

## العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية

### إعداد

د. محمد فوزي البردان \*\*  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات  
[Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg](mailto:Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg)

أ.د. وجيه عبدالستار \*  
أستاذ إدارة الموارد البشرية  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ. سلمى عبدالله حسن أحمد \*\*\*  
باحثة دكتوراه بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات  
المجلد السادس عشر - العدد الأول - مارس ٢٠٢٤

### التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

نافع، وجيه عبد الستار؛ البردان، محمد فوزي؛ أحمد، سلمى عبدالله حسن، (٢٠٢٤)، "العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ٦ (١)، ٣٦٩ - ٤٠٠.

رابط المجلة : <https://masf.journals.ekb.eg>

\* أ.د. وجيه عبد الستار نافع، أستاذ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.  
\*\* د. محمد فوزي أمين البردان، أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال، وقائم بعمل وكيل كلية التجارة لشئون الدراسات العليا والبحوث، جامعة مدينة السادات

E-mail: [Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg](mailto:Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7098-0778>

\*\*\* أ. سلمى عبدالله حسن أحمد، باحثة دكتوراه بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

## ملخص البحث

تمثل الهدف العام للبحث في تحديد العلاقة بين أبعاد التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية. إذ تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنوك التجارية المصرية؛ ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة تم الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للبحث، إذ اشتملت عينة البحث على ٣٨٢ مفردة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفروض. ولقد توصل البحث إلى وجود اختلاف معنوي بين العاملين في البنوك التجارية المصرية من حيث التجديد الإستراتيجي من ناحية، والنجاح التنظيمي من ناحية أخرى. كما أشارت نتائج البحث أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بين العاملين في البنوك التجارية المصرية؛ إذ أن النجاح التنظيمي يمكن أن يتحقق من خلال التجديد الإستراتيجي، ومن ثم سوف تجني البنوك التجارية المصرية فوائد عدة من خلال النجاح التنظيمي مثل زيادة درجة التماسك فيما بينهم، التعاون، المشاركة، زيادة درجة الارتباط بقيم البنوك التجارية وأهدافها، الإستمرار في خدمتها، زيادة مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى النجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** التجديد الإستراتيجي، النجاح التنظيمي، البنوك التجارية المصرية.

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات وتطورات سريعة تؤثر في مختلف مناحي الحياة سواء كانت سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، ويعد القطاع المصرفي قطاع حيوي في مصر إذ أنه يساهم في تنشيط مناخ الإستثمار باعتباره مصدر تمويل نشط، فهو حلقة تفاعل داخل شتى مجالات النشاط الاقتصادي وكلما نما واتسع هذا النشاط زادت تبعاً لذلك استثمارات البنوك وتصدرت خدماتها وأنشطتها. (Kaipainen,2020) وفي ظل التحولات المتسارعة وتدويل الأسواق ومع تزايد اهتمام المنظمات بالنمو وكسب العملاء والحفاظ عليهم فضلاً عن إدراك أهمية التكيف والنمو مع التحديات التي تحدث بالبيئة، وفي ضوء تلك التحديات والأحداث التي تمر بها المنظمات فقد تنشأ ظواهر ومفاهيم واستراتيجيات جديدة ذات أهمية بالغة في مستقبل المنظمات عموماً. (Gygli,2019) ومن أبرز تلك الظواهر التجديد الإستراتيجي الذي يعد منهجاً فكرياً مهماً لتسهيل أعمال المنظمات وبقيتها ونموها واستمرارها في ضوء تلك التحولات المتسارعة (عيد، ٢٠٢٣)، إذ أن بقاء المنظمات ونموها على المدى الطويل في ظل بيئة الأعمال المعقدة سريعة التغير قد يتوقف على مستوى النجاح التنظيمي التي تمتلكها وتطوير مستوى وعيها لإيجاد التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية (Järvi & Khoreva,2020)

وقد استحوذ موضوع التجديد الإستراتيجي على اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة وعلى وجه الخصوص في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، حيث تحتاج المنظمات أن تكون قادرة بشكل استثنائي، لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية بشكل متزامن، لتحقيق الكفاءة عبر توظيف الإمكانيات المتوافرة لديها، والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة عبر البحث عن إمكانيات جديدة (المواحدة، ٢٠٢١).

إن النجاح التنظيمي يمثل قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها خلال المدى البعيد، وذلك من خلال مواكبة التطورات والتغيرات في احتياجات المنظمات المتعاملة معها وتبني قيما وفلسفة وغايات تمكنها من تنفيذ خططها الإستراتيجية والعمل على الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة. (Kinya, et al.,2020) ويعتبر النجاح التنظيمي عملية تقوم بها منظمات الأعمال بهدف تحقيق بقائها وإستمرارها بالسعي وراء تحقيق غاياتها وأهدافها، ويتمحور حول قدرة المنظمات المعرفية والمهارات المتراكمة التي تملكها على تنسيق أنشطتها في جميع مكوناتها وإمكاناتهم الملموسة وغير الملموسة وربطها بالكفاءة والفاعلية لقياس مدى تحقيق نجاحها وبالتالي بقائها وإستمرارها. (Uhabakin & Titov,2021) وفي ضوء ما تقدم فإن هذا البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى معرفة أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) وعلاقتها بأبعاد النجاح التنظيمي (الاستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو) في البنوك التجارية المصرية.

## الإطار النظري وتنمية فروض البحث:

يشمل الإطار النظري مفهوم وأبعاد التجديد الإستراتيجي، ومفهوم وأبعاد النجاح التنظيمي، ودور دعم التجديد الإستراتيجي في النجاح التنظيمي، ومن ثم صياغة فروض البحث، على النحو الآتي:

### ١- مفهوم التجديد الإستراتيجي وأبعاده:

إرتأينا البدء بطرح مفهوم التجديد Renewal إذ عرفه (Pedersen,2020) بأنه السعي إلى الجودة العالية والأصالة المتجددة وهما من السمات الإستراتيجية التي تبحث عنها جميع المنظمات الراغبة في البقاء والمساهمة في إعادة تشكيل السمات التنظيمية الحالية والمستقبلية. وبتركيز على مفهوم التجديد الإستراتيجي ونطاقه فقد قام بتعريفه (Khan et al.,2021) بأنه عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز وتكييف وإستغلال المعرفة الجديدة والسلوك الإبداعي لإحداث التغيير في القدرات الجوهرية للمنظمة والتغيير في سوق المنتج. ولدراسة التجديد الإستراتيجي تم الاعتماد على تصنيف (الشمري والزيادي، ٢٠١٨؛ يوسف وآخرون، ٢٠٢١) لأبعاد التجديد الإستراتيجي والذي تضمن ما يلي:

١/١- السياق Context: يُشير إلى سؤال "أين تكون الإستراتيجية؟" البيئات التي تعمل فيها المنظمات ويعكس حقيقة أن الإستراتيجيات لا تنشأ من الفراغ. ولكنها نشأت نتيجة للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة المنظمات، وتزايدت أهميتها في الوقت الحاضر باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المنظمة بغية تحقيق أهدافها. وفي ظل التحديات التي أفرزتها التغيرات المتسارعة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تستدعي قيام تلك المنظمات بتجديد إستراتيجياتها وأنشطتها

وبرامجها، بما يتناسب مع تلك التغيرات وتستجيب لمتطلباتها بما يمكنها من تحقيق الموائمة الديناميكية مع بيئتها ويضمن لها البقاء والإستمرار (عفيف، ٢٠١٨).

٢/١- **المحتوى Content:** يُركز على "ما الإستراتيجية؟" يمكن أن ينظر إلى بعد المحتوى من خلال إجراءات التجديد الإستراتيجي الإستكشافية والإستغلائية. (Uotila et al,2009) فالإجراءات الإستكشافية تشير إلى أنشطة متعددة كالبحت، التباين، المخاطرة، التجريب، المناورة، المرونة، الإكتشاف، والإبداع. ومن هنا فإن عوائده غير مؤكدة وبعيدة وغالباً ما تكون سلبية ويتضمن الإستكشاف البحت عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب جديدة للتكنولوجيا والأعمال والعمليات والمنتجات (Raisch & Birkinshaw,2008).

وتعكس أفعال التجديد الإستراتيجي الإستثمارية توجهاً قريب الأمد للمنظمات حيث أنها تتضمن الأفعال التي تركز على المدى الحالي من الأنشطة التي تمارسها المنظمة ضمن النطاق الجغرافي الذي تعمل فيه حالياً، كتوسيع الأسواق وتحسين المقدرات الحالية والبدء في الأنشطة الترشيدية كالإغلاق والمجد والتقليص. (Awad,2019). كما يركز على استخدام وإجراء التحسينات على المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة لتطوير المنتجات التي تتعامل بها حالياً. ولتقييم محتوى إجراءات التجديد، تنقسم إجراءات التجديد إلى التقيب (الإستكشاف) مقابل الإستغلال (الإستثمار) وبحسب نوع النشاط. وتهدف إجراءات التقيب (الإستكشاف) إلى الإبتكار ودخول أسواق جديدة واكتساب معارف جديدة، في حين أن إجراءات الإستغلال تعني بزيادة الكفاءة وترشيد الأنشطة وإستخدام ما موجود. ومع ذلك المنظمات تميل إلى التركيز على الإستغلال بدلاً من الإستكشاف (عبد، ٢٠١٩).

٣/١- **العملية Operation:** يعبر بُعد العملية عن "كيف وما ومتى الإستراتيجية؟". ويعكس البعد الزمني للتجديد الإستراتيجي ويحدد المعدل الذي يتم فيه اتخاذ إجراءات إستكشافية مقابل الإستغلائية، والخارجية مقابل إجراءات تجديد إستراتيجية داخلية، فضلاً عن أن هذا البعد يسيطر على سرعة إجراءات التجديد من حيث عدد الإجراءات في مدة زمنية (الشمري والزيادي، ٢٠١٨). فكرر وتقلب إجراءات التجديد الإستراتيجي يتعلق بتوقيت وقوة إستجابة المنظمة لهذه التغيرات، فعند الإجراءات الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمة في أوقات التغيير يتوقف على فهم وإدراك الإدارة العليا للمنظمة لخطورة التهديدات التي تواجهها وأهمية الفرص الواجب إستغلالها، هذا الإختلاف في عدد الإجراءات الإستراتيجية التي تتخذها المنظمة يشار إليه بتكرار إجراءات التجديد الإستراتيجي .

ومن خلال مراجعة أدبيات التجديد الإستراتيجي، تناولت الدراسات السابقة هذا المصطلح من خلال عدة نواح كمتغير مُستقل في بعض الأحيان، ومُتغير تابع في أحيان أخرى، وكمتغير وسيط في دراسات أخرى. فقد أظهرت نتائج دراسة (Chaola et al.,2015) أن للتجديد الإستراتيجي تأثير إيجابي معنوي على أداء الشركات، فهو مفتاح التميز في الأعمال، والتنافسية في السوق، ويزيد من إنتاج الشركة في الأسواق. وركزت دراسة (الحدراوى، ٢٠١٥) على الكشف عن واقع وممارسات التجديد الإستراتيجي بالجامعات واعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد للتجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) ومتغيرات القيادة الأصيلة التي تمثلت في (الوعي الذاتي، والعلاقات الشفافة والمنطق الأخلاقي والمعالجة المتوازنة). وأظهرت النتائج أن التجديد الإستراتيجي يمثل فلسفة تنظيمية واستراتيجية جديدة نسبياً اتضح أن الجامعات لم تعمل لحد الآن بفلسفة التجديد الإستراتيجي بشكل جدي لتتماشى مع التحديات الحالية. كما توصلت دراسة (Masad,2016) إلى أن قسم الموارد البشرية في الشركات محل البحت تستخدم ممارسات إدارة التنوع بشكل كبير لإستيعاب مختلف الثقافات، كما ازداد أثر التغيير التكنولوجي على ممارسات إدارة التنوع بوجود التجديد الإستراتيجي كمتغير وسيط. وركزت دراسة (Robinson & Hsieh,2016) على كيفية تحقيق التجديد الإستراتيجي في سلسلة التوريد من خلال استعادة القيمة والقدرة التنافسية عن طريق زيادة السيطرة على عمليات سلاسل التوريد الخاصة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة مساهمة هذه الإستراتيجية في زيادة الإيرادات وتعزيز الولاء للعلامة التجارية للمنتجات. بينما أظهرت نتائج دراسة (رشيد والعبودي، ٢٠١٦) وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين القابليات الديناميكية بأبعادها المختلفة والتجديد الإستراتيجي ببعديه. في حين أظهرت نتائج دراسة (حسين، ٢٠١٦) أن الرشاقة الاستراتيجية توسطت جزئياً العلاقة بين إستراتيجيات الإستشعار البيئي والتجديد الإستراتيجي على مستوى الشركة. كما وضحت أيضاً كيفية استفادة المنظمة من النظرية الكامنة وراء التعلم التنظيمي والتجديد الإستراتيجي لتكون مستدامة ومزدهرة في بيئة سريعة التغيير. وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والتجديد الإستراتيجي. في حين سعت دراسة (عجوة وآخرون، ٢٠١٧) إلى التعرف على قدرة أنشطة التجديد

## العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

الإستراتيجي لمتخذي القرارات المالية للحد من الشيوخة التنظيمية، وتمثلت أهم النتائج في وجود أثر معنوي لأبعاد أنشطة التجديد الإستراتيجي على الحد من الشيوخة التنظيمية .  
بينما سعت دراسة (الشريفي، ٢٠١٧) إلى تحقيق هدف رئيس تمثل في إمكانية تعزيز السيادة الإستراتيجية والتعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه الدعم المنظمي في زيادة وتحريك عمليات التجديد الإستراتيجي. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها أن الدعم المنظمي يؤدي دوراً مباشراً في تقوية العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية، فضلاً عن التأكيد على أهمية تحقيق التوازن بين الإستكشاف والإستثمار، والتأكيد على إتقان فن التكوين التنافسي والذي يُعد من أبرز مقومات تعزيز السيادة الإستراتيجية للمنظمات. وأثبتت نتائج دراسة (الغالبى، الزبيدي، ٢٠١٨) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين التجديد الإستراتيجي والحد من الأزمات المالية على المستوى الكلي وعلى مستوى المؤشرات الفرعية. وبينت نتائج دراسة (العبادي، ٢٠١٨) أن هناك اهتمام من الشركة بالتجديد الإستراتيجي يمنحها قدرة لمواجهة المواقف والتهديدات واغتنام الفرص، وهناك دور كبير للتجديد الإستراتيجي في تنشئة الثقافة الإستراتيجية في بيئة العمل. كما أوضحت دراسة (الشمري والزيادي، ٢٠١٨) تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الإستراتيجي في ظل البيئة العراقية المحكومة تنافسياً.

