

تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز

بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى

أ.م.د. جواد محسن راضي

الباحث مثنى توفيق عبد الحسن

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

المقدمة:

تعد المصارف بشتى أنواعها من المنظمات الخدمية التي تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات هدفها الأساس الإسهام بمساعدة الأشخاص بمختلف ثقافاتهم داخل البلد او المنطقة، إذ إن المصارف تسهم وبشكل أساس في زيادة التحسين المستمر للقطاعين العام والخاص من خلال تقديم التسهيلات المالية للأفراد، الأمر الذي يتيح أمام معظم الأفراد إنشاء مشروعات خاصة بهم، قائمة على تقديم مجموعة من الأعمال التي تتميز بالرقابة الاستراتيجية والتي تؤدي بدورها الى تحقيق الأداء المتميز، فالرقابة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المتميز للمنظمة والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، فضلا عن الكشف عن نقاط الفرص والتهديدات والعمل على استثمار نقاط الفرص والتصدي للتهديدات، بمعنى أن الرقابة الاستراتيجية هي إحدى العوامل التي تعد كعامل محفز نحو تقديم أداء متميز وسريع وفوري. ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على دور الرقابة الاستراتيجية في الأداء المتميز، ومن أجل تحقيق هذا الهدف جرى تقسيم البحث الى أربعة مباحث، أشار المبحث الأول الى منهجية البحث، وتمخض المبحث الثاني في الجانب النظري للبحث، بينما جاء المبحث الثالث بالجانب التطبيقي للبحث، ويشير المبحث الرابع الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول:- منهجية البحث:

أولاً: -مشكلة البحث:

ان الرقابة الاستراتيجية تعتبر من مواضيع الفكر الاداري الحديثة في الوقت الحالي، لما تقدمه من تسهيل في المهام التنظيمية والكشف عن نقاط القوة والفرص واستثمارها، ومعالجة الهدر والضياع في المنتجات، فضلا عن زيادة اداء المنظمة، فغاية كل منظمات الاعمال تقديم اداء متميز خالي من العيوب، وبالتالي فان مشكلة الدراسة تتمخض حول تساؤل مهم الا وهو (كيف يمكن استثمار الرقابة الاستراتيجية من اجل الوصول والارتقاء الى تقديم اداء متميز خالي من العيوب).

ثانياً: -أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الآتي: -

١) استهداف موضوعين مهمين في الادب الحديث وهما الرقابة الاستراتيجية و الاداء المتميز.

٢) تعريف العينة المبحوثة بمتغيرات البحث.

٣) تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تخص العينة المبحوثة.

ثالثاً: -أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف هذا البحث بالآتي: -

١- قياس مستوى امتلاك العينة المستجيب للرقابة الاستراتيجية في عملياتها الداخلية؟

٢- قياس مستوى الاداء المتميز في سير العمليات الداخلية للعينة المبحوثة؟

٣- تحديد طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين الرقابة الاستراتيجية و الاداء المتميز؟

رابعاً: -المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر

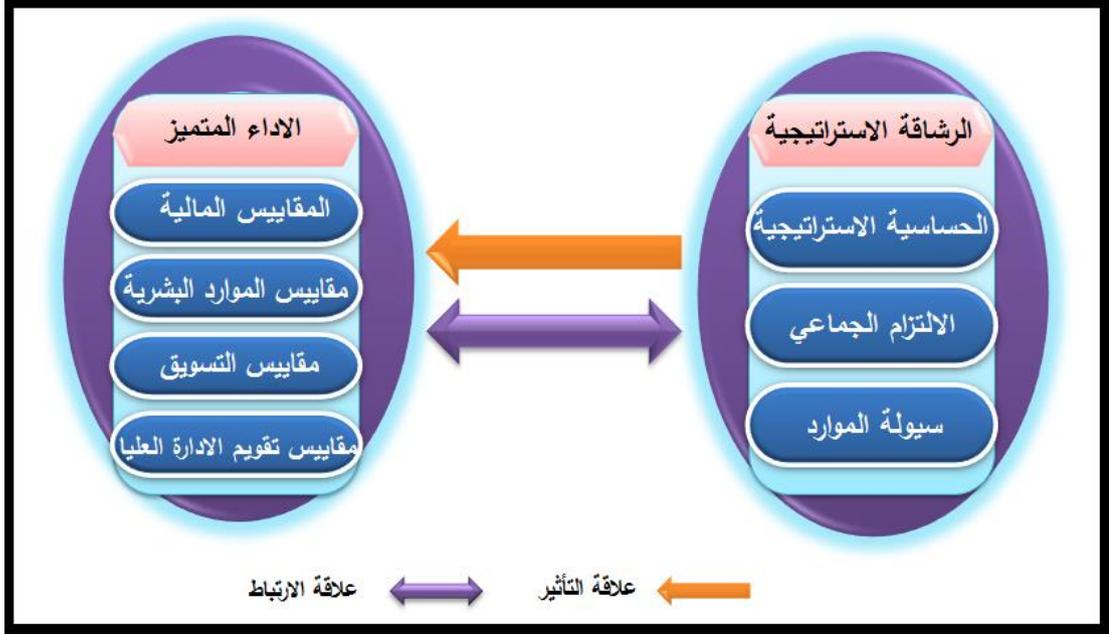
الشكل (١)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من

العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي: -

١. المتغير المستقل: -ويتمثل الرقابة الاستراتيجية والتي تشير الى ثلاثة ابعاد رئيسة هي (الحساسية

الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد).

٢. المتغير التابع: - يشير الى الاداء المتميز والذي يتمثل بأربعة ابعاد رئيسة هي (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: -فرضيات البحث

• فرضيات الارتباط

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرقابة الاستراتيجية والاداء المتميز، وتنبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي: -
- توجد علاقة ارتباط بين الرقابة الاستراتيجية وابعاد الاداء المتميز المتمثلة بـ (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).
- توجد علاقة ارتباط بين للحساسية الاستراتيجية وابعاد الاداء المتميز المتمثلة بـ (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).

- توجد علاقة ارتباط بين الالتزام الجماعي وابعاد الاداء المتميز المتمثلة بـ (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).
- توجد علاقة ارتباط بين سيولة الموارد وابعاد الاداء المتميز المتمثلة بـ (المقاييس المالية، ومقاييس الموارد البشرية، ومقاييس التسويق، ومقاييس تقويم الادارة العليا).
- فرضيات التأثير

- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية:- يوجد اثر مباشر ذو دلالة احصائية للرقابة الاستراتيجية في الاداء المتميز، وتنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:-
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحساسية الاستراتيجية في الاداء المتميز
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام الجماعي في الاداء المتميز
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية سيولة الموارد في الاداء المتميز
- سادساً: -عينة البحث

يتألف مجتمع عينة البحث من مجموعة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية في محافظة المثنى، اذ تم توزيع (٥٠) استمارة استبانة، وتم استرجاع (٤٨) استبانة، اي ان نسبة الاستجابة قدرها (٩٦%)، وبعد تبويب البيانات واخضاعها الى اختبار القيم المتطرفة تبين ان هنالك (٤٠) استبانة صالحة للتحليل.

