



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية

"دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية"

حسن عبد الحليم النور و إبراهيم فضل المولى البشير

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية علي الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الاولية كما تم استخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة و تأثيراً للثقافة التنظيمية السائدة على الميزة التنافسية بابعادها المختلفة (التطوير والإبداع ، جودة المنتجات، الاداء المالى) فى القطاع المصرفي . وعلى ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the impact of organizational culture on the competitive advantage in the Sudanese banking sector. The study depended on the questionnaire as a major tool for the collection of primary data; besides using the SPSS program in the processing and analysis of data. The study findings indicated the existence of a relationship and an impact of organizational culture on the various dimensions of competitive advantage (development and innovation, product quality, and financial performance) in the banking sector. On the light of the study findings a number of recommendations had been offered.

الكلمات المفتاحية : القيم ، المعايير التطوير والإبداع ، جودة المنتجات ، الاداء المالى.

المقدمة:

اصبحت منظمات الاعمال اليوم تعمل في بيئة اكثر تعقيداً حيث اندماج الاسواق العالمية وظهور اسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشركات سواء كان على مستوى الشركات او الدول ، كما ان التغيير المستمر في الافكار والتكنولوجيا والأنواع والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من اكبر التحديات التي تواجه المصارف و لما كان البقاء والاستمرار والربحية من الاهداف لأي بنك فلا بد من مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة وتطوير العمل الإداري بحيث يكون قادرا على مسايرة التغييرات بشكل فعال " فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح ومن أهم سبل

النجاح لأي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها يجب وجود اتفاق بين أهدافها وقِيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات.

مشكلة الدراسة:

تحظى ثقافة المنظمة بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار انها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة ، ويمكن صياغة مشكلة البحث في سؤال رئيسي تتفرع عنه تساؤلات فرعية وذلك على النحو التالي:

ما هو اثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في المصارف السودانية ؟ ويتفرع منه:

1. ما اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع والتطوير في المصارف ؟
2. ما هو اثر الثقافة التنظيمية على جودة المنتجات في المصارف ؟
3. ما هو اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء المالي في المصارف ؟

أهمية الدراسة :

أ. الأهمية العلمية وتتمثل في :

تمثل الدراسة جزءا من الأدبيات التي تبحث في دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف .

ب. الأهمية العملية وتتمثل في:

إستفادة متخذي القرار في المصارف والجهات ذات العلاقة من نتائج وتوصيات الدراسة وتطبيقها على أرض الواقع وذلك لان مفهوم الثقافة التنظيمية يساهم في خلق ميزة تنافسية.

أهداف الدراسة:

التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية السودانية وذلك من خلال :

- 1- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع والتطوير .
- 2- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في جودة المنتجات .
- 3- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الاداء المالي للمصارف .

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

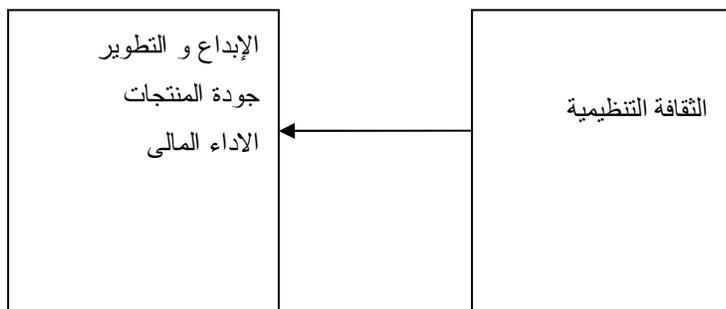
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز واكتساب المزايا التنافسية. وتتنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية:

- 1- . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع و التطوير .

- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة المنتجات المصرفية.
3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي للمصارف.

نموذج الدراسة :

الميزة التنافسية



منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وذلك بهدف التوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة بشقي الدراسة، كما يتم استخدام المصادر الثانوية والتي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وفيما يتعلق بالمصادر الأولية تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لغرض الدراسة.

الحدود المكانية وعينة الدراسة:

الحدود المكانية: عينة من المصارف العاملة بولاية الخرطوم عام 2015 م.

