

The Impact of High-Performance Work Systems on Confrontation Competitive Challenges and The Role of Managerial Control as Moderating Variable in The Banking System at Dongola Locality in The Northern State of Sudan

Mashair Hussien Khalifa Ali*¹, Mahmoud AbdelMoati Hashem AbdelHamid²

¹College of Applied Abha | King Khalid University | Kingdom of Saudi Arabia

²Ministry of Infrastructure and Urban Development | Sudan

Received:

15/05/2023

Revised:

26/05/2023

Accepted:

17/06/2023

Published:

30/03/2024

* Corresponding author:

mahoali@kku.edu.sa

Citation: Ali, M. H., & AbdelHamid, M. A. (2024).

The Impact of High-Performance Work Systems on Confrontation Competitive Challenges and The Role of Managerial Control as Moderating Variable in The Banking System at Dongola Locality in The Northern State of Sudan.

Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8(3), 19 – 34.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K150523>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K150523>

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to investigate the impact of (HPWS) on (CCC) and the role of (MC) as moderating variables in (BS) at Dongola Locality. The study followed the descriptive analytical method & historical method. The study sample consists of (150) Employees. the study reached a moderating (MC) relationship between (HPWS) and (CCC) in (BS) with a change in the determination coefficient of (0.237). The study recommended activating some practicing that enables (CCC) in branches of banks under study.

Keywords: High-Performance Work Systems (HPWS); Managerial Control (MC); Confrontation Competitive Challenges (CCC); Banking System (BS).

أثر نظم عمل الأداء العالي في مواجهة تحديات المنافسة ودور الرقابة الإدارية كمتغير مُعدّل في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان

مشاعر حسين خليفة علي*¹، محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد²

¹الكلية التطبيقية أبها | جامعة الملك خالد | المملكة العربية السعودية

²وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية | السودان

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم عمل الأداء العالي في مواجهة تحديات المنافسة ودور الرقابة الإدارية كمتغير مُعدّل في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، وتمثلت عينة الدراسة في الموظفين بعدد (150) مفردة، وتوصلت الدراسة لتعديل الرقابة الإدارية للعلاقة بين نظم عمل الأداء العالي ومواجهة تحديات المنافسة بقيمة تغير في معامل التحديد (0.237). وأوصت الدراسة بتفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى مواجهة تحديات المنافسة في أفرع المصارف محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: نظم عمل الأداء العالي؛ الرقابة الإدارية؛ تحديات المنافسة؛ الجهاز المصرفي.

مقدمة :

تعرض العديد من المنظمات للعديد من الأخطاء الإدارية بسبب عدم معالجة مشكلات الأداء أولاً بأول، وإن التقليل من هذه الأخطاء يعد مؤشراً على ضعف نظام الرقابة المعمول به من ناحية، وضعف إدارة المنظمة من ناحية أخرى. لذا استخدمت نظم عمل الأداء العالي في الفكر الإداري الحديث كحزمة ممارسات للموارد البشرية وفق استراتيجيات العمل وثقافة المنظمة والتي تشكل سلوك ومواقف الأفراد تجاه أهداف المنظمة، إذ أن نظم عمل الأداء العالي لها تأثير على الأمان الوظيفي وتخفيض التكاليف وزيادة التزام العاملين وتقليل عدم الرضا الوظيفي وضغوط العمل وبالتالي تحقيق رغبات العاملين وزيادة إنتاجيتهم وارتفاع معنوياتهم بالإضافة إلى أنها تحسن من مستويات الأداء، فضلاً عن وجود علاقة وثيقة بينها وبين مواجهة تحديات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية (فضل المولى، 2019م)

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف القدرة على مواجهة تحديات المنافسة في الجهاز والذي قد يكون مرده ضعف تطبيق (HPWS) و (MC) في الجهاز، لهذا تحاول هذه الدراسة التعرف على إمكانية الحل من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: هل يمكن لنظم عمل الأداء العالي أن ترفع مستوى (CCC) في ظل تعديل (MC) بالجهاز؟ ويستنتج منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين نظم عمل الأداء العالي والرقابة الإدارية وتحديات المنافسة؟
- 2- هل تُعَدّل الرقابة الإدارية العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي وتحديات المنافسة؟
- 3- هل يوجد اختلاف بين أفرع مصارف عينة الدراسة حول نظم عمل الأداء العالي؟

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

- الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تتطرق لها الدراسات السابقة- على حد علم الباحثان- وذلك من خلال التعرض للعلاقات بين (HPWS) و (CCC) في ظل تعديل (MC) وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه الدراسة. فضلاً عن أن الدراسة تساهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات (HPWS) بتحديات المنافسة لتسهم في دعم المكتبة المرئية ويعين الباحثين على تطوير المعرفة في هذا المجال.
- الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرار في الجهاز المصرفي المبحوث تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية (HPWS) في حل مشاكل ضعف القدرة على مواجهة تحديات المنافسة وتعزز أهمية (MC) في الجهاز.

أهداف الدراسة:

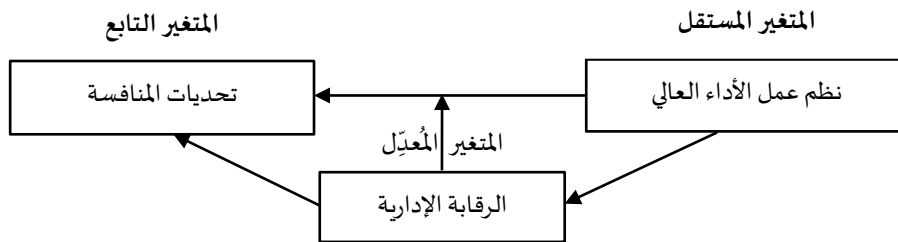
تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على دور (MC) في تعزيز أثر (HPWS) على (CCC) في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع نظم عمل الأداء العالي والرقابة الإدارية وتحديات المنافسة في الجهاز.
2. التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين نظم عمل الأداء العالي والرقابة الإدارية وتحديات المنافسة.
3. اختبار تعديل الرقابة الإدارية في العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي وتحديات المنافسة.

أنموذج وفرضيات الدراسة:

أ- أنموذج الدراسة: تمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان، 2022م، دنقلا

- ب- فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين نظم عمل الأداء العالي والرقابة الإدارية.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين نظم عمل الأداء العالي وتحديات المنافسة.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الرقابة الإدارية وتحديات المنافسة.
- تُعَدّل الرقابة الإدارية العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي وتحديات المنافسة.
- يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف بمحلية دنقلا حول نظم عمل الأداء العالي.

منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار (26) للوصول إلى 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 2022/04/17م حتى 2022/04/21م.

الدراسات السابقة:

فقد أجرى (الخطيب، 2009م) دراسة هدفت إلى تطبيق معايير Six Sigma على بيئة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني لمعرفة مقدار التطبيق. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى الهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة الداخلية والعمليات التشغيلية والصلاحيات والمسئوليات، ووجود أثر لتحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم والعمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي وبيئة الرقابة الداخلية على تحسين رضا عملاء بنك الإسكان. وأوصت بالاهتمام بجودة الخدمة المقدمة للعملاء. وأجرى (Liu، 2010) دراسة أحد أهدافها التعرف على العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي والأداء. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى أن نظم عمل الأداء العالي ترتبط ارتباطاً مباشراً بزيادة إنتاجية العمل والابتكار. وأوصت بضرورة اتخاذ إجراءات تدعم العاملين في استخدام نظم العمل وتطبيقها بشكل صحيح. وأجرى (الرشيد، 2010م) دراسة أحد أهدافها بيان دور الرقابة الإدارية في العمل المصرفي للبنوك التجارية الكويتية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى توسط مستوى الرقابة الإدارية، وتنسم نظم الرقابة الإدارية في البنوك التجارية الكويتية بالفاعلية. وأوصت بضرورة وضع توصيف وظيفي يحدد الواجبات التي تتطلبها الوظائف من خلال الاعتماد على وجود هيكل تنظيمي واضح. وأجرت (هاشم، 2013م) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الأنظمة الرقابية في أداء العاملين. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود علاقة بين الأنظمة الرقابية وأداء العاملين. وأوصت ببناء ثقافة تنظيمية مؤسسية لإكساب عاملي المصارف القيم والعادات السلوكية الحميدة تعمل كأدوات رقابية ذاتية على أداؤهم. وأجرت (عمر، 2014م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى البشير الأردنية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى توسط مستوى جودة الخدمات الصحية ونظام الرقابة الإدارية، وأن لنظم الرقابة الإدارية تأثير إيجابي في تحسين جودة الخدمات الصحية. وأوصت بضرورة تطوير نظام رقابي حديث لتحقيق مستوى عالي من الجودة في الخدمات المقدمة. وأجرى (النعيمات، 2014م) دراسة أحد أهدافها التعرف على العلاقة بين إستراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الأسمنت الأردنية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى التحديات التنافسية (التنافس بالجودة، التنافس بسرعة التسليم) والمرونة الإستراتيجية، ووجود تأثير إستراتيجية العمليات على تحديات المنافسة. وأوصت بضرورة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية للاستفادة من انعكاساتها في تطوير الأسبقيات التنافسية وتحقيق التكامل مع التحديات التنافسية. وأجرى (الخرجي، 2016م) دراسة هدفت إلى قياس أثر المرونة التنظيمية في الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود علاقة بين المرونة التنظيمية وتحقيق الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي. وأوصت بضرورة تطوير إجراءات عمل الجهاز الإداري التقليدي لكي تنسجم مع متطلبات الأداء العالي. وأجرت (عبد الرحمن، 2017م) دراسة هدفت إلى التعرف على دور سلوكيات القيادة الأصيلية في تعزيز متطلبات نظم عمل الأداء العالي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى نظم عمل الأداء العالي (التوظيف الفاعل، التدريب

المعمق، فرص المسار الوظيفي، المكافئات والتعويضات، مشاركة العاملين)، ووجود تأثير للوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي الداخلي في عمليات نظم عمل الأداء العالي، وعدم وجود تأثير للمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية في عمليات نظم عمل الأداء العالي. وأوصت بضرورة إخضاع المديرين لدورات تدريبية وورش عمل توضح لهم ماهية نظم عمل الأداء ومتطلباتها. وأجرى (هاشم، 2018م) دراسة أحد أهدافها التعرف على أثر تعويضات بيئة العمل على تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف العاملة بالولاية الشمالية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تعويضات بيئة العمل والميزة التنافسية معاً، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتعويضات بيئة العمل على تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت بضرورة تطوير أنظمة الحوافز والمكافئات والتعويضات وإيلائها المزيد من الاهتمام والرعاية نظراً لفوائدها التنظيمية المتحققة. وأجرى (فضل المولى، 2019م) دراسة هدفت إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة في الرقابة الإدارية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرقابة الإدارية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والرقابة الإدارية. وأوصت بضرورة التركيز على الجودة الشاملة وتوفير الكوادر المتخصصة. وأجرى (حسين وعبد الحميد، 2020م) دراسة اختبرت الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تحديات المنافسة، ووجود علاقة قوية بين تحديات المنافسة وتحقيق التفوق التنافسي، وتتوسط الأسبقيات التنافسية تلك العلاقة. وأوصت بضرورة الاهتمام بامتلاك الأسبقيات التنافسية للاستفادة من انعكاساتها في تطوير الإستراتيجية التنافسية وتحقيق التكامل مع التحديات التنافسية. وأجرى (عبد الحميد، 2021م) دراسة اختبرت الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وتتوسط إدارة الجودة الشاملة تلك العلاقة. وأوصت بالاستمرارية والتأكيد على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية. وأجرى (عبد الرحمن وعبد الحميد، 2022م) دراسة هدفت إلى بيان الأثر التتابعي التفاعلي لنظم الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية على أداء جامعة دنقلا. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى أن مستوى ممارسات نظم الأداء العالي متوسطاً، ويؤثر كل من نظم الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية على أداء جامعة دنقلا، ويوجد تأثير تتابعي تفاعلي لنظم الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية على أداء جامعة دنقلا. وأوصت بتدعيم جوانب قوة نظم الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية ومعالجة حالة القصور التي تحيط بهما في جامعة دنقلا.

