



جامعة افريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الادارية

قسم ادارة الأعمال



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان :

دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

المصرفية بالتطبيق علي بنك فيصل الإسلامي السوداني

في الفترة من 2015م - 2017م

إشراف الدكتور

د. عبد الواحد محمود حسن محمد

إعداد الطالبة

أماني دوكة البدري عبد القادر

الخرطوم

1441 هـ - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قَالَ تَعَالَى:

﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ

أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة النحل الآية (125)

الإهداء

إلى من ارضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

والدتي العزيزة

إلى من جرع الكاس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حفظ الأشواك عن دربي

ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

إلى روح أبي احتراماً وإجلالاً

إلى روح أختي منال حباً واحتراماً

إلى زوجي وبنائي الاعزاء الذين هم دوماً بجانبني خير معين

إلى ينابيع المحبة التي لا تنتضب إخواني و أخواتي

إلى اللذين علموني الوفاء زملائي

إلى كل من ساعدني تحية واحتراماً

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدي بالجواب الصحيح حيرة سائله ،

فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرجачته سماحة العارفين .

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعلي نبينا محمد وعلي آله وصحبه .

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلي جامعة أفريقيا العالمية والي عمادة الدراسات العليا كلية العلوم الإدارية بصفة خاصة .

أتقدم بجل امتناني ألي من غمرني بعطائه أستاذي الفاضل الدكتور/

عبد الواحد محمودحسن الذي قادني الي نهاية مشوار دراسة الماجستير بأخلاق نبيلة ومتابعة علمية رصينة ، علي الرغم من عبء مسؤولياته الكثيرة اذ كان لأرائه السديدة وتوجيهاته القيمة الأثر الفاعل في نضج الدراسة وإخراجها بشكلها الحالي جزاه الله عني كل الخير وحسن الجزاء

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة ، والدكتور/

عبدالمحسن محمد احمد الذي قام بالتحليل الإحصائي . والشكر الجزيل لأسرة رئاسة بنك فيصل الإسلامي السوداني لمعاونتهم الطيبة لي وكذلك الشكر لكل من ساهم في إعداد هذا البحث وإخراجه بهذه الصورة وأخيرا الشكر لكل من وقف معي وساندني لانجاز هذا البحث حتى خرج بالشكل الذي هو عليه .

المستخلص

تناولت الدراسة دور الادارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية وتمثلت مشكلة البحث في ان بعض المصارف في السودان لاتطبق الادارة الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الحديث ويرجع ذلك لعدم إلمام تلك المصارف بأهمية ودور الادارة الاستراتيجية . واثر ذلك سلبا علي تحقيق القدرة التنافسية لتلك المصارف . وجاءت أهمية الدراسة العلمية لتعزيز المجال المعرفي لموضوع الادارة الاستراتيجية ومعرفة دورها في تحقيق القدرة التنافسية لبنك فيص الاسلامي . واهمية الدراسة العملية نجد النمو المتزايد لبنك فيص الاسلامي ساعد في تحقيق القدرة التنافسية ، بالإضافة الي مساعدة متخذي القرار بالبنك من خلال تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة للمساهمة في تحقيق قدرة تنافسية مستدامة للبنك . وهدفت الدراسة الي التعرف علي المفاهيم الاساسية للإدارة الاستراتيجية، امكانية التوصل الي نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد ادارة البنك والاطراف ذات العلاقة علي تطويرها وضمان استمراريتها في سوق العمل المصرفي . وتتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية :

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبك فيصل الاسلامي السوداني . وتعتمد هذه الدراسة علي المنهج الاستنباطي والاستقرائي والمنهج التاريخي . توصلت الدراسة الي عدد من النتائج تمثلت في لذي البنك رؤية استراتيجية واضحة تحدد نشاطه الحالي والمستقبلي . ولديه ركائز اساسية للقدرة التنافسية متمثلة في مجموع الكفاءات التنظيمية والتسيرية والتكنولوجية الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة . كما تلتزم ادارة البنك بالموازنة المحددة في الخطة الاستراتيجية . وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها علي ادارة البنك عند صياغة فلسفته الاهتمام بتقييم ومعتقدات ثقافة المجتمع واهتمام ادارة البنك باشراك جميع العاملين عند إعداد وصياغة الاستراتيجية .

ABSTRACT

The study dealt with the role of strategic management in enhancing competitiveness. The research problem was that some banks in Sudan do not apply strategic management in the modern scientific concept due to the lack of knowledge of the importance of the role of strategic management. This has negatively impacted the competitiveness of these banks. The importance of the scientific study to enhance the knowledge field of strategic management and know its role in achieving the competitiveness of FIS Islamic Bank. Providing them with information on study variables to contribute to achieving sustainable competitiveness of the Bank. The study aimed to identify the basic concepts of strategic management, the possibility of reaching results through which can formulate some of the recommendations that help the management of the bank and related parties to develop and ensure continuity in the banking market. The hypotheses of the study are as follows:

There is a statistically significant relationship between strategic management and achieving the competitiveness of Sudan's Faisal Islamic Bank. This study is based on the deductive, inductive and historical approaches. The study reached a number of results. The bank has a clear strategic vision that determines its current and future activities. It has the basic pillars of competitiveness represented in the total organizational, management and technological competencies necessary to enable it to achieve the objectives of the institution. The Bank's management is committed to the budget set out in the strategic plan. The study came up with a number of recommendations, including the management of the bank in the formulation of his philosophy of interest in the evaluation and beliefs of the culture of society and the interest of the management of the bank to involve all employees in the preparation and formulation of the strategy.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
	البسمة
أ	الآية
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
الفصل الاول : الاطار المنهجي والدراسات السابقة	
1	المبحث الاول : الاطار المنهجي للدراسة
7	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الادارة الاستراتيجية	
18	المبحث الاول : المفاهيم الاساسية للادارة الاستراتيجية
38	المبحث الثاني : مراحل وتحديات الادارة الاستراتيجية
49	المبحث الثالث : عناصر الادارة الاستراتيجية
الفصل الثالث : القدرة التنافسية	
61	المبحث الاول : المفاهيم الاساسية للقدرة التنافسية
71	المبحث الثاني : القدرة التنافسية في البنوك
85	المبحث الثالث : العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
90	المبحث الاول نبذة تعريفية عن بنك فيصل الاسلامي السوداني
97	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
103	المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
الخاتمة	
137	النتائج
138	التوصيات
139	قائمة المراجع
الملاحق	
145	ملحق رقم (1)
151	ملحق رقم (2)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
26	صياغة الاستراتيجية وتطبيقها	1/2
69	أنواع الميزة التنافسية	1/3
98	يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	1 /4
99	أوزان مقياس ليكارت الخماسي	2/4
99	المتوسط المرجح	3/4
103	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	4/4
104	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير عمر	5/4
105	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	6/4
106	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	7/4
107	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	8/4
108	التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	9/4
110	التوزيع التكراري والنسب المئوية	10/4
112	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	11/4
114	الوسط الحسابي	12/4
115	محور الدراسة	13/4

117	التوزيع التكراري	14/4
118	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	15/4
119	الاتجاه العام لمحور الدراسة	16/4
121	التوزيع التكراري	17/4
123	الوسط الحسابي	18/4
123	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة	19/4
125	التوزيع التكراري والنسبة المئوية	20/4
127	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	21/4
128	الاتجاه العام	22/4
130	الوسط الحسابي	23/4
132	التوزيع التكراري	24/4
132	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	25/4
133	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة	26/4
134	الارتباط بعد تحليل البيئة	27/4
135	الارتباط من تنفيذ الاستراتيجية	28/4

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	
1/1	متغيرات البحث	4
1/4	الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي	96
2/4	شكل يوضح نوع عينة الدراسة	103
3/4	شكل يوضح العمر	104
4/4	شكل يوضح المؤهل العلمي	105
5/4	يشكل يوضح التخصص العلمي	106
6/4	شكل يوضح الوظيفة	107
7/4	شكل يوضح عدد سنوات الخدمة	108

الفصل الأول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة :

نلاحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية في معظم الدول العربية التي تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في العديد من المجالات الخدمية والاقتصادية . وتعتبر الإدارة الاستراتيجية سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلي تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة .وعلى مشارف القرن الجديد خاصة مع التوجه نحو العولمة وما يترتب عليه من زيادة ملموسة في درجة المنافسة وتنوعها يجب على المصارف السودانية تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، وذلك للمنافع الكثيرة التي يمكن أن تتحقق من خلال الإدارة الاستراتيجية ومن بين المنافع المساعدة على تنسيق وتوحيد جميع الجهود والإدارات نحو أهداف وغايات واحدة وتساعد في دقة التنبؤ لنتائج وتصرفات الإدارة الاستراتيجية ، والتميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في المدى الطويل وجعل الإداريين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعي بظروف البيئة المحيطة وتغيراتها .

ينبغي مفهوم الإدارة الاستراتيجية ويتطلب ذلك اختيار مدراء استراتيجيين لهم القدرة على توفير التوجه الاستراتيجي الذي يساعد على تحقيق أهداف المصرف بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية . ويتم ذلك من خلال قراءة متكاملة لمتغيرات البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف والقوة ويلي ذلك تحليل ووضع عدد من البدائل الاستراتيجية واختيار أفضل بديل استراتيجي وتقويم ورقابة الأداء الاستراتيجي للمصرف .

تسلط هذه الدراسة الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي في الفترة من 2015م - 2017م.

مشكلة الدراسة :

من خلال الاطلاع علي بعض الدراسات والبحوث العلمية تلاحظ الباحثة بان مشكلة البحث تكمن في ان بعض المصارف في السودان لاتطبق الاستراتيجية بالمفهوم العلمي الحديث ، ويرجع ذلك لعدم المام تلك المصارف بأهمية ودور الادارة الاستراتيجية ، واثر ذلك سلبا علي تحقيق القدرة التنافسية لتلك المصارف. ولذا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:-
الي أي مدي تؤثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية :-

- 1.مامدي تأثير تحليل البيئة في تحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي؟
- 2.مالدور الذي تلعبه صياغة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي ؟
- 3.الي أي مدي يؤثر إتباع الأساليب العلمية في التقييم والرقابة في تحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي ؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال الاسهامات العلمية والعملية التالية :
الأهمية العلمية :تعزيز المجال المعرفي لموضوع الإدارة الاستراتيجية ومعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي، وإثراء المكتبات السودانية بمعلومات متعلقة بمتغيرات الدراسة . ومن ناحية الأهمية

العملية: النمو المتزايد لبنك فيصل الإسلامي السوداني ساعد في تحقيق القدرة التنافسية له، بالإضافة الي مساعدة متخذي القرار بالبنك من خلال تذويهم بالمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المساهمة في تحقيق قدرة تنافسية مستدامة للبنك .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

1. التعرف على المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية .
2. التعرف علي دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية للمصارف السودانية .
3. امكانية التوصل الي نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد ادارة المصرف والاطراف ذات العلاقة علي تطويرها وضمان استمراريتها في سوق العمل المصرفي .

فرضيات الدراسة :

تختبر الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى هي :- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي السوداني . و تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي السوداني .

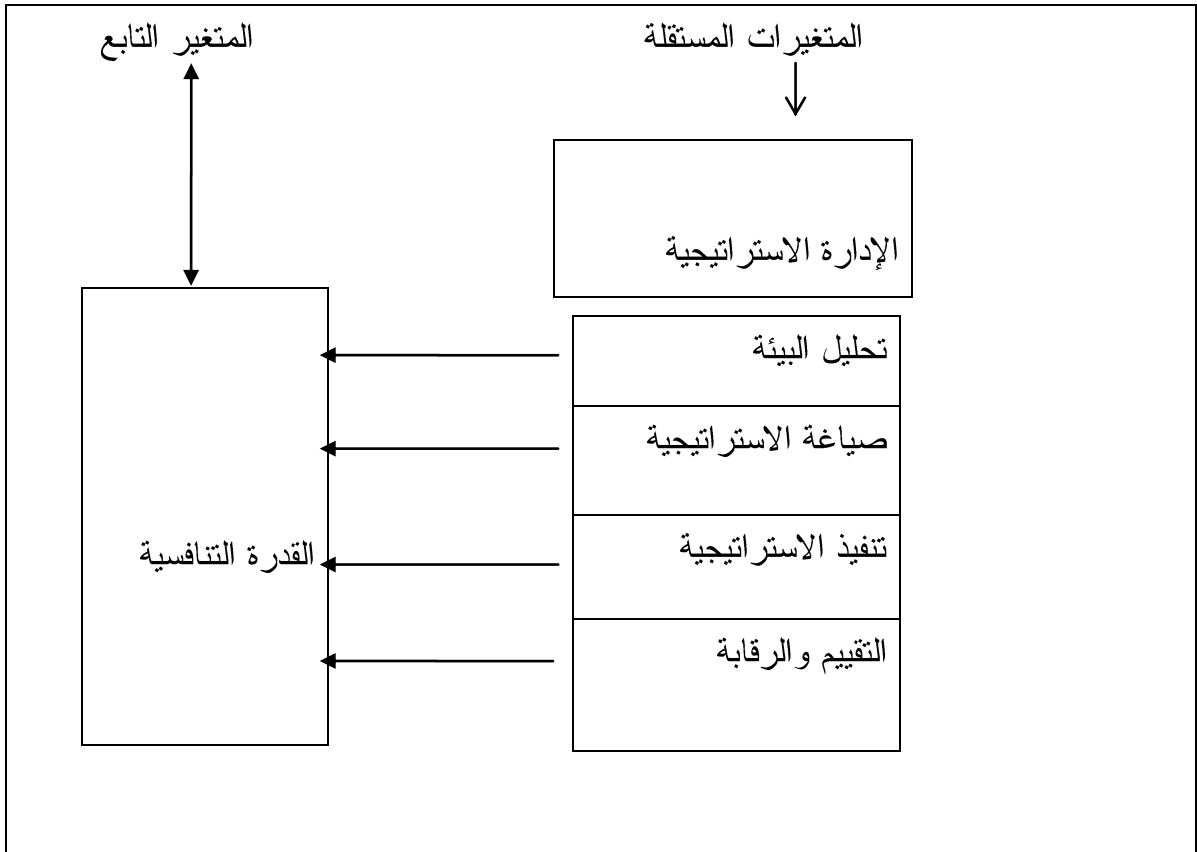
الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي السوداني .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي .

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع الأساليب العلمية في التقييم والرقابة وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الإسلامي السوداني .

متغيرات البحث : يوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فيمثل المتغير المستغل في الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في تحليل البيئة ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية اتباع الاساليب العلمية في التقييم والرقابة والمتغير التابع الذي يتمثل في تعزيز القدرة التنافسية

الشكل رقم (1/1): نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحثة 2019م

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الاستنباطي والاستقرائي ، ومن خلال الاطلاع علي المكتبة لبيان ووصف دور الادارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية وإستقراء الدراسات السابقة فيما يتعلق بمشكلة الدراسة ، وجمع البيانات الأولية من العينة لوصف وقياس المتغيرات . تم استنباط النتائج ومعرفة العلاقات بين المتغيرات .

مصادر جمع البيانات :

المصادر الأولية : المعلومات والبيانات المبحوثة بواسطة اداة الاستبيان
المصادر الثانوية : الكتب والمراجع والدوريات والمؤتمرات العلمية والرسائل الجامعية والمواقع الالكترونية .

حدود الدراسة:

حدود مكانية : جمهورية السودان - بنك فيصل الاسلامي السوداني - الخرطوم

حدود زمانية : 2019م

حدود موضوعية : يقتصر البحث علي دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامي السوداني .

حدود بشرية : العاملون ببنك فيصل الاسلامي السوداني في الخرطوم .

هيكل الدراسة:

يتكون هيكل الدراسة من اربعة فصول وخاتمة حيث تناول الفصل الاول :
الاطار المنهجي والدراسات السابقة ويشتمل علي مبحثين ،المبحث الاول:
الإطار المنهجي للدراسة و المبحث الثاني الدراسات السابقة، اما الفصل الثاني
يتناول الادارة الاستراتيجية ويشتمل علي ثلاثة مباحث المبحث الاول يتناول
المفاهيم الاساسية للإدارة الاستراتيجية ، اما المبحث الثاني يتناول ومراحل
وتحديات الإدارة الاستراتيجية،المبحث الثالث عناصر الإدارة الاستراتيجية
ويتناول الفصل الثالث : القدرة التنافسية حيث اشتمل علي ثلاثة مباحث المبحث
الأول : المفاهيم الأساسية للقدرة التنافسية ، والمبحث الثاني القدرة التنافسية في
البنوك والمبحث الثالث : العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق القدرة
التنافسية، أما الفصل الرابع يتناول الدراسة الميدانية واشتمل علي ثلاثة مباحث
المبحث الأول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني ، المبحث الثاني
عن إجراءات الدراسة الميدانية ،المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة واختبار
الفرضيات .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية ولتحقيق أغراض الدراسة الحالية سيتم استعراض بعض منها كالآتي:

1-دراسة : عباس مصطفى يوسف:(2005)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت والمؤسسات العاملة في السودان فشلت في تحقيق النمو والبقاء بسبب ان القيادات الإدارية فيما لم يكن لديها الإلمام والمعرفة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتي أثبتت الدراسات ان تطبيقها كان له الأثر في نجاح ونمو الكثير من المنشآت في العالم .

هدفت الدراسة الي مساعدة المنشآت السودانية في أن تتجه نحو تطبيق مفاهيم الإدارة المعاصرة وتطوير فكر القيادات الإدارية من الفكر الوظيفي التخصصي الي الفكر الاستراتيجي الشامل .

ولتحقيق أهداف الدراسة افترضت الدراسة عدة فرضيات منها مايلي :-

أن نمط وأسلوب القيادة الادارية للمنشآت السودانية نمط تقليدي من المحتمل تأثيره علي كفاءه العديد من المنشأة ، ان من أبرز العوامل التي تحول دون تطبيق الادارة الاستراتيجية وجدواها هي غياب الفكر الاستراتيجي .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتاريخي، وتوصلت الي عدة نتائج منها :
تدني مستوي المام القيادات الادارية بالمنظمات السودانية بمفاهيم الادارة الاستراتيجية ان نمطالقيادات الادارية السائدة في المنظمات السودانية نمط تقليدي . وخلصت الدراسة الي عدد من التوصيات منها لابد من السعي لتنمية

1. عباس مصطفى يوسف ، دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الادارة في منشآت الاعمال ، دراسة حالة شركة سكر كنانة ،(الخرطوم ، جامعة النيلين ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه غير منشور ، السودان ، 2005م)

وزيادة معرفة القيادات الادارية بمفاهيم وأساليب الادارة الاستراتيجية فيتطوير ونمو المنشآت ، ضرورة تحسين مستوي المؤهلات العلمية الادارية القيادية وتنمية مهاراتها الفكرية .

2- دراسة : محمد حنفي نور تبيدي: (2010)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في مدي إمكانية تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك علي كفاءه وفعالية القطاع الحيوي الهام للاقتصاد السوداني هدفت الدراسة علي التعرف علي مدي تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية والتعرف علي اداء شركات الاتصالات العاملة في السودان . وكذلك التعرف علي العوامل التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية .

ولتحقيق أهداف الدراسة أفترض عدة فروض منها :

تساعد الموارد والامكانيات التي تتمتع بها شركات الاتصالات السودانية علي تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية . و تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الي كفاءة وفعالية الاداء وتحقيق أهداف شركات الاتصالات السودانية .

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي

توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها :

اتضح ان لدي شركات الاتصالات السودانية اهداف وغايات استراتيجية محددة ومكتوبة لكنها غير معلومة ومعروفة لدي بعض العاملين خاصة الادارة التشغيلية.

¹. محمد حنفي نور تبيدي ، اثر الادارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الاداء ، دراسة حالة قطاع الاتصالات في السودان (الخرطوم : جامعة الخرطوم - كلية العلوم الادارية ، رسالة دكتوراه غير منشور ، السودان ، 2010)

وتطبيق الادارة الاستراتيجية يساهم في جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات السودانية .

أختتمت الدراسة بعدة توصيات منها : يجب علي الادارة العليا ان تسعى وتجتهد من اجل ان تكون اهداف وغايات هذه الشركات معلومة ومفهومة لجميع العاملين، أظهرت الدراسة ضعف معرفة استخدام الادارة بتحليل (SWOT) وهذا يتطلب وجود اسلوب تحليل استراتيجي فعال .

3- دراسة : ادم نوري محمد عبيد (2013)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في طبيعة تطبيق الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية وتقويم ادائها الاداري والاستراتيجي ، وهذه المشكلة تم طرح الحلول المناسبة لها، وتقويم مدي اهتمام البنوك الاسلامية للإدارة الاستراتيجية وتم التركيز بشكل اساسي علي بيان الخطوات العلمية والعملية الواجب اتباعها في الادارة الاستراتيجية .

هدفت الدراسة علي التعرف علي ايضاح مفهوم الادارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وكذلك بيان اثر تطبيق اسلوب الادارة الاستراتيجية علي اداء البنوك الاسلامية ولتحقيق أهداف الدراسة أفترض الباحث عدة فروض منها مايلي :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوي ممارسة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية ودرجة رغبة هذه البنوك في تنفيذها ، هناك علاقة بين الاعداد الجيد للاستراتيجية وقدرة المصرف علي معالجة المشكلات وإدراكها جيداً .

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي

1 . ادم نوري محمد عبيد ، الادارة الاستراتيجية ودورها في اداء البنوك الاسلامية ، دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الاسلامي (الخرطوم : جامعة افريقيا العالية - كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشور ، السودان ، 2013)

توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها :

يقوم البنك بممارسة الادارة الاستراتيجية وفق الاساليب العلمية ، يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر.

اختتمت الدراسة بعدة توصيات نذكر منه مايلي :

علي الادارة العليا الاهتمام بتطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية ، وإتباع الأساليب العلمية الحديثة عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية .

4-دراسة : عماد عبدالخالق الشيخ النور: (2013)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في ان المداخل التقليدية للتكاليف أصبحت لاتلائم البيئة الصناعية الحديثة فكان لابد من ابتكار أساليب جديدة مناظرة للمداخل التقليدية لادارة التكلفة .