الحدود الزمانية: العام 2015 م

تقسيم الدراسة : قسمت الدراسة الى ثلاثة محاور هي:

المحور الاول: الإطار العام للدراسة و الدراسات السابقة ، والمحور الثاني الدراسة النظرية والمحور الثالث الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

دراسة : سالم ، (2006م) : هدفت الدراسة إلى معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي وقد توصل إلى النتائج التالية : تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، تؤثر جماعية العمل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، يؤثر احترام الوقت على أداء الموارد البشرية ، و يؤثر تشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

دراسة : الدويلة (2007 م): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، واشتملت الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وقد تم التوصل إلى النتائج التالية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في

الشركات الصناعية الكويتية ، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (ثقافة الدور ، ثقافة القوة ، الفرد ، المهمة) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

دراسة : عكاشة (2008 م) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات "Paltel" وقد تم التوصل إلى النتائج التالية : وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات و الإجراءات، الأنظمة والقوانين المعايير والمقاييس الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاتجاهات).

يتضح من العرض السابق قلة أو ندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة الثقافة التنظيمية ، حيث أن الباحثان وجدا خلال عملية البحث عن الدراسات السابقة أن معظم الدراسات التي تتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية أجريت في قطاعات غير القطاع المصرفي ، لذلك فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها وإظهارها للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز واكتساب المزايا التنافسية للقطاع المصرفي .

الإطار النظري:

مفهوم الثقافة التنظيمية: ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة وتكرر في مطبوعات أبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 ولم يتوقف عن النمو والظهور منذ ذلك الوقت حيث استمر علماء السلوك والتنظيم ببنية ثقافة المنظمة كمدخل للتحليل. و حاز مفهوم الثقافة التنظيمية على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة وصدرت العديد من الدراسات التي تعالج هذا الموضوع. وقد ذهب معظم هذه الدراسات إلى القول أن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الرئيسة المؤثرة على نجاح وتميز المنظمة وعلى ظواهر أخرى مختلفة مثل الإنتاجية والرضا الوظيفي (Daft2001) ويشار في العادة إلى مدى توفر الثقافة الملائمة لتشجيع الابتكار في المؤسسة على أنه أحد الخصائص الرئيسة للمؤسسة المتميزة. ولعل أحد الأمثلة على ذلك ما تشير إليه الدراسة الشهيرة التي أجريت من قبل (بيترز ووترمان 1981) ونشرت في كتابهما واسع الانتشار بعنوان البحث عن التميز والتي ركزت على أكثر الشركات الأمريكية فاعلية وتميزا" وتوصلت إلى أن أحد أهم أسرار نجاح مثل هذه الشركات وتفوقها على غيرها هو الثقافة السائدة في هذه المؤسسات والتي تتميز بإشاعة الثقة وروح التعاون وتمكين الموظفين.

تعريف الثقافة التنظيمية : تعددت تعريفات ثقافة المنظمة حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها ، كما عرفها إدجار سكين" (12-p-12) (E.Schein1985) بانها القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم "ثقافة المنظمة" من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون ، على انها مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأساليب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (مصطفى ، 2007 ، ص769).

أهمية الثقافة التنظيمية: تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب اما في أنشطة المنظمات ، فقد أشار (Narayanan&Nath,1993, p231) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية.

وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة (عمر ومحمد عجيبة، 2006 ص61) وهي:

- 1- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
 - 2- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
 - 3- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - 4- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.
- عناصر الثقافة التنظيمية:** أشار (E.Schein,1985) الى أن الثقافة التنظيمية تتضمن عناصر ثلاثة هي :
- 1- القيم (values).

وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة أنه الأفضل و أن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة تعبر عن طموح المنظمة . والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه وقد تكون إيجابية قيمة احترام الوقت ، وقد تكون سلبية إذا انت عكس ذلك . وكما هو واضح ، فإن القيم هي بمثابة افتراضات ضمنية غير مرئية تتغلغل بعمق في مجتمع المنظمة .

2-المعايير (norms)

وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم. وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذي يرجع إليه الفرد أي يكون مرشداً له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه وتصرفه في المواقف المختلفة وهي أكثر رموز الثقافة التنظيمية وضوحاً.

3- الممارسات (practices)

ويقصد بها ما يتم اتباعه فعلاً من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة ، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات ، والاجتماعات ، واللقاءات غير الرسمية وغيرها. ولكل شكل من أشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به ،هي أسهل الطرق لتغيير السلوك حول استخدام المعرفة والتي تؤثر مع الوقت على المعايير والقيم.

وأضاف بعض الباحثين مكونات هامة للثقافة التنظيمية تتمثل في رؤية المنظمة ونظام القيم مؤكدين على أن الرؤية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة الأمر الذي يدفع نحو التغيير المطلوب وبالإضافة إلى رؤية المنظمة ، فإن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة (David , 1997).