أولاً: الإطار النظري

نظم عمل الأداء العالي

عرفا (Leffakis، 2009) و(عبد الرحمن وعبد الحميد، 2022م HPWS) () بأنها حصيلة تفاعل الفرد مع المنظمة من خلال التعرف على أهداف المنظمة والتطبيق الفاعل لممارسات إدارة الموارد البشرية بما يضمن فعالية هذه النظم، وعندما يكون القصد من (HPWS) تعزيز وتمكين العاملين من زيادة التزامهم تجاه المنظمة تعرف (HPWS) بأنها حزمة معقدة ومتميزة من الممارسات ومتداخلة مع سياسات إدارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة على شكل حزمة مترابطة ومتماسكة مع هذه الممارسات، وبحسب (Rocha، 2010) و(محمد، 2015م) إن العديد من نظم عمل الأداء العالي يكون لها تأثير مباشر يبدأ بعملية توظيف ذوي المهارات الفائقة من خلال استقطاب أفضل المرشحين واختيار وتعيين القادرين على التعلم والعمل الجماعي في المنظمة، وبحسب (رشيد وجلاب، 2008م) و(عبد الحميد، 2021م) يعد التدريب المعمق جهود إدارية مستمرة لإحداث تغيرات معرفية وسلوكية في خصائص العاملين الحالية والمستقبلية بناءً على تحليل فجوة الأداء ومتطلبات الوظائف في هيكل المنظمة، وذكر (حسين، 2013م) تمنح فرص المسار الوظيفي حالة الضمان والأمان للعاملين نحو وجود فرص النمو والتطور داخل المنظمة، وبحسب (حافظ، 2006م) و(عز الدين، 2017م) تشكل عملية التفويض حافزاً مهماً من شأنه أن يعكس على مستويات أداء الأفراد المخولين هذه الصلاحيات، وإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لديهم شعوراً بالأهمية والرضا والولاء للمنظمة مما يؤدي بالفرد إلى تقديم كل ما عنده من خبرة وجهد ومقدرة لمصلحة المنظمة ولرفع معدلات الأداء فيها، ويضيفا (العابدي، 2012م) و(جودة، 2014م) إن المكافئات والتعويضات التي تقدم للعاملين تلعب دور رئيسي في زيادة تحفيزهم على تحسين مستويات الأداء والالتزام بضوابط وإجراءات العمل، وينظر (حافظ، 2006م) و(سالم، 2015م) لعملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للعامل وسلوكه

وأدائه ومدى استعداده لتطوير وتحسين أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لمعالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.

دور الرقابة الإدارية كمتغير مُعدِّل

عرفا (عبد الحميد وكفاقي، 1992م) و(عبد الحميد وأبو صالح، 2022م) المتغير المُعدِّل (Moderator Variable) بأنه المتغير الذي لا يتصل بالمتغير المقاس أو المتغير المحك ولكنه لا يزال فاعلاً في معادلة الانحدار بسبب علاقاته الهامة بالمتغيرات المنبئة الأخرى (التابعة الأخرى). وبحسب (Cole & Turner، 1993) يقصد بالمتغير المُعدِّل، المتغير الذي يظهر أثره عندما تتنوع قوة أو وجهة العلاقة بين متغيرين كوظيفة لتواجده. فالمتغير المُعدِّل ليس بحاجة إلى التأثير على المتغير الناتج (Outcome Variable)، ولكنه بالأحرى يمثل مجموعة من الظروف تخفف أو تُعَدِّل من العلاقة بين متغيرين أو أكثر. وعرفت (عمر، 2014م) الرقابة الإدارية بأنها هي العملية التي يتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها أولاً بأول. وإن وظيفة الرقابة لها دور كبير في التأكد من أن خطط المنظمة تنفذ حسب ما أعد لها، لتحقيق الأهداف الموضوعية والكشف عن الانحرافات السلبية في العمل، ومعرفة أسبابها، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية لتصحيح هذه الانحرافات أولاً بأول. وبين (Zhang، 2011) إن النجاح في تنفيذ (HPWS) يجلب الكثير من المنافع للمنظمات في الاستمرار في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين مستوى أداء المنظمة. ويؤكد كل من (الطراونة وعبد الهادي، 2011م) و(الحري، 2016م) أن التحسين المستمر، والتزام الإدارة العليا بالجودة واعتماد الرقابة والتدريب الواسع والمكثف يتوقف على فاعلية الرقابة الإدارية كنظام في أي منظمة. وعلى مدى توافر مجموعة من الدعائم أو المقومات الضرورية والعناصر الهامة اللازمة لخلق نظام سليم وفعال للرقابة داخل المنظمة. فكلما توفرت هذه الدعائم والمقومات والعناصر بالشكل السليم والفعال كلما ازدادت فاعلية دور الرقابة الإدارية في تحقيق أهدافها في المنظمة. وبحسب (عمر، 2014م) و(فضل المولى، 2019م) يعد نظام الرقابة الإدارية من أهم الإجراءات التي تتخذها المنظمة في مواجهة التحديات والأخطار والحد منها، وتقليل نسبة الأخطاء والانحرافات في الأداء إلى أقل حد ممكن، وبالتالي تحسين مستوى أداء المنظمة وتدعيم قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة واكتساب مزايا تنافسية. كما بين كل من (Kotler & Keller، 2006) و(الكبيسي، 2015م) و(Daru، 2016) بأن للتحديات التنافسية منفعة طويلة الأمد تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة ونظام الرقابة الإدارية، اللذان يوفران الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة.

تحديات المنافسة

عرفها (علي، 2000م) و(إبراهيم، 2013م) و(McGee & Wilson، 2015) بأنها الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق سبق تنافسي على منافسيها العاملين بنفس القطاع، ويوضح (محسن والنجار، 2004م) بأن (CCC) يمكن المنظمات من بناء نظام يتحقق من خلاله ميزة تفوق على المنافسين بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين. وبحسب (اللامي والبياتي، 2008م) و(حسين وعبد الحميد، 2020م) تكمن أهمية التحديات التنافسية من خلال تلبية حاجات وتوقعات العميل بالحصول على منتج ذي جودة عالية وسرعة وسهولة التسليم والابتكار لمنتجات جديدة والحصول على مكانة أكبر من المنافسين في السوق؛ مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح ونمو الحصة السوقية وزيادة رضا وولاء العملاء، ويؤكد (الجبوري، 2006م) و(العضاضي، 2019م) بأن على المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز ومواجهة تحديات المنافسين أن تعمل على التنافس بالوقت، والجودة، والكلفة المنخفضة، والتميز، والمرونة، والإبداع.

نظم عمل الأداء العالي كآلية لمواجهة تحديات المنافسة

بحسب (حريم، 2013م) و(عبد الرحمن، 2017م) يبرز دور نظم عمل الأداء العالي ولا سيما في ظل التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات خاصة المصارف التجارية والتي يشهدها العالم في كل المجالات، في المساعدة في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين، فالمنظمة باستراتيجياتها التنافسية وأنظمتها الإدارية المعتمدة وقيادتها الإدارية قادرة على الاستجابة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال امتلاكها نظم عمل أداء عالي والذي من خلاله يمتلك العاملون مجموعة واسعة من المهارات والسلوكيات والمعارف والخبرات والتي بالإمكان نقلها بسهولة من شخص إلى آخر تعزز فرص مواجهة تحديات المنافسة.

