



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء
والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية
بولاية الخرطوم

**Mediating Role of Control in the Relationship between
Performance Assessment and Competitive Advantage
in Sudanese Commercial Banks in Khartoum State**

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

الإشراف :

أ.د علي عبدالله الحاكم

إعداد الطالب :

الفتاح حسين بلال صديق

1442هـ - 2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى:

﴿إِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ
عَلَقٍ (٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤)
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)﴾

صدق الله العظيم
سوره العلق الآيات (١-٥)

الإهداء

إلى " الله " مولاي وربّي الواحد الأحد
خالصاً لوجهه الكريم حتى يرضي
إلى من أرجو... أن يكون عملي كله ,
فسيلاً أرقى بغيرها , لقدّر شكر جهاده
وأمانته

إلى رسول الله "مُحَمَّدٌ" عليه الصلاة و السلام
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وإقترن
رضاها برضا الرحمن وإرتببت طاعتها بطاعة
الخالق

-والدتي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته-
إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب
العمل والصبر والمثابرة
-والدي حفظه الله وبارك في عمره
إلى أحب الناس إلى قلبي
زوجتي الغالية إشراقة وبناتي فاطمة
وفرحة وحنين

ثم...

إلى كلّ من أحببت في هذه الحياة
الدنيا...

الشكر والتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل، ونسأله أن يجعله صدقة جارية وأن يجعل فيه ما هو لصالح الأمة.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير أولاً إلى أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأخص منهم أسرة كلية الدراسات العليا لإتاحتها لي فرصة الدراسات العليا بها ، والشكر والتقدير والتبجيل الى أستاذي المشرف الموقر البروفيسور/ **علي عبدالله الحاكم** لما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد، وصبر كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور/ محمد مختار ، وإلى كل الأساتذة الذين ساهموا في إثراء هذه الدراسة بالملاحظات القيمة والبناءة، وإلى كل من ساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

المستخلص

تناولت الدراسة الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية، وركزت الدراسة على الإجابة على التساؤلات الآتية ماهو مستوى تطبيق أبعاد تقييم الأداء، وهل توجد علاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية وما هو أثر ممارسة تقييم الأداء على الرقابة، وهل هناك أثر للرقابة على الميزة التنافسية، وهل الرقابة تتوسط العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تبيان مستوى تطبيق تقييم الأداء في البنوك ودراسة أثر تقييم الأداء على الميزة التنافسية ومناقشة أثر تقييم الأداء على الرقابة وبيان أثر الرقابة على الميزة التنافسية وإختبار الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

أهتمت الدراسة بمعرفة أثر الرقابة كمتغير وسيط بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢١٠) مفردة، تم تحليلها بواسطة برامج التحليل الإحصائي (SPSS ٧٢٥) و(AMOS ٧ ٢٥) من خلال مجموعة من الأساليب الاحصائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الكلفة، الاستجابة) دعمت جزئياً، ووجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء بأبعادها (الوقت، الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية) والرقابة دعمت جزئياً، ووجود علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الكلفة، الاستجابة) دعمت بالكامل، ووجود توسط كلي للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بأبعادها

أوصت الدراسة ضرورة زيادة الوعي بأهمية الرقابة وتقييم الأداء لدى الإدارات العليا للبنوك التجارية السودانية وتأكيد دورها في هذه البنوك، وإن تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية يتطلب إهتماماً أكبر بتوافر أبعاد الميزة التنافسية وتعزيزها لتحقيق التميز المصرفي.

ABSTRACT

This study examined the mediating role of control in the relationship between performance evaluation and competitive advantage in Sudanese commercial banks.

The study was focused on answering the following questions, What is the level of Application of the dimensions of performance evaluation in Sudanese commercial banks, and is there a relationship between performance evaluation and competitive advantage in Sudanese commercial banks and what is the impact of practice Performance evaluation of supervision in Sudanese commercial banks and discussing the impact of evaluation on control and showing the impact of control on the competitive advantage in Sudanese commercial banks and testing the mediating role of control in the relationship between performance evaluation and competitive advantage in Sudanese commercial banks. Is there an impact of control on the competitive advantage in Sudanese commercial banks and does the supervision mediate the relationship between the practice of evaluation and competitive advantage in Sudanese commercial banks.

The study was aimed mainly to measure the level of application of performance evaluation practice in Sudanese commercial banks and to study the impact of determining performance evaluation on the competitive advantage in Sudanese commercial banks, The study was followed the descriptive analytical approach, and the study was applied to a sample of (300) singles, analyzed by statistical analysis programs (SPSS) and (AMOS) through a set of statistical methods.

The study had reached several findings, the most important were: that there is relationship between Evaluating performance and competitive advantage in its dimensions (excellence, cost, response) was partially supported, and a relationship is being studied between evaluating performance in its dimensions (time, productivity, efficiency, effectiveness) The supervision partially supported, and the presence of a positive relationship between control and the competitive advantage in its dimensions (excellence, cost, response) was fully supported, and the presence of a complete mediation of control in the relationship between performance evaluation and competitive advantage in its dimensions.

The study was recommended the need to increase awareness of the importance of monitoring and performance evaluation among the higher departments of Sudanese commercial banks, And affirming its role in these banks, and achieving competitive advantage in Sudanese commercial banks requires greater attention to the availability of dimensions of competitive advantage and strengthening them to achieve banking excellence.

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	البسمة	أ
٢	الاستهلال	ب
٣	الإهداء	ج
٤	الشكر والتقدير	د
٥	المستخلص	هـ
٦	ABSTRACT	و
٧	قائمة المحتويات	ز
٨	قائمة الجداول	ح
٩	قائمة الأشكال	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة		
أولاً: الإطار العام للدراسة		
١٠	مقدمة الدراسة	١
١١	مشكلة الدراسة	٢
١٢	أسئلة الدراسة	٧
١٣	أهداف الدراسة	٨
١٤	أهمية الدراسة	٨
١٥	حدود الدراسة	٩
١٦	نموذج الدراسة	١٠
١٧	التعريفات الإجرائية للدراسة	١٠
١٨	تنظيم الدراسة	١٢
١٩	ثانياً: الدراسات السابقة	١٢
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
٢٠	المبحث الأول: تقييم الأداء	٥٢
٢١	المبحث الثاني: الميزة التنافسية	٧٣
٢٢	المبحث الثالث: الرقابة	١٠٨
الفصل الثالث: منهجية الدراسة		
٢٣	نظريات الدراسة	١٢٠
٢٤	علاقة نظريات الدراسة بنموذج الدراسة	١٢٦
٢٥	نموذج الدراسة	١٢٧
٢٦	تطوير فرضيات الدراسة	١٢٨
٢٧	تصميم الدراسة	١٣٣
٢٨	مدخل الدراسة	١٣٣
٢٩	مجتمع الدراسة	١٣٣
٣٠	مصادر وطرق الحصول على البيانات	١٣٤
٣١	أداة الدراسة	١٣٤

١٣٦	الأساليب الإحصائية المستخدمة	٣٢
الفصل الرابع: البنوك التجارية السودانية		
١٣٨	نبذة عن البنوك التجارية السودانية	٣٣
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية		
١٥٥	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	٣٤
١٨٤	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات والفرضيات	٣٥
الفصل السادس: ملخص ومناقشة نتائج الدراسة		
٢١٤	ملخص نتائج الدراسة	٣٦
٢١٥	مناقشة نتائج الدراسة	٣٧
٢٢٤	توصيات الدراسة	٣٨
٢٢٥	الاثراء النظري والتطبيقي للدراسة	٣٩
٢٢٦	محددات الدراسة والدراسات المستقبلية	٤٠
٢٢٨	المصادر والمراجع	٤١
الملاحق		
٢٤٣	ملحق رقم (١) الاستبانة	٤٢
٢٤٧	ملحق رقم (٢) محكمو الاستبانة	٤٣
٢٤٨	ملحق رقم (٣) أسئلة المقابلة	٤٤
٢٥٠	ملحق رقم (٤) نتائج تحليل spss	٤٥

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٥٦	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(٥/١)
١٥٨	تحليل بيانات الديمغرافية	(٥/٢)
١٦١	التحليل العاملي لتقييم الأداء (حجم العينة : ٢١٠)	(٥/٣)
١٦٢	العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي لتقييم الأداء	(٥/٤)
١٦٣	التحليل العاملي للميزة التنافسية (حجم العينة : ٢١٠)	(٥/٥)
١٦٤	العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للميزة التنافسية	(٥/٦)
١٦٥	التحليل العاملي للرقابة (حجم العينة : ٢١٠)	(٥/٧)
١٧٠	مؤشرات جودة المطابقة لتقييم الاداء	(٥/٨)
١٧٣	مؤشرات جودة المطابقة للميزة التنافسية	(٥/٩)
١٧٥	مؤشرات جودة المطابقة للرقابة	(٥/١٠)
١٧٦	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة : ٢١٠)	(٥/١١)
١٧٨	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل	(٥/١٢)
١٧٩	فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج	(٥/١٣)
١٨١	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(٥/١٤)
١٨٣	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(٥/١٥)
١٨٨	المسار من تقييم الأداء إلى التميز	(٥/١٦)
١٩٠	المسار من تقييم الأداء إلى الكلفة	(٥/١٧)
١٩٢	المسار من تقييم الأداء إلى الاستجابة	(٥/١٨)
١٩٤	المسار من تقييم الأداء إلى الرقابة	(٥/١٩)
١٩٦	المسار من الرقابة إلى الميزة التنافسية	(٥/٢٠)
١٩٨	تحليل المسار الأثر المباشر (تقييم الأداء والتميز)	(٥/٢١)
١٩٨	تحليل المسار الأثر غير المباشر (تقييم الأداء والتميز)	(٥/٢٢)
٢٠١	تحليل المسار الأثر المباشر (تقييم الأداء والكلفة).	(٥/٢٣)
٢٠١	تحليل الأثر غير المباشر (تقييم الأداء والكلفة)	(٥/٢٤)
٢٠٤	تحليل المسار الأثر المباشر (تقييم الأداء والرقابة)	(٥/٢٥)
٢٠٤	الأثر غير المباشر تقييم الأداء والاستجابة.	(٥/٢٦)
٢٠٧	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في الميزة التنافسية تعزي لمغير النوع	(٥/٢٧)
٢٠٨	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في الميزة التنافسية تعزي لمغير العمر	(٥/٢٨)
٢٠٩	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في الميزة التنافسية تعزي لمغير الخبرة العلمية	(٥/٢٩)
٢١٠	نتائج إختبار فرضيات الدراسة	(٥/٣٠)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٨	نموذج الدراسة	(١/١)
٩	التعريفات الإجرائية لمتغيرات نموذج الدراسة	(١/٢)
١٠	تحليل أبعاد الميزة التنافسية	(١/٣)
١١	تحليل أبعاد تقييم الأداء	(١/٤)
٤٢	التباين بين الدراسات السابقة	(١/٥)
١٢١	مصادر النظرية المبنية على مقارنة الموارد والكفاءات	(٣/١)
١٢١	مصادر النظرية المبنية على مقارنة الموارد والكفاءات بالنسبة لـ (قرانت)	(٣/٢)
١٢٧	تفسير العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة	(٣/٣)
١٢٩	إستنتاج العلاقة بين أبعاد تقييم الأداء وأبعاد الميزة التنافسية	(٣/٤)
١٣٠	العلاقة بين تقييم الأداء والرقابة	(٣/٥)
١٣١	العلاقة بين الرقابة والميزة التنافسية	(٣/٦)
١٣٢	الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية	(٣/٧)
١٣٥	قيمة ألفا كرونباخ لفقرات إستبانة الدراسة	(٣/٨)
١٤٣	أنواع البنوك ووظائفها.	(٤/١)
١٦٩	التحليل العاملي التوكيدي لتقييم الاداء	(٥/١)
١٧٢	التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية	(٥/٢)
١٧٤	التحليل العاملي التوكيدي للرقابة	(٥/٣)
١٧٧	نموذج الدراسة المعدل	(٥/٤)
١٨٢	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(٥/٥)
١٨٨	العلاقة بين تقييم الأداء والتميز	(٥/٦)
١٨٩	العلاقة بين تقييم الأداء والكلفة	(٥/٧)
١٩١	العلاقة بين تقييم الأداء والاستجابة	(٥/٨)
١٩٣	العلاقة بين تقييم الأداء والرقابة	(٥/٩)
١٩٥	العلاقة بين الرقابة والميزة التنافسية	(٥/١٠)
١٩٧	الرقابة تتوسط العلاقة بين تقييم الأداء والتميز	(٥/١١)
٢٠٠	الرقابة تتوسط العلاقة بين تقييم الأداء والكلفة	(٥/١٢)
٢٠٣	الرقابة تتوسط العلاقة بين تقييم الأداء والاستجابة	(٥/١٣)

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة)

المقدمة:

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الحديثة وما يصاحبها من تقدم تقني هائل في أساليب الإنتاج وزيادة درجة الآلية في عمليات التصنيع وارتفاع حدة المنافسة تزايدت أهمية إدراك الإدارة لتأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عند تصميم نظم الرقابة وتقييم الأداء (ميلي وآخرون: ٢٠١٦م). ويعد تقييم الأداء من الممارسات الرئيسية التي تقوم بها الإدارة في جميع المنظمات، وذلك لعلاقته الوثيقة بكفاءة وفعالية المنظمة، فنتائج تقييم الأداء توفر معلومات عن مستوى الأداء في المنظمة، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه التطوير والتحسين في المستقبل. (المأحي: ٢٠١٤م).

وتنشأ الميزة التنافسية للمنظمات بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (Porter: ١٩٩٣م)، والقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز (السلمي: ٢٠٠١م).

كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالإستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الإحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الإقتصادية. (مرسي: ١٩٩٨م).

وتلعب الرقابة دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد، وكشف الأشياء غير المنتظمة، وتحديد الفرص، وإدارة المواقف الصعبة، ولا مركزية السلطة بالمنظمات الحديثة. (Kathryn; ١٩٩١)، وهي بذلك تعني المتابعة والتقييم الدوري (المجلة العربية للإدارة: ٢٠٠٦م).

مشكلة الدراسة:

تعاني البنوك السودانية من العديد من المشكلات المتمثلة في ضعف الأداء العام، وعدم الإهتمام بمخرجات عملية تقييم الأداء فضلاً عن أن الأدوات المستخدمة في عملية التقييم تقليدية، وعدم تسليط الضوء على العملية التقييمية كقيمة يمكن أن تستفيد منها البنوك في المنافسة، كما وأن الدور الرقابي لم يلقي الإهتمام اللازم. وتعنى هذه الدراسة بدراسة الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم، والتي تعاني من ضعف آليات تقييم الأداء وإهمال بعضها مما يقلل من قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي والإقليمي، وبمراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم دراستها وسدها في هذه الدراسة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١- الفجوة البحثية الأولى: وتتمثل في أبعاد ممارسة تقييم الأداء:

بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بممارسة تقييم الأداء، نجد دراسة (عطا الله وأخرون: ٢٠٠٨م)، قد تناولت أبعاد الانتاجية والكفاءة والعمليات التشغيلية، والابداع والابتكار، وصناعة القرار، والبعد الاقتصادي، والبعد البيئي والتحليل العاملي. وناقشت دراسة (محاد: ٢٠١١م) دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، وذلك بدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية. وكما تناولت دراسة (على: ٢٠١١م) كفاءة الأداء كمتغير تابع. وناقشت دراسة (حميدان: ٢٠١٢م) أداء العاملين كمتغير تابع أيضاً. وتناولت دراسة (المحاسنة: ٢٠١٣م) البعد الاجتماعي والبعد التنظيمي للأداء. وتناولت دراسة (أبولنجا: ٢٠١٣م) الأداء الإداري كمتغير تابع. وأيضاً ناقشت دراسة (سفيان: ٢٠١٤) أداء المصارف التجارية بالسودان كمتغير تابع وقد ركزت على أبعاد السيولة، الربحية التنافسية، والتدريب. كما ناقشت دراسة (الحقيل وأخرون: ٢٠١٤م) فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين، واستخدمت فيها الأبعاد تحسين الأداء والإنتاجية، ورضا العاملين والعملاء، وزيادة الفعالية الإدارية. ودراسة (أحمد: ٢٠١٦م) وأثر استخدام نظم المعلومات الإدارة على كفاءة أداء

الشركات. ودراسة (Ponte: ٢٠١٧م) تناولت الدراسة قياس الأداء في مؤسسة مختلطة بين المهمة والإيرادات، إتبعته نهج لوين (١٩٤٧) على ثلاث مراحل (التجميد، النقل، وعدم التجميد). وتناولت دراسة (Ahmed: ٢٠١٧م) تقييم الأداء المستدام لمجالس الشركات: منهج بطاقة الأداء المتوازن. أما دراسة (عباس: ٢٠١٧م) فقد ناقشت استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين أداة مكافحة الفساد الإداري والمالي. كما ناقشت دراسة (بريح: ٢٠١٨م) بعد الأمان والبعد المالي والعمليات التشغيلية وبعد العميل وبعد التعلم والنمو كأبعاد للأداء. تناولت دراسة (الخليفة وأخرون: ٢٠١٨م) العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة (الالتزام المعياري، والالتزام المستمر، والالتزام العاطفي) كأبعاد للالتزام التنظيمي.

من الملاحظ أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت العديد من أبعاد الأداء، ولم تتناول متغير الدراسة المستقل (تقييم الأداء) عدا دراسة (الخليفة وأخرون: ٢٠١٨م)، بصورة كاملة لأنه من النادر توفرها، أنما تناولت قياس الأداء كمتغير وتقييم الأداء كمتغير، في دراسات كمتغير مستقل وتارة أخرى كمتغير تابع. وعليه سنتناول الدراسة الحالية الأبعاد (الإنتاجية- الكفاءة- الوقت- الفعالية) كأبعاد لمتغير الدراسة تقييم الأداء لأنها الأكثر شيوعاً وشمولاً من بين أبعاد الأداء العديدة بعد أن إتضح للباحث ذلك من خلال إجراء التحليل عليها، وهو ما يعتبر مبرر لإستخدامها.

٢- الفجوة البحثية الثانية: العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية:

بالرغم من أهمية ممارسة تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوة ومجالات التحسين إلا أنه من النادر وجود دراسة تربط بين أبعاد الميزة التنافسية (الجودة- الاستجابة- الكلفة- التميز). وأبعاد ممارسة تقييم الأداء (الإنتاجية- الكفاءة- الوقت- الفعالية). حيث تناولت دراسة (أحمد وأخرون: ٢٠٠٨م) تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية. ودراسة (أحمد: ٢٠٠٨م) وتسليط الضوء على عدد من سياسات التسويق الدولي والميزة التنافسية، ودراسة (فلح: ٢٠٠٩م) التي تناولت استراتيجية توظيف الموارد البشرية (استقطاب الموارد، الاختيار والتعيين) وأثرها في خلق الميزة التنافسية واستخدمت

الابعاد (الكلفة، الابتكار). ودراسة (محمد: ٢٠٠٩م) التي تناولت رسالة المنظمة بمكوناتها (الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية احتياجات العملاء) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات. ودراسة (Cheraghi, et al :٢٠١٢) التي تناولت العوامل المؤثرة في تحقيق والحصول على الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التسويق ودراسة (النجداوي: ٢٠١٤م) التي تناولت أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. ودراسة (المحي: ٢٠١٤م) التي تناولت أثر السياسات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية. ودراسة (راشد: ٢٠١٤م) أثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي وتناولت (جودة الخدمات، وكفاءة العمليات) كأبعاد. وتناولت دراسة (ليلي وآخرون: ٢٠١٠م) دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث استخدمت الدراسة (المهارات - الأفكار) أبعاداً للميزة التنافسية. ودراسة (عصام الدين: ٢٠١٤م) أثر نظم المعلومات الإدارية بأبعادها (الدقة والشمولية وكفاءة نظام المعلومات) على تنمية الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال. ودراسة (محمد: ٢٠١٤م) نظم المعلومات ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الاقتصادية. ودراسة (أحمد: ٢٠١٥م) أثر إستراتيجيات الترويج (الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، والتسويق المباشر) على الميزة التنافسية. ودراسة (سر الختم: ٢٠١٥م) أثر التسويق التقني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي واستخدمت (جودة الخدمات، وكفاءة العمليات) كأبعاد. وقد ناقشت دراسة (Azizah: ٢٠١٥م) ذكاء الأعمال من أجل ميزة تنافسية مستدامة، وتستخدم هذه الدراسة مزيجاً من النظرية القائمة على الموارد ونشر نظرية الابتكار (DOI) لفحص نجاح استقصاء المعلومات وعلاقته باستدامة الشركة. ودراسة (ميلي وآخرون ٢٠١٦م) تناولت قياس وتقييم الأداء كمتغير تابع. وتناولت دراسة (الدالي: ٢٠١٩م) أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، استخدمت الدراسة (ميزة التكلفة، ميزة الجودة، ميزة الخدمة، ميزة الصورة الذهنية) كأبعاد للميزة التنافسية. وعليه تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة من خلال دراسة ممارسة تقييم الأداء وربطه بالميزة

التنافسية بالمصارف التجارية السودانية، حيث أنه من النادر توفر دراسات مشابهة تربط بين متغيرات الدراسة الحالية بصورة مباشرة في البيئة المحلية.

٣- الفجوة البحثية الثالثة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية:

الملاحظ من الدراسات السابقة أن بعض الدراسات قد تناولت الرقابة كمتغير مستقل أو تابع، مثل دراسة (عبد الرحيم: ٢٠١١م) التي تناولت دور المراجعة الداخلية ونظام الرقابة على جودة المراجعة الخارجية في تحقيق أهداف حوكمة الشركات. ودور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية وحوكمة الشركات كما تناولتها دراسة (آدم: ٢٠١٤). ودراسة (جمعة: ٢٠١٧م) التي ناقشت دور معايير حوكمة الشركات في الرقابة.

ويلاحظ أيضا إن معظم العلاقات بين المتغيرات الثلاثة تم دراستها بشكل منفصل عن بعضها البعض، واستنادا على نموذج النجاح لـ Delone and Mclean الذي يحتم وجود متغير وسيط يفسر العلاقة بين المتغيرين وذلك كما في نموذج (Delone and, Mcl ٢٠٠٣, ٢٠٠٨) بالإضافة إلى واقع الدراسات السابقة نجد أنه من النادر وجود دراسة تربط بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في ظل الدور الوسيط للرقابة بصورة مباشرة على حسب إطلاع الباحث.

٤- الفجوة البحثية الرابعة: الدراسات أجريت على قطاعات مختلفة وفي بيئات مختلفة أيضا:

تلاحظ أن معظم الدراسات قد تناولت تقييم الأداء في بيئات وثقافات متعددة ومختلفة منها المتقدمة ومنها دول نامية وفي تواقيت مختلفة أيضا، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في البيئة المحلية السودانية، كما ركزت الدراسات السابقة بصفة عامة على الشركات الانتاجية والصناعية والخدمية والتي تمثل دعامة أساسية للإقتصاد القومي بمساهماتها الفاعلة في التطور والنمو، وبمراجعة الدراسات السابقة التي تحصل عليها الباحث وعلى حد علمه فإنه من النادر الحصول على دراسة موسومة بالدور

الوسيط للرقابة في العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية، مما يجعله مبرراً وسبباً كافياً لسد هذه الفجوات البحثية.
أسئلة الدراسة:

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء (الإنتاجية- الكفاءة- الوقت- الفعالية) والميزة التنافسية (الاستجابة- الجودة- الكلفة- التميز) في البنوك التجارية السودانية؟
والأسئلة الفرعية التالية:

١- ما هو مستوى تطبيق تقييم الأداء في البنوك التجارية السودانية؟
٢- هل توجد علاقة بين تقييم الأداء بأبعاده (الإنتاجية- الكفاءة- الوقت- الفعالية) والميزة التنافسية بأبعادها (الاستجابة- الجودة- الكلفة- التميز) في البنوك التجارية السودانية؟

٣- ما هو أثر ممارسة تقييم الأداء على الرقابة في البنوك التجارية السودانية؟
٤- هل هناك أثر للرقابة على الميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية؟
٥- هل الرقابة تتوسط العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف على مستوى تطبيق وممارسة تقييم الأداء في البنوك التجارية السودانية.
- ٢- دراسة أثر أبعاد تقييم الأداء (الإنتاجية- الكفاءة- الوقت- الفعالية) على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية السودانية.
- ٣- مناقشة أثر أبعاد تقييم الأداء على الرقابة في البنوك التجارية السودانية.
- ٤- بيان أثر الرقابة على الميزة التنافسية بالمصارف التجارية السودانية.
- ٥- إختبار الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.
- ٦- إثراء المكتبة العربية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١-المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي غفلتها الدراسات السابقة التي تناولت دراسة أبعاد تقييم الأداء في البنوك التجارية السودانية.

٢-تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية التي أغفلتها الدراسات السابقة خاصة في السودان بمدي تأثير ممارسة تقييم الأداء على الميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٣-المساهمة من خلال الدراسة علي معرفة أثر الرقابة كمتغير وسيط بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية، فهي تعد إضافة للمعرفة.

٤-المساهمة في إثراء البحوث العلمية من خلال اختبار مفاهيم الدراسة ومتغيراتها، حيث من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة إن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها.

الأهمية العملية:

١-تتبع الأهمية العملية للدراسة من مدي أهمية موضوع الدراسة للبنوك والذي يكشف مدي ممارسة تقييم الأداء الذي يعتبر مورداً أساسياً في البنوك التجارية للمعلومات الجيدة، والذي يقود الي مواضع التحسين الفعال من خلال عملية الرقابة، فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات والمزايا، فعلى البنوك التي تسعى لذلك الإهتمام به.

٢-المساهمة في معرفة مستوى ممارسة تقييم الأداء حتى تستطيع البنوك التجارية السودانية من خلاله توفير مؤشرات، كمؤشرات لقياس الجودة في الأداء.

٣-المساهمة فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تقدمه من مقترحات وتوصيات متعلقة بممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية والرقابة كمتغير وسيط وإمكانية الإستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي للبنوك التجارية.

٤- كما يمكن أن تلفت الدراسة أنظار المديرين وصانعي القرار إلى أهمية الرقابة بغية تعزيزها ودورها في الميزة التنافسية.

٥- توفير بيانات لمتخذي القرار ب في البنوك التجارية السودانية.

حدود الدراسة:

تتخصر حدود الدراسة في :

١- الحدود الزمانية: الفترة من ٢٠١٠م-٢٠٢٠م، وهي الفترة المخصصة لإجراءات الدراسة الميدانية، وهي الفترة التي تقع في إطار السنة الأخيرة من المدة المخصصة للدراسة.

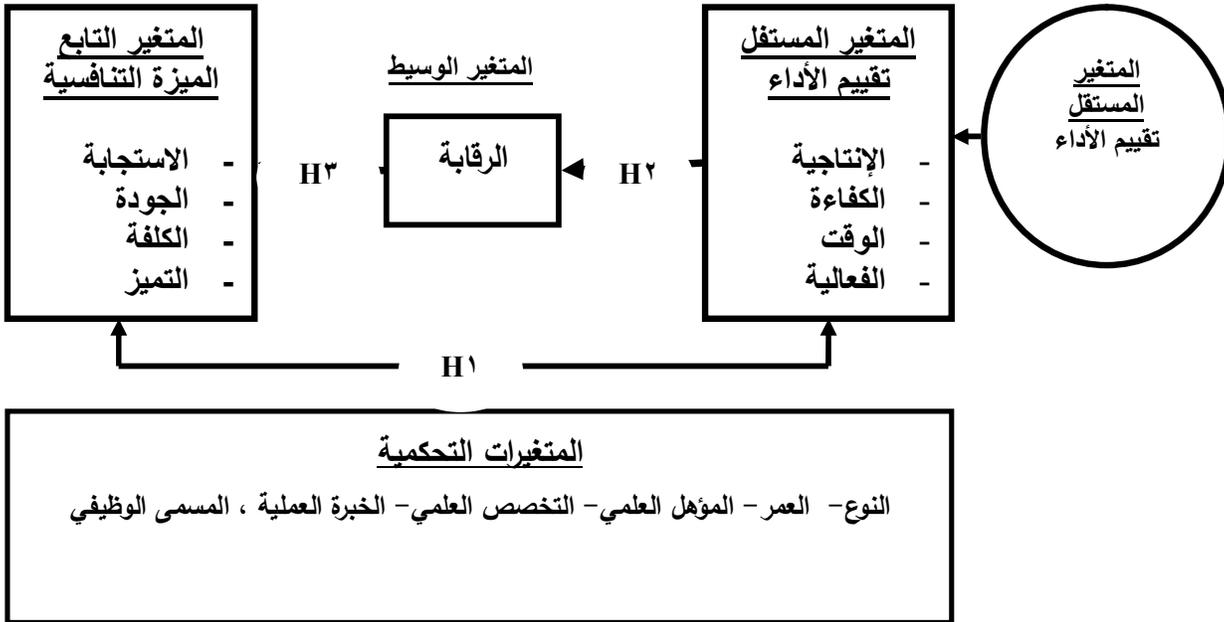
٢- الحدود المكانية : البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم.

٣- الحدود البشرية: العاملين بالبنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم.

٤- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على تناول متغيرات الدراسة المتمثلة في تقييم الأداء والميزة التنافسية والرقابة والبنوك التجارية السودانية.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (١/١) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من خلال أدبيات الدراسة وتحليل أبعاد الدراسات السابقة ٢٠١٩م.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة : Operational Definition :

الشكل رقم (١/٢) التعريفات الإجرائية لمتغيرات نموذج الدراسة

المصطلح	التعريف الاجرائي	المصدر
تقييم الأداء	نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم سلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه وذلك من خلال فترات زمنية محددة وبشكل موضوعي ودون تحيز	(محمد وآخرون: ٢٠١٨م).
الميزة التنافسية	وهي حصول المنظمة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق، وتستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.	(Liu: ٢٠٠٣)
الرقابة	وهي متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها والعمل على تصحيح أي إنحراف يقع في المستقبل.	(زاهد الديري: ٢٠١١م: ص ٣٥)
الإنتاجية	ويشير إلى قياس العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.	(العزاز: ٢٠٠٠م)
الكفاءة	وهي استخدام الموارد المتاحة لمنظمات الأعمال بطريقة مثلى وتحقيق أعلى منفعة	(إسماعيل: ٢٠٠٩م) (برنامج الشيخ خليفة للتميز: ٢٠١٣م)
الوقت	تشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.	(Slack,et.al: ٢٠٠٤: ٤٥)
الفعالية	وهي مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المخططة لمنظمات الأعمال.	(إسماعيل: ٢٠٠٩م)
الاستجابة	وتعني المرونة والسرعة في التغييرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج (الخدمة المقدمة) أوالتغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون. قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم.	(William; ٢٠٠٧) (عيد، ٢٠١٣م)
الكلفة	وهي تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية	(العزاوي: ٢٠٠٦م)
التميز	وهو أعلى مستويات الأداء، وهو تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات لدى العاملين التي تضمن التحسين المستمر والتطوير لهم لغرض تحقيق المكانة المتقدمة.	(المشهداني: ٢٠١٢م)

شكل رقم (١/٣) تحليل أبعاد الميزة التنافسية:

الإبعاد	المهارة	المعرفة	التدريب	التنمية	الكلفة	الجودة	المرونة	الكفاءة	الابداع	الاستجابة	التميز	الحصة السوقية	رضا العملاء	ولاء العملاء	الربحية	الدراسات
-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	لنيلي محمد وليد بدران، ٢٠١٠م
-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	زياد فيصل العزام، بدون تاريخ
-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	قيس عبدالهادي صالح، باسمه محمد باتي، ٢٠٠٩م.
-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	ابراهيم كردي ٢٠١٨م.
-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	فرحاتي لويذة ٢٠١٦م.
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	محمد خوجلي ٢٠١٥م.
-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	سملاي يحضه ٢٠٠٤م.
-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	فيصل المطيري ٢٠١٢م.
✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	شاكر تركي إسماعيل ٢٠٠٧م.
١١.١١ %	١١.١١ %	١١.١١ %	١١.١١١ %	٤٤.٤٤ %	٧٧.٧٧ %	٣٣.٣٣ %	٢٢.٢ %	٣٣.٣٣ %	٦٦.٦٦ %	٤٤.٤٤ %	١١.١١ %	١١.١١ %	٢٢.٢٢ %	١١.١١ %	-	التحليل

ترتيب الأبعاد حسب نسبة التحليل: (الاستجابة- الجودة- الكلفة- التميز).

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الدراسات السابقة، ٢٠١٩م

شكل رقم (١/٤) تحليل أبعاد تقييم الأداء

التحليل العائلي	البعد البيئي	البعد الاقتصادي	صناعة القرار	الابداع والابتكار	البعد الاجتماعي	البعد التنظيمي	التعلم والنمو	العمل	العمليات	البعد المالي	الامان	تنفيذ البرامج	التكلفة	الفعالية	الكفاءة	الوقت	الجودة	الإنتاجية	الأبعاد
																			الدراسات
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Joseph S. Wholey and Kathryn E ١٩٨٩
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	عبدالعزيز مخيمر وآخرون ١٩٩٩م.
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	Becki Hack: internet
-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	Robert S. Kaplan and David Norton ١٩٩٣
-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ابراهيم محمد المحاسنة ٢٠١٣م
✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	عطا الله محمد تيسير وآخرون ٢٠٠٨م
✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	سلفاوي بدره وآخرون ٢٠١٥م.
-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	حياة بن يريج ٢٠١٨م.
%٢٥	٢٥ %	٢٥ %	%١٢.٥	%١٢.٥	٣٧. %٥	%٢٥	٢٥ %	٢٥ %	٣٧. %٥	٣٧. %٥	٢٥ %	%١٢.٥	%٢٥	%٣٧.٥	%٥٠	%٣٧.٥	%٢٥	%٥٠	التحليل

ترتيب الأبعاد حسب نسبة التحليل: (الإنتاجية- الكفاءة- الوقت- الفعالية)

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الدراسات السابقة، ٢٠١٩م

تنظيم الدراسة: Research organization:

تتكون الدراسة من خمسة فصول دراسية الفصل الأول للدراسة يحوي مقدمة عن موضوع الدراسة تحديد المشكلة وتساؤلات الدراسة وأهدافها وأهميتها والتعريفات الاجرائية والدراسات السابقة، والفصل الثاني الإطار النظري للدراسة من حيث تعريف المتغيرات نظرياً والدراسات السابقة، الفصل الثالث للدراسة يشتمل علي نموذج ونظريات الدراسة وتحديد المتغيرات والفرضيات وتطويرها ومنهجية وأدوات الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وحدودها، الفصل الرابع يشمل علي نبذة عن البنوك التجارية السودانية، الفصل الخامس يشمل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات ومن ثم الفصل السادس يحتوي علي مناقشة النتائج وتقديم التوصيات والإثراء النظري والتطبيقي للدراسة ومحددات الدراسة والدراسات المستقبلية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

إطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة الحالية (تقييم الأداء-الميزة التنافسية-الرقابة)، والتي قدمت بين عامي (٢٠٠٩م-٢٠١٩م)، وفيما يلي استعراض مختصر لعدد من هذه الدراسات في هذا المجال :

١. دراسة (حسن : ٢٠٠٩م)

تناولت الدراسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية. تمثلت مشكلة الدراسة في طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية (استقطاب الموارد، الاختيار والتعيين) والمزايا التنافسية (الكلفة، الابتكار)، أهم ما هدفت إليه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية المنهج المتبع هو التحليلي الوصفي، أهم ما توصلت إليه الدراسة هو: تقوم الشركة عينة الدراسة بإشغال الوظائف الإدارية العليا والوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي، لا تستخدم الشركة الاستقطاب الإلكتروني، أشارت نتائج التحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة

معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار والتعيين في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

يرى الباحث أن هذه الدراسة تناولت طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٢. دراسة (محمد: ٢٠٠٩م):

تناولت هذه الدراسة رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية احتياجات العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تكون مجتمع البحث من جميع شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها (٥) شركات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في هذه الشركات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أبرزها: أن أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية احتياجات العملاء، وأن هناك أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة أن تقوم كل شركة أدوية بمراجعة لرسالتها بحيث تراعي أن تشمل على كل أو بعض العناصر المؤثرة والتي تتمثل في (الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية، تلبية احتياجات العملاء)، وضرورة أن تعمل الشركات الدوائية على بناء ثقافة الشركة من خلال غرس لمفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العاملين لديها، لما له من أثر في تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة.

يرى الباحث أن هذه الدراسة تناولت دور رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، أما دراسة الباحث فتتناول الدور

الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٣. دراسة (Cohen and Hanno: ٢٠٠٠):

قامت هذه الدراسة بفحص آثار أنشطة حوكمة الشركات وأنشطة فلسفة رقابة الإدارة على أحكام مراقبي الحسابات المتعلقة بقبول العميل وبالإختبارات الأساسية، وإعتمدت الدراسة في وصف أنشطة حوكمة الشركات وأنشطة رقابة الإدارة على أمثلة تقرير لجنة حماية التنظيمات الإدارية COSO ١٩٩٢ م، لقد أجريت الدراسة على ٩٦ مراقب حسابات في أمريكا نصفهم لديه خبرة في مجال قبول العميل، أما النصف الآخر فلديه خبرة في مجال الاختبارات الأساسية، ولقد وزعت عليهم قوائم استقصاء لحالة عملية تمثل عميل مراجعة مفترض في ضوء حالتي قوة (أو ضعف) أنشطة حوكمة الشركات ورقابة الإدارة. وتشير النتائج إلى أن أحكام مراقبي الحسابات سواء المرتبطة بقبول العميل أو الاختبارات الأساسية تكون أكثر إيجابية في حالة قوة أنشطة حوكمة الشركات ورقابة الإدارة مقارنة بحالة ضعف أنشطة حوكمة الشركات ورقابة الشركات؛ إلا أن أحكام قبول العميل تتأثر بدرجة أكثر بفلسفة رقابة الإدارة مقارنة بتأثيرها بحوكمة الشركات، أيضا فإن تقييم مراقب الحسابات لخطر الرقابة، كذلك أحكامه المرتبطة بمدى الاختبارات الأساسية تتأثر بدرجة أكثر بفلسفة رقابة الإدارة مقارنة بتأثيرها بحوكمة الشركات، أيضا تشير النتائج إلى إختلاف أحكام مراقبي الحسابات حول توقيت الاختبارات الأساسية، حيث اتفق مراقبي الحسابات حول تعديل مدى هذه الإختبارات في ضوء تقييمهم لخطر الرقابة، في حين اختلفوا حول تعديل توقيت إجراء هذه الإختبارات. أوصت الدراسة بالإهتمام بالعناصر الأخرى لبيئة الرقابة مثل قوة المركز المالي للعميل، المنهج الإستراتيجي لحوكمة الشركات بدلاً من منهج توجيه أنشطة الإدارة، ودراسة أثر الحوكمة ورقابة الإدارة على مراحل أخرى لعملية المراجعة وعلى التقارير المالية وعلى العديد من قرارات المراجعة، هذا بالإضافة إلى تناول استقلال مراقب الحسابات وقوة المراجعة الداخلية بالشركة ضمن آليات الحوكمة.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد بينت آثار أنشطة حوكمة الشركات وفلسفة رقابة الإدارة على أحكام مراقبي الحسابات المتعلقة بقبول العميل بالاختبارات الأساسية، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٤. دراسة (إيلي وأخرون: ٢٠١٠م):

تناولت هذه الدراسة دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظراً لتزايد أهمية هذا الموضوع، والاهتمام الإعلامي والجهاديين به، والتعرف على دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية وفعاليتها في ظل إيجاد مزايا تنافسية لها. تمثلت مشكلة الدراسة فيما إذا كانت الموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة وكيف يمكن لهذه الموارد أن تكسب المنظمة الميزة التنافسية في السوق، إذا كانت المهارات والأفكار هي المزايا التنافسية التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية كيف يمكن توظيف التنمية والتدريب لتدعيم هذه المزايا بما أن المهارات بالتدريب والأفكار بالتنمية؟، هل هناك علاقة ارتباط بين سياسة تدريب الموظفين في البنوك الإسلامية وتنافسية البنوك تتعلق بالجودة المقدمة؟. شمل مجتمع البحث البنوك الإسلامية بمدينة دمشق "سوريا". إفترضت الدراسة أن: المزايا التنافسية التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية هي إما مهارات أو أفكار، والأولى يمكن تدعيمها بالتدريب والثانية بالتنمية، وتستطيع البنوك الإسلامية من خلال عدة عوامل منها درجة مهارة ومستوى معارف موظفيها أن تحسن مركزها التنافسي في الأسواق، وتزداد الحاجة في البنوك الإسلامية إلى تبني التدريب والتنمية كاستراتيجية تنافسية، نظراً للطبيعة الخاصة لعملها، ومدى اعتماديته كعمل بنكي على شخصية وقناعات مقدمي الخدمة (المنتج المصرفي الإسلامي). إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تبين بأن البنوك الإسلامية بحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري، بحيث ثبت بأن هناك فجوى بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة ومن ثم فان هذه الموارد البشرية لا

تتناسب نوعاً ما مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة الاستثمار في رأسمال البشري من خلال تبني برامج تدريب شامل تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وان يبنى التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات وموظفيها كما ونوعاً، وضرورة مضاعفة البنوك الإسلامية لجهودها في تأهيل عاملها في العلوم الشرعية والاقتصادية معاً، إن توفر الموارد البشرية المؤهلة ضرورة حتمية لا تتأتى إلا بالتدريب والتنمية لهذه الموارد، وعدم توفيرها والمساهمة في تأهيلها من قبل البنك يمثل خطراً على استثمارات وعوائد البنك، ويرجع ذلك إلى طبيعة استثمارات البنك التي تطلب كفاءات قادرة على الدراسة والتحليل، وأيضاً ناحية أن نجاح هذه البنوك يعتمد على صدق قناعة العاملين لديها برسالة البنك الإسلامي.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت أهمية الموارد البشرية للمنظمة وكيف يمكن لهذه الموارد أن تكسب المنظمة الميزة التنافسية في السوق، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٥. دراسة (عبد الرحيم: ٢٠١١ م):

تناولت الدراسة دور المراجعة الداخلية ونظام الرقابة على جودة المراجعة الخارجية في تحقيق أهداف حوكمة الشركات، تمثلت مشكلة في التساؤل التالي: ما دور المراجعة الداخلية ونظام الرقابة على جودة المراجعة الخارجية في تحقيق أهداف حوكمة الشركات. وقد هدفت الدراسة إلى بيان الجوانب المختلفة لمفهوم حوكمة الشركات، وإبراز أهمية تطبيقها في الجهاز المصرفي السوداني، والتعرف على الإتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية والإطار العام لرقابة جودة عمليات المراجعة وتقييم دور المراجع الداخلي في نظام حوكمة الشركات. وقد إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المستوى التعليمي الجيد والحصول على الشهادات المهنية للمراجع الداخلي يؤدي إلى التطبيق الفعال لحوكمة الشركات، وأن المصارف السودانية تلتزم بتكوين لجان المراجعة كأداة من أدوات الحوكمة، وأظهرت الدراسة غياب دور الجمعيات والهيئات المهنية التي تعمل

على رفع مستو المهنة في السودان. أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالجمعيات والهيئات المهنية التي تعمل على رفع مستو المهنة، الإهتمام بنظم تقييم الرقابة الداخلية لأهمية في تحقيق جودة المراجعة الداخلية وتحقيق أهداف حوكمة الشركات، يرى الباحث أن الدراسة هدفت الى بيان دور المراجعة الداخلية ونظام الرقابة على جودة المراجعة الخارجية في تحقيق أهداف حوكمة الشركات، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٦. دراسة (Cheraghi, et al: ٢٠١٢):

تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في الحصول على الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي بإيران. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما هي العوامل المؤثرة في الحصول على الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التسويق. هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق والحصول على الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التسويق، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد لجأ الباحثون إلى إجراء مقابلات مع (٨٥) شخص من أصل (٩٤) في ميناء رجائي، بالإضافة إلى توزيع (٣٤٣) استبانة، وقد تم استعادة (٣٢٠) من مجملها. وقد إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمت الأسلوب الإحصائي، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي من أهمها: أن استراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.

يرى الباحث أن هذه الدراسة سعت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق والحصول على الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التسويق، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٧. دراسة (الحقيل وآخرون: ٢٠١٤م):

تناولت الدراسة فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس

التالي: ما أثر فعالية تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين، وذلك من منطلق أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يعد أحد الأساليب الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويمكن استخدامه الفعال في تحسن الأداء والإنتاجية، ورضا العاملين والعملاء، وزيادة الفعالية الإدارية في بيئة العمل. وتم توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة التي تمثل الموظفين في جميع المستويات الوظيفية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٤٢٠) موظفاً. واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي الميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة. استخدمت الدراسة الاختبارات اللازمة لقياس مدى صدق وثبات أداة القياس. وبعد تحديد واختبار أسئلة الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية (موجبة) بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين. وأخيراً قدمت الدراسة عدداً من التوصيات هدفها العمل على تحسين نظام تقييم الأداء الوظيفي في الشركات الخاصة السعودية.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٨. دراسة (العابد: ٢٠١٤م):

تناولت الدراسة دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع- حاسي مسعود- شركة نפטال. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياج التدريبي بمقاطعة غاز البترول المميع حاسي مسعود التابعة لشركة نפטال. هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات خاصة البترولية منها، بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق، ومحاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي. تتبع أهمية التدريب في أنه أحد المواضيع

الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وللمؤسسات البترولية بصفة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف وإستراتيجيات المنظمة وما تتطلبه الصناعة البترولية من الدقة والتخصص في العمل، هذه التغيرات والمتطلبات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الأفراد في السابق في وقت قصير، بالإضافة إلى التغيرات السابقة فإن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته ومعارفه واكتساب مهارات ومعارف جديدة، ولا يتم ذلك إلا من خلال إخضاع هؤلاء الأفراد لبرامج تدريب تكون مبنية في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء. إتبعَت الدراسة منهج دراسة الحالة، وأسلوب معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة الأولى تجري كل شهر والثانية كل سنة بحيث تجمع التقييمات الشهرية وتجسد في شكل تقرير سنوي يضم نتائج التقييم لكل عامل، وينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم وهذا راجع إلى التقييم على أساس النتائج وهو المعيار الذي يفضله العاملون بالمؤسسة لتقييم أعمالهم وهذا ما يثبت فعالية نظام تقييم الأداء بالمؤسسة ويثبت صحة الفرضية الأولى، ويستخدم تقييم الأداء بالمؤسسة بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف معاً لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص التدريب وعدم الاستعداد للعمل ونقص المعارف والمهارات، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لوجود الحاجة للتدريب من أجل معالجة الضعف في الأداء. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يتعين على إدارة المؤسسة أن تنظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين، وضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية التقييم وإشراك المرؤوسين في وضع تلك المعايير بما يخدم أهداف المؤسسة، وكسب ثقة العمال وولائهم للمؤسسة، ومن الأفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة والنماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع- حاسي مسعود- شركة نفطال، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٩. دراسة (النجداوي: ٢٠١٤):

تناولت الدراسة معرفة أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات كان أهمها: ماهو أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الأردنية، وما هو مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها، وما هو مستوى الميزة النافسية من وجهة نظر العاملين فيها. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية، والتعرف على مستوى الميزة التنافسية وتوضيح أثر تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الأردنية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن الإدارة الجامعية توفر الفرصة للعاملين في الوصول إلى المعلومات التي من شأنها مساعدتهم في تفهم كيفية أداء ما يطلب منهم من أعمال وتمكنهم من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المواقف الجديدة التي يواجهونها من خلال ما يتوفر من معلومات وإعطائهم الصلاحيات المناسبة لإتخاذ القرارات دون الحاجة إلى أخذ الموافقات المسبقة، كما أن هناك إهتمام بتدريب العاملين والذي بدوره يمكن من حل المشكلات القائمة بصورة علمية وممنهجة.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد سعت إلى معرفة أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١٠. دراسة (عزالدين: ٢٠١٤):

تناولت هذه الدراسة أثر السياسات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الخارجية بشركة الصمغ العربي المحدودة. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في؛

على الرغم من أن الطلب العالمي في الوقت الحاضر يصل إلى مئتي ألف طن تقريباً لأغراض الصناعات الغذائية والدوائية، في العالم وتوقع قفزة كبيرة في الطلب بعد الاكتشافات العلمية الأخيرة إلا أن السودان ظل يتراجع في إنتاج هذه السلعة كماً ونوعاً. نبعت أهمية الدراسة من أهمية الصمغ العربي ودوره الحيوي في دفع عجلة التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدولة وذلك بما يوفره من عائدات النقد الإجنبي جراء تسويق المنتج خارجياً الأمر الذي يسهم في تمويل برامج وخطط التنمية المختلفة. هدفت الدراسة بصورة أساسية لتقييم ومناقشة قضايا أثر السياسات التسويقية لتحقيق ميزة تنافسية لسلعة الصمغ العربي في الأسواق الخارجية وكذلك تهدف الدراسة إلى اختيار أثر الأسعار على صادرات الصمغ العربي مع اقتراح بإيجاد أسعار تنافسية ودراسة وتحليل سياسات الدولة التسويقية وأثرها على تحقيق ميزة تنافسية على صادرات الصمغ العربي. إتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: بالرغم من الدور الأساسي لسوق مزاد الصمغ العربي، فإن شركات الصمغ العربي لا تظهر مباشرة في سوق المزاد والأسباب خلف ذلك هناك إجماع بين شركات الصمغ العربي بأن الوجود الفعلي له في سوق المزاد يؤدي لارتفاع قوي في الأسعار. الرغبة العالية لبناء قدرات التسويق وتبني ابتكارات جديدة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالسياسات التسويقية جميعها إيجابية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها: مراجعة سياسات الصمغ العربي من حيث الآليات، الرسوم، والضرائب، إضافة منتجات جديدة للسوق المحلي والعالمى وتوفيق أوضاع شركة الامتياز (شركة الصمغ العربي) وتحريرها من الالتزامات التي أثقلت كاهلها وإعادة هيكلتها.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت أثر السياسات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الخارجية بشركة الصمغ العربي المحدودة، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١١. دراسة (راشد: ٢٠١٤م):

تناولت الدراسة أثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات ٢٠٠٣-٢٠١٣م، تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات السودانية تعاني من عدم القدرة على التعايش في ظل البيئة التنافسية المتسمة بالعولمة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة الاتفاقات الدولية. نبعت أهمية الدراسة من خلال الحاجة إلى إدراك العلاقة بين التطور الذي يحدث على مستوى تنافسية المنظمات والتسويق بغية إعماده للتكيف مع المعطيات الجديدة، والتحديات التي تواجهها المنظمات السودانية في ظل بيئة تنافسية متسمة بالعولمة وانفتاح الأسواق، والأهمية المتزايدة التي تكتسبها المزايا التنافسية في المنظمات السودانية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالشركة، دراسة أثر السياسات التسويقية على جودة الخدمات، تحليل العلاقة بين السياسات التسويقية وكفاءة العمليات. إفترضت هذه الدراسة أنه تؤثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالشركة، وتؤثر السياسات التسويقية على جودة الخدمات بالشركة، وتؤثر السياسات التسويقية على كفاءة العمليات بالشركة. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بقسم التسويق والإدارة العليا بالشركة. خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها: تساعد السياسات التسويقية في إيجاد ميزات تنافسية وتطويرها والحفاظ عليها، كما تسمح بالفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمال الشركة، تمتلك الشركة سياسات وإستراتيجيات تسويقية مناسبة تساعد على تحقيق أهدافها، تتميز إدارة التسويق بالشركة بالتخطيط لجميع عملياتها من أجل زيادة حصتها السوقية. قدمت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة إعادة النظر في ميزانية الشركة المخصصة للعملية التسويقية وطريقة توزيعها على مختلف عناصر المزيج التسويقي، ليتسنى لإدارة التسويق استخدام أساليب وأدوات تسويقية متنوعة وحديثة وبكثافة أكبر، وضرورة القيام بقياس مدى فاعلية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وذلك للوقوف على نقاط الضعف وتداركها في العملية التسويقية المستقبلية.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت أثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي: دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١٢. دراسة (عصام الدين: ٢٠١٤م):

تناولت الدراسة أثر نظم المعلومات الإدارية على تنمية الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة جيااد لصناعة السيارات (٢٠٠٦ - ٢٠١١م). تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة ما المقصود بكل من نظام المعلومات والميزة التنافسية، وما هو تأثير نظام المعلومات في المؤسسة على الميزة التنافسية، وما هو واقع نظام المعلومات في المنظمة، وما هي العلاقة الترابطية بين نظام المعلومات والميزة التنافسية. هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تحليل المتغيرات البيئية التي تساعد المؤسسة في استنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بما يسمح لها بإختيار الاستراتيجية الأنسب، وإعطاء مفهوم شامل لنظم المعلومات والميزة التنافسية، ومحاولة تطبيق المفاهيم النظرية على أرض الواقع، استنتاج مدى مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية. إفتترضت الدراسة أن دقة وشمولية وكفاءة نظام المعلومات تؤثر إيجاباً على القدرة التنافسية للمنظمة، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتطور الأعمال الإدارية داخل المنظمة، ونظم المعلومات بالمؤسسة غير منظمة بشكل علمي مما يجعل هنالك تأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، والإدارة العليا لا تهتم بنظام المعلومات. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الاستثمار في المعلومات كمورد إستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تضمن للمنظمة البقاء والنمو، وأن تحليل المنافسة وقوى التنافس ودراسة المتغيرات البيئية سيحدد الموقف التنافسي للمؤسسة، واستنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحليلها وإستغلالها بهدف تحقيق ميزة تنافسية. قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: الاهتمام بالمورد البشري كونه المورد الوحيد الذي يتميز بخاصية التفكير، كما يعتبر السلاح الاستراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال

التنبؤ بالاحتياجات واستثماره لزيادة الابداع والابتكار، ضرورة تطوير أنظمة المعلومات في المنظمة وعمل تقييم دوري لها لمعرفة مدى تأثيرها على أداء المنظمة. يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت أثر نظم المعلومات الإدارية على تنمية الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة جيايد لصناعة السيارات، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١٣. دراسة (مختار: ٢٠١٤م)

