق، يصب تفكير إدارة البنك ضمن الرؤية والرسالة للمنظمة وأهدافها، تحرص إدارة البنك على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءاً من تصور شامل لخطط المستقبل، تتابع إدارة البنك الفرص المتاحة عالمياً والتعامل معها باستمرار.

عليه أوصت الدراسة ب: ضرورة إيلاء بنك أم درمان الوطني التسويق الداخلي أهمية كبيرة وتطبيقه بالأبعاد وفق مقاييس التسويق الداخلي التي تستخدم في بيئة الأعمال مما تفيد في تقديم ما يرضى العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين، تنمية وتطوير العاملين عن طريق المحاضرات أو الندوات. الكلمات المفتاحية:

التفكير الاستراتيجي – الميزة التنافسية

## Abstract

The study aimed to identify the role of strategic thinking in the competitive advantage of Omdurman National Bank, and the problem of the study was that Omdurman National Bank faced external pressures and challenges, especially the fluctuations of political conditions, pressures and internal challenges that led to wasting part of the capabilities and resources of banks and the loss of many opportunities available to them, which It negatively affected its competitiveness in the banking sector, and accordingly, the study had to answer a main question, which is what is the role of strategic thinking methods in supporting and achieving the competitive advantage of Omdurman National Bank? The importance of the study stems from the fact that the results of the study help determine the extent to which Omdurman National Bank follows the methods of strategic thinking and its role in supporting and achieving competitive advantage.

The study adopted the historical approach to review previous studies, and the deductive approach to formulate hypotheses, in which the main hypothesis is: Is there a positive relationship between strategic thinking methods and achieving competitive advantage? And the inductive approach to finding the study problem and testing the validity of the hypotheses, and the descriptive analytical method for describing and analyzing the data of the field study and testing the hypotheses.

The study reached a number of results, namely: The bank's management adopts the strategy of competition to determine its directions, the bank's management seeks to adopt a strategy that matches the needs of the market, the bank's management allows employees to agree, the bank management's thinking is within the vision and mission of the organization and its objectives, the bank's management is keen that the work plans are Which are implemented as part of a comprehensive vision of future plans, the bank's management follows up the opportunities available globally and deals with them constantly.

Accordingly, the study recommended: The necessity for Omdurman National Bank to give internal marketing great importance and apply it in dimensions according to internal marketing standards that are used in the business environment, which is useful in providing what satisfies customers, whether they are internal or external, and the development and development of employees through lectures or seminars.

key words:

Strategic Thinking - competitive advantage

## المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

### مقدمة:

تعاني الكثير من البنوك ذات التوجه المعاصر في الدول النامية على وجه الخصوص من عدم الوضوح الفكري والمؤسسي وتطبيق منطق التفكير الاستراتيجي ضمن اهتماماتها وبالتالي افتقرت المؤسسات لتكوين وتوظيف مفكرين استراتيجيين، تستند على عدم الوعي بأهمية هذا النوع من التفكير في إطار سياسة الدولة التي تسيطر بضعف واضح لرسم خرائط طريق مستلهمة من دراية بالمسارات التي قد تشكلها التحديات البيئية المعاصرة.

ومما لا شك فيه ان معظم منظمات الأعمال تسعى الى بناء ميزة تنافسية ومنها المنظمات التي تقدم الخدمات البنكية لاسيما في ظل مواجهتها لضغوطات وتحديات خارجية خاصة تقلبات الأوضاع الاقتصادية والسياسية بالإضافة الى ضغوط وتحديات داخلية أدت الى اهدار جزء من إمكانيات وموارد المنظمات وضياع العديد من الفرص المتاحة التي أثرت سلباً على قدرتها التنافسية، مما جعل التوجه من خلال المدخل الاستراتيجي الحل للتغلب على تلك المعوقات البيئية من أجل الوصول الى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

ومن ثم تلقي الدراسة الحالية الضوء على أساليب التفكير الاستراتيجي ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني. كون التفكير الاستراتيجي يفتح المجال للمعارف للتغلب على المعوقات ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية ومواكبة التطورات والوصول الى التغيير الفعال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية عبر تحسين جودة المنتجات والخدمات البنكية الحالية وتطوير منتجات وخدمات جديدة ذات جودة عالية تؤدي إلى خفض التكاليف وصولاً إلى رضا العملاء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

### مشكلة الدراسة

يشهد العصر الحالي تزايد حدة المنافسة بين المنظمات في معظم القطاعات الإنتاجية والخدمية بما فيها قطاع المصارف في السودان الذي يسعى إلى بناء ميزة تنافسية لاسيما في ظل مواجهتها لضغوطات وتحديات خارجية خاصة تقلبات الأوضاع السياسية وضغوط وتحديات داخلية أدت إلى إهدار جزء من إمكانيات وموارد المصارف وضياع العديد من الفرص المتاحة لها والتي أثرت سلباً على قدرتها التنافسية في منظمات الأعمال وهذا بدوره أدى إلى زيادة الاهتمام بالمناهج والمداخل الحديثة والتي منها المدخل الاستراتيجي للتغلب على تلك المعوقات وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن صياغة المشكلة بشكل أكبر من خلال السؤال الرئيسي التالي:

"ما دور أساليب التفكير الاستراتيجي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لبنك أم درمان الوطني؟" ومن هذا السؤال تنفرع الأسئلة الآتية:

