

دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية)

دكتور

أيمن عادل عيد
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات
قسم إدارة الأعمال

ملخص البحث:

بصورة منفردة نظراً لأن الاختلاف حولها أو أن قوة العلاقة كانت غير دالة. وأوصى الباحث بضرورة أن تحرص البنوك التجارية على القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية بأبعادها ومتغيراتها المختلفة وفق ما توصل إليه البحث (الموقف الاستراتيجي، التقييم والرقابة، التحليل البيئي الداخلي، حوكمة البنك، التحليل البيئي الخارجي، تنفيذ الاستراتيجيات، البدائل الاستراتيجية على الترتيب) حتى تتمكن من القيام بعملية التغيير الاستراتيجي وفق ما يشير البحث (تغيير القيادة الاستراتيجية، تغيير الاستراتيجية، التغيير التنظيمي) بصورة متميزة استناداً لقوة العلاقة الإيجابية بينهما.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الاستراتيجية / التغيير الاستراتيجي.

تتمثل المشكلة التي يسعى الباحث لدراستها في تساؤل عام يشير إلى "هل تتمكن البنوك التجارية العاملة في مصر باختلاف نوع ملكيتها من تحسين قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي استناداً إلى المراجعة الاستراتيجية" وذلك بغرض التعرف على مدى قدرة المراجعة الاستراتيجية لأداء البنوك التجارية على تحسين القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي"

واستناداً لنتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض أمكن التوصل لنتيجة عامة تتمثل في أنه يمكن زيادة فاعلية عملية التغيير الاستراتيجي بالبنوك التجارية العاملة في مصر من خلال تطبيق المراجعة الاستراتيجية بكافة أبعادها استناداً لقوة العلاقة الإيجابية بينهما، كما تم رفض الفروض الخمسة للبحث بصورة إجمالية، رغم قبولها لبعض الأبعاد

ABSTRACT:

The problem is that the researcher is seeking to study in

question generally refers to " Are commercial banks operating in Egypt, you can vary the type of ownership of improving their ability to implement strategic change based on the strategic audit " In order to identify the extent of the strategic audit w of the performance of the ability of commercial banks to improve the ability to implement strategic change "

Based on the results of statistical analysis and hypothesis testing could be reached for general result is that Can increase the effectiveness of the process of strategic change in commercial banks in Egypt through a strategic audit of all dimensions of the application based on the strength of the positive relationship between the two, As has been rejected five hypotheses for research Overall, also its acceptance of some dimensions individually because disagreement or that the force of relationship was not significant.

we recommended that the commercial banks need to do a strategic audit of various dimensions and variables according to the findings of the research (strategic situation, evaluation and control, internal environmental analysis, bank governance, external environmental analysis, implementation strategies, strategic alternatives, respectively), To be able to do a strategic change according to what the research suggests (to change the strategic leadership, change the strategy, organizational change) are distinguished on the basis of the strength of the positive relationship between them.

Key words: Strategic audit / Strategic Change.

تقديم:

تعتبر البنوك التجارية العملاق مصر من أهم دعائم الاقتصاد المصري بما لها من دور حيوي في تفعيل مناخ الاستثمار وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتوفير الأمن الاستثماري خاصة في ظل بيئة استثمار تشتمل على البيئي (متغيرات بيئية عديدة مع كثر تغير كافة المتغيرات)، لذا نحرص البنوك التجارية العاملة في مصر على تبنى التوجه الاستراتيجي في كافة أنشطتها والذي جعلها تتحول من الاستثمار المرتكز على الموارد إلى الاستثمار ذات التوجه بالعنصر البشري باعتباره ركيزة التنمية المجتمعية لكافة مجالاتها، والموارد البشرية هي القادرين على إحداث التغير المطلوب لكي تتمكن البنوك من مواكبة التغيرات التي يتسم بالتعدد البيئي، وهذا دفع رجال المال البشري لمسيرة هذا التوجه والحرص على أن يكونوا فاعلين ويتركوا أثراً جوهرياً ذات قيمة مضافة استراتيجياً من خلال المبادرة بأجراء التغير الاستراتيجي بالبنوك التجارية حيث تغير القيادة وتغيير الاستراتيجية وإحداث تغيير تنظيمي حقيقي ليكونوا مركزاً رئيساً لتحسين الممارسات الاستراتيجية وتقوم الأداء الاستراتيجي وتحسين جودة القرارات من خلال

قيامهم بالمراجعة الاستراتيجية لكل من العوامل الاستراتيجية، ومدى حوكمة البنوك، والتحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي، وبناء البدائل الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجيات انتهاءً بالتقييم والرقابة الاستراتيجية للأداء الاستراتيجي البنكي.

أولاً: المصطلحات الرئيسية للبحث:

1. المراجعة الاستراتيجية (Strategic audit): هي وسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشكلات ترتبط بعناصر الإدارة الاستراتيجية، وتمثل عملية متكاملة تعاون في مرحلة التخطيط الاستراتيجي للتعرف على المعوقات المحتملة من أجل التغلب على أسبابها ومنح حدوثها (شارلز وجارديث ٢٠١١).

في حين يراها إدريس والمرسي (٢٠١٠) بأنها من أنواع المراجعة الإدارية، حيث تمثل أداة تشخيصية لتحديد مجالات المشكلات على مستوى المنظمة ككل، مثل تحديد نقاط القوة وجوانب الضعف في المنظمة، المساهمة في تفسير وجود مشكلات في نشاط أو وحدة أعمال استراتيجية، المساهمة في تنمية الحلول الملائمة لهذه المشكلات، ترتبط بكافة

عناصر النموذج الوصفي لخطوات اعداد الخطة الاستراتيجية بغرض التعرف على واقع كل خطوة ومشكلاتها وأسبابها وسبل التعامل معها.

بينما اتفق كل من Wheln, 1987, T.and hunger, J. 1989, kukalis.s (1989) على أن المراجعة الاستراتيجية تعبر عن عملية متكاملة لتقييم الاداء الاستراتيجي للمنظمة.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث بأن "المراجعة الاستراتيجية تعبر عن عملية دراسة تحليلية لجوانب الأداء الاستراتيجي للمنظمة من أجل التعرف على المشكلات ومجالاتها والتوصل إلى الأسباب المنطقية التي تفسر نشوء المشكلات، وذلك بغرض المساعدة في تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجتها بما يمكن من استغلال الفرص".

٢. التغيير الاستراتيجي (Strategic Change): في ظل عالم يتسم بالتغيرات الجذرية السريعة والمتتابعة (بيئة معقدة) صار الشيء الوحيد الذي يتسم بالثبات هو التغيير، ولأن كافة المنظمات تتوجه نحو المستقبل بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي لذا صارت ضرورة أن يرتبط كافة عمليات التغيير بالتوافق مع الممارسات والأداء الاستراتيجي (التغيير الاستراتيجي)،

التوازن الذاتي مع بيئتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة استناداً إلى أن التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة، ولذا صار مقياس الفاعلية التنظيمية يتحدد بمدى ارتباط عمليات التغيير بكفاءة عمليات الأداء الاستراتيجية.

ومن خلال الدراسات والكتابات تبين أن التغيير الاستراتيجي يشير إلى حالة من الاستعداد لإحداث تغيير يرتبط بالأهداف الاستراتيجية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات والانتقال إلى المستقبل وتحسين الآثار الناتجة عن تنفيذ التغيير من خلال قادة استراتيجيين يتكلمون من تغيير الاستراتيجيات وما يتبعه من تغيير في مختلف جوانب المنظمة (Pelletiere, V. 2006, Bryon)

2009, yongwn, zelong 2011, rozvani 2012, Savolainen 2013,stensaker and others 2014, steve Jaynes,2015)، كما أشار بعض الباحثين إلى أن كثير من العاملين عادة ما يميلون لتغيير سلوكهم عند التعرض لمشكلات ومواجهة عقبات أو تحقيق نتائج غير مرغوبة من تصرفاتهم، وقد أشارت الدراسات بأن منظمات الأعمال في السابق كانت تميل إلى اتباع توجه استراتيجي محدد لمدد تتراوح من 10-15 ومكونات نموذج الإدارة الاستراتيجية.

سنة ١٩٧٦، التغيير (H. 1976, Mintzberg H. 1985)

الباحث أنه في عالمنا الحالي بالتعدّد البيئي يتنبأ البعض بعد من العقول أن يتم النظر في ثبات عم جوى ملامسة قدرتها على تحقيق الأهداف في التوافق على رؤية رسالة يجب البدء بإجراء البحث الاستراتيجي في مختلف جوانب الاستراتيجية للكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى التغيير الذي يلحق بالبيئة الخارجية، بما يستوجب التغيير القيادات والاستراتيجيات والعلاقات ونظم العمل وكافة العناصر التغيير التنظيمي، وتحسين الآثار الناتجة عن التغيير، على أن ترتبط كافة عناصر ومبادرات التغيير بأيا من مكونات نموذج الإدارة الاستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق يشير إلى أن التغيير الاستراتيجي يتلاءم كل تغيير يحدث في المنظمة سواء لاستغلال فرص أو استجابة لبيئة التغيير الذي يلحق بالبيئة الخارجية، بما يستوجب التغيير القيادات والاستراتيجيات والعلاقات ونظم العمل وكافة العناصر التغيير التنظيمي، وتحسين الآثار الناتجة عن التغيير، على أن ترتبط كافة عناصر ومبادرات التغيير بأيا من مكونات نموذج الإدارة الاستراتيجية.

على أن يرتبط كل تغيير بنتيجة التحليل البيئي المستمر.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع مديريين ومسؤولين بالبنوك محل البحث للتعرف على واقع وممارسات عملية المراجعة الاستراتيجية وإجراء التغيير الاستراتيجي، وتم الاعتماد على إطار يتضمن عدد من الموضوعات لتكون مرشداً للمقابلات وتساعد في التوصل لبيانات وثيقة الصلة بموضوع البحث، وكان من هذه الموضوعات مدى استمرارية البنك في إجراء التحليل البيئي، وهل التحليل البيئي مرشد يشير لعملية إعادة النظر في مكونات الخطة الاستراتيجية، وهل هناك تغييرات جوهريّة تمت نتيجة للتحليل البيئي، هل تغيرت الاستراتيجية العامة للبنك والاستراتيجيات التسويقية والوظيفية أم أنها تتسم بالثبات بغض النظر عن التغيرات البيئية.

وفي ضوء المقابلات يمكن للباحث أن يستخلص النتائج الأولية التالية:
 البنوك لا تهتم بإجراء التحليل البيئي إلا في مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية.

البنوك تعاني صعوبة كبيرة في إعداد الخطة الاستراتيجية، لذا لا تسمح بالمساوئ بالخطة الاستراتيجية بمجرد إتمامها.

لا يوجد تغييرات جوهريّة تمت نتيجة للتحليل البيئي، ولكن كل من الاستراتيجية العامة للبنك والاستراتيجيات التسويقية والوظيفية تتسم بالثبات بغض النظر عن التغيرات البيئية. وهذه النتائج الأولية تبرر على أهمية إتمام هذا البحث لتقديم للمسؤولين بالبنوك التجارية دليلاً مرشداً لعمليات المراجعة الاستراتيجية وما تتطلبه من عمليات تغيير استراتيجي يمكن للبنوك من استمرار تقديم مزايا تنافسية تحقق لها الريادة وتقلل البنك للمستقبل المرغوب.

ثالثاً: الدراسات السابقة: تم الاطلاع على عدد من الدراسات والكتابات المرتبطة بمفاهيم البحث (المراجعة الاستراتيجية/ التغيير الاستراتيجي)، وفيما يلي نتناولها على النحو التالي:

1. المراجعة الاستراتيجية: يتم تناول أهم الدراسات المرتبطة بالمراجعة الاستراتيجية وذلك على النحو التالي:
 يشير (1989) kukalis إلى أن المراجعة الاستراتيجية هامة للغاية

للووقت بقدر النظر للواقع والتغيير في البيئة الداخلية والخارجية، وكل تلك بغرض وضع بدائل أكثر واقعية تساهم في تنفيذ الاستراتيجية انتهاءً بالمراجعة المستمرة لتحسين الأداء الاستراتيجي.

بينما يرى (Marios I. (2006) Katsioloudes في دراسته لممارسات الإدارة الاستراتيجية في ظل إبراز الإدارة للمتغيرات العالمية أن من الأهمية لتحسين الأداء الاستراتيجي أن يتم فحص ومراجعة كافة العوامل الاستراتيجية من حين لآخر، مع الأذ في الاعتبار أن كل من التحليل البيئي الداخلي والخارجي على نفس الدرجة من الأهمية ويعتبرا حاكمين للأداء الاستراتيجي.