تناولت الدراسة نظم المعلومات ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الاقتصادية. تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات الاقتصادية ومن ضمنها بنك التضامن الاسلامي تواجه العديد من المشاكل والتحديات لتسويق منتجاتها وخدماتها، لا سيما في ظل المتغيرات العالمية وانتشار ظاهرة العولمة وثورة المعلومات والتي جعلت من العالم سوقاً واحداً دون حدود، مما جعل الكثير من المنظمات الاقتصادية تواجه تحديات المنافسة وتسويق منتجاتها وخدماتها سواء محلياً أو على المستوى العالمي، مما جعلها تحتاج لآليات جديدة وفعالة تحقق لها المزايا التنافسية سواء داخلياً أو خارجياً. هدفت الدراسة إلى تحليل نظم المعلومات في بنك التضامن الاسلامي لمعرفة نقاط القوة والضعف ومن ثم إيراد بعض التوصيات التي يستفيد منها البنك في تحسين الأداء، وربط النظم العديدة للمصرف مع بعضها البعض في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات وتقديمها عند الطلب، ووضع مخطط للإدارة على إنجاز أعمالها أو وظائفها سواء كان ذلك لأعمال التخطيط أو ما يتبعها من اتخاذ قرارات أو متابعة الأداء أو توجيهات، بالإضافة إلى أنها تخدم طرفي الإدارة والمرؤوسين معاً. قدمت الدراسة عدة أسئلة أهمها: هل يعد نظم المعلومات وسيلة من الوسائل الفعالة في تسويق المنتجات والخدمات للمنظمات الاقتصادية، وهل تساعد نظم المعلومات في الاستخدام الأمثل لمهارات العاملين، وهل نظم المعلومات لها دور كبير في تجهيز المعلومات المناسبة ومراكز القرارات. إتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتحليل نظم المعلومات ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الاقتصادية، موضحاً وواصفاً لنظم المعلومات وأنواعها

وظائفها محلاً للمستلزمات الضرورية في نظم المعلومات ودورها في خلق ميزة تنافسية مؤكدة لتلك المنظمات. توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره والافتتاح بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس، وتؤثر الأجهزة والمعدات في تحقيق المزايا التنافسية، إذ أن امتلاك الشركة للأجهزة والمعدات واستخدامها في أنشطتها تعد من مقومات تحقيقها لأبعاد المزايا التنافسية، والإهتمام بالإبداع يمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تنسم بالإستمرارية. قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: ضرورة إهتمام المنظمة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية وصيانتها من خلال تفعيل ما تمتلكه الشركة من مكونات لتقانة المعلومات، وضرورة استغلال الطاقات البشرية وقدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على المبادرة والابتكار والتطوير.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت نظم المعلومات ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الاقتصادية، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١٤. دراسة (رزق الله: ٢٠١٥م):

تناولت الدراسة أثر إستراتيجيات الترويج على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة جيااد لصناعة السيارات في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٤م. تمثلت مشكلة الدراسة في أن معظم الشركات السودانية تعاني من العديد من التحديات من أهمها، ضعف السياسات الترويجية، وعدم الاهتمام برصد ميزانية خاصة لمتطلبات هذه العملية وضعف استخدام التقنيات الحديثة في الاستراتيجية الترويجية المتمثلة في الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، والتسويق المباشر، مما أثر سلباً على قدرتها التنافسية. نبعت أهمية الدراسة من إفتقار المكتبة السودانية إلى البحوث التي تتناول موضوع الاستراتيجية الترويجية من الناحية العملية ومساعدة إدارة المؤسسة في تطوير استراتيجياتها الترويجية وإدراك أهميتها كعنصر رئيسي في بناء الميزة التنافسية. هدفت الدراسة إلى التعرف تقديم إطار نظري لإستراتيجية الترويج والميزة التنافسية بالشركة وتقديم الإقتراحات والتوصيات والتي تهدف إلى تفعيل تنمية وزيادة

الميزة التنافسية للشركة. إفترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (إستراتيجية الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي والعلاقات العامة والتسويق المباشر) والميزة التنافسية بالشركة. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الإحصائي. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن أوضحت الدراسة وبشكل مبسط أن استراتيجية الإعلان تؤثر على الميزة التنافسية من خلال الإعلانات الدورية بنسبة كبيرة وأن الإعلان المقدم من الشركة يحافظ على الميزة التنافسية ويعمل على التركيز الدائم للعملاء بمنتجات الشركة، وأوضحت الدراسة أن الشركة تعمل على التحسين المستمر لمنتجاتها بما يتوافق مع متغيرات المنافسة العالمية وتمتلك الشركة علامة تجارية تحظى بثقة العملاء. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: الاهتمام وبشكل متزايد بتنمية مهارات الاتصال والتعامل مع الشرائح المستهدفة ومن ثم تطبيق المفاهيم المعاصرة في الإعلان، من الضروري على الشركة لكسب الميزة التنافسية والمحافظة عليها تقديم منتجات ذات جودة عالية والاهتمام الجيد بإستراتيجيات الترويج وخصوصاً تقديم المعارض الدورية وإنتشار مراكز البيع لتسهيل توصيل المنتجات للجمهور.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت أثر إستراتيجيات الترويجى على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة جيااد لصناعة السيارات، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١٥. دراسة (Azizah: ٢٠١٥م)

تناولت الدراسة ذكاء الأعمال من أجل ميزة تنافسية مستدامة، وتؤكد أدبيات الإدارة الاستراتيجية على مفهوم ذكاء الأعمال (BI) كأداة تنافسية أساسية. ومع ذلك، لم تتم دراسة استدامة الميزة التنافسية للشركات التي توفرها القدرة على استقصاء المعلومات، لسد هذه الفجوة، تحاول هذه الدراسة تطوير نموذج لنشر استقصاء المعلومات الناجح ودراسة تجريبية للربط بين نشر استقصاء المعلومات والمزايا التنافسية المستدامة، أخذ صناعة الاتصالات في ماليزيا كمثال على الحالة، تكمن أهمية هذا البحث في أنه يساهم بشكل كبير في الأدبيات الموجودة التي ستساعد

الباحثين المستقبليين لمعهد ذكاء الأعمال خاصة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. على وجه الخصوص، سيساعد النموذج الممارسين على النظر في الموارد التي يحتمل أن يأخذوها في الاعتبار عند نشر معلومات استقصائية. يركز البحث بشكل خاص على التصورات المؤثرة التي يحملها صناع القرار في الاتصالات السلوكية واللاسلكية والمسؤولون التنفيذيون حول العوامل التي تؤثر على نشر استقصاء المعلومات بنجاح، تبحث الدراسة في العلاقة بين نشر (BI) ذكاء الأعمال الناجح والميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الاتصالات، هدف مهم آخر من هذه الدراسة هو تحديد تأثير العوامل المعتدلة مثل ثقافة المنظمة، واستراتيجية العمل، واستخدام أدوات استقصاء المعلومات في نشر استقصاء المعلومات واستدامة الميزة التنافسية للشركة. يستخدم هذا البحث مزيجاً من النظرية القائمة على الموارد ونشر نظرية الابتكار (DOI) لفحص نجاح استقصاء المعلومات وعلاقته باستدامة الشركة. يتبنى البحث النموذج الوضعي ويتم استخدام طريقة مختلطة متسلسلة على مرحلتين تتكون من مناهج نوعية وكمية، تم تطوير نموذج بحث مبدئي أولاً بناءً على مراجعة الأدبيات الشاملة، يقدم البحث دراسة ميدانية نوعية لضبط نموذج البحث الأولي. تستخدم النتائج المستخلصة من الطريقة النوعية أيضاً في وضع مقاييس وأدوات للمرحلة التالية من الطريقة الكمية، تتضمن الدراسة دراسة استقصائية مع عينة من محلي الأعمال وصناع القرار في شركات الاتصالات، وتم تحليلها من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الأقل أساساً. أشارت أهم نتائج هذه الدراسة إلى أنه مع نشر استقصاء المعلومات بنجاح، فإن المديرين التنفيذيين سوف يستخدمون المعرفة المقدمة لإجراءاتهم الضرورية في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات فيما يتعلق بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. أخيراً، يمكن توسيع نطاق تطبيقات هذه الدراسة من خلال مزيد من التكيف في الصناعات الأخرى والسياقات الجغرافية المختلفة.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت ذكاء الأعمال من أجل ميزة تنافسية مستدامة، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١٦. دراسة (سرالختم: ٢٠١٥م):

تناولت الدراسة أثر التسويق التقني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني ٢٠٠٥-٢٠١٣م، تمثلت مشكلة الدراسة في إنفتاح المصارف السودانية على الأسواق العالمية أمر مستقبلي ولا مفر منه، وسيضع هذا الإنفتاح المصارف السودانية في مواجهة غير مسبوق مع مصارف أجنبية أكبر حجماً وأكثر خبرة ولها القدرة على أن تضع أمام العملاء خيارات لا متناهية من الخدمات، كما أن مواجهة تحدي المنافسة يفرض على المصارف السودانية التركيز على زيادة قدرتها التنافسية من خلال إعادة تنظيم خدماتها وفترات تقديمها لمواجهة سوق يتصف بالديناميكية. نبعت أهمية الدراسة من خلال المساهمة في توفير قاعدة بيانات تساعد المصارف السودانية في تحقيق مزايا تنافسية تساعدهم في اتخاذ قراراتهم التسويقية بشكل خاص والإدارية بشكل عام، أهمية التسويق التقني كعامل مساعد في سرعة انتشار المنتجات (خدمات) كقناة جديدة من قنوات التوزيع، وما لذلك من أثر في السيطرة على الأسواق. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق التقني في جودة خدمات المصرف، والتعرف على أثر التسويق التقني في كفاءة العمليات بالمصرف، وبيان أثر التسويق التقني في تطوير الخدمة بالمصرف، وتحليل العلاقة بين التسويق التقني وعملية السيطرة على الأسواق. إفترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الإلكتروني وجودة الخدمات بالمصرف، وأن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الإلكتروني وكفاءة العمليات بالمصرف. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بقسم التسويق والموظفين والإدارة العليا بالمصرف. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: لدى المصرف خطة إستراتيجية لتسويق الخدمات إلكترونياً للتوافق مع روح العصر الرقمي، يقوم المصرف بإستخدام التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات من خلال اختصار الأنشطة غير الضرورية، أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق التقني والميزة التنافسية، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: على المصرف السعي لولوج الأسواق الكبيرة والعالمية

للإستفادة من خبراتها وتقنياتها للخروج من الحدود المحلية وممارسة التسويق الإحتزافي، العمل على تحقيق رغبات وتطلعات العملاء والسعي للوصول إليهم أين ما كانوا من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر يسيطر من خلالها المصرف على الاسواق وذلك من خلال التسويق التقني، ضرورة إستحداث وحدة تنظيمية بالمصرف تحت مسمى إدارة التسويق التقني تكون مختصة بالبرامج الإلكترونية والأبحاث والدراسات المرتبطة بتطبيق أسلوب التسويق التقني.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت أثر التسويق التقني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١٧. دراسة (الخفاجي: ٢٠١٦م)

تناولت الدراسة توظيف المقارنات المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عدة تساؤلات منها: ما هو النظام المعتمد في تقييم أداء العاملين لدى المنظمة المبحوثة (مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء) والمنظمة المرجعية (مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وكيف تتم عملية التقييم، وهل تتحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في المنظمة. تكمن أهمية الدراسة في زيادة التوعية بعملية تقييم أداء للعاملين والمشاكل الناتجة عنها مما يساعد على تبني سياسة تقييم أداء أكثر واقعية ومن قم تطوير مهارات الأفراد العاملين وقدراتهم داخل المنظمة. هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم الأداء للعاملين المعتمدة حالياً بالمنظمة المبحوثة والمنظمة المرجعية ومقارنتهما، بيان طبيعة العلاقة والأثر بين تقييم أداء العاملين ومتطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف خطوات المقارنة المرجعية لذلك. إفترضت الدراسة عدد من الفرضيات منها: هناك علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد نظام تقييم الأداء وأبعاد متطلبات الجودة للموارد البشرية، وهناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد نظام تقييم الأداء وأبعاد

متطلبات الجزدة للموارد البشرية. إتبعَت الدراسة منهج التحليل الوصفي وأسلوب التحليل الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ضعف الإعتماد على أساليب تقييم الأداء الحديثة والمتطورة والإعتماد على الملاحظات الشخصية، إن التخطيط في المقارنة المرجعية كان ضعيفاً في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء مقارنة بمكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نتيجة ضعف تحديد نطاق العملية. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة إهتمام المكتبيين بوضع هدفاً لنظام تقييم الأداء واضحاً يتائياً وتطويرياً أفضل من كونه هدفاً الغاية منه محاسبة الفرد العامل ومسائلته لأجل الثواب والعقاب، الإهتمام بإختيار وإستعمال أحد الأساليب والطرائق الحديثة في تقييم الأداء.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء، أما دراسة الباحث فنتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١٨. دراسة (ميلي وأخرون: ٢٠١٦م):

تناولت هذه الدراسة محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية بالجزائر. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية: هل تعاني محاسبة التسيير من قصور في مجال قياس وتقييم الأداء؟، كيف يمكن تطوير تقارير محاسبة التسيير بحيث تخدم احتياجات الإدارة على كل المستويات؟. هدفت الدراسة إلى معرفة آخر ما توصلت إليه أبحاث ودراسات محاسبة التسيير فيما يتعلق بقياس وتقييم الأداء، ومعرفة تأثير متغيرات بيئة الأعمال الحديثة على أدوات وأساليب محاسبة التسيير. تكمن أهمية الدراسة في أهمية قياس وتقييم الأداء للمؤسسات لتحديد جوانب التغيير والتطوير، ومحاولة إقتراح بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية متكاملة لقياس وتقييم الأداء. إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب التحليل الإحصائي لدراسة الحالة. توصلت

الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يعد نموذج الأداء المتوازن أحد الفلسفات المعاصرة في تطوير مخرجات نظام المعلومات المحاسبية في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالسرعة والديناميكية وأداء فعالة لتحسين الأداء المالي مع إختلاف أنواع المؤسسات سواء أكانت صناعية أم خدمية، يشكل نموذج تقييم الأداء أحد المداخل المقترحة الحديثة لقياس وتقييم الأداء. خلصت الدراسة إلى أن مستوى تقييم الأداء في المؤسسات موضع الاستبيان تميز بنوع من الضعف وفقاً لمقياس (براون)، ولهذا يوصى الباحث بالعمل على تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

١٩. دراسة (جمعة: ٢٠١٧م):

تناولت هذه الدراسة دور معايير حوكمة الشركات في الرقابة الإدارية بالسودان (١٩٩٤-٢٠١٥م). تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية: ماهي الصعوبات والمعوقات التي تواجه رفع كفاءة الرقابة الإدارية، هل تطبيق الحوكمة بالمؤسسات السودانية يساهم بصورة فاعلة في رفع وتعزيز كفاءة الرقابة الإدارية. هدفت الدراسة إلى تبيان الصعوبات التي تواجه الرقابة الإدارية بالمؤسسات السودانية، والتعرف على مفهوم مبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية. تكمن أهمية الدراسة في أن الدراسة العلمية لموضوع الحوكمة سيساعد في تبني الدولة لتطبيقها بالمؤسسات لضمان العملية الرقابية، والحفاظ على الحقوق. إفتترضت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية ورفع كفاءة الرقابة الإدارية بالمؤسسات السودانية، وتوجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية وتعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين وبقية الأطراف المشاركة في المؤسسات السودانية. إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل

الإحصائي. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن معايير حوكمة الشركات تغطي مسؤوليات مجالس الإدارة بالشركات السودانية. وأن معايير حوكمة الشركات تضمن حياد المراجعين في إبداء آرائهم الفنية بالشركات. وأن معايير حوكمة الشركات تحد من الفساد الإداري بالشركات. قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة استمرار الشركات السودانية بالالتزام بتطبيق معايير حوكمة الشركات وذلك لتأثيرها الواضح في فعالية الرقابة الإدارية. والعمل على تعزيز وتفعيل دور مجالس الإدارات ولجان المراجعة والمخاطر، ومنحهم الاستقلالية التي تساعدهم في القيام بالمهام المنوطة بهم يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت دور معايير حوكمة الشركات في الرقابة الإدارية، أما دراسة الباحث فنتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٢٠. دراسة (عباس: ٢٠١٧م):

تناولت هذه الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين: دراسة على عينة مختارة من دوائر مدينة السماوة، تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل: كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين. هدفت هذه الدراسة إلى تحري مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال تقييمها لأداء المحاسبين والمدققين العاملين في الوحدات الحكومية في مدينة السماوة، طبقت هذه الدراسة على عينة من الوحدات الحكومية في مدينة السماوة وذلك لبيان وتحليل دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للعاملين في هذه الوحدات، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة بوصفها أداة للتحليل والقياس، وزعت على عينة بلغ عددها الفعلي (٥٤) من الأكاديميين المتخصصين في مجال المحاسبة والتدقيق في جامعة المثنى والمحاسبين والمدققين في الوحدات الحكومية في مدينة السماوة، واستخدمت الدراسة الأسلوب الإحصائي في التحليل والقياس من خلال استخدام برنامج (SPSS) لاستخراج المؤشرات الإحصائية اللازمة لذلك، توصلت الدراسة إلى استنتاج يستند إلى أن هنالك مقومات وظروف ملائمة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على المحاسبين والمدققين، كما أن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ملائمة مع بيئة عمل المدققين

والمحاسبين في الوحدات الحكومية في مدينة السماوة، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم كفاءة وتحسين أداء عمل المحاسبين والمدققين، وضرورة قيام الوحدات الحكومية في مدينة السماوة بإقامة دورات تدريبية وندوات وورش عمل وإلقاء المحاضرات المتخصصة في مكافحة الفساد المالي والإداري المستشري في غالبية الوحدات الحكومية.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين: دراسة على عينة مختارة من دوائر مدينة السماوة، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٢١. دراسة (Ponte: ٢٠١٧م)

تناولت الدراسة قياس الأداء في مؤسسة مختلطة بين المهمة والإيرادات، حيث يؤكد التحليل الطولي لمؤشرات الأداء في المؤسسة المختلطة أن استخدام هذه المؤشرات يسمح للشركة بتتبع أداء الاستراتيجية والانحرافات المحتملة للإيرادات والإيرادات على مدى فترة طويلة. هدفت هذه الورقة إلى المساهمة في الدراسات المتعلقة بأدوات قياس الأداء والتي تتيح التحكم المتوازن في كل من الأهداف الاجتماعية والعروض المالية في مؤسسة مختلطة. وتوضح هذه الورقة نتيجة مشروع بحث عملي تم تنفيذه داخل مؤسسة مختلطة في شمال إيطاليا. تم اختيار الأداة والمؤشرات الرئيسية التي يجب أن تعكسها بالتعاون مع الإدارة وأصحاب المصلحة، وتم تنفيذ المشروع باتباع نهج لوين (١٩٤٧) على ثلاث مراحل (التجميد، النقل، وعدم التجميد). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: توضح كيف يجب أن تكون الأداة مفيدة لقياس الأداء الاجتماعي والمالي مدفوعة باحتياجات أصحاب المصلحة ويجب أن تأخذ في الاعتبار المهمة التنظيمية، وتساهم في أدبيات تقييم الأداء، حيث إنها تركز على منظمة هجينة مع منهج بحث عملي يساهم في سد الفجوة بين البحث والممارسة، تم تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية الذي يستند إلى BSC المقدم في هذا العمل لتلبية احتياجات الشركة ومساهمتها. أرادت الإدارة تطوير نموذج للمساعدة في التحكم في أداء الشركة مع إيلاء الاهتمام المناسب

لكثير من قيم المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالمهمة التنظيمية: ساعدهم مشروع البحث الإجرائي في الاختيار من بين الأدوات المتاحة المختلفة. يظهر النموذج الذي تم تطويره العديد من الجوانب المثيرة للاهتمام. من وجهة نظر بحثية، يتيح نموذج BSC المنقح (أربعة وجهات نظر قياسية + وجهات نظر المسؤولية الاجتماعية) الحصول على نظرة شاملة لجوانب المسؤولية الاجتماعية. بالنسبة للنماذج الأخرى التي تستخدم BSC ، يسمح هذا النموذج بتتبع وتأثير القيم الاجتماعية على عوامل النجاح الرئيسية الأخرى. من وجهة نظر عملية، أخيراً، طورت الدراسة بحثاً عملياً على أساس دراسة حالة واحدة؛ تتميز المنظمة المختلطة التي تمت دراستها هنا بخصائصها، ولهذا السبب لا يمكن التعميم كما هو الحال في دراسات الإدارة الكمية. يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت قياس الأداء في مؤسسة مختلطة بين المهمة والإيرادات، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٢٢. دراسة (Ahmed: ٢٠١٧م):

تناولت الدراسة تقييم الأداء المستدام لمجالس الشركات: منهج بطاقة الأداء المتوازن تقترح هذه الورقة طريقة لتقييم أداء مجالس الشركات باستخدام نهج بطاقة الأداء المتوازن في بيئة التصنيع المصرية لتحقيق الحكم الرشيد داخل الشركة وآلية المساءلة التي تساهم في بناء الثقة في الشركات. الهدف من هذه الورقة هو تطوير طريقة لتقييم الأداء المستدام لمجالس الشركات باستخدام نهج بطاقة الأداء المتوازن. كما تهدف الورقة إلى تحديد مدى أهمية الطريقة المقترحة في عملية التقييم من خلال اختبار الاختلافات في الأهمية النسبية لتدابير الطريقة المقترحة على عينة من شركات التصنيع المصرية. تم جمع البيانات باستخدام قائمة الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع ثلاث عينات سكانية مختلفة: أعضاء مجلس الإدارة ومديري شركات التصنيع والمحليين الماليين في شركات الوساطة. تم استخدام اختبار الترتيب الموقع بواسطة Wilcoxon لاختبار درجة الموافقة على الأسئلة ذات الصلة، وتم استخدام اختبار Kruskal-Wallis لاختبار الاختلافات بين ردود العينات الثلاثة. النتائج: تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك حاجة إلى امتلاك الشركات لأداة فعالة

لتقييم أداء مجلس الإدارة ، وأن الطريقة المقترحة هي أداة مناسبة للتقييم. أيضا ، تشير النتائج إلى وجود اختلافات في الأهمية النسبية لمقاييس الأداء بين العينات الثلاثة. ركزت الدراسة الاستكشافية على عينة من شركات التصنيع فقط. وفقاً لذلك، فإن شركات الخدمات والمؤسسات المالية خارج نطاق هذا البحث. كانت هناك صعوبة في الوصول إلى عينة من المساهمين؛ بدلاً من ذلك، تم استبدال هذه العينة بمجموعة من المحللين الماليين في شركات الوساطة. تضيف الطريقة المقترحة إلى أدبيات تقييم الأداء فيما يتعلق بقياس وتقييم أداء المجالس. تقدم الدراسة دليلاً تجريبياً على الحاجة إلى استخدام بطاقة النتائج المتوازنة في تقييم مجلس الإدارة وأهميتها لعملية التقييم. إنه يوفر دليلاً موجزاً لأهم مقاييس الأداء التي يجب استخدامها في عملية تقييم مجلس إدارة الشركة. ركزت بعض الدراسات على تقييم أداء مجلس الإدارة باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة. هذه الدراسة هي محاولة مهمة لتقييم الأداء المستدام لمجلس الإدارة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال مراعاة منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات. توفر بطاقة النتائج المتوازنة للوحة المقترحة أداة مفيدة لتقييم أداء اللوحات باستخدام تدابير موضوعية ومحددة وواضحة.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت تقييم أداء مجالس الشركات باستخدام نهج بطاقة الأداء المتوازن في بيئة التصنيع المصرية لتحقيق الحكم الرشيد داخل الشركة وآلية المساءلة التي تساهم في بناء الثقة في الشركات، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٢٣. دراسة (المستوفي: ٢٠١٨م):

تناول هذا البحث دراسة أحد الموضوعات المهمة في المنظمات الفندقية في بيان تقييم الاداء وأثره على نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية حيث يشغل موضوع تقييم الأداء مكان الصدارة في الخطط الاستراتيجية لأي منظمة أعمال ومنها المنظمات الفندقية بوصفها أحد أهم الاسبقيات التنافسية، بسبب التنافس في سبيل الوصول الى أكبر شريحة من الضيوف، إذ أنّ

هذا الامر يحتاج الى إمكانيات وخبرات في المجالات كافة، وذلك عن طريق اتخاذ القرارات الادارية والمالية بهدف تقديم الخدمة وتحقيق رضا الضيف الداخلي والخارجي. اعتمد هذا البحث على التعرف على نظم المعلومات التي تعدُّ من أهم الانجازات التي تحققت في مجال العمل الإداري (Management Information System (MIS)، وذلك بالإعتماد على الحاسبات الالكترونية، وقواعد البيانات، والتي تهدف إلى توفير المعلومات الموثوقة والمتكاملة وفي الوقت المناسب لعموم المستخدمين من نظم المعلومات.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت تقييم الأداء وأثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية، أما دراسة الباحث فنتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٢٤. دراسة (الدالي: ٢٠١٨م):

تناولت هذه الدراسة أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية. وتمثلت مشكلة الدراسة في محدودية الفرص السوقية مع وجود عدد لا محدود من الشركات المتنافسة علي تلك الفرص، مع عدم إلمام تلك الشركات بالآلية الصحية التي تمكنها من الاستفادة من تلك الفرص والمتمثلة في امتلاك تلك الشركات للميزة التنافسية الفريدة التي تمنحها الأفضلية في الاستفادة من الفرص المتاحة بالأسواق بشكل أفضل من قدرة المنافسين على ذلك وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية. وتتبع أهمية الدراسة من ناحيتين هما الإضافة العلمية: وترجع لأهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة بالإضافة لمساهمتها في رفق المكتبة السودانية بالمزيد من الدراسات في مجال المتغيرين اللذان تتناولهما الدراسة، فضلاً عن خلو المكتبات من بحث مطابق له على حد علم الباحثة، والإضافة العملية: التي تتعكس من خلال قيام البحث بدراسة تطبيقية موسعة على واحدة من أكبر منظمات القطاع الصناعي في البلاد، مما يجعل نتائجه أقرب للواقع. وهدفت الدراسة للتعرف

على أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية، ومن ثم تقديم مقترحات تساعد الإدارة العليا في تحسين استفادتها من الفرص التسويقية. ونصت الدراسة علي خمسة فرضيات هي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التكلفة وتحقيق الفرص التسويقية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الجودة وتحقيق الفرص التسويقية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الخدمة وتحقيق الفرص التسويقية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الخدمة وتحقيق الفرص التسويقية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الصورة الذهنية وتحقيق الفرص التسويقية، تم اختبار صحتها، واتبعت الدراسة المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك المنهج التاريخي الوثائقي لتتبع الظاهرة، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها : أن ميزة التكلفة الأقل التي تحققها مجموعة معاوية البربر تؤثر إيجاباً في تحقيق الفرص التسويقية، كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها أنه على شركة معاوية البربر الاستمرار في البحث عن أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل مع تدعيم استراتيجياتها الحالية الخاصة بتخفيض التكاليف لتتمكن من تحقيق استفادة أكبر من الفرص التسويقية.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية، أما دراسة الباحث فتتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

٢٥. دراسة (الزغيلات: ٢٠١٩م)

تناولت هذه الدراسة أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس: ما أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الغير

مالية المتمثلة في التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي في وزارة العدل. واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٥٠٦)، تم جمع معلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد العينة واستعيد منها (٤٤٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء على الأداء المؤسسي بأبعادها الثلاث (التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي) في وزارة العدل؛ ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغيرات المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة أن يقوم نظام التقييم على المقابلات، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم لإتاحة فرص الاتصال وتحسين طرق الإشراف، وضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة ترتبط مباشرة بالإدارة العليا مكلفة بمتابعة وقراءة نتائج التقييم ومتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم، واستخدامها في اتخاذ القرارات وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

يرى الباحث أن هذه الدراسة قد تناولت أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، أما دراسة الباحث فنتناول الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

التعليق العام للدراسات السابقة:

مما سبق يستخلص الباحث من الدراسات السابقة أنها قد ناقشت مجموعة من الجوانب الهامة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد شملت هذه الجوانب المستخلصة من الدراسات السابقة على النقاط الآتية على سبيل المثال لا الحصر:

١. طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية.
٢. دور رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية.

٣. آثار أنشطة حوكمة الشركات وفلسفة رقابة الإدارة على أحكام مراقبي الحسابات المتعلقة بقبول العميل بالاختبارات الأساسية.
٤. أهمية الموارد البشرية للمنظمة وكيف يمكن لهذه الموارد أن تكسب المنظمة الميزة التنافسية في السوق.
٥. بيان دور المراجعة الداخلية ونظام الرقابة على جودة المراجعة الخارجية في تحقيق أهداف حوكمة الشركات.
٦. العوامل المؤثرة في تحقيق والحصول على الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التسويق.
٧. فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض.
٨. دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع- حاسي مسعود- شركة نفطال.
٩. معرفة أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية.
١٠. أثر السياسات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الخارجية بشركة الصمغ العربي المحدودة.
١١. أثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات.
١٢. دور معايير حوكمة الشركات في الرقابة الإدارية بالسودان (١٩٩٤-٢٠١٥م).
١٣. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين: دراسة على عينة مختارة من دوائر مدينة السماوة.
١٤. أثر نظم المعلومات الإدارية على تنمية الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة جيايد لصناعة السيارات.
١٥. نظم المعلومات ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الاقتصادية.
١٦. توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء.

١٧. أثر إستراتيجيات الترويج على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة جياذ لصناعة السيارات.

١٨. أثر التسويق التقني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني.

١٩. محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية بالجزائر.

٢٠. تقييم الأداء وأثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية.

٢١. أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية.

٢٢. أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن.

وتعد المواضيع السابقة هي مجمل ما تطرقت إليه الدراسات موضوع النقاش، حيث بينت كل منها الغرض من دراستها، وتمثل في جزء منها بالضرورة عملية تقييم للأداء وعملية رقابية لتحسين الأداء العام وتحقيق المزايا التنافسية بالمنظمات المختلفة.

وقد تباينت هذه الدراسات فيما بينها من حيث الفترات الزمنية والبيئات التي طبقت فيها، ما بين السودانية والعربية والأجنبية ويتضح من ذلك تباين الثقافات أيضاً، والعينات التي أجريت عليها الدراسات.

وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من خلال الموضوعات التي تناولتها، ولم تتوافر للباحث دراسة قد تناولت المتغيرات الثلاث لدراسته وهي "الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية"، وهو إختلاف جوهري يحدد إختلاف تساؤلات وأهداف وأهمية وفرضيات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إضافة إلى حداثة الدراسة نفسها ٢٠٢٠م.

ويوضح الشكل رقم (١/٥) أدناه التباين بين الدراسات السابقة التي تحصل عليها الباحث، ونجدها تختلف والدراسة الحالية من حيث التواريخ والمواضيع التي

ناقشتها والنتائج التي توصلت إليها والتوصيات التي قدمتها، والبيئات التي أجريت فيها الدراسة.

شكل رقم (١/٥) يوضح التباين بين الدراسات السابقة

الباحث	موضوع الدراسة	المشكلة	منهج الدراسة	النتائج	التوصيات
دراسة (حسن: ٢٠٠٩م)	استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية	تمثلت مشكلة الدراسة في طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية (استقطاب الموارد، الاختيار والتعيين) والمزايا التنافسية (الكلفة، الابتكار)، أهم ما هدفت إليه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي	تقوم الشركة عينة الدراسة بإشغال الوظائف الإدارية العليا والوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي، لا تستخدم الشركة الاستقطاب الإلكتروني، أشارت نتائج التحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار والتعيين في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار عند مستوى دلالة (٠.٠٥).	ضرورة أن تهتم الإدارة العليا بالاستقطاب الإلكتروني، لما له من فوائد إيجابية في توسعت النطاق وعدد المتقدمين من ذوي الكفاءة والخبرة للوظائف بالمنظمة، ومن ثم سهولة تحديد من تنطبق عليهم الشروط لإجراء المقابلات المطلوبة لشغل الوظيفة.
دراسة (محمد: ٢٠٠٩م):	رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات	تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما أثر رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعات الأردني.	الوصفي التحليلي	أن أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية احتياجات العملاء، وأن هناك أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية	ضرورة أن تقوم كل شركة أدوية بمراجعة لرسالتها بحيث تراعي أن تشمل على كل أو بعض العناصر المؤثرة والتي تتمثل في (الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية، تلبية احتياجات العملاء)، وضرورة أن تعمل الشركات الدوائية على بناء ثقافة الشركة من خلال غرس لمفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العاملين لديها، لما له من أثر في تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها المرجوة.
دراسة (Cohen and Hanno: ٢٠٠٠):	فحص آثار أنشطة حوكمة الشركات وأنشطة فلسفة رقابة الإدارة على أحكام مراقبي	تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل: كيفية فحص آثار أنشطة حوكمة الشركات وأنشطة	المنهج الوصفي التحليلي	أن أحكام مراقبي الحسابات سواء المرتبطة بقبول العميل أو الاختبارات الأساسية تكون أكثر إيجابية في حالة قوة أنشطة حوكمة	الإهتمام بالمنهج الإستراتيجي لحوكمة الشركات، ودراسة أثر الحوكمة ورقابة الإدارة على مراحل أخرى لعملية المراجعة وعلى

<p>التقارير المالية وعلى العديد من قرارات المراجعة، هذا بالإضافة إلى عدم تناولها استقلال مراقب الحسابات وقوة المراجعة الداخلية بالشركة ضمن آليات الحوكمة.</p>	<p>الشركات ورقابة الإدارة مقارنة بحالة ضعف أنشطة حوكمة الشركات ورقابة الشركات؛ إلا أن أحكام قبول العميل تتأثر بدرجة أكثر بفلسفة رقابة الإدارة مقارنة بتأثيرها بحوكمة الشركات، أيضا فإن تقييم مراقب الحسابات لخطر الرقابة، كذلك أحكامه المرتبطة بمدى الاختبارات الأساسية تتأثر بدرجة أكثر بفلسفة رقابة الإدارة مقارنة بتأثيرها بحوكمة الشركات</p>		<p>فلسفة رقابة الإدارة على أحكام مراقبي الحسابات المتعلقة بقبول العميل وبالإختبارات الأساسية</p>	<p>الحسابات المتعلقة بقبول العميل الأساسية</p>	
<p>ضرورة الاستثمار في رأسمال البشري من خلال تبني برامج تدريب شامل تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وان يبني التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات وموظفيها كماً ونوعاً، إن توفر الموارد البشرية المؤهلة ضرورة حتمية لا تتأتى إلا بالتدريب والتنمية لهذه الموارد، وعدم توفيرها والمساهمة في تأهيلها من قبل البنك يمثل خطراً على استثمارات وعوائد البنك، ويرجع ذلك إلى طبيعة استثمارات البنك التي تطلب كفاءات قادرة على الدراسة والتحليل، وأيضاً ناحية أن نجاح هذه البنوك يعتمد على صدق قناعة العاملين لديها برسالة البنك الإسلامي.</p>	<p>تبين بأن البنوك الإسلامية بحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري، بحيث ثبت بأن هناك فجوى بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة ومن ثم فان هذه الموارد البشرية لا تتناسب نوعاً ما مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي</p>	<p>تمثلت مشكلة الدراسة فيما إذا كانت الموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة وكيف يمكن لهذه الموارد أن تكسب المنظمة الميزة التنافسية في السوق</p>	<p>دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال</p>	<p>دراسة (بيلي وأخرون: ٢٠١٠م):</p>
<p>ضرورة الإهتمام بالجمعيات والهيئات المهنية التي تعمل على رفع مستو المهنة، الإهتمام بنظم تقييم الرقابة الداخلية لأهمية في تحقيق</p>	<p>إن المصارف السودانية تلتزم بتكوين لجان المراجعة كأداة من أدوات الحوكمة، والجمعيات والهيئات المهنية التي تعمل على رفع مستو</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>تمثلت مشكلة في التساؤل التالي: ما دور المراجعة الداخلية ونظام الرقابة على جودة المراجعة</p>	<p>دور المراجعة الداخلية ونظام الرقابة على جودة المراجعة الخارجية في تحقيق أهداف</p>	<p>دراسة (عبد الرحيم: ٢٠١١ م)</p>

جودة المراجعة الداخلية وتحقيق أهداف حوكمة الشركات	المهنة في السودان		الخارجية في تحقيق أهداف حوكمة الشركات.	حوكمة الشركات	
	أن استراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.	المنهج الوصفي التحليلي	العوامل المؤثرة في الحصول على الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي بإيران	العوامل المؤثرة في الحصول على الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي بإيران	دراسة (Cheraghi, et al: ٢٠١٢):
ضرورة تحسين نظام تقييم الأداء الوظيفي في الشركات الخاصة السعودية.	وجود علاقة طردية (موجبة) بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين	استندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي	تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما أثر فعالية تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين	فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض	دراسة (الحقيل وآخرون: ٢٠١٤م):
بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يتعين على إدارة المؤسسة أن تنتظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين، وضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية التقييم وإشراك المرؤوسين في وضع تلك المعايير بما يخدم أهداف المؤسسة، وكسب ثقة العمال وولائهم للمؤسسة، ومن الأفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة والنماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم.	هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة الأولى تجري كل شهر والثانية كل سنة بحيث تجمع التقييمات الشهرية وتجسد في شكل تقرير سنوي يضم نتائج التقييم لكل عامل، وينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم وهذا راجع إلى التقييم على أساس النتائج وهو المعيار الذي يفضله العاملين بالمؤسسة لتقييم أعمالهم وهذا ما يثبت فعالية نظام تقييم الأداء بالمؤسسة، ويستخدم تقييم الأداء بالمؤسسة بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف معاً لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص التدريب وعدم الاستعداد للعمل ونقص المعارف	إتبعنا الدراسة منهج دراسة الحالة، وأسلوب معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS	تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياج التدريبي بمقاطعة غاز البترول المميع حاسي مسعود التابعة لشركة نفطال	دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع- حاسي مسعود- شركة نفطال	دراسة (العابد: ٢٠١٤م):

	والمهارات، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لوجود الحاجة للتدريب من أجل معالجة الضعف في الأداء				
	أن الإدارة الجامعية توفر الفرصة للعاملين في الوصول إلى المعلومات التي من شأنها مساعدتهم في تفهم كيفية أداء ما يطلب منهم من أعمال وتمكنهم من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المواقف الجديدة التي يواجهونها من خلال ما يتوفر من معلومات وإعطائهم الصلاحيات المناسبة لإتخاذ القرارات دون الحاجة إلى أخذ الموافقات المسبقة، كما أن هناك إهتمام بتدريب العاملين والذي بدوره يمكن من حل المشكلات القائمة بصورة علمية وممنهجة.	المنهج الوصفي التحليلي	وقد تمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات كان أهمها: ماهو أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، وما هو مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين فيها، وما هو مستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين فيها	أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية	دراسة (النجداوي: ٢٠١٤):
مراجعة سياسات الصمغ العربي من حيث الآليات، الرسوم، والضرائب، إضافة منتجات جديدة للسوق المحلي والعالمي وتوفيق أوضاع شركة الامتياز (شركة الصمغ العربي) وتحريرها من الالتزامات التي أثقلت كاهلها وإعادة هيكلتها.	بالرغم من الدور الأساسي لسوق مزاد الصمغ العربي، فإن شركات الصمغ العربي لا تظهر مباشرة في سوق المزاد والأسباب خلف ذلك هناك إجماع بين شركات الصمغ العربي بأن الوجود الفعلي له في سوق المزاد يؤدي لارتفاع قوي في الأسعار. الرغبة العالية لبناء قدرات التسويق وتبني ابتكارت جديدة	إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	تمثلت مشكلة الدراسة في؛ على الرغم من أن الطلب العالمي في الوقت الحاضر يصل إلى مئتي ألف طن تقريباً لأغراض الصناعات الغذائية والدوائية، في العالم وتوقع قفزة كبيرة في الطلب بعد الاكتشافات العلمية الأخيرة إلا أن السودان ظل يتراجع في إنتاج هذه السلعة كماً ونوعاً	أثر السياسات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الخارجية بشركة الصمغ العربي المحدودة	دراسة (عزالدين: ٢٠١٤)
ضرورة القيام بقياس مدى فاعلية كل عنصر	تساعد السياسات التسويقية في إيجاد ميزات	إتبعت الدراسة المنهج الوصفي	تمثلت مشكلة الدراسة في أن	أثر السياسات التسويقية على	دراسة (راشد: ٢٠١٤م)

<p>من عناصر المزيج التسويقي وذلك للوقوف على نقاط الضعف وتداركها في العملية التسويقية المستقبلية.</p>	<p>تنافسية وتطويرها والحفاظ عليها</p>	<p>التحليلي</p>	<p>المنظمات السودانية تعاني من عدم القدرة على التعايش في ظل البيئة التنافسية المتسمة بالعمولة وانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة الاتفاقات الدولية</p>	<p>الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي: دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات ٢٠٠٣-٢٠١٣م</p>	
<p>الاهتمام بالموارد البشري كونه المورد الوحيد الذي يتميز بخاصية التفكير، كما يعتبر السلاح الاستراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال التنبؤ بالاحتياجات واستثماره لزيادة الابداع والابتكار</p>	<p>أن الاستثمار في المعلومات كمورد إستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تضمن للمنظمة البقاء والنمو، وأن تحليل المنافسة وقوى التنافس ودراسة المتغيرات البيئية سيحدد الموقف التنافسي للمؤسسة، واستنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحليلها وإستغلالها بهدف تحقيق ميزة تنافسية</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة ما المقصود بكل من نظام المعلومات والميزة التنافسية وما هو تأثير نظام المعلومات في المؤسسة على الميزة التنافسية، وما هي العلاقة الترابطية بين نظام المعلومات والميزة التنافسية</p>	<p>أثر نظم المعلومات الإدارية على تنمية الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال بالتطبيق على شركة جباد لصناعة السيارات (٢٠٠٦-٢٠١١م)</p>	<p>دراسة (عصام الدين: ٢٠١٤م):</p>
<p>ضرورة إهتمام المنظمة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية وصيانتها من خلال تفعيل ما تمتلكه الشركة من مكونات لتقانة المعلومات</p>	<p>الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره والافتتاح بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس، وتؤثر الأجهزة والمعدات في تحقيق المزايا التنافسية، إذ أن امتلاك الشركة للأجهزة والمعدات وإستخدامها في أنشطتها تعد من مقومات تحقيقها لأبعاد المزايا التنافسية</p>	<p>إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات الاقتصادية ومن ضمنها بنك التضامن الاسلامي تواجه العديد من المشاكل والتحديات لتسويق منتجاتها وخدماتها، لا سيما في ظل المتغيرات العالمية وإنشار ظاهرة العمولة وثورة المعلومات والتي جعلت من العالم سوقاً واحداً دون حدود، مما جعل الكثير من المنظمات الاقتصادية تواجه</p>	<p>نظم المعلومات ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الاقتصادية</p>	<p>دراسة (مختار: ٢٠١٤م)</p>

			تحديات المنافسة وتسويق منتجاتها وخدماتها سواء محلياً أو على المستوى العالمي، مما جعلها تحتاج لآليات جديدة وفعالة تحقق لها المزايا التنافسية سواء داخلياً أو خارجياً		
دراسة (رزق الله: ٢٠١٥م)	أثر إستراتيجيات الترويج على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة جباد لصناعة السيارات في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٤م	تمثلت مشكلة الدراسة في أن معظم الشركات السودانية تعاني من العديد من التحديات من أهمها، ضعف السياسات الترويجية، وعدم الاهتمام برصد ميزانية خاصة لمتطلبات هذه العملية وضعف استخدام التقنيات الحديثة في الاستراتيجية الترويجية المتمثلة في الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، والتسويق المباشر، مما أثر سلباً على قدرتها التنافسية.	إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الإحصائي	أوضحت الدراسة وبشكل مبسط أن استراتيجية الإعلان تؤثر على الميزة التنافسية من خلال الإعلانات الدورية بنسبة كبيرة وأن الإعلان المقدم من الشركة يحافظ على الميزة التنافسية ويعمل على التركيز الدائم للعملاء بمنتجات الشركة، وأوضحت الدراسة أن الشركة تعمل على التحسين المستمر لمنتجاتها بما يتوافق مع متغيرات المنافسة العالمية وتمتلك الشركة علامة تجارية تحظى بثقة العملاء.	من الضروري على الشركة لكسب الميزة التنافسية والمحافظة عليها تقديم منتجات ذات جودة عالية والاهتمام الجيد بإستراتيجيات الترويج وخصوصاً تقديم المعارض الدورية وإنتشار مراكز البيع لتسهيل توصيل المنتجات للعمهور.
دراسة (سرالختم: ٢٠١٥م):	أثر التسويق التقني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني ٢٠٠٥-٢٠١٣م	تمثلت مشكلة الدراسة في إن إنفتاح المصارف السودانية على الأسواق العالمية أمر مستقبلي ولا مفر منه، وسيضع هذا الإنفتاح المصارف السودانية في مواجهة غير مسبوقه مع مصارف أجنبية	إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي	لدى المصرف خطة إستراتيجية لتسويق الخدمات إلكترونياً للتوافق مع روح العصر الرقمي، أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويقي التقني والميزة التنافسية	على المصرف السعي لولوج الأسواق الكبيرة والعالمية للإستفادة من خبراتها وتقنياتها للخروج من الحدود المحلية وممارسة التسويق الإحترافي، العمل على تحقيق رغبات وتطلعات العملاء والسعي للوصول إليهم أين ما كانوا من أجل الحصول على حصة سويقية أكبر يسيطر

<p>من خلالها المصرف على الاسواق وذلك من خلال التسويق التقني، ضرورة إستحداث وحدة تنظيمية بالمصرف تحت مسمى إدارة التسويق التقني تكون مختصة بالبرامج الإلكترونية والأبحاث والدراسات المرتبطة بتطبيق أسلوب التسويق التقني.</p>			<p>أكبر حجماً وأكثر خبرة ولها القدرة على أن تضع أمام العملاء خيارات لا متناهية من الخدمات، كما أن مواجهة تحدي المنافسة يفرض على المصارف السودانية التركيز على زيادة قدرتها التنافسية من خلال إعادة تنظيم خدماتها وفترات تقديمها لمواجهة سوق يتصف بالديناميكية</p>		
<p>ضرورة إهتمام المكتبين بوضع هدفاً لنظام تقييم الأداء واضحاً يتأثراً وتطويرياً أفضل من كونه هدفاً الغاية منه محاسبة الفرد العامل ومسائلته لأجل الثواب والعقاب، الاهتمام بإختيار وإستعمال أحد الأساليب والطرائق الحديثة في تقييم الأداء.</p>	<p>ضعف الإعتماد على أساليب تقييم الأداء الحديثة والمتطورة والإعتماد على الملاحظات الشخصية، إن التخطيط في المقارنة المرجعية كان ضعيفاً في مكتب المفتش العام / مؤسسة الشهداء مقارنة بمكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نتيجة ضعف تحديد نطاق العملية</p>	<p>إتبعت الدراسة منهج التحليل الوصفي وأسلوب التحليل الإحصائي (SPSS)</p>	<p>تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عدة تساؤلات منها: ما هو النظام المعتمد في تقييم أداء العاملين لدى المنظمة المبحوثة (مكتب المفتش العام/ مؤسسة الشهداء) والمنظمة المرجعية (مكتب المفتش العام/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وكيف تتم عملية التقييم، وهل تتحقق متطلبات الجودة للموارد البشرية من خلال توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في المنظمة</p>	<p>توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية.</p>	<p>دراسة (الخفاجي: ٢٠١٦م)</p>
<p>يوصى الباحث بالعمل على تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن</p>	<p>يشكل نموذج تقييم الأداء أحد المداخل المقترحة الحديثة لقياس وتقييم الأداء</p>	<p>إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب التحليل الإحصائي لدراسة</p>	<p>تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية: هل تعاني محاسبة التسيير من قصور في</p>	<p>محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية</p>	<p>دراسة (ميلي وأخرون: ٢٠١٦م)</p>

بالجزائر	مجال قياس وتقييم الأداء	الحالة		
دراسة (جمعة: ٢٠١٧م):	دور معايير حوكمة الشركات في الرقابة الإدارية بالسودان (١٩٩٤-٢٠١٥م)	تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية: ماهي الصعوبات والمعوقات التي تواجه رفع كفاءة الرقابة الإدارية، هل تطبيق الحوكمة بالمؤسسات السودانية يساهم بصورة فاعلة في رفع وتعزيز كفاءة الرقابة الإدارية	إتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج التحليل الإحصائي	أن معايير حوكمة الشركات تغطي مسؤوليات مجالس الإدارة بالشركات السودانية. وأن معايير حوكمة الشركات تضمن حياد المراجعين في إبداء آرائهم الفنية بالشركات. وأن معايير حوكمة الشركات تحد من الفساد الإداري بالشركات
دراسة (عباس: ٢٠١٧م):	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين: دراسة على عينة مختارة من دوائر مدينة السماوة	تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل: كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين.	واستخدم البحث الأسلوب الإحصائي في التحليل والقياس من خلال استخدام برنامج (SPSS)	أن هنالك مقومات وظروف ملائمة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على المحاسبين والمدققين، كما أن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ملائمة مع بيئة عمل المدققين والمحاسبين في الوحدات الحكومية في مدينة السماوة.
دراسة (المستوفي: ٢٠١٨م)	تقييم الأداء وأثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية	إتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي		
دراسة (الدالي: ٢٠١٨م):	أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية	وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية	المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك المنهج التاريخي الوثائقي لتتبع الظاهرة، بالإضافة لمنهج	أن ميزة التكلفة الأقل التي تحققها مجموعة معاوية البربر تؤثر إيجاباً في تحقيق الفرص التسويقية
				على شركة معاوية البربر الاستمرار في البحث عن أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل مع تدعيم استراتيجياتها الحالية الخاصة بتخفيض التكاليف لتتمكن من تحقيق استفادة أكبر من الفرص التسويقية

<p>بضرورة أن يقوم نظام التقييم على المقابلات، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم لإتاحة فرص الاتصال وتحسين طرق الإشراف، وضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة ترتبط مباشرة بالإدارة العليا مكلفة بمتابعة وقراءة نتائج التقييم ومتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم.</p>	<p>هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء على الأداء المؤسسي بأبعادها الثلاث (التعلم والنمو، متلقي الخدمة، عمليات التشغيل الداخلي) في وزارة العدل؛ ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغيرات المؤهل العلمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي</p>	<p>دراسة الحالة إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الإحصائي</p>	<p>ما أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن</p>	<p>أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن</p>	<p>دراسة (الزغيلات: ٢٠١٩م)</p>
---	---	--	---	--	--------------------------------

المصدر : من إعداد الباحث، ٢٠٢٠م

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: تقييم الأداء:

المبحث الثاني: الميزة التنافسية:

المبحث الثالث: الرقابة:

المبحث الأول : تقييم الأداء

يطلق على الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والإستجابة للقوى الداعمة للتميز الميزات التنافسية الدائمة "إدارة التميز (زايد: ٢٠٠٣).

وتستطيع المنظمات من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها، فقياس الأداء هو منهجية تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات، وقياس الأداء يمكن المنظمة من معرفة الآتي: (Joel Anderson and Others; Internet)

أ. إلى أي مدى تعمل المنظمة بطريقة صحيحة.

ب. مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ج. مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضاء لعملائها.

د. مدى توفر المعلومات التي تساعد في الرقابة على عمليات المنظمة.

هـ. تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى المنظمة إلى إحداثها لتطوير الأداء.

وتعتبر البيانات السابقة هي المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في اتخاذ القرارات المهمة والتي تمكنها من القيام بأعمالها، وتهدف نظم قياس الأداء إلى قياس مدى نجاح الإستراتيجية، فعند قيام المديرين في المنظمة بتصميم نظام قياس الأداء يتم اختيار مجموعة من المقاييس المهمة التي تعبر عن إستراتيجية المنظمة بشكل جيد، وتركز على عوامل النجاح المهمة في الوقت الحالي وفي المستقبل، ومن خلال تطوير هذه العوامل تستطيع المنظمة إنجاز أهدافها، ولهذا تعتبر نظم قياس الأداء؛ أداة تساهم على زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية (and, ٢٠٠٢, Edward Others).

وتتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج، فكلما كانت المنظمة تمتلك نظاماً جيداً للقياس كلما إتصف أداؤها بالفعالية، والشرط الأول لتحسين وتحقيق التميز في أداء المنظمة هو تطوير وتنفيذ نظام قياس الأداء، ويلعب قياس الأداء دوراً مهماً في جعل المنظمة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، ويعتبر تحديد

متطلبات قياس الأداء الجيد والتركيز على المقاييس المناسبة التي ترتبط بنظام القياس عملية مهمة لأنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة (Gopal Kanji , Internet)
أولاً: لماذا قياس الأداء؟:

تحتاج المنظمات الحكومية إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً، والأداة هي المعيار Standard لذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة (توفيق: ٢٠٠٤م).

ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها - حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير كلا من وليام تومسون ولورد كيلفن إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلماً ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم (باتريك وأخرون: ١٩٩٨م).

ثانياً: مفهومي قياس وتقييم الأداء:

يشكل قياس الأداء جانباً هاماً في عملية التقييم والرقابة، ومن الصعوبة بمكان اتخاذ قرارات إستراتيجية أو حتى تنفيذية في غياب قياسات موضوعية في الوقت المناسب، وتتوقف عملية القياس على طبيعة الوحدة التنظيمية التي يراد قياسها بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها، وتعني عملية القياس التوقف بدقة على نتائج التنفيذ ووضعها في صورة تمكن من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً، وهذه المعايير تقوم على أبعاد ثلاثة هي: (حسن: ٢٠١٥م).

أ- الفترة الزمنية التي يغطيها القياس: فقد يمكن الحصول على مقاييس الأداء بعد حدوث السلوك الفعلي بفترة قصيرة أو بعد فترة متأخرة تكون أحياناً بضع ساعات وتصل أحياناً أخرى إلى عدة ساعات.

ب- درجة خصوصية القياس وعمومية المقياس: فقد يشير مقياس ما إلى جانب محدد من أداء الوظيفة، أو إلى مؤشر عام لإجمالي الأداء.

ج- صلة المقياس بأهداف المنظمة: فقد يدل السلوك والنتائج والفاعلية التنظيمية على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

وتحقيق النجاح والإستمرارية للمنظمات بمختلف أنواعها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة هذه المنظمات على خلق آليات لتطوير مواردها البشرية، بقياس أدائهم، تمهيداً لتقييم هذا الأداء، وكيفية استخدام هذه الآلية للارتقاء بمستوى الإنتاج وتقديم الخدمات وتحقيق الإبداع في العمل الإداري.

ثالثاً: أهمية قياس الأداء:

المنظمات تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها، حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، إذ أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويرى خبراء الإدارة أنه (حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك به ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم) (علي: ٢٠٠٥م).

والملاحظ أنه عند قياس الأداء ومعدل الأخطاء على مستوى المنظمة قد لا يحدث عنه أي تحسن، إنما عندما يتم تحديد نسب القياس لكل فرع، ويعرف كل مدير أنه سيشار إليه بالبنان بوصفه صاحب أقل أو أكثر نسبة من الأخطاء، فإن ذلك سيؤدي إلى خفض نسبة الخطأ، مما يعني: (علي: ٢٠٠٥م)

أ. أهمية قياس الأداء على أساس كل وحدة تنظيمية أو على أساس كل مسؤل مباشر.

ب. إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل.

ج. إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز.

د. عدم مكافأة النجاح يعني حتماً مكافأة الفشل.

هـ. عدم القدرة على رؤية النجاح تعني عدم القدرة على التعلم منه أو الاستفادة منه.

و. عدم القدرة على تحديد الفشل تعني عدم القدرة على معالجته.