واقع (HPWS) والرقابة الإدارية وتحديات المنافسة في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا:

ذكرت (الخضر، 2020م) تقع محلية دنقلا (عاصمة الولاية الشمالية) على بعد حوالي 500 كيلومتر شمال الخرطوم (عاصمة السودان)، وتتكون من ثلاثة وحدات إدارية هي: وحدة دنقلا الإدارية وبها أغلب أفرع المصارف بمحلية دنقلا (السودان المركزي، النيلين،

البركة، المزارع، البلد، الزراعي، الإسلامي، الادخار، النيل، الخرطوم، الأسرة، أم درمان الوطني)، ووحدة شرق النيل الإدارية وبها فرع للبنك الزراعي، ووحدة الحفيرة الإدارية وبها فرعي البلد والزراعي. وأضافت إن تبني نظم عمل الأداء العالي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين في المصارف، وإن تطبيق هذه الممارسات تتم من خلال التوظيف الفاعل للموظفين والتدريب والتحفيز والتقييم المستمر للأداء مع برامج اتصال فعالة لجعل الموظفين على إطلاع بمجريات عمل المصرف والتي بدورها تحسن الأداء العام للمصرف وتزيد من قدرات المصرف على مواجهة تحديات المنافسين في السوق المصرفية. ويضمن نظام الرقابة الإدارية التأكد من تنفيذ خطط واستراتيجيات العمل داخل المصرف حسب ما خطط له، ويدعم تحقيق أهداف المصرف، ويضمن التأكد من أن المخرجات تتوافق مع الخطط والأهداف المرسومة وفي حالة عدم توافرها يتم معالجة الخلل والانحرافات في الأداء.

ثانياً: الدراسة الميدانية:

إجراءات الدراسة الميدانية:

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

أداة الدراسة: بعد تناول أدبيات نظم عمل الأداء العالي والرقابة الإدارية وتحديات المنافسة، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكون الاستبيان من جزأين، الجزء الأول تناول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (20) عبارة توزعت على ثلاثة محاور للدراسة. تناول المحور الأول نظم عمل الأداء العالي؛ أما المحور الثاني فتناول الرقابة الإدارية؛ والمحور الثالث تناول تحديات المنافسة.

الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، اختبار (Skewness)، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينة واحدة، اختبار (One Way ANOVAs)، ونموذج الانحدار البسيط/ المتعدد. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الاستبيان، تم تقييم تماسك الاستبيان بحساب قيمة (α) ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر الترتيبي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي وعلي الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (α) لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبيان (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية.

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

المتغير	المحور	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
المستقل	نظم عمل الأداء العالي	7	0.821	0.906
المُعَدَّل	الرقابة الإدارية	6	0.752	0.867
التابع	تحديات المنافسة	7	0.858	0.926
	الاستبيان ككل	20	0.921	0.960

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

يتضح أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للإستبانة (0.921) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.960) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها.

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

الصدق البنائي: فبعد أن تأكد الباحثان من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قاما بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (الموظفين العاملين بأفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا) بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة

التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الاستبيان، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

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

المتغير	المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المستقل	نظم عمل الأداء العالي	7	-0.214	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي
المُعَدَّل	الرقابة الإدارية	6	-0.118	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي
التابع	تحديات المنافسة	7	-0.112	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي
	الإستبانة ككل	20	-0.011	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

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

التحليل واختبار الفرضيات

تحليل البيانات الشخصية والموضوعية لأداة الدراسة الميدانية (الإستبانة)

تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين

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

التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة

محور نظم عمل الأداء العالي

1. التوظيف الفاعل: حيث تبين أن جُل العينة بعدد 118 مفردة ونسبة 78.7% يؤكدون سعي القيادة العليا بمصرفهم لتوظيف الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية والعملية العالية.
2. التدريب المعمق: حيث تبين أن جُل العينة بعدد 133 مفردة ونسبة 88.7% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تعمل على تدريبهم لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
3. فرص المسار الوظيفي: حيث تبين أن جُل العينة بعدد 114 مفردة ونسبة 76% يؤكدون تلاؤم طبيعته وظيفتهم ومتطلباتها (المسار الوظيفي والترقيات المحتملة) مع المستقبل الوظيفي الذي يطمحون لتحقيقه.
4. مشاركة العاملين: حيث تبين أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 105 مفردة ونسبة 70% يقرون بأن إدارة مصرفهم تشرك العاملين في عملية إتخاذ القرار وتؤكد على أسلوب العمل الجماعي.

5. تفويض الصلاحيات: حيث تبين أن جُل العينة بعدد 117 مفردة ونسبة 78% يؤكدون سعي إدارة مصرفهم دائماً لتقليل عدد المهام التي يقوم بها العاملون من خلال تفويض الصلاحيات.
6. المكافآت والتعويضات: حيث تبين أن جُل العينة بعدد 113 مفردة ونسبة 75.3% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تمنح مكافآت فردية وجماعية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع تقديراً لهم.
7. إدارة الأداء: حيث تبين أن جُل بعدد 120 مفردة ونسبة 80% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تعمل على خلق الدافع لديهم للالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفزهم على تحسين مستويات الأداء.

محور الرقابة الإدارية

الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 126 مفردة ونسبة 84% يؤكدون أن مصرفهم لديه هيكل تنظيمي واضح ومحدد المهام يتسم بالمرونة.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون وجود وصف وظيفي مكتوب وموزع على العاملين يُحدّد بوضوح واجبات ومسئوليات كل وظيفة في الهيكل التنظيمي للمصرف.

النظام الإداري: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون أن مصرفهم لديه نظام إداري مرن يسهل تشارك المعرفة بين العاملين.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 124 مفردة ونسبة 82.7% يؤكدون أن استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح في المصرف.

نظام الرقابة: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 125 مفردة ونسبة 83.3% يؤكدون امتلاك مصرفهم نظاماً رقابياً فعالاً يساعد على اكتشاف الأخطاء التشغيلية أولاً بأول وتوقيع الجزاءات على من يستحقونها.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 125 مفردة ونسبة 83.3% يؤكدون أن نظام الرقابة في مصرفهم يضمن مستوى عالي من الجودة للخدمات المقدمة للعملاء.

