

أثر القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز علي تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية بالسودان

The Impact of Strategic Capabilities (SC) in Developing Culture Excellence (CE) on Achieving Organizational Excellence (OE) in The Banking System (BS) at The Northern State (NS) in Sudan

أسماء معاوية بخيت حسين *	محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد
osamama666@gmail.com	Mahmoudmag81@gmail.com
جامعة دنقلا(السودان)	وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية(السودان)

تاريخ النشر: 2022/06/04

تاريخ القبول: 2022/03/07

تاريخ التقديم: 2022/02/12

المخلص: هدفت الدراسة التعرف علي أثر القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز علي تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في عدم إدراك العديد من أفرع المصارف لأهمية الدور الذي تلعبه القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز، مما يؤثر علي تحقيقها للتميز المؤسسي، توصلت الدراسة إلي توسط تطوير ثقافة التميز للعلاقة بين القدرات الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بتأثير غير مباشر (0.922). وأوصت الدراسة بضرورة توعية القيادة والعاملين في مصارف الدراسة بأثر القدرات الإستراتيجية وتطوير ثقافة التميز في تحقيق التميز المؤسسي للمصارف. **الكلمات المفتاحية:** القدرات الإستراتيجية؛ ثقافة التميز؛ التميز المؤسسي؛ الجهاز المصرفي.

رموز جال : G24 ,L01,L02,M51.

Abstract: The study identify the impact of (SC) in developing (CE) on achieving (OE) in The (BS). The problem of study is that many branches banks still do not realize the importance role of (SC) in developing (CE) and their effects on achieving (OE). The study found developing (CE) is mediating the relationship between (SC) & achieving (OE) with an Indirect Effect of (0.922). The study recommended there is a need to increase leadership and employees awareness in the banks under study on to the impact of (SC) and developing (CE) on achieving (OE) for banks.

Key words: Strategic Capabilities; Culture Excellence; Organizational Excellence; Banking System.

JEL CODES :G24 ,L01,L02,M51.

OUSSAMA, M,B, Hussein, Dongola University ,SUDAN

MAHMOUD, A,H, ABDELHAMID, Ministry of Infrastructure and Urban Development,SUDAN

*المؤلف المراسل

تمهيد:

مقدمة: نظراً لشدة المنافسة بين منظمات الأعمال في تقديم منتجاتها وخدماتها في ظل العصر الحالي، بالإضافة إلى تغير اتجاهات العملاء تطلب الأمر من المنظمات بشقيها السلعي والخدمي العمل علي مواكبة التغيرات والتطورات في البيئة التي تعمل بها من حيث شدة المنافسة والاستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء المتغيرة. إذ تحولت الكثير من المنظمات إلى العمل بطريقة خارج – داخل أي النظر إلى أعين العملاء في تطوير وتقديم منتجاتها وخدماتها، وهو ما يعكس الإيمان بفلسفة العمل المرتكزة علي ما تمتلكه من موارد وقدرات وخصوصاً الإستراتيجية منها، في إطار سعيها لتحقيق ميزات فريدة لقاعدة المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، والمحافظة علي قدراتها التنافسية في سوق متسارع الوتيرة في مجال الابتكارات السوقية والتكنولوجية والمعرفية والإدارية، وهذا ما زاد من أهمية القدرات الإستراتيجية التي تعول عليها المنظمات في تطوير ثقافة التميز وصولاً لتحقيق التميز المؤسسي المنشود علي المدى البعيد.

مشكلة الدراسة: يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في أنه لا تزال العديد من المصارف السودانية لا تدرك أهمية الدور الذي تلعبه القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز، وما إذا كان إمكانية تطوير ثقافة التميز تعتمد علي القدرات الإستراتيجية وبالتالي تسهم هذه القدرات في تسهيل مراجعة وتقييم التقدم نحو انجاز الأهداف التنظيمية والتركيز علي متطلبات العميل وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد، الأمر الذي قد يفقد مكونات الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية عديد الفرص ونقاط القوة التي كان بالإمكان استثمارها لتحقيق التميز المؤسسي. وتتمثل المشكلة في التساؤل: هل تؤثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للمصارف من خلال تطوير ثقافة التميز متغيراً وسيطاً؟

فرضيات الدراسة : تمثلت في الفرضية: تؤثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للمصارف من خلال تطوير ثقافة التميز متغيراً وسيطاً.

أهداف وأهمية الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع القدرات الإستراتيجية وثقافة التميز والتميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، إضافة إلى التعرف علي أثر القدرات الإستراتيجية علي تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير ثقافة التميز متغيراً وسيطاً. بينما تنبع أهمية الدراسة من الدور المتعاظم الذي يمكن أن تلعبه القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز وأثرهما معاً في تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية

منهجية الدراسة: تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل علي تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلي نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول. كما استخدمت الدراسة الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة للاستبيان والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال الفترة من 2021/7/2م حتي 2021/8/2م.