ز. عرض وتقديم النتائج يؤدي إلى كسب تأييد العامة.

ولكي تتمكن المنظمة من قياس الأداء وزيادة فاعلية الأداء لا بد أن تكون بيئتها التنظيمية مهيأة لذلك، وعليه فإن تحديد المشاكل المتعلقة بقياس الأداء الوظيفي مؤسسياً وفردياً، ووضع المعايير والمؤشرات التي يتم على أساسها هذا القياس، الذي سيتم بناء عليه تقييم الأداء، يكون بإستخدام معايير موضوعية محددة ومستمدة من الوصف الوظيفي.

يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التي تتجمع في بيئة العمل لتحقيق أهداف إدارية، أو للتوجيه والإرشاد، أو للتخطيط والإعداد المهني، أو البحث العلمي وبحوث التوظيف.

رابعاً: الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الإقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي بإهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين.

عرف كيراكيم (Kherakhem ١٩٩٠) الأداء على أنه " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة".

ويعرفه داركر (Druker ١٩٩٩) على أنه " التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

وفي الإدارة عرف الأداء من وجهة نظر الإدارة وذلك من خلال (معجم المصطلحات الإدارية: ٢٠٠٧م) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

وإذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقبته لا يمكنها إدارته، وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة، وعلى هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية (Anderson Op.cit: internet):
الرقابة **Control**: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

١- **التقييم الذاتي Self-Assessment**: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

٢- **التحسين المستمر Continuous Improvement**: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.

٣- **تقييم الإدارة Management Assessment**: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

خامساً: معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء عملية ضرورية ومهمة فهي تسمح للمنظمة تفهم مدى توائمتها مع مؤشرات القياس وتمكنها من استرجاع البيانات وتقييم المعلومات، وتعرف معايير الأداء بأنها مستوى الرضاء المقبول عن الأداء (Archie and James). (١٩٩٤).

فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط، والإصلاح، على سبيل المثال: درجة حرارة الإنسان، المعيار: الوضع المعياري النمطي هو ٣٧ درجة.

والمقياس هو الأداة التي يتم القياس بها هي الترمومتر، إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه والرابط بينهما واضح وقوي، حيث تتم المقارنة بين الإثنين لتحديث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على

نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية مما هو إيجابي، وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الإلتزام بها (المحمدي: ٢٠٠٥م).

سادساً: اختيار المعايير Metric Selection

الخطوة الأساسية في تطوير نظم قياس الأداء هي تحديد المعايير التي سيتم استخدامها في عملية القياس، ومن خلال دراسة الأدبيات التي تناولت تحديد معايير الأداء تم تحديد أربعة عناصر رئيسة يجب توافرها في المعايير وهي:

- ١- أن تكون نابعة من إستراتيجية المنظمة.
- ٢- أن تعمل على تطوير أنشطة وأعمال المنظمة.
- ٣- أن تكون مرنة ومرتبطة بالتغيرات السريعة في الإستراتيجيات، العمليات، والبيئة ككل.
- ٤- تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل.

ويجب ملاحظة أنه على الرغم من أن المدير يحاول أن يعتمد على عدد كبير من المعايير لتغطية كل مناطق الأداء في المنظمة، إلا أن كثيراً منها يعرقل متخذ القرار وذلك نتيجة لعدم الوضوح.

سابعاً: أنواع معايير الأداء: Types of Performance Metrics

بمجرد تحديد مقياس الأداء تستطيع المنظمة استخدام المعايير لتحقيق التقدم والنتائج، والمعايير تستخدم لقياس مدى كفاءة أداء العمليات أو تخصيص الموارد. والمعايير هي ضرورية لفهم عمليات المنظمة، وتشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من معايير الأداء، ويمكن تقسيمها في الفئات التالية (Becki Hack: internet):

- أ. **فعالية التكلفة:** وتشير إلى كيفية إدارة التكلفة بشكل جيد، ومؤشرات الأداء الرئيسية عادة ما تتضمن التكلفة لكل وحدة، التكلفة كنسبة من العائد، التكلفة كنسبة من إجمالي الموازنة، والتكلفة الفعلية إلى تكلفة الموازنة.
- ب. **إنتاجية العاملين** وهي تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد، ومؤشرات الأداء الأساسية هنا تتضمن وحدات المخرجات (الفواتير وطلبات الشراء) في فترة محددة وحجم العمل (عدد العملاء الذين تم خدمتهم) لفترة محددة، وعادة ما

تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب لفترة محددة.

ج. **كفاءة العمليات** تشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات. ومؤشرات الأداء الرئيسة ومن الممكن أن تتضمن معدل الخطأ، معدلات الدقة. كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدل فترات الصيانة، ودرجة ميكنة العمليات.

د. **دورة الوقت** تشير إلى وقت تنفيذ المهمة، ومؤشرات الأداء الرئيسة تقيس وقت الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم، والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام.

ثامناً: طبيعة أبعاد ومفهوم إدارة الأداء:

١- إدارة الأداء:

إنّ نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها المختلفة بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف سواء تم قياسها بمؤشرات كمية أو نوعية أو كليهما، مرهون بتوفر متطلبات النجاح أو التحقق، التي تعتبر إدارة الإداء للأفراد فيها من أهم هذه المتطلبات، حيث أن المحور الأساسي في عمل ودوران عجلة التقدم لهذه المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية سواء بالأفكار أو التشغيل أو ممارسة المهام التي يشار إليها بالمجموع بمفهوم الأداء (Performance)، وقد بدأ التنبه إلى أهمية الأداء في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وبدأت الحاجة واضحة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعنى بالأداء من حيث إدارته وتقييمه، بدأت ترسخ ما يسمى الآن بمبادئ إدارة الأداء وأسسها ومعاييرها وإجراءات قياسه وتحديده، وتجسيد ذلك بوجود قسم أو إدارة متخصصة بالأفراد أو العاملين وبدأ يعرف مؤخراً بقسم أو إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بها كمفهوم عام يركز على أداء العاملين في المؤسسة والوعي بكل ما له علاقة بتحسين قدراتهم وبالتالي أدائهم من خلال التدريب والتحفيز والإدارة ذاتها لهؤلاء العاملين، وبلغت هذه الصحوّة إلى إشتراط توفر برامج تدريبية ونظم تقييم للأداء لتحديد الإحتياجات التدريبية لهم.

وقد بدأت المؤسسات تهتم بإدارة الأفراد وتقييم أدائهم استناداً إلى نظريات الإدارة ونظرية القياس، وذلك بما يعرف الآن بنظم الإدارة ونظم التقييم التي تستند إلى النظريات والأسس العلمية المختلفة (المحاسبة: ٢٠١٣م).

٢- مفهوم إدارة الأداء

يعتبر مفهوم الأداء (Performance Management) من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ويمكن اعتباره وليد نظريات الإدارة المختلفة، والتي اعتبرت الأداء نظام متكامل له متطلباته ومعاييره وأساليبه الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسات على إختلاف أغراضها وطبيعة تكوينها، وتكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة فيه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء أكان على مستوى العامل والفريق أو المؤسسة هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي مستوى من هذه المستويات، حيث يؤثر أداء العامل بشكل أو بآخر على أداء الفريق كما يؤثر مستوى الأداء الفردي أو الجماعي على مستوى أداء المؤسسة ككل، وتختلف طبيعة التحديات التنافسية ويزداد مستواها في العصر الحديث الذي يتميز بالسرعة والتغيير والتفجر المعرفي (المحاسبة: ٢٠١٣م).

هناك العديد من التعريفات لمفهوم إدارة الأداء، حيث يعود هذا التعدد إلى اختلاف وتعدد الأطر النظرية التي تستند إليها هذه التعريفات، وهناك تعريف قد يكون جامعاً لهذا المفهوم والذي يشير إلى أن إدارة الأداء عملية إدارية تم تصميمها للربط بين كل من أهداف العامل وأهداف المؤسسة، وذلك بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف العامل وأهداف المؤسسة ما أمكن ذلك (المحاسبة: ٢٠١٣م).

٣- مفهوم تقييم الأداء:

ومن أجل تقديم فهماً واضحاً وصورة جلية لأبعاد عملية التقييم للأداء فقد خصص الباحث هذا الجزء لعرض مجموعة من التعريفات بهدف توضيح مفهوم هذه العملية.

فقد عرف (شهادة وآخرون: ٢٠٠٠) عملية التقييم بأنها "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، بحيث يحصلون على المكافآت

بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم الفعلي بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".

عرفت عملية تقييم الأداء من قبل (بلوط: ٢٠٠٣) حيث اعتبر عملية تقييم الأداء بأنها "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية العاملة والوظيفية لشاغل الوظيفة".

ويعريف تقييم الأداء: بأنه هو نظام يستخدم؛ لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، ويعرف بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين، ويعرف أنه عملية نقاش وحوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين (عبد البحر وآخرون: ٢٠٠٩م).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء بمفهومها الشامل عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقاً وحالياً، وكيف يمكن تطوير أدائه لمتطلبات وظيفته إلى مستوى أعلى مستقبلاً، كما يحدد القدرات الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الإرتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

٤- أهداف تقييم الأداء :

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو: إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية، وحث العاملين على بذل أقصى جهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت والترقية لذا تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها: (عبد البحر وآخرون: ٢٠٠٩م)

- أ. تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- ب. تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- ج. توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف.
- د. تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- هـ. تحديد الاحتياجات التدريبية.
- و. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- ز. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال.
- ح. توصيل أهداف المنظمة للعاملين.
- ط. يحدد الأداء الحالي للموظفين، وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير.

٥- أشكال نظام تقييم الأداء:

- يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما:
- أ. تقييم الأداء بشكل رسمي:
حيث يقوم المشرف أو المدير بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين خلال فترة زمنية معينة، ثم يقوم المشرف بعد ذلك بإخبار العامل بنتيجة التقييم.
 - ب. تقييم الأداء بشكل غير رسمي:

في تلك الحالة يكون للمشرف أو المدير المقيم إنطباع ورؤية شخصية حول أداء العامل وفي تلك الحالة نادراً ما يقوم المشرف أو المدير بإخبار العامل عن ذلك التقييم الشخصي.

٦- أبعاد الأداء :

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

أ. **البعد التنظيمي:** ويقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها.

ب. **البعد الاجتماعي:** ويشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم.

٧- مكونات الأداء :

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة.

تمثلت التطورات التي مرت بها الأسس النظرية لمفهوم الأداء بالتحديات الكبيرة التي أصبحت تواجهها المؤسسات حيث تطور مفهوم التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والإتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في الإدارة (خصوصاً إستراتيجية التمايز)، حيث أثرت هذه التطورات وغيرها بشكل واضح في طرق الإدارة، وشروط النجاح في السوق، فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها المستهلك من تعامله مع المؤسسة، وقد توسع مفهوم الأداء ليشمل إنتاج القيمة للمستهلك، كما تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضاً (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة طويلة على العوائد المالية للمساهمين أي ما يعرف بـ (Shareholder Value) لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال... الخ) وهو ما يعرف بـ (Stakeholder Value) ويضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة وغيرها أدت إلى بروز مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

٨- أساسيات تقييم الأداء :

يعبر الأداء عن السلوك الذي يمارسه العامل في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة تلك المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب، ومن خلال التعاريف

السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة من حيث الجودة والنوعية.

٩-محددات الأداء:

إنطلاقاً من اعتبار الأداء وظيفية، فإن ذلك يعتبر سلوكاً، وهذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وتسمى هذه العناصر عادةً بمحددات الأداء، وتنقسم إلى محدّدات داخلية، ومحددات خارجية وهي على النحو التالي:

١. المحددات الداخلية:

وهي محدّدات تتعلق بالعامل كشخص:

أ. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، وهذا الجهد تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى.

ب. القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

ج. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

٢. المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محدّدات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

أ. **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب. **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل كل مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

ج. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية في التأثير على الأداء، تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلباً أو إيجاباً ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

١٠- أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

مجال تقييم الأداء المؤسسي هو جميع الأنشطة داخل المنظمة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل إليها، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حال انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

وبقاء المنظمة واستمرارها يتوقف على فلسفة إدارتها، وهيكل علاقتها مع أعضائها، وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، لذلك فإن المنظمات تتميز بالتالي: (حسن: ٢٠١٥م).

أ. التطور والابتكار في كافة المجالات.

ب. توقع المشكلات قبل حدوثها ووضع مختلف الأساليب للتعامل معها.

ج. هيكل.

وتتبع أهمية تقييم الأداء المؤسسي من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة التناسق والائتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة، وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، ويقول (حسن: ٢٠١٥م) ترجع أهمية تقييم الأداء المؤسسي إلى الأسباب التالية:

أ. توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

ب. ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتتميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، حيث يعتبر تقييم الأداء أساساً موضوعياً لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

ج. مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

د. إيجاد نوع من الإقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أداءه العمل الذي سيتولى مهامه مقدماً، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، وأيضاً المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسئوليات الإدارية

هـ. معرفة الأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين منظمات الأعمال بعضها البعض.

و. مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الإنحرافات التي تم إكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

١١- أهداف تقييم الأداء المؤسسي من وجهة نظر كل من المؤسسة والعاملين والمنظمة وفقاً لـ (حسن: ٢٠١٥م):

١. تهدف عملية تقييم الأداء المؤسسي بصفة عامة إلى:

أ. الحصول على أفضل عائد، ودفع حركة التنمية.

ب. التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاية.

ج. التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة مقدماً.

أما أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين تحقق:

أ. تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.

ب. إمام الفرد بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى العلاج.

ج. تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها.

د. إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً.

هـ. الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.

و. شعور الفرد بمسئوليته.

ومن وجهة نظر المنظمة فإن تقييم الأداء يساعد على:

أ. إذكاء الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الانتاجية.

ب. تلزم الرئيس الإداري على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه.

ج. تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل مع مراعاة العوامل والاعتبارات المؤثرة في الأداء وأسباب وقوعها.

د. التقييم الموضوعي للأداء عن طريق وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء، والمتابعة والتسجيل المستمرين لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد.

هـ. إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمنظمة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء (الإدارات الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيههم بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة إلى أخرى (حسن: ٢٠١٥م).

١٢- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المؤسسي:

عند تقييم الأداء المؤسسي للمنظمة يجب مراعاة مجموعة من العوامل قد تؤثر

في الأداء ومن هذه العوامل (حسن: ٢٠١٥م):

أ. الاختلاف الملحوظ في حجم العمل الذي قد يؤثر في الأداء: فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أكثر مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

ب. وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إنَّ القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات، إذ يتوقف عليه إنسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، وبسبب النقص في العمل المتاح "وقت الانتظار" Waiting Time لدى العاملين

إنخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً Speed Up ومعدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً ويتولد عنه إنخفاض في نوعية المنتج النهائي. ج. التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الانتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي مثلاً الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية ترتب ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

د. الأداء في العمليات قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية: قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو كان نفس النشاط يؤدي في أماكن مختلفة بنفس درجة الكفاءة، مثال ذلك عملية حصر وتسجيل الأفراد القادمين والمغادرين لدولة ما، فهم قابلون للعد، لكن قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو في المنافذ البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل منفذ من هذه المنافذ وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل منفذ، كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

هـ. نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج، لكنها من الناحية النوعية تتمثل في أداء ردي.

١٣ - أشكال نظام تقييم الأداء:

يتم تصنيف أشكال تقييم الأداء إلى شكلين أساسيين هما: العناصر الشخصية والأدائية المستخدمة في التقييم وهي: (عبدالواحد: ٢٠٠٨م)

أ. المواظبة والحضور.

ب. القدرة على الإشراف.

- ج. القدرة على الحكم على الأشياء.
- د. التخطيط والتنظيم.
- هـ. الإعتماد على النفس.
- و. كمية العمل الذي تم إنجازه.
- ز. مستوى جودة العمل.
- ح. المعرفة بالعمل.
- ط. عادات العمل المختلفة.
- ي. العلاقات الإجتماعية في العمل.
- ك. المبادرة .
- ل. التعاون .

١٤ - أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء:

تعاني الكثير من المؤسسات والوزارات كما يعاني المديرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء, حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء، وقد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ؛ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسئولين على حساب مصلحة العمل.

وتنقسم مشاكل التقييم إلى ثلاثة أقسام كما يلي: (عبدالواحد: ٢٠٠٨م)

- أ. مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء.
- ب. مشاكل خاصة بالفائمين على عملية التقييم.
- ج. مشاكل خاصة بالمقيم من خلال عملية التقييم.

١٥ - مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء:

أ. عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم، الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ، أو قد يحدث العكس، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز؛ ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً، كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها:

ب. عدم دقة المعايير.

ج. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

د. عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

مشاكل خاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء.

١- **الشعور بالذنب:** كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين وخاصة عندما تترتب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار السلبية على العاملين فيما يخص الترقيات، والحوافز، والإستمرار في العمل، لذا يجب على المديرين التغلب على مثل تلك الأحاسيس؛ كي يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة وفاعلية.

٢- **عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم:** حيث يقوم المديرين أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها؛ ذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة نتائج التقييم؛ مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب، أي أقل من مستواهم الحقيقي؛ لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترتب على ذلك التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز، المكافآت، والترقيات وأحياناً قد ينتج عن التقييم الفصل من العمل.

٣- **الخوف من إيذاء مشاعر العاملين:** حيث يقوم المديرين بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة؛ خوفاً من إيذاء مشاعرهم، ولكن يجب معرفة ما يلي: (المغربي وأخرون: ١٩٩٥م)

أ. إن تقييم الأداء عمل هام؛ لإعطاء تقارير أمنية عن أداء العاملين؛ وذلك كي يعطى النتائج المرجوة منه.

ب. إن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل عامل منهم والتي تخدم في الترقيات.

١٦- **مشاكل تقييم أداء العاملين.**

يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء؛ ولكي يتم التصدي لها ثم معالجتها، ومن أهم تلك المشاكل ما يلي:

أ. مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين.

إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت، والترقيات، وقد يترتب عليه الفصل من العمل؛ لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنياً على المعلومات الصحيحة والدقيقة، ولكن لا يعنى ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا العاملين بناءً على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين، بل لابد من تبرير ذلك الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء.

كما يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم، وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في:

أ. عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين.

ب. الانطباع الشخصي عن العاملين. وأحياناً يكون لدى الرؤساء انطباع شخصي عن العاملين، فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بذلك العامل، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة.

ومن ناحية أخرى إذا شعر الرئيس أن هناك تقصير في العمل؛ فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد العامل المقصر.

ج. المحسوبية: إن المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه.

ومن ناحية أخرى يجب ألا يكون هدف المقيم هو إنزال العقاب على العاملين؛ مبرراً ذلك بمواجهة العامل بأخطائه، حيث إن العامل في تلك الحالة سيكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسته أنه عامل جيد، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله، وبالتالي يحاول العامل في تلك الحالة أن يكون هدفه

الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسته أنه عامل جيد، وكي لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله، وبالتالي يحاول إظهار أنه عامل مجتهد، ومهما كان فإن تلك التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم.

وأيضاً فإن التحيز وانعدام العدالة في التقييم؛ سوف يجبر العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم؛ فيعملون على إخفاء الأخطاء، وإخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم، وكذلك عمل الاستراتيجيات؛ لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم، وبناءً على ما سبق؛ يكون التقييم خاطئاً وغير مفيد؛ لأنه مبنى على معلومات غير صحيحة، وبالتالي تتخذ القرارات الإدارية الخاطئة فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات وغيرها والأسوأ من ذلك عند ما تستخدم تلك المعلومات في عملية التخطيط، فإنه من المؤكد أن تنتج عنها خطط غير صحيحة.

ب. مشكلة التشدد في تقييم الأداء.

وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقييم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين، حيث يعطى العاملون متوسطوا الأداء تقديراً ضعيفاً، في حين يعطى ذوى الأداء العالي تقديرات متوسطة.

ج. مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء.

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقييم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

د. مشكلة التساهل في تقييم الأداء:

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، حيث يمنح العاملون ذوو الأداء السيئ تقديراً متوسطاً، في حين يمنح الباقون تقديرات عالية.

هـ. مشاكل تتعلق بالمرؤوسين: (الحمود: ١٩٩٤م)

أ. عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.

ب. عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم.

ج. عدم القدرة على الوفاء بمسئوليته.

د. الشعور بالظلم وعدم العدالة.

هـ. عدم الاهتمام بنتائج التقييم.

١٧- أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء.

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها.

ويمكن التقييم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل ثم تقديمها إلى المشرفين سواء أكانت بطريقة مكتوبة، أم باستخدام أفلام الفيديو، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لتلك الأمثلة فالحكم عليها، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء، مع مناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين. (ماهر: ١٩٩٥م)

وتتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلي:

أ. تكلفة تصميم قوائم الأداء.

ب. تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء.

ج. تكلفة الإشراف على تقييم الأداء.

د. تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء .

هـ. تكلفة لجان التظلم من التقييم.

و. تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات.

ز. تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسيههم.

أما العائد من تلك الوظيفة، فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد في أداء وظائف

أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفي.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، (M.Porter ; ١٩٩٣) تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة كاملة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، آلية التنافس وأساس التنافس وتتمثل الميزة التنافسية في أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة ربحيتها، (يقول Porter) أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة وتنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل خارجية أو داخلية إذ تتمثل العوامل الخارجية بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية والسياسية أما العوامل الداخلية فتتمثل بقدرة المنظمة على امتلاك عاملي الابتكار والإبداع لما لهما من دور كبير في خلق ميزة تنافسية ويبقى القول، بأن الأهم من ذلك هو المحافظة على الميزة التنافسية، فتؤثر الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية في سهولة أو صعوبة التقليد فكلما كانت هذه الموارد ذات جودة وقوة فإنه يصعب نقلها وتقليدها وبالتالي استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول ومن الأمثلة على ذلك الموقع الجيد، وتقسيم الميزة التنافسية في العادة إلى قسمين: التميز في التكلفة من حيث قدرتها على إنتاج السلع بسعر أقل من المنافسين، التميز عن طريق الاختلاف من خلال إنتاج سلع تفرد بها عن المنافسين وكما بين (Porter) فإنه يوجد ثلاثة إستراتيجيات رئيسية: إستراتيجية التركيز حيث تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق لتلبية طلباتهم، إستراتيجية التميز من خلال تقديم منتجات متميزة عن الشركات المنافسة، إستراتيجية أقل التكاليف مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، ويمكن للمنظمات الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة والقدرة التنافسية، تماماً كما هو الحال بالنسبة للثروات الطبيعية الهائلة لدى بعض الدول، حيث نجد أن الذي يحولها إلى فائدة له هو من استطاع تحويلها إلى ميزة تنافسية تخدم أهدافه وليس مجرد ميزة نسبية فالميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلكين من حيث

النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة على الرغم من أثرها في زيادة الكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الشركات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية، ويمكن تعريف حالة التنافس على صعيد ومستوى الشركة بأنها القدرة على تزويد المستهلك المحلي والأجنبي بالمنتجات وخدمات ما بعد البيع بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين على المستويين المحلي والعالمي، ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات لعل أهمها: الربحية ومعدلات نمو الشركة عبر فترة من الزمن، إضافة إلى إستراتيجية الشركة واتجاهاتها المستقبلية لتلبية الطلب في السوق الداخلي والخارجي من خلال التصدير وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق المحلي في ظل تزايد الأزمة العالمية.

أولاً: التطور التاريخي للمنافسة:

يعتبر مفهوم المنافسة أحد المفاهيم المميزة لاقتصاد السوق أين يتزايد الحديث عن التنافسية باعتبارها إحدى سمات البيئة الإقتصادية الجديدة التي تتسم بوجود عدد كبير من المؤسسات وتعدد واختلاف منتجاتها الأمر الذي أدى إلى زيادة العرض حيث أصبح أمام المستهلك مجموعة من الخيارات، وفي المقابل اختلاف الأذواق، وبهذا بدأ التنافس بين المؤسسات على كسب أكبر حصة سوقية بعدما كانت المنافسة في بدايتها تعني حرية الدخول والخروج من وإلى السوق في ظل الأنظمة المغلقة وتجاهل التأثيرات البيئية. (يمينة: ٢٠٠٦م)

واستند مفهوم المنافسة تاريخياً على مبدأ الميزة أو التكاليف المطلقة ثم تحول إلى الميزة النسبية، وبعد التغيرات الجذرية الحاصلة في مجال الأعمال أصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية.

ويقوم مبدأ المنافسة عند "آدم سميث" على عاملين هما: التخصص الدولي، والتقسيم الدولي للعمل، حيث يتخصص كل بلد في إنتاج وتصدير المنتجات التي له في ميزة مطلقة عن البلدان الأخرى أما البلد غير المتميز يضعف المنتجات في جميع النشاطات فيكون مجبراً على الإستيراد وفي هذا تكون المبادلات الدولية

محددة، وهكذا أظهرت الحاجة إلى نظرية النفقات النسبية اللازمة التي جاءت على "دافيد ريكاردو".

وتقول فايضة " تقوم نظرية الميزة التنافسية على تحديد ميكانيزمات التبادل بين الدول والعمل على تحقيق الربح بينهما، بتقييم التبادل على أساس ما تمتلكه الدولة حسب التكاليف النسبية انطلاقاً من التوظيف الكامل والمنافسة، وحرية التجارة وثبات عوامل الإنتاج، حيث كانت المنافسة تعتمد على الأسعار أو التكاليف النسبية للمنتجات كمصدر أساسي للميزة النسبية التي تعتمد على وفرة الحجم، ولكن يوجد بعض القصور بسبب الاختلاف في توزيع الموارد مما يؤدي إلى اختلاف النفقات النسبية، لأننا لو اعتبرنا أن كل ما هو نادر باهظ الثمن وأن كل ما هو متوفر رخيص الثمن نستطيع وضع علاقة بين وفرة العوامل وتكاليفهما" (بريش: ٢٠٠٥م).

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية:

خلصت إحدى الدراسات الميدانية إلى أن المؤسسات تتفوق على غيرها من المنافسين من خلال تميزها بعنصر أو عدة عناصر غير قابلة للتقليد والمجازاة، وهذا لتضمن مكانتها واستمرار نموها (يمينة: ٢٠٠٥م)، ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق (أبوبكر: ٢٠٠٦م).

يعتبر البقاء في سوق العمل مطلباً حيوياً بالنسبة لمنظمات اليوم والاستمرار في تقديم خدماتها ولكن لا يتأتى ذلك إلا من خلال تملك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين ناهيك عن المعرفة الحقيقية في كيفية التعامل معها لكسب الرهان وتحقيق هذه الميزة أو تجاوز المنافسين وإحتلال مراتب متقدمة في هذا

المجال. وبالرغم من وجود تعريفات متعددة ومتنوعة للميزة التنافسية تناولها الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية والإقتصادية، إلا أنها تصب في بوتقة واحدة تركز فيها على قدرة المنظمات من التعاطي مع الوضع الحالي والمستقبلي في خضم التطورات المتلاحقة التي تستوجب عليها من التواصل معها وتطويرها لصالحها (أوبكر: ٢٠٠٦م).

حيث تعتمد المؤسسات وبمختلف نشاطاتها سواء خدماتية، صناعية أو إنتاجية على المنافسة بغرض النمو والبقاء والتوسع وذلك بتطوير وتجديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح، هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم الميزة التنافسية نذكر من بينها: **تعرف بأنها:** " هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (أوبكر: ٢٠٠٦م).

يستخلص الباحث مما سبق أن الميزة التنافسية هنا تنحصر في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في نفس النشاط.

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة". (سملاي: ٢٠٠٥م)

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية" (سملاي: ٢٠٠٥م)، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميّز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

وبناءً على ذلك، فقد قام مايكل بورتر بوضع نظرية الميزة التنافسية وصمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للإقتصاد، ولقناعته أن التنافسية تتم بين المؤسسات نفسها، وقد عرفها بورتر على أنها "القيمة التي تخلقها المنظمة لزيائنها إما مادية كالأسعار الأقل لسلعة تنتج من كافة المنافسين في القطاع، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"، أيضاً يعتبر Alderson أول من تطرق لمفهوم الميزة التنافسي في العام ١٩٦٥ من وجهة النظر الإدارية أو ما تعرف بالنظرة الإنتاجية وعرفها على أنها "سعي المنظمة لبناء أو الحصول على سمات فريدة عن غيرها من المنافسين في نفس القطاع لكي تحقق التميز عنهم" (Marie: ٢٠٠٨). في حين تعرف على أنها "الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق علي منافسيها ويؤهلها لإستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية" (القيوتي وآخرون: ٢٠١٤م). وتعرف "بأن تتمتع المنظمة بميزات من خلال ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة تقليدها أو مجاراتها" (عريقات وآخرون: ٢٠١٠م). وتعرف على أنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق في مجالات؛ الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية" (الخصري: ٢٠٠٤م). وتعرف الميزة التنافسية بأنها "هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون" (السلمي: ١٩٩٨م).

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

- هناك نوعان من الميزة التنافسية حسب مصدرها: (عريقات وآخرون: ٢٠١٠م)
١. مزايا تنافسية منخفضة: بالإعتماد على إستراتيجية التكلفة الأقل لكل المواد الخام أو القوى العاملة، وهذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين.
 ٢. مزايا تنافسية مرتفعة: وتقوم على إستراتيجية تميز المنتج أو الخدمة في إشباع رغبات المستهلك النهائي كإطالة عمر المنتج، وخدمات ما بعد البيع، أو خلو

السلع الإستهلاكية من المواد الضارة بالصحة والبيئة.

١- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة: كلما إعتمدت المنظمة على عدد أكبر من المزايا التنافسية كلما بعدت عن التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين، أما إذا إعتمدت على نوع واحد من المزايا التنافسية فسيصبح المنافسين أكثر قدرة على تحديها أو التغلب عليها أو تجاوز آثارها.

٢- درجة التحسين والتطوير في الميزة التنافسية: لا بد للمنظمات الناجحة عدم الإستكانة بعد تملكها للميزة التنافسية وتفردتها عن غيرها من المنافسين لقدرتهم على تجاوزها وإملاك هذه الميزة التنافسية لتصبح مشتركة، بل يجب على المنظمات العمل على تجديد وصيانة وتطوير الميز التي تمتلكها والبحث عن ميز أخرى جديدة غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين سواء في السوق المحلية أو الخارجية مما يجعلها متريعة على عرش التفوق.

قدم Hao Ma حديثاً ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية على النحو التالي (القيوتي وآخرون: ٢٠١٤م):

١. الملكية **Ownership-Based**: وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تسهم في خدمة العملاء بطريقة أفضل من المنافسين، وهذا يتطلب أن تتمتع المنظمة بمركز مالي قوي في السوق وحصولها على الموارد الفريدة لما تتمتع به من سمعة جيدة في الأداء.

٢. الوصول إلى الموارد **Access-Based**: وتتضمن إمتلاك المنظمة مقدرة وميزة تنافسية تمكنها من الولوج إلى سوق الموارد بطريقة أكثر كفاءةً من منافسيها، وهذا يتطلب توافر المهارات الجيدة ومصادر القوة والسلطة وأن تتمتع بعلاقات خارجية قوية وجيدة مع الموردين والموزعين.

٣. الكفاءة **Proficiency-Based**: وتتضمن تمتع المنظمة بالقدرات والمهارات والمعارف التي تؤهلها للقيام بأنشطتها بطرق أكثر كفاءةً من منافسيها.

رابعاً: خصائص ومحددات الميزة التنافسية:

١- خصائص الميزة التنافسية:

يمكن إدراج أربعة خصائص للموارد والقدرات بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالتالي: (بمينة: ٢٠٠٦م)
أ. خاصية الإستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للإنتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالإستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

ب. التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية: تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد عليها من التغلب على أمرين، فالأول يتمثل في مشكل المعلومات، أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟، وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الإستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

ج. إمكانية تحويل المواد: إذا استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمراً، لكن هناك إحتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظراً ل:

- عدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.
- عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة.
- خصوصية بعض الموارد للمؤسسة، كالاسم والعلامة.
- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات: إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من الحصول على الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المؤسسة المققدة على تنمية هذه الكفاءات ذاتيا ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد، حلقات أو دوائر الجودة.

٢- محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما :

حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس (نبيل: ١٩٩٨م)

البعد الأول : حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل الشركة المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقليد تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر للعميل.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعتبر النطاق عن مدى أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

خامساً: الأسباب الموجبة للتنافسية

ترجع الأسباب وراء البحث عن الميزة التنافسية والتنافسية بحد ذاتها إلى العديد من الأسباب وأهمها:

١. العولمة والإفتاحية في السوق العالمية Globalization and Openness مما خلق خلق العديد من الفرص في مجال التجارة الدولية والإنضمام لمنظمة التجارة العالمية للتجارة البينية بين البلدان المختلفة.

٢. تطورات تكنولوجيا المعلومات Information Technology Revolution التي وفرت للعالم المعلومات وسهّلت الولوج إليها والحصول عليها، وخصوصاً عن

- طبيعة الأسواق العالمية وعن المنافسين وذلك لسهولة عمليات التتبع والملاحقة نتيجة التطورات التقنية والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق.
٣. سهولة الإتصال والتواصل وتبادل المعلومات بين منظمة وأخرى وبين فروع المنظمة في المناطق البعيدة أو بين وحداتها الداخلية بفضل إنتشار شبكة الإنترنت Internet Network.
٤. تسارع وتيرة الإبداع والإبتكار Innovation and Creativity بسبب ضخامة الإستثمارات في عمليات البحوث والتطوير المستمر مما خلق نتائجاً كميةً ونوعيةً كبيرة تسهم في بروز التنافسية الشديدة لخلق التفرد والتميز.
٥. زيادة الطلب على الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية High Quality Demands مما حدى بالمنظمات إلى التوسع في عملياتها وتوسع نشاطاتها لتلبية الطلب المتزايد على هذه المنتجات والخدمات.
- سادساً: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها:

ويشار إلى نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل Cost Leader ship، وتمايز أو تمييز المنتج Differentiation، كما ويضيف بورتر نوع آخر هو التمايز المركز Focused Differentiation. (حريم: ٢٠٠٦م)

أ. التكلفة الأقل (Cost Leadership): معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبم أيؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة.

ب. تمييز المنتج (Differentiation): معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ج. التمايز المركز (Focused Differentiation): وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع (البدناء

وإنتاج الملابس الكبيرة المناسبة لمقاساتهم).

ويشير الكثير من الباحثين إلى العديد من أنواع الميز التنافسية، مثل الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم، الإبداع، الإعتماضية، الإسناد، السمعة، التصميم، الوقت، المرونة، التحالفات، والتكنولوجيا.

أما بالنسبة لمحددات الميزة التنافسية، فإنها تتحدد من خلال متغيرين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، في حين يرى بورتير Porter أن خمسة قوى مؤثرة في بيئة المنافسة ويمكن إعتبارها من المحددات لها وقد أطلق عليه إسم Porter's Five-Forces Model ويشمل مايلي:

أ. شدة المنافسة في السوق.

ب. قوة مساومة العملاء.

ج. قوة مساومة الموردين.

د. تهديدات دخول منافسين جدد.

هـ. تهديدات المنتجات البديلة.

وحسب هذا المنظور، فإن أي زيادة في قوة أي من هذه العوامل فإنها حتماً ستؤدي إلى قصور كبير في قوة المنظمة للتعامل معها وتحقيق الربحية التي تسعى إليها، أيضاً مع مرور الوقت وزيادة وتيرة التطورات وحدة المنافسة سوف تتغير قوة هذه العوامل مما سوف ترك أثراً كبيراً ومباشراً على القدرة التنافسية للمنظمة (القيوتي وآخرون: ٢٠١٤م).

سابعاً: أبعاد الميزة التنافسية

يشير كثير من الباحثين والدراسين إلى العديد من أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن الإستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات والمنظمات والتي تعني قدرة هذه المنظمات على التفوق على غيرها من المنافسين من خلال فعالية وكفاءة وجودة المخرجات والخدمات التي تقدمها للزبائن، وتشمل هذه الأبعاد؛ الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، والمرونة المتفوقة، والسرعة المتفوقة، والإبداع المتفوق، والإستجابة المتفوقة لرغبات الزبائن (Jones and George, ٢٠٠٩). وقد حددت دراسة الباحث أربعة أبعاد وهي (الاستجابة، الجودة، الكلفة،

والتميز) بعد إجراء تحليل لعدد من الدراسات السابقة لتحديد الأبعاد الأكثر شيوعاً كما هو موضح في الشكل رقم (١/٣) تحليل أبعاد الميزة التنافسية.
ثامناً: الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهي: (خليل: ١٩٩٨م)

- ١- التكلفة الأقل: معناه قدرة الشركة على تصميم، تصنيع منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (value chain) للشركة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية.
- ٢- تمييز المنتج: معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى ،خصائص خاصة للمنتج)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز.

تاسعاً: التحول من المنافسة إلى الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي تسعى إلى تعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها أو التماشي معها، بالرغم من أن للبيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة، حيث يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر والمحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها، ومن هذا تصنف نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية (بيئة - ميزة) باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

لقد اهتم الباحثون بالبيئة وحاولوا فهم علاقتها مع المؤسسة بحيث تعتبر نظاماً يتفاعل مع باقي الأنظمة الإجتماعية، إذ لا يمكن تصور مؤسسات في فراغ حيث أنها نظام فرعي لنظام أشمل هو البيئة.

١/ بيئة المؤسسة:

في الماضي كان ينظر إلى بيئة المؤسسة من جوانبها الفيزيائية والبيولوجية، أما الآن فقد أصبح ينظر إليها من الجانب الإجتماعي والإنساني والإقتصادي إضافة إلى الجوانب السابقة بالرغم من عدم وجود تعريف دقيق للبيئة، إلا أن الباحثين في هذا الميدان عمدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة هما:

١- البيئة الخارجية.

٢- البيئة الداخلية .

١- تحليل البيئة الخارجية:

وتنقسم هي الأخرى إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة:

(١) البيئة الخارجية العامة macro environment

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة.

بموقعها التشغيلي أو نوعية الصناعة، ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الإقتصادية، التكنولوجية، التشريعية، الثقافية والإجتماعية بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية. (يمين: ٢٠٠٦م)

ويلاحظ أن هذه البيئة تمخض عنها العديد من الفرص والمخاطر والقيود ونادراً ما تستطيع المؤسسة ممارسة التأثير بشكل ملموس وفيما يلي عرض موجز لمكونات البيئة العامة: (ياسين: ١٩٩٨م)

١- العوامل والمتغيرات الإقتصادية:

هي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية، معدل النمو الإقتصادي، معدل الدخل القومي والنتائج القومي الإجمالي، والميزان التجاري، ميزان المدفوعات، هيكل الإستثمارات المحلية والأجنبية، أسعار المواد الأولية المصدرة والطاقة بالنسبة للدول النفطية.

أما المجموعة الثانية تتكون من العوامل والمتغيرات الإقتصادية التي لا تتصل بالمشورات الكمية وغير الكمية للإقتصاد وتتمثل في السياسات الإقتصادية العامة وبالذات السياسة المالية والنقدية الدولية، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الإقتراض والإدخار، بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.

٢-العوامل والمتغيرات الإجتماعية والثقافية:

وتتمثل فيما يلي:

أ. العوامل الإجتماعية: أي القيم الإجتماعية السائدة ومنها التقاليد والأعراف، مشاكل التغيير الإجتماعي (دوافع وحوافز السلوك الإجتماعي).

ب.العوامل الديموغرافية: يشمل الهيكل السكاني من حيث الجنس، الأعمار، التوزيع السكاني في الأقاليم، درجة النمو السكاني ومعدل الولادات والوفيات.

ج.العوامل الثقافية والعلمية: من أهمها مستوى الأمية، نظام التعليم الرسمي، أجهزة التدريب الخارجية، أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات.

د.العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية: تتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية، وخطتها الإستثمارية، والأهم من هذا هو توجهات الدولة العامة وإيديولوجية نظامها السياسي، وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة، فالعامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية، القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توفر الإستقرار السياسي القانوني والتشريعي للدولة والمجتمع، ذلك لأن عدم الإستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الإستراتيجيات ويضع قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الإستثمار في ظل مخاطرة كبيرة قد تؤدي بها إلى الفشل والزوال.

٣-العوامل والمتغيرات التكنولوجية: من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل

معظم المؤسسات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية، والتغيرات الحديثة في التقنية مثل زيادة في الإعتماد على الحاسبات الآلية والإنترنت، وتأثير التكنولوجيا على نشاط المؤسسات المصرفية، حيث يؤدي إلى زيادة الطلب أو إنخفاضه على بعض الأوراق المالية.

٢/ تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

والتي تشمل تلك المتغيرات التي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بطبيعة عمل المؤسسة مثل الصناعة، المنافسة. (العارف: ٢٠٠٠م)

١-بيئة المنافسة:

- تتطلب متابعة البيئة التنافسية الأخذ في الإعتبار التغيرات التي تحدث في:
- أ. ملامح وخصائص المنافسين.
 - ب. القطاعات السوقية المختلفة.
 - ج. إحتمال دخول منافسين جدد.
 - د. قوة العملاء والموردين.

إذن لا بد من متابعة البيئة الخارجية بإعتبارها تتسم بالحركة وعدم الإستقرار نتيجة كثرة المتغيرات وتغيرها المستمر والمعقد؛ لذا فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة، فهناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة الخارجية وهي:

٢-جمع المعلومات عن البيئة :

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال العديد من الأساليب مثل المناقشات بين المديرين في الإجتماعات الرسمية، التقارير التي يقدمونها أو توليد الأفكار عن طريق الإبداع، ثم تحديد ماهية ونوعية المعلومات المطلوبة، وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات باعتبار هناك العديد من المصادر التي بموجبها يتم جمع المعلومات مثل الوزارات والهيئات الحكومية ومراكز البحث العلمي.

٣-الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية:

كما يمكن تصنيف البيئة على أساس تعدد المستويات ومدى التأثير على المؤسسة، حيث يظهر هذا التأثير في صورتين متمثلة في صورة فرص، وصورة تهديدات، على النحو التالي: (نحاسية: ٢٠٠٣م)

أ- الفرص: تشير إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها تنافسية.

ب-التهديدات: وتعني أن التغيير في عنصر من عناصر البيئة يكون له إنعكاس سلبي ويشكل مصدر خطر لها، وينبغي على المؤسسة إما التعامل معه واستغلاله لصالحها أو تفاديه.

توجد عدة طرق يتم من خلالها إكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، منها استعراض المعلومات والبيانات التي تتم جمعها وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بسلوك واتجاهات التغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المؤسسة سواء في المستقبل القريب أو البعيد.

٤- البيئة الداخلية:

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي تتسم بها كل عامل منها والتي تساهم بالإستعانة بنتائج تحليل عوامل خارجية على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

أ. القوة: قدرة المؤسسة على مجابهة التحديات التي تواجهها كقيود بيئية.

ب.الضعف: تراجع المؤسسة في قدرتها وعجزها عن الصمود أمام القيود البيئية والتحديات التي تواجهها والتي تخلف لديها حالة اختلال وعدم توازن يؤدي إلى عدم بقائها.

٣/ تحليل قوى التنافس:

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية، لأنه لم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في القطاع نفسه فحسب، بل تتعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير في مردودية القطاع إيجاباً أو سلباً، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس (يمينية: ٢٠٠٦م).

بصفة عامة يمكن القول بأن المنافسة في قطاع ما لسيت إلا محصلة خمس

قوى للتنافس وهي على النحو التالي (خليل: ١٩٩٨م):

أ. المزاحمة بين البائعين المنافسين في القطاع نفسه.

ب.شركات في صناعات أخرى تحاول جذب المستهلكين إلى سلعهم البديلة.

ج. المنافسين المحتمل دخولهم.

د. القوة التي يمارسها موردو المدخلات.

هـ. القوة التي يمارسها المشتريين للمنتج.

ويطلق على العوامل الخمس السابقة لفظ نموذج القوى الخمس five –forces model، حيث أنه يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي العام لصناعة ما بواسطة خمسة أطراف هي:

أ- المنافسون.

ب- السلع البديلة.

ت- المشترون.

ث- الداخلون الجدد في السوق.

ج- الموردون.

العوامل الكامنة وراء القوى الخمس والتي تساعد في تقدير مدى جاذبية الصناعة ببعدين أساسين هما: القيمة المدركة لدى العميل، قدرة المؤسسة على تحقيق التمييز (حيدر: ٢٠٠٢م).

ويرتكز هذا التعريف على قدرة تمييز المؤسسة من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها وكفاءتها، حيث أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية التنافس.

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها الشركة والتي تعرف على أنها:

أ- الأصل: asset وهو شيء ما تحوزه لشركة مثل إسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع، ومن خصائصه التمييز عن المنافسين.

ب- المهارة: skill وهي عنصر ما تقوم الشركة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو جودة عالية.

والفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها مدى الزمن (بوشنافة: ٢٠٠٢م).

٤/ تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما، وتطبيقها على السوق، ويعد هذا التصرف

في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار (innovation) ، ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطورات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء العمليات، ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج، تغييرات في العملية، مداخل جديدة، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الإستثمار في تنمية المهارات والمعرفة) (خليل: ١٩٩٨م).

ومن أهم الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي: (خليل: ١٩٩٨م):

- ١- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات تصميم المنتج، الخدمات المقدمة للعميل.
 - ٢- ظهور حاجات جديدة للعميل أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
 - ٣- ظهور قطاع جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.
 - ٤- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، الإتصالات، الدعاية والإعلان.
 - ٥- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.
- ومن هنا نلاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة، إذن فما الأمر الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية؟، فهي نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية.

١-العوامل الداخلية: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الإقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات،فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من

غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على سرعة الإستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

٢-العوامل الخارجية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين فالبعض الذي ينتج أطعمة مميزة ومحبة بمطعم ما لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الأطعمة أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الأطعمة، فالإبداع والإبتكار لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة فحسب ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

٥/ وسائل بناء المزايا التنافسية:

تستدعي الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة.

١) مصادر الميزة التنافسية:

مصادر الميزة التنافسية متعددة نذكر منها: الإدارة الإستراتيجية، إستراتيجية التنافس، تكنولوجيا المعلومات (عبد الله: ٢٠٠٦م).
١-الإدارة الإستراتيجية:

هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط عمل فهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المؤثرة عليها وذلك ما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ويعظم إنجازها في أنشطة الأعمال.

٢-إستراتيجية التنافس:

تواجه المؤسسات حاليا خطرين أساسيين هما: معدل النمو البطيء الناجم عن حالة الكساد التضخمي التي تسود العالم، زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية مما

يدفعها للبحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق.

حيث تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- أ. طريقة التنافس: وتشمل كل من إستراتيجية المنتج، الموقع، السعر، التوزيع.
 - ب. حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق، المنافسين.
 - ج. أساس التنافس: يشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة للعميل.
- ٣- تكنولوجيا المعلومات (يمينة: ٢٠٠٦م):

مع تزايد التقدم في تكنولوجيا المعلومات أصبح هناك عدد هائل من تكنولوجيا المعلومات متاح للمنظمات، وإن صعوبة القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا تكمن أيضا في أنها قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو إنهيارها، فالاستثمار الخاطئ في تكنولوجيا المعلومات هو استثمار مكلف، وأيضا فإن الوقت متاح لأخذ القرارات التكنولوجية غالب ما يكون ضيق لأن المنافسين الأذكاء سوف يسبقون المنظمات التي تفشل في ملاحقة التطور التكنولوجي والحفاظ على مكانتها في السوق.

فالتكنولوجيا تتعلق بالأفراد وقدرتهم على التكيف مع التغيير فالمنظمات التي ترى تكنولوجيا المعلومات من منظور المعدات والبرمجيات فقط غالباً ما تفشل في تحقيق أهدافها، ولكي تجني المنظمة ثمار تكنولوجيا المعلومات عليها التعامل مع مخاوف العاملين وتشعرهم بالطمأنينة. (يمينة: ٢٠٠٦م)

٢) شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- ١- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ٢- ممكن الدفاع عنها: خصوصا من تقليد المنافسين لها.
- ٣- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتتضمن هذه الشروط صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالشرط الآخر.

٣) أسباب تطور الميزة التنافسية:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج بإستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

١. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

٢. تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات كاليد العاملة، الآلات، الإتصالات.

٣. التغير في القيود الحكومية: وتتمثل أساس في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، قيود الدخول إلى الأسواق.

٤) مبدأ الحفاظ على التنافسية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية هي: (الكردي: ٢٠٠٣م)

١- عوامل بيئية: أهمها هيكل الصناعة، بمعنى الصناعة احتكارية، أو أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة، ومدى وجود عوائق للتنافس مثل القوانين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع المؤسسة من التماذي في استغلال إمكاناتها في استخدام تكنولوجيا المعلومات للإستحواذ على الزبائن بطريقة غير مشروعة.

٢- عوامل تنظيمية: مثل حجم المؤسسة، نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها التكنولوجية، التحالفات الإستراتيجية المشتركة فيها.

٣- العوامل الخاصة باستراتيجيات وتصرفات الإدارة : وذلك من خلال:

أ. قيام المؤسسة بإختراق السوق بإستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة إستراتيجية.

ب. إستخدام تكنولوجيا المعلومات يخلق تكاليف إنتقال عالية للعملاء والموردين وحواجز دخول أمام المنافسين.

ج. تطبيق نظم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

د. تطوير الإستراتيجيات لتحقيق سرعة الإستجابة للعملاء لمواجهة تحركات المنافسين.

هـ. إدارة المخاطر المرتبطة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساندة جهود إعادة الهندسة. (منال: ٢٠٠٣م).

٦/ طرق اكتساب الميزة التنافسية

الإستراتيجيات العامة في التنافس تشمل قيادة التكلفة والتميز وأخيراً التركيز، فالأساس القوي التي تستند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية، وتحقق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل)، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يحقق سعراً أعلى (مقابل التمييز)، أما بالنسبة للسوق المستهدف وتقديم الميزة له، فقد يكون مجمع الصناعة ككل أو قطاعاً سوقياً معيناً، وامتداد ليقبل قوى التنافس الخمس في الصناعة، فقد اقترح ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس (generic strategies) (نبيل: ١٩٩٨م) بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وقبل التطرق إلى هذه الإستراتيجيات الثلاث سنخصص التالي لإستراتيجية التنافس بصفة عامة كأساس الميزة التنافسية التي تشمل الإستراتيجيات الأخرى.

٧/ إستراتيجية التنافس:

تعرف إستراتيجية التنافس (competitive strategy) على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، حيث أن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية. (خليل: ١٩٩٨م)

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها الشركة ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه الشركة مثل إسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع، ويتصف بالتميز عن المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية، والفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار الشركة للأصول

والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن.

٨/ المزايا التنافسية المتواصلة لعدد من الشركات:

تتميز المزايا التنافسية بعدة مزايا هي: السمعة الطيبة بشأن الجودة، خدمة المستهلك، الإعتراف وقبول اسم الشركة، إدارة جيدة، إنتاج بتكلفة أقل، موارد مالية، التوجه نحو المستهلك (المعلومات المرتدة، بحوث السوق)، إتساع خط المنتج، التفوق التقني، قاعدة واسعة بين المستهلكين، قطاعية السوق، (التركيز) خصائص المنتج (التمييز)، إبتكار مستمر في الإنتاج، حصة السوق، الحجم (مواقع التوزيع)، سعر منخفض، المعرفة بمجال الأعمال، إنتاج كفاء ومرن (أي تعديل العمليات وفقاً لاحتياجات المستهلكين)، قوة بيع على درجة عالية من الكفاءة، مهارات تسويقية، رؤية مستقبلية (ثقافة)، أهداف استراتيجية، شركة معروفة جيداً وقوية، الموقع، إعلان فعال (إنطباع)، روح المغامرة (المبادرة)، تنسيق جيد، البحوث والتطوير في المجال الهندسي، تخطيط قصير الأجل علاقات جيدة مع الموزع (خليل: ١٩٩٨: ٨٣).

وفي ضوء التحليل السابق، يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع الشركة لإستراتيجية تنافس محققة للقيمة، ويشترط في الوقت نفسه ألا يتم إتباع مثل هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً، ومن جانب آخر يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم الشركة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة للقيمة، وبحيث تستوفي معيارين هما (خليل: ١٩٩٨م)

١- عدم قدرة الشركة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

٢- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً، ويمكن القول أيضاً بأن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تؤدي الميزة

التنافسية إلى تحسين الأداء المالي، والتنافسي للشركة وهي: (خليل: ١٩٩٨م)

أ. أن تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث تمكن الشركة من تحقيق مزايا أو منافع

كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.

ب. أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب

الشركات المنافسة الأخرى.

ج. أن يكون أثرها ملموساً وملحوظاً.

٩/ إستراتيجية قيادة التكلفة أو التمييز:

١- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: حوافز إقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيراً تكوين علاقة بين المعامل والمتعامل.

أ. فيما يتعلق بالمنافسين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

ب. فيما يتعلق بالمشتريات، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

ج. فيما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بحتديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرأ من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس السابقة، وأيضاً مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الخدمة.

متى تتوفر الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية ؟

تتحقق النتائج المرجوة في حالة توافر عدد من الشروط منها:

أ. وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

ب. عدم وجود طرق كثير لتمييز المنتج.

ج. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين. (نبيل: ١٩٩٨: ١١٥)

٢- إستراتيجية التمييز: (نبيل: ١٩٩٨م) هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى

الشركات عن الشركات المنافسة لها وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات

خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، جودة غير عادية (متميزة)، مدى واسع من الخدمات المقدمة وأخيرا سمعة جيدة، وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفئة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

أ. التمييز على أساس التفوق الفني.

ب. التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

ج. التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية؟

وكقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل

عدة مواقف منها:

١- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

٢- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

٣- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

كيف نحقق التمييز؟، يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

١- تكثيف جهودات البحوث والتطوير اتجاه المنتج تؤدي إلى تقديم خصائص أفضل، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل.

٢- جهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة ، ووثوق المنتج.

٣- نظام التسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة. (نبيل: ١٩٩٨م)

وفي الأخير يمكن تلخيص الإستراتيجيتين حسب (بورتر) كالتالي:

أ/ الإستراتيجية أقل تكلفة cost leadership strategy:

وفيهما تكون إستراتيجية الشركة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي.

ب/ إستراتيجية التمييز differentiation strategy :

وفيهما تكون إستراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد.

كما يرى "مايكل بورتر" أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين (نبيل: ١٩٩٨م) :

أ- التمييز في التكلفة cost advantage :

تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة نشأت من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.

ب- التمييز عن طريق الإختلاف أو التمييز differentiation advantages :

شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ماله قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين.

١٠/ إستراتيجية التركيز :

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصيص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجة خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي

محدود، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق.