في حين يؤكد (Martin (2006) Shubik في مناقشة لمنظور الاستراتيجية التنافسية للمنظمات، على أن المراجعة الاستراتيجية هي التي تساعد على تخفيض حدة الفشل الذي يواجه المديرين ويضمن ارتباط كافة الممارسات بالهدف الاستراتيجي وما يتبعه من اجراءات ترتبط بتحديد الهدف.

كما يبين (Grundy, (2007) Tony أن عمليات المراجعة الاستراتيجية غير شائعة الاستخدام رغم أهميتها في استمرار تقديم قيمة

في ظل بيئة معقدة تتسم بكثرة عدد المتغيرات وارتفاع معدلات التغيير لكل متغير على حدة والعلاقات التشابكية بين المتغيرات، كما أنها تساهم في وضع تصور لبناء الاهداف الاستراتيجية وسبل تطبيقها وكيفية الرقابة على الأداء الاستراتيجي.

ويؤكد (Peter (1999) Gilmour على أن المراجعة الاستراتيجية تساهم في تحسين سلاسل الامداد وذلك في ظل التوجه بالتفكير الاستراتيجي في مراجعة أداء كل عنصر من عناصر سلسلة الامداد، ومن خلال ربط أداء كل عنصر بالاهداف والمبادرات الاستراتيجية بتحسين الأداء الكلي وبنيجة أعلى لسلاسل الإمداد بما يضيف قيمة حقيقية.

كما أوضح (Thomas (2006) L. Wheelen, J. David Hunger أن المراجعة تدعم جودة القرارات الاستراتيجية، حيث تبدأ بتقييم الأداء الحالي للمنظمة وإعادة النظر في كل من الرؤية والرسالة والاهداف مع التأكد من أن المنظمة تضع نظام حوكمة يدعم سلامة قراراتها وإجراء الفحص المستمر لكل من عناصر البيئة الداخلية والخارجية مع التعديل المستمر كلما أمكن، دون وضع اعتبار بدرجة كبيرة

مراجعة الأداء الحالي لتصحيح الأوضاع والاستغناء عن اتخاذ قرارات الاقتراض.

ويرى (Ohta, Yasuhiro (2008) أدلة المراجعة في عملية المراجعة الاستراتيجية بأن على كل منظمة أن تصمم أدلة لتحليل الأداء من منظور استراتيجي وفحص العمليات والممارسات والاجراءات وذلك بغرض الاستناد اليها في تعديل المسار الاستراتيجي وتجنب الخداع الظاهري في المسار الاستراتيجي.

وفي سبيل بناء (Ackerman Others (2009) and الكتروني لخطة المراجعة الاستراتيجية تبين أن وضع خطة ونظام لحوكمة المنظمة ووضع برنامج لإدارة المخاطر يساهم في نجاح عملية المراجعة الاستراتيجية، كما أن وضع نظام معلومات يتسم بالشفافية وخاضع لمعايير ضابطة يساهم في تحقيق أهداف المراجعة الاستراتيجية ويوفر المعلومات التي تساهم في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتعديل الأوضاع.

وأخيراً يرى إدريس والمرسي (2010) أن المراجعة الاستراتيجية تفيد في عملية التمثيل

مضافة، وتساعد على اكتشاف نقاط الضعف قبل أن تصبح عقبة استراتيجية بما يستوجب تغيير السياسات وحذف كافة الاجراءات والعمليات التي لا ترتبط بالاهداف الاستراتيجية.

وقد أشار (Grundy (2008) Tony في دراسته لمراجعة التوجه الاستراتيجي الى أن ضمان سلامته التوجه الاستراتيجي يحتاج الاستمرار في مراجعة الأداء الاستراتيجي لاكتشاف نقاط الضعف في مراحل مبكرة والتمكن من التوصل للبدائل والخيارات الاستراتيجية لإجراء التعديلات المطلوبة في عمليات تنفيذ الاستراتيجية بصورة تتسم بالأصالة واستمرار تحقيق القيمة.

وأكد (Klein, Karen (2008) E. في دراسته للتركيز على المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة في عملية المراجعة الاستراتيجية، على أن أصحاب المشروعات الصغيرة قبل أن يقرضوا الأموال لزيادة الانتاج والمبيعات يجب عليهم أولاً دراسة الطريقة الحالية لاستخدام الأموال، لحل المشكلة التي يواجهونها في إنتاج منتج غير مرغوب أو استخدام أساليب تسويق غير مناسبة، ولذا فبدلاً من أن يترتب على الاقتراض التزامات جديدة، يتم

الاستراتيجية وتنمية البدائل لكافة

العوامل والمتغيرات الاستراتيجية، وتتم بالنظرة الشمولية وتقديم تقييم متكامل للموقف الاستراتيجية، ودرس العناصر الرئيسية للنموذج الوصفي للإدارة الاستراتيجية بصورة شمولية متكاملة تؤدي لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية من خلال جودة تمثيل الموقف وبناء وتنمية البدائل وانتقاء البديل الأفضل والذي يتوافق مع الرؤية والرسالة ويفيد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٢. التغيير الاستراتيجي: يتم تناول أهم الدراسات المرتبطة بالتغيير

الاستراتيجي وذلك على النحو التالي:
يرى (Lynch 2000) أن التغيير التنظيمي يشير إلى مدى قدرة الإدارة على إحداث التغيير في جميع أرجاء المنظمة بهدف التحديد الواضح للأهداف وبما يضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة.

ويشير الدوري (٢٠٠٣) إلى أن التغيير الاستراتيجي أسلوب إداري لتحويل المنظمة إلى حالة أفضل، ويساعد على حل المشكلات المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة بما يتضمنه من تغيير تنظيمي، كما يشير إلى عدة قرارات تمثل مستويات متفاوتة بين حالي عدم التغيير الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي المحدود.

ويؤكد

(2006) أن إحداث التغيير الاستراتيجي إلى الاستعداد لحداث التغيير مكونات الخطأ وفي واقع الأمر المرتبطة بها وفق نتائج التحليل وبطريقة تضمن ارتباطها بالاهداف الاستراتيجية، كما توافر أن القدرة على إحداث والتكيف معه لإجراء ما هو أفضل ظل بيئة تنافسية معقدة بعدة أشكال استدامة الميزة التنافسية.

ويتفق كل من (D.R, Song 2009) و (Ji, 2008)، إلى أن التعلم التنظيمي يعتبر مدخل متميز لإحداث التغيير الاستراتيجي، بما يحقق التميز المستمر في أداء المنظمات في التغيير في العوامل الاستراتيجية، وتوافر الاستعداد لدعم التوجه نحو استراتيجيات جديدة.

ويهدف

الحوار (٢٠١٠) في التعرف على مدى الاستعداد للتغيير المنظمات محل الدراسة وتوجه الدراسة إلى أن البعد الأكبر تأكيدياً الاستعداد للتغيير يتمثل في الاستراتيجية.

ويشير (2011) Song Wu, Qiaojuan, و Wei,olong

Liang إلى أن فريق الإدارة ذات التتبع يؤدي إلى إحداث التغيير الاستراتيجي، ويمنع من تعرض المؤسسة لحالات الركود، وأكد أن القيادة المتميزة التي تعمل كعقود ذات التنوع في التعليم والثقافة والعدالة في توزيع المزايا يعزز من عمليات التغيير الاستراتيجي.

ويرى شارلز هل، جارديث جونز (٢٠١٠) أنه لا يوجد ضمان أن تحقيق النجاح في الماضي يضمن تحقيق النجاح في المستقبل، وأن النجاح في المستقبل ينطوي على ضرورة ارتباط مجالات التغيير بنموذج الإدارة مختلف في الاستراتيجية المتبعة من أجله (الأعداد- التنفيذ- المتابعة والتقييم)، وأن ذلك يتطلب تغيير القيادة، تغيير الاستراتيجية، تغيير المنظمة، وذلك من خلال إتباع الممارسات الاستراتيجية التالية:

■ قيادة استراتيجية تستطيع أن تساهم في اتخاذ قرارات صعبة تتسم بالمخاطر المحسوبة في ظل ظروف بيئية حرجة، وتحفيز مدبري المستويات الدنيا، و أيضاً القدرة على سماع وجهات نظر الآخرين، وتفويض السلطة عندما يكون ذلك

مناسياً، وأخيراً ويوصى بأن تكون القيادة الجديدة من خارج الشركة تغيير الاستراتيجية وذلك استناداً إلى أنه في غالب الأحيان يتبين أن انخفاض الأرباح يتبع عن استخدام استراتيجية غير مناسبة، في ظل بيئة تتسم بالمتحف البيئي، وربما يتضمن ذلك تغيير الاستراتيجية العامة أو الاستراتيجية التنفيذية أو استراتيجيات وحدات الأعمال وهذا يتطلب التأكد من فهم القامتين على ممارسة الوظائف اللزوم بين المستويات المختلفة للاستراتيجية (عامه- تنفيذية- وحدات أعمال) والتعرف على متطلبات نجاح كل استراتيجية ومدى ارتباطها بالتحليل البيئي ومدى التغير في وضعيته، ومدى تمكنهم

الاستراتيجيات.

تغيير المنظمة (أو إحداث التغيير التنظيمي): ونجاح عملية التغيير بعد تغيير القيادة وتغيير الاستراتيجية يجب إحداث تغيير والذي يتطلب إزالة التنظيمي، والتحرك إلى الوضع الجديد، واعتماداً على تغيير المرغوب اعتمداً على تغيير الاستراتيجية التي فرضتها القيادة الجديدة، والتثبيت المؤقت لوضع المنظمة على حالتها الجديدة.

لضبط الأداء التنظيمي والمالي يدعم عمليات التغيير التنظيمي ولكن بدرجة قليلة عن غيرها من المتغيرات مثل الاهتمام بالسوق وتقديم الحوافز، كما أن الرئيس التنفيذي غير التقليدي ذات أثر كبير على تحقيق النجاح في التغيير الاستراتيجي.

بينما يشير Steve

(2015) Jaynes في دراسته لعملية صنع التغيير الاستراتيجي الى أن بناء واقع تنظيمي يتوافق مع المتغيرات البيئية بصورة مستمرة يشير بالدرجة الأولى لعملية تغيير الاستراتيجية، كما أنه يحتاج إلى عمليات الفحص المستمر لكافة جوانب المنظمة لترتيب عمليات التغيير بنتائج الفحص، وهذه الدراسة تؤكد على المدخل الذي يتبناه الباحث والذي يربط بين المراجعة الاستراتيجية وزيادة فرص النجاح في تنفيذ عمليات التغيير الاستراتيجية، وذلك في ظل ثقافة التغيير الاستراتيجية، وذلك في ظل ثقافة المبادرة بالتغيير وفق مقتضيات ومطالبات التغيير البيئي وعدم الاقتصار على التبعية والتقليد للمنظمات المنافسة. وفي هذا المجال يتبنى الباحث فكرة التتابع المتكرر لإحداث التغيير الاستراتيجي دون توقف وذلك كما يوضحها الشكل رقم (1) التالي:

كما تم التركيز على المستوى الإداري الذي يتبنى التغيير.

ويوضح (2014) Teryima,

في Joseph and Others Sev القدرة على

دراسة عن استخدام مقياس القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية للحكم على

نجاح التغيير الاستراتيجي في الشركات المصروفة النيجيرية، حيث تناقش

الدراسة سبل إدارة العقبات والتعامل مع التحديات التي تواجه البنوك النيجيرية

في تنفيذ عمليات التغيير الاستراتيجي وتشير إلى أن عدم القدرة على إحداثه

بالاقامة المطلوبة يمنع تحقيق الأهداف التنظيمية، وتوصي الدراسة بأن

ضمانات نجاح البنك ترتبط بالمراجعة الورية لأسباب المشاكل والتحديات

وبين أشهر هذه التحديات ضعف القيادة وعدم التنسيق في تطبيق الاستراتيجية

وغياب عمليات التغيير التنظيمي الداعم لذلك .

وقد تناول Motohiro,

Margarette (2015) في دراسته

عن النجاح الحقيقي وعلاقته بالتغيير الاستراتيجي في اليابان أن النجاح

الحقيقي يرتبط بمدى القدرة على التعامل مع العمود التنظيمي، كما أن الالتزام

بمعايير الحوكمة كموقع استراتيجي

بينما يوضح T, Savolainen,

(2013) Haikonen, A أن التغيير الاستراتيجي يعبر عن حالة

انتقال نحو المستقبل بصورة تركز الموارد أو التكيف في ضوء دراسة التطورات البيئية .