هدفت الدراسة الي التعرف علي اسلوب التكلفة المستهدفة وابرار دور التكلفة المستهدفة كأحد الاساليب الحديثة في تخفيض تكاليف الانتاج وبيان اثره في دعم القدرة التنافسية لمصنع التوفيق للصابون .

ولتحقيق أهداف الدراسة أفترض الباحث عدة فروض منها : ان انظمة التكاليف التقليدية لاتلائم البيئة الصناعية الحديثة ، وتطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة بمصنع التوفيق للصابون يؤدي الي تخفيض التكاليف مما يدعم الميزة التنافسية للمصنع .

أتبعت الدراسة المنهج التاريخي ثم الاستنباطي .

¹. عماد عبد الخالق الشيخ النور ، التكلفة المستهدفة ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي السوداني ، دراسة حالة مصنع التوفيق للصابون (الخرطوم : جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشور ، السودان ، 2013)

توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها :

اسلوب التكاليف المستهدفة لا يتم تطبيقه بمصنع الصابون بل هناك امكانية لاستخدامه كوسيلة لمواجهة المنافسة ، ولتعزيز البقاء في السوق يمكن تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة في المستقبل بعد التغلب علي العوائق التي تحول دون تطبيقه .

اختتمت الدراسة بعدة توصيات منها :

العمل علي تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة ، وإجراء المزيد من الاتجاهات والدراسات التي تتناول اسلوب التكاليف المستهدفة والانظمة المعاونة لها .

5- دراسة : زهراء حسن احمد ادريس (2015) ¹:

تمثلت مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية ماالدور الذي تقوم به الادارة الاستراتيجية في النهوض باقتصاد البلاد ؟ والي اي مدي تطبق المؤسسات الادارة الاستراتيجية المتطورة في الواقع العملي.

هدفت الدراسة الي ابراز أهمية تطبيق الادارةالاستراتيجية المتطورة في المؤسسات وكذلك الوصول الي نتائج علمية تفيد الباحثين وتستفيد منها المؤسسات في اداء اعمالها .

ولتحقيق أهداف الدراسة افترضت الباحثة عدة فروض منها: تطبيق الاستراتيجية داخل المؤسسات يؤدي الي التمييز المؤسسي ، وتطبيق الاستراتيجية يؤدي الي رصد فرص النجاح والمخاطر داخل الدولة وتحقيق اهداف وغايات الاقتصاد الوطني .

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي ثم التحليلي لدراسة الحالة

1. زهراء حسن احمد ادريس ، الادارة الاستراتيجية ودورها في التمييز المؤسسي ، دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية (الخرطوم : جامعة افريقيا العالمية - عمادة الدراسات العليا ، كلية العلوم الادارية، رسالة ماجستير غير منشور ، السودان ، 2015)

توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها :

الادارة الاستراتيجية تساعد في الاستخدام الامثل للطاقات والموارد المتاحة مما يؤدي الي التمييز المؤسسي ، و تنفيذ الادارة الاستراتيجية في كافة مجالات الاعمال والوزارات يؤدي الي دفع السودان لمستوي الدول المتقدمة
اختلفت الدراسة بعدة توصيات منها : الزامية ممارسة الادارة الاستراتيجية بالقانون داخل الوزارات ، و تدريب كافة العاملين يساعد علي ممارسة الادارة الاستراتيجية في كافة الوحدات الادارية .

6- دراسة : فاطمة عمر الطيب البلال (2016) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :الي اي مدي يؤثر التخطيط الاستراتيجي علي الميزة التنافسية للبنوك ؟ وتفرع منه سؤالين هما :

الي اي مدي يساهم التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة اداء البنوك وبالتالي جعلها في وضع تنافسي افضل ؟

ماعلاقة فعالية التخطيط الاستراتيجي وزيادة الميزة التنافسية بالبنوك ؟

هدفت الدراسة الي التعرف علي مدي مساهمة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك .

ولتحقيق أهداف الدراسة أفترض الباحث عدة فروض منها :

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة اداء البنوك وبالتالي ازدياد حدة المنافسة ، هنالك علاقة بين فعالية التخطيط الاستراتيجي وزيادة الميزة التنافسية للبنوك

1. فاطمة عمرالبلال الطيب ، التخطيط الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك الاسلامية ، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي (الخرطوم : جامعة الرباط الوطني ، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ، رسالة ماجستير غير منشور ، السودان ، 2016م)

أُتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها : يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة اداء البنوك وبالتالي حدة المنافسة ، هنالك معوقات تواجه البنوك في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة فعالة لابد من وضع الحلول لها .

اختتمت الدراسة بعدة توصيات منها :

ان يهتم البنوك بالعمل علي ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية والتميز علي كل مستويات البنوك الاقتصادية، دراسة المعوقات التي تواجه البنوك في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وايجاد حل مناسب لهذه المعوقات .

7-دراسة :فاطمة ابوزيد عبد الله حسن: (2018)¹

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:مادور المدير الاستراتيجي في فاعلية الخدمة المصرفية ؟ وتتفرع منه عدة اسئلة نذكر منهاالي اي مدي يساهم المدير الاستراتيجي في فاعلية الخدمة المصرفية ؟

مامدي رضا العميل عن الخدمة المصرفية ؟

هدفت الدراسة الي التعرف علي مدي ملائمة الخدمات المصرفية بالنسبة للعملاء وحاجة المصارف الي مدراء استراتيجيين لمواكبة التطورات الخدمية والتنبؤ بها .

ولتحقيق أهداف الدراسة أفترض الباحث عدة فروض منها :المدير الاستراتيجي له دور في فاعلية الخدمة المصرفية ، المدير الاستراتيجي الجيد يساهم في رضا العملاء . أُتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التاريخي

1. فاطمة ابوزيد عبدالله حسن ، المدير الاستراتيجي ودوره في فاعلية الخدمة المصرفية (الخرطوم : جامعة افريقيا العالمية - كلية الدراسات العليا ،كلية العلوم الادارية ، رسالة ماجستير غير منشور ، السودان ، 2018)

توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها :

تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في عملية التفكير الاستراتيجي، و تطبيق الاستراتيجية يؤدي الي فاعلية الخدمة المصرفية

اختتمت الدراسة بعدة توصيات منها :

الحرص علي المتابعة والتقييم المستمر لمحددات الاستراتيجية لتحديد ما اذا كانت هنالك حاجة للتغيير ، تشجيع البنك علي المحافظة علي التطوير المستمر ومواكبة التطورات المستمرة .

ملخص الدراسات السابقة عن الإدارة الاستراتيجية والقدرة التنافسية :

بعد إن تم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية في السودان من المفيد جداً ان يتم تلخيص هذه الدراسات بغرض تبين أهم النتائج والتوصيات التي توصلت اليها هذه الدراسات :

اتفقت معظم الدراسات السابقة علي ان هناك ضعف في معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال السودانية . وكذلك أكدت علي ضعف تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات السودانية . وان ضعف تطبيق الإدارة الاستراتيجية يعد من أهم محددات تدهور أداء هذه المنظمات . وان نمط القيادة (الإدارة) المتبع في هذه المنظمات مازال تقليدياً ، وان هنالك كثير من المعوقات والمحددات التي قد تؤثر علي تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منشآت الأعمال السودانية في القطاع العام والخاص . وأوصت الدراسات السابقة بضرورة تبني تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال السودانية . وكذلك أكدت علي ضرورة الاهتمام بالتدريب والتأهيل في مجال الإدارة الاستراتيجية ومن ناحية أخرى تباينت بعض نتائج هذه الدراسات حول موضوع معرفة الإدارة العليا بأهمية تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية . فبعض الدراسات أشارت إلي وجود مستوي متواضع من المعرفة بأهمية وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، والعض الأخر أشار ألي أن معظم العاملين لديهم معرفة وقناعة بأهمية تطبيق وممارسة الاستراتيجية في منظماتهم .

ومن ناحية تحقيق القدرة التنافسية علي البنوك العمل علي ترسيخ ثقافة البحث عن تحقيق قدرة تنافسية علي كل مستويات البنوك الاقتصادية . وعلي البنوك ان تعمل علي مساعدة الادارة الاستراتيجية لتحقيق القدرة التنافسية لكي تواجه المشكلات والعقبات وتضع لها حلول .

التعقيب علي الدراسات السابقة :

1. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة .
2. كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اداة جمع البيانات واستخدام الاستبانة .
3. تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في طرق تحليل البيانات كتكرارات النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
4. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وحجمها ونطاق التطبيق .
5. كذلك تميزت الدراسة الحالية بالربط بين الادارة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية وبعد البيئة لداخلية والخارجية . وقد استفادت الدراسة من تلك الدراسات في بناء الاطار النظري وكذلك بناء عبارات الاستبيان وكذلك معرفة مصادر جمع البيانات .
6. اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الاهداف التي سعت اليها فمن تلك الدراسات ماهدف الي التعرف علي اثر الادارة الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية ومنه ماهدف الي التعرف بدور الادارة الاستراتيجية وفي رفع كفاءة الادارة في المؤسسات اما الدراسة الحالية هدفت الي التعرف علي المفاهيم الاساسية للإدارة الاستراتيجية والتعريف بأهمية القدرة التنافسية .

الفصل الثاني:

مفاهيم الإدارة الاستراتيجية

المبحث الاول : المفاهيم الاساسية للإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني : مراحل وتحديات الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثالث : عناصر الإدارة الاستراتيجية

الفصل الثاني : الادارة الاستراتيجية

المبحث الأول: المفاهيم الاساسية لادارة الاستراتيجية

اولاً : مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تشير الإدارة الاستراتيجية إلي أنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات . كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة .تعرف الإدارة الاستراتيجية علي انها هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية ، وأوجه القوة والضعف في المنظمة ، وتحديد الرسالة وتحديد الأهداف ، ثم وضع الاستراتيجيات علي مستوى المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية ، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الاستراتيجية .كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلي زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

كذلك عرفت الإدارة الاستراتيجية علي إنها عبارة عن عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية مع ما تتطلبه البيئة الخارجية.وعرفت الإدارة الاستراتيجية علي أنها عبارة عن عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية كما عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لا نجاز بعض النتائج المرغوب فيها ¹ .

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها . وعرفت

1- . نبيل محمد موسي واحمد عبدالسلام سليم - الادارة الاستراتيجية (الاسكندرية :المكتب الجامعي

الحديث، مصر، (2007) ص11

بانها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي الي تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الادارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الاهداف ووضع القرارات الاستراتيجية . وأيضاً هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الاعمال اللازمة لإنجاز تلك الاهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الاعمال والانشطة وتقويم مستوي التقدم والنتائج المحققة¹.

كما عرفت ايضا بانها عبارة عن العملية التي تحدد بها الادارة العليا أداء وجهة المنظمة في المدى البعيد وذلك عن طريق الاعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للاستراتيجية²

وعرفت الادارة الاستراتيجية بانها مجموعة القرارات والممارسات الادارية التي تحدد الاداء الطويل المدى لمنشأة ما ويتضمن ذلك صنع الاستراتيجية وتطبيقها والتقويم والمراقبة وبالتالي تركز دراسة الاستراتيجية على ملاحظة وتقويم الفرص ونواحي الضعف في البيئة الداخلية والخارجية³.

كما عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجيهات طويلة الأجل ، وكذا لأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة.

1.ناديا حبيب أيوب ، ممارسة الادارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية ، مجلة الادارة العامة (الرياض : معهد الادارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الثالث ، نوفمبر 1997م) ص.

2. محمد احمد عوض ، الادارة الاستراتيجية - الاصول والاسس العلمية (القاهرة : الدارالجامعية ، مصر، 2003) ص6 .

3. عمر احمد عثمان المقلي - الادارة الاستراتيجية (الخرطوم : مطابع العملة 2002، السودان)

ثانياً : أهمية الإدارة الاستراتيجية :

1. تجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية.
2. تؤدي الي تنمية وتطوير عادات التفكير في المستقبل .
3. تعمل علي دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية .
4. تؤدي الي التميز في الاداء المالي وتطوير أو تحسين الاداء الكلي للمنظمة في الاجل الطويل
5. توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الادارات نحو أهداف وغايات واحدة .
6. تعمل علي توفير فرص مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية ثم تعمل علي تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير .
7. تساهم في تحديد توجهات المستقبل .
8. تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة .

مما تقدم تلاحظ الباحثة ان عملية الإدارة الاستراتيجية عملية تمكن الادارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الاداء من خلال التعميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة.

ثالثاً : أهداف الإدارة الاستراتيجية :

تهدف الإدارة الاستراتيجية الي تحقيق التفوق علي المتنافسين والحد من تأثيرهم علي حصة المنظمة في المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة ، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى الي تحقيق الاهداف الآتية¹:

- 1.تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي وللإجراءات والقواعد والانظمة والقوي العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها علي التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية

1. السيد اسماعيل ، الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية (الاسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2001) ص 87

2. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل علي زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج واجراء عمليات تخصيص الموارد حسب الأولويات¹
4. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل علي الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
5. إيجاد المقياس الموضوعي للحكم علي كفاءة الادارة ومعرفة مدي نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعة .
6. الاهتمام والتركيز علي السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود علي المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدي نجاح المنظمة .
7. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمam المبادرة بدلاً من ان تكون قرارات المنظمة هي رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافسين .
8. إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات .

1. عبد الحميد مصطفى ابو ناعم ، الادارة الاستراتيجية ، اعداد المدير الاستراتيجي (القاهرة : دار الثقافة العربية ، الطبعة الثالثة ، 1993) ص 88

9. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ،ويقلل من مقاومتهم للتغير ، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة .تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة
10. تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها في البدائل المختلفة .
11. تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها .

رابعاً : فوائد الإدارة الاستراتيجية:

وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية : تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها .

تاريخياً : كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي . بالرغم من أن ذلك لا زال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية وليس القرار أو التوثيق ، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية . فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الاستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين) . وقد يكون التفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الاستراتيجية متبوعاً بالإخلاص والالتزام .

استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير : تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً في وضعها في المدى القصير ، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم الضعف داخلياً .¹

تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة : أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص ، فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى .

تدعيم المركز التنافسي : تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة ، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق .

التخصيص الفعال للإمكانات والموارد : تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد ، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف .

1. زكي مكي اسماعيل ، اصول الادارة والتنظيم (الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الطبعة الثانية ، 2009م) ص 92

مما تقدم تلاحظ الباحثة ان تعدد التعريفات لمفهوم الادارة الاستراتيجية نتج عن عدم اتفاق المختصين والكتاب في مجال الادارة الاستراتيجية علي تعريف واحد للمفهوم ، وكذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب . وقد تم استخلاص بعض النقاط التي يمكن ان تمثل .

ثانياً : المرتكزات الاساسية التي تقوم عليها الادارة الاستراتيجية كما يلي :

تتبع الادارة الاستراتيجية منهجاً وأسلوباً كلياً في إدارة المنظمة وذلك علي غير الحال في الادارة التشغيلية التي تركز علي جزء معين من المنظمة مثلاً التسويق¹ . وهذا يؤكد ان الادارة لاستراتيجية تتعامل مع المنظمة علي أساس انها وحدة واحدة . الادارة الاستراتيجية تتبني نظرة طويلة المدى وتعني بالأهداف الكلية (طويلة المدى) وهذه الاهداف الكلية هي في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة . كما تقوم الادارة الاستراتيجية علي الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة² .

القرارات الاستراتيجية ترتبط بأحداث تغييراً رئيسياً في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المنظمة من تحقيق الاهداف الاستراتيجية المحددة . وتتمثل هذه المرتكزات في الاتي :

1-صياغة الاستراتيجية:

اذن يقصد بصياغة الاستراتيجية تحديد المسار المناسب للمنظمة ، أي وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة علي مستوى المنظمة والقطاع والوظائف ثم تحديد الخيار الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة ، وتتم عملية صياغة

1. عمر أحمد عثمان المقلي ، مرجع سابق، ص24 .

2. توماس هلين ودافيد هنجر ، الادارة الاستراتيجية - ترجمة محمد عبدالحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ (الرياض : معهد الادارة العامة ، 1990) ص26 .

الاستراتيجية من خلال مقابلة الفرص والتهديدات البيئة الخارجية بعناصر القوة والضعف و البيئة الداخلية وتحديد التوجه الاستراتيجي الذي يشمل الرؤية والرسالة والقيم والغايات والاهداف الاستراتيجية وتقع مسؤولية إعداد وصياغة الاستراتيجيات علي القيادات الادارية كمدراء في الادارة العليا إضافة الي العاملين الذين ساهموا في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة. كون المشاركة في إعداد الاستراتيجية تعطي المدراء والموظفين فرصة لاكتساب الفهم والمعرفة لطبيعة نشاط المنظمة ، وتجعلهم أكثر حماساً للمشاركة في تحقيق أهدافها إن عملية صياغة الاستراتيجية تشتمل علي تطوير أكبر عدد متاح من البدائل الاستراتيجية التي تختار المنظمة من بينها حسب ما تضع لنفسها من أهداف ومايتوافر من موارد ، كما تشتمل علي تقييم هذه البدائل في ضوء معايير الملائمة والقبول والجدوى وتجنب المخاطر في بيئة المنظمة ثم بعد ذلك صياغة الاستراتيجية التي تفي بتحقيق الأهداف الموضوعه من قبل المنظمة .¹

2-تنفيذ الاستراتيجية :

إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة صعبة ومعقدة تتطلب مهارات فكرية وتحليلية ، فإن تنفيذ هذه الاستراتيجية يمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً ويتطلب مهارات عملية ،ودقة وصبر لمتابعة الانجاز بفعالية ، ذلك لأن فشل عملية التطبيق والتنفيذ يعني فشل كامل الجهود التي سبقت ورافقت التنفيذ.

ويقصد بتنفيذ الاستراتيجية ترجمة الاستراتيجيات من الصياغة الي الفعل ، او تحويل الاستراتيجية للمنظمة الي فعل ثم الي نتائج ، كما يقصد بها العمليات

1. عبد السلام أبوقحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية (الإسكندرية : مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997م) ص20 .

التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ، من خلال الهيكل التنظيمي ، الاهداف السنوية ، السياسات ، الموازنات ، الاجراءات ، القواعد وتعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بانها : سلسلة من الانشطة المترابطة مع بعضها البعض ، والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها ، وتشمل هذه الانشطة التركيب التنظيمي ، والسياسات التنظيمية ، ونظم المعلومات والافراد ، والقيادة ونظام المكافاة والتعويض ونظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقييم والرقابة .¹

ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة علي وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وان تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية وان تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية وتوافر المهارات اللازمة لدي المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية وتوفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية. وعلي الرغم من وجود ارتباط قوي بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها الا ان هناك اختلافات اساسية يمكن توضيحها من خلال المقارنة الآتية:

جدول رقم (1/2) : صياغة الاستراتيجية وتطبيقها

صياغة الاستراتيجية	تطبيق الاستراتيجية
إجراءات فكرية (عمل فكري)	إجراءات تشغيلية (عمل تشغيلي)
تتطلب قدرة علي الحدس والتحليل	يتطلب قدرات ومهارات قيادية كالتحفيز
تتطلب التنسيق بين عدد قليل من الافراد	يتطلب التنسيق بين عدد أكبر من الأفراد
تركز علي الفاعلية	تركز علي الكفاءة

المصدر : إعداد الباحثة 2019م

¹ - محمد سالم القطعان ، الادارة الاستراتيجية ، عمان دار البداية ، ناشرون وموزعون ، الاردن (2009) ، ص 21-22

أ - متطلبات عملية تنفيذ الاستراتيجية :

تحدد عملية التنفيذ بقدرة الادارة العليا علي تهيئة مجموعة من المتطلبات والمستلزمات وعلي تحقيق التلائم والانسجام بين هذه المتطلبات والبيئة المحيطة بها وتعتمد عملية التنفيذ الناجح علي مجموعة من المتطلبات تتمثل في الهيكل التنظيمي المناسب ، وتخصيص الموارد بشكل متوازن علي الانشطة التنفيذية ، نظام تحفيز ملائم ونظام معلومات فعال ، وثقافة تنظيمية مناسبة . ويتطلب التنفيذ الناجح وضوح المسؤوليات وحسن توزيعها وان يكون عدد الاستراتيجيات والتغيرات المطلوبة محدود ليتسنى للإدارة العليا السيطرة علي عملية التنفيذ وكذلك تحديد نقاط قياس مستوي التقدم ومقاييس الاداء ونماذجه وجوانبه وآليات الرقابة المناسبة¹ .

ولعملية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية وجعلها فعلاً متحققاً علي ارض الواقع وبشكل فعال عدة مداخل أهمها :

- 1-مدخل الثقافة التنظيمية والمبادئ والقيم المشتركة .
- 2-مدخل تهيئة النظم الإدارية الضرورية لعملية تنفيذ الاستراتيجية وأهمها نظم حوافز وقيادة واتصالات ، ومعلومات وسيطرة .
- 3-مدخل الاهتمام بالموارد البشرية وتطوير قدرتها وتنمية الكادر الاداري وإكسابه المهارات التخطيطية والتنفيذية اللازمة .
- 4-مدخل توفيق / تكاملي بين المداخل السابقة .

1. جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ الاستراتيجية ، (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003 م) ص 44

ويتضح مما سبق ان التنفيذ السليم للاستراتيجية يحتاج ألي عدد من المتطلبات¹، من هيكلية ملائمة ، ونظام للاتصالات ، وتحديد المشكلات وحلها، ونظام للحوافز والأجور ، فكل ذلك يساهم في التنفيذ الملائم للاستراتيجية .

كما ان هناك مجموعة من القواعد الرئيسية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح وفعالية وهي التزام الادارة العليا بالإدارة الاستراتيجية ، مدي ملائمة التنظيم الحالي للمنظمة مع الاستراتيجية اعداد خطط استراتيجية جديرة بالثقة ، اعداد تخصيصات واقعية للموارد ، توافق الاستراتيجية مع ثقافة المؤسسة ، اعداد خطط للتصرف علي المستوي الوظيفي لتدعيم الاستراتيجية ،وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية ، ربط المكافاة والحوافز بتنفيذ الاستراتيجية .