وتتحقق هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي وهو أكثر فاعلية وكفاءة كما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل؛ ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

أ. إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

ب. أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

ج. التمييز والتكلفة الأقل معاً. (خليل: ١٩٩٨م)

متى تتوفر الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية؟؛ تتحقق الميزة الناتجة باستخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:

- أ. عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين من لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة.
- ب. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف
- ج. عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- د. عندما تشتت حدة عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

متى يمكنك الدخول في استراتيجية التركيز؟؛ هناك خطوات مهمة منها
(خليل: ١٩٩٨م):

- ١- إختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيه.
- ٢- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
- ٣- ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوة التنافس في القطاع.

كيف تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز؟؛ هناك طريقتين:
أ. النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

- ب. التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.
- ونظر بورتر على أن هذه الإستراتيجية (focus strategy) تركز المؤسسة شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما(نبيل:
١٩٩٨م).

١١/ تحليل المنافسة في السوق المصرفي:

يتصف السوق المصرفي بدرجة عالية من المنافسة، ولذلك نجد أن من واجب إدارة المصرف أن تغير هذا البعد في تحليلها للبيئة التي تعمل فيها الإهتمام الكافي، وما ساعد في زيادة حدة هذه المنافسة عوامل كثيرة أهمها دور المصارف الأجنبية ونمو واتساع المصارف المحلية، بالإضافة إلى وصول عدد كبير من المؤسسات غير المصرفية إلى الأسواق المصرفية التقليدية، وقد قاد التنامي في النشاط التنافسي إلى إعتراف إدارة المصرف بأهمية وأثره على نجاح أعمال المصرف، بل أن ذلك قد

زاد من إدراكها لأهمية تحليل هذا البعد في بيئة المصرف إلى جانب الأهمية التي تحتلها أبعاد أخرى كدراسة وتحليل العملاء (معلا: ١٩٩٥م).

وتتمثل أهمية تحليل المنافسة في كون كثير من المصارف تعتمد في نموها على استقطاب عملاء مصارف منافسة أخرى، ولهذا فإن الأمر يتطلب من إدارة المصرف أن تحدد من هي المصارف التي تكون هدفاً للهجوم عليها للتصدي لها. وبالتحديد فإن إدارة المصرف يجب أن تجيب على ثلاثة أسئلة هامة هي: أين سيكون الهجوم؟، متى سيقع الهجوم؟، كيف يتم الهجوم؟.

إنّ الإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تشكل عنصراً رئيساً في عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي للمصرف، فإن عليها أن تتبنى من الأساليب والوسائل ما يُمكنها من صياغة الإستراتيجيات التنافسية المناسبة للرد على الممارسات التي تقوم بها المصارف والمؤسسات المالية الأخرى والتصدي لها بفاعلية وقد صمم هذا المبحث لمساعدة القائمين على تخطيط أنشطة التسويق في المصارف على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في تحليل المنافسة وزيادة فرص تحقيق النجاح للمصارف التي يعملون فيها، وذلك على النحو التالي (معلا: ١٩٩٥م):

١. الإتجاهات الرئيسية في تحليل المنافسة:

إن التحليل الفعال للمنافسين يجب أن ينطوي على عملية فهم متعمقة للوضع التنافسي لكل مصرف ومجالات المنافسة واتجاهاتها ونقاط القوة والضعف لكل مصرف، ولهذا فإن تحليل المنافسين يجب أن يعتمد على الإتجاهات الرئيسية التالية: (ناجي: ١٩٩٥م)

أ. تخطيط الإستراتيجية المناسبة لتحديد نقاط القوة لدى كل مصرف المنافسة كلما كان ذلك ممكناً، وفي هذا الصدد فإن إدارة المصارف يجب أن تؤكد على الخدمات المصرفية التي تتمتع في تقديمها بمزايا ملحوظة كأن تختار تلك الخدمات التي يكون فرص نجاح المصرف فيها عالية.

ب. التعرف على الأسباب والدوافع التي تجعل العملاء يختارون التعامل مع المصرف دون سواه من المصارف الأخرى.

ج. مساعدة العملاء وتمكينهم من تطوير معايير حقيقية يستطيعون من خلالها تقييم الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف إيجابيا بالمقارنة مع تلك الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة الأخرى.

د. التعرف بشكل دقيق على نقاط الضعف ونقاط القوة في موقف المصرف بالنسبة لكل خدمة مصرفية يقدمها، بالمقارنة مع تلك الموجودة في خدمات المصارف المنافسة.

هـ. يجب أن يكون الهدف الرئيسي لإدارة المصرف العمل على جعل المصرف واحدا من بين تلك المصارف التي يرغب العملاء (أفراد أو مؤسسات) في التعامل فيها.

و. العمل على أن تكون أية خسارة لأي مصرف من المصارف المنافسة هي مكسب للمصرف، وبالتالي تحويل سلبياتها إلى إيجابيات في الموقف التنافسي للمصرف.

ز. تقديم الخدمات المصرفية التي يكون للمصرف فيها ميزة نسبية بالمقارنة مع تلك المقدمة من قبل المصارف المنافسة الأخرى مع استبعاد تلك الخدمات المصرفية المتعثرة، لأن الأخيرة ستكون نقاط الضعف التي سيختارها المنافسون لتوجيه ضرباتهم إليها، ويقتضي ذلك من إدارة المصرف معرفة هياكل التكاليف في المصرف وفي المصارف المنافسة الأخرى.

ح. دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة لكل حساب من حسابات العملاء، والتعرف على التكلفة والعائد المرتبطة به ومقارنتها بتلك الخاصة بنفس الحسابات لدى المصارف المنافسة.

٢. خطوات تحليل المنافسين:

تكمن الضمانات الأساسية للوصول إلى الأهداف الأساسية لتحليل الوضع التنافسي للمصارف الأخرى في قدرة إدارة المصرف على إتباع مجموعة من الخطوات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف وفيما يلي عرض موجز لهذه الخطوات: (معلا: ١٩٩٥م)

أ. تطور نظام المعلومات السرية في المصارف المنافسة

يعتبر مثل هذا النظام أحد المدخلات الهامة في عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي للمصرف، ويجب أن يراعى في هذا النظام أن يكون إنتقائياً في إختياره للمصارف التي تشكل مصادر إستراتيجية للخطر ولا يعني ذلك غض النظر عن المصارف الأخرى.

إنّ مثل هذا النظام يجب أن تكون مهمته الرئيسية توفير قاعدة من المعلومات عن أهم المصارف المنافسة وممارستها وتكتلاتها الحالية والمحتملة في كافة الإتجاهات، كذلك فإن إدارة المصرف وعلى كافة المستويات الإدارية أن تعرف من خلال هذا النظام على استراتيجيات المصارف المنافسة ومراجعتها، وتقييم أثرها على المصرف ونجاحه، يضاف إلى ذلك يجب أن توفر للنظام الآلية المناسبة التي تمكنه من توفر التكامل والتنسيق بين مختلف مصادر المعلومات السرية عن المصرف وفروعه ووحدات النشاط فيه، وقد عمدت كثير من المصارف إلى تبني أنظمة آلية للحفاظ بتلك المعلومات وتصنيفها وتحليلها (معلا: ١٩٩٥م).

ب. تحديد المصارف المنافسة:

إنّ تحليل المنافسة في السوق المصرفي يجب أن يكون أداة مساعدة في التعرف على أهم المصارف المنافسة التي تشكل مصادر الخطر الرئيسية بالنسبة للمصرف في الحاضر والمستقبل، وتقييم الأثر المباشر لما يمكن أن تقوم به من ممارسات على سير أعمال المصرف وقدرته على تطبيق تكتيكاته واستراتيجياته في السوق، ويجب أن يمتد هذا النوع من الإستقصاء إلى تلك المؤسسات المالية غير المصرفية، وهناك ثلاثة أنواع من المنافسة التي يمكن أن يواجهها المصرف من جانب المصارف الأخرى وهي :

أ. المنافسة المباشرة من المصارف الموجودة وتركز في الممارسات التي تقوم بها المصارف الرئيسية، أو تلك التي تتصف بمعدلات نمو عالية، وخاصة في حالة تبنيها الإستراتيجيات الناجحة .

ب. منافسة المصارف الجديدة سواء أكانت هذه المصارف أجنبية أو الفروع الجديدة التي يتم تأسيسها من قبل المصارف الحالية والتي تهدف لتغطية جغرافية واسعة.

ج. منافسة المؤسسات المالية المحتمل أن تدخل إلى السوق المصرفي فلقد زادت حدة المنافسة من جانب هذه المؤسسات غير المصرفية، وتعتبر هذه المؤسسات مصدر تهديد حقيقي للمصارف التجارية أكثر من المصارف نفسها، بل إن تحول كثير من المصارف المتخصصة (غير التجارية) إلى مزاوله العمليات المصرفية التجارية كالحسابات الجارية والإ اعتمادات وغيرها قد زاد من حجم المنافسة في وجه المصارف التجارية (معلا: ١٩٩٥م).

١٢/ مصادر المعلومات السرية الخاصة بالمنافسين:

إن جمع معلومات تفصيلية عن المصارف المنافسة يعتبر مهمة سهلة إذا ما استطاعت إدارة المصرف أن تتعامل مع هذه المهمة بطريقة منتظمة، وأن تتعرف بدقة على المصادر التي يمكن بواسطتها الحصول على المعلومات، وعليه فإن المصادر الرئيسية للمعلومات الخاصة بالمنافسين هي: (معلا: ١٩٩٥م)

١. التقارير السنوية، ففي مثل هذه التقارير معلومات مالية وإدارية عديدة، بالإضافة إلى ما تحتوي عليه هذه التقارير من عرض لإنجازات كل مصرف واتجاهاته الإستثمارية، والتوقعات الإدارية المستقبلية.

٢. الصحف والمجلات والنشرات الداخلية التي يصدرها المصرف، فهذه تعتبر مصدراً غنياً للمعلومات المتعلقة بإنجاز المصرف، والتعيينات والترقيات الوظيفية الجديدة، بالإضافة إلى العديد من الأخبار والمقالات التي تعكس تصورات واتجاهات أفراد الإدارة على كافة المستويات.

٣. الأنظمة الداخلية والمجلات التاريخية للمصرف، حيث تعتبر كل هذه مصادر لمعلومات مفيدة لفهم مختلف الجوانب التنظيمية في المصارف المنافسة والفلسفة الأساسية التي تكمن وراء إنشائها.

٤. الإعلانات بمختلف أنواعها ووسائلها تعتبر مصدراً هاماً للمعلومات عن المصارف المعلنة، حيث تتضمن الرسائل التي تنقلها هذه الإعلانات للعديد من الأفكار والإنجازات ومجالات التميز التي يتمتع بها المصرف المعلن والإدارة الفعالة للمصرف، حيث يجب أن توجد وحدات إدارية متخصصة تتولى البحث عن هذه الإعلانات وتحليل محتواها وما تنطوي عليه من مضامين، وكذلك

- تشمل المعلومات التي يمكن جمعها، وحجم ما تخصصه المصارف المنافسة من ميزانيات ومخصصات، والوسائل الإعلامية التي يستخدمها في نقل إعلاناتها.
٥. الأدلة والفهارس المتخصصة بالمصارف، وتعتبر مصدراً غنياً بالمعلومات عن المصارف وأوضاعها المالية وحصصها السوقية الحالية والمحتملة.
٦. المطبوعات والمجلات المتخصصة بالنشاط المصرفي، فالنشرات والمجلات التي تصدرها الهيئات والجمعيات المتخصصة كجمعية البنوك، إتحادات المصارف والنقابات تمثل مصادر هامة للمعلومات التي تهتم إدارة المصارف.
٧. الدورات والندوات العلمية والمؤتمرات، حيث تقدم فيها من الأبحاث وأوراق العمل التي تتضمن الكثير من المعلومات والأخبار عن المصارف المنافسة، ولهذا فإن مشاركة المصرف بممثلين عنه في مثل هذه المحافل يعتبر مدخلاً فعالاً للوصول إلى قاعدة من المعلومات الهامة، وما يليه مشاركو المصارف المنافسة من خطب ومحاضرات تشكل مصدراً لكثير من المعلومات الهامة.
٨. العملاء: فيعتبرون مصدراً رئيساً للمعلومات عن المصارف المنافسة، فإتصال عملاء المصرف مع غيرهم من عملاء المصارف الأخرى يمكنهم من التعرف على ما تقدمه تلك المصارف من خدمات وما تطبقة من طرق وأساليب عمل، ويستطيع عملاء المصرف نقل كل هذه المعلومات من خلال ما يقدمونه من اقتراحات وأفكار.
٩. الموردون: كثير من الموردين يرتبطون بعلاقات عمل مع مصارف أخرى، ويعتبر هؤلاء مصدراً لمعلومات عن تلك المصارف وأنشطتها وما تنوي تطبيقه من خطط وبرامج مستقبلية.
١٠. المستشارون المهنيون، حيث فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي ونظم الرقابة المتقدمة وأساليبها والتي يمكن تطبيقها من قبل المصرف ومن شأنها تعزيز قدرات المصرف التنافسية وتدعيم موقفه في السوق.
- ١٤ / تطوير نظام المعلومات في البنوك المنافسة:
- وفي هذا يقول (غالب: ١٩٩٨م) توجد عدة تعاريف لنظم المعلومات نذكر منها:

يعرف بأنه تركيب مكون من الأفراد والإجراءات، الأدوات والمهام لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصيانتها بشكل ذا معنى وفائدة لمتخذ القرار وذلك

باتّباع أدوات تحليلية متقدمة مثل الحاسب، ويرى كل من "ولتر" و"كنز" أن نظام المعلومات الداخلية هو طريقة منظمة لتجهيز المعلومات عن ماضي وحاضر ومستقبل العمليات الداخلية واستكشاف المتغيرات الخارجية للبيئة، بينما يرى "عوض" نظام المعلومات بأنه مجموعة الإجراءات الرسمية التي تهدف إلى تجميع البيانات وتخزينها في أرجاء التنظيم لمساعدة المدير في عملية إتخاذ القرارات. (عوض: ٢٠٠١م).

مما سبق يلاحظ أن نظام المعلومات يتصف بما يلي: (عبدالرازق وآخرون: ٢٠٠٢م)

- ١- معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.
 - ٢- يركز على المعلومات باعتبارها مورد هام من موارد المنظمة.
 - ٣- يتضمن مجموعة من العمليات والأنشطة والبرامج والأجهزة.
- البيئة التي تعيش فيها المنظمة تعتبر مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات، ويمكن تمثيل نظام المعلومات كما يلي: (عبدالرازق وآخرون: ٢٠٠٢م)

١) عوامل جودة نظام المعلومات:

تنقسم عناصر جودة نظام المعلومات حسب Bochm Mecall إلى أربعة أقسام:

١- وجهة النظر الوظيفية:

تسمى أحياناً تصويرية حسب الحاجات وهي تشمل :

أ. الملائمة: وتعبّر عن مقدرة التجاوب مع مشاكل المؤسسة فهي عامل مجيب وأكثر نوعية في أي مشروع.

ب. العمومية (الشمولية): تعبّر عن كفاءة الحل لإزالة مشاكل نتاج أكثر النص الكامل المتضمن للمشروع.

ج. الوثاقّة: وهي الشبكة الإعلامية لتنظيم الإجراءات وتطبيقات الإعلام الآلي وإجراءات العمل ككل وإستخراج ميزات للعروض المجمعة.

٢- وجهة نظر الإستخدام:

هي تعبر عن البدء في التنفيذ والتشغيل وللحبكة الإعلامية وهي تشمل خمسة

عناصر: (بن هلال: ٢٠٠٣م)

أ. سهولة الإستعمال: وتعني أهلية الحبكة الإعلامية، سهولة المنال والإستعمال، وهو

يتعلق بأوجه عديدة كالإنسان، الآلة، ودرجة الثبات المتقلبة في الممارسة.

ب. إمكانية الأشغال: كفاءة الحبكة الإعلامية في ملئ حجرها الإجمالي للوظائف

المحددة في مسند الإرجاع في مدة إستعمال المعطيات، وذلك بالحضور الدائم

في معالجة الحوادث المنتمية.

ج. الفعالية: الكفاءة في تحقيق الإستعمال للموارد المتاحة.

د. السرية: وتعبر عن كفاءة الحبكة الإعلامية في حماية ووقاية كل مدخل للأفراد

بدون سلطة والخارجين عن التشغيل.

هـ. المزوجة: وتعني كفاءة الحبكة الإعلامية في الإتصال والتفاعل مع أنظمة أخرى،

حيث تسمح بتبادل المعطيات معها واستعمالها.

٣- وجهة نظر الدعية (الإمداد):

وهي قدرة النظم في تدعيم المنظمة بما تحتاج من معلومات وهي تهتم بعدة عناصر:

أ. الآنية: وتمثل درجة السهولة في تمركز وتصحيح الأخطاء الناتجة وفي حالة

الدعم.

ب. الحماية (لزوم الإمداد): تعبر عن درجة السهولة في أي تحويل للحبكة الإعلامية

إلى أي بيئة أخرى.

ج. التكيفية: عبارة عن درجة الحبكة الإعلامية للإشتغال (التحرك) بسهولة، أو التغير

مثل الإضافات الوظيفية، هذه الخاصية لها أثر مباشر على أوقات الدعم

التطوري.

٤- وجهة النظر الإقتصادية:

تتمثل في مردودية التطبيقات، حيث تتضمن عدة عوامل تأخذ في الحسبان مثل

حجم التكاليف، تكاليف التشغيل، والأجور الكلية. (عبدالرازق وآخرون، ٢٠٠٢م)

١٥ / التنافس باستخدام نظام المعلومات:

إن تزايد التنافس بين مختلف المؤسسات سواء الخدماتية أو الإنتاجية على المكانة المرموقة والجيدة في السوق، بحيث هذا الأخير لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والقوية والتي تكتسب أساليب وطرق جديدة مركزة من أجل مواجهة الخطر أو التطوير من خدماتها، وهي تستخدم في ذلك مجموعة من الأفراد والإجراءات التي تسهل لها الحصول على ما تطلب.

١. تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية على الميزة التنافسية:

تتولى أنظمة المعلومات الإستراتيجية تزويد الإدارة العليا بملخص الأنشطة والعمليات الرئيسية للمؤسسة، حيث تستخدم الأشكال البيانية والإحصائية لعرض هذه البيانات.

ويمكن لهذا النوع مساعدة المؤسسة في التغلب على المنافسة من خلال:

- أ. المساعدة في تطوير الخدمات.
- ب. توسيع الحصة السوقية (تعدد واتساع الأسواق).
- ج. تشجيع الموردين على التعامل مع المؤسسة دون منافسيها من خلال تقديم تسهيلات في التعامل وبأسعار تنافس المنافسين في المجال نفسه.

٢. دعم القرار على الميزة التنافسية:

يبرر دور نظم دعم القرار في استخدام مختلف النماذج التي يسمح بها في كل مستوى من مستويات التنظيم وهي :

أ. المستوى الإستراتيجي (الإدارة العليا):

تستخدم فيها النماذج الإستراتيجية في عملية التخطيط الإستراتيجي ومن أمثلتها تلك المستخدمة في تحديد الأهداف الإستراتيجية، تخطيط الإندماج واختيار موقع البنك.

ب. المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى):

يتم فيه التعامل مع النماذج التكتيكية التي تستخدم في عمليات تخصيص موارد المؤسسة (البنك) والرقابة عليها ومن أمثلة ذلك تخطيط القوى العاملة، تخطيط ترويج مختلف المبيعات من أوراق مالية إلى غير ذلك، وغالباً ما تغطي هذه النماذج فترات زمنية قصيرة الأجل مقارنة بالنماذج الإستراتيجية.

ج. المستوى التشغيلي (الإدارة الدنيا):

تستخدم النماذج التشغيلية فيه لعدم أنشطة العمل اليومية، والتي تتم في المستويات الدنيا التنفيذية ومن أمثلة ذلك الرقابة على جودة مختلف المبيعات. (عبدالرازق وآخرون: ٢٠٠٢م)

إن لنظم دعم القرار خصائص مهمة منها ما يلي:

أ. لها القدرة في مساندة الإدارة في حل المشاكل المعقدة.

ب. الإستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة كنتيجة للتغيير في الظروف المختلفة في أقصر وقت مثل التغيرات المفاجئة في أسعار الصرف.

ج. تقديم التسهيلات وتخفيف التكاليف.

وبالطبع له مزايا أهمها:

أ. يعتمد نظم دعم القرارات على التفاعل البشري الآلي، حيث يستطيع متخذ القرار التفاعل مع الحاسوب عن طريق الإمكانات الإستفسارية للنظام.

ب. يحصل نظام دعم القرارات على البيانات اللازمة لتعريف وتحديد المشكلة سواء من قاعدة البيانات أو من متخذ القرار.

يقوم هذا النظام باستخدام النماذج الإحصائية أو الرياضية لتحديد الحلول البديلة للمشكلة محل الدراسة، واختيار القرار النهائي. (عبدالرازق وآخرون: ٢٠٠٢م)

٣. تأثير النظم الخبيرة على الميزة التنافسية:

مشروع الأنظمة الخبيرة هو مشروع جد مهم ويجب أن يعالج كمشروع إستثماري أي بطريقة نظامية، وخلق جو المنافسة مع مشاريع أخرى وذلك بالنظر للفرص الإقتصادية والإستراتيجية والمنفعة التي يقدمها كمنتوج أو وسيلة للإنتاج، ومن جهة النظام الخبير هو سهل ولكن صعب الإنجاز أو الإنتاج فهو يتطلب مستخدمين أو عمال ذوي كفاءات ومؤهلات عالية، حيث أن طريقة توظيفهم وتكوينهم صعبة،

ولهذا النظام خصائص أهمها: (عبدالرازق وآخرون: ٢٠٠٢م)

يساعد نظام الخبرة على اتخاذ القرارات في مجال المهام غير الهيكلية.

أ- يحاكي نظم الخبرة الخبراء البشريين في عملية التعقل واتخاذ القرارات.

ب- يكون هذا النظام مرنا بحيث يمكن تعديله ليتوافق مع:

١-التغيرات البيئية المحيطة به.

٢-التغيرات في معرفة الخبرة المبرمجة داخل النظام.

ج- يتمثل الهدف الأساسي لنظم الخبرة في تقديم المساعدات للمستويات الإدارية العليا بالمؤسسة.

ومن هنا يتضح أن الأنظمة الخبيرة تؤدي دوراً رئيساً في إدارة أعمال البنك حيث تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة مما يؤثر إيجاباً على الأداء.

٤. التأثير التنافسي لنظم المعلومات الوظيفية:

قد أصبح العالم اليوم يمتاز بعدم التخصص بل تعدى ذلك ليكون مدركاً لكل النشاطات والوظائف التي يقوم عليها البنك، حيث أصبح متعدد المهام كالحاسوب، أي يمكنه القيام في الوقت نفسه بالتنسيق والمراقبة وهذا ما يسمى بمرونة المهام والوظائف ومسببها هو نظام المعلومات.

المبحث الثالث: الرقابة

تمهيد:

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة من بين الوظائف الإدارية الرئيسة وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تتطوي على قياس نتائج وأعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع، كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط، فلو تمكنت الإدارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة (الأزهري: ١٩٩٢م).

ويقول (جاري ديسلر) أن الرقابة هي الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر النتائج المرغوبة وتتعلق الرقابة بوضع الأهداف، وقياس الأداء، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتبويب المعلومات عن الأرباح والمبيعات أو أي عامل آخر، كما تهدف كل نظم الرقابة إلى التأثير على سلوك العاملين (ديسلر: ١٩٩٢م). وقد عرف (الديري) الرقابة " بأنها متابعة الأعمال

والتأكد من أنها تتم وفقاً لما أريد لها والعمل على تصحيح أى إنحراف يقع في المستقبل" (الديري: ٢٠١١م).

إن المهمة الأساسية للرقابة تتمثل في مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط لقياس مدى تطابقه ومن ثم تحديد الإنحرافات التي تحدث ثم بحث أسبابها وتصحيحها، فالرقابة تعتبر عملية متابعة دائمة تهدف الي التأكد من أن الأداء يسير وفق ما خطط له، ولتمكين المدير العام من القيام بهذه الوظيفة يتطلب ذلك أولاً تحديداً واضحاً للمعايير التي سيتم بمقتضاها قياس كفاءة الأداء، وأهم صفة ملازمة لهذه المعايير هي عدم تعارضها مع الخطط الموضوعة، بل من المهم جداً أن تكون ملائمة لهذه الخطط ملائمة تامة.

وفي ظل وجود هذه المعايير ينتقل المدير الى الخطوة التالية وهي قياس الأداء الفعلي ويتم ذلك إما عن طريقة ملاحظته الشخصية للتنفيذ في حينه أو عن طريق التقارير التي ترفع إليه أثناء وبعد التنفيذ، ويفضل أن تكون الرقابة أثناء التنفيذ، حتى يتم الكشف عن الإنحرافات في حينها وقبل أن تستفحل.

وليست الرقابة من الأعمال الخاصة بالإدارة العليا وحدها، ولكنها عملية تقوم بها كل المستويات الإدارية الأخرى، والرقابة حسب التعريف متعلقة بالمستقبل، وبعبارة أخرى فإن الرقابة تهدف إلى إصلاح الأخطاء قبل وقوعها، ولا يجوز أن نفهم من ذلك أن الإدارة ليس لها أن تنتظر في الماضي (أحمد: ١٩٨٥م).

ويعرف (الأزهري) الرقابة بأنها: "عملية الكشف عن الإنحرافات أيا كان موقعها سواء أكان ذلك في الانحرافات عما يجب إنجازه أو الانحرافات عن الإجراءات المحددة لسير العمل والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم لتصحيح ولا تظهر مرة أخرى"، "عملية التحقق عن مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن"، وتعرف "بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على إصلاح ما يعثرها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة" (الأزهري: ١٩٩٢م).

وعليه تلعب الرقابة دوراً أساسياً مهماً باعتبارها وسيلة من وسائل قياس الأداء وتصحيحه بما يجنب المنشأة الكثير من المخاطر والخسائر.

من التعاريف السابقة يلاحظ أن وظيفة الرقابة تتضمن مايلي:(العلاق:٢٠٠٨م)

١. التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.
٢. الكشف عن المعوقات التي تواجه تحقيق الأهداف وبالتالي تذليلها.
٣. ولابد أن نفرق بين الرقابة من ناحية وأنشطة المدير الأخرى من توجيه وإشراف وتفقيش.

وفي ظل منهج النظم (System Approach) يعرف (محي الدين الأزهري) الرقابة بأنها "وظيفة النظام الذي يجري التعديلات وفقاً للخطة، ويضمن أن الإختلافات عن أهداف النظام هي في حدود السماح" (الأزهري: ١٩٩٢م). هذا وقد تميزت تعاريف الرقابة بثلاثة اتجاهات:

الإتجاه الأول: ويهتم بالجانب الوظيفي للرقابة ويركز على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فهو يهتم بوجود عمليات معينة يلزم توافرها لإمكان تحقيق الرقابة ويتضمن تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.

فيرى بعض الكتاب أن الرقابة تعني العمل على تحقيق أهداف معينة تسعى الوحدة إلى إنجازها بينما يعتقد فريق آخر أن أساس الرقابة هو تحديد العمل المطلوب أدائه من كل فرد داخلها إذ في هذا ضمان لتنفيذ الأعمال المطلوبة في المواعيد المحددة (الكفراوي: دت).

وقد بين هنري فايول الرقابة بأنها التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، فهي عملية إكتشاف ما إذا كان كل شئ يسير حسب الخطط الموضوعية وذلك لغرض الكشف عن ما يوجد هناك من نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها وقد جعل الرقابة أحد عناصر أو وظائف الإدارة "التخطيط، والتنظيم، إصدار التعليمات، التنسيق، الرقابة" التي هي ضرورية ولازمة ليس فقط للخدمات العامة والمشروعات بل أيضا لكل جهد جماعي مهما كان غرضه.

وقد عرفها آخر بأنها الإشراف والمراجعة من جانب سلطة أعلى للتعرف إلى كيفية سير العمل داخل المشروع والتأكد من أن الموارد تستخدم وفقاً لما هو مخصص لها فالرقابة هي عملية متابعة دائمة ومستمرة تقوم بها الإدارة للتأكد من أن

مايجري عليه العمل داخل الوحدة الإدارية أو الإقتصادية يتم وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة.

وقد ذكر أن الرقابة هي: الإرتباط بهدف واضح محدد، فإذا كان الهدف إقتصادياً يتعلق بتوفير إنتاج أو خدمة بتكلفة إقتصادية كانت الرقابة تدور حول تحقيق هذا الهدف وإن كان الهدف إجتماعياً يتعلق بتوفير مجتمع الرفاهية ارتبطت الرقابة بعمليات تحقيق هذا الهدف.

وهكذا تتمثل الرقابة في مجموعة من العمليات تتخذ شكل القرارات أو إجراءات يكون من شأنها تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف واضحة ومحددة.

كما عرفت الرقابة على المشروعات الإقتصادية العامة إستناداً إلى أهدافها بأنها مجموعة عمليات التفتيش والفحص والمراجعة يقصد منها الوقوف على أن كل مشروع من المشروعات الإقتصادية العامة يعمل في الحدود التي تؤكد أنه يحقق الغرض الذي أنشئ من أجله وإقتراح الحلول المناسبة التي تقضي على الأسباب التي تعوق هذا الغرض وتحديد المسئول في حالة الخطأ والتلاعب وإحالاته إلى السلطة القضائية المختصة، فالإطار العام للرقابة يجب أن يهدف إلى المحافظة على الأموال العامة وتحديد نتائج الأعمال والمراكز المالية والتي تعمل على التحقق من تحقيق الأهداف- لمختلف الوحدات- والتعرف على فرص تحسين المعدلات الموضوعة وما يستتبع ذلك من إمكان تغيير الخطة على مختلف المستويات وتأسيساً على ذلك تقسم الرقابة إلى ثلاثة صور: (الكفراوي: د ت)

أ- الرقابة المالية: وغرضها المحافظة على الأموال العامة من سوء التصرف وذلك عن طريق التأكد من إتباع الإجراءات وقواعد العمل المحددة من قبل- وكذلك التأكد من سلامة تحديد نتائج أعمال الوحدات ومراكزها المالية.

ب- الرقابة على الأداء: وهدفها التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة وعدم الإنحراف عن معدلات الأداء المنصوص عليها في الخطة.

ج- الرقابة على الكفاية:

وغرضها التعرف على فرص تحسين معدلات الأداء المرسومة وما يستتبع ذلك من إدخال التعديلات في الخطة.

الإتجاه الثاني:

ويهتم بالرقابة من حيث كونها إجراءات ويركز على الخطوات التي يتعين إجراؤها للقيام بعملية الرقابة، فالإتتمام عملية الرقابة يتطلب الأمر وجود بيانات عن أوجه النشاط المختلف كشرط أساسي للقيام بالرقابة على أن تعد بشكل يمكن الإستفادة بها في متابعة النشاط ومراجعة نتائج الأعمال وفحصها.

وفي هذا المجال أوضح (Raman chandran) بأن الرقابة فيما يتعلق بمتابعة الأهداف تتضمن العمليات الآتية: (الكفراوي: بدون تاريخ)

١. تقييم الكفاءة.

٢. مقارنة الكفاءة الفعلية مع أهداف الخطط والسياسات والمعايير الموضوعية.

٣. تحليل الإنحرافات عن هذه الأهداف والسياسات والمعايير.

٤. إتخاذ الإجراء التصحيحي كنتيجة للتحليل.

٥. متابعة تقييم فعالية الإجراء التصحيحي.

٦. مد عملية التخطيط بالحقائق لتحسين مستويات الأداء مستقبلاً.

إن الخطوات التي يجب أن تتبع في نظام ميزانية الرقابة Budgetary Control System وفي كل نظم الرقابة الصناعية Industrial Control Systems هي

ما يأتي: (الكفراوي: د ت)

١. وضع الميزانية التقديرية (الخطة).

٢. نشرها والتعرف عليها.

٣. وضع معايير التنفيذ.

٤. المقارنة بين مستويات التنفيذ الموضوعية والمحقة.

٥. وضع التقارير الخاصة بذلك

٦. القيام بالإجراءات التصحيحية .

وتتطلب الرقابة على النفقات العامة الإجراءات الآتية:

١. الإختيار الجيد للسياسات الإدارية.

٢. إهتمام الإدارة الحكومية بالتخطيط والتنظيم الفعال والتمويل المناسب والقيام برقابة

المخرجات. Output

٣. الإختيار المناسب للموظفين وتدريبهم وتشجيعهم والإشراف عليهم.
كما أن نظام رقابة الميزانية يشمل فعالية الخطة ومقارنة بين التخطيط الأفقي
لأنشطة العمل والنتائج الفعلية والإجراء التصحيحي.

الإتجاه الثالث:

وهو يهتم بالأجهزة التي تقوم بالرقابة وتتولى المراجعة والفحص والمتابعة وجمع
المعلومات وتحليل النتائج فالرقابة تعني هنا أجهزة معينة تقوم بمجموعة من العمليات
للتأكد من تحقيق الوحدات لأهدافها بكفاية مع إعطاء هذه الأجهزة سلطة التوصية
بإتخاذ القرارات المناسبة.

أهداف الرقابة:

يبدو أن نظام الرقابة يحتاج إلى الإقتراحات التالية كأهداف: (C.B,Gupta & U,K.Kapoor:٢٠٠٠)

١. قياس التقدم أوالتطور **To measure progress** : تنشأ أهداف وغايات
المنظمة الأساسية من خلال عمليات الخطة، وتعتبر عملية الرقابة الإدارية
ضرورية لقياس التقدم والتطور تجاه تحقيق هذه الأهداف وطبقاً لـ (Fayol) تقوم
الرقابة على التحقق من أن كل الأعمال تحدث مع مراعاة قواعد الخطة
الموضوعة، وإن تعليمات وإرشادات ومبادئ القضية (المشكلة) تعمل بإستمرار
وبشكل متلاحق كالملاح تقيس القراءات للتحقق ما إذا كانت قريبة تجاه الخطة.
عليه يجب على المدير أن يأخذ هذه القراءات (القياسات) للتأكد ما إذا كانت
مؤسسته أو إدارته في إتجاه غير محدد، ويتطلب ذلك نظام للرقابة يقيس
القراءات، ويمكن لمعلومات التغذية الراجعة المقارنة بين الأداء والأهداف لإجراء
عملية التصحيح في مواقع الإنحرافات.

٢. إكتشاف الإنحرافات: **To unrove deviation** إن نظام الرقابة الفعال يتطلب
معالجة وتصحيح الإنحرافات قبل أن تصبح مقلقة وخطيرة، والقوة الرئيسة
المتوقعة عند احتمال تدهور المنظمة تتمثل في التالي:

أ- التغيير **Chanage**: إن التغيير يعتبر جزء أساسي ومكمل لبيئة الأعمال،
ويتمثل التغيير في تغيير اتجاهات السوق، أو ظهور منتجات جديدة، أو إكتشاف

مواد خام جديدة، أو ظهور سياسات حكومية جديدة. ويُمكن نظام الرقابة المدير من حماية المنظمة من التغييرات التي تواجهها وإِتخاذ الإجراءات لمواجهة التهديدات وإِستغلال الفرص التي تخلقها التغييرات.

ب- التفويض أو التوكيل: Delegation: عندما يفوض المدير سلطاته ومسئولياته إلى شخص كفاء فهذا غير كافي، فالمدير يحتاج إلى نظام رقابة لتحديد ما إذا كان مرؤوسيه سينجزون الأعمال من خلال التفويض، ففي غياب نظام الرقابة لا يستطيع المدير التأكد من قدرة مرؤوسيه على أداء وقياس التقدم والتطور وبالتالي توقف العملية التصحيحية التي تؤدي إلى الفشل.

ج- الأخطاء: Mistakes: إن العاملين كثيراً جداً ما يرتكبون الأخطاء، وقد يتم تشخيص المشكلة أيضاً بشكل خطأ، أو قد تكون قرارات التسعير معيبة وبها خلل، أو قد يحدث خطأ في طلب بعض الأجزاء... إلخ، فنظام الرقابة مطلب للمدراء لمعالجة وتصحيح وتقويم هذه الأخطاء قبل أن تصبح مهدد خطير.

د- التعقيد (التركيب): Complexity : إن المنظمات الكبيرة تكون تركيبها عادة معقدة، وتقوم على اللامركزية، وعملياتها متفرقة جغرافياً، وعملية المراقبة فيها تكون مستحيلة من غير نظام للرقابة.

٣. يشير إلى فعالية التصحيح : To indicate corrective action : تتطلب عملية الرقابة مقترحات للمعالجة وترميم الأحداث، ونظام الرقابة له المقدرة على ذلك ويسمح به.

ويبدو أن نظام الرقابة لا يكشف الانحرافات فحسب بل يقوم بتقديم إقتراحات فعالة للتغلب على نقاط الضعف.

الأدوات المعتمدة في عملية الرقابة:

إن الهدف الرئيسي من الرقابة هو الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها وتعتمد هذه المهمة إعتياداً كبيراً علي كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة، هناك طريقتان للرقابة هما: (السلمي: د ت)

١. الملاحظة الشخصية.

٢. تقارير الأداء.

وقد يضم البعض إليهما، كأدوات رقابية للقياس والتقييم: (الأزهرى: ١٩٩٢م)

١. المحاسبة الإدارية.

٢. المحاسبة بالنتائج.

٣. الرقابة الاستثنائية.

٤. المراجعة الإدارية الشاملة.

٥. الرقابة بالآلات التقنية الحديثة.

ويضيف (كوننتر وآخرون)، و(بشير العلق):

١. الموازنات التقديرية.

٢. أسلوب بيرت/التكلفة.

٣. خرائط غانت.

أهمية الرقابة:

تتبع أهمية الرقابة في أنها تمثل الأداة التي يتحقق من خلالها قياس مدى تطابق الأداء لما هو مخطط بالفعل بافتراض أن ما هو مخطط عند تنفيذه يمثل تحقيق الأهداف، أي أنها الأداة التي يمكن بواسطتها أن ندرك مدى تحقق الأهداف. (إسماعيل: ٢٠٠٩م)

ينظر إلى الرقابة على أنها حجر الزاوية في الأداء وذلك لأنها تعمل على إظهار نقاط الإنحراف في التنظيم على مستوياته المختلفة بما يساهم في سرعة تصحيحها، ولقد إتسعت أجهزة الرقابة في مجال الإدارة العامة بشكل كبير فشملت الرقابة على السلطة التنفيذية بجانبها الداخلي والخارجي. والرقابة على الأجهزة والشركات الحكومية وترتبط بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط وذلك بإلقاء الضوء على المشاكل والمعوقات التي تقف أمام تنفيذ الخطط، مما يساهم في تعديل الخطة أو العمل على حل المشاكل التي تواجهها، كما أن الرقابة لها علاقة بالتنظيم فهي تعمل على كشف الخلل التنظيمي في مستوياته المختلفة، كما أن المدير لا يمكن أن يفوض سلطاته إلى مرؤوسيه إلا إذا تأكد من وجود أنظمة رقابية فعالة لمتابعة المرؤوسين والتدقيق على أدائهم تجاه المسئوليات التي تحملوها بموجب التفويض.

٤. والرقابة كوظيفة يجب أن تطبق الأسلوب العلمي أي أنه لا بد وأن تكون وظيفة منتجة تسعى إلى زيادة ناتج العملية الرقابية على تكلفتها وإلا أصبحت عبئاً على المشروع، بالرغم من وجود جهاز رقابي متخصص في المشروع إلا أن الرقابة كوظيفة تشمل جميع مستويات الإداريين بالمشروع، وكل مدير يستخدم الأساليب الرقابية في متابعة مرؤوسيه في إطار تنفيذ السياسات الموضوعية لإدارته، وفي ضوء البرامج الزمنية والمالية المحددة له. (سعد: ٢٠١٣م)

مجالات الرقابة:

وتشمل الرقابة مختلف الوظائف والأنشطة بالمنشأة، إذن بإمكاننا أن نتصور أن بجانب نظام الرقابة الشاملة للمشروع ككل تكون هناك أنظمة صغيرة متخصصة في مجالات معينة داخل هذا الإطار، ففي مشروع صناعي مثلاً يمكن أن تضم مجالات الرقابة كالرقابة على التسويق والرقابة على الإنتاج، والرقابة المالية، الرقابة على الأفراد. (السلمي: د ت)

خطوات عملية الرقابة Step Controlling Process:

من أجل القيام بوظيفة الرقابة يجب أن تتوفر المعايير أو المقاييس التي تحدد بصورة واضحة ما يلزم إنجازه أو الأداء المعياري ثم يتم بعد ذلك قياس الأداء عن طريق الملاحظة الشخصية أو التقارير وبذلك يمكن تقييم الأداء الفعلي على ضوء الأداء المعياري لتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وإتخاذ التدابير اللازمة بغرض تصحيحها، فخطوات الرقابة إذن هي الآتية:

١. تحديد مجال (موضوع) الرقابة.
٢. تحديد معايير الأداء (كما في الخطة).
٣. قياس الأداء الفعلي.
٤. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، وتحديد الفرق.
٥. إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

١. تحديد مجال الرقابة:

تصبح المعلومات الرقابية والإجراءات المبنية عليها أكثر دقة إذا كان الهدف محدداً بدقة، إن الغرض إذن أن نحدد نقطاً معينة، بمعنى أنه لا بد من تحديد بدقة

الشيء الذي يتم رقبته، هل هي معلومات عن الجودة؟ الكمية؟ الوقت؟ النفقات؟ أم خليط من كل هذا؟.

٢. تحديد معايير الأداء (كما في الخطة):

يقصد بمعايير الأداء تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها، فهناك معايير على مستوى المشروع وتكون أساساً للتقييم والرقابة على أداء الإدارة العليا، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية (في وظائف الإنتاج والتمويل والتسويق والأفراد)، وهي تصلح للرقابة على أداء الإدارات الوظيفية الرئيسية والتي يضطلع بها مديرو الإدارة الوسطى، ثم يلي ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام، وتصلح للتقييم والرقابة على الأداء الإداري التشغيلية والتي يضطلع بها مديرو الأقسام التشغيلية مثل المشرفين ورؤساء الأقسام، وأخيراً، هناك مجموعة من المعايير لإداء الأفراد التنفيذيين وللرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم، هذه الأنواع الأربعة من معايير الأداء وكيف أنها مرتبطة بعضها ببعض وعلاقتها بالمستويات التنظيمية المختلفة (ماهر: ٢٠١٠م).

٣. قياس الأداء الفعلي:

يلي تحديد معايير الأداء القيام بقياس الأداء الفعلي (أو قياس التنفيذ)، وبالمعنى نفسه السابق يمكن أن نجد أربعة مستويات للقياس، إلا أنها تبدأ من أسفل لأعلى حيث أن قياس أداء الأفراد هو الذي يحدد قياس الأداء على مستوى الأقسام، والذي يحدد بالتبعية الأداء على مستوى الإدارات ثم الأداء على مستوى المشروع كله، ومن أشهر مقاييس الأداء على مستوى الأفراد هو ما يطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة، وهي تقارير يقوم بإعدادها المشرفون عن مرؤوسيه بصفة دورية (سنوياً في الغالب)، وتتضمن تقييم الكفاءة لهؤلاء المرؤوسين، أما على مستوى الأقسام، وأيضا الإدارات فيتم قياس الأداء بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف، ومن أشهر المقاييس: المبالغ المنفقة من الميزانيات وعدد وحدات الإنتاج والمبيعات، أما على مستوى المشروع فيكون القياس مرتبطاً بأهداف المشروع من خلال كفاءة استخدام رأس المال (مثل معدل العائد على الإستثمار)،

وتحقيق استراتيجيات السوق (مثل حصة عالية من السوق، وتقديم سلع جديدة)، واستخدام الموارد البشرية بنجاح (مثل رفع أداء العاملين ورضاهم عن العمل).

٤. مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء:

يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفروق (أو الانحرافات)، وقد تبدو أن عملية المقارنة سهلة، أي أن ما يزيد عنها صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات، ويمكن في هذا الصدد التفريق بين نوعين من الانحرافات: طبيعية وغير طبيعية (ماهر: ٢٠١٠م).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الثالث: (منهجية الدراسة)

أولاً: نظريات الدراسة Theories :

نشأة نظرية الموارد RBV والأصول المستمدة منها:

لقد شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، وإعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط، بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الإتجاه مثل نموذج LKAG أو ما يعرف بنموذج SWOT، التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الإستشارة BCG, MACKENSEY, ADL، ليضيف PORTER إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي تصورات جديدة جعلت الأفضلية التنافسية محور اهتمام الفكر الإستراتيجي، وحسب بورتر يتحقق التفوق التنافسي للمؤسسة ومن ثم ضمان البقاء بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيها من معطياتها الداخلية لكن بعد حسن إختيار الموقع وتحليل المنافسة.

لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها، وعليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، بالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الإهتمام إلى المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات.

الشكل رقم (٣/١) مصادر النظرية المبنية على مقارنة الموارد والكفاءات



المصدر: الانترنت: Wenerfelt ، فرضيات نظرية الموارد، عنوان الموقع

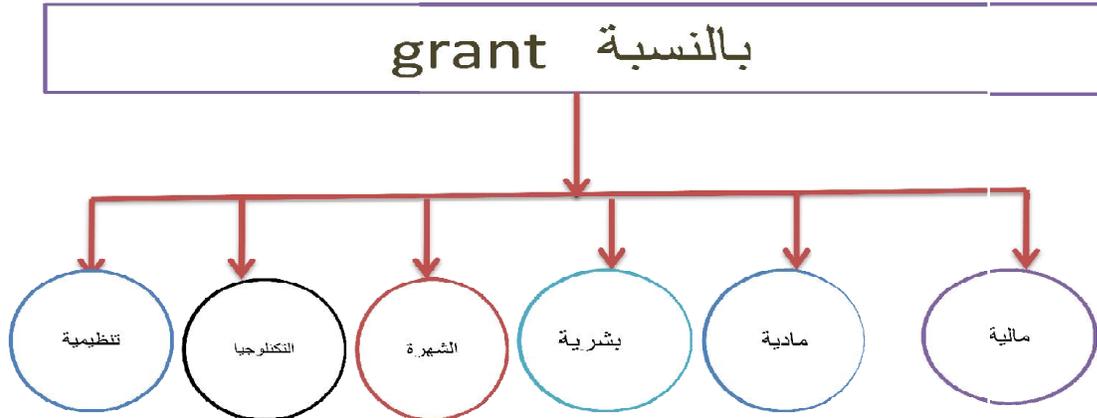
Firmetheories.e-monsite.com، تاريخ دخول الموقع ٢٠٢٠/١١/١٧م

١. الموارد: وهي كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها.

٢. الكفاءة: من وجهة نظر أصحاب نظرية الموارد، فإنها تعرف "على أنها قدرات المؤسسة على جمع الموارد من أجل تنفيذ المهام والوظائف، كما أن كفاءات أي مؤسسة تعتبر خاصة بها وغير قابلة للتحويل".

٣. الكفاءة التنظيمية: وهي موارد متميزة معظمها غير ملموسة وتعرف أيضا بأنها التعلم التنظيمي أو الروتين الذي يؤدي إلى تكوين الكفاءات التنظيمية

شكل رقم (٣/٢) مصادر النظرية المبنية على مقارنة الموارد والكفاءات بالنسبة لـ (قرانت)



المصدر: الانترنت: Wenerfelt ، فرضيات نظرية الموارد، عنوان الموقع

Firmetheories.e-monsite.com، تاريخ دخول الموقع ٢٠٢٠/١١/١٧م

أما wenerfelt مؤسس RBV فيقسمها إلى:

أ- أصول مادية.

ب- أصول غير مادية.

ج- أصول الثقافة.

١/ خصائص الموارد:

أ- القيمة : يجب أن يكون للمورد أو الكفاءة قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون .

ب- الندرة : يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جداً من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.

ج- التقليد : يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من إكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

(١) تمتلك المؤسسة مورداً متعلقاً بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.

(٢) العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة، ويتمثل هذا الغموض في الإلتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذاك وراء الميزة التنافسية المحققة، مما يشكل حاجزاً أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.

(٣) الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعياً مثلاً العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

(٤) عدم الإحلال : بمعنى يجب ألا تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها.

(٥) الحياة: حسب Barney على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات.

٦) طول الأجل: والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبياً وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد، ففي حالة بطلان obsolescence مورد ما فإن هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة الكفاءة، إن مدة حياة المورد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط ... ومع هذا يرى Hamel et Parahalad، Wernerfelt أن بعض الموارد والكفاءات مدة حياتها غير محدودة، وتزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

٢/ أهمية الموارد والكفاءات:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوث تحولات في الكثير من المفاهيم والمجالات لاسيما مجال التحليل الإستراتيجي، والذي عرف خلال السنوات الماضية ظهور العديد من نماذج التحليل إنطلاقاً من النماذج المركزة على التحليل التنافسي إلى النماذج المركزة على الموارد والكفاءات، وفيما يلي أهم العوامل والمتغيرات التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد والكفاءات:

أ- تحديات العولمة والتحويلات الراهنة.

ب- التطورات التكنولوجية وحتمية الابتكار المستمر.

ج- التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل

١- فرضيات نظرية الموارد

أ- الموارد غير المتجانسة: إن المنظور المرتكز على الموارد يعتبر المؤسسة حافظة من الموارد المتميزة وأن الإختلاف بين المؤسسات ضمن نفس الصناعة مرده إلى حيازتها موارد مختلفة ومتميزة بمعنى انها خصوصية لكل مؤسسة، وبالتالي فإن تحقيق المؤسسات لعوائد مرتفعة ومزايا تنافسية يرجع إلى مواردها والتي تسمح لها بتقديم منتجات وخدمات بأقل تكلفة وبجودة عالية.

ب- نسبية حركية الموارد: وفقاً للنظرية يفترض أن تكون حركة الموارد نسبية غير مطلقة مايعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحد من

قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإن كان بإمكان نقل تكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الإختراع تحول دون سهولة تلك الحركة.

٣/ مبادئ نظرية الموارد

المبدأ الأول: تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

المبدأ الثاني: ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد .

المبدأ الثالث: كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

المبدأ الرابع : تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقاً من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها .

المبدأ الخامس : الاستعمال الذكي للموارد بمعنى:

أ- التجميع الفعال للموارد.

ب- إن ما يحكم إستراتيجية الموارد هو ضمان تدفق هذه الموارد لأن الموارد خاصة الإستراتيجية تمثل جوهر مدخل الموارد والكفاءات، فإنه يجب العمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار .

ج-الإشراك المتكامل والتوظيف لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية.

د- التركيز على هدف إستراتيجي أساسي: بمعنى توجيه وتركيز الموارد والكفاءات على ما من شأنه أن يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات.

هـ- المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكناً.

و-تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد .

٤/ الانتقادات الموجهة لنظرية الموارد

الانتقاد الأول: ويتعلق بتعريف المفاهيم الأساسية للنظرية، فالنظرية قائمة على اصطلاحات ومفاهيم موارد، كفاءات، قدرات، وكلها مفاهيم نظرية بحتة، غامضة ميدانياً فمثلاً "القدرات تم تعريفها على أنها كفاءات والكفاءات على أنها قدرات كما يرى Meschi أن العديد من التعاريف لمفهوم الكفاءة غير عملية وغير كاملة لأنها تصف الكفاءة انطلاقاً من نتائجها وليس اعتماداً على طبيعتها، وبالتالي سوف تشكل حواجز أمام التطبيقات التجريبية، وإذا تمت الدراسات في حالات مختلفة سوف لن تعطي نفس النتائج .

الانتقاد الثاني: الفرضية الأساسية التي تقوم عليها نظرية الموارد الداخلية والكفاءات هي عدم تجانس المؤسسات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، لأنها لا تفسر أسباب هذا الاختلاف بين المؤسسات ولا لماذا الاختلاف في الأداء .

الانتقاد الثالث: تقوم نظرية الموارد الداخلية والكفاءات على ضرورة تركيز المؤسسة على نشاطها الأساسي، بمعنى توجيه الموارد الإستراتيجية لتحقيق أهداف نشاط معين؛ وبالتالي حصر مجال نشاط المؤسسة في مجال معين مما يؤثر على مجال نشاطها وفرصها في قطاعات أخرى .

الانتقاد الرابع : ترى النظرية أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم من خلال استغلالها لكفاءاتها الإستراتيجية، إلا أن C. Dejoux ترى أن قلة من المؤسسات قادرة على استغلال كفاءاتها الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية.

نظرية التطور الداخلي لـ Penrose:

قامت Penrose بإصدار كتاب في العام (١٩٥٩م) والذي كان بعنوان The Theory "of the Growth of the Firm" والذي هدفت من خلاله إلى توضيح الكيفية التي تحقق من خلالها المؤسسات النمو والتعرف على حدود ذلك النمو . ويشير بارني (Barney, ١٩٩١) إلى أن Penrose إعتبرت أن ما يحدث بداخل المؤسسة له من الأهمية ما لا يقل عما يحدث في بيئتها الخارجية، كما وتعتبر المؤسسة حافظة للموارد الانتاجية (مالية، بشرية، مادية)، وتضيف بأن نمو المؤسسة

يتحدد من خلال حافطة الموارد المنتجة التي ترغبها المؤسسة، وكذلك قدرة الجهاز الإداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد.

ويضيف بن ساسي (٢٠١١م) بأن Penrose أشارت إلى أن المؤسسة الاقتصادية تستطيع أن تُحقق النمو المستمر والمتواصل، وذلك بفضل القدرة على تجديد مواردها كلما اتجه نشاطها الحالي نحو التباطؤ، كما تتوفر لدى المؤسسة القدرة على أن تختفي من الحياة الاقتصادية لتظهر بشكل جديد نتيجة لتوظيف الموارد السابقة في أنشطة جديدة،

ثانياً: علاقة نظريات الدراسة بنموذج الدراسة :

من أجل توفير أساس نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم استخدام نظرية الموارد والمهارات كمرشد لنموذج الدراسة وهي نظرية تصور المنشأة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والأخرى خاصة يمكنها من إنشاء واستدامة الأفضلية التنافسية والتميز على المنشآت الأخرى، كما إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad & Hamel, ١٩٩٠).

لقد حاولت النظرية أن توضح أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير الملموسة أو غير المنظورة ودورها الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن نظرية الموارد تعتبر كل موارد المؤسسة تؤثر على قدرات المؤسسة وتؤثر على أداء المؤسسة، كم تركز النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية، ويعزى التباين في مستويات الأداء الإداري للاختلافات الموجودة بينها حيث الموارد والامكانيات المتوفرة (Hunt&Morgan, ١٩٩٦) ، نظرية التطور الداخلي لـ Penrose التي إعتبرت إن الموارد هي الأقدر على توليد النمو للمؤسسة، وتضيف أن الموارد يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى وبالتالي فهي غير متجانسة حتى في نفس الصناعة (Barney, ١٩٩١)، حيث تعتبر مخرجات عملية تقييم الأداء مورد داخلي هام وأساسي يكسب المنظمة ميزة تساعد على الإستمرار،

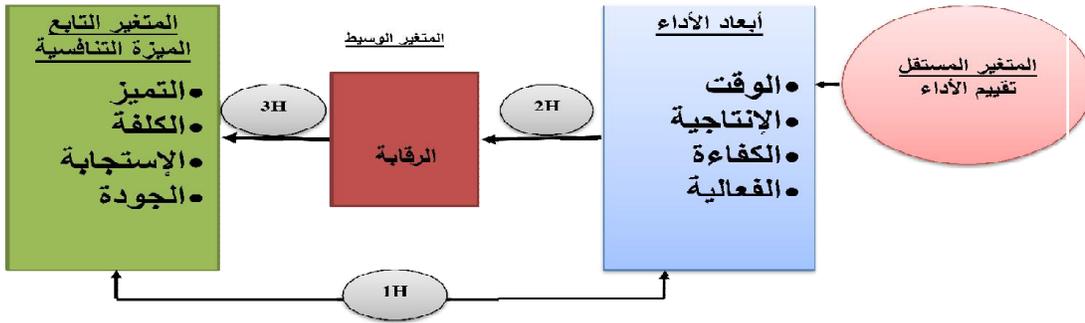
كما أنها تعتبر إحدى الأدوات الإستراتيجية التي تعتمد عليه المنظمات، وبالتالي جودتها تعني مزيد من التميز على المنافسين.