أولاً: الإطار النظري

القدرات الإستراتيجية: أبان (Pamell, 2011) أنها مقدرة المنظمة علي البقاء والازدهار وتحقيق القيمة لها والموازنة بين ما تمتلكه والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء. ويبين (Hamel & Heene, 1994) أن هناك العديد من تصنيفات القدرات، إلا أنه يمكن إدراجها ضمن ثلاثة أنواع رئيسة، وهي: قدرات الوصول إلي الأسواق، والقدرات المرتبطة بالتكامل، والقدرات المرتبطة بالوظائف. وبناءً علي مراجعة الباحثين للأدب النظري والدراسات السابقة تبين أن أبعاد القدرات الإستراتيجية التي اتفق عليها أغلب الباحثون هي: القدرات التسويقية والمعرفية والتكنولوجية والإدارية. ويرى (Chandler & Steven, 1994) أن القدرات التسويقية تتضمن عمليات تكاملية مصممة لتطبيق جميع المعارف والمهارات والموارد المجمععة وذلك لتوليد قيمة للعملاء وبشكل تنافسي. ويبين (Tasi & Shin, 2004) أن القدرات التسويقية يمكن تطويرها من خلال عمليات التعلم والتي تمكن المديرين من الوصول إلي حلول حول المشاكل التسويقية لمنظمتهم التي يديرونها. وبحسب (الحوارني، 2014م) تكتسب قدرات إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظل تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز علي قدرات إدارة المعرفة علي تحقيقها الأمر الذي يقود إلي تعزيز مستويات الإنتاجية في المنظمات. ويؤكد (Abu Bakar, 2005) بأن القدرات التكنولوجية تمثل الأدوات والمعدات التي تستخدمها المنظمات للحصول علي المعلومات وتقديمها بطريقة أكثر كفاءة، إذ أصبحت جميع العمليات والمهام في منظمات الأعمال تعتمد وبشكل أساسي علي التكنولوجيا الحديثة وما تقدمه من تقنيات. وأوضح (Eisenhardt & Martin, 2000) بأن القدرات الإدارية تمثل مهارات، ومعرفة وخصائص فردية وسلوكيات يحتاجها الفرد لأداء عمله بفاعلية في المنظمة والمرتبطة بتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتطوير ثقافة التميز بها.

ثقافة التميز: وأبان (الخالدي، 2012م) أن ثقافة التميز هي قدرة المنظمات وقابليتها لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها في نفس قطاع الأعمال، وقدرتها علي ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وتحافظ علي ديمومتها من خلال بناء الجدارات الأساسية وعلاقتها الحسنة مع كافة

الأطراف التي تتعامل معها، وقيمة العمل لديها، وبحسب (عبد، وحسام، 2004م) تشمل ثقافة التميز ثقافة الاستكشاف وثقافة التحالفات وثقافة الجودة وثقافة التعلم علي النحو التالي: التركيز القوي علي البحث ويشمل الحصول علي مجموعة من براءات الاختراع ومراتب الشرف لنتائج البحث والتطوير، وتشجيع المشاركة في عقود البحث مع المنظمات الأخرى، والتميز في ثقافة التحالفات مع المجتمع والصناعة والحكومة في المهمات والمشاريع المختلفة علي جميع الأصعدة؛ أي دمج التعلم والتدريس والبحث والاستكشاف مع العالم الذي يحيط بالمنظمة من خلال شراكات ذكية تعود بالمنفعة علي المنظمة وهي الثقافة التي تسعى من خلالها المنظمة إلي المشاركة والاستماع وإحداث فرق في العالم الذي يحيط بها، والتميز من خلال ثقافة الجودة أي التأكد من التميز علي جميع مستويات المنظمة، وسيكون هناك متطلبات صارمة دقيقة لتقوية حوافز التميز لدى المنظمة والتأكد من أن الأنظمة والإجراءات التي تتبعها تؤدي إلي الجودة. وأكد (الساعدي، 2006م) بأن التوجه بالتعلم يشير إلي العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلي تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز واكتساب ثقافة التعلم التي تسهم بدرجة كبيرة في التوظيف الفاعل لقدرات المنظمة الإستراتيجية التي تمتلكها.