مفهوم الميزة التنافسية: قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لابد وأن نلقي الضوء على مصدر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم "الميزة التنافسية " هو حجر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقييم العمل ويتجسد ذلك في كتابات ريكاردو .

وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية حيث أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية ومنذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام ينصب حول الميزة التنافسية (العتيبي، 2000).

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.

ومن حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة.

ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) (العتيبي، 2000م).

وللميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات والموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تتجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع مقارنة مع المؤسسة التي لا تعترف بهذه القدرات ولا تتمنها التثمين المطلوب.

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات.

ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشتريين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشتريين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة. وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير.

تعريف الميزة التنافسية: وجد مختلف الباحثين وأصحاب التخصص صعوبة في تحديد تعريف معين للتنافسية أو الميزة التنافسية، فكل عرفها حسب وجهة نظره ورأيه، وتوجهه الإقتصادي، وسنقوم بسرده أهم التعاريف لها.

يعرف (M.Potrer, 1993, p 48) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويُعرف (علي السلمي، 2001، ص104): الميزة التنافسية بأنها 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 يقبلون هذا الاختلاف حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون ومن هذا التعريف نستنتج النقاط التالية:

♦ الميزة التنافسية تتكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل ذات الطابع البشري كالمهارات والقدرات، وذات الطابع المادي كالمواد الأولية والتكنولوجيا.

♦ يتم إكتساب الميزة التنافسية من أجل تحقيق هدفين أساسيين (إنتاج منافع للزبائن و تأكيد حالة من التميز).
اما (نبيل ، 1998) فيعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يشترط أن تكون:

1- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

2- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها وإغائها.

خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي(طاهر ، وائل 2009، ص.309):

1. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. ان تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.

5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.
مصادر الميزة التنافسية: تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، وأورد الكتاب والباحثون عدة مصادر وقد حددها(نورى، د. ت) في الآتي:

أ. الإبداع : إن الانخفاض المتزايد في عدد المؤسسات ، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة ، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال شركة British Airways التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد.

ب. الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

• تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

• تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

• تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم. الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع) .

ج. المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد ، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر أخرى للميزة التنافسية منها (طاهر ، وائل ، 2009) :

1- المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و غير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، وهي الطاقة و الموارد الأولية و قنوات التوزيع و الموجودات وغيرها ، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة مثل أساليب التنظيم الإداري و طرق التحفيز و مردودات البحث و التطوير و الإبداع.

2- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغييرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و مميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية ، المالية ، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. و يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية ، وهما : ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز (نبييل ، 1998 ، ص 84)

1- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على «ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس. و حتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل ، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف و المتمثلة في «مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، و مراقبة الروابط ، و مراقبة الإلحاق، و مراقبة الإجراءات»

2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. و تتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجديد مواردها ؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، و لإنتاج منتجات أكثر صلابة و قوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية و سعر مرتفع و تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ و يعزى ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف ، و عليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار ، التموين و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين و تقليص آجال التسليم. (Porter, 1986).

الدراسة الميدانية:

أولاً: نبذة عن القطاع المصرفي السوداني: تطور الجهاز المصرفي السوداني تطوراً كبيراً خلال الفترة الأخيرة و تم دمج بنوك و نشوء بنوك جديدة ، و دخل رأس المال العربي ليستثمر في السودان ، فصار الجهاز المصرفي في السودان يتكون من 37 مصرفاً حتى 2015م تعمل جميعها بالنظام المصرفي الإسلامي. و يلزم القانون جميع المصارف العاملة في السودان بعضوية صندوق ضمان الودائع المصرفية و اتحاد المصارف السوداني.

وقد مر العمل المصرفي في السودان منذ إنشائه في عام 1913 م بخمس مراحل أساسية وهي:

1. المرحلة من 1903 و حتى استقلال السودان في 1956 م وهي الفترة التي هيمنت فيها فروع المصارف الأجنبية على العمل المصرفي في السودان.

2. المرحلة بين 1956م وحتى 1976م وهي الفترة التي شهدت إنشاء بنك السودان 1960م كبنك مركزي وعدد من المصارف الوطنية التي كانت تعمل جنبا الى جنب مع فروع المصارف الأجنبية التي تم تأميمها في عام 1970م ودمجها في المصارف الحكومية خلال الفترة (1970-1975م).

