

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية د/ هشام فوزي عباس على

خلاصة الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة المصرية والمسجلة بالبورصة المصرية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تكونت عينة الدراسة التي أجريت على ٢٤ بنك تجارى خاص (عينة حصرية) من (٥٢٥) فردًا.

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

١- أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الخاصة كان مرتفعًا.

٢- أن مستوى أهمية دعم القيادة العليا في البنوك التجارية الخاصة كان مرتفعًا.

٣- وأن مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الخاصة كان مرتفعًا.

٤- كما كان مستوى أهمية التكنولوجيا في البنوك التجارية الخاصة مرتفعًا.

٥- وأظهرت النتائج أن مستوى أداء البنوك التجارية الخاصة كان مرتفعًا.

كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الخاصة عند مستوى دلالة

(0.05)

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

١- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة للتخطيط

الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى.

٢- إجراء دراسة تتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية الشركات في

قطاعات إنتاجية أخرى.

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

مقدمة :

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها.

يعد التخطيط الاستراتيجي واحدا من أهم المداخل الإدارية الذي يساعد كافة المنظمات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تتعرض لها ادارة المنظمات في محيط عملها، في ظل ازدياد المنافسة المحلية والعالمية بشكل واسع وإمكانية استغلال الفرص التي توجب على المنظمات أن تصبح منظمات ريادية في أدائها على المدى البعيد

إن التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة والتي ترجع جزورة إلى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، العديد من التطورات الادارية ، إن اهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه اداة في يد الادارة العليا تمكنها من مواجهة المتغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها لتحقيق اهدافها اضافة الى انه يشكل الخط الاساسي الذي تنتهجه الادارة في تعاملها مع المستقبل البعيد ، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة وأدارتها بالشكل الصحيح والمناسب ، اذ ان نجاح المنظمات وفشلها يتوقف على مدى امتلاك الادارة العليا للمهارات الادارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث ان المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي اكثر نجاحا وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه .

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسبرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية.

إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها . تهتم

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

صياغة الاستراتيجية بتحديد مهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وغاياتها وصياغة الاستراتيجيات المناسبة ، التكتيكات وخطط العمل لتحقيقها. يتعلق تنفيذ الاستراتيجية بتخصيص الموارد لتنفيذ خطط العمل ، وتعديل الهيكل التنظيمي والثقافة بما يتناسب مع الاستراتيجيات وقيادة التغييرات المطلوبة لتحقيق الأهداف والغايات. وأخيراً ، يُعنى تقييم الاستراتيجية بقياس الأداء التنظيمي مقابل الأهداف والغايات الاستراتيجية المحددة وتطبيق الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان فعالية الاستراتيجية.

المرحلة الأولى من الإدارة الإستراتيجية هي صياغة الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي.

تم استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في مجموعة متنوعة من الشركات والشركات لتحقيق ميزة تنافسية منذ ١٩٥٠ ، يؤدي التنفيذ الناجح للخطط الاستراتيجية إلى أداء تنظيمي أفضل ، المنظمات التي تستخدم الخطط الاستراتيجية أكثر إنتاجية وربحية من تلك التي لا تفعل ذلك.

تم تقديم عوامل النجاح الحرجة بواسطة John F. Rockart وكلية MIT Sloan للإدارة في عام ١٩٧٩ كوسيلة لمساعدة كبار التنفيذيين على تحديد احتياجاتهم من المعلومات بغرض إدارة منظماتهم "عوامل النجاح" قدمها د. رونالد دانيال في عام ١٩٦١. ناقش دانيال مشكلة المعلومات الإدارية غير الكافية لتحديد الأهداف ، وصياغة الاستراتيجيات ، وصنع القرارات ، وقياس النتائج مقابل الأهداف. أكد دانيال على أن معلومات التخطيط التنظيمي يجب أن تركز على "عوامل النجاح" ، التي وصفها بأنها "ثلاثة إلى ستة عوامل تحدد النجاح ... الوظائف الرئيسية التي يجب أن تتم بشكل جيد للغاية لكي تنجح الشركة".

ومما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أهمية تأثير العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة ، وإبراز الجوانب الإيجابية والسلبية لمتخذي القرارات .

أهمية البحث

- تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:
- ١- عرض موضوع التخطيط الاستراتيجي وبيان أهميته بالنسبة للمنظمات وخاصة البنوك التجارية الخاصة وذلك من خلال بيان مفهوم التخطيط الإستراتيجي وآليات عمله، بالإضافة إلى بيان عوامل نجاحه .
 - ٢- دراسة العوامل الحرجة وأثرها على أداء المنظمات والذي أصبح مهماً لما يحققه من استقرار وثبات في المنظمات على اختلاف أنواعها.
 - ٣- بيان أهمية تأثير العوامل الحرجة في إبراز الجوانب الإيجابية والسلبية لمتخذي القرارات في أداء البنوك التجارية الخاصة .
 - ٤- تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تعنى بموضوع إبراز أهمية العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية الخاصة .

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع بعض مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات الوسطى بالبنوك محل الدراسة، حيث بلغ عدد الذين تم مقابلت ١٠٠ مفردة ، بهدف التعرف على آرائهم في العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي ، وكذا أبعاد الأداء في تلك البنوك ومدى تعلقها بالعوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي .

تبيين من نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- تباين إدراك المديرين بالبنوك محل الدراسة بالعوامل الحرجة ومدى تأثيرها على الأداء بالبنوك (وفقا لإجابات العينة ، وبنسبة ٦٢ %) .
- تباين إدراك العاملين بالبنوك لمستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الخاصة (وفقا لإجابات العينة ، وبنسبة ٧٤ %).
- أتفق تقريبا جميع المديرين على مستوى أهمية التكنولوجيا في البنوك التجارية الخاصة (وفقا لإجابات العينة ، وبنسبة ٨٧ %) .

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

• تباين إدراك المديرين لمستوى أهمية دعم القيادة العليا في البنوك التجارية الخاصة (وفقا لإجابات العينة ، وبنسبة ٧٩%) .

• الدراسات السابقة :

- دراسة (أيمن حسن ٢٠١٧) بعنوان: " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء

المنظمات (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة) "

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة بمقدار (٢٥٠) مفردة ، تم أسترداد (٢٢٧) أستبانة بمعدل أستجابة بلغت (90.8) .

ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع ابعاد التخطيط الاسؤتراتيجي (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الإستراتيجي)، وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بنسبة (75.1 %) ومن أهم توصيات الدراسة " الإستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الإستراتيجية وزيادة الإنفاق المخصص للتخطيط الأستراتيجي ، وأشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي .

- دراسة (أحمد محروس خضير ٢٠١٧) بعنوان : " دور التخطيط الأستراتيجي في

تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات - دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر "

تقوم الدراسة على اختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي في شركات السياحة على أرض الواقع وإلى أي مدى لعب التخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق التميز المؤسسي للشركات السياحية محل الدراسة. من هنا يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يلعب التخطيط الأستراتيجي دورا في تحقيق تميز مؤسسي في شركات السياحة محل الدراسة ؟

اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة استبيان تحتوي على تساؤلات تطبق على

المبوهين من أجل الكشف عن العلاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات موضوع الدراسة. تم قياس الاستمارة من خلال برنامج Statistical Package For Social Science SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. بينت الدراسة وجود التخطيط الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة. وكما اتضح فإن المجالات الخمس للتخطيط الاستراتيجي وجدت في شركات السياحة موضوع الدراسة بقوة، أضح كذلك أن التميز المؤسسي موجود في الشركات السياحية موضوع الدراسة، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لعينة الدراسة من الشركات السياحية ينجم عنها تميز في الأداء الكلي مما ينعكس على ربحيتها ونصيبتها من السوق ومعدلات جازبيتها للتوظيف.

- دراسة (عثمان، سارة محمد وأخرين، ٢٠١٦) بعنوان: " دور التخطيط الإستراتيجي في كفاءة الأداء بالمصارف المركزية "

تناولت الدراسة دور التخطيط الإستراتيجي في ترقية الاداء بالمصارف المركزية. تمثلت مشكلة الدراسة في تقييم الأداء بينك السودان المركزي قبل تبني خطة إستراتيجية واضحة وبعد تبني الخطة الإستراتيجية الخمسية ومن ثم المقارنة بين الأداء في الفترتين لتوضيح إنعكاسات الخطة الإستراتيجية وقيام إدارة التخطيط الإستراتيجي على الاداء بصورة عامة بينك السودان المركزي. تتبع أهمية الدراسة من الناحية العلمية في ان معظم الدراسات السابقة قد تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي من منظور إداري فقط، ولا توجد دراسات علمية كافية استعرضت دور التخطيط الإستراتيجي في الإرتقاء بالصيرفة المركزية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم علي منهجية ما قبل وما بعد أي تحليل الدراسة الأداء بينك السودان المركزي ما قبل تبني الخطة الإستراتيجية الخمسية وما بعد التبني للخطة. اتبع البحث المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والمنهج الاحصائي وتمثلت فرضيات الدراسة بالاتي :