القدرات الإستراتيجية وثقافة التميز: بين (Joseph, 2000) أن القدرات الإستراتيجية مسئولة عن توصيل منفعة للعملاء، وأنها تحتاج إلي وقت طويل، وتتصف بخاصية الاستمرارية لصعوبة تقليدها، وتتكون من مجموعة من المصادر، وتحتوي قوى ضمنية وتعقيد وهي نتاج التعلم والخبرة، ويضيف (الخالدي، 2012م) تعد ثقافة التميز أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات، وهي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة، من أجل الاستفادة من أبعاد القدرات الإستراتيجية التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها التوظيف الفاعل باتجاه تحقيق التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي: بحسب (عباس، 2004م) يشير مفهوم التميز المؤسسي إلي القدرة علي تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن المنافسين الآخرين. وبحسب (السواط والعتيبي، 2000م) لابد من وجود منهجية لتحقيق التميز المؤسسي حسب إطار يحتوي علي ثمانية عناصر وتفعيل هذا الإطار من خلال التأكيد علي عناصر: المسار، العمليات، الهيكل، القيادة، الثقافة، تبادل المعلومات، القرارات، وإدارة الأداء، ورأس مال التميز المؤسسي هم العاملون أنفسهم، وعندما يكون الجميع متحمسين ومتحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجه الإستراتيجي والعمليات والهيكل والثقافة والمعلومات والقرارات، وهكذا تنضج ثقافة التميز.

القدرات الإستراتيجية والتميز المؤسسي :بين (Croteau & Raymond, 2004) بأن القدرات الإستراتيجية تشمل الرؤية المستقبلية، والتعاون بين العاملين في المنظمة، والابتكار، وتمكين الموظفين وجميعها عوامل حاسمة لتحقيق التميز المؤسسي بينما أكد (Frigo, 2002) بأن علي المنظمات العاملة في بيئة عمل حادة المنافسة أن توازن بين مستوي تفوها في قدراتها الإستراتيجية بالاعتماد علي قدرتها في الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، وبحسب كل من (Garcia-Morales et.al, 2006) و (Boohene, 2009) و (Pamell, 2011) إن قدرات المنظمة باختلافها تؤثر علي الأداء بمختلف مضامينه، وعلي المنظمات التي ترغب أن تكون فاعلة ومتميزة في تأطير مجموعة متميزة من القدرات تنفرد فيها لتشكيل لها ميزات تنافسية تساهم في تحقيق نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين وأن التفاعل المتبادل والمباشر بين القدرات باختلاف أنواعها يؤدي أيضاً إلي تحقيق مستويات أداء عالية.

ثقافة التميز وتحقيق التميز المؤسسي :وبحسب (الخالدي، 2012م) إن تطوير ثقافة التميز هو غاية إدارة التميز المؤسسي وهو يعني استثمار تلك الثقافة، فالحصول عليها وتطويرها والمشاركة فيها وتبادلها أمور لا تعد كافية، فالمهم هو تحويل هذه الثقافة إلي التنفيذ والتطبيق والمشاركة، فالثقافة المتميزة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة مهدرة، وأن نجاح أية منظمة في برامج تطوير ثقافة التميز لديها يتوقف علي حجم الثقافة المتميزة المتحققة قياساً لما هو سائد لديها من ثقافة تنظيمية، فالفجوة بين ما تطوره واكتسبته يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال أي تحقيق التميز المؤسسي المنشود.

واقع القدرات الإستراتيجية وثقافة التميز والتميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية : ذكرت (الخضر، 2021م) لا شك أن القدرات الإستراتيجية لها تأثيراً إيجابياً كبيراً علي مستوي أداء المصارف بشرط أن تكون هذه القدرات سبباً لتطوير ثقافة مبنية علي التميز المؤسسي، لذلك فإن تلك القدرات لا تؤثر علي تطوير ثقافة التميز فقط بل تؤثر علي كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية والميزة التنافسية والتفوق التنافسي والقدرة علي مواجهة تحديات المنافسة والابتكار والإبداع والالتزام لدي العاملين وتحقيق رضا وولاء العملاء والتي تنعكس علي درجات تحقيق التميز المؤسسي للمصارف.

ثانياً: الدراسات السابقة

فقد أجري (عبد الحميد 1، 2021م) دراسة إحدى أهدافها الفرعية التعرف علي العلاقة بين ثقافة وقيم الجودة والتفوق المؤسسي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلي ارتفاع مستوي ثقافة وقيم الجودة والقيادة ومنهجية العمليات وآلية

