

واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتحليل البيئي بالمصارف السودانية دراسة ميدانية على البنك (الإسلامي السوداني، الادخار والتنمية الاجتماعية، فيصل الإسلامي السوداني)

أ. عفاف عمر فضل الله شاكوت
طالبة دكتوراه || كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة
الأعمال || جامعة شندي || جمهورية السودان
E: afafomer05@gmail.com
|| phone: 0049127603457

أ.م. د. عامر سالم الشيخ القراري
أستاذ إدارة الأعمال المشارك || قسم العلوم الإدارية || كلية المجتمع || جامعة نجران
المملكة العربية السعودية || قسم إدارة الأعمال || كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة
الأعمال || جامعة شندي || جمهورية السودان
E: amir.salim80@hotmail.com
phone: 00966556315635 ||

الملخص: هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي للبيئة في المصارف السودانية. تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع المصارف السودانية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عمدية بلغت (100) مستجيب؛ (مدراء إداريين وماليين ورؤساء أقسام وموظفين) في ثلاثة مصارف سودانية، وبمعالجة البيانات باستخدام البرنامج (SPSS) كشفت نتائج الدراسة الآتي: حصل محور واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية لتحقيق ميزة تنافسية على متوسط كلي (4.51 من 5) ونسبة (89%) بدرجة تطبيق (مرتفعة جداً)؛ فيما حصل محور التحليل الاستراتيجي للبيئة في المصارف السودانية على متوسط كلي (4.36 من 5) ونسبة (87.3%) بدرجة تطبيق (مرتفعة جداً). وبناءً على نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات والمقترحات؛ أهمها: ضرورة اعتماد المصارف إدارة الجودة الشاملة بغرض التحسين المستمر، تشجيع الاهتمام بالدراسات والبحوث والاستفادة من المراكز البحثية والتعليمية في مجال في البحث والتطوير بغرض حل المشكلات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الميزة التنافسية، المصارف السودانية.

The Situation of Implementing the Strategic Management in the Sudanese banks (An empirical study on the Sudanese Islamic Bank, Savings and Social Development Bank and Faisal Islamic Bank of Sudan)

Dr. Amir Salim Elsheikh Algarrai
Associate Professor of Business Administration || Department of
Administrative Sciences || Community College || Najran
University || Saudi Arabia & College of Economics || Business
Administration || Shendi University || Republic of Sudan ||
E: amir.salim80@hotmail.com
|| phone: 00966556315635

Researcher: Afaf Omer Fadlalla Shakoot
PHD, Student || College of Economics || Business
Administration || Shendi University || Republic of
Sudan
E: afafomer05@gmail.com
|| phone: 0049127603457

ABSTRACT: This study aimed to investigate the Sudanese banks' situation in applying strategic management. The research problem investigated the extent the Sudanese banking sector apply and practice strategic management. The authors utilized the descriptive approach through using a questionnaire, an interview, and an observation. The questionnaire was distributed purposefully to the sample of 120 participants (directors, financial directors, head of departments and employees) in three

Sudanese banks. By processing data via SPSS, the findings of the study revealed the following: the mean score of the section of situation of applying strategic management in Sudanese banks was 4.51 out of 5 (M=4.51) by a percentage of (89%), indicating very high degree of application while the mean score of the mean strategic analysis of the environment (SWOT) was 4.36 out of 5 (M=4.36) by a percentage of (87.3%), indicating a very high degree of application. Based on the findings, the author put forward some recommendations; the most important of which were necessity of the banks' adoption of the comprehensive quality management to achieve continuous improvement, encouragement of conduction of studies and benefitting from research and educational centers in the field of research and development in order to be able to solve problems encountered by Sudanese banks.

Keywords: Strategic management, strategic analysis, competitive advantage, Sudanese banks.

المقدمة.

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة التي فرضتها العولمة بمظاهرها المختلفة في كل الميادين والتدفق الحر للسلع والخدمات ورؤوس الأموال، وكذلك الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة كما أدت إلى إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم وعلى أنماط تنظيم وإدارة المنظمات، وأصبحت تهدد بقاء واستمرار العديد منها بسبب الديناميكية والتعقيد وعدم الاستقرار الذي أفرزته على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، الأمر الذي جعل المنظمات تتسابق من أجل الحصول على مصادر التفوق على المنافسين، والبحث عن طريق لتحقيق أرباح مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها مما له من إيجابيات في خلق استثمارات جديدة وزيادة فرص العمل بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك المنظمات، وكذلك بالنسبة للمصارف السودانية التي أصبحت تعلم أنه لكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق ومواجهة المنافسة فإنها تحتاج أساليب جديدة تساعد في المضي قدماً نحو تحسين الإنتاجية وتحدي التنافسية وهذا بتبني الإدارة الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق الأهداف وتمثل الإدارة الاستراتيجية منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة والقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات تستطيع أن تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة أو باستراتيجيات بديهية لكن الواقع العملي أظهر أن الاستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنظمة أو تغيرت البيئة المحيطة جوهرياً. وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة المنظمات العامة والخاصة لأسلوب الاستراتيجية ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها. ويتناول البحث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر المنافسة هي السمة السائدة في منظمات الأعمال وبسبب حدة المنافسة أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تبني تطبيق الإدارة الاستراتيجية القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد السريع، وبالنظر إلى حاجة المنظمات إلى التميز في ظل البيئة التنافسية الحالية، تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع المصارف السودانية، انبثق منها السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تنمي وتطور الميزة التنافسية للمصارف السودانية؟ وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية وما أهميتها لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة تنسم بكثرة التغيرات والتطورات؟
2. ما واقع تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة وما أهميته لتحقيق ميزة تنافسية في المصارف السودانية؟
3. ما علاقة الإدارة الاستراتيجية بتحقيق أهداف المصارف السودانية؟

فروض الدراسة.