- هنالك علاقة مباشرة ما بين التخطيط الإستراتيجي وإحكام التنسيق بين السياستين النقدية والمالية وتعزيز دور البنك المركزي كمستشار مالى للحكومة .
- توجد علاقة ما بين تطبيق مبدأ التخطيط الإستراتيجي وتقوية الأطر الرقابية والإشرافية للبنك المركزي علي وحدات الجهاز المصرفي وعلى التمويل المصرفي .
- وجود خطة إستراتيجية واضحة يساهم فى تحقيق سياسات البنك المركزي لأهداف الإقتصاد الكلي . النتائج المستخلصة من الدراسة النظرية :
- يساهم نظام التخطيط تحديد الأهداف المستقبلية وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف وإختيار البدائل ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة،
- يساعد نظام التخطيط الاستراتيجي في جعل الأهداف العامة للشركة أو المؤسسة واضحة للجميع وبالتالي تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل وتكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد ، ويساعد جميع المؤسسات علي توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- دراسة (أبو سفیان محمد ، صادق حمود عبد الله ٢٠١٤) بعنوان : " علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال بالمصارف الإسلامية اليمنية "
- تهدف الورقة إلى دراسة علاقة التخطيط الأستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال بالمصارف الإسلامية اليمنية ، أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق الإستبانات واستخدام العينة الحصرية لجمع المعلومات الأولية وأستخلاص بيانات ومعلومات مؤشرات كفاءة التسويق المصرفي ورأس المال فى المصارف الإسلامية اليمنية من القوائم المالية المنشورة للمصارف قيد الدراسة ، توصلت الدراسة لعدم وجود علاقة للتخطيط الإستراتيجي فى كفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال فى المصارف الاسلامية اليمنية .

- تم تقديم العديد من التوصيات أهمها :
- يجب على المصارف اليمنية الإسلامية استخدام التخطيط الإستراتيجي لرفع كفاءة التسويق ورأس المال .
 - ربط علاقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤشرات كفاءة أداء المصارف الإسلامية المتمثلة في مؤشرات كفاءة التسويق المصرفي ومؤشرات كفاءة رأس المال .
 - دراسة (سناء عبد الرحيم ، تاغى زيدان ٢٠١٤) بعنوان : " تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " إن الغرض من البحث هو تحليل العلاقة بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة ولقد اختبر البحث في شركة المعتمص العامة لمقاولات من خلال تطبيقه على عينة مكونة من (90) مدير ومهندس ومدير مشروع ، موزعين على أقسام ومشاريع الشركة المبحوثة . واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، ولغرض الوصول إلى النتائج فقد سعى الباحثان لاختبار فرضيتين رئيسيتين متعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث الرئيسيين، ولأجل معالجة البيانات ، استعملت الوسائل الإحصائية التي تمثلت في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، النسب المئوية ، معامل ارتباط الرتب لسييرمان ، معامل الانحدار البسيط) ، وقد توصل البحث إلى استنتاجات أهمها ، وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين ووجود اثر معنوي لعناصر النجاح الحرجة في الميزة التنافسية المستدامة ، وبناء على ماتوصل إليه البحث من استنتاجات يوصي بضرورة سعي الشركة المبحوثة إلى الكشف عن عناصر النجاح الحرجة بوقت مبكر من خلال الممارسات الإدارية والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأهداف الشركة المبحوثة .

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

- دراسة (إيباد علي الدجني ، ٢٠١١) بعنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي فى

جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية فى الجامعات النظامية الفلسطينية"
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي فى تحقيق جودة الأداء
المؤسسى ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي ومكونات الأداء
المؤسسي المتمثلة فى: (الرسالة والغايات والأهداف ، الحكم والإدارة ، النطاق
المؤسسي ، الموارد المؤسساتية والخدمات) وذلك من خلال تطوير دليل مفصل
لمعايير التقييم الذاتى المؤسسى ، يربط بين التخطيط والجودة ويضع معايير
ومؤشرات أداء واضحة ومحددة تشمل كافة جوانب الأداء المؤسسي المرتكز على
التخطيط الدقيق بما يتناسب مع البيئة الفلسطينية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي فى تحديد مشكلة البحث ، تألف مجتمع
البحث من العمداء ، والمدراء ، ولجان التخطيط والجودة فى الجامعة الإسلامية
وجامعة الأقصى وعددهم (١٣٠) عضوا ، وقد توصل الباحث بأن هناك علاقة
أرتباط إحصائية قوية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي ومكونات الأداء
المؤسسي المتمثلة فى: (الرسالة والغايات والأهداف ، الحكم والإدارة ، النطاق
المؤسسي ، الموارد المؤسساتية والخدمات) .

- دراسة (العمر، 1998) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات
مصرفية جديدة فى قطاع المصارف التجارية العاملة فى الأردن ." هدفت الدراسة إلى
إختبار أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة، حيث أجريت
هذه الدراسة على قطاع المصارف التجارية العاملة فى الأردن سواء المحلية أو
الأجنبية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين
التخطيط الإستراتيجي والتوجه الإستراتيجي نحو العملاء، وأن هناك علاقة إيجابية
ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإستراتيجية التسويق، وأن هناك علاقة
إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتوجه الإستراتيجي نحو
التكنولوجيا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي
وتطوير خدمات مصرفية جديدة، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...
د/ هشام فوزي عباس على

التوجه الإستراتيجي نحو التكنولوجيا وتطوير خدمات مصرفية جديدة.

- دراسة ٢٠١٨ Abner Kukeying Shopati, Kabwebwe Honoré

Mitonga, Lydia Penomuntu Aipingه بعنوان :

Factors affecting strategic plan execution process in public healthcare

يجب على مديري منظمة الرعاية الصحية مواجهة العديد من العوائق والقضايا التي تسهم بشكل كبير في تجربة القياس الكمي واختبارها واستخدامها بشكل جدير للاستحقاقات. الهدف من البحث هو استكشاف وتأكيده العوامل الفعالة للفشل في تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الرعاية الصحية الحكومية في ناميبيا.

النتائج: تم التعرف على ١٧ متغيراً ، وتم إنشاء نموذج لعوامل فشل التنفيذ مع عاملين رئيسيين ، لصياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية. يظهر البحث أن استكشاف وتأكيده عوامل فشل التنفيذ في منظمة الرعاية الصحية العامة في البلدان النامية ، سيكون من الطبيعي إعادة النظر في صياغة الخطة الاستراتيجية .

- دراسة ٢٠١٨ Parvaneh Esfahani, Ali Mohammad

Mosadeghrad and Ali Akbarisari بعنوان :

The success of strategic planning in health care organizations of Iran

الهدف من هذه الورقة هو التحقيق في نجاح التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الرعاية الصحية في إيران. وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يعد بتعزيز الأداء التنظيمي ، إلا أن العديد من مديري الرعاية الصحية وجدوا صعوبة في تنفيذه بنجاح.

أجريت هذه الدراسة الوصفية والمستعرضة في عام ٢٠١٦ باستخدام استبيان صالح وموثوق أكمله ٩٩ من مديري الرعاية الصحية في محافظة طهران ، إيران. النتائج - كان التخطيط الاستراتيجي مرتبطاً بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي بما في ذلك

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

رضا الموظفين والمرضى والإنتاجية التنظيمية. ومع ذلك ، كان التخطيط الاستراتيجي ناجحًا بشكل معتدل في تعزيز الأداء التنظيمي لمنظمات الرعاية الصحية الإيرانية (درجة ٢.٨٤ من ٥). وقد لوحظ النجاح الأكبر والأقل في تخطيط وإدارة الموظفين لأداء المنظمة. كان لإدارة العمليات والثقافة التنظيمية وإدارة العملاء التأثير الأكبر على نجاح الخطط الإستراتيجية في مؤسسات الرعاية الصحية. كما توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي فعال ويوفر اتجاهًا واضحًا ومركّزًا لمنظمات الرعاية الصحية. إن فهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي من شأنه أن يمكّن المديرين من تطوير طرق أكثر فاعلية لتطوير وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية في مؤسسات الرعاية الصحية.

- دراسة Marge Sassi, Ülle Pihlak, Toomas Haldma ٢٠١٧
بعنوان :

Factors affecting strategic management attitudes and practices in creative industries organisations

يعتبر قياس الأداء التنظيمي أمرًا أساسيًا للتنافسية في المؤسسات - إلا أن قياس الأداء لا يستخدم على نطاق واسع بين المنظمات الثقافية والصناعات الإبداعية الاستوائية (CCIOS). تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العوامل التي تؤثر على مواقف وأنشطة

الإدارة الاستراتيجية داخل CCIOS.

ويتم استخدام تحليل العوامل للكشف عن تلك العوامل التي تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية لمراكز CCIO. وقد تبين أن تحليل المجموعة يؤدي إلى وجود اختلافات بين خمس مجموعات محددة من CCIOS الإستوائية. نتيجة لهذه الدراسة ، فإنه تم تحديد عوامل النجاح الحاسمة المحتملة التالية للقدرة التنافسية للمنظمات في مجال الثقافة وكذلك تم رسم خرائط للصناعات الإبداعية: (نقص الموارد المالية ، بيئة تنافسية للغاية وتوجه للتعاون الدولي)، تميز الدراسة بين تلك الميزات التي تسهم في قياس الأداء التنظيمي وتحدد خصائص CCIO "الملائمة للتقييم" و "متردد التقييم". بعض الآثار المترتبة على مديري CCIO وأجندة أبحاث مستقبلية.