صنع القرار، ووجود علاقة بين ثقافة وقيم الجودة والتفوق المؤسسي. وأوصت بضرورة توعية القيادة والعاملين بأثر التوجه بالجودة وتطبيق نظام إدارة الجودة في تحقيق التفوق التنافسي للمصارف. وأجري (عبد الحميد 2، 2021م) دراسة هدفت إلي التعرف علي أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلي ارتفاع مستوى التميز المؤسسي. وأوصت بتفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلي تحقيق التميز المؤسسي في المصارف. وأجري (الحواري، 2014م) دراسة هدفت إلي بيان أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى أهمية (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرارات) مرتفعاً، ووجود أثر لقدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت بالتأكيد علي القواعد والإجراءات الموضوعية عند تأدية الأعمال. وأجري (الخالدي، 2012م) دراسة إحدى أهدافها الفرعية التعرف علي دور قدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلي أن مستوى ثقافة التميز متوسطاً، ووجود علاقة بين قدرات التعلم التنظيمي وتطوير ثقافة التميز. وأوصت بالاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي لأهميتها في تطوير ثقافة التميز في الشركات. وأجري (هادي، 2012م) دراسة هدفت إلي بيان أثر القدرات الإستراتيجية علي أداء البنوك التجارية الكويتية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى أهمية القدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية، والقدرات التكنولوجية والقدرات الإدارية) مرتفعاً، ووجود أثر للقدرات الإستراتيجية (القدرات التسويقية، والقدرات التكنولوجية والقدرات الإدارية) علي أداء البنوك التجارية الكويتية. وأوصت بزيادة الاستثمار في القدرات التسويقية والتكنولوجية والإدارية لانعكاسها بشكل عام علي تطوير وتحسين مستويات الأداء بشكل عام للبنوك التجارية الكويتية. وأجري (Boohene, 2009) دراسة هدفت إلي اختبار القدرات الإستراتيجية علي أداء شركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلي أن القدرات الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر

علي أداء الشركات المبحوثة. وأوصت بضرورة الاهتمام بالقدرات الإستراتيجية التي تمتلكها شركات البيع بالتجزئة الصغيرة في غانا. وأجري (Lam, et.al, 2006) دراسة هدفت إلي بيان طبيعة العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة في هونج كونج. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة. وأوصت بتحسين إدراك جودة الخدمة من قبل العملاء.

ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الاستبيان:

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بالجهاز المصرفي بالولاية الشمالية، وقد بلغ عدد أفرع المصارف العاملة بالولاية الشمالية (36) فرعاً. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في شريحة الموظفين الإداريين بتلك الأفرع عن طريق المسح الشامل لهذه الشريحة، ليلبلغ عدد مفردات العينة (129) مفردة. وقد تم توزيع (150) استمارة علي كافة العاملين الذين يشغلون مواقع حتي مستوي الأقسام، استلم منها (143) استمارة، والصالحة للتحليل (129) استمارة، إذ خضعت بكاملها إلي التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة: بعد تناول أدبيات القدرات الإستراتيجية وثقافة التميز والتميز المؤسسي، 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 (16) عبارة توزعت علي ثلاثة محاور للدراسة. تناول المحور الأول القدرات الإستراتيجية وتناول المحور الثاني ثقافة التميز والثالث تناول التميز المؤسسي.

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)، التكرار والنسبة المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل المسار.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: اختبار 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 (Alpha) 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 والصدق لمحاور الاستبيان (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
المستقل	القدرات الإستراتيجية	4	0.834	0.913

أثر القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز علي تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية
بالسودان

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد ، أ. د. أسامة معاوية بخيت حسين

0.934	0.872	4	ثقافة التميز	الوسيط
0.934	0.872	8	التميز المؤسسي	التابع
0.971	0.942	16	الاستبيان ككل	

المصدر: الدراسة الميدانية، 2021 م، دنقلا

يتضح أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل علي تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين علي قدرة الأداة علي تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للأداة (0.942) ومعامل الصدق الذاتي الكلي للأداة (0.971) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلي إمكانية صدق نتائج الإستبانة.

الصدق الظاهري: وتحقق الباحثان منه بعرض القائمة في صورتها الأولية علي عدد سبعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة العمل المصرفي 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.

الصدق البنائي: فبعد أن تأكد الباحثان من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قاما بتطبيقها علي عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (الموظفين الإداريين بفرع المصارف العاملة بالولاية الشمالية) بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه الخطوة التعرف علي درجة التجانس الداخلي بين عبارات 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 توزيع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (2) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاوَر الإستبانة للعينة التجريبية

المتغير	المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المستقل	القدرات الإستراتيجية	4	-2.431	+0.213	يتبع التوزيع الطبيعي
الوسيط	ثقافة التميز	4	-2.345	+0.213	
التابع	التميز المؤسسي	8	-1.471	+0.213	يتبع التوزيع الطبيعي
الإستبانة ككل		16	-2.082	+0.213	

