

اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي
في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان

*Examining the Mediating Role of Competitive Priorities (CP) for the Relationship
Between Competitive Challenges (CC) and Competitive Superiority (CS) in The
Banking System (BS) at Dongola Locality (DL) in The Northern State in Sudan*

أسامة معاوية بخيت حسين^{1*} ، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد²

¹ جامعة دنقلا (الولاية الشمالية السودان)، osamama666@gmail.com

² وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية (الولاية الشمالية السودان) ، mahmoudmag85@gmail.com

النشر: 2020/12/ 31

القبول: 2020/12/ 24

الاستلام: 2020/12/ 22

ملخص:

هدفت الدراسة لاختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في عدم إدراك العديد من أفرع المصارف لأهمية الدور الذي يلعبه امتلاك الأسبقيات التنافسية في مواجهة تحديات المنافسين، مما يؤثر علي تحقيقها للتفوق التنافسي، حيث تم وضع خمسة فرضيات وتصميم استبيان، وبعد جمع وتحليل البيانات من المبحوثين، توصلت الدراسة لتوسط الأسبقيات التنافسية للعلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي بتأثير غير مباشر (0.661). وأوصت الدراسة بتفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلي تحقيق التفوق التنافسي في أفرع المصارف محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الأسبقيات التنافسية، تحديات المنافسة، التفوق التنافسي، الجهاز المصرفي.

تصنيف: jel: C42, G11

Abstract:

The study aimed to examining the mediating role of (CP) for the relationship between (CC) and (CS) in the (BS) at (DL). The problem of study is that many branches banks in (DL) still do not realize the importance role of (CP) in facing (CC) and its effect on (CS). The study found (CP) mediating the relationship between (CC) and (CS) in (BS) at (DL) with an Indirect Effect of (0.661). The study recommended activate some practicing that enable to achieving (CS) in branches banks under study.

Key words: Competitive Priorities; Competitive Challenges; Competitive Superiority; Banking System.

JEL Classification: C42, G11

1. مقدمة:

في الوقت الذي ازدادت فيه حدة المنافسة عالمياً وإقليمياً ومحلياً نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتغير غير المسبوق في حاجات ورغبات العملاء وسلوك المنافسين، ونظراً للظروف التنافسية التي تعيشها المصارف بشكل عام، فإن مقتضيات التنافس ومواجهته تستدعي من تلك المصارف تبني أسبقيات تمكنها من الحفاظ على عملائها وموقعها السوقي، الأمر الذي يفرض عليها تبني استراتيجيات تمكنها من تنفيذ خططها والوصول إلى أهدافها خاصة وأن هناك منافسة كبيرة في سوق القطاع المصرفي، حيث أن كافة المصارف العاملة في هذا القطاع تتسابق في استقطاب العملاء من مختلف الشرائح، مما يحتم على إدارات المصارف البحث عن كافة الطرق والوسائل التي تمكنها من الوقوف أمام هذه المنافسة والعمل على تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية، وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي.

فقد أجري (Allen & Helms, 2006) دراسة أحد أهدافها الفرعية إبراز أثر استراتيجيات (Porter) التنافسية على الأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات (Porter) التنافسية تؤثر على الأداء التنظيمي على المدى البعيد. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات (Porter) التنافسية في المنظمات من أجل تحقيق نتائج تشغيلية أفضل على المدى البعيد. وأجري (Chi & Others, 2009) دراسة أحد أهدافها الفرعية تحليل العلاقة بين الأولويات التنافسية والأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للأولويات التنافسية على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتماشى إستراتيجية سلسلة التوريد المستخدمة مع الأولويات التنافسية المحددة في الشركة. وأجري (حسن، 2011م) دراسة أحد أهدافها الفرعية إبراز أثر شدة المنافسة والاضطراب السوقي والتكنولوجي على الحصة السوقية في البنوك التجارية في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوي الحصة السوقية، وأن شدة المنافسة والاضطراب السوقي والتكنولوجي تؤثر على الحصة السوقية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات المصارف بتعزيز دور فحص البيئة الخارجية وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة في بيئة قطاع الصناعة المصرفية. وأجرت (حسني، 2013م) دراسة أحد أهدافها الفرعية إبراز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي في الشركات الهندسية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوي الخيارات الإستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة، التميز) والتفوق التنافسي (المرونة، سرعة التسليم)، ووجود أثر مباشر للخيارات الإستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة، التميز) في تحقيق التفوق التنافسي. وأوصت الدراسة بتفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى

تحقيق التفوق التنافسي. وأجري (علي، 2014م) دراسة أحد أهدافها الفرعية اختبار أثر الأداء التنظيمي في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة بين أولويتي الجودة والتكلفة المنخفضة والأداء التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين أولويتي التسليم والمرونة والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بقيام المصارف بتفعيل نظم المعلومات الإستراتيجية فيها لتعزيز أولوياتها التنافسية. وأجري (نجم، 2014م) دراسة هدفت إلي اختبار أثر جودة الخدمات المصرفية بين التميز في إدارة العمليات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلي ارتفاع مستوي التميز في إدارة العمليات المصرفية وجودة الخدمات المصرفية، ووجود علاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية وجودة الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية، وتتوسط جودة الخدمات المصرفية العلاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بتعزيز تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بالدفع نحو تحقيق الميزة التنافسية في المصارف. وأجري (النعمات، 2014م) دراسة أحد أهدافها الفرعية دراسة الدور المعدّل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين الجدارة المميزة والقدرة علي مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الأسمنت الأردنية. وتوصلت الدراسة إلي ارتفاع مستوي التحديات التنافسية (التنافس بالجودة، التنافس بسرعة التسليم) والمرونة الإستراتيجية والجدارة المميزة، ووجود تأثير للجدارة المميزة علي مواجهة تحديات المنافسة والتنافس بالجودة، وعدم وجود تأثير للجدارة المميزة علي التنافس بسرعة التسليم، وأن المرونة الإستراتيجية تعدّل العلاقة بين الجدارة المميزة ومواجهة تحديات المنافسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية للاستفادة من انعكاساتها في تطوير الأسبقيات التنافسية وتحقيق التكامل مع التحديات التنافسية. وأجري (سعيد، 2015م) دراسة هدفت إلي التعرف علي أثر الأولويات التنافسية في الأداء التنظيمي في البنك العربي الأردني. وتوصلت الدراسة إلي ارتفاع مستوي الأولويات التنافسية (الجودة، التكلفة المنخفضة، سرعة التسليم، المرونة) والأداء، ووجود علاقة بين أولوية المرونة والأداء، وعدم وجود علاقة بين الأولويات التنافسية (الجودة، التكلفة المنخفضة، سرعة التسليم) والأداء. وأوصت الدراسة بضرورة التوافق بين الأولويات التنافسية المتبعة والنظم التكنولوجية المستخدمة لضمان تحقيق مستوي مرتفع من الأداء. وأجري (هاشم، 2018م) دراسة أحد أهدافها الفرعية التعرف علي أثر الإبداع والابتكار علي تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف العاملة بالولاية الشمالية. وتوصلت الدراسة إلي ارتفاع مستوي الإبداع والابتكار، ووجود علاقة