سابعاً: -أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أدوات الجانب النظري: -
 - من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات(الأنترنت).
 - أدوات الجانب الميداني: -
 - من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، انظر الملحق (١)، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين تم توضيحهما في الجدول (١).

الجدول (١) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها وترميزها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الرمز	المصادر
المحور الاول	الرقابة الاستراتيجية (XX)	الحساسية الاستراتيجية	٣	X1	Doz & Kosonen, 2008
		سيولة الموارد	٣	X2	
		الالتزام الجماعي	٣	X3	
المجموع			٩		
المحور الثاني	الاداء التميز (YY)	المقاييس المالية	٢	Y1	Matsoso&Olumide,20 16:150-153 Davidovitch&Zila,201 1:359 ;
		مقاييس الموارد البشرية	٢	Y2	
		مقاييس التسويق	٢	Y3	
		مقاييس تقويم الادارة العليا	٢	Y4	
المجموع			٨		
المجموع الكلي			١٧		

ثامناً: -حدود البحث

١- الحدود الزمانية: -مدة إنجاز البحث من / / ٢٠١٨ إلى / / ٢٠١٨

٢- الحدود المكانية: - القيادات الادارية في جامعة القادسية

تاسعاً: -أساليب تحليل البيانات

تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين

وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: -

١- الوسط الحسابي الموزون: -تقياس مستوى توافر أي من الابعاد الفرعية للبحث في العينة المبحوثة.

- ٢- الانحراف المعياري: -لقياس مستوى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.
- ٣- معامل الارتباط Spearman: -لقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
- ٤- معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعدد: -لقياس مستوى ونوع تأثير ادارة الموارد البشرية الخضراء في ولاء العاملين.
- ٥- الوسط الفرضي.

المبحث الثاني:- الجانب النظري:

أولاً :- الرشاقة الاستراتيجية

❖ مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

في بداية القرن العشرين نشأ مفهوم الرشاقة في العمل البحثي في معهد (Iacocca) في عام ١٩٩١ برعاية حكومة الولايات المتحدة. و نالت الرشاقة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والكتاب ، حيث اختلفت وجهات نظرهم في تعريف الرشاقة. فقد عرفها (D'Aveni, R. A. 1994:25) بأنها المرونة والسرعة التي تجعل المنظمات قادرة على تغيير اعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق ومواجهة المخاطر. حيث انها تعد من المقدرات الأساسية للمنظمات المعاصرة .كما ينظر (Nkuda , 10 : 2017) الى الرشاقة الاستراتيجية على انها قدرة التي تمتلكها المنظمة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية و استغلال الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها.

اما (Roth, 1996: 30) فقد عرفها على انها إنتاج المنتجات المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب . كما كانت وجهة نظر (McCann , 2004 : 47) بأنها "القدرة على التعرف على الفرص واغتنامها بسرعة .

وتوصل (هنية،٢٠١٦: ١١) ان الرشاقة الاستراتيجية القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر

بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات الزبائن والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة. ويشير (عبد الحسين ، ٢٠١٦ : ١١٢) الى ان الرشاقة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على:

- ١- القراءة المتوقعة وغير المتوقعة للأحداث البيئية
- ٢- الاستجابة بشكل أكثر فاعلية من حيث السرعة والتكلفة من المنافسين
- ٣- اغتنام الفرص التي اصبحت متاحة بسبب هذا التغيير من خلال القدرات الاستباقية المنفذة.

❖ اهمية الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية هي بنية معقدة ومتنوعة يمكن أن تكون على أشكالاً متعددة و تعكس قدرة المنظمة على تطبيق و تطوير القدرات القوية والديناميكية . ويمكن توضيح اهمية الرشاقة الاستراتيجية من خلال الاتي (; 2008 , Swafford et al. ; 1994 , D'Aveni ; 1997 , Brown & Eisenhardt ; 2008 , Turban et al) :

- ١) ان الرشاقة الاستراتيجية أمرًا ضروريًا للشركات لكي تستشعر وتتفاعل مع متطلبات البيئة.
- ٢) القدرة على البقاء الصمود وتمكين الشركات من الاستعداد للظروف المتغيرة .
- ٣) الرشاقة الاستراتيجية صممت لغرض الاستجابة للظروف البيئية المختلفة.
- ٤) يمكن للرشاقة الاستراتيجية ان تمكن المنظمات من توفير مجموعة من البدائل والقدرات وتطوير المهارات واتخاذ الاجراءات الملائمة.
- ٥) الرشاقة الاستراتيجية تسهم في تحويل وتجديد المنظمة دون أن تفقد مكانتها في السوق .
- ٦) يمكن للمنظمات التي تتسم بالرشاقة الاستراتيجية أن تسهم في تحقيق الأهداف التنموية عن طريق الإسهام في النمو الاقتصادي.

❖ ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

يمكن للرشاقة الاستراتيجية ان تقاس من خلال ثلاثة ابعاد رئيسة وهي:-

- الحساسية الاستراتيجية (strategic sensitivity)

يشير هذا البعد الى مسح الجهات البيئية الفاعلة والاحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي المهم وكذلك فهم الاتجاهات البيئية ، والارتقاء بالوعي الاستراتيجي ، والحوار الداخلي ذو الجودة العالية (عبد الحسين ، ٢٠١٦ : ١١٣) . ان الحساسية الاستراتيجية تتجسد في زيادة كثافة الوعي و شدة الادراك ، والاهتمام المتزايد بالتطورات الاستراتيجية (371 : 2010 , Doz & Kosonen) .