المصدر: الدراسة الميدانية، 2021 م، دنقلا

يتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى $(3 \pm)$ وقيمة الخطأ المعياري له $(+0.213)$ أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وأن محاور الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي. وأن معامل الالتواء محصور في المدى $(3 \pm)$ 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 80.6% من المبحوثين ذكور، وأن 19.4% إناث. وهذا يدل علي تركيز المواقع الإدارية علي الذكور دون الإناث في الأفرع المبحوثة. وأن 46.5% تتراوح أعمارهم ما بين (40 - 50 سنة)، وأن 26.4% تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وأن 22.5% تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 40 سنة)، وأن 4.7% تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 30 سنة). وهذا يدل علي توزيع المبحوثين علي جميع الفئات العمرية. وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد بينت النتائج أن 62.8% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن 35.6% مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن 1.6% ثانويين، وهذا يدل علي الكفاءة العلمية للمبحوثين. وما يتعلق بمتغير التخصص العلمي فقد أشارت النتائج أن 49.6% تخصصهم إدارة الأعمال، وأن 23.3% تخصصهم محاسبة، وأن 13.2% تخصصهم اقتصاد، وأن 10% تخصصهم بنوك ومصارف، وأن 3.9% تخصصهم آخر، وتمكن هذه التخصصات من إدراك واجبات المصارف نحو عملائها. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد تبين أن 36.4% تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، وأن 30.2% تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 - 10 سنوات، وأن 28.7% تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 - 15 سنة، وأن 4.7% تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات وهذا يظهر توزيع المبحوثين علي مستويات الخبرة بشكل جيد. وبالنسبة لمتغير الدورات التدريبية، فقد تبين أن 60.5%، 54.2%، 48.8% تم تدريبهم (داخلياً) في مجالات إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي وإدارة المعرفة علي التوالي، وأن 40.3%، 26.4%، 22.5% تم تدريبهم (داخلياً وخارجياً) في مجالات إدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية علي التوالي، وأن نسبة 19.4%، 17%، 10.9% لم يتلقوا أي دورات تدريبية في مجالات التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة علي التوالي. وهذا يدل علي التركيز علي التدريب الداخلي في أفرع مصارف الدراسة. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة 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 الميدانية.

التكرارات والنسب المئوية لمحاوِر الدراسة:

محور القدرات الإستراتيجية:

- القدرات التسويقية: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 127 مفردة ونسبة 98.4% يؤكدون أن الاستراتيجيين بمصرفهم يعملون بصورة مستمرة علي تحليل القدرات التسويقية لدى مصرفهم .
- القدرات المعرفية: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 128 مفردة ونسبة 99.2% يؤكدون أن امتلاك المصرف لكفاءات معرفية عالية يعطيه قدرة أكبر علي الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية.
- القدرات التكنولوجية: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 125 مفردة ونسبة 96.9% يؤكدون أن إدارة تقنية المعلومات بمصرفهم تقوم بتطويع التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي في تنفيذ إستراتيجيات المصرف .
- القدرات الإدارية: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 121 مفردة ونسبة 93.8% يؤكدون أن قيادة مصرفهم تقوم بتدعيم القناعة بتوجهات المصرف بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين الإداريين.

محور ثقافة التميز:

- ثقافة الاستكشاف: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 122 مفردة ونسبة 94.6% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تستخدم مجموعة من الأساليب) حقوق النشر، براءة الاختراع، التكنولوجيا (بهدف حماية موارد المصرف المعرفية من الاستخدام الغير مصرح به وتعزيز ثقافة الاستكشاف والتجديد .
- ثقافة التحالفات: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 125 مفردة ونسبة 96.9% يؤكدون أن الاستراتيجيين بمصرفهم يستخدمون تقنيات متطورة في بناء التحالفات الإستراتيجية .
- ثقافة الجودة: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 123 مفردة ونسبة 95.3% يؤكدون أن مصرفهم يستخدم المعرفة الإستراتيجية التي اكتسبها لتحسين جودة خدماته المصرفية وثقافة الجودة .

المتغير	المحور	المتوسط	الانحراف	قيمة T	دلالة T	مستوي	الترتيب
المجلة الدولية للأداء الاقتصادي		المجلد: 05		العدد: 01		السنة: 2022	الصفحة: 45
ISSN: 2661-7161 EISSN:2716-9073							

أثر القدرات الإستراتيجية في تطوير ثقافة التميز علي تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية
بالسودان

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد ، أ.د. أسامة معاوية بخيت حسين

	الأهمية	الإحصائية		المعياري	الحسابي		
المستقل	القدرات الإستراتيجية	4.75	0.461	42.984	0.000	مرتفع	1
الوسيط	ثقافة التميز	4.73	0.489	40.137	0.000	مرتفع	2
التابع	التميز المؤسسي	4.62	0.531	34.555	0.000	مرتفع	3

المصدر: الدراسة الميدانية، 2021 م، دنقلا

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير القدرات الإستراتيجية، يليه متغير ثقافة التميز، وأدناها لمتغير التميز المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة (هادي، 2012م) في ارتفاع مستوى القدرات الإستراتيجية. ونتيجة دراسة (عبد الحميد 2، 2021م) في ارتفاع مستوى التميز المؤسسي. واختلفت نتيجة (الخالدي، 2012م) في أن مستوى ثقافة التميز متوسطاً.