بين الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأبعاد التي تُحقق التفوق والتميز، والعمل علي بناء المزايا التنافسية.

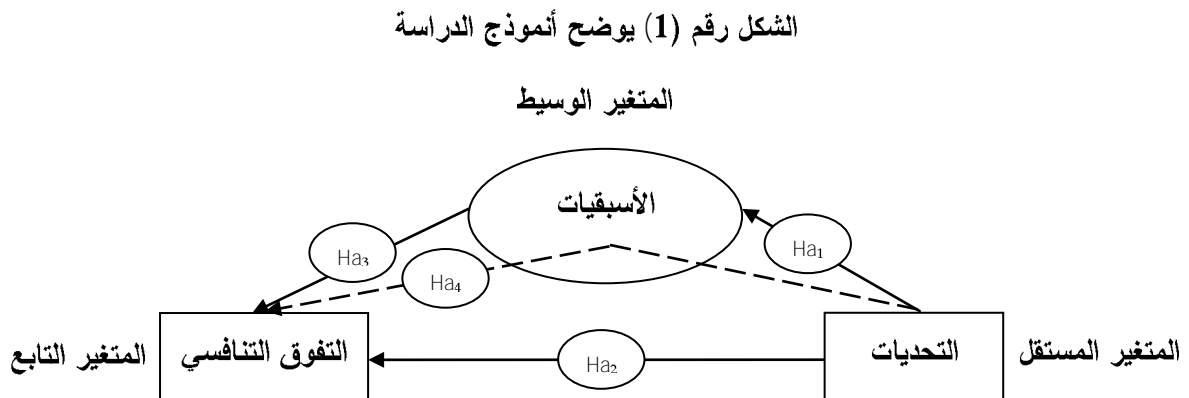
1.1 مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في أنه لا تزال العديد من المصارف السودانية لا تدرك أهمية الدور الذي يلعبه امتلاك الأسبقيات التنافسية في مواجهة تحديات المنافسين، وما إذا كانت الأسبقيات التنافسية المعتمدة لها القدرة علي مواجهة تحديات المنافسة، الأمر الذي قد يفقد أفرع المصارف في محلية دنقلا عديد الفرص ونقاط القوة التي كان بالإمكان استثمارها لتحقيق التفوق التنافسي. وتتمثل المشكلة في:

1. هل توجد علاقة بين تحديات المنافسة والأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي؟
 2. هل تتوسط الأسبقيات التنافسية العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي؟
 3. هل يوجد اختلاف بين أفرع مصارف عينة الدراسة حول التفوق التنافسي؟
- 2.1 أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من الدور المتعاطم الذي يمكن أن تلعبه مواجهة تحديات المنافسين والأسبقيات التنافسية في تحقيق التفوق التنافسي لأفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا.
- 1.3 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلي:

1. التعرف علي واقع التحديات والأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي في أفرع مصارف محلية دنقلا.
2. التعرف علي علاقة الارتباط والتأثير بين تحديات المنافسة والأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي.
3. اختبار توسط الأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي.

أنموذج وفرضيات الدراسة:

أ- أنموذج الدراسة: تمثل في الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحثان، 2020 م، دنقلا

ب- فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة بين تحديات المنافسة والأسبقيات التنافسية.
2. توجد علاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي.
3. توجد علاقة بين الأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي.
4. تتوسط الأسبقيات التنافسية العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي.
5. يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف حول التفوق التنافسي.

منهج الدراسة: تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل علي تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل البيانات والوصول إلي نتائج وتوصيات، والتي يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول، إضافة إلي استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أدوات الدراسة: تستخدم الدراسة الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة للاستبيان والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات.

أولاً: الإطار النظري

تحديات المنافسة: عرف (النعيمات، 2014م) التحديات التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق سبق تنافسي علي منافسيها العاملين بنفس القطاع. وتبرز أهمية التحديات التنافسية التي تواجهها المنظمات من خلال مجموعة من الأهداف التي تحققها والتي لخصها (البكري، 2008م) في: تعظيم الفائدة منها التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، وتتجسد أهميتها في قدرة المنظمة علي إقناع عملائها بما تقدمه من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين، وتتجلي أهميتها من خلال القدرة علي تحقيق حاجات العميل، وتوضح أهميتها في الموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المنظمة تنسيقها واستثمارها، ويضيف (العلي، 2000م) تكمن أهميتها من خلال تلبية حاجات وتوقعات العميل بالحصول علي منتج ذو جودة عالية وسرعة وسهولة التسليم والابتكار لمنتجات جديدة والحصول علي مكانة في السوق أكبر من منافسيها؛ مما يؤدي إلي زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