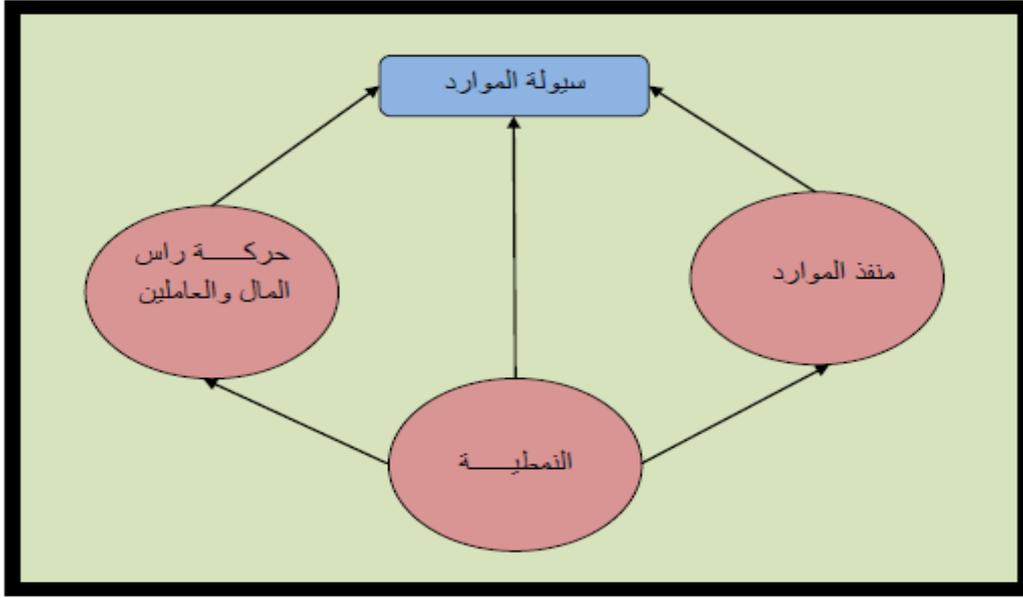
• الالتزام الجماعي

يهدف الالتزام الجماعي الى التزام الذي تقوم به الادارة العليا او فرق الادارة العليا بمجالات الادارة الموضوعية، اذ ان امكانية وقدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الادارة وسلوكياته امر مهم ويدل على الولاء الوظيفي للمنظمة . اذ ينظر الى الالتزام الجماعي بأنه يمثل علاقة تربط العاملين بعمل المنظمة من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها . وبالتالي يمكن ان يتم توجيه هذه الاهداف الى العاملين من اجل تنفيذ الاعمال والتي خلالها يمكن تحقيق هذه الاهداف (Heery & Noon , 2001:5).

• سيولة الموارد

تعكس سيولة الموارد قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من اجل انجاز المهام وانتاج منتجاتها، وبالتالي يمكن ان نسميها منظمة ذات سيولة عالية، اذ ان السيولة تمثل قدرة المنظمة على تمويل الزيادة في الموارد والايفاء بمتطلبات والتزامات العمل دون تحمل خسائر غير مقبولة. و اشار (Doz&Kosonen,2009:343) الى ان سيولة الموارد تمثل قدرة المنظمة على إعادة تخصيص الموارد نحو الفرص الاستراتيجية أثناء تطورها. ويعتقد (القريشي، ٢٠١٧ : ٢٧-٢٨ نقلا عن Santala,2009) ان انتقال العاملين بين الادارات المختلفة يحسن سيولة الموارد وان استعمال التناوب الوظيفي يدعم ويعزز و ذلك، فضلا عن ان تحديد المواهب من خلال توفير سوق العمل المفتوح والتوجه نحو الفرق المتنقلة بدلا من الفرد الواحد وذلك لان الفرد يميل في الوسط المهني الى النظام الذاتي، وكذلك الاهتمام بالنزاهة والسيرة الذاتية في مجال تقييم الموظفين لان العاملين لا يميلون على عمل المخاطر

الشخصية، ووجود عدد من كبار المديرين الذين يعملون بشكل جماعي وبالتالي يمن تلخيص طبيعة الاعمال المتبادلة والمختلفة بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد بالرجوع الى الشكل (٣) الذي وضعة (Santala,2009).



الشكل (٣) الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في سيولة الموارد

Source: Santala. M,(2009)" Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consultation", Department of Marketing and Management ,Master degree ,Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland:P55

ثانياً: الأداء المتميز المصرفي

❖ مفهوم الاداء المتميز المصرفي

تقدم المصارف الخدمات المصرفية وتستند هذه الخدمات بشكل أساسي إلى اقتصاد البلدان ولا تتطور البلدان إلا من خلال وجود قطاع مصرفي يوفر خدمات مبتكرة وهذه الخدمات المبتكرة لا يمكن ان تتوفر الا من خلال الاداء المتميز، فالأداء هو تعبير عن النجاح عبر داله لتمثيل ذلك النجاح وتغيير هذه الدالة من حيث التغيير في المصارف والعاملين فيها (يوسف، ٢٠٠٧: ٢٧). بينما يعرف الاداء المتميز بانه مجموعة من السلوكيات والمهارات الفكرية والمعرفية العالية والقدرات التي يتمتع بها الموظفون في المصارف من اجل امتلاكهم للقدرة والعرفة المطلوبة في مجال تخصصهم من اجل انجاز اعمالهم وتقديم افكار مبتكرة مختلفة عما يقدمه الاخرون (فرج، ٢٠٠٩: ١). فيما قدم ((Kotler,2000:41)) مفهومه للأداء المتميز، اذ يرى إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز تتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (الزبائن والعاملين والمجهزين والمسوقون). بينما يرى (Druker,1998:212) ان الاداء المتميز يشير الى التميز بالمعرفة التي يمتلكها العاملين في المنظمة والتي تقسح المجال امامهم من اجل سير العمليات الداخلية. هذا وقد اكد (Spence,1994:112) الى أن الأداء المتميز هو أحد اوجه الابداع . وصرح كلا من (McLellan & Bernstein, 2003: 70) ان الأداء المتميز هو قدرة المنظمة على استخدام المعلومات الاستراتيجية بطريقة معينة لتحقيق نتائج مبتكرة وذات نفع للمنظمة. وعلى السياق نفسه يرى (زايد، ٢٠١١: ٣) بأنه الأداء المتميز يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويشير (Ivancevich, 1997: 462) الى ان الاداء المتميز يمثل اعلى مستوى من مستويات الاداء التي يقدمها الافراد العاملين في منظمة ما . وتطرق (Pinto,2003: 11) الى ان الاداء المتميز يشير الى قدرة المنظمة على التغيير والتجديد على المدى الطويل من اجل ضمان البقاء والنمو. وتوصل (Turner&Crawford,1994:241) الى ان تحقيق الأداء المتميز يتطلب انجاز مهمتين رئيسيتين:

✓ إدارة العمليات الحالية بشكل فاعل.

✓ قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات بالاعتماد على المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب استراتيجياتها.

❖ أهمية الاداء المتميز المصرفي

اولت المنظمات اهتماماً كبيراً بالأداء المتميز وخاصة المنظمات ذات الأداء العالي وحاجة تلك المنظمات الى البيانات والمعلومات عن طبيعة البيئة التي تعمل بها. حيث ترى (ليندة ، ٢٠٠٥: ١٥) إلى المنظمة باعتبارها نشاط جماعي من الدرجة الاولى والذي يتعين على الادارة تشجيع اعضائها من اجل تحقيق الاداء المتميز عن طريق توفير المعلومات والافكار الى رؤساء الاقسام والمديرين من أجل تطوير المنظمة. ويشير (طه ، ٢٠٠٨: ١٠٧) الى إن الاداء المتميز للمنظمة يعتمد على الأصول الملموسة وغير الملموسة وبالنظر إلى الدور المهم الذي تلعبه الأصول الملموسة في تحسين الأعمال وتميزها و هذه الأصول هي (العاملون - الزبائن - الثقافة - العلامة التجارية - العمليات)