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

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوي الأهمية	ترتيب
القدرات الإستراتيجية	التسويقية	4.77	0.538	37.326	0.000	مرتفع	2
	المعرفية	4.81	0.416	49.309	0.000	مرتفع	1
	التكنولوجية	4.72	0.573	34.141	0.000	مرتفع	3
	الإدارية	4.69	0.694	27.669	0.000	مرتفع	4
ثقافة التميز	الاستكشاف	4.70	0.657	29.359	0.000	مرتفع	3
	التحالفات	4.74	0.563	35.193	0.000	مرتفع	2
	الجودة	4.70	0.581	33.187	0.000	مرتفع	3
	التعلم	4.78	0.488	41.317	0.000	مرتفع	1
التميز المؤسسي	المسار	4.71	0.615	31.647	0.000	مرتفع	3
	العمليات	4.64	0.637	29.182	0.000	مرتفع	6
	الهيكلية	4.24	1.184	11.894	0.000	مرتفع	8
	الثقافة	4.79	0.462	44.000	0.000	مرتفع	1
	القيادة	4.70	0.645	29.906	0.000	مرتفع	4
	المعلومات	4.67	0.639	29.745	0.000	مرتفع	5
	القرار	4.44	0.847	19.336	0.000	مرتفع	7

إدارة الأداء	4.73	0.583	33.678	0.000	مرتفع	2
--------------	------	-------	--------	-------	-------	---

المصدر: الدراسة الميدانية، 2021م، دنقلا

أظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية للقدرات الإستراتيجية، وكان أعلاها للمعرفية، تليها التسويقية، تليها التكنولوجيا وأدناها للإدارية. وتتفق ونتيجة (هادي، 2012م) في ارتفاع مستوى القدرات (التسويقية، التكنولوجيا والإدارية). وأبان المتوسطات الحسابية لأبعاد ثقافة التميز، وكان أعلاها للتعليم، تليها التحالفات، وأدناها للجودة والاستكشاف. وتتفق ونتيجة (عبد الحميد 1، 2021م) في ارتفاع مستوى ثقافة الجودة. وأوضح المتوسطات الحسابية لعناصر التميز المؤسسي، وكان أعلاها للثقافة، يلي إدارة الأداء، يليه المسار، يليه القيادة، يليه تبادل المعلومات، يليه العمليات، يليه صنع القرار وأدناها للهيكلية. وتتفق ونتيجة (عبد الحميد 1، 2021م) في ارتفاع مستوى القيادة والعمليات والقرار، وتتفق ونتيجة (الحواري، 2014م) في ارتفاع مستوى أهمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وإتخاذ القرارات).

اختبار فرضية الدراسة: باستخدام اختبار تحليل المسار (Path Analysis) تم التحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لـ (SC) في تحقيق (OE) بوجود تطوير (CE) كمتغير وسيط حيث تمثل المسار الأول في ((SC) – (CE)) بينما تمثل المسار الثاني في ((OE) – (CE)) حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (SC) والمتغير الوسيط (CE) والمتغير التابع (OE) كما يلي:

جدول (5) نتائج تحليل المسار لبيان تأثير (SC) في تحقيق (OE) من خلال تطوير (CE) متغيراً وسيطاً

المسار	(R)	(R2)	(F)	Sig* (F)	Direct Effect	Indirect Effect	(T)	Sig* (T)
الأول	0.913	0.833	632.8	0.000	0.968	0.922*	25.156	0.000
الثاني	0.877	0.769	423.868	0.000	0.952		20.588	0.000

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

المصدر: الدراسة الميدانية، 2021م، دنقلا

أوضح الجدول رقم (9) نتائج تحليل المسار لتأثير (SC) في تحقيق (OE) بوجود تطوير (CE) كمتغير وسيط في (BSNS) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد (SC) في تحقيق (OE) بوجود تطوير (CE) كمتغير وسيط، إذ بلغ التأثير المباشر لأبعاد (SC) في تطوير (CE) (0.986)، وهو ما يشير إلي أن أبعاد (SC) تؤثر في تطوير (CE)، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بأبعاد (SC) من قبل الأفرع من شأنه توليد تأثير علي تطوير (CE)، وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتطوير (CE) في تحقيق (OE) (0.952)، وهو ما