3. المرحلة من 1976 وحتى 1989م وهي مرحلة الإنفتاح الاقتصادي التي شهدت إنشاء عدد من المصارف المشتركة وفروع المصارف الاجنبية ، وأهم ماشهده تلك الفترة إنشاء عدد من المصارف الإسلامية خاصة بعد إعلان الشريعة الإسلامية وأسلمه العمل المصرفي في عام 1983م.

4. المرحلة من 1990م وحتى 2005م: وهي المرحلة التي شهدت تعميق أسلمة الجهاز المصرفي وإعلان سياسة التحرير الاقتصادي وإنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية في عام 1994م ، وإعلان توفيق أوضاع المصارف ، وإعلان السياسة المصرفية الشاملة (1999-2002م).

5. المرحلة من 2005 (اتفاقية السلام) وحتى 2010 تم العمل بالنظام المصرفي المزدوج ولكن بعد انفصال الجنوب صارت كل البنوك في السودان تعمل بالنظام المصرفي الإسلامي.(تقارير بنك السودان)

منهجية إجراء الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة التي تم عرضها على مجموعة من المحكمين وبعد استعادتها من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها ، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة وتتكون استمارة الدراسة من اربعة محاور: المحور الاول الثقافة التنظيمية المتغير المستقل اما(المتغير التابع الميزة التنافسية) يشمل المحور الثاني والثالث والرابع الابداع والابتكار وجودة المنتجات والأداء المالي على التوالي.

ويتكون مجتمع الدراسة من القطاع المصرفي حيث تم توزيع عدد (190) إستبانة على عينة من المديرين وبدرجات متفاوتة مدير نائب مدير، رئيس قسم وعدد من الموظفين

وتم استرجاع (173) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (91.1)%. لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة ، وقد استخدمت الأدوات الإحصائية التالية: الانحدار والارتباط لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما تم الاعتماد على معامل التحديد (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، أيضاً تم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار تم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 تم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل اي أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الثقافة التنظيمية:

فيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية

جدول (1) : التوزيع التكراري لعبارات المحور الاول (الثقافة التنظيمية)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
تساعد الثقافة التنظيمية في البنك على الإبداع.	53	30.6	73	42.2	31	17.9	12	6.9	4	2.4
يدعم البنك مشاركة المعرفة.	44	25.4	82	47.7	35	20	9	5.2	3	1.7
يتيح البنك فرص التعاون والعمل ضمن الفريق.	37	21.4	91	52.6	32	18.4	11	6.4	2	1.2

2.9	5	10.4	18	22	38	46.2	80	18.5	32	هالك مساحات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.
2.3	4	6.4	11	17.3	30	50.9	88	23.1	40	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل.
2.3	4	5.8	10	15	26	53.2	92	23.7	41	هناك وصف وظيفي واضح
0	0	3.5	6	10.4	18	54.3	94	31.8	55	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين البنك.
0	0	4	7	13.9	24	50.9	88	31.2	54	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل.
1.6	22	6.1	84	16.9	234	49.7	688	25.7	356	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي 2015م

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الثقافة التنظيمية تساعد في البنك على الإبداع) حيث بلغت نسبتهم (72.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.9) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يدعم مشاركة المعرفة) حيث بلغت نسبتهم (73.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يتيح فرص التعاون والعمل ضمن الفريق) حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.4) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك مساحات كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات) حيث بلغت نسبتهم (64.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (توفر قواعد واضحة وصريحة في العمل) حيث بلغت نسبتهم (74) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.3) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك وصف وظيفي واضح) حيث بلغت نسبتهم (76.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الموظفون يلتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين البنك) حيث بلغت نسبتهم (86.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.4) % .
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل) حيث بلغت نسبتهم (82.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % .
9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الثقافة التنظيمية) حيث بلغت نسبتهم (75.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.9) % .