لذلك يجب علي المؤسسات ان تهتم بالتنفيذ كاهتمامها بالتخطيط وتكوين الاستراتيجيات ، حتي تتكامل عمليات الإدارة الاستراتيجية وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها .

ويتضح مما سبق أن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب جهد ومهارة إدارية في التعرف علي مايجب القيام به لوضع الاستراتيجية في المكان المناسب لتنفيذها .

وان تنفيذ الاستراتيجية عملية إدارية ميدانية بالدرجة الأساس تتطلب تخصيص موارد ، وتحفيز الأفراد ، وخلق ثقافة إيجابية تساعد علي التنفيذ ، وتنفيذ الاستراتيجية يرتبط بالتغيير التنظيمي ، حيث أن هذا التنفيذ سوف يحتاج الي البحث عن قيادات وأفراد لديهم القدرة علي التنفيذ والاستمرار بالتحسن المستمر لذلك التنفيذ².

1. جلال العبد ، ادارة الاعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء القدرات (مصر ، دار الجامعة الجديدة ، (2003) ص 127.

2. المرجع السابق ص 49

3- الرقابة والتقييم الاستراتيجي :

ان عملية الرقابة هي التحقق من ان ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ، لذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الادارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدي تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة ، حيث تشكل مرحلة حرجة من العمل الإداري وهي عملية مكملة لعناصر الادارة الاستراتيجية وتأخذ حيزاً من التفكير والتطبيق الاستراتيجي ، وتتعلق بقياس الاداء ومطابقته مع المتوقع¹.

وهذه المرحلة يتم من خلالها المتابعة المستمرة من قبل الادارة العليا للوقوف علي مدي تحقيق الاهداف والسياسات والغايات الموضوعة للمنظمة . بالإضافة الي القيام بالإجراءات التصحيحية أثناء عمليات التنفيذ وهذا يكون علي مستوى المنظمة ككل ومستوي وحدات الاعمال والوظائف .

ورغم ان الرقابة والتقييم تعد أخر مرحلة من مراحل الادارة الاستراتيجية ، لكنها تعد من أهم المراحل التي تحدد مدي تحقيق الخطة التي وضعتها المنظمة وهذه العملية تحدد الي اين وصلت المنظمة .

أ/ مفهوم الرقابة الاستراتيجية :

تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها : الرقابة التي ترصد وتقيم النتائج الفعلية لعملية تطبيق الأهداف الاستراتيجية واستراتيجيات المنظمة ، ومقارنة النتائج بالأهداف الاستراتيجية ، ومعرفة طبيعة نتائج التقييم (إيجابية أو مطابقة أو سلبية) ومن ثم معرفة أسباب النتائج المختلفة ، واقتراح المعالجات المناسبة وتعرف ايضاً بانها : مقارنة الاداء الفعلي بالنتائج أو الاهداف المرغوب

1. ابتهاج مصطفى عبدالرحمن ، الادارة الاستراتيجية - البدائل الاستراتيجية - التنفيذ والرقابة

ادارة التغيير الاستراتيجي (القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1999م) ص34

تحقيقها ، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك .

وتعرف الرقابة بانها : النظام الذي يساعد المديرين علي قيامهم بتقييم مدي التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الي عناية واهتمام أكبر .

ب / أهداف عملية الرقابة والتقييم :

يتمثل الهدف العام لعملية الرقابة والتقييم في مساعدة الادارة للتأكد من ان الاداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعية ، الا ان هناك بعض الاهداف الجانبية للرقابة مثل تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية وتحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية وترشيد التكلفة وتخفيض مخاطر الاخطاء عند وضع الخطط وتحقيق التعاون بين الوحدات والاقسام التي تشارك في التنفيذ وتحديد مراحل التنفيذ¹.

ج/ خصائص النظام الرقابي الفعال 1:

- يجب ان تتوفر بعض المتطلبات الاساسية للرقابة الاستراتيجية الفعالة ومنها :
- الحصول علي معلومات حيوية وأساسية وضرورية .
- توفير المعلومات المطلوبة بالوقت المحدد دون تأخير .
- التركيز علي مبدأ المكافأة وليس العقاب .
- استخدام الرقابة قصيرة المدى وطويلة المدى .
- ان تكون نشاطات الرقابة اقتصادية وغير مكلفة و ان تتسم بالمرونة .

1.الطيب مصطفى ابوقناية ، مفاهيم الادارة الاستراتيجية لدي القيادات الإدارية وأثرها في تطوير اداء المنشآت ، دراسة ميدانية في بعض المنشآت الخاصة والعامّة بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشور) جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، مدرسة العلوم الادارية مارس ، 2002م ص70

ولكي تتحقق الرقابة الاستراتيجية بشكل فاعل يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب ويجب استخدام ادوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى .

كما ان هناك مبادئ عامة من الواجب تبنيتها عند تكوين نظام الرقابة تتمثل في تركيز الرقابة علي المتغيرات الرئيسية ، والتي تكون حاسمة في تحديد نجاح او فشل المنظمة وتسليم التقارير المتصلة بنواحي الاداء وتوليد تغذية عكسية مبكرة من المشاكل ، ينبغي ان يكون نظام الرقابة نفسه موضوعا للرقابة ، أي يجب ان يراقب بانتظام والتأكيد علي معلومات الرقابة التي يجب ان تكون جاهزة ويجب ان يكون نظام الكلفة فعالا من الناحية الاقتصادية المرونة الكافية لآلية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتي اذا تم تبديل الخطط . والوقت السليم للتقييم والادوات السليمة واستخدام نظام المكافآت تعتبر مستلزمات ضرورية حتي تؤتي العملية ثمارها وبالتالي تكون عملية الرقابة ناجحة وتساعد المؤسسة علي تحقيق أهدافها.

4 - التحليل الاستراتيجي (البيئي) :

يعتبر التحليل الاستراتيجي البيئي أول عمليات الادارة الاستراتيجية ، حيث يبدأ به قبل بدء المؤسسة بصياغة استراتيجيتها ، حيث تقوم الادارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوي البيئية المحيطة بالمؤسسة ، لأهمية تأثيره علي أهدافها وأنشطتها . ويعرف التحليل الاستراتيجي بانه : تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدي التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات ، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من اجل السيطرة علي بيئتها الداخلية بشكل يساعد الادارة علي تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة¹.

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن القادم، (المنصورة، دارام القري ، مصر، 1988) ص 135¹.

مفهوم التحليل البيئي :

يقصد به مراقبة وتقييم المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وتقديمها للإدارة العليا بغرض تحديد الفرص والتهديدات وعناصر القوة والضعف للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات. ويعرف التحليل البيئي بأنه : مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية ، لتحديد التغيير الحاصل في البيئة الخارجية والداخلية ، فالبيئة الخارجية يمكن تحديدها في مجموعة من الفرص والتهديدات، والتي تقع خارج سيطرة الإدارة مثل قوي المنافسة والاتحادات العمالية وجماعات الضغط ، اما البيئة الداخلية فهي تشمل علي المتغيرات التي تقع داخل إطار المنظمة ذاتها وهي بدورها تعد مصدرا لقوتها وضعفها مثل الهيكل التنظيمي والموارد .يتضح من التعريفات السابقة بان التحليل البيئي هو عملية استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المؤسسات، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة .

ويعد التحليل البيئي الاستراتيجي (SWOT) اداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي ويمكن تعريف مكوناته كما يأتي :¹

القوة (S) Strength : تشير الي امتلاك المنظمة لمميزات معينة تمكنها من منافسة المنظمات الأخرى بكفاءة واقتدار .

الضعف (W) Weakness : تعبر عن وجود جوانب ضعف معينة (غير مشجعة) في المنظمة تحد من قدرتها علي المنافسة .

1. ريم محمد صالح، تحليل البيئة الخارجية لتحقيق الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة، مؤتمر التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات (القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع، 2009م)

الفرص (O) Opportunities : ويقصد بها وجود أوضاع مشجعة في المحيط الخارجي يمكن للمنظمة الاستفادة منها إذا أحسنت استغلالها .
التحديات (T) Threats : تعني وجود مشاكل وأوضاع مضطربة وغير مناسبة في محيط البيئة الخارجي تهدد المنظمة وتعيق نشاطها .
وينقسم التحليل البيئي الي قسمين : تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية وهي كالآتي:

تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) :

تعرف البيئة الخارجية بانها : عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوي المنافسة ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتحديات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) وتعد دراسة وتحليل العوامل البيئة الخارجية من الامور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة والتعرف الي الظروف المحيطة بها في المكان الذي تعمل فيه ، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن الظروف المحيطة بها في المكان الذي تعمل فيه ، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب أثراً سلبية للمؤسسة .

وتنقسم عناصر البيئة الخارجية الي مستويين هما :

البيئة الخارجية العامة¹:

وتتضمن البيئة العامة كل المتغيرات البيئية التي تؤثر علي جميع المنظمات العاملة في المجتمع وتعتبر عوامل البيئة العامة ذات تأثير غير مباشر علي المنظمة علماً بان ادارة المنظمة لاتستطيع السيطرة علي العوامل او القوي

1.عبدالحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ص137 .

البيئية الكلية او التأثير فيها ، وإنما يمكن التكيف معها ، لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها ويجب علي المدراء الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة العامة وتحليلها ومن العوامل الخارجية العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية وتكنولوجية .

البيئة الخاصة أو بيئة العمل :

ان تأثير البيئة الخارجية العامة عادة مايتصف بالعمومية اما البيئة الخارجية الخاصة فهي أكثر تأثيرا علي المنظمات بطريقة مباشرة . وتتضمن البيئة الخاصة أو بيئة العمل تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر مباشرة علي مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة وبالتالي تتأثر بها مثل : المجتمع المحلي، والموردون ، والمنافسون ، والعملاء والممولين والعاملين ونقابات العمال والغرف التجارية . ومما سبق يتضح ان الادارة الاستراتيجية الناجحة هي التي تعمل علي دراسة وتحليل البيئة الخارجية سواء العامة او الخاصة لان هذا يساعدها في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية :

هي العناصر او المكونات الداخلية للمؤسسة المادية والمعنوية التي تتوافر في وحداتها الادارية ومواردها البشرية والمادية ، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الادارية والفنية والإنسانية، أو التي تحد من قدرتها علي مواجهة عيوبها ومشكلاتها ، وتتفرد إدارة المؤسسة بصلاحيه تحديدها مثل : التنظيم الاداري ، ونظم وسياسات وقواعد العمل ، ونقص الموارد البشرية والمادية والمالية والفنية والتسويقية التي تدخل تحت سيطرة المؤسسة .

2. شارلز هل وجاريت جونز ، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ،ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال ، (الرياض: دار المريخ للنشر، 1998) ، ص170 .

وتتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها وتعد مصدراً لقوتها او ضعفها كما يأتي¹ :

نقاط القوة : هي الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى مثل : وجود هيكل تنظيمي متطور ، ارتفاع كفاية البحوث والدراسات وبراءات الاختراع وتوافر الموارد البشرية المتميزة وتوافر مناخ العمل الايجابي وادارة الذات بفكر استراتيجي قيادي ، وتكاليف انتاج منخفضة ، وحدائة المعدات ووجود طاقة انتاجية جيدة ونظام رقابي جيد وغيرها من الامور التي تدعم قدرة المؤسسة علي تحقيق أهدافها اذا مانجحت في تنميتها والاستفادة منها نقاط الضعف : تتمثل في قصور الامكانيات البشرية والمادية والمشكلات التي تقلل من كفاية وفاعلية المؤسسة علي القيام بوظائفها ، وتعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية وتقلل من رضا المتعاملين معها كتقادم المعدات وانخفاض كفايات العاملين في المؤسسة وعدم توافر السيولة وتقدم الانظمة الادارية وسوء مناخ العمل وهي تسبب عوائق امام المؤسسة نحو تحقيق اهدافها بناءا علي تحديد الادوات الفنية التي تستخدم في تحليل وتشخيص البيئة الداخلية .

وللقيام بتشخيص وتحليل البيئة الداخلية وجدت العديد من الادوات والاساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد نقاط القوة والضعف بقصد التعرف علي القدرة الذاتية للمؤسسة ومن هذه الادوات تقويم موارد المؤسسة وتقويم عناصر التكلفة وموقف الربحية والقياس المقارن وتحليل القيمة المضافة وتحليل سلسلة الإمداد وتحليل مصفوفة الاعمال مع الاخذ في الاعتبار ان كل اداة من هذه الادوات لها خصائصها وأهدافها ولكل منها عيوب مميزات ومن الافضل ان

1.علي السلمي ، تقييم الاداء في اطار نظام متكامل للمعلومات (القاهرة : مجلة الادارة، المجلد التاسع العدد الاول ، يوليو) ص 167.

يتم الاستفادة منها جميعها او معظمها في تحليل وتشخيص البيئة الداخلية في المجالات الرئيسية والفرعية¹ .

ومن أهم أساليب تشخيص البيئة الداخلية استخدام اسلوب القيمة من خلال عدة عناصر تتمثل في رصد وتحليل التطور التاريخي والأحداث الرئيسية للمؤسسة وتشخيص وتوصيف التنظيم الاداري وتحليل وتوصيف المناخ التنظيمي وثقافة المؤسسة ، تشخيص وتحليل سياسات وقواعد العمل ، تقويم أنشطة ومنتجات وخدمات المؤسسة ، وتقويم الموقف المالي والاستثماري ، وتحليل وتوصيف نظم المعلومات والتقنية ويشمل ايضا تحليل البيئة الداخلية علي العناصر الاتية : الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي أحد الركائز الاساسية لتنفيذ الاستراتيجية ويتضمن الاتصالات ، والسلطة ، وسلسلة القيادة ، ويتم وصفه في الخريطة التنظيمية للمؤسسة .

ويعرف الهيكل التنظيمي بانه : الاطار او البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات ، والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما هو العكس نوعية العلاقات بين اقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات.

ويعرف بانه عبارة عن تنظيم رسمي للمراكز والادوار والعلاقات التنظيمية وكذلك الاقسام والوحدات الإدارية وكيفية الربط بينها .

الثقافة التنظيمية: وهي تشمل القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل اعضاء التنظيم حيث ان لكل منظمة اعمالا ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها . والثقافة التنظيمية هي الاطار القيمي والاخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة

1. على السلمي (مرجع سابق) ص 168 .

ويتحرك فيه الفرد وان القيم والمعتقدات والعادات هي جزء متكامل لثقافتهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي¹ .

الموارد المتاحة : تمثل الموارد المتاحة مجمل ما تمتلكه المؤسسة من اصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ويتضح مما سبق ان الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة سواء مادية او بشرية تعتبر مكون اساسي للبيئة الداخلية² .

-
1. احمد عطاالله القطامين ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية -مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (عمان : دار المجدلاوي لنشر والتوزيع 1996م) ص75 .
 2. رمضان وهيبه حسام عيد ، الثقافة التنظيمية ومناخ الابداع في المؤسسات التعليمية يصدرها مركز العربي للتعليم والتنمية ، المجلد 10، العدد32، (2004) ، ص 11 .

المبحث الثاني : مراحل واتجاهات ومستويات وتحديات الإدارة الاستراتيجية

اولا : مراحل الادارة الاستراتيجية :

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية شكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية :_

1. لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها .
3. إن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة ، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء سابقة أو لاحقة لها. فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها
4. فالتغير في الرسالة يؤثر على تغير مفهوم البنية الداخلية والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغير الرسالة¹.

5. أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة .فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية.

انه ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعته هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية هي :-

1-مرحلة التصميم :

يطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة ، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد

¹.احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية (الإسكندرية الدار الجامعية) 2008م، ص63

الفجوة الاستراتيجية ، ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الوظيفية .

ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم لجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي ان تمارس بأعلى درجة من الكفاءة ، حيث ان نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة بوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وتقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والمواد التي سوف تستخدم .

2-مرحلة التطبيق :

تهدف هذه المرحلة ألي تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق ، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الانظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات¹.

ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلقها وليست تقليدية .

1. توفيق محمد عبد المحسن ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الاداء (القاهرة) ، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية ، 2006) ، ص80 .

3-مرحلة التقييم :

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يتمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل أهمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات .

عمليات الادارة الاستراتيجية :

تعددت المداخل التي تناولت منهج الادارة الاستراتيجية من حيث المراحل او العمليات او المكونات الرئيسية للمنهج ، وهي تمر بطريقة متعاقبة ، بحيث لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها وتتوقف جودة كل مرحلة علي جودة المرحلة السابقة لها ، وتتضمن عملية الادارة الاستراتيجية عدة خطوات رئيسية .(1).

ثانيا : الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي:

يعتمد الفكر الاستراتيجي الحديث علي مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تسعى للتفوق علي المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين (العملاء) معها وأهم اتجاهات هذا الفكر في العصر هي :

1/ العولمة : يعتمد الفكر الاستراتيجي علي إدراك ان البيئة هي وحدة كونية متكاملة فالبيئة التي تعمل فيها المنظمات لا تقتصر فقط علي البيئة المحلية بل

⁰¹ هاني حامد ، احمد عبدالله القطامين ، (الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،2003م ،

القاهرة ، الطبعة الاولى) ص146

تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها فالمنظمات تنتظر للأسواق العالمية باعتبارها اسواق محتملة وفرص ينبغي ان تسعى لاستغلالها كما ان معظم المنظمات لاكتفي بالموردين المحليين بل تبحث عن مصادر للتوريد أرخص واكثر كفاءة سواء تعلق ذلك بالموارد أو بالعمالة هذا ولم يتوقف تعريف المنافسة علي المنافسين في السوق المحلي بل اتسع تعريف المنافسة ليشمل العالم كله ويمتد أكثر ليشمل المنظمات التي تعمل في صناعات أخرى ويمكن ان تنتج بدائل تنافس منتجات المنظمة¹ .

2/ الجودة الشاملة : لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد علي فكرة الميزة التنافسية الوحيدة ، فلم تعد المنظمات قادرة علي الاعتماد علي ميزة تنافسية وحيدة تميزها عن المنافسين مثل اعتماد علي تقديم سلعة رخيصة . بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة والجودة الكاملة والتي تعني ان المنظمة تنافس علي كل خصائص السلعة وعلي جودة كل ما تقدمه من خدمات ومانقوم به من أعمال وأنشطة . فقد بينت التجارب تعدد أسباب فشل المنظمات وأظهرتان النجاح الحقيقيه التركيز علي الكفاءة وعلي جودة كل أجزاء المنظمة ككل.

3/ زيادة أهمية العميل :

أدركت المنظمات المعاصرة ان التنظيم الداخلي (الإجراءات والقواعد) ينبغي أن توضع من أجل العميل لزيادة رضاه.فالمنظمات التي لا تفكر في خصائص منتجاتها ومزاياها ولكن تفكر فيما تشبعه من احتياجات للعميل فكل عمليات التصميم والتنفيذ والتقييم ينبغي أن تتم من وجهة نظر العميل باعتباره محور اهتمام الإدارة الاستراتيجية ومن ثم تحول الاهتمام من المنتج إلى العميل ورغباته واحتياجاته .نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف : أدركت المنظمات أنه لا يوجد فرصة مطلقة أو تهديد مطلق ، فهذه أمور نسبية

1. احمد سيد مصطفى ، ادارة الجودة الشاملة للتنافسية في الصناعة المصرفية (دبي : مركز البحوث ، مجلة أفاق اقتصادية ، المجلد 25 ، العدد 97 ، الامارات العربية المتحدة ، 2004) ص148 .

تختلف من منظمة لأخرى وتختلف من وقت لآخر بالنسبة للمنظمة ذاتها فما يمكن اعتباره قوة في بداية المنظمة مثل انتشارها الجغرافي الواسع قد يعتبر نقطة ضعف عند تدهور المنظمة ذاتها فما يمكن اعتباره قوة في بداية المنظمة مثل انتشارها الجغرافي الواسع قد يعتبر نقطة ضعف عند تدهور المنظمة نظراً لصعوبة التخلص من بعض منافذ التوزيع في بعض المناطق الجغرافية ، كما أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانيات المنظمة متمثلة في نقاط قوتها وضعفها . كما أدركت المنظمات أن نقاط قوتها وضعفها ليست مسألة مطلقة أيضاً بل ينبغي أن تقيم بالمقارنة بالمنافسين فالاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

ثالثاً : مستويات الإدارة الاستراتيجية¹ :

عند دراسة الإدارة الاستراتيجية من الضروري أن ينظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة الإدارة والإدارة الاستراتيجية وأساليبها والمفاهيم المتعلقة بها والتي يمكن تطبيقها على جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم والربحية والغير ربحية ، لكن الحاجة لها تكون أشد وأكثر إلحاحاً وتأثيراً في حالة المنظمات الربحية كبيرة الحجم وذلك نسبة لكبر حجم الأموال المستثمرة فيها وتنوع وتعدد أنشطتها والتأثير الكبير للمتغيرات البيئية عليها . ولا يعقل ان يتم ادارة مثل هذه المنظمات بنفس الأسلوب الذي تدار به المنظمات ذات المنتجات والاسواق المحددة ومن هنا فانه من أجل تسهيل العملية الادارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها الي عدد من الوحدات بحيث يطلق علي كل وحدة منها اسم وحدة الأعمال الاستراتيجية . ويمكن تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية بانها أي جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة

1. محسن زوبيدة ، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي ، الجزائر ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية 24-25 أبريل 2006 ص13 .

منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية . وفي الغالب نجد ان تعامل كل وحدة أعمال استراتيجية بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية .
وفي الغالب نجد أن تعامل كل وحدة أعمال استراتيجية بصورة منفصلة وتعتبر مصدر للربح مستغل عن الوحدات الأخرى للمنظمة وقد يترتب علي ذلك إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستغلال الكامل عن المنظمة الأم ، وفي الحالات الأخرى فقد تقرر المنظمة ممارسة الرقابة والسيطرة الكاملة علي جميع وحداتها الاستراتيجية ، وذلك من خلال التزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد والإجراءات التي تضعها المنظمة للممارسات (الاعمال اليومية)
ويمكن ان نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وفيما يلي شرح هذه المستويات بسئ من التفصيل :

1/ الإدارة الاستراتيجية علي مستوى المنظمة :

عند هذا المستوي تقوم الإدارة العليا بتحديد رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية العريضة والاستراتيجيات العامة لكل المنظمة ، كما انها تقرر بشأن الموارد التي تحتاجها المنظمة لجعل استراتيجياتها مجدية وسهلة التنفيذ بالإضافة الي توزيع الموارد بين الاقسام المختلفة .