بينما توصلت نتائج دراسة (عفيف، ٢٠١٨) إلى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة (التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم المنظمي) على التجديد الإستراتيجي؛ فالمؤسسات التي تحقق نجاحات هي التي تعمل على جعل التجديد الإستراتيجي جزء من عمليات التعلم لديها بطريقة نظامية. كما توصلت نتائج دراسة (سليمان، ٢٠١٩) إلى وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عال بين القدرات المعرفية والتجديد الإستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي، وأدركت الجامعات محل البحث بأن ديمومتها في عالم الأعمال يعتمد على مجموعة من العوامل باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه القدرات المعرفية والتجديد الإستراتيجي. في حين ركزت دراسة (Awad,2019) على بيان أثر القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الإستراتيجي للجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدد من الإستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين أبعاد القدرات الديناميكية والتجديد الإستراتيجي. كما توصلت دراسة (عبد، ٢٠١٩) إلى القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الإستراتيجي في ظل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، إذ توصلت إلى أن مديري المنظمة المبحوثة يمتلكون معرفة وفهم كامل لأهدافها وتوجهاتها وسياساتها وكذلك القدرة على التفكير بصورة خلاقة وجديدة لمواجهة المشاكل المعقدة التي تواجههم أثناء العمل وبتفاق وتجانس أغلب الآراء وهذا بدوره يؤدي إلى توجيه الأفراد لأداء مهامهم بشكل أفضل. في حين توصلت دراسة (عبودي، ٢٠١٩) إلى مجموعة من النتائج التي أكدت على علاقات الارتباط والتأثير المعنوي بين أنشطة التجديد الإستراتيجي المتمثلة في (الأنشطة الإستكشافية، الأنشطة الإستثمارية) في تعزيز المناعة التنظيمية عبر أبعادها الأساسية المتمثلة في (المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة) .

كما أكدت نتائج دراسة (Järvi & Khoreva,2020) على علاقات الارتباط بين إدارة المواهب والتجديد الإستراتيجي. بينما توصلت دراسة (عبدالله، ٢٠٢٠) إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية (دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية) على التجديد الإستراتيجي في بنك الإتحاد الأردني. كما توصلت دراسة (يوسف وآخرون، ٢٠٢١) إلى وجود تأثير معنوي للوعي الإستراتيجي في التجديد الإستراتيجي. في حين نوهت دراسة (المواجدة، ٢٠٢١) عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي وبين أبعاد التجديد الإستراتيجي بالجامعات الخاصة الأردنية. كما تمثل الهدف من دراسة (Khan et al.,2021) تقييم القضايا الرئيسية التي تتمثل في كيفية زيادة رأس المال الإجتماعي من خلال التجديد الإستراتيجي وذلك باستخدام الدور الوسيط لتوجيه ريادة الأعمال في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية. وأظهرت النتائج بأن يوجد تأثير لرأس المال الاجتماعي في زيادة التجديد الإستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة. ويشير (عبد، ٢٠٢٣) في دراسته إلى تحديد قوة العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والاستدامة التنظيمية، وكشفت النتائج إلى وجود علاقة دالة بين التجديد الإستراتيجي والاستدامة التنظيمية بقطاع صناعة الكيماويات بمدينة السادات.

## ٢- مفهوم وأبعاد النجاح التنظيمي:

يعرف بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية ومؤشرات الأداء التي تم تحديدها من خلال الجهود المشتركة من المالكين والقادة والموظفين، واعتمد تصورات الموظفين عن قادتهم كمقياس للنجاح التنظيمي على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي وذلك في ثلاثة مجالات لنتائج سلوكيات القيادة (كالدافعية، والفعالية، والرضا عن القيادة) (Ebrahimi & Chirani, 2016) ولدراسة النجاح التنظيمي، فقد تم الاعتماد على تصنيف (صلاح، ٢٠١٩؛ الواندي، ٢٠٢١) لأبعاد النجاح التنظيمي، والذي يتضمن ما يلي:

١/٢- **الاستعداد التنظيمي Organizational Readiness**: يشمل مواقف أعضاء المنظمة ومعتقداتهم ونواياهم ويشير إلى أي مدى يوجد لدى أعضاء المنظمة الاستعداد النفسي والسلوكي لتنفيذ التغيير ويرتبط الاستعداد التنظيمي بشكل كبير بعملية اتخاذ القرار كما يعني أن تكون إدارة الشركة على استعداد لتخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية. (Ek-Anong, 2019)

٢/٢- **اختيار الموظفين المناسبين Selecting Right Employees**: يعتبر الموظفين جزء رئيس من دورة الإنتاج، فالموظفين هم جوهر كل منظمة ولا يمكن للمنظمات التواجد بدون موظفين لذلك فإن المنظمات لا تأخذ العنصر البشري من الأمور المسلم بها إذ لا بد للمنظمات التركيز على اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب إذ أن لذلك آثار على أهداف المنظمة. (Ghazzawi & Accoume, 2014)

٣/٢- **البقاء Survival**: إن بقاء المنظمة هدف أساسي يجب على المنظمة استثمار طاقاتها ومواردها من أجل تحقيقه وهو داعم لكافة الأهداف التنظيمية الأخرى بحيث تراه المنظمة كشرط أساسي لتحقيق الغرض من وجودها، حيث تميل المنظمات إلى الحفاظ على الوضع القائم بمعنى أن الجزء الأكبر من جهد المنظمة يتجه نحو تحقيق البقاء. ولتحقيق ذلك على المنظمات تحديد التهديدات الداخلية والخارجية التي تحول دون استمرار بقاء المنظمة. (Adevale & Kolade, 2011)

٤/٢- **النمو Growth**: وفق هذا البعد تسعى المنظمة إلى تخصيص الموارد اللازمة، لدعم عمليات التوسع الخاصة بها، لضمان الحفاظ على حصتها السوقية وعدم التراجع مقارنة مع المنظمات المنافسة لها، بالشكل الذي يعزز قدرتها على تحقيق الأرباح اللازمة، لدعم المشاريع الإستثمارية الأخرى التي يمكن التي تنفيذها مستقبلاً (الكبيسي وحسن، ٢٠١٨). ويقصد به قابلية المنظمات على التميز عبر تنويع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها (خليل وأنفال، ٢٠١٩). وأن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية. وتعد المنظمة القادرة على إكتساب الموارد تكون كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند بدايتها. (Jones, 2010)

وتمشياً مع ذلك، تعددت الدراسات التي تناولت النجاح التنظيمي، حيث تناولت دراسة (Simon et al., 2011) العلاقة بين القدرات الإستراتيجية وأبعاد النجاح التنظيمي، واستعرضت مؤشرات يمكن إستخدامها في قياس النجاح الإستراتيجي وأثبتت وجود علاقة بين القدرات الإستراتيجية ومؤشرات النجاح التنظيمي. كما تناولت دراسة (طاهر، محمد، ٢٠١٨) دور ممارسات الموارد البشرية مستخدمة أربعة أبعاد فرعية (الإسقاط، وتقويم أداء العاملين، والتدريب، والتحفيز) في تحقيق النجاح المنظمي من خلال ستة أبعاد فرعية (الرؤية والتخطيط الإستراتيجي، والنشاط العملي، وتطوير المنظمة، والقيادة، والإدارة، والتقييم والمراجعة)، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والنجاح المنظمي. كما بينت نتائج دراسة (صلاح، ٢٠١٩) أن الشركة المبحوثة حققت مستويات جيدة من النجاح نتيجة اهتمام الشركة باستراتيجية الأعمال والتكنولوجيا، وبيئة المنظمة، وخصائص الإدارة العليا. كما أظهرت نتائج دراسة (Rodrigues & Maria, 2019) أن الموظفين الأكثر سعادة والذين ينالون اعتراف وتقدير بشكل أكبر يعملون بشكل أفضل، ويعملون أكثر وأن الإستثمار في العالم الداخلي يصنع قيمة أفضل للموظفين والعملاء. بينما سعت دراسة (Kinya, et al., 2020) إلى معرفة العلاقة بين تنمية المهارات القيادية والنجاح التنظيمي. وبينت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين تنمية المهارات القيادية والنجاح التنظيمي. وتوصلت دراسة (الواندي، ٢٠٢١) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات القدرات التكنولوجية (البحث والتطوير التكنولوجي، الشبكات، الاتصالات) على النجاح التنظيمي بشركات الاتصالات الخلوية.

وبصدد العلاقة و/أو الأثر الذي يحدثه التجديد الإستراتيجي في نجاح المنظمات، فإن التجديد الإستراتيجي هو أمر ضروري لحياة المنظمة (Nisula, 2013) بمعنى أن قدرات التجديد الإستراتيجي هي مصدر إنتاج الميزة التنافسية، والتي تساعد المنظمة على أن تكون مرنة وقادرة على الإستجابة للتغيرات

## العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

البيئة الخارجية. وركزت دراسة (الصرايرة، ٢٠٢١) على اختبار وتقييم العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي في شركات قطاع الصناعة الدوائية، وخلصت الدراسة إلى أن التجديد الإستراتيجي متوفر في الشركات المبحوثة بمستوى عالٍ، فضلاً عن وجود علاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الدوائية. وبمراجعة الدراسات السابقة نجد أن هناك دراسات تم القيام بها في مجال التجديد الإستراتيجي من ناحية، ومجال النجاح التنظيمي من ناحية أخرى، إلا أن هناك قلة في عدد الدراسات الأكاديمية – على حد علم الباحثون - التي تناولت العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي، الأمر الذي دعى إلى اختبار هذه العلاقة بالبيئة العربية بصفة عامة، والبيئة المصرية بصفة خاصة.

### التعليق على الدراسات السابقة وتحديد أوجه الشبه والاختلاف مع بعض نتائج هذه الدراسات:

١- اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالتجديد الإستراتيجي فقد حظيت باهتمام المتخصصين في العلوم الإدارية عموماً، ومجال الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص، وتُرجم هذا الاهتمام بظهور دراسات أجنبية وعربية أطرت في عدة اتجاهات، فقد أظهرت دراسة (Chaola et al., 2015) أن التجديد الإستراتيجي ليس مجرد حدث أو مجموعة من الخطوات أو برنامجاً، وإنما هو عملية اجتماعية هندسية تركز على طموح شامل ونوايا إستراتيجية تكتشف وتكيف مع مرور الوقت. كما بينت دراسة (Robinson & Hsieh, 2016) مساهمة الإستراتيجية في زيادة الإيرادات وتعزيز الولاء للعلامة التجارية للمنتجات. بينما أظهرت دراسة (Masad, 2016) أن أثر التغيير التكنولوجي على ممارسات إدارة التنوع ازداد بوجود المتغير الوسيط (التجديد الإستراتيجي).

٢- بينت دراسة (الشرفي، ٢٠١٧) أن الدعم المنظمي يؤدي دوراً مباشراً في تعزيز العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والسيادة الإستراتيجية. كما أكدت دراسة (سليمان، ٢٠١٩) على وجود علاقات معنوية موجبة بين القدرات المعرفية والتجديد الإستراتيجي. في حين نوهت دراسة (Awad, 2019) لوجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين أبعاد القدرات الديناميكية والتجديد الإستراتيجي. كما أشارت دراسة (عبدالله، ٢٠٢٠) لوجود أثر معنوي للشفافية التنظيمية على التجديد الإستراتيجي. وأظهرت دراسة (المواجدة، ٢٠٢١) وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي وبين أبعاد التجديد الإستراتيجي بالجامعات الخاصة الأردنية. وحديثاً أظهرت نتائج دراسة (Khan et al., 2021) وجود أثر لرأس المال الاجتماعي في زيادة التجديد الإستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

٣- أما العلاقة و/أو الأثر بين هذه المتغيرات أظهرت دراسة (Nisula, 2013) أن للتجديد الإستراتيجي تأثيراً إيجابياً على أداء الشركات. كما أظهرت دراسة (الصرايرة، ٢٠٢١) وجود علاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي. وبناءً على العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن دراسة (Nisula, 2013) ودراسة (الصرايرة، ٢٠٢١) في عدة جوانب تتمثل بالآتي:

- رغم الاهتمام بموضوع التجديد الإستراتيجي إلا أنه توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت دراسة التجديد الإستراتيجي بصورة تربط بين التجديد الإستراتيجي من ناحية، والنجاح التنظيمي من ناحية أخرى، الأمر الذي يكسب البحث الحالي أهمية خاصة.
- اشتمل البحث الحالي على تحليل العلاقة بين أبعاد التجديد الإستراتيجي وأبعاد النجاح التنظيمي في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة، الأمر الذي يؤكد الاختلاف الجوهرى لهذه الدراسة عن الدراسة السابقة (Nisula, 2013) و(الصرايرة، ٢٠٢١).
- سعى البحث الحالي إلى سد النقص بمجال دراسة التجديد الإستراتيجي، من حيث مفهوم وأهمية ودور التجديد الإستراتيجي وأثاره الإيجابية بالبيئة العربية بصفة عامة، والبيئة المصرية بصفة خاصة.
- سعى البحث الحالي للتأكيد أو نفي بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، الأمر الذي يساعد المسؤولين بالبنوك التجارية المصرية على الاستفادة من نتائج الدراسة في زيادة التمسك بالتجديد الإستراتيجي بالشكل الذي يساهم في تدعيم النجاح التنظيمي. وفي ضوء ما تقدم نجد أن الدراسة الحالية سعت إلى سد النقص في مجال تحليل العلاقة بين أبعاد التجديد الإستراتيجي من ناحية، وأثرها على النجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية من ناحية أخرى، وذلك من منطلق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي (الصرايرة، ٢٠٢١).
- وعليه فإن الفجوة البحثية التي استند إليها البحث الحالي تمثلت في عدم سعي أي دراسة من الدراسات السابقة لفحص طبيعة العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالبيئة المصرية

بشكل عام وبالبنوك التجارية بشكل خاص، حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى تحقيقه.