إضافة إلى أن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ويعمل على تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد والمهارات في المؤسسة، وذلك بهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي فإن تبني توجه إستراتيجي بشأن هذه الموارد والتي تمثل متطلبات إعادة قد تشكل أساس لتحسين الإبداع في الحاضر والمستقبل. ويشير بارني (Barney, 1991) إلى أن Penrose في نظرية التطوير الداخلي إعتبرت أن ما يحدث بداخل المؤسسة له من الأهمية ما لا يقل عما يحدث في بيئتها الخارجية، كما وتعتبر المؤسسة حافظة للموارد الانتاجية (مالية، بشرية، مادية).

ثالثاً: نموذج الدراسة:

هو عبارة عن تخيل للعلاقات الموجودة، أو خطة ذهنية بين المفاهيم تصف العلاقة المنطقية بين المتغيرات. وبناءً عليه يتم شرح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة والوسيط (أوما سيكاران)، استند تكوين نموذج الدراسة الي مسح الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية، بالاضافة الي النظريات الموضحة أعلاه، ومن خلال ذلك تم التوصل إلي نموذج الدراسة الموضح أدناه:

الشكل رقم (٣/٣) تفسير العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من خلال أدبيات الدراسة وتحليل أبعاد الدراسات السابقة ٢٠٢٠م.

رابعاً: تطوير فرضيات الدراسة:

اعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة، تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتأثير كل من المتغير الوسيط في العلاقة بينهما وجاءت كالاتي:

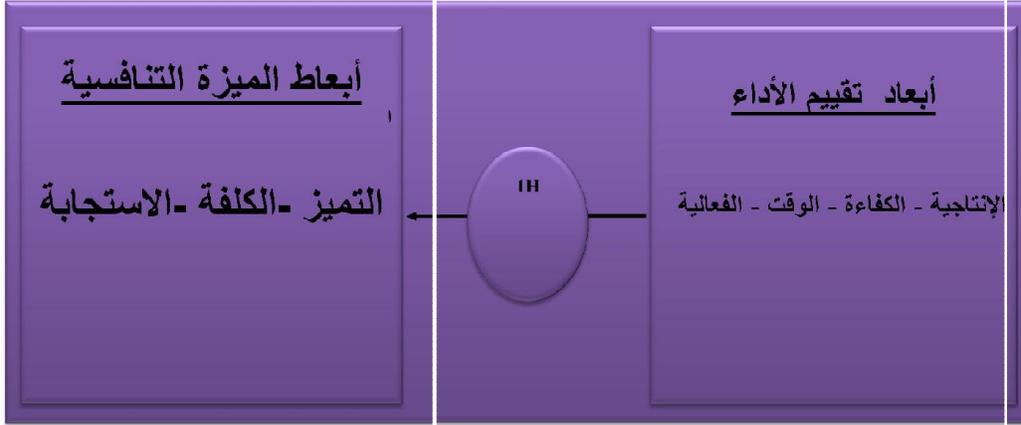
١- استنتاج العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية:

أشارت نظرية الموارد إلي أن توجه الشركة بالموارد التي تمتلكها الشركة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها، تؤدي إلي سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك إلي ميزة تنافسية تميز الشركة عن غيرها من المنافسين، وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن، وهذا مؤشر إلي أن الاهتمام بتقييم الأداء يؤدي إلي مزايا تتميز بها الشركات عن غيرها.

حيث أن هنالك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين مدخل تقييم الأداء والميزة التنافسية: كدراسة (عبدالمحسن: ٢٠١٠م) التي أظهرت أن هناك أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي. كما إتفقت مع دراسة (خالد وأخرون: ٢٠١٤م): التي توصلت إلي وجود علاقة طردية (موجبة) بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين. كما إتفقت مع دراسة (حمدي: ٢٠٠٣م) والتي أظهرت أن تنمية الكفاءات تساهم في دعم الميزة التنافسية بأبعادها "ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز كل حسب نوع الكفاءة. وإتفقت مع دراسة (بن خيرة سامي: ٢٠٠٦م) أظهرت الدراسة أن العنصر البشري يمثل مورداً استراتيجياً يؤدي عند استثماره إلي خلق الميزة التنافسية. كما إتفقت مع دراسة (محمد وأخرون: ٢٠١٨م): وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بجميع أبعاده.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة عليه يمكن استنتاج الفرضية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الكلفة، الاستجابة).

الشكل رقم (٣/٤) إستنتاج العلاقة بين أبعاد تقييم الأداء وأبعاد الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحث من خلال أدبيات الدراسة وتحليل أبعاد الدراسات السابقة ٢٠٢٠م.

منها تفرعت اثنتي عشر فرضية فرعية تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي:

- ١) هنالك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والتميز.
- ٢) هنالك علاقة إيجابية بين الكفاءة والتميز.
- ٣) هنالك علاقة إيجابية بين الوقت والتميز.
- ٤) هنالك علاقة إيجابية بين الفاعلية والتميز.
- ٥) هنالك علاقة إيجابية بين الوقت والكلفة.
- ٦) هنالك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والكلفة.
- ٧) هنالك علاقة إيجابية بين الكفاءة والكلفة.
- ٨) هنالك علاقة إيجابية بين الفاعلية والكلفة.
- ٩) هنالك علاقة إيجابية بين الوقت والاستجابة.
- ١٠) هنالك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والاستجابة.
- ١١) هنالك علاقة إيجابية بين الكفاءة والاستجابة.
- ١٢) هنالك علاقة إيجابية بين الفاعلية والاستجابة.

٢- العلاقة بين تقييم الأداء والرقابة.

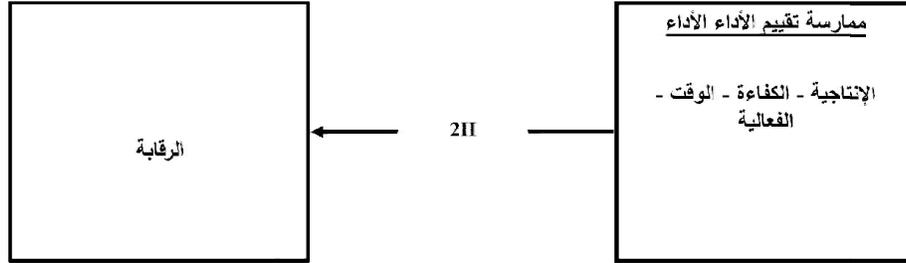
هنالك العديد من الدراسات التي تناولت متغير تقييم الأداء بأبعادها ومتغير الرقابة، كما بينت الدراسات السابقة: كدراسة (العابد: ٢٠١٤م): التي توصلت إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يستخدم بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء. دراسة (محمد وآخرون: ٢٠١٨م) وقد أظهرت أن هناك علاقة بين ممارسة تقييم الأداء

والالتزام التنظيمي بجميع أبعاده، ودراسة (النميان: ٢٠٠٣م) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع الرقابة الإدارية وعدد الدورات التدريبية. ودراسة (عزالدين: ٢٠١٥م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المراجع الداخلي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المراجع الداخلي. ودراسة (السامرائي: ٢٠١٦م) التي أوضحت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير من حيث الملائمة.

لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين تقييم الأداء والرقابة بصورة مباشرة، ولكن من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، يمكن إستنتاج الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والرقابة

الشكل رقم (٣/٥) العلاقة بين تقييم الأداء والرقابة



المصدر: إعداد الباحث من خلال أدبيات الدراسة وتحليل أبعاد الدراسات السابقة ٢٠٢٠م.

منها تتفرع أربعة فرضيات فرعية تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

(١) هنالك علاقة إيجابية بين الوقت والرقابة.

(٢) هنالك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والرقابة.

(٣) هنالك علاقة إيجابية بين الكفاءة والرقابة.

(٤) هنالك علاقة إيجابية بين الفاعلية والرقابة.

٣-العلاقة بين الرقابة وبين الميزة التنافسية:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت متغير الرقابة ومتغير الميزة التنافسية،

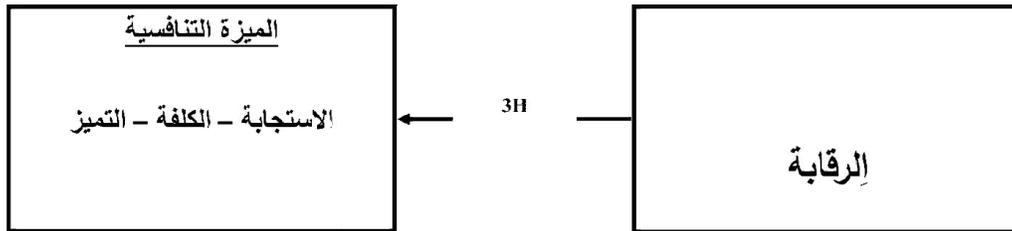
كدراسة (عزالدين: ٢٠١٥م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

فاعلية نظام الرقابة الداخلية وأداء المراجع الداخلي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية

بين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وأداء المراجع الداخلي. وكذلك إتفقت مع دراسة (السامرائي: ٢٠١٦م) التي استخدمت نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل، وقد أوضحت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير من حيث الملائمة. دراسة (بن خيرة سامي: ٢٠٠٦م) أظهرت الدراسة أن العنصر البشري يمثل مورداً استراتيجياً يؤدي عند استثماره إلى خلق الميزة التنافسية. كما إتفقت أيضاً مع دراسة (صوشة: ٢٠٠٨م) حيث بينت أن المنظمة تستطيع تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها الوفورات في التكلفة، الأسعار المنخفضة، والجودة. وقد إتفقت مع دراسة (فلح: ٢٠٠٩م) التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار والتعيين في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار. كما إتفقت مع دراسة (أحمد وآخرون: ٢٠٠٨م) حيث أظهرت وجود علاقة إرتباط وتأثير معنويين بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية.

العلاقة بين الرقابة والميزة التنافسية بصورة مباشرة، ولكن من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، يمكن إستنتاج: الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية

الشكل رقم (٣/٦) العلاقة بين الرقابة والميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحث من خلال أدبيات الدراسة وتحليل أبعاد الدراسات السابقة ٢٠٢٠م.

منها تتفرع ثلاث فرضيات فرعية تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالاتي :

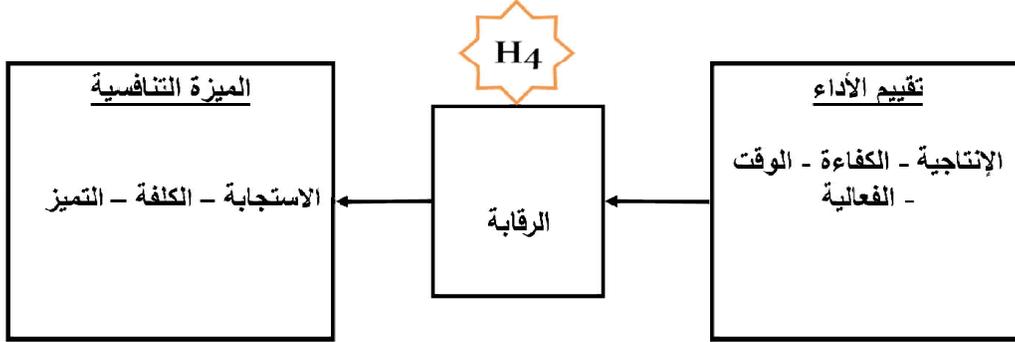
- ١) هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية- بعد التميز.
- ٢) هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية بعد الكلفة.
- ٣) هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية- بعد الاستجابة.

٤- علاقة الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية

من خلال الدراسات السابقة لم تتوفر للباحث دراسة للرقابة كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين المتغيرين تقييم الأداء والميزة التنافسية وأبعادهما، حيث تناولت الدراسات السابقة الرقابة كمتغير مستقل وكمتغير تابع في بعضها، وقد بينت هذه الدراسات أهمية فاعلية الرقابة في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال من خلال عملية المتابعة وتحديد مواطن القوة والضعف.

وعليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية:

الشكل رقم (٣/٧) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية:



المصدر: إعداد الباحث من خلال أدبيات الدراسة وتحليل أبعاد الدراسات السابقة ٢٠٢٠م.

منها تفرعت إثنتي عشر فرضيات فرعية تختبر الأثر الإحصائي أعلاه جاءت كالآتي :

- ١) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الوقت والتميز.
- ٢) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والتميز.
- ٣) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والتميز.
- ٤) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والتميز.
- ٥) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الوقت والكلفة.
- ٦) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والكلفة.
- ٧) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والكلفة.
- ٨) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والكلفة.
- ٩) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الوقت والاستجابة.

١٠) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والاستجابة.

١١) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والاستجابة.

١٢) الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والاستجابة.

خامساً: تصميم الدراسة Research Design

هو إطار أو خطة تستخدم كموجه لجمع وتحليل البيانات ، ويقصد بها النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه اجراء البحث.

١) فلسفة ومدخل البحث research philosophy and approach

الفلسفة توجه يقود البحث، وفلسفة العلم تبحث في الحقيقة، ماهية حقيقة العلم ؟ وماهو الذي يعتمد عليه كعلم ؟

٢) يستند البحث علي الفلسفة الإيجابية the philosophy of positivism

ما لوحظ أو أثبت من دراسات سابقة يبني عليه من خلال تطوير واختبار الفرضيات من خلال اختبار النظرية.

سادساً: مداخل الدراسة : Research approaches

تقوم الدراسة علي المدخل الاستنباطي Deductive هو منهج لاختبار أو تطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات يتم جمعها بواسطة دراسات سابقة (Saunders et al., ٢٠٠٩).

اعتمدت الدراسة وفقاً لمتغيراتها علي المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمتاز بنظرة شمولية كما إنه يهدف إلي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ويعمل علي جمع الحقائق والمعلومات عنها وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج .

مجتمع الدراسة: population of the study

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من العاملين بالمصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم ويبلغ عدد هذه المصارف (٣٧) تم الإعتماد على أسلوب العينة لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر من المجتمع (سيكاران, ٢٠٠٦) .

لقد اختيرت المصارف التجارية ممثلة لمجتمع الدراسة و بالنظر إلى دورها

المهم في خدمة المجتمع و في الاقتصاد الوطني ..

عينة الدراسة Sampling

تم الإعتماد على العينة الميسرة (غير إحتما لية) الحصصية، (Quota Sampling) والتي تستخدم خلال المراحل الاستكشافية لمشروعات البحوث، لأنها تتيح جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث (Saunders et al., ٢٠٠٩)

سابعاً: مصادر وطرق الحصول على البيانات :

تم الإعتماد على مصدرين في جمع البيانات وهما مصادر ثانوية واخرى أولية

(١) المصادر الثانوية:

أعتمد في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة، والنشرات والدوريات، ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

(٢) المصادر الأولية:

تم الإعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي جمعت لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها، وتتمثل تلك المصادر في الاستبيان الذي تم الإعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية (أوماسيكاران: ٢٠٠٦م)

ثامناً: أداة الدراسة

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى أربعة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوى البيانات الشخصية والمهنية (النوع، العمر، المؤهل

العلمي، التخصص الاكاديمي، الخبرة العملية، مسمى الوظيفة، طبيعة الخدمة) .

القسم الثاني: أبعاد تقييم الأداء (الإنتاجية-الكفاءة-الوقت-الفعالية).

القسم الثالث : الميزة التنافسية (الاستجابة-الجودة-الكلفة-التميز).

القسم الرابع : يتكون من عناصر الرقابة.

مصادر فقرات الإستبانة:

تم الإعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الإستبانة وهي

كالآتي:

(١) القسم الأول البيانات الشخصية: تم إعداد أسئلة البيانات الشخصية من أجل تحديد (النوع، العمر، المؤهل الأكاديمي التخصص الأكاديمي، الخبرة العملية، مسمي الوظيفة، طبيعة الخدمة المقدمة بواسطة المصارف التجارية).

(٢) القسم الثاني ويتضمن العبارات المتعلقة بقياس أبعاد متغيرات الدراسة إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الأداة : ويشير إلى قدرة الإستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كُرر البحث في ظروف مشابهة بإستخدام نفس الأداة (الإستبانة) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الأخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران: ٢٠٠٦م) ولأجل ذلك تم إستخدام طريقة ألفا كرونباخ Alpha (Cronbachs) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو % ٦٠ ، تم توزيع عينة مكونة من ٢٧٠ إستبانة وتم الحصول على ٢١٠ إستبانة . وكانت قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الإستبانة للدراسة كما في الشكل الآتي :

الشكل رقم (٣/٨) قيمة ألفا كرونباخ لفقرات إستبانة الدراسة

متغيرات الدراسة	مكونات المتغيرات	الاستجابة عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)
ممارسة تقييم الأداء	الإنتاجية	٤	.٧٦٩
	الكفاءة	٣	.٧٩١
	الوقت	٤	.٧٩٨
الميزة التنافسية	الفعالية	٣	.٧٧٧
الرقابة	الاستجابة	٢	.٧٧٠
	الكلفة	٣	.٧٢٤
	التميز	٤	.٨٧١
	الرقابة	٥	.٨٧١

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٩م
من بيانات الجدول يتبين أن جميع قيم معامل ألفا مرتفعة ومقبولة أكثر من %٧٠ وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات

صدق الأداة: تعني مدى قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبانة لقياسها ولأجل ذلك عرضت على (٦) محكمين من ذوي الدراية والخبرة بهدف التأكد من صدقها.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة : **Statistical techniques**

إعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS ٧٢٥) و (AMOS٧٢٥) لتحليل البيانات، واختبار جودة المقاييس تم استخدام معامل الفا كرونباخ وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقياس، واستخدام التحليل العاملي الإستكشافي لإكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات والاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير، بالإضافة إلى التحليل العاملي التوكيدي لإختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة.

كما إستخدمت قياس المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، وتحليل الارتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، وإختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية، وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة.

الفصل الرابع: نبذة عن البنوك التجارية السودانية

الفصل الرابع

نبذة عن البنوك التجارية السودانية

أولاً: نشأة وتطور البنوك:

يرجع أصل كلمة بنك إلى الكلمة بانكو Banko بالإيطالية وهى كلمة يقصد بها المائدة أو الطاولة التي كان يجلس عليها الصيارفة في العصور الوسطى والذين يقبلون إيداعات كبار الأثرياء والتجار ليحتفظوا بها على سبيل الأمانة على أن يقوموا بردها عند طلبها وكانوا يحصلون مقابل ذلك على عمولات وذلك بغرض وقاية هذه الأموال من السرقة. (عبدالحמיד: ٢٠١٠م)

ومع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، أخذت الصناعة البنكية تشهد تغيرات متلاحقة يمكن رصدها وتقسيمها إلى أربع فترات وهي: (عقل: ٢٠٠٦م)

١- الفترة (١٩٥٠-١٩٨٠م): تميزت هذه الفترة بتحصن الصناعة البنكية وتمرسها خلف حدود جغرافية محمية بالأنظمة والقوانين، التي كانت تحد من المنافسة وتخلق مناخاً شبه احتكاري.

٢- الفترة (١٩٨٠-١٩٩٠م): تميزت هذه الفترة بتراجع دور الوساطة المالية، وهى الفلسفة الأساسية التي قامت عليها فكرة البنوك، نتيجة موجة من التحرر المالي العام، والتي أدت إلى دخول منافسين جدد على جانبي الأصول والخصوم، وبدأت البنوك بتقديم ما يعرف بالخدمات الذاتية للبنوك، وذلك من خلال آلات الصرف الآلي والتي تم نشرها.

٣- الفترة (١٩٩٠-١٩٩٩م): دخلت الصناعة البنكية هذه الحقبة وهى تقوم بنفس العمل الذي تعودت عليه وإنما بطريقة أكثر تقدماً، وبدأت عمليات تطوير لآلات الصرف الآلي حيث أصبحت تقدم كشف حساب للزبون، وأدخلت مفهوم النقود البلاستيكية الممغنطة متمثلاً في بطاقات الإئتمان، وظهر وانتشار ما يعرف بالبنك المحمول الذي يمكن أن يؤدي لك الخدمة بإستعمال الهاتف أو الكمبيوتر المحمول المربوط بشبكة الانترنت، باستخدام النقود الالكترونية لإتمام عمليات الشراء والدفع، عن طريق استخدام برمجيات معينة.

٤- الفترة (٢٠٠٠-٢٠٠٨م): من خلال برامج الحاسب الآلي المتفوقة، المخصصة للتعاملات المالية، أصبح بإمكان البنك إجراء الصفقات لصالح الزبائن بتكاليف أقل كثيراً من تلك التي تتقاضاها شركات بطاقات الإئتمان، عن طريق استخدام البطاقة الذكية وهي بطاقة بلاستيكية مزودة بشريحة حواسيب قادرة على تخزين بيانات تعادل (٥٠٠) ضعف ما يمكن تخزينه البطاقات البلاستيكية الممغنطة، وبخلاف ما عليه الحال في النقود الالكترونية التي تعتمد على البرمجيات فقط، فإنه يمكن استخدام البطاقات الذكية للدفع عبر الإنترنت وفي الأسواق التقليدية.

ثانياً: مفهوم وتعريف البنك:

لما كانت البنوك تعمل طبقاً لتشريعات دول مختلفة، فلا يوجد تعريف موحد لكلمة بنك، فكل مشرع له وجهة نظره الخاصة بذلك، ويعرف البنك بأنه مكان إلتقاء عرض الأموال بالطلب عليها، ويعرف على أنه المنشأة التي تتخذ من الاتجار في النقود حرف لها.

وبإختصار فإنه يمكن تعريف البنك بأنه منشأة هدفها المتاجرة بالنقود التي تحصل عليها من الآخرين على شكل ودائع أو قروض لتعيد استخدامها في مجالات استثمارية مختلفة. (سعادة وآخرون: ٢٠١١م)

ويعرف البنك بأنه مكان إلتقاء عرض الأموال والطلب عليها، بمعنى أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال والمدخرات ليعاد إقراضها إلى من يستطيع ويرغب في الاستفادة وإفادة المجتمع منها عن طريق استثمارها. (رمضان وآخرون: ١٩٩٦م) وهناك تعريف شائع للبنك "يشير إلى أنه تلك المنشأة المالية التي تقبل الودائع وتمنح القروض وتقدم بعض الخدمات المصرفية المرتبطة بهذان النشاطان". (عبد الحميد: ٢٠١٠م)

ثالثاً: أنواع البنوك:

يمكن تقسيم البنوك من حيث طبيعة نشاطها إلى ما يلي: (سعادة وآخرون: ٢٠١١م)

- ١- البنوك المركزية: وهي البنوك التي تمنحها الدول والحكومات سلطة إصدار النقد في تلك الدول، وتكون مسؤولة عن الإشراف والرقابة على البنوك الأخرى وتوجيه

السياسة النقدية وإدارة احتياطات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية والبنك المركزي عدة تسميات منها بنك البنوك وبنك الدولة وغيرها.

٢- البنوك التجارية: تمتاز البنوك التجارية بإجتذاب ودائع الجمهور بأنواعها المختلفة ومن ثم استغلالها في المجالات المختلفة لتوفير عوائد معقولة ومرضية للبنك، ومن أمثلة ذلك منح القروض وخصم الكمبيالات التجارية والمساهمة في المشروعات الصناعية والتجارية والعقارية والزراعية المختلفة، وتعد البنوك التجارية من أكثر البنوك إنتشاراً في العالم، وتمتاز بأهميتها في تنمية اقتصاد الدول من حيث تمويلها للمشاريع المختلفة سواء أكانت تجارية أم صناعية أم زراعية أم غير ذلك، ومن أمثلة هذه البنوك في الأردن البنك العربي، وبنك القاهرة، عمان، وبنك الأردن.

٣- البنوك الصناعية: تقوم هذه البنوك بشكل خاص بتمويل المشروعات الصناعية على صورة قروض متوسطة وطويلة الأجل، وبذلك تختلف عن البنوك التجارية التي تنتوع في منحها التسهيلات المصرفية للمشروعات المختلفة وترتكز على القروض قصيرة الأجل.

٤- البنوك الزراعية: تقوم هذه البنوك بشكل رئيسي بتمويل المشروعات تازراعية عن طريق شراء البذور والأسمدة والآلات الزراعية وما شابه، ويكون التمويل على صورة قروض متوسطة الأجل، وتسدد هذه القروض على أقساط تعتمد على المواسم الزراعية

٥- البنوك الإسلامية: بنوك يرخص لها لممارسة الأعمال المصرفية بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها وأي أعمال وأنشطة أخرى، وهي الأعمال غير الربوية في مجال قبول الودائع والخدمات المصرفية الأخرى في مجال التمويل والاستثمار.

٦- البنوك العقارية: تقوم هذه البنوك بتقديم قروض طويلة الأجل لقطاع البناء والإسكان والإنشاءات المختلفة، وتسدد هذه القروض على أقساط قد تكون شهرية أو سنوية طبقاً للإتفاق بين البنك العقاري والمقترضين.

٧- البنوك وصناديق الإدخار: تركز هذه البنوك والصناديق على التعامل مع المدخرات صغيرة الحجم، فهي تقبل تلك المدخرات وتقوم بمنح قروض سلف للمتعاملين معها، ويمكن تقسيم البنوك من حيث شكلها إلى ما يلي:

أ- البنوك الخاصة: وهي البنوك التي يملكها فرد واحد أو عائلة واحدة أو شركة أشخاص، ويكون المركز المالي لمالك هذه البنوك متميزاً حتى يسمح له بإفتتاح مثل هذه البنوك.

ب- البنوك المساهمة: هي البنوك التي تكون ملكيتها على شكل شركة مساهمة حيث تطرح أسهمها للإكتتاب العام ويجرى تداولها في الأسواق المالية، وتوجد في أغلبية دول العالم.

ج- البنوك التعاونية: وهي البنوك التي تعود ملكيتها إلى جمعيات تعاونية أو نقابات مهنية أو حرفية وما إلى ذلك.

وبشكل عام فقد تعود ملكية البنوك إلى القطاع الخاص فقط بأشخاصه الطبيعيين أو الاعتباريين، وقد تعود ملكية البنوك إلى القطاع العام فقط، كما هو الحال في البنك المركزي الذي تملكه الدولة، وأخيراً قد تكون ملكية البنوك مختلطة بين القطاع الخاص والقطاع العام .

ويمكن تقسيم البنوك من حيث تفرعها إلى ما يلي: (سعادة وآخرون: ٢٠١١م)

١. البنوك المفردة: هي البنوك التي تمارس أنشطتها المصرفية كافة في مركز واحد أو في مركز رئيسي وفروع لا يتجاوز بعدها عن المركز الرئيسي عدة كيلومترات.

٢. البنوك المتفرعة محلياً: وهي البنوك التي يسمح لها بممارسة أعمالها المصرفية داخل حدود الدولة التي تحمل جنسيتها فقط.

٣. البنوك المتفرعة إقليمياً: هي البنوك التي تمارس أعمالها داخل عدد من الدول ضمن منطقة جغرافية واحدة.

٤. البنوك المتفرعة عالمياً: هي البنوك التي تمارس أعمالها المصرفية وتنتشر فروعها في مختلف أنحاء العالم.

رابعاً: وظائف البنوك:

تختلف وظائف البنوك باختلاف أنواعها.

وظائف البنك المركزي:

ويمكن تلخيص الوظائف التي يقوم بها البنك المركزي بمايلي: (سعادة وآخرون:

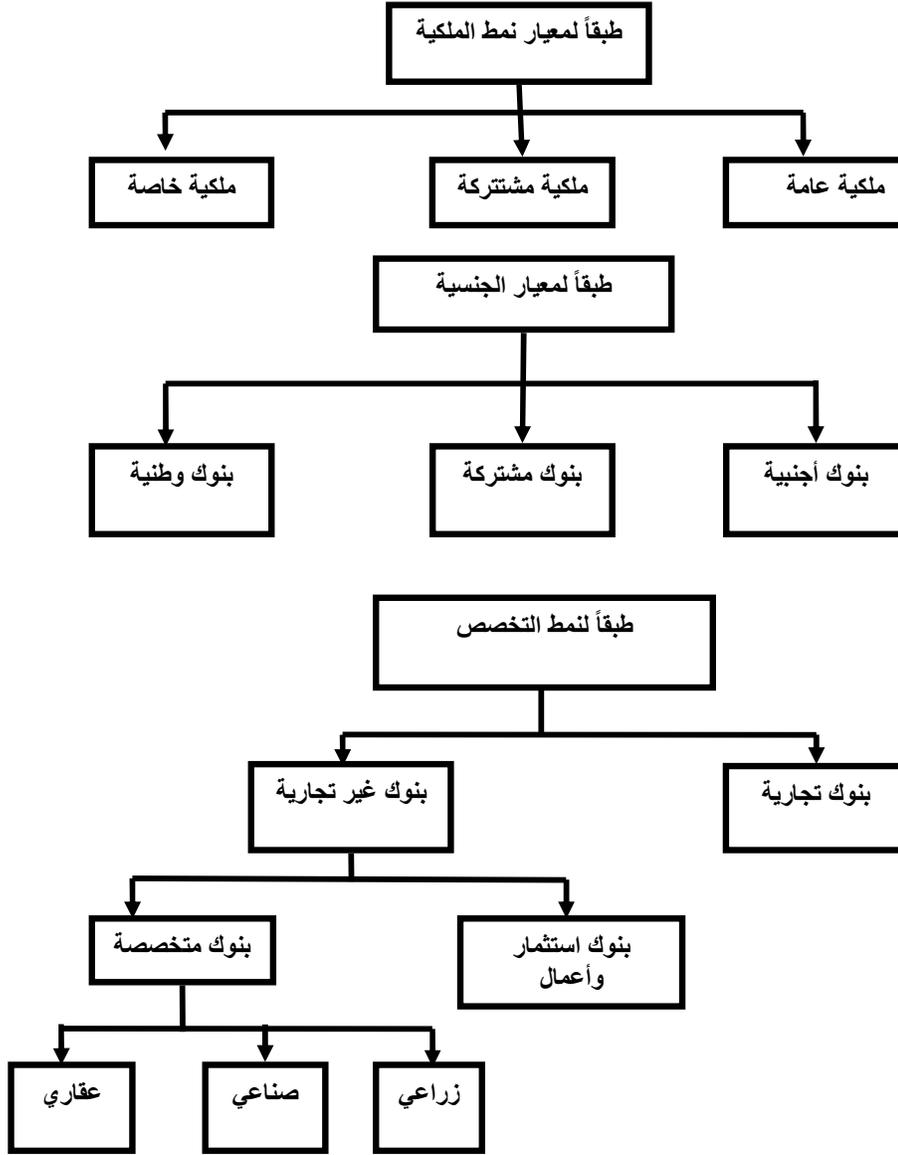
(٢٠١١م)

أ- إصدار النقد: يعد البنك المركزي عادة الجهة الوحيدة المخولة بإصدار النقد، وتغطي عملية إصدار النقد بالذهب والموجودات الأجنبية من العملات الرئيسية في العالم، ويسمى البنك المركزي أحياناً بنك الإصدار.

ب- إدارة احتياطات الدولة ومراقبة العملات الأجنبية: يقوم البنك المركزي بإدارة احتياطات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية، وذلك بتحديد أوجه استثمار أرصدة العملات الأجنبية الموجودة لديه: لتحقيق الربح وبالوقت نفسه سهولة تحويل الاستثمار إلى سيولة بدون خسائر أو خسائر قليلة ما أمكن، ومن الجدير بالذكر أن البنك المركزي يعمل بمثابة وكيل مالي للحكومة، حيث يحتفظ بحساب الإيرادات والمصروفات للوزارات والدوائر الحكومية كافة، ويقوم بإدارة الدين العام من أدوات الخزينة والسندات الحكومية، ونظراً لقيامه بالأعمال المذكورة المتعلقة بالدولة يسمى أحياناً بنك الدولة.

ج- الإشراف والرقابة على البنوك: يقوم البنك المركزي بالرقابة والتفتيش على البنوك المرخصة للتأكد من سلامة أوضاعها المالية كما يفرض عليها بعض النسب المالية كنسبة الاحتياط النقدي ونسبة الائتمان إلى الودائع وغيرها، وذلك لضمان صحة أوضاعها المالية، كما يصدر تعليماته للبنوك المرخصة بشأن حجم الائتمان المصرفي ويحدد معدلات الفوائد التي تتقاضاها تلك البنوك على التسهيلات الائتمانية للعملاء، لتوجيه السياسة النقدية في الدولة، ويقوم البنك المركزي بمنح البنوك المرخصة قروضاً ميسرة في الحالات الطارئة التي قد تهدد الاستقرار الاقتصادي في الدولة، ونظراً لقيام البنك المركزي بالأعمال المذكورة فإنه يسمى أحياناً بنك البنوك.

الشكل (٤/١) أنواع البنوك ووظائفها.



المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك الأساسية والمستحدثات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١٠م، ص ١١٨.
يوضح الشكل (٤/١) أعلاه أنواع ووظائف البنوك طبقاً لمعايير مختلفة.

خامساً: نشأة وتطور البنوك في السودان:

١- نشأة البنوك:

إن هيكل الجهاز المصرفي في السودان شأنه شأن الأجهزة المصرفية في الدول النامية، هو هيكل بسيط يتكون من ثلاثة أنواع أساسية بالإضافة إلى الودائع بمكاتب البريد وغيرها والتي تعتبر بنوكاً بالمعنى المفهوم وهي: (عبدالحميد: ٢٠٠٥م)

أ- البنك المركزي والذي يقع على قمة الجهاز ويسيطر عليه.

ب- شبكة البنوك التجارية.

ج- عدد قليل من بنوك التنمية المتخصصة.

والنوعان الأولان معاً بالإضافة إلى الوظائف الأخرى مسئولة عن خلق وتصنيع إجمالي الإمداد بالنقد، والقوة الشرائية، أما المجموعة الثالثة من البنوك فهي مخصصة للقيام بدور التنمية والتطوير في المناطق أو القطاعات المخصصة لها.

لقد كان السودان من أوائل البلاد في المنطقة التي عرفت وجود المصرف أو البنك إذ تم فتح أول مصرف في السودان عام ١٩٠٣م، وذلك بإفتتاح فرع البنك الأهلي المصري، ومن بعده أفتتح بنك باركليز البريطاني عام ١٩١٣م، والبنك العثماني عام ١٩٤٦م، وبنك مصر عام ١٩٥٣م، والكريدي ليونيه الفرنسي ١٩٥٣م، وفرع البنك العربي الأردني عام ١٩٥٩م، ولقد تميزت هذه الفترة بسيطرة فروع البنوك الأجنبية على العمل المصرفي في السودان ولم يكن لها إسهام واضح في عمليات التنمية الاقتصادية التي انتظمت البلاد بعد الإستقلال، ولقد ظل دور البنوك التجارية قبل إنشاء بنك السودان عام ١٩٦٠م مقصوراً على توفير الخدمات والتمويل المصرفي للشركات الأجنبية التي كانت تسيطر على النشاط الاقتصادي في البلاد ولقد أدى ذلك إلى سيطرة البنوك التجارية على الأرصد الأجنبية، والتركيز في عملها على القروض قصيرة ذات العائد السريع المجزي إذ كانت تلك القروض تمثل نسبة عالية من عملها المصرفي، كما أن معظم القروض التي استغلت لتمويل التجارة الخارجية يتم توفيرها للشركات الأجنبية والتي كانت رئاستها بالخارج. (محمدالحسن: ٢٠٠٤م)

إضافة إلى ما سبق لم تركز هذه البنوك في تلك الفترة على تمويل عمليات التنمية والقطاعات الإنتاجية، إذ لم تتعد تسهيلاتهما المقدمة للقطاع الزراعي في كل تاريخها

نسبة ٥%، وللصناعة ١٥%، من مجمل تسهيلات الائتمانية، كما اقتصر انتشار فروعها على المدن الرئيسية الكبرى والمراكز التجارية ولم تهتم بنشر فروعها في الأقاليم والأرياف النائية التي كانت تفتقر إلى التعامل بالنقد.

تم إنشاء البنوك المتخصصة في أواخر الخمسينات وأوائل فترة الستينات حيث أنشئ البنك الزراعي السوداني عام ١٩٥٩م، وتلاه البنك الصناعي، والبنك العقاري في مطلع الستينات، ولقد كان الغرض الأساسي من تأسيس هذه المصارف إعطاء عناية أكبر وتوفير التمويل اللازم للقطاعات التي أهملتها البنوك التجارية الأجنبية وعلى رأسها القطاع الزراعي الي يمثل رأس الرمح في الاقتصاد السوداني، كما تم في مطلع الستينات إنشاء أول بنك تجاري سوداني بمساهمة من القطاع الخاص السوداني كتجربة رائدة في الولوج للعمل المصرفي من قبل الرأسمالية الوطنية، ولقد أسهم البنك بدوره الفعال خلال عقد الستينات في دفع تطور العمل التجاري الوطني، وفتح آفاق جديدة أمام رجال الأعمال الوطنيين من المصدرين والمستوردين الذين كانوا يعانون من التنافس الحاد من قبل الشركات الأجنبية العاملة في القطاع التجاري، وحصولها على قدر كبير من التسهيلات الائتمانية من المصارف العاملة آنذاك، واستمر الحال على هذا المنوال حتى صدر تأميم البنوك التجارية لعام ١٩٧٠م، الذي انتهج نهجاً اشتراكياً تم بمقتضاه تأميم ودمج بعض فروع البنوك الأجنبية عام ١٩٧٠م، مما أدى إلى إبتعاد عدد كبير من المتعاملين مع البنوك وعلى الأخص الشركات الأجنبية التي كانت عاملة آنذاك، وتوقفت أعمالها بالسودان، ورغم أن تلك الفترة القصيرة في تاريخ العمل المصرفي بالسودان لم تدم طويلاً، إلا أنها تركت أثراً سالباً على مجمل مسار الاقتصاد السوداني وأثارت الخوف والتردد في التعامل مع المصارف الأمر الذي أدى إلى سلبية وعدم فعالية الجهاز المصرفي في ذلك الوقت. (محمدالحسن: ٢٠٠٤م)

ثم صدر قانون تنظيم البنوك والادخار عام ١٩٧٣م، والذي تم بموجبه إنشاء بنك الإدخار السوداني- كتجربة وطنية رائدة في دفع وتطوير العمل المصرفي في الريف السوداني، وتشجيع وتحفيز صغار المدخرين والمتعاملين مع الجهاز المصرفي، وذلك بتوفير التمويل اللازم للقطاع الحرفي، والصناعات الصغيرة والصناعات المنزلية،

وشهدت فترة منتصف السبعينات الانفتاح الاقتصادي - كرد فعل إيجابي لسياسة تأمين البنوك التي أضرت بموقف الاقتصاد السوداني، وفي طار سياسة الانفتاح الاقتصادي تم التصديق بفتح فروع لبنوك أجنبية كفرع سيتي بنك الأمريكي وبعض البنوك الأجنبية الأخرى كبنك المشرق، وبنك حبيب والشرق الأوسط (الذي تم توقيفه اختياريًا) وبنك الاعتماد والتجارة الدولي (الذي أوقف عالمياً في مطلع الثمانينات) ونذكر أن بعض هذه البنوك توقفت عن العمل مؤخراً، واقتصر تمثيل البنوك الأجنبية الآن على بنك المشرق وبنك أبوظبي الوطني وبنك حبيب، حيث كان الغرض الرئيسي وراء فتح فروع البنوك الأجنبية هو بث روح المنافسة بين البنوك وذلك لتحسين وترقية الخدمات المصرفية التي تقدمت إبان فترة التأمين السابقة، إضافة إلى إثراء التجربة المصرفية السودانية بإدخال التقنية المتطورة وسبل الاتصالات الحديثة، كما هدفت إلى إستقطاب المستثمرين الأجانب، وترقية الصادرات السودانية، وضمان منافستها في الأسواق العالمية، وكان قانون تنظيم البنوك لعام ١٩٧٣م، قد أعطى الأسبقية لفتح فروع البنوك الأجنبية للبنوك العاملة في الدول الشقيقة والصديقة وعلى رأسها البنوك العاملة في الدول العربية، كما كان يهدف إلى خلق التوازن بين نسبة عدد فروع البنوك الأجنبية مع نسبة عدد البنوك الوطنية العاملة بالقطر، كما تم في ذلك الإطار الموافقة على إنشاء وتأسيس بنوك مشتركة بين القطاع الخاص السوداني والقطاع الخاص الأجنبي، وبموجب سياسة الإنفتاح الاقتصادي تم التصديق بإنشاء بنك فيصل الإسلامي عام ١٩٧٦م، كنواة أولى وتجربة رائدة لتطبيق النظام المصرفي الإسلامي في السودان، ولقد شهدت تلك الفترة كذلك أول عملية دمج إذ تم دمج بنك الشعب التعاوني في بنك الخرطوم عام ١٩٨٨م، هذا ولقد شجع نجاح تجربة بنك فيصل الإسلامي السوداني على إنشاء عدد آخر من المصارف الإسلامية في مطلع الثمانينات مثل بنك التضامن الإسلامي، والإسلامي السوداني، وبنك التنمية التعاوني الإسلامي، وبنك الغرب الإسلامي، كما تم تأسيس بنوك مشتركة أخرى كالبانك الأهلي السوداني، ونسبة لنجاح تجربة البنوك الإسلامية، فقد تقرر عام ١٩٨٣م، أن تعمل البنوك وفقاً للصيغ الإسلامية للتمويل وذلك رغم قصر فترة المصارف الإسلامية في ممارسة العمل المصرفي، وفي يونيو ١٩٨٩م،

تم تعميق أسلمة المصارف بالسودان، وتلى ذلك تكوين الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية العاملة بالصيغ الإسلامية في التعامل مع الجمهور الأمر الذي أدى إلى أن يعمل كل الجهاز المصرفي وفقاً لمبادئ وهدى الشريعة الإسلامية. (محمدالحسن: ٢٠٠٤م)

٢- البنوك العاملة في السودان:

يبلغ عدد البنوك العاملة بالسودان (٢٦) بنكاً، وكانت حتى نهاية عام ١٩٩٨م، (٢٤) بنكاً إضافة إلى بنك الاستثمار المالي - منها (١٥) بنكاً مشتركاً (القطاع العام والقطاع الأجنبي والسوداني)، و(٦) بنوك مملوكة للقطاع العام، ومصارف فروع لبنوك أجنبية، هذا وكان عدد البنوك العاملة يفوق هذا العدد بقليل قبل دمج البنك التجاري السوداني في بنك المزارع التجاري وتصفية بنك نيما للاستثمار من قبل البنك المركزي ويلاحظ أن بنوك القطاع العام تمتلك أكبر عدد من الفروع في أنحاء السودان المختلفة لأنها ظلت تمارس العمل المصرفي لفترة طويلة الأمر الذي أهلها لنيل الخبرة المصرفية العريقة المتطلبة لطبيعة العمل التجاري والتنموي، ومن ثم الانتشار العملي المتوازن في أجزاء السودان المختلفة كما أن تكلفة إنشائها خلال السنين الأولى من إنشاء البنوك كانت قليلة قياساً بتكلفة الإنشاء الحالية. (محمدالحسن: ٢٠٠٤م)

ويمكن تقسيم هذه البنوك حسب أنواعها على النحو التالي: (محمدالحسن: ٢٠٠٤م)

أ- البنوك المشتركة:

وهي بنك فيصل الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني، وبنك التضامن الإسلامي، وبنك الغرب الإسلامي، والبركة والسوداني الفرنسي، والأهلي السوداني، والشمال السوداني، والسعودي السوداني، والثروة الحيوانية والعمال الوطني، والنيل الأزرق، وأم درمان الوطني، وامزارع التجاري، والصفاء للاستثمار والإئتمان.

ب- بنوك القطاع العام:

وهي مجموعة بنك الخرطوم ومجموعة بنك النيلين الصناعية، والتنمية التعاوني الإسلامي، والبنك الزراعي، والبنك الصناعي والإدخار.

ج- البنوك الأجنبية:

وهي بنك المشرق، وأبوظبي، وبنك حبيب، وبيبلوس أفريقيا.
وفي ضوء العدد الكبير للمصارف العاملة في السودان حالياً، وانتشار رقعة الفروع
في أنحاء البلاد المختلفة، فإن السياسة المصرفية الجديدة قد أوقفت التصديق بفتح
بنوك جديدة أو فروع لها إلا في بعض المناطق التي تحتاج إلى ذلك حاجة ماسة.
(محمدالحسن: ٢٠٠٤م)

سادساً: المصارف التجارية مفهومها وخصائصها

مفهوم المصارف التجارية

تعد المصارف إحدى أهم وأقدم المؤسسات المالية الوسيطة، وظيفتها الأساسية قبول
الودائع الجارية والتوفير ولأجل من الافراد والمشروعات والادارات العامة، وإعادة
إستخدامها لحسابها الخاص في منح الائتمان والخصم وبقية العمليات المالية
للوحدات الاقتصادية غير المصرفية

ويمكن أن يستشف من التعريف السابق للمصارف التجارية ما يأتي :

- ١- أن المصارف التجارية تقبل جميع أنواع الودائع، وبالتالي فهي تتيح للمدخرين
فرص متنوعة لإستثمار مدخراتهم، فهناك الودائع الجارية، والتوفير، ولأجل،
وشهادات الإيداع التي تمثل فرص إستثمارية قصيرة لأجل.
- ٢- أن المصارف التجارية تقوم بتقديم خدماتها المصرفية لجميع الزبائن، أي أنها لا
تقتصر على خدمة قطاع معين دون القطاعات الأخرى ولا على فئة معينة من
الأفراد دون الأخرى.
- ٣- تمنح المصارف التجارية انواع مختلفة من القروض سواء قصيرة أو متوسطة أو
طويلة الأجل، وهو ما يتيح فرص متنوعة للمقترضين.
- ٤- تتمتع المصارف التجارية بحرية في تمويل عدد متنوع من المشروعات الصناعية
والزراعية والتجارية والخدمية .
- ٥- يمكن للمصارف التجارية أن تقدم خدمات مصرفية متنوعة .
فبجانب الخدمات المصرفية التقليدية (قبول الإيداعات ومنح القروض) يمكنها تقديم
عدد آخر من الخدمات غير التقليدية مثل الخدمات الآلية، ودراسات الجدوى
والاستشارات المالية، والخدمات الشخصية للزبائن، وغيرها .

الخصائص التي تتميز بها المصارف التجارية عن بقية المؤسسات المالية:

هناك عدة خصائص تتميز بها المصارف التجارية عن غيرها من المصارف الأخرى وهي كما يأتي :

١- أن المصارف التجارية كبقية المؤسسات المالية الوسيطة تقوم بتجميع مدخرات الزبائن في صورة ودائع, ايا كان نوع الوديعة، فان المودع (صاحب الوديعة) يعتبر دائناً والمصرف مديناً، ومع ذلك فإن المصارف التجارية، هي الوحيدة بين المؤسسات المالية الوسيطة التي تسمح لدائنيها، أن يحتفظون بودائعهم بصورة ودائع جارية (تحت الطلب) التي تكون محلاً للسحب بواسطة الصكوك, كما يمكن تحويل ملكيتها إلى طرف ثالث بواسطة استخدام الصكوك, ويترتب على ذلك أن الالتزامات المالية المترتبة على المصارف التجارية من جراء قبولها الودائع الجارية تعتبر نفداً لأمكانية السحب عليها بالصكوك, و بالتالي هي جزء من عرض النقد، بينما المؤسسات المالية الأخرى لا تتصف بهذه الصفة.

٢- تتميز المصارف التجارية بخاصية توليد ودائع جارية (تحت الطلب) جديدة، من خلال عمليات الاقراض والاستثمار في الاوراق المالية المختلفة، والودائع الجارية الجديدة (المشتقة) بشكل نقوداً لم تكن موجودة أصلاً، وتستمد صفة النقود من كونها قابلة للسحب بصكوك، وينجم عن ذلك أن جزءاً مهماً من ودائع المصارف التجارية يتداول كنقود، وحيث أن الودائع الجارية هي جزء من عرض النقد، بل وأنها تشكل الشطر الأعظم منه في الدول المتقدمة صناعياً، فان أية زيادة في الودائع الجارية تحدث إضافة إلى الكمية الإجمالية المعروضة من النقود، مع بقاء الاشياء الأخرى على حالها، ومعنى ذلك أن للمصارف التجارية دوراً مهماً في التأثير المباشر على عرض النقد، أما المؤسسات المالية الوسيطة الأخرى، فإنها وأن كانت تقبل الودائع وتمنح القروض شأنها في ذلك شأن المصارف التجارية، إلا أن القروض التي تمنحها لا يترتب عليها تأثيرات واضحة على عرض النقد، لأن الأموال التي تتعامل بها في مجال الإئتمان لا تنشؤها هذه المؤسسات المالية، وإنما تأتي من إقتراضها لها.

٣- تشكل الودائع الجارية لدى المصارف التجارية مصدراً رئيساً من مصادر أموالها، وتتصف هذه الودائع بقابلية السحب الفوري عليها دون إشعار مسبق، بينما في المؤسسات المالية الأخرى، الجزء الأكبر من مصادر أموالها لا يأخذ شكل ودائع ملزمة الدفع حين الطلب، ويترتب على ذلك أن تصبح المصارف التجارية أكثر عرضة إلى المخاطر في عملياتها من المؤسسات الأخرى، مما يفرض عليها التحفظ في ادائها والحرص من غيرها على التوفيق بين متطلبات السيولة لمجوداتها (أي قدرتها على الإيفاء فوراً بمختلف التزاماتها) والربحية (أي تعظيم إيراداتها الصافية) .

أهداف المصارف التجارية:

تسعى المصارف التجارية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي : الربحية والسيولة و الامان .

١- الربحية *Profitability*

تسعى ادارة المصارف دائماً إلى تحقيق اكبر ربح ممكن لأصحاب المصرف ، اذ أن المعيار الاساسي لمدى كفاءة الادارة، هو حجم الارباح التي تحققها، فاذا حققت الادارة أرباحاً أكثر، فإن ذلك يعني أنها أكفأ من غيرها، كما وأن الوظيفة الرئيسية لإدارة المصرف التجاري هي تحقيق الأرباح .

وحتى يتمكن المصرف تحقيق الأرباح ينبغي أن تكون إيراداته أكبر من تكاليفه، وتشتمل إيرادات المصرف البنود الآتية :

أ- الفوائد الدائنة على التسهيلات الائتمانية .

ب- العمولات الدائنة التي تتقاضاها المصارف نظير خدماتها التي تقدمها للآخرين .

ج-أجور الخدمات التي تقدمها المصارف وغير المتعلقة بطبيعة العمل المصرفي كقيامها بتقديم إستشارات إقتصادية ومالية وإعداد دراسات الجدوى الإقتصادية .

د- عوائد العملة الاجنبية أي الارباح المتحققة من الفرق بين اسعار الشراء والبيع .

هـ- إيرادات أخرى كعوائد الاستثمار في الأوراق المالية، والعوائد المتحققة من خصم الكمبيالات، وأي أرباح رأسمالية ناتجة عن بيع المصرف لأصل من أصوله بسعر أعلى من قيمته الدفترية .

- أما فيما يتعلق بتكاليف المصرف، فإنها تشتمل على الآتي :
- أ- الفوائد المدينة على الودائع التي يقوم المصرف بدفعها.
- ب- العمولات المدينة التي يدفعها المصرف إلى المؤسسات المالية الأخرى نظير تقديمها خدمات للمصرف ذاته.
- ج- المصاريف الادارية والعمومية.

السيولة *Liquidity*

سيولة أي أصل من الاصول, تعني مدى سهولة تحويله إلى نقد باقصى سرعة ممكنة وباقل خسارة، وبناء عليه فان البضاعة أكثر سيولة من العقارات، والذمم المدينة أكثر سيولة من البضاعة، وهكذا أما السيولة، في المصارف فتعني قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين, ومقابلة طلبات الائتمان واية طلبات او حلجات مالية اخرى، وهذا يعني أن على المصارف التجارية أن تحتفظ بنسبة سيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها في أي لحظة, فالمصارف التجارية لا تستطيع كبقية منشآت الاعمال الاخرى تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت, فان مجرد اشاعة عن عدم توفير سيولة كافية لدى المصرف، كفيلة بان ترزع ثقة المودعين ويدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض المصرف للإفلاس.

الامان *Security*

لا يمكن للمصارف التجارية أن تستوعب خسائر تزيد عن رأس المال الممتلك فأى خسائر من هذا النوع معناه التهام جزء من اموال المودعين, وبالتالي افلاس المصرف التجاري، لذلك تسعى المصارف التجارية بشدة إلى توفير أكبر قدر من الامان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة، والى تعدد المناطق الجغرافية التي يخدمها المصرف، لأن ذلك يؤدي إلى تباين الزبائن (المودعين

والمقترضين)، وأنشطتهم، وايضاً تباين في مدى حساسية تلك الأنشطة للظروف الاقتصادية العامة، وباختصار تسهم الفروع في تنوع (*Diversification*) ودائع المصرف والقروض، التي يقدمها وهو ما يقلل من احتمالات حدوث مسحوبات ضخمة مفاجئة، تعرض المصرف لمخاطر العسر المالي.

وفي ضوء ما تقدم، يبدو أن هناك تعارض واضح بين الأهداف الثلاثة السابقة، وهو ما يمثل مشكلة الإدارة المصرفية، فعلى سبيل المثال يمكن للمصرف التجاري تحقيق درجة سيولة عالية من خلال احتفاظه بنقدية كبيرة داخل خزائنه، إلا أن ذلك يؤثر سلباً على هدف الربحية، فالنقدية الراكدة داخل الخزينة، لا يتولد عنها أي عائد في الوقت الذي مطالب فيه المصرف بسداد عوائد (فوائد) على ايداعات الزبائن .

وبنفس المنطق أيضاً، فإن المصرف التجاري يمكنه توجيه أمواله إلى الاستثمارات التي تدر عائد مرتفع، وبالتالي الاقتراب من هدف الربحية، إلا إن هذه الاستثمارات يرافقها عادة إرتفاعاً في درجة المخاطرة مما عنه قد ينجم خسائر رأسمالية كبيرة للمصرف، وهو ما يدمر الهدف الثالث الذي تسعى المصارف التجارية اليه اصلاً، وهو تحقيق الامان لأموال المودعين، إذا ما هو الحل ؟

يرى بعض الباحثين ان الهدف الاساس الذي يجب ان يسعى اليه المصرف التجاري هو تعظيم الربح (*Profit Maximization*) وهو ما يستهدفه اصحاب المصرف بالدرجة الاولى، اما السيولة والامان فيستهدفهما المودعين (*Depositors*) ويتحققا من خلال التشريعات وتوجيهات البنك المركزي التي تقلل احتمالات تعرض المصرف التجاري للعسر المالي، وتزيد من حالة

الامان، ومن ثم تصبح السيولة والامان بمثابة قيود
(*Constration*) وليست أهداف، مقارنة بهدف الربحية.
ويمكن للمصرف أن يراعي من خلال سياساته في التوظيف تحقيق ملائمة
والتوفيق بين الربحية والسيولة والأمان حفاظاً على سلامة مسيرته وتحقيق
أهداف مالكيه.