الإبداع والتطوير

جدول (2) : التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني التي تقيس (الإبداع والتطوير)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
تعتمد سياسة التطوير في البنك من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة	46	26.6	71	41	48	27.7	8	4.7	0	0
تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك.	38	22	72	41.6	46	26.6	14	8.1	3	1.7
يتم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع ماليا ومعنويا.	31	17.9	69	39.9	50	28.9	16	9.3	7	4
يسود في البنك مناخ لاستثمار الأفكار وتبنيها وتطويرها.	29	16.8	68	39.3	47	27.2	21	12.1	8	4.6
يقوم البنك باستحداث أساليب إدارية جديدة وإدخالها لتحسين الاداء.	39	22.5	84	48.6	26	15	20	11.6	4	2.3
الهيكل التنظيمية بالبنك مرنة وتتناغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة.	32	18.5	85	49.1	34	19.7	19	11	3	1.7
هنالك تحسن واضح ومستمر على مكانة البنك في الريادة والتميز.	45	26	87	50.3	29	16.8	9	5.2	3	1.7
يقوم البنك بسرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات العملاء.	42	24.3	98	56.6	25	14.5	6	3.4	2	1.2
الاجمالي	30	21.8	634	45.8	305	22	113	8.2	3	2.2

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي 2015م

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (سياسة التطوير في البنك تعتمد من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة) حيث بلغت نسبتهم (67.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.7) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الأفكار المبدعة تستثمر لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك) حيث بلغت نسبتهم (63.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (9.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (26.6) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع يتم ماليا ومعنويا) حيث بلغت نسبتهم (57.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.3) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (28.9) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (في البنك مناخ لاستثمار الأفكار يسود وتبنيها وتطويرها) حيث بلغت نسبتهم (56.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.2) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يقوم باستحداث أساليب إدارية جديدة وإدخالها لتحسين الاداء) حيث بلغت نسبتهم (71.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الهيكل التنظيمية بالبنك مرنة وتتناغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة) حيث بلغت نسبتهم (67.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.7) % .

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك تحسن واضح ومستمر على مكانة البنك في الريادة والتميز) حيث بلغت نسبتهم (76.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.8) % .

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يقوم بسرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (80.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.5) % .

9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الابداع والتطوير) حيث بلغت نسبتهم (67.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.4) % .

جودة المنتجات:

جدول (3) : التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث التي تقيس (جودة المنتجات)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
الخدمات التي يقدمها البنك متطورة ومتنوعة.	51	29.5	85	49.1	31	17.9	6	3.5	0	0
الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة.	47	27.2	95	54.9	21	12.1	8	4.6	2	1.2
يقوم البنك بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي بالبنك بخدمات البنوك المنافسة .	48	27.7	86	49.7	29	16.8	8	4.6	2	1.2
يتمتع البنك بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء.	44	25.4	89	51.4	28	16.2	10	5.8	2	1.2
يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين.	42	24.3	88	50.9	34	19.3	8	4.9	1	0.6
لدى البنك توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم الخدمات.	45	26	96	55.5	21	12.1	10	5.8	1	0.6
يبادر البنك بطرح منتجات جديدة تلبي حاجات العملاء	60	34.7	74	42.8	27	15.6	8	4.6	4	2.3
حصول البنك على اراءات اختراع وجوائز التميز ساعد في تقديم خدمات جديدة	46	26.6	77	44.5	41	23.7	7	4	2	1.2
لدى البنك برنامج سنوي لمشروعات الإبداع للارتقاء بالخدمات المقدمة.	40	23.1	66	38.2	39	22.5	25	14.5	3	1.7
الاجمالي	423	27.2	756	48.6	271	17.4	90	5.8	17	1

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الخدمات التي يقدمها البنك متطورة ومتنوعة) حيث بلغت نسبتهم (78.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) %
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الخدمات المصرفية المقدمة تتصف بالجودة) حيث بلغت نسبتهم (82.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.8) %
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يقوم بشكل دوري بمقارنة الخدمات التي بالبنك بخدمات البنوك المنافسة) حيث بلغت نسبتهم (77.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.8) %
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يتمتع بسرعة الاستجابة لحاجات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (76.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يتميز بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة فئات المتعاملين) حيث بلغت نسبتهم (75.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.5) % .

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لدى البنك توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز والجودة في تقديم الخدمات) حيث بلغت نسبتهم (81.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) %.
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يبادر بطرح منتجات جديدة تلبي حاجات العملاء) حيث بلغت نسبتهم (77.5) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.6)
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (حصول البنك على براءات اختراع وجوائز التميز ساعد في تقديم خدمات جديدة) حيث بلغت نسبتهم (71.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (23.7) %.
9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (لدى البنك برنامج سنوي لمشروعات الإبداع للارتقاء بالخدمات المقدمة) حيث بلغت نسبتهم (61.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (16.2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.5) %.
10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (جودة المنتجات) حيث بلغت نسبتهم (75.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.8) %.