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...
د/ هشام فوزي عباس على

cultural and creative industries organisations (CCIOs).

- دراسة 2017 **Abdullah H. Alharthy, Hamad Rashid, Romano** بعنوان :
Pagliari

“Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance”

تبحث هذه الورقة في العوامل التي تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية في مؤسسات الخدمات داخل القطاعين العام والخاص. حيث إن التنفيذ الناجح للإستراتيجية هو مصدر البقاء الأساسي للمنظمة. حيث تلاحظ أنه لم تتمكن العديد من المنظمات من الحفاظ على ميزاتها التنافسية ، على الرغم من قوة صياغة العملية الإستراتيجية ، وذلك بسبب عدم تنفيذ الجيد لمراحل الإستراتيجية . يجب على القادة والإدارة العليا للمنظمات إيلاء المزيد من الاهتمام لتنفيذ الإستراتيجية بسبب ارتفاع معدلات الفشل التي تحدث في هذه المرحلة. لذلك ، يتطلب التنفيذ الإستراتيجي الناجح فهماً أفضل للعوامل المؤثرة ذات الصلة التي تملئ نتائج التنفيذ. لا تقدم الأدبيات الحالية تصوراً دقيقاً ومنظماً لهذه العوامل ، أو تأثيرها على تنفيذ الإستراتيجية. وبناء على ذلك ، استكشفنا بدقة الآليات والقدرات المترابطة لهذه العوامل وتأثيرها على معالجة الفجوة. بالإضافة إلى ذلك ، تقدم هذه الورقة العديد من العوامل ، والتي عادة ما يتم إهمالها والتي تسبب الفشل أو التأثير على كفاءة الصناعة بشدة . توضح هذه المقالة أيضاً كيف أن بعض العوامل أكثر أهمية في صناعة معينة وأقل أهمية في صناعة أخرى في الشرق الأوسط.

- دراسة **Rhys AndrewsSaid Elbanna** ، ٢٠١٦ بعنوان :

“ Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada “

يهدف البحث ، لدراسة الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي الرسمي في تحديد نجاح تنفيذ الإستراتيجية في مجموعة من أكثر من ١٥٠ منظمة خدمة عامة من كندا. كما نقوم بتحليل آثار الوساطة للمشاركة الإدارية في التخطيط الإستراتيجي والآثار

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

المعتدلة لعدم اليقين من جانب أصحاب المصلحة على علاقة التخطيط والتنفيذ. تم استخدام استبيان منظم عبر الإنترنت لجمع البيانات. تشير نتائج البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي له علاقة إيجابية قوية مع التنفيذ ، والتي ، على الرغم من توسعها في التدخل الإداري ، تصبح أكثر أهمية في مواجهة عدم اليقين من جانب أصحاب المصلحة. وتناقش العديد من الآثار المترتبة على هذه النتائج.

- دراسة Ruta Ciutiene and Evelina Meiliene ٢٠١٥ بعنوان :

"Main Factors Influencing Efficient Planning Of International Projects: Sample Of High Schools International Projects"

التغييرات هي جوهر أي مشروع دولي. ترتبط الملامح الرئيسية للمشروع الدولي بحدائث الفكرة ، ومحدودية الموارد ، محددة الأهداف وتفرد العملية والنتائج. تتكون عملية الاستثمار من البحث عن الأفكار والاستثمار تتكون العروض من صياغة المشاريع ، الاختيار الأولي ، التحليل المالي للمشاريع وصنع القرار ، تنفيذ المشروع ، مراقبة ومراقبة ما بعد الاستثمار. هذه المراحل من دورة حياة المشروع الاستثماري ومعقدة ذات الصلة المقابلة تتأثر القرارات بالعناصر الداخلية والخارجية للبيئة. النظر في هذه المشكلة ، ورقة تفحص العوامل الرئيسية التي تؤثر على التخطيط الفعال للمشاريع الدولية في المدارس الثانوية. استنادا إلى التحليل النظري للكفاءة عناصر التخطيط ، تعرض الورقة نتائج البحث التجريبي. وقد تم تنفيذ البحث في مؤسسة التعليم العالي في ليتوانيا ولاتفيا واستونيا.

(بعنوان : Dr. Fred Mugambi Mwirigi , Job Kipkemboi Kiptoo - دراسة ٢٠١٤)

Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على التخطيط الفعال في المنظمات وهي تنظر عن كثب بدقة في العوامل الأساسية التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي ولماذا

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

يتعين على المنظمة أن تخطط للمستقبل من أجل البقاء في السوق وسيتم تحقيق ذلك من خلال موازنة الخطة الاستراتيجية مع رؤية ورسالة المنظمة. تستكشف الدراسة العلاقة بين الخطط الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيادة والموارد البشرية. تحلل هذه الورقة على وجه التحديد العوامل التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي والتوصيات التي يمكن استخدامها من أجل الحصول على تطبيقات ناجحة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات.

- دراسة (Nahid Nikoie and Seyyed Jafar Moosavi 2014)
بمعنوان :

The effective factors on success of strategic planning In the Ministry of Youth Affairs and Sports

يهدف البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة على نجاح الخطة الاستراتيجية لوزارة شؤون الشباب والرياضة. تضمنت العينة ٥٠ من المجتمع الإحصائي من خبراء ومديري الوزارة. واستخدام نموذج أستقصاء مكون من العوامل الفعالة لقياس نجاح التخطيط الاستراتيجي من ستة أبعاد. وأظهرت النتائج أن العوامل الستة والتي منها "الهيكل التنظيمي" و "الحفاظ على التعاون الجماعي" هما فقط المشاركة في التخطيط الاستراتيجي لوزارة شؤون الشباب والرياضة. أيضا إعطاء الأولوية للعوامل ، الهيكل التنظيمي ، الحفاظ على فريق التعاون وقبول الموظفين يصنفوا في المرتبة الأولى والثالثة ، على التوالي.

دراسة (Glaister, et..al, 2008) بمعنوان :

“Causal Analysis of Formal Strategic Planning and Firm Performance: Evidence From an Emerging Country “

هدفت إلى إختبار طبيعة العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في عينة من الشركات التركية. وتكونت عينة الدراسة من أكبر 500 شركة تركية في اسطنبول، ومن خلال استخدام أسلوب النماذج السببية توصلت الدراسة إلى هناك علاقة إرتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء .

- دراسة (Al-Shammari & Hussein,2007) بعنوان :

Strategic Planning-firm Performance Linkage: Empirical Investigation from an Emergent Market perspective?

هدفت إلى إختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. تكونت عينة الدراسة من 28 شركة صناعية أردنية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي، وأن الشركات المعتمدة منهج التخطيط الاستراتيجي يكون أدائها المالي أفضل من الشركات التي لا تعتمد التخطيط الاستراتيجي في عملها.

دراسة York P. Freund (1988) , بعنوان "Critical success factors"

تعتبر عوامل النجاح الحرجة (CSF) هي من أكثر الكلمات الغامضة في الإدارة. ومعظم المديرين لا يعلمون على وجه التحديد ما هي هذه العوامل بالضبط ، وكيف تعمل أو يمكن استخدامها ، والمشاكل المتعلقة باستخدامها، تعرّف هذه المقالة عوامل النجاح الحاسمة (المعروفة أيضًا باسم "عوامل النجاح الرئيسية") وتصف كيفية استخدام شركة تأمين لها بنجاح لضبط تخطيط أعمالها.

مشكلة البحث :

يكون مجلس الإدارة في المؤسسات عموماً مسؤولاً عن القرار طويل المدى واستراتيجيات الشركة التي يجب أن تنفذها الإدارة من أجل تحقيق أهداف الشركة. من المتوقع أن يقود العضو المنتدب فريق الإدارة لضمان تنفيذ استراتيجيات الشركة حتى النهاية. إن مجلس الإدارة مسؤول أمام المساهمين ومن ثم إعطاء التوجيه لفريق الإدارة لضمان حصول المساهمين على عائدات استثماراتهم. من المتوقع أن تتأكد الإدارة العليا من أنه من المفترض تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي وافق عليها المجلس. وهذا يعني أنه من المتوقع أن تقدم الإدارة القيادة والتوجيهات بشأن الاتجاه الذي ينبغي أن تتخذه الشركة أثناء تنفيذ عملية الخطة الاستراتيجية. يلعب هذا دوراً

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

رئيسياً في صياغة الخطط الاستراتيجية في المنظمة. ولكي تنجح المؤسسة في صياغة الإستراتيجية، من المهم أن تقوم المنظمة بتحليل بيئتها التي تعمل فيها باستخدام أدوات مثل تحليل Swot، تحليل PESTEL، نموذج القوى الخمس Porters، تحليل المنافسين وتحليل الثغرات وغيرها. ولأن التغيرات التي تحدث في البنوك التجارية نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه المؤسسات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط ولمجابهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو الموارد غير الملموسة ونشاطات تتفوق بها المؤسسة على منافسيها. وتماشياً مع تحليلات Mintzberg فإن المنظمات بما فيها البنوك التجارية تحتاج إلى عمليات إدارية مرنة، وأهداف أداء مرنة، وآليات تغذية عكسية مرنة تغطي كل من أهداف الأعمال .