يشير إلي أن تطوير (CE) يؤثر في تحقيق (OE)، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتطوير (CE) من شأنه توليد تأثير في تحقيق (OE) بتلك الأفرع. وقد بلغ التأثير غير المباشر لأبعاد (SC) في تحقيق (OE) بوجود (CE) كمتغير وسيط (92.2%)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه تطبيق (CE) في تعزيز تأثير أبعاد (SC) في تحقيق (OE). كما بلغت قيمة معامل الارتباط للمسار الأول (91.3%)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين أبعاد (SC) وتطوير (CE). وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.833)، وهذا يعني أن متغير (SC) قد فسّر ما مقداره (83.3%) من التباين في تطوير (CE)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (632.8) وبداية إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. وبنفس السياق بلغت قيمة معامل الارتباط للمسار الثاني (87.7%)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية جداً بين تطوير (CE) وتحقيق (OE). وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.769)، وهذا يعني أن متغير تطوير (CE) قد فسّر ما مقداره (76.9%) من التباين الحاصل في تحقيق (OE)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (423.868) وبداية إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (25.156) وبداية إحصائية (0.000)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (20.588) وبداية إحصائية (0.000)، وهذه النتيجة تشير إلي أن هناك تأثير لأبعاد (SC) في تحقيق (OE) من خلال تطوير (CE) متغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بأبعاد (SC) من قبل أفرع المصارف في ظل تطوير (CE) من شأنه توليد تأثير إيجابي في زيادة قدرة المصارف في تحقيق (OE)، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. تميزت هذه النتيجة باختبار العلاقة غير المباشرة لدور المتغير الوسيط تطوير (CE) في العلاقة بين (SC) وتحقيق (OE) بخلاف الدراسات السابقة والتي اختبرت العلاقة المباشرة فقط بين المتغيرات ولم تتطرق إلي العلاقة غير المباشرة في اختبار فرضياتها.

النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

- تعد القدرات الإستراتيجية سلاحاً تنافسياً في إدارة التميز لأنها قد تواجه صعوبات في تقديم خدمات جديدة إذا فشلت في جعل إمكاناتها التسويقية والمعرفية والتكنولوجية والإدارية جزءاً من عملياتها.
- أظهر تحليل القدرات الإستراتيجية في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية وجود مستوى مرتفع لهذه القدرات بمتوسط حسابي (4.75)، وهو ما يعني أن هنالك اهتمام عالٍ بالقدرات الإستراتيجية في الأفرع، وهو ما من شأنه التأثير إيجابياً علي تطوير ثقافة التميز وتحقيق التميز المؤسسي،

- يتوفر في الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية مستوى مرتفع من تطوير ثقافة التميز (4.73) سواء من ناحية تطوير ثقافة التعلم أو التحالفات أو الاستكشاف أو الجودة.
- تبين أن التميز المؤسسي الناتج عن توظيف القدرات الإستراتيجية وتطوير ثقافة التميز في أفرع المصارف العاملة بالولاية الشمالية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع (4.62).
- إن بقاء المصارف وتميزها يرتبط بما تمتلكه من قدرات إستراتيجية وثقافة داعمة للتميز وبما تقدمه إلي عاملها من رعاية، مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا مع التطور الحالي والمستقبلي للمصارف.
- تحقق توسط تطوير ثقافة التميز في العلاقة بين القدرات الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في أفرع مصارف الدراسة بتأثير غير مباشر مقداره (0.922). وهذا يبين أن توظيف أبعاد القدرات الإستراتيجية يؤدي إلي تطوير ثقافة التميز داخل المصارف السودانية بما يعزز من عملية تحقيق التميز المؤسسي.
- أن التميز المؤسسي لا يتوقف علي القدرات الإستراتيجية وثقافة التميز فقط بل هنالك عوامل أخرى تؤثر في تحقيقه مثل طرق وأساليب العمل وبراءة الاختراع وشدة المنافسة وتصحيح الانحرافات.

ب-التوصيات:

- ضرورة توعية القيادة والعاملين في أفرع المصارف العاملة بالولاية الشمالية بأثر القدرات الإستراتيجية وتطوير ثقافة التميز في تحقيق التميز المؤسسي للمصارف.
- زيادة الاستثمار في القدرات التكنولوجية والتسويقية في أفرع المصارف بالولاية الشمالية لأهميتها في توفير المعلومة بسرعة أكبر، وتحويلها إلي نجاحات وتميز علي المدى البعيد.
- تعزيز الاهتمام بالقدرات المعرفية والإدارية في أفرع المصارف المبحوثة من حيث التمكين وتطوير العاملين لانعكاسها بشكل مباشر علي تطوير وتحسين مستويات الأداء وتحقيق التميز بشكل عام.
- ضرورة وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عناصر إدارة التميز المؤسسي والدور الذي تلعبه في توظيف القدرات الإستراتيجية الذي يقود إلي التميز المؤسسي.
- إشاعة ثقافة الأداء المتميز في أفرع المصارف المبحوثة والبحث، والاعتداد بمقياسه المعتمد في الدراسة الحالية لتفحص مستوياته مستقبلاً وبما يتيح لها تقييم نفسها وتحسين فرص نجاحها وتحديد موقعها بين بقية مكونات الجهاز المصرفي.