وقد تبين من دراسة (2014) Pol Herrmann, Sucheta

Nadkarni عن تأثير الرئيس التنفيذي على إدارة التغيير الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، أن الرئيس التنفيذي يمكنه أن ينفذ التغيير الاستراتيجي- وهذا مستوى أولي، والتميزين من القادة هم القادرين على إحداث التغيير الاستراتيجي وتحسين الآثار الناتجة عن تنفيذه وذلك استناداً لسمات خاصة يجب توافرها لدى القادة. في حين أشار Sensaker

ويتبنى Rezvani (2012)

and Others في دراسته لإدارة التغيير الاستراتيجي، من أجل تحقيق

التميز للمنظمات، أن التغيير يجب أن يرتبط بالروية ودراسة البيئة الداخلية

والخارجية لتحسين الوضع التنافسي، كما أن نجاح عملية التغيير الاستراتيجي

ترتبط بالاستراتيجيات التي يتم اتباعها ومدى الاستقرار التنظيمي ومناقشة

عمليات التغيير وبدرجة كبيرة بوكلاء التغيير (القيادة).

وفي دراسة (2013) Maclean, Robert

عن Donald; Macintosh, Robert التغيير الاستراتيجي كعمل إبداعي تبين

أن كافة عمليات الأداء والإدارة الاستراتيجية تحتاج الإبداع في تنفيذها

وتحليلها ولذا لربط التغيير بالممارسات الاستراتيجية يتطلب أن تمتلك المنظمة

المبدعين. في حين يؤكد Shea, (2013)

Gregory P, Solomon, Cassie A في دراسته عن ضرورة إحداث

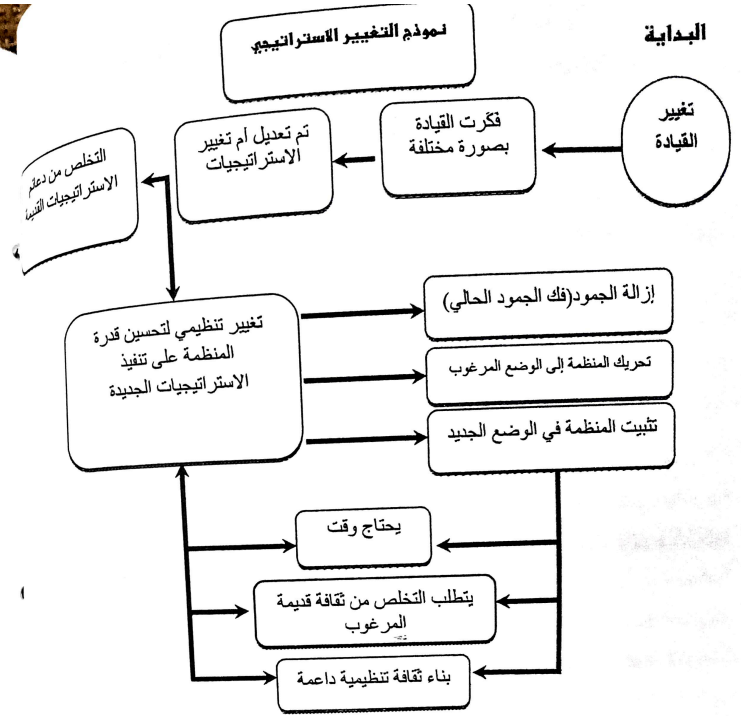
التغيير الاستراتيجي من خلال لجنة، على أن ضمان استمرار المؤسسات

التعليمية في تنفيذ الاستراتيجيات يتطلب تكوين لجنة من كافة الأطراف ذوي

العلاقة بجودة الخدمة التعليمية من داخل المؤسسة ومن خارجها لربط النتائج

بالمستفيد .

البداية



المصدر: الشكل من إعداد الباحث

٣. النتائج المستخلصة من الاطلاع على الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مختلف جوانبها يمكن أن تستخلص ما يلي:

(١) التعقد البيئي يستوجب ويزيد من أهمية المراجعة الاستراتيجية (Kukalis, s 1989).

(٢) بعض الدراسات تناولت أبعاد ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية وفوق

رؤيتهم (Thomas, 2006) والبعض الآخر ربطها بنتيجة اجرائها (Ackerman and Others 2009).

(٣) أشارت بعض الدراسات لربط المراجعة الاستراتيجية بالإجراءات الواجب اتخاذها من تعديل وتعويض دون الإشارة صراحة لعملية التغيير التنظيمي (Martin 2006: Grundy, Tony 2007).

(٤) تم الإشارة لأهم الفوائد التي تتحقق نتيجة القيام بالمراجعة الاستراتيجية (إدريس، المرسي ٢٠١٠).

(٥) اتضحت الأهمية القصوى للربط بين عمليات المراجعة الاستراتيجية وتنمية القدرة على التغيير الاستراتيجي (Ohta, Yasuhiro 2008).

(٦) التغيير الاستراتيجي لا يحقق الغرض منه دون معلومات عن فحوص واقص المنظمات (Bryan, s2009).

(٧) المراجعة الدورية لأسباب المشكلات والمعوقات يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة فاعلية التعامل مع التحديات (Self, D. 2007, Song, Ji. 2008).

(٨) تبين أن قيادة التغيير (القيادة) من أهم التحديات التي تحول دون نجاح التغيير، حيث أشارت الدراسات بأن ضعف القيادة وعدم التنسيق في تطبيق الاستراتيجيات وغياب عمليات التغيير التنظيمي الداعم لذلك من أهم عقبات نجاح مبادرات التغيير الاستراتيجي (Motohiro, 2007).

Margarethe 2015, Rezvani and Others 2012

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة وغيرها من الدراسات السابقة: يهتم الباحث في هذا البحث بدراسة العلاقة بين المراجعة الاستراتيجية وتحسين القدرة على إجراء التغيير الاستراتيجي، وهذه العلاقة لم ينظر إليها الباحثين من قبل رغم إشارة البعض لها ضمناً، فناعة من الباحث بأن نجاح عمليات التغيير الاستراتيجي لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا ارتبطت بمعلومات كافية عن واقع الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وأن ذلك يتم من خلال القيام بعمليات المراجعة الاستراتيجية.

رابعاً: مشكلة البحث: غي ظل عالم متغير يتسم بالتعقد البيئي، وبعد المرور بعدد من الأزمات المصرفية العالمية بات على البنوك أن تلجأ للتغيير الاستراتيجي الذي يُمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والباحث في هذا البحث يتبنى فكرة أن قيام البنوك بعملية المراجعة الاستراتيجية يُمكن أن يساهم في تنفيذ عملية التغيير الاستراتيجي بنجاح، وفي ضوء هذا التصور يتضمن البحث تساؤل رئيسي يتمثل في:

وفق عوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية.

4. لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجية.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قيام البنوك التجارية بعملية المراجعة الاستراتيجية وبين قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي.

سابعاً: أهمية البحث: تتبع أهمية الدراسة بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذي تسعى الدراسة لتحقيقه والمتمثل في: "التعرف على مدى قدرة المراجعة الاستراتيجية لأداء البنوك التجارية على تحسين القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي"، وبصورة تفصيلية تتناول أهمية البحث على النحو التالي:

1. محاولة الكسر الجمود في التفكير الاستراتيجي الذي ينتج عن صعوبة إصدار الخطة الاستراتيجية بما لا يسمح بالمساوئ بها بعد الانتهاء من إعدادها، بغرض بناء كيانات مصممة قادرة على مواكبة متطلبات العولمة المالية وبما يساهم في دعم الاقتصاد القومي.

4. تحديد مدى إمكانية التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع ملكيتها وفقاً لعوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجية، والتوصل لأهم الأبعاد الخاصة بالتغيير الاستراتيجي الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟

5. التحقق من مدى قدرة البنوك التجارية على إحداث التغيير الاستراتيجي استناداً لقيامها بعملية المراجعة الاستراتيجية.

سابعاً: فروع البحث: لا غرض التأكيد من مدى قدرة البنوك التجارية على إحداث التغيير الاستراتيجي استناداً لعملية المراجعة الاستراتيجية، تم صياغة عدد من الفروض والتي تتمثل في:

1. لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات عملية المراجعة الاستراتيجية.

2. لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات عملية التغيير الاستراتيجي.

3. لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية

5.

هل توجد علاقة بين المراجعة الاستراتيجية وتحسين القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية؟

"هل تتمكن البنوك التجارية العاملة في مصر باختلاف نوع ملكيتها من تحسين قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي استناداً إلى المراجعة الاستراتيجية؟... ويتضمن هذا التساؤل على عدد من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

1. هل تختلف البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قيامها بعملية المراجعة الاستراتيجية.

2. هل تختلف البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها على التغيير الاستراتيجي.

3. هل يمكن أن تسنجح عوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية في التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي أهم الأبعاد الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟

4. هل يمكن أن تسنجح عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجي في التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي أهم الأبعاد الخاصة بالتغيير الاستراتيجي الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟

هل توجد علاقة بين المراجعة الاستراتيجية وتحسين القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية؟

هل توجد علاقة بين المراجعة الاستراتيجية وتحسين القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية؟

Jaynes, 2015, Wheln , T and hunger, J. 1987, kukalis.s :1989

٢٠١١ ، شارلز وجارديث Savolainen 2013,stensaker and others 2014, steve

جدول رقم (١)
عوامل ومتغيرات البحث

عوامل و متغيرات التغيير الاستراتيجي	٢	عوامل و متغيرات المراجعة الاستراتيجية	٣
١. تغيير القيادة الاستراتيجية		١. الموقف الاستراتيجي	
(١) القناعة بأهمية تغيير القيادة الرئيسية التي لا تتوافق مع استراتيجيات البنك		(١) القناعة بأهمية وجود رؤية استراتيجية	
(٢) المدبرون ويكثفون اتخاذ قرارات صعبة في ظل ظروف يومية حرجية		(٢) القناعة بتخطيط الرسالة بأثر زمني	
(٣) القدرة على التحفيز		(٣) ارتباط أهداف البنك بالرسالة	
(٤) حرص قادة البنك على سماع وجهات نظر الآخرين		(٤) مدى التوافق بين الرؤية والرسالة والأهداف	
(٥) ميل المدبر الى تقويض بعض سبلاتهم		(٥) اعادة التفكير في كل من الرؤية والرسالة والأهداف في ضوء نتائج التقييم	
(٦) تعيين القيادات الاستراتيجية من الخارج يوفق استمرار تنفيذ الاستراتيجية للجهات العالمية		(٦) الارتباط بين رؤية رسالة وأهداف البنك ووحدات الأعمال والأنشطة	
٢. تغيير الاستراتيجية		٢. حوكمة البنك	
(٧) تثبيت الاستراتيجية حتى في ظل تغير العوامل الاستراتيجية		(٧) تطل حوكمة البنك مرجعية رئيسية لاداء المدبرين	
(٨) إبراز الادارة بين الاستراتيجية ولكن ان تصحح غير مطلوبة		(٨) مدى تحكم مجلس الادارة في كلية القرارات الاستراتيجية على	
(٩) ارتباط تغيير استراتيجيات وحدات الأعمال بتغييرات الاستراتيجية العامة		(٩) مدى سطوة الادارة التنفيذية على القرارات الاستراتيجية مع	
(١٠) مدى تطبيق مبدأ التوافق الاستراتيجي		(١٠) توافق القرارات الاستراتيجية مع السمواتية الاجتماعية	
(١١) قناعة الادارة بان تغيير الاستراتيجية يرتبط بتغيير الموارد		(١١) مدى العمق بصغر العملاء لدى ادارة البنك	
(١٢) تضمين القيادات الاستراتيجية النقلة بين الامور الجديدة		(١٢) مدى تضمين المدبرين نفس القوائم المالية للبنك	
(١٣) ارتباط منسبة الخطة بصورة دائمة بمدى جاهز التغييرات الاستراتيجية		(١٣) مدى مقارنك جميع المستويات الادارية في اتخاذ القرارات	
٣. التغيير التنظيمي		٣. التحليل البيئي الداخلي	
(١٤) جاهزة تغيير الاستراتيجية التغيرات التنظيمي بصورة جمالية		(١٤) مدى الحرص على تحديد جوانب القوة لدى البنك	
(١٥) اعادة النظر في الوضع الحالي		(١٥) مدى الاهتمام بإدارة نقاط الضعف	
(١٦) وجود خطة التغيير ضمن عناصر الخطة الاستراتيجية		(١٦) مدى الاعتماد على الامور الحالية كقوة في البنك	
(١٧) قناعة الادارة بضرورة التتابع المتكرر في عملية التغيير		(١٧) مستوى الاهتمام بالمتغير البشري	
(١٨) ارتباط رؤية التغيير بالتكاليف البيئي (خارجي - داخلي)		(١٨) الاستفادة من جوانب القوة لدى البنك في ادارة نقاط الضعف	
(١٩) ارتباط قرارات التغيير بخرجات نظام التقييم والرقابة		(١٩) الاستفادة من الجوانب القوية لدى البنك في استغلال الفرص	
		٤. التحليل البيئي الداخلي	
		(٢٠) تحديد البنك الفرص الإستراتيجية المتاحة والممكنة	
		(٢١) قيام البنك بتعديل الفرص المتاحة وتحديد ما	
		(٢٢) معرفة التهديدات التي تواجه البنك	
		(٢٣) سيطرة فكر التحديدات كمنهجية عن التهديدات	
		(٢٤) تمثيل موقف البنك تجاه التحديدات كل قوة	

ثامناً : تصميم البحث

١. بيانات البحث: يتم الاضطرار نوعين من البيانات هما على النم التالي:

الأغراض تحقيق السرية

وتخفيض التكاليف و الأهمية الكبرى

تعميق فكرة الدراسة وبلورة الفكرة

وينسأء الألهداف و فدرين

الدراسة (Donald; Del 1987) أن

الاعتماد على الدراسات والأبحاث

والتقارير و الإحصاءات المنشورة

والمربطة بالكتابات والبحوث عن

المراجعة الاستراتيجية والتغير

الاستراتيجي ومجتمع البنوك العاملة في

مصر (البيانات الثانوية)، إضافة

للتوصل للبيانات التي سيتم تحليلها

واستخلاص النتائج اعتماداً عليها، حيث

يتم التوصل لعدد من البيانات المرتبطة

بمتغيرات البحث والتي لم يتم تحييدها

من قبل والتي تتمثل في عوامل

ومتغيرات كل من المراجعة

والاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي

إضافة للتعرف على نوع ملكية

البنك (البيانات الأولية).