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة فرضين اثنين وعلى النحو التالي:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية وتحقيق الميزة التنافسية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية وبيان أهميتها في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمصارف السودانية..
2. التعرف على واقع تطبيق التحليل الاستراتيجي للبيئة وبيان أهميته لتحقيق ميزة تنافسية في المصارف السودانية.
3. تشخيص وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية والتحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية
4. البحث عن الأساليب الكفيلة للارتقاء بالمصارف السودانية وتحقيق التميز في خدماتها بتبني الإدارة الاستراتيجية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ذاته، حيث يأمل الباحثان أن تفيد نتائج الدراسة في تحسين جودة أداء المصارف السودانية وعلى النحو الآتي:

1. قد تفيد في تعزيز الدراسة توجهات المصارف السودانية لتبني الإطار العلي لأساليب الإدارة الحديثة في مواجهة المشكلات الإدارية والتعامل معها وذلك في حدود تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمصارف السودانية.
2. قد تسهم في ترسيخ مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بالمصارف السودانية وتطوير العملية الإدارية فيها وفي منظمات الأعمال بصفة عامة.
3. قد تفيد في إثراء المكتبة العربية بدراسة حول الإدارة الاستراتيجية؛ يستفيد منها الباحثون والمهتمون بالموضوع.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتحليل البيئي بالمصارف السودانية.
- الحدود البشرية: عينة بلغت (100) من المدراء الإداريين والماليين ورؤساء الأقسام والموظفين.
- الحدود المكانية: (الإسلامي السوداني، الادخار والتنمية الاجتماعية، فيصل الإسلامي السوداني).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام 2020م.

مصطلحات الدراسة:

- تعريف الإدارة الاستراتيجية

- أ. "مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات" (مرسي، 2007: 11).
 - ب. "العملية التي تحدد بها الإدارة العليا أداء ووجهة المنظمة في المدى البعيد وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للاستراتيجية" (المقلي، 2000: 24).
 - ج. "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (أبو النصر، 2015: 64).
 - د. "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية أو استراتيجيات فعّالة تساعد في تكوين أهداف المنظمة وصنع القرارات الاستراتيجية" (أبو قحف، 2002: 64).
- التخطيط الاستراتيجي: "التصميم والتبصير برسالة المنظمة وأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك" (ماهر، 1999: 23).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

أ- الإدارة الاستراتيجية:

تطورت الإدارة الاستراتيجية كأحد حقول إدارة الأعمال بسرعة كبيرة في مؤسسات الأعمال الكبرى والمؤسسات الأكاديمية كرد فعل مباشر على الأنماط الجديدة من التفاعلات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ويعود السبب في هذا التطور السريع إلى أن الإدارة الاستراتيجية تركز على مؤسسة العمل ككيان متكامل فني وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعّالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

1- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

1. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية والعالمية.
3. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
4. يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعّالاً.
5. يوفر مشاركة جميع المستندات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتنفيذ بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
6. يبنى القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليس متلقين لها (أبو بكر، 2000: 13).

3- أهداف الإدارة الاستراتيجية:

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
2. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على 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 وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
4. زيادة فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
5. إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهدافها المنظمة إدارة فاشلة بغض النظر عن الإنجازات التي حققتها.
6. الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
7. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
8. إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
9. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
10. 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.
11. تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
12. تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها (عوض، 1999: 20).

4- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

- يستوجب تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات بنجاح توفر عدد من العوامل أهمها:
1. توافر التفكير الاستراتيجي: يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

2. توفر نظم المعلومات الاستراتيجية: المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لها بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. توفر نظام للحوافز: يهدف نظام الحوافز إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للحوافز والمكافآت بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه (القطامين، 1996: 175).
4. توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

ب- التحليل الاستراتيجي للبيئة

1- البيئة الداخلية

من الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي أن تستند استراتيجية المنظمة على مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمنظمة أي تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف.

✿ عناصر البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من مجموعة من الأنظمة يمكن إجمال مكوناتها في ثلاث مكونات رئيسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وموارد المنظمة ومن الضروري إضافة مكون آخر ذو أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهو القيادة الاستراتيجية للمنظمة.

أ. الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة فبموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً على مستوى الفرد باعتبارها شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي.

ب. الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من المكونات غير الملموسة فهي ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار فتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي وزيادة التبادل بين الأعضاء خلال المشاركة بالقرارات.

ج. موارد المنظمة: تتمثل في كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة وغيرها. وقد تكون الموارد ملموسة كالأماكن والأموال والمباني، أو غير ملموسة كالاسم التجاري وسمعة المنظمة وصورته الذهنية لدى الجمهور، وبراءات الاختراع والمهارات

الفنية والتسويقية. وتعتبر الموارد عنصر قوة عندما توفر للمنظمة ميزة تنافسية وأي منظمة تستطيع أن تفعل الآن أو في المستقبل بصورة أفضل من المنظمات المنافسة (الغالبي، 2007: 283).