❖ ابعاد الاداء المتميز المصرفي

هنالك مجموعة واسعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الاداء المتميز ويعود ذلك الى طبيعة اختلاف الآراء والاهداف، الامر الذي يتعين تحديد مجموعة من المقاييس المهمة واللازمة لقياس الاداء المتميز ولعل ابرزها الاتي:-

(Davidovitch&Zila,2011:359 ; Matsoso&Olumide,2016:150-153)

✓ المقاييس المالية

هذه المقاييس مفيدة عند المقارنة مع فترة زمنية أطول من أي وقت مضى. وهو المقياس الأكثر استخداما وعلى واسع لقياس لربحية المصارف، حيث يتم استخدام بعض هذه المقاييس بشكل مجتمع لإعطاء أصحاب المصلحة والجمهور والمساهمين صورة واضحة عن الأداء خلال السنة الحالية وما ومن هذه المقاييس: ربحية السهم الواحد والعائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار (وهو المقياس الأكثر استخداما لقياس أداء المصارف فيما يتعلق بالأرباح)، ورغم انتشارها الواسع الا انها تعاني من بعض

العيوب منها : الاختلاف في طريقة الاحتساب و (الاندثار) و الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة والاختلاف في اساليب تحديث الحسابات (Weston, et al.,1996: 102-104).

✓ مقاييس الموارد البشرية

تمتاز هذه المقاييس بكونها موضوعية وبشكل كبير ومن هذه المقاييس (إنتاجية الموظفين ، نفقات البحث والتطوير، تكاليف التطوير والتدريب لكل فرد) ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح ، حيث يجد البعض أن تطوير العمل هو أساس النجاح في حين يرى الآخرون أن مع إيجاد أعلى إنتاجية العاملين هي أساس النجاح (الشمري، ٢٠١٢: ٦٢).

✓ مقاييس التسويق

تعتبر مقاييس التسويق مثل (المبيعات وحصّة السوق) ، من المقاييس التي تتسجم مع قابلية قياس الأداء المنظمي وان درجة التفوق في السوق التي يصلها المنتج كمقياس أساسي للأداء التنظيمي ، ومن المعاب عليها صعوبة تحديد أفضل قياس لأداء الحصّة السوقية . بالاضافة الى انها تبين الأداء داخل المصارف ، وكذلك قياس الحصّة السوقية للمصرف والانتشار الجغرافي مقسوما على الحصّة القطاع . (Eisenhardt, et al.,2001: 62).

✓ مقاييس تقويم الادارة العليا

يقوم أداء مدير المصرف وافراد الإدارة العليا من قبل مجلس الإدارة من خلال اللجان الاستراتيجية الفرعية والمراجعة والتدقيق والرواتب حيث يركز المجلس على إجمالي الربح مقسوم على عائد الاستثمار والعائد على الملكية ، والعائد على السهم الواحد ، وقيمة ملكية حمله الاسهم (wheelen & hunger:1995).

المبحث الثالث:- الجانب التطبيقي للبحث:

اولا:- اختبار التوزيع الطبيعي للبحث

من اجل القيام بتعميم النتائج التي يتوصل اليها البحث على المجتمع، يتعين اخضاع هذه البيانات المسحوبة من العينة الى اختبارات خاصة، وعليه فان اختبار (كلومجروف- سيمنروف

(Kolmogorov – Smirnov) و شابيرو – ويليك (Shapiro – Wilk))، يعتبران من اشهر المقاييس والاختبارات الاحصائية الكفيلة بقياس فيما اذا يمكن تعميم نتائج العينة المبحوثة على المجتمع او لا، فإذا كانت القيمة المعنوية للاختبارين اعلى من (٠,٠٥) فان البيانات يمكن تعميمها على المجتمع، واذا حدث العكس وكانت المعنوية للاختبارين اقل من (٠,٠٥) فانه لا يمكن تعميمها على المجتمع، والجدول () يوضح اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول () اختبار (Kolmogorov – Smirnov، و Shapiro – Wilk)

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	P	Statistic	df	P
X1	.186	40	>0.05	.895	40	>0.05
X2	.173	40	>0.05	.922	40	>0.05
X3	.205	40	>0.05	.878	40	>0.05
XX	.139	40	>0.05	.919	40	>0.05
Y1	.200	40	>0.05	.885	40	>0.05
Y2	.170	40	>0.05	.892	40	>0.05
Y3	.236	40	>0.05	.874	40	>0.05
Y4	.182	40	>0.05	.912	40	>0.05
YY	.105	40	>0.05	.942	40	>0.05

نلاحظ من النتائج اعلى ان معنوية جميع ابعاد ومتغيرات البحث اعلى من (٠,٠٥) الامر الذي يعني ان النتائج التي يتوصل اليها البحث يمكن تعميمها على المجتمع.
ثالثاً:- قياس صدق وثبات اداة القياس

تقيس هذه الفقرة صدق وثبات اداة القياس والمتمثلة بالاستبانة، ومن اجل تحقيق هذا الغرض والذي يقتضي اخضاع ادة القياس الى اختبار يقيس مدى ثباتها وصدقها وهل تتلاءم مع العينة المبحوثة او لا، وعليه فان البحث سوف يستعمل اختبار معامل كرونباخ الفا الكفيل بقياس ثبات الاستبانة، بينما صدق الاستبانة فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات¹. والجدول () يوضح معامل كرونباخ الفا لمحاور البحث وابعاد كل محور.

الجدول () معامل كرونباخ الفا

المحاور	المتغيرات	الابعاد	كرونباخ الفا للأبعاد	معامل الصدق	كرونباخ الفا للمتغيرات	معامل الصدق للمتغير	كرونباخ الفا للبحث	معامل الصدق للبحث
المحور الأول	الرقابة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	.985	.993	.983	.993	.986	.993
		سيولة الموارد	.984	.992				
		الالتزام الجماعي	.984	.992				
المحور الثاني	الاداء المتميز	المقاييس المالية	.985	.993	.983	.993	.986	.993
		مقاييس الموارد البشرية	.985	.993				
		مقاييس التسويق	.987	.994				
		مقاييس تقويم الادارة العليا	.985	.993				

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول اعلى ان معاملات كرونباخ الفا جميعها اعلى من 90% الامر الذي يعني ان الاستبانة تتسم بالثبات والمصدقية العالية.

رابعاً:- الاحصاء الوصفي للبيانات

توضح هذه الفقرة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لكل ابعاد وفقرات البحث.

❖ الرقابة الاستراتيجية

• الحساسية الاستراتيجية (X1)

تشير نتائج الجدول () الى ان الوسط الحسابي العام بلغ (٤,٠٣) والانحراف المعياري العامل بلغ (٠,٨٨٥) بينما معامل الاختلاف قدره (٢٢%)، وباتجاه اجابة نحو الاتفاق. ولعل الفقرة التي اسهمت في هذا المعدل هي الفقرة الثالثة والخاصة بـ (X13) كونها حصلت على المرحلة الاولى بوسطها الحسابي وقدره (٤,٢٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٠٠) وبمعامل اختلاف قدره (١٩%). بينما جاءت الفقرة الثانية والخاصة بـ (X12) بالمرحلة الاخيرة بوسطها الحسابي البالغ (٣,٩٠) وبانحراف معياري قدره (١,١٥) اي بمعامل اختلاف بلغ (٢٩%).