أبعاد تحديات المنافسة: وبحسب (الجبوري، 2006م) علي المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز ومواجهة المنافسين أن تعمل علي: التنافس بالوقت، حيث أن المنظمات التي تتنافس علي أساس الوقت يمكنها أن تقيس أوقات تهيئة طلبات العملاء. وتتم المنافسة علي كيفية الاختصار من خلال اختزال وقت إنتاج المنتج وتقديمه، وتسليمه في الوقت المنفق عليه، التنافس بالجودة، حيث أن الجودة تعد من التحديات التنافسية المهمة والتي

تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء، ويتم تحديد كيفية إشباع حاجات العملاء المعلنة بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية، وهنا تفكر المنظمات الرائدة في إشباع الحاجات غير المعلنة للعملاء عن طريق التفكير الدقيق بما يمكن أن يفكر به العميل، وما الذي يجعله أكثر رضا في استخدامه لمنتجات المنظمة، التنافس بالكلفة، إذ تعتبر الكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع المنظمات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، التنافس بالتميز، إذ تتنافس المنظمة في هذا المجال عندما تبدو متميزة عن منافسيها في أذهان عملائها وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكملة. الأسبقيات التنافسية: يصفها (اللامي والبياتي، 2008م) بأنها أهداف الأداء التي من خلالها تساهم وظيفة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية المعتمدة على العمليات، وصنفت (البكري، 2002م) هذه الأسبقيات في خمس مجموعات هي: الكلفة، إن المنظمات التي تتنافس على أساس الكلفة يتطلب منها تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف وتتبع مصادر الهدر والضياع والتخلص منها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج، الجودة، تتمثل في المواصفات والأداء الجيد للمنتج والوظيفة التي تقدمها المنظمة للحصول على جودة عالية لعمليات التصميم والإنتاج، الوقت، يعبر الوقت عن قدرة المنظمة على إدارة العملية الإنتاجية بكفاءة من خلال القدرة على تلبية طلبات العملاء في الأوقات المحددة، المرونة، وهي قابلية المنظمة للتغير والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء بأقل جهد وأقصر وقت وأدنى تكلفة وأفضل أداء، الإبداع، وهو قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

العلاقة بين الأسبقيات والتحديات التنافسية: حدد (Kotler & Keller, 2006) التحديات التنافسية بأنها تمثل قدرة المنظمة على مجابهة كافة مضامين التنافس بالتميز عن المنافسين والبقاء أطول فترة ممكنة، من خلال تقديم منتجات تقابل احتياجات العملاء المتنوعة، كما شدد (العيساوي وآخرون، 2012م) على أن أفضل مصدر لتلقي المعلومات المهمة حول إستراتيجية المنافسين نابع من فحص وتشخيص أدائه وعمله وخطته التي يعتزم تنفيذها، وأن القوي الرئيسة لإنجاح مواجهة المنافسين تتطلب من المنظمة فهم العناصر الإستراتيجية الخاصة وصفات المنتج والموارد والمهارات والأسبقيات التنافسية.

التفوق التنافسي: عرفته (حسني، 2013م) بأنه شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها وذلك في نظر عملائها النهائيين، ويضيف (مرسي، 2008م) بأن المنظمة تحصل على التفوق التنافسي من

خلال التحكم في مجموعة كبيرة من العوامل الداخلية والمتمثلة بالموارد الإدارية والبشرية والمالية والتكنولوجية، وعلي الصعيد الخارجي امتلاك حصة سوقية كبيرة من خلال التخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها التسويقية، ومن هنا يمثل التفوق التنافسي مؤشراً لتمييز المنظمة بخدماتها، وأداء أنشطتها عن المنظمات المتنافسة الأخرى علي المدى الطويل. وبناءً علي (طه ويوحنا، 2013م) تشمل الموارد مجموعة الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والمعلومات والمعارف التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيتها التنافسية والتي من شأنها أن تزيد من تفوقها التنافسي.

الأسبقيات التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي: أبانت (البكري، 2002م) إن الأسبقيات التنافسية هي أبعاد تشغيلية مهمة يجب أن تمتلكها عملية معينة، وسلسلة القيمة التي تخلقها تلك العملية، وتكون قادرة علي القيام بها لإرضاء العميل الداخلي والخارجي، ولكن ليس جميع الأسبقيات مهمة وحاسمة لكل عملية، لذلك علي الإدارة أن تختار تلك الأكثر أهمية للعملية المقصودة لتحقيق النجاح التنافسي. وبحسب (البكري، 2008م) بعد أن كانت المنظمات تعتمد تخفيض الكلف كبعد أساسي للمنافسة انتهجت منظمات أخرى طرق جديدة لتمييز نفسها بزيادة حصتها السوقية، وتمكنت من تقديم منتجات ذات جودة أعلى ومنظمات أخرى اعتمدت علي الوقت من خلال التسليم في الوقت المحدد ومنظمات أخرى اعتمدت علي المرونة والإبداع في تطوير منتجات وخدمات تلبي رغبات عملائها.

تحديات المنافسة وتحقيق التفوق التنافسي: وأشار (محسن والنجار، 2004م) أن التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات من الممكن أن تمثل لها ميزة من منظور السوق الذي يؤدي بها إلي استنهاض قدراتها لمواجهة تلك التحديات التي تواجهها من قبل المنافسين، وأن مواجهة التحديات التنافسية تمكن المنظمات من بناء نظام يتحقق من خلاله ميزة تفوق علي المنافسين بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل. كما بين (Kotler & Keller, 2006) بأن للتحديات التنافسية منفعة طويلة الأمد تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة.