د. القيادة الاستراتيجية: تتميز المنظمات الفاعلة بميزة أساسية تنفرد بها عن المنظمات الأخرى وهي وجود قيادة استراتيجية فاعلة، ونقصد بالقيادة الإدارة العليا متمثلة برئيس مجلس الإدارة والمدير العام وفريقه، وكذلك تحاول منظمات الأعمال أن تبني إدارات مساندة ومحللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية والتقنية.

2- تحليل وتقييم البيئة الداخلية:

- أ. تحليل البيئة الداخلية: يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في وظائف المنظمة المختلفة مثل وظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج، التمويل، الأفراد، وكذلك دراسة الهيكل التنظيمي. ويمكن تحليل وتقييم هذه البيئة عن طريق حساب النسب أو المؤشرات والمعدلات. تهتم المنظمات بتحليل وتقييم بتحليل البيئة الداخلية كافة العوامل الداخلية لأنها تمثل إحدى الركائز التي يتم الإسهام عليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة.
 - ب. تقييم البيئة الداخلية: يسعى الاستراتيجيون إلى تحديد المتغيرات داخل المنظمة والتي تعتبر مصدر للقوة إذا مكنت المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، بينما تعتبر مصدراً للضعف إذا كان شيئاً مما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من منافسها. ويتم تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة على المستويين الكلي والوظيفي:
- 1) التقييم على المستوى الكلي: هو تجميع معلومات عن المنظمة لاكتشاف ما تتمتع به المنظمة على منافسها:
 - ثقافة المنظمة: تتكون من القيم والعادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات والأساطير السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على السلوك والتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، والتي تؤثر على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية (إدريس، 2003: 210).
 - سمعة المنظمة: هي الصورة الذهنية والانطباع الذهني لدى المتعاملين معها وعن منتجاتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من المساهمين، العاملين، الموردين، الحكومة، المنافسين، النقابة، وغير ذلك من المؤسسات والأشخاص الذين تتضمنهم بيئة التعامل في المنظمة.
 - التكامل بين أجزاء المنظمة: تفتقد كثير من المنظمات عنصر التنسيق مما يجعل عدم توحيد الجهود وإبراز نقاط ضعفها لأن هنالك تداخل طبيعي من الوظائف المختلفة مثل التسويق، الإنتاج، الإدارة الهندسية، والبحث والتطوير، تنظيم المعلومات، والإدارة المالية، ولذلك لا بد أن يتضمن تقييم الإمكانيات الداخلية تقييماً واقعياً للعلاقة بين أجزاء المنظمة حيث يتوقف نجاح المنظمة على التنسيق بين إدارات المنظمة (عوض، 1999: 136).
 - 2) التقييم على المستوى الجزئي (الوظيفي): تعتمد فكرة التقييم الجزئي للإمكانيات الداخلية على تقسيم المنظمة إلى أجزاء وتمثل كل منها وحدة كاملة يمكن حصر مدخلاتها ومخرجاتها وتحديد معالم العملية التي تتم داخلها، وقد يكون هذا الجزء وظيفة أو عملية أو موقع جغرافي أو وحدة تستخدم الآلات أو تكنولوجيا معينة، وبناءً على دراسة هذه الأجزاء يمكن استخلاص عناصر النجاح الداخلية في كل منها والتي يمثل تواجدها قوة وعدمها ضعفاً.

2- البيئة الخارجية:

تعد البيئة الخارجية للمنظمة من المتغيرات المهمة للإدارة الاستراتيجية حيث أن هذه البيئة تزداد تعقيداً واضطراباً وتتشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة، وهذا ما يفرض على المنظمات صغيرة أم كبيرة الاهتمام بالبيئة عند تحديد رسالتها.

1. مفهوم البيئة الخارجية: تعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها "الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل لتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، المنافسين، وجماعات التأثير أو الضغط" (أبوبكر، 2000: 203). وهذا يعني أن البيئة الخارجية للمنظمة هي مصدر جميع مدخلاتها حيث يتم الحصول منها على المال والمواد والموارد البشرية وغيرها من مستلزمات لازمة لممارسة أنشطتها، وكذلك يتم تقديم المنتجات من سلع وخدمات إليها. تعتبر البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها ومن أهم المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة هما البيئة الكلية والبيئة الصناعية.
2. تحليل البيئة الخارجية: تعد عملية التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمات مهمة لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض، إذ ما زال هنالك العديد من الخطوات الأساسية لتعزيز المنافع الناجمة عن دراسة البيئة الخارجية وهذه الخطوات هي:
 - أ. جمع المعلومات عن البيئة الخارجية (الاستخبار الصناعي): تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الاستراتيجي، وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح.
 - ب. التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة: تستدعي الضرورة بعد قيام المنظمة بجمع المعلومات عن بيئتها الحالية لتحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا، لذلك يجب أن تضع المنظمة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ، والتنبؤ هو مجموعة من الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل.
 - أ. تحليل الفرص والتهديدات: يجب على المنظمة أن تستعرض نتائج تقييم البيئة الخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في المنظمة وكذلك التهديدات التي تفرضها البيئة الكلية والصناعية عليها وعلى المنظمة أن تضع كل من الفرص والتهديدات التي تم رصدها من خلال تقييم البيئة الخارجية وتحدد الأهمية النسبية للفرص والتهديدات وذلك لتقييم المركز التنافسي للمنظمة (عوض، 1999: 195).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة أبو قناية (2002) للتعرف على مدى إلمام القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحديد مدى العلاقة الموجودة بين مستوى الإلمام ودرجة الممارسة وأثرها على فعالية ونمو بعض المنشآت الخاصة والعامة بالسودان، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي، الوصفي التحليلي، المسح الاجتماعي والمنهج الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أن الكثير من المنظمات السودانية- عينة الدراسة- لا يوجد لديها رسالة محددة واضحة المعالم وبالتالي عدم وجود أهداف أساسية وتحديد لمجال أعمال المنظمات وأنشطتها وهذا يمثل أحد الأسباب الرئيسية في فشل المنظمات السودانية التي تمارس أعمالها بلا استراتيجيات، مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها ومن ثم عدم قدرتها على النمو والبقاء، كما كشفت الدراسة ضعف درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لأساليب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات السودانية.

