



دور التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية علي
تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية
السودان

The Role of Analytical Strategic Orientation in Enhancing The Effect of Strategic Choices on Achieving Added Value in The Banking system at Dongola Locality in The Northern State in Sudan

د. أسامة معاوية بجيت حسين¹، د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد²

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

² وزارة البني التحتية والتنمية العمرانية (السودان)، mahmoudmag85@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/12/11 تاريخ القبول: 2020/12/13 تاريخ النشر: 2020/12/31

المستخلص:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور التوجه الإستراتيجي التحليلي في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية علي تحقيق القيمة المضافة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في عدم إدراك العديد من أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا لأهمية الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي التحليلي في الخيارات الإستراتيجية، مما يؤثر علي تحقيقها لقيمة مضافة لأعمالها، حيث تم وضع أربعة فرضيات وتم تصميم استبيان، وبعد جمع وتحليل البيانات من الباحثين، توصلت الدراسة لتعديل التوجه الإستراتيجي التحليلي للعلاقة بين الخيارات الإستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة بقيمة تغير في معامل التحديد (0.083). وقد أوصت الدراسة بتفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلي تحقيق القيمة المضافة في أفرع المصارف محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الإستراتيجي التحليلي؛ الخيارات الإستراتيجية؛ القيمة المضافة؛ الجهاز المصرفي.

تصنيفات JEL: G21, D51.

Abstract:

The study aimed to investigate the role of analytical strategic orientation (ASO) in enhancing the effect of strategic choices (SC) on achieving added value (AV) in the banking system (BS) at Dongola Locality. The problem of study is that many branches banks in Dongola locality still do not realize the importance role of (ASO) in (SC) and its effect in (AV). The study found (ASO) modulates the relationship between (SC) and (AV) in (BS) at Dongola Locality with a change in the determination coefficient of (0.083). The study recommended activate some practicing that enable to achieving (AV) in branches banks under study.

Key words: Analytical Strategic Orientation; Strategic Choices; Added Value; Banking System.

JEL Classification Codes: G21, D51.

المؤلف المرسل: د. أسامة معاوية بخيت حسين ، الإيميل: osamama666@gmail.com

مقدمة:

تحرص كل المنظمات علي تحسين وتطوير أدائها للوصول إلي الأداء المتفوق وإن واقع المنظمات يشير إلي أن مستوي نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة إستراتيجياتها، ونظراً للأهمية المتصاعدة للتوجه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال وأثره علي جلب الأرباح والصمود في وجه المنافسة الناجحة من خلال أن الأداء المتميز للمنظمة هو نتيجة وامتداد طبيعي لمفهوم الخيارات الإستراتيجية التسويقية التي تجلب الانتباه والتركيز لاحتياجات العميل ليتم الوصول إلي التميز في أداء المنظمات ذات التوجه الإستراتيجي التحليلي، وتأثيره بشكل إيجابي علي الأداء لأنه يعد المؤشر

الرئيسي لقدرة المنظمة علي إشباع رغبات العملاء وتحقيق التفوق التنافسي والقيمة المضافة.

فقد أجري (Sridhar N. Ramaswami & Others, 2008) دراسة هدفت إلي الحصول علي مفهوم أفضل لقدرات السوق الأساسية وتأثيرها علي عمليات القيمة المضافة. وقد توصلت الدراسة إلي أن القدرات السوقية لها تأثير دال إحصائياً علي تحقيق القيمة المضافة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الربط بين القدرات السوقية والأداء المؤسسي بشقيه المالي والعملياتي. وأجري (موسي، 2009م) دراسة كان أحد أهدافها الفرعية التعرف علي العلاقة بين تحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم علي تحسين رضا عملاء بنك الإسكان والتمويل في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلي ارتفاع درجة رضا العاملين والعملاء معاً، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم علي تحسين رضا العملاء. وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين في البنك بآليات التعامل مع العملاء السداحليين والخارجيين. وأجري (Olalekan Asikhia, 2010) دراسة هدفت إلي بيان علاقة التوجه الإستراتيجي التسويقي بالأداء في البنوك النيجيرية. وقد توصلت الدراسة إلي أن للتوجه الإستراتيجي التسويقي تأثير إيجابي علي أداء البنوك النيجيرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالتزام ودعم قيادة البنك للتوجه الإستراتيجي التسويقي كونه يُمكن من تحديد مدى تحقيق أهداف البنك وبيان الانحرافات في تحقيقها. وأجري (العجمي، 2011م) دراسة كان أحد أهدافها الفرعية إبراز أثر التوجه الإستراتيجي التحليلي علي أداء شركة البترول الوطنية الكويتية. وقد توصلت الدراسة إلي أن مستوى التوجه الإستراتيجي التحليلي مرتفعاً، وللتوجه الإستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر علي القدرات التسويقية ومعدل نمو المبيعات كمقياس لمستوي أداء شركة البترول. وقد أوصت الدراسة بتطوير القدرات التسويقية بالتناسب مع تأثير التوجه الإستراتيجي علي مستوى الأداء العام للشركة والاستمرار في الجهود المتعلقة