مقدمات البحث: يوضح الجدول رقم (١) التالي عوامل ومتغيرات البحث وذلك كما يلي (الدراس والمرسي، ٢٠١٠، أبو بكر و النعيمي، ٢٠١٠، المغربي

٢. الحاجة إلى تحسين مستوى الاداء الاستراتيجي بالقطاع المصرفي المصري ، خاصة في ظل عولمة الخدمات المالية، بما يدعو للحاجة إلى ضبط الاداء المصرفي.

٣. محاولة تقديم رؤية تساهم في تحسين دور البنوك فسي دعم التنمية والاستثمار الأجنبي المباشر، بما يساهم في إسراع معدلات التنمية الاقتصادية فسي السدول النامية (السوداني ٢٠٠٥).

٤. تساهم الدراسة في تحسين قدرة البنوك التجارية على إحداث التغيير الاستراتيجي، وكتابة لذلك يتميز البنك على المنافسين مع الحفاظ المستمر على مسيرة الاداء الاستراتيجي نحو الأهداف الاستراتيجية، بما يزيد من الحصنة السوقية للبنك وتحسين العائد لجميع الأطراف ذوي العلاقة بالبنك.

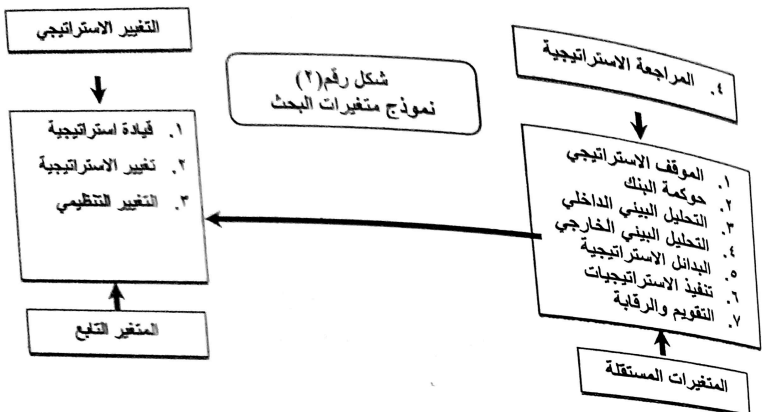
٥. تعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية في هذا المجال، حيث أنها الدراسة الأولى عربياً وعالمياً في حدود علم الباحث_ التي تتناول العلاقة بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.

تابع جدول رقم (١)

عوامل ومتغيرات البحث

عوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية	عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجي
٥. البدائل (الخيارات) الاستراتيجية	
(٢٥) وجود استراتيجيات بديلة	
(٢٦) ارتباط الخيارات الاستراتيجية بالأهداف	
(٢٧) توافق متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات البديلة	
(٢٨) معرفة مبررات كل بديل استراتيجي	
٦. تنفيذ الاستراتيجيات	
(٢٩) تحديد مسؤوليات التنفيذ بدقة	
(٣٠) وضع برنامج لاولويات التنفيذ	
(٣١) اعادة النظر في تنفيذ الاستراتيجيات	
(٣٢) التعديل وفق مقتضيات اعادة النظر	
٧. التقييم والرقابة	
(٣٣) الاعتماد على الرقابة المانعة	
(٣٤) تفضيل الرقابة اللاحقة	
(٣٥) العمل بفكر تقييم الاداء	
(٣٦) نظام معلومات يدعم عمليات التقييم والرقابة	

حيث يتناول البحث ثلاث متغيرات رئيسة تضم (١١) إحدى عشر متغيراً فرعياً، وتتعلق هذه المتغيرات بكل من المراجعة الاستراتيجية (٧) متغيرات والتغيير الاستراتيجي (٣) متغيرات، إضافة لنوع ملكية البنك، وفي ضوء المتغيرات التي تم الاعتماد عليها تم تصميم نموذج وصفي يعبر عن هيكل العلاقات بين هذه المتغيرات ويتبين ذلك من خلال الشكل رقم (٢) التالي:



٣. أداة جمع البيانات : أداة جمع البيانات تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها بغرض الحصول على البيانات الأولية، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من ثلاث أسئلة هي على النحو التالي (David A. Aker, George S. Day 1980) :

السؤال الأول : ويتضمن (٣٦) عبارات تعكس بعض المفاهيم الأساسية للمراجعة الاستراتيجية وتتمثل في :

الموقف الاستراتيجي ويعكسها العبارات من (٦-١) ، حوكمة البنك ويعكسها العبارات من (٧-١٣) ، التحليل البيئي الداخلي ويعكسها العبارات من (١٤-١٩) ، التحليل البيئي الخارجي ويعكسها العبارات

من (٢٠-٢٤) ، البدائل الاستراتيجية ويعكسها العبارات من (٢٥-٢٨) ، تنفيذ الاستراتيجيات ويعكسها العبارات من (٢٩-٣٢) ، التقييم والرقابة ويعكسها العبارات من (٣٣-٣٦) .

السؤال الثاني : ويتضمن (١٩) عبارة تعكس القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي وتتمثل في :

قيادة استراتيجية وتمثل في العبارات من (١-٦) ، تغيير الاستراتيجية وتمثل في العبارات من (٧-١٣) ، التغيير التنظيمي وتمثل في العبارات من (١٤-١٩) .

السؤال الثالث : يشير لكل من نوع ملكية البنك (قطاع عام/ مشتركة/ فرع بنك أجنبي).

مع جميع العاملين بشرط أن يكون قد مر عليه عشرة سنوات عمل كحد أدنى.

اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة:

لأغراض تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث يتم دراسة مدى الاختلاف بين البنوك التجارية محل الدراسة من حيث توافر أبعاد ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية ومدى القدرة على التغيير الاستراتيجي والتعرف على مدى القدرة على التمييز بين مجموعات البنوك التجارية استناداً لهذه الأبعاد والمتغيرات، مع دراسة طبيعة العلاقة قيام البنوك التجارية بعملية المراجعة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وبين قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي (كمتغير تابع)، وذلك لإجابة على تساؤلات البحث والتي تتمثل في:

١. هل تختلف البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قيامها بعملية المراجعة الاستراتيجية؟

٢. هل تختلف البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها على التغيير الاستراتيجي؟

٣. هل يمكن أن تسنح عوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية

من قوة تمييز بين البنوك (ادريس ٢٠٠٧) ويتطلب اختبار ويلكس لامدا، كا^٢، واختبار ف.

تحليل التباين احادي الاتجاه: وذلك لتحديد مدى الاختلاف بين البنوك التجارية من حيث توافر أبعاد ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية، وكذلك القدرة على إحداث التغيير بالبنوك التجارية، ويتطلب اختبار اختيار توكي Tukey واختبار ف.

حدود البحث: في ضوء أن البنوك التجارية توفر حوالي ٥٠% احتياجات الشركات بالدول المتقدمة من الأموال، في حين تبلغ ٩٠% تقريباً بالنسبة للدول النامية، كما تبلغ نسبة أصولها (٧٧.٤%)، وقروضها (٧٨.٤%)، وودائعها (٨٠.٧%) مقارنةً لإجمالي البنوك. يتم إجراء الدراسة الميدانية على البنوك التجارية (بنوك قطاع عام، بنوك خاصة، فروع لبنوك أجنبية) بالمدن الرئيسية بالوجه البحري والقاهرة، تجنياً للثقت الجغرافي، واستناداً لتركز الفروع الرئيسية للبنوك محل الدراسة بالقاهرة الكبرى، كما أن تعامل البنوك يسير وفق سياسات عمل مصرفي عامه يضعها البنك المركزي المصري (التقرير المالي الشهوري/ الشفرة الاقتصادية الشهوية للبنك المركزي المصري)، كما سيتم التعامل

تحليل الفكار ونباح: التحقق من

الاعتمادية والتبسات في نفس الاستقصاء، وصلاحتها التحري

الغرض الذي من أجله تم تصميم

التحليل العملي: التعرف على

تمثيل المتغيرات الفرضية المراد

الرئيسية لكل متغير مستقل أو ثنائي

وذلك بغرض تخفيض عدد

المتغيرات للحد الذي يعطي دينا

تمثيل أعلى، حيث يتم استنباط

المتغيرات التي يكون درجة تميزها

أقل من ٦٠%، والتوصل لبيانات

مصدقية أعلى للاستنباط (الادريس ٢٠٠٧)

تحليل الإحداد والارتباط المتعدد

أسلوبين مثلزمين من الأساليب

الإحصائية التنبؤية للتعرف على أثر

المتغير المستقل (المراجعة

الاستراتيجية) على تفسير التغير في

المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي)

والتأكد من اتجاه العلاقة بينهما.

تحليل التمييز المتعدد: للتعرف على

مدى قدرة عوامل ومتغيرات كل من

المراجعة الاستراتيجية والتغيير

الاستراتيجي على التمييز بين

مجموعات البنوك التجارية العاملة في مصر، إضافة لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في نموذج التحليل وذلك على أساس ما تنتج به

من قياس توافر أبعاد ومتغيرات

المراجعة الاستراتيجية الذي يتكون

من (٧) عوامل تتضمن (٣٦) عبارة

ومقياس القدرة على التغيير

الاستراتيجي الذي يتكون

من (٣) عوامل تتضمن (٩) عبارة.

٨. أساليب تحليل البيانات واختبار

فروض البحث: لأغراض تحليل

واختبار الفروض الخاصة بالبيانات

متعددة المتغيرات، والتحقق من نوع

ودرجة العلاقة أو الاختلاف بين أكثر

من متغيرين ودراسة مدى إمكانية

الاعتماد على متغيرات

البحث (المراجعة الاستراتيجية)

التغيير الاستراتيجي) في التمييز بين

المجموعات، تم الاعتماد على بعض

الأساليب الإحصائية المناسبة (تحليل

الفكار ونباح، التحليل العملي، تحليل

الإحداد والارتباط المتعدد، تحليل

التمييز المتعدد، تحليل التباين احادي

الاتجاه)، كما تطلب تحقيق ذلك

الغرض الاعتماد على عدد من

الاختبارات الإحصائية المتوافقة مع

أساليب التحليل، وتشتمل هذه الاختبارات الإحصائية في من T-Test، F-Test، واختبار توكي TUKEY، واختبار Chi-Square، واختبار ويلكس لامدا Wilks Lambda.

في التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي أهم الأبعاد الخاصة بالمراجعة الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟

٤. هل يمكن أن تنجح عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجي في التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع ملكيتها؟ وما هي أهم الأبعاد الخاصة بالتغيير الاستراتيجي الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟

٥. هل توجد علاقة بين عملية المراجعة الاستراتيجية وبين تحسين القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية؟

ولأغراض التأكد من مدى قدرة البنوك التجارية على إحداث التغيير الاستراتيجي استناداً لعملية المراجعة الاستراتيجية، تم صياغة عدد من الفروض والتي تتمثل في:

١. لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات عملية المراجعة الاستراتيجية.
٢. لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع

الملكية وفق عوامل ومتغيرات عملية التغيير الاستراتيجي.

٣. لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية.

٤. لا يوجد اختلاف مُميز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجي.

٥. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين قيام البنوك التجارية بعملية المراجعة الاستراتيجية وبين قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي. وهذه الفروض التي تم صياغتها كمحاولة من الباحث للإجابة على تساؤلات البحث يتم مناقشتها من منظور تحليلي في ضوء تناول الموضوعات التالية:

١. تقييم الاعتمادية والصلاحية لقائمة الاستقصاء.
٢. الاختلاف بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات عملية المراجعة الاستراتيجية.
٣. الاختلاف بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها على التغيير الاستراتيجي.