الأداء المالي

جدول (4) : التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع التي تقيس (الأداء المالي)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
تنمو إيرادات وإرباح البنك باستمرار.	58	33.5	81	46.8	31	17.9	2	1.2	1	0.6
يعتمد البنك مقياس معدل الحصة السوقية معيارا للنجاح.	44	25.4	91	52.6	32	18.5	5	2.9	1	0.6
تعتبر إيرادات البنك وإرباحه مقارنة بالسنوات السابقة بأنها جيدة.	54	31.6	94	54.3	18	10	6	3.5	1	0.6
تعتبر إيرادات البنك وإرباحه قياسا بمنافسيه جيدة	53	30.6	94	54.3	15	8.7	9	5.2	2	1.2
تعتبر إدارة البنك زيادة الإيرادات مؤشرا للنجاح.	52	30.1	102	59	17	9.8	2	1.1	0	0
يوجد تحسين في نسب السيولة بالبنك.	50	28.9	96	55.5	19	11	6	3.4	2	1.2
توجد زيادة في نسب الربحية بالبنك.	53	30.6	89	51.4	20	11.5	8	4.8	3	1.7
هنالك زيادة في معدلات العائد على الاستثمار.	49	28.3	87	50.3	30	17.4	7	4	0	0
يوجد تحسن في نسب المديونية بالبنك.	43	24.9	96	55.5	29	16.7	4	2.3	1	0.6
تسهم زيادة الإيرادات وإرباح في زيادة الحوافز للعاملين.	51	30.1	93	53.8	22	12.6	4	2.3	2	1.2
الاجمالي	507	29.3	923	53.4	233	13.4	53	3.1	13	0.8

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي 2015م

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إيرادات وإرباح البنك تنمو باستمرار) حيث بلغت نسبتهم (80.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.8) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.9) %.

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (البنك يعتمد مقياس معدل الحصة السوقية معيارا للنجاح) حيث بلغت نسبتهم (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.5) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إيرادات البنك وإرباحه تعتبر مقارنة بالسنوات السابقة بأنها جيدة) حيث بلغت نسبتهم (85.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إيرادات البنك وإرباحه تعتبر قياسا بمنافسيه جيدة) حيث بلغت نسبتهم (84.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.7) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (إدارة البنك تعتبر زيادة الإيرادات مؤشرا للنجاح) حيث بلغت نسبتهم (89.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.1) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.8) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود تحسين في نسب السيولة بالبنك) حيث بلغت نسبتهم (84.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.6) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) % .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود زيادة في نسب الربحية بالبنك) حيث بلغت نسبتهم (82) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6.5) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.5) % .
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (هنالك زيادة في معدلات العائد على الاستثمار) حيث بلغت نسبتهم (78.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % .
9. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود تحسن في نسب المديونية بالبنك) حيث بلغت نسبتهم (80.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.9) % .
10. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (زيادة الإيرادات وإرباح تسهم في زيادة الحوافز للعاملين) حيث بلغت نسبتهم (83.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) % .
- 11/ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (الأداء المالي) حيث بلغت نسبتهم (82.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.9) % .

ثالثا: اختبار فروض الدراسة :

لإثبات الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل والذي يمثله (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع مجالات (الميزة التنافسية).

جدول (5) : نتائج التحليل الاحصائي

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	R	مستوى المعنوية
الإبداع والتطوير	0.817	14.047	0.73	0.000
جودة المنتجات	0.758	11.895	0.67	0.000
الاداء المالي	0.737	10.728	0.63	0.000

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج تحليل - برنامج spss

الفرضية الفرعية الاولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإبداع و التطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (5) اعلاه إلى مايلي :

1/ معامل انحدار الثقافة التنظيمية (0.817) وهذا يعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر طردياً في الإبداع والتطوير كأحد مجالات الميزة التنافسية.

2/ كما تشير النتائج إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الإبداع والتطوير) حيث بلغ معامل التحديد (0.73). وهذه النتيجة تدل على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الإبداع والتطوير بالقطاع المصرفي موضع الدراسة بنسبة (73%) ونسبة (27%) هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والتطوير في القطاع المصرفي السوداني

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الإبداع والتطوير) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعامل (الثقافة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والتطوير (14.047) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبهذا يتم قبول الفرض والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (الثقافة التنظيمية والإبداع والتطوير).

الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (5) اعلاه إلى مايلي :

1/ معامل انحدار الثقافة التنظيمية (0.758) وهذا يعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر طردياً في جودة المنتجات كأحد مجالات الميزة التنافسية.