1. هل هناك علاقة إيجابية بين التفكير الفرصي ودعم وتحقيق الميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني؟
2. هل هناك علاقة إيجابية بين التفكير في الوقت ودعم وتحقيق الميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تبني والتزام بنك أم درمان الوطني بتطبيق أساليب التفكير الاستراتيجي.
2. التعرف على أساليب التفكير الاستراتيجي ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الآتي:

### الأهمية العلمية:

1. سد النقص في أدبيات هذا الموضوع في الدول العربية وبالأخص في السودان – لكونها تعالج موضوعاً مهماً يتعلق بأساليب التفكير الاستراتيجي ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني.
2. تسعى الدراسة إلى المساهمة في اختيار أبعاد التفكير الاستراتيجي للعاملين بقطاع المصارف، لأهمية ذلك على نمو وبقاء هذه المصارف في المدى الاستراتيجي.

### الأهمية العملية

1. تساعد نتائج الدراسة في تحديد مدى التزام المصارف بأساليب التفكير الاستراتيجي ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية.
2. يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للبنك قيد البحث في بذل المزيد من الجهود إزاء التفكير الاستراتيجي سعياً منها لتحقيق التميز في أدائه.

### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التفكير الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، وتنفرع منها الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير في الوقت والميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الفرصي والميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني.

### منهج الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لوضع الخطة لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية كما أنها مناهج تتصف بالشمول إذ تستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى

في الوصول إلى غاياتها وعلى سبيل المثال المنهج التجريبي 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:

تغطي الدراسة المجالات التالية:

أولاً: الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة في حدها المكاني بينك أم درمان الوطني.

ثانياً: الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة 2016 – 2021م.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

#### دراسة (دانوك: 2015م)

سعت هذه الدراسة الى قياس مدى توافر مدخل التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية scop، وكيفية ممارسة ابعاده من قبل عينة الدراسة، واتساقاً مع ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تبرز من خلال التساؤل (ما مدى توافر ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الشركة قيد العينة المبحوثة. وتتجلى اهمية الدراسة في التطرق الى موضوع حيوية المنظمات العراقية بحاجة ماسة له لفهم ممارسة التفكير الاستراتيجي كوسيلة حتمية للأداء المتميز ريادياً، فضلاً عن الأهمية التي نلخصها بالآتي:

1. تقديم منهجية علمية تطبيقية تساعد الشركة المبحوثة على فهم كيفية اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي.
2. تزويد الشركة المبحوثة بمعلومات أكثر دقة ووضوحاً عن مستوى التفكير الاستراتيجي الذي تمتلكه قياداتها الإدارية لينسجم مع المناصب الإدارية الموكلين بها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية، كما اعتمدت على فرضية رئيسية واحدة أن هناك إدراك لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية scop لمفهوم التفكير الاستراتيجي وتم تحليله بواسطة الحزمة المبرمجة (spss).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

1. أن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة ليس لديها وضوح دقيق لمفهوم التفكير الاستراتيجي.
  2. أن القيادات الإدارية في شركة scop لديها القدرة على ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي.
- فضلاً عن اقتراح مجموعة من المقترحات التي من الممكن أن تعزز من الجوانب الإيجابية لشركة المشاريع النفطية عينة الدراسة وتعالج السلبات المؤثرة فيها.

#### دراسة (الطيب: 2016م)

تتلخص مشكلة هذه الدراسة في تساؤل رئيسي في كيفية تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال تكامل أدوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال في بيئة الأعمال الحديثة. من خلال عرض الجانب النظري والميداني لهذه الدراسة تم التوصل الى النتائج الآتية:

1. يهدف التحليل الاستراتيجي للتكاليف الى توفير وتحليل المعلومات المالية وغير المالية الخاصة بالوحدة الاقتصادية ومقارنتها بالشركات المنافسة، بغرض كسب مزايا تنافسية مستمرة في سوق المنتج.
2. التحليل الاستراتيجي للتكاليف يهتم بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة وذلك بغرض تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة لإمكانات وموارد المنشأة.

ومن خلال تحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

1. لا يسهم تطبيق التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الأنشطة الكلية للمنشأة.
2. أن تحليل سلاسل القيمة الكلية لأنشطة المنشأة يسهم في تخفيض تكاليف الأنشطة الكلية للمنشأة من خلال التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة وأن المستهلك لا يرغب في سداد قيمتها.

#### الفجوة البحثية:

يلاحظ أن دراسة دانوك تناولت تقويم واقع وابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية حيث سعت إلى التعرف على الانعكاسات التي يحدثها التفكير الاستراتيجي من خلال فلسفه عملية تطبيقية مبنية على فلسفه فكرية نظرية تفترض أن بناء القدرات والتفوق يعتمد على مدخل التفكير الاستراتيجي بينما دراستنا تسعى لمعرفة أساليب التفكير الاستراتيجي في المصارف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، كما يلاحظ وجود أوجه اتفاق مع دراسة الطيب متمثلة في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية من خلال تحليل سلسلة القيمة، بينم تضيف الدراسة الحالية دور التفكير الاستراتيجي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في عينة من المصارف.