بالاحتفاظ بالعملاء. وأجرت (مصطفي، 2011م) دراسة كان أحد أهدافها الفرعية إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الصيانة في تحقيق قيمة مضافة لأعمال الصيانة في شركة حت للنقل السياحي الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مقدار القيمة المضافة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصيانة (الصيانة المخططة، الصيانة غير المخططة) في تحقيق قيمة مضافة لأعمال الصيانة. وقد أوصت الدراسة بتحسين إدارة الصيانة بالشركة لأهميتها في تقليل الأعطال وجعلها في الحد الأدنى بما ينعكس على كفاءة عمليات الإنتاج والحد من المشكلات وتقليل الخسائر والكلف المتعلقة بذلك. وأجرت (حسني، 2013م) دراسة كان أحد أهدافها الفرعية إبراز أثر الخيارات الإستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي في الشركات الهندسية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوي أهمية الخيارات الإستراتيجية مرتفع، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للخيارات الإستراتيجية (قيادة الكلفة الشاملة، التركيز) في تحقيق التفوق التنافسي للشركات الهندسية الأردنية. وقد أوصت الدراسة بتحسين وتطوير خطط عمل الشركات الهندسية بما يوازن بين التوجهات الإستراتيجية والسوقية لعملها. وأجرت (أحمد، 2015م) دراسة كان أحد أهدافها الفرعية إبراز أثر التوجه الإستراتيجي على أداء شركات الاتصالات في السودان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء. وأوصت الدراسة بتسخير الخبرات لخدمة التوجه الإستراتيجي لشركات الاتصالات. وأجري (جمعة، 2015م) دراسة هدفت إلى إبراز دور أساليب التحليل الإستراتيجي في تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أساليب التحليل الإستراتيجي وتخفيض التكاليف. وأوصت الدراسة بإدارة الشركات الصناعية بضرورة تطبيق الأساليب والنظم الحديثة للتحليل الإستراتيجي التي تخص عملية تخفيض التكاليف. وأجري (سالم، و هاشم، 2016م) دراسة كان أحد أهدافها الفرعية التعرف على العلاقة بين رضا العاملين والعملاء بالمصارف التجارية بمدينة دنقلا. وقد توصلت

الدراسة إلي ارتفاع درجة رضا العاملين والعملاء معاً، ووجود علاقة إيجابية قوية بين رضا العاملين وتحقيق رضا العملاء، وتعديل رضا العاملين العلاقة بين ترويج الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بوظائف التسويق وخدمة العملاء لأن ذلك يؤدي إلي تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في أنه لا تزال العديد من المصارف السودانية لا تدرك أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي التحليلي في الخيارات الإستراتيجية، وما إذا كان التوجه الإستراتيجي التحليلي يخدم بناء الخيارات الإستراتيجية، الأمر الذي قد يفقد تلك المصارف عديد الفرص ونقاط القوة التي كان بالإمكان استثمارها لتحقيق التفوق التنافسي والقيمة المضافة. وتتمثل المشكلة في السؤاليين:

1. هل يُعدّل التوجه الإستراتيجي التحليلي العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيمة المضافة؟

2. هل يوجد اختلاف بين أفرع مصارف عينة الدراسة حول الخيارات الإستراتيجية؟
أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من الدور المتعاظم الذي يمكن أن يلعبه التوجه الإستراتيجي التحليلي والخيارات الإستراتيجية في تحقيق القيمة المضافة لأفرع المصارف العاملة بمدينة دنقلا بالولاية الشمالية.

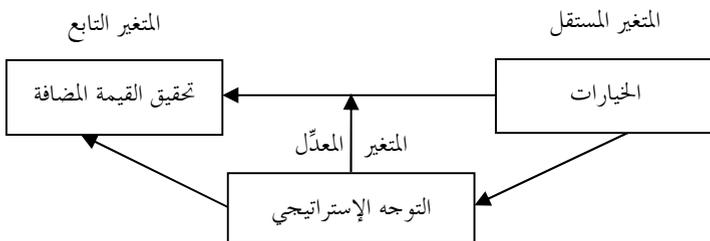
أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلي:

1. التعرف علي الخيارات الإستراتيجية في الجهاز المصرفي. بمحلية دنقلا.
2. التعرف علي التوجه الإستراتيجي التحليلي في الجهاز المصرفي. بمحلية دنقلا.
3. دراسة واقع القيمة المضافة في الجهاز المصرفي. بمحلية دنقلا.
4. اختبار تعديل التوجه الإستراتيجي التحليلي للعلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيمة المضافة.

أنموذج وفرضيات الدراسة:

أ- أمودج الدراسة: تمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) يوضح أمودج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان، 2020م، دنقلا

ب- فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة بين الخيارات الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي التحليلي.
2. توجد علاقة بين التوجه الإستراتيجي التحليلي والقيمة المضافة.
3. يُعدّل التوجه الإستراتيجي التحليلي العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيمة المضافة.
4. يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع مصارف الدراسة حول الخيارات الإستراتيجية.

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

الخيار الإستراتيجي: تصفه (حسن، 2013م) أنه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر علي تحقيق أهدافها، وذلك بعد قيامها بتحليل وتشخيص

بيئتها الداخلية والخارجية، مما يبين لها الفرص والتهديدات المحيطة به، ويبين نواحي قوتها وضعفها التي تنسم بها. بالإضافة إلي قيام المنظمة بتحديد اتجاهها الإستراتيجي بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلي تحقيقها. ويصبح أمامها مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختيار منها للمساهمة في تحقيق أهدافها. ولتنفيذ الخيار الإستراتيجي تدرج ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات، إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز. كما أن إختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف علي التحليل البيئي فقط ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للمنظمة بالنسبة لنطاق السوق المستهدف، حيث يمكن للمنظمة أن تستهدف السوق أو تستهدف قطاع معين منه. وفي الدراسة الحالية تم التركيز علي إستراتيجيتي قيادة التكلفة والتميز.