2/ كما تشير النتائج إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (جودة المنتجات) حيث بلغ معامل التحديد (0.67). وهذه النتيجة تدل على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على جودة المنتجات بالقطاع المصرفي موضع الدراسة بنسبة (67%) ونسبة (33%) هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة المنتجات في القطاع المصرفي السوداني.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (جودة المنتجات) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعامل (الثقافة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة المنتجات (11.895) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبهذا يتم قبول الفرض والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (الثقافة التنظيمية) وجودة المنتجات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الاداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (5) اعلاه إلى مايلي :

1/ معامل انحدار الثقافة التنظيمية (0.737) وهذا يعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر طردياً في الاداء المالي كأحد مجالات الميزة التنافسية.

2/ كما تشير النتائج إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الاداء المالي) حيث بلغ معامل

التحديد (0.63). وهذه النتيجة تدل على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الاداء المالي بالقطاع المصرفي موضع الدراسة بنسبة (63)% ونسبة (37)% هي عبارة عن أثر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء المالي في القطاع المصرفي .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الاداء المالي) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) لمعامل (الثقافة التنظيمية) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء المالي (10.728) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبهذا يتم قبول الفرض والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير (الثقافة التنظيمية) والاداء المالي. و مما سبق نؤكد على أنه :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجميع مجالات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 وتشير النتائج الموضحة الى أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و جميع مجالات الميزة التنافسية يساوي 0.73 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك توجد علاقة ذات دلالة (Sig). إحصائية بين الثقافة التنظيمية وجميع مجالات الميزة التنافسية . و قد توافقت هذه الدراسة مع دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة 2008) التي بينت أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وتتفق أيضاً مع دراسة (إلياس سالم 2006) التي بينت أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة الألمنيوم تؤثر على أداء مواردها البشرية.

النتائج :

1. توصلت الدراسة الى وجود تفاوت في مستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وابعاد الميزة التنافسية بالمصارف عينة الدراسة بدرجة ارتباط لكل من هذه العلاقات حيث :
 - أ- حازت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والتطوير على المرتبة الاولى.
 - ب- حلت في المرتبة الثانية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة المنتجات.
 - ج- حازت العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاداء المالي على المرتبة الثالثة .
2. وجود علاقة طردية قوية ما بين الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية بالمصارف السودانية حيث بلغ معامل الارتباط 73 %.

3/ إن الثقافة التنظيمية تعد أهم الأصول الاستراتيجية التي تساعد في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء وتعزيز الميزة التنافسية.
2. الاهتمام بتدريب الموظفين على أحدث الوسائل التي تساهم في الرفع من مستوى أدائهم.
3. العمل على تشجيع الأفراد على الإبداع و الابتكار والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات للاستفادة منها في هذا المجال.

المراجع:

1. إلياس سالم، (2006م) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير جامعة المسيلة.

2. فهد يوسف الدويلة، (2007م) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
3. أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008م) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة.
4. Daft, R., (2001) Organization Theory, Seventh Edition, South Western.
5. Peters, T. and Waterman,(1981) In Search of Excellence, Harper and Row, New York.
6. Schein, E.,(1985) Organizational culture and leadership (San Francisco: Jossey-Bass.
7. مصطفى محمد أبو بكر، (2007م) الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية:الدار الجامعية.
8. Narayanan. V. &NaraYana,(1993) Organizational theory A strategic Approach. Irwin.Illinois.
9. عمر عزوي، محمد عجيلة، (2006م) مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث،العدد الرابع، جامعة الجزائر.
10. Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt,(1997) K., Managing Organizational Change,John Wiley, Chichester.
- 11.M. Porter,(1993) "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition.
12. علي السلمي، (2001م) "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة .
13. نبيل مرسي خليل، (1998م) "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر.
14. طاهر منصور الغالبي، (2009م) وائل محمد صبحي ادريس "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 ، عمان الاردن.
15. نوري منير ، (د.ت) مداخلة بعنوان ادارة العلاقة مع الزبائن كاداة لتحقيق المزية التنافسية لمنظمات الاعمال المتطلبات والتوصيات.
16. Porter Michael l'Avantage concurrentiel(1986) : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé /. Paris: Inter-edition.
17. التقارير السنوية لبنك السودان ، 2014 م.
- 18 .http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2000. مدونة صنهات العتيبي