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات الحساسية الاستراتيجية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
X11	3.95	0.904	23%	اتفق	٢
X12	3.90	1.15	29%	اتفق	٣
X13	4.23	0.800	19%	اتفق	١
الحساسية الاستراتيجية (X1)					
	الوسط الحسابي العام		٤,٠٣		
	الانحراف المعياري العام		٠,٨٨٥		
	معامل الاختلاف العام		%٢٢		
	اتجاه الاجابة العام		اتفق		

• سيولة الموارد (X2)

توضح نتائج الجدول () ان سيولة الموارد حصلت على وسط حسابي عام عالي نوعا ما وقدره (٣,٩٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٠٠) وبمعامل اختلاف قدره (٢٣%)، الامر الذي اسهم في ذلك هو الفقرة الاولى والخاصة بـ (X21) بوسط حسابي قدره (٣,٩٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣٢) اي بمعامل اختلاف قدره (٢٤%) الامر الذي يجعلها بالمرحلة الاولى، بينما جاءت الفقرتان الثانية والثالثة والخاصة بـ (X22، X23) على التوالي بالمرحلة الاخيرة، بوسطهما الحسابي البالغ (٣,٧٨) وبانحراف معياري قدره (١,٠٧٤، ٠,٨٦٢) على التوالي وبمعامل اختلاف بلغ (٢٨%، ٢٣%) على التوالي.

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات سيولة الموارد

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
X21	3.95	0.932	24%	اتفق	١
X22	3.78	1.074	28%	اتفق	٢
X23	3.78	0.862	23%	اتفق	٢
سيولة الموارد (X2)					
		الوسط الحسابي العام		٣,٩٣	
		الانحراف المعياري العام		٠,٩٠٠	
		معامل الاختلاف العام		%٢٣	
		اتجاه الاجابة العام		اتفق	

• الالتزام الجماعي (X3)

نلاحظ من نتائج الجدول () ان الوسط الحسابي العامل للالتزام الجماعي بلغ (٤,١٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٩٧) وبمعامل اختلاف بلغ (١٩%)، ولعل الفقرة الاولى والخاصة بـ (X31) هي التي اسهمت

في ذلك بوسطها الحسابي البالغ (٤,٢٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٧٦) اي معامل اختلاف بلغ (١٨%). بينما جاءت الفقرة الثانية بالمرحلة الاخيرة والخاصة بـ (X32) بوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٥٥) اي بمعامل اختلاف بلغ (٢٤%).
الجدول () التحليل الوصفي ل فقرات الالتزام الجماعي

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
X31	4.25	0.776	18%	اتفق	١
X32	3.9	0.955	24%	اتفق	٣
X33	4.2	0.853	20%	اتفق	٢
الالتزام الجماعي (X3)					
	الوسط الحسابي العام		٤,١٢		
	الانحراف المعياري العام		٠,٧٩٧		
	معامل الاختلاف العام		%١٩		
	اتجاه الاجابة العام		اتفق		

❖ الاداء المتميز المصرفي

• المقاييس المالية (Y1)

اسفرت نتائج الجدول () على ان الوسط الحسابي العامل بلغ (٤) والانحراف المعياري العامل قدره (٠,٨٥٥) ومعامل الاختلاف العام بلغ (٢١%). والسبب في ذلك يعود الى الوسط الحسابي الخاص بـ (Y11) والذي يشير الى الفقرة الاولى وقدره (٤,٠٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٤٧) أي بمعامل

اختلاف قدره (٢٤%) . بينما جاءت الفقرة الثانية بالمرتبة الاخير بوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٦٢) أي بمعامل اختلاف بلغ (٢٢%).

الجدول () التحليل الوصفي ل فقرات المقاييس المالية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
Y11	4.03	0.947	24%	اتفق	١
Y12	3.98	0.862	22%	اتفق	٢
المقاييس المالية (Y1)					
			٤		
			٠,٨٥٥		
			٢١%		
				اتفق	

• مقاييس الموارد البشرية (Y2)

تشير نتائج الجدول () ان مقاييس الموارد البشرية حصلت على وسط حسابي عام قدره (٤,١٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٤٤) وبمعامل اختلاف قدره (١٨%)، الامر الذي اسهم في ذلك هو الفقرة الثانية والخاصة بـ (Y22) بوسط حسابي قدره (٤,١٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٨١) اي بمعامل اختلاف منخفض وقدره (١٩%) الامر الذي يجعلها بالمرحلة الاولى، بينما جاءت الفقرة والخاصة بـ (Y21) بالمرحلة الاخيرة، بوسطهما الحسابي البالغ (٤,١٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٢٢)، وبمعامل اختلاف بلغ (٢٠%).

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات مقاييس الموارد البشرية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
Y21	4.13	0.822	20%	اتفق	٢
Y22	4.18	0.781	19%	اتفق	١
مقاييس الموارد البشرية (Y2)					
			٤,١٥	الوسط الحسابي العام	
			٠,٧٤٤	الانحراف المعياري العام	
			%١٨	معامل الاختلاف العام	
			اتفق	اتجاه الاجابة العام	

• مقاييس التسويق (Y3)

نلاحظ من نتائج الجدول () ان الوسط الحسابي العامل لمقاييس التسويق بلغ (٤,١٤) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٥٠) وبمعامل اختلاف بلغ (١٦%)، ولعل الفقرة الاولى والخاصة بـ (Y31) هي التي اسهمت في ذلك بوسطها الحسابي البالغ (٤,٤٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٩٩) اي معامل اختلاف بلغ (١٣%). بينما جاءت الفقرة الثانية بالمرحلة الاخيرة والخاصة بـ (Y32) بوسط حسابي بلغ (٣,٨٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٢٣) اي بمعامل اختلاف بلغ (٢٢%).