إستراتيجية قيادة التكلفة: ويوضح (ماهر، 2007م) تتميز المنظمة في ظل إستراتيجية القيادة بالتكلفة؛ بكونها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق. والإنفاق المستمر علي بحوث ترشيد التكاليف لإيجاد أفضل وأنسب الطرق الإنتاجية والتسويقية والبشرية لخفض التكاليف. وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكاليفها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من سعر منافسيها. ويبين (الدوري، 2005م) تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا منها؛ تنافسية أفضل علي أساس الأسعار، حصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم علي المساومة علي تخفيض الأسعار، الأمان من الموردين الأقوياء وخاصة إذا استطاعت تحديد السعر وهامش الربح لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والخرجة، تخفيض السعر ومواجهة المنافسين الجدد، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة. ويضيف أن مخاطر هذه الإستراتيجية تكمن في؛ إمكانية إيجاد طرق جديدة للإنتاج بتكلفة أقل من قبل المنافسين، قد يجلب المنافسون ميزة تكلفة من

خلال وفورات تكلفة العمال، قابلية تقليد الطرق المتبعة في الريادة بالتكلفة الأقل من قبل المنافسين، إن الرغبة في تخفيض تكلفة الإنتاج بالأنشطة الحالية قد يُفقد رؤية قائد التكلفة بالتغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة، إمكانية خلق حرب أسعار في حالة تعدد المنافسين، وإمكانية إلغاء الأرباح من خلال زيادة الإنتاجية نتيجة الإبداع.

إستراتيجية التميز: بين (حبتور، 2007م) تنطوي إستراتيجية التميز؛ علي الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل العميل علي أنه شيء فريد ومميز، وهذا ما يُمكن المنظمة من فرض السعر الذي تريده، وزيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية ولاء العملاء لعلامتها التجارية. ويضيف (أوبوكر، والنعيم، 2008م) تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا أهمها؛ نشوء ولاء لدى العملاء ودرجة عالية من الالتزام والإخلاص كما يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية، نشوء رغبة واستعداد عند العميل بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المماثلة الأخرى، نشوء حواجز لدخول منافسين جدد، تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين، تقديم المنظمة منتجاً متميزاً قادراً علي إشباع حاجات ورغبات العميل كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي، وتعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات العميل. ويبين أن مخاطر هذه الإستراتيجية تكمن في؛ إمكانية عدم رؤية العميل لبعض جوانب التميز التي صنعتها المنظمة، عدم المقدرة علي التمييز يجعل المنظمة تنفق أموالاً دون عائد، عدم قدرة بعض المنظمات علي المقارنة بين منافع التمييز وتكاليف التمييز، محاولة بعض المنظمات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها، يمكن أن تكون مكلفة جداً، إن التركيز علي التميز في محور يمكن أن يؤثر علي محور آخر، وإمكانية التقليد من جانب المنافسين.

القيمة المضافة: بين (مصطفى، 2011م) أن القيمة المضافة هي القيمة التي تحققها المنظمة بمستويات مرتفعة من خلال خفض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق رضا العملاء

ورفع مستويات الخبرة والدعم التكنولوجي. ويضيف (طلال، وصبحي، 2007م) أن المنظمات توازن بين تكلفة إنشاء فروع جديدة وبين تكلفة هذا الإنشاء مما يجعلها تلجأ إلى إنشاء فروع جديدة للاستفادة منها في خفض التكاليف المرتبطة بالعمليات الإدارية والفنية، وأن إستراتيجية الجودة تركز علي التحسين المستمر في العمليات وزيادة الاعتمادية علي الخدمات والمنتجات ورضا العملاء بالاعتماد علي رأس المال الفكري، وأضافت (مصطفى، 2011م) أنه لتحقيق قيمة مضافة للعميل بشكل يتفوق علي قيمة المنافسة فإنه لابد للمنظمة من القيام بعملياتها التشغيلية الجوهرية الثلاث: تطوير حلول للعملاء الجدد، أو تنشيط الحلول الموجودة، وكسب مدخلات الحل بما فيها المواد الأولية والمعرفة وتحويلها إلى منافع لتلبية رغبات العميل وحاجاته الفريدة ويساعدها في ذلك إدارة سلسلة القيمة وإدارة علاقات العميل، وتستطيع المنظمة إتباع استراتيجيات متميزة لإضافة القيمة عند العميل، منها التركيز علي القيمة المضافة عنده وأن الربح القليل يعظم الربحية الكلية وهذا يتطلب تبني قواعد وبيانات والتنقيب عن البيانات لاكتشاف التوجهات والتقسيمات وحاجات العميل، وأضافت أن قوة الخبرة تظهر من خلال المعرفة المهمة أو المهارات ولذلك يكون العاملون في المنظمات بحاجة إلى إبداع أنواع من المعرفة، وأن نجاحهم يعتمد علي تعاوهم مع من يزودهم بالمعرفة، ففي مجال المنظمات الخدمية ومنها المصارف نجد أن قوة الخبرة تتمثل في المهنيين والمختصين في العمل التقني ممن تتوفر فيهم قيمة عالية من الخبرة، وأشار (طلال، وصبحي، 2007م) إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عالم المنافسة عمل علي صياغة وتشكيل إستراتيجية الأعمال، وأن ثورة المعلومات وتطور تكنولوجياها قادت إلى ما أصبح يعرف بالعمالة المعرفية، كما ساهمت في تغيير العمل وأوقاته ومكانه وهو ما أصبح يعرف بالمنظمات الافتراضية (المعرفة) وهو ما ينبغي علي المنظمات فهمه وإدراك ضرورة التعامل معه بكل حيثياته ومستجداته، وأضاف (P. Farris & Others, 2010) أن تطوير أو اكتساب التكنولوجيا يعتبر قراراً إستراتيجياً مهماً للعديد من

المنظمات نظراً لوجود بدائل مختلفة تؤثر فيه مثل التطوير الداخلي أو المحلي، أو التحالفات التي قد تكون مناسبة وتقلل من الخطر المالي، أو قد تلجأ المنظمة للعمل تحت حقوق التراخيص المانحة لحق استخدام التكنولوجيا.