ويمكن تعريف هذا المستوي من الإدارة الاستراتيجية بأنه ادارة الأنشطة تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة ، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه ، عملية تخصيص الموارد ، وإدارة مفهوم المشاركة من وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها . ويمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوي وتتمثل في الآتي :

تحديد الخصائص والمميزات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في الاسوق .

تحديد رسالة المنظمة الرئيسية والاساسية في المجتمع وبصورة واضحة لاليس ولاغموض فيها خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمنظمة .

تحديد وتوصيف المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة تخصيص استخدام الموارد المتاحة علي الاستخدامات البديلة .

2/ الإدارة الاستراتيجية علي مستوي وحدات الأعمال الاستراتيجية :

عند هذا المستوي تركز الاستراتيجية علي الكيفية التي يمكن بها للوحدات التابعة للقسم للمنظمة المنافسة في السوق الذي تعمل فيه ، وعرفت وحدة الاعمال الاستراتيجية بانها عبارة عن مجال عمل متميز له منافسيه ويمكن إدارته بصورة مستقلة عن أعمال الأخرى ، وتتعامل هذه الوحدة من وجهة النظر المالية كمركز ربح منفصل¹.

وتعرف وحدة الأعمال الاستراتيجية بأنها إحدى الأقسام (الروع أو الأدوات). التشغيلية في منظمة ما والتي تخدم سلعة أو سوق أو قطاع محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منظمة جغرافية معينة ولها كامل الحرية أو السلطة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إطار التوجيهات الأساسية للمنظمة طالما أنها تخدم أهداف هذه المنظمة وعرفت أيضاً على أنها عبارة عن (إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى يمكنها أن تنافس بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل .

على هذا الأساس فإن هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية يحاول أن يضع إجابة مقنعة على هذه التساؤلات .

1. عمر أحمد عثمان المقلي ، مرجع سابق، ص24 .

ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم وحدة الأعمال الاستراتيجية لتقديمها إلى الأسواق التي تعمل بها ؟ .

من هم المستهلكون (العملاء) المحتملون للوحدة في المستقبل ؟ والذين تود الوحدة أن تتعامل معهم وتكسب رضاهم وتلبي جميع طلباتهم ، حتى تضمن استمرارهم في التعامل معهم ، الأمر الذي يعود بالفائدة على المنظمة وهذا هو مفهوم سيطرة العملاء الذي ينص على أن العميل ملكاً لا يرد له طلب طالما أنه لا يعترض على الفاتورة .

كيف يمكن للوحدة ان تلتزم في المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها وتقع مسئولية وحدة الأعمال الاستراتيجية على عاتق رؤساء الأقسام والوحدات أو نائب رئيس المنظمة . مثل التركيز على جزء أو قطاع معين من السوق . المهم لا بد للمنظمة من التمييز والتفوق والفوز على المنافسين ¹.

3/ الإدارة الاستراتيجية علي المستوى الوظيفي :

عادة يتم تقسيم المنظمة او وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية التي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد . والاستراتيجيات عند المستوى التشغيلي تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المنظمة المختلفة في تحقيق الاستراتيجيات التي يتم إعدادها في المستويين السابقين . وبالرغم من أن هذه القرارات يتم اتخاذها عند المستوى التشغيلي (الوظيفي) إلا أن لها أهمية استراتيجية حيث ان تحويل الاستراتيجية (استراتيجية المنظمة) إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى فلذلك تعتبر محوراً أساسياً للتنفيذ الاستراتيجي .

1. محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز،(القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009م)

أن هذا النوع من الاستراتيجيات تتميز عن غيرها في أن نطاقها الزمني أضيق من استراتيجيات الوحدات والأقسام ان يكون مداها الزمني قصيراً عاماً واحداً أو أقل لها دور بارز في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الكلية وعادة ما تفوض بواسطة مديري الوحدات الاستراتيجية أي مديري الوحدات الوظيفية من أجل التنسيق وضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية . لا بد أن يفهم أن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي) لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على العمليات وذلك من خلال الالتزام الإداري نحو زيادة معدلات كفاءة استخدام موارد المنظمة .

ومما تقدم يمكن القول أن هذا النموذج ذو الهيكل الثلاثي لمستويات الإدارة الاستراتيجية وبما يبدو مبسطاً وسهلاً ، ولكنه يغطي العناصر الأساسية في عملية إعداد الاستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار اختلاف العناصر من منظمة لأخرى ، كما أن طبيعة ونوع التأثيرات على إعداد الاستراتيجية قد تختلف من مستوى لأخر داخل الهيكل الثلاثي¹ .

يوضح أن هذه المستويات تعتبر من الناحية العملية متداخلة ومتراصة ومعتمدة على بعضها البعض .

وإذا قبلت هذه الطبيعة الهرمية للاستراتيجية فإنه من الضروري وضع أهداف وسياسات واضحة لكل المستويات الثلاث . فالأهداف الرسمية تعتبر وسيلة بها يقاس أداء المنظمة .

وإذا دعت الضرورة مراجعة مسارها على ضوء التغييرات في البيئة الخارجية وإضافة إلى ذلك فإن هذا الإجراء يسمح بتخصيص الموارد بصورة أكثر رسمية مع ضمان فعالية التخطيط والمتابعة والرقابة .

1. عمر أحمد عثمان المقلي ، مرجع سابق ص43

رابعاً : تحديات الاستراتيجية :

تواجه المنظمات عدة تحديات استراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا

إذا أرادت المنظمة إدارة استراتيجية وفيما يلي استعراض لأهم التحديات :-

1/ زيادة سرعة التغيرات : يلاحظ معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد اخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية ، والتغير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات أمراً هاماً وحيوياً في المنظمات المعاصرة بالمقارنة بأهمية الاستراتيجيات في المنظمات التي كانت تعمل في بيئة أكثر استقراراً وثباتاً .

2/ ازدياد حدة المنافسة :

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي ، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة أصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات العملاء حتى يمكن وضع استراتيجيات لمواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة . مما زاد من حدة المنافسة الاتجاه نحو العولمة واتساع نطاق المنافسة لتشمل العالم كله ودخول الشركات العملاقة التي تعبر السوق المحتمل لها هو بقعة من بقاع العالم .

3/ تغيير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل الغير ماهر القادر فقط على القيام بأعمال متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من مل لآخر كما كان هيكل العمالة في عصر خط الإنتاج المستمر الذي كان النجاح فيه يعتمد على النمطية وتحقيق وفورات الحجم الكبير فنجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات. ندرة

الموارد :أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن وتوفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب . فقد أنتهي عصر الوفرة للكثير من مستلزمات الانتاج . واصبحت الندرة هي السمة الغالبة التي تحكم مدي توافر الموارد .

الاهتمام بالبيئة : تعاضم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة (حماية المستهلك) وتعاضم تأثيرها وقدرتها علي التأثير علي المنظمات وعلي صانعي القرارات السياسية . ولم تعد المنظمات قادرة علي تحديد قوانين البيئة أو تجاهلها بل عليها ان تضع الاستراتيجيات التي تضمن عدم اثاره هذه الجماعات القوية التي تمثل غالباً تهديداً علي المنظمات ¹.

4/ ازياد أهمية الاستراتيجيين : بات واضحاً ان نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيين علي مستوي عال من الكفاءة تدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل استراتيجية فقط ، فليس لهؤلاء عمل لهم سوي ادارة المنظمة إدارة استراتيجية لتحقيق التفوق علي المنافسين وزيادة رضا العاملين مع المنظمة ، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية (2).

1. أكرم محمد حسين طاهر ، أثر الادارة الاستراتيجية في اداء المصارف في السودان (الخرطوم : جامعة السودان المفتوحة ، كلية الدراسات العليا بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، غير منشور، السودان،-2013) ص ص51- 52 .

2. المرجع السابق ، ص114.

المبحث الثالث: عناصر الإدارة الاستراتيجية

أولاً : الرؤية الاستراتيجية :

تكمن الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية شاملة للمنظمة اذ يجب ان يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى ، ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك الذي تخدمه تحتاج المنظمة في المراحل الأولى من وضع الاستراتيجية الي مناقشة عدة أمور أساسية في الإدارة الاستراتيجية يأتي في مقدمتها¹:

ماهي الرؤية المستقبلية للمنظمة ؟

ماهو الاتجاه الذي يجب أن تسلكه المنظمة ؟

لماذا توجد المنظمة ؟

تحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة ، وماترغب أن تكون عليه المنظمة وما تطمح ان تصل اليه في المستقبل ، وبالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول اليها خلال (20-30 سنة) القادمة، وماالذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات .

تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها .

كذلك تعرف الرؤية بانها: عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتمييز مرغوبة مستقبلاً . وتصاغ الرؤية أو

1. زكريا الدوري ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، عمان : دار اليازوري للنشر ، 2005 م ص 23

التطلع المستقبلي بشكل عام ، وتوضح مايمكن أن تصبح عليه الشركة ، كما ينبغي ان تقدم صورة واقعية بشكل عام ، وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً .

ومن أهم خصائص العبارات الدالة علي الرؤية المستقبلية :

1. ان تتصف بالوضوح .
2. ان تكون ذات معني ومغذي للسوق الذي تعمل به الشركة .
3. ان تتطلع الي المستقبل وأنت اخذ الماضي في اعتبارها .
4. ان تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء علي قدر من التحدي المتواصل .
5. ان تستهدف حفز العاملين ، وأيضاً العملاء (الاهتمام بالعملاء) .
6. ان تتصف بالإيجاز والتحدي والانجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين .(1).

الرؤية المستقبلية هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل ، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة لهذه المعلومات . وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المنظمة التطلع للأفضل ، والأعظم والأكبر ، فقد يتم البحث عن أفضل خدمة أو أعظم منتج أو أكبر انجاز . ويجب توصيل الرؤية الاستراتيجية لكل العاملين وإقناعهم بها حيث تصبح أساساً قوياً للخطوة التالية وهي وضع رسالة المنظمة . وتعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية التي تجعل المنظمة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات . فاذا كانت الرؤية حيوية وذات معني حقيقي لدي الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية .

فالرؤية الجيدة تساعد علي كسر القيود في تفكير المنظمة وتضمن الاستمرارية وتعرف اتجاه وهدف المنظمة وتساعد علي جذب الاهتمام والالتزام لدي

1. مرجع سبق ذكره ، ص 25

العاملين وتشجيع علي الانفتاح علي حلول مبدعة ومتفردة وتشجيع علي بناء الثقة وتضمن الولاء من خلال المشاركة وتؤدي الي دفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية .

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة . إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أموراً عديدة من بينها نوعية احتياجات العملاء التي يجب إتباعها ، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين .

وعليه فان صياغة الرؤية الاستراتيجية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة ولكنه مباراة في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المنظمة علي مسار استراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به الي أقصى حد ممكن¹.

تختلف الرسالة عن الرؤية : فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل ندرة الموارد الحالية.²

والرؤية هي الأساس العام الذي تنبني عليه الرسالة في حين ان الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لان تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق ، في حين تحدد الرسالة ان المنظمة تسعى الي تحقيق جزء محدد من هذا الحلم .

1. يونس ابراهيم حيدر ، الادارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات (دمشق : الناشر سلسلة الرضا

للمعلومات، سوريا ، 1999م) ص 42

2. المرجع السابق، ص44

مما تقدم يتضح للباحثة انه ينبغي ان تكون لكل منظمة (تريد النجاح والتميز البقاء في ظل العولمة المتغير) رؤية استراتيجية واضحة نابعة من تفكير استراتيجي عميق وتحليل وتقييم لكل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مع التركيز علي ثلاثة أبعاد هي العملاء والعاملين والاداء الذي يحقق التميز المنشود . وان نشق من الرؤية الاستراتيجية رسالة محددة وواضحة ومعبرة وملائمة مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

1/ عناصر الرؤية الاستراتيجية Elements Of Strategic Vision

توجد ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي :- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة ، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي ، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام وفيما يلي عرض للعناصر :-

أ/ **تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة** : أن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمراً سهلاً كما يتصور البعض . وفي البدء فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يستند إلى ثلاثة دعائم أساسية هي :-

احتياجات العملاء : إن تعريف مجال النشاط على ضوء احتياجات العملاء يؤدي إلى التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات لعملائها . لكن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المنظمة لعملائها ليس كافياً لتحقيق الغرض ، فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكسب أهمية من منظور العملاء ولكنها يمكن أن تصبح مجالاً للنشاط عندما تتجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء . وكذلك بدون ظهور الحاجات والرغبات لا يمكن أن يوجد نشاط أصلاً .

العملاء : إن مجموعات العملاء مكتسب أهمية قصوى في تعريف مجال نشاط المنظمة ، حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي

يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة منتجاتها أو خدماتها .

التكنولوجيا المستخدمة والأنشطة المؤادة : تستمر التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها . إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث السابقة الذكر يمثل نوعاً من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات وعليه فان تعريف النشاط لدى بعض المنظمات يعتبر أفضل من الأخرى ، الأمر الذي يؤثر على فاعلية عملية إعداد وتطبيق الاستراتيجية والنتائج المتوقعة من ذلك .

ب/ تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة :-

أن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس او العشر سنوات فأكثر يمثل مهمة شاقة للغاية¹، فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع المتغيرات التي تحدث في مجال نشاطها ، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي تتخذها بيئة ذلك النشاط ، كما تتطلب هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الاستراتيجي الخلاق والإبداع والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط . أن الرؤية الاستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم فيما يتعلق بمستقبل المنظمة .

بدلاً من ذلك ، فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل . إطار تصرفات الإدارة وتفعيل استراتيجياتها . إن الرؤية التي يتم

1. نبيل محمد مرسي وأحمد عبدا لسلام سليم ، الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2007 م) ص 57

اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات المستقبل

ج/ تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية والرسالة :-

أن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية والرسالة للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها يعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب إن تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم بالرؤية الاستراتيجية والرسالة يؤدي إلى تحقيق الفهم المشترك ويعزز القواسم المشتركة بين أعضاء الفريق في المنظمة ويساعد على كفاءة وفعالية تنفيذ الاستراتيجية المختارة ، ويقلل من مقاومة التغيير وبالتالي لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة . وعندما تتمكن الإدارة من رسم تصور لمستقبل الشركة في عبارات مهمة وقوية تساعد على استنفار الطاقات ، وحشد الجهود وتنمية الالتزام ، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة تصبحان أداة تحفيزية هائلة . (1).

إن الإدارة تحتاج إلى صياغة الرؤية والرسالة والإعلان عنهما في كلمات تحث العاملين على قبولها وتنمي الإحساس بالفخر والاعتزاز للانتماء إلى المنظمة . وتولد الالتزام بالأهداف الاستراتيجية(2).

إن الصياغة المحكمة للرؤية الاستراتيجية والرسالة تساعد في تحقيق قيمة إدارية تتمثل فيما يلي: .

1- توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع الأعمال في الأجل الطويل.

1. اسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ، ص 40

2. احمد ماهر مرجع سابق ذكره . ص 210

2- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية اتخاذ القرارات .

3- توليد الاقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له .

4- توفر أساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام، وتحديد الأهداف. وتصميم الاستراتيجيات الوظيفية .

5- مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

ثانياً : رسالة المنظمة: Organization mission

تعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص العديدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها¹.

ويمكن تعريف رسالة المنظمة بأنها عبارة عن غايتها المحددة التي تميزها عن المنظمات الأخرى المشابهة لها.

كذلك عرفت في كلمات بسيطة بأنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال أنشطتها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها . كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن صياغة لفظية تعكس التوجه / التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية .

وأيضاً تعرف رسالة المنظمة بأنها عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها وفلسفتها ، وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها ، أو نوع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم والجانب التكنولوجي المستخدم . كما توضح الرسالة أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب ان تفعله² .

1. سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية (عمان: داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 1998) ص 43

كذلك عرفها آخر بأنها تصريحات تطلقها الهيئة المؤسسية تعبر عن التصميم والعناية والاتجاه الخاص بها . ومهما كانت المعاني التي تطوي عليها رسالة المنظمة فهي تحدد أبعاد الساحة التنافسية لأعمالها ، كما تقرر أسلوب تخصيص مواردها المتنوعة ، وتأطر أسلوب بحثها عن الفرص وتشخيصها للتهديدات القائمة في البيئة ، وإلى جانب ذلك كله فهي تساعد في الكشف عن مواطن قوة وضعف المنظمة ، وحتى تستوعب بعمق أكبر مفهوم الرسالة ، فسيكون ذلك من خلال الفصل بين مفهوم الرسالة (mission) ومفهوم الغرض (purpose) . والغرض يعبر عن الدور المتوقع عن المنظمة مجتمعياً أن تلعبه، وهذا هو ما يتوقعه المجتمع من كل المنظمات المماثلة .

ذلك أن الغرض الأساسي لكل منظمة هو قيامها باستثمار الموارد المجتمعية المتوفرة لإنتاج السلع والخدمات بكفاءة ومسئولية .

أن (غرض المنظمة يتمثل في دورها الرئيسي حسب ما يحدده المجتمع الذي تعمل فيه ، لذا فإن الغرض هو عبارة عن غاية عريضة تنطبق ليس فقط على منظمة بعينها إنما على جميع المنظمات المتشابهة في المجتمع¹ .

والرسالة هي الوثيقة الأساسية للمنظمة والتي تحدد الاتجاهات العامة لها وتبين السبب من وجودها وتشرح أوجه اختلافها مع المنظمات المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها ، ورسالة المنظمة هي دستورها والمرشد الأساسي للاستراتيجيات التي تتخذها وهي تعبر بشكل عام عن الفلسفة التي تضعها المنظمة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها ، وهي تعبر رسالة المنظمة عن اتجاهات وفلسفة الإدارة العليا للمنظمة في تحريك موارد المنظمة

1.عايدة سيد خطاب ، الادارة الاستراتيجية في قطاع الاعمال والخدمات (القاهرة : بدران دور نشر ، مصر ، 1997م) ص153 .

البشرية والمادية للمنافسة وتعظيم من قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء
والمتعاملين والمساهمين

والمجتمع بصفة عامة . والرسالة لا تتضمن تفاصيل دقيقة حتى تتبع
للمستويات الإدارية التفكير الحر والخلاق في الاختيار بين أكثر من استراتيجية
لتحقيق التوجهات العامة للرسالة يظهر ان جميع التعريفات السابقة تركز على
ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات واضحة ومفردات دقيقة
ومعبرة توضح أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تقوم به المنظمة
وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز والفلسفة الموجهة
للمنظمة في نفس الوقت تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة لها
في نفس الصناعة أو النشاط ، ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص الأبعاد
الآتية:¹

- 1-إن الرسالة تمثل الخصائص المميزة للمنظمة والتي تشكل تفردا وتميزها
وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق أو
الصناعة أو النشاط .
- 2-توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة فهي تعد
المبرر لوجود المنظمة
- 3-أن الرؤية والرسالة هما الأساس في بناء الغايات ووضع الأهداف
الاستراتيجية.
- 4-إن التعبير عن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يجب أن يتم بشكل مجمل
وليس بصورة تفصيلية .

1. شارلز هل وجاريت جونز، الادارة الاستراتيجية - مدخل متكامل ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد
رفاعي (الرياض دار النشر 1998) ص 29 .

2/ أهمية رسالة المنظمة الواضحة :-

تتبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة استراتيجية فعالة ، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارنة ل 500 شركة بنية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء ، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء وخلصت الدراسة إلى أن اهتمام الشركات يوضح وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تمييزها ونجاحها .

يلخص (David) أهمية وجود رسالة واضحة ومحددة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية فيما يلي¹ :-

- أ. ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم .
- ب. تقديم أسس أو معايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم² .
- ت. إيجاد مناخ تنظيمي موحد .
- ث. تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية .
- ج. توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود الموائمة أو المعاكسة
- ح. تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات
- خ. تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة .
- د. الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي .

1. Divid Conceptual Strategic Management Mercill Publishing Co Ohio1989 p 100

2. نبيل محمد مرسي وأحمد عبدا لسلام سليم ، مرجع سابق، ص23 .

ما تقدم تلاحظ الباحثة أن أهمية الرسالة الواضحة المحددة وأن على إدارة المنظمة أن تضح رسالة مناسبة تستطيع من خلالها التأكد من وحدة الأهداف وعدم تعارضها ، وترجمة هذه الأهداف إلى خطط وبرامج عمل تتضمن تخصيص الموارد وحسن استغلالها .

فأن الرسالة الجيدة والفعالة تساعد على نجاح وتميز المنظمة ، وسهولة فهمها واستيعابها وتذكرها عند التنفيذ من قبل العاملين ، وكذلك ارتباطها في أزمان العملاء وأصحاب المصلحة عموماً . ولكن يجب الأخذ في الحسبان أن جودة صياغة الرسالة لا تفي بالضرورة نجاح المنظمة وتحقيق الأهداف .

الفصل الثالث

القدرة التنافسية

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للقدرة التنافسية

المبحث الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

المبحث الثالث : العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية

الفصل الثالث : القدرة التنافسية

المبحث الاول : المفاهيم الاساسية للقدرة التنافسية

أولاً : مفهوم القدرة التنافسية :

القدرة التنافسية هي ما تختص به شركة دون غيرها وربما يعطي قيمة فعالة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون حيث يمكن أن تقدم الشركة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل.

مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها والتي تساعد على تحقيق أداء عالي وعلى سبيل الاستمرار ويتمثل في الأداء السوقي مثل الحصة السوقية، رضا العملاء ، الأداء المالي ، (العائد على الاستثمار) وتعتبر المنظمة محققة لميزة تنافسية في حال كونها تحقق أرباحاً دائمة تفوق متوسط الربح في صناعة ما أي بأنها قادرة على استغلال مواردها وقدراتها لتقديم قيمة مميزة لعملائها تفوق المنافسون)¹.