- وهدفت دراسة المشاري (2004) إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على قطاع صناعة الإسمنت بالمملكة العربية السعودية، وأهم أبعاد الإدارة الاستراتيجية للتسويق المؤثرة على تعظيم قيمة المنشآت الخاصة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضعف ممارسة الإدارة الاستراتيجية ووجود قصور بالشركات محل الدراسة في التخطيط الاستراتيجي وخاصة التسويقي.
- أما دراسة الطيب (2004) فهدفت إلى دراسة الإدارة الاستراتيجية كمدخل حديث وإبراز الفوائد والمزايا التي تعود على المنظمات نتيجة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على الأسلوب الإداري المتبع بقطاع صناعة السكر في السودان وتحليل المشاكل والمعوقات التي تواجهها صناعة السكر في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي والإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الاقتصادية (عدم استقرار الاقتصاد السوداني متمثلاً في عجز الموازنة العامة للدولة وارتفاع معدلات التضخم والشح الدائم للعملة الصعبة وندرة الموارد) هي الأكثر تأثيراً على الأداء، عدم وجود استراتيجية مكتوبة للشركة، تنوع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل.
- وفي دراسة أعدت من قبل هريرة (2008) هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في أداء البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ومدى اهتمام وإلمام الإدارة العليا في البنوك بدولة الإمارات المتحدة بالإدارة الاستراتيجية وللكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء البنوك محل الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي والمسحي والإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لا يوجد ضعف في ممارسة الإدارة الاستراتيجية في البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة، ووجود علاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والأداء الإداري والمالي في تلك البنوك.
- وهدفت دراسة نور (2009) للتعرف على المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية السودانية بالتركيز على شركة جياذ لصناعة السيارات والشاحنات والمساهمة في تطوير الموارد المالية داخل الشركة من خلال تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والاستفادة منه في رفع كفاءة الشركة وتلبية احتياجات السوق ورضا الزبون. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكشفت نتائج أن استراتيجية الشركة يتم إعدادها بطريقة علمية، ضعف معرفة الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي.
- أما دراسة تبيدي (2010) فهدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة حالة شركات الاتصالات السودانية، ومدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة وأساليب التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أن لدى الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، كما أن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب بشكل عام إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- وهدفت دراسة نورين (2012) إلى معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في وزارة الطاقة والتعدين والتعرف على الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في وزارة الطاقة والتعدين وتحديد مراحل تطور الفكر الاستراتيجي في وزارة الطاقة والتعدين من حيث الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة الطاقة والتعدين جعل أنشطتها أكثر ارتباطاً بأهدافها الاستراتيجية للتعامل مع المتغيرات الداخلية، ساعدت الإدارة الاستراتيجية بوزارة الطاقة والتعدين في توفير ظروف العمل المناسبة للعاملين بها الأمر الذي ترتب عليه زيادة كفاءة العاملين لديها لتحقيق أهدافها الكلية، ساهمت الإدارة الاستراتيجية

لدى وزارة الطاقة والتعدين في تطوير وحدات من داخل الوزارة إلى أن تصبح وزارات قائمة مثل النفط والكهرباء والمعادن.

- فيما هدفت دراسة أبوسته (2013) إلى اختيار العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية من جانب والاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية من جانب آخر، كما هدفت إلى اختيار توسط الاستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الاستراتيجية والميزة التنافسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي. وبينت نتائج الدراسة أن الشركات المبحوثة تمارس الخطوات الأولى لممارسة الإدارة الاستراتيجية وأن الاستراتيجيات التسويقية تؤثر على أبعاد الميزة التنافسية بقدر غير متساوي.
- أما دراسة شاكر (2015) فهدفت للتعرف على الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في المصارف غير الحكومية بشكل عام والتعرف على أنواع الاستراتيجيات وما الاستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة المصارف العراقية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. توصلت الدراسة إلى أن المصارف عينة الدراسة تمتاز بواردها بأنها نادرة فضلاً عن سمعة المصرف من خلال تقديم خدماته المصرفية مقارنة بالمصارف المنافسة الأخرى، تهتم إدارة المصارف دوماً بتقديم خدمات متميزة وذلك من خلال استخدام تقنيات حديثة تمكن العاملين من تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتوافقة مع توقعات العميل وهذا يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- وأخيراً جاءت دراسة (الشيخ، 2016) للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيم والاتجاهات السائدة وسط العاملين بالشركة لها دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية. أنماط السلوك الإيجابي وسط العاملين بالشركة له تأثير مباشر على قدرة الشركة في خلق الميزة التنافسية.

تعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة، حيث ساعدت الباحثين في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة، كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، أسهمت في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية، نجد أن أكثر الدراسات لجأت إلى اختبار فرضياتها اعتماداً على منهجي دراسة الحالة وتحليل المضمون وإجراء المسوحات الميدانية، وقد استفاد الباحثان من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها واختلافها مع الدراسة الحالية. كما يتبين أيضاً من استعراض الدراسات السابقة أنها لم تتناول متغيري الدراسة الإدارية الاستراتيجية والميزة التنافسية مع بعضهما

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، كما اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في كل من البنك الإسلامي السوداني، بنك الادخار، بنك فيصل الإسلامي السوداني. وتم اختيار مفردات عينة الدراسة من المجتمع عن طريق أسلوب العينة القصدية أو العمدية " والتي تعني اختيار عدد من الحالات أو الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضاً أو بعض أغراض الدراسة حيث تم توزيع عدد (120) استبانة

وتم استرجاع عدد (100) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (83.3%). وتعتبر هذه الأعداد من الناحية الإحصائية كبيرة، مما يؤدي إلى قبول نتائج الدراسة أنظر الجدول (1)

جدول (1) الاستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
%100	120	الاستبانات الموزعة
%83.3	100	الاستبانات التي تم إرجاعها
%16.7	20	الاستبانات التي لم يتم إرجاعها
%83.3	100	الاستبانات الصالحة للتحليل

3- أداة الدراسة

اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع معلومات الدراسة الميدانية، واحتوت الاستبانة على خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفها والغرض منها، وضمت قسمين هما:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتضمنت (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).
- القسم الثاني يحتوي على محورين:

- المحور الأول: يقيس فرضية الدراسة الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية وتحقيق الميزة التنافسية) ويشتمل على عدد (8) عبارات.
- المحور الثاني: يقيس فرضية الدراسة الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية) ويشتمل على عدد (8) عبارات.

وقد تم توزيع فقرات الاستبانة البالغ عددها (16) فقرة على محاور الدراسة كما يبينها الجدول (2):

جدول (2) توزيع فقرات الاستبانة على فرضيات الدراسة

الفرضية	العدد	المحور
خاص بالفرضية الأولى	8-1	الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية
خاص بالفرضية الثانية	16-9	التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية

صدق وثبات الأداة:

تم عرض الاستبانة على عدد (11) من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة، والمناهج واللغة العربية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيته وأستلتمها من حيث الوضوح والصياغة وقد قام الباحثان بإجراء التعديلات التي أشار إليها بعضهم أو قاموا باقتراحها، وللتحقق من ثبات وصحة فقرات الاستبانة قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية مكونة من (10) أفراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة اعتماداً على طريقة اسبير مان براون كانت نتيجة الثبات (81.5%) ألفا كرونباخ Cranach's Alpha، 86.6 جدول (3).

جدول (3) نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة

معامل الارتباط	الفأ كرونباخ	المحور
0.84	0.89	الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية
0.79	0.84	التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية
81.5	86.6	المستوى الكلي للأداة

الوزن النسبي والمعالجة الإحصائية

أ- الوزن النسبي:

تم تحديد الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتم منح الإجابات الدرجات (1، 2، 3، 4، 5)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5-1=4)، وتقسيمة على مستويات المقياس؛ أي $0.80 = 5/4$ ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وهي الواحد الصحيح، وهكذا أصبح التقييم بناء على متوسط الوزن النسبي؛ كما يبينها الجدول:

جدول (4) متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

القيمة المعطاة لمستويات التقييم		درجة تحقق المعيار	الرقم
الوزن النسبي للمتوسطات	عند إدخال البيانات		
(01) إلى (1.80)	1	منخفض جدا	1
(1.81) إلى (2.60)	2	منخفض	2
(2.61) إلى (3.40)	3	متوسط	3
(3.41) إلى (4.20)	4	مرتفع	4
(4.21) إلى (05)	5	مرتفع جدا	5

ب- المعالجة الإحصائية:

وقد تمت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) "الرمز الإحصائية للعلوم الإنسانية"؛ وذلك بالأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية
2. المتوسطات الحسابية (Means).
3. معاملات الارتباط اسبير مان براون
4. معاملات الثبات ألفا كرونباخ Cranach's Alpha.