وبمراجعة الدراسات السابقة، نجد أن المنظمات تتطلع اليوم إلى تحقيق النجاح والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها (عيد، ٢٠٢٣)، وبالتالي تحقيق أهدافها، وبناء مركز إستراتيجي قوي يُحقق لها البقاء وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية إستراتيجية عميقة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات التكنولوجية والتنافسية والاقتصادية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر (عمر وآخرون، ٢٠٢٠). وذلك لأن تحقيق النجاح والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر إستراتيجي راسخ يقوم على إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال. (Gauthier & Zhang, 2020)

ويُعد التجديد الإستراتيجي من أهم الآليات التي تُساهم في معرفة توجه البنوك التجارية نحو تبني فلسفة معرفية حديثة في الفكر المالي والتي تعزز من التكامل بين القرارات المالية الإستراتيجية فيها وانعكاساتها في تحقيق أفضل النتائج العلمية التي تلبى متطلبات تعزيز أدائها المالي الإستراتيجي وفي تحقيق أهدافها الإستراتيجية. أنه العملية التي يمكن من خلالها تكيف وتعديل وتطوير القدرات الإستراتيجية التنافسية للمنظمة بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية (بريس وآخرون، ٢٠١٩). وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث فقد تم تصميم هذا البحث ليكون موجهاً بثلاث فروض رئيسة تتعلق بكل من الاختلافات والعلاقات المتوقعة بين المتغيرات الخاصة للدراسة، تم الاعتماد عند صياغة فروض البحث على مصادر متنوعة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة موضوع الدراسة، واسترشاداً بما سبق، تمت صياغة فروض البحث كما يلي:

**الفرض الأول:** هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بالبنوك التجارية المصرية من حيث الاتجاهات التقييمية للفئات المختلفة من العاملين نحو أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) محل البحث.

**الفرض الثاني:** هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بالبنوك التجارية المصرية من حيث الاتجاهات التقييمية للفئات المختلفة من العاملين نحو أبعاد النجاح التنظيمي (الإستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو) محل البحث.

**الفرض الثالث:** توجد علاقة معنوية بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) والنجاح التنظيمي بين الفئات المختلفة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل البحث.

## الدراسة الإستطلاعية (١):

لتحديد مشكلة الدراسة تم القيام بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال عدد من المقابلات الفردية المتعمقة المعتمدة على الأسئلة المفتوحة ليتسنى للطرف الآخر الإجابة عليها بحرية تامة، وذلك لدراسة مستوى التجديد الإستراتيجي من ناحية، والنجاح التنظيمي من ناحية أخرى في عدد من البنوك التجارية المصرية، فضلاً عن الملاحظة الشخصية للباحثون أثناء التردد على هذه البنوك في هذه المرحلة، وتم القيام بإجراء الدراسة الإستطلاعية من خلال ما يلي:

### ١- أسلوب الدراسة الإستطلاعية :

تم الاعتماد في إجراء الدراسة الإستطلاعية على عدد من المقابلات الشخصية يمكن توضيحها فيما يأتي:  
- **المقابلات الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الفردية الشخصية (٣٥ مفردة) مع بعض العاملين بالبنوك التجارية المصرية. حيث تمت مناقشة المتغيرات المرتبطة بالبحث. والمتمثلة في أبعاد التجديد الإستراتيجي وأبعاد النجاح التنظيمي، ومن ثم شملت الدراسة الإستطلاعية المحاور الآتية:

**المحور الأول:** درجة تبني البنوك لنمط التجديد الإستراتيجي، ومدى إلمام العاملين بأبعاده.

**المحور الثاني:** مستوى النجاح التنظيمي بالبنوك التجارية محل البحث، ومدى معرفة العاملين بأبعاده.

<sup>١</sup> تمثلت الدراسة الإستطلاعية في إجراء عدد من المقابلات المختلفة من العاملين في البنوك التجارية المصرية وذلك خلال الفترة من منتصف مارس حتى أول أبريل ٢٠٢٢ م وذلك بغرض التعرف على أبعاد التجديد الإستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية من ناحية، وأبعاد النجاح التنظيمي من ناحية أخرى.



## ٢- نتائج الدراسة الإستطلاعية:

- ووفقاً للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الإستطلاعية بالبنوك التجارية المصرية، فضلاً عن الملاحظة الشخصية أسفرت الدراسة الإستطلاعية عن وجود مجموعة من الظواهر (النتائج المبدئية) الآتية:
١. انخفاض مستوى إدراك أهمية التجديد الإستراتيجي في تحديد الفجوة بين ما يعرفونه، وما يحتاجون إلى معرفته عن البيئة وتغيراتها وتحدياتها، ومحدودية تنبهم لأهمية المعلومات، والدور الذي تلعبه في إرتقائها بكفاءة أنشطتها وخدماتها. كما بينت عدم المشاركة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال العمل، مما يعكس بالسلب على مستوى النجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية.
  ٢. يُمثل التجديد الإستراتيجي ظاهره ريادية تسعى من خلاله البنوك إلى إعادة تحديد علاقاتها مع أسواقها ومنافسيها، فبدونه تصبح القدرات التنظيمية محدودة من التنافس المستقبلي. فضلاً عن انخفاض مستوى الرغبة لدى عدد من العاملين على توجيه هذا النمط من الذكاء في تكوين رؤى إستراتيجية قابلة للتفعيل، ومحدودية جديتهم في إقامة شراكات مع البنوك الأخرى (محلية أو عربية)، بالرغم من إبدائهم الرغبة في ذلك، ويعود سبب ذلك إلى ضعف إستشعارهم بما تحققه هذه الشراكات من (تبادل الرؤى في مواجهة التحديات المحيطة بشركاتهم).
  ٣. عدم توافر المرونة الملائمة لدى بعض العاملين، وانخفاض مستوى التحدى نحو إنجاز الأعمال الموكلة إليهم. وبناءً على ما تقدم، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الإستطلاعية تشير إلى أن هناك حاجة ماسة لدراسة التجديد الإستراتيجي ودوره في تعزيز مستوى النجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

## مشكلة وأسئلة البحث:

بناءً على الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الإستطلاعية فقد رأينا أن البنوك التجارية المصرية تواجه بشكل عام العديد من التطورات المعقدة والسريعة التي طرأت في العالم المتمثلة بالعمولة، والانفتاح التجاري والاقتصادي بين الدول، والتطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، والمنافسة الشديدة بين البنوك على المستوى العالمي والمحلي والتي فرضت بدورها واقعاً جديداً عليها مما يتطلب من إدارتها التعامل والتكيف معها وبما يمكنها من تعزيز قدرتها على تحمل المخاطر وعلى نحو يوفر لها البقاء والنمو والاستدامة في البيئة المحيطة بها (Gauthier & Zhang, 2020). وعلى الرغم من الجهود التي بذلت في تفسير أبعاد التجديد الإستراتيجي، وبالرغم من تلمس دوره في النجاح التنظيمي، تشير الوقائع إلى وجود ثغرة معرفية، وإلى أن الكثير من قادة المنظمات وصناع قراراتها (على اختلاف مستويات صناعتهم للقرار) ما زالوا لا يملكون إجابات منطقية عن أسئلة تدور حول "مفهوم التجديد الإستراتيجي، ومبادئه، وعناصره، وأهميته في دعم النجاح التنظيمي..."، وهو ما لمسها الباحثين خلال المسح الأولي الذي تم إجراؤه، والذي أسفر عن وجود ثقافة التجديد الإستراتيجي مع الافتقار إلى توظيفه من قبل قادة تلك المنظمات في عملية صناعة القرارات (عموماً)، والنجاح التنظيمي (بشكل خاص)، إذ لازالت تلك القرارات تتم بعيداً عن توظيف التجديد الإستراتيجي في توفير المعلومات اللازمة لصناعتها.

وفي ضوء عرض بعض الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الإستطلاعية فإن مشكلة هذا البحث يمكن تجسيدها بصورة رئيسة في محدودية إدراك العاملين لمستوى التجديد الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في علاقته بالنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية، وبلغه أكثر تحديداً فإن البحث الحالي يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة على عدد من التساؤلات البحثية والتي يمكن حصرها فيما يأتي:

- ١- ما مستوى التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية؟
- ٢- ما مستوى النجاح التنظيمي (الإستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو) بين العاملين بالبنوك التجارية المصرية؟
- ٣- هل هناك اختلاف متمايز بين البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث أبعاد التجديد الإستراتيجي؟ وما هي أهم أبعاده الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟
- ٤- هل هناك اختلاف متمايز بين البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث أبعاد النجاح التنظيمي؟ وما هي أهم الأبعاد الأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك؟
- ٥- هل توجد علاقة بين أبعاد التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية؟

## العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

### أهداف البحث:

- 1- التعرف على مستوى التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) بين العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.
- 2- الكشف عن مستوى النجاح التنظيمي (الإستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو) بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.
- 3- تحديد درجة التشابه أو الاختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية وذلك من حيث أبعاد التجديد الإستراتيجي به، وتحديد أهم أبعاده التي ربما تميز فيما بينهم؟
- 4- التعرف على درجة التشابه أو الاختلاف بين الفئات المختلفة من العاملين بالبنوك التجارية المصرية وذلك من حيث أبعاد النجاح التنظيمي به، وتحديد أهم أبعاده التي ربما تميز فيما بينهم؟
- 5- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في محورين يتعلق أحدهما بالأهمية الأكاديمية والمحور الآخر بالأهمية العملية:

#### 1- الأهمية الأكاديمية:

- بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعات (التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي)، وتقديم إطار مفاهيمي يصف الإتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات، ويصنف آراء المنظرين بصدد ما وفق مجال المعالجة ومستوى تحليلهم لمتغيراتها، وتوظيف التراكم المعرفي في علم الإدارة الإستراتيجية عن الموضوعات المبحوثة.
- تلاشي النقص في الدراسات التي تربط بين متغيرات البحث الحالي، وبما يجعله المحاولة الأولى بالبيئة المصرية التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى إلى استنباط علاقاته وتفحص تأثيراته واستشراف جدواه المستقبلية.
- تنبع أهمية الدراسة باعتبارها تتناول أحد الإتجاهات الفكرية الحديثة نسبياً في كل من المجالين الفكري والتطبيقي للإدارة الإستراتيجية والتنافسية.
- تناول البحث مع ما هو مستحدث في علم الإدارة الإستراتيجية، وتحديد جوهر أفكاره عرضاً وتحليلاً لمقومات التجديد الإستراتيجي، مستفيداً من التعاقب العلمي ومن هندسة العقل الإستراتيجي.

#### 2- الأهمية التطبيقية:

- إمكانية إستفادة إدارة البنوك من نتائج هذه الدراسة في تطوير سياساتها الإدارية وتدعيم نقاط القوة من خلال نشر المعرفة وتمكين العاملين وإطلاعهم على كل ما هو جديد وكيفية التكيف والتعامل معه.
- أهمية قطاع البنوك في تنشيط مناخ الإستثمار باعتبارها مصدر تمويل ووسيط نشط يُمثل عصب إقتصاديات الدول حيث توفر ٥٠% من مصادر الأموال للشركات في الدول المتقدمة وما يقرب من ٩٠% بالنسبة للدول النامية (العباسي وآخرون، ٢٠٢٠).
- تنمية الإقتصاد القومي وتعزيز الناتج المحلي، وذلك من خلال الإهتمام بالعنصر البشري، ودعم مفاهيم التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي داخل قطاع البنوك بما يحقق إلترام العاملين، ويحسن مستوى أدائهم الوظيفي ليستمر هذا القطاع قادر على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

**منهجية البحث:** يمكن تناول منهجية البحث في النقاط الآتية:

#### 1- مجتمع وعينة البحث:

يرجع إختيار هذا المجتمع لأنها تُعد من أهم المنظمات الحيوية في العالم، كما أنها قطاع استثماري من الطراز الأول، كما تعتبر البنوك التجارية المصرية منظمات إستراتيجية كبرى، نظراً لأنها توفر بعداً هاماً لمفهوم الأمن القومي، كما أن البنوك التجارية المصرية في مصر تتعرض لمنافسة شديدة من قِبَل البنوك العالمية متعددة الجنسيات، كما يعد القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثراً وإستجابة للتطورات الاقتصادية العالمية التي أفرزتها ظاهرة العولمة، والتي تمثلت أهم معالمها في موجة التطورات والتحويلات الجذرية التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية الدولية والتي كان في صدارتها الإتجاه المتزايد

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية، خاصة بعد ميلاد منظمة التجارة العالمية في منتصف التسعينات من القرن الماضي.