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات مقاييس التسويق

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
Y31	4.48	0.599	13%	اتفق	١
Y32	3.80	0.823	22%	اتفق	٢
مقاييس التسويق (Y3)					
الوسط الحسابي العام			٤,١٤		
الانحراف المعياري العام			٠,٦٥٠		
معامل الاختلاف العام			%١٦		
اتجاه الاجابة العام			اتفق		

• مقاييس تقويم الادارة العليا (Y4)

نستنتج من نتائج الجدول () ان الوسط الحسابي العام الخاص بمقاييس تقويم الادارة العليا بلغ (٣,٩٩) وبانحراف معياري عام قدره (٠,٧٦٤) وبمعامل اختلاف عام بلغ (١٩%). ولعل الامر الذي اسهم في ذلك يعود للفقرة الاولى والخاصة بـ (Y41) بوسط حسابي احتل المرحلة الاولى وقدره (٤,١٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٨١) وبمعامل اختلاف قدره (١٩%)، بينما كانت الفقرة الثانية والخاصة بـ (Y42) بالمرتبة الاخير بوسط حسابي بلغ (٣,٨٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٥٣) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٢%)

الجدول () التحليل الوصفي لفقرات مقاييس تقويم الادارة العليا

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
Y41	4.18	0.781	19%	اتفق	١
Y42	3.80	0.853	22%	اتفق	٢
مقاييس تقويم الادارة العليا (Y4)					
			٣,٩٩	الوسط الحسابي العام	
			٠,٧٦٤	الانحراف المعياري العام	
			١٩%	معامل الاختلاف العام	
			اتفق	اتجاه الاجابة العام	

خامساً: - قياس علاقة الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية والاداء المتميز المصرفي من اجل قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث يتعين علينا اخضاع بيانات البحث المسحوبة من العينة المبحوثة الى اختبار كفيل بقياس هذه العلاقة ويسمى ذلك الاختبار بمعامل ارتباط سبيرمان

الجدول () مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات وابعاد البحث

		X1	X2	X3	XX
Y1	Pearson Correlation	.864**	.895**	.878**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
Y2	Pearson Correlation	.851**	.855**	.877**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

	N	40	40	40	40
Y3	Pearson Correlation	.766**	.888**	.867**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
Y4	Pearson Correlation	.854**	.899**	.880**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
YY	Pearson Correlation	.884**	.934**	.925**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40

تشير نتائج الجدول () الى مجموعة من النتائج المهمة وهي:-

١) وجود علاقة ارتباط بين الرقابة الاستراتيجية (XX) والاداء المتميز المصرفي (YY)، وقد بلغت قوة الارتباط (٠,٩٣٦).

٢) وجود علاقة ارتباط بين الرقابة الاستراتيجية (XX) وابعاد الاداء المتميز المصرفي، وقد تراوحت قوة الارتباط بين (٠,٨٦٠) لُبُعد مقاييس التسويق (Y3) الى (٠,٩٠٠) لُبُعد المقاييس المالية (Y1).

٣) وجود علاقة ارتباط بين الحساسية الاستراتيجية (X1) والاداء المتميز المصرفي (YY)، وقد بلغت قوة الارتباط (٠,٨٨٤).

٤) وجود علاقة ارتباط بين الحساسية الاستراتيجية (X1) وابعاد الاداء المتميز المصرفي، وقد تراوحت قوة الارتباط بين (٠,٨٥١) لُبُعد مقاييس الموارد البشرية (Y2) الى (٠,٧٦٦) لُبُعد مقاييس التسويق (Y3).

٥) وجود علاقة ارتباط بين سيولة الموارد (X2) والاداء المتميز المصرفي (Y7)، وقد بلغت قوة الارتباط (٠,٩٣٤).

٦) وجود علاقة ارتباط بين سيولة الموارد (X2) وابعاد الاداء المتميز المصرفي، وقد تراوحت قوة الارتباط بين (٠,٨٥٥) لُبُعد مقاييس الموارد البشرية (Y2) الى (٠,٨٩٩) لُبُعد مقاييس تقويم الادارة العليا (Y4)

٧) وجود علاقة ارتباط بين الالتزام الجماعي (X3) والاداء المتميز المصرفي (Y7)، وقد بلغت قوة الارتباط (٠,٩٢٥).

٨) وجود علاقة ارتباط بين الالتزام الجماعي (X3) وابعاد الاداء المتميز المصرفي، وقد تراوحت قوة الارتباط بين (٠,٨٦٧) لُبُعد مقاييس التسويق (Y3) الى (٠,٨٨٠) لُبُعد مقاييس تقويم الادارة العليا (Y4)

سادساً:- قياس علاقة تأثير الرقابة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي تهدف هذه الفقرة الى قياس علاقة تأثير الرقابة الاستراتيجية وابعادها في الاداء المتميز المصرفي. وكما موضح في الجدول (٠).

الجدول (٠) معاملات التأثير للرقابة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي

الاداء المتميز المصرفي (Y7)						
F	قيمة T	R ²	R ²	β	α	
المحسوبة	المحسوبة	المصحح				
١٣٦,٢٦٨	١١,٦٧٣	٠,٧٧٦	٠,٧٨٢	٠,٧١٣	١,١٩٩	X1
٢٦٠,٣٨٠	١٦,١٣٦	٠,٨٦٩	٠,٨٧٣	٠,٧٤١	١,٢٢٩	X2
٢٢٤,٨٧٠	١٤,٩٩٦	٠,٨٥٢	٠,٨٥٥	٠,٨٢٧	٠,٦٦٢	X3
٢٦٩,٤٠٢	١٦,٤١٣	٠,٨٧٣	٠,٨٧٦	٠,٧٩٥	٠,٨٩٧	XX

$$F=1.69 \quad , \quad T=1.684$$

تشير النتائج في الجدول () الى مجموعة من النقاط المهمة هي:-

(١) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للرشاقة الاستراتيجية (XX) في الاداء المتميز المصرفي (YY)، اذ ان زيادة الرشاقة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحد يؤدي الى زيادة الاداء المتميز المصرفي بمقدار (٠,٨٩٧)، عندما ($\beta = 0.795$, $P < 0.05$)، الامر الذي يعني وجود علاقة ايجابية للرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي، فضلا عن ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (١٦,٤١٣) اعلى من قيمة (T) الجدولية والبالغة (١,٦٨٤)، اضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٦٩,٤٠٢) اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (١,٦٩)، الامر الذي يعني قبول فرضية البحث، وتحت مستوى معنوية (٠,٠٥) اي بمستوى ثقة مقدراه (٠,٩٥)، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٨٧٦)، وبمعامل تصحيح قدره (٠,٨٧٣) الامر الذي يعني انه يفسر (٠,٨٧٦) من ظواهر واحداث العينة المبحوثة، بينما القيمة الباقية والبالغة (٠,١٢٤) فأنها تقع خارج حدود البحث.

(٢) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للحساسية الاستراتيجية (X1) في الاداء المتميز المصرفي (YY)، اذ ان زيادة الحساسية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحد يؤدي الى زيادة الاداء المتميز المصرفي بمقدار (١,١٩٩)، عندما ($\beta = 0.713$, $P < 0.05$)، الامر الذي يعني وجود علاقة ايجابية للحساسية الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي، فضلا عن ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (١١,٦٧٣) اعلى من قيمة (T) الجدولية والبالغة (١,٦٨٤)، اضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٣٦,٢٦٨) اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (١,٦٩)، الامر الذي يعني قبول فرضية البحث، وتحت مستوى معنوية (٠,٠٥) اي بمستوى ثقة مقدراه (٠,٩٥)، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٧٨٢)، وبمعامل تصحيح قدره (٠,٧٧٦) الامر الذي يعني انه يفسر (٠,٧٨٢) من ظواهر واحداث العينة المبحوثة، بينما القيمة الباقية والبالغة (٠,٢١٨) فأنها تقع خارج حدود البحث.