ونظراً لما تشهده البيئة الحالية من تغيرات سريعة ومتعددة في العديد من المجالات المختلفة (الاجتماعية والثقافية والتعليمية والاقتصادية والتكنولوجية) ومن خلال قيام الباحث بإجراء مقابلة مع بعض المديرين العاملين في البنوك التجارية المصرية وسؤالهم عن مفهوم العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي أتضح للباحث بأن البنوك التجارية المصرية لم تكن على دراية كافية لأهمية العوامل الحرجة في تحقيق مستويات عالية من الأداء، واستناداً لما ذكر سابقاً، يمكن بلورة مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء وتحديداً معالمها في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو مستوى أهمية العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي (وضوح الاتجاه الاستراتيجي، دعم القيادة العليا، المرونة الاستراتيجية، التكنولوجيا) في البنوك التجارية الخاصة المصرية والمسجلة بالبورصة المصرية؟

السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء (الربحية، الحصة السوقية) في البنوك التجارية الخاصة المصرية والمسجلة بالبورصة المصرية؟

السؤال الثالث: هل هناك أثر ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الإستراتيجي (وضوح الاتجاه الاستراتيجي، دعم القيادة العليا،

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

المرونة الاستراتيجية ، التكنولوجيا) على أداء البنوك التجارية المصرية المسجلة بالبورصة المصرية (الربحية ، والحصة السوقية) ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

- ١- هل هناك أثر ذو دلالة معنوية لوضوح الاتجاه الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) ؟
- ٢- هل هناك أثر ذو دلالة معنوية لدعم القيادة العليا على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) ؟
- ٣- هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) ؟
- ٤- هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) ؟

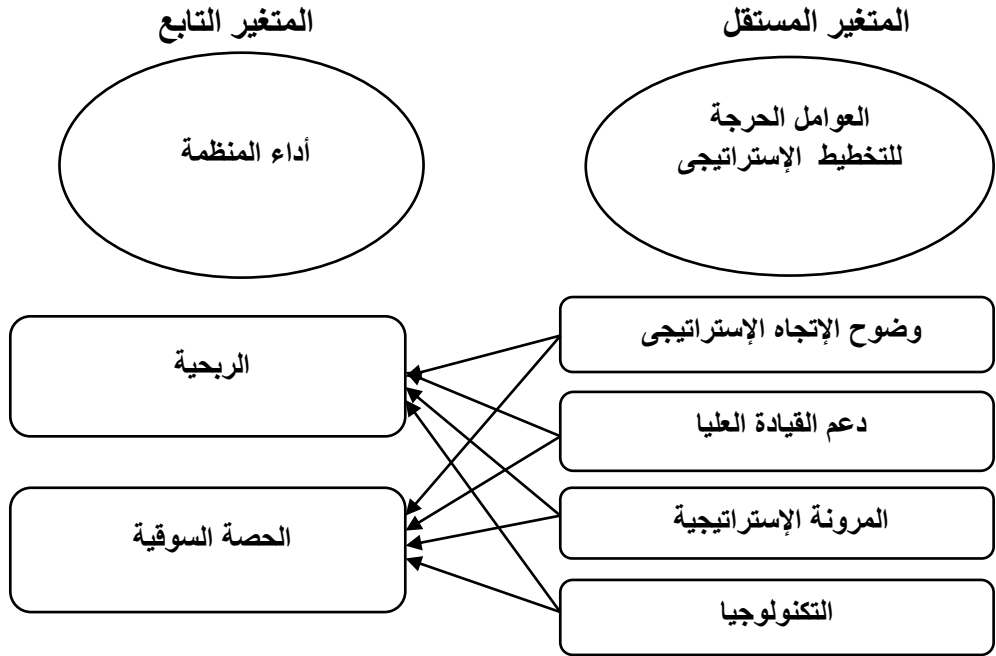
أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

- ١- التعرف على مدى تفهم وتطبيق العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- مدى تأثير العوامل الحرجة على أداء المنظمة.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من المتوقع أن تفيد المنظمات وخاصة البنوك محل الدراسة من النتائج التي أفرزتها.

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...
د/ هشام فوزي عباس على

نموذج البحث ومتغيراته :



فرضيات الدراسة :

استنادًا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية؛ التي جرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات.

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل الحرجة للتخطيط الأستراتيجي (وضوح الاتجاه الاستراتيجي ، دعم القيادة العليا ، المرونة الاستراتيجية ، التكنولوجيا) على أداء البنوك التجارية المصرية المسجلة بالبورصة المصرية (الربحية ، الحصة السوقية)

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...
د/ هشام فوزي عباس على

ويشتق منها الفرضيات التالية :

- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوضوح الاتجاه الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية (الربحية ، الحصة السوقية) .
- ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدعم القيادة العليا على أداء البنوك التجارية (الربحية ، الحصة السوقية) .
- ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الأستراتيجية على أداء البنوك التجارية (الربحية ، الحصة السوقية) .
- ٤- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا على أداء البنوك التجارية (الربحية ، الحصة السوقية) .

حدود البحث :

سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:
الحدود البشرية: العاملون في البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية ، من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية:
مدير عام، نائب" مساعد"مدير عام، ومديري الإدارات الوسطى (والبالغ عددهم ٦٢٨

الحدود المكانية: البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية البالغ عددها (٢٤) بنكاً.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، ستة اشهر .

منهج البحث :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء عينة الدراسة في البنوك التجارية المصرية ، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها، يمكن اعتبار هذه الدراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تبحث في أثر عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية المصرية، وهي بنفس الوقت دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة ولاختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة .وعليه استخدم الباحث المنهج

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

الوصفي والتحليلي، من أجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

تحديد مجتمع وعينة البحث :

لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية المصرية، فمن الطبيعي أن يكون المجتمع المصرفي وبالتحديد الإدارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط المذكور هي مجتمع الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس فإن المجتمع يتكون من العاملين في البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، وأما عينة الدراسة فتتكون من المدراء العاملين في المواقع الوظيفية التالية:

مدير عام، نائب" مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات الوسطى، والبالغ عددهم (٦٢٨) لأن توجيه واختيار الأساليب الملائمة لعمليات البنوك عينة الدراسة تقع ضمن المواقع الوظيفية سابقة الذكر. وقد تم توزيع (٦٢٨) استبانة صالح منها للتحليل (525) أي بنسبة 93% وكما هو موضح في الجدول (1-1)

أسماء البنوك التجارية عينة الدراسة

م	أسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
١	بنك الإسكندرية	٣١	٢٨	٢٦
٢	البنك العربي الأفريقي الدولي	٣٤	٣٠	٢٧
٣	البنك العربي	٣٢	٢٧	٢٥
٤	بنك الإمارات دبي الوطني مصر	٢٣	٢١	٢١
٥	البنك المصري الخليجي	٢١	٢٠	٢٠
٦	بنك بلوم	٢٩	٢٦	٢٤
٧	بنك عودة	٢٨	٢٥	٢٤
٨	بنك الأهلي المتحد	٢٤	٢١	٢٠
٩	بنك قطر الوطني الأهلي	٣٦	٣٣	٣٠

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

٢٠	٢٢	٢٥	كريدى أجريكول	١٠
٢٢	٢٤	٢٤	مصرف أبو ظبي الإسلامي	١١
٢٣	٢٦	٢٨	بنك البركة	١٢
٢٤	٢٦	٣٠	بنك الكويت الوطني	١٣
٢٧	٢٩	٣١	بنك HSBC	١٤
١٧	١٨	٢١	بنك الأتحاد الوطني - مصر	١٥
١٧	١٧	٢٠	البنك الوطني العماني	١٦
١٩	٢٠	٢٢	مصرف الرافدين	١٧
١٨	١٨	٢٠	البنك الأهلي اليوناني	١٨
٢٨	٣١	٣٥	بنك أبو ظبي الوطني	١٩
١٧	١٩	٢٢	بنك المشرق	٢٠
١٦	١٨	٢١	المصرف العربي الدولي	٢١
١٧	١٨	٢٢	مجموعة الوفا بنك المغربي	٢٢
٢٠	٢٣	٢٥	بنك ABC	٢٣
٢٣	٢٤	٢٤	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	٢٤
٥٢٥	٥٦٤	٦٢٨	المجموع	

المتغيرات الديمجرافية لعينة الدراسة :

الجدول (٢-١) يوضح المتغيرات الديمجرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي؛ والتخصص العلمي حسب الشهادة؛ وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك؛ والموقع الوظيفي).