ونظراً لأن هذا البحث يهتم بدراسة التجديد الإستراتيجي ودوره في النجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية. لذلك فإن مجتمع البحث يتمثل في جميع الفئات المختلفة من العاملين في البنوك التجارية المصرية. ولقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث ٦٦٥٦٠ مفردة. ونظراً للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة والتي تتلزم مع هذا النوع من الدراسات فقد تقرر الاعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. ومن ثم تم الاعتماد على العينة العشوائية في اختيار عدد المفردات من العاملين في البنوك التجارية المصرية. أما بالنسبة لحجم العينة، فقد تم تحديدها وذلك من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٢):

$$n = \frac{N (Z)^2 P (1 - P)}{Ne^2 + (Z)^2 . P (1 - P)}$$

حيث إن: (n) = حجم العينة، (N) حجم مجتمع الدراسة، (Z) حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%، (P) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠%، (e) نسبة خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي ٠,٠٥.. وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 66560}{(1,96)^2 \times 0,5 + 66560 \times 0,05} = 382 \text{ مفردة}$$

هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم القياس بالتوزيع النسبي لعينة البحث وذلك في ضوء نسبة عدد العاملين في مجتمع البحث. ويمكن توضيح توزيع حجم عينة البحث وذلك من خلال الجدول رقم (١)، ويوضح الجدول رقم (٢) أعداد الفئات التي تم التركيز عليها بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة:

جدول رقم (١)

توزيع حجم العينة على مجتمع البحث

حجم العينة في كل فئة	النسبة المئوية	عدد العاملين <sup>(*)</sup> (المجتمع)	الفئة البنوك
٣٠٢ = ٧٩% × ٣٨٢	٧٩%	٥٢٥٨٠	البنوك التجارية العامة
٦٩ = ١٨% × ٣٨٢	١٨%	١١٩٨٥	البنوك التجارية المشتركة
١١ = ٣% × ٣٨٢	٣%	١٩٩٥	فروع البنوك الأجنبية
٣٨٢ = ١٠٠% × ٣٨٢	١٠٠%	٦٦٥٦٠	الإجمالي

المصدر: التقرير السنوي للبنك المركزي المصري، ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

لقد تم اختيار مفردات كل عينة من الفئات السابقة بطريقة عشوائية وذلك عن طريق استخدام قوائم أسماء العاملين بالبنوك التجارية المصرية في إدارة شئون العاملين في كل بنك على حده. وفيما يتعلق بخصائص مفردات العينة، فقد بلغ نسبة المديرين العموم في العينة حوالي ٥,٣%، ونائب المدير العام ٧%، ووكيل المدير العام ٧%، ونائب المدير العام ١٠,٥%، والمرقبون ١٢,٣%، والمصرفي ممتاز ١٥,٨%، ومصرفي (أ) ١٤%، ومصرفي (ب) ٢٨,١%. أما فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فقد بلغ نسبة عدد المتزوجين ٧٠,٢%، أما فئة الأعزب فكانت نسبتهم ٢٩,٨%. وفيما يتعلق بالعمر فقد كان نسبة عدد المشاركين في العينة التي تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة هي ٢٨,١%، ونسبة الذين تتراوح أعمارهم من ٣٠-٤٥ سنة فكانت ٤٩,١%، أما الأكثر من ٤٥ سنة فكانت نسبتهم حوالي ٢٢,٨%. وفيما يتعلق بالمؤهل الدراسي أو المستوى التعليمي فقد بلغت نسبة حملة المؤهلات الجامعية ٤٢,١%، وقد بلغت نسبة المسجلين في الدراسات العليا ٥٧,٩%. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة أو مدة الخدمة فقد بلغت نسبة مفردات العينة التي وصلت خبرتهم أقل من ٥ سنوات حوالي ١٩,٣%، ونسبة الذين تتراوح خبرتهم من ٥-١٠ سنوات كانت ٦٤,٩%، أما الأكثر من ١٠ سنوات خبرة فكانت نسبتهم ١٥,٨%. ويوضح الجدول رقم (٢) خصائص مفردات العينة.

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

جدول رقم (٢)  
خصائص مفردات العينة

المتغيرات	بيان	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	المدير العام	١٥	٥,٣%
	نائب المدير العام	٢٠	٧,٠%
	وكيل المدير العام	٢٠	٧,٠%
	نائب المدير	٣٠	١٠,٥%
	مراقب	٣٥	١٢,٣%
	مصرفي ممتاز	٤٥	١٥,٨%
	مصرفي أ	٤٠	١٤,٠%
	مصرفي ب	٨٠	٢٨,١%
الحالة الاجتماعية	الإجمالي	٢٨٥	١٠٠%
	متزوج	٢٠٠	٧٠,٢%
	أعزب	٨٥	٢٩,٨%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٨٠	٢٨,١%
	من ٣٠-٤٠ سنة	١٤٠	٤٩,١%
	أكثر من ٤٥ سنة	٦٥	٢٢,٨%
	الإجمالي	٢٨٥	١٠٠%
مستوى التعليم	تعليم جامعي	١٢٠	٤٢,١%
	دراسات عليا	١٦٥	٥٧,٩%
	الإجمالي	٢٨٥	١٠٠%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٥	١٩,٣%
	من ٥ - ١٠ سنوات	١٨٥	٦٤,٩%
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٥	١٥,٨%
	الإجمالي	٢٨٥	١٠٠%

٢- أسلوب وطريقة جمع البيانات:

لقد اعتمد هذا البحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية التي تتطلبها طبيعة الدراسة. وتختص قائمة الاستقصاء بالتعرف على اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المصرية نحو التجديد الإستراتيجي من ناحية، والنجاح التنظيمي من ناحية أخرى. لقد اشتملت قائمة الاستقصاء على ثلاثة أسئلة، تعلق السؤال الأول: بالتعرف على أبعاد التجديد الإستراتيجي. بينما تعلق السؤال الثاني: بأبعاد النجاح التنظيمي، والسؤال الثالث: تعلق بالخصائص الديموجرافية للعاملين. ولقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي شهرين وكانت نسبة الردود (٧٤,٦%)، (٢٨٥) قائمة من (٣٨٢) قائمة تم توزيعها، وتعتبر هذه النسبة للردود عالية، ويرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من جانب العاملين في البنوك التجارية المصرية بموضوع الدراسة الحالية.

٣- متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

نتناول فيما يأتي المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، على النحو الآتي:

١/٣- التجديد الإستراتيجي: اعتمد الباحثون في قياس أبعاد التجديد الإستراتيجي على عدة دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة (Nisula, 2013) ودراسة (الصررايرة، ٢٠٢١) ولقد تم تقسيم أداة القياس إلى عدة أبعاد والمتمثلة في (السياق، المحتوى، العملية)، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:  
١/١/٣- السياق: تم قياسه عن طريق ست عبارات تقيس بصفة أساسية مدى سعي المديرين للبحث عن قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة للعملاء، تتصف الأفعال الإستراتيجية التي يمارسها البنك بالتركيز على البحث عن قدرات جديدة لإستحداث أقسام جديدة، يرى المديرين أن قوة قرار البنك تزداد عندما ينتج مع

## العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية

أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

شركات متحالفة، مدى سعي المديرين لإقامة شراكة إستراتيجية مع البنوك المشابهة إقليمياً ومحلياً، سعي المديرين دائماً لإقامة تحالفات مع بنوك أخرى للإستفادة من تجربتها وخبراتها في العمل، أي مدى يشعر المديرين أن صعوبة إدارة العلاقة مع الشركاء تقلل من فرص التحالف مع الشركات الأخرى.

**٢/١/٣ - المحتوى:** تم قياسه عن طريق ست عبارات تقيس بصفة أساسية مدى تمثل الإجراءات الإستراتيجية (الإستغلاية أو الإستكشافية) التي يقوم بها البنك مبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل البنك، مدى يهدف الإستكشاف إلى إبتكار منتجات جديدة لتحقيق الأسيقية على المنافسين، سعي المديرين إلى تحقيق التفاعل بين الشركاء من أجل الوصول إلى التوقعات المستقبلية، مدى تركيز البنك على تقليل التكاليف، وتركيز المديرين على تحقيق الأهداف بعيدة الأجل، هل هناك بيئة داعمة لعملية التغيير لإستغلال الفرص الحالية.

**٣/١/٣ - العملية:** تم قياسه عن طريق ست عبارات تقيس بصفة أساسية مدى تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتجديد الإستراتيجي ضمن المدة المحددة لها، ومدى عمل القيادة على توسيع التفكير المعرفي لتنفيذ عمليات التجديد الإستراتيجي، مدى يركز المديرين على إستخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة، تشهد الإجراءات الإستراتيجية للبنك تغييرات كبيرة بين عام و آخر، ومدى يهدف إستثمار الفرص في البنك على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو، عمل المديرين على تكرار إجراءات البنك الإستراتيجية المخططة وتطويرها.

هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم قياس أبعاد التجديد الإستراتيجي وذلك بإستخدام مقياس ليكرت الشهير للموافقة أو غير الموافقة، بحيث يكون لكل عبارة خمسة إختيارات للإجابة (موافق تماماً، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً) وعلى المستقضي منه أن يختار الإستجابة التي تتناسب معه، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، والرقم (١) إلى عدم الموافقة المطلقة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

**٢/٣ - النجاح التنظيمي:** لقد تناول هذا البحث النجاح التنظيمي كمتغير تابع. ولقد تم قياس أبعاد النجاح التنظيمي على عدة دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة (صلاح، ٢٠١٩؛ الواندي، ٢٠٢١)، ولقد تم تقسيم أداة القياس إلى عدة أبعاد والمتمثلة في (الإستعداد التنظيمي، إختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو)، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

**١/٢/٣ - الإستعداد التنظيمي،** وتم قياسه عن طريق أربع عبارات تقيس بصفة أساسية مدى تمتع البنوك بخبرة داخلية كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات، تعتمد إدارة البنك على إنشاء ثقافة تعتمد على البيانات التي تستند إلى حقائق، يعمل البنك على متابعة أصحاب المصالح والحفاظ على التوازن الداخلي للبنك معهم، لدى العاملين في البنك القدرة على التعامل بسهولة مع التغييرات الناتجة عن تطبيق الإستراتيجيات الجديدة.

**٢/٢/٣ - إختيار الموظفين المناسبين،** وتم قياسه عن طريق أربع عبارات تقيس بصفة أساسية مدى اعتماد إدارة البنك طرق مستحدثة لاستقطاب الموارد البشرية، هل يوجد لدى إدارة البنك طرق فعالة لإختيار الموارد البشرية، تعمل إدارة البنك على تأهيل وتدريب الموارد البشرية، تقوم إدارة البنك باستقطاب العاملين بما يتلاءم مع حاجة البنك.

**٣/٢/٣ - البقاء،** وتم قياسه عن طريق أربع عبارات تقيس بصفة أساسية مدى اعتماد إدارة البنك القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية، مدى قدرة العاملين على إعداد سيناريوهات متعددة لخلق خيارات بديلة للبقاء، يقوم العاملين بإستمرار بتحليل معلومات البيئة الخارجية، يقوم العاملين بتقييم قدراتهم بشكل دوري لمواجهة أي تحديات في الأداء.

**٤/٢/٣ - النمو،** وتم قياسه عن طريق أربع عبارات تقيس بصفة أساسية مدى امتلاك البنك القدرة على عقد تحالفات من أجل زيادة حصتها السوقية، مدى تنوع البنك منتجاته لتلبية احتياجات فئات العملاء المختلفة، سعي العاملين لتحقيق إستراتيجيات التكامل الرأسي إلى الأمام، يستطيع البنك الاستحواذ على بنك منافس يعمل في نفس المجال.

هذا ويجب الإشارة إلى أنه تم قياس النجاح التنظيمي وذلك بإستخدام مقياس ليكرت الشهير للموافقة أو غير الموافقة، بحيث يكون لكل عبارة خمسة إختيارات للإجابة (موافق تماماً، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً) وعلى المستقضي منه أن يختار الإستجابة التي تتناسب معه، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، والرقم (١) إلى عدم الموافقة المطلقة، مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

**٣/٣ - المتغيرات الشخصية:** تم قياس المتغيرات الشخصية (الديموجرافية) للعاملين من فئتي المديرين والعاملين في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة بإستخدام خمسة أسئلة مباشرة متعلقة بما يأتي:

## العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

- المسمى الوظيفي (المدير العام، نائب المدير العام، وكيل المدير العام، نائب المدير، مراقب، مصرفي ممتاز، مصرفي أ، مصرفي ب).
  - الحالة الاجتماعية (متزوج، أعزب).
  - العمر (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ سنة إلى ٤٥ سنة، أكثر من ٤٥ سنة).
  - مستوى التعليم (تعليم جامعي، دراسات عليا).
  - سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
- وتم صياغة أسئلة الإستقصاء في شكل أسئلة مغلقة، من خلال الإجابة على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تتراوح الإجابة ما بين غير موافق تماماً ويرمز لها ب (٥) وموافق تماماً ويرمز لها ب (١) والأرقام ما بين (١) و (٥) تعبر عن درجات مختلفة ما بين الموافقة وعدم الموافقة، وما يخص البيانات الديموجرافية فتم إتباع المقاييس الإسمية والترتيبية.
- ٤- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:
- تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وفيما يلي نوضح الأساليب التي تم الاعتماد عليها:
- ١/٤- المقاييس الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics Measures: ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بغرض وصف خصائص عينة الدراسة.
- ٢/٤- أسلوب معامل الارتباط ألفا (ACC) Alpha Correlation Coefficient :  
تم استخدامه بغرض التحقق من درجة الثبات والثقة في مقياس التجديد الإستراتيجي، ومقياس النجاح التنظيمي. ولقد تم إختيار هذه الأسلوب الإحصائي نظراً لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للإختبار.
- ٣/٤- أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis: بغرض التمييز بين البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث التجديد الإستراتيجي من ناحية، والنجاح التنظيمي من ناحية أخرى.
- ٤/٤- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis: تم استخدام هذا الأسلوب بهدف التحقق من درجة وقوة العلاقة بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (كمتغيرات مستقلة)، وبين النجاح التنظيمي (كمتغير تابع). فضلاً عن محاولة تحديد أهم أبعاد التجديد الإستراتيجي الأكثر قدرة على تفسير التباين في النجاح التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالبنوك التجارية المصرية.
- ٥/٤- الاختبارات الإحصائية لفروض البحث: اشتملت على اختبار Wilks Lambda، وChi-square المصاحبين لأسلوب تحليل التمايز، وكذلك اختبار F-Test، و إختبار T-Test، المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد. وتعتبر جميع هذه الاختبارات مصاحبة لأساليب التحليل والتي تقرر استخدامها والمتوافرة في حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS.