وتكون العبارة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أكبر من 60%). وفي المقابل تكون العبارة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من 60%). لأن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية وما أهميتها لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة تتسم بكثرة التغيرات والتطورات؟ ويرتبط بالسؤال الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية وتحقيق الميزة التنافسية وللإجابة على السؤال وفحص الفرضية تم إتباع الخطوات التالية:
- وللإجابة على السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للفقرات وترتيبها وفقاً لمتوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة وكما يبينها الجدول الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العينة عن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المصارف السودانية لتحقيق ميزة تنافسية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المرتبة	مستوى الاستجابة
2	ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمصرف تساهم في تحقيق أهدافه.	4.65	0.54	93.0%	1	مرتفعة جدا
8	يساهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.	4.55	0.61	91.0%	2	مرتفعة جدا
5	تساعد قيم وثقافة العاملين بالمصرف على تنفيذ خطط واستراتيجيات المصرف.	4.53	0.72	90.6%	3	مرتفعة جدا
1	يطبق المصرف الإدارة الاستراتيجية في جميع أنشطته.	4.51	0.73	90.2%	4	مرتفعة جدا
7	تساعد الثقافة التنظيمية للمصرف على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.	4.50	0.64	90.0%	5	مرتفعة جدا
3	تمتاز رؤية المصرف بالصياغة المعبرة والوضوح.	4.45	0.70	89.0%	6	مرتفعة جدا
6	يمتلك المصرف رسالة واضحة ومعلومة لدى جميع الأطراف المتعاملين معه.	4.44	0.69	88.8%	7	مرتفعة جدا
4	يضع المصرف أهدافه السنوية لجميع أنشطته بناءً على الأهداف الاستراتيجية.	4.41	0.82	88.2%	8	مرتفعة جدا
	المتوسط الكلي للمحور	4.51	0.68	90.2%		مرتفعة جدا

يلاحظ من الجدول (5) ما يلي

1. المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على إجمالي العبارات التي تقيس العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع الفقرات متوسطا" عام مقداره (4.51) وانحراف معياري (0.680) وأهمية نسبية (90.2) %.
2. اختبار (كاي تربيع) لعبارات الفرضية الأولى ولاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الفرضية الأولى.

جدول (6) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الأولى

م	العبارات	قيمة كاي ²	درجات الحرية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	يطبق المصرف الإدارة الاستراتيجية في جميع أنشطته.	90.0	3	7.81	وجود فروق
2	ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمصرف تساهم في تحقيق أهدافه.	64.2	2	5.38	وجود فروق
3	تمتاز رؤية المصرف بالصياغة المعبرة والوضوح.	74.9	3	9.48	وجود فروق
4	يضع المصرف أهدافه السنوية لجميع أنشطته بناءً على الأهداف الاستراتيجية.	72.4	3	7.81	وجود فروق
5	تساعد قيم وثقافة العاملين بالمصرف على تنفيذ خطط واستراتيجيات المصرف.	144.3	4	9.48	وجود فروق

6	يملك المصرف رسالة واضحة ومعلومة لدى جميع الأطراف المتعاملين معه.	74.0	3	7.81	وجود فروق
7	تساعد الثقافة التنظيمية للمصرف على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.	85.7	3	7.81	وجود فروق
8	يساهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.	45.3	2	5.38	وجود فروق
	جميع العبارات	81.4	4	9.48	وجود فروق

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (90.0) وهي أكبر من القيمة الجدولية (7.81) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.51) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (يطبق المصرف الإدارة الاستراتيجية في جميع أنشطته)

مناقشة الفرضية الأولى

يلاحظ من الجدول:

- أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة والمقدر حسب مقياس ليكرت الخماسي بالرقم (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (4.51) بانحراف معياري (0.680) وأهمية نسبية مرتفعة جدا مقدارها (90.2) %، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون العلاقة بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (81.4) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا.
- وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في العبارات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى والتي نصت (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جدا.

● إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما واقع التحليل الاستراتيجي للبيئة وما علاقته بتحقيق أهداف المصارف السودانية؟

وترتبط به فرضية الدراسة الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسي!.

وللإجابة على السؤال وفحص الفرضية ولمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية وترتيبها تنازليا، وكما بينها الجدول الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات العينة عن واقع التحليل الاستراتيجي في المصارف السودانية لتحقيق ميزة تنافسية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة
4	يتبع المصرف الاستراتيجي المناسبة لتحقيق رسالته وأهدافه.	4.45	0.67	89.0%	مرتفعة جدا
7	يقوم المصرف بتحديد نقاط الضعف للعمل على تجاوزها.	4.42	0.79	88.4%	مرتفعة جدا
1	يسعى المصرف لاغتنام الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية.	4.39	0.82	87.8%	مرتفعة جدا
8	يعمل المصرف على تشخيص التهديدات لمواجهتها.	4.38	0.80	87.6%	مرتفعة جدا
5	بيئة المصرف الداخلية مشجعة للعمل.	4.34	0.89	86.8%	مرتفعة جدا
2	يمتلك المصرف نظاماً فاعلاً للمعلومات لمتابعة متغيرات البيئة التي يعمل فيها.	4.32	0.74	86.4%	مرتفعة جدا
6	يحلل المصرف باستمرار العوامل التنافسية وتأثيرها	4.30	0.81	86.0%	مرتفعة جدا
3	يقوم المصرف بدراسة نقاط القوة للاستفادة منها.	4.28	0.82	85.6%	مرتفعة جدا
	المتوسط الكلي للمحور	4.36	0.79	87.2%	مرتفعة جدا

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على إجمالي العبارات التي تقيس العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع الفترات متوسطاً عام مقداره (4.36) وانحراف معياري (0.791) وأهمية نسبية (87.2%).