محور تحديات المنافسة

1. الوقت: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 128 مفردة ونسبة 85.3% يؤكدون سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.
 2. الجودة: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 116 مفردة ونسبة 77.3% يؤكدون أن مصرفهم يستخدم أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته المصرفية.
 3. الكلفة المنخفضة: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 79.3% يؤكدون التركيز على تقديم خدمات ذات تكلفة أقل من المنافسين.
 4. التميز: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 123 مفردة ونسبة 82% يؤكدون التميز والتفرد في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية عن المنافسين.
 5. المرونة: حيث تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 122 مفردة ونسبة 81.3% يؤكدون أن مصرفهم لديه السرعة والقدرة في تطوير خدماته المصرفية من الفكرة وحتى الخدمة المصرفية النهائية المقدمة للعملاء.
 6. الإبداع: حيث تبين أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 74% يقرون بأن عمليات الإبداع والابتكار تتم بصورة جيدة في مصرفهم.
 7. الميزة التنافسية: أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 122 مفردة ونسبة 81.3% يؤكدون تمتع مصرفهم بميزة تنافسية.
- المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة: الجدولان التاليان يوضحان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمتغيرات الدراسة الثلاثة.

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

المتغير	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوى الأهمية	الترتيب
المستقل	نظم عمل الأداء العالي	4.00	0.574	21.425	0.000	مرتفع	3
المُعَدِّل	الرقابة الإدارية	4.07	0.527	24.780	0.000	مرتفع	1
التابع	تحديات المنافسة	4.06	0.607	21.442	0.000	مرتفع	2

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير الرقابة الإدارية، يليه متغير تحديات المنافسة، وأدناها لمتغير نظم عمل الأداء العالي. وتتفق مع (فضل المولى، 2019م) و(حسين وعبد الحميد، 2020م)، وتختلف مع (عبد الرحمن وعبد الحميد، 2022م).

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

المتغير	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوى الأهمية	الترتيب
نظم عمل الأداء العالي	التوظيف الفاعل	4.04	0.826	15.413	0.000	مرتفع	3
	التدريب المعمق	4.24	0.662	22.930	0.000	مرتفع	1
	فرص المسار الوظيفي	3.93	0.836	13.72	0.000	مرتفع	5
	مشاركة العاملين	3.82	0.942	10.664	0.000	مرتفع	7
	تفويض الصلاحيات	4.02	0.773	16.169	0.000	مرتفع	4
	المكافئات والتعويضات	3.92	0.909	12.399	0.000	مرتفع	6
الرقابة الإدارية	إدارة الأداء	4.06	0.805	16.135	0.000	مرتفع	2
	الهيكل التنظيمي	4.04	0.654	19.471	0.000	مرتفع	2
	النظام الإداري	4.04	0.655	19.502	0.000	مرتفع	2
تحديات المنافسة	نظام الرقابة	4.11	0.627	21.748	0.000	مرتفع	1
	الوقت	4.17	0.789	18.102	0.000	مرتفع	1
	الجودة	3.99	0.811	14.902	0.000	مرتفع	6
	الكلفة المنخفضة	4.08	0.863	15.322	0.000	مرتفع	3
	التميز	4.06	0.861	15.078	0.000	مرتفع	5
	المرونة	4.07	0.724	18.146	0.000	مرتفع	4
	الإبداع	3.94	0.892	12.912	0.000	مرتفع	7
	الميزة التنافسية	4.13	0.833	16.668	0.000	مرتفع	2

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

أوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية لأبعاد نظم عمل الأداء العالي، وكان أعلاها للتدريب المعمق، يليه إدارة الأداء، يليه التوظيف الفاعل، يليه تفويض الصلاحيات، يليه فرص المسار الوظيفي، يليه المكافئات والتعويضات وأدناها لمشاركة العاملين. وتتفق مع (عبد الرحمن، 2017م) و(هاشم، 2018م). والمتوسطات الحسابية للرقابة الإدارية، وكان أعلاها لنظام الرقابة، يليها كل من النظام الإداري والهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة (الخطيب، 2009م) في ارتفاع مستوى الهيكل التنظيمي والعمليات التشغيلية والصلاحيات والمسئوليات. والمتوسطات الحسابية لتحديات المنافسة، وكان أعلاها للتنافس بالوقت، يليها تحقيق الميزة التنافسية، يليها التنافس بالكلفة، يليها التنافس بالمرونة، يليها التنافس بالتميز، يليها التنافس بالجودة، وأدناها للتنافس بالإبداع. وتتفق مع (النعيمات، 2014م) و(هاشم، 2018م). وتختلف مع نتيجة (عمر، 2014م).

الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية بين (HPWS) والرقابة الإدارية:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام معامل الارتباط (Person) كما بالجدول رقم (5):

جدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين نظم عمل الأداء العالي بأبعاده والرقابة الإدارية بأبعادها للجهاز المصرفي

المتغير	التوظيف	التدريب	المسار	المشاركة	التفويض	المكافئات	إدارة الأداء	الكلية
الهيكل	0.382**	0.543**	0.380**	0.393**	0.476**	0.440**	0.499**	0.630**
الإداري	0.418**	0.370**	0.459**	0.464**	0.323**	0.440**	0.441**	0.601**
الرقابي	0.380**	0.572**	0.490**	0.273**	0.418**	0.405**	0.439**	0.598**
الكلية	0.482**	0.606**	0.542**	0.464**	0.497**	0.525**	0.563**	0.748**

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

وضح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين نظم عمل الأداء العالي بأبعاده (التوظيف الفاعل، التدريب المعمق، فرص المسار الوظيفي، مشاركة العاملين، تفويض الصلاحيات، المكافئات والتعويضات، إدارة الأداء) والرقابة الإدارية بأبعادها (الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، النظام الإداري، نظام الرقابة) للجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، حيث اتضح وجود (32) علاقة ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها، فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين متغير نظم عمل الأداء الكلية والرقابة الإدارية الكلية بقيمة بلغت (0.748**) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل. فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين مشاركة العاملين والنظام الرقابي بقيمة بلغت (0.273**) وهي دالة عند مستوى معنوية احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل، وإجمالاً، وبإستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة ترتبط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم عمل الأداء العالي والرقابة الإدارية للجهاز المصرفي بمحلية دنقلا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.01$). واتفقت هذه النتيجة ونتائج دراسات كل من (هاشم، 2013م) و(عبد الرحمن، 2017م) و(فضل المولى، 2019م). ويعود ذلك إلى أن أنظمة عمل الأداء العالي وتطبيقاتها تعمل كآلية لتفعيل الرقابة الإدارية بالمصارف.