ثانيا : الركائز الأساسية للتنافسية :

تتمثل الركائز الأساسية في مجموع الكفاءات (التنظيمية ، التسييرية ، والتكنولوجية) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ويمكن عرضها كما يلي :

1/ التنافسية المالية : ويتم معرفة ذلك بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع .

1. أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين (القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع 2001م) ص 56.

2/ التنافسية التجارية : ان القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين ويتم من خلال شهرتها التجارية والتوسع الجغرافي .

3/ التنافسية التقنية : تعني قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة .

التنافسية التنظيمية والتسييرية : تنظيم الوظائف ونوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات ، اما قدرتها التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات كالصفات .

ثالثاً : القدرات والجدارات والقدرة التنافسية

إن المنظمات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة وهذه تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة في تحويل مداخلاتها (الموارد) إلى مخرجات (منتجات ، خدمات) أن هذه القدرات العامة تعطي للمنظمة مساحات كافية للمنافسة بمختلف المجالات والأنشطة ولكن يفترض بإدارة المنظمة ولكي تكون فاعلة ومتميزة عن المنافسين كافة من جهة أخرى فأن التفاعل المتبادل والمباشر بين القدرات والجدارات الحيوية¹ .

والذي عم استخدامه من قبل (c.K.prahalad & garyhamel) في عام 1990 م يعني قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو أعمال المنظمة المتنوعة وبالتالي فأنها تسند قدراتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة ولغرض فحص علمي

1. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم -

العمليات (عمان : دار وائل للنشر ، 2011م) ص 110 - 112

وواقعي تؤشر فيه المنظمة وتحدد قدراتها المتميزة فإنه يمكن القول أن موارد المنظمة المختلفة يفترض ان تبني قاعدة عامة من القدرات والقابليات والتي تسند قدرات محورية جوهرية تعزز قابليات مميزة تتيح للمنظمة على ميزات تنافس مستدامة .

إن منظمة الأعمال وهي تعمل في بيئات شديدة المنافسة سريعة التغيير عالمية الأبعاد تحاول الاستفادة من هذه المواد ، القدرات والجدارات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها منظمات الأعمال في استراتيجياتها بمعنى أن هناك وحدة في التحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية إلى إسناد كفوء لاستراتيجية منظمة الأعمال وجعلها متماشية مع واقع قدرات المنظمة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية .

تمثل القدرة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء منظمة الأعمال ومن النادر أن تملك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة وهكذا فالميزة التنافسية أولاً ثم خصائص ومصادر الميزة التنافسية كيفية تحقيق الميزة التنافسية وأنواعها⁽¹⁾.

رابعاً : كيفية تحقيق القدرة التنافسية :

إن كون القدرة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسين عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة متفردة أفضل وأحسن منهم ، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في منظمات الأعمال تتحقق من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات

1. أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين (القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع 2001م) ص 56.

المنظمة تركز إلى ميزات تتفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد أو تقليد هذه الميزات ، إن المنافسة تصبح شديدة جداً ومؤثرة على منظمة الأعمال إذا ما حققت معها عناصر وميزات تنافسية مماثلة . لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد لنفسها موقعاً متفرداً ومختلفاً عن المنافسين الآخرين ويستشعر هذا الموقفاً للعملاء بشكل خاص فإن عناصر الميزات التنافسية كثيرة وتتأني من مصادر متعددة وتتجسد لاحقاً بأنواع من المزايا التنافسية معوضة على بعضها البعض ومتكاملة¹ .

خامساً : مقاييس القدرة التنافسية :

1/ مقاييس نوعية :

- أ. النوعية المتوقعة .
- ب. النوعية المدركة .
- ت. النوعية القياسية .

2/ مقاييس كمية :

- أ. مقاييس جودة المنتج النسبي .
- ب. تكاليف التسويق .
- ت. الحصة السوقية .
- ث. نسب الربحية .

سادساً : أهمية القدرة التنافسية :

تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية . تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الأثنين معاً تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل .

1. أ.د. جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقي (الاسكندرية ، دار الجامعة ، مصر ، 2002) ص ص 174 - 175 .

إن يكون القدرات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .

نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها لذلك فأنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية فقط .

سابعاً: خصائص القدرة التنافسية :تتمثل خصائص القدرة التنافسية في الآتي:

1. أن تكون مستمرة ومستدامة ، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
2. تتسم النسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى .
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى .
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

ثامناً : مصادر القدرة التنافسية :

فمصادرها بالتأكيد متنوعة وكثيرة نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة بمفهومها العام والواسع وما تتيحه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها وهي :

المصادر الداخلية المرتبطة موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية - قنوات التوزيع -

الموجودات وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة ، أساليب التنظيم الإداري ، طرق التحفيز ، مردودات البحث والتطوير والإبداع ، المعرفة .

المصادر الخارجية : وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي لإيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية - المالية - الموارد البشرية المؤهلة وغيرها يمكن للمنظمة ان تبني قدرة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

محددات وعوامل نجاح القدرة التنافسية :

تاسعا : محددات القدرة التنافسية :

تحدد القدرة التنافسية من خلال بعدين هامين هما :

1/ حجم القدرة التنافسية :

للقدرة التنافسية دورة حياة مثلها مثل دور حياة المنتجات والخدمات .

1-مرحلة التقديم¹ : تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للقدرة التنافسية ، باعتبارها تحتاج إلى كثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي . وتعرف عندها القدرة التنافسية مع مرور الزمن تزايداً أكثر فأكثر ، ويرجع ذلك إلى قبول الذي تحظى به من ظرف عدد متزايد من العملاء .

2/ مرحلة التبني : في هذه المرحلة تعرف القدرة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها .

1. هلاي الوليد ، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ، (أطروحة لنيل درجة الماجستير ، جامعة بوضياف ، الجزائر ، 2009م) .

3/ مرحلة التقليد : تشهد القدرة خلال هذه المرحلة تراجعاً وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد قدرة المؤسسة ، وبالتالي تتراجع أسبققتها عليهم

4/ مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية ، وفي حالة لم تتمكن المؤسسة من التحسين من جديد .

إن المؤسسة مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة التنافسية لأنه غير الممكن الحيابة على ميزة تنافسية إلى الأبد ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة

5/ نطاق التنافس¹ :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية وبشكل نطاق التنافس من ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على القدرة التنافسية ، وهي :

القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم (المصرف) وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

6/ درجة التكامل الرأسي : يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً ، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .

7/ البعد الجغرافي : يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتظهر أهمية الميزة

1. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، (الاسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998) ، ص 86 .

بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .

عاشراً :أنواع التنافسية :

1-التمايز :

تم تعريف التمايز بأنه فريد في النوع وبديع رائع وجديد في شاكلته والسباق دائماً إلى أن الجديد في مجال العمل التميز في المنظمة الأعمال يتكون من خلال قدراتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال سواءً كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها ، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال التقديم لمنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليده ¹.

2-التكلفة الأقل :

وتعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات لتقديمها لعملائها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، ولتحقيق هذه الميزة فأنها لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة².

3-الجودة العالية :

حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك ، وتعتبر هذه الأخيرة مكلفة بسبب تكلفة للانفراد بنشاطات منتجة للقيمة أفضل من المنافسين كمساعدة العملاء فنياً ، توفير

1. الرشيد الجمال ، في نظم قياس التكلفة (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2006) ص 47 .

2. محسن زوييدة ، مرجع سابق ، ص 24 .

مختصين إضافيين وتصنيع منتجات أكثر دواماً واستمراراً وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً . وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹.

أحد عشر : أنواع المزايا التنافسية : أور بعض الباحثين أنواعاً عدة للمزايا التنافسية² :

الجدول (1-3) يوضح أنواع الميزة التنافسية كما أوردها بعض الباحثين

الباحثون	أنواع المزايا
Evans	كلفة - نوعية - مرونة - تسليم - إبداع
Certo & Peter	كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية
Mintzberg & Qunn	نوعية - الإسناد - السمعة - السعر - التصميم
Kraiewski & Ritzman	كلفة - نوعية - مرونة - وقت
Best	كلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع
Slack, Et...Al	التصميم - نوعية - مرونة - سهولة الاستعمال - الجمالية الإبداع
Macmillan & Tampo	كلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا

المصدر : وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم - العمليات ، ط1 ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2011م) ، ص 110 .

1. إيتهاج مصطفى عبدالرحمن ، إدارة البنوك التجارية (القاهرة ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998-1999) ، ص 167

2. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم - العمليات ، ط1 ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2011م) ، ص 110 .

ثانياً : معوقات اكتساب القدرة التنافسية :

إن اكتساب المؤسسة للقدرة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً ، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات ، تجد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية ، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد :

1/ **المعوقات الداخلية** : وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة ، والتي نوجزها في ما يلي :-

- أ. غياب قيادة ناجحة ، مما يعيق التنمية الإدارية ، وقد يظهر العجز هنا ، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين .
- ب. عدم وجود رقابة ايجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.
- ت. غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة .
- ث. عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها .
- ج. عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة

2/ **المعوقات الخارجية** :

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية ، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها ما يلي¹ :-

1. الأسواق العالمية ، والتكتلات الإقليمية ، التي تصنع عقبات وحواجز للدخول .
2. وجود تشريعات وقوانين وضوابط ، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية .

1. أ.د حسن علي الزغبى (نظم المعلومات الاستراتيجية) مدخل رئيسي ، دار وائل للنشر والتوزيع ،

3. وجود مؤسسات متحالفة عالمياً ، يصعب على أي مؤسسة منافستها .
4. تحول تنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي .
5. تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية .
6. عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة .
7. ضعف أجهزة التعليم والتثقيف .
8. عدم الاهتمام بالبحوث.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية في البنوك

اولا: مفهوم المنافسة البنكية :

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام على شيء معين ، أو السباق للوصول إلى هدف ما ، ويعرف آدم سميث المنافسة على أنها (عملية ديناميكية أو سلوك تمليه المزاحمة الاقتصادية)¹

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية، الحركية والتنمية في أي قطاع اقتصادي ، وهذا من خلال الأسعار والتطوير والرفع من جودة المنتجات...الخ

وبالتالي يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي عبارة عن تصرف تسلكه مجموعة من المنظمات التي تقدم منتجات بنكية أو بديلة لها ، بهدف التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي ، حيث تسعى كل منظمة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها وذلك من خلال عدة وسائل كتخفيض التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية ، تحسين جودة المنتجات وحسن معاملة العملاء.

1- أثر المنافسة على النشاط الاقتصادي :

للمنافسة آثار إيجابية كما لها آثار سلبية على الاقتصاد بشكل عام والقطاع البنكي بشكل خاص .

أ / الآثار الإيجابية : من بين هذه الآثار نذكر ما يلي :

1. انخفاض أسعار الخدمات البنكية المقدمة من للعملاء .
2. تحسين جودة الخدمات البنكية وزيادة كفاءة تقديمها .
3. ابتكار واستحداث خدمات بنكية جديدة .

1. Laurence Scialom , economie bancaire (Paris: edition la decouverte, 1999). P 25

ب / الآثار السلبية : ومنها ما يلي :

1. زيادة التكلفة والبنوك المالية بالنسبة للبنوك ، وهذا ناتج عن الرفع من معدلات الفائدة على الودائع بغرض جلب المودعين بنوك الترويج .
2. انخفاض إيرادات الناتج عن التخفيض في معدلات الفائدة على القروض والعمولات.

ثانياً: أنواع المنافسة البنكية :

لقد اشتدت المنافسة البنكية في فترة الثمانينات والتسعينات ، حيث ظهرت المشتقات البنكية والمالية ، وبدأت منظمات الاستثمار في منافسة البنوك على المستوى الدولي كما دخلت أسواق رأس المال والمنظمات العاملة بها كمنافس رئيسي للبنوك ، ومارست أيضاً المنظمات التجارية أعمال الائتمان . وفيما يلي أنواع المنافسة البنكية .

1. المنافسة ما بين المؤسسات البنكية :

وهي المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها ، سواء فيما يتعلق بالسوق البنكية المحلية ، أو السوق البنكية العالمية ، وهي تعتمد أساساً على المنافسة من أجل التوسع وكسب أكبر عدد من العملاء .

2. المنافسة بين المؤسسات المالية البنكية وغير البنكية¹:

أن درجة التهديد التنافسي من قبل الداخلين الجدد في سوق الخدمات المالية يتزايد بصورة ملحوظة، مما سوف يسبب المزيد من الصعوبات والارتباك للبنوك، حيث يلاحظ أنه في العديد من دول العالم أن دخول كل من منظمات التأمين ومنظمات الأوراق المالية والوسطاء الماليين الآخرين ، سوف يؤدي

1. أحلام مرسي محمد السنطاوي ، محددات القدرة التنافسية ومؤشراتها وواقع البلدان العربية ومستقبلها، (الكويت - المعهد العربي للتخطيط ، ورشة عمل عقدت في تونس 21-24) جوان 2001

إلى أحداث تأثيرات جوهرية وذلك من خلال قيامها بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات وثيقة الصلة بخدمات البنوك .

وكنتيجة لتلك المنافسة المتزايدة فانه على البنوك أن تكيف نفسها لمنهج وأسلوب أكثر تكاملاً لتسويق وبيع الخدمات.

فالبنوك الأمريكية مثلاً شهدت خلال الفترة (1980 - 1995) انخفاضاً مسّ نصيبها في تمويل الأصول المالية الشخصية من 50% إلى 18% وفي مقابل ذلك ؟ ارتفع نصيب المؤسسات المالية غير البنكية إلى حوالي 42% لذا بأن تتحول عملية البنوك التجارية المشكلة على أساس مخاطر الائتمان فقط إلى بنوك الاستثمار المشكلة على أساس مخاطر السوق .

3. المنافسة بين المؤسسات المالية البنكية والمؤسسات غير المالية :

بالإضافة إلى قيام العديد من المنظمات غير المالية البنكية بتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات وثيقة الصلة بالبنوك كما سبق القول ، فقد بدأ العديد من المنظمات غير المالية بالدول الصناعية المتقدمة في دخول أسواق الأعمال البنكية ، وعلى سبيل المثال فان بعض منظمات بيع السلع بالتجزئة أدخلت خدمة جديدة تقدمها لعملائها عبارة عن بطاقات تسوق والتي تتيح لهؤلاء العملاء شراء مجموعة متنوعة من منتجات التجزئة ، ومن ثم تتناقص احتياجات ولاء العملاء لخدمات البنوك . (1).

وسائل (أدوات) المنافسة بين البنوك : أن الهدف الأساسي الذي تتنافس من اجله البنوك التجارية فيما بينها ، هو جذب وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء سواء كان هؤلاء من أصحاب الودائع (المدخرين أو المودعين) أو من طالبي القروض (المستثمرين) .

1. Laurence Scialom, economic banc ire (Paris: edition la decouverte, 1999).P27

ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف ، تستعمل البنوك مجموعة من الأدوات والوسائل التي يتم من خلالها التنافس ، يمكن حصرها فيما يلي :

أ/ رأس المال : يعتبر رأس المال بالنسبة للبنك مؤشراً لمدى المتانة المالية للبنك، ودرع واقى للمودعين من مخاطر سوء الإدارة والتوظيف ، فكلما كان رأس مال كبيراً كلما زادت ثقة الجمهور والعملاء في هذا البنك ، وكلما زاد إقبالهم على التعامل معه ، لذلك تتنافس البنوك على زيادة نسب رؤوس أموالها من أجل كسب ثقة العملاء .

ب/ السعر :

في المجال البنكي تظهر المنافسة عن طرق السعر فيما يلي²:

1. أسعار الفائدة على الودائع : بحيث تتنافس البنوك على رفع هذه الأسعار من أجل إغراء جمهور المدخرين بإيداع أموالهم لديها .
2. أسعار الفائدة على القروض : ويكون التنافس هنا بتخفيض هذه الأسعار إلى أدنى نسبة ممكنة من أجل تشجيع المستثمرين على الاقتراض .
3. تخفيض العمولات المفروضة على الخدمات البنكية الثانوية .⁽¹⁾

إلا أن ما يلاحظ على المنافسة عن طريق السعر كونها محدودة نوعاً ما ، وهذا راجع لمجموعة قواعد واللوائح التي تضع العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود الدنيا والقصوى لأسعار الفائدة ، بهدف حماية المودعين والبنوك نفسها من المنافسة الهدامة ، وهذا ما يقيد حرية البنوك في التنافس بالأسعار (زيادة أو النقصان) .

1. نبيل مرسي خليل ، ص 201

ج/ استعمال التكنولوجيا :

أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للمنشآت البنكية . فكلما نجح البنك في إدخال وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته ، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء ، والسهولة في المعاملات وبالتالي جذب المزيد من العملاء ، كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضاً من تقديم وابتكار خدمات بنكية جديدة وهذا ما يعد عنصراً آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك .

د / تسويق الخدمات:

يعتبر تسويق الخدمة البنكية وإيصالها للعملاء بأسهل السبل وأحسنها ، أداة أخرى تتنافس حولها البنوك التجارية ، بحيث يساهم التسويق الفعال للخدمات البنكية بشكل كبير في جذب انتباه العملاء وإثارة ميولهم ورغباتهم .

ويشمل التسويق البنكي الترويج للخدمة وتوزيعها أو تصريحها ، فالتررويج يكمن في التعريف بالخدمة المقدمة ومزاياها وقدراتها على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم ويتم ذلك باستعمال مختلف وسائل الإعلان (مل الملصقات الإشارية) والإعلام (الجرائد ، الومضات الإخبارية في الإذاعة والتلفزة .

وفيما يخص توزيع الخدمات البنكية فهو يعتمد على الانتشار الجغرافي لفروع البنك ومدى ملائمة مواقعها وقربها من العميل ، بحيث تتجلى المنافسة في هذا المجال في التنافس . على فتح أكبر عدد ممكن من الفروع ، وانتشارها بشكل واسع ، بالإضافة إلى التنافس على اختيار المواقع لهذه الفروع وانسبها للعميل ، وكذا تقديم الخدمات في أطول وأنسب الفترات¹

هـ / حسن المعاملة :

تلعب الناحية النفسية (السيكولوجية) دوراً كبيراً في جذب العملاء ، وحملهم على الإقبال للتعامل مع بنك معين ، ويتوقف ذلك على مدى قدرة العاملين في

¹. نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ص 210 .

البنك على حسن معاملة هؤلاء العملاء ، وحسن استقبالهم والتشاور معهم بحيث يمنح ذلك العملاء الإحساس بالراحة والثقة والأمان¹. ولذلك تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء أثناء وجودهم في البنك ومن ذلك :

1. تجهيز قاعات الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة .
2. حسن الاستقبال والبشاشة واحترام المتعاملين (العملاء) .
3. توطيد العلاقات الشخصية مع العملاء .
4. موافقة البنك لعملائه ، والوقوف معهم في الأوقات العصيبة .

4-جودة الخدمات المصرفية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنك:

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء ، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنهج مادي ملموس².

إن نمطية الخدمة المصرفية تلغي إمكانية التميز في الخدمة المصرفية التي تعتبر من متطلبات التميز التنافسي ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم الخدمة المصرفية كمجال من مجالات التميز النسبي ، وتختلف وجهة نظر الإدارة لجودة الخدمة عن نظرة العملاء حيث أن ما تراه الإدارة كمصدر رضا لها قد لا يراه العميل كذلك مثلاً : خاصية سرعة أداء الخدمة فالكثير من البنوك لم تتمكن من تحقيق الجودة المرغوبة أو المتوقعة لدى العميل نسبة لرغبتها في تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات بأقل قدر ممكن من التكلفة .

1. P. Kotler &G.Armstrong , principles of marketing services , (edition prentice hall, 1996), P66 .

2. مقال بعنوان " جودة الخدمة المصرفية منتدى شطايا أدبية ، [http:// www. Shathaaya.com](http://www.Shathaaya.com/vbshowthread.21/5/201910:30 AM) ،

ثانياً: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية :

تتعدد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت والتنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة . تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً ، ويتطلب التنافس بالجودة تحت مظلة إدارة

الجودة الشاملة TQM في البنك عدة مقومات منها¹ :

استلهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك ، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك . زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك .

اختبار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً وتسويقها تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلاً من تبني فلسفة مراقبة الجودة .

استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية. والبنوك يمكنها ان تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر ، ويمكن البنك من زيادة أرباحه والحصول على نصيب وحصّة سوقية أكبر والمزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الآتي :

1. تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة

الضغوط التنافسية

2. تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية ، (دبي : مركز البحوث ، مجلة أفاق اقتصادية، المجلد 25 العدد 97 ، الامارات العربية المتحدة ، 2004 م) ص 148 .

3. أن الخدمة المتميزة تتيح للبنك إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر .
4. أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد
5. أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء .

رابعاً : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك:

لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية من ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، فالبنوك تتنافس على جلب العملاء هذه حقيقة قائمة ، لكن مدخل وأدوات التنافس يمكن معظمها في إدارة الجودة الشاملة . (1).

وإدارة الجودة الشاملة TQM هي ثورة إدارة جديدة وتطوير فكري ، وثقافة تنظيم جديدة أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير والتحسين المستمر بين الإدارة العليا الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا للبنك وكافة الأقسام والإدارات وفروع العمل ، وسعيًا لإشباع حاجات الزبائن ، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدء التعامل مع الموردين مروراً بعمليات التعميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة للزبون .

خامساً: معايير القدرة التنافسية بالنسبة للبنك :

يتعدد مدى اكتساب البنك لميزة تنافسية من خلال عدة معايير والتي يمكن تحديدها كما يلي : مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة .

1. عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 3 جامعة الشلف ، 2005 م) ص 260 .

1. مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك .
2. مدى الاهتمام ببحوث التطوير البنكي .
3. مدى وجود توجه تسويقي ، أي استلهاج حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء البنكي والخدمة البنكية ، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها
4. مدى زرع وتنمية روح
5. مدى توفر العمالة البنكية المؤهلة .
6. مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة البنكية .
7. الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز البنكي .
8. القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية .

سادساً: تحليل المنافسة في السوق البنكي :

يتصف السوق البنكي بدرجة عالية من المنافسة ، ولذلك نجد أن من واجب إدارة البنك ان تغير هذا البعد في تحليلها للبيئة التي تعمل فيها الاهتمام الكافي، وما ساعد في زيادة حدة هذه المنافسة عوامل كثيرة أهمها دول البنوك الأجنبية ونمو واتساع البنوك المحلية ، بالإضافة إلى وصول عدد كبير من المنظمات غير البنكية إلى الأسواق البنكية التقليدية ، وقد قاد التنامي في النشاط التنافسي إلى اعتراف إدارة البنك بأهمية وأثره على نجاح أعمال البنك ، بل أن ذلك قد زاد من إدراكها لأهمية تحليل هذا البعد في بيئة البنك إلى جانب الأهمية التي تحتلها أبعاد أخرى كدراسة وتحليل العملاء¹ . المنافسين : Competitors :

ويقصد بهم جميع المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات البنكية ، أو

1. ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية ، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن ص 109 .

خدمات مشابهة لما يقدمه البنك . وتواجه البنوك بنوعين أو شكلين أساسيين من المنافسة أهمها:

منافسة مباشرة : وهى المنافسة التي تدور بين البنوك وبعضها ، فهناك على سبيل المثال منافسة بين بنك First National بنك City في أمريكا ، ومنافسة بين بنك مصر الأهلي في مصر ، ومنافسة بين بنك مسقط وبنك عمان الوطني بسلطنة عمان ، وهكذا . وتحدّ كثيراً هذه المنافسة بالإضافة إلى التشريعات الحكومية من المرونة المتاحة للبنوك على استخدام إستراتيجياتها التسعيرية لذا فإن البعض يرى أن المنافسة بين البنوك تدور بصفة أساسية حول جودة وتمايز الخدمة المقدمة للعملاء

منافسة غير مباشرة :

وتتمثل في المنافسة التي تشتعل بين البنوك وبين المنظمات الخدمية الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة للخدمات البنكية كمنظمات التأمين ، منظمات الأوراق المالية ، فبالرغم من كون هذه المنظمات ليست بنوك إلا أنها تمتص تيار من مدخرات الأفراد كان من الممكن أن يوجه لها .

خطوات تحليل المنافسين: تكمن الضمانات الأساسية للوصول إلى الأهداف الأساسية لتحليل الوضع التنافسيّ للبنوك الأخرى في قدرة إدارة البنك على إتباع مجموعة من الخطوات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف وفيما يلي عرض موجز لهذه الخطوات ¹:

أ/ **تطور نظام المعلومات السرية في البنوك المنافسة :** يعتبر هذا النظام أحد المدخلات المهمة في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي للبنك ، ويجب أن يراعي في هذا النظام أن يكون انتقائياً في اختياره للبنوك التي تشكل مصادر استراتيجية للخطر ولا يعني ذلك غضّ النظر عن البنوك. إن مثل هذا النظام

1. صالح خاص، التقييم كفاءة الاداء في القطاع المصرفي ، ملثقي المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية ، الواقع والتحديات ص382

يجب أن تكون مهمته الرئيسية توفير قاعدة من المعلومات عن أهم البنوك المنافسة وممارستها وتكتلاتها الحالية المحتملة في كافة الاتجاهات ، كذلك فإن إدارة البنك وعلى كافة المستويات الإدارية أن تعرف من خلال هذا النظام على استراتيجيات البنوك المنافسة ومراجعتها ، والتقييم وإثره على البنك ونجاحه ، يضاف إلى ذلك يجب أن توفر للنظام الآلية المناسبة التي تمكنه من توفر التكامل والتنسيق بين مختلف مصادر المعلومات السرية عن البنك وفروعه ووحدات النشاط فيه وقد عمدت كثير من البنوك إلى تبني أنظمة آلية للحفاظ بتلك المعلومات وتصنيفها وتحليلها.

ب/ تحديد البنوك المنافسة : إن تحليل المنافسة في السوق البنكي يجب أن يكون أداة مساعدة في التعرف على أهم البنوك المنافسة التي تشكل مصادر الخطر الرئيسية بالنسبة للبنك في الحاضر والمستقبل ، والتقييم الأثر المباشر لما يمكن أن تقوم به ممارسات على سير أعمال البنك وقدرته على تطبيق تكتيكاته واستراتيجياته في السوق ، ويجب أن يمتد هذا النوع من الاستقصاء إلى تلك المؤسسات المالية غير البنكية ، وهناك ثلاثة أنواع من المنافسة التي يمكن أن يواجهها البنك من جانب البنوك الأخرى وهي : المنافسة المباشرة من البنوك الموجودة وتركز في الممارسات التي تقوم بها البنوك الرئيسية ، أو تلك التي تتصف بمعدلات نمو عالية ، وخاصة في تبنيها الاستراتيجيات الناجحة منافسة البنوك الجديدة سواء أكانت هذه البنوك أجنبية أو الفروع الجديدة التي يتم تأسيسها من قبل البنوك الحالية والتي تهدف لتغطية جغرافية واسعة.¹ منافسة المنظمات المالية المحتمل أن تدخل إلى السوق البنكي فلقد زادت حدة المنافسة من جانب هذه المنظمات غير البنكية ، وتعتبر هذه المنظمات مصدر تهديد للبنوك التجارية أكثر من البنوك نفسها، بل أن تحول كثير من البنوك

1. ناجي معلا ، مرجع سابق ، ص 120 .

المتخصصة (غير التجارية) إلى مزاولة العمليات البنكية التجارية كالحسابات الجارية والاعتمادات وغيرها قد زاد من حجم المنافسة في وجه البنك التجارية ج/ المصادر و المعلومات السرية الخاصة بالمنافسين: أن إن جمع معلومات تفصيلية عن البنوك المنافسة يعتبر مهمة سهلة إذا ما استطاعت إدارة البنك ان تتعامل مع هذه المهمة بطريقة منتظمة ، وأن تتعرف بدقة على المصادر التي يمكن بواسطتها الحصول على المعلومات ، وعليه فأن المصادر التي يمكن بواسطتها الحصول على المعلومات ، وعليه فأن المصادر الرئيسية للمعلومات الخاصة بالمنافسين هي التقارير السنوية ، ففي مثل هذه التقارير معلومات مالية وإدارية عديدة ، بالإضافة إلى ما تحتوي عليه هذه التقارير من عرض لإنجازات كل بنك واتجاهاته الاستثمارية، والتوقعات الإدارية المستقبلية. الصحف والمجلات والنشرات الداخلية التي يصدرها البنك فهذه تعتبر مصدراً غنياً للمعلومات المتعلقة بإنجاز البنك ، والتعيينات والترقيات الوظيفية الجديدة بالإضافة إلى العديد من الأخبار والمقالات التي تعكس تصورات واتجاهات أفراد الإدارة على كافة المستويات والأنظمة الداخلية والمجلات التاريخية للبنك، حيث تعتبر كل هذه مصادر لمعلومات مفيدة لفهم مختلف الجوانب والتنظيمية في البنوك المنافسة والفلسفة الأساسية التي تمكن وراء إنشاءها الإعلانات بمختلف أنواعها ووسائلها تعتبر مصدراً مهماً للمعلومات عن البنوك المعلنة ، حيث تتضمن الرسائل التي تنقلها هذه الإعلانات للعديد من الأفكار والإنجازات ومجالات التميز التي يتمتع بها المصرف المعلن والإدارة الفعالة للبنك ، حيث يجب أن توجد وحدات إدارية متخصصة تتولى البحث عن هذه الإعلانات وتحليل محتواها وما تتطوي عليه من مضامين،⁽¹⁾ وكذلك تشمل المعلومات التي يمكن جمعها، وحجم ما تخصصه البنوك المنافسة من ميزانيات

1. مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية (باننة : جامعة الحاج الخضر ، كلية العلوم الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، منشور ، الجزائر 2009م) ص

ومخصصات والوسائل الإعلامية التي يستخدمها في نقل إعلاناتها الأدلة والفهارس المتخصصة بالبنوك ، وتعتبر مصدراً غنياً بالمعلومات عن البنوك وأوضاعها المالية وحصصها السوقية الحالية والمحتملة¹ . المطبوعات والمجلات المتخصصة بالنشاط البنكي ، فالنشرات والمجلات التي تصدرها الهيئات والجمعيات المتخصصة كجمعية البنوك ، اتحادات البنوك والبنوك تمثل مصادر مهمة للمعلومات التي تهتم إدارة البنوك .الدورات والندوات العلمية والمؤتمرات: حيث تقدم فيها من الأبحاث وأوراق العمل التي تتضمن الكثير من المعلومات والأخبار عن البنوك المنافسة ، ولهذا فإن مشاركة البنك بممثلين عنه في مثل هذه المحافل يعتبر مدخلاً فعالاً للوصول إلى قاعدة من المعلومات المهمة ، وما يلقيه مشاركو البنوك المنافسة من خطب ومحاضرات تشكل مصدراً لكثير من المعلومات المهمة .

د / **العملاء:** فيعتبرون مصدراً رئيساً للمعلومات عن البنوك المنافسة فاتصال عملاء البنك مع غيرهم من عملاء البنوك الأخرى يمكنهم من التعرف على ما تقدمه تلك البنوك من خدمات وما تطبقه من طرق وأساليب عمل ، ويستطيع عملاء البنك نقل هذه المعلومات من خلال ما يقدمونه من اقتراحات وأفكار .

هـ/ **الموردون :** كثير من الموردين يرتبطون بعلاقات عمل مع بنوك أخرى ، ويعتبر هؤلاء مصدراً لمعلومات عن تلك البنوك وأنشطتها وما تنوي تطبيقه من خطط وبرامج مستقبلية المستشارون المهنيون: حيث فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ونظم الرقابة المتقدمة وأساليبها والتي يمكن تطبيقها من قبل البنك ومن شأنها تعزيز قدرات البنك التنافسية وتدعيم موقفه في السوق .

1. أحمد بلالي ، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، ورقة مقدمة من المؤتمر الدولي : حول الاداء المتميزة للمنظمات والحكومات ، الجزائر 8-9 مارس 2005م ص 46 .

المبحث الثالث: العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية

بما ان الادارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف الي توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلي درجة الفاعلية وتمثل عناصر الادارة الداخلية فيما يلي : أولاً : **البيئة الداخلية** : تشتمل علي كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة وتتخذ بناءً علي قرارات تتم داخل المؤسسة ، وتتفرد إدارة المؤسسة بتحديدتها مثل (التنظيم الاداري ، ونظم سياسات وقواعد العمل والإمكانيات الفنية والمالية والبشرية التي تدخل تحت ملكية المؤسسة) نقاط القوة : تتمثل في النواحي الايجابية الداعمة للمؤسسة وتمييزها عن غيرها ويمكن للمؤسسة عند حسن استغلالها ان تحقق مكاسب معينة مثل (كفاءة البحوث والدراسات وبراءة الاختراع والموارد البشرية المتميزة وحدثة المعدات والقدرة علي ضبط التكلفة) نقاط الضعف : تتمثل في النواحي السلبية التي تقلل قدرة المؤسسة لاستجابة احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الامر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة مثل (تقادم المعدات وعدم توفر السيولة وتقدم الانظمة الادارية وسوء مناخ العمل .. وغيرها.

ثانياً: **البيئة الخارجية**:¹تشتمل علي كافة العناصر أو الاطراف خرج حدود المؤسسة وتؤثر علي قدرة المؤسسة في اداء مهامها وتحقيق أهدافها ان كان للمؤسسة فرصة ان تؤثر فيها وتشارك في تحديد خصائصها وعادة ما يتم تصنيف البيئة الخارجية الي ثلاثة انواع هي :

اولاً: **بيئة تشغيلية خاصة بالنظام**ثانياً: **بيئة كلية مع النشاط** ثالثاً: **بيئة عامة مع كافة النشاطات الأخرى** الفرص : تشمل كل المواقف او الحالات أو الأحداث

1. علي عبدالله الحاكم ، الادارة الاستراتيجية ، (الخرطوم دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة ، الطبعة الاولى، السودان ص 10)

التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وبرامجها وذلك عند قدرة المؤسسة علي استثمارها لصالحها مثل (خروج منافس قوي من السوق - فتح فرص جديدة للتصدير - سياسات الإعفاء الجمركي) . القيود والتهديدات : تشمل علي كافة المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن ان تؤثر سلباً علي قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها ، او تعوق تحرك المؤسسة وتقلل من قدرتها علي توظيف ما لديها من إمكانيات (دخول منافس قوي- تشريع قانوني تقييد الاستيراد لمستلزمات الإنتاج - فرض ضرائب جديدة وغيرها من القيود) .العوامل الرئيسية المؤثرة في القدرة التنافسية تنقسم العوامل الرئيسية المؤثرة في القدرة التنافسية الي مجموعتين هما¹ : المجموعة الاولى : عوامل مؤثرة في القدرة التنافسية علي المستوي الكلي وهي تهتم بالنتائج المرتبطة بدور السياسات الحكومية ، وأسعار الصرف ودور البنية الاساسية .**المجموعة الثانية** : عوامل مؤثرة في القدرة التنافسية علي المستوي الجزئي وهي عوامل ترتبط بإدارة صناعة أو منشأة معينة (الابتكار التكنولوجي - اقتصاديات الحجم الكبير - العوامل التسويقية - المهارات والفلسفات الادارية)**دور الحوكمة** :حوكمة كمنظم حوكمة كمروج (خطط، برامج سياسات - إجراءات) **دور أسعار الصرف** : تعتبر أسعار الصرف هي الرباط الذي يربط بين العملات الدولية المختلفة والتي تمكن من مقارنة الأسعار والتكاليف العالمية . وتشمل الأسعار الأساسية الخاصة بدور أسعار الصرف وتأثيرها على القدرة التنافسية حتى أنه إذا قامت الدولة بتخفيض قيمة عملتها ولم يتبعها الدول الأخرى فإن أسعار صادرات الدولة سوف تنخفض وأسعار الواردات سوف تزداد مما يؤثر على حجم المبيعات للمنتجات وعلى الموقف التنافسي عامة . **دور البنية الأساسية** : المعنى الأساسي للبنية

1. اكرم محمد حسين طاهر ، اثر الادارة الاستراتيجية في اداء المصارف في السودان (بحث تكميلي

لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة السودان المفتوحة ،2013م) ص51

الأساسية يتضمن المجال التقليدي للاتصالات والانتقالات إلى جانب بعض المجالات الهامة مثل البنية الأساسية العملية والتكنولوجية الثقافة القومية ، والهيئات في الموارد الطبيعية ، والمساعدات الحكومية للحصول على المواد الخام من وارد البحار ولا خطب في أن البنية الأساسية يكون لها تأثير هام ومباشر على القدرة .

ثانياً : العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية الدولية على المستوى الجزئي
الابتكار التكنولوجي : في كثير من الحالات نجد أن الكفاءة التكنولوجية هي حجر أساس النمو والقدرة على المنافسة ويعتبر خبراء التسويق إلى أن نجاح الصناعات يعتمد بصفة أساسية على تطوير المؤسسات بتذليل الصعوبات التي تحد من الابتكار والتجديد. اقتصاديات الحجم الكبير والقدرة التنافسية وذلك عند إنتاج كم هائل من المخرجات مما يؤدي إلى الوصول إلى تحقيق التكلفة الثابتة للوحدة من المخرجات ولا شك أن هذا يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنتج في الأسواق المحلية والعالمية. العوامل التسويقية والقدرة التنافسية (نموذج الحصة السوقية) أصبح التسويق عنصراً حاكماً وأساسياً في نمو ونجاح المؤسسات.

ثانياً : العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية الدولية على المستوى الكلي :¹
دور الحكومة ويتمثل في حوكمة كمنظم وحوكمة كمروج (خطط وبرامج وسياسات واجراءات) حوكمة مباشرة للأعمال .دور أسعار الصرف : تعتبر أسعار الصرف هي الرباط الذي يربط بين العملات الدولية المختلفة والتي تمكن من مقارنة الأسعار والتكاليف العالمية وتشمل الثقة الاساسية الخاصة بدور أسعار الصرف وتأثيرها علي القدرة التنافسية فاذا قامت الدولة بتخفيض قيمة عملتها ولم تتبعها الدول الأخرى فان أسعار صادرات الدولة سوف

1. علي عبدالله الحاكم ، مرجع سابق ص13

تتخفص واسعار الواردات سوف تترداد مما يؤثر علي حجم المبيعات للمنتجات
وعلي الموقف التنافسي عامة .

دور البنية الاساسية : تتضمن المجال التقليدي لاتصالات والانتقالات الي
جانب بعض المجالات الهامة مثل البنية الاساسية العلمية والتكنولوجية والثقافة
القومية والهيئات والموارد الطبيعية والمساعدات الحكومية للحصول علي
المواد الخام ولابد من ان البنية الاساسية يكون لها تأثير هام ومباشر علي
القدرة التنافسية .¹

1. طارق طه ، ادارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007،

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن بنك فيصل الاسلامي السوداني

المبحث الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبارالفروض

الدراسة الميدانية

المبحث الاول: نبذة عن بنك فيصل الإسلامي السوداني

النشأة والتأسيس:

تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م .

في مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك .

في 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م . وقد باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م . ويبلغ رأس المال المصرح به مليار جنيه سوداني.

رأس المال المدفوع 435 مليون جنيه سوداني⁽¹⁾.

النشاط : القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وبتقنيات حديثة ومتطورة

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

1. موقع بنك فيصل الاسلامي <http://www.fibsudan.com/ar> ، بتاريخ 2019/5/7م، الساعة

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⁽¹⁾. 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

1. موقع بنك فيصل الاسلامي <http://www.fibsudan.com/ar> ، بتاريخ 2019/5/7م، الساعة

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 واستثنى 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 استثنى البنك من القوانين المنظمة للتأمين وقانون ديوان المراجع العام لسنة 1970م أو أي قانون آخر يحل محله ، كما أبقى 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 أقيمت من جميع أنواع الضرائب وكذلك الأموال المودعة بالبنك للاستثمار ومرتببات وأجور ومكافآت ومعاشات جميع العاملين بالبنك ورئيس وأعضاء مجلس إدارته وهيئة الرقابة الشرعية.(1)

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 تأمينها أو فرض الحراسة أو الاستيلاء عليها وكذلك لا تحجز بموجب أمر قضائي .

1. فاطمة أبوزيد، المدير الإستراتيجي ودورة في فاعلية الخدمة المصرفية، دراسة حالة بينك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة بين 2011-2016م، رسالة ماجستير غير منشوره في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم 2017م. ص142

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 وأغراضه :

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها. (1)

2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.

3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته.

4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.

5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك.

6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة

1. المصدر السابق ص 145

7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة.
8. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.
9. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها
10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين.
11. فتح خطابات الاعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.
12. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.
13. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة .
14. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاول أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملًا بالربا أو محظوراً شرعياً.
15. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها.

16. امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة.

17. القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبينة أعلاه أو أي جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.

الهيكل الإداري لبنك فيصل الاسلامي:

يتكون الهيكل الإداري لبنك فيصل الاسلامي من الجمعية العمومية، مجلس الإدارة، لجنة مجلس الإدارة، المدير العام، نائب المدير العام مع المراجع الخارجي وهيئة الرقابة الشرعية.¹

يتكون مجلس الإدارة من امين مجلس الإدارة، المراقب الشرعي، مسؤول الالتزام، التفتيش والمراجع الداخلية وكذلك لجنة المراجعة ولجنة المخاطر، لجنة السياسات.

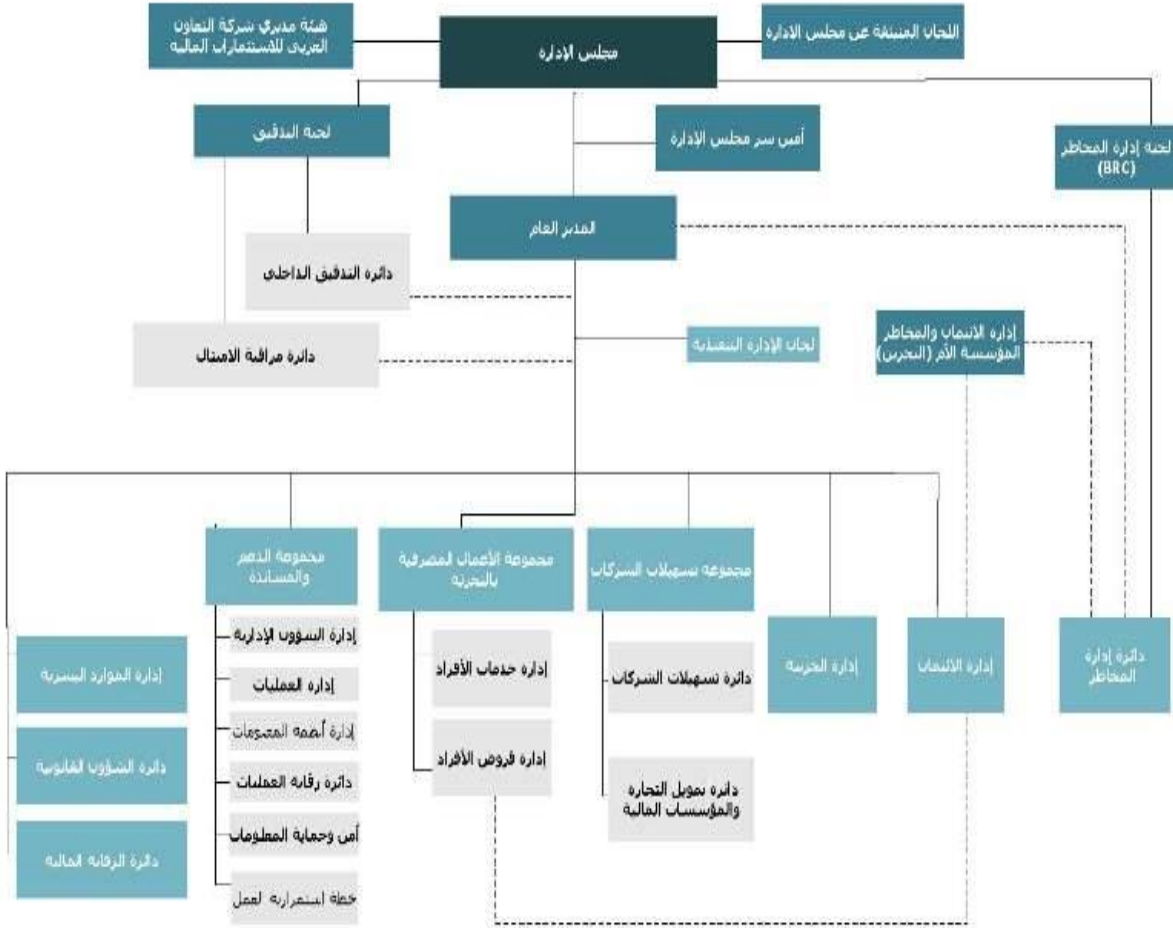
وكذلك المدير العام مسؤولاً عن المخاطر والشئون القانونية، ونائب المدير العام يتكون مجلسه من تقنية المعلومات ومساعد المدير العام لقطاع الاستثمار والتجزئة المصرفية تخضع ادارة الاستثمار، التمويل والتجزئة، التجزئة المصرفية اما مساعدة المدير العام لقطاع المؤسسات والنقد الاجنبي تبع له تمويل المؤسسات والتمويل التجاري وكذلك العلاقات الخارجية والنقد الاجنبي، مساعد المدير العام للقطاع المالي يتكون من الشئون المالية والخزينة المركزية، الدفع الآلي. اما مساعد المدير العام للقطاع الإداري يتكون من تنمية الموارد البشرية والخدمات الادارية وكذلك المباني والمستندات، والبحوث والتطوير، التسويق .