جدول (٢-١) وصف المتغيرات الديمجرافية لعينة الدراسة

النسب المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
15.4 %	٨١	أقل من ٣٠ سنة	العمر	١
64.4 %	٣٣٨	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة		
13.3 %	٧٠	من ٤١ إلى ٥٠ سنة		
6.9 %	٣٦	من ٥١ فأكثر		

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
٢	الجنس	ذكر	341	65 %
		أنثى	184	35 %

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	٢٤٥	46.6 %
		دبلومه في التخصص	٣١	6 %
		ماجستير	١٨٦	35.4 %
		دكتوراة	٦٣	12 %

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
4	التخصص العلمى حسب الشهادة	محاسبة	١٤٨	28.2 %
		إدارة أعمال	١٦٦	31.6 %
		إقتصاد	٦١	11.6 %
		علوم مالية ومصرفية	٨٥	16.2 %
		حاسب ألى	٢٨	5.3 %
		أخرى	٣٧	7.1 %

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
5	عدد سنوات الخدمة فى قطاع البنوك	أقل من ٥ سنوات	٢٤٣	46.3 %
		من ٦ - ١٠ سنوات	١١٨	22.5 %
		من ١١ - ١٥ سنة	٩٠	17.1 %
		أكثر من ١٦ سنة	٧٤	14.1 %

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
٦	الموقع الوظيفى	مدير عام	٢٥	4.8 %
		نائب (مساعد) المدير العام	٧٠	13.3 %
		مدير إدارة	٨٥	16.2 %
		رئيس قسم	٣٤٥	65.7 %

يشير الجدول (1-2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة

الدراسة. حيث يتضح أن 64.4% من المبحوثين تراوحت أعمارهم من 30 - 40 سنة وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي والدم الجديد من قبل البنوك التجارية الخاصة. وبالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين فيتضح أن غالبية المبحوثين عينة الدراسة يحملون مؤهلا علمياً وهو مؤشر جيد في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في البنوك التجارية المصرية وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، فقد تبين أن 85.9% من المستجيبين هم من الذين تتراوح مدة خدمتهم من أقل من 5 سنوات إلى 15 سنة، وهذه النتيجة تعكس مستوى عاليًا من الخبرة والاستقرار في البنوك عينة الدراسة بما يوفر الخبرة الكافية للإبداع.

وتضمنت الاستبانة أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد قسمت إلى ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول : تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات .

(ثانياً) القسم الثاني :تضمن متغيرات تتعلق بعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي عبر (4) أبعاد رئيسية لقياسها و(45) عبارة .

(ثالثاً) القسم الثالث :تضمن متغيرات تتعلق بأداء المنظمة خصص لها (10) عبارات لقياسها.

وفيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على

(مقياس Likert) الخماسي .

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

و ضم المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية المقاييس التالية:

عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الإستراتيجي	وضوح الإتجاه الإستراتيجي	دعم القيادة العليا	المرونة الإستراتيجية	التكنولوجيا
عدد الفقرات	١٧ فقرة	١٠ فقرات	١٠ فقرات	٨ فقرة

أما المتغير التابع أداء المنظمة فقد ضم (١٠) عبارات

بنيت الاستبانة لتصف متغيرات الدراسة وتفسيرها في ثلاثة أجزاء تتضمن:

١- المتغير المستقل ، والمتضمن عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وهي (وضوح الاتجاه الاستراتيجي ؛ دعم القيادة العليا ؛ المرونة الاستراتيجية ؛ التكنولوجيا) .

٢- المتغير التابع، وهو أداء المنظمة . وتم قياسه من خلال الربحية والحصة السوقية.

٣- الخصائص الديمغرافية ، والمتضمنة مجموعة من المتغيرات، وهي (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي حسب الشهادة؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك؛ الموقع الوظيفي).

المعالجة الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة .
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- مستوى الأهمية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس التالي :

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...
د/ هشام فوزي عباس على

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 - أقل من 2.33
والاهمية المتوسطة من 2.33 - 3.66
الاهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر
من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة
والعلوم الإنسانية

معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفا)

قيمة (ألفا) □	البعد	الرقم	عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الإستراتيجي
83.2 %	وضوح الإتجاه الإستراتيجي	١	
87.6 %	دعم القيادة العليا	٢	
80.3 %	المرونة الإستراتيجية	٣	
90.4 %	التكنولوجيا	٤	
85.3 %	أداء البنوك التجارية الخاصة	٥	
85.36 %	الإستبانة		

أولاً: الإطار النظري

مقدمة :

يعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية ، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً ، ثم العمل على الاستعداد له ، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة. تحدد الخطط الإستراتيجية النهج الذي تقصده المنظمة لتحقيق مهمتها. هناك العديد من

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

الطرق لإجراء التخطيط الاستراتيجي ، والتي ينتج عن معظمها خطة أو مجموعة من الخطط التي توضح الأهداف التنظيمية واستراتيجية عالية المستوى لتحقيقها ، يعتبر التخطيط الاستراتيجي رد فعل لجميع نقاط الضعف والقوة في طريقة أداء المبادرة، إضافةً إلى جميع التهديدات البيئية والفرص المتاحة بها، وذلك بهدف تنمية وتطوير مجالات التنافس والتميز المتاحة أمام المبادرة في المستقبل.

١- عوامل النجاح الحرجة **Critical Success Factors**

عوامل النجاح الحرجة هي أحد الصفات الخاصة بالمحيط الداخلي والخارجي لأي مؤسسة لها تأثير من أجل الوصول لأهدافها التنظيمية ، حيث هي العناصر الضرورية بالنسبة للمؤسسة أو الشركة من أجل تحقيق مهامها الأساسية . فهي تشكل عنصراً رئيسياً من أجل ضمان نجاح الشركة أو المنظمة ، وتتمثل مفاتيح مؤشرات الأداء للمنظمة كمقياس كمي تستعمله المنظمة من أجل قياس الأداء في ضوء الوصول إلى عوامل النجاح الحرجة. و توجد عدة مفاتيح تختص بمؤشرات الأداء خاصة بكل عامل نجاح حرج .

تشمل عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات تلك الأنشطة التي يجب القيام بها إذا كانت المنظمة ستحقق أهدافها طويلة المدى. معظم الشركات لديها عدد قليل من عوامل النجاح الحرجة.

وقد اشار (**Wheelen & Hunger**) أيضاً أن ما نسبته ٢٠% من العوامل الحرجة يمكن لها أن تحدد وتعكس ما نسبته ٨٠% من أداء المنظمة، ومن المفترض أن تتميز عوامل النجاح الحرجة بالصفات التالية:

- أ- مهمة لتحقيق أهداف منظمة الأعمال الرئيسية والفرعية.
- ب- قليلة العدد نسبياً.

ج- يتم التعبير عنها بأشياء ممكنة الإنجاز.

د- تكون مرتبطة بعضها البعض بالمنظمة ككل وبعضها الآخر مرتبط بمجال وظيفي معين ، بمعنى هرمية بطبيعتها.

ومن هنا أشار (Kare et al) بأن (Rockart) قدم مقترحاً يتم بموجبه التركيز

على مجموعة من العوامل أطلق عليها عوامل النجاح الحرجة (CSFs) **Critical** **Success Factors** وأن الافتراض الأساس لها أنه يتم التركيز على ثلاثة إلى ستة عوامل تكون عالية الأهمية بالنسبة لمنظمة الأعمال ومنها الدعم المقدم من قبل إدارة المنظمات، والمرونة تجاه التغييرات البيئية، والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة .

من أجل تحقيق النجاح يتوجب على المنظمة الاستجابة لهذه العوامل وذلك من خلال استخدام تلك العوامل لتحديد احتياجات المنظمة من المعلومات ، وبذلك تكون قد حددت مجموعة البيانات الحرجة من أجل أداء المنظمة ولإعلام إدارة المنظمة. حيث إن عوامل النجاح الحرجة هي تلك العوامل التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة .

إن مفهوم العوامل الحرجة بأنها تلك المجالات المحدودة في عمليات المنظمات، والتي إذا ما حددت بشكل واضح تضمن تحقيق أهداف المنظمة . أن العوامل التي ترتبط بأهداف المنظمة، وهيكلها، وأنشطتها، والأفراد العاملين فيها واستراتيجياتها. أن أهم عناصر مفهوم العوامل الحرجة تكون على النحو الآتي:

- تعد هذه العوامل حرجة عندما ترتبط بجانب الأداء التنافسي للمنظمة والمتمثل بالأهداف والهيكل والاستراتيجيات.
- لا يكفي امتلاك هذه العوامل من قبل المنظمة فحسب، وإنما الأهم هو مدى توظيف هذه العوامل لصالح المنظمة.
- ينبغي أن تسهم هذه العوامل في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة أي تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تتباين هذه العوامل بتباين المنظمات كما أنها تتباين بالنسبة لنفس المنظمة من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر.
- ومن أجل تحديد مجالات العوامل الحرجة فإنه من المفترض الاستعانة بمجموعة من الافتراضات الجوهرية ذات العلاقة، وهي:
- بأن لكل هدف استراتيجي للمنظمة مجموعة عوامل حرجة، وتتباين هذه العوامل

- من حيث العدد، والطبيعة ودرجة" الحرج "بتباين هذه الأهداف كما وأنها تتباين بالنسبة لذات الهدف بتباين عوامل عدة.
- بأن كل قرار استراتيجي في المنظمة لا بد أن يقترن حدًا أدنى بعامل نجاح واحد، وأن مجموعة القرارات الاستراتيجية في المنظمة هي التي تحدد مجموعة العوامل الحرجة.
- الافتراض الخاص بضرورة المراقبة المستمرة للعوامل الحرجة للتأكد من بقائها حرجة أو لقياس أو تحديد درجة الحرج أو أبعادها خارج دائرة العوامل الحرجة.
- يمكن المديرين والمنظمات المساعدة في تحقيق أداء عالٍ بواسطة العوامل الحرجة، كما يستطيعون من خلال التحديد الواضح للعوامل الحرجة التنظيمية المساعدة على ضمان أن الموارد التي تحت سلطتهم توجه نحو المجالات المهمة. وبنفس السياق أنه يمكن للعوامل الحرجة كأداة تخطيط للسياسة أن تساعد على تطوير مجموعة جوهرية من العوامل في جميع أجزاء المنظمة، لا سيما عندما يتم تدرك المنظمة أو الإدارة العليا بأن تلك العوامل توفر فرصًا استراتيجية، وتطبيق منهج العوامل الحرجة كأداة تخطيط استراتيجي يتم اكتساب المزايا وتحقيق مستوى أداء عالٍ .