الفرضية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين (HPWS) وتحديات المنافسة:

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي وتحديات المنافسة

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة T الإحصائية	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية
التوظيف الفاعل	2.660	0.009	0.193	0.748	0.560	25.821	0.000
التدريب المعمق	3.419	0.001	0.226				
المسار الوظيفي	4.514	0.000	0.306				
مشاركة العاملين	-1.504	0.135	-0.115				
التفويض	2.634	0.009	0.178				
المكافئات	-0.374	0.709	-0.029				
إدارة الأداء	3.514	0.001	0.265				

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

اتضح من الجدول (6) أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحيات في اختبار العلاقة الإحصائية بين نظم عمل الأداء العالي (التوظيف الفاعل، التدريب المعمق، المسار الوظيفي، مشاركة العاملين، التفويض، المكافئات، إدارة الأداء) وتحديات المنافسة، حيث اتضح أن قيمة (F) المحسوبة بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (تحديات المنافسة)، ويتضح أيضاً أن معامل التحديد الكلي (R^2) بلغ (0.560) وهذا يعني أن أبعاد نظم عمل الأداء العالي مجتمعة تفسر ما مقداره (56%) من التباين الحاصل في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (44%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة من بينها المتغير العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن أبعاد نظم عمل الأداء العالي (التوظيف الفاعل، التدريب المعمق، المسار الوظيفي، التفويض، إدارة الأداء) تؤثر طردياً في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة حيث اتضح أن قيم (T) المحسوبة بمستويات معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الثانية والتي نصت على: توجد علاقة دالة إحصائية بين (HPWS) وتحديات المنافسة. واتفقت مع (Liu، 2010) و(النعيمة، 2014م) و(الخزرجي، 2016م) و(هاشم، 2018م). ويعود ذلك إلى أن تطبيق أبعاد نظم عمل الأداء العالي تعضد قدرة المصارف على مواجهة تحديات المنافسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وتحديات المنافسة:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، حيث اتضح من الجدول (7) أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحيّة في اختبار العلاقة الإحصائية بين الرقابة الإدارية (الهيكل التنظيمي، النظام الإداري، نظام الرقابة) وتحديات المنافسة، حيث اتضح أن قيمة (F) المحسوبة بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (تحديات المنافسة)، ويتضح أيضاً أن معامل التحديد الكلي (R^2) بلغ (0.673) وهذا يعني أن أبعاد الرقابة الإدارية مجتمعة تفسر ما مقداره (67.3%) من التباين الحاصل في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (32.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة من بينها المتغير العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن أبعاد الرقابة الإدارية (الهيكل التنظيمي، النظام الإداري، نظام الرقابة) تؤثر طردياً في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة حيث اتضح أن قيم (T) المحسوبة بمستويات معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة والتي نصت على: توجد علاقة دالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وتحديات المنافسة. واتفقت مع (الخطيب، 2009م) و(عمر، 2014م). ويعود ذلك إلى أن تطبيق الرقابة الإدارية يعضد قدرة المصارف على مواجهة تحديات المنافسة.

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين الرقابة الإدارية وتحديات المنافسة

المتغير المُعَدَّل	قيمة T	دلالة T الإحصائية	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية
الهيكل التنظيمي	3.358	0.001	0.191	0.820	0.673	100.151	0.000
النظام الإداري	6.672	0.000	0.385				
نظام الرقابة	6.833	0.000	0.413				

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

الفرضية الرابعة: تُعدّل الرقابة الإدارية العلاقة بين (HPWS) وتحديات المنافسة:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تعديل الرقابة الإدارية في العلاقة بين (HPWS) وتحديات المنافسة

المتغير التابع	النموذج	(R) الارتباط	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة			
تحديات	الأول: نظم عمل الأداء العالي	0.657	0.431	112.301			
المنافسة	الثاني: نظم عمل الأداء + الرقابة الإدارية	0.818	0.669	148.369			
التغيرات الإحصائية Change Statistics							
(R^2) Change	F Change	Sig * F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	(T) المحسوبة	Sig * مستوى الدلالة
0.431	112.301	0.000	1	148	0.684	10.597	0.000
0.237	105.297	0.000	1	147	0.213	3.156	0.002
					0.718	10.261	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

أظهرت نتائج الجدول رقم (8) وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول يُبين علاقة نظم عمل الأداء العالي بتحديات المنافسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.657) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.431) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.431) من التغيرات في قدرة أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا على مواجهة تحديات المنافسة ناتج عن التغير في ممارسات نظم عمل الأداء العالي. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.684) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسات نظم عمل الأداء العالي يؤدي إلى زيادة في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة بقيمة (0.684). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة (10.597) وبدلالة إحصائية (0.000).

أما الأنموذج الثاني فيُبين دور كل من نظم عمل الأداء العالي والرقابة الإدارية على مواجهة تحديات المنافسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.818) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.669) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.669) من التغيرات في قدرة أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا على مواجهة تحديات المنافسة ناتج عن التغير في ممارسات نظم عمل الأداء العالي ونظام الرقابة الإدارية بآني واحدٍ. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 Change (0.237) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني يُحسّن من القدرة على مواجهة تحديات المنافسة بقيمة (0.669) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه في حالة دخول الرقابة الإدارية متغير مُعدّل في العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي وتحديات المنافسة فإن التأثير يزيد بقيمة (0.237). ويؤكد ذلك قيمة F

Change (105.297) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.213) لنظم عمل الأداء العالي و(0.718) للرقابة الإدارية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ممارسات نظم عمل الأداء العالي ونظام الرقابة الإدارية بأن واحد يؤدي إلى زيادة في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة بقيمة (0.213) و(0.718) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.156) لنظم عمل الأداء العالي و(10.261) للرقابة الإدارية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يدل على تعديل الرقابة الإدارية في العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي وتحديات المنافسة. وتميزت هذه النتيجة باختبار هذه الفرضية عن الدراسات السابقة، حيث اختبرت أغلبها العلاقة المباشرة بين المتغيرات إذ اختبرت دراسة (الخرطوم، 2016م) علاقة المرنة التنظيمية بالاستجابة لمتطلبات الأداء العالي فقط.

اختبار الفرضية الخامسة: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف حول ممارسات نظم عمل الأداء العالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات نظم عمل الأداء العالي وفقاً لفرع المصرف

البيان	السودان	النيلين	البركة	المزارع	البلد 1	الزراعي 1	الإسلامي
التكرار	16	7	13	12	8	20	10
المتوسط الحسابي	4.13	4.49	4.08	4.29	3.71	3.66	4.26
الانحراف المعياري	0.718	0.403	0.591	0.443	0.756	0.332	0.435
البيان	الادخار	النيل	الخرطوم	الأسرة	البلد 2	الزراعي 2	العينة الكلية
التكرار	14	10	15	10	6	9	150
المتوسط الحسابي	3.90	4.03	4.68	3.56	4.19	4.02	4.00
الانحراف المعياري	0.432	0.392	0.420	0.821	0.630	0.564	0.574

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

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

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الاختلاف حول ممارسات نظم عمل الأداء العالي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أفرع مصارف عينة الدراسة	بين المجموعات	15.192	1.266	12	4.366	0.000
	داخل المجموعات	39.725	0.290	137		
	المجموع	54.918		149		

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

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

جدول رقم (11): نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير فرع المصرف تجاه ممارسات نظم عمل الأداء

الفرع	الخرطوم	الزراعي 1	الأسرة
الخرطوم	-	-1.012(*)	-1.119(*)
الزراعي 1	+1.012(*)	-	-0.107
الأسرة	+1.119(*)	+0.107	-

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا.