واقع التحديات والأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا: ذكر (الحاج، 2020م) يقع علي عاتق المصارف التي تسعى إلي تحقيق التفوق التنافسي العمل علي امتلاك الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة المحلية، وأن التحدي الأساسي الذي يتعرض له

أي مصرف ليس إنتاج أو تقديم الخدمات بل القدرة علي الإشباع المستمر لحاجات ورغبات السوق المتغيرة، وأن مواجهة التحديات التنافسية من قبل المصرف يتطلب من إدارته تحليل المعلومات ذات العلاقة بالمنافسين والتي تتضمن أهداف المنافسين واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الاستبيان:

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، وقد بلغ عدد أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية (13) فرعاً. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في شريحة الموظفين بتلك الأفرع عن طريق المسح الشامل لهذه الشريحة، ليلعب عدد مفردات العينة (150) مفردة. وقد تم توزيع (150) استمارة علي المبحوثين بنسبة (100%)، استلمت جميعها، ووجدت جميعها صالحة للتحليل، إذ خضعت بكاملها إلي التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة: بعد تناول أدبيات تحديات المنافسة والأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي، تم تطوير استبيان لغايات الدراسة، حيث تكون الاستبيان من جزأين، الجزء الأول تناول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت علي (18) عبارة توزعت علي ثلاثة محاور للدراسة. تناول المحور الأول تحديات المنافسة؛ أما الثاني فتناول الأسبقيات التنافسية؛ والمحور الثالث تناول التفوق التنافسي.

الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، اختبار (Skewness)، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينة واحدة، اختبار (One Way ANOVAs)، ونموذج الانحدار البسيط/ المتعدد.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الاستبيان، تم تقييم تماسك الاستبيان بحساب قيمة (α) ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي وعلي الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (α) لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبيان (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية.

جدول (1) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاور الاستبيان (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
المستقل	تحديات المنافسة	4	0.784	0.885
الوسيط	الأسبقيات التنافسية	5	0.725	0.851
التابع	التفوق التنافسي	9	0.876	0.934
الاستبيان ككل				
0.933				
0.966				

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يتضح أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للاستبيان (0.933) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.966) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن يسفر عنها الاستبيان نتيجة تطبيقه.

الصدق الظاهري: وتحقق الباحثان منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد ثلاثة من المحكمين المختصين في مجال إدارة العمل المصرفي وحرصا على أن يُنجز ملء الإستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، ومن ثم تم إجراء التعديلات المناسبة.

الصدق البنائي: فبعد أن تأكد الباحثان من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قاما بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (الموظفين العاملين بأفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا) بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الاستبيان، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (2) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبانة لعينة الدراسة الميدانية التجريبية

المتغير	المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المستقل	تحديات المنافسة	4	-0.392	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي
الوسيط	الأسبقيات التنافسية	5	+0.053	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي
التابع	التفوق التنافسي	9	-0.327	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي

الإستبانة ككل	18	-0.117	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي
---------------	----	--------	--------	----------------------

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (±1) وقيمة الخطأ المعياري له (+0.198) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وأن محاور الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي. وأن معامل الالتواء محصور في المدى (±1) وهو المستوي المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وهذا يدل علي الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة علي تفسير التأثير فيما بينها.

التحليل واختبار الفرضيات:

وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة: فيما يلي وصفاً مفصلاً للمبحوثين، حيث تبين أن 40% تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة، وأن 27.3% تتراوح أعمارهم ما بين الفئتين (20 - 30 سنة) و(40 - 50 سنة)، وأن 5.4% تزيد أعمارهم عن 50 سنة. وهذا يدل علي توزيع المبحوثين علي جميع الفئات العمرية. وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد بينت النتائج أن 64.7% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن 21.3% مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن 14% ثانويين، وهذا يدل علي الكفاءة العلمية للمبحوثين. وما يتعلق بمتغير التخصص العلمي فقد أشارت النتائج أن 36.7% تخصصهم محاسبة، وأن 25.2% تخصصهم اقتصاد، وأن 20.7% تخصصهم آخر، وأن 14.7% تخصصهم إدارة الأعمال، وأن 2.7% تخصصهم علوم حاسوب، وتمكن هذه التخصصات من إدراك واجبات المصارف نحو عملاتها. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد تبين أن 31.3% تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 - 10 سنوات، وأن 30.7% تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وأن 20.7% تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، وأن 17.3% تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 - 15 سنة، وهذا يظهر توزيع المبحوثين علي مستويات الخبرة بشكل جيد. وبالنسبة لمتغير الدورات التدريبية، فقد تبين أن 54% تلقوا تدريباً داخلياً، وأن 37.3% تلقوا تدريباً داخلياً وخارجياً، وأن 6% لم يتلقوا أي تدريب، وأن 2.7% تلقوا تدريباً خارجياً. وهذا يدل علي التركيز علي التدريب الداخلي. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية للعينة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية المبحوثين للإجابة علي الأسئلة المطروحة في الإستبانة ومن ثم يمكن الاعتماد علي إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة:

محور تحديات المنافسة:

1. التنافس بالوقت: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 128 مفردة ونسبة 85.3% يؤكدون سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.
 2. التنافس بالجودة: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 116 مفردة ونسبة 77.3% يؤكدون أن مصرفهم يستخدم أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته المصرفية.
 3. التنافس بالكلفة المنخفضة: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 79.3% يؤكدون التركيز علي تقديم خدمات ذات تكلفة أقل من المنافسين.
 4. التنافس بالتميز: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 123 مفردة ونسبة 82% يؤكدون التميز والتفرد في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية عن المنافسين.
- محور الأسبقيات التنافسية:

1. أسبقية الكلفة: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 79.3% يؤكدون التركيز علي تقديم خدمات ذات تكلفتها أقل من تكلفة المنافسين.
2. أسبقية الجودة: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 122 مفردة ونسبة 81.3% يؤكدون أن مصرفهم لديه السرعة والقدرة في تطوير خدماته المصرفية من الفكرة وحتى الخدمة النهائية.
3. أسبقية سرعة الاستجابة: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 118 مفردة ونسبة 78.7% يؤكدون تتبني إدارة مصرفهم نماذج إدارية تساعد في سرعة الاستجابة للمواقف المختلفة.
4. أسبقية المرونة: حيث تبين أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 112 مفردة ونسبة 74.7% يقرون بأن إدارة مصرفهم تؤكد علي ابتكار وسائل جديدة لمواجهة الطلب غير المؤكد علي الخدمات المصرفية.
5. أسبقية الإبداع: حيث تبين أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 74% يقرون بأن عمليات الإبداع والابتكار تتم بصورة جيدة في مصرفهم.