اختبار (كاي تربيع): لعبارات الفرضية الثانية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثانية.

جدول (8) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور فرضية الدراسة الثانية

م	العبارات	قيمة كاي ²	درجات الحرية	القيمة الجدولية	الدلالة
1	يسعى المصرف لاغتنام الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية.	67.4	3	7.81	وجود فروق
2	يمتلك المصرف نظاماً فاعلاً للمعلومات لمتابعة متغيرات البيئة المحيطة.	64.3	3	7.81	وجود فروق
3	يقوم المصرف بدراسة نقاط القوة للاستفادة منها.	50.0	3	7.81	وجود فروق
4	يتبع المصرف الاستراتيجي المناسبة لتحقيق رسالته وأهدافه.	76.4	3	7.81	وجود فروق
5	بيئة المصرف الداخلية مشجعة للعمل.	204.8	4	9.48	وجود فروق
6	يحلل المصرف باستمرار العوامل التنافسية وتأثيرها	92.2	4	9.48	وجود فروق
7	يقوم المصرف بتحديد نقاط الضعف للعمل تجاوزها.	117.3	4	9.48	وجود فروق
8	يعمل المصرف على تشخيص التهديدات لمواجهتها.	64.6	3	7.81	وجود فروق
	جميع العبارات	92.1	4	9.48	وجود فروق

مناقشة الفرضية الثانية:

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من المتوسط الفرضي للدراسة والمقدر حسب مقياس ليكرت الخماسي بالرقم (3) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (4.36) بانحراف معياري (0.791) وأهمية نسبية مرتفعة جدا مقدارها (87.2) %، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.

- كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (92.1) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) بما يؤكد وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات العينة ولصالح الموافقين بمستوى (مرتفعة جدا). وبناء على نتائج التحليل الإحصائي؛ يتم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي نصت (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جدا.

خلاصة بأهم الاستنتاجات:

1. طالما أن جميع العبارات في النتائج مرتفعة جداً فقد ركزت التوصيات على الحفاظ على هذه المستويات.
2. تلتزم المصارف محل الدراسة بوضع أهداف وبرامج محددة حسب الخطة الاستراتيجية الموضوعية.
3. اكتسبت الإدارة الاستراتيجية أهمية واضحة في المصارف السودانية عن طريق دورها في تحسين أدائها وحل المشكلات واتخاذ القرارات التي تساعد في تعزيز الميزة التنافسية.
3. أن عناصر الإدارة الاستراتيجية التي تطبقها المصارف السودانية لها تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.
4. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمصارف السودانية ومصادر تحقيق الميزة التنافسية.
5. من واقع الدراسة الميدانية توصل الباحثان إلى أن التحليل الاستراتيجي للبيئة له تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف عينة الدراسة.
6. أن التصميم الداخلي للمصارف محل الدراسة ساعد على تقديم الخدمات بانسيابية.

التوصيات والمقترحات.

استناداً لنتائج البحث يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

1. على المصارف السودانية أن تعمل على زيادة اهتمامها بالجودة عند تقديم الخدمات للعملاء.
2. الاستفادة من وجود الخبراء والمبدعين في المصارف عينة الدراسة.
3. ضرورة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية باعتبارها الأساس لتقليل المخاطر والفجوات ودعم نقاط القوة.
4. اعتماد المصارف إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث بغرض التحسين المستمر وخلق حلقات الجودة والإدارة الاستراتيجية بالمصارف السودانية:
5. تدريب وتأهيل القيادات الإدارية في المصارف السودانية على ممارسة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي بغرض الارتقاء إلى مستوى التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية.
6. تدريب وتنمية مهارات الأفراد العاملين بالمصارف على تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي بغرض التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية.

7. تفعيل دور الرقابة الاستراتيجية في المصارف السودانية ومعالجة معوقات تطبيقها ووسائل معالجتها.
8. الاستفادة من المراكز البحثية والتعليمية وشجيع الاهتمام بالدراسات والبحوث وتخصيص ميزانيات كافية لتطوير البحث العلمي بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ومن ثم خطط التحسين.
9. كما يقترح الباحثان إجراء دراسات إضافية في الموضوع، وخصوصاً في الموضوعات التالية:
 - a. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمصارف السودانية.
 - b. استراتيجيات التنافس ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2015): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط2 القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. أبو سته، على عباس (2013): أثر عوامل الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية- دور الاستراتيجيات التسويقية متغيراً وسيطاً، دراسة تطبيقية في سوق اتصالات الهاتف بالسودان، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
3. أبو قحف، عبد السلام. (2002): الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر.
4. أبوبكر، مصطفى محمود. (2000): التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية.
5. أبوقناية، الطيب مصطفى (2002): مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا، 2002م
6. إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ (2003): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، ط1. الاسكندرية، الدار الجامعية.
7. تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010): أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة حالة شركات الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم.
8. شاكرا، السيد ليث (2015): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، مجلد (7)، عدد، ص21. <https://jgfiads.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/687>
9. الشيخ، محمد يوسف. (2016): أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات بمدينة كوستي)، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، عدد 9، ص: 155 - 183 الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/903453>
10. الطيب، فاطمة عبد الله (2004): الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء صناعة السكر في القطاع العام بالسودان، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة أم درمان الإسلامية 2004م، السودان.
11. عوض، محمد أحمد. (1999): الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس، ط1. القاهرة، الدار الجامعية للنشر.
12. الغالي، طاهر محسن منصور، (2007): الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) عمان، دار وائل للنشر.
13. القطامين، أحمد عطا الله. (1996): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1. عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
14. ماهر، أحمد. (1999): دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية (الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