٢- التخطيط الإستراتيجي ومدخله :

يعد التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وقد تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضًا يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة. لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات ، والتخطيط قصير الأمد ثم عزز لاحقاً ومع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال استراتيجية لتظهر عمليات التخطيط المؤسسي ، ومع زيادة هذا التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه" وضع المخطط الرئيسي الذي يعرف

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

نشاطات المنظمة وتوزيع الموارد فيها سواء كان نقداً أو مساحات للعاملين أو تسهيلات أخرى لازمة من أجل تحقيق أهدافها ، إن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة، هي :

- أ- **الأهداف المستقبلية في اتخاذ القرارات** : أي ضرورة تحديد البدائل التي يمكن استخدامها مستقبلاً مما يؤدي إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأساسي لجميع القرارات التي من تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة أرضية ملائمة لاتخاذ القرارات واكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة.
- ب- **العملية** : أي أن الاستراتيجية هي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف. فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، لذا لا بد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية، وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.
- ج- **الفلسفة**: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل؛ إذ لا بد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.
- د- **الهيكليّة**: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطة الاستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذه الهيكليّة تساعد الإدارة العليا على تحويل

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

الخط الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الاهداف النهائية. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه الطريقة الملائمة " والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف ". "إلا أن التعريف الأكثر شمولاً ما أورده الإتحاد الفيدرالي الأمريكي عام 1997 ، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية نظامية مستمرة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه " إن المناقشة المتأنية لهذا التعريف تبين أن هناك مجموعة من العناصر لتحديد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي .فكلمة " عملية " تشير إلى أن أحد فوائد التخطيط الاستراتيجي هو الإلتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي، أي بشكل إجراء وليس من مجرد إعداد مستند أو وثيقة ..كخطة استراتيجية كما تشير كلمة" نظامية أي أنه من الضروري أن يتم التخطيط الاستراتيجي بشكل جهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائياً .أما كلمة" مستمرة فهي تعود إلى ضرورة إستمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم قصرها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة، أما الأشخاص المقصودين من جملة" الأعضاء من القادة فهي تشير إلى المديرين التنفيذيين على جميع المستويات والعاملين ذوي التأثير في القرارات التي يتم إتخاذها .ويقصد "بالإجراءات والعمليات المطلوبة " جميع الأفعال التي تتخذ من أجل تحقيق النتائج المطلوبة .أما" الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح فهي تتم بإستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح المطلوب.

أن الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات يتم من خلال رؤية ما يمكن أن يتم عمله، وذلك بمعرفة الأثر المستقبلي للقرارات الحالية في المنظمة، وفهم الفلسفة الإدارية لنظام التخطيط الاستراتيجي.

فالتخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية وينظر إلى سلسلة الأسباب، والنتائج المترتبة على قرار معين يزعم المدير اتخاذه، ولذلك فإن جوهر

العوامل العرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

التخطيط الاستراتيجي يكمن في التعرف على الفرص، والتهديدات المستقبلية، والتي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص، وتجنب تلك التهديدات، إن التخطيط يعني تصميم مستقبل مرغوب فيه، والتعرف على أساليب تحقيقه. وترتكز فلسفة التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية.

وتتم ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من خلال عدة مداخل، من أبرزها مايلي:

المدخل الأول : البدء من أعلى لأسفل :

يطبق في المنظمات التي تتبع المركزية، حيث يتم التخطيط في قمة المؤسسة، وقد تقو م الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي المنظمات التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي. ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين ستنذهب المنظمة، وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

المدخل الثاني : البدء من أسفل إلى أعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات وإنما تطلب منه م تقدي م الخطط، وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا. ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.

المدخل الثالث:الجمع بين الأسلوبين

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للمنظمة فالقيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للمؤسسة وإدارتها، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة

عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن صياغة استراتيجية المنظمة.

المدخل الرابع : العمل كفريق

في المنظمات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الاستراتيجية ، وفي المنظمات الكبرى قد يقوم المدير العام بالإنقاء دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات، ويخصص وقتاً لمناقشة الاستراتيجيات ، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين علاقة ودية وحميمة.

ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة المنظمة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي . فالمنظمات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المنظمات ذات المركزية الأقل ، أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها . كما إن اتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا ، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يعرض مديري الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيةهم إلى مناصب إدارية عليا في المنظمة . كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل .

٣- عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي :

أن العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي التي تجذب إنتباه منظمات الأعمال للمستقبل المرغوب في تحقيقه هي:

- أ- الاستعداد والإلتزام لبذل الجهد المطلوب وتوفير مستلزمات ضرورية.
- ب- أن الاتجاه الاستراتيجي يعطي ترابط منطقي بين نشاطات المنظمة المختلفة ويوضح لها بأن مستوى أداءها وكفاءة إدارة منشأتها يمثل إنعكاس طبيعي لقدراتها في تحديد الاتجاه الاستراتيجي.
- ج- التحليل الاستراتيجي وتقييم الموقف حيث أن إدراك المنظمة لرؤيتها ورسالتها يمثل قاعدة أساسية للإنتلاق نحو تقديم منتجاتها وخدماتها كما أن تحليل الموقف يمثل جانب من قدرات المنظمة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

د- البدائل، وهي قدرة المنظمة على تحديد ما يجب أن تفعله المستويات الإدارية المختلفة وإقرار البدائل المعتمدة التي يجب تنفيذها.

٤- أداء المنظمة :

يُعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في إدارة المؤسسات، حيث حظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد والإدارة. وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، أو يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفية للأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن هنا من غير المنطق الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات تعمل على تحسين وتطوير الأداء .

أ- مفهوم الأداء :

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه (منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) و الخارجية (الفرص والتهديدات) ويعرف أيضاً (هو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة المستهلك). من هنا فالتقييم الذاتي والتحول المؤسسي يعتمد على التقييم وهو عملية غير مستمرة والرقابة والمتابعة وهي عملية مستمرة. والتقييم

مهارة منهجية تعتمد على جهات تقييم أداء المؤسسة وهي ذاتية(من داخل المؤسسة) وخارجية (مؤسسات تقييم الأداء) ومشاركة بين الطرفين (من داخل المؤسسة وخارجها)، إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الإختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، فالتوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية لتغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي :

(١) **النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها**، وفي هذا عبر عن الأداء بكونه إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

(٢) **منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد**، حيث تبين أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

(٣) **النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها**: وضمن هذا التوجه يشير الأداء في أبسط صورته إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها.

(٤) **البعد البيئي للمنظمة**: ويركز البعد البيئي على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مدى قدرة المنظمة على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها بإتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها .

(٥) **مدخل النظم**: والذي يشير إلى أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات

العوامل العرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي يتشكل داخل المنظمة .

٦) المفهوم الشمولي، والذي يرى بأن الأداء يتمثل نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الاهداف الموضوعية .

ب- مجالات الأداء :

شهدت مجالات الأداء وقياسه تطورًا مرحليًا سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة ومن الملاحظ أن هذا التطور إنصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وتوالى بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال توطرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها .

وتتنوع وتختلف مجالات الاداء في منظمات الأعمال تبعًا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجة تركيز إدارتها على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية ، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية.

هذا ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.

ويرى بعض الباحثين بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات . وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر . ويذهب بعض الكُتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الاداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم للمنظمة، وضمن هذا التوجه، يعبر عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الاهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق.

أختبار الفرضيات :

١ - إجابة تساؤلات الدراسة :

فمن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة الأربعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية لكل منهم كما سيتوضح بعد :

السؤال الأول : ما هو مستوى أهمية عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية الخاصة ؟

وقد تم تقسيم هذا السؤال إلى عدة أسئلة فرعية :

السؤال الفرعي الأول :

ما هو مستوى وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الخاصة ؟

وقد جاءت النتائج بأن مستوى وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الخاصة تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.72 - 4.25) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لأهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي البالغ 4.11 حيث جاءت الفقرة التي تنص على " لدى البنك أهداف مكتوبة بنتائج محددة يراد الوصول إليها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري بلغ

(0.57) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وتؤكد هذه النتيجة على أن البنوك التجارية الخاصة لديها أهداف مكتوبة ومحددة تهدف البنوك إلى تحقيقها على المدى البعيد. فيما حصلت فقرة " يعطي غرض البنك دفعًا قويًا للعمل وتوفير ميزات ضرورية لا يوجد من يستطيع تقليدها أو أن يقدم شبيهًا لها " على

المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري بلغ

(0.95) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، ويعني ذلك أن غرض البنوك تعطي دفعًا قويًا نوعًا ما بالإضافة إلى أن هذا الغرض يوفر ميزات لا يستطيع الآخرون تقليدها. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الخاصة مرتفع.