1. فتح الرحمن محمد يوسف ، مجلة الشرق الاوسط الثلاثاء 2007/9/4م العدد 10507

شكل (1/4)

الهيكل الاداري لبنك فيصل الاسلامي

الهيكل التنظيمي العام للبنك



المصدر: موقع بنك فيصل الاسلامي <http://www.fibsudan.com/ar>

المبحث الثانى

إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة:-

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بينك فيصل الإسلامى السودانى المكون من 320 شخص ، وقد تم اختيار عينة قصدية منهم بلغت (50) مفردة وذلك لتحقيق اهداف الدراسة.

اداة الدراسة:

هنالك عدة وسائل تستخدم فى جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة،وقد اعتمد الباحث فى هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على اسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع،العمر،المؤهل العلمى، التخصص العلمى،الوظيفة،وسنوات الخدمة . كما اشتملت على خمسة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفى هذه المحاور (32) سؤال، وقد طلب من افراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن ماتتصفه كل عبارة وفقا لمقياس ليكارت الخماسى المتدرج والذى يتكون من خمسة مستويات (اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، استخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية:-

1/ الاشكال البيانية

2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية

3/ الوسط الحسابى

4/ اختبار مربع كاي

5/ اختبار ألفا كرونباخ

6/ معامل الارتباط

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (spss Statistical Package) (For Social Sciences). (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

تطبيق أداة الدراسة:-

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات

جدول (1/4) رقم يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
32	0.95

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من خلال الجدول رقم (3) نجد ان معامل ألفا كرونباخ قد بلغ 0.95 وهو مرتفع جدا، مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس.

مقياس ليكارت الخماسي:-

استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) حسب الاوزان التالية

جدول رقم (2/4) يوضح اوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأى
1	لا اوافق بشدة
2	لا اوافق
3	محايد
4	اوافق
5	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

قام الباحث بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالى:

جدول رقم (3/4) يوضح المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	الرأى
من 1 الى 1.79	لا اوافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	لا اوافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	اوافق
من 4.20 الى 5	اوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

ومن خلال الجدول أدناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أى حوالى 0.80 ، وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام 1،2،3،4،5 بينها 4 مسافات.

استخدام مربع كاي لجودة التطابق:-

لاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين استخدم الباحث اختبار مربع كاي والذي يمكن ايجاده بالمعادلة الموضحة ادناه:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^c \sum_{i=1}^r \frac{(E_{ij} - O_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث ان :

Eij التكرار المتوقع: .

Oij التكرار المشاهد: .

كما يتم الحصول على درجة الحرية وهى (عدد الاجابات فى السؤال -1) ، ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين الاجابات المتوقعة والمشاهدة لكل عبارة على حدة تتم مقارنة قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بالجدولية فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة اكبر من الجدولية دل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد ، كما ان القيمة الاحتمالية (Pvalue) بصورة مباشرة تحدد ما اذا كانت الفروق ذات دلالة احصائية وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح به فى نتائج الاختبار بمعنى اننا نثق فى صحة اجابتنا بنسبة 95%) ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة ، وفى هذه الحالة نستخدم المتوسط المرجح ليحدد اتجاه العبارة.

الارتباط:-

هو دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وذلك لمعرفة اتجاه وشدة هذه العلاقة، بمعنى هل العلاقة بين y و z علاقة طردية أي هل بمعنى يزيد z بزيادة y وأما عكسية بمعنى يقل z بنقصان y ، وكذلك هل هذه العلاقة قوية أم ضعيفة مثلاً علاقة بين درجات الحرارة وكميات الأمطار ، والعلاقة بين مرض السرطان وكمية التبغ المستخدمة أو العلاقة بين درجات مادة وأخرى ... الخ . والارتباط لا يهتم بالسببية ولدراسة هذه العلاقة يمكن استخدام :-

1- الأشكال الانتشارية :

الشكل الانتشاري عبارة عن محورين متعامدين على المحور الأفقي الظاهرة الأولى وعلى المحور الرأسي الظاهرة الأخرى ، حيث يمثل كل قيمتين متناظرتين بنقطة بين المحورين .

والأشكال الانتشارية تعطي فكرة فقط عن نوع واتجاه العلاقة ولكنها لا تقيس شدة العلاقة بالضبط .

2- معامل بيرسون للارتباط :

معامل بيرسون يقيس العلاقة بالضبط وكذلك اتجاه الارتباط حيث أقترح بيرسون العلاقة التالية لقياس الارتباط البسيط :

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

يفسر هذا المعامل :-

إذا كانت قيمة معامل بيرسون للارتباط موجبة تكون العلاقة طردية وإذا كانت سالبة تكون العلاقة عكسية .

معامل بيرسون للارتباط يكون دائماً $-1 \leq R \leq 1$ ، ويعود السبب لأن البسط مساوياً للمقام وهو أبعد للبسط .

1- إذا كانت قيمة معامل بيرسون = الواحد الصحيح يكون الارتباط تام .
2- إذا كانت قيمة معامل بيرسون = صفر يقال أنه لا توجد علاقة أو ارتباط.

3- كلما اقتربت قيمة معامل بيرسون للارتباط من الواحد الصحيح يقال أن العلاقة قوية مثل (0.87 ، 0.09 ، 0.88).

4- كلما اقتربت من الصفر تكون العلاقة ضعيفة (0.01 ، 0.22 ، 0.3) .

المبحث الثالث : تحليل وتفسير النتائج

اولا: البيانات الشخصية:-

1/ السؤال عن النوع:-

جدول رقم (4/4) يوضح النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	50	100
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

شكل بياني رقم (2/4) يوضح النوع



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن كل المبحوثين من افراد العينة كانوا من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 50 بنسبة مئوية 100%، ولعل ذلك يعود الى طبيعة عمل البنك والذي يجذب العنصر الذكوري في العمل.

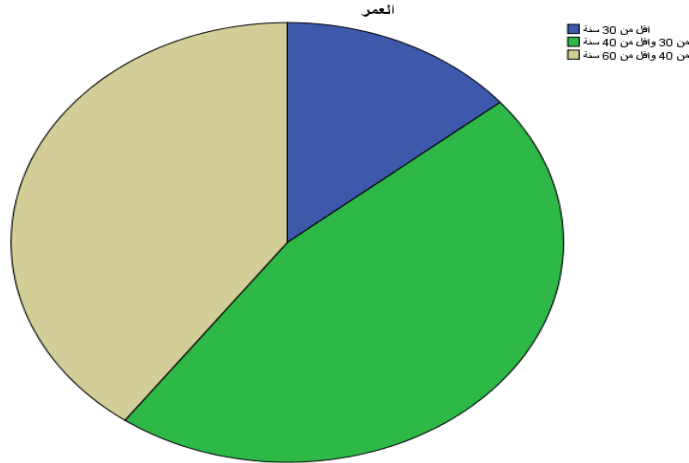
2/ السؤال عن العمر:-

جدول رقم (5/4) يوضح العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
25 و اقل من 30 سنة	7	14
من 30 و اقل من 40 سنة	23	46
من 40 و اقل من 60 سنة	20	40
من 60 سنة فأكثر	0	0
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

شكل بياني رقم (3/4) يوضح العمر



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة ممن ينتمون للفئة العمرية من 30 و اقل من 40 سنة ، حيث بلغ عددهم 23 بنسبة مئوية 46%.

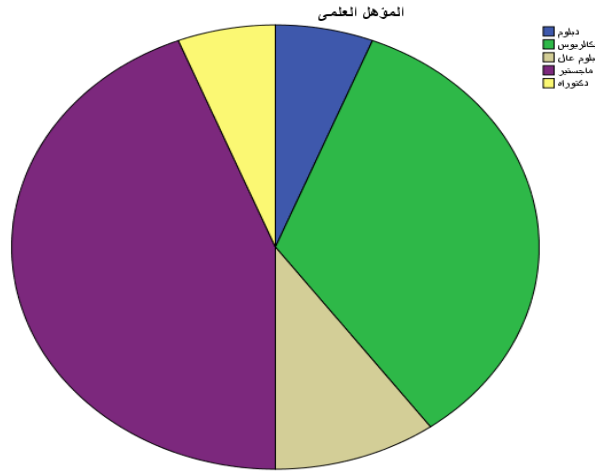
3/ السؤال عن المؤهل العلمي:-

جدول رقم (6/4) يوضح المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دكتوراه	3	6
ماجستير	22	44
دبلوم عالي	5	10
بكالوريوس	17	34
دبلوم	3	6
حجم العينة الكلي	50	100

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

شكل بياني رقم (4/4) يوضح المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانوا من حملة الماجستير حيث بلغ عددهم 22 بنسبة مئوية 44%، فيما بلغ عدد الذين لديهم مؤهل بكالوريوس 17 بنسبة مئوية 34%، ولعل ذلك يدل على التأهيل العالي للمبحوثين ومن ثم مقدرتهم على تقديم اجابات تفيد الدراسة.

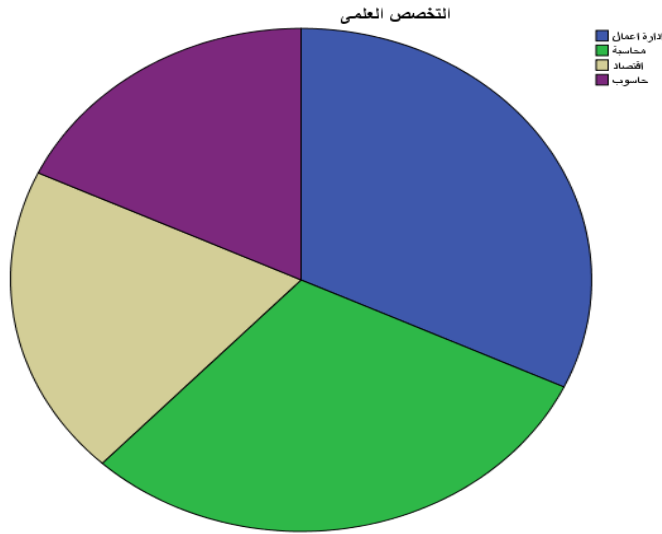
4/ السؤال عن التخصص العلمي:-

جدول رقم (7/4) يوضح التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ادارة اعمال	16	32
محاسبة	15	30
اقتصاد	10	20
حاسوب وعلومه	9	18
حجم العينة الكلي	50	100

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

شكل بياني رقم (5/4) يوضح التخصص العلمي



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كان تخصصهم العلمي هو ادارة الاعمال حيث بلغ عددهم 16 بنسبة مئوية 32%، فيما بلغ عدد تخصصهم محاسبة 15 بنسبة مئوية 30%.

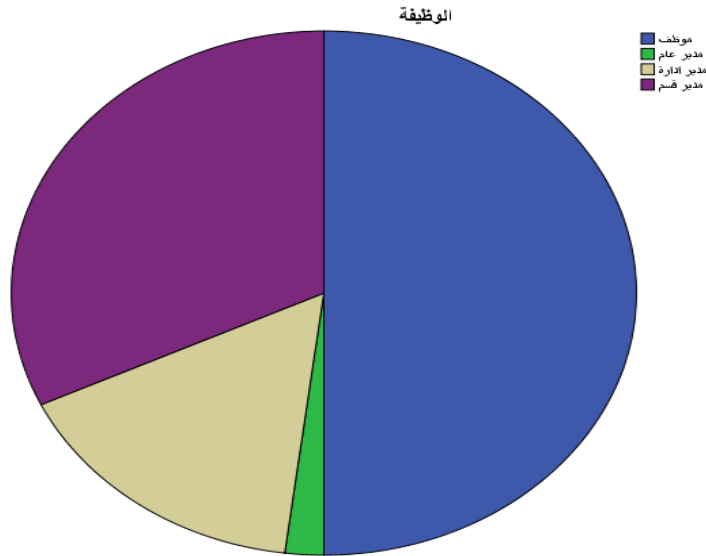
5/ السؤال عن الوظيفة:-

جدول رقم (8/4) يوضح الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير عام	1	2
مدير ادارة	8	16
رئيس قسم	16	32
موظف	25	50
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

شكل بياني رقم (5/4) يوضح الوظيفة



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كان كانوا من فئة الموظفين حيث بلغ عددهم 25 بنسبة مئوية 50%.

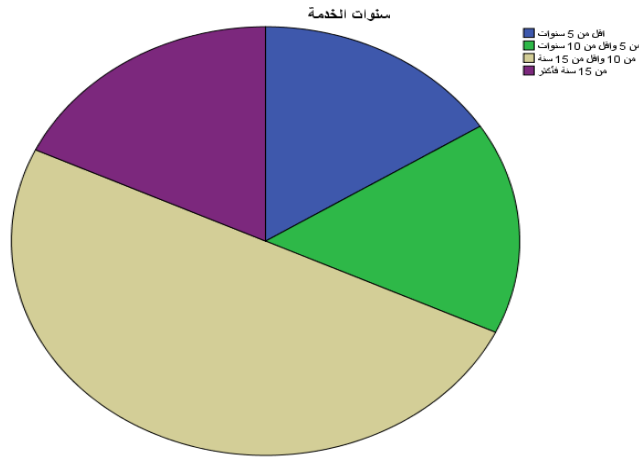
6/ السؤال عن سنوات الخدمة:-

جدول رقم (9/4) يوضح سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	8	16
من 5 واطل من 10 سنوات	8	16
من 10 واطل من 15 سنة	25	50
من 15 سنة فأكثر	9	18
حجم العينة الكلى	50	100

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

شكل بياني رقم (6/4) يوضح سنوات الخدمة



المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يلاحظ بأن اكثر المبحوثين من افراد العينة كانت سنوات خدمتهم من 10 واطل من 15 سنة حيث بلغ عددهم 25 بنسبة مئوية 50%.

ثانيا: بيانات الدراسة و(اختبارات الفروض):-

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الاول (تحليل البيئة) :-

جدول رقم (10/4)

من الجدول أدناه يمكن ملاحظة الآتي:-

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- حصلت كثير من عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (اوافق) حيث يلاحظ في العبارة (يقوم البنك بتحديد العملاء المستفيدين من الخدمات التي يقدمها) انحاز لهذا الرأي 39 بنسبة مئوية 78% ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ،حيث يلاحظ في العبارة (يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية) لم ينحاز لهذا الرأي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة ،وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن الحكم بجودة تحليل البيئة بالبنك.

جدول رقم (10/4) التوزيع التكراري والنسب المئوية

الرأى										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا او افق بشدة	
22	66	12	0	0	11	33	6	0	0	يهتم البنك بدراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به
10	72	14	4	0	5	36	7	2	0	يراعى البنك عند صياغة فلسفته قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع
20	66	10	4	0	10	33	5	2	0	يقوم البنك بتحديد احتياجات العملاء بشكل مستمر
14	78	6	2	0	7	39	3	1	0	يقوم البنك بتحديد العملاء المستفيدين من الخدمات التي يقدمها

30	64	4	2	0	15	32	2	1	0	يراعى البنك التطورات التكنولوجية المرتبطة بالعمل المصرفي
14	72	10	4	0	7	36	5	2	0	يقوم البنك بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة به
18	62	18	2	0	9	31	9	1	0	يحدد البنك متطلبات الاستيعاب من الموارد البشرية
18	62	16	4	0	9	31	8	2	0	يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول (تحليل البيئة)

جدول رقم (11/4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة

الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الاول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
اوافق	0.000	2	24.760	0.58	4.10	يهتم البنك بدراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به
اوافق	0.000	3	59.920	0.63	3.88	يراعى البنك عند صياغة فلسفته قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع
اوافق	0.000	3	47.440	0.69	4.02	يقوم البنك بتحديد احتياجات العملاء بشكل مستمر
اوافق	0.000	3	76.400	0.53	4.04	يقوم البنك بتحديد العملاء المستفيدين من الخدمات التي يقدمها
اوافق بشدة	0.000	3	50.320	0.62	4.22	يراعى البنك التطورات التكنولوجية المرتبطة بالعمل المصرفي
اوافق	0.000	3	59.920	0.64	3.96	يقوم البنك بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة به

يحدد البنك متطلبات الاستيعاب من الموارد البشرية	3.96	0.67	39.920	3	0.000	وافق
يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية	3.94	0.71	38.800	3	0.000	وافق

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (وافق بشدة ، وافق ، محايد ، لا وافق ، لا وافق بشدة) ، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:-

- العبارة (يراعى البنك التطورات التكنولوجية المرتبطة بالعمل المصرفي) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (4.20 الى 5) وهو المحدد سلفا بالموافقة بشدة ، اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة بشدة.
- العبارات (يهتم البنك بدراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به، يراعى البنك عند صياغة فلسفته قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع، يقوم البنك بتحديد احتياجات العملاء بشكل مستمر، يقوم البنك بتحديد العملاء المستفيدين من الخدمات التي يقدمها، يقوم البنك بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة به، يحدد البنك متطلبات الاستيعاب من الموارد البشرية، يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.53 الى 0.71) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه تراوحت ما بين الموافقة و الموافقة بشدة. ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الاول ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (12/4) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الاول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.000	11	62.800	0.44	4.02

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.02) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الحكم بجودة تحليل البيئة بالبنك.

جدول رقم (13/4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني
(صياغة الاستراتيجية)

الرأي										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	لا وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	
26	66	8	0	0	13	33	4	0	0	يضع البنك رؤية استراتيجية تحدد نشاطه الحالي والمستقبلي
14	76	10	0	0	7	38	5	0	0	تساهم الرؤية الاستراتيجية للبنك في توحيد آراء العاملين تجاه المستقبل
30	56	14	0	0	15	28	7	0	0	يضع البنك رسالته بشكل واضح ومعلن
18	74	8	0	0	9	37	4	0	0	تتوافق رسالة البنك مع الاهداف الاستراتيجية الموضوعة

12	74	10	4	0	6	37	5	2	0	يصيغ البنك اهداف الاستراتيجية بوضوح وواقعية
10	66	16	4	4	5	33	8	2	2	يشرك البنك العاملين به فى اعداد وصياغة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة الآتي:-

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- حصلت كثير من عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأي (اوافق) حيث يلاحظ فى العبارة (تساهم الرؤية الاستراتيجية للبنك فى توحيد آراء العاملين تجاه المستقبل) انحاز لهذا الرأي 38 بنسبة مئوية 76% ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ،حيث يلاحظ فى العبارة (يصيغ البنك اهداف الاستراتيجية بوضوح وواقعية) لم ينحاز لهذا الرأي فردمن افراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الحياد والموافقة بشدة ، وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن الحكم بجودة صياغة الاستراتيجية بالبنك.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (صياغة الاستراتيجية):-

جدول رقم (14/4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة

الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثاني

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
يضع البنك رؤية استراتيجية تحدد نشاطه الحالي والمستقبلي	4.18	0.56	26.440	2	0.000	اوافق
تساهم الرؤية الاستراتيجية للبنك في توحيد آراء العاملين تجاه المستقبل	4.04	0.49	41.080	2	0.000	اوافق
يضع البنك رسالته بشكل واضح ومعلن	4.16	0.65	13.480	2	0.001	اوافق
تتوافق رسالة البنك مع الاهداف الاستراتيجية للموضوعة	4.10	0.51	37.960	2	0.000	اوافق
يصيغ البنك اهداف استراتيجية وواقعية	3.94	0.62	64.720	3	0.000	اوافق
يشرك البنك العاملين به في اعداد الاستراتيجية	3.74	0.85	68.600	4	0.000	اوافق

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الاتى:-

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
 - يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.49 الى 0.85) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالإجماع.
- ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل ، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (15/4) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثانى

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى
اوافق	0.000	11	82.000	0.45	4.03

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.03) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الحكم بجودة صياغة الاستراتيجية بالبنك.