الخيارات الإستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة للمصرف: يري (P. Farris & Others, 2010) أن عملية تحديد الخيار الإستراتيجي علي مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسة، ويحقق المصرف مزايا تنافسية تمكنه من التفوق علي منافسيه، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي يتنافس بها في مجال العمل المصرفي، ويبيّن المصرف مزاياه التنافسية عندما يتخذ خطوات تمكنه من الحصول علي مزايا أفضل من منافسيه لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة المضافة للعميل وللمصرف وبشكل متميز عن المنافسين بحيث تختلف تلك الخطوات من مصرف إلي آخر.

التوجه الإستراتيجي التحليلي والخيارات الإستراتيجية في المصرف: يبين (العجمي، 2011م) بأن التوجه الإستراتيجي التحليلي يعني فهم المصرف لبيئته الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء. إذ أن فهم المصرف لبيئته الداخلية يعني قدرته علي تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطته وموارده المختلفة، وفهمه للبيئة الخارجية يعني قدرته علي تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلي أدني حد ممكن في وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلي مزايا أو منافع لصالح المصرف، وتبرز أهمية التوجه الإستراتيجي التحليلي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المصرف وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد علي وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها علي أنشطة المصرف وأهدافه. وبجسب (صبيحي ومحسن، 2011م) بعد قيام المصرف

بتحليل وتشخيص بيئته الداخلية والخارجية، بما يبين للمصرف الفرص والتهديدات المحيطة به، ويبين نواحي قوته وضعفه التي يتسم بها. بالإضافة إلي قيام المصرف بتحديد اتجاهه الإستراتيجي بما في ذلك غاياته وأهدافه التي يتطلع إلي تحقيقها، ويصبح أمامه مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختيار منها (خيار قيادة التكاليف الشاملة وخيار التميز). ويؤكد (حسن، 2013م) أن لكل مصرف إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المصرف ووسائله لتحقيق هذه الأهداف، لأن نجاح الخيارات الإستراتيجية يقوم علي إيجاد التكامل بين أنشطة المصرف وبيئته.

التوجه الإستراتيجي التحليلي وتحقيق القيمة المضافة للمصرف: يذكر (العجمي، 2011م) يُعد التوجه الإستراتيجي التحليلي مفهوماً يؤثر علي أداء المصارف لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الإستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً علي المصرف، ويجمع بشكل مستمر عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للعملاء بشكل دائم. إذ أن التوجه الإستراتيجي التحليلي يجعل الإدارة العليا في المصرف تدرك تماماً ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدون من الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف، وتفيدها في التعرف علي بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير. وأضافت (مصطفى، 2011م) أن هناك عشرة طرق لتحقيق القيمة المضافة تقوم بها إدارة المصرف، وهي: تخفيض التكاليف، والتشاركية في تقديم الخدمات، والتركيز علي عملية الابتكار وتحسينها، واستخدام التجارة الالكترونية والانترنت، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحسين رضا كافة الفئات المستفيدة من خدمات المصرف، والمحافظة علي العملاء الحاليين واستقطاب

عملاء جدد، وتدريب وتأهيل العاملين في المصرف، وتطوير مهارات هجينة تمزج بين معرفة الأعمال ومهارات الإدارة، وأخيراً الاهتمام بالتوجه المستقبلي للمصرف.

واقع التوجه الإستراتيجي التحليلي والخيارات الإستراتيجية في الجهاز المصرفي محلية دنقلا: ذكر (الحاج، 2020م) إن قيام إدارة المصرف بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية خاصة القدرات (البشرية، التسويقية، المالية، الإنتاجية) وتأثيراتها بصورة مستمرة يُمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المصرف، وقيام إدارة المصرف برصد وتحليل عناصر البيئة الخارجية خاصة العوامل (السياسية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، التنافسية، التكنولوجية) وتأثيراتها يُسهل عليها اقتناص الفرص ومواجهة المخاطر وتطوير بدائل إستراتيجية مستقبلية تُسهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمصرف. وإن إختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على التحليل البيئي فقط ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للمصرف بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للمصرف أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه.

فإستراتيجية القيادة بالتكلفة تستند على فكرة التزام المصرف بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز. أما إستراتيجية التميز فتُبنى على فكرة رئيسة وهي التميز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء أي يركز المصرف على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الاستبيان:

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجهاز المصرفي. محلية دنقلا، وقد بلغ عدد أفرع المصارف العاملة. محلية دنقلا بالولاية الشمالية (13) فرعاً. أما

عينة الدراسة فقد تمثلت في شريحة الموظفين بتلك الأفرع عن طريق المسح الشامل لهذه الشريحة، ليلبلغ عدد مفردات العينة (150) مفردة. وقد تم توزيع (150) استمارة علي المبحوثين بنسبة (100%)، استلمت جميعها، ووجدت جميعها صالحة للتحليل، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة: بعد تناول أدبيات التوجه الإستراتيجي التحليلي والخيارات الإستراتيجية والقيمة المضافة، 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 التوجه الإستراتيجي التحليلي؛ أما المحور الثاني فتناول الخيارات الإستراتيجية؛ والمحور الثالث تناول القيمة المضافة.

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/ المتعدد المتدرج.