السؤال الفرعي الثاني :

ما هي مستوى أهمية دعم القيادة العليا في البنوك التجارية الخاصة ؟

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

مستوى أهمية دعم القيادة العليا في البنوك التجارية الخاصة تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.75 - 4.27) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لأهمية دعم القيادة العليا البالغ 4.04 حيث جاءت الفقرة التي تنص على " يهتم مديرو الإدارات بمتابعة عملية التخطيط الاستراتيجي بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري بلغ (0.68) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وتفسر هذه النتيجة بأن مديري الإدارات في البنوك التجارية المصرية يهتمون بعملية التخطيط الاستراتيجي ويحثون العاملين في البنوك على الالتزام قولا وفعلا بها. فيما حصلت فقرة " تغيير الأهداف الاستراتيجية بالمصرف بتغيير حاجات ورغبات المودعين والمقترضين والمستفيدين " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري بلغ (0.94) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، ويعنى ذلك أن الأهداف الاستراتيجية بالبنوك التجارية تتغير بتغيير حاجات ورغبات المتعاملين، إلا أن هذا التغيير يكون محسوبا ومأخوذا بنظر الاعتبار على المدى الطويل. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية دعم القيادة العليا في البنوك التجارية هو بشكل عام مرتفع.

السؤال الفرعي الثالث :

ما هو مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الخاصة ؟

مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.60 - 4.08) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لأهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية البالغ 3.82 فقد جاءت الفقرة التي تنص على " يسمح النظام المعمول به في البنك بتبادل المعلومات بسرعة بين جميع الإدارات وحسب الحاجة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري بلغ (0.78) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذه النتيجة تبين أن النظام المعمول به في البنوك التجارية المصرية يمكن من تبادل المعلومات بسرعة بين الإدارات المكونة للبنوك. فيما حصلت فقرة " يقوم البنك

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

بتخفيض التكاليف حسب التغيرات في حجم الطلب في الأسواق المختلفة " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري بلغ (0.84) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، ويعني ذلك أن البنوك التجارية تقوم بتخفيض التكاليف بحسب التغيرات في حجم الطلب من مختلف الأسواق، وبشكل عام يتبين أن أهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الرابع :

ما هو مستوى أهمية التكنولوجيا في البنوك التجارية ؟

إن مستوى أهمية التكنولوجيا، تراوح المتوسطات الحسابية لها بين (3.83 – 4.33) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لأهمية التكنولوجيا في البنوك التجارية البالغ 4.20 ، فقد جاءت الفقرة التي تنص على " يؤدي استخدام التكنولوجيا في البنك إلى زيادة التوجه نحو إنشاء نظم معلومات متكاملة "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.33 وانحراف معياري بلغ (0.69) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وهذه النتيجة توضح أهمية التكنولوجيا ودورها في زيادة التوجه نحو إنشاء نظم معلومات متكاملة .فيما حصلت فقرة " يحقق استخدام التكنولوجيا في عملية التخطيط الاستراتيجي وفراً في الوقت " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري بلغ (0.96) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهذه النتيجة تؤكد على النتيجة السابقة من حيث أهمية التكنولوجيا ودورها المهم في توفير الوقت لعملية التخطيط الاستراتيجي.

السؤال الثاني :

ما هو مستوى أداء البنوك التجارية (الربحية والحصة السوقية) ؟

وقد تم تقسيم هذا السؤال إلى عدة أسئلة فرعية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية لكل الأسئلة الفرعية

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

السؤال الفرعي الأول :

ما هو مستوى الربحية في البنوك التجارية ؟

مستوى الربحية في البنوك التجارية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.82 – 3.93) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى ربحية البنوك التجارية البالغ (3.82) حيث حصلت الفقرة التي تنص على " تقديم خدمة جديدة مبتكرة للعملاء يعطي المصرف قدرة على إضافة هامش ربح عال " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري بلغ (0.85) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام . وهذا دليل على أن المصارف تقوم بتقديم خدمات جديدة بما ينعكس على زيادة الأرباح . فيما حصلت فقرة " تقوم إدارة المصرف بالرقابة وبشكل مستمر على مرافق المصرف لتحسين آليات تقديم الخدمات المصرفية " على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري بلغ (1.00) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهو ما يعكس أن إدارة البنك تتبع أسلوب الرقابة أثناء تقديم الخدمة للتحقق من سلامة الآليات والأساليب المستخدمة في تقديم الخدمة وهو ما يؤدي إلى لزيادة الأرباح من خلال زيادة عدد العملاء.

السؤال الفرعي الثاني :

ما هو مستوى الحصة السوقية للبنوك التجارية الخاصة ؟

إن مستوى الحصة السوقية في البنوك التجارية الخاصة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.67 – 3.84) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى الحصة السوقية للبنوك التجارية الخاصة البالغ 3.76 حيث حصلت الفقرة التي تنص على " تعكس الزيادة في التوزيع الجغرافي لمكاتب وفروع المصرف زيادة عدد العملاء الذين يطلبون الخدمة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري بلغ (0.94) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام . وهذا دليل على أن المصارف تهتم بزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة عدد الفروع التابعة لها.

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

فيما حصلت فقرة " يتم إجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف إلى حاجات متلقي الخدمات المتنوعة " على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري بلغ (0.97) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وهو ما يعكس أن إدارة البنوك تقوم وباستمرار بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات عملائها .

٢- اختبار الفرضيات :

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية :

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي (وضوح الإتجاه الإستراتيجي - دعم القيادة العليا - المرونة الإستراتيجية - التكنولوجيا) على أداء البنوك التجارية الخاصة عند مستوى دلالة (0.05) ؟

Sig [*] مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الإنحدار		F المحسوبة	(R) ² معامل التحديد	(R) الإرتباط	البيان
0.000	4	0.075	الإتجاه الإستراتيجي	18.580	0.226	0.474	أثر عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الإستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة
	260	0.000	دعم القيادة العليا				
	266	0.159	المرونة الإستراتيجية				
	266	0.577	التكنولوجيا				

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\square \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أنه يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

وجود أثر ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الإستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة عند مستوى دلالة (0.05) .

وللتحقق من أثر كل عامل من عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ؛ الحصة السوقية) ، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

١-١ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الاتجاه الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) .
نتائج اختبار وضوح الإتجاه الإستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة (ربحية / حصة سوقية)

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R) ² معامل التحديد	(R) الإرتباط	البيان
0.013	1 164 266	0.406	3.84	9.244	0.038	0.186	وضوح الإتجاه الإستراتيجي على ربحية البنوك
0.030	1 ١٦٤ 266	0.188	3.42	4.826	0.020	0.138	وضوح الإتجاه الإستراتيجي على الحصة السوقية البنوك

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \square$)

يتضح من الجدول السابق ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة معنوية لوضوح الإتجاه الإستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) .

٢-١ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة العليا على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) .

نتائج اختبار أثر دعم القيادة العليا على أداء البنوك التجارية الخاصة (ربحية / حصة سوقية)

العوامل العرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الإنحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R) ² معامل التحديد	(R) الإرتباط	البيان
0.008	1 164 266	0.341	3.84	7.277	0.028	0.174	دعم القيادة العليا على ربحية البنوك
0.027	1 ١٦٤ 266	0.183	3.84	5.040	0.020	0.147	دعم القيادة العليا على الحصة السوقية البنوك

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\square \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود اثر ذو دلالة معنوية لدعم القيادة العليا على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) .

٣-١ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) .

نتائج اختبار أثر للمرونة الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية الخاصة (ربحية / حصة سوقية)

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الإنحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R) ² معامل التحديد	(R) الإرتباط	البيان
0.003	1 164 266	0.345	3.84	8.855	0.035	0.183	المرونة الإستراتيجية على ربحية البنوك
0.019	1 ١٦٤ 266	0.172	3.84	5.547	0.021	0.144	المرونة الإستراتيجية على الحصة السوقية البنوك

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\square \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية

العوامل المبرجة فى التخطيط الإستراتيجى وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...
د/ هشام فوزى عباس على

البديلة التى تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) .

١-٤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية ، والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) .

نتائج اختبار أثر التكنولوجيا على أداء البنوك التجارية الخاصة (ربحية / حصة سوقية)

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الإنحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R) ² معامل التحديد	(R) الإرتباط	البيان
0.001	1 164 266	0.690	3.84	41.120	0.136	0.368	التكنولوجيا على ربحية البنوك
0.000	1 ١٦٤ 266	0.426	3.84	38.530	0.128	0.358	التكنولوجيا على الحصة السوقية البنوك

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\square \leq 0.05$)

يتضح من الجدول السابق عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة ، وتقبل الفرضية البديلة التى تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على أداء البنوك التجارية الخاصة (الربحية، والحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05) .

النتائج :

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة ، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وقد حاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج :

١- بينت نتائج التحليل أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الخاصة كان مرتفعًا.

٢- وبينت النتائج أيضًا أن مستوى أهمية دعم القيادة العليا في البنوك التجارية الخاصة كان مرتفعًا.

٣- أشارت النتائج أن مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية الخاصة كان مرتفعًا.

٣- تبين من خلال عملية التحليل الإحصائي أن مستوى أهمية التكنولوجيا في البنوك التجارية الخاصة كان مرتفعًا.

٥- أظهرت النتائج أن مستوى أداء البنوك التجارة الخاصة كان مرتفعًا.