يظهر من الجدول رقم (11) أن مواقع الفروق على أفرع المصارف بين فرعي (الخرطوم والزراعي) بوحدة دنقلا الإدارية، وفرعي (الخرطوم والأسرة) وكانت الفروق لصالح فرع الخرطوم استناداً على المتوسط الحسابي الأعلى بالجدول رقم (10). ويمكن تفسير هذه النتيجة في: أن قيام فرع بنك الخرطوم بتطبيق ممارسات نظم عمل الأداء العالي تمكنه من مواجهة تحديات المنافسة بشكل أفضل من مكونات الجهاز المصرفي التي لا تقوم بتطبيق تلك الممارسات.

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظم عمل الأداء العالي في مواجهة تحديات المنافسة ودور الرقابة الإدارية كمتغير مُعدّل في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان من وجهة نظر (العاملين). وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التالية:

النتائج:

1. تعتمد مكونات الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا على أكثر من وسيلة في مواجهة تحديات المنافسة في السوق المصرفي إلا أنها تعتمد بشكل خاص على التنافس بالوقت، الكلفة، المرونة، الجودة، والإبداع.
2. تطبق مكونات الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا أكثر من ممارسة لنظم عمل الأداء العالي لمواجهة تحديات المنافسة إلا أنها تعتمد بشكل خاص على ممارسات لتدريب المعقم، إدارة الأداء، التوظيف الفاعل، تفويض الصلاحيات، فرص المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات ومشاركة العاملين.
3. إن امتلاك المصارف لنظام رقابة فعال يعزز من قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة بشكل أفضل الأمر الذي ينعكس على جودة خدماتها وتحقيقها لميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي.
4. تبين أن قدرة أفرع المصارف المبحوثة على مواجهة تحديات المنافسة من وجهة نظر العينة مرتفع (4.06). مما يؤكد امتلاك تلك الأفرع لاستراتيجيات تنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في السوق.
5. تحقق وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي (التوظيف الفاعل، التدريب المعقم، فرص المسار الوظيفي، تفويض الصلاحيات، إدارة الأداء) وتحديات المنافسة، فكلما زاد الاهتمام بتلك الممارسات انعكس إيجاباً على مواجهة تحديات المنافسين.
6. تحقق وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الرقابة الإدارية (الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، النظام الإداري، نظام الرقابة) وتحديات المنافسة، فكلما اتسم نظام الرقابة بالفعالية ضمن معه مستوى مرتفع من جودة الخدمات المقدمة.
7. كما أكدت نتائج التحليل على تعديل الرقابة الإدارية في العلاقة بين نظم عمل الأداء العالي وتحديات المنافسة في أفرع مصارف الدراسة بقيمة تغير في معامل التحديد مقداره (0.237).
8. بينت نتائج التحليل وجود اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف العاملة في محلية دنقلا حول ممارسات نظم عمل الأداء العالي ولصالح فرع بنك الخرطوم.

التوصيات:

1. أن تستمر وتؤكد القيادة العليا بالجهاز المصرفي على أهمية استراتيجيات الأعمال من خلال إتباع إستراتيجية الكلفة الأقل والتميز والوقت والجودة لتعزيز مستوى أداء المصارف المبحوثة.
2. في ظل ظروف البيئة التنافسية المتغيرة، على مكونات الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا استخدام مزيج من استراتيجيات التنافس لكي تتمكن من تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.
3. إن استخدام مزيج من الاستراتيجيات التنافسية يجب أن لا يكون من خلال التركيز على إستراتيجية تنافسية معينة.
4. أن تهتم الإدارات والأقسام بأفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا بممارسات (HPWS) و (MC) للاستفادة من انعكاساتهما في تطوير الإستراتيجية التنافسية وتحقيق التكامل مع التحديات التنافسية.
5. أن تضمن أفرع المصارف المبحوثة مستوى تكامل عالٍ بين ممارسات نظم عمل الأداء العالي مع تبني نظام رقابة إدارية فعال لتكون قادرة على مواجهة تحديات المنافسة في السوق المصرفي.
6. لتعزيز قدرة المصارف في مواجهة تحديات المنافسة بفاعلية، يجب على إدارات الأفرع أن تهتم بنظام المكافآت والتعويضات، وتُشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتؤكد على أسلوب العمل الجماعي.
7. لضمان تفوق أفرع المصارف محل الدراسة يتعين على الإدارة أن تركز على زيادة قدرتها وسرعتها في تطوير الخدمات المصرفية من الفكرة حتى تقديم الخدمة للعميل المصرفي.
8. لضمان التحسين المستمر في الأداء يتعين على إدارات أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا تفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى التميز في مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي.

آلية تنفيذ التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وتوصياتها، يمكن للباحثين عمل آلية تنفيذ للتوصيات في صورة خطة عمل (Action Plan) كما بالجدول التالي:

جدول رقم (11): آلية تنفيذ التوصيات في صورة خطة عمل (Action Plan)

آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ	مجال التوصية
1. توظيف الأجر والأكفأ في كافة الوظائف خاصة مديري الأفرع. 2. اختيار المتدربين الملتحقين ببرامج التنمية المهنية بمهنية. 3. تطوير المسارات الوظيفية للعاملين لتنعكس على الاستقرار الوظيفي. 4. تنمية مهارات مشاركة العاملين في صنع القرار والعمل ضمن الفريق. 5. تنمية مهارات تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية والإشرافية. 6. تصميم أنظمة تحفيز مبنية على التميز في أداء المهام. 7. عكس نتائج تقييم الأداء في أنظمة الترفي بالمصرف.	إدارة الموارد البشرية	ممارسات نظم الأداء العالي
1. استخدام بطاقات الوصف الوظيفي لكافة وظائف العاملين في الفرع. 2. الالتزام بتعليمات ومعايير الجودة والتميز في النظام الإداري المتبع. 3. تطبيق نظامي الرقابة والمراجعة الداخلية على جميع عمليات وأنشطة الفرع.	إدارات الأفرع والعاملين	الرقابة الإدارية
1. التأكيد على أهمية الوقت كأولوية لمقابلة متطلبات العملاء. 2. استخدام أساليب تكنولوجية حديثة في تقديم الخدمات المصرفية. 3. تخفيض التكاليف بشكل لا يضر بالجودة المطلوبة للخدمات المصرفية. 4. التميز بالتنوع في حزم الخدمات والمنتجات المصرفية عن المنافسين. 5. تسريع عملية تطوير الخدمات المصرفية خاصة الإلكترونية منها. 6. تهيئة البيئة الملائمة لإبداع العاملين. 7. استخدام مزيج من الاستراتيجيات التنافسية لاستدامة المزايا التنافسية.	القيادة العليا بالجهاز المصرفي	مواجهة تحديات المنافسة

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج وتوصيات الدراسة، 2022م، دنقلا.