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 والحزر التريبيقي 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) معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاو الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا	معاملات الصدق الذاتي
المعدّل	التوجه الإستراتيجي التحليلي	8	0.889	0.943
المستقل	الخيارات الإستراتيجية	2	0.604	0.777
التابع	القيمة المضافة	8	0.734	0.857
الاستبيان ككل		18	0.925	0.962

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يتضح أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل علي تمتع الأداة بصورة عامة بمعاملات ثبات وصدق عاليين علي قدرة الأداة علي تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معاملات الثبات الداخلي الكلي للاستبيان (0.925) ومعاملات الصدق الذاتي الكلي (0.962) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلي إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن يسفر عنها الاستبيان نتيجة تطبيقه.

الصدق الظاهري: وتحقق الباحثان منه بعرض القائمة في صورتها الأولية علي عدد ثلاثة من المحكمين المختصين في مجال إدارة العمل المصرفي وجودة الخدمات المصرفية وحرصا علي أن يُنجز ملء الإستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلي 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 علي عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (الموظفين العاملين بأفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا) بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه الخطوة التعرف علي 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 المعلمية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (2) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي للمحاور (عينة الدراسة الميدانية

التجريبية)

القرار الإحصائي	Error	Skewness	عدد العبارات	المحور	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	+0.198	-0.543	8	التوجه الإستراتيجي	المُعَدَّل
	+0.198	-0.529	2	الخيارات	المستقل
	+0.198	-0.042	8	القيمة المضافة	التابع
	+0.198	+0.083	18	الإستبانة ككل	

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. حيث يتبين أن محاور الدراسة - الإستبانة ككل تتبع التوزيع الطبيعي. حيث أن معامل الالتواء محصور في المدى (1±) وهو المستوي المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وأن محاور الإستبانة المحددة كانت تخضع للتوزيع الطبيعي. 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 لأفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن ما نسبته 40% تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة، وأن ما نسبته 27.3% تتراوح أعمارهم ما بين الفئتين (20 - 30 سنة) و(40 - 50 سنة)، وأخيراً، فقد تبين أن 5.4% تزيد أعمارهم عن 50 سنة. وهذا يدل علي توزيع أفراد العينة علي جميع الفئات العمرية. وبالنسبة للمؤهل العلمي لأفراد عينة

الدراسة فقد بينت النتائج أن 64.7% من حملة المؤهل العلمي الجامعي، وأن 21.3% من حملة المؤهل العلمي فوق الجامعي، وأخيراً ما نسبته 14% ثانويين، وهذا يدل علي الكفاءة العلمية لأفراد عينة الدراسة. وما يتعلق بمتغير التخصص العلمي حسب الشهادة فقد أشارت النتائج أن 36.7% من المختصين بالحاسبة، وأن 25.2% هم من المختصين بالاقتصاد، وأن 20.7% من أفراد عينة الدراسة هم من المختصين بتخصص آخر، وأن 14.7% هم من المختصين بإدارة الأعمال، وأخيراً، أن ما نسبته 2.7% هم من المختصين بعلوم الحاسوب، وتمكن هذه التخصصات أفراد عينة الدراسة من إدراك واجبات مصارفهم نحو عملائها. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة العملية، فقد تبين أن 31.3% تتراوح سنوات خبرتهم العملية بين 5 – 10 سنوات، وأن 30.7% تقل سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 20.7% تزيد سنوات خبرتهم العملية بين 10 – 15 سنة، وهذا يظهر توزيع أفراد العينة علي مستويات الخبرة العملية بشكل جيد. وبالنسبة لمتغير الدورات التدريبية، فقد تبين أن ما نسبته 54% تلقوا تدريباً داخلياً، وأن 37.3% تلقوا تدريباً داخلياً وخارجياً، وأن ما نسبته 6% لم يتلقوا أي تدريب، وأخيراً، ما نسبته 2.7% تلقوا تدريباً خارجياً. وهذا يدل علي التركيز علي التدريب الداخلي في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة علي الأسئلة المطروحة في الإستبانة ومن ثم يمكن الاعتماد علي إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

التكرارات والنسب المتوية لمحاو الدراسة:

محور التوجه الإستراتيجي التحليلي: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 121 مفردة ونسبة 80.7% يؤكدون أنه يتم تنظيم الاتصالات الأفقية والرأسية لديهم بما ينسجم مع رؤية ورسالة مصرفهم.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 120 مفردة ونسبة 80% يؤكدون أن استخدام التكنولوجيا في عملية SWOT حقق وفرة في الوقت.
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 114 مفردة ونسبة 76% يقرون بقيام إدارة مصرفهم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء مصرفهم.
4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 76.7% يقرون بعمل إدارة مصرفهم بصورة مستمرة علي تحليل القدرات البشرية، التسويقية، المالية، والإنتاجية لدى المصرف.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 76.7% يقرون بقيام إدارة مصرفهم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للتنبؤ بما سيحدث من تغيرات لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.
6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 118 مفردة ونسبة 78.7% يقرون بعمل إدارة مصرفهم بصورة مستمرة علي تحليل العوامل السياسية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، التنافسية، والتكنولوجية وتأثيراتها.
7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 113 مفردة ونسبة 75.3% يقرون بأن إدارة مصرفهم تُطور مسارات (سيناريوهات) مستقبلية بديلة مبنية علي تحليل SWOT تُسهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 125 مفردة ونسبة 83.3% يؤكدون أن عمليات تحليل الموقف لتحديد التوجه الإستراتيجي التحليلي جيدة بمصرفهم.

محور الخيارات الإستراتيجية: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 123 مفردة ونسبة 82% يؤكدون تميز وتفرد مصرفهم في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية عن المنافسين.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 79.3% يؤكدون تركيز مصرفهم علي تقديم خدمات ومنتجات مصرفية ذات تكلفة أقل من المنافسين.