15. مرسى، نبيل؛ (2007): الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
16. المشاري، عبد العزيز محمد (2004): أثر الإدارة الاستراتيجية على قطاع صناعة الإسمنت بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
17. مغربي، عبد الحميد. (1999): الإدارة الاستراتيجية :لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
18. المقلي، عمر أحمد عثمان. (2000): الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، القاهرة: الدار الجامعية.
19. نور، محمد الأمين عبد الرحمن (2009): الإدارة الاستراتيجية و أثرها على أداء القطاع الصناعي، دراسة حالة شركة جيا لصناعة السيارات والشاحنات، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
20. نورين، عبد الله، ناصر حمد (2012): أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير الإدارة دراسة حالة وزارة الطاقة والتعدين، رسالة دكتوراه في الإدارة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
21. هرهرة، حسين عبد القادر صالح (2008): أثر تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في أداء البنوك التجارية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

Second- references in Arabic; Translated into English.

1. Abu Al-Nasr, Medhat Muhammad. (2015): Elements of Distinguished Strategic Planning and Thinking, 2nd Edition, Cairo, The Arab Group for Training and Publishing.
2. Abu Bakr, Mustafa Mahmoud. (2000): Strategic Thinking and Strategic Plan Preparation, Cairo, University House.
3. Abu Qahf, Abdul Salam. (2002): Strategic Management and Crisis Management, Alexandria, New University Publishing House.
4. Abu Qanaiah, Al-Tayeb Mustafa (2002): Concepts of strategic management among administrative leaders and their impact on developing the performance of establishments, unpublished doctoral dissertation, University of Khartoum, College of Graduate Studies, 2002.
5. Abu Sitta, Ali Abbas (2013): The Impact of Strategic Management Factors on Competitive Advantage - The Role of Marketing Strategies as a Mediating Variable, An Applied Study in the Telephone Market in Sudan, an unpublished PhD thesis in Business Administration, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
6. Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour, (2007): Strategic Management (An Integrated Systematic Perspective), Amman, Wael Publishing House.
7. Al-Maqli, Omar Ahmed Othman. (2000): Strategic Management, Fundamentals and Scientific Foundations, Cairo: University House.
8. Al-Mishari, Abdel-Aziz Mohamed (2004): The Impact of Strategic Management on the Cement Industry Sector in the Kingdom of Saudi Arabia, an unpublished PhD thesis in Business Administration, Sudan University of Science and Technology, Sudan.

9. Al-Qatamin, Ahmed Atallah. (1996): Strategic planning and strategic management concepts and applied cases, 1st edition. Amman, Dar Majdalawi for publication and distribution.
10. Al-Tayeb, Fatima Abdullah (2004): Strategic management and its impact on the performance of the sugar industry in the public sector in Sudan, PhD thesis in Public Administration, Omdurman Islamic University 2004, Sudan.
11. Awad, Mohamed Ahmed. (1999): Strategic management assets and foundations, 1st edition. Cairo, University Publishing House.
12. Harhara, Hussein Abdel Qader Saleh (2008): The Impact of Applying the Strategic Management Approach on the Performance of Commercial Banks in the United Arab Emirates, Ph.D. Thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
13. Idris, Thabet Abdel Rahman; (2003): Strategic management concepts and applied models, 1st edition. Alexandria, University House.
14. Maghrebi, Abdel Hamid. (1999): Strategic Management: Facing the Challenges of the Twenty-First Century, Cairo, Arab Nile Group.
15. Maher, Ahmed. (1999): The Manager's Guide Step by Step in Strategic Management (Alexandria, University Publishing House).
16. Marsa, Nabil; (2007): Strategic Management, Alexandria: Modern University Office.
17. Noreen, Abdullah, Nasser Hamad (2012): The impact of strategic management on the development of management, a case study of the Ministry of Energy and Mining, PhD thesis in management, Omdurman Islamic University, Sudan.
18. Nour, Mohamed El-Amin Abdel-Rahman (2009): Strategic management and its impact on the performance of the industrial sector, a case study of Giad Company for the manufacture of cars and trucks, PhD thesis, Omdurman Islamic University, Sudan.
19. Shaker, Al-Sayed Laith (2015): The Role of Total Quality Management in Achieving Sustainable Competitive Advantage, Journal of Financial and Accounting Studies, Volume (7), Issue, p. 21. <https://jpgiafs.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/687>
20. Sheikh, Muhammad Yusuf. (2016): The Impact of Organizational Culture on Achieving Competitive Advantage (A case study of the Sudanese Telecom Company in Kosti), White Nile Journal of Studies and Research, Issue 9, pp. 155-183, link: <https://search.mandumah.com/Record/903453>
21. Tabidi, Muhammad Hanafi Muhammad Nour (2010): The impact of strategic management on the efficiency and effectiveness of performance, a case study of Sudanese telecommunications companies, an unpublished doctoral dissertation in business administration, University of Khartoum.