٤. التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية.

٥. التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجي.

٦. دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين قدرة البنوك التجارية على إحداث التغيير الاستراتيجي.

وفيما يلي يتم تناول هذه الموضوعات على النحو التالي:

١. تقييم الاعتمادية والصلاحية لقائمة الاستقصاء: لأغراض الاعتماد على نتائج تحليل البيانات الأولية للبحث والمساهمة في تقليل الأخطاء العشوائية للقياس وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة يتم التأكد من إمكان الاعتماد على الاستبانة ومحتوياتها وصلاحية المقاييس المستخدمة (تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity)، وذلك على النحو التالي:

(١) تقييم الاعتمادية: يتم الاعتماد على معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient لتقييم درجة التماسق الداخلي بين أبعاد ومتغيرات المقياس

المستخدم، كما تقرر استبعاد المتغير ذات معامل الارتباط الإجمالي أقل من ٠.٣٠ (إدريس ٢٠٠٧)، ولاستخدام معامل ألفا تم إجراء الخطوتين التاليتين.

الخطوة الأولى: تحديد المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية من خلال الدراسات السابقة، ثم قام الباحث بمناقشة كل متغير مع المختصين والمهنيين ذوي العلاقة بمتغيرات البحث للتأكد من مدى فهم محتوى العبارات ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين البعد الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة (الصدق الظاهري Face Validity).

الخطوة الثانية: تم توزيع الاستبانة في صورتها المبدئية على عدد (٣٠) مفردة ممثلة لعينة البحث، حيث تم اختيار عدد من المديرين بالبنوك محل الدراسة، وبعد مرور أسبوعين قام الباحث بتوزيع عدد (٣٠) استبانة على نفس العينة (الصدق البنائي Contrast Validity) (David ; George 1995) وقد تمثلت أهم نتائج اختبار الاستبانة على العينة المصغرة وفق ألفا كرونباخ فيما يلي:

تم تحديد معامل الثبات لقائمة الأبعاد باستخدام معامل ثبات ألفا

المصاحبة والتي تمثلت في كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وأمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات جدول رقم (٦) و جدول رقم (٧) على النحو التالي:

جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين للمراجعة الاسترجعية

مستوى المغفوة	درجات الحرية	قيمة F	الوصف الإحصائي		نوع مشكلة البنك	المشعر
			الاحصائي المعجزي	الوسط الحسابي		
**٠,١٠	٢	٢,٩٣	٠,٢١ ٠,٣٧ ٠,٣٩ ٠,٢١	١,٨٥ ٢,٠٥ ٢,٤٥ ٢,١٥	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة فرع بنك اجنبي إجمالي	المراجعة الاسترجعية
**٠,٠٠٠	٢	١,٨٦	٠,٥٧ ٠,٥٢ ٠,٥١ ٠,٥٠	١,٥٥ ٢,٠٠ ٢,٦٨ ٢,٣١	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة فرع بنك اجنبي إجمالي	الموقف الامتثالي
*٠,١٢	٢	٤,٧٣	٠,٤٤ ٠,٥٣ ٠,٣٩ ٠,٤٣	٢,٩٠ ٢,٠١ ٢,٧٥ ٢,٢١	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	مؤكدة البنك
**٠,٠٠٠	٢	٤,٧٦	٠,٤٩ ٠,٥٣ ٠,٤٣ ٠,٥٠	١,٦٦ ٢,٠٦ ٢,٦٨ ٢,٢٣	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	التحليل البيئي الداخلي
*٠,٨٥	٢	٣,١١	٠,٣٨ ٠,٨٠ ٠,٤٤ ٠,٦٧	٢,٠٠ ٢,٢٤ ٢,٠٩ ٢,١١	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة فرع بنك اجنبي إجمالي	التحليل البيئي الخارجي
*٠,١٥٠	٢	٢,٩٠	٠,٧١ ٠,٤٧ ٠,٣٥ ٠,٥٨	١,٧٠ ٢,٠٠ ٢,٦٨ ١,٩٩	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	البيانات الاسترجعية
**٠,٠٠٣	٢	٣,١١	٠,٥٨ ٠,٥٤ ٠,٥٩ ٠,٥٨	٢,٧٠ ١,٧٠ ١,٩٥ ٢,١٥	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	تطبيق الاسترجعية
*٠,٠١٨	٢	٢,٣٧	٠,٧٧ ١,٠٠ ٠,١١٦ ٠,٨٢	١,٧٩ ١,٦٩ ٢,١٣ ١,٩١	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	التقييم والرقابة

بعملية المراجعة القيام حيث الاسترجعية، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الأول للبحث - هل تختلف البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية التجارية بعملية المراجعة من حيث قيامها بعملية المراجعة من استعان الباحث الاسترجعية؟، فقد استعان الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية للاختبارات وبعض والتحاليل

* تشير إلى دلالة إحصائية طبقاً لاختبار F- Test * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٠١

النتيجة	المتغير	القيمة	الوصف الإحصائي	نوع مشكلة البنك	المشعر	
٠,٧٧	١	٠,٨٢	٠,٧٧	١,٨٥	بنوك قطاع علم	المراجعة الاسترجعية
٠,٨٢	٢	٠,٨٥	٠,٧٤	٢,٠٥	بنوك مشتركة	الموقف الامتثالي
٠,٨٥	٣	٠,٨٩	٠,٧٤	٢,٤٥	بنوك اجنبي	مؤكدة البنك
٠,٨٥	٤	٠,٨٩	٠,٧٤	٢,٤٥	بنوك اجنبي	التحليل البيئي الداخلي
٠,٨٥	٥	٠,٨٩	٠,٧٤	٢,٤٥	بنوك اجنبي	التحليل البيئي الخارجي
٠,٨٥	٦	٠,٨٩	٠,٧٤	٢,٤٥	بنوك اجنبي	البيانات الاسترجعية
٠,٨٥	٧	٠,٨٩	٠,٧٤	٢,٤٥	بنوك اجنبي	تطبيق الاسترجعية
٠,٨٥	٨	٠,٨٩	٠,٧٤	٢,٤٥	بنوك اجنبي	التقييم والرقابة

١. الاختلاف بين البنوك التجارية
 باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات عملية المراجعة.
 ٢. تأثير مدى الاختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر من

(١) الفعالية بأهمية تغيير القيادات الرئيسية التي لا تتوافق مع استراتيجيات البنك
 (٢) المديرون يمكنهم اتخاذ قرارات صعبة في ظل ظروف بيئية حرجية
 (٣) القدرة على التخفيف
 (٤) حرص قادة البنك على سماع وجهات نظر الآخرين
 (٥) ميل المدير إلى تفويض بعض سلطاتهم
 (٦) تعيين القيادات الاسترجعية من الخارج يعيق استمرار تنفيذ الاستراتيجية الحالية
 (٧) تثبيت الاسترجعية حتى في ظل تغير العوامل الاسترجعية
 (٨) إبراز الإدارة بأن الاسترجعية يمكن أن تصبح غير مناسبة
 (٩) ارتباط تغيير استراتيجيات وحدات الأعمال بتغييرات الاستراتيجية العامة
 (١٠) مدى تطبيق مبدأ التوافق الاسترجعي
 (١١) قناعة الإدارة بأن تغيير الاستراتيجية يرتبط بتغيير الموارد
 (١٢) تفصيل القيادات الاسترجعية للتعامل بين الاستراتيجيات
 (١٣) ارتباط مناسبة الخطة بصورة دائمة بمدى ثبات المتغيرات البيئية
 (١٤) حاجة تغيير الاستراتيجية للتغيير التنظيمي بصورة إيجابية
 (١٥) إعادة النظر في الوضع الحالي
 (١٦) وجود خطة للتغيير ضمن عناصر الخطة الاستراتيجية
 (١٧) قناعة الإدارة بكرة التتابع المتكرر في عملية التغيير
 (١٨) ارتباط رؤية التغيير بالتحويل البيئي (خارجي - داخلي)
 (١٩) ارتباط قرارات التغيير بمخرجات نظام التقييم والرقابة
 نسبة التباين التي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.
 النسبة المئوية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة.
 العوامل المستخرج رقم (١): تغيير القيادة الاسترجعية من ٢-١ (نسبة متغيرات).
 العامل المستخرج رقم (٢): تغيير الاستراتيجية من ١-١٢ (نسبة متغيرات).
 العامل المستخرج رقم (٣): التغيير التنظيمي من ١-٤ (نسبة متغيرات).
 العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية
 • العامل المستخرج رقم (١): تغيير القيادة الاسترجعية من ٢-١ (نسبة متغيرات).
 • العامل المستخرج رقم (٢): تغيير الاستراتيجية من ١-١٢ (نسبة متغيرات).
 • العامل المستخرج رقم (٣): التغيير التنظيمي من ١-٤ (نسبة متغيرات).
 ويود الباحث أن يشير إلى أن إجراءات مرحلة الاعتمادية قد ساهمت في تحسين نتائج ومخرجات التحليل العملي وثبات العوامل على حاله رغم استبعاد بعض المتغيرات نظراً لانخفاض معامل التحميل.

المصاحبة والتي تمثلت في كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وأمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات جدول رقم (٦) و جدول رقم (٧) على النحو التالي:

جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين للمراجعة الاسترجعية

مستوى المغفوة	درجات الحرية	قيمة F	الوصف الإحصائي		نوع مشكلة البنك	المتغير
			الاحصائي المعجزي	الوسط الحسابي		
**٠,١٠	٢	٢,٩٣	٠,٢١ ٠,٣٧ ٠,٣٩ ٠,٢١	١,٨٥ ٢,٠٥ ٢,٤٥ ٢,١٥	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة فرع بنك اجنبي إجمالي	المراجعة الاسترجعية
**٠,٠٠٠	٢	١,٨٦	٠,٥٧ ٠,٥٢ ٠,٥١ ٠,٥٠	١,٥٥ ٢,٠٠ ٢,٦٨ ٢,٣١	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة فرع بنك اجنبي إجمالي	الموقف الامتثالي
*٠,١٢	٢	٤,٧٣	٠,٤٤ ٠,٥٣ ٠,٣٩ ٠,٤٣	٢,٩٠ ٢,٠١ ٢,٧٥ ٢,٢١	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	مؤكدة البنك
**٠,٠٠٠	٢	٤,٧٦	٠,٤٩ ٠,٥٣ ٠,٤٣ ٠,٥٠	١,٦٦ ٢,٠٦ ٢,٦٨ ٢,٢٣	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	التحليل البيئي الداخلي
*٠,٨٥	٢	٣,١١	٠,٣٨ ٠,٨٠ ٠,٤٤ ٠,٦٧	٢,٠٠ ٢,٢٤ ٢,٠٩ ٢,١١	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة فرع بنك اجنبي إجمالي	التحليل البيئي الخارجي
*٠,١٥٠	٢	٢,٩٠	٠,٧١ ٠,٤٧ ٠,٣٥ ٠,٥٨	١,٧٠ ٢,٠٠ ٢,٦٨ ١,٩٩	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	البيانات الاسترجعية
**٠,٠٠٣	٢	٣,١١	٠,٥٨ ٠,٥٤ ٠,٥٩ ٠,٥٨	٢,٧٠ ١,٧٠ ١,٩٥ ٢,١٥	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	١. تلبية الاسترجعات
*٠,١٨	٢	٢,٣٧	٠,٧٧ ١,٠٠ ٠,١١٦ ٠,٨٢	١,٧٩ ١,٦٩ ٢,١٣ ١,٩١	بنوك قطاع علم بنوك مشتركة بنوك اجنبي فرع بنك اجنبي إجمالي	التقييم والترقية

F- Test * تشير إلى دلالة إحصائية طبقاً لاختبار F- Test * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٠١

المراجعة العملية القيام حيث الاسترجعية، والذي يحاول الإجابة على التساؤل الأول للبحث - هل تختلف البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية التجارية بعملية المراجعة من حيث قيامها بعملية المراجعة من استعان الباحث الاسترجعية؟، فقد استعان الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية للتحليلية وبعض والتحاليلية

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
١١	١٠	٩	٨
١٢	١١	١٠	٩
١٣	١٢	١١	١٠
١٤	١٣	١٢	١١
١٥	١٤	١٣	١٢
١٦	١٥	١٤	١٣
١٧	١٦	١٥	١٤
١٨	١٧	١٦	١٥
١٩	١٨	١٧	١٦
٢٠	١٩	١٨	١٧
٢١	٢٠	١٩	١٨
٢٢	٢١	٢٠	١٩
٢٣	٢٢	٢١	٢٠
٢٤	٢٣	٢٢	٢١
٢٥	٢٤	٢٣	٢٢
٢٦	٢٥	٢٤	٢٣
٢٧	٢٦	٢٥	٢٤
٢٨	٢٧	٢٦	٢٥
٢٩	٢٨	٢٧	٢٦
٣٠	٢٩	٢٨	٢٧

- العامل المستخرج رقم (١): تغيير القيادة الاسترجعية من ٢-١ (سنة متغيرات).
- العامل المستخرج رقم (٢): تغيير الاسترجعية من ٩,٧ من ١٢-١١ (سنة متغيرات).
- العامل المستخرج رقم (٣): التغيير التنظيمي من ١٩,١٤ (سنة متغيرات).