محور القيمة المضافة: حيث اتضح:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 121 مفردة ونسبة 80.7% يؤكدون ارتفاع معدلات الأرباح.
2. 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. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 128 مفردة ونسبة 85.3% يؤكدون سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.
4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 133 مفردة ونسبة 88.7% يؤكدون عمل إدارة مصرفهم علي تدريبهم لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 79.3% يؤكدون ارتفاع متوسط معدلات إنتاجيتهم.
6. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 105 مفردة ونسبة 70% يرون أن إدارة المصرف تُشركهم في عملية اتخاذ القرار وتؤكد علي أسلوب العمل الجماعي.
7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 138 مفردة ونسبة 92% يؤكدون أنه من مزايا استخدام التكنولوجيا في مصرفهم التغير في نوعية المهارات اللازمة لهم.

8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 127 مفردة ونسبة 84.7% يؤكدون أن استخدام التكنولوجيا في مصرفهم حقق درجة عالية من التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة في المصرف.

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة: الجدول رقم (3)
يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمتغيرات الدراسة.
جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمحاو الدراسة الثلاثة

المتغير	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوي الأهمية	الترتيب
المعدّل	التوجه	4.01	635.0	19.537	0.000	مرتفع	3
المستقل	الخيارات	4.07	705.0	18.594	0.000	مرتفع	2
التابع	القيمة المضافة	4.11	0.506	26.977	0.000	مرتفع	1

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير القيمة المضافة، يليه متغير الخيارات الإستراتيجية، وأدناها لمتغير التوجه الإستراتيجي التحليلي. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة (مصطفي، 2011م) في ارتفاع مقدار القيمة المضافة. وتتفق ونتيجة دراسة (حسني، 2013م) في ارتفاع مستوى الخيارات الإستراتيجية. وتتفق ونتيجة دراسة (العجمي، 2011م) في ارتفاع مستوى التوجه الإستراتيجي التحليلي.

اختبار الفرضية الأولى: باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد تم التحقق من العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي التحليلي كما يلي:

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة الخيارات الإستراتيجية بالتوجه الإستراتيجي التحليلي

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة T الإحصائية	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F الإحصائية
الكلفة	4.94	00.00	07.20	0.759	0.577	100.17	0.000

				455.0	000.0	10.83	التميز
--	--	--	--	-------	-------	-------	--------

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

بين الجدول رقم (4) وجود أثر دال إحصائياً لخيار إستراتيجية قيادة التكلفة علي التوجه الإستراتيجي التحليلي حيث بلغت قيمة (T) (4.94) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لخيار إستراتيجية التميز علي التوجه الإستراتيجي التحليلي حيث بلغت قيمة (T) (10.83) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (75.9%) وقيمة معامل التحديد (R^2) (57.7%)، وبلغت قيمة (F) (100.17) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهذا يدل علي وجود علاقة قوية بين الخيارات الإستراتيجية (قيادة التكلفة، التميز) والتوجه الإستراتيجي التحليلي في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا. واتفقت هذه النتيجة ونتيجة (العجمي، 2011م) في تأثير التوجه الإستراتيجي التحليلي علي القدرات التسويقية. ونتيجة (جمعة، 2015م) في إثبات العلاقة بين أساليب التحليل الإستراتيجي وتخفيض التكاليف.

اختبار الفرضية الثانية: باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط تم التحقق من العلاقة بين التوجه الإستراتيجي التحليلي والقيمة المضافة كما يلي:
جدول (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبيان العلاقة بين التوجه الإستراتيجي التحليلي والقيمة المضافة

قيمة T	دلالة T الإحصائية	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية
14.882	0.000	0.616	0.774	0.599	221.47	0.000

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

أظهر الجدول (5) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير (التوجه الإستراتيجي التحليلي) علي القيمة المضافة، حيث بلغت قيمة (T) (14.882) وبدلالة إحصائية (0.000)،

وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) (77.4%) وقيمة معامل التحديد (R^2) (59.9%)، وبلغت قيمة (F) (221.47) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهذا يدل علي وجود علاقة قوية بين التوجه الإستراتيجي التحليلي وتحقيق القيمة المضافة. واتفقت هذه النتيجة ونتيجة (موسي، 2009م) في وجود أثر لتحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم علي تحسين رضا العملاء. ونتيجة (Olalekan Asikhia, 2010) في تأثير التوجه الإستراتيجي التسويقي علي الأداء. ونتيجة (العجمي، 2011م) في إثبات أثر لتوجه الإستراتيجي التحليلي علي زيادة معدل نمو المبيعات. ونتيجة (أحمد، 2015م) في وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء. ونتيجة (سالم وهاشم، 2016م) في وجود علاقة إيجابية قوية بين رضا العاملين وتحقيق رضا العملاء في المصارف التجارية بمدينة دنقلا.

اختبار الفرضية الثالثة: باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise تم التحقق من الدور المُعدّل للتوجه الإستراتيجي التحليلي في العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة كما يلي:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تعديل التوجه الإستراتيجي التحليلي للعلاقة بين الخيارات الإستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة

المتغير التابع	النموذج	(R)	معامل (R^2)	(F)			
		الارتباط	التحديد	المحسوبة			
القيمة	الأول: الخيارات الإستراتيجية	0.788	0.621	242.616			
المضافة	الثاني: الخيارات + التوجه الإستراتيجي	0.839	0.704	174.878			
Change Statistics الإحصائية							
(R^2)	F	Sig* F	DF1	DF2	β	(T)	Sig* T
Change	Change	Change			معامل	المحسوبة	
0.621	242.616	0.000	1	148	0.566	15.576	0.000
0.083	41.215	0.000	1	147	0.342	7.210	0.000
					0.338	6.420	0.000