#### المحور الثالث: التفكير الاستراتيجي:

##### ماهية التفكير الاستراتيجي

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شأنها عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات (الدوري، 2011، 29). وسطع نجمه في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين إلى أن وجه هنري منتزبرغ هجوماً شديداً عليه في كتابه الشهير ( the fall and Rise

(of Strategic Planning). وفي مقالته المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال والتي تحمل نفس عنوان الكتاب عام 1994، والتي وضع فيها جوانب القصور في التخطيط الاستراتيجي حيث سنذكر أهمها التي تخص مسألة تقييد التخطيط الاستراتيجي للإبداع.

لقد تحدث منتزبرغ عن الأسلوب البديل للتخطيط الاستراتيجي والمتمثل في التفكير الاستراتيجي والذي كان فيما مضى مجرد فكرة لبعض الباحثين، حيث لم يأخذ في الحسبان إلا بعد فشل التخطيط الاستراتيجي في حل مشكلات المنظمات.

#### تعريف التفكير الاستراتيجي:

مما لا شك فيه أننا نبدأ في التفكير عندما لا نعرف ما الذي يجب عمله بالتحديد، أي إننا نطلق العنان للتفكير الجدي لإيجاد حلول لمشكلات عجزت المعارف والخبرات السابقة عن إيجاد حل ناجح لها.

وعليه فيكون التفكير الناقد للمعارف والخبرات السابقة، والتفكير الإبداعي المنشئ للحلول والأفكار الجديدة، والتفكير الاستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنه، فهي الأنواع المطلوبة للاستخدام لإبداع المؤسسات (الحسينية، 2009، 47 – 48).

فالتفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في العقل البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي، الذي هو موضوع دراستنا (بن علي، 2002، 30).

#### خصائص المفكر الاستراتيجي:

تتمثل في مجموعة المهارات والقدرات والسلوكيات الآتية: (عبد الفتاح مغربي، د.ت، 45 – 49) القدرة على بناء الغايات والأهداف: فالمفكر الاستراتيجي يمكنه استنتاج غايات بعيدة المدى لمؤسسته يمكن أن تشتق منها أهداف وذلك بعد تدبر رسالة ومهمة المؤسسة وتحليل أبعادها. والشكل التالي يوضح سلسلة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

**البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:** وهي تمثل بعداً مهماً في قرارات وتصرفات المسير، لذا يجب أن يتميز بالبصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يتخللها العديد من نواحي الغموض المختلفة.

وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمسير كلما اتسع المدى الاستراتيجي الذي يمثل الفرق.

**الاستشعار البيئي:** لأن تحديد الذي نريد تحقيقه لا يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات يجب على المفكر الاستراتيجي أن يتميز بالقدرة على الاستشعار بهذه الفرص والمخاطر.

**مهارة اختيار الاستراتيجية:** أي القدرة على حصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف، وتعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختيار الأفضل منها.

#### مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.

**التجاوب بين المؤسسة وبيئتها المحيطة:** حيث يجب مراعاة مصالح الزبائن، الموردين، والجمهير بصفة عامة، وأن تحسن المؤسسة من علاقاتها، وأن تبني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية، والذي يمثل بعداً هاماً عند بناء الاستراتيجية المناسبة.

**مواكبة عولمة الفكر الإداري:** فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية. والمفكر الاستراتيجي هو القادر على الاطلاع المستمر على هذه العوامل البيئية وقادر على فهم مدى تأثيرها وبالتالي صياغة الاستراتيجية، ويجدر بالمفكر الاستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية.

**القدرات الخلاقة (الإبداع):** وتعني إنتاج شيء يتسم بالثقلانية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار (الدوري، 2011، 277).

**خصائص التفكير الاستراتيجي:** يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير والتي نقسمها إلى:

#### الخصائص العامة: تتمثل في (الكبيسي، 2006):

1. هو تفكير افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

2. هو تفكير تركيبى وبنائى يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

3. هو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للإحداث.

4. هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على جوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

5. هو تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار

بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير فيما هو جديد.

### تحول التفكير الاستراتيجي الفردي إلى التفكير الاستراتيجي التنظيمي

إن السياق السابق الذكر للتفكير الاستراتيجي يظهر بأنه يختص بالتفكير الاستراتيجي أكثر استراتيجيو المؤسسة، لكن الدراسة التي قام بها Torset حول تحول التفكير الاستراتيجي الفردي إلى تفكير استراتيجي تنظيمي تظهر بأنه كلما مال التفكير الاستراتيجي إلى اللامركزية أثر أكثر. حيث وضح Torset العناصر الواجب توفرها في أفراد المؤسسة ليشاركوا فيه والمتمثلة في (المعرفة، الإرادة، القدرة على الاشتراك في صياغة الاستراتيجية)، كما وضح المستويات المساهمة في تحوله (المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، المستوى الاستراتيجي) والتي تسمح بتسريع العبور إلى التفكير الاستراتيجي التنظيمي.