جدول رقم(4/16) التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث
(تنفيذ الاستراتيجية):-

الرأى										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	لا وافق بشدة	
0	2	5	35	8	0	4	10	70	16	يلتزم البنك بتنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق الاهداف
0	1	10	30	9	0	2	20	60	18	تلتزم الادارة العليا للمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة
0	1	9	31	9	0	2	18	62	18	يفوض البنك

										الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
18	68	10	4	0	9	34	5	2	0	تلتزم ادارة البنك بالموازنة المحددة للخطة الاستراتيجية
10	74	14	2	0	5	37	7	1	0	تتسجم الخطة الاستراتيجية للبنك مع خطته التنفيذية
18	64	14	4	0	9	32	7	2	0	يحرص البنك على التنسيق التام بين خطط الادارات والاقسام المختلفة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث يلاحظ في العبارة (تتسجم الخطة الاستراتيجية للبنك مع خطته التنفيذية) قد حصلت على اعلى تكرار فيالراي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا

الرأي 37، وذلك بنسبة مئوية 74% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ، حيث يلاحظ في العبارة (يحرص البنك على التنسيق التام بين خطط الادارات والاقسام المختلفة) لم ينحاز لهذا الرأي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة ، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن الحكم بجودة تنفيذ الاستراتيجية بالبنك.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (تنفيذ الاستراتيجية)

جدول رقم (17/4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة

الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
يلتزم البنك بتنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق الاهداف	3.98	0.65	55.440	3	0.000	اوافق
تلتزم الادارة العليا للبنك بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة	3.94	0.68	36.560	3	0.000	اوافق
يفوض البنك الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الخطة	3.96	0.67	39.920	3	0.000	اوافق

الاستراتيجية						
اوافق	0.000	3	51.280	0.67	4.00	تلتزم ادارة البنك بالموازنة المحددة للخطة الاستراتيجية
اوافق	0.000	3	65.520	0.57	3.92	تنسجم الخطة الاستراتيجية للبنك مع خطته التنفيذية
اوافق	0.000	3	42.640	0.70	3.96	يحرص البنك على التنسيق التام بين خطط الادارات والاقسام المختلفة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:-

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.57 الى 0.70) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالإجماع.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (18/4) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.000	11	77.680	0.56	3.96

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.96) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الحكم بجودة تنفيذ الاستراتيجية بالبنك.

جدول رقم (19/4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (الرقابة والتقييم):-

الرأى										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	
18	70	6	6	0	9	35	3	3	0	يضع البنك معايير ومؤشرات

										واضحة للحكم على ادائه
10	78	4	8	0	5	39	2	4	0	يعتمد البنك على آليات محددة للرقابة
20	58	16	6	0	10	29	8	3	0	يهتم البنك بعمليات التحديث المستمر للرقابة والتقييم
12	60	22	6	0	6	30	11	3	0	يستند البنك على معايير محددة للحكم على الخطة الاستراتيجية
12	66	18	4	0	6	33	9	2	0	يعتمد البنك في اعداد الخطط المستقبلية على نتائج تقييم خطته السابقة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث يلاحظ في العبارة (يعتمد البنك على آليات محددة للرقابة) قد حصلت على

اعلى تكرار فى الرأى (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 39، وذلك بنسبة مئوية 78% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

- حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار فى الاستجابة للرأى (لا اوافق بشدة) ، حيث يلاحظ فى العبارة (يعتمد البنك فى اعداد الخطط المستقبلية على نتائج تقييم خطته السابقة) لم ينحاز لهذا الرأى اى فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفى ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء فى هذا المحور من عبارات وبالتالى يمكن الحكم بفاعلية الرقابة والتقييم بالبنك.

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (فاعلية الرقابة والتقييم)

جدول رقم (20/4) يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة

الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الرابع

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العبارة
وافق	0.000	3	55.920	0.70	4.00	يضع البنك معايير ومؤشرات واضحة للحكم على ادائه
وافق	0.000	3	75.280	0.68	3.90	يعتمد البنك على آليات محددة للرقابة
وافق	0.000	3	31.120	0.78	3.92	يهتم البنك

						بعمليات التحديث المستمر للرقابة والتقييم
اوافق	0.000	3	35.280	0.74	3.78	يستند البنك على معايير محددة للحكم على الخطة الاستراتيجية
اوافق	0.000	3	46.800	0.67	3.86	يعتمد البنك في اعداد الخطط المستقبلية على نتائج تقييم خطته السابقة

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:-

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة، اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

- يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.67 الى 0.78) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالإجماع.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الرابع ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (21/4) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الرابع

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.000	12	79.480	0.56	3.89

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.89) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الحكم بفاعلية الرقابة والتقييم بالبنك.

جدول رقم (22/4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور
الخامس (القدرة التنافسية):-

الرأي										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	لا وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	
14	64	16	6	0	7	32	8	3	0	يحرص البنك على تخفيض اسعار وتكاليف الخدمات البنكية المقدمة لعملائه
24	58	14	4	0	12	29	7	2	0	يلتزم البنك بالتحسين المستمر لجودة الخدمات البنكية المقدمة لعملائه
22	58	16	4	0	11	29	8	2	0	يحرص البنك على ابتكار واستحداث خدمات بنكية جديدة
26	62	10	2	0	13	31	5	1	0	يعمل البنك على

										زيادة رأس ماله للمحافظة على ثقة عملائه
26	62	10	2	0	13	31	5	1	0	يسعى البنك لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لتوسيع الحصة السوقية
24	62	12	2	0	12	31	6	1	0	يحرص البنك على تسريع وتسهيل سبل تقديم الخدمات تلبية لرغبات وميل العملاء
20	66	14	0	0	10	33	7	0	0	يوفر البنك احسن الوسائل المادية والبشرية لخلق بيئة مريحة للعلاء

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت كل استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث يلاحظ فى العبارة (يوفر البنك احسن الوسائل المادية والبشرية لخلق بيئة

مريحة للعملاء) قد حصلت على اعلى تكرار فيالرأي (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 33، وذلك بنسبة مئوية 66% من العينة الكلية ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

• حصلت كل عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ،حيث يلاحظ في العبارة (يلتزم البنك بالتحسين المستمر لجودة الخدمات البنكية المقدمة لعملائه) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

• لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان معظم استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة، وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن الحكم بتحقيق القدرة التنافسية للبنك.

عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس (القدرة التنافسية)

جدول رقم (23/4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة

الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الخامس

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	مربع قيمة كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
وافق	0.000	3	41.680	0.73	3.86	يحرص البنك على تخفيض اسعار وتكاليف الخدمات البنكية المقدمة لعملائه
وافق	0.000	3	33.040	0.72	4.02	يلتزم البنك بالتحسين المستمر لجودة الخدمات البنكية المقدمة لعملائه
وافق	0.000	3	32.400	0.74	3.98	يحرص البنك على ابتكار واستحداث خدمات بنكية جديدة
وافق	0.000	3	42.480	0.66	4.12	يعمل البنك على زيادة رأس ماله للمحافظة على ثقة عملائه

اوافق	0.000	3	42.480	0.66	4.12	يسعى البنك لاستخدام التكنولوجيا الحديثة لتوسيع الحصة السوقية
اوافق	0.000	3	41.360	0.67	4.08	يحرص البنك على تسريع وتسهيل سبل تقديم الخدمات تلبية لرغبات وميول العملاء
اوافق	0.000	2	24.280	0.59	4.06	يوفر البنك احسن الوسائل المادية والبشرية لخلق بيئة مريحة للعملاء

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن كل القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) ، أي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:-

- جميع عبارات المحور بلا استثناء كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالموافقة، أي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
 - يمكن ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.59 الى 0.74) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.
- مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول ان آراء افراد العينة فيه كانت الموافقة وبالاجماع.
- ولايجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الخامس ككل ، فيمكننا ملاحظة ذلك من الجدول ادناه.

جدول رقم (24/4) يوضح الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الخامس

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.000	14	67.000	0.54	4.03

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (4.03) وهو المحدد سلفا بالموافقة ، وعليه يمكن تأكيد الحكم بتحقيق القدرة التنافسية للبنك.

ثالثا: اختبارات الفروض:-

الفرضية الاولى:-

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامي السوداني

جدول رقم (25/4) الارتباط بين تحليل البيئة وتحقيق الميزة التنافسية لبنك فيصل الاسلامي السوداني

نوع العلاقة	الدلالة المعنوية	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير
طردية	0.000	0.593	تحليل البيئة
			تحقيق القدرة التنافسية

***مستوى المعنوية 0.01**

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

الجدول اعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (تحليل البيئة ، تحقيق القدرة التنافسية) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.593 وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) اقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ،وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين ، وعليه يمكن اثبات الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى.

الفرضية الثانية:-

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى

جدول رقم (26/4)الارتباط بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية	نوع العلاقة
صياغة الاستراتيجية	0.520	0.000	طردية
تحقيق القدرة التنافسية			

*مستوى المعنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

الجدول اعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (صياغة الاستراتيجية ، تحقيق الميزة التنافسية) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.520 وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) اقل من

مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ،وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين ، وعليه يمكن اثبات الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى.

الفرضية الثالثة:-

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى

جدول رقم (27/4) الارتباط بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية	نوع العلاقة
تنفيذ الاستراتيجية	0.628	0.000	طردية
تحقيق القدرة التنافسية			

*مستوى المعنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

الجدول اعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (تنفيذ الاستراتيجية ، تحقيق الميزة التنافسية) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.628 وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) اقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ،وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين ، وعليه يمكن اثبات الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة

احصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى.

الفرضية الرابعة:-

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اتباع الاساليب العلمية فى التقييم والرقابة وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى

جدول رقم (28/4) الارتباط بين التقييم والرقابة وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى

المتغير	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية	نوع العلاقة
التقييم والرقابة تحقيق القدرة التنافسية	0.567	0.000	طردية

*مستوى المعنوية 0.01

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2019)

الجدول اعلاه يبين قيمة معامل ارتباط بيرسون للمتغيرين (التقييم والرقابة ، تحقيق القدرة التنافسية) ويلاحظ فيه بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.567 وبالنظر لمستوى المعنوية فنجد بأن القيمة (0.000) اقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على الدلالة الاحصائية لقيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ،وبالنظر لاشارة معامل الارتباط الموجبة فإنها تدل على ان العلاقة طردية بين المتغيرين ، وعليه يمكن اثبات الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اتباع الاساليب العلمية فى التقييم والرقابة وتحقيق القدرة التنافسية لبنك فيصل الاسلامى السودانى.

الخاتمة : تشتمل علي

اولاً: النتائج

ثانياً التوصيات

الخاتمة

اولاً: النتائج :

من الدراسة الميدانية توصلت الباحثة الي النتائج الاتية :

1. تمثل الادارة الاستراتيجية عملية تحديد رسالة المنظمة والسعي لتحقيقها عن طريق ملائمة مقدرات المنظمة الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية .
2. تتمثل الركائز الاساسية للقدرة التنافسية في مجموع الكفاءات التنظيمية والتسييرية والتكنولوجية الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة .
3. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة والقدرة التنافسية
4. اثبتت إدارة البنك اهتمامها بالتطورات التكنولوجية المرتبطة بالعمل المصرفي
5. أثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية والقدرة التنافسية .
6. أثبتت الدراسة الميدانية ان بنك فيصل الاسلامي يتمتع برؤية استراتيجية واضحة تحدد نشاطه الحالي والمستقبلي .
7. اثبتت الدراسة ان إدارة البنك بالموازنة المحددة في الخطة الاستراتيجية .

ثانياً: التوصيات :-

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الباحثة بالاتي :

1. اهتمام إدارة البنك عند صياغة فلسفته الاهتمام بتقييم ومعتقدات ثقافة المجتمع .
2. المحافظة علي حرص البنك عند تحليل البيئة تحديد احتياجاته من الموارد البشرية .
3. اهتمام ادارة البنك عند صياغة اهدافها الاستراتيجية اخذه في الاعتبار الوضوح والدقة .
4. توصي الباحثة باهتمام البنك بتدريب العاملين بأساليب مستحدثة وفقاً لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة .

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

الكتب العلمية

1. احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية الاسكندرية : الدار الجامعية
2. نبيل محمد مرسي واحمد عبد السلام سليم ، الادارة الاستراتيجية - الاصول والاسس العلمية القاهرة : الدار الجامعية ، مصر 2003
3. احمد ماهر ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار الاسكندرية : الدار الجامعية 2008م
4. محمد احمد عوض ، الادارة الاستراتيجية - الاصول والاسس العلمية القاهرة : الدار الجامعية ، مصر 2003
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن القادم المنصورة دار ام القري ، 1988
6. محمد ابو النصر ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2009م
7. احمد عطا الله القطامين ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية _ مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 1996
8. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الاستراتيجية - البدائل الاستراتيجية - التنفيذ والرقابة إدارة التغيير الاستراتيجي القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1999،
9. ذكريا الدوري ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية عمان : دار اليازور للنشر ، 2005
10. يونس إبراهيم حيدر ، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات دمشق : الناشر سلسلة الرضا للمعلومات 1999م
11. عمر أحمد عثمان المقلي ، الإدارة الاستراتيجية الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2002م

12. السيد إسماعيل ، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 2001م
13. جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م
14. زكي مكي إسماعيل ، أصول الإدارة والتنظيم الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الطبعة الثانية ، 2009م
15. سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 1998م
16. شارلز هل وجاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال الرياض : دار المريخ للنشر ، 1998
17. توماس هلين ، الإدارة الاستراتيجية ترجمة محمد عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ الرياض : معهد الإدارة العامة للنشر ، 1990
18. عايدة سيد خطاب ، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات القاهرة ، بدون دار نشر الطبعة الثالثة ، 1997م
19. هاني حامد ، احمد عبدالله القطامين الناشر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2013م القاهرة ط 1.
20. عبدالسلام أبوقحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، 1997م.
21. محمد سالم القطعان ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان دار البداية ، ناشرون وموزعون ، الأردن 2009م.
22. جلال العبد ، ادارة الاعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء القدرات مصر : الدار الجامعية الجديدة ، 2003
23. ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الاردنية ، دائرة المكتبة الوطنية ، الاردن .

ثالثاً : الدوريات والمجلات العلمية والمؤتمرات :-

1. علي السلمي ، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات القاهرة : مجلة الإدارة ، المجلد التاسع العدد الأول ، يوليو 1976م
2. ناديا حبيب أيوب ، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية، مجلة الإدارة العامة الرياض : معهد الإدارة العامة ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد الثالث ، نوفمبر 1997م
3. أحلام أبو عبدلي ، البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة ، المركز الجامعي - غار دية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 8 لسنة 2008 احمد بلالي ، استراتيجية التنافس : أساس لميزة تنافسية مستدامة ، ورقة بحثية مقدمة من المؤتمر الدولي حول : الأداء المتميزة للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005م جامعة ورقلة - الجزائر .
4. ريم محمد صالح ، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة ، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات القاهرة : السحاب للنشر والتوزيع ، 2009م .
5. الطيب مصطفى ابو قناية ، مفاهيم الادارة الاستراتيجية لدي القيادات الادارية واثرها في تطوير اداء المنشآت ، دراسة ميدانية في بعض المنشآت الخاصة والعامة في الرسودان رسالة دكتوراة غير منشور جامعة الخرطوم ، كلية الدراسات العليا ، مدرسة العلوم الادارية .
6. احلام مرسي محمد السنطاوي ، محددات القدرة التنافسية ومؤثراتها وواقع البلدان العربية ومستقبلها الكويت : المعهد العربي للتخطيط ، ورشة عمل عقدت في تونس 21-24 2010 م
7. عبد القادر بريش ، جودة الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 3 جامعة الشلف 2005م

8. احمد سيد مصطفى ، ادارة الجودة الشاملة التنافسية في الصناعة المصرفية دبي : مركز البحوث ، مجلة افاق اقتصادية ، النجلد 25 ، العدد 97 الامارات العربية المتحدة 2004
9. محسن زوييدة ، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائر: مداخلة مقدمة ضمن الملتقي الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية 24-25 ابريل 2016
10. هلاي الوليد ، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية في خلق القيمة اطروحة لنيل درجة الماجستير ، جامعة بوضياف ،الجزائر 2009 م .
11. فتح الرحمن محمد يوسف ، مجلة الشرق الاوسط الثلاثاء 2017/9/4م العدد 10507 .

رابعا : الرسائل الجامعية :

1. عباس مصطفى يوسف ، دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الادارة في منشآت الاعمال ، دراسة حالة شركة سكر كنانة ، الخرطوم ، جامعة النيلين ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه غير منشور ، السودان ، 2005م
2. محمد حنفي نور تبيدي ، اثر الادارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الاداء ، دراسة حالة قطاع الاتصالات في السودان الخرطوم : جامعة الخرطوم - كلية العلوم الادارية ، رسالة دكتوراه غير منشور ، السودان ، 2010
3. مسعود طحطوح ، اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية بانته : جامعة الحاج الخضر ، كلية العلوم الاقتصادية ، رسالة ماجستير منشور ، الجزائر ، 2009
4. ادم نوري محمد عبيد ، الادارة الاستراتيجية ودورها في اداء البنوك الاسلامية ، دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الاسلامي الخرطوم : جامعة افريقيا العالية - كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشور ، السودان ، 2013
5. عماد عبد الخالق الشيخ النور ، التكلفة المستهدفة ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي السوداني ، دراسة حالة مصنع التوفيق للصابون الخرطوم :

جامعة السودان لعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشور ، السودان ، 2013

6. زهراء حسن احمد ادريس ، الادارة الاستراتيجية ودورها في التمييز المؤسسي ، دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية الخرطوم : جامعة افريقيا العالمية - عمادة الدراسات العليا ، كلية العلوم الادارية، رسالة ماجستير غير منشور ، السودان ، 2015

7. فاطمة عمر البلال الطيب ، التخطيط الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك الاسلامية ، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني الخرطوم : جامعة الرباط الوطني - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ، رسالة ماجستير منشور ، السودان ، 2016

8. فاطمة ابوزيد عبدالله حسن ، المدير الاستراتيجي ودوره في فاعلية الخدمة المصرفية الخرطوم : جامعة افريقيا العالمية - كلية الدراسات العليا ،كلية العلوم الادارية ، رسالة ماجستير غير منشور ، السودان ، 2018

9. هلالى الوليد ، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية في خلق القيمة اطروحة لنيل درجة الماجستير ، جامعة بوضياف ، الجزائر 2009م

خامساً: مواقع الانترنت:

موقع بنك فيصل الاسلامي <http://www.fibsudan.com/ar> ، بتاريخ 2019/5/7م، الساعة 10:00 ص

الملاحق

القسم الأول البيانات الشخصية :

الرجاء التكرم بوضع علامة () في مربع المعلومة التي تتناسبك :

النوع

1/ ذكر () أنثي ()

2/ العمر

25 وأقل من 30 سنة () 30 وأقل من 40 سنة ()

40 سنة وأقل من 60 سنة () 60 سنة فأكثر ()

3/ المؤهل العلمي :

دبلوم () بكالوريوس ()

دبلوم عال () ماجستير ()

دكتوراه () أخرى تذكر

4/ التخصص العلمي :

إدارة أعمال () محاسبة ()

اقتصاد () حاسوب وعلومه ()

أخرى تذكر

5/ الوظيفة :

موظف () مدير عام ()

مدير إدارة () مدير قسم ()

أخرى تذكر

6/ سنوات الخدمة :

أقل من 5 سنوات () 6 سنة وأقل من 10 سنوات ()

11 سنة وأقل من 15 سنة () 16 سنة فأكثر

ثانياً: البيانات الاساسية :

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة وتحقيق القدرة التنافسية

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
يقوم بنك فيصل الاسلامي بدراسة متغيرات البيئة من أجل تعزيز القدرة التنافسية					
استفادة البنك من الفرص المتاحة عززت من القدرة التنافسية					
قيام البنك بالتعرف علي الأزمات مبكراً عزز من القدرة التنافسية					
توفر بيئة العمل المناسبة داخل البنك عززت من القدرة التنافسية					
ساهم تحليل العوامل الاقتصادية لدي البنك في تعزيز القدرة التنافسية					
ساعد التنظيم الإداري للبنك في تعزيز القدرة التنافسية					

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الإستراتيجية
وتحقيق القدرة التنافسية

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
وضع رؤية استراتيجية في البنك ساهم في تعزيز القدرة التنافسية				
استخدام الرؤية الاستراتيجية في البنك عزز من القدرة التنافسية				
تحديد أهداف الإدارة الاستراتيجية عززت القدرة التنافسية				
معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية عزز من القدرة التنافسية				
اتباع استراتيجية واضحة في البنك يعزز من القدرة التنافسية				
وضع رسالة واضحة ومكتوبة لدى البنك عززت من القدرة التنافسية				
مشاركة العاملين في البنك لوضع الخطط والاستراتيجيات عزز من القدرة التنافسية				
وضع خطط وسياسات استراتيجية محكمة لدي البنك عزز من القدرة التنافسية				

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإستراتيجية
وتحقيق القدرة التنافسية

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لدا البنك عزز من القدرة التنافسية				
استغلال الموارد المتاحة لدا البنك عزز من القدرة التنافسية				
متابعة الادارة العليا لدا البنك بعملية تنفيذ الاستراتيجية يعزز من القدرة التنافسية				
قيام الادارة العليا بوضع بدائل استراتيجية عزز من القدرة التنافسية				
نتائج تقييم تنفيذ الاستراتيجية عزز من القدرة التنافسية				
تنفيذ البنك لاستراتيجيات التوسع الجغرافي عزز من القدرة التنافسية				

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع الأساليب العلمية
في التقييم والرقابة وتحقيق القدرة التنافسية

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
إتباع الأساليب العلمية عند وضع الاستراتيجيات وتقييمها عزز من القدرة التنافسية				
اهتمام البنك بتحديث عزز من القدرة التنافسية				
متابعة الإدارة العليا لدي البنك بعملية تنفيذ الاستراتيجية عزز من القدرة التنافسية				
قيام الإدارة العليا بوضع بدائل استراتيجية عزز من القدرة التنافسية				
نتائج تقييم تنفيذ الاستراتيجية عزز من القدرة التنافسية				
تنفيذ البنك لاستراتيجيات التوسع الجغرافي عزز من القدرة التنافسية				

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل	الدرجة العلمية
1	ابراهيم الامين العشاري	جامعة افريقيا العالمية / كلية العلوم الادارية	استاذ مشارك
2	اسامة زين العابدين	جامعة افريقيا العالمية / كلية العلوم الادارية	استاذ مساعد
3	د. عمر حمد عبد العاطي	جامعة افريقيا العالمية / كلية العلوم الادارية	استاذ مساعد
4	د. شهاب سوار الذهب احمد عيسي	جامعة افريقيا العالمية / كلية العلوم الادارية	استاذ مساعد
5	د. ابراهيم فطر حسين بنداس	جامعة افريقيا العالمية / كلية العلوم الادارية	استاذ مساعد

المصدر: إعداد الباحثة، 2019م