الفصل الخامس

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات والفرضيات

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الاعتمادية للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والإرتباط بين المتغيرات، تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة.

أولاً: تنظيف البيانات **Cleaning data**:

١-البيانات المفقودة **Missing data**:

إن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات، حيث أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ألا تزيد عن ١٠% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الإستبيان نهائياً بإعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. (إبراهيم: ٢٠١٣)

٢-الإجابات المتماثلة **Unengaged responses**:

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي ألا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك إنحرافاً معياري عالي

يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الإنحراف المعياري عن ٠.٥ يتم حذفها. (أماسيكاران: ٢٠٠٦م)

٣- معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجهة للبنوك التجارية العاملة في ولاية الخرطوم، حيث تم توزيع عدد (٢٦٠) إستبانة بنسبة استرداد بلغت (٨٠.٧%)، وتم الحصول على (٢١٠) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (٥٠) استبانة بنسبة فقدان بلغت (١٩.٣%)، أما الاستبانات الصالحة للتحليل فقد بلغ عددها (٢١٠) حيث بلغت نسبة (٨٠.٧%) وتم عمل تنظيف للبيانات وإعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (٥/١) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

النسبة	العدد	البيانات
١٠٠%	٢٦٠	مجموع الإستبانات الموزعة للمستجيبين
٨٠.٧%	٢١٠	مجموع الإستبانات التي تم إرجاعها
١٩.٣%	٥٠	الإستبانات التي لم تسترد
٨٠.٧%	٢١٠	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

ثانياً: تحليل البيانات الديمغرافية:

البيانات الديمغرافية للمستجيبين تمثلت في ستة عناصر وهي النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المهنة، الخبرة العملية، كما هو موضح في الجدول رقم (٥/٢) التالي:

الجدول (٥/٢) تحليل بيانات الديمغرافية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديمغرافي
٧٤.٨%	١٥٧	ذكر	النوع
٢٥.٢%	٥٣	أنثى	
٧.٦%	١٦	أقل من ٢٠	العمر
١٨.٦%	٣٩	من ٢٠ وأقل من ٣٠	
٣٤.٨%	٧٣	من ٣٠ وأقل من ٤٠	
٣١.٤%	٦٦	من ٤٠ وأقل من ٥٠	
٧.٦%	١٦	من ٥٠ فأكثر	المؤهل العلمي
٢.٩%	٦	ثانوي	
٦٠.٠%	١٢٦	جامعي	
٣٧.١%	٧٨	فوق الجامعي	التخصص العلمي
١٩.٠%	٤٠	إدارة أعمال	
٣٣.٨%	٧١	اقتصاد	
٣٣.٣%	٧٠	محاسبة	
٢.٩%	٦	تأمين	
١١.٠%	٢٣	أخري	
١١.٩%	٢٥	أقل من ٥ سنوات	الخبرة العلمية
٢١.٩%	٤٦	٥ إلى ٩ سنوات	
٣٢.٤%	٦٨	١٠ إلى ١٤ سنة	
٣٣.٨%	٧١	من ١٥ فأكثر	
١.٤%	٣	مدير عام	المسمى الوظيفي
١١.٤%	٢٤	مدير فرع	
١٩.٠%	٤٠	مدير إدارة	
٦٨.١%	١٤٣	مدير قسم	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

يوضح الجدول رقم (٥/٢) توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (٧٤.٨%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (٢٥.٢%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة العمرية من ٣٠ وأقل من ٤٠ شكلت نسبة (٣٤.٨%) وهي أكبر نسبة، بينما شكلت الفئة من ٤٠ وأقل من ٥٠ نسبة بلغت (٣١.٤%)، وشكلت الفئة من ٢٠ وأقل من ٣٠ نسبة (١٨.٦%) وشكلت الفئة أقل من ٢٠ والفئة من ٥٠ فأكثر على التالي نسبة بلغت (٧.٦%)، أما الفئة المؤهل العلمي شكلت جامعي نسبة (٦٠.٠%)، بينما شكلت الفئة فوق الجامعي نسبة (٣٧.١%)، بينما شكلت الفئة ثانوي نسبة (٢.٩%). أما التخصص العلمي

فيوضح أن فئة اقتصاد يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (٣٣.٨%)، بينما الفئة محاسب حيث بلغت نسبة (٣٣.٣%) بينما الفئة إدارة أعمال يشكلون نسبة (١٩.٠%) من العينة، بينما الفئة أخرى بلغت نسبة (١١.٠%)، بينما الفئة تأمين حيث بلغت نسبة (٢.٩%)، أما توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية نجد الفئة من ١٥ فأكثر أكبر نسبة حيث بلغت (٣٣.٨%)، والفئة ١٠ إلى ١٤ سنة حيث بلغت نسبتهم (٣٢.٤%)، والفئة ٥ إلى ٩ سنوات بلغت نسبة (٢١.٩%)، وأخيراً الفئة أقل من ٥ سنوات حيث بلغت نسبة (١١.٩%)، أما توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي نجد الفئة مدير قسم أكبر نسبة حيث بلغت (٦٨.١%)، والفئة مدير إدارة حيث بلغت نسبتهم (١٩.٠%)، والفئة مدير فرع بلغت نسبة (١١.٤%)، وأخيراً الفئة مدير عام حيث بلغت نسبة (١.٤%).

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

للتحليل العاملي الاستكشافي أهمية في قياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى، أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى.

وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية.

وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill, ١٩٧٩) و (Hair et al, ١٩٩٨) التي تتمثل في النقاط التالية:

- ١- وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- ٢- أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير ٠.٦٠ أو أكثر.
- ٣- أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من ٠.٤٠.
- ٤- أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد ٠.٤٠ أو أكثر.
- ٥- ألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
- ٦- ألا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

أي وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن ٠.٤٠، تناسب العينة، وألا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وأن تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من ٠.٤٠، وألا يقل تشبع العامل عن ٠.٤٠ مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن ٤٠% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

رابعاً: التحليل العاملي الاستكشافي لتقييم الأداء:

تم تكوين مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور لتقييم الأداء وعدد عباراته (٢٠) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (٠.٤٠) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (٠.٤٠) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (٠.٤٠) والتشبعات لا تقل عن (٠.٤٠) وقيمة KMO لا تقل عن (٠.٦٠) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (٤/٥)، حيث تم التوصل إلى أربعة مكونات أساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس تقييم الأداء وبلغ المكون الأول الوقت نسبة (١٦.٨١٧%) من التباين، والمكون الثاني الإنتاجية نسبة (١٥.٩٥٧%) من التباين، والمكون الثالث الكفاءة نسبة (١٤.٨١٢%) من التباين، والمكون الرابع الفاعلية نسبة (١٣.٢٨٧%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (٦٠.٨٧٤%) من التباين لكل للعبارات، وهى نسبة تزيد عن (٠.٦٠%) والتي تعتبر مقبولة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F,)

١٩٩٨، (at all)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر إرتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (٥/٣) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (٤).

الجدول رقم (٤/٣) التحليل العاملي تقييم الأداء (حجم العينة : ٢١٠)

العوامل				الرمز	المتغيرات
٤	٣	٢	١		
			.٧٨٩	A٥	الإنتاجية
			.٧٧٨	A٤	
			.٦٩٦	A١	
			.٦٢٣	A٢	
			.٥٥٤	A٣	
		.٨٢٢		C٤	الوقت
		.٨٠٩		C٥	

		.٧٠٣		C٣	
		.٦٠٤		C٢	
	.٨٣٢			B٢	الكفاءة
	.٧٩٠			B٣	
	.٧٢٥			B١	
	.٤٧٩			B٤	
.٨٣٥				D١	الفاعلية
.٨١٧				D٢	
.٦٢٢				D٣	
١٣.٢٨٧	١٤.٨١٢	١٥.٩٥٧	١٦.٨١٧	Variance Explained	
.٨٢١				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
١٢١٢.٩٦٨				Bartlett's Test of Sphericity	
٦٠.٨٧٤				Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الجدول رقم (٤/٤) العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي لتقييم الأداء

المحور	الرمز	العبارات في الاستبيان	الحالة
الوقت	C١	يوجد التزام بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار في البنوك التجارية السودانية	حذفت
الكفاءة	B٥	تقيم نتائج الأعمال بصورة دورية بالبنوك التجارية السودانية	حذفت
الفاعلية	D٤	يفسح المجال للتعديلات في الهيكل التنظيمي بالبنوك التجارية السودانية.	حذفت

حذفت	يتم مقارنة المخرجات بالمدخلات باستمرار بالبنوك التجارية السودانية.	D٥
------	--	----

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

خامساً: التحليل العاملي الاستكشافي للميزة التنافسية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور للميزة التنافسية وعدد عباراته (٢٠) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (٠.٤٠) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (٠.٤٠) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (٠.٤٠) والتشبعات لا تقل عن (٠.٤٠) وقيمة KMO لا تقل عن (٠.٦٠) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول رقم (٤-٥)، حيث تم التوصل للمكونين أساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الميزة التنافسية وبلغ المكون الأول التميز نسبة (٣٢.٥١٠%) من التباين، والمكون الثاني الكلفة نسبة (٢١.٩٦٩%) من التباين، والمكون الثالث الاستجابة نسبة (١٨.١٧٣%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (٧٢.٦٥٣%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (٠.٦٠%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F, at all, ١٩٩٨)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (٤-٤) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (٣).

الجدول رقم (٥/٥) التحليل العاملي للميزة التنافسية (حجم العينة: ٢١٠)

العوامل			الرمز	المتغيرات
٣	٢	١		
		.٨٦٢	K٣	التميز

		.٨٣٠	K٤	
		.٨٢٤	K٢	
		.٨١٤	K٥	
	.٨٦٦		١٢	الكلفة
	.٨١٣		١٣	
	.٧٢٢		١١	
.٨٩٥			H١	الاستجابة
.٨٥١			H٢	
١٨.١٧٣	٢١.٩٦٩	٣٢.٥١	Variance Explained	
	.٧٢٧		Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy	
	٧٥٨.٨٧٦		Bartlett's Test of Sphericity	
	٧٢.٦٥٣		Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الجدول رقم (٥/٦) العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للميزة التنافسية

الحالة	العبارات في الاستبيان	الرمز	المحور
حذفت	تنوع البنوك التجارية السودانية أساليبه التحسين جودة الخدمات بها.	G١	الجودة
حذفت	تستخدم البنوك التجارية السودانية طرق متعددة لمتابعة جودة خدماتها.	G٢	
حذفت	تستخدم البنوك التجارية السودانية المواصفات القياسية لضمان الجودة.	G٣	

حذفت	تتوافق الخدمات وتوقعات العملاء بالبنوك التجارية السودانية.	G٤	
حذفت	توثق البنوك التجارية السودانية عملياتها للتحسين المستمر.	G٥	
حذفت	تؤمن إدارات البنوك التجارية السودانية بأن التميز هو طريقها وفلسفتها في إدارة أعمالها.	K١	التميز
حذفت	تستخدم البنوك التجارية السودانية الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	I٤	الكلفة
حذفت	تستخدم البنوك التجارية السودانية البحث والتطوير لتحديث عملياتها التشغيلية بأقل تكلفة.	I٥	
حذفت	تستطيع البنوك التجارية السودانية الاستجابة للطلبات المتغيرة بالسرعة المثلّي.	H٣	الاستجابة
حذفت	تقي البنوك التجارية السودانية بتعاقداتها في ظل التغيرات البيئية.	H٤	
حذفت	يعي العاملون بالبنوك التجارية السودانية أهمية الاستجابة لخدمات الزبائن.	H٥	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

سادساً: التحليل العاملي الاستكشافي للرقابة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط مع بعضها البعض والمكون من محور واحد وقد بلغ عدد عباراته (٥) عبارات وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (٠.٤٠) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (٠.٤٠) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (٠.٤٠) والتشبعات لا تقل عن (٠.٤٠) وقيمة KMO لا تقل عن (٠.٦٠) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، حيث تم التوصل إلى المكون الأساسي (عوامل) من جميع

العبارات في مقياس الرقابة وبلغ نسبة (٦٧.٠٠٩%) من التباين، وهي نسبة تزيد عن (٠.٦٠%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F, at all, ١٩٩٨)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (٤/٧) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (٣).
الجدول رقم (٥/٧) التحليل العاملي للرقابة (حجم العينة : ٢١٠)

المتغيرات	العبارات	العوامل
الرقابة	L٤	١
	L٣	.٨٧٦
	L٥	.٨٤٨
	L٢	.٨٣٢
	L١	.٨٢٧
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy		.٦٩٨
Bartlett's Test of Sphericity		.٨٣٢
Total Variance Explained		٥٥٤.٠٣٤
		٦٧.٠٠٩

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

سابعاً: التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة، وأعتمد البحث في تطبيق التحليل

العالمي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الارحجية العظمي Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS 7.2.3 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج ونذكرها :

١. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df: The relative chi-square:

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة أقل من (٥) تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من (٢) تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة .

٢. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد R^2 وتتراوح قيمته بين (٠،١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة أكبر من ٠.٩ دل ذلك على جودة النموذج المفترض وإذا كانت قيمته (١) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, ١٩٩٦).

٣. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي :

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته ٠.٠٥ فاقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (٠.٠٥، ٠.٠٨) دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا

زادت قيمته عن ٠.٠٨ فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, ٢٠٠٢ & George A. Marcoulides and Irini Moustaki).

٤. مؤشر المطابقة المعياري، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠.١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, ١٩٩٦).

٥. مؤشر المطابقة المقارن، (Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠.١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, ١٩٩٦).

٦. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠.١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, ١٩٩٦).

٧. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (١.٠) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others, ١٩٩٥).

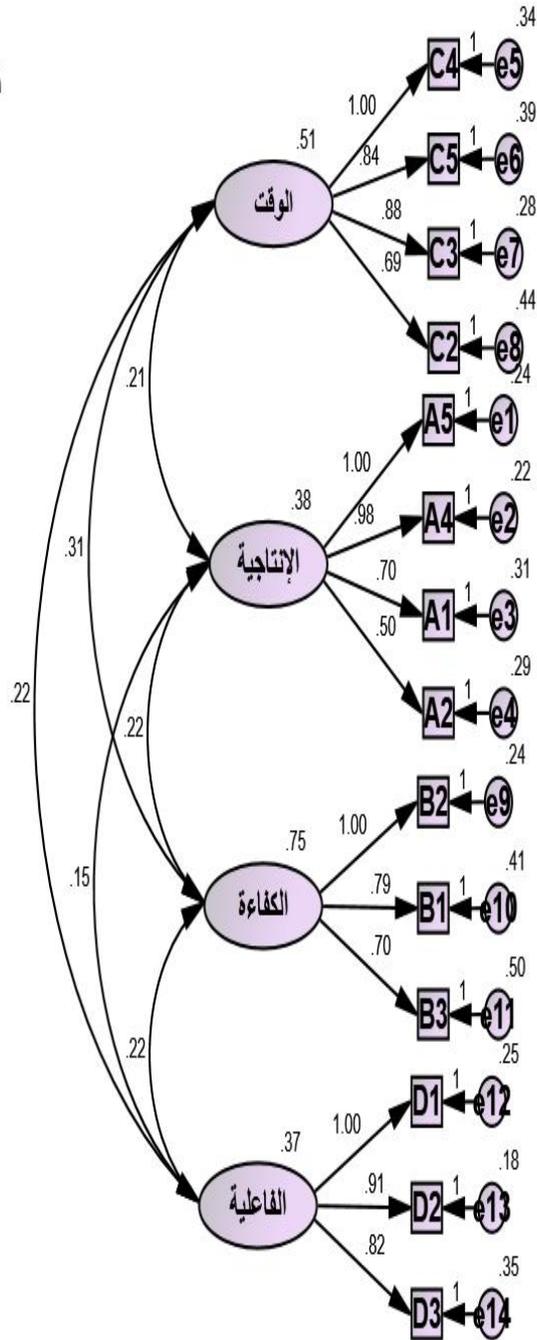
عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع الدراسة هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده .

ثامناً: التحليل العاملي التوكيدي لتقييم الأداء:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS ٧٢٣) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من أربعة محاور للمتغير المستقل تقييم الأداء والذي تقيسه ٢٠ عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير المستقل تقييم الأداء يتكون من أربعة محاور تقيسه ١٤ عبارات كما في الشكل رقم (٥/١) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (٥/٨) والشكل رقم (٥/١) التاليين. الذي أوضح أن مكونات المتغير المستقل تقييم الأداء هي: الوقت يتكون من (٤) عبارات، الإنتاجية ويتكون من (٤) عبارات، الكفاءة ويتكون من (٣) عبارات، الفاعلية ويتكون من (٣) عبارات.

شكل رقم (٥/١) التحليل العاملي التوكيدي لتقييم الاداء

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 142.062
 درجات الحرية 71
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 2.001
 مؤشر المطابقة المقارن .931
 مؤشر توكير- لويس .912
 مؤشر رمسي .069



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

الجدول رقم (٥/٨) مؤشرات جودة المطابقة لتقييم الاداء

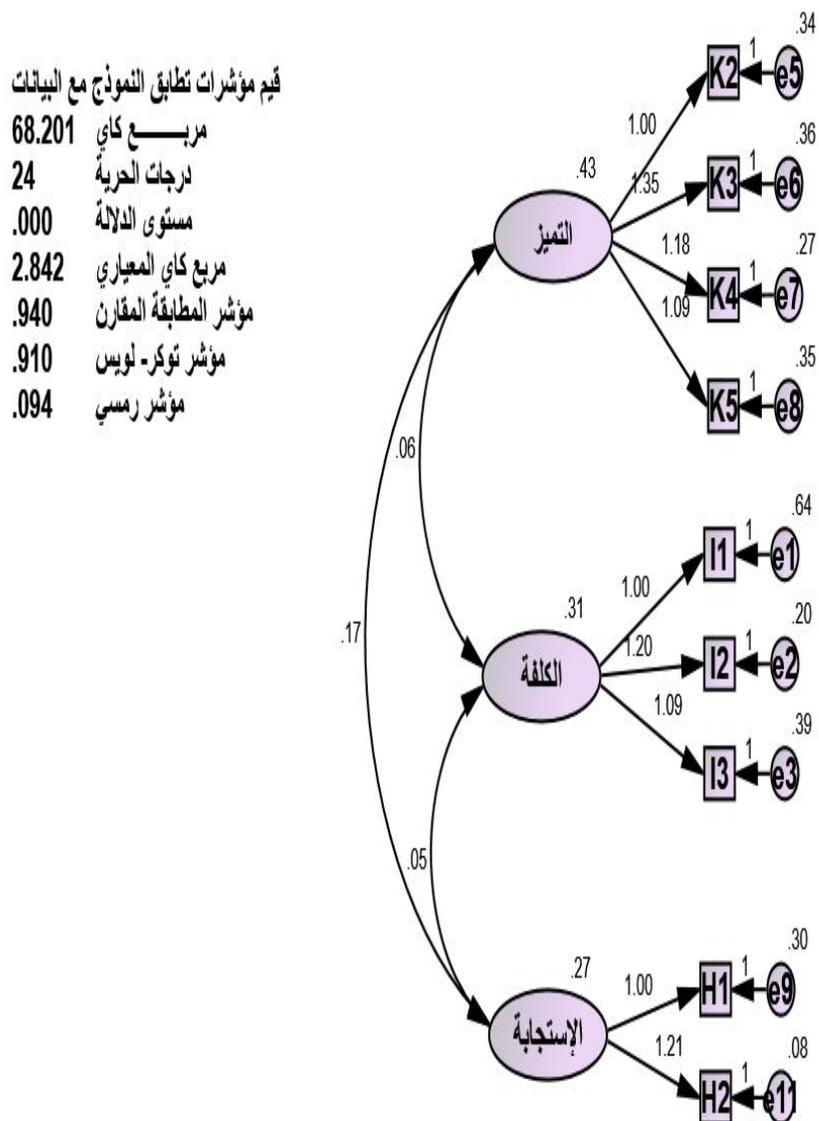
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
١٤٢.٠٦٢	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
٧١		df = degree of freedom
٠.٠٠٠٠	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
.٩١١	≥ 90 أكبر من ٩٠	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
٠.٠٦٩	< 0.08 أقل من ٠.٠٨	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.٨٧٤	≥ 90 أكبر من ٩٠	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
٠.٩٣١	≥ 90 أكبر من ٩٠	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.٨٦٨	≥ 90 أكبر من ٩٠	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
٠.٩١٢	≥ 90 أكبر من ٩٠	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكير لويس
.٠٣٠	> 0.05 أكبر من ٥٠	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

تاسعاً: التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS ٧٢٣) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من أربعة محاور للمتغير التابع الميزة التنافسية والذي تقيسه ٢٠ عبارة و حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير التابع الميزة التنافسية يتكون منثلاثة محاور وتقيسهم ٩ عبارة كما في الشكل رقم (٥/٢) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (٥/٩) والشكل رقم (٥/٢) التاليين. الذي أوضح أن مكونات المتغير التابع الميزة التنافسية هي: التميز وتتكون من (٤) عبارات ، الكلفة وتتكون من (٣) عبارات، الاستجابة وتتكون من (٢) عبارة.

شكل رقم (٥/٢) التحليل العائلي التوكيدي للميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الجدول رقم (٥/٩) مؤشرات جودة المطابقة للميزة التنافسية

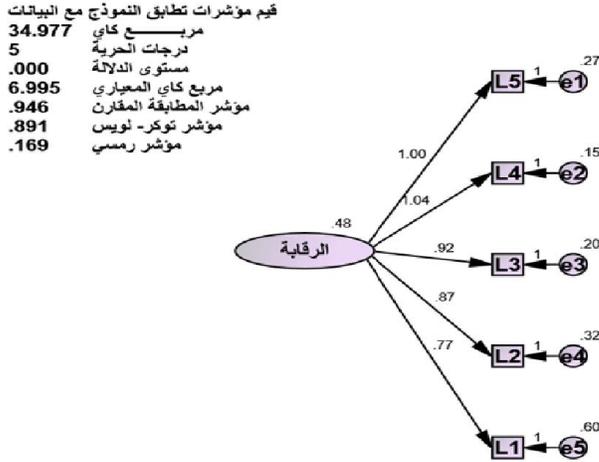
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
٦٨.٢٠١	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
٢٤		df = degree of freedom
٠.٠٠٠	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
.٩١١	≥ 90 أكبر من ٩٠	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
٠.٠٩٤	< 0.08 أقل من ٠.٠٨	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.٨٧٤	≥ 90 أكبر من ٩٠	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
٠.٩٤٠	≥ 90 أكبر من ٩٠	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.٨٦٨	≥ 90 أكبر من ٩٠	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
٠.٩١٠	≥ 90 أكبر من ٩٠	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.٠٠٤	> 0.05 أكبر من ٥٠	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

عاشراً: التحليل العاملي التوكيدي للرقابة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS ٧٢٣) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأولي للدراسة والذي يتكون من محور واحد للمتغير الوسيط الرقابة والذي تقيسه ٥ عبارات، وحسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل إلي أن المتغير الوسيط الرقابة يتكون من محور واحد وتقيسه ٥ عبارات كما في الشكل رقم (٤/٣) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة ، وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (٤/١٠) والشكل رقم (٤/٣) التاليين.

شكل رقم (٥/٣) التحليل العاملي التوكيدي للرقابة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الجدول رقم (٥/١٠) مؤشرات جودة المطابقة للرقابة

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
٣٤.٩٧٧	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
٥		df = degree of freedom
٠.٠٠٠٠	$1 < \chi^2/df < ٥$	χ^2/df
.٩٣٨	≥ ٩٠ أكبر من ٩٠	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
٠.١٦٩	< ٠.٠٨ أقل من ٠.٠٨	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.٩٣٨	≥ ٩٠ أكبر من ٩٠	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
٠.٩٤٦	≥ ٩٠ أكبر من ٩٠	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.٨١٣	≥ ٩٠ أكبر من ٩٠	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
٠.٨٩١	≥ ٩٠ أكبر من ٩٠	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
٠.٠٠٠	> ٠.٠٥ أكبر من ٥٠	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

أحد عشر: الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلي ١، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرون باخالمطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، ١٩٦٧) إلى أن المصدقية من ٠.٥٠ - (٠.٦٠) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من ٠.٨٠ وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, ٢٠١٠) إقترح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من ٠.٧٠ الجدول (٥/١١) يوضح معامل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة .

الجدول رقم (٥/١١)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة : ٢١٠)

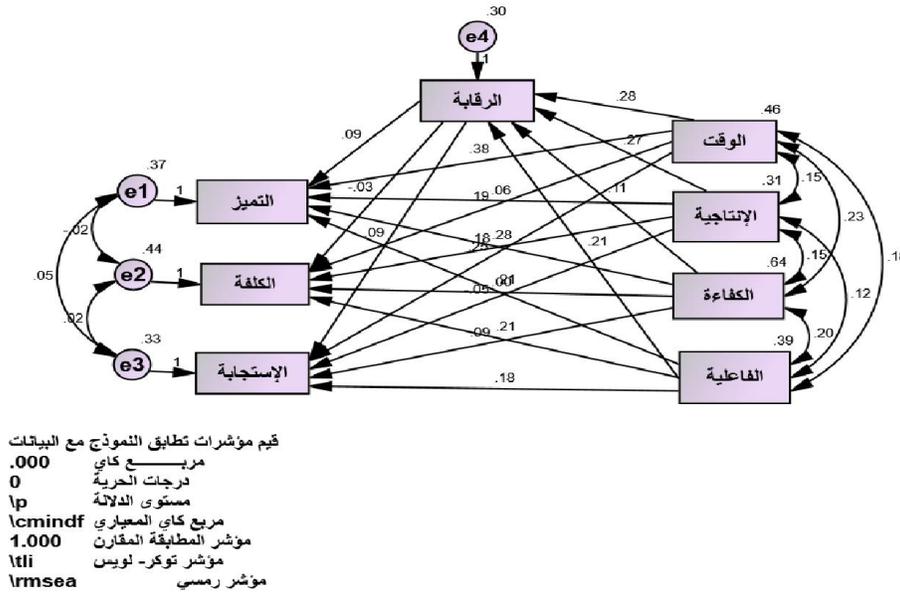
Cronbach's alpha	عدد العبارات	أبعاد المتغير	نوع المتغير
.٧٩٨	٤	الوقت	مستقل
.٧٦٩	٤	الإنتاجية	
.٧٩١	٣	الكفاءة	
.٧٧٧	٣	الفاعلية	
.٨٧١	٤	التمييز	تابع
.٧٢٤	٣	الكلفة	
.٧٧٠	٢	الاستجابة	
.٨٧١	٥	الرقابة	الوسيط

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

إثنتا عشر: نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يفسر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل تقييم الأداء يتكون من أربعة أبعاد وهي: الوقت، الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية. أما المتغير التابع الميزة التنافسية تتكون من ثلاثة أبعاد وهي: التميز، الكلفة، الاستجابة. أما المتغير الوسيط هو الرقابة، فإن استناد النموذج على نظرية يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فإنه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة، يتم استبعاد البعد تماماً والشكل (٥/٤) يوضح نموذج الدراسة المعدل، الجدول (٤/١٢) يوضح مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة.

الشكل رقم (٥/٤) نموذج الدراسة المعدل



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الجدول رقم (٥/١٢) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
.....	غير مهمة أحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
...		df = degree of freedom
...	$1 < \chi^2/df < 5$	χ^2/df
١.٠٠٠٠	≥ 90 أكبر من ٩٠	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.٢٧٠	< 0.08 أقل من ٠.٠٨	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
١.٠٠٠٠	≥ 90 أكبر من ٩٠	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
١.٠٠٠٠	≥ 90 أكبر من ٩٠	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
١.٠٠٠٠	≥ 90 أكبر من ٩٠	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.....	≥ 90 أكبر من ٩٠	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.....	> 0.05 أكبر من ٥٠	P Close

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

فرضيات الدراسة:

الجدول (٥/١٣) فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (التميز)
الفرضية الفرعية:
١- هناك علاقة إيجابية بين الوقت والتميز
٢- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية و التميز
٣- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة والتميز
٤- هناك علاقة إيجابية بين الفاعلية والتميز
الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الكلفة)
الفرضية الفرعية:
١- هناك علاقة إيجابية بين الوقت والكلفة
٢- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والكلفة
٣- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة والكلفة
٤- هناك علاقة إيجابية بين الفاعلية والكلفة
الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الاستجابة)
الفرضية الفرعية:
١- هناك علاقة إيجابية بين الوقت والاستجابة
٢- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والاستجابة
٣- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة والاستجابة
٤- هناك علاقة إيجابية بين الفاعلية والاستجابة
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والرقابة
الفرضية الفرعية:
١- هناك علاقة إيجابية بين الوقت والرقابة
٢- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والرقابة
٣- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة والرقابة
٤- هناك علاقة إيجابية بين الفاعلية والرقابة
الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية

الفرضية الفرعية:
١- هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية
٢- هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية
٣- هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية
الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية
الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (التميز)
الفرضية الفرعية:
١- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الوقت والتميز
٢- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والتميز
٣- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والتميز
٤-٤ الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والتميز
الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الكلفة)
الفرضية الفرعية:
١- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الوقت والكلفة
٢- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والكلفة
٣- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والكلفة
٤- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والكلفة
الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الاستجابة)
الفرضية الفرعية:
١- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الوقت والاستجابة
٢- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والاستجابة
٣- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والاستجابة
٤- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والاستجابة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يلاحظ في الجدول (٥/١٤) أدناه الذي يبين أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة أعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبية كالاتي المتغير المستقل تقيم الأداء: الإنتاجية، الفاعلية، الوقت، الكفاءة. أما المتغير التابع الميزة التنافسية: الاستجابة، الكلفة، التميز. أما المتغير الوسيط: الرقابة.

الجدول (٥/١٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

نوع المتغير	الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
مستقل	الوقت	٠.٦٨	٣.٨٤	٠.٧٧٣=%
	الإنتاجية	٠.٥٦	٤.٢٠	٠.٨٤١=%
	الكفاءة	٠.٨٠	٣.٧١	٠.٧٤٤=%
	الفاعلية	٠.٦٣	٤.١٤	٠.٨٣٢=%
تابع	التميز	٠.٨١	٣.٧٨	٠.٧٦٣=%
	الكلفة	٠.٧١	٣.٩٦	٠.٧٩٢=%
	الاستجابة	٠.٦٥	٤.٠٧	٠.٨١١=%
وسيط	الرقابة	٠.٦٩	٤.٠٨	٠.٨٢١=%

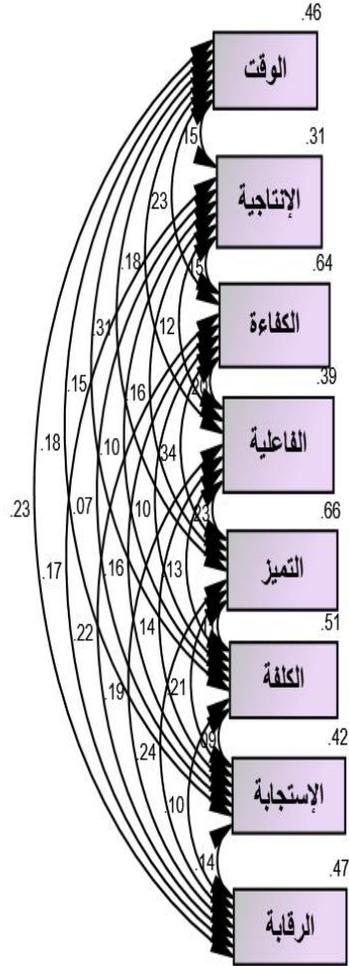
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا

كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الإرتباط بين (٠.٣٠) إلى (٠.٧٠) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (٠.٧٠) الشكل (٥/٥) والجدول (٥/١٥) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة.

الشكل رقم (٥/٥) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الجدول (٥/١٥) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		Estimate
الوقت	<-->	.١٤٧
الوقت	<-->	.٢٢٥
الوقت	<-->	.١٨٤
الوقت	<-->	.٣٠٨
الوقت	<-->	.١٤٦
الوقت	<-->	.١٧٨
الوقت	<-->	.٢٣٣
الإنتاجية	<-->	.١٥٠
الإنتاجية	<-->	.١١٩
الإنتاجية	<-->	.١٥٧
الإنتاجية	<-->	.١٠٣
الإنتاجية	<-->	.٠٦٩
الإنتاجية	<-->	.١٦٧
الكفاءة	<-->	.١٩٦
الكفاءة	<-->	.٣٣٦
الكفاءة	<-->	.١٠٢
الكفاءة	<-->	.١٥٦
الكفاءة	<-->	.٢١٨
الفاعلية	<-->	.٢٣٤
الفاعلية	<-->	.١٣٥
الفاعلية	<-->	.١٤٢
الفاعلية	<-->	.١٩٠
التميز	<-->	.١١٢
التميز	<-->	.٢١٠
التميز	<-->	.٢٤٣
الكلفة	<-->	.٠٩١
الكلفة	<-->	.١٠٠
الاستجابة	<-->	.١٤٢

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

يلاحظ من الجدول (٥/١٥) أعلاه أن هنالك علاقة إرتباط ضعيفة بين كل متغيرات الدراسة، باستثناء العلاقة الإرتباط بين التميز والكفاءة علاقة ارتباط

متوسطة ويلاحظ أن علاقة الارتباط ضعيفة بين الوقت وكل من الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، التميز، الكلفة، الاستجابة، الرقابة. كما يلاحظ من أنعلاقة الارتباط ضعيفة بين الإنتاجية وكل من الكفاءة، الفاعلية، الكلفة، الاستجابة، الرقابة. وكذلك علاقة الارتباط ضعيفة بين الكفاءة وكل من الفاعلية، التميز، الكلفة، الاستجابة، الرقابة. وأيضاً توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الفاعلية وكل من الكلفة، الاستجابة، الرقابة. وكما توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الكلفة وكل من الاستجابة، الرقابة. وأيضاً توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الاستجابة والرقابة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات والفرضيات:

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (٤) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم استخدام اختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling وأستخدم أسلوب تحليل المسار Path Analysis هو تقنية إحصائية تستخدم فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities واطفاء القياس والارتباط الخطي المزوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon Ann, Spring) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الاخرى وكان أول من وضعه (Sewall Wright) في عام ١٩٣٠م واستخدم في دراسات النشوء والتطور واعتمد برنامج تحليل المسار علي برنامج العلوم الاجتماعية SPSS ويتم استخدام تحليل المسار اموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات. والهدف الاساسي من استخدام نموذج المسار أو غيره من نماذج المعادلة المهيكلة هو العثور علي النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع

وتفسر البيانات، وقد ذكر (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995) ان

اسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

١. إنه نموذج لإختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات .

٢. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .

٣. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلي متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر .

٤. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلي المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

٥. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات

٦. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .

٧. بالإضافة لما سبق فإنه توجد عدة أشكال ونماذج لتحليل المسار نذكر منها Neil (Harald Martfens and Magni Martens, 2001 & 2002, H. Timm

٨. نموذج ذو اتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي أسهم (مسارات) تتجه من المتغيرات المستقلة الي المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات علي المتغير التابع .

٩. نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتاثيرات غير المباشرة علي المتغيرات التابعة

١٠. نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالإضافة إلي أخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج علي مسارات ثنائية الاتجاه لقياس التغير بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الاسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل علي

جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من خلال مؤشرات جودة المطابقة .

James Lattin and Others, ٢٠٠٢ & George A. (٢٠٠٢).
Marcoulides and Irini Moustaki

بالإضافة لما سبق في إختبار فرضيات الدراسة يتم الاعتماد على مؤشرات جودة النموذج الآتية:

١. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية **The relative chi-square: df**

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فإذا كانت هذه النسبة اقل من ٥ تدل على قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من ٢ تدل على ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

٢. مؤشر جودة المطابقة **(The Goodness-of-Fit Index GFI)**:

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد R^2 وتتراوح قيمته بين (١,٠) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من ٠.٩ دل ذلك على جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (١) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض .G. Barbara
Tabachnick and Linda S. Fidell, ١٩٩٦

٣. مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته ٠.٠٥ فاقل دل ذلك على ان النموذج يطابق تماماً البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين (٠.٠٨, ٠.٠٥) دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن ٠.٠٨ فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, ٢٠٠٢ & George A. Marcoulides and Irini Moustaki).

٤. مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠.١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, ١٩٩٦).

٥. مؤشر المطابقة المقارن ،(Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠.١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ،(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, ١٩٩٦)

٦. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠.١) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, ١٩٩٦).

٧. مؤشر توكر لويس (Tucker–Lewis Index (TLI)

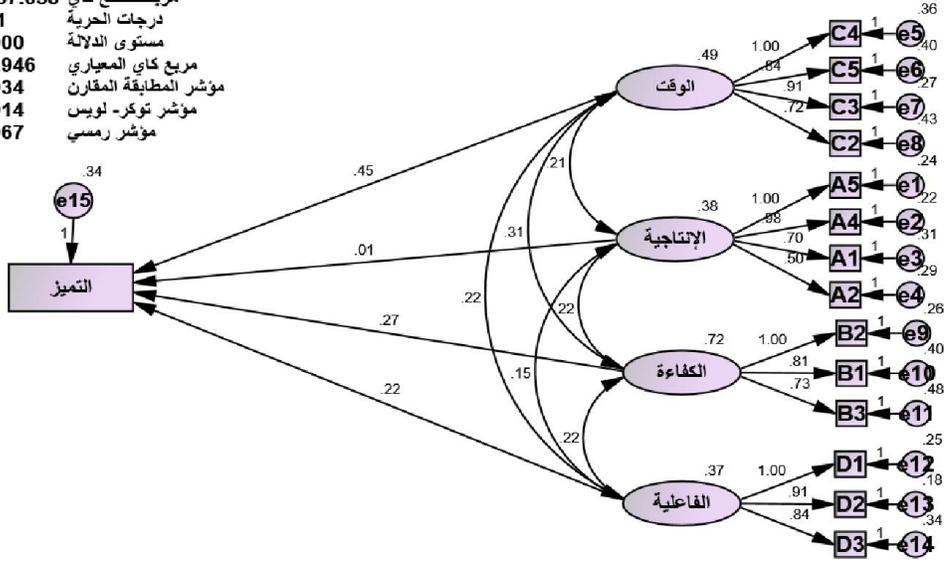
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (١.٠) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة Joseph F. Hair, JR. and Others , ١٩٩٥).

عند الحكم علي جودة نموذج أونماذج أخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (التمييز): تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد علاقة إيجابية معنوي بين تقييم الأداء والتمييز، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (٥/٦).

شكل رقم (٥/٦) العلاقة بين تقييم الأداء والتميز

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 157.658
 درجات الحرية 81
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 1.946
 مؤشر المطابقة المقارن .934
 مؤشر توكر- لويس .914
 مؤشر رمسي .067



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)
 جدول رقم (٥/١٦) المسار من تقييم الأداء إلى التميز (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
	الوقت <--- التميز	.٤٤٥	.١٠٢	٤.٣٥٥	***	دعمت
	الإنتاجية <--- التميز	.٢٢٤	.١٠٣	٢.١٦٤	.٠٣٠	دعمت
	الكفاءة <--- التميز	.٢٦٩	.٠٧٤	٣.٦٤٧	***	دعمت
	الفاعلية <--- التميز	.٠١٠	.٠٩٨	.١٠٣	.٩١٨	لم تدعم

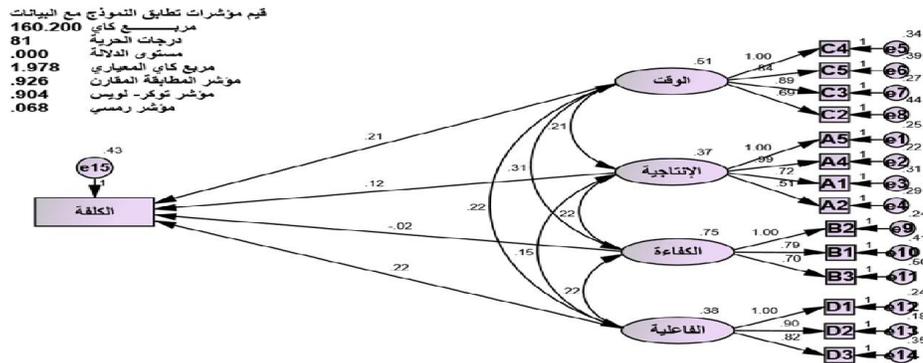
مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.001$ ***

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

وفقاً للجدول رقم (٥/١٦) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل تقييم الأداء والمتغير التابع التميز إلى انخفاض تأثير بعد الوقت حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٤٩) ويفسر ٠.٤٥ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠). وانخفاض تأثير بعد الإنتاجية حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٣٨) ويفسر ٠.٠١ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٣٠). وارتفاع تأثير بعد الكفاءة حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٧٢) ويفسر ٠.٢٧ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠). وارتفاع تأثير بعد الفاعلية حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٧٣) ويفسر ٠.٢٢ من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٩١٨) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين تقييم الأداء والتميز، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

٤-٣ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الكلفة): تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين تقييم الأداء والتميز، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (٥/٧).

شكل رقم (٥/٧) العلاقة بين تقييم الأداء والكلفة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

جدول رقم (٥/١٧) المسار من تقييم الأداء إلى الكلفة (Estimate)

النتيجة	الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	م العلاقات	
دعمت	.٠٤٣	٢.٠٢٠	.١٠٣	.٢٠٩	الكلفة	<---
دعمت	.٠٤٣	٢.٠٢١	.١٠٩	.٢٢٠	الكلفة	<---
لم تدعم	.٧٧٨	-٠.٢٨٢	.٠٧٥	-٠.٢١	الكلفة	<---
لم تدعم	.٢٨٠	١.٠٨١	.١٠٧	.١١٥	الكلفة	<---

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.01$ ، ***

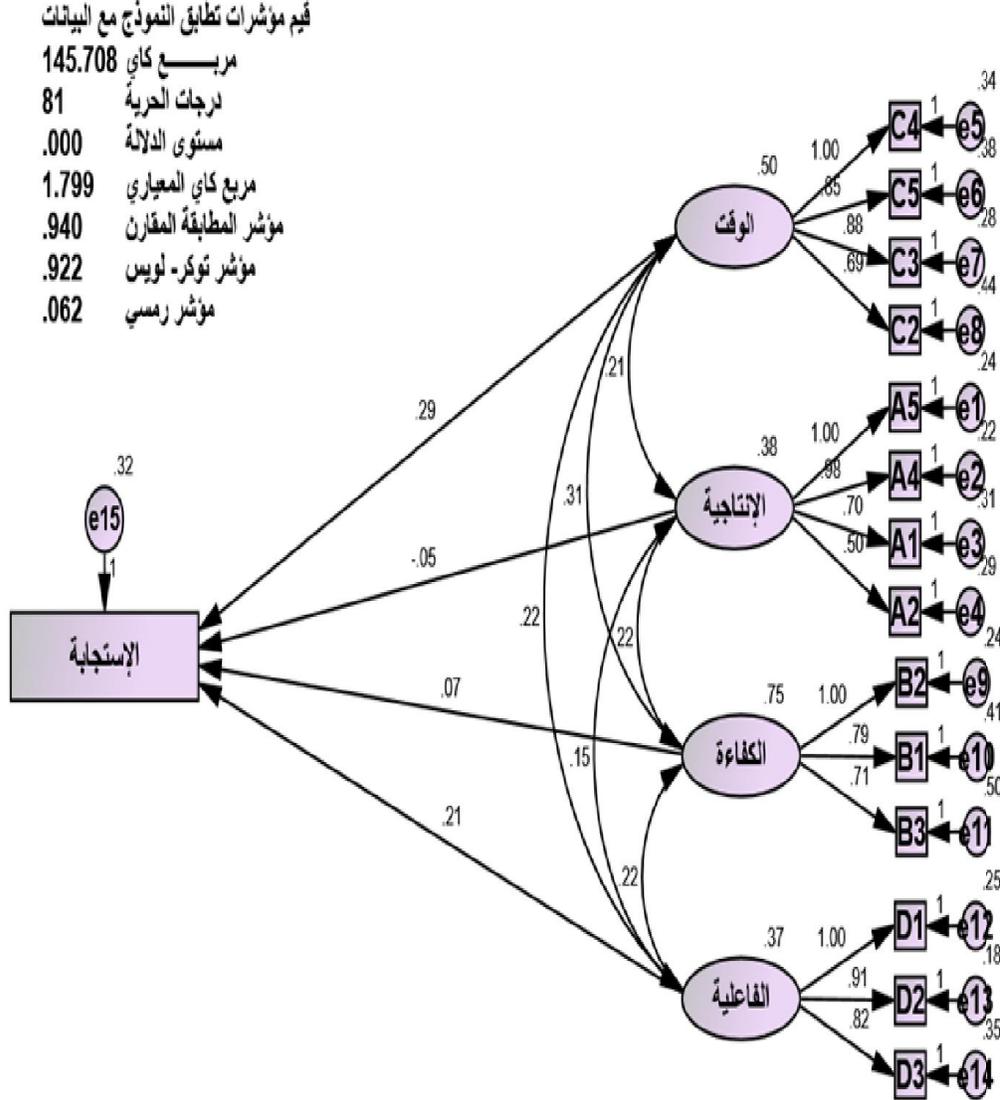
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

وفقاً للجدول رقم (٥/١٧) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل تقييم الأداء والمتغير التابع الكلفة إلى انخفاض تأثير بعد الوقت حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٥١) ويفسر ٠.٢١ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٤٣). وانخفاض تأثير بعد الإنتاجية حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٣٧) ويفسر ٠.١٢ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٤٣). وارتفاع تأثير بعد الكفاءة حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٧٥) ويفسر ٠.٠٢ من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٧٧٨). وانخفاض تأثير بعد الفاعلية حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٣٨) ويفسر ٠.٢٢ من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٢٨٠). ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين تقييم الأداء والكلفة، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الاستجابة): تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية

بين تقييم الأداء والاستجابة، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (٥/٨).

شكل رقم (٥/٨) العلاقة بين تقييم الأداء والاستجابة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

جدول رقم (٥/١٨) المسار من تقييم الأداء إلى الاستجابة (Estimate)

النتيجة	الدلالة	القيمة	الخطأ	التقديرات	م		
	P	الدرجة CR	المعيار S.E	Estimates	العلاقات		
دعت	.٠٠١	٣.٢١٠	.٠٩٢	.٢٩٤	الاستجابة	<---	الوقت
دعت	.٠٢٨	٢.١٩٢	.٠٩٦	.٢١٠	الاستجابة	<---	الإنتاجية
لم تدعم	.٢٦٩	١.١٠٥	.٠٦٦	.٠٧٣	الاستجابة	<---	الكفاءة
لم تدعم	.٥٦٧	-.٥٧٢	.٠٩٢	-.٠٥٢	الاستجابة	<---	الفاعلية

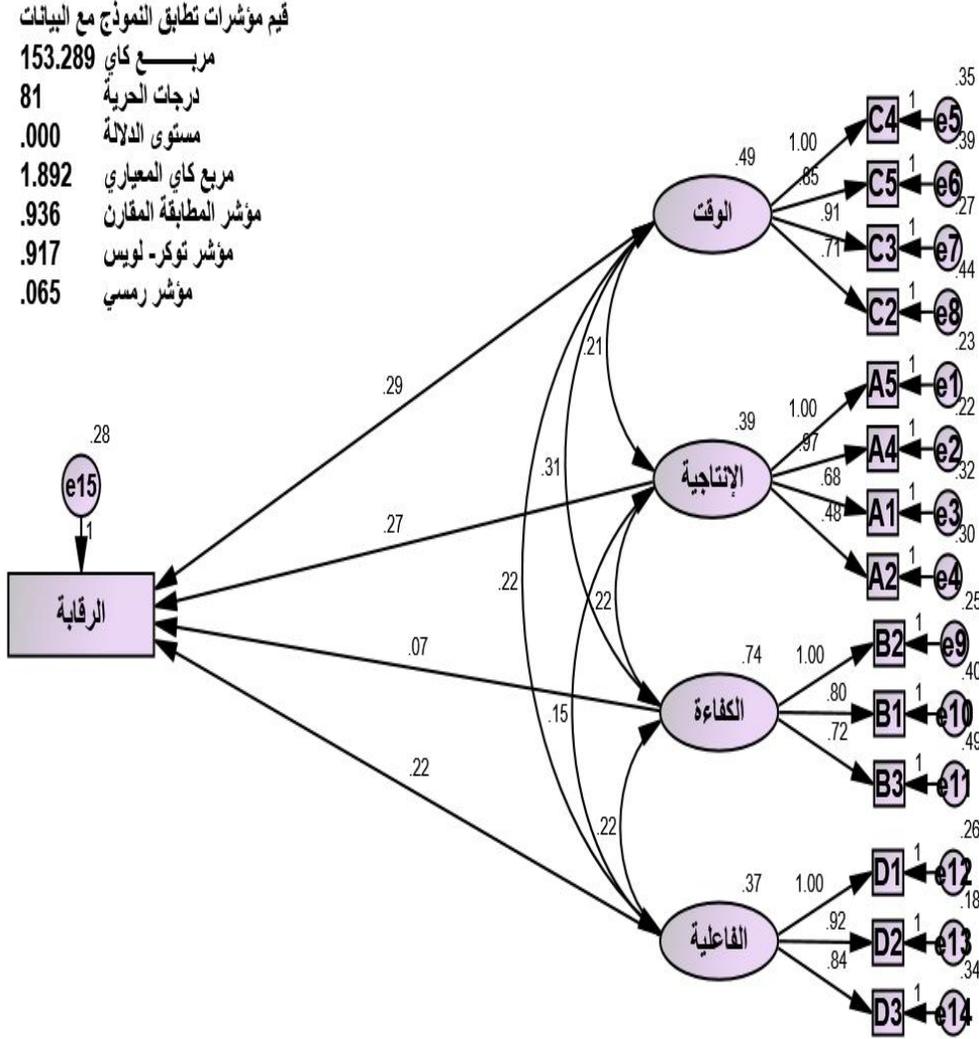
مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.001$ ***

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

وفقاً للجدول رقم (٥/١٨) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوي الدلالة (٠.٠٥)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل تقييم الأداء والمتغير التابع الاستجابة إلى انخفاض تأثير بعد الوقت حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٥١) ويفسر ٠.٢٩ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠١). وانخفاض تأثير بعد الإنتاجية حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٣٨) ويفسر ٠.٠٥ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٢٨). وارتفاع تأثير بعد الكفاءة حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٧٥) ويفسر ٠.٠٧ من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٢٦٩). وانخفاض تأثير بعد الفاعلية حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٣٧) ويفسر ٠.٢١ من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٥٦٧). ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين تقييم الأداء والاستجابة، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين تقييم الأداء الرقابة: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه توجد علاقة إيجابية معنوي بين تقييم الأداء والرقابة، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (٥/٩).

شكل رقم (٥/٩) العلاقة بين تقييم الأداء والرقابة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

جدول رقم (٥/١٩) المسار من تقييم الأداء إلى الرقابة (Estimate)

النتيجة	الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	م العلاقات	
					<---	الرقابة
دعمت	.٠٠١	٣.٢٦٥	.٠٨٨	.٢٨٨	<---	الوقت
دعمت	.٠١٩	٢.٣٥١	.٠٩٢	.٢١٥	<---	الإنتاجية
دعمت	.٠٠٢	٣.١٥٦	.٠٨٧	.٢٧٤	<---	الكفاءة
لم تدعم	.٢٨٠	١.٠٨٠	.٠٦٣	.٠٦٨	<---	الفاعلية

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.01$ ، ***

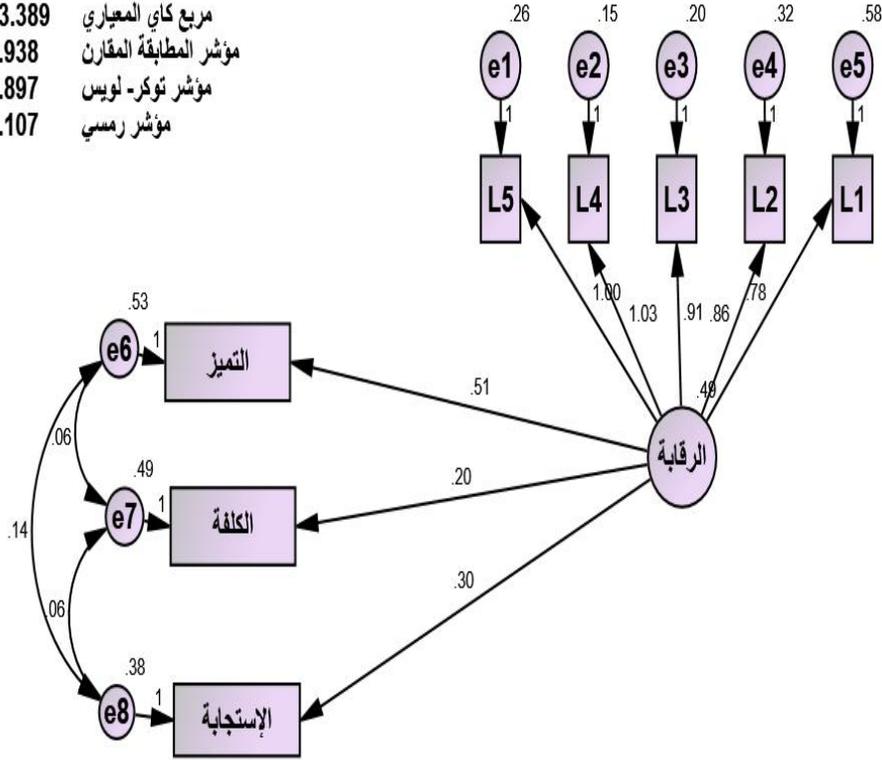
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

وفقاً للجدول رقم (٥/١٩) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوي الدلالة (٠.٠٥)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل تقييم الأداء والمتغير التابع الاستجابة إلى انخفاض تأثير بعد الوقت حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٤٩) ويفسر (٠.٢٩) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠١). وانخفاض تأثير بعد الإنتاجية حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٣٩) ويفسر (٠.٢٧) من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠١٩). وارتفاع تأثير بعد الكفاءة حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٧٤) ويفسر ٠.٠٧ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠٢). وانخفاض تأثير بعد الفاعلية حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٣٧) ويفسر (٠.٢٢) من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٢٨٠). ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين تقييم الأداء والاستجابة، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين الرقابة والميزة التنافسية: تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين الرقابة والميزة التنافسية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (٥/١٠).