### المحور الرابع: الميزة التنافسية:

#### مفهوم الميزة التنافسية:

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد وأن نلقي الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها:

1. القدرة التنافسية: هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (سامية سرحان، 2011، 34).
2. الريادة: هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وكما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي واداري جديد (خيرى مصطفى، 2012، 104).
3. الميزة التنافسية: لقد تعددت التعاريف ورؤية الكتاب للميزة التنافسية، الأمر الذي أدى إلى انعدام التعريف المحدد تماماً والمتفق عليه حول الميزة التنافسية وفيما يلي أهم التعاريف المتعلقة بها:  
أشار العالم Porter "بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من المتوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكتسب معدات عالية على الرغم من عدم ملاءمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً. (السويسى والخفاجي، 2012، 12)  
وعرفها (Khalero) فيوضح أنها "تمثل الخواص الفردية للمنتج/ الخدمة التي تعطي من خلال المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها. (Khalero, 'stakeholders, 2008, 342)  
ويوضح "بيكر" أن الطريق إلى تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة لا يكون بسياسات الحماية لبعض الصناعات، والانغلاق على الذات، وإنما بالمنافسة في السوق العالمية بالابتكار والتنوع. (نيفين حسين، 2008، 20)

#### 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 ( M. Poter ) 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، ص 261).

#### 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، تمييز 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.

#### أنواع الميزة التنافسية:

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

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، تعتبر التكاليف الحجر الأساسي لتنافس المنظمة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

2- **ميزة التميز:** تنفرد 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 سالم، 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 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 يحلم أو يفكر به العميل الذي درسوه جيداً وما يمكن أن يجعله أكثر رضاً 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 حتى إن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الفائدة 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).

#### 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.

#### 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 الآخرين (أحمد سيد مصطفى، 2001م).

كما أن هنالك من يرى 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).

#### 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 (سملاي يحيوية، 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.

#### المحور الخامس: الدراسة الميدانية:

##### تعريف بنك أم درمان الوطني:

بنك أم درمان الوطني شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة وهي من المؤسسات الوطنية الدائرة وركيزة هامة ودعامة من دعائم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة والاستثمار والتجارة الخارجية وذلك عبر شبكة من المراسلين منتشرة في معظم دول العالم.

بدأت المرحلة التأسيسية للبنك في يناير من العام 1993م وزاول نشاطه المصرفي في 14/8/1993م وذلك بتقديم كافة الخدمات المصرفية والاستثمارية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وقد توافق قيام هذا البنك مع رغبات واهداف عدد من المؤسسات الإفريقية الوطنية وهي مؤسسات ذات بعد استراتيجي وبذلك تساهم في تحقيق إسناد حقيقي لمركز البنك المالي والإداري وهي:

1. مؤسسة قوات الشعب التعاونية.
2. منظمة الشهيد.
3. شركة شيكان للتأمين.
4. الهيئة الاقتصادية القومية الوطنية.
5. شركة كردي للطباعة والنشر.
6. شركة صناعة البلاستيك.
7. جذب وتحفيز وقبول حسابات الاستثمار للعملاء المحلية والأجنبية.
8. جذب المدخرات وذلك عن طريق سرعة الخدمة المصرفية بحيث أدخل البنك أحدث نظام في السودان وهو نظام bent a bank.
9. تقوية مركزه المالي بحيث يصبح الضامن الأساسي لصادرات السودان وذلك بإقامة علاقات مع مراسلين يتوزعون في جميع أنحاء العالم<sup>1</sup>.

##### الرؤية:

أننا نقدم لعملائنا خدمة مصرفية متميزة بما يحقق تطلعات المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء باستخدام أفضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل استثنائياً مستقبلاً مشرقاً للسودان.

##### الرسالة:

أن نرضي جميع الأطراف بتقديم منتجات مصرفية متميزة بتقنية متقدمة وكادر مؤهل مع الالتزام باستدامة التفوق .  
تم تصنيف البنك وفقاً لمؤسسات إقليمية وعالمية في موقع الريادة والصدارة على المصارف السودانية، حيث أشتمل التصنيف على:

1. منح بنك أم درمان الوطني جائزة البنك الأول في السودان في العام 2018م للعام الرابع على التوالي (2015 - 2016 - 2017 - 2018) والتاسع منذ تأسيس البنك من مجلة The Banker Awards التي تصدر من مؤسسة فاينانشال تايمز البريطانية، وذلك لتمتع البنك بأكبر حجم موجودات، إضافة إلى معدل العائد على حقوق الملكية وصافي الأرباح، وقدرة البنك على امتصاص الأزمات وتجاوز الصعاب التي قد تعترض مسيرته .
2. نال بنك أم درمان الوطني جائزة المؤسسة المالية الملتزمة (التزام) في مجال المسؤولية المجتمعية للعام 2017م للمصارف الإسلامية وذلك ضمن 12 بنكا من البنوك السودانية من خلال فعاليات مؤتمر وجائزة المسؤولية المجتمعية للمصارف الإسلامية للعام 2017م الذي انعقد بمملكة البحرين .
3. نال بنك أم درمان الوطني الجائزة العربية للأسر المنتجة للعام 2016م كأفضل داعم وراع للأسر المنتجة للعام 2016م التي تنظمها كل عامين مملكة البحرين بواسطة وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالبحرين .
4. نال بنك أم درمان الوطني الجائزة الوطنية للأسر المنتجة للعام 2016م التي تقدمها سنويا وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي الاتحادية بالسودان .
5. حافظ بنك أم درمان الوطني على موقعه ضمن بنوك الصدارة في الجهاز المصرفي السوداني حيث صنف البنك في المرتبة رقم (81) ضمن قائمة أكبر مؤسسة مالية إسلامية والمرتبة (73) في تصنيف المصارف الإسلامية في العالم، والمرتبة الأولى في تصنيف المؤسسات المالية السودانية وفقاً لتصنيف مؤسسة الفاينانشيال تايمز البريطانية (THE BANKER) الصادرة في 2013م .
6. حافظ بنك أم درمان الوطني على صدارته للبنوك السودانية ضمن قائمة مائة وخمسون مصرف عربي حسب مجلة اتحاد المصارف العربية، في الاعوام 2007م - 2008م - 2009م - 2010م - 2011م .
7. جاء بنك أم درمان الوطني في المرتبة رقم (81) افریقياً ضمن قائمة أكبر (100) مصرف افریقی حسب تصنيف مجلة (The Banker) عدد يناير 2014م .

