



دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على

التغيير الاستراتيجي

"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية"

إعداد

الدكتور

عمر عبد العزيز عبد الله

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الفيوم

السيد

الدسوقي عبد العليم الدسوقي

باحث ماجستير قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

الدكتور

أيمن عادل عيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث (الأسبق) - جامعة السادات

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (3) . العدد (9) . أبريل ٢٠٢٤

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على

التغيير الاستراتيجي

"دراسة تطبيقية على البنوك التجارية"

إعداد

الدكتور

عمرو عبد العزيز عبد الله

مدرس ادارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الفيوم

السيد

الدسوقي عبد العليم الدسوقي

باحث ماجستير قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

الدكتور

أيمن عادل عيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ووكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث (الأسبق) - جامعة السادات



اهتم الباحث بدراسة مدى قدرة ممارسات القيادة

الاستراتيجية على تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي،

بالإضافة الى التعرف على مدى تطبيق ممارسات القيادة

الاستراتيجية في البنوك التجارية المصرية محل الدراسة، وهل

يختلف مستوى التطبيق وفق نوع الملكية ،

كما يوضح الباحث ابعاد وممارسات التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية.

وتوصل الباحث الى وجود اختلاف معنوي بصفة اجمالية بين ادراك العاملين بالبنوك التجارية

المصرية محل الدراسة من حيث قيامها بعملية القيادة الاستراتيجية، وجود اختلاف معنوي

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

بصفة تفصيلية بين ادراك العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة من حيث قيامها بممارسات وأبعاد القيادة الاستراتيجية، ووجود اختلاف معنوي