محور التفوق التنافسي:

المرونة وسرعة الاستجابة: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 113 مفردة ونسبة 75.3% يؤكدون امتلاك مصرفهم كفاءات معرفية عالية يعطيه قدرة أكبر علي الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية.

2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 79.3% يؤكدون أن قدرة مصرفهم علي التعلم هي مفتاح ميزته التنافسية.

الموارد: حيث تبين:

3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون عمل إدارة مصرفهم بصورة مستمرة علي تحليل القدرات البشرية والمادية لدي المصرف.

4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 79.3% يؤكدون ارتفاع متوسط معدلات إنتاجيتهم.

5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 132 مفردة ونسبة 88% يؤكدون سعي مصرفهم الدعوب إلي جذب الودائع المصرفية.

6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون أن مصرفهم لديه نظام إداري مرن يسهل تشارك المعرفة بين العاملين.

7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 120 مفردة ونسبة 80% يؤكدون أن مصرفهم لديه بنية تحتية تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة.

الحصة السوقية: حيث تبين:

8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 79.3% يؤكدون نمو الحصة السوقية لمصرفهم مقارنة بالمنافسين.

9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 122 مفردة ونسبة 81.3% يؤكدون تمتع مصرفهم بميزة تنافسية علي المصارف الأخرى.

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة: الجداول التالية توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمتغيرات الدراسة الثلاثة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمحاور الدراسة الثلاثة

المتغير	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوي الأهمية	الترتيب
المستقل	تحديات المنافسة	4.07	0.648	20.286	0.000	مرتفع	1
الوسيط	الأسبقيات التنافسية	4.00	0.558	21.966	0.000	مرتفع	3
التابع	التفوق التنافسي	4.03	0.630	19.965	0.000	مرتفع	2

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير تحديات المنافسة، يليه متغير التفوق التنافسي، وأدناها لمتغير الأسبقيات التنافسية. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة (النعيمات، 2014م) في ارتفاع مستوى تحديات المنافسة، ونتيجة دراسة (حسني، 2013م) في ارتفاع مستوى التفوق التنافسي، ونتيجة دراسة (سعيد، 2015م) في ارتفاع مستوى الأولويات التنافسية.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لأبعاد متغيرات الدراسة الثلاثة

الترتيب	مستوي الأهمية	دلالة T الإحصائية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الفرعي	المتغير
1	مرتفع	0.000	18.102	0.789	4.17	التنافس بالوقت	تحديات المنافسة
4	مرتفع	0.000	14.902	0.811	3.99	التنافس بالجودة	
2	مرتفع	0.000	15.322	0.863	4.08	التنافس بالكلفة المنخفضة	
3	مرتفع	0.000	15.078	0.861	4.06	التنافس بالتميز	
1	مرتفع	0.000	15.322	0.863	4.08	الكلفة	الأسبقيات التنافسية
2	مرتفع	0.000	18.146	0.724	4.07	الجودة	
3	مرتفع	0.000	14.777	0.823	3.99	سرعة الاستجابة	
4	مرتفع	0.000	15.180	0.785	3.97	المرونة	
5	مرتفع	0.000	12.910	0.835	3.88	الإبداع	
1	مرتفع	0.000	14.988	0.793	3.97	المرونة وسرعة الاستجابة	التفوق التنافسي
2	مرتفع	0.000	19.980	0.619	4.01	الموارد	
3	مرتفع	0.000	18.329	0.735	4.10	الحصة السوقية	

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

أظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية لتحديات المنافسة، وكان أعلاها للتنافس بالوقت، يليها التنافس بالكلفة، يليها التنافس بالتميز، وأدناها للتنافس بالجودة. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة (حسني، 2013م) في ارتفاع مستوى (الكلفة الشاملة، التميز)، ونتيجة (النعيمات، 2014م) في ارتفاع مستوى (التنافس بالجودة وبسرعة التسليم)، ونتيجة (نجم، 2014م) في ارتفاع مستوى التميز في إدارة العمليات المصرفية. وأبان الجدول (4) المتوسطات الحسابية للأسبقيات التنافسية، وكان أعلاها لأسبقية الكلفة، تلتها الجودة، تلتها سرعة الاستجابة، تلتها المرونة، وأدناها لأسبقية الإبداع. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة (نجم، 2014م) في ارتفاع مستوى جودة الخدمات المصرفية، ونتيجة (سعيد، 2015م) في ارتفاع مستوى أولويات (الجودة، التكلفة

المنخفضة، سرعة التسليم، المرونة). ونتيجة (هاشم، 2018م) في ارتفاع مستوى الإبداع والابتكار. وأوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية لأبعاد التفوق التنافسي، وكان أعلاها للحصة السوقية، تلتها الموارد، وأدناها للمرونة وسرعة الاستجابة. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة (حسن، 2011م) في ارتفاع مستوى الحصة السوقية، ونتيجة (حسني، 2013م) في ارتفاع مستوى المرونة وسرعة التسليم، ونتيجة (النعيمات، 2014م) في ارتفاع مستوى الجدارة المميزة.

اختبار الفرضية الأولى: باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون Person تم التحقق من العلاقة بين تحديات المنافسة بأبعادها والأسبقيات التنافسية بأبعادها كما يلي:

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين تحديات المنافسة بأبعادها والأسبقيات التنافسية بأبعادها للجهاز المصرفي

الأسبقيات التنافسية	الإبداع	المرونة	الاستجابة	الجودة	الكلفة	
التنافس بالوقت	0.428**	0.397**	0.404**	0.342**	0.443**	0.568**
التنافس بالجودة	0.345**	0.379**	0.462**	0.756**	0.404**	0.668**
التنافس بالكلفة	0.345**	0.455**	0.484**	0.344**	0.484**	0.614**
التنافس بالتميز	0.402**	0.419**	0.464**	0.445**	0.337**	0.596**
تحديات المنافسة	0.469**	0.489**	0.448**	0.585**	0.706**	0.811**
** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوي (α ≤ 0.01)						

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

وضح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين تحديات المنافسة بأبعادها (التنافس بالوقت، التنافس بالجودة، التنافس بالكلفة المنخفضة، التنافس بالتميز) والأسبقيات التنافسية بأبعاده (أسبقية الكلفة، أسبقية الجودة، أسبقية سرعة الاستجابة، أسبقية المرونة، أسبقية الإبداع) للجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، حيث اتضح وجود ثلاثون علاقة ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها، فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين متغير تحديات المنافسة والأسبقيات التنافسية بقيمة بلغت (**0.811) وهي دالة عند مستوي احتمالي (α ≤ 0.01) فأقل. فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين التنافس بالتميز وأسبقية الكلفة بقيمة بلغت (**0.337) وهي دالة عند مستوي معنوية احتمالي (α ≤ 0.01) فأقل، وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان علي المتغيرات الأخرى. وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديات المنافسة (التنافس بالوقت، التنافس بالجودة، التنافس بالكلفة المنخفضة، التنافس بالتميز) والأسبقيات

التنافسية (أسبقية الكلفة، أسبقية الجودة، أسبقية سرعة الاستجابة، أسبقية المرونة، أسبقية الإبداع) للجهاز المصرفي بمحلية دنقلا عند مستوي دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.01$). واتفقت هذه النتيجة ونتيجة (نجم، 2014م) في وجود علاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية وجودة الخدمات المصرفية. اختبار الفرضية الثانية: باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد تم التحقق من العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي كما يلي:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة T الإحصائية	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية
التنافس بالوقت	3.099	0.002	0.221	0.845	0.714	90.651	0.000
التنافس بالجودة	3.230	0.002	0.173				
التنافس بالكلفة	7.110	0.000	0.366				
التنافس بالتميز	4.527	0.000	0.322				

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

بين الجدول رقم (6) وجود أثر مباشر دال إحصائياً للتنافس بالوقت علي تحقيق التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.221) وقيمة (T) (3.099) وبدلالة إحصائية (0.002)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً للتنافس بالجودة علي تحقيق التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.173) وقيمة (T) (3.230) وبدلالة إحصائية (0.002)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً للتنافس بالكلفة المنخفضة علي تحقيق التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.366) وقيمة (T) (7.110) وبدلالة إحصائية (0.000)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً للتنافس بالتميز علي تحقيق التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.322) وقيمة (T) (4.527) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (84.5%)، وهذا يدل علي وجود علاقة قوية بين تحديات المنافسة (الوقت، الجودة، الكلفة، التميز) وتحقيق التفوق التنافسي في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا. وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.714)، وهذا يعني أن متغيرات تحديات المنافسة مجتمعة (الوقت، الجودة، الكلفة، التميز) قد فسرت ما مقداره (71.4%) من التباين الحاصل في تحقيق التفوق التنافسي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (90.651) وبدلالة إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. واتفقت هذه النتيجة ونتيجة (Allen & Helms, 2006) في أن استراتيجيات (Porter) التنافسية تؤثر علي الأداء التنظيمي علي المدى البعيد، ونتيجة (حسن، 2011م) في أن شدة المنافسة

والاضطراب السوقي والتكنولوجي تؤثر علي الحصة السوقية، ونتيجة (حسني، 2013م) في وجود أثر مباشر للخيارات الإستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة، التميز) في تحقيق التفوق التنافسي، ونتيجة (نجم، 2014م) في وجود علاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية، ونتيجة (النعيمات، 2014م) في وجود تأثير للجدارة المميزة علي مواجهة تحديات المنافسة ووجود تأثير للجدارة المميزة علي التنافس بالجودة، واختلفت ونتيجة (النعيمات، 2014م) التي لم تثبت وجود تأثير للجدارة المميزة علي التنافس بسرعة التسليم.

اختبار الفرضية الثالثة: باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد تم التحقق من العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي كما يلي:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي

المتغير الوسيط (أسبقية)	دلالة T	قيمة T	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية
الكلفة	7.445	0.000	0.365	0.851	0.724	75.629	0.000
الجودة	2.692	0.008	0.136				
سرعة التسليم	3.185	0.002	0.170				
المرونة	6.309	0.000	0.315				
الإبداع	4.745	0.000	0.235				

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

بين الجدول رقم (7) وجود أثر مباشر دال إحصائياً لأسبقية الكلفة علي تحقيق التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.365) وقيمة (T) (7.445) وبدلالة إحصائية (0.000)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً لأسبقية الجودة علي تحقيق التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.136) وقيمة (T) (2.692) وبدلالة إحصائية (0.008)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً لأسبقية سرعة التسليم علي تحقيق التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.170) وقيمة (T) (3.185) وبدلالة إحصائية (0.002)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً لأسبقية المرونة علي تحقيق التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.315) وقيمة (T) (6.309) وبدلالة إحصائية (0.000)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً لأسبقية الإبداع علي تحقيق التفوق التنافسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.235) وقيمة (T) (4.745) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (85.1%)، وهذا يدل علي وجود علاقة قوية بين الأسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة،

سرعة التسليم، المرونة، الإبداع) وتحقيق التفوق التنافسي في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا. وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.724)، وهذا يعني أن متغيرات الأسبقيات التنافسية قد فسرت ما مقداره (72.4%) من التباين الحاصل في تحقيق التفوق التنافسي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (75.629) وبدلالة إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. واتفقت هذه النتيجة ونتيجة (Chi & Others, 2009) في وجود أثر للأولويات التنافسية على الأداء، ونتيجة (علي، 2014م) في وجود علاقة بين أولويتي الجودة والتكلفة المنخفضة والأداء التنظيمي، ونتيجة (نجم، 2014م) في وجود علاقة بين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية، ونتيجة (سعيد، 2015م) في وجود علاقة بين أولوية المرونة والأداء، ونتيجة (هاشم، 2018م) في وجود علاقة بين الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية. واختلفت ونتيجة (علي، 2014م) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين أولويتي التسليم والمرونة والأداء التنظيمي، ونتيجة (سعيد، 2015م) في عدم وجود علاقة بين الأولويات التنافسية (الجودة، التكلفة المنخفضة، سرعة التسليم) والأداء. اختبار الفرضية الرابعة: باستخدام اختبار تحليل المسار (Path Analysis) تم التحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لتحديات المنافسة على التفوق التنافسي بوجود الأسبقيات التنافسية كمتغير وسيط حيث تمثل المسار الأول في (تحديات المنافسة - الأسبقيات التنافسية) بينما تمثل المسار الثاني في (الأسبقيات التنافسية - التفوق التنافسي) حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (تحديات المنافسة) والمتغير الوسيط (الأسبقيات التنافسية) والمتغير التابع (التفوق التنافسي) كما يلي:

جدول (8) نتائج تحليل المسار لبيان توسط الأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي

المسار	(R)	(R ²)	(F)	Sig* (F)	Direct Effect	Indirect Effect	(T)	Sig* (T)
الأول	0.811	0.657	248.021	0.000	0.698	0.661*	16.85	0.000
الثاني	0.839	0.703	351.066	0.000	0.947		18.74	0.000

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

أوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل المسار لتأثير تحديات المنافسة على التفوق التنافسي بوجود الأسبقيات التنافسية كمتغير وسيط حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديات المنافسة على التفوق التنافسي بوجود الأسبقيات التنافسية كمتغير وسيط، إذ بلغ التأثير المباشر لتحديات

المنافسة علي الأسبقيات التنافسية (0.698)، وهو ما يشير إلي أن تحديات المنافسة تؤثر علي الأسبقيات التنافسية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام لمواجهة تحديات المنافسة من قبل الأفرع من شأنه توليد تأثير علي الأسبقيات التنافسية، وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للأسبقيات التنافسية علي التفوق التنافسي (0.947)، وهو ما يشير إلي أن الأسبقيات التنافسية تؤثر علي تحقيق التفوق التنافسي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالأسبقيات التنافسية من شأنه توليد تأثير علي تحقيق التفوق التنافسي لتلك الأفرع. وقد بلغ التأثير غير المباشر لتحديات المنافسة علي التفوق التنافسي في ظل وجود الأسبقيات التنافسية كمتغير وسيط (66.1%)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه الأسبقيات التنافسية في تعزيز تأثير القدرة علي مواجهة تحديات المنافسة علي تحقيق التفوق التنافسي. كما بلغت قيمة معامل الارتباط للمسار الأول (81.1%)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين تحديات المنافسة والأسبقيات التنافسية. وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.657)، وهذا يعني أن متغير تحديات المنافسة قد فسّر ما مقداره (65.7%) من التباين في الأسبقيات التنافسية، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (248.021) وبدلالة إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. وبنفس السياق بلغت قيمة معامل الارتباط للمسار الثاني (83.9%)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي. وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.703)، وهذا يعني أن متغير الأسبقيات التنافسية قد فسّر ما مقداره (70.3%) من التباين الحاصل في تحقيق التفوق التنافسي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (351.066) وبدلالة إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (16.85) وبدلالة إحصائية (0.000)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (18.74) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهذه النتيجة تشير إلي أن هناك تأثيراً لتحديات المنافسة علي التفوق التنافسي في ظل وجود الأسبقيات التنافسية متغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بمواجهة تحديات المنافسين من قبل أفرع المصارف في ظل امتلاك أسبقيات تنافسية من شأنه توليد تأثير علي تحقيق التفوق التنافسي لهذه الأفرع، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. واتفقت هذه النتيجة ونتيجة (نجم، 2014م) في تتوسط جودة الخدمات المصرفية العلاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية، ونتيجة (النعيمة، 2014م) التي توصلت إلي أن المرونة الإستراتيجية تعدّل العلاقة بين الجدارة المميزة ومواجهة تحديات المنافسة.

اختبار الفرضية الخامسة: باستخدام اختبار (One Way ANOVA) تم اختبار الفرضية؛ يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف حول التفوق التنافسي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفوق التنافسي وفقاً لفرع المصرف

البيان	السودان	النيلين	البركة	المزارع	البلد 1	الزراعي 1	الإسلامي
التكرار	16	7	13	12	8	20	10
المتوسط الحسابي	4.15	4.44	4.26	4.23	3.50	3.80	3.86
الانحراف المعياري	0.748	0.405	0.587	0.401	0.731	0.206	0.693
البيان	الادخار	النيل	الخرطوم	الأسرة	البلد 2	الزراعي 2	العينة الكلية
التكرار	14	10	15	10	6	9	150
المتوسط الحسابي	3.96	4.06	4.63	3.43	3.90	3.82	4.03
الانحراف المعياري	0.517	0.324	0.414	0.883	0.706	0.606	0.630

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

اتضح من الجدول رقم (9) أن أعلى المتوسطات الحسابية للتفوق التنافسي وفقاً لفرع المصرف كانت لفرع بنك الخرطوم، ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير الفرع، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في أفرع مصارف عينة الدراسة كما بالجدول التالي.

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الاختلاف حول التفوق التنافسي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
أفرع مصارف عينة الدراسة	بين المجموعات	15.703	1.309	12	4.131	0.000
	داخل المجموعات	43.399	0.317	137		
	المجموع	59.102		149		

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة (F) الإحصائية المحسوبة للتفوق التنافسي دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05)، ويعني ذلك وجود اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف العاملة في محلية دنقلا ولمعرفة مواقع الفروق تم تطبيق الاختبار (Scheffe) كما بالجدول:

جدول رقم (11): نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير فرع المصرف تجاه التفوق التنافسي

الفرع	الخرطوم	الأسرة
الخرطوم	-	-1.2(*)

-	+1.2(*)	الأسرة
---	---------	--------

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يظهر من الجدول رقم (11) أن مواقع الفروق علي أفرع المصارف بين فرعي (الخرطوم والأسرة) وكانت الفروق لصالح الخرطوم استناداً علي المتوسط الحسابي الأعلى بالجدول رقم (9). ويمكن تفسير هذه النتيجة في؛ امتلاك فرع الخرطوم أسبقيات تنافسية لمواجهة تحديات منافسيه مما تمكنه من تحقيق تفوق تنافسي عليهم.

النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

1. تعتمد مكونات الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا علي أكثر من وسيلة في مواجهة تحديات المنافسة في السوق المصرفي إلا أنها تعتمد بشكل خاص علي التنافس بالوقت، الكلفة، التميز، والجودة.
2. تمتلك مكونات الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا أكثر من أسبقيات تنافسية لمواجهة تحديات المنافسة إلا أنها تعتمد بشكل خاص علي أسبقيات الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة، المرونة، والإبداع.
3. إن امتلاك المصارف لأسبقيات تنافسية يعزز من قدرتها علي مواجهة تحديات المنافسة الأمر الذي ينعكس علي تحقيقها التفوق التنافسي.
4. تبين أن مستوي تحقيق التفوق التنافسي في أفرع المصارف المبحوثة من وجهة نظر العينة مرتفع (4.03). مما يؤكد امتلاك تلك الأفرع لأسبقيات تنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في السوق.
5. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الاستراتيجيات التنافسية (الكلفة، التميز، الوقت، الجودة) والتفوق التنافسي، فكلما زاد الاهتمام بتلك الاستراتيجيات انعكس إيجاباً علي الأداء التنافسي.
6. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الأسبقيات التنافسية (الكلفة، المرونة، الإبداع، سرعة الاستجابة، الجودة) والتفوق التنافسي، فكلما أمتلكت تلك الأسبقيات تحقق التفوق التنافسي.
7. كما أكدت نتائج التحليل علي توسط الأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في أفرع مصارف الدراسة بتأثير غير مباشر مقداره (0.661).
8. بينت نتائج التحليل وجود اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف العاملة في محلية دنقلا حول التفوق التنافسي ولصالح فرع بنك الخرطوم.

ب- التوصيات:

1. الاستمرارية والتأكيد علي أهمية استراتيجيات الأعمال من خلال إتباع إستراتيجية الكلفة الأقل والتميز والوقت والجودة لتعزيز مستوي أداء المصارف المبحوثة.
2. في ظل ظروف البيئة التنافسية المتغيرة، علي مكونات الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا استخدام مزيج من الأسبقيات التنافسية لكي تتمكن من تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.
3. إن استخدام مزيج من الاستراتيجيات والأسبقيات التنافسية يجب أن لا يكون من خلال التركيز علي إستراتيجية أو أسبقية تنافسية معينة.
4. ضرورة الاهتمام بامتلاك الأسبقيات التنافسية من قبل أفرع المصارف بمحلية دنقلا للاستفادة من انعكاساتها في تطوير الإستراتيجية التنافسية وتحقيق التكامل مع التحديات التنافسية.
5. تأسيس ثقافة العمل في ظل المنافسة بالجهاز المصرفي المبحوث، لتكون بمثابة المنهج والدليل في التطبيق العملي والعلمي لإستراتيجيات التنافس.
6. أن تضمن أفرع المصارف مستوي تكامل عالٍ بين الأسبقيات التنافسية مع تبني إستراتيجيات تنافسية فعالة لضمان تحقيق مستوي أداء تنافسي مرتفع.
7. لضمان تفوق أفرع المصارف محل الدراسة يتعين علي الإدارة أن تركز علي زيادة قدرتها وسرعتها في تطوير الخدمات المصرفية من الفكرة حتي تقديم الخدمة للعميل المصرفي.
8. لضمان التحسين المستمر في الأداء يتعين علي إدارات أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا تفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلي تحقيق التفوق التنافسي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
2. البكري، سونيا محمد، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.
3. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، النظم المعاصرة في إدارة وضمان الجودة: جوانب نظرية وتطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2006م.

4. العلي، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
5. العيساوي، محمد حسين، العارضي، جليل كاظم، العبادي، هاشم فوزي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
6. اللامي، غسان، البياتي، أميرة، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
7. محسن، عبد الكريم، النجار، صباح حميد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.
الرسائل الجامعية:
8. حسن، محمد حسن، أثر الموائمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية علي أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011م.
9. حسني، أسيل يسري، دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية علي تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013م.
10. سعيد، شادي طارق محمد، أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي دراسة ميدانية لاختبار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني الأعمال الالكترونية في البنك العربي في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015م.
11. علي، خالد محمد، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية (البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014م.
12. نجم، نعيم محمد، جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014م.
13. النعيمات، عصام محمد، دراسة الدور المُعدّل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين إستراتيجية العمليات والقدرة علي مواجهة تحديات المنافسة (مصانع الأسمنت الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014م.

14. هاشم، محمود عبد المعطي، أثر بيئة العمل والابتكار علي الميزة التنافسية بالمصارف العاملة بالولاية الشمالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة دنقلا، 2018م.

الدوريات والبحوث:

15. طه، أنوار هادي، يوحنا، جليلة كوركيس، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد (33)، العدد (112)، 2013م.

16. مرسي، نبيل خليل، مصادر ومعوقات المزايا التنافسية للشركات الحاصلة علي شهادة الأيزو 9000، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين بجامعة القاهرة، مصر، المجلد (70)، العدد (3)، 2008م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

17. Allen, Richard S., & Helms, Marilyn M., Linking Strategic Practices & Organizational Performance to Porter's Generic Strategies, Business Process Management Journal, Vol. (12), No. (4), 2006.

18. Chi, T., Kilduff, P. P. & Gargeye, V. B., Alignment Between Business Environment Characteristics, Competitive Priorities, Supply Chain Structures & Firm Business Performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. (58), No. (7), 2009.

19. Kotler, P. & Keller, K., Marketing Management, New Jersey Pearson: Prentice Hall, New Jersey, United States of America, 2006.

ثالثاً: المقابلات الشخصية:

20. الحاج، محمد أحمد، مدير بنك الإسلامي السوداني فرع دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان العوامل المؤثرة علي تحقيق التفوق التنافسي في الجهاز المصرفي، بتاريخ 2020/11/11م.