<sup>1</sup> التقرير السنوي، بنك أم درمان الوطني، 2010م.



8. كما جاء بنك أم درمان الوطني في المرتبة رقم 117 في قائمة أول 150 مصرف عربي حسب حقوق المساهمين وذلك في تصنيف مجلة الاقتصاد والاعمال ببيروت في عددها رقم 418 الصادر في اكتوبر 2014 م .  
يهدف بنك أم درمان الوطني لتحقيق رؤيته من خلال اهداف استراتيجية تتمثل في :

1. تجميع وقبول مدخرات العاملين بالخارج.
2. تمويل عمليات التجارة الخارجية وتنشيط العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية العالمية.
3. تمويل احتياجات القطاع الخاص.
4. المساهمة في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية والمحافظة الاستثمارية.
5. استمرار البنك في الاضطلاع بمسئوليته الاجتماعية ودعم جهود الدولة في توسعة قاعدة التمويل الأصغر والتمويل ذو البعد الاجتماعي.
7. تعميق وتطوير صيغ التمويل الإسلامية.
8. تمويل مشروعات التنمية الاقتصادية والتعدين والحرفيين وصغار المنتجين.

#### **استراتيجية المصرف وتطلعاته المستقبلية:**

تأتي استراتيجية البنك تحقيقا لرسالته بأن يساهم بقوة في بناء وطنه انطلاقا من موروث شعبه الحضاري وقيمة لتحقيق الخير لمساهمي البنك وللأمة جمعاً، وكذلك إنزالاً لرؤيته في تقديم خدمة مصرفية متميزة لعملائه<sup>2</sup>.  
وفي سبل تحقيق الرسالة والرؤية السابقتين فما يلي أهم ملامح استراتيجيات البنك:

1. الالتزام في ضبط مناشط البنك المختلفة بأحكام الشريعة الإسلامية.
2. استخدام أحدث نظم التقنية المصرفية المتاحة في سبل تطوير مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.
3. تطوير المهارات والخبرات لرأس المال البشري عبر التدريب والتأهيل المستمر.
4. التوظيف الأمثل للموارد لزيادة الإيرادات وتعظيم الأرباح والمحافظة على معدل تكلفة منخفضة.
5. توسيع علاقات البنك الخارجية.

#### **تطلعات المصرف المستقبلية:**

1. يسعى مجلس إدارة البنك وإدارته العليا لزيادة رأس المال والتدرج به ليصل مبلغ مليار جنيه سوداني.
2. يتطلع المصرف الي مواصلة الاهتمام والتركيز على تطوير الثقافة المصرفية إيماناً بأنها الطريق الصحيح الذي يجب أن يسلك في سبل الاحتفاظ بريادته بين المصارف السودانية.
3. يسعى لتحسين المستمر لترقية جودة الخدمات المصرفية ورضا وولاء العملاء.
4. يعمل البنك للمحافظة على موقعه الريادي من حيث استحواده على النصيب الأكبر من الودائع والتمويل في الجهاز المصرفي السوداني.
6. تقوية موقف البنك والعبور به عبر الحدود.

#### **الشركات التابعة للبنك:**

1. شركة النصر للإسكان والتشييد.
2. شركة الخرطوم للتجارة والملاحة.
3. شركة وامسكو العالمية.

#### **عضوية البنك بالمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية:**

يتمتع البنك بعضوية العديد من المؤسسات الإقليمية والدولية اهمها ما يلي:

1. عضو صندوق ضمان الودائع المصرفية السوداني.
2. عضو اتحاد المصارف السوداني.
3. عضو اتحاد المصارف العربية.
4. عضو المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية.
5. عضو هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية.
6. عضو مجلس الخدمات المالية والإسلامية.
7. عضو شبكة التواصل الدولي.
8. عضو الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية والمالية.

#### **أهم مشاريع الاستثمار التي تم تمويلها عن طريق البنك:**

#### **أ] دعم مشاريع البنى التحتية:**

1. كبرى الدباسين - أم درمان.
2. شارع البنك - أم درمان.
3. كبرى توتي - الخرطوم.
4. كبرى أم الطيور - عطبرة.
5. كبرى وادي أزوم - دارفور.

<sup>2</sup> التقرير السنوي، بنك أم درمان الوطني، 2010م.