- أن تضمن أفرع المصارف مستوى تكامل عالٍ بين القدرات الإستراتيجية مع تطوير ثقافة داعمة للتميز لضمان واستدامة النجاح في اكتساب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق والتميز المؤسسي.
- العمل علي الاستثمار في التدريب وإكساب العاملين المعرفة في مجال نظام إدارة التميز والأسس والمبادئ التي يقوم عليها وأهميته والفائدة منها بالنسبة إلي المصارف.
- ضرورة توافر وتخصيص الموارد المالية اللازمة لاستخدام وتطبيق نظام إدارة التميز في أفرع المصارف.
- لضمان التحسين المستمر في الأداء يتعين علي إدارات أفرع المصارف العاملة بالولاية الشمالية تفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلي تحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

- عباس، سهيلة، 2004 م، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدوريات والبحوث:
- السواط، طلق بن عوض، والعتيبي، سعود محمدي، 2000 م، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد (1)، العدد (1)، ص. 35 - 12
- عبد الحميد 1، محمود عبد المعطي هاشم، 2021 م، أثر التوجه بالجودة في تطبيق نظام إدارة الجودة علي تحقيق التفوق المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان، (مقبولة للنشر).
- عبد الحميد 2، محمود عبد المعطي هاشم، 2021 م، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، مجلة النيل للآداب والعلوم الإنسانية، السودان، المجلد (2)، العدد (1)، ص 1 - 20.
- عبده، وهيبة رمضان، وحسام، إسماعيل، 2004 م، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسات التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة المنصورة، مصر، المجلد (10)، العدد (32)، ص 9 - 57.

الرسائل الجامعية:

- الحوراني، أشرف محمد يونس، 2014 م، أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخالدي، صالح عابر بشيت، 2012 م، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الساعدي، مؤيد، 2006 م، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- هادي، عبد الله علي عبد الله، 2012 م، أثر القدرات الإستراتيجية علي أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu Bakar, Ahmed Bakeri, 2005, IT Competencies in Academic Libraries: The Malaysian Experience, Library Review, Vol. (54), No. (4), pp. 267-277.
- Boohene, Rosemond, 2009, The Relationships among Gender, Strategic Capabilities, and Performance of Small Retail Firms in Ghana, Journal of African Business, Ghana, Vol. (9), No. (4), pp. 331-349.
- Chandler, Gaylen N. and Steven, H. Hanks, 1994, Market Attractiveness, Resource — Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance, Journal of Business Venturing, Vol. (9), No. (4), pp. 331-349.
- Croteau, A. M. & Raymond, L., 2004, Performance Outcome of Strategic & IT Competencies Alignment, Journal of I. Technology, Vol. (19), No. (3), pp. 178-190.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A., 2000, Dynamic Capabilities: What are they?, Strategic Management Journal, Vol. (21), pp. 1105-1121.
- Frigo, M. I., 2002, Strategic Competencies of Rectum Driven Strategy, Strategic Finance, June: 6.
- Garcia-Morales, Victor J., Moreno, Antonia Ruiz & Liorens-Montes, Francisco Javier, 2006, Strategic Capabilities and their effects on Performance: Entrepreneurial, Learning, Innovator and Problematic SMEs, International Journal of Management and Enterprise Development, Vol. (3), No. (3), pp. 191-211.
- Hamal, Gary & Heene, Aime, 1994, Competence Based Competition, John Wiley & Sons.
- Joseph, Tidd, 2000, From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation, Series on Technology Management, Imperial Collage Press, London, United Kingdom.
- Lam, Victor, M. Y., Gary, K. K., Poon & K. S. Chin, 2006, The Link Between Organizational Learning Capability & Quality Culture for TQM: A Case Study in Vocational Education, Asian Journal of Quality, Vol. (7), No. (1), pp. 195-205.
- Pamell, John, 2011, Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance among Retailers in Argentina, Peru and The United States, Management Decision, Vol. (49), No. (1), pp. 130-155.
- Tasi, M. T., & Shin, C. M., 2004, The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance, International Journal of Management, Vol. (21), No. (4), pp. 524-530.

ثالثاً: المقابلات الشخصية:

- الخضر، سميرة محمد، نائب مدير مصرف المزارع التجاري فرع دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي، بتاريخ 2021/8/1 م.