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

أظهرت نتائج الجدول رقم (6) وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول يُبين علاقة الخيارات الإستراتيجية بتحقيق القيمة المضافة في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.788) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.621) عند مستوي دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.621) من التغيرات في القيمة المضافة ناتج عن التغير في الخيارات الإستراتيجية في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.566) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي الاهتمام بالخيارات الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة مقدار القيمة المضافة في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا التي تقوم بتطبيق إستراتيجيتي قيادة التكلفة والتميز تتمكن من تحقيق القيمة المضافة بشكل أفضل من الأفرع التي لا تقوم بذلك. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 15.576 وهي دالة عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$). ولقد اتفقت هذه النتيجة ونتيجة (Sridhar N. Ramaswami & Others, 2008) في أن القدرات السوقية لها تأثير دال إحصائياً علي تحقيق القيمة المضافة. واتفقت كذلك ونتيجة (مصطفي، 2011م) في وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصيانة (الصيانة المخططة، الصيانة غير المخططة) في تحقيق قيمة مضافة لأعمال الصيانة. واتفقت ونتيجة (حسني، 2013م) في وجود أثر دال إحصائياً للخيارات الإستراتيجية (قيادة التكلفة الشاملة، التركيز) في تحقيق التفوق التنافسي.

أما الأنموذج الثاني فُيبيّن دور كل من الخيارات الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي التحليلي علي تحقيق القيمة المضافة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.839) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.704) عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.704) من التغيرات في القيمة المضافة ناتج عن التغير في الخيارات الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي التحليلي بأن واحدٍ. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد

Change R^2 (0.083) عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن النموذج الثاني يُحسّن من مقدار القيمة المضافة بقيمة (0.700) عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه في حالة دخول التوجه الإستراتيجي التحليلي متغير مُعدّل في العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيمة المضافة فإن التأثير يزيد بقيمة (0.083). ويؤكد ذلك قيمة F Change (41.214) عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.342) للخيارات الإستراتيجية و(0.338) للتوجه الإستراتيجي التحليلي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي الاهتمام بالخيارات الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي التحليلي بآنٍ واحدٍ في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا يؤدي إلي زيادة في مقدار القيمة المضافة في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا بقيمة (0.342) و(0.338) علي التوالي، مما يشير إلي أن أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا التي تقوم بتطبيق إستراتيجيتي قيادة التكلفة والتميز وتبني التوجه الإستراتيجي التحليلي تتمكن من تحقيق القيمة المضافة بشكل أفضل من الأفرع التي لا تقوم بذلك. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.210) للخيارات الإستراتيجية و(6.420) للتوجه الإستراتيجي التحليلي عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يدل علي تعديل التوجه الإستراتيجي التحليلي للعلاقة بين الخيارات الإستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة لأفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا.

تميزت هذه النتيجة باختبار هذه الفرضية عن الدراسات السابقة، حيث اختبرت أغلب الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين المتغيرات واختبرت دراسة (سالم وهاشم، 2016م) تعديل رضا العاملين العلاقة بين ترويج الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء في أفرع المصارف التجارية العاملة بمدينة دنقلا.

اختبار الفرضية الرابعة: باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تم اختبار الفرضية الرابعة (يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين

أفرع المصارف العاملة في محلية دنقلا حول الخيارات الإستراتيجية (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز)) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخيارات الإستراتيجية وفقاً لفرع المصرف

البيان	السودان	النيلين	البركة	المزارع	البلد 1	الزراعي 1	الإسلامي
التكرار	16	7	13	12	8	20	10
المتوسط الحسابي	4.09	4.50	4.12	4.25	3.81	3.85	4.20
الانحراف المعياري	0.735	0.500	0.682	0.500	0.799	0.328	0.789
البيان	الادخار	النيل	الخرطوم	الأسرة	البلد 2	الزراعي 2	كل العينة
التكرار	14	10	15	10	6	9	150
المتوسط الحسابي	3.93	4.00	4.70	3.30	4.08	4.06	4.07
الانحراف المعياري	0.584	0.577	0.561	1.160	0.585	0.583	0.705

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

اتضح من الجدول رقم (7) أن أعلي المتوسطات الحسابية للخيارات الإستراتيجية وفقاً لفرع المصرف كانت لفرع الخرطوم، ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير الفرع، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي في أفرع مصارف عينة الدراسة كما بالجدول التالي.

جدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الاختلاف حول الخيارات الإستراتيجية

مصدر التباين	مجموع	متوسط مجموع	درجات	قيمة F	مستوي
--------------	-------	-------------	-------	--------	-------

الدلالة	المحسوبة	الحرية DF	المربعات MS	المربعات SOS	
0.001	3.049	12	1.300	15.601	بين المجموعات
		137	0.426	58.414	داخل المجموعات
		149		74.015	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة (F) الإحصائية المحسوبة للخيارات الإستراتيجية 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 (9): نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير فرع المصرف

الفرع	الخرطوم	الأسرة
الخرطوم	-	+1.400(*)
الأسرة	-1.400(*)	-

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يظهر من الجدول رقم (9) أن مواقع الفروق علي أفرع مصارف عينة الدراسة بمحلية دنقلا بين فرعي الخرطوم والأسرة وكانت الفروق لصالح فرع الخرطوم استناداً علي المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.70) لفرع الخرطوم و(3.30) لفرع الأسرة.

ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن فرع الخرطوم تميزت خياراته الإستراتيجية التنافسية والمتعلقة بقيادة التكلفة والتميز عن باقي الأفرع العاملة في محلية دنقلا.