6. كبري المك نمر - الخرطوم - بحري.
7. كبري الدبة - أرقى.
8. سد مروى.
9. طريق المبرم - أويل جنوب السودان قبل الانفصال.
10. السكة حديد تأهيل خط بورتسودان عطيرة (شراء قاطرات وعربات تأهيل الخطوط).
11. تمويل مشاريع كباري ثابتة.
12. تمويل تنفيذ طرق داخلية بولاية البحر الأحمر.
13. طريق دنقلا قسطل.
14. طريق شندي المتمة.
15. طريق كريمة ناوا.
16. طريق دنقلا السليم وداي حلفا.
17. طريق داخلية بولاية النيل الابيض.

#### ب] مشاريع القطاع الزراعي:

1. تمويل المواسم الزراعية (2006-2007-2009-2010) محفظة تمويل الموسم الزراعي الصيفي والشتوي.
2. تمويل زراعة القمح مشروع الجزيرة.
3. تمويل مشروع تأهيل دلتا طوكر.
4. مشروع ساير لإنتاج الدواجن.
5. تأهيل مشروع كساب ولاية سنار.

#### ج] مشاريع قطاع الصمغ العربي:

1. تمويل استيراد القمح.
2. تمويل استيراد السكر.
3. المساهمة في محافظ السكن الاقتصادي صادر القطن الصمغ الثروة الحيوانية المخزون الاستراتيجي، توفير بدائل استيراد الزيوت وغيرها.

#### د] مشاريع الصناعة والحرفيين والمهنيين:

1. مصنع جياذ للسيارات.
2. تمويل آليات طرق شاحنات نقل شركات القطاع الخاص 2005-2011م.

#### و] تمويل مشاريع الطاقة والتعدين:

- تمويل استكشاف النفط.

#### ز] تمويل مشاريع التعليم العالي:

- جزء من مبانى جامعة النيلين.

#### نشاطات البنك في القطاع العلمي:

في الجانب الثقافي والأكاديمي فقد تميز بنك أم درمان الوطني بأنشائه لمكتبة علمية متخصصة مليئة بالكتب و المراجع في مجال الاقتصاد والمصارف والتشريع الإسلامي والإدارة والمحاسبة، حيث تحتوى المكتبة على حوالي 3000 مرجعا في هذه المجالات، إضافة الي النشرات و البحوث و المطبوعات من داخل وخارج السودان، هذه المكتبة تستوعب العديد من طلاب العلم من الجامعات و المعاهد العليا ويجدون فيها ما يعينهم في إجراء بحوثهم ودراساتهم، علاوة على قيام الإدارة بتقديم المعلومات وتعبئة استمارات الاستبيانات لطلاب البحث العلمي بكل درجاتهم العملية وبصورة شبه يومية، كما تصدر إدارة التخطيط والبحوث والإعلام بالمصرف العديد من الإصدارات مثل مجلة الأموال المتخصصة علاوة على إصدارات شهرية بالإضافة الي العديد من المطبقات والنشرات في المناسبات المختلفة.

#### تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات:

يشتمل على منهجية إجراء الدراسة الميدانية، ويحوي 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 على النحو التالي:

#### 1.مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والإداريين ببنك أم درمان الوطني وعلى وجه الخصوص العاملين الذين تربطهم صلة بموضوع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية وعددهم (120).

#### 2.عينة الدراسة:

كما تمَّ اختيار مفردات عينة البحث من مجتمع الدراسة، عن طريق العينة الميسرة. حيث تم توزيع (100) استبيان وتم استرجاع عدد (94) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (94) %.

#### 3. الأسلوب الإحصائي المستخدم:

- أ. اختبار الثبات واعتمدت الدراسة على – معادلة ألفا-كرونباخ.
- ب. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

التوزيع التكرار وعبارات فقرات الاستبانة وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

الوسط الحسابي الموزون: تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

**جدول رقم (1) الثبات والصدق**

الصدق	الثبات	الفرضيات
.816	.666	الفرضية الأولى
.923	.853	الفرضية الثانية

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م.

يتضح من الجدول أعلاه أن الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لعبارات الفرضية الأولى بلغ 0.666 أي 66%، ولعبارات الفرضية الثانية فقد بلغ 0.853 أي 85%، وهذا يعني أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، والصدق لعبارات الفرضية الأولى 0.816 أي 81%، ولعبارات الفرضية الثانية 0.923 أي 92%، وهذا يعني صلاحية الاستبيان للقياس.

## 6/ تحليل البيانات الأساسية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير في الوقت والميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني  
جدول (2) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الأولى

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
2.1	2	1.1	1	6.4	6	68.1	64	22.3	21	تعتمد إدارة البنك بناء استراتيجية إدارة الوقت لإتمام العمليات الإنتاجية
3.2	3	16	15	10.6	10	41.5	39	28.7	27	تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءاً من تصور شامل لخطط المستقبل
1.1	1	2.1	2	7.4	7	48.9	46	40.4	38	تحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام المختلفة
0	0	1.1	1	10.6	10	56.4	53	31.9	30	تعتمد إدارة البنك الجداول الزمنية في إتمام العمليات الإنتاجية
0	0	5.3	5	9.6	9	26.6	25	58.5	55	تأخذ إدارة البنك بنظر الاعتبار موضوع الوقت عند توفير الموارد

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2022م

من خلال بيانات الجدول (2) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى بحيث بلغت نسبتهم (68.1) %، بينما الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (22.3) %، أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (6.4) %، بينما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (2.1) %، بينما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (1.1) %.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (41.5) %، بينما الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (28.7) %، أما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (16) %، أما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (10.6) %، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (3.2) %.
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (48.9) %، بينما الموافقون بشدة من أفراد العينة بلغت نسبتهم (40.4) %، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (7.4) %، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (2.1) %، بينما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.1) %.
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (56.4) %، بينما الموافقون بشدة بلغت نسبتهم (31.9) %، بينما أفراد العينة المحايدون فبلغت نسبتهم (10.6) %، بينما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (1.1) %.
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (58.5) %، بينما الموافقون بلغت نسبتهم (26.6) %، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (9.6) %، أما الذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (5.3) %.