النسبة المئوية للتباين التي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة

نسبة التباين التي تم تفسيره لكل عامل مستخرج

١١) قدرة على التخفيض

١٢) المديرون يمكنهم اتخاذ قرارات صعبة في ظل ظروف بيئية حرجية

١٣) تحسين القيادة الاسترجعية من الخارج يعيق استمرار تنفيذ الاسترجعية الحالية

١٤) تهيئة الاسترجعية حتى في ظل تغير العوامل الاسترجعية

١٥) إبراز الإدارة بأن الاسترجعية يمكن أن تصبح غير مناسبة

١٦) ارتباط تغيير استرجعية وحدات الأعمال بتغييرات الاسترجعية العامة

١٧) مدى تطبيق مبدأ التوافق الاسترجعي

١٨) قناعة الإدارة بأن تغيير الاسترجعية يرتبط بتغيير الموارد

١٩) تفعيل القيادات الاسترجعية للتعامل بين الاسترجعية

ويود الباحث أن يشير إلى أن إجراءات مرحلة الاعتمادية قد ساهمت في تحسين نتائج ومخرجات التحليل العملي وثبات العوامل على حاله رغم استبعاد بعض المتغيرات نظراً لانخفاض معامل التحميل.

لاستبعاد بعض المتغيرات نظراً لانخفاض معامل التحميل.

الاسترجعية.

الدراسة مدى الاختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر من

لدراسة مدى الاختلاف بين البنوك التجارية العاملة في مصر من حيث قدرتها على التغيير الاستراتيجي، والذي يحول الإجابة على السؤال الثاني للبحث- هل تختلف البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها على التغيير الاستراتيجي؟-، فقد استعان الباحث بعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة والتي تمكّنت في كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وأمكن التوصل إلى بعض النتائج والتي نوضحها من خلال بيانات جدول رقم (٨) و جدول رقم (٩) على النحر التالي:

مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف) كما بالجدول رقم (٧). وفي ضوء ما سبق يرى الباحث وجود رفض الفرض الأول- لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات عملية المراجعة الاستراتيجية- بنفس الفرض بالنسبة لبعدي التحليل الجبرحي والبدائي البيئي وذلك بعد أن تبين أن الاختلاف حولهما غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (١%) أو (٥%) وفقاً لاختبار (ف).

٣. الاختلاف بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها على التغيير الاستراتيجي.

المشتركة، وفروع البنوك الأجنبية على الترتيب، وتبين أن الاختلاف يميل لصالح بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلاف باستخدام اختبار توكي تبين أن الفروق معنوية بين فروع البنوك الأجنبية وبنوك القطاع العام بمعنوية (٥%) وبين البنوك المشتركة بمعنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف) كما بالجدول رقم (٧).

■ التقييم والرقابية: عند مستوى معنوية (٥%)، وبمتوسط إجمالي (١.١٩) بنسبة (٢٣.٨) وكل فئة (١.٧٩) بنسبة (٣٥.٨) (١.٦٩ بنسبة (٣٣.٨)%)، (٢.١٣ بنسبة (٤٢.٦)%) لكل من بنوك القطاع العام، والبنوك المشتركة، وفروع البنوك الأجنبية على الترتيب، وتبين أن الاختلاف يميل لصالح فروع البنوك الأجنبية على حساب كل من بنوك القطاع العام والبنوك المشتركة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلاف باستخدام اختبار توكي تبين أن الفروق معنوية بين فروع البنوك الأجنبية وبنوك القطاع العام

على حساب البنوك المشتركة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات باستخدام اختبار توكي تبين أن الفروق معنوية بين فروع البنوك الأجنبية وبنوك القطاع العام عند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف) ويبين ذلك الجدول رقم (٧).

■ تنفيذ الاستنتاجات: عند مستوى معنوية (١%)، وبمتوسط إجمالي (٢.١٥) بنسبة (٤٣) وكل فئة على حدة (٢.٧٠) بنسبة (٥٤)%)، (١.٧٠ بنسبة (٣٤)%)، (١.٩٥ بنسبة (٣٩)%) لكل من بنوك القطاع العام، والبنوك

لاختبار (ف) ويبين ذلك الجدول رقم (٧).

■ التحليل البيئي الداخلي: عند مستوى معنوية (١%)، وبمتوسط إجمالي (٢.٢٣) بنسبة (٤٤.٦) وكل فئة على حدة (١.٦٦) بنسبة (٣٣.٢)%)، (٢.٠٦ بنسبة (٤١.٢)%)، (٢.٦٨ بنسبة (٥٣.٦)%) لكل من بنوك القطاع العام، والبنوك المشتركة، وفروع البنوك الأجنبية على الترتيب، وتبين أن الاختلاف يميل لصالح فروع البنوك الأجنبية وبنوك القطاع العام على حساب البنوك المشتركة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات باستخدام اختبار توكي تبين أن الفروق معنوية بين فروع البنوك الأجنبية وبنوك القطاع العام عند مستوى معنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف) ويبين ذلك الجدول رقم (٧).

■ تنفيذ الاستنتاجات: عند مستوى معنوية (١%)، وبمتوسط إجمالي (٢.١٥) بنسبة (٤٣) وكل فئة على حدة (٢.٧٠) بنسبة (٥٤)%)، (١.٧٠ بنسبة (٣٤)%)، (١.٩٥ بنسبة (٣٩)%) لكل من بنوك القطاع العام، والبنوك

نتائج تحليل التباين للتغيير الاستراتيجي (٨) جدول رقم (٨)

المتغير	نوع ملكية البنك	الوصف الإحصائي		قيمة F	درجات الحرية	مستوى المعنوية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
التغيير الاستراتيجي	بنوك قطاع عام	١.٦٨	٠.٣٣	٢.٨٦	٢	٠.٠٢٠
	بنوك مشتركة	٢.٠١	٠.٣٥			
	فرع بنك اجنبي	٢.٤٤	٠.٣٢			
	إجمالي	١.٩٨	٠.٣٩			
١. تغيير القيادة الاستراتيجية	بنوك قطاع عام	١.٥٢	٠.٥١	١.٤٥	٢	٠.٠٠٠
	بنوك مشتركة	١.٨٦	٠.٣٤			
	فرع بنك اجنبي	٢.١٨	٠.٧١			
	إجمالي	١.٨٦	٠.٥٤			
٢. تغيير الاستراتيجية	بنوك قطاع عام	١.٤٣	٠.٤٤	٤.٢٨	٢	٠.٠٠٢
	بنوك مشتركة	١.٧٧	٠.٥٢			
	فرع بنك اجنبي	٢.٠٩	٠.٤١			
	إجمالي	١.٧٣	٠.٤٩			
٣. التغيير التنظيمي	بنوك قطاع عام	٢.٠٠	٠.٤٩	٦.٥٤	٢	٠.٠٦٨
	بنوك مشتركة	١.٧٧	٠.٥٧			
	فرع بنك اجنبي	٢.٢٦	٠.٤٨			
	إجمالي	٢.١٣	٠.٤٧			

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية طبقاً لاختبار F- Test

نتائج اختبار توكي للمراجعة الاستراتيجية (٩) جدول رقم (٩)

المتغير	نوع ملكية البنك	بنوك قطاع عام	بنوك مشتركة	فرع بنك اجنبي
التغيير الاستراتيجي	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	٠.٤٧٣	-	-
	فرع بنك اجنبي	** ٠.٠٠٨	٠.٣٩٢	-
١. الموقف الاستراتيجي	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	٠.٥٨٠	-	-
	فرع بنك اجنبي	* ٠.٠٢٥	٠.٦٥٨	-
٢. تغيير الاستراتيجية	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	٠.٣٠١	-	-
	فرع بنك اجنبي	** ٠.٠١٠	٠.٣١٢	-
٣. التغيير التنظيمي	بنوك قطاع عام	-	-	-
	بنوك مشتركة	٠.٧٠١	-	-
	فرع بنك اجنبي	٠.٣٨٢	٠.٣٥١	-

** تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠١ * تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار توكي Tukey

في ضوء بيانات الجدول رقم (٨) يتبين عدد من الجوانب والتي منها:

بلغ متوسط توافر أبعاد التغيير الاستراتيجي إجمالاً (١.٩٨) بنسبة (٣٩.٦%)، في حين بلغ (١.٦٨) بنسبة (٣٣.٦%)، (٢.٠١) بنسبة (٤٠.٢%)، (٢.٤٤) بنسبة (٤٨.٨%) لكل من بنوك القطاع العام، والبنوك المشتركة، وفروع البنوك الأجنبية علي الترتيب، وهذا يشير إلى انخفاض القدرة على التغيير الاستراتيجي بكافة البنوك، رغم ارتفاعها بصورة بسيطة بفروع البنوك الأجنبية عن غيرها.

تبين أن الاختلاف حول أبعاد التغيير الاستراتيجي إجمالاً ذو دلالة معنوية عند مستوى ٥%، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات حول أبعاد التغيير الاستراتيجي بصفة إجمالية باستخدام اختبار توكي (Tukey) تبين أن الفروق معنوية بين فروع البنوك الأجنبية وبين بنوك القطاع العام بمعنوية (١%) وفقاً لاختبار (ف) كما يتبين من الجدول رقم (٩).

أما بالنسبة لكل بُعد من أبعاد التغيير الاستراتيجية على حدة فقد تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية لبعد تغيير القيادة الاستراتيجية، وبُعد تغيير الاستراتيجية باستثناء بُعد التغيير التنظيمي الذي تبين أن الاختلاف حوله غير دال إحصائياً، ويوضح ذلك بيانات جدول رقم (٨) وجدول رقم (٩)، ويتم تناول معنوية الفروق لكل بُعد من الأبعاد الدالة إحصائياً وذلك على النحو التالي:

تغيير القيادة الاستراتيجية: عند مستوى معنوية (١%)، وبمتوسط إجمالي (١.٨٦) بنسبة (٣٧.٢%)، في حين بلغ (١.٥٢) بنسبة (٣٠.٤%)، (١.٨٦) بنسبة (٣٧.٢%)، (٢.١٨) بنسبة (٤٣.٦%) لكل من بنوك القطاع العام، والبنوك المشتركة، وفروع البنوك الأجنبية علي الترتيب، وتبين أن الاختلاف يميل لصالح فروع البنوك الأجنبية على حساب كل من البنوك المشتركة وبنوك القطاع العام، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات باستخدام اختبار توكي تبين أن الفروق معنوية بين فروع البنوك الأجنبية وبنوك القطاع العام عند

مستوى معنوية (5%) وفقاً لاختبار (ف) ويبين ذلك الجدول رقم (٩).

- تغيير الاستر لنتيجة: عند مستوى معنوية (1%)، وبمتوسط إجمالي (1.073) بنسبة (34.6) ولكل فئة على حدة (1.43) بنسبة (28.06%)، (1.77) بنسبة (35.4%)، (2.09) بنسبة (41.8%) لكل من بنوك القطاع العام، والبنوك المشتركة، وفروع البنوك الأجنبية علي الترتيب، وتبين أن الاختلاف يميل لصالح فروع البنوك الأجنبية على حساب كل من البنوك المشتركة وبنوك القطاع العام، ولتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات باستخدام توكي تبين أن الفروق معنوية بين فروع البنوك الأجنبية وبنوك القطاع العام عند مستوى معنوية (1%) وفقاً لاختبار (ف) وبين ذلك الجدول رقم (٩).
- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث وجوب رفض الفرض الثاني- لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات عملية التغيير الاستراتيجي-

بصورة إجمالية، كما ظهر من نفس الفرض بالنسبة للبنوك المشتركة الاختلاف حوله غير دلالة عند مستوى معنوية (1%) وفقاً لاختبار (ف).

4. التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية من أجل التعرف على إمكانية التمييز بين فئات البنوك باختلاف نوع الملكية وفقاً لمؤثر ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية والذي يحاول الإجابة على السؤال الثالث للبحث (هل يمكن أن تتبين عوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية في التمييز بين البنوك التجارية باختلاف نوع ملكيتها؟) وهي أهم الأبعاد الخاصة بالمرئبة الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز الاستراتيجية (٩)، فقد تم الاختلاف على تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis حيث تضمن التحليل ثلاثة مجموعات من البنوك (بنوك القطاع العام، والبنوك المشتركة، وفروع البنوك الأجنبية) كمتغير تابع، كما تمثل المتغير المستقل في الأبعاد

ويمكن توضيح دول تحليل التمايز المتعدد ومعنوية التقسيم وفق عوامل ومتغيرات المراجعة الاستر لنتيجة من خلال الجدول رقم (١٠) التالي:

السعة للمراجعة الاستر لنتيجة (الموقف المحكمه البنك، التحليل الاستر لنتيجة، حوكمة البنك، التحليل الداخلي، التحليل البنيني البنيني، الدلائل الاستر لنتيجة، تنفيذ الحارحي، التقييم والرقابة)، الاستر لنتيجة،

جدول رقم (١٠) دول تحليل التمايز المتعدد ومعنوية التقسيم بين فئات البنوك التجارية على أساس إبعاد ومتغيرات المراجعة الاستر لنتيجة

مستوى معنوية	برجت لقيمة	كا	ولكن لا	معدل الارتبط	الجهين %	قيمة إجهن	الالة	Discriminant Matrix (ب) معنوية التقسيم المتعدد ومعنوية التقسيم			
								القطاع الثاني	القطاع الثاني	القطاع الأول	القطاع الأول
0.05	14	248.13	0.31	0.72	61	0.791	1	17	1.0	1.0	1.0
0.05	11	110.72	0.34	0.81	73.1	0.713	2	17	1.0	1.0	1.0
Discriminant Matrix (ب) معنوية التقسيم المتعدد ومعنوية التقسيم											
الاجملي	القطاع الثاني		القطاع الثاني		القطاع الأول		القطاع الأول		الاجملي		
	فروع البنوك الأجنبية	فروع البنوك الأجنبية	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع العام	بنوك القطاع العام
204	22	7	43	189	204	204	204	204	204	204	204
02	7	34	11	02	02	02	02	02	02	02	02
78	17	4	3	78	78	78	78	78	78	78	78
324											
النسبة المئوية للتقسيم المتعدد ومعنوية التقسيم											

العاملين وبين عوامل المراجعة الاستر لنتيجة بالبنوك التجارية محل الدراسة، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (0.05) للالة الأولى، (0.01) للالة الثانية وفقاً لاختبار (ك) راجع جدول رقم (١٠).

(١) أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية (معامل الارتباط 0.72) للالة الأولى، (0.81) للالة الثانية بين البنوك التجارية وفقاً لمجموعات التي ينتمي إليها مجموعات

تحليل Discriminant Analysis، حيث تضمن التحليل ثلاثة مجموعات من البنوك (بنوك القطاع العام G1، وبنوك القطاع المصرفي G2، وبنوك القطاع المشترك G3) كمتغير تابع، كما وتمثل المتغير المستقل في الأبعاد الثلاثة للتحليل الاستراتيجي (تغيير القيادة الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي)، ويمكن توضيح دوال تحليل التمايز المتعددة ومصنوفة التقسيم وفق عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجي من خلال الجدول رقم (١٢) التالي:

مستوى المتغيرة	درجات الحرية	ك	و	م	ن
٠.٠٠٠٠	٤٩	١١٧.٠١	٠.٢٩	٠.٧٩	١٩
٠.٠٠٠٣	٢٣	٩٨.٢٢	٠.٣٤	٠.٧٧	٧٢

جدول رقم (١٢) دوال تحليل التمايز ومصنوفة التقسيم Discriminant Functions على أساس عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجي

الاجملي	التوزيع بمتغيرة المجموعات		
	القطاع الثالث	القطاع الثاني	القطاع الأول
٢٥٤	٢٦ (١٠%)	٥١ (٢٠%)	١٧٧ (٧٠%)
٥٢	٤ (٧.٨%)	٤٣ (٨٢.٦%)	٥ (٩.٦%)
٧٨	٢٠ (٢٦.٤%)	٢ (٢.٦%)	٥٦ (٧١.٨%)

Multiple على تحليل العناصر المتعددة، فقد تم الاعتماد على تحليل العناصر المتعددة على أساس عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجي (أ) دوال التمايز Discriminant Functions بين فئات البنوك التجارية على أساس عوامل ومتغيرات التغيير الاستراتيجي، وقد تم الاعتماد على تحليل العناصر المتعددة (ب) مصنوفة التقسيم Discriminant Matrix على أساس عوامل ومتغيرات التغيير بمتغيرة المجموعات

مستوى المتغيرة	F	قيمة F	مستوى المتغيرة	F
٠.٨١	٢.٩٣	٢.١٨	٢.٠٠	١.٥٥
٠.٧٩	٣.١١	٢.١٣	١.٦٩	١.٧٩
٠.٧٧	٤.٧٣	٢.١٨	٢.٠٦	١.٦٦
٠.٦٩	١.٨٦	٢.٧٥	٢.٠١	٢.٩٠
٠.٦٧	٤.٧٦	٢.٠٩	٢.٢٤	٢.٠٠
٠.٦٣	١.١٥	١.٩٥	١.٧٠	٢.٧٠
٠.٣٩	٠.٨٥	٢.٢٨	٢.٠٠	١.٧٠

جدول رقم (١١) عوامل ومعاملات التمايز بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية

(٢) كما تبين أن أبعاد المراجعة الاستراتيجي ناجحة بنسبة (٧٥.٥%) وهي نسبة مرتفعة نسبياً للتمايز بين فئات البنوك التجارية الثلاث. (٣) تشير بيانات مصنوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بمتغيرة بنوك القطاع العام بنسبة (٧٤.٤%)، والبنوك المشتركة (٦٥.٤%)، وبعضية فروع البنوك الأجنبية بنسبة (٦٠.٧%)، كما تبين ارتفاع قوة التمييز بين البنوك حيث بلغت قيمة إيجن (٠.٧٩١) للدالة الأولى، وتبلغ (٠.٧١٣) للدالة الثانية، وأخيراً تبين وجود تمايز مرتفع نظراً لاقتراب قيمة ويلكس لامدا من الصفر (٠.٣٦) للدالة الأولى، (٠.٣٩) للدالة الثانية.

العوامل الأكثر قوة على تحقيق التمايز بين فئات البنوك التجارية

- الموقف الاستراتيجي
- التقييم والرقابة
- التحليل البيئي الداخلي
- هوية البنك
- التحليل البيئي الخارجي
- تنفيذ الاستراتيجية
- البيانات الاستراتيجية

جدول رقم (١٣) جدول معاملات التعليل بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية

مطلوب التعليل	المستوى	قيمة F Test	مؤشر التعليل		المتوسط	الانحراف المعياري
			مؤشر التعليل	المتوسط		
٠.٨٣	**٠.٠٠٠	١.٤٥	٢.١٨	١.٨١	١.٥٢	١.٧٧
٠.٨١	**٠.٠٠٢	٤.٧٨	٢.٠٩	١.٧٧	١.٥٢	١.٧٧
٠.٥١	**٠.٠٠٢	١.٥٤	٢.٢١	١.٧٧	١.٥٢	١.٧٧
٠.٠٥	**٠.٠٠٢	١.٥٤	٢.٢١	١.٧٧	١.٥٢	١.٧٧

عوامل ومعاملات التعليل عند دلالة إحصائية عند طبقا لاختبار ف F ٠.٠٥

١- ولما وجدنا أن العلاقة بين البنوك التجارية على

تتميز بدرجة عالية من التعليل، وذلك على النحو التالي:

(١) اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على أبعاد ومتغيرات المراجعة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة، وعلى أبعاد ومتغيرات التفسير الاستراتيجي كوحدة واحد تكون المتغير التابع.

(٢) بالنسبة لنوع وقوع العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Correlation Coefficient) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير

المتغير التابع. بالنسبة لنوع وقوع العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Correlation Coefficient) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير

بلغت قيمة إيجن (٠.٨١٠) الأولى، وبلغ (٠.٨٠١) الثاني، وأخيراً تبين وجود تميز مرتفع نظراً لاختلاف قيمه ولكن لأمدا من الصفح رقم للدالة الأولى (٠.٢٤)، الدالة الثانية.

وفي ضوء ما تقدم برز الباحث وجوب رفض الفرض الرابع "لا يوجد اختلاف مثير بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية وفق عوامل ومتغيرات التفسير الاستراتيجية".

وفيما يتعلق بعوامل التفسير الاستراتيجية الأكثر قدرة على التميز بين فئات البنوك التجارية، فقد تبين أن أهم العوامل والأكثر قدرة على التميز بين فئات البنوك التجارية بشكل حقيقي وعند مستوى معنوية (٠.٠١) تشمل مرتبة وفق درجة قوتها في التمييز بين فئات البنوك التجارية (وفق معامل التمييز) وذلك كما يتضح من بيانك الجدول رقم (١٣) وذلك على النحو التالي:

المتغير التابع. بالنسبة لنوع وقوع العلاقة في النموذج، بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Correlation Coefficient) والذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير

(١) أظهرت نتائج تحليل التباين

المتعدد وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية (معامل الارتباط المتعدد يمثل (٠.٧٩) للدالة الأولى (٠.٧٧) للدالة الثانية بين البنوك التجارية بفئاتها الثلاثة التي يتنسى إليها مجموعات العاملين وبين عوامل ومتغيرات التغير الاستراتيجي بالبنوك التجارية محل الدراسة، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) للدالتين وقفا لاختبار (ك) راجع جدول رقم (١٧).

(٢) كما تبين أن أبعاد التفسير الاستراتيجية نجحت بنسبة (٨١%) وهي نسبة مرتفعة للتمييز بين فئات البنوك التجارية الثلاثة (بنوك القطاع العام، البنوك المشتركة، فروع البنوك الأجنبية).

(٣) تشير بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بعضوية بنوك القطاع العام بنسبة (٧٠%)، والبنوك المشتركة (٨٣.١%)، وبعضية فروع البنوك الأجنبية بنسبة (٧١.٤%)، كما تبين ارتفاع قوة التمييز بين البنوك حيث

البنوك، وبين ذلك بيانات الجدول رقم (١٥) التالي:

التغيير	الاستر التوجيه في البنوك محل البحث	جدول رقم (١٥) التغيير والاستر التوجيه	مقارنة نسب
الاستر التوجيه	%٣٣.٦	%٣٧	١٠٩
	%٤٠.٢	%٤١	١١٦
	%٤٨.٨	%٤٩	٣٤٨
	%٣٩.٦	%٤٣	١٨٩

انخفاض النسب وانخفاض نسب انخفاض نسبة المرجعات المرجعات

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

البنوك محل البحث

جدول رقم (١٤)

تحليل الاحمار المتعدد لتحديد مدى وجود علاقة بين المرجعة الاستر التوجيه وبين قدرة البنوك التجارية على اعداد التغيير الاستر التوجيه

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	مستوى	T	R2	R	B
١	الموقف الاستر التوجيه	مستوى	٢.٣٩	٠.١٠٩	٠.٣٣	٠.٣٢٥
٢	حوكمة البنك	المعوية	٢.٦٤	٠.١١٦	٠.٣٤	٠.٣٠٦
٣	التحليل البنكي الداخلي		٢.٢٣	٠.٣٤٨	٠.٥٩	٠.٣٣٤
٤	التحليل البنكي الخارجي		٤.١٩	٠.١٨٩	٠.٢٣	٠.٣١٩
٥	البيانات الاستر التوجيه		٢.١١	٠.٠٥٣	٠.٢٤	٠.١٦٠
٦	تنفيذ الاستر التوجيه		٢.٨٨	٠.٠٢٣	٠.١٥	٠.٢٩٨
٧	التقييم والرقابة		٤.٠٧	٠.١٥٢	٠.٣٩	٠.٢٣٩
	R					٠.٨١
	R2					٠.٦٥٦
	مستوى المعوية (F)					٢٣.٤٠
	AdjR2					٠.٦٢٢

مستوى الدلالة عند ٠.٠٠٠١ * * * * * عند ٠.٠٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

وفيما يلي يتم تناول أهم النتائج

والتوصيات والدلالات العملية للبحث وذلك على النحو التالي:

النتائج والتوصيات والدلالات العملية:

فيما يلي يتم تناول أهم النتائج والتوصيات وبعض الدلالات التطبيقية لنتائج البحث، وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج

تتمثل النتيجة العامة للبحث في أنه يمكن زيادة فاعلية عملية التغيير الاستر التوجيه بالبنوك التجارية العاملة

بالتغيير الاستر التوجيه مرتبة وفق الأهمية

تفسير التغيير في المستوى

نفس أن العوامل الأكثر قدرة على

سوى الثقة في بناء المقاييس

العملية بما يشير إلى ارتفاع

والصدق البناني مع نتائج التحليل

ظرات اختبار الصدق الظاهري

ارتفاع نسب التوافق بين نتائج

الاستر التوجيه

الاستراتيجية (مسؤولية جميع الإدارات بالبنك/ ويتولى التنسيق وحدة التخطيط الاستراتيجية).