### مناقشة نتائج التحليل واختبار الفروض:

يمكن تناول نتائج التحليل التي تم التوصل إليها بالمناقشة والتفسير وذلك من خلال المحاور الرئيسية التالية:

#### ١- تقييم الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذا البحث في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي تم الاعتماد عليها في البحث الحالي. ولقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، بإعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية Reliability دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للإختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر (إدريس، ٢٠١٢). الذي يستخدم للتأكد من إتساق متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، من خلال إرتباط المتغيرات داخل المجموعة الواحدة، وإرتباط كافة المتغيرات ببعضها البعض، وذلك بالإعتماد على إختبار ألفا للإعتمادية والثقة Alpha Test. ومن المتعارف عليها إحصائياً أن إحصائية الإختبار يجب ألا تقل عن ٠,٦ (Churchill, 1979) وفي ضوء ذلك تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، على كل من مقياس التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة.

جدول رقم (٣)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين أبعاد التجديد الإستراتيجي باستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا  
(مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis))

أبعاد التجديد الإستراتيجي	عدد العبارات	معامل ألفا Alpha
السياق	٦	٠,٩٩١٠
المحتوى	٦	٠,٩٧٥٥
العملية	٦	٠,٩٩١٢
المقياس الإجمالي	١٨	٠,٩١٦٩

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس التجديد الإستراتيجي ككل حوالي ٠,٩١٦٩ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية. أو بمعنى آخر أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس التجديد الإستراتيجي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

جدول رقم (٤)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين أبعاد النجاح التنظيمي باستخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا  
(مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis))

أبعاد النجاح التنظيمي	عدد العبارات	معامل ألفا Alpha
الإستعداد التنظيمي	٤	٠,٦٦٨١
اختيار الموظفين المناسبين	٤	٠,٧٢٩٢
البقاء	٤	٠,٧٢٩٢
النمو	٤	٠,٦٦٨١
المقياس الإجمالي	١٦	٠,٩٣٠٧

كما يتضح من الجدول رقم (٤) أن نتائج تحليل الاعتمادية أظهرت أن معامل ألفا لمقياس النجاح التنظيمي ككل حوالي ٠,٩٣٠٧ وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية. أو بمعنى آخر أن النتيجة المبدئية لتقييم الاعتمادية تعكس أن المقياس الخاضع للاختبار يمكن الاعتماد عليه في قياس النجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. وبناءً على نتائج التحليل السابقة فقد أمكن التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية، المقياس الأول يتعلق بأبعاد التجديد الإستراتيجي. بينما يتعلق المقياس الثاني بمجالات النجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية. وفي ضوء ما تقدم يتضح أن كلاً من مقياس التجديد الإستراتيجي، ومقياس النجاح التنظيمي تم اختبارهما ويتمتع كل منهما بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياته، ولذلك تم الاعتماد على مقياس التجديد الإستراتيجي، ومقياس النجاح التنظيمي في المراحل اللاحقة من التحليل في البحث الحالي.

## ٢ - التحليل الوصفي للتجديد الإستراتيجي في البنوك التجارية المصرية

لقد تم التعرف على التجديد الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية من خلال الإجابة على سؤال التجديد الإستراتيجي والذي تضمن ثماني عشر عبارة تغطي السياق، والمحتوى، والعملية للبنوك التجارية المصرية. ويمكن توضيح أبعاد التجديد الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية وذلك من خلال الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتجديد الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية

أبعاد التجديد الإستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياق	٤,٢٤٣١	٠,٩٢٣٨
المحتوى	٤,٠٠٠٤	١,٢٠٤٠٦
العملية	٤,٢٨٣٢	٠,٨٢٥٧
المتوسط العام للتجديد الإستراتيجي	٤,١٩١٨	٠,٧٠٢٤١

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

ومن خلال الجدول رقم (٥) يتضح أن المتوسط العام للتجديد الإستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية يعتبر مرتفعاً، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,١٩)، ولقد احتل مجال السياق كأحد أبعاد التجديد الإستراتيجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٤). وتلي ذلك المحتوى كأحد أبعاد التجديد الإستراتيجي بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٠)، وجاء مجال العملية بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٨). وبعد التحقق من كل مجالات التجديد الإستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية بشكل إجمالي، فسوف نتناول في هذا الجزء التحليل التفصيلي لكل مجال من مجالات التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) على حده وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات التجديد الإستراتيجي للعاملين في البنوك التجارية المصرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات التجديد الإستراتيجي
٠,٨٦١	٤,٢٢	١- مجال السياق ١. يسعى العاملون للبحث عن قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة للعملاء.
١,٠٣	٤,٢٥	٢. تتصف الأفعال الاستراتيجية التي يمارسها البنك بالتركيز على البحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام جديدة.
٠,٨٦٢	٤,٢٣	٣. يرى العاملون أن قوة قرار البنك تزداد عندما ينتج مع شركات متحالفة.
١,٠٤	٤,٢٦	٤. يسعى العاملون لإقامة شراكة إستراتيجية مع البنوك المشابهة إقليمياً ومحلياً.
٠,٨٦٢	٤,٢٣	٥. يسعى العاملون دائماً لإقامة تحالفات مع بنوك أخرى للاستفادة من تجربتها وخبراتها في العمل.
٠,٨٦٢	٤,٢٣	٦. يشعر العاملون أن صعوبة إدارة العلاقة مع الشركاء تقلل من فرص التحالف مع الشركات الأخرى.
١,٣٧	٣,٦٧	٢- المحتوى ١. تمثل الإجراءات الإستراتيجية (الإستغلاية أو الإستكشافية) التي يقوم بها البنك مبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل البنك.
١,١٩	٤,١٤	٢. يهدف الإستكشاف إلى ابتكار منتجات جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين.
١,١٣	٤,٠٠	٣. يسعى العاملون إلى تحقيق التفاعل بين الشركاء من أجل الوصول إلى التوقعات المستقبلية.
١,١٩	٤,١٤	٤. يعمل العاملون على تقليل التكاليف الخاصة بالأنشطة التي تتطلب إجراء التحسين والتعديل على الأداء الحالي.
١,١٣	٣,٧٢	٥. يركز العاملون على تحقيق الأهداف بعيدة الأجل.
١,١٩	٤,١٦	٦. هناك بيئة داعمة لعملية التغيير لإستغلال الفرص الحالية.
١,٣٩	٣,٧٢	٣- العملية ١. تنفذ الإجراءات الخاصة بالتجديد الإستراتيجي ضمن المدة المحددة لها.
١,١٩	٤,١٦	٢. تعمل القيادة على توسيع التفكير المعرفي لتنفيذ عمليات التجديد الإستراتيجي.
١,٠٤	٤,٣٩	٣. يركز العاملون على إستخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.
١,٣٩	٤,٦٨	٤. تشهد الإجراءات الإستراتيجية للبنك تغييرات كبيرة بين عام وآخر.
١,٠٤	٣,٧٢	٥. يهدف إستثمار الفرص في البنك على تحقيق أرباح إضافية لزيادة النمو.
١,٠٤	٤,٣٩	٦. يعمل العاملون على تكرار إجراءات البنك الإستراتيجية المخططة وتطويرها.

٣/٩- التحليل الوصفي للنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية:

تم التعرف على مستوى النجاح التنظيمي من خلال الإجابة على سؤال النجاح التنظيمي والذي تضمن ستة عشر عبارة تغطي أبعاد النجاح التنظيمي. ويمكن توضيح أبعاد النجاح التنظيمي للبنوك التجارية المصرية وذلك من خلال الجدول رقم (٧) التالي:



العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

جدول رقم (٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للنجاح التنظيمي للبنوك التجارية المصرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد النجاح التنظيمي
٠,٨٠٢١٢	٤,٢٢٣	الإستعداد التنظيمي
٠,٧٥١٤	٤,٢٠٠	اختيار الموظفين المناسبين
٠,٩٥٦٠	٣,٨٨١	البقاء
٠,٦٩٠	٤,٢٠٢٨	النمو
٠,٧٥٢٢	٤,١١٢	المتوسط العام للنجاح التنظيمي

من خلال الجدول رقم (٧) يتضح أن المتوسط العام للنجاح التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية يعتبر مرتفعاً، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (٤,١١)، ولقد جاء مجال الإستعداد التنظيمي كأحد أبعاد النجاح التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٢). بينما جاء اختيار الموظفين المناسبين بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠)، وجاء مجال البقاء بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٨)، وجاء مجال النمو بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠)، وبعد التحقق من كل مجالات النجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية بشكل إجمالي، فسوف نتناول في هذا الجزء التحليل التفصيلي لكل مجال من مجالات النجاح التنظيمي (الإستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو) على حده وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات النجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات النجاح التنظيمي
٠,٤٦٧	٤,٧٩	١- الإستعداد التنظيمي ١. تتمتع البنوك بخبرة داخلية كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات.
١,٣٩	٤,٥٦	٢. تعتمد إدارة البنك على إنشاء ثقافة تعتمد على البيانات التي تستند إلى حقائق.
١,٤٤	٤,٣٣	٣. يعمل البنك على متابعة أصحاب المصالح والحفاظ على التوازن الداخلي للبنك معهم.
١,٤١	٣,٤٧	٤. لدى العاملين في البنك القدرة على التعامل بسهولة مع التغييرات الناتجة عن تطبيق الإستراتيجيات الجديدة.
١,٦٣	٣,٨١	٢- اختيار الموظفين المناسبين ١. اعتماد إدارة البنك طرق مستحدثة لاستقطاب الموارد البشرية.
١,٤١	٣,٨٧	٢. هل يوجد لدى إدارة البنك طرق فعالة لاختيار الموارد البشرية.
١,٣٩	٤,٦٧	٣. تعمل إدارة البنك على تأهيل وتدريب الموارد البشرية.
١,٤٤	٤,٦٤	٤. تقوم إدارة البنك باستقطاب العاملين بما يتلاءم مع حاجة البنك.
١,٤١	٣,٥٦	٣- البقاء ١. اعتماد إدارة البنك القدرة على التعامل مع التحديات والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية.
٠,٤٧٨	٣,٩٠	٢. مدى قدرة العاملين على إعداد سيناريوهات متعددة لخلق خيارات بديلة للبقاء.
١,٣٩	٤,٣٣	٣. يقوم العاملين باستمرار بتحليل معلومات البيئة الخارجية.
٠,٤٩٨	٣,٤٦	٤. يقوم العاملين بتقييم قدراتهم بشكل دوري لمواجهة أي تحديات في الأداء.
٠,٤٧٨	٣,٨٠	٤- النمو ١. امتلاك البنك القدرة على عقد تحالفات من أجل زيادة حصتها السوقية.
١,٦٣	٣,٨٦	٢. مدى تنوع البنك منتجاته لتلبية احتياجات فئات العملاء المختلفة.
١,٤٢	٤,٥٤	٣. يسعى العاملين لتحقيق إستراتيجيات التكامل الرأسي إلى الأمام.
١,٣٢	٤,٦٨	٤. يستطيع البنك الاستحواذ على بنك منافس يعمل في نفس المجال.

#### ٤/٩ - التجديد الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة والذي يتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث التجديد الإستراتيجي لهذه البنوك، وإمكانية تحديد أبعاد التجديد الإستراتيجي الأكثر قدرة على التمييز بين العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة، واختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة، والذي ينص على:

هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث التجديد الإستراتيجي.