جدول رقم (3) المتوسط المرجح ومربع كاي للفرضية الأولى

العبارات	المتوسط ط المرجح	مربع كاي	درجة الحرية	مستوي الدلالة
تعتمد إدارة البنك بناء استراتيجية إدارة الوقت لإتمام العمليات الإنتاجية	4	1.49	4	.000
تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءاً من تصور شامل لخطط المستقبل	3.7	43.4	4	.000
تحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام المختلفة	4.2	98.2	4	.000
تعتمد إدارة البنك الجداول الزمنية في إتمام العمليات الإنتاجية	4.1	68.1	3	.000
تأخذ إدارة البنك بنظر الاعتبار موضوع الوقت عند توفير الموارد	4.3	65.8	3	.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2022م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (3) كالاتي: أن المتوسط المرجح لجميع عبارات الفرضية الأولى أقل من (4.2) وأقل من (3.2) مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على العبارات، بينما العبارات التي متوسطها (-4.34.2) فهي تدل على أن أفراد العينة موافقون بشدة، ويتضح أن قيم مربع كاي المحسوبة (1.49، 43.4، 98.2، 68.1، 65.8، 79.5، 1.16، 1.14، 86.1، 73.9) وبدرجات حرية (3-4) وبمستوي معنوية (0.000) لجميع العبارات وعند مقارنة مستوي المعنوية بالمستوي المسموح به (0.05) نجد أن مستوي المعنوية في العبارات تقل عن المستوي المسموح به مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى قد تحققت

الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الأولى.

التفسير	(القيمة الاحتمالية Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	6.978	2.084	$\hat{B}_0$
معنوية	0.000	7.513	0.517	$\hat{B}_1$
			0.648	معامل الارتباط (R)
			0.420	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
			556.447	اختبار (F)
النموذج معنوي				
$y = 2.084 + 0.517x$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح للباحث من الجدول (4) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.648)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.420)، هذه القيمة تدل على أن التفكير في الوقت كمتغير مستقل يؤثر ب (42%) على التنافسية كمتغير تابع، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (556.447) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر التفكير في الوقت على الميزة التنافسية 6.535، مرة: وتعني أن التفكير في الوقت يؤدي الى زيادة في الميزة التنافسية. مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير في الوقت والميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني " قد تحققت.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الفرصي والميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني.  
جدول (5) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثانية

العبارات		أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
26	27.7	48	51.1	8	8.5	11	11.7	1	1.1		
17	18.1	56	59.6	10	10.6	10	10.6	1	1.1		
49	52.1	34	36.2	5	5.3	5	5.3	1	1.1		
52	55.3	35	37.2	5	5.3	2	2.1	0	0		
18	19.1	54	57.4	13	13.8	4	4.3	5	5.3		

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2022م

من خلال الجدول (5) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (51.1) %، إما أفراد العينة الموافون بشدة فقد بلغت نسبتهم (27.7) %، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (11.7) %، بينما المحايدون فبلغت نسبتهم (8.5) %، أما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.1) %.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (59.6) %، بينما الموافون بشدة فبلغت نسبتهم (18.1) %، إما أفراد العينة المحايدون والذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم (10.6) %، أما الذين لا يوافقون بشدة فبلغت نسبتهم (1.1) %.
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (52.1) %، بينما الموافون بلغت نسبتهم (36.2) %، إما أفراد العينة المحايدون والذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (5.3) %، بينما الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (1.1) %.
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (55.3) %، بينما الموافون بلغت نسبتهم (37.2) %، إما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (5.3) %، بينما أفراد العينة الذين لا يوافقون فقد بلغت نسبتهم (2.1) %.
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (57.4) %، بينما الموافون بشدة فقد بلغت نسبتهم (19.1) %، أما المحايدون فبلغت نسبتهم (13.8) %، أما أفراد العينة الذين لا يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (5.3) %، بينما الذين لا يوافقون فبلغت نسبتهم (4.3) %.