المقترحات:

1. اهتمام إدارات أفرع المصارف المبحوثة بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فيما يتعلق بالتقييم الإيجابي الذي أفرزته نتائجها حول (CCC) في ظل تطبيق (HPWS) و (MC).
2. استمرارية البحث الإداري ببيئة القطاع المصرفي نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية، بهدف سد الفجوة المعرفية بين الجانب العلمي وواقع ممارسات (HPWS) بالمصارف.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الكتب:
- إبراهيم، السيد، 2013م، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، 2006م، النظم المعاصرة في إدارة وضمان الجودة: جوانب نظرية وتطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- جودة، محفوظ أحمد، 2014م، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حافظ، محمد حسن، 2006م، إدارة الموارد البشرية، دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، الخرطوم، السودان.
- الحريري، محمد سرور، 2016م، إدارة الأفراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الكويت.
- حريم، حسين، 2013م، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، إحسان دهش، 2008م، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- سالم، محمود يحيى، 2015م، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- الطراونة، حسين، عبد الهادي، توفيق، 2011م، الرقابة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العضاضي، سعيد، 2019م، مبادئ التسويق، دار ابتسام للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العلي، عبد الستار محمد، 2000م، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، 2015م، إدارة المعرفة، دار سيسبان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- اللامي، غسان، البياتي، أميرة، 2008م، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الحميد، جابر، وكفافي، علا، 1992م، معجم علم النفس والطب النفسي، النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- عز الدين، مدثر حسن سالم، 2017م، إدارة الموارد البشرية رؤى واتجاهات، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- محسن، عبد الكريم، النجار، صباح حميد، 2004م، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، عبد الوهاب، 2015م، هندسة الاستثمار البشري، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- **الرسائل الجامعية:**
- الخزرجي، قصي إسماعيل مدب، 2016م، المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لمتطلبات الأداء العالي، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- الخطيب، مهند فواز موسي، 2009م، مدى أثر استخدام Six Sigma غير المخطط على رضا الزبائن في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العابدي، علي رزاق جواد، 2012م، انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- عمر، نسرين محمد، 2014م، أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الرشدي، عيد عباد مناور، 2010م، تقييم فاعلية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هاشم، نفيسة عبد المعطي، 2013م، دور الأنظمة الرقابية في أداء العاملين في المصارف، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم العالي غير منشور، جامعة دنقلا.
- النعيمات، عصام محمد، 2014م، دراسة الدور المُعدّل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين إستراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هاشم، محمود عبد المعطي، 2018م، أثر بيئة العمل والابتكار على الميزة التنافسية بالمصارف العاملة بالولاية الشمالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة دنقلا.
- فضل المولي، النذير محمد عبيد، 2019م، أثر إدارة الجودة الشاملة في الرقابة الإدارية، بالتطبيق في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة للفترة من 2008-2018م، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
- **الدوريات والبحوث:**
- حسين، العازي، 2013م، تطوير ممارسات نظم عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد (19)، العدد (73).
- حسين، أسامة معاوية بخيت، عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، 2020م، اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، المجلد (4)، العدد (4).
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، وأبو صالح، محمد حسين سليمان (2022م)، الدور المُعدّل لأخلاقيات مهنة الهندسة للعلاقة بين إستراتيجية بناء نظام إدارة الجودة وفق متطلبات الأيزو 9001: 2015 والقيمة المضافة المتحققة بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية، مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، جامعة دنقلا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، السودان، العدد (13).
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، 2021م، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان، منشورات جامعة وادي النيل، مجلة النيل للآداب والعلوم الإنسانية، السودان، المجلد (2)، العدد (1).

- عبد الرحمن، وردة عبد الخالق، 2017م، دور سلوكيات القيادة الأصيلة في تعزيز متطلبات نظم عمل الأداء العالي، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد (1)، العدد (2).
- عبد الرحمن، عبد الرحيم محمد النور، وعبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، 2022م، الأثر التتابعي التفاعلي لنظم الأداء العالي ومرونة الموارد البشرية على أداء جامعة دنقلا، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان. (مقبولة للنشر بتاريخ 2022/2/10م).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Cole, David & Turner, J., 1993, Models of Cognitive Mediation and Moderation in Child Depression, Journal of Abnormal Psychology, Vol. (102), No. (02), P. 271-281.
- Daru, M., 2016. Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage, International Journal of Research in IT and Management (IJRIM), Volume (6), Number (9), New Delhi, India, pp 525-545.
- Kotler, P. & Keller, K., 2006, Marketing Management, New Jersey Pearson: Prentice Hall, New Jersey, United States of America.
- Leffakis, Z., 2009, The Effect of High Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments Improving The Fit of HRM Practices in Mass Customization, Unpublished Dissertation, The University of Toledo.
- Liu, Jing, 2010, High Performance Work Systems & Firm Performance: The Moderator Role of Industry & Organizational Characteristics, A Thesis Submitted to Dublin University as Partial Fulfillment for The Degree of Master, University Business School, Dublin City.
- McGee, T. & Wilson, D., 2015, Strategy analysis and practice, London: Mc Graw Hillinc, London, Great Britain.
- Rocha, R., 2010, Changing The (IM) Balance of Power, High Performance Work Systems in Brazil Employee Relations, Emerald Group Publishing Limited, Brazil, Vol. (32), No. (1).
- Zhang, Y., J., 2011, The Relationship Between High Performance Work System Organizational Commitment & Demographic Factors in Public Sector Universities of Pakistan, Journal of Research in Business.

ثالثاً: المقابلات الشخصية:

- الخضر، سميرة محمد، نائب مدير مصرف المزارع فرع دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان تحديات المنافسة في الجهاز المصرفي، بتاريخ 2022/04/19م.