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على ثلاثة مجموعات من العاملين والتي تمثل أنواع البنوك الثلاثة الخاضعة للدراسة، وكذلك التجديد الإستراتيجي لهذه البنوك. وتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق وذلك على النحو التالي:

أ. دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس التجديد الإستراتيجي:

جدول رقم (٩)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين العاملين على أساس التجديد الإستراتيجي

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة ايجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا <sup>٢</sup>	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٢٣٥	٩١,٥	٠,٤٣٥	٠,٧٩٣	٦٤,٧٢	٦	٠,٠٠٠
٢	٠,١٨	٧,٤	٠,١٣٥	٠,٩٨١	٥,٢٨٤	٢	٠,٠٧١

(ب) مصفوفة التقسيم Discriminant Matrix

المجموعات	عدد المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات			الإجمالي	
		مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)		
البنوك الكبيرة	٢١٤	%٩٩,٥	%٠,٥	%٠٠,٠	٢١٤	
البنوك المتوسطة	٦٠	%٦٨,٠	%٣٠,٠	%١,٧	٦٠	
البنوك الصغيرة	١١	%٦٣,٦	%٣٦,٤	%٠٠,٠	١١	
الإجمالي	٢٨٥				٢٨٥	
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات		%٨١,١				

من خلال الجدول رقم (٩) والمتعلق بتحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس التجديد الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية يتضح النتائج التالية:

- أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,٤٣٥، ٠,١٣٥ في الدالة الأولى، والثانية على التوالي) بين البنوك التجارية المصرية التي تنتمي إليها مجموعات العاملين نحو التجديد الإستراتيجي لهذه البنوك.
- أن هناك نسبة تفاوت بين اتجاهات العاملين في البنوك التجارية المصرية نحو التجديد الإستراتيجي به (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٧,٤، ٩١,٥ في الدالة الأولى والثانية على التوالي في تحليل التمايز المتعدد).
- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين وفقاً لاتجاهاتهم نحو التجديد الإستراتيجي تمثل ٨١%، وهذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين العاملين نحو التجديد الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية.
- أ- الأهمية النسبية للتجديد الإستراتيجي: باستخدام نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد التجديد الإستراتيجي الأكثر قدرة على التمييز بين العاملين في البنوك التجارية المصرية. ولقد اشتملت على ثلاثة متغيرات وذلك كما هو موضح في جدول (١٠).

ج- توصيف مقارن للبنوك التجارية المصرية على أساس التجديد الإستراتيجي: بمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في البنوك التجارية المصرية نحو أبعاد التجديد الإستراتيجي والأكثر قدرة على التمييز

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

بين هذه البنوك أمكن التوصل إلى وصف مقارن لهذه الأنواع من حيث أبعاد التجديد الإستراتيجي للبنوك التجارية المصرية.

جدول رقم (١٠)

عوامل ومعاملات التمايز بين العاملين على أساس التجديد الإستراتيجي  
(مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis))

معامل التمايز	اختبار ف	الوسط الحسابي			العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين البنوك
		مجموعة (٣)	مجموعة (٢)	مجموعة (١)	
٠,٩٦١	**٤,٠٥٥	٤,٩١	٤,٥٥	٤,٧١	يسعى العاملون لإقامة شراكة إستراتيجية مع البنوك المشابهة إقليمياً ومحلياً.
٠,٦٠١	**١٢,٢٦٠	٤,٦٣	٤,٥٠	٣,٥٧	يعمل العاملون على تقليل التكاليف الخاصة بالأنشطة التي تتطلب إجراء التحسين والتعديل على الأداء الحالي.
٠,٤٨١	**٧,٧٢٣	٤,٦٣	٤,٦٢	٤,٨٤	تشهد الإجراءات الإستراتيجية للبنك تغييرات كبيرة بين عام وآخر.

\*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف Univariate

- أسلوب المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت Likert للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، بينما يشير الرقم (١) إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية المصرية على أساس التجديد الإستراتيجي به. ولقد اعتمد هذا القرار على كل من قيمة ويلكس لأمدا في الدالتين الأولى والثانية لتحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلى ٠,٧٩، ٠,٩٨ على التوالي. كما أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة (٦٤,٧٢) بدرجات حرية (٦) في الدالة الأولى تفوق نظيرتها عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١. ومن ناحية أخرى فقد تقرر رفض نفس فرض العدم لثلاث متغيرات من متغيرات التجديد الإستراتيجي (١٨ متغير) مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود تمييز جوهري بين البنوك التجارية المصرية على أساس كل متغير من هذه المتغيرات عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار ف Univariate.

٥- النجاح التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني لهذه الدراسة والذي يتعلق بالتحقق من مدى الاختلاف والتمييز بين البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث الاتجاهات للعاملين بها نحو النجاح التنظيمي للعاملين في هذه البنوك، وإمكانية تحديد أبعاد النجاح التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين العاملين في البنوك الخاضعة للدراسة، واختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على:

" هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث النجاح التنظيمي".

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على ثلاثة مجموعات من العاملين والتي تمثل أنواع البنوك الثلاثة الخاضعة للدراسة، وكذلك اتجاهات العاملين نحو النجاح التنظيمي. وبتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن الإجابة على السؤال السابق وذلك على النحو التالي:

أ- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس النجاح التنظيمي: تتمثل دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس النجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية في الجدول رقم (١١) التالي:

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

جدول رقم ( ١١ )

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين العاملين على أساس النجاح التنظيمي

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة ايجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٢٠١١	٨٠,٦	٠,٤٠٧	٠,٧٩٤	٦٣,٣٩٩	٨	٠,٠٠٠
٢	٠,٠٤٨	١٩,٤	٠,٢١٣	٠,٩٤٤	١٣,٢٠٧	٣	٠,٠٠٤

(ب) مصفوفة التقسيم Discriminant Matrix

المجموعات	عدد المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات		
		مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)
البنوك الكبيرة	٢١٤	٩٩,٠ %	٠,٠٠ %	٠,٠١ %
البنوك المتوسطة	٦٠	٩٦ %	٠,٠٠ %	٣,٣ %
البنوك الصغيرة	١١	٩١ %	٠,٠٠ %	٩,١ %
الإجمالي	٢٨٥			

النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٧٦,٢ %

من خلال الجدول رقم (١١) المتعلق بتحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس النجاح التنظيمي للبنوك التجارية المصرية يتضح النتائج التالية:

- أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط المتعدد يمثل ٠,٢١٤٠،٠٢١ في الدالة الأولى، والثانية على التوالي) بين البنوك التجارية المصرية التي تنتمي إليها مجموعات العاملين وبين الاتجاهات التقويمية لهؤلاء العاملين نحو النجاح التنظيمي في هذه البنوك.
  - أن هناك تفاوت بين اتجاهات العاملين بالبنوك التجارية المصرية نحو النجاح التنظيمي به (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج يمثل ٨٠,٦، ١٩,٤ في الدالة الأولى والثانية على التوالي في تحليل التمايز المتعدد).
  - أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين وفقاً لاتجاههم نحو النجاح التنظيمي تمثل ٧٦,٢ %، وهذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين العاملين نحو النجاح التنظيمي للبنوك التجارية المصرية.
- ب- الأهمية النسبية للنجاح التنظيمي: باستخدام نفس أسلوب التحليل السابق أمكن تحديد الأهمية النسبية لأبعاد النجاح التنظيمي الأكثر قدرة على التمييز بين العاملين في البنوك التجارية المصرية. ولقد اشتملت على أربعة متغيرات وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٢).
- ج- توصيف مقارن للبنوك التجارية المصرية على أساس النجاح التنظيمي: بمقارنة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين في البنوك التجارية المصرية نحو أبعاد النجاح التنظيمي والأكثر قدرة على التمييز بين هذه البنوك أمكن التوصل إلى وصف مقارن لهذه الأنواع من حيث أبعاد النجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.

جدول رقم ( ١٢ )

عوامل ومعاملات التمايز بين العاملين على أساس النجاح التنظيمي

(مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)

العوامل الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين البنوك	الوسط الحسابي	اختبار F	معامل التمايز
--	---------------	----------	---------------

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

مجموعة (١)	مجموعة (٢)	مجموعة (٣)		
٣,٨٢	٤,٦١	٤,٠٨	**٨,٨٥٣	٠,٥٥٦
٤,٢٠	٤,٩٦	٤,٠٠	**٨,٦٢١	٠,٥٠٣
٤,٦١	٥,٠٠	٤,٦٣	**٣,٤٩٠	٠,٣٥١
٤,٠٦	٤,٤٦	٤,٣٦	**٢,٧٦٠	٠,٢٩٨

\* تشير الى دلالة إحصائية عند ٠,٠١ طبقاً لاختبار ف Univariate  
أسلوب المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت Likert للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى درجة الموافقة التامة، بينما يشير الرقم (١) إلى درجة عدم الموافقة المطلقة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر قبول الفرض مأخوذاً بصورة إجمالية وذلك بعد أن تبين هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية المصرية على أساس الاتجاهات نحو النجاح التنظيمي به. ولقد اعتمد هذا القرار على كل من قيمة ويلكس لامدا في الدالتين الأولى والثانية لتحليل التمايز المتعدد والتي تصل إلى ٠,٧٩، ٠,٩٤ على التوالي. كما أن قيمة كا المحسوبة (٦٣,٣٩، ١٣,٢٠) بدرجات حرية (٣,٨) في نفس الدوال على التوالي نظيرتها الجدولية نظيرتها الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١. ومن ناحية أخرى فقد تقرر رفض نفس الفرض لعدم لأربع متغيرات من متغيرات النجاح التنظيمي مأخوذه بصورة فردية وذلك لوجود تمييز جوهري بين البنوك التجارية المصرية على أساس كل متغير من هذه المتغيرات عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار ف Univariate.

## ٦- العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية:

يسعى هذا الجزء إلى الإجابة على السؤال الثالث لهذه الدراسة والخاص بنوع ودرجة العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية. واختبار صحة الفروض، والذي ينص على:

" توجد علاقة معنوية بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) والنجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية". ولقد تم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية وهي كما يلي:

- ١/٦- توجد علاقة معنوية بين السياق والنجاح التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية.
  - ٢/٦- توجد علاقة معنوية بين المحتوى والنجاح التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية.
  - ٣/٦- توجد علاقة معنوية بين العملية والنجاح التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية.
- ولقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. ويمكن توضيح معاملات الارتباط بينهما وذلك من خلال الجدول رقم (١٣) التالي:

### جدول رقم (١٣)

#### معاملات الارتباط بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية

الأبعاد	السياق	المحتوى	العملية	الإستعداد التنظيمي	اختيار الموظفين المناسبين	البقاء	النمو	النجاح التنظيمي
السياق	١							
المحتوى	٠,٨٢٧	١						
العملية	٠,٩٨١	٠,٨٤٤	١					
الإستعداد التنظيمي	٠,٠٠٤	٠,٠٠١	٠,٠٠٨	١				
اختيار	٠,٠١٩	٠,٧٨٩	٠,٧٨٢	٠,٨٨٧	١			

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمي عبدالله حسن أحمد

								الموظفين المناسبين
		١	٠,٨٣٢	٠,٨١١	٠,٨٣٤	٠,٦١١	٠,٧٢١	البقاء
	١	٠,٨٣٣	٠,٧٢٢	٠,٧٨١	٠,٨١١	٠,٧٨٨	٠,٨٢٠	النمو
١	**٠,٨٣٣	**٠,٧٢٢	**٠,٦١٠	**٠,٦٧٧	**٠,٦١١	**٠,٦٥٦	**٠,٧١١	النجاح التنظيمي

يتضح من النتائج الواردة بمصفوفة معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) وأبعاد النجاح التنظيمي (الإستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو) لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية بصورة إجمالية. إذ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد السياق وبين النجاح التنظيمي، بلغت (٠,٧١١) وترى الباحثة أن هذا الارتباط يرجع إلى حرص البنك على الاستغلال الأمثل للأصول والموارد المالية، وأيضاً تبني البنك لإستراتيجيات تطويرية جديدة وآليات فعالة تساعده على إضافة تدفقات نقدية مستقبلية. وأيضاً نرى أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المحتوى وبين النجاح التنظيمي (٠,٦٥٦) ويرجع ذلك إلى سعي المديرين للبحث عن قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة للعملاء، بالإضافة إلى توافر مناخ تنظيمي معزز لعملية الإبداع الجماعي، ومشاركة الإدارة العاملين في عمليات مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها، وأيضاً نرى أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المحتوى وبين النجاح التنظيمي (٠,٦١١)، وقد يرجع ذلك إلى توفير البنك لبرامج تدريبية ودورات تأهيلية وتطويرية بشكل منظم وملائم للمديرين لأكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم، بالإضافة إلى اهتمام البنك كثيراً بتحقيق المواصفات العالمية. وأيضاً نرى أن قيمة معامل الارتباط لبعده الإستعداد التنظيمي بلغت (٠,٦٧٧)، وقد يرجع ذلك إلى مكافئة العاملين في البنك باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم، وأيضاً نرى أن قيمة معامل ارتباط الموظفين المناسبين (٠,٦١٠)، بينما نرى أن قيمة معامل ارتباط البقاء بلغت (٠,٧٢٢)، وأيضاً نرى أن قيمة معامل الارتباط للنمو (٠,٨٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى حرص البنك على دراسة المتغيرات الحديثة لتطوير خدماته، بالإضافة إلى امتلاك البنك موارد مادية مختلفة (أصول، قدرات، مهارات) تسمح له بامتلاك قدرة متميزة مقارنة بالمنافسين، امتلاك البنك ثقافة تشجع العاملين على المشاركة بالمعرفة وتبادل معلومات العمل المهمة، وتمتع البنك بقدرة عالية على خلق المعرفة عن السوق الذي يعمل به، امتلاك المديرين معارف ومهارات متنوعة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى سعي المديرين لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها، ومشاركة المديرين التنفيذيين والمشرفين أهداف الأداء بشكل مستمر.