الاستنتاجات :

١- التأكيد على أهداف البنك وتوضيحها للعاملين حتي يتمكنوا من تحقيق الأهداف الشمولية للبنك مما ينعكس على تحسين الأداء.

٢- التأكيد على بيان رسالة البنك وأنها الأساس في تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد.

٣- التأكيد على أن الأهداف الاستراتيجية للبنك تتغير وتتبدل بتغير حاجات ورغبات متلقي الخدمات.

٤- الأخذ بالاقترحات المقدمة من متلقي الخدمات لتحسين أداء البنك على المدى البعيد.

٥- السعي وبشكل مستمر على إجراء التحليل البيئي سواء الداخلي أو الخارجي للبنك للتعرف على كل من نقاط القوة والضعف الداخلي والفرص والتهديدات الخارجية للبنك بما ينعكس على تحقيق أهدافه وتحسين مستوى الأداء على المدى البعيد.

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة والتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

٦- التحسين والتطوير المستمر لمرافق البنك ومنها التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمال البنك لما لها من أثر على مستوى الأداء.

التوصيات :

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

- التأكيد على أهمية إرادة الإدارة بالبنك في كونه يعطي دفعا قويا للعمل وتحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد.
- التزام القيادة العليا ودعمها في البنوك سواء ماديا أو معنويا لعملية التخطيط الاستراتيجي لما لها من أثر على مستوى أدائها على المدى البعيد.
- القيام بعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي والمرونة تجاه التغييرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية منها وبما يتلاءم مع أهداف البنك وقدراته.
- الاطلاع على أفضل الممارسات في مجال التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية لتحقيق مستويات أداء أفضل على المستوى البعيد.
- التعرف إلى سعي البنوك بشكل دائم على تلمس احتياجات العملاء والأخذ بمقترحاتهم بمحمل الجد ومحاولة تطبيقها.
- قيام البنوك التجارية الخاصة بالأخذ بالاقترحات المقدمة من العملاء على محمل الجد والسعي لتطبيقها بأسرع وقت ممكن .
- التأكيد على أهمية قيام إدارة البنوك التجارية المصرية بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات والعمل بالأسلوب الجماعي.

توصيات بحوث مستقبلية :

- بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى.
- بإجراء دراسة تتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الشركات في قطاعات إنتاجية أخرى وفعاليتها.

مراجع البحث

أولا المراجع العربية :

- ١- أبو سفيان محمد، صادق حمود عبد الله، (٢٠١٤)، " علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال بالمصارف الإسلامية اليمنية " ، مجلة جامعة الناصر ، العدد الرابع يوليو - ديسمبر
- ٢- أحمد محروس خضير، (٢٠١٧) " دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات - دراسة ميدانية على شركات السياحة في مصر " مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات ، المجلد الأول - العدد الأول ، يونيو .
- ٣- إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالب، طاهر محسن، (٢٠٠٩) ، "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
- ٤- إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالب، طاهر محسن، (٢٠١٠) ، "السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم وعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
- ٥- الحسيني، فلاح عداي، (٢٠٠٠) ، "الأدارة الاستراتيجية: مفاهيمها.. مداخلها.. عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ٦- الحماوي، محمد راشد، (١٩٩١) ، "التخطيط الاستراتيجي"، مكتبة عين شمس، القاهرة: مصر.
- ٧- السالم، مؤيد؛ والنجار، فايز، (٢٠٠٢) ، "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة : أربد"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد ٢٩ ، العدد ٢
- ٨- الشمري، حسام، (١٩٩٨) ، "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الاردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- ٩- الطائي، محمد عبد حسين ؛ الخفاجي، نعمة عباس خضير (٢٠٠٩) ، "نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ١٠- العمر، خضر، (١٩٩٨) ، "أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الاردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- ١١- أيمن حسن الدراوي، (٢٠١٧) " أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)" ، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات - المجلد السابع - العدد الأول مارس .

العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية ...

د/ هشام فوزي عباس على

- ١٢- إيداد علي الدجني (٢٠١١) " دور التخطيط الاستراتيجي فى جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية " ، رسالة دكتوراة ، جامعة دمشق ، كلية التربية .
- ١٤- بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ إدريس، وأئل محمد صبحي، (٢٠٠٧) ، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ١٥- جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠٩) ، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ١٦- سناء عبد ارحيم ، تاغى زيدان، (٢٠١٤) " تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – بحث ميداني لأراء عينه من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية) ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد ٢٠ ، العدد ٨٠ .
- ١٧- عثمان، سارة محمد ، وآخرين (٢٠١٦) ، " دور التخطيط الإستراتيجي في كفاءة الأداء بالمصارف المركزية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الدراسات التجارية .
- ١٨- م. فريد حسين احمد ، م. نصيف عبد اللطيف نصيف ، م.م حيدر طالب مهدي التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الادارة السياحية (دراسة تطبيقية لعدد من مكاتب السياحة في بغداد) ، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية / جامعة بابل ، العراق ، ٢٠١٨ .

ثانيا المراجع الأجنبية :

- 1- Abdullah H. Alharthy , Hamad Rashid , Romano Pagliari “Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance” International Journal of Business and Social Science Vol. 8, No. 1; January 2017 .
- 2- Abner Kukeyinge Shopati , Kabwebwe Honoré Mitonga, Lydia Penomuntu Aipinge (2018) , “ Factors affecting strategic plan execution process in public healthcare” , International Journal of Community Medicine and Public Health , Namibia, Feb;5(2):474-481 .
- 3- AL- Ghamdi, Salem M., (2005), "The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study", International Journal of Management, Vol.22, No.3, Septembar: 376-395.

- 4- Al-Shammari Hussam A & Hussein, Raef T, (2007), “Strategic Planning-Firm Performance Linkage: Empirical Investigation from an Emergent Market Perspective”, *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 15, No.1&2: 16-26.
- 5- Chen, T., (1999), "Critical success factors for various strategies in the banking industry", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.17, No.2: 83-91
- 6- Falshaw, J. Richard; Glaister, Keith W and Tatoglu, Ekrem, (2006), “Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance”, *Management Decision*, Vol.44, No.1: 9-30.
- 7- Florian Wohlfeil, Orestis Terzidis , “Critical Success Factors for the Strategic Management of Radical Technological Innovation” Conference Paper , researchgate, June 2014 (All content following this page was uploaded by Florian Wohlfeil).
- 8- French, Steven J.; Kelly, Stephen J and Harrison, Jennifer L, (2004), “The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note”, *Journal of Management Development*, Vol.23, No.8: 765-776.
- 9- Friedlob, George T.; F. Schleifer, Lydia L.; and Plewa Jr, Franklin J. (2002), “Essentials of Corporate Performance Measurement”. John Wiley and Sons, Inc.
- 10- Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, Mehmet and Zaim, Selim, (2008), “A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country”, *Management Decision*, Vol.46, No.3: 365-391.
- 11- Hoffman, Richard C., (2007), “The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?”, *Journal of Business Strategies*, Vol.24, No.1: 27-48.

- 12- Holbeche, Linda, (2005), "The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success". Elsevier Butterworth-Heinemann.
- 13- Job Kipkemboi Kiptoo, Dr. Fred Mugambi Mwirigi, " Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 6. Ver. II (Jun. 2014), PP 188-195 .
- 13- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan, & Whittington, Richard, (2006), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 7th ed., London, Financial Times, Prentice Hall.
- 14- Kare et al . , "Strategic Planning and Business Performance of Micro, (2013) Small and MediumSized Enterprises.
- 15- Linda Parker Gates , " Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework " , software engineering institute, 2010 Carnegie Mellon University.
- 16- Marge Sassi, Ülke Pihlak, Toomas Haldma,(2017) " Factors affecting strategic management attitudes and practices in creative industries organisations" Encatc journal of cultural management & policy vol.7, Issue 1 , 2017 , ISSN 2224-2554 .
- 17- O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", Journal of Marketing, Vol.71, April: 79-93.
- 18- Parvaneh Esfahani, Ali Mohammad Mosadeghrad and Ali Akbarisari , "The success of strategic planning in health care organizations of Iran " International Journal of Health Care Quality Assurance Vol. 31 No. 6, 2018, pp. 563-574.
- 19- Ruta Ciutiene a, Evelina Meiliene (2015) ," Main Factors Influencing Efficient Planning Of International Projects: Sample Of High Schools International Projects" , Kaunas University of Technology, Faculty of

- Economics and Management ,Procedia - Social and Behavioral Sciences
191 (2015) 1506 – 1516 .
- 20- Said Elbanna, Rhys Andrews (2016), ”Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada, Journal Public management Review Volume 18, 2016 - Issue 7
- 21- Salkic (2014) Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina .
- 22- Seyyed Jafar Moosavi, and Nahid Nikoie ,(2014) “ The effective factors on success of strategic planning In the Ministry of Youth Affairs and Sports “ , Islamic Azad University, Mazandaran, Iran, Journal of Novel Applied Sciences , ISSN 2322-5149 .
- 23- Shahin Pournasir,“Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran “, Journal of International Studies,Vol. 6, No 2, 2013, pp. 65-78.
- 25- York P. Freund, (1988) "Critical success factors", Planning Review, Vol. 16 Issue: 4, pp.20-23, <https://doi.org/10.1108/eb054225>