شكل رقم (٥/١٠) العلاقة بين الرقابة والميزة التنافسية

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 57.606
 درجات الحرية 17
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 3.389
 مؤشر المطابقة المقارن .938
 مؤشر توكر- لويس .897
 مؤشر رمسي .107



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

جدول رقم (٥/٢٠) المسار من الرقابة إلى الميزة التنافسية (Estimate)

النتيجة	الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	م	
					العلاقات	
دعمت	***	٤.٤٨٣	.٠٦٦	.٢٩٨	التميز	<---
دعمت	***	٦.٣٣٠	.٠٨١	.٥١٤	الكلفة	<---
دعمت	.٠٠٦	٢.٧٣٢	.٠٧٤	.٢٠٢	الاستجابة	<---

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ ، $p < 0.05$ ، $p < 0.01$ ، $p < 0.001$

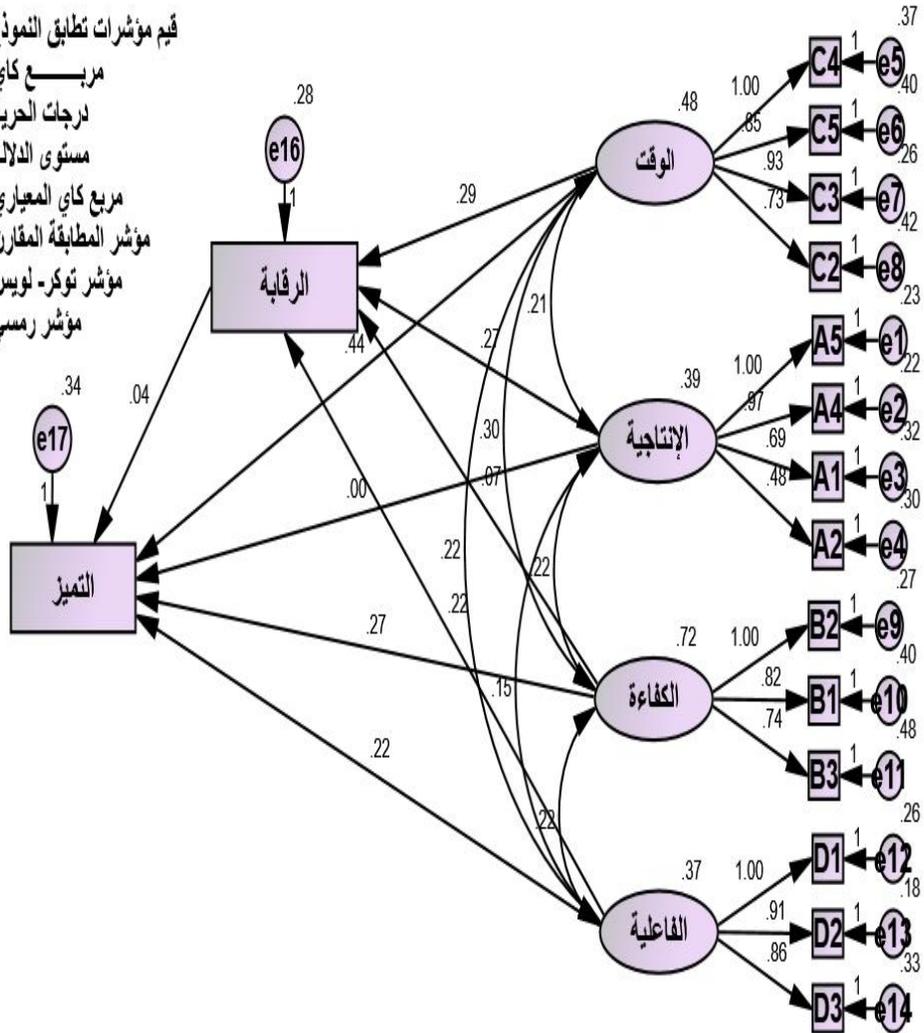
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

وفقاً للجدول رقم (٥/٢٠) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R^2) والاعتماد على مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير الوسيط الرقابة والمتغير التابع والميزة التنافسية إلى إنخفاض تأثير بعد الرقابة حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٤٥) ويفسر ٠.٥١ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠). إنخفاض تأثير بعد الرقابة حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٤٥) ويفسر ٠.٢٠ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠). إنخفاض تأثير بعد الرقابة حيث بلغ معامل الانحدار (٠.٤٥) ويفسر ٠.٣٠ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٦) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين الرقابة والميزة التنافسية، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (التميز): تنص الفرضية على انه توجد علاقة توسط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والتميز، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (٥/١١).

شكل رقم (٥/١١) الرقابة تتوسط العلاقة بين تقييم الأداء والتميز

قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 167.272
 درجات الحرية 91
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 1.838
 مؤشر المطابقة المقارن .939
 مؤشر نوكس-لويس .920
 مؤشر رمسي .063



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الشكل (٥/١١) يوضح تحليل المسار بين تقييم الأداء والرقابة، والمسار بين الرقابة والتميز. والجدول (٥/٢١) يوضح قيم تحليل المسار الأثر المباشر، أما الجدول (٥/٢٢) يوضح قيم تحليل المسار الأثر غير تقييم الأداء والتميز.

الجدول رقم (٥/٢١) تحليل المسار الأثر المباشر (تقييم الأداء والتميز)

Lab el	الدلالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات		
A١	.٠٢٠	٢.٣٣٢	.٠٩٣	.٢١٦	الرقابة	<--	الوقت
A٢	.٢٧٧	١.٠٨٧	.٠٦٤	.٠٧٠	الرقابة	<--	الإنتاجية
A٢	.٠٠٢	٣.١٢٤	.٠٨٧	.٢٧٢	الرقابة	<--	الكفاءة
A٤	.٠٠١	٣.٢٥٤	.٠٩٠	.٢٩٤	الرقابة	<--	الفاعلية
B	.٦٧٦	.٤١٨	.٠٨٤	.٠٣٥	التميز	<--	الرقابة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الجدول رقم (٥/٢٢) تحليل المسار الأثر غير المباشر (تقييم الأداء والتميز)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A١*B	.٠٠٠٧	.٠٠١	.٤٥٦	.٠٩٧
A٢*B	.٠٠٠٢	-٠.١٠٨	.٢٥٧	.٥٦٤
A٣*B	.٠٠٠٩	.١٢٩	.٤٣٥	.٠٠٦
A٤*B	.٠٠١٠	.٠٥٥	.٥٣٩	.٠٣٩

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥/٢١) الأثر المباشر، أن المسار من الوقت إلى الرقابة يساوي (٠.٢١٦) وهو دال إحصائياً عند

مستوي معنوية (٠.٠٢٠) والمسار من الرقابة إلى التميز يساوي (٠.٠٣٥) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٦٧٦). ويلاحظ من خلال الجدول (٥/٢٢) أن الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠٠٧) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٩٧)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الوقت والتميز.

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥/٢١) الأثر المباشر، أن المسار من الإنتاجية إلى الرقابة يساوي (٠.٠٧٠) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٢٧٧) والمسار من الرقابة إلى التميز يساوي (٠.٠٣٥) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٦٧٦). ويلاحظ من خلال الجدول (٥/٢٢) أن الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠٠٢) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٥٦٤)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والتميز.

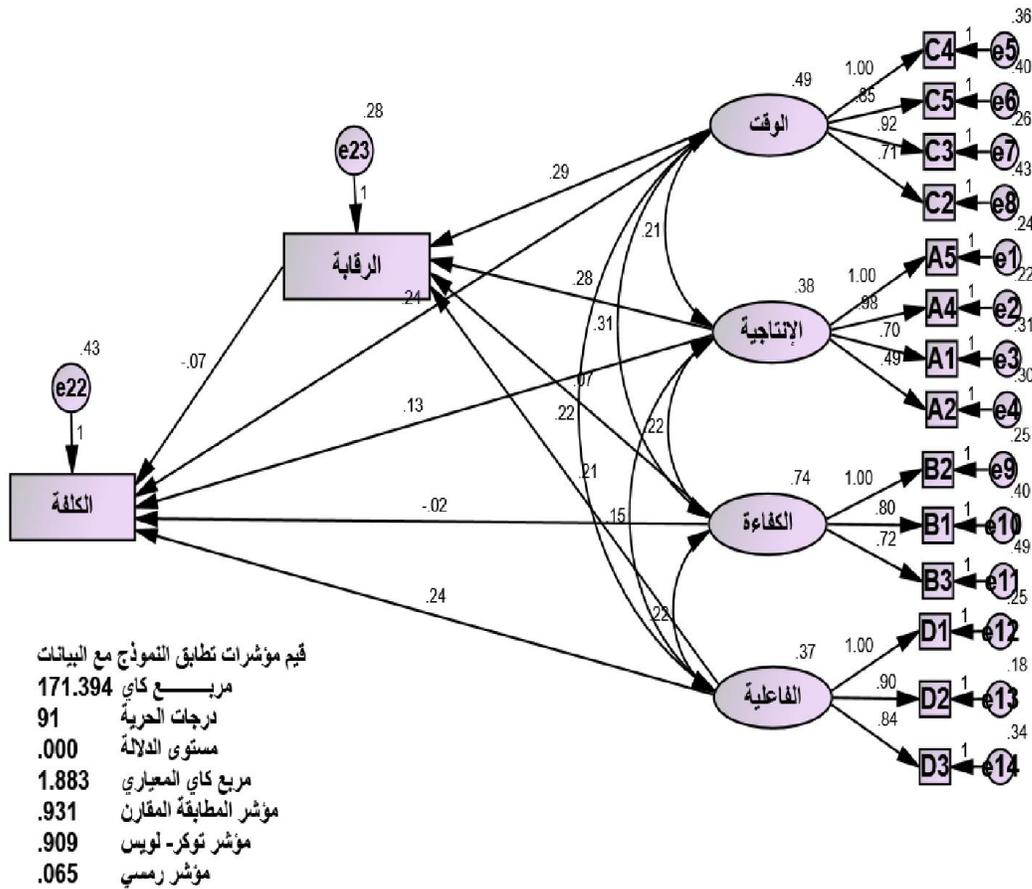
أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥/٢١) الأثر المباشر، أن المسار من الكفاءة إلى الرقابة يساوي (٠.٢٧٢) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠٢) والمسار من الرقابة إلى التميز يساوي (٠.٠٣٥) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٦٧٦). ويلاحظ من خلال الجدول (٥/٢٢) أن الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠٠٩) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠٦)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والتميز.

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥/٢١) الأثر المباشر، أن المسار من الفاعلية إلى الرقابة يساوي (٠.٢٩٤) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠١) والمسار من الرقابة إلى التميز يساوي (٠.٠٣٥) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٦٧٦). ويلاحظ من خلال الجدول (٥/٢٢) أن الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠١٠) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٣٩)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والتميز.

ومن خلال تحليل اختبار الفرضيات من الجدول أعلاه رقم (٥/٢١) الأثر المباشر والجدول (٥/٢٢) الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠١٠) يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والتميز.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الكلفة): تنص الفرضية على أنه توجد علاقة توسط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والكلفة، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (٥/١٢).

شكل رقم (٥/١٢) الرقابة تتوسط العلاقة بين تقييم الأداء والكلفة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الشكل (٥/١٢) يوضح تحليل المسار بينتقييم الأداء والرقابة، والمسار بين الرقابة والكلفة. والجدول (٥/٢٣) يوضح قيم تحليل المسار الأثر المباشر، أما الجدول (٥/٢٤) يوضح قيم تحليل المسار الأثر غير المباشر تقييم الأداء والكلفة. الجدول رقم (٥/٢٣) تحليل المسار الأثر المباشر (تقييم الأداء والكلفة).

Label	الدالة	القيمة	الخطأ	التقديرات	العلاقات		
	P	الدرجة	المعيار	Estimates			
		CR	S.E				
A١	.٠٠١	٣.٢٦٢	.٠٨٩	.٢٨٩	الرقابة	<--	الوقت
A٢	.٠١٩	٢.٣٥٤	.٠٩١	.٢١٥	الرقابة	<--	الإنتاجية
A٢	.٢٨٦	١.٠٦٦	.٠٦٣	.٠٦٧	الرقابة	<--	الكفاءة
A٤	.٠٠٢	٣.١٣٣	.٠٨٨	.٢٧٦	الرقابة	<--	الفاعلية
B	.٤٣٣	-٠.٧٨٤	.٠٩١	-٠.٧١	الكلفة	<--	الرقابة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الجدول رقم (٥/٢٤) تحليل الأثر غير المباشر (تقييم الأداء والكلفة)

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A١*B	.٠٠٢٠	.٠٥٥	.٥٤١	.٠٤٣
A٢*B	.٠٠١٥	.٠٠٢	.٤٤٥	.٠٩٣
A٣*B	.٠٠٠٤	-٠.١٠٨	.٢٥٥	.٥٦٢
A٤*B	.٠٠١٩	.١٣١	.٤٤٤	.٠٠٧

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥/٢٣) الأثر المباشر، أن المسار من الوقت إلى الرقابة يساوي (٠.٢٨٥) وهو دال إحصائياً عند

مستوي معنوية (0.001) والمسار من الرقابة إلى الكلفة يساوي (-0.071) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.033). ويلاحظ من خلال الجدول (5/24) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.020) وهودال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.043)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الوقت والكلفة.

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (5/23) الأثر المباشر، أن المسار من الإنتاجية الكلفة إلى الرقابة يساوي (0.215) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.019) والمسار من الرقابة إلى الكلفة يساوي (-0.071) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.033). ويلاحظ من خلال الجدول (5/24) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.015) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.039)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والكلفة.

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (5/23) الأثر المباشر، أن المسار من الكفاءة إلى الرقابة يساوي (0.272) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.002) والمسار من الرقابة إلى الكلفة يساوي (-0.071) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.033). ويلاحظ من خلال الجدول (5/22) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.009) وهودال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.006)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والكلفة.

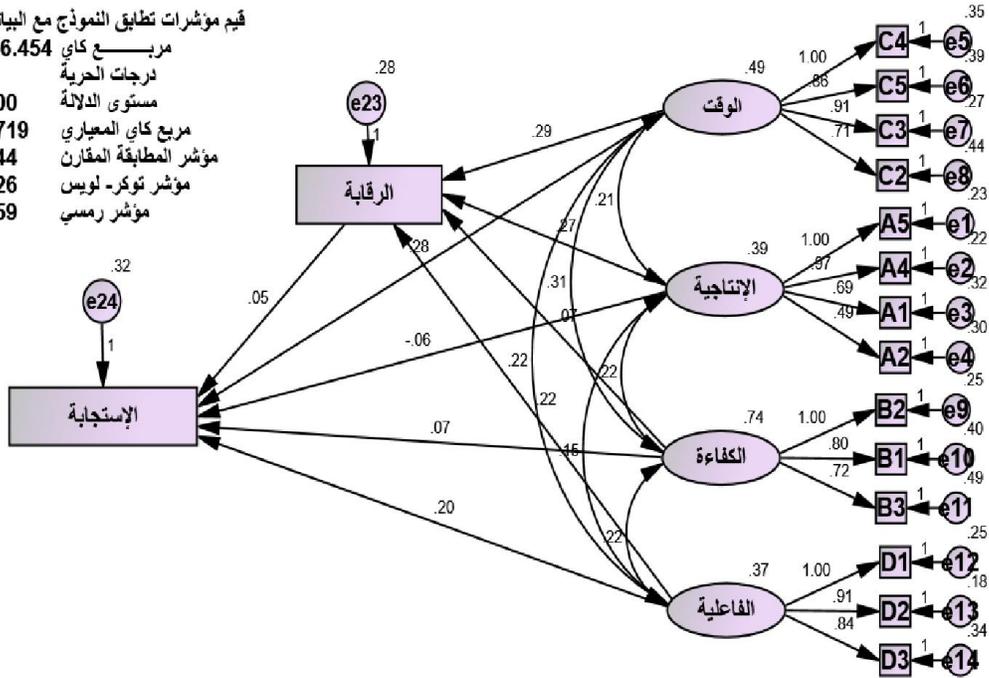
أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (5/23) الأثر المباشر، أن المسار من الفاعلية إلى الرقابة يساوي (0.067) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.286) والمسار من الرقابة إلى الكلفة يساوي (-0.071) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.033). ويلاحظ من خلال الجدول (5/24) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.004) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.067)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والكلفة.

ومن خلال تحليل اختبار الفرضيات من الجدول أعلاه رقم (٥/٢٣) الأثر المباشر والجدول (٥/٢٤) الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠١٠) يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والكلفة.

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الاستجابة): تنص الفرضية على أنه توجد علاقة توسط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والاستجابة، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (٥/١٣).

شكل رقم (٥/١٣) الرقابة تتوسط العلاقة بين تقييم الأداء والاستجابة

قيم مؤشرات تطبيق النموذج مع البيانات
 مربع كاي 156.454
 درجات الحرية 91
 مستوى الدلالة .000
 مربع كاي المعياري 1.719
 مؤشر المطابقة المقارن .944
 مؤشر توكير- لويس .926
 مؤشر رمسي .059



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الشكل (٥/١٣) يوضح تحليل المسار بين تقييم الأداء والرقابة، والمسار بين الرقابة والاستجابة. والجدول (٥/٢٥) يوضح قيم تحليل المسار الأثر المباشر، أما

الجدول (٥/٢٦) يوضح قيم تحليل المسار الأثر غير المباشر بين تقييم الأداء والاستجابة.

الجدول رقم (٥/٢٥) تحليل المسار الأثر المباشر (تقييم الأداء والرقابة)

Lab el	الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	العلاقات		
A١	.٠١٩	٢.٣٥١	.٠٩٢	.٢١٥	الرقابة	<--	الوقت
A٢	.٢٧٩	١.٠٨٣	.٠٦٣	.٠٦٨	الرقابة	<--	الإنتاجية
A٢	.٠٠٢	٣.١٦١	.٠٨٧	.٢٧٥	الرقابة	<--	الكفاءة
A٤	.٠٠١	٣.٢٦١	.٠٨٨	.٢٨٨	الرقابة	<--	الفاعلية
B	.٥٣٠	.٦٢٨	.٠٧٩	.٠٤٩	الاستجابة	<--	الرقابة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

الجدول رقم (٥/٢٦) الأثر غير المباشر تقييم الأداء والاستجابة.

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A١*B	.٠٠١٠	.٠٠٣	.٤٥٠	.٠٩٤
A٢*B	.٠٠٠٣	-.١٠٧	.٢٥٦	.٥٦٧
A٣*B	.٠٠١٣	.١٣٥	.٤٣٦	.٠٠٦
A٤*B	.٠٠١٤	.٠٥٤	.٥٣١	.٠٤٣

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥/٢٥) الأثر المباشر، أن المسار من الوقت إلى الرقابة يساوي (٠.٢١٥) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠١٩) والمسار من الرقابة إلى الاستجابة يساوي (٠.٠٤٩) وهو

غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٥٣٠). ويلاحظ من خلال الجدول (٥/٢٦) أن الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠١٠) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٩٤)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الوقت والاستجابة.

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥/٢٥) الأثر المباشر، أن المسار من الإنتاجية الكلفة إلى الرقابة يساوي (٠.٠٦٨) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٢٧٩) والمسار من الرقابة إلى الاستجابة يساوي (٠.٠٤٩) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٥٣٠). ويلاحظ من خلال الجدول (٥/٢٦) أن الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠٠٣) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٥٦٧)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والاستجابة.

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥/٢٥) الأثر المباشر، أن المسار من الكفاءة إلى الرقابة يساوي (٠.٢٧٢) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠٢) والمسار من الرقابة إلى الاستجابة يساوي (٠.٠٤٩) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٥٣٠). ويلاحظ من خلال الجدول (٥/٢٦) أن الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠٠٩) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠٦)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والاستجابة.

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥/٢٥) الأثر المباشر، أن المسار من الفاعلية إلى الرقابة يساوي (٠.٢٧٥) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٠٢) والمسار من الرقابة إلى الاستجابة يساوي (٠.٠٤٩) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٥٣٠). ويلاحظ من خلال الجدول (٥/٢٦) أن الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠١٤) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٤٣)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والاستجابة.

ومن خلال تحليل اختبار الفرضيات من الجدول أعلاه رقم (٥/٢٥) الأثر المباشر والجدول (٥/٢٦) الأثر غير المباشر يساوي (٠.٠١٠) يتضح أنه يوجد توسط كلي للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والاستجابة.

أثر المتغيرات الديمغرافية على الميزة التنافسية المتغير الأول النوع :

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير النوع، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (٤-٢٣) أن قيمة (T) للتمييز (٠.٦٦١) وقيمة (F) بلغت (٢.٦٣٣) ومستوي المعنوية (٠.١٠٦) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للكلفة بلغت (١.٥١٩) وقيمة (F) بلغت (٦.٤٢٨) ومستوي المعنوية (٠.٠١٢) وهي دالة إحصائياً مما يشير إلى وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للاستجابة بلغت (٠.١٦٠) وقيمة (F) بلغت (٠.٠٩٥) ومستوي المعنوية (٠.٧٥٨) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية، وقد بلغ أعلى متوسط لدي الذكور (٤.٠٠٢١) مقابل أعلى متوسط لدي الإناث (٤.٠٧٣٢). وتفسير وجود علاقة بين الكلفة ومتغير النوع يرجع ذلك إلى أن كلفة المواد المستخدمة في تقديم الخدمات بالبنوك التجارية السودانية أقل مقارنة بالبنوك المنافسة.

جدول رقم (٥/٢٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في
الميزة التنافسية تعزى لمغير النوع

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطا ت	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
التمييز	ذكر	١٥٧	٣.٨٠٢٥	.٧٧٤٢٠	.٦٦١	٢.٦٣٣	.١٠٦
	أنثى	٥٣	٣.٧١٧٠	.٩٢٦٤٣	.٦٠٥		
الكلفة	ذكر	١٥٧	٤.٠٠٢١	.٦٦٩٣٣	١.٥١٩	٦.٤٢٨	.٠١٢
	أنثى	٥٣	٣.٨٣٠٢	.٨٢٨٥١	١.٣٦٨		
الاستجابة	ذكر	١٥٧	٤.٠٧٣٢	.٦٦٤٦٢	.١٦٠	.٠٩٥	.٧٥٨
	أنثى	٥٣	٤.٠٥٦٦	.٦١٧٥٤	.١٦٦		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

المتغير الثاني العمر:

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمغير النوع، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (٤-٢٤) أن قيمة (T) للتمييز (-٠.٦٣٣) وقيمة (F) بلغت (٠.٧٥٦) ومستوي المعنوية (٠.٣٨٨) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للكلفة بلغت (-٠.٠١١) وقيمة (F) بلغت (٠.٦٢٩) ومستوي المعنوية (٠.٤٣١) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للاستجابة بلغت (٣.٨٠٢) وقيمة (F) بلغت (٣.٨٠٢) ومستوي المعنوية (٠.٠٥٦) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية، وقد بلغ أعلى متوسط للتمييز (٣.٩٩٣٦)، أعلى متوسط لكلفة (٤.٠٨٥٥)، أعلى متوسط للاستجابة (٤.٢٣٠٨).

جدول رقم (٥/٢٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر

المتغير التابع	العمر	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
التمييز	أقل من ٢٠	١٦	٣.٨٥٩٤	.٧٧٤٤٣	-٠.٦٣٣	.٧٥٦	.٣٨٨
	٢٠ من وأقل من ٣٠	٣٩	٣.٩٩٣٦	.٦٨٩٤١	-٠.٦٠٢		
الكلفة	أقل من ٢٠	١٦	٤.٠٨٣٣	.٧٣٥٣٥	-٠.١١	.٦٢٩	.٤٣١
	٢٠ من وأقل من ٣٠	٣٩	٤.٠٨٥٥	.٦٤٣٠٨	-٠.١٠		
الاستجابة	أقل من ٢٠	١٦	٤.٢١٨٨	.٦٥٧٤٩	-٠.٧٥	٣.٨٠٢	.٠٥٦
	٢٠ من وأقل من ٣٠	٣٩	٤.٢٣٠٨	.٤٨٤٥٨	-٠.٦٦		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

المتغير الثالث الخبرة العلمية:

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة العلمية، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (٤-٢٥) أن قيمة (T) للتمييز (٠.٤٤٦) وقيمة (F) بلغت (٠.١٥٦) ومستوي المعنوية (٠.٦٩٤) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للكلفة بلغت (٢.٨٠٨) وقيمة (F) بلغت (١.٤٢٩) ومستوي المعنوية (٠.٢٣٦) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية، كما أن قيمة (T) للاستجابة بلغت (٠.٨٤٦) وقيمة (F) بلغت (١.٦٩٠) ومستوي المعنوية (٠.١٩٨) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية، وقد بلغ أعلى متوسط للتمييز (٣.٨٣٠٠)، أعلى متوسط لكلفة (٤.٣٦٠٠)، أعلى متوسط للاستجابة (٤.٢٠٠٠).

جدول رقم (٥/٢٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في الميزة التنافسية تعزي لمتغير الخبرة العلمية

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
التمييز	اقل من ٥ سنوات	٢٥	٣.٨٣٠٠	.٨٤٣٨٥	.٤٤٦	.١٥٦	.٦٩٤
	٥ إلى ٩ سنوات	٤٦	٣.٧٣٣٧	.٨٨٢٥٥	.٤٥٢		
الكلفة	اقل من ٥ سنوات	٢٥	٤.٣٦٠٠	.٤٩٩٢٦	٢.٨٠٨	١.٤٢٩	.٢٣٦
	٥ إلى ٩ سنوات	٤٦	٣.٨٩٨٦	.٧٣٣٢٣	٣.١٣٦		
الاستجابة	اقل من ٥ سنوات	٢٥	٤.٢٠٠٠	.٤٥٦٤٤	.٨٤٦	١.٦٩٠	.١٩٨
	٥ إلى ٩ سنوات	٤٦	٤.٠٥٤٣	.٧٩٠٤٢	.٩٨٤		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠٢٠م)

٤-١٩ ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول رقم (٥/٣٠) يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	فرضيات الدراسة
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (التميز)
	الفرضية الفرعية:
دعمت	١- هناك علاقة إيجابية بين الوقت والتميز
دعمت	٢- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والتميز
دعمت	٣- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة والتميز
لم تدعم	٤- هناك علاقة إيجابية بين الفاعلية والتميز
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الكلفة)
	الفرضية الفرعية:
دعمت	١- هناك علاقة إيجابية بين الوقت والكلفة
دعمت	٢- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والكلفة
لم تدعم	٣- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة والكلفة
لم تدعم	٤- هناك علاقة إيجابية بين الفاعلية والكلفة
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الاستجابة)
	الفرضية الفرعية:
دعمت	١- هناك علاقة إيجابية بين الوقت والاستجابة
دعمت	٢- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والاستجابة
لم تدعم	٣- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة والاستجابة

لم تدعم	٤- هناك علاقة إيجابية بين الفاعلية والاستجابة
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والرقابة الفرضية الفرعية:
دعمت	١- هناك علاقة إيجابية بين الوقت والرقابة
دعمت	٢- هناك علاقة إيجابية بين الإنتاجية والرقابة
دعمت	٣- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة والرقابة
لم تدعم	٤- هناك علاقة إيجابية بين الفاعلية والرقابة
دعمت	الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية الفرضية الفرعية:
دعمت	١- هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية
دعمت	٢- هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية
دعمت	٣- هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية
دعمت	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية
توسط كلي	الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (التميز) الفرضية الفرعية:
توسط كلي	١- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الوقت والتميز
توسط كلي	٢- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والتميز
توسط كلي	٣- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والتميز
توسط كلي	٤- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والتميز
توسط كلي	الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الكلفة) الفرضية الفرعية:
توسط كلي	١- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الوقت والكلفة
توسط كلي	٢- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والكلفة

توسط كلي	٣- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والكلفة
توسط كلي	٤- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والكلفة
توسط كلي	الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بعد (الاستجابة)
	الفرضية الفرعية:
توسط كلي	١- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الوقت والاستجابة
توسط كلي	٢- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الإنتاجية والاستجابة
توسط كلي	٣- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الكفاءة والاستجابة
توسط كلي	٤- الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين الفاعلية والاستجابة

الفصل السادس: مناقشة النتائج

الفصل السادس ملخص ومناقشة النتائج

مقدمة:

بعد تحليل البيانات في الفصل السابق يتناول هذا الفصل ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي لهذه الدراسة ومناقشة النتائج علي ضوء البحوث السابقة ثم تم وضع الاثار النظرية والعملية المترتبة ووضع القيود وعرض جملة من التوصيات ومجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة واخيرا يتم اجراء الاستنتاج العام للدراسة .

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجهة للمصارف التجارية العاملة في ولاية الخرطوم، حيث تم توزيع عدد (٢٦٠) استبانة بنسبة استرداد بلغت (١٠٠%)، وتم الحصول على (٢١٠) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (٨٠.٧%)، والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (٥٠) استبانة بنسبة فقدان (١٩.٣%)، أما الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (٢١٠) حيث بلغت نسبة (٨٠.٧%) من إجمالي الإستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الإستبيانات وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

حيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS ٧٢٣) بغرض اختبار فروض الدراسة عن طريق أسلوب تحليل المسار للإجابة على أسئلة البحث الرئيسية التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الكلفة، الاستجابة).
الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء بأبعادها (الوقت، الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية) والرقابة.
الفرضية الرئيسية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الكلفة، الاستجابة).

الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء بأبعادها (الوقت، الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية) والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الكلفة، الاستجابة).

وقد دعم الباحث نتائج الدراسة بإجراء عدد (٨) مقابلات مع ذوي الخبرة والدراسة في مجال العمل المصرفي بالبنوك التجارية السودانية، معظمهم فاقت خبرته العملية الـ(١٥) عاماً، وهي فترة يراها الباحث تعضد من صحة إجاباتهم، ويمكن الإعتماد عليها.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

١. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الكلفة، الاستجابة) دعمت جزئياً.
٢. أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء بأبعادها (الوقت، الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية) والرقابة دعمت جزئياً.
٣. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الكلفة، الاستجابة) دعمت بالكامل.
٤. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود توسط كلي للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء بأبعادها (الوقت، الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية) والميزة التنافسية بأبعادها (التميز، الكلفة، الاستجابة).

ثانياً: مناقشة النتائج:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة، حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول: ٢٠٠٣م).

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج والتي تبدأ: بمستوى إدراك أبعاد تقييم الأداء، والعلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية:

١/ مستوى إدراك أبعاد تقييم الأداء:

يتضح من عملية التحليل وجود إهتمام جزئي بتقييم الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وقد أظهرت نتائج التحليل العامل الاستكشافي للمتغير المستقل (تقييم الأداء) أن هنالك أربعة مكونات (عوامل) أساسية من جميع العبارات في مقياس تقييم الأداء (الوقت - الإنتاجية - الكفاءة - الفاعلية)، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (٦٠.٨٧٤%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (٠.٦٠%) والتي تعتبر مقبولة في البحوث الاجتماعية وفقاً لـ (Hair, J.F, at all, ١٩٩٨)، حيث إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Joseph s , at all ; ١٩٨٩) في استخدام أبعاد تقييم الأداء (الوقت - الإنتاجية - الكفاءة - الفاعلية)، واختلفت ودراسة (بن يريح: ٢٠١٨م) والتي استخدمت الأبعاد (الأمان - البعد المالي - العمليات - العميل - التعلم والنمو)، ويعزى هذا التباين في الأبعاد المستخدمة لمتغير (تقييم الأداء) إلى اختلاف بيئات الدراسات، المتمثلة في ثقافة وسياسات المصارف بالدول المتقدمة، كما أن إدراك ووعي المجتمعات لتقييم الأداء في تلك الدول يختلف تماماً عن الدول النامية.

وفي مقابلات أجراها الباحث مع عدد من مدراء أفرع ومدراء إدارات وأقسام بالبنوك التجارية السودانية، كانت آرائهم على النحو التالي، فيما يتعلق بمدى إدراك وتطبيق تقييم الأداء بالبنوك التجارية السودانية: حيث يرى (العوني: مدير بنك الخرطوم فرع السجانة: ٢٠٢٠م) أن نظام تقييم الأداء مطبق، ويطبق بنسبة عالية حسب الانتاجية وجودة الأداء ويجب أن يكون التقييم مرضي في نهاية العام، أما (العوض: مدير إدارة بالبنك الفرنسي السوداني: ٢٠٢٠م) فيرى أن البنوك تطبق نظام تقييم الأداء بصورة ربع سنوية، وقد أشار (عبدالرحمن: مدير البنك العقاري فرع السوق العربي: ٢٠٢٠م) إلى أن البنك يطبق نظام تقييم الأداء، ومستوى التطبيق كبير، وأنه أي تقييم الأداء هو أساس العمل، حيث يكون هناك تحسين مستمر من خلال التقييم ومعرفة نقاط الضعف ومراكز القوة، وقد أورد (السلوي: مدير إدارة بينك السلام: ٢٠٢٠م) أن هناك تطبيق لنظام تقييم الأداء على مستوى الإدارة التنفيذية، أما (فهمي: مدير قسم بينك النيل الأزرق المشرق الرئاسة: ٢٠٢٠م) فيرى أن هناك تطبيق لنظام تقييم الأداء، ويعتبره نظام لحفظ مستوى الأداء بين الموظفين، ويرى

(الزين: مدير إدارة بنك السلام: ٢٠٢٠م) أن هناك تطبيق لنظام تقييم الأداء في مستوى الإدارة العليا للبنك. ويرى (يوسف: مدير فرع بنك النيل الأزرق المشرق: ٢٠٢٠م) أن البنك يطبق نظام تقييم الأداء بمستوى جيد.

ويستخلص الباحث مما سبق أن هناك إتفاق في الرأي من ذوي الخبرة في العمل البنكي حول تطبيق البنوك لنظام تقييم الأداء، وهذا الاتفاق بدوره يتوافق ونتيجة التحليل وهي وجود إهتمام جزئي بتقييم الأداء بالبنوك التجارية السودانية،

٢ / العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية:

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية جزئية بين أبعاد تقييم الأداء (الوقت - الإنتاجية - الكفاءة) والميزة التنافسية بأبعادها (التميز - الكلفة - الاستجابة)، حيث إتفقت مع دراسة (عبدالمحسن: ٢٠١٠م) التي أظهرت أن هناك أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي. كما إتفقت مع دراسة (خالد وآخرون: ٢٠١٤م): التي توصلت إلى وجود علاقة طردية (موجبة) بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين. كما إتفقت مع دراسة (حمدي: ٢٠٠٣م) والتي أظهرت أن تنمية الكفاءات تساهم في دعم الميزة التنافسية بأبعادها "ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز كل حسب نوع الكفاءة. دراسة (بن خيرة سامي: ٢٠٠٦م) أظهرت الدراسة أن العنصر البشري يمثل مورداً استراتيجياً يؤدي عند استثماره إلى خلق الميزة التنافسية. كما إتفقت أيضاً مع دراسة (صوشة: ٢٠٠٨م) حيث بينت أن المنظمة تستطيع تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها الوفورات في التكلفة، الأسعار المنخفضة، والجودة. وقد إتفقت مع دراسة (فلح: ٢٠٠٩م) التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار والتعيين في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار. كما إتفقت مع دراسة (أحمد وآخرون: ٢٠٠٨م) حيث أظهرت وجود علاقة إرتباط وتأثير معنويين بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية. وقد بينت دراسة (الدالي: ٢٠١٩م): أن ميزة التكلفة الأقل تؤثر إيجاباً في تحقيق الفرص التسويقية. ودراسة (محمد وآخرون: ٢٠١٨م): أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بجميع أبعاده.

وفيما يتعلق بآراء ذوي الخبرة حول علاقة تقييم الأداء بالميزة التنافسية من خلال المقابلات التي أجراها الباحث فقد أورد (عبدالرحيم: مدير البنك العقاري فرع السوق العربي: ٢٠٢٠م). أنه من المؤكد إذا توافرت بالبنك آليات تقييم أداء للبنك من حيث الأرباح والخسائر والخدمة المقدمة، سيكون للبنك فرصة تنافس كبيرة جداً، وكل ما كان الخدمة المقدمة سريعة وجيدة بالنسبة للعميل، كل ما كان البنك المعني هو خيار العميل الأفضل دون البنوك الأخرى، أما (العوني: مدير بنك الخرطوم فرع السجانة: ٢٠٢٠م) فيرى أن جودة تقييم الأداء يساهم بقدر كبير في الناحية التنافسية، وأشار (عبدالرحمن: مدير البنك العقاري فرع السوق العربي: ٢٠٢٠م) بأن هنالك علاقة طردية بين نظام تقييم الأداء والميزة التنافسية، فكل ما كان هناك نظام جيد لتقييم الأداء كل ما أضاف ميزة تنافسية، و(السلوي: مدير إدارة بنك السلام: ٢٠٢٠م) يرى أن هنالك علاقة بين نظام تقييم الأداء والميزة التنافسية، ورجح بأنه لا يؤخذ به كثيراً، أما (فهمي: مدير قسم بنك النيل الأزرق المشرق الرئاسة: ٢٠٢٠م) فيرى أن هنالك علاقة بين نظام تقييم الأداء والميزة التنافسية، وإن لم يكن هناك تقييم للأداء فلا توجد ميزة تنافسية، إذ أنه يبين مدى فاعلية الموظف، ويرى (الزين: مدير إدارة بنك السلام: ٢٠٢٠م) أن هنالك علاقة بين نظام تقييم الأداء والميزة التنافسية، وهي علاقة وثيقة تحث على الإجتهد وبذل المزيد من العطاء، كما يورد (يوسف: مدير فرع بنك النيل الأزرق المشرق: ٢٠٢٠م) بأن هنالك علاقة بين نظام تقييم الأداء والميزة التنافسية.

ويستخلص الباحث مما سبق أن هنالك إتفاق ما بين آراء الخبراء فيما يتعلق بالعلاقة الإيجابية ما بين نظام تقييم الأداء وتحقيق الميزة التنافسية بالبنوك التجارية السودانية، وهي تدعم نتيجة التحليل أن هنالك علاقة إيجابية جزئية بين أبعاد تقييم الأداء والميزة التنافسية بأبعادها.

العلاقة بين تقييم الأداء وبين الرقابة:

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية جزئية بين أبعاد تقييم الأداء (الوقت - الإنتاجية - الكفاءة) والرقابة.

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت متغير تقييم الأداء بأبعادها ومتغير الرقابة، كما بينت الدراسات السابقة: كدراسة (العابد: ٢٠١٤م): التي توصلت إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يستخدم بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء. دراسة (محمد وآخرون: ٢٠١٨م) وقد أظهرت أن هناك علاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بجميع أبعاده. مثل دراسة (النميان: ٢٠٠٣م) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع الرقابة الإدارية وعدد الدورات التدريبية. ودراسة (السامرائي: ٢٠١٦م) التي أوضحت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير من حيث الملائمة. ودراسة (جمعة: ٢٠١٧م) التي أظهرت أن الرقابة الإدارية لا تغطي إجراءات تصحيح الأداء. ودراسة (عبد الرحيم: ٢٠١١م) التي تناولت دور المراجعة الداخلية والرقابة على جودة المراجعة الخارجية في تحقيق أهداف حوكمة الشركات.

وفيما يتعلق بآراء ذوي الخبرة حول أثر ممارسة تقييم الأداء على الرقابة في البنك فقد أشار (عبد الرحيم: ٢٠٢٠م) بأنه من المؤكد أن تقييم الأداء له علاقة كبيرة جداً بأداء البنوك، ولو قرر أنه لا يوجد جهة رقابية داخل البنك لتقييم الأداء فلن يستطيع البنك تحقيق أهدافه، فالرقابة ذات أهمية مثل، الرقابة المصرفية والرقابة الشرعية وهي أقسام في غاية الأهمية، زائداً الالتزام وهو الالتزام بكل الموجهات الصادرة من البنك المركزي، ويعتبر الالتزام والرقابة الشرعية والرقابة المصرفية، ثلاث أدوات في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات البنكية، وتساهم في تقييم أداء البنك، وتحدد أداء البنك، ويرى (العوني: مدير بنك الخرطوم فرع السجانية: ٢٠٢٠م) أنه عندما يكون تقييم الأداء بدرجة عالية وبجهود عالية، تقل درجة المخاطر وكانت نتيجة الرقابة مرضية جداً، ولا يوجد مخاطر تذكر، وأورد (العوض: مدير إدارة بالبنك الفرنسي السوداني: ٢٠٢٠م): أن للرقابة أثر على مراجعة تقييم الأداء إيجاباً وسلباً، أما (عبدالرحمن: مدير البنك العقاري فرع السوق العربي: ٢٠٢٠م) فيرى أن أثر نتائج نظام تقييم الأداء هو في الأساس أداة للرقابة على أداء البنك، و(السلامي: مدير إدارة ببنك السلام: ٢٠٢٠م) يرى أن هنالك أثر لممارسة تقييم الأداء على

الرقابة في البنك، حيث ينعكس على الأداء السليم ويجنب البنك الوقوع في المحذور، أما (فهمي: مدير قسم بنك النيل الأزرق المشرق الرئاسة: ٢٠٢٠م) يرى أن تقييم الأداء ذو أثر إيجابي على مدى الرقابة بالبنك، وأشار (الزين: مدير إدارة بنك السلام: ٢٠٢٠م) إلى أن ممارسة تقييم الأداء تسهل من مهمة الأداء الرقابي، وتقلل من الأخطاء، و(يوسف: مدير فرع بنك النيل الأزرق المشرق: ٢٠٢٠م) يرى أن هنالك أثر لممارسة تقييم الأداء على الرقابة في البنك يؤدي إلى رفع مستوى الخدمة.

ويستخلص الباحث مما سبق أن آراء ذوي الخبرة تدعم صحة تأثير ممارسة تقييم الأداء على عملية الرقابة في البنوك التجارية السودانية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والرقابة دعمت جزئياً.

العلاقة بين الرقابة وبين الميزة التنافسية:

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة وأبعاد الميزة التنافسية (التميز - الكلفة - الاستجابة).

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت متغير الرقابة ومتغير الميزة التنافسية، كدراسة (عزالدين: ٢٠١٥م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وأداء المراجع الداخلي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وأداء المراجع الداخلي. وكذلك إتفقت مع دراسة (السامرائي: ٢٠١٦م) التي استخدمت نظام الرقابة الداخلية كمتغير مستقل، وقد أوضحت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبيئة الرقابية والمعلومات والاتصالات على جودة التقارير من حيث الملائمة.

أما فيما يتعلق بآراء ذوي الخبرة في علاقة الرقابة بتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، يرى (عبدالرحيم: مدير البنك العقاري فرع السوق العربي: ٢٠٢٠م) أن للرقابة علاقة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية، كما يرى (العوني: مدير بنك

الخرطوم فرع السجانة: ٢٠٢٠م) أن الرقابة لحد ما تؤثر على الميزة التنافسية، ويعتبر أن جودة تقييم الأداء يؤثر في الميزة التنافسية والعكس صحيح أيضاً، وأن جودة الأداء تتأثر أيضاً بالرقابة المستدامة، أما (العوض: مدير إدارة بالبنك الفرنسي السوداني: ٢٠٢٠م): فيرى أن الرقابة تؤثر على الميزة التنافسية، ويمكنها متابعة الأداء ومعرفة المؤشرات المالية الأكثر تأثيراً وبالتالي تتضح الميزة التنافسية للبنك، أورد (عبدالرحمن: مدير البنك العقاري فرع السوق العربي: ٢٠٢٠م) أيضاً أن الرقابة تساعد على إضافة ميزة تنافسية للبنك من بين البنوك الأخرى، كما أشار (السلامي: مدير إدارة بنك السلام: ٢٠٢٠م) بأن للرقابة أثر في تحقيق الميزة التنافسية في البنك واضح، أما (فهيمي: مدير قسم بنك النيل الأزرق المشرق الرئاسة: ٢٠٢٠م) فيرى أن هنالك أثر للرقابة في تحقيق الميزة التنافسية في البنك أيضاً، و(الزين: مدير إدارة بنك السلام: ٢٠٢٠م) يرى أن هنالك أثر للرقابة في تحقيق الميزة التنافسية وينعكس ذلك على نتائج الأعمال بالبنك، ويؤكد (يوسف: مدير فرع بنك النيل الأزرق المشرق: ٢٠٢٠م) أن الرقابة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

يرى الباحث أن آراء ذوي الخبرة قد إتفقت حول تأثير الرقابة على تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك التجارية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين الرقابة والميزة التنافسية بالبنوك التجارية السودانية أيضاً.

الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقابة تتوسط العلاقة بين أبعاد تقييم الأداء (الوقت - الإنتاجية - الكفاءة - الفاعلية) وأبعاد الميزة التنافسية (التميز - الكلفة - الاستجابة).

من خلال الدراسات السابقة لم تتوفر للباحث دراسة للرقابة كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين المتغيرين تقييم الأداء والميزة التنافسية وأبعادهما، حيث تناولت الدراسات السابقة الرقابة كمتغير مستقل وكمتغير تابع في بعضها، وقد بينت هذه الدراسات أهمية فاعلية الرقابة في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال من خلال عملية المتابعة وتحديد مواطن القوة والضعف.

وفيما يتعلق بآراء ذوي الخبرة حول توسط الرقابة في العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية، يرى (عبد الرحيم: ٢٠٢٠م) أن الرقابة ذات أهمية كبيرة، وهي الرابط ما بين تقييم الأداء والأداء المميز للمؤسسة، ويرى أيضاً أن لا تكون الرقابة أداة للهدم في التمسك بالأخطاء البسيطة والغير مقصودة، حيث لا بد في عملية المراجعة من تصحيح مثل هذه الأخطاء التي حدثت بحسن نية دون التمسك باللوائح والقوانين الصارمة، حتى لا تقتل روح التنافس بالبنك، أما (العوني: مدير بنك الخرطوم فرع السجانة: ٢٠٢٠م) فيرى أن الرقابة يمكن أن تتوسط العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنك، ويعتبر هذه المتغيرات هي حلقة متصلة ببعضها البعض، ومكملة لبعضها لتعطي النتيجة النهائية ممتازة ومرضية للبنك، ويرى (العوض: مدير إدارة البنك الفرنسي السوداني: ٢٠٢٠م) أن الرقابة هي حجر الزاوية في العملية الإدارية، ودون رقابة لا يمكن أن تتابع الخطط الاستراتيجية لتحقيق التميز، أما (عبدالرحمن: مدير البنك العقاري فرع السوق العربي: ٢٠٢٠م) فقد أشار إلى أن الرقابة لا تتوسط العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية، وإنما الرقابة هي محصلة ممارسة تقييم الأداء، حيث يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف الرقابة والمتابعة ومعرفة نقاط القوى والضعف، ويرى (السلوي: مدير إدارة بنك السلام: ٢٠٢٠م) أن الرقابة تتوسط العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية، إذا كان القائم على أمر الرقابة قد وضعها في الموضع الصحيح وتعامل معها بكل مهنية، أما (فهيم: مدير قسم بنك النيل الأزرق المشرق الرئاسة: ٢٠٢٠م) فيعتبر أن الرقابة هي القاسم المشترك بين المنافسة وتقييم الأداء، ويرى (الزين: مدير إدارة بنك السلام: ٢٠٢٠م) أن الرقابة يمكن أن تتوسط العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في ظل جهات رقابية ذات حيادية، و(يوسف: مدير فرع بنك النيل الأزرق المشرق: ٢٠٢٠م) يرى أيضاً أن الرقابة يمكن أن تتوسط العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية. ويرى الباحث أن هنالك رأي واحد فقط خالف بقية آراء ذوي الخبرة التي إتفقت حول ترجيح أن الرقابة يمكن أن تتوسط العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة

التنافسية، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقابة تتوسط العلاقة بين أبعاد تقييم الأداء وأبعاد الميزة التنافسية.

عموماً أثبتت نتائج الدراسة أن تقييم الأداء يؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية، وقد يعزى ذلك لأهمية تقييم الأداء بإعتباره مورداً داخلياً يوفر معلومات تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، وتدعم نظرية الموارد الداخلية والكفاءات ذلك وكذلك نظرية التطور الداخلي لـ Penrose.

ثانياً: التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال التحليل الإحصائي والدراسة الميدانية، تم صياغة مجموعة من التوصيات:

- ١- ضرورة الإهتمام بزيادة الوعي بأهمية عملية تقييم الأداء وتفعيلها لدى الإدارات العليا للبنوك التجارية السودانية وتأكيد دورها الهام في التحسين المستمر.
- ٢- ضرورة الإهتمام بفاعلية تقييم الأداء لتحقيق التميز بالبنوك التجارية السودانية.
- ٣- توصي الدراسة بأن تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية يتطلب إهتماماً أكبر بتوافر أبعاد الميزة التنافسية وتعزيزها لتحقيق التميز المصرفي.
- ٤- الإهتمام بكفاءة تقييم الأداء لتقليل كلفة تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك التجارية السودانية.
- ٥- الإهتمام بفاعلية تقييم الأداء لتقليل كلفة تحقيق أهداف الميزة التنافسية بالبنوك التجارية السودانية.
- ٦- ضرورة إيلاء عملية الرقابة الإهتمام اللازم في البنوك التجارية السودانية، لدورها في الكشف عن مواطن القوة والضعف بصورة مثلى.
- ٧- ضرورة إجراء عملية التقييم بصورة دورية منتظمة وعلمية حتى تحقق النتائج الواقعية التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات.
- ٨- ضرورة تنمية مهارات المدراء في البنوك التجارية السودانية، وذلك بعقد الورش والندوات والدورات الخاصة بعمليات التقييم والرقابة.
- ٩- ضرورة الإهتمام بتدريب القيادات الإدارية على الأساليب الرقابية التي تسهم في تذليل الصعاب التي تعترض البنوك التجارية.

الإثراء النظري والتطبيقي للدراسة

١. التأثيرات النظرية

هذه الدراسة قامت بمعرفة دور الرقابة كمتغير وسيط في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به تقييم الأداء في المصارف التجارية السودانية والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن هناك ممارسة لتقييم الأداء وأن له علاقة بالميزة التنافسية.

كذلك هذه الدراسة وظفت نظرية الموارد في سياق العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية وأوجدت إن نظرية الموارد تعتبر قوية في تفسير تلك العلاقات في صورة يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً، فهذه الدراسة تثري تطوير نظرية الموارد، وتوفر منظوراً جديداً للكشف عن العلاقة بين تقييم الأداء والرقابة والميزة التنافسية.

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية تبني تقييم الأداء الذي يقود المصارف إلى التكيف مع البيئة المعقدة والتي تساعد المنظمة في تحسين أداءها الكلي مما تكسبها صفة استمرارية الأداء وبالتالي إكتسابها مزايا تنافسية.

نتائج الدراسة لها دلالة واضحة للممارسات الإدارية. أولاً، تم التأكيد على ممارسة تقييم الأداء بشكل جزئي، ويجب على مدراء تلك المصارف التجارية محاولة تطبيق عملية ممارسة تقييم الأداء بأبعادها مجتمعة حتى يتم تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية بالصورة المثلى.

كما أن هذه الدراسة توضح لمتخذي القرار أن الرقابة تحسن من العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية. حيث يوجب ذلك على مدراء المصارف التجارية توفير آليات الرقابة الفاعلة وتعزيز قدراتها لتحقيق التأثير الأمثل، هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى بذل الجهد في ممارسة تقييم الأداء بالمصارف لتحسين الأداء الكلي.

٢. التأثيرات التطبيقية

كما أن الإهتمام الفردي والعلاقات الإنسانية من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الإستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى زيادة معدل الأداء، بالإضافة إلى توفير فرص

التدريب والتي تحسن أيضاً من أداء الموارد البشرية والتي من خلالها يمكن أن تحقق المصارف التجارية المزايا التنافسية.

كما يمكننا القول أن تقييم الأداء يعد من العوامل السياقية المرتبطة بظروف العمل، والذي يمتلك القدرة على إحداث الأثر الإيجابي في مستويات الأداء بتوفيره للمعلومات المناسبة، والذي بدوره يعد من أهم المتغيرات التي تسهم في تحقيق الأداء التنظيمي الفاعل والكفاء في ضوء طبيعة البيئات المعاصرة.

محددات الدراسة

لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المصارف التجارية السودانية، ولم تشمل القطاعات الأخرى، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع القطاعات. كما تناولت الدراسة الرقابة كمتغير منفرد دون أبعاد داخلية له، فمن المحتمل إن تكون لدراسات أخرى الأثر القوي إذا أضافت متغير وسيط آخر فقد تزيد هذه المتغيرات مجتمعة من قدرتها على التأثير وأن تكون لها نتائج إيجابية ذات دلالة إيجابية ينصح بدراستها مع تقييم الأداء والميزة التنافسية .

أيضاً اقتصرت الدراسة على حجم العينة (١٦) مصرف تجاري، ولم تتمكن الدراسة من توزيعها على كل المصارف التجارية، كما أن جمع البيانات كان في فترة زمنية قصيرة وقد أوصت الكثير من الدراسات إن تكون الدراسات في فترات أطول.

الأبحاث المستقبلية :

في ظل نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن إجراؤها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالتالي :

إعادة تطبيق نفس الدراسة على القطاعات الأخرى منظمات أخرى صناعية أو تجارية .

إجراء مقارنة بين المؤسسات والشركات المتوسطة والصغيرة في القطاع الخدمي السوداني .

إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات أخرى.

استخدام نفس الدراسة بنفس المتغيرات ولكن مع إضافة أبعاد أخرى.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

- أحمد عبدالله إبراهيم، منهجية البحث العلمي - فهرسة المكتبة الوطنية السودان، الخرطوم، ٢٠١٣م.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، ط٥، الإسكندرية، ١٩٩٥م.
- أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط٢، ٢٠١٠م.
- أحمد سليمان خصاونة، الرقابة علي البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٠م.
- أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة -مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٦م.
- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣م.
- باتريك تونسيند، جون جيبهاردت، كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية أمريكا، مؤسسة المؤتمر للتجارة، الرياض، ١٩٩٨م.
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
- تيسير العليشات العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، ٢٠١٣م.
- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة: البادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب: عبدالقادر محمد عبدالقادر، مراجعة: درويش مرعي، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٢م.
- حسن أحمد توفيق، الإدارة العامة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٨٥م.

- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- حسن عباس حسن، مبادئ التسويق، جامعة السودان المفتوحة: برنامج العلوم الإدارية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، ط١، ٢٠٠٦م.
- حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية- وظائف المنظمة"، عمان: دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٦م
- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، ٢٠٠٢م.
- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية إدارة الأعمال، ٢٠٠٣م.
- زكي مكي إسماعيل، مبادئ الإدارة "سلسلة العلوم الإدارية ٤"، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط٢، الخرطوم، ٢٠٠٩م.
- زياد سالم رمضان وآخرون، إدارة البنوك، دار المسيرة، ط٢، عمان، ١٩٩٦م.
- زاهد محمد الديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ٢٠١١م.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، ١٩٩٨م.
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٤م.
- عبدالعزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٩م.
- عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، وتنميتها، وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٠م.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط ١، ١٩٩٩م.
- عوف محمد الكفراوي، الرقابة المالية في الإسلام، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، ط ٢، القاهرة.
- عبدالمطلب عبدالحמיד، اقتصاديات النقود والبنوك الأساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١٠م.
- علي عبد الله، محاضرات إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، ٢٠٠٥/٢٠٠٦م.
- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، دت.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٨م.
- كامل المغربي، وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥م.
- محمد فرح عبدالحليم، التطورات النقدية والمصرفية في السودان، الشركة العالمية للطباعة والنشر، الخرطوم، ٢٠٠٥م.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠١٥م.
- محمد سعيد محمد الحسن، مسيرة بنك السودان "الملاح-التفرد-المنهج"، مطبعة النضر، الخرطوم، ٢٠٠٤م.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٦م.
- محين أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، ٢٠٠٤م.
- محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين " أساسيات وسلوكيات "، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٢م.

- مصالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- مفلح محمد عقل، وجهة نظر مصرفية، مكتبة المجتمع العربي، ج١، عمان ٢٠٠٦م.
- منال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦م.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٨م.
- يوسف مصطفى سعادة وآخرون، محاسبة المنشآت المالية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠١١م.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- أحمد عوض الله رزق الله، أثر إستراتيجيات الترويجي على الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة جيااد لصناعة السيارات في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٤م، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، ٢٠١٥م.
- أحمد ديوب علي، عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، دمشق، ٢٠٠٦م.
- إبراهيم السيد المليجي، دراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، ورقة بحثية منشورة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دت.
- تامر العابد، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع- حاسي مسعود- شركة نفضال، رسالة ماجستير في

- الاقتصاد والتسيير البترولي منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الدراسات العليا، الجزائر، ٢٠١٤م.
- جمعة حسين جمعة حسين، دور معايير حوكمة الشركات في الرقابة الإدارية بالسودان (١٩٩٤-٢٠١٥م)، كلية الدراسات العليا، جامعة الزعيم الأزهري، الخرطوم، ٢٠١٧م.
- جميلة عبدالله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية (٢٠٠٨-٢٠١٨م)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، شندي، ٢٠١٨م.
- جنة آدم اسحق حران، دور نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الشفافية وحوكمة الشركات، بحث دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٤م.
- حسام درعزيني، تقييم الأداء، كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، جامعة دمشق، دمشق، ب.ت.
- حسن فلح حسن، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال ٢٠٠٩م.
- حياة بن يريح، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات البترولية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر ٢٠١٨م.
- خلدون وليد شفيق النجاوي، أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الخرطوم، جامعة الزعيم الأزهري، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ٢٠١٤م.
- راشد عبدالرحيم المقبول شيخ إدريس، أثر السياسات التسويقية على الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي: دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات ٢٠٠٣-

- ٢٠١٣م، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، ٢٠١٤م.
- رياض صوشة، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ٢٠٠٨م.
- سامي بن خيرة، أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة أعا، الجزائر ٢٠٠٦م.
- سهام إسكاكن، بهجة لمالي، دور نظم المعلومات في تنمية القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الليسانس، إدارة الأعمال، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، ٢٠٠٢/٢٠٠٣م.
- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية منشورة، جامعة الجزائر ٣، الجزائر ٢٠١٠م.
- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، ٢٠٠٥م.
- عزالدين البشير النور الماحي، أثر السياسات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق الخارجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الخرطوم جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٤م.
- عبدالله عبدالخالق الطيب سرالختم، أثر التسويق التقني في الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، ٢٠١٥م.
- عبدالله عبدالرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.
- عمر زهير عزالدين، أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٥م.

- ليلي محمد، وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير منشورة في إدارة أعمال، جامعة دمشق ٢٠١٠م.
- محمد محمد عثمان مختار، نظم المعلومات ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في نظم المعلومات غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية "معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي"، الخرطوم، ٢٠١٤م.
- محمد فوزي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠٠٩م.
- محمد حامد مجيد السامرائي، أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٦م.
- مدني سوار الذهب محمد عبدالرحمن، تقويم الأداء الإستراتيجي للشركات باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على المنتجات الغذائية بولاية الخرطوم ١٩٩٩-٢٠٠٨، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٠م.
- مشاعل عبد الرحيم عبد الرحمن بخيت، درو المراجعة الداخلية والرقابة على جودة المراجعة الخارجية في تحقيق أهداف حوكمة الشركات، دكتوراه غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، ٢٠١١م.
- مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٨م.
- معوشي عبد الرزاق، مناصري جمال، دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة لنيل شهادة الليسانس، علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدينة، ٢٠٠٢م.

- نادر محمد ياسين سعد، أثر الرقابة الإستراتيجية على الكفاءة الإنتاجية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهري، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ٢٠١٣م.
- هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ٢٠٠٩م.
- يسرا أزهرى الأمين، دور متطلبات لجنة بازل III في الرقابة علي المصارف الإسلامية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزعيم الأزهري، ٢٠١٥م.
- يمينة زاهي، دور نظام المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الليسانس، إدارة الأعمال، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، ٢٠٠٥/٢٠٠٦م.
- رابعاً: المجلات والدوريات والمؤتمرات الأوراق العلمية والمقابلات**
- أحمد بن حماد الحمود، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات، البدائل، مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٤)، العدد (٢)، ١٩٩٤م.
- أحمد عريقات، وآخرون، "دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد (٢)، ٢٠١٠م.
- إبراهيم نصير محمد علي الخفاجي، توظيف المقارنات المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية: بحث تطبيقي في مكتب المفتش العام"مؤسسة الشهداء"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٩٤)، المجلد (٢٢).
- إيمان عبدالرحمن، مقابلة مع مدير البنك العقاري فرع السوق العربي، بتاريخ ٢٠٢٠/٨/١٠م.
- آسيا يمينة، دور نظام المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية، ورقة بحثية، المركز الجامعي، المدية، ٢٠٠٦م.

- التجاني محمد أحمد الزين، مقابلة مع مدير إدارة بنك السلام، بتاريخ ٢٠٢٠/٨/١٠م.
- الطيب فهمي، مقابلة مع مدير قسم بنك النيل الأزرق المشرق الرئاسة، بتاريخ ٢٠٢٠/٨/١١م.
- المجلة العربية للإدارة، أهمية عناصر الرقابة الداخلية لمراقبي الحسابات، جامعة الدول العربية، المجلد (٢٦)، العدد (١)، القاهرة، يونيو ٢٠٠٦م.
- بابكر علي العوض، مقابلة مع مدير إدارة بالبنك الفرنسي السوداني الرئاسة، بتاريخ ٢٠٢٠/٨/١٠م.
- بن هلال شهرزاد، إدارة أعمال المؤسسة الخدمية (البنوك)، ليسانس فرع علوم التسيير، المركز الجامعي المدية، ٢٠٠٣م.
- توفيق محمد عبد المحسن، قياس جودة الخدمات، بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة ٨-٩ فبراير ٢٠٠٤م.
- جميلة يوسف، مقابلة مع مدير فرع بنك النيل الأزرق المشرق، بتاريخ ٢٠٢٠/٨/١١م.
- جلال الدين بلال عبد الرحيم، مقابلة مع مدير البنك السوداني الفرنسي فرع أم درمان، بتاريخ ٢٠٢٠/٨/١٠م.
- حيدر عباس، ورقة بحثية بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المهني للمحاسبين والمدققين أداة مكافحة الفساد الإداري والمالي: دراسة على عينة مختارة من دوائر مدينة السماوة، المؤتمر العلمي المشترك الثالث في ٢٠١٧/٣/٣٠م، البصرة ٢٠١٧م.
- خالد بن عبد الكريم الحقييل وآخرون، فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، العدد (٧)، المجلد (٢)، ٢٠١٤م.
- سمية أحمد ميلي وآخرون، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية

- والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد (١٦)، ٢٠١٦م.
- سمالي يحييه وآخرون، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر ٢٠٠٥م.
- شريف عبد الحميد مازن، إدارة الأداء، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٤م.
- شريف حمزاوي، ورقة بحثية بعنوان: التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة- يومي ١٢-١٣ مايو ٢٠١٠م.
- فتح الإله الحسن محمد وآخرون، مدى مؤشر الأداء غير المالية ومجدي فعاليتها في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، مجلة جامعة دنقلا، العدد (١٠)، ٢٠١٨م.
- علاء عبدالحافظ الزغيات أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، مجلة العلوم الطبيعية والحياتية والتطبيقية، العدد (٦)، المجلد (٢)، عمان، يونيو ٢٠١٩م.
- عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦م.
- عثمان السلاوي، مقابلة مع مدير إدارة بنك السلام، بتاريخ ١٠/٨/٢٠٢٠م.

- علي أحمد ثاني بن عبود، تطبيقات عملية وتمارين في استخدام نماذج السيرفكوال لقياس رضا العملاء، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٩ - ١٣ يناير ٢٠٠٥م.
- مجدي العوني، مقابلة مع مدير بنك الخرطوم فرع السجانة، بتاريخ ١٠/٨/٢٠٢٠م.
- مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث العدد (١٢)، جامعة العربي تبسي، تبسة، ٢٠١٣م.
- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة ٢٠١٣م.
- محمد أحمد الخليفة وآخرون، العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي، المجلد (١٩)، العدد (١)، الخرطوم، ٢٠١٨م.
- محمد المحمدى ماضى، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٤م.
- محمد المحمدى ماضى، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣-٥ يناير ٢٠٠٥م.
- موسى القريوتي، وآخرون، المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية"، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد (٤١)، العدد (١)، ٢٠١٤م.
- ناجي معلا، إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، منشورات الجامعة الأردنية، ١٩٩٥م.

- يوسف عبد بحر وآخرون، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة: من وجهة نظر المُقيمين، ورقة بحثية منشورة، غزة، أبريل ٢٠٠٩م.

خامساً: الكتب والدوريات والمجلات الإنجليزية:

- C.B.Gupta & U.K. Kapoor, **Management Control Systems** (text and cases)-N.P.Srinivosan, New Delhi, Sultan Chand and sons Educational Publisher, ٢٠٠٠.
- Churchill,G.A. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs" journal ١٩٧٩
- David, Fred,R, "Strategic Management: concepts and Cases", ٨th edition, New Jersey: prentice Hall Inc ٢٠٠٧.
- Diego Ponte, Research Paper, Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization, Department of Economics and Management, University of Trento, Publisher: Emerald Publishing Limited, Trento. ٢٠١٧.
- Fred Lutherans, **Introduction to management** " Acontingency Approach ", Mc Graw-Hil ,” series in management ” ١٩٧٦, new york.
- Hair-j.f-andreson-r. e- tat ham,r.l and black-w.c (١٩٩٨) multivariate data analysis fivethed-nj: prentice-hall,inc
- Joseph S. Wholey and Kathryn E. Newcomer, **Improving Government Performance**, (San Francisco, CA: Jossy-Bass, ١٩٨٩).
- Low, SweeFoon and Praveen, Balakrishnan Nair, "Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs", International Journal of Business and Accountancy, ٢٠١٠, Vol. ١, No. ١.
- M.Porter,"Avantage concurrentiel des Nations", InterEdition, ١٩٩٣,p٤٨.
- Joseph F. Hair, JR. and Others multivariate data analysis with readings, fourth edition, prentice-hall,inc-new jersey,(usa: ١٩٩٥).
- James Latin and others, Analyzing Multivariate Data, Brooks/ Cole, Thomson Learning, (Inc, Canada, ٢٠٠٣)

سادساً: الرسائل الانجليزية

- Azizah Ahmad , Business Intelligence for Sustainable Competitive Advantage, in Mohammed Quaddus , Arch G. Woodside (ed.) Sustaining Competitive Advantage Via Business Intelligence, Knowledge Management, and System Dynamics (Advances in

Business Marketing and Purchasing, Volume ٢٢A) Emerald Group Publishing Limited ٢٠١٥

- Cheraghi, Hossein, Khaligh, Alireza Abdolhosseini and Naderi, Abbass, Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in container Terminal; A case Study on shahid Rajae Port in Iran, International Business Research, Vol. ٥, No ٢, ٢٠١٢.
- Cohen et al, "auditor's consideration of Corporate Governance and management Control Philosophy in Preplanning and Planning Judgments", Auditing; A journal of Practice and Theory; ١٩, (٢) fall ٢٠٠٠.

سابعاً: الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت):

- محمد بن علي شيبان العامري، مهارات النجاح للتنمية البشرية، التنمية الإدارية القسم، قياس وتقويم الأداء www.sst.edu.com/articleresdet.aspx.?ars=1
- محمد بن علي شيبان العامري، مهارات النجاح للتنمية البشرية، التنمية الإدارية القسم، قياس وتقويم الأداء www.sst.edu.com/articleresdet.aspx.?a
- حيدر عبد الحسين المستوفي، تقييم الأداء وأثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ١٩-١، p. ٥٧، n. ١٤، [S.I.], v. ١٤، n. ٥٧، p. ١-١٩، متوفر في : <http://www.mjais.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mjais/article/view/34>.
- Ahmed Hussein Aly, Mohamed Elsayed Mansour, "Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach", Managerial Auditing Journal, Vol. ٣٢ Issue: ٢, ٢٠١٧, <https://doi-org.ezproxy.uwc.ac.za/>
- Al Gore, **Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement**, National Performance Review, ١٩٩٧, PP. ٦-٧. www.npr.gov
- Becki Hack, "Designing Performance Measures and Metrics" **Productivity & Quality Center**, www.bettermanagement.com.
- Ferdinand Tesoro and Jack Tootson, **Implementing Global Performance Measurement Systems**, P. ٢, www.media.wiley.com/product.
- Gould, Marie,, "Sustainable Competitive Advantage", Research Starters Business ٢٠٠٨, www.searchbscohost.com.

- Gopal Kanji, **Performance Measurement**, www.gopal-kanji.com/performance%20ct%20.htm.
- HueiHol and Others, The Construction of The Performance Evaluation Model for Engineering Educational Systems, Paper Presented In **International Conference on Engineering Education August 6 – 10, 2001 Oslo, Norway**, P. 1. www.ineer.org
- Joel Anderson and Others, **How To Measure Performance- A Handbook of Techniques and Tools**, www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html
- Jo An Zimmermann, **Performance Measurement: It's A Benefit**, June, 2001, www.findarticals.com/cf_0/m1140/6_36/7600.200/print.jhtm.
- Robert S. Gold, **The Balanced Scorecard and IT Management**, P. 1. www.compass-analysis.com
- Jonathon S. Rakich and Richard G. France, The Balanced Scorecard In Healthcare Organization: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology”, **Hospital topics**, Vol. 79, Issue, summer 2001, 3, P. 2. www.search.epnet.com/
- Jason Oliveria, “ The Balanced Scorecard: An Integrative Approach To Performance Evaluation”, **Healthcare Financial Management**, May 2001, www.findarticales.com.
- Liz Warren, “ Draw of the Scorecard.(Company Operations)”, **Computer Weekly**, 29 March, 2001. www.findarticals.com.cf

الملاحق



ملحق رقم (١) الاستبانة

جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

السادة.....

المرجو كريم تفضلكم بالاجابة على أسئلة هذا الإستبيان والذي يستخدم فقط لأغراض البحث العلمي المقدم لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان "الدور الوسيط للرقابة والمراجعة الداخلية في العلاقة بين ممارسة قياس وتقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على البنك السوداني الفرنسي وبنك الخرطوم ٢٠١٨م"، مشروع بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

الباحث: الفاتح حسين بلال صديق تلفون: ٠٩١٢٢١٤٢٦٨

القسم الأول: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة (✓) أمام ما تراه مناسب

النوع	العمر	المؤهل التعليمي	التخصص العلمي	الخبرة العملية	المسمى الوظيفي
ذكر	أقل من ٢٠ سنة	ثانوي	إدارة أعمال	أقل من ٥ سنوات	مدير عام
أنثى	من ٢٠ - وأقل من ٣٠ سنة	جامعي	إقتصاد	٥ - ٩ سنوات	مدير إدارة
	من ٣٠ - وأقل من ٤٠ سنة	فوق الجامعي	محاسبة	١٠ - ١٤ سنة	مدير قسم
	من ٤٠ - وأقل من ٥٠ سنة				
	من ٥٠ فأكثر		تأمين	من ١٥ فأكثر	موظف
			أخري		

القسم الثاني: محاور الاستبيان:

من فضلك ضع علامة (✓) أمام ما تراه مناسب من العبارات التالية وفي خانة واحدة فقط:

١/ محور: الإنتاجية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تُحقق نتائج بارزة فيما يتعلق بالأداء المخطط بالبنوك التجارية السودانية.					
٢	تحقق نتائج إيجابية في حجم الحصة السوقية للبنوك التجارية السودانية.					
٣	تقوم البنوك التجارية السودانية بمقارنة نتائج أعمالها الرئيسية مع مثيلاتها.					
٤	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب الأولويات بالبنوك التجارية السودانية.					
٥	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن الاستراتيجية تتجه نحو المتطلبات بالبنوك التجارية السودانية.					

٢/ محور: الكفاءة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تستخدم الموارد المتاحة بصورة رشيدة بالبنوك التجارية السودانية.					
٢	تتخذ القرارات الإدارية بصورة مثلى بالبنوك التجارية السودانية.					
٣	يوظف ذوي التأهيل العلمي والخبرة في البنوك التجارية السودانية.					
٤	لدى البنوك التجارية القدرة على تقليل تكاليف المعاملات.					
٥	تقيم نتائج الأعمال بصورة دورية بالبنوك التجارية السودانية.					

٣/ محور: الوقت

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يوجد إلتزام بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات إلى الزبائن باستمرار في البنوك التجارية السودانية					
٢	تسلم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين بالبنوك التجارية السودانية.					
٣	توجد قدرة لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة للخدمات بالبنوك التجارية السودانية.					
٤	توجد سرعة في تطوير الخدمات المقدمة بالبنوك التجارية السودانية.					
٥	تلتزم البنوك التجارية السودانية بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع الزبائن في الوقت المناسب.					

٤/ محور: الفعالية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	لدى البنوك التجارية القدرة على تحقيق أهدافها.					
٢	لدى البنوك التجارية القدرة على كسب المزيد من الإيرادات.					
٣	تستخدم الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف بالبنوك التجارية السودانية.					
٤	يفسح المجال للتعدلات في الهيكل التنظيمي بالبنوك التجارية السودانية.					
٥	يتم مقارنة المخرجات بالمدخلات باستمرار بالبنوك التجارية السودانية.					

٥/ محور: الجودة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تنوع البنوك التجارية السودانية أساليبها لتحسين جودة الخدمات بها.					
٢	تستخدم البنوك التجارية السودانية طرق متعددة لمتابعة جودة خدماتها.					
٣	تستخدم البنوك التجارية السودانية المواصفات القياسية لضمان الجودة.					
٤	تتوافق الخدمات وتوقعات العملاء بالبنوك التجارية السودانية.					
٥	توثق البنوك التجارية السودانية عملياتها للتحسين المستمر.					

٦/ محور: الاستجابة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تلتزم البنوك التجارية السودانية بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها باستمرار.					
٢	تتميز البنوك التجارية السودانية بالسرعة في تلبية الخدمات المطلوبة.					
٣	تستطيع البنوك التجارية السودانية الاستجابة للطلبات المتغيرة بالسرعة المثلى.					
٤	تفي البنوك التجارية السودانية بتعاقداتها في ظل التغيرات البيئية.					
٥	يعي العاملون بالبنوك التجارية السودانية أهمية الاستجابة لخدمات الزبائن.					

٧/ محور: الكلفة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تتسم كلفة المواد المستخدمة في تقديم الخدمات بالبنوك التجارية السودانية أقل مقارنة بالبنوك المنافسة.					
٢	تسعى البنوك التجارية السودانية إلى خفض تكاليف عملياتها المباشرة باستمرار.					
٣	تسعى البنوك التجارية السودانية إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.					
٤	تستخدم البنوك التجارية السودانية الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.					
٥	تستخدم البنوك التجارية السودانية البحث والتطوير لتحديث عملياتها التشغيلية بأقل تكلفة.					

٨/ محور: التميز

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تؤمن إدارات البنوك التجارية السودانية بأن التميز هو طريقها وفلسفتها في إدارة أعمالها.					
2	تتبنى البنوك التجارية السودانية وتطبق الابتكار الجديدة .					
3	ترعى البنوك التجارية السودانية الموظفين المبدعين.					
4	تدير البنوك التجارية السودانية التغيير بفاعلية.					
5	تعتبر الخطة الاستراتيجية بالبنوك التجارية السودانية واضحة وقادرة على تحقيق غاياتها.					

٩/ محور: الرقابة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تطبق رقابة فاعلة بالبنوك التجارية السودانية.					
٢	تساعد الرقابة المطبقة في التحكم بالموارد البشرية والمادية بالشركات					
٣	يساهم تطبيق الرقابة في تحديد انحرافات الأداء بالبنوك التجارية السودانية.					
٤	تغطي الرقابة إجراءات تصحيح الأداء بالبنوك التجارية السودانية.					
٥	تدعم الرقابة المطبقة مبدأ المساءلة والمحاسبة بالبنوك التجارية السودانية.					

ملحق رقم (٢) محكمو الاستبيان

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
١	أ.د عبدالعزیز سلیمان	بروفیسور	النیلین
٢	أ.د محمد فرح عبدالحلیم	بروفیسور	النیلین - كلية دفي للعلوم
٣	أ.د زکی مکي إسماعیل	بروفیسور	النیلین
٤	د. مرتضى طلحة	أستاذ مشارك	النیلین
٥	د. أبوالقاسم محمد عبدالله	أستاذ مساعد	السودان المفتوحة
٦	د. عثمان علي حجازي	أستاذ مساعد	السودان المفتوحة- الاسلامية
٧	د. معتصم حسين بلال	أستاذ مساعد	السودان المفتوحة- كلية الإمارات
٨	د. عبدالسلام محمد آدم	أستاذ مساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا



الملحق رقم (٣) أسئلة المقابلة

جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

السيد / السيدة..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته,,,,,

الموضوع: إجراء مقابلة لأغراض البحث العلمي

المرجو كريم تفضلكم بالاجابة على أسئلة هذه المقابلة والتي تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي المقدم لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بعنوان "الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية ٢٠٢٠م"، وهو مشروع بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

الباحث: الفاتح حسين بلال صديق

تلفون: ٠٩١٢٢١٤٢٦٨

أولاً: البيانات الشخصية:

من فضلك ضع علامة (✓) أمام ما تراه مناسب

النوع	العمر	المؤهل التعليمي	التخصص العلمي	الخبرة العملية	المسمى الوظيفي
ذكر	أقل من ٢٠ سنة	ثانوي	إدارة أعمال	أقل من ٥ سنوات	مدير عام
أنثى	من ٢٠ - وأقل من ٣٠ سنة	جامعي	إقتصاد	٥ - ٩ سنوات	مدير إدارة
	من ٣٠ - وأقل من ٤٠ سنة	فوق الجامعي	محاسبة	١٠ - ١٤ سنة	مدير قسم
	من ٤٠ - وأقل من ٥٠ سنة				
	من ٥٠ فأكثر		تأمين	من ١٥ فأكثر	موظف
			أخري		

ثانياً: أسئلة المقابلة: وهي متعلقة بالبنوك التجارية السودانية

١- بحسب علمك هل يطبق نظام تقييم الأداء بينكم وما هو مستوى تطبيقه لديكم؟

.....

.....

.....

.....

٢- هل ترى أن هنالك علاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنك؟

.....

.....

.....

٣- ما هو برأيك أثر ممارسة تقييم الأداء على الرقابة في البنك؟

.....

.....

.....

٤- هل ترى أن هنالك أثر للرقابة على تحقيق الميزة التنافسية في البنك؟

.....

.....

.....

.....

٥- بحسب خبرتك هل ترى أن الرقابة يمكن أن تتوسط العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنك؟

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (٤) نتائج تحليل spss

Frequencies

	النوع	العمر	المؤهل التعليمي	التخصص العلمي	الخبرة العلمية	المسمى الوظيفي	A
N	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢
	٠	٠	٠	٠	٠	٠	

Frequency Table

		النوع			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	١٥٧	٧٤.٨	٧٤.٨	٧٤.٨
	انثي	٥٣	٢٥.٢	٢٥.٢	١٠٠.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ٢٠	١٦	٧.٦	٧.٦	٧.٦
	من ٢٠ وأقل من ٣٠	٣٩	١٨.٦	١٨.٦	٢٦.٢
	من ٣٠ وأقل من ٤٠	٧٣	٣٤.٨	٣٤.٨	٦١.٠
	من ٤٠ وأقل من ٥٠	٦٦	٣١.٤	٣١.٤	٩٢.٤
	من ٥٠ فأكثر	١٦	٧.٦	٧.٦	١٠٠.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

المؤهل التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	٦	٢.٩	٢.٩	٢.٩
	جامعي	١٢٦	٦٠.٠	٦٠.٠	٦٢.٩
	فوقالجامعي	٧٨	٣٧.١	٣٧.١	١٠٠.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

التخصص العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ادارة اعمال	٤٠	١٩.٠	١٩.٠	١٩.٠
	اقتصاد	٧١	٣٣.٨	٣٣.٨	٥٢.٩
	محاسبية	٧٠	٣٣.٣	٣٣.٣	٨٦.٢
	تأمين	٦	٢.٩	٢.٩	٨٩.٠
	اخرى	٢٣	١١.٠	١١.٠	١٠٠.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

الخبرة العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من ٥ سنوات	٢٥	١١.٩	١١.٩	١١.٩
	٥ الي ٩ سنوات	٤٦	٢١.٩	٢١.٩	٣٣.٨
	١٠ الي ١٤ سنة	٦٨	٣٢.٤	٣٢.٤	٦٦.٢
	من ١٥ فاكثر	٧١	٣٣.٨	٣٣.٨	١٠٠.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير عام	٣	١.٤	١.٤	١.٤
	مدير فرع	٢٤	١١.٤	١١.٤	١٢.٩
	مدير ادارة	٤٠	١٩.٠	١٩.٠	٣١.٩
	مدير قسم	١٤٣	٦٨.١	٦٨.١	١٠٠.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠	١٠٠.٠	

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.

Correlation Matrix

ε	A°	B¹	B²	B³	B⁴	B⁵	B⁶	C¹	C²	C³	C⁴
.000	.000	.000	.000	.001	.002	.001	.178	.000	.000	.002	.004
.000	.002	.002	.002	.034	.001	.10	.318	.002	.000	.097	.020
.000	.017	.000	.000	.010	.000	.000	.077	.003	.003	.000	.002
.000	.000	.000	.000	.020	.010	.000	.028	.000	.000	.000	.003
.000	.000	.000	.000	.091	.049	.000	.037	.000	.000	.000	.010
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.002
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.020	.000	.000	.000	.001
.091	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.072	.000	.000	.000	.001
.049	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.017	.001	.004	.043
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000
.037	.004	.020	.072	.001	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.026
.000	.000	.000	.000	.017	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.014	.000	.000	.000	.000
.010	.002	.001	.001	.001	.043	.000	.026	.000	.000	.000	.000
.003	.000	.001	.001	.001	.001	.003	.048	.001	.000	.000	.000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.028	.000	.000	.000	.002
.029	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.004	.000	.000	.000	.000
.001	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Communalities

	Initial	Extraction
A ¹	1,000	.070
A ²	1,000	.076
A ³	1,000	.414
A ⁴	1,000	.793
A ⁰	1,000	.789
B ¹	1,000	.490
B ²	1,000	.797
B ³	1,000	.741
B ⁴	1,000	.037
B ⁰	1,000	.018
C ¹	1,000	.399
C ²	1,000	.409
C ³	1,000	.767
C ⁴	1,000	.714
C ⁰	1,000	.784
D ¹	1,000	.790
D ²	1,000	.796
D ³	1,000	.716
D ⁴	1,000	.793
D ⁰	1,000	.728

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.379	31.896	31.896	7.379	31.896	31.896
2	1.788	8.939	40.835	1.788	8.939	40.835
3	1.493	7.467	48.302	1.493	7.467	48.302
4	1.400	7.020	55.322	1.400	7.020	55.322
5	1.112	5.058	60.380	1.112	5.058	60.380
6	1.000	4.999	65.379			
7	.874	4.318	70.202			
8	.793	3.966	74.167			
9	.717	3.582	77.000			
10	.663	3.313	80.313			
11	.528	2.642	82.955			
12	.508	2.541	85.496			
13	.483	2.413	87.909			
14	.458	2.292	90.201			
15	.409	2.043	92.144			
16	.358	1.789	93.933			
17	.318	1.588	95.521			
18	.302	1.509	97.030			
19	.270	1.298	98.328			
20	.204	1.022	99.350			

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
B _Y	.778			-.470	
D _ε	.770				
D _ο	.700				
C _Y	.748		.429		
D _Y	.747				
B ₁	.718				
B _ο	.713				
C _ε	.099		.081		
D _Y	.097				
B _Y	.072			-.440	
C _Y	.000				
A ₁	.037	.478			
D ₁	.029			.476	
B _ε	.470				
A _Y	.408				
A _ο	.036	.707			
A _ε	.049	.081			
A _Y	.431	.441			
C _ο	.022		.066		
C ₁					.029

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
B3	.760				
B2	.706				
B4	.762				
B5	.746				
B1	.712				
A5		.797			
A4		.780			
A1		.778			
A2		.704			
A3		.000			
D1			.802		
D2			.702		
D3			.797		
D4			.731		.424
C5				.801	
C4				.789	
C3				.734	
C2				.701	
C1					.707
D5			.467		.478

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	.048	.407	.481	.466	.204
2	-.277	.870	-.390	-.038	-.170
3	-.221	-.192	-.400	.811	.234
4	-.748	.007	.740	.170	-.001
5	-.117	.110	-.070	-.312	.934

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.830
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1341.232
	df 103
	Sig. .000

	A ¹	A ²	A ³	A ⁴	A ⁵	B ¹	B ²
Sig. (1-tailed)							
A ¹		.000	.000	.000	.000	.000	.000
A ²	.000		.000	.000	.000	.002	.002
A ³	.000	.000		.000	.000	.018	.000
A ⁴	.000	.000	.000		.000	.000	.000
A ⁵	.000	.000	.000	.000		.000	.000
B ¹	.000	.002	.018	.000	.000		.000
B ²	.000	.002	.000	.000	.000	.000	
B ³	.001	.033	.010	.021	.080	.000	.000
B ⁴	.002	.001	.000	.008	.030	.001	.000
B ⁵	.001	.014	.000	.000	.000	.000	.000
C ¹	.173	.314	.076	.024	.032	.000	.030
C ²	.000	.002	.003	.000	.000	.000	.000
C ³	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000
C ⁴	.002	.093	.000	.000	.000	.000	.000
C ⁵	.004	.020	.002	.002	.006	.003	.003
D ¹	.001	.001	.161	.002	.002	.000	.003
D ²	.000	.000	.003	.002	.000	.000	.000
D ³	.003	.003	.001	.000	.016	.000	.000

Communalities

	Initial	Extraction
A ¹	1.000	.060
A ²	1.000	.001
A ³	1.000	.442
A ⁴	1.000	.767
A ⁵	1.000	.767
B ¹	1.000	.799
B ²	1.000	.703
B ³	1.000	.700
B ⁴	1.000	.702
B ⁵	1.000	.700
C ¹	1.000	.494
C ²	1.000	.466
C ³	1.000	.719
C ⁴	1.000	.731
C ⁵	1.000	.799
D ¹	1.000	.706
D ²	1.000	.703
D ³	1.000	.076

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	0.774	31.021	31.021	0.774	31.021	31.021	2.700	10.277	10.277
2	1.701	9.449	40.470	1.701	9.449	40.470	2.748	14.713	25.090
3	1.461	8.116	49.086	1.461	8.116	49.086	2.729	14.608	39.698
4	1.382	7.770	56.856	1.382	7.770	56.856	2.143	11.907	51.605
5	1.027	0.706	62.462	1.027	0.706	62.462	1.073	0.961	62.563
6	.902	0.288	62.750						
7	.838	.464	63.214						
8	.734	.480	63.694						
9	.601	.361	64.055						
10	.040	.303	64.358						
11	.016	.286	64.644						
12	.491	.273	64.917						
13	.440	.243	65.160						
14	.403	.224	65.384						
15	.390	.218	65.602						
16	.311	.177	65.779						
17	.269	.149	65.928						
18	.210	.119	66.047						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
C ^γ	.778				
B ^γ	.700				
C ^ε	.726		-.470		
B ⁰	.722				
D ^γ	.700			.700	
D ^γ	.702				
B ¹	.700				.402
C ^γ	.082				
A ^ε	.076	.076			
B ^γ	.072				
A ¹	.000	.470			
B ^ε	.490				-.428
A ^γ	.470				
A ^γ	.407	.449			
A ⁰	.079	.082			
C ⁰	.047		-.070		
D ¹	.028			.746	
C ¹					.097

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
A ⁰	.787				
A ^ε	.776				
A ¹	.702				
A ^γ	.731				
A ^γ	.042				
C ^ε		.819			
C ⁰		.810			
C ^γ		.792			
C ^γ		.087			
B ^γ			.816		
B ^γ			.771		
B ¹			.720		
B ⁰			.030		.402
D ¹				.846	
D ^γ				.801	
D ^γ				.729	
C ¹					-.739
B ^ε			.477		.028

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a
 a. Rotation converged in 1 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	١	٢	٣	٤	٥
١	.٥١٤	.٥٣٥	.٥٢٤	.٤١٧	.٠٢٤
٢	.٨٥٢	-.٢٣٦	-.٣٨٦	-.٢٦٢	-.٠١٧
٣	.٠٩٢	-.٧٣٩	.٥٩٥	.٠٦٩	.٢٩٣
٤	-.٠٠٢	-.٢٣١	-.٤٤٨	.٨٥٤	.١٢٨
٥	.٠٢٦	-.٢٤٢	.١٤٤	.١٥١	-.٩٤٧

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

الأخير مستقل
 التدوير الأخير للمستقل

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.٨٢١
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square ١٢١٢.٩٦٨
	df ١٢٠
	Sig. .٠٠٠

Correlation Matrix

	A ^١	A ^٢	A ^٣	A ^٤	A ^٥	B ^١	B ^٢
Sig. (1-tailed)							
A ^١		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
A ^٢	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٢	.٠٠٢
A ^٣	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠١٨	.٠٠٠
A ^٤	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
A ^٥	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠
B ^١	.٠٠٠	.٠٠٢	.٠١٨	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠
B ^٢	.٠٠٠	.٠٠٢	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	
B ^٣	.٠٠١	.٠٣٣	.٠١٠	.٠٢١	.٠٨٠	.٠٠٠	.٠٠٠
B ^٤	.٠٠٢	.٠٠١	.٠٠٠	.٠٠٨	.٠٣٠	.٠٠١	.٠٠٠
C ^٢	.٠٠٠	.٠٠٢	.٠٠٣	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
C ^٣	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٣	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
C ^٤	.٠٠٢	.٠٩٣	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
C ^٥	.٠٠٤	.٠٢٠	.٠٠٢	.٠٠٢	.٠٠٦	.٠٠٣	.٠٠٣
D ^١	.٠٠١	.٠٠١	.١٦١	.٠٠٢	.٠٠٢	.٠٠٠	.٠٠٣
D ^٢	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٣	.٠٠٢	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
D ^٣	.٠٠٣	.٠٠٣	.٠٠١	.٠٠٠	.٠١٦	.٠٠٠	.٠٠٠

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	.003
A2	1.000	.492
A3	1.000	.377
A4	1.000	.774
A5	1.000	.777
B1	1.000	.702
B2	1.000	.780
B3	1.000	.778
B4	1.000	.353
C1	1.000	.470
C2	1.000	.727
C3	1.000	.737
C4	1.000	.790
D1	1.000	.741
D2	1.000	.702
D3	1.000	.071

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	32.976	32.978	32.978	32.976	32.978	32.978	2.791	17.817	17.817
2	1.787	1.044	43.021	1.787	1.044	43.021	2.003	10.907	32.770
3	1.421	8.882	52.404	1.421	8.882	52.404	2.370	14.812	47.082
4	1.300	8.470	60.874	1.300	8.470	60.874	2.126	13.287	60.874
5	.907	0.771	67.030						
6	.881	0.07	72.041						
7	.783	4.277	76.307						
8	.747	4.30	80.343						
9	.531	3.321	83.664						
10	.508	3.176	86.840						
11	.448	2.801	89.641						
12	.416	2.700	92.241						
13	.403	2.017	94.257						
14	.348	2.174	96.431						
15	.274	1.711	98.142						
16	.217	1.308	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
C ^γ	.782			
B ^γ	.743			-.482
C ^ε	.730		-.493	
D ^γ	.712			.073
D ^γ	.700			
B ^λ	.096			
C ^γ	.089			
A ^ε	.087	.008		
A ^λ	.074	.403		
B ^γ	.000			
A ^γ	.478	.421		
A ^γ	.476			
B ^ε	.474			
A ⁰	.079	.081		
C ⁰	.002		-.071	
D ^λ	.040			.703

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
A ⁰	.789			
A ^ε	.778			
A ^λ	.796			
A ^γ	.723			
A ^γ	.004			
C ^ε		.822		
C ⁰		.809		
C ^γ		.703		
C ^γ		.704		
B ^γ			.832	
B ^γ			.790	
B ^λ			.720	
B ^ε			.479	
D ^λ				.830
D ^γ				.817
D ^γ				.722

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a
 a. Rotation converged in 0 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.029	.037	.493	.434
2	.846	-.279	-.342	-.297
3	.009	-.776	.088	.220
4	.011	-.177	-.042	.822

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.833
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1896.207
	df
	190
	Sig.
	.000

	H ¹	H ²	H ³	H ⁴	H ⁰	G ¹	G ²
Sig. (1-tailed)							
H ¹		.000	.000	.000	.000	.000	.000
H ²	.000		.000	.000	.000	.000	.000
H ³	.000	.000		.000	.000	.000	.000
H ⁴	.000	.000	.000		.000	.000	.000
H ⁰	.000	.000	.000	.000		.001	.000
G ¹	.000	.000	.000	.000	.001		.000
G ²	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
G ³	.007	.001	.000	.000	.000	.000	.000
G ⁴	.262	.332	.483	.309	.436	.007	.001
G ⁰	.106	.267	.306	.186	.442	.386	.417
I ¹	.000	.163	.003	.004	.006	.000	.008
I ²	.000	.267	.007	.174	.014	.002	.001
I ³	.124	.010	.010	.012	.000	.024	.001
I ⁴	.040	.110	.000	.000	.000	.001	.000
I ⁰	.044	.012	.000	.000	.000	.002	.000
K ¹	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
K ²	.002	.000	.000	.000	.000	.001	.000
K ³	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
K ⁴	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
K ⁰	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Communalities

	Initial	Extraction
H1	1.000	.702
H2	1.000	.794
H3	1.000	.066
H4	1.000	.708
H0	1.000	.713
G1	1.000	.794
G2	1.000	.793
G3	1.000	.777
G4	1.000	.006
G0	1.000	.810
I1	1.000	.760
I2	1.000	.727
I3	1.000	.760
I4	1.000	.701
I0	1.000	.796
K1	1.000	.402
K2	1.000	.723
K3	1.000	.763
K4	1.000	.739
K0	1.000	.786

Extraction Method: Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

r	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.737	33.687	33.687	7.737	33.687	33.687
2	2.048	10.241	43.927	2.048	10.241	43.927
3	1.070	7.873	51.800	1.070	7.873	51.800
4	1.218	7.089	57.889	1.218	7.089	57.889
5	1.070	5.350	63.239	1.070	5.350	63.239
6	1.022	5.110	68.349	1.022	5.110	68.349
7	.918	4.588	72.938			
8	.771	3.804	76.742			
9	.708	3.038	80.330			
10	.609	2.794	83.124			
11	.528	2.641	85.765			
12	.507	2.534	88.298			
13	.454	2.272	90.570			
14	.387	1.932	92.502			
15	.329	1.744	94.146			
16	.277	1.387	95.533			
17	.256	1.279	96.812			
18	.240	1.198	98.010			
19	.233	1.174	99.184			
20	.177	.828	100.000			

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Kε	.700					
Hε	.749					
Kο	.749					
Kζ	.737					
Gγ	.707					
Gζ	.790					
Hο	.780					
Kγ	.770					
Hζ	.772					
Iε	.079					
Iο	.008	.431				
K1	.039					
Iγ		.764				
Iζ		.709				
I1		.000				
H1	.487		-.722			
Hγ	.062		-.068			
Gε			.498	.422		
G1	.003			.711		
Gο					.010	.799

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
K ^z	.822					
K ^y	.813					
K ^ε	.771					
K ^o	.721					
K ^l	.400					
H ^y		.797				
H ^l		.708				
H ^o		.747	.447			
H ^ε	.404	.711				
H ^z		.097				
I ^o			.702			
I ^ε			.732			
I ^l				.821		
I ^y				.767		
I ^z			.011	.090		
G ^l					.787	
G ^ε					.770	
G ^y					.734	
G ^z					.089	
G ^o						.878

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 11 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	.731	.030	.408	.208	.332	.014
2	-.303	-.179	.470	.788	-.102	.020
3	.231	-.747	.331	-.203	.470	.129
4	-.227	.086	-.030	.322	.743	.063
5	.032	-.207	-.437	.382	-.323	.408
6	-.297	.234	.201	-.213	.044	.877

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.830
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 1716.783
	df 171
	Sig. .000

		H ¹	H ²	H ³	H ⁴	G ¹	G ²	G ³
Sig. (1-tailed)	H ¹		.000	.000	.000	.000	.000	.007
	H ²	.000		.000	.000	.000	.000	.001
	H ³	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	H ⁴	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	G ¹	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	G ²	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	G ³	.007	.001	.000	.000	.000	.000	
	G ⁴	.262	.332	.483	.309	.007	.001	.001
	G ⁵	.106	.267	.306	.186	.386	.417	.196
	I ¹	.000	.163	.003	.004	.000	.008	.004
	I ²	.000	.067	.007	.174	.002	.001	.083
	I ³	.124	.010	.010	.012	.024	.001	.004
	I ⁴	.040	.110	.000	.000	.001	.000	.000
	I ⁵	.044	.012	.000	.000	.002	.000	.000
	K ¹	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	K ²	.002	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	K ³	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	K ⁴	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	K ⁵	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	K ⁶	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Communalities

	Initial	Extraction
H1	1.000	.704
H2	1.000	.787
H3	1.000	.012
H4	1.000	.710
G1	1.000	.770
G2	1.000	.784
G3	1.000	.770
G4	1.000	.021
G0	1.000	.773
I1	1.000	.032
I2	1.000	.727
I3	1.000	.729
I4	1.000	.797
I0	1.000	.792
K1	1.000	.378
K2	1.000	.798
K3	1.000	.794
K4	1.000	.742
K0	1.000	.783

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	73.09	33.20	33.20	73.09	33.20	33.20	4.408	23.199
2	2.046	1.077	34.277	2.046	1.077	34.277	2.011	13.217	37.410
3	1.039	.899	35.316	1.039	.899	35.316	2.073	10.807	48.222
4	1.187	7.248	42.564	1.187	7.248	42.564	1.901	10.268	58.490
5	1.070	0.080	42.644	1.070	0.080	42.644	1.209	7.372	65.862
6	.930	4.923	47.567						
7	.916	4.820	52.387						
8	.767	4.037	56.424						
9	.707	3.719	60.143						
10	.008	2.936	63.079						
11	.014	2.706	65.785						
12	.473	2.488	68.273						
13	.392	2.062	70.335						
14	.332	1.746	72.081						
15	.310	1.633	73.714						
16	.271	1.426	75.140						
17	.246	1.297	76.437						
18	.230	1.234	77.671						
19	.204	1.072	78.743						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Kε	.761				
Kο	.706				
KΥ	.704				
Hε	.732				
GΥ	.709				
GΥ	.708				
KΥ	.778				
HΥ	.708				
Iε	.081				
Iο	.061	.426			
K1	.031				
I2		.764			
I3		.709			
I1		.043			
H1	.480		-.768		
H2	.048		-.087		
G1	.071			.081	
Gε			.470	.497	
Gο					.763

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
KΥ	.820				
KΥ	.803				
Kο	.778				
Kε	.748				
K1	.093				
Hε	.080		.419		
HΥ	.031				
I2		.836			
I3		.787			
I1		.780			
Iο		.029			.470
Iε	.413	.494			.438
H1			.841		
H2			.740		
Gε				.788	
GΥ	.419			.702	
G1			.428	.747	
GΥ	.499			.710	

Communalities

	Initial	Extraction
H1	1.000	.836
H2	1.000	.808
I1	1.000	.074
I2	1.000	.762
I3	1.000	.764
K2	1.000	.791
K3	1.000	.764
K4	1.000	.747
K5	1.000	.793

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	39.399	39.399	39.399	39.399	39.399	39.399	29.226	32.010	32.010
2	1.817	2.184	59.082	1.817	2.184	59.082	1.977	21.969	54.479
3	1.176	13.070	72.703	1.176	13.070	72.703	1.736	18.173	72.703
4	.794	7.713	80.370						
5	.470	0.228	80.093						
6	.433	4.814	90.407						
7	.320	3.709	94.116						
8	.307	3.413	97.429						
9	.231	2.071	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
K4	.824		
K3	.799		
K5	.770		
K2	.747		
I2		.823	
I3		.737	
I1	.447	.089	
H1	.040		.727

H ₂	.626		.643
----------------	------	--	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
K ₃	.862		
K ₄	.830		
K ₂	.824		
K ₀	.814		
I ₂		.866	
I ₃		.813	
I ₁		.722	
H ₁			.890
H ₂			.801

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.^a

a. Rotation converged in 4 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	.837	.320	.440
2	-.373	.927	.020
3	-.400	-.180	.898

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.

Correlation Matrix

		L1	L2	L3	L4	L5
Sig. (1-tailed)	L1		.000	.000	.000	.000
	L2	.000		.000	.000	.000
	L3	.000	.000		.000	.000
	L4	.000	.000	.000		.000
	L5	.000	.000	.000	.000	

Communalities

	Initial	Extraction
L1	1.000	.487
L2	1.000	.684
L3	1.000	.719
L4	1.000	.768
L5	1.000	.692

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.300	67.009	67.009	3.300	67.009	67.009
2	.700	14.096	81.105			
3	.394	7.872	88.977			
4	.320	6.491	95.467			
5	.227	4.533	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
L4	.876
L3	.848

L ⁰	.832
L ²	.827
L ¹	.798

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

**Rotated
Component
Matrix^a**

--

a. Only one
component
was
extracted.
The solution
cannot be
rotated.

Reliability

Scale: الوقت

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	210	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	210	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the
procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	4

Scale: الإنتاجية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٢١٠	١٠٠.٠
	Excluded ^a	٠	.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٧٦٩	٤

Scale: الكفاءة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٢١٠	١٠٠.٠
	Excluded ^a	٠	.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٧٩١	٣

Scale: الفاعلية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٢١٠	١٠٠.٠
	Excluded ^a	٠	.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٧٧٧	٣

Scale: التميز

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٢١٠	١٠٠.٠
	Excluded ^a	٠	.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.٨٧١	٤
------	---

Scale: الكلفة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٢١٠	١٠٠.٠
	Excluded ^a	٠	.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٧٢٤	٣

Scale: الإستجابة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٢١٠	١٠٠.٠
	Excluded ^a	٠	.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٧٧٠	٢

Scale: الرقابة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	٢١٠	١٠٠.٠
	Excluded ^a	٠	.٠
	Total	٢١٠	١٠٠.٠

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.٨٧١	٥

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الوقت	٣.٨٣٩٣	.٦٧٨٦٧	٢١٠
الإنتاجية	٤.٢٠١٢	.٥٥٥٨٠	٢١٠
الكفاءة	٣.٧١١١	.٨٠٣٤٦	٢١٠
الفاعلية	٤.١٤٤٤	.٦٢٩٥٨	٢١٠
التميز	٣.٧٨١٠	.٨١٣٨٣	٢١٠
الكلفة	٣.٩٥٨٧	.٧١٤٦٩	٢١٠
الإستجابة	٤.٠٦٩٠	.٦٥١٦٤	٢١٠
الرقابة	٤.٠٨٤٨	.٦٩٠٢٣	٢١٠

Correlations

		الوقت	الإنتاجية	الكفاءة	الفاعلية	التمييز	الكلفة	الإستجابة	الرقابة
الوقت	Pearson Correlation	١	.٣٩١**	.٤١٥**	.٤٣٣**	.٥٦٠**	.٣٠٢**	.٤٠٤**	.٥٠٠**
	Sig. (٢-tailed)		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠
الإنتاجية	Pearson Correlation	.٣٩١**	١	.٣٣٨**	.٣٤٣**	.٣٤٨**	.٢٦٠**	.١٩١**	.٤٣٧**
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٥	.٠٠٠
	N	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠
الكفاءة	Pearson Correlation	.٤١٥**	.٣٣٨**	١	.٣٨٩**	.٥١٧**	.١٧٩**	.٣٠٠**	.٣٩٤**
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٩	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠
الفاعلية	Pearson Correlation	.٤٣٣**	.٣٤٣**	.٣٨٩**	١	.٤٥٨**	.٣٠٠**	.٣٤٩**	.٤٣٩**
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠
التمييز	Pearson Correlation	.٥٦٠**	.٣٤٨**	.٥١٧**	.٤٥٨**	١	.١٩٣**	.٣٩٩**	.٤٣٤**
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠		.٠٠٥	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠
الكلفة	Pearson Correlation	.٣٠٢**	.٢٦٠**	.١٧٩**	.٣٠٠**	.١٩٣**	١	.١٩٦**	.٢٠٤**
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٩	.٠٠٠	.٠٠٥	.٠٠٤		.٠٠٣
	N	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠
الإستجابة	Pearson Correlation	.٤٠٤**	.١٩١**	.٣٠٠**	.٣٤٩**	.٣٩٩**	.١٩٦**	١	.٣١٨**
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٥	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٤		.٠٠٠
	N	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠
الرقابة	Pearson Correlation	.٥٠٠**	.٤٣٧**	.٣٩٤**	.٤٣٩**	.٤٣٤**	.٢٠٤**	.٣١٨**	١
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٣	.٠٠٠	
	N	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠	٢١٠

**. Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).

T-Test

Group Statistics

	النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التميز	ذكر	١٥٧	٣,٨٠٢٥	,٧٧٤٢٠	,٠٦١٧٩
	انثي	٥٣	٣,٧١٧٠	,٩٢٦٤٣	,١٢٧٢٥
الكلفة	ذكر	١٥٧	٤,٠٠٢١	,٦٦٩٣٣	,٠٥٣٤٢
	انثي	٥٣	٣,٨٣٠٢	,٨٢٨٥١	,١١٣٨٠
الإستجابة	ذكر	١٥٧	٤,٠٧٣٢	,٦٦٤٦٢	,٠٥٣٠٤
	انثي	٥٣	٤,٠٥٦٦	,٦١٧٥٤	,٠٨٤٨٢

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التميز	Equal variances assumed	٢,٦٣٣	,١٠٦	,٦٦١	٢٠,٨	,٥٠٩	,٠٨٥٥٧	,١٢٩٤٦	-,١٦٩٦٦	,٣٤٠٧٩
	Equal variances not assumed			,٦٠٥	٧٧,٩٦٤	,٥٤٧	,٠٨٥٥٧	,١٤١٤٦	-,١٩٦٠٦	,٣٦٧٢٠
الكلفة	Equal variances assumed	٦,٤٢٨	,٠١٢	,١٥١٩	٢٠,٨	,١٣٠	,١٧١٩٣	,١١٣١٨	-,٠٥١٢٠	,٣٩٥٠٧
	Equal variances not assumed			,١٣٦٨	٧٦,٢٠٥	,١٧٥	,١٧١٩٣	,١٢٥٧٢	-,٠٧٨٤٤	,٤٢٢٣١
الإستجابة	Equal variances assumed	,٠٩٥	,٧٥٨	,١٦٠	٢٠,٨	,٨٧٣	,٠١٦٦٤	,١٠٣٧٦	-,١٨٧٩٢	,٢٢١٢١
	Equal variances not assumed			,١٦٦	٩٥,٧٣٧	,٨٦٨	,٠١٦٦٤	,١٠٠٠٤	-,١٨١٩٥	,٢١٥٢٤

T-Test

Group Statistics

	العمر	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التميز	أقل من ٢٠	١٦	٣.٨٥٩٤	.٧٧٤٤٣	.١٩٣٦١
	من ٢٠ وأقل من ٣٠	٣٩	٣.٩٩٣٦	.٦٨٩٤١	.١١٠٣٩
الكلفة	أقل من ٢٠	١٦	٤.٠٨٣٣	.٧٣٥٣٥	.١٨٣٨٤
	من ٢٠ وأقل من ٣٠	٣٩	٤.٠٨٥٥	.٦٤٣٠٨	.١٠٢٩٨
الإستجابة	أقل من ٢٠	١٦	٤.٢١٨٨	.٦٥٧٤٩	.١٦٤٣٧
	من ٢٠ وأقل من ٣٠	٣٩	٤.٢٣٠٨	.٤٨٤٥٨	.٠٧٧٥٩

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	٩٠% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التميز	Equal variances assumed	.٧٥٦	.٣٨٨	-.٦٣٣	٥٣	.٥٣٠	-.١٣٤٢١	.٢١٢١٢	-.٥٥٩٦٨	.٢٩١٢٥
	Equal variances not assumed			-.٦٠٢	٢٥.٢٨٤	.٥٥٢	-.١٣٤٢١	.٢٢٢٨٧	-.٥٩٢٩٦	.٣٢٤٥٣
الكلفة	Equal variances assumed	.٦٢٩	.٤٣١	-.٠١١	٥٣	.٩٩١	-.٠٠٢١٤	.١٩٩٠٦	-.٤٠١٤٠	.٣٩٧١٢
	Equal variances not assumed			-.٠١٠	٢٤.٩٢١	.٩٩٢	-.٠٠٢١٤	.٢١٠٧١	-.٤٣٦١٨	.٤٣١٩١
الإستجابة	Equal variances assumed	٣.٨٠٢	.٠٥٦	-.٠٧٥	٥٣	.٩٤٠	-.٠١٢٠٢	.١٦٠٠٧	-.٣٣٣٠٨	.٣٠٩٠٥
	Equal variances not assumed			-.٠٦٦	٢١.٩٩٩	.٩٤٨	-.٠١٢٠٢	.١٨١٧٧	-.٣٨٨٩٨	.٣٦٤٩٤

T-Test

Group Statistics

	الخبرة العلمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التميز	اقل من ٥ سنوات	٢٥	٣.٨٣٠٠	.٨٤٣٨٥	.١٦٨٧٧
	٥ الي ٩ سنوات	٤٦	٣.٧٣٣٧	.٨٨٢٥٥	.١٣٠١٢
الكلفة	اقل من ٥ سنوات	٢٥	٤.٣٦٠٠	.٤٩٩٢٦	.٠٩٩٨٥
	٥ الي ٩ سنوات	٤٦	٣.٨٩٨٦	.٧٣٣٢٣	.١٠٨١١
الإستجابة	اقل من ٥ سنوات	٢٥	٤.٢٠٠٠	.٤٥٦٤٤	.٠٩١٢٩
	٥ الي ٩ سنوات	٤٦	٤.٠٥٤٣	.٧٩٠٤٢	.١١٦٥٤

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	90% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
التمييز	Equal variances assumed	.106	.694	.446	69	.607	.09630	.21099	-.33409	.02720
	Equal variances not assumed			.402	51.340	.603	.09630	.21311	-.33146	.02407
الكلفة	Equal variances assumed	1.429	.236	2.808	69	.006	.46140	.16432	.13360	.78920
	Equal variances not assumed			3.136	60.302	.003	.46140	.14717	.16707	.70033
الإمداد تجارية	Equal variances assumed	1.690	.198	.846	69	.400	.14060	.17213	-.19774	.48900
	Equal variances not assumed			.984	68.682	.329	.14060	.14804	-.14970	.44100