ثالثاً : توصيات بحثية ودراسات مستقبلية.

- تبين للباحث الحاجة الماسة لمزيد من الدراسات والبحوث، ولذا يمكن اقتراح عدد من الموضوعات مثل:
- دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية.
- نظم المعلومات الاستراتيجية وتأثيرها على نجاح عمليات التغيير الاستراتيجية.
- تقييم مبادرات التغيير الاستراتيجية للبنوك التجارية في ضوء المؤشرات المالية.
- إدراك المديرين للعوامل الاستراتيجية ودوره في تفعيل الأداء الاستراتيجية للبنوك التجارية.
- العلاقة بين جودة معايير ومؤشرات الأداء الاستراتيجية وبين المراجعة الاستراتيجية للبنوك التجارية.

المراجع

1. العليان بالبنك/ إدارة نظم المعلومات/ وحدة التخطيط الاستراتيجي). يجب على المسؤولين عن إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالبنوك التجارية أن يستمروا في عملية تحليل الموقف الاستراتيجي والاستفادة من مخرجاتها في إثراء ونظام المعلومات الاستراتيجية على التغيير.
2. أجل تحسين القدرة على التنسيق (مسؤولية جميع الإدارات بالبنك/ ويتولى التنسيق وحدة التخطيط الأكثر قدرة على تنفيذ التغيير في التغيير الاستراتيجية درجة أهمية وفق الاستراتيجي درجتها استناداً لأهميتها درجة تأثيرها استناداً للمعيارية - النسبية - قيمة بيتا المعيارية - وتمثل هذه العوامل مرتبته ومغزاتها الفرعية في كل من التحليل البيئي الخارجي، التحليل البيئي الداخلي، الموقف التقديم الاستراتيجي، حوكمة البنك، التنفيذ والرقابة، تنفيذ الاستراتيجية، الدلائل الاستراتيجية.
3. ضرورة ربط كافة عمليات التغيير بمراجعة الأداء الاستراتيجية بما يضمن توحيد مبادرات التغيير في الجساء لتحقيق الأهداف

بنسبة (81%) وهي نسبة مرتفعة للتمييز بين فئات البنوك التجارية الثلاث (بنوك القطاع العام، البنوك المشتركة، فروع البنوك الأجنبية).

ثانياً: والتوصيات والدلائل العملية.

1. تتمثل التوصية العامة في أنه على البنوك التجارية أن تحرص على القيام بعمليات المراجعة الاستراتيجية بأبعادها ومتغيراتها المختلفة وفق ما توصل إليه البحث (الموقف الاستراتيجي، التقييم والرقابة، التحليل البيئي الداخلي، حوكمة البنك، التحليل البيئي الخارجي، تنفيذ الاستراتيجية، المبادرات الاستراتيجية، الترتيب) حتى تتمكن من القيام بعمليات التغيير الاستراتيجية وفق ما يشير البحث (تغيير القيادة الاستراتيجية، تغيير الاستراتيجية، التغيير التنظيمي) بصورة متميزة استناداً لقوة العلاقة الإيجابية بينها.
2. بناء نظام معلومات استراتيجية يضمن كافة البيانات التي تخص مشكلات عمليات الإدارة الاستراتيجية والفرص المتاحة بها يمكن من الاستفادة منها في تنفيذ عملية التغيير الاستراتيجية (الإدارة

معامل التمييز (فيمسا يلي (0.81)، (0.79)، (0.77)، (0.79)، (0.67)، (0.63)، (0.61)، (0.39))، لكل من الموقف الاستراتيجي، التقييم والرقابة، التحليل البيئي الداخلي، حوكمة البنك، التحليل البيئي الخارجي، تنفيذ الاستراتيجية، المبادرات الاستراتيجية، الترتيب، رغم أن تنفيذ الاستراتيجية، الدلائل الاستراتيجية قديهم التمييزية غير داله، وبصورة إيجابية تبين أن أبعاد المراجعة الاستراتيجية نجحت بنسبة (75.0%) وهي نسبة مرتفعة نسبياً للتمييز بين فئات البنوك التجارية الثلاث.

8. كما تبين أن عوامل التغيير الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بين فئات البنوك التجارية بشكل حقيقي تتمثل مرتبة وفق قوتها في التمييز (وفق معامل التمييز) فيمسا يلي (0.83)، (0.81)، (0.51)، لكل من تغيير القيادة الاستراتيجية، تغيير الاستراتيجية، التغيير التنظيمي، الترتيب، رغم أن القدرة التمييزية للتغيير التنظيمي غير داله، وأجمالاً تبين أن أبعاد التغيير الاستراتيجية نجحت

18. Grundy, Tony(2008) "Strategic audit", Strategic Direction, *Financial Management* Vol. 24 Iss2, p 44.

19. Harjinder Singh Deol(2009) ,Strategic Environ Ment And Intellectual Capital Of Indian Banks, *Journal Of Intellectual Capital* ,Vol 10 ,Iss 1, Brod Ford ,P109.

20. Jan Hofmann(2008), how Intellectual Capital Creates value Towards the strategic management of intangibles, *Deutsche Bank Research*, August 1, pp 5,13,29-31.

21. Kavida, Sivakumar(2009), A strategic Management Perspective, *Journal Of Knowledge Management*, Vol 7,Iss 5-6,Hydrabad ,Pp55-70

22. Klein, Karen E(2008), *SMALL BUSINESS / IN BOX*; Strategic audits spot problems Author , Tribune Publishing Company LLC, Los Angeles, Calif, General Interest Periodicals--United States, ISSN, 04583035.

23. Kukalis,s.(1989) the relationship among firms characteristics and desing of strategic planning systems in large organizations *journal of management* pp 565-579.

24. MacLean, Donald; MacIntosh, Robert(2013), Strategic change as creative action, *International Journal of Change Strategic Management*, pp 80- 97.

5. Marios I. Karsioloudes(2006), *Strategic Management*, Global

المربي في ظل تحرير التجارة العربية في مجال الخدمات المالية، الدولية في مجال الخدمات الحسابي المؤتمر العلمي السنوي لتفعيل والشؤون، رؤية استراتجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في كلية دار القديسات المعاصرة، ص ١٣-١٤

١٣. جامعة المنصورة، ص ١٣-١٤

12. Ackerman, Marc; Rucker, Beth; Wells, Anecia; Wilson, Joseph; Witmann, Randy(2009), *IT Strategic Audit Plan*, *Journal of Technology Research* 1, pp1-10.

13. Bryan, S.(2009), The Application of Learning Organization Principles to Church Growth, *phd Dissertation*, Walden University.

14. David A. Aker, George S. Day(1980), *Marketing Research, Private And Public Sector Decisions*, John Wiley and Sons, New York, pp 181-188.

15. David A.Aker, V. Kumar, George S.Day(1995), *Marketing Research*, 5Ed, John Wiley and Sons, New York, Pp 113-116.

16. Donald S. Tull, Del I Hawkins(1987), *Marketing Research*, "Measurement and Method, 4th Ed, Macmillan Publishing Company", New York, pp 92-94.

17. Grundy, Tony(2007), *Strategic Financial Audit*, *Management*, Pp 44-45.

٦. السوردي، زكريا مطلق(٢٠٠٦) الإدارة الاستراتيجية، مصطلحات وعمليات وحالات دراسية، مفاهيم المكتبة الوطنية، بغداد والوثائق، الطبعة الأولى صص ١٣-٢٤

٧. السوداني، عبد العزيز(٢٠٠٥)، أثر جودة الحوكمة العامة على التمر الاقتصادي المؤتمر السنوي الخامس لكلية التجارة - جامعة الإسكندرية، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية المجلد الأول، ص ص ٣٩٩ ، ٤٠٠

٨. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(١٩٩٨)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، صص ٣-١١

٩. النشرة الإحصائية الشهريّة، البنك المركزي المصري، يناير ٢٠١٥ العدد ٢١٤

١٠. شارلز هـل، جاريت جونز(٢٠١١) الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) ترجمة محمد عبد المتعال، اسماعيل يسعوي، الرياض، دار المريخ صص ٨٢٠-٨٢٠

١١. طليل، مصطفى(٢٠٠٥) تحديات التنمية البشرية وتكنولوجيا المعلومات أمام الجهاز المصرفي

١. أبو بكر، مصطفى محمود، التعميم، فهد عبد الله(٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، صص ٣٩، ٣١، ٧٩-٨٧

٢. إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد(٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية الإسكندرية، الدار الجامعية، صص ٣٥، ٧٩-٨٢، ٤٢٩-٤٢٩

٣. إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرصن(٢٠٠٧)، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية، صص ١٧٣، ١٤٨، ٢١٤، ٤٩٧-٤٩٥، ٥٠٤، ٨٢٧-٨٢٧، ٨٤٦-٨٤٤

٤. التقرير المالي الشهري، البنك المركزي المصري، فبراير ٢٠١٥ مجلد ١٠

٥. الحواجر، كامل محمد(٢٠١٠) المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير، مجلة العلوم الاقتصادية، الأردن، صص ٣٠-١

- Business And Retail Management (Abm). Thomas L. Wheelen, J. David Hunger(2006), Strategic management and business policy 10 Ed , U.S.A., New Jersey , Person Education upper saddle, pp 13-17.
44. Wehrhunger, J.(1987) using the strategic audit, sanadvanced management journal, pp4-12, 252-259
45. Yong Wu, Zelong Wei, Qiaozhuan Liang, (2011) "Top management team diversity and strategic change: The moderating effects of pay disparity and organization slack", Journal of Organizational Change Management, Vol. 24 Iss: 3, pp.267 – 281
39. School Administrator 70/8, pp 41-44. Song, Ji. (2008) August, The Integrative Determinants Of Organization; Performance Improvement: The Impacts Of Dimensions Of Learning Organization Dynamic, Knowledge Creation. Unpublished Ph.D. Dissertation, Pennsylvania University, USA.
40. Stensaker, Bjoern; Foelich, Nicoline; Huismann, Jeroen; Waagene, Erica; Scordato, Lisa; Botas, Paulo; Pimentel(2014), Factors affecting strategic change in higher education, Journal of Strategy and Management, Emerald Group Publishing Limited, Emerald Group Publishing, Limited, Pp 670-689.
41. Steve Jaynes, (2015) "Making strategic change: a critical discourse analysis", Journal of Organizational Change Management, Vol. 28 Iss: 1, pp.97 – 116.
42. Teryima, Sev Joseph; Victor, Utor; Isaac, Kwamum(2014), Achieving Organizational Goals Through Successful Strategic Change Implementation In Business Organizations: A Survey Of Selected Banking Firms In Nigeria, West Africa, The Business & Management Review 4.4, Pp 66-86. London: The Academy Of
39. risk for planned change. Development Journal, 24(4), 38. "A Peter Gilmer, (1999) "A strategic audit framework to improve supply chain performance", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14 Iss: 5/6, pp 355 - 366
34. Pol Hermann, Managing strategic change: The duality of CEO personality, Strategic Management Journal, Volume 2012), Managing Strategic Change For Organizations, International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences 1.3, Pp 112-121.
36. Savolainen, T., & Hakonen, A. (2013). Dynamics of organizational learning and continuous improvement in Six Sigma implementation. The TQM Magazine, 19(1), 6-17.
37. Self, D. R. (2007). Organizational Change: Overcoming resistance by creating readiness, Development and Learning in Organizations, 21(5), 11-13.
38. Shea, Gregory P, Solomon, Cassie A(2013), Strategic Change By Committee, Perspectives for Cultural and Non-Profit Organizations, Pp 99-134.
26. Martin Shubik(2006), The strategic audit: A game theoretic approach to corporate competitive strategy, Managerial and Decision Economics, Volume 4, Issue 3, pages 160-171.
27. Michel Rod, Nicholas Ashill, Sarena Saunders, (2009) "Considering implementing major strategic change?: Lessons from joint venture in the UK health technology sector", International Journal of Pharmaceutical Marketing, Vol. 3 Iss: 3, pp.258 – 278.
28. Mintzberg, H.(1976) planning on the left side and managing on the right, Harvard business review, p.56
29. Mintzberg H.(1985) strategy formulation in an adhocracy, administrative science quarterly, p.190
30. Motohiro, Nakauchi; Margarethe, F. Wiersma(2015), Executive succession and strategic change in Japan, Strategic Management Journal, Volume 36, Issue 2, pp 298-306.
31. Ohta, Yasuhiro(2008), The Role of Audit Evidence in a Strategic Audit (March 8, 2008). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1260643>.
32. Pelletiere, V. (2006). Organization self-assessment to determine the readiness and