٣) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لسيولة الموارد (X2) في الاداء المتميز المصرفي (YY)، اذ ان زيادة سيولة الموارد بمقدار وحدة واحد يؤدي الى زيادة الاداء المتميز المصرفي بمقدار (١,٢٢٩)، عندما ($\beta = 0.741$, $P < 0.05$)، الامر الذي يعني وجود علاقة ايجابية لسيولة الموارد في الاداء المتميز المصرفي، فضلا عن ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (١٦,١٣٦) اعلى من قيمة (T) الجدولية والبالغة (١,٦٨٤)، اضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٦٠,٣٨٠) اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (١,٦٩)، الامر الذي يعني قبول فرضية البحث، وتحت مستوى معنوية (٠,٠٥) اي بمستوى ثقة مقدراه (٠,٩٥)، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٨٧٣)، وبمعامل تصحيح قدره (٠,٨٦٩) الامر الذي يعني انه يفسر (٠,٨٧٣) من ظواهر واحداث العينة المبحوثة، بينما القيمة الباقية والبالغة (٠,١٢٧) فأنها تقع خارج حدود البحث.

٤) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للالتزام الجماعي (X3) في الاداء المتميز المصرفي (YY)، اذ ان زيادة الالتزام الجماعي بمقدار وحدة واحد يؤدي الى زيادة الاداء المتميز المصرفي بمقدار (٠,٦٦٣)، عندما ($\beta = 0.827$, $P < 0.05$)، الامر الذي يعني وجود علاقة ايجابية للالتزام الجماعي في الاداء المتميز المصرفي، فضلا عن ان قيمة (T) المحسوبة والبالغة (١٤,٩٩٦) اعلى من قيمة (T) الجدولية والبالغة (١,٦٨٤)، اضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٢٢٤,٨٧٠) اعلى من قيمة (F) الجدولية والبالغة (١,٦٩)، الامر الذي يعني قبول فرضية البحث، وتحت مستوى معنوية (٠,٠٥) اي بمستوى ثقة مقدراه (٠,٩٥)، بينما بلغ معامل التحديد (R^2) (٠,٨٢٧)، وبمعامل تصحيح قدره (٠,٨٥٥) الامر الذي يعني انه يفسر (٠,٨٢٧) من ظواهر واحداث العينة المبحوثة، بينما القيمة الباقية والبالغة (٠,١٤٥) فأنها تقع خارج حدود البحث.

المبحث الرابع: - الاستنتاجات والتوصيات:

• الاستنتاجات:

- ١) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الرقابة الاستراتيجية والاداء المتميز المصرفي، الامر الذي يعني وجود علاقات طيبة تؤدي في نهاية الامر الى تقديم مجموعة خدمات عالية المستوى وتتميز بالرقابة العالية.
- ٢) وجود تأثير معنوي احصائي موجب للرقابة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي، الامر الذي يعني ان العينة المبحوثة تشجع على ضرورة ترسيخ الرقابة الاستراتيجية في الاداء الذي تقوم به من اجل تسهيل اداء العمليات الداخلية للمصارف.
- ٣) تؤكد الادارة العليا على ضرورة احداث التغير بشكل يواكب التطورات الداخلية والخارجية للمصارف المبحوثة والتي تتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا المستعملة.
- ٤) اهتمام المصارف المبحوثة بضرورة امتلاك القابليات والقدرات والمهارات والمعرفة اللازمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل البيئة المضطربة.
- ٥) تحث المصارف المبحوثة على امتلاك القدرة على اعادة تخصيص وتدوير الموارد الرأسمالية واستعمالها بطرائق فاعلية وكفؤة.
- ٦) تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة استعمال المصارف ربحية السهم الواحد العائد على المبيعات ومعدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الاستثمار كمقياس لأدائه فيما يتعلق بالأرباح.
- ٧) اهتمام المصارف المبحوثة بنفقات البحث والتطوير وتدريب العاملين بشكل يمكنها من مواكبة والتكيف مع التغيير .
- ٨) افتقار المصارف المبحوثة الى اعتماد درجة التميز السوقي التي يمكن اعتمادها من اجل زيادة سمعة المصارف.

• التوصيات:

- ١) يتعين على المصارف المبحوثة توفير مجموعة من الآليات التكنولوجية المستحدثة التي تعمل على تحديد مختلف التطورات الاستراتيجية التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.
- ٢) ضرورة ان تحرص المصارف المبحوثة على توفير التعاون والمشاركة بين اعضاء مجلس الادارة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ٣) يتعين على المصارف المبحوثة حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعية من قبل فريق الادارة العليا وبدون حدوث أي نزاعات او صراعات داخلية.
- ٤) ضرورة ان تحرص المصارف المبحوثة على تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الاقسام والوحدات الادارية لديها.
- ٥) ضرورة قيام المصارف المبحوثة بخلق هيكل تنظيمي قادر على اعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الاقسام والوحدات الادارية.
- ٦) يتعين على المصارف المبحوثة استعمال مجموعة من المقاييس المالية التي يمكن من خلالها اعطاء صورة واضحة عن ادائها في نهاية السنة.
- ٧) يتعين على المصارف المبحوثة استعمال مقاييس الموارد البشرية بشكل يمكن من خلالها تحديد موضوعية واداء كل فرد على حده.
- ٨) يتعين على المصارف المبحوثة زيادة الاهتمام بحجم المبيعات والحصة السوقية من اجل زيادة اداء المصرف.



❖ الملاحق

بسمه تعالى

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/ استبانة

السيد المدير المحترم ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

تمثل هذه الاستمارة جزء من الدراسة الموسومة (تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي) .
وتعد مشاركتكم ذات اثر ايجابي في اخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين
باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال . ونود ان نبين بانه لا توجد حاجة لذكر الاسم، أذ
ستستخدم المعلومات لأغراض الدراسة فقط وستتم بالسرية والكتمان التام . راجين الاجابة عليها من قبلكم
بتروي ومصداقية وبما يحقق هدف الدراسة تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات
والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج ..
نشمن ونقيم سلفا آرائكم وتعاونكم معنا ..

الجزء الاول // المعلومات والبيانات الشخصية

المعلومات الشخصية :

يرجى وضع اشارة (✓) امام الاجابة المناسبة .