جدول رقم (6) المتوسط المرجح ومربع كاي الفرضية الثانية

العبارات	المتوسط المرجح	مربع كاي	درجة الحرية	مستوي الدلالة
تتابع إدارة الشركة الفرص المتاحة عالمياً والتعامل معها	4.3	97.9	4	.000
تستثمر إدارة الشركة الفرص المتاحة	4.4	74.4	3	.000
تتجنب إدارة الشركة التهديدات المحتملة	3.8	89.5	4	.000
تسعى إدارة الشركة للتفكير في بناء استراتيجية التطوير للفرص البيئية الجديدة	4	64.4	4	.000
تعتمد إدارة الشركة التفكير الفرصي كأداة للتفكير الاستراتيجي	4.1	1.36	4	.000

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2022م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (6) كالآتي:

أن المتوسط المرجح لجميع عبارات الفرضية الثانية أصغر (4.2) وأكبر من (3.2) مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على العبارات، بينما العبارات التي متوسطها (4.3-4.4) فهي تدل على أن أفراد العينة موافون بشدة، ويتضح أيضاً أن قيم مربع كاي المحسوبة (74.4، 98.8، 97.9، 74.4، 89.5، 64.4، 1.36، 1.19، 58.8، 83.3) وبدرجات حرية (3-4) وبمستوي معنوية (0.000) لجميع العبارات وعند مقارنة مستوى المعنوية بالمستوي المسموح به (0.05) نجد أن مستوى المعنوية في العبارات تقل عن المستوى المسموح به مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية قد تحققت.

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الفرضية الثانية.

التفسير	(القيمة الاحتمالية Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	5.797	1.463	$\hat{B}_0$
معنوية	0.000	11.644	0.678	$\hat{B}_1$
			0.797	معامل الارتباط (R)
			0.635	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
			135.573	اختبار (F)
			النموذج معنوي	
$y = 1.463 + 0.678x$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح للباحث من الجدول (7) قد أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.797)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.635)، هذه القيمة تدل على ان التفكير الفرصي كمتغير مستقل تؤثر ب (63%) على الميزة التنافسية كمتغير تابع، ونموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (135.573) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000)، ومتوسط أثر التفكير الفرصي على الميزة التنافسية 5.797، (5) مرة: وتعني أن التفكير الفرصي يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية. مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الفرصي والميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني " قد تحققت.

**النتائج:**

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. تعتمد إدارة البنك استراتيجية التنافس لتحديد توجهاتها.
2. تسعى إدارة البنك لاعتماد استراتيجية تتوافق مع حاجات السوق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2016) في توفير وتحليل المعلومات ومقارنتها بالشركات المنافسة بغرض كسب مزايا تنافسية مستمرة في السوق.
3. تتيح إدارة البنك للعاملين التوافق.
4. يصب تفكير إدارة البنك ضمن الرؤية والرسالة للمنظمة وأهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطيب (2016م) في الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك بغرض تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة لإمكانات وموارد المنشأة.
5. تحرص إدارة البنك على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءا من تصور شامل لخطط المستقبل.
6. تتابع إدارة البنك الفرص المتاحة عالمياً والتعامل معها باستمرار.

**التوصيات:**

1. إيلاء البنوك السودانية التسويق الداخلي أهمية كبيرة وتطبيقه بالأبعاد وفق مقاييس التسويق الداخلي التي تستخدم في بيئة الأعمال مما تفيد في تقديم ما يرضى العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين.
2. تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين عن طريق المحاضرات أو الندوات حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في خلق فرق عمل متكامل.
3. العمل على التدريب والتنمية المستمر وإنشاء وحدة إدارية تسمى وحدة التنمية والتطوير للعمل على مواكبة ما يحدث في مجال التفكير الاستراتيجي من تطور.
4. إتاحة الفرص لدى العاملين الذين يمتلكون أفكار تساعد وتفيد في ترقية بيئة العمل الداخلية والتي تنعكس إيجاباً على المؤسسة.
5. الاهتمام المستمر بالتحفيز المادي لأنه يعتبر أول دوافع الإبداع والحافز المعنوي يسهم في تقدير الذات التي يكون العامل في بعض الأحيان في أشد الحاجة إليها.
6. يجب أن تتفهم الإدارات التي تسعى إلى التجديد والابتكار في الأعمال أن العامل الذي يشعر بالأمان في مكان العمل يستطيع أن يساهم بصورة فعالة في تنمية المؤسسة.

**المصادر والمراجع:**

1. إبراهيم الحسينية سليم، الإدارة والإبداع نحو منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2009م.
2. أطلع عليه بن علي الملا عيسى، التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، عدد 2، 302002، 2012/4/6 على- [www.aldefaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823](http://www.aldefaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823)
3. خيرى مصطفى، كنانة، أحمد العوني، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، العراق، جوان 2012م.
4. دانوك (2015م) " تقويم واقع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد (1)، ج (2)، مصر.

5. الدوري زكريا، علي صالح أحمد، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر)، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011م.
6. سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011م.
7. سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد)، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس، 2004.
8. الطيب (2016) " دور التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تخفيض تكاليف الأنشطة لدعم الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة التصنيع الحديثة "، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
9. عبد الفتاح مغربي عبد الرحمان، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، المنصورة، (بدون سنة نشر).
10. عز الدين علي السويسي، نعيمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وقف منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.
11. الكبيسي عامر خضر، التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية، (2006)
12. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الفا للوثائق استيراد وتوزيع كتب، قسنطينة الجزائر، السنة 2013.
13. نفين حسين شمت، التنافسية الدولية وأثرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008م.
14. <http://edueast.gov.sa>
15. Khalero, 'stakeholders: a source of competitive advantage? an analysis of the influence rural scottish museums during their organizational lif cycle' athesis in submitted in partial fulfillment of the requirmntof doctor of philosophy Queen Margaret university,2008.