١/٦- العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي:

جدول رقم (١٤)

نوع ودرجة العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي

معنوية النموذج		الإنحدار المتعدد			المتغير التابع	المتغير المستقل
Sig.	F	Sig.	T	Beta.		
٠,٠٠٠	١٨,١١٠	٠,٠٠٠	٧,٤١١	٠,٤٢٥	النجاح التنظيمي	التجديد الإستراتيجي
٠,٧٥١						معامل الارتباط المتعدد (R)
٠,٥٦٣						معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
٠,٥١٦						معامل التحديد المعدل (Adj. R <sup>2</sup> )

يتضح من الجدول رقم (١٤):

- أن النموذج معنوياً، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٨,١١٠) عند مستوى معنوية (٠,٠٠). ويتضح وجود علاقة معنوية إيجابية بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي. إضافةً لذلك، فُدرت قيمة معامل التحديد للنموذج (R<sup>2</sup>) بـ (٠,٥٦٣)، اشتمل نموذج الإنحدار المتعدد على التجديد الإستراتيجي كمتغير مستقل، وعلى النجاح التنظيمي كمتغير تابع، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد Multiple (Regression Analysis) الذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الإنحدار وبين القيم

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (0,751)، وأن هذه العلاقة تمثل 75,1% وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية. بلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R<sup>2</sup> - (Coefficient Of Determination) (0,563) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (56,3%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة 3 ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (1%).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الثالث للدراسة، حيث توجد علاقة معنوية بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة. واتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة (Nisula,2013) ودراسة (الصرراية، 2021) التي بينت وجود معاملات الارتباط بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) وأبعاد النجاح التنظيمي (الإستعداد التنظيمي، اختيار الموظفين المناسبين، البقاء، النمو). وسوف نتناول بالتحليل التحقق من نوع ودرجة العلاقة بين كل بعد من أبعاد التجديد الإستراتيجي. ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من نوع وقوة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للتجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وذلك على النحو التالي:

## ٢/٦ - العلاقة بين السياق والنجاح التنظيمي:

جدول رقم (١٥)

نوع ودرجة العلاقة بين السياق والنجاح التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

متغيرات السياق (الأكثر تأثيراً في السياق)	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
تتصف الأفعال الاستراتيجية التي يمارسها البنك بالتركيز على البحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام جديدة.	0,019	0,201	0,040
يرى العاملون أن قوة قرار البنك تزداد عندما ينتج مع شركات متحالفة.	0,046	0,143	0,020
يسعى العاملون لإقامة شراكة إستراتيجية مع البنوك المشابهة إقليمياً ومحلياً.	**0,0106	0,24	0,006
يسعى العاملون دائماً لإقامة تحالفات مع بنوك أخرى للإستفادة من تجربتها وخبراتها في العمل.	0,331	0,719	0,516
يشعر العاملون أن صعوبة إدارة العلاقة مع الشركاء تقلل من فرص التحالف مع الشركات الأخرى.	**0,411	0,757	0,572
تتصف الأفعال الاستراتيجية التي يمارسها البنك بالتركيز على البحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام جديدة.	0,241	0,651	0,425
<ul style="list-style-type: none"> <li>معامل الارتباط في النموذج R</li> <li>معامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup></li> <li>قيمة ف المحسوبة</li> <li>درجات الحرية</li> <li>قيمة ف الجدولية</li> <li>مستوى الدلالة الإحصائية</li> </ul>		0,841 0,708 111,544 278,6 2,80 0,01	

مستوى الدلالة 0,01 طبقاً لاختبار T-test

نتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد علي العلاقة بين السياق والنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية في الجدول رقم (١٥) والذي يتضح منه ما يلي:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياق والنجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية وأن هذه العلاقة تمثل 84% (وفقاً لمعامل

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

الارتباط (المتعدد). أن السياق للبنوك التجارية المصرية يمكن أن تفسر حوالي ٧٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى النجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. كما بينت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات السياق الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى النجاح التنظيمي مرتبة حسب درجة أهميتها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٤). وفي ضوء ما تقدم أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين السياق كمتغير مستقل وبين النجاح التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-test.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Gauthier & Zhang, 2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) وبين النجاح التنظيمي. ونتائج دراسة (الصرايرة، ٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية بين أبعاد التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي.

### ٣/٦- العلاقة بين المحتوى والنجاح التنظيمي:

جدول رقم (١٦)

نوع ودرجة العلاقة بين المحتوى والنجاح التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات المحتوى (الأكثر تأثيراً في المحتوى)
٠,٠٦	٠,٢٣	**٠,١٨	يهدف الإستكشاف إلى ابتكار منتجات جديدة لتحقيق الأسبقية على المنافسين.
٠,٠١	٠,١١	**٠,١٧	يسعى العاملون إلى تحقيق التفاعل بين الشركاء من أجل الوصول إلى التوقعات المستقبلية.
٠,٤٥	٠,٦٧	**٠,٤٥	يعمل العاملون على تقليل التكاليف الخاصة بالأنشطة التي تتطلب إجراء التحسين والتعديل على الأداء الحالي.
٠,٤١	٠,٦٣	٠,٢٩	هناك بيئة داعمة لعملية التغيير لإستغلال الفرص الحالية.
	٠,٧٢٧ ٠,٥٣٠ ٧٨,٨٨ ٢٨٠,٤ ٣,٣١ ٠,٠٠٠		<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل الارتباط في النموذج R</li> <li>• معامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup></li> <li>• قيمة ف المحسوبة</li> <li>• درجات الحرية</li> <li>• قيمة ف الجدولية</li> <li>• مستوى الدلالة الإحصائية</li> </ul>

مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-test

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد علي العلاقة بين المحتوى والنجاح التنظيمي بالبنوك التجارية المصرية بالجدول رقم (١٦) والذي يتضح منه ما يلي:

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى والنجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية وأن هذه العلاقة تمثل ٧٢% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد). أن المحتوى يمكن أن يفسر حوالي ٥٣% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى النجاح التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية. كما بينت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات المحتوى الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى النجاح التنظيمي مرتبة حسب درجة أهميتها، كما هو موضح بالجدول رقم (١٦). وفي ضوء ما تقدم أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار ف) بين المحتوى كمتغير مستقل وبين النجاح التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-test.
- وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Duang-Ek-Anong, 2019) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لُبعد المحتوى على تحقيق النجاح التنظيمي. ونتائج دراسة (Jenni Kaipainen, 2020)



العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

التي أظهرت أيضاً وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) وبين النجاح التنظيمي.

٤/٦ - العلاقة بين العملية والنجاح التنظيمي:

جدول رقم (١٧)

نوع ودرجة العلاقة بين العملية والنجاح التنظيمي

(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات العملية (الأكثر تأثيراً في العملية)
٠,٠١	٠,٠٢	**٠,٠٨	تعمل القيادة على توسيع التفكير المعرفي لتنفيذ عمليات التجديد الإستراتيجي.
٠,٥١	٠,٧١	**٠,٣٣	يركز العاملون على استخدام التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.
٠,٥٦	٠,٠٧٥	**٠,٤١	تشهد الإجراءات الإستراتيجية للبنك تغييرات كبيرة بين عام وآخر.
٠,٤١	٠,٦٥	**٠,٢٥	يعمل العاملون على تكرار إجراءات البنك الإستراتيجية المخططة وتطويرها.
	٠,٨٣١ ٠,٧٠٧ ١٦٨,٦٨ (٢٨١,٤) ٣,٣١ ٠,٠٠٠		<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل الارتباط في النموذج R</li> <li>• معامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup></li> <li>• قيمة F المحسوبة</li> <li>• درجات الحرية</li> <li>• قيمة F الجدولية</li> <li>• مستوى الدلالة الإحصائية</li> </ul>

مستوى الدلالة ٠,٠١ طبقاً لاختبار T-test

ومن خلال الجدول رقم (١٧) يتضح النتائج التالية:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية والنجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية وأن هذه العلاقة تمثل ٨٣% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد). أن العملية يمكن أن تفسر حوالي ٧٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى النجاح التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية. كما بينت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن متغيرات العملية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى النجاح التنظيمي - مرتبة حسب درجة أهميتها، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٧). وفي ضوء ما تقدم أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار F) بين العملية كمتغير مستقل وبين النجاح التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠١ وذلك وفقاً لاختبار T-test.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الصريرة، ٢٠٢١) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) وبين النجاح التنظيمي. ونتائج دراسة (Abed, & Saeed, 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لبعده العملية على تحقيق ودعم النجاح التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة (Nisula, 2013; Järvi & Khoreva, 2020) حيث أن التجديد الإستراتيجي يعمل على تحقيق ودعم النجاح التنظيمي. وفي إطار ما ذُكر إن التجديد الإستراتيجي هو أمر ضروري لحياة المنظمة (يوسف وآخرون، ٢٠٢١) بمعنى أن قدرات التجديد الإستراتيجي تساعد المنظمة على أن تكون مرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية. وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) والنجاح التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية. ويرى الباحثين أن هذه النتيجة تتفق مع أن عملية التجديد الإستراتيجي هي جوهر النجاح التنظيمي فمن خلال التجديد الإستراتيجي تتمكن إدارة المنظمة من تصور مستقبلها، وبالنظر إلى التجديد كإستراتيجية تفاعلية حيث تتفاعل إدارة المنظمة مع القوى المدركة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي تتمكن

الشركات من التعرف على فرصها وتهديداتها ومواطن قوتها وضعفها وهذا ما يمكنها من تجديد أو استبدال سماتها (يوسف وآخرون، ٢٠٢١؛ Abed & Saeed., 2021).

### مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة الحالية مجموعة من النتائج التي تستحق الاهتمام، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

١. استخلص من تفسير التجديد الإستراتيجي أنه يمكن أن يكون من أكثر الموجودات ثراءً للمنظمات عموماً ورصيماً إستراتيجياً قيماً خلال القرن الحالي، بدلالة كونه آلية من آليات بنائها المعرفي في عالم المنافسة، وتعزيز علاقتها بالمستفيدين وتطوير عملياتها، مع تكوين نظرات إستراتيجية مستقبلية عن المنافسين.

٢. أن المتوسط العام للتجديد الإستراتيجي بالبنوك التجارية المصرية يعتبر مرتفعاً. ولقد احتل العملية في المرتبة الأولى. وتلي ذلك مجال المحتوى كأحد أبعاد التجديد الإستراتيجي. وجاء مجال السياق في المرتبة الثالثة كأحد أبعاد التجديد الإستراتيجي. كما أن المتوسط العام النجاح التنظيمي للبنوك التجارية المصرية يعتبر مرتفعاً. ولقد احتل اختيار الموظفين المناسبين في المرتبة الأولى. وتلي ذلك مجال البقاء كأحد أبعاد النجاح التنظيمي. وجاء مجال الاستعداد التنظيمي في المرتبة الثالثة كأحد أبعاد النجاح التنظيمي. وجاء النمو كأحد أبعاد النجاح التنظيمي في المرتبة الرابعة. كما بينت نتائج هذا البحث أن هناك اختلاف بين البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث الاتجاهات للعاملين نحو التجديد الإستراتيجي لهذه البنوك. كما أن هناك اختلاف بين البنوك التجارية المصرية وذلك من حيث الاتجاهات للعاملين نحو النجاح التنظيمي لهذه البنوك.

٣. توجد علاقة معنوية بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة حيث اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على التجديد الإستراتيجي كمتغير مستقل، وعلى النجاح التنظيمي كمتغير تابع، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح طبيعة العلاقة بين القيم التي يتنبأ بها نموذج الانحدار وبين القيم الفعلية للمتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغيرات المستقلة (٠,٧٥١)، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٥,١% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد في النموذج R) وأن هذه العلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية. وبلغ معامل التحديد أو (التفسير) - R<sup>2</sup> (Coefficient Of Determination) (٠,٥٦٣) وهو ما يشير إلى أنه يمكن تفسير (٥٦,٦%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على أنه يرجع إلى المتغيرات المستقلة ٣ ذات التأثير المعنوي في نموذج الانحدار مجتمعة، كما تشير النتائج معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (١%). وهذه النتيجة مؤشر على أهمية قيام البنوك بعملية التجديد الإستراتيجي باعتباره يحقق سعي البنوك للبقاء والاستمرارية والنمو، وتفسر هذه النتيجة نهج النظم والذي يركز على الحفاظ على توازن علاقة المنظمة مع بيئتها حيث أن كل نظام له بيئة خارجية وبيئة داخلية ويجري تفاعل تبادلي بين البيئة والنظام، ومن أجل الحفاظ على توازن العلاقة لابد من الإستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة وذلك من خلال عملية التجديد الإستراتيجي والتي تشمل استبدال وتجديد مكونات النظام الأساسية، حيث إن نهج النظم شامل للبيئة التنظيمية ويعتبرها بعد أساسي لتقييم النجاح التنظيمي.