تميزت هذه النتيجة باختبار هذه الفرضية عن الدراسات السابقة، حيث اختبرت جميع الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين المتغيرات وأغفلت دور المتغيرات الوسيطة والتي من بينها فرع المصرف.

النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

1. أن الخيار الإستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي والتي تعتمد علي نتائج التحليل الإستراتيجي.
2. أن مستوي أهمية التوجه الإستراتيجي التحليلي مرتفع (4.01). وهذا يؤكد أن التوجه الإستراتيجي التحليلي يعزز فعالية الخيارات الإستراتيجية (قيادة الكلفة، التميز) بما ينعكس إيجاباً علي الأداء.
3. تبين أن مقدار القيمة المضافة للتوجه الإستراتيجي التحليلي والخيارات الإستراتيجية لأفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع (4.11).
4. أثبتت النتائج وجود علاقة قوية بين الخيارات الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي التحليلي وتحقيق القيمة المضافة في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا، فكلما زاد الاهتمام بالخيارات الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي التحليلي انعكس ذلك علي زيادة مقدار القيمة المضافة لتلك الأفرع.
5. كما أكدت نتائج التحليل علي تعديل التوجه الإستراتيجي التحليلي للعلاقة بين الخيارات الإستراتيجية والقيمة المضافة في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا بقيمة تغير في معامل التحديد (0.083).
6. بينت نتائج التحليل وجود اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف العاملة في محلية دنقلا حول الخيارات الإستراتيجية ولصالح فرع بنك الخرطوم.

ب- التوصيات:

1. الاستمرارية والتأكيد علي أهمية استراتيجيات الأعمال من خلال إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز لتعزيز مستوي أداء أفرع المصارف بمحلية دنقلا وتحقيقها للقيمة المضافة.

2. يتعين علي أفرع المصارف .محلية دنقلا أن تعزز دور الفحص البيئي للبيئة الخارجية وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة في القطاع المصرفي.
3. تطوير التوجه الإستراتيجي ليتناسب مع تأثير الخيارات الإستراتيجية علي مستوى تحقيق القيمة المضافة للمصرف، والاستمرار في جهود المصرف فيما يتعلق بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.
4. تطوير الجهاز الإداري بأفرع المصارف العاملة .محلية دنقلا وتدعيمها بالخبرات الإدارية المؤهلة القادرة علي التخطيط الإستراتيجي لمستقبل الأفرع وتحديد اتجاهها الإستراتيجي وخياراتها الإستراتيجية.
5. لضمان تحقيق القيمة المضافة لأفرع المصارف العاملة .محلية دنقلا يجب علي إدارات الأفرع أن تُشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتؤكد علي أسلوب العمل الجماعي.
6. تفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلي تحقيق القيمة المضافة في أفرع المصارف العاملة في محلية دنقلا محل الدراسة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. ماهر، أحمد 2007م، الإدارة الإستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
 2. طلال، خالد محمد، وصبحي، وائل محمد، 2007م، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 3. الدوري، زكريا مطلق، 2005م، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
 4. حبتور، عبد العزيز صالح، 2007م، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
 5. أبوبكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد بن عبد الله، 2008م، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
 6. صبحي، وائل محمد، ومنصور، طاهر محسن، 2011م، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرسائل الجامعية:**
7. حسني، أسيل يسري، 2013م، دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الإستراتيجية علي تحقيق التفوق التنافسي، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
 8. أحمد، تهاني الرشيد، 2015م، التوجه الإستراتيجي وأثره علي شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، (أطروحة دكتوراه في إدارة

- الأعمال غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
9. العجمي، سالم حسين، 2011م، أثر التوجه الإستراتيجي التحليلي علي أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
10. جمعة، محمود عبد الله، 2015م، أساليب التحليل الإستراتيجي ودورها في تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية، (أطروحة دكتوراه في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.
11. موسى، مهند فواز، 2009م، أثر استخدام Six Sigma غير المخطط علي رضا الزبائن في بنك الإسكان للتجارة والتمويل بالأردن، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
12. مصطفى، ياسمين إبراهيم، 2011م، أثر استخدام نموذج Deming's للجودة علي تحسين إدارة الصيانة، (رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- الدوريات والبحوث:**
13. سالم، مدثر حسن، وهاشم، محمود عبد المعطي، 2016م، دور ترويج الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العاملين والعملاء بالمصارف التجارية العاملة بمدينة دنقلا (السودان)، (ورقة علمية منشورة)، مجلة البحوث

والدراسات الإنسانية- مجلة علمية عربية محكمة تصدرها الأمانة العامة لاتحاد
مجالس البحث العلمي العربية، المجلد الثالث، العدد الأول، 1440 هـ -
2018م، الخرطوم، السودان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

14. Olalekan Asikhia, (2010), "Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks", **European Journal of Scientific Research**, Vol. 142, No. 2.
15. Sridhar N. Ramaswami, Rajendra K. Srivastava & Mukesh Bhargava, (2008), "Market Based Capabilities and Financial Performance of Firm: Insights into Marketing Contribution to Firms Value", **Journal of Academy of Marketing Scientific**, Vol. 37, No. 2.
16. P. Farris, N. Bendle, P. Pfeifer, & D. Reibstein, (2010), "**Marketing Metrics**", 3rd ed., Wharton School Publishing, United States of America.

ثالثاً: المقابلات الشخصية:

17. الحاج، محمد أحمد، مدير بنك الإسلامي السوداني فرع دنقلا، مقابلة

شخصية بعنوان واقع التوجه الإستراتيجي التحليلي والخيارات

الإستراتيجية في الجهاز المصرفي، بتاريخ 2020/11/11م.