١-النوع الاجتماعي :

ذكر	انثى
-----	------

تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المتميز المصرفي

--	--

٢- الحالة الاجتماعية :

اعزب	متزوج	مطلق	ارمل

٣- العمر :

٢٩- ٢٠ سنة	٣٩ - ٣٠ سنة	من ٤٠ - ٤٩ سنة	٥٠- ٥٩ سنة	٦٠ سنة فأكثر

٤- المؤهل الدراسي :

اعدادية فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه

٥- سنوات الخدمة الوظيفية :

من ١ - ٥	من ٦ - ١٠	من ١١ - ١٥	من ١٦ - فأكثر

٦- المنصب الوظيفي :

مدير مصرف	نائب المدير	رئيس قسم

٧- حجم المصرف : عدد الموظفين

٨- سنة تأسيس المصرف :

الجزء الثاني // متغيرات البحث

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية strategic agility -- انها تمثل القدرة على إجراء تحولات استراتيجية على أساس زمني، من خلال اعتماد إعادة التوجيه والابتكار (Doz & Kosonent , 2006 : 1-23)

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا تماماً
١-	الإدارة العليا للمصرف حساسة جداً للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا.. الخ) وتضمن تلك التغيرات في الخطة الاستراتيجية للمصرف .					
٢-	يستخدم المصرف البيانات مختلفة لإدراك وفهم التطورات الاستراتيجية في وقت مبكر .					
٣-	يقوم المصرف بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي بسرعة وبشكل شامل في كل اقسام المصرف .					
<p>الالتزام الجماعي:- هو القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تستتفر وحدات فرعية متعددة لإدامة العمل التعاوني وتوحيده . (Doz and Kosonen, 2014 : 8)</p>						

					١ يستعمل المصرف ربحية السهم الواحد ، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية ، معدل العائد على الاستثمار كمقياس لإدائه فيما يتعلق بالأرباح
					٢ يستعمل المصرف بعض المقاييس المالية بصورة مجتمعة لا عطائها صورة واضحة عن ادائه نهاية السنة
مقاييس الموارد البشرية					
					١ تتميز مقاييس انتاجية الفرد بدرجة عالية من الموضوعية
					٢ يهتم المصرف بنفقات البحث والتطوير وتدريب الموظفين
مقاييس التسويق					
					١ يعتبر حجم المبيعات والحصة السوقية من المقاييس التي يعتمدها المصرف لقياس ادائه
					٢ تعتمد درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج كمقياس اساسي لأداء المصرف ومقياس لأداء الحصة السوقية
مقياس دعم الادارة العليا					
					١ يقوم الاداء الوظيفي لمدير المصرف من قبل مجلس الادارة والافراد العاملين مع الادارة العليا عن طريق

					اللجان الاستراتيجية	
					يركز مجلس الادارة على اجمالي الربح من خلال قياس العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية والعائد على السهم الواحد	٢

الهوامش:

١ معامل الصدق = جذر (معامل الثبات)

المراجع:

- (١) زايد، عادل محمد، (٢٠١١)، "الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز"، بحث مقدم إلى كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٣٣.
- (٢) الشمري، صادق راشد، (٢٠١٢) " إدارة العمليات المصرفية "مدخل وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- (٣) طه، رفعت محمد علي. (٢٠٠٨) "أثر القيادة المتسلسلة على أبعاد القيادة التصورية واحتياجات أداء العمل في الأداء المتميز" - دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية، أطروحة فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الموصل .
- (٤) عبد الحسين، عادل عباس، ٢٠١٦ " العلاقة التاثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ١٤، العدد ٣.
- (٥) فرج، وليد علاء. (٢٠٠٩) "علاقة تقانة المعلومات بأعاده هندسة الاعمال وأثرهما في الاداء المتميز دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/ المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير، الكلية التقنية. الإدارية/ بغداد - هيئة التعليم التقني.
- (٦) القريشي، ياسر شاكر، ٢٠١٧ " تأثير الرقابة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء" بحث دبلوم عالي منشور، في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد.

٧) ليندة ، رقام .(٢٠٠٥) "الموارد البشرية مصدر للأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية"المؤتمر العلمي الدول حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة . الجزائر .

٨) هنية، محمد انور، ٢٠١٦ " مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة " رسالة ماجستير منشورة، في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة .
٩) يوسف، بسام عبدالرحمن،(٢٠٠٧) "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال/ كلية الإدارة. والاقتصاد/ جامعة الموصل.

10) Matsoso, Mamorena Lucia, and Olumide Henrie Benedict. (2016). "Financial Performance Measures of Small Medium Enterprises in the 21st Century." Journal of Economics 7.2-3 .pp.144-160.

11) Brown, S. & Eisenhardt K. M. (1997). "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". Administrative Science Quarterly, Vol. 42, pp. 1-34.

12) D'Aveni, R. A. 1994. Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: Free Press.

13) Davidovitch, Nitza, Dan Soen, and Zila Sinuani-Stern. (2011). "Performance measures of academic faculty-A case study." Journal of Further and Higher Education ,35.3 .pp.355-373.

14) Doz , Yves L. & Kosonen , Mikko , (2010) , Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal , Long Range Planning , Vol.43 , pp. 370-382 .

15) Doz.Y&Kosonen.M,2009: Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game" Journal of Engineering and Technology Management, 26, 342-344

- 16) Druker, P.F., (1998), "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, Nov: 152–155.
- 17) Eisenhardt , Kuratko, Donald, F. & Ireland R. Duane & Hornsby.
- 18) Eisenhardt et al., Kuratko, Donald, F. & Ireland R. Duane & Hornsby, Jeffrey: 2001 "Improving firm performance through entrepreneurial actions: A cordia s corporate Entrepreneurship Strategic" Academy of Management Executive, Vol.15, No.4, pp60–70.
- 19) Heery, E. & Noon, M. 2001. A Dictionary of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press
- 20) Ivancevich, John M., et al, (1997) , "management : Quality and competitiveness, 2nd edition, IRWIN
- 21) Jeffrey: (2001) "Improving firm performance through entrepreneurial actions: A cordia s corporate Entrepreneurship Strategic" Academy of Management Executive, Vol.15, No.4, pp60–70.
- 22) McCann, J. (2004). "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments". Human Resource Planning, Vol. 27, No. 1, pp. 42–50.
- 23) Mclellan Anne & Bernstein , Alan ,(2003), " Organizational Excellence of Canadian Institutes of health research: , report on plans and priorities for the fiscal 2002 – 2003 submitted to the parliament of Canada.
- 24) Nkuda , Matthias O. , (2017) , Strategic Agility and Competitive Advantage : Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings , British Journal of Economics, Management & Trade , 16(1) , pp.1–13 .
- 25) Pinto, Paul, (2003). "la performance durable". edition Dunod, Paris .france
- 26) Roth, A. V. (1996). "Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge", Strategy and Leadership Vol. 24, No. 2, pp. 30–37.

- 27) Santala , Maarit , (2009) , Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting , Master's thesis
- 28) Spence, W., (1994), Innovation: The Communication of Change in Ideas Practices and Products”, 2nd Ed, Chapman & Hall, London.
- 29) Swafford, P.M, Ghosh, S. and Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility, Int. J. Production Economics, 116 (2), 288–297.
- 30) Turban, E., Leidner, D., Mclean, E., Wetherbe, J. (2008). Information Technology Management: Transforming Organisations in the Digital Economy, New York, John Wiley & Sons Ltd.
- 31) Turner, D. & Crawford, M. (1994), Competence Based Competition, 2nd Ed., ..John Wiley & Sons, New York.
- 32) wheelen,t. & hunger,j.(1995). "strategic management and business policy :",9thed., person , prentice hall ,new jersey USA.