٤. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياق والنجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية وأن هذه العلاقة تمثل ٨٤% (وفقاً لمعامل الارتباط). أن السياق للبنوك التجارية المصرية يمكن أن تفسر حوالي ٧٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى النجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحتوى والنجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية وأن هذه العلاقة تمثل ٧٢% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد). أن المحتوى للبنوك التجارية المصرية يمكن أن تفسر حوالي ٥٣% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى النجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. في مستوى النجاح التنظيمي - مرتبة حسب درجة أهميتها، وذلك كما هو موضح في جدول رقم (١٥). كما أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية والنجاح التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية المصرية وأن هذه العلاقة تمثل ٨٣% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد). أن العملية للبنوك التجارية المصرية يمكن أن تفسر حوالي ٧٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى النجاح التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الصرايرة، ٢٠٢١) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التجديد الإستراتيجي (السياق، والمحتوى، والعملية) وبين النجاح التنظيمي. ونتائج دراسة (Abed, & Saeed, 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لبعده العملية على تحقيق ودعم النجاح التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة (Nisula, 2013; Jarvi & Khoreva, 2020) حيث أن التجديد الإستراتيجي يعمل على تحقيق ودعم النجاح التنظيمي.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة، انتهى البحث إلى مجموعة من التوصيات، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

جدول رقم (١٨)  
توصيات البحث

م	مجال التوصية	التوصية	المسئول عن التنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ
١	التجديد الإستراتيجي	إضافة التجديد الإستراتيجي إلى البرنامج التدريبي الخاص بالقيادة العليا، لإستنهاض عناصره فيهم، ومدّمهم بقيم منظمية جديدة تقود إلى صناعة الجديد من القرارات والإستراتيجيات والخطط المستقبلية.	- الإدارة العليا. - الإدارة التنفيذية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد شراكات مع البنوك الأخرى، وإستثمار الفوائد التي تحققها في نضج التعاون، وتبادل الخبرات والمعلومات والمبادرات لتأمين مواكبة التطورات في العالمين المعرفي والتكنولوجي.</li> <li>• التنسيق مع رؤساء البنوك لإستحداث تشكيل بمستوى (قسم، وحدة، ...) للتجديد الإستراتيجي، ينهض بمهمة تنظيم المعلومات التي سيوافرها التشكيل المركزي الذي أوصت الباحثة بتشكيله، ثم معالجة هذه المعلومات وتحليلها وتوفيرها لـ (رؤساء ومديري البنوك)، لضمان تكييفهم للمعرفة المتحققة عنها في ترصين عملية التعليم، مع تحديث المعلومات بإعتماد نظام برامجياتي متخصص، ورفد هذا التشكيل بالمتخصصين في الإدارة الإستراتيجية ونظم المعلومات لضمان إدارة وتشكيل المعلومات بنجاح.</li> <li>• إعطاء البنوك بنظام معلومات إستراتيجي يعزز قدراتها الإستراتيجية، وإبداعها في بناء نظم معرفتها، ويجعلها أكثر نجاحاً.</li> <li>• على البنوك التوسع في دراسة مفهوم التجديد الإستراتيجي وذلك بهدف بناء المعرفة في التجديد لتطبيقها عملياً ضمن مسار الشركة، وذلك للحفاظ على مستوى التطبيق العملي للتجديد الإستراتيجي في هذه الشركات من خلال خطوات عملية تتبعها الشركات واستدامة التجديد لما لذلك من انعكاس إيجابي على النجاح التنظيمي.</li> </ul>
٢	النجاح التنظيمي	إستثمار الموارد الفكرية في الدخول الناجح للبيئة، وتحقيق أداء قيادي	- الإدارة العليا. - الإدارة التنفيذية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل على التحول إلى نمط البنك المبادرة والإستباقية التي تسعى لمنع وقوع الأزمات، بدلاً من إنتظار وقوعها.</li> <li>• الحفاظ على مستوى النجاح التنظيمي للبنوك</li> </ul>

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

<p>من خلال تطوير وتعزيز الخطوات العملية بما ينسجم مع التطورات والفرص المتاحة، وذلك في تشجيع التجديد الإستراتيجي في كافة المجالات الوظيفية للبنوك، وأن تعزز البنوك استعدادها التنظيمي وذلك لتنفيذ عملية التجديد الإستراتيجي.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ عملية التجديد الإستراتيجي والذي يشير إلى تيار مستمر من الابتكارات وذلك بهدف تحقيق مستوى أعلى من النجاح التنظيمي واستدامته، وذلك لوجود علاقة ارتباط بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي.</li> </ul>		<p>يضمن للمنظمة النجاح إستراتيجياً.</p>	
--	--	---	--

### البحوث المستقبلية المقترحة:

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن أبعاد التجديد الإستراتيجي وأثره على النجاح التنظيمي لدى العاملين بالبنوك التجارية المصرية، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية في هذا الصدد. ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:

1. دراسة أثر التجديد الإستراتيجي في عملية التحليل البيئي.
2. فحص أثر التجديد الإستراتيجي في تحديد معايير تقويم البدائل الإستراتيجية.
3. إجراء دراسة مسحية لتحديد أثر تقنية المعلومات في تعزيز عناصر التجديد الإستراتيجي.
4. اختبار أثر الثقافة المنظمة في ترسيخ مقومات الذكاء الإستراتيجي والنجاح التنظيمي.
5. اختبار وجهة نظر المديرين بصدور التجديد الإستراتيجي في مواجهة مشكلات التكيف البيئي.
6. اختبار العلاقة بين التعلم التنظيمي والتجديد الإستراتيجي، وأثرها في نجاح المنظمات الخدمية العامة على المستوى الإستراتيجي.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- بريس، أحمد كاظم؛ وعليوي، علي حسين؛ ووادي، أمير غنام، (٢٠١٩)، دور الإنعزاز التنظيمي في تبني منطلقات التجديد الإستراتيجي أثناء أوقات التآكل البيئي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات في الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد الثامن، العدد واحد وثلاثون.
- حسين، عادل عباس، (٢٠١٦)، العلاقة التآثيرية بين إستراتيجيات الإستشعار البيئي والتجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية، بحث تحليلي لأراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة كربلاء، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.
- خليل، أريج سعيد؛ حمود، أنفال عياد، (٢٠١٩)، تآثير نظام إدارة استمرارية الأعمال في النجاح الإستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد الخامس عشر.
- رشيد، صالح عبد الرضا، العبودي، علي عبد الرزاق لفته، (٢٠١٦)، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الإستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمنتى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع.
- سليمان، هشيار ياسين، (٢٠١٩)، دور القدرات المعرفية في التجديد الإستراتيجي، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية، أربيل، كردستان، العراق، المجلد الرابع، العدد الثالث.

العلاقة بين التجديد الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية  
أ.د. وجيه عبد الستار نافع، د. محمد فوزي البردان، أ. سلمى عبدالله حسن أحمد

الشريفي، على كاظم، (٢٠١٧)، التجديد الإستراتيجي وإنعكاساته في تعزيز السيادة الإستراتيجية من خلال الدعم المنظمي- دراسة تحليلية لأراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الأسمنت الجنوبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، العراق.

الشمري، الزیادی، أحمد عبدالله، وسحر عباس، (٢٠١٨)، العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الإستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد السادس والعشرون.

الصريرة، دلال عقيل، (٢٠٢١)، التجديد الإستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الثامن.

صلاح، أحمد ضياء الدين، (٢٠١٩)، دور التوجه الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراق للاتصالات المتنقلة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع والعشرون.

الطائي، الكبسي؛ حسون، علي؛ محسن، سندس، (٢٠١٦)، قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الإستراتيجية بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثمانية والثمانين.

العباسي، ايناس؛ السندبوني، منى؛ قرواش، عبده، (٢٠٢٠)، العلاقة التبادلية بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد السادس، العدد العاشر.

عبد، نور باسم، (٢٠١٩)، القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الإستراتيجي بتوسيط الثقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.

عبدالله، ضياء نجم، (٢٠٢٠)، أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الإستراتيجي في بنك الإتحاد الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسراء.

عجوه، حسام كامل؛ أبو ناصر، حسن عاطف، (٢٠١٧)، قدرة أنشطة التجديد الإستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد السادس، العدد الثامن والعشرون.

عفيف، سهام، عشوش رياض، (٢٠١٨)، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الإستراتيجي دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي.

عمر، ايمان موفق؛ إسماعيل، سيف محمد؛ العيساوي، هادي مراوان، (٢٠٢٠)، دور التجديد الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لصناعة الأدوية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد التاسع والثلاثون، العدد مائة وسبعة وعشرون.

عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٣)، تأثير التجديد الإستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد الستون، العدد الأول.

الغالبی، الزبيدي؛ طاهر محسن، وحيدر حمودي، (٢٠١٨)، دور التجديد الإستراتيجي في تجنب الأزمة المالية دراسة تحليلية في قطاع المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الغزى للعلوم الإدارية، مجلد الرابع عشر، العدد الثالث.

الكبسي، صالح الدين؛ عواد وحسن، رنا فالح، (٢٠١٨)، عالقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الإستراتيجي: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد الرابع والعشرون، العدد مائة وثلاثة.

المواحدة، مفيد عودة الله، (٢٠٢١)، أثر التحليل الإستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الإستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلة البحوث التجارية، المجلد الثالث والأربعون، العدد الرابع، ص ٢١٤.

الواندى، أوس بهجت رشيد (٢٠٢١)، أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمات، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

يوسف، ميهفان شريف؛ و طاهر، مهابات محسن، (٢٠٢١)، الوعي الإستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الإستراتيجي دراسة تحليلية لأراء قيادات الأكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مجلد ٩، العدد ٣، العراق.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abed, N. B., & Saeed, H. K. (2021). Organizational trust and its impact on the components of strategic renewal: An analytical study of a sample of workers in the Oil Products Distribution Company/ Baghdad. Journal of Baghdad College of University Economics, (64), 211-229.
- Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the Paradox of interdependency and Strategic renewal in activity Systems. Academy of Management Review, 40(2), 210.
- Awad, M. (2019). The Impact of Dynamic Capabilities of Organization In strategic Renewal Field Research. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 9 Issue. III.
- Binns A. & Bruce Harreld, J., O'Reilly, C., & Tushman, M. (2014). The Art of Strategic Renewal. MIT Sloan Management Review, 55, (2).
- Chaola, P., Pratoom, K., & Raksong, S. (2015). A Conceptual model of Strategic management renewal orientation and firm performance. In Allied academies international conference. Acadmemy of strategic management. Proceeding, 14(2), 71-88.
- Duang-Ek-Anong, S. (2019). Organizational Success Factors in the Implementation of Big Data Analytics for Customer Relationship Management. International Journal of Simulation Systems, Science Technology, 20(5).
- Ek-Anong, S. (2019). Organizational Success Factors in the Implementation of Big Data Analytics for Customer Relationship Management. International Journal of Simulation--Systems, Science Technology, 20(5).
- Gauthier, F., Zhang, Z. (2020). Green knowledge management and strategic renewal: a discursive perspective on corporate sustainability, International Journal of Productivity and Performance Management. 69, (8).
- Ghazzawi, K., & Accoume, A. (2014). Critical Success Factors of the E-Recruitment System. Journal of Human Resources Management Labor Studies, 2(2), 159-170.
- Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J. E. (2019). The KOF globalisation index--revisited. The Review of International Organizations, 14, 543-574.
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2018). The role of talent management in strategic renewal, Employee Relations: The International Journal. 42, (1). 75-89, Emerald Publishing Limited, 142.

- Kaipainen, J. (2020). Strategic Renewal Process Towards Sustainability – An Ecosystem Approach Case Neste Oyj. unpublished master Thesis, Faculty of Engineering and Natural Sciences.
- Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environment effects on Public Sector Performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425-445.
- Khan, S.H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A. and Shah, H.A. (2021). The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter?, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17 (2).
- Kinya, M., L., Cherono, V., & Moguche, A. (2020). Relationship between Leadership Development and Organizational Success in Selected Universities in Meru County, Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(5), 76-85.
- Masad, Q.A. (2016). Factors Driving Technological Change and Its Impact on Human Resources Diversity Management Practices: Test of The Mediator Role For Strategic Renewal, unpublished master Thesis, Middle East University, - Jordan.
- Nisula, A. (2013). Building Organizational Creativity- A multi theory and multi-level approach for understanding and stimulating organizational creativity. *Lappeenranta university of technology*, 2.
- Pedersen, C. (2020). A Project-based Perspective on Strategic Renewal. Department of International Economics, Government and Business Copenhagen Business School.
- Simon, A. Kumar, V. Schoeman, P. Moffat, P. and Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organizational success and its measures, *Management Decision*, 49 (8). University College of Graduate Studies Department of Business Administration.
- Uhabakin, O., & Titov, E. (2021). Assessment Model of the Organizational Success, *Management and Business Research Quarterly*, (17) 44–54.
- Vayyavur, R. (2015). ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors, *International Journal of Current Engineering and Technology*, 5(4).

## The Relationship Between Strategic Renewal and Organizational Success Applying to The Egyptian Commercial Banking Sector

**Prof. Dr. Wageeh Abd ElSattar Nafei**  
Professor of Human Resources management  
Faculty of Commerce  
University of Sadat City

**Dr. Mohamed Fawzy El-Bardan**  
Associate professor of  
Business administration  
Faculty of Commerce  
University of Sadat City

[Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg](mailto:Mohammed.fawzy@com.usc.edu.eg)

**Salma Abdullah Hassan**  
PhD researcher, Department of Business Administration,  
Faculty of Commerce, University of Sadat City

### **Abstract**

The general objective of the research is to determine the relationship between the dimensions of strategic renewal and organizational success in Egyptian commercial banks. As the research community is represented by all employees of Egyptian commercial banks; In view of the time and cost constraints, the sampling method was relied upon to collect the necessary data for the research, as the research sample was 382 individuals, and appropriate statistical methods were used to analyze the data and test the research hypotheses. The research found that there is a significant difference between the employees of the Egyptian commercial banks, in terms of strategic renewal on the one hand, and organizational success on the other hand. The results of the study also indicated that there is a statistically significant relationship between strategic renewal and organizational success among employees of Egyptian commercial banks. Since organizational success can be achieved through strategic renewal, and then Egyptian commercial banks will reap many benefits through organizational success, such as increasing the degree of cohesion among them, cooperation, participation, increasing the degree of attachment to the values and objectives of commercial banks, continuing to serve them, increasing the level of Job satisfaction, which leads to improving the level of organizational success among employees of Egyptian commercial banks.

**Keywords:** Strategic renewal, organizational success, Egyptian commercial bank.