

## أثر البيئة المحيطة على الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من القطاع المصرفي السوداني (2016-2019م)

باحثة - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
جامعة بخت الرضا

أ. وجدان آدم أبكر شريف

مستخلص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة التعرف على أثر البيئة المحيطة على الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من القطاع المصرفي السوداني، تتمثل أهمية الدراسة في محاولة الباحث المساهمة في تكملة جهود الباحثين الذين نادوا بإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بموضوع الدراسة وتطبيقها في قطاعات مختلفة، إمداد المسؤولين ببيانات ومعلومات تساعد في حل مشكلة الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام برنامج (Amos) تم توزيع (180) استبانة لعينة من القطاع المصرفي بولاية الخرطوم وتم استرداد (175) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك علاقة إيجابية بين البيئة المحيطة والميزة التنافسية، توجد علاقة إيجابية بين ثقافة التعاون والميزة التنافسية.

### Abstract:

The mainim of this study is impact of surrounding environment on com petitive feat, applying to on sample from the Sudanese banking sector, The importance of the study is represented in the researcher trail to contribute in completing the researchers efforts who called for fudge study related to the study and applying it to different sectors supply stakehddus with data and information helping the study problem, the study, feuow the descriptive and then using (AMOS).Distributed to (180) repo dents to sample from the Sudanese banking sector in Khartoum state and (175) were re trieved, some of the study results are: there is poster relation between surrounding environment and competitive feature, there is appositive relation between computation and competitive feature.

الكلمات المفتاحية: البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، الميزة التنافسية.

## الإطار المنهجي:

### المقدمة:

البيئة أو المحيط تمثل المساحة أو المجال الحيوي الذي توجد فيه المنظمة وتعمل من خلاله، وهي عبارة عن العوامل المحيطة بالتنظيم ومن طبيعة مجتمعات بشرية ونظم وقوانين ومعايير اجتماعية واتصالات وعلاقات شخصية وفي هذا تحديد للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي بيئة العمل داخل التنظيم، ويتصف النظام البيئي عموماً بالتعقيد أي أنه يتصف بدرجة كبيرة من التعقيد والتنوع والتفاعل والتداخل والترابط والتشابك والاختلاف النوعي والتباعد المكاني بين مكوناته المختلفة، ونسبة للتطور المستمر وسرعة التغيير أصبح لزاماً على المؤسسات الاهتمام بالبيئة للحصول على التميز واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفضل زيادة التحالفات الاستراتيجية حيث تعتبر التنافسية أحد آليات العولمة الاقتصادية.

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة المحيطة وصعوبة التعرف على أثر تلك المتغيرات المميز التنافسية والتحقق من طبيعة العلاقة والتأثير لمتغيرات التنظيم والصعوبات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر البيئة المحيطة على الميزة التنافسية؟

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على البيئة المحيطة والميزة التنافسية.
2. التعرف على البيئة المحيطة والجودة.
3. التعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة والتكلفة.
4. التعرف على البيئة المحيطة والاستجابة.

### فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المحيطة والميزة التنافسية.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة الباحث المساهمة في تكملة جهود الباحثين الذين نادوا بإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بموضوع الدراسة وتطبيقها في قطاعات مختلفة، التوصل إلى نتائج تكون معلومات مفيدة لصانعي القرار حول مدى تأثير البيئة المحيطة على الميزة التنافسية.

### الدراسات السابقة:

دراسة أحمد تناولت الدراسة أثر علاقة العملاء في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر علاقة العملاء في بناء الميزة التنافسية، وتمثلت فرضيات الدراسة في اختيار العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، واختيار دور الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، من أهم النتائج أن هنالك اهتمام بتطبيق وممارسة إدارة علاقات العملاء من خلال توظيف أصحاب المؤهلات، وأهم

التوصيات الاكثار من تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة من أجل الميزة التنافسية (2015م).  
**دراسة عبد الباسط** تناولت الدراسة دور إدارة التغيير في خلق الميزة التنافسية دراسة مقارنة للشركات المنتجة للمشروبات الغازية، تمثلت فرضيات الدراسة في أن هنالك علاقة ايجابية بين التغيير في البيئة الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية، وقد تم توزيع الاستبانات في (ستيم، بزيانوس، كوكاكولا، وفيتا)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات (2010م).

**دراسة علي** هدفت الدراسة للتعرف على أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية على الأداء التنظيمي مشكلة الدراسة تتمثل في أن المؤسسات المعاصرة تعمل في بيئات متغيرة الأمر الذي يستوجب معه القيام بالتحليل لمعرفة نقاط القوة والضعف، وعدم الاهتمام بالتحليل يؤدي إلى قرارات غير سليمة، أهم النتائج أن هنالك ضرورة لقياس أداء التنظيم بجانب الاهتمام بأداء الأفراد، وأهم التوصيات ضرورة الاهتمام بعملية التحليل البيئي (2009م).

**دراسة محمد** تناولت الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، أهم فروض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، توجد علاقة بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية، ومن أهم النتائج الدعم المستمر لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية أهم التوصيات ضرورة إجراء حصر شامل لكل القوى العاملة لتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية من أجل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة (2016م).

#### التعليق على الدراسات السابقة:

**دراسة أحمد** والتي تناولت الدراسة أثر علاقة العملاء ببناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي أوجه التشابه بين الدراستين التركيز على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، أما أوجه الاختلاف فنجد أن دراسة أحمد ركزت على علاقة العملاء بينما الدراسة الحالية ركزت على البيئة المحيطة لتحسين الميزة التنافسية (2015م).

**دراسة علي** والتي تناولت أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية على الأداء التنظيمي، أوجه التشابه في التركيز على البيئة الداخلية أما أوجه الاختلاف فنجد أن دراسة علي ركزت على الأداء التنظيمي والدراسة الحالية ركزت على الميزة التنافسية (2009م).

#### الإطار النظري:

يقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل، أيضاً هي العوامل المحيطة بالتنظيم من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم وقوانين ومعايير اجتماعية واتصالات وعلاقات شخصية وهي بذلك تجمع بين البيئة الخارجية والداخلية، وتقسم البيئة المحيطة إلى مجموعة من التقسيمات:

#### 1/ البيئة الخارجية أو العامة:

تتكون البيئة العامة من ست مجموعات:

أ. أ. العوامل الاقتصادية: تنبع من السياسات التي تتخذها الدولة وتكون عرضة

- للتغيير من وقت لآخر وتتمثل في التضخم وأثره على التكلفة والأسعار والسياسات المتعلقة بتكلفة الضرائب.
- ب. **العوامل التكنولوجية:** وهي تؤثر علماً الإنتاج والتحسينات التي تدخل جودة السلع.
- ج. **العوامل القانونية/السياسية:** منظمات الأعمال تدخل في إطار بيئي يقوم على حكم القانون وزيادة التشريعات.
- د. **العوامل الاجتماعية/الثقافية:** تشمل المقيم - المعتقدات - التوجهات.
- هـ. **عوامل البيئة الطبيعية:** يرجع هذا المصطلح للعلاقة بين الإنسان والأشياء الحية الأخرى بالإضافة للماء - الهواء - الأرض، (2015م).

## 2/ البيئة الداخلية:

تتمثل طاقة وامكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم وأفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة أو قيود ينبغي العمل على تجنبها.

## 3/ البيئة الخاصة:

تشمل مجموعة العوامل التي تقع على حدود المنظمة وتختلف من منظمة لأخرى وتضم (المستهلكين، الموردين، المنافسين)، (2010م).

## الميزة التنافسية:

أحد الأوضاع في سوق تحاول فيه المنشآت أو البائعين بشكل مستقل الحصول على رضا المشترين حتى تحقق أهدافها (ربح، مبيعات، حصة سوقية)، والمنافسة تكون إما على الريادة في السوق أو حصة سوقية وغيرها، (2016م).

## عناصر الميزة التنافسية:

تتمثل عناصر الميزة التنافسية في مجموعة من النقاط هي:

## 1/ الموارد الطبيعية:

على الرغم من أهمية وتوافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية فهناك دول تمتلك موارد طبيعية ولم تستطيع تحقيق ميزة تنافسية.

## 2/ التكنولوجيا:

تلعب دور كبير ومهم في تحقيق ميزة تنافسية، وتستطيع كثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

## 3/ رأس المال:

لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية ولكن الاقتصاد العالمي الجديد الذي يتيح نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر واستثمارها في دول أخرى أدى إلى تراجع أهمية رأس المال للدولة أو المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية.

#### 4/ الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة والتقليد بشكل سريع من قبل المنافسين، (2006م).

الجانب التطبيقي للدراسة

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وذلك بغرض تحقيق أهداف البحث حيث تم استخدام برنامج (Amos) وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين المتوسطات.

#### مجتمع الدراسة:

تم أخذ عينة ميسرة قوامها (180) استبانة وتم الحصول على (175) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة.

#### جانب التحليل:

#### التحليل العاملي الاستكشافي للبيئة المحيطة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من خمسة محاور لبيئة المحيطة وعدد عباراته (24) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وقد نتج عن التحليل انقسام محور العوامل الثقافية إلى محورين تم تسمية المحور الأول ثقافة التعاون والمحور الثاني تمت تسميته « التزام العاملين، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول، حيث تم التوصل إلى ستة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس البيئة المحيطة وبلغ المكون الأول ثقافة التعاون نسبة (13.690%) من التباين، والكون الثاني الهيكل التنظيمي نسبة (12.881%) من التباين، والكون الثالث التزام العاملين نسبة (12.879%) من التباين، والكون الرابع العوامل السياسية نسبة (12.762%) من التباين، والكون الخامس العوامل الاجتماعية نسبة (12.223%) من التباين، والكون السادس العوامل الاجتماعية نسبة (9.942%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (74.376%) من التباين لكل العبارات، وهى نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهى varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix .



التحليل العاملي للبيئة المحيطة (حجم العينة: 175)

العوامل						الرمز	المتغيرات
6	5	4	3	2	1		
					884.	B1	ثقافة التعاون
					874.	B2	
				859.		A1	الهيكل التنظيمي
				858.		A2	
			871.			B3	التزام العاملين
			860.			B4	
		874.				C3	العوامل السياسية
		845.				C4	
	844.					G3	العوامل الاجتماعية
	812.					G4	
833.						D3	العوامل الاقتصادية
655.						D4	
9.942	12.223	12.762	12.879	12.881	13.690	Variance Explained	
559.						Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
353.038						Bartlett's Test of Sphericity	
74.376						Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للبيئة المحيطة

الحالة	العبارات في الاستبيان	الرمز	المحور
حذفت	الهيكل التنظيمي الملائم لطبيعة نشاط المصرف.	A1	الهيكل التنظيمي
حذفت	يتميز الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة.	A2	
لم تحذف	لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات.	A3	
لم تحذف	يساعد الهيكل التنظيمي للمصرف على تحقيق الأهداف.	A4	

المحور	الرمز	العبارات في الاستبيان	الحالة
العوامل الثقافية	B1	ترسخ إدارة المصرف ثقافة التعاون بين العاملين.	لم تحذف
	B2	تشجع إدارة المصرف على قيام علاقات اجتماعية.	لم تحذف
	B3	يوجد التزام من قبل العاملين باللوائح والقوانين بالمصرف.	لم تحذف
	B4	توجد معايير واضحة لتقييم الأداء	لم تحذف
العوامل السياسية	C1	عدم استقرار الوضع السياسي أدى إلى تدهور المصرف.	حذفت
	C2	أدت السياسات المتبعة من قبل البنك المركزي إلى تدني الأرباح.	حذفت
	C3	أحدثت الإجراءات السياسية تقليل تعاملات العملاء في المصرف.	لم تحذف
	C4	أثرت القرارات السياسية على سير الأداء	لم تحذف
العوامل الاقتصادية	D1	أثرت العوامل الاقتصادية تأثير مباشر على المصرف.	حذفت
	D2	هنالك انخفاض واضح في ودائع العملاء.	حذفت
	D3	ساهمت القرارات الصادرة من قبل البنك المركزي على سلامة الجهاز المصرفي من المخاطر.	لم تحذف
	D4	تعليمات الجهات الرقابية أدت إلى عدم ضبط الأداء.	لم تحذف
العوامل الاجتماعية	G1	توجد قناعة كافية لدى الجمهور بقوة الجهاز المصرفي.	حذفت
	G2	عدم سداد القروض في الزمن المحدد أثر على سير الأداء.	حذفت
	G3	انعدام الثقة بالمصرف أدى إلى تقليل نشاطه.	لم تحذف
	G4	تؤثر تعاملات الجمهور على أداء المصرف.	لم تحذف

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

### 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 (16) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (500). أي مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) 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 (4-5)، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الميزة التنافسية وبلغ المكون الأول الجودة نسبة (31.824%) من التباين، والكون الثاني التكلفة نسبة (27.548%) من التباين. والكون الثالث الاستجابة نسبة (16.901%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (76.273%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998).

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix ونتائج تحليل AMOS.

التحليل العاملي للميزة التنافسية (حجم العينة: 175)

المتغيرات	الرمز	العوامل		
		1	2	3
الجودة	H1	913.		
	H2	902.		
	H3	882.		
التكلفة	K1		872.	
	K3		834.	
	K4		830.	
الاستجابة	I3			874.
	I2			718.
Variance Explained		31.824	27.548	16.901
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		767.		
Bartlett's Test of Sphericity		587.034		
Total Variance Explained		76.273		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)



## العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للميزة التنافسية

المحور	الرمز	العبارات في الاستبيان	الحالة
الجودة	H1	يتم تطبيق الجودة بما يتلاءم مع طبيعة العمل.	لم تحذف
	H2	تسهم شكاوى العملاء في عملية تحسين الخدمة.	لم تحذف
	H3	يوجد بالمصرف إدارة فاعلة للجودة.	لم تحذف
	H4	تعمل إدارة الجودة بالمصرف على إدخال أفضل التحسينات على الخدمات المقدمة.	حذفت
التكلفة	K1	يقدم المصرف خدمات بتكاليف منخفضة.	لم تحذف
	K2	يزيد عدد عملاء المصرف بسبب انخفاض تكلفة الخدمة.	حذفت
	K3	يتم منح البطاقة الذكية بتكلفة أقل.	لم تحذف
	K4	يتميز المصرف بتقديم خدمات متنوعة	لم تحذف
الاستجابة	I1	يقدم المصرف خدمات للزبائن بشكل سريع.	حذفت
	I2	الموظفون بالمصرف لديهم الاستعداد الدائم للتعامل مع الزبائن.	لم تحذف
	I3	يقوم المصرف بإعلام الزبائن في الوقت المناسب بتقديم الخدمة.	لم تحذف
	I4	يهتم المصرف بوضع برامج لمناقشة التغيرات	حذفت

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

## 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 انحرافها 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 مكوناتها الأساسية، 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,1979) و(Hair et al,1998)) التي تتمثل في النقاط التالية:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
  2. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير 0.60 أو أكثر.
  3. أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.5.
  4. أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.5 أو أكثر.
  5. ألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل وأحد في نفس الوقت.
  6. ألا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.
- أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50%، تناسب العينة، وألا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبند أكثر من 0.50%، وألا يقل تشبع العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

### التحليل العاملي الاستكشافي للبيئة المحيطة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من خمسة محاور لبيئة المحيطة وعدد عباراته (24) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامن لا تقل عن الواحد الصحيح، وقد نتج عن التحليل انقسام محور العوامل الثقافية إلى محورين تم تسمية المحور الأول « ثقافة التعاون والمحور الثاني تمت تسميته « التزام العاملين، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، وتم حذف بعض العبارات كما هو موضح بالجدول.

حيث تم التوصل إلى ستة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس البيئة المحيطة وبلغ المكون الأول ثقافة التعاون نسبة (13.690%) من التباين، والكون الثاني الهيكل التنظيمي نسبة (12.881%) من التباين، والكون الثالث التزام العاملين نسبة (12.879%) من التباين، والكون الرابع العوامل السياسية نسبة (12.762%) من التباين، والكون الخامس العوامل الاجتماعية نسبة (12.223%) من التباين، والكون السادس العوامل الاجتماعية نسبة (9.942%) من التباين. وتفسر تلك المكونات مجتمعة (74.376%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة otated Component matrix الموضح في الجدول ونتائج تحليل AMOS.

## التحليل العاملي للبيئة المحيطة (حجم العينة: 175)

العوامل						الرمز	المتغيرات
6	5	4	3	2	1		
					884.	B1	ثقافة التعاون
					874.	B2	
				859.		A1	الهيكل التنظيمي
				858.		A2	
			871.			B3	التزام العاملين
			860.			B4	
		874.				C3	العوامل السياسية
		845.				C4	
	844.					G3	العوامل الاجتماعية
	812.					G4	
833.						D3	العوامل الاقتصادية
655.						D4	
9.942	12.223	12.762	12.879	12.881	13.690	Variance Explained	
559.						Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
353.038						Bartlett's Test of Sphericity	
74.376						Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للبيئة المحيطة

الحالة	العبارات في الاستبيان	الرمز	المحور
حذفت	الهيكل التنظيمي الملائم لطبيعة نشاط المصرف.	A1	الهيكل التنظيمي
حذفت	يتميز الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة.	A2	
لم تحذف	لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الإدارات.	A3	
لم تحذف	يساعد الهيكل التنظيمي للمصرف على تحقيق الأهداف.	A4	

المحور	الرمز	العبارات في الاستبيان	الحالة
العوامل الثقافية	B1	ترسخ إدارة المصرف ثقافة التعاون بين العاملين.	لم تحذف
	B2	تشجع إدارة المصرف على قيام علاقات اجتماعية.	لم تحذف
	B3	يوجد التزام من قبل العاملين باللوائح والقوانين بالمصرف.	لم تحذف
	B4	توجد معايير واضحة لتقييم الأداء	لم تحذف
العوامل السياسية	C1	عدم استقرار الوضع السياسي أدى إلى تدهور المصرف.	حذفت
	C2	أدت السياسات المتبعة من قبل البنك المركزي إلى تدني الأرباح.	حذفت
	C3	أحدثت الإجراءات السياسية تقليل تعاملات العملاء في المصرف.	لم تحذف
	C4	أثرت القرارات السياسية على سير الأداء	لم تحذف
العوامل الاقتصادية	D1	أثرت العوامل الاقتصادية تأثير مباشر على المصرف.	حذفت
	D2	هنالك انخفاض واضح في ودائع العملاء.	حذفت
	D3	ساهمت القرارات الصادرة من قبل البنك المركزي على سلامة الجهاز المصرفي من المخاطر.	لم تحذف
	D4	تعليمات الجهات الرقابية أدت إلى عدم ضبط الأداء.	لم تحذف
العوامل الاجتماعية	G1	توجد قناعة كافية لدى الجمهور بقوة الجهاز المصرفي.	حذفت
	G2	عدم سداد القروض في الزمن المحدد أثر على سير الأداء.	حذفت
	G3	انعدام الثقة بالمصرف أدى إلى تقليل نشاطه.	لم تحذف
	G4	تؤثر تعاملات الجمهور على أداء المصرف.	لم تحذف

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

#### التحليل العملي 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 (16) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (500) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) 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 (4-5)، حيث تم التوصل إلى ثلاثة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الميزة التنافسية وبلغ المكون الأول الجودة نسبة (31.824%) من التباين، والمكون الثاني التكلفة نسبة (27.548%) من التباين. والمكون الثالث الاستجابة نسبة (16.901%) من التباين، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (76.273%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0.60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول ونتائج تحليل AMOS.

التحليل العاملي للميزة التنافسية (حجم العينة: 175)

العوامل			الرمز	المتغيرات
3	2	1		
		913.	H1	الجودة
		902.	H2	
		882.	H3	
	872.		K1	التكلفة
	834.		K3	
	830.		K4	
874.			I3	الاستجابة
718.			I2	
16.901	27.548	31.824	Variance Explained	
767.			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
587.034			Bartlett's Test of Sphericity	
76.273			Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

العبارات التي حذفت بعد إجراء التحليل العاملي للميزة التنافسية

المحور	الرمز	العبارات في الاستبيان	الحالة
الجودة	H1	يتم تطبيق الجودة بما يتلاءم مع طبيعة العمل.	لم تحذف
	H2	تسهم شكاوى العملاء في عملية تحسين الخدمة.	لم تحذف
	H3	يوجد بالمصرف إدارة فاعلة للجودة.	لم تحذف
	H4	تعمل إدارة الجودة بالمصرف على إدخال أفضل التحسينات على الخدمات المقدمة.	حذفت
التكلفة	K1	يقدم المصرف خدمات بتكاليف منخفضة.	لم تحذف
	K2	يزيد عدد عملاء المصرف بسبب انخفاض تكلفة الخدمة.	حذفت
	K3	يتم منح البطاقة الذكية بتكلفة أقل.	لم تحذف
	K4	يتميز المصرف بتقديم خدمات متنوعة	لم تحذف
الاستجابة	I1	يقدم المصرف خدمات للزبائن بشكل سريع.	حذفت
	I2	الموظفون بالمصرف لديهم الاستعداد الدائم للتعامل مع الزبائن.	لم تحذف
	I3	يقوم المصرف بإعلام الزبائن في الوقت المناسب بتقديم الخدمة.	لم تحذف
	I4	يهتم المصرف بوضع برامج لمناقشة التغيرات	حذفت

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

### 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.

**التحليل العاملي التوكيدي للبيئة المحيطة:**

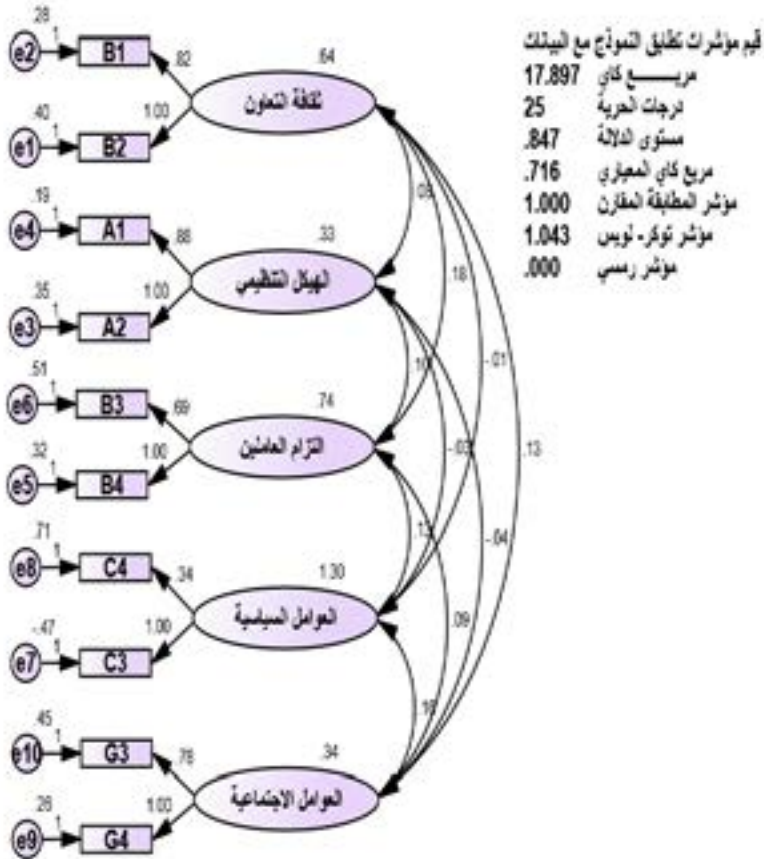
تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل.

وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من خمسة محاور للمتغير المستقل البيئة المحيطة والذي تقيسه 24 عبارة و حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي



التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير المستقل للبيئة المحيطة يتكون من خمسة محاور تقيسة 10 عبارات كما في الشكل 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 والشكل التاليين. الذي أوضح أن مكونات المتغير المستقل البيئة المحيطة هي: ثقافة التعاون تتكون من (2) عبارته، الهيكل التنظيمي ويتكون من (2) عبارات، التزام العاملين ويتكون من (2) عبارته، العوامل السياسية ويتكون من (2) عبارته، العوامل الاجتماعية ويتكون من (2) عبارته.

### التحليل العاملي التوكيدي للبيئة المحيطة:



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الجدول (2020م)

مؤشرات جودة المطابقة للبيئة المحيطة:

Structural Model	Acceptable Level	Goodness-of-fit Measures
هيكل النموذج	مستوى القبول	مؤشرات جودة المطابقة
17.897	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square كاي تربيع
25		df = degree of freedom
847.	df < 5/> 1	df/
981.	90 أكبر من 90	(Goodness of fit index (GFI مؤشر جودة المطابقة المعياري
0.000	0.08 > أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA جذر متوسط مربع الانحرافات
947.	90 أكبر من 90	(Normal fit index (NFI مؤشر المطابقة المعياري
1.000	90 أكبر من 90	(Comparative fit index (CFI مؤشر المطابقة المقارن
958.	90 أكبر من 90	(Adjusted goodness of fit index (AGFI مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
1.043	90 أكبر من 90	(Tucker-Lewis Index (TLI مؤشر توكير لويس
986.	0.05 < أكبر من 50	P Close

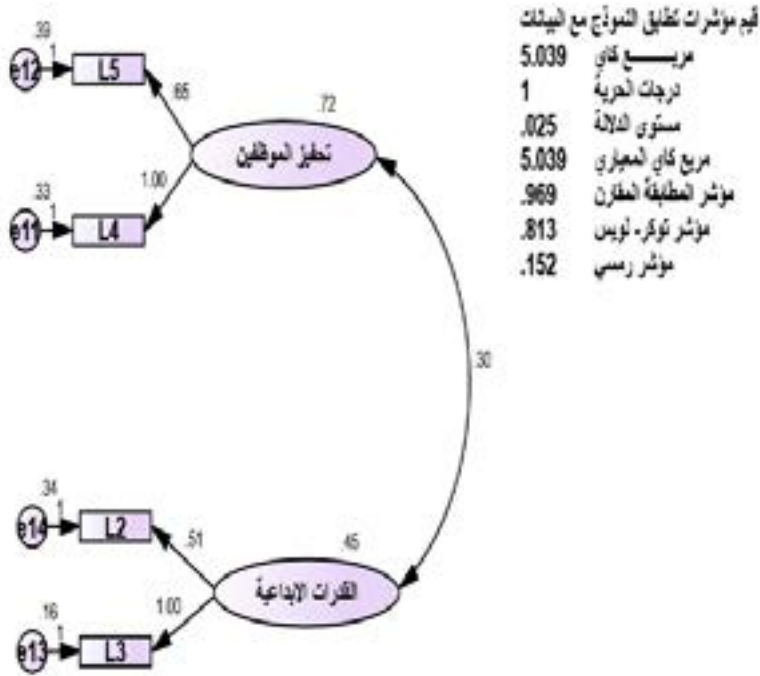
المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

### التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية:

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) 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 ثلاثة محاور للمتغير التابع الميزة التنافسية والذي تقيسه 16 عبارة وحسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير التابع الميزة التنافسية يتكون من محورين وتقيسه 6 عبارات كما في الشكل 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 والشكل التاليين. الذي أوضح أن مكونات المتغير التابع الميزة التنافسية هي: الجودة وتتكون من (3) عبارات، التكلفة وتتكون من (3) عبارات.

### التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية:



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الجدول (2020م)

مؤشرات جودة المطابقة للميزة التنافسية:

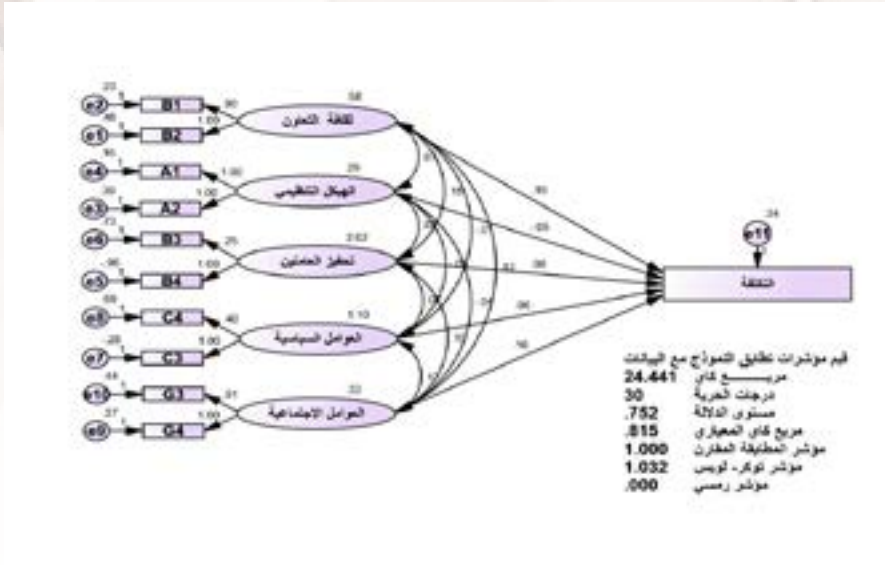
Structural Model	Acceptable Level	Goodness-of-fit Measures
هيكل النموذج	مستوى القبول	مؤشرات جودة المطابقة
5.039	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	Chi-square كاي تربيع
1		df = degree of freedom
0.025	df < 5/> 1	df/
986.	90 أكبر من 90	(Goodness of fit index (GFI مؤشر جودة المطابقة المعياري
152.	0.08 > أقل من 0.08	Root-mean-square error of ap- (proximation (RMSEA جذر متوسط مربع الانحرافات
963.	90 أكبر من 90	(Normal fit index (NFI مؤشر المطابقة المعياري
969.	90 أكبر من 90	(Comparative fit index (CFI مؤشر المطابقة المقارن
859.	90 أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
813.	90 أكبر من 90	Tucker-Lewis In- مؤشر توكر لويس dex (TLI
058.	0.05 < أكبر من 50	P Close

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين البيئة المحيطة والميزة التنافسية بعد (التكلفة): تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية معنوي بين البيئة المحيطة والتكلفة، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل.

العلاقة بين البيئة المحيطة والتكلفة:



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الجدول (2020م)  
 المسار من البيئة المحيطة إلى التكلفة (Estimate)  
 مستوي المعنوية:  $p < 0.10$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0^*$

النتيجة	الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	م العلاقات
دعمت	040.	2.058	078.	160.	ثقافة التعاون <-- التكلفة
لم تدعم	654.	448.-	106.	047.-	الهيكل التنظيمي <-- التكلفة
لم تدعم	208.	1.260	061.	077.	التزام العاملين <-- التكلفة
لم تدعم	275.	1.092	055.	060.	العوامل السياسية <-- التكلفة
لم تدعم	197.	1.289	123.	159.	العوامل الاجتماعية <-- التكلفة

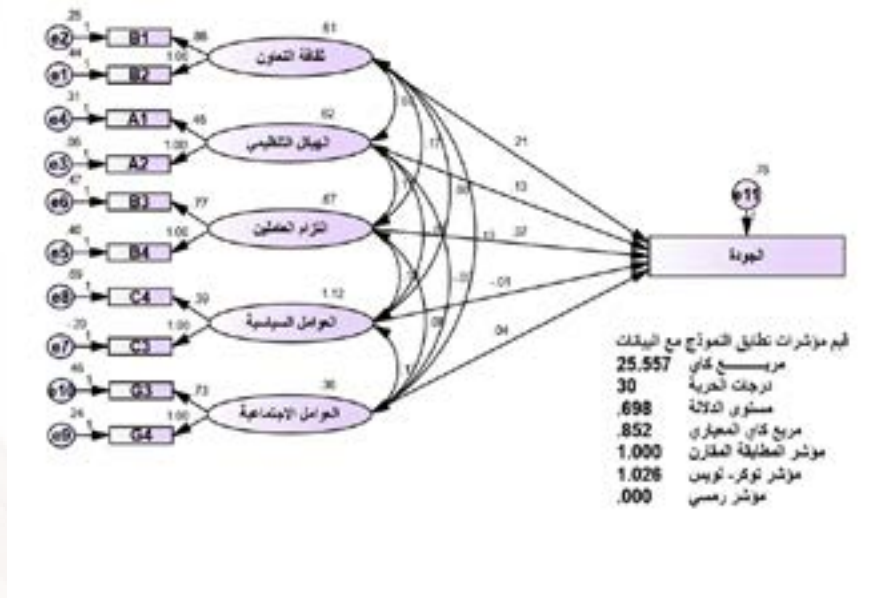
المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م) وفقاً للجدول ويمكننا ملاحظة الأثر

المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (2R) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل البيئة المحيطة والمتغير التابع التكلفة إلى انخفاض تأثير بعد ثقافة التعاون حيث بلغ معامل الانحدار (0.58) ويفسر 0.16 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.040). وانخفاض تأثير بعد الهيكل التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار (0.29) ويفسر 0.05- من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.654)، وانخفاض تأثير بعد التزام العاملين حيث بلغ معامل الانحدار (2.02) ويفسر 0.08 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.208). وانخفاض تأثير بعد العوامل السياسية حيث بلغ معامل الانحدار (1.16) ويفسر 0.06 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.275). وانخفاض تأثير بعد العوامل الاجتماعية حيث بلغ معامل الانحدار (0.33) ويفسر 0.16 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.197) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين البيئة المحيطة والتكلفة، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين البيئة المحيطة والميزة التنافسية بعد (الجودة):

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين البيئة المحيطة والجودة، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل.

العلاقة بين البيئة المحيطة والجودة



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الجدول (2020م)



## المسار من البيئة المحيطة إلى الجودة (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Esti- mates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة		
	ثقافة التعاون	<--	الجودة	211.	117.	1.799	072.	لم تدعم
	الهيكل التنظيمي	<--	الجودة	128.	115.	1.108	268.	لم تدعم
	التزام العاملين	<--	الجودة	366.	124.	2.939	003.	دعمت
	العوامل السياسية	<--	الجودة	006.-	060.	099.-	921.	لم تدعم
	العوامل الاجتماعية	<--	الجودة	036.	160.	224.	823.	لم تدعم

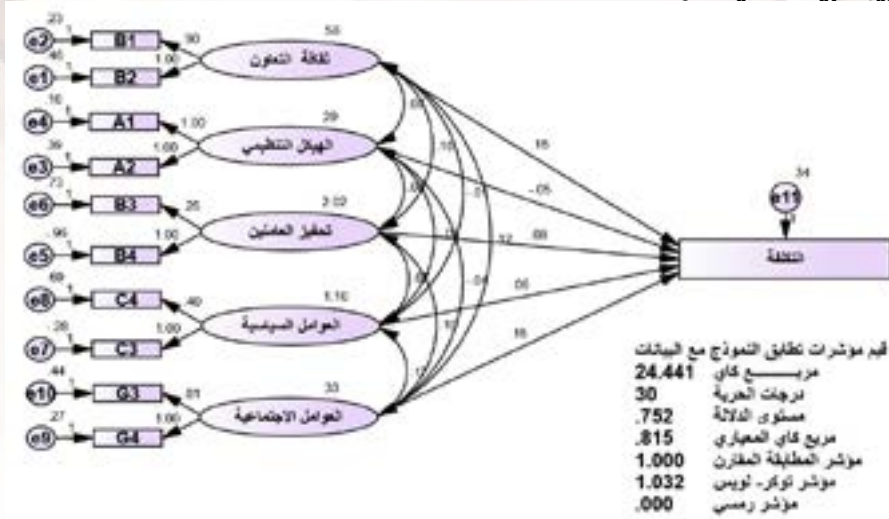
مستوي المعنوية:  $p < 0.10^*$ ,  $p < 0.05^{**}$ ,  $p < 0^{***}$ .

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

وفقاً للجدول ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (2R) والاعتماد على مستوي الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل البيئة المحيطة والمتغير التابع الجودة إلى انخفاض تأثير بعد ثقافة التعاون حيث بلغ معامل الانحدار (0.61) ويفسر 0.21 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.072). وانخفاض تأثير بعد الهيكل التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار (0.62) ويفسر 0.13 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.268). وارتفاع تأثير بعد التزام العاملين حيث بلغ معامل الانحدار (0.67) ويفسر 0.37 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.003). وانخفاض تأثير بعد العوامل السياسية حيث بلغ معامل الانحدار (1.12) ويفسر -0.01 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.921). وانخفاض تأثير بعد العوامل الاجتماعية حيث بلغ معامل الانحدار (0.36) ويفسر 0.04 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.823) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين البيئة المحيطة والجودة، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين البيئة المحيطة والميزة التنافسية بعد (التكلفة): تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد علاقة إيجابية معنوية بين البيئة المحيطة والتكلفة، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل.

### العلاقة بين البيئة المحيطة والتكلفة:



المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الجدول (2020م)  
 المسار من البيئة المحيطة إلى التكلفة (Estimate)  
 مستوي المعنوية:  $p < 0.10$   $**p < 0.05$   $***p < 0^*$

النتيجة	الدلالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	م العلاقات
دعمت	040.	2.058	078.	160.	ثقافة التعاون <-- التكلفة
لم تدعم	654.	448.-	106.	047.-	الهيكل التنظيمي <-- التكلفة
لم تدعم	208.	1.260	061.	077.	التزام العاملين <-- التكلفة
لم تدعم	275.	1.092	055.	060.	العوامل السياسية <-- التكلفة
لم تدعم	197.	1.289	123.	159.	العوامل الاجتماعية <-- التكلفة

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

وفقاً للجدول ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (2R) والاعتماد على مستوي الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل البيئة المحيطة والمتغير التابع التكلفة إلى انخفاض تأثير بعد ثقافة التعاون حيث بلغ معامل الانحدار (0.58) ويفسر 0.16 من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.040). وانخفاض تأثير بعد الهيكل التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار (0.29) ويفسر 0.05- من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.654).

وانخفاض تأثير بعد التزام العاملين حيث بلغ معامل الانحدار (2.02) ويفسر 0.08 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.208). وانخفاض تأثير بعد العوامل السياسية حيث بلغ معامل الانحدار (1.16) ويفسر 0.06 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.275). وانخفاض تأثير بعد العوامل الاجتماعية حيث بلغ معامل الانحدار (0.33) ويفسر 0.16 من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.197) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين البيئة المحيطة والتكلفة، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

### الخاتمة:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تم جمعها بواسطة الاستبانات والتي تمثل الأداء الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة، ومن واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات التي قد تساهم في الاهتمام بالبيئة المحيطة لتمكين الإدارة العليا من المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل الاستفادة من الموارد المتاحة الداخلية للمصارف لمواجهة التحديات المتمثلة في حدة المنافسة.

### النتائج:

1. هنالك علاقة إيجابية بين البيئة المحيطة والميزة التنافسية.
2. هنالك علاقة إيجابية بين ثقافة التعاون والتكلفة.
3. هنالك علاقة معنوية إيجابية بين الهيكل والجودة.

### التوصيات:

1. مزيد من الاهتمام ببيئة المصارف من أجل كسب مزايا تنافسية متعددة.
2. تشجيع ثقافة التعاون داخل المصرف لتعزيز التنافس.
3. الاستمرار في تحفيز العاملين لتقديم الأفضل من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

## المصادر والمراجع:

- (1) عبد السلام أبو قحف، المنافسة والصراع على القمة، القاهرة، مطبعة الأشعة، (1999م)، ص.8.
- (2) عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، (2003م)، ص 17.
- (3) عبد العزيز مصطفى أبو نعمة، مبادئ التسويق الحديث بين النظريات والتطبيقات، عمان، دار المناهج للنشر، (2008م)، ص.210.
- (4) ناصر البكري، التسويق، أسس ومفاهيم ومعايير، عمان، دار البازوري العلمية للنشر (2006م)، ص 112.
- (5) علي عبد الله الحاكم، الإدارة الاستراتيجية، الخرطوم، جي تاون للنشر والتوزيع، (2002م)، ص.15.
- (6) محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2008م)، ص 301.
- (7) عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، د م، ماس للطباعة، (2012م)، ص.23.
- (8) خيرى كيفن وشولز جونسو، دراسة الاستراتيجية الكلية، تعريب عمر المقلبي، دم، دار الكتب القطرية للنشر، (2000م)، ص.200.
- (9) حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2005م)، ص.118.
- (10) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، (2001م)، ص.78.
- (11) محمد إبراهيم علي، أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية على الأداء التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، (2012م)، ص.91.
- (12) أحمد خوجلي محمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان (2015م)، ص.84.
- (13) أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية، القاهرة، الشركة العربية للتنمية الإدارية للنشر، (2006م)، ص.125.
- (14) عمر أحمد المقلبي، الإدارة الاستراتيجية، الخرطوم، جي تاون للنشر والتوزيع، (2002م)، ص.80.
- (15) منصور محسن وآخرون، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر، (2007م)، ص 205.
- (16) فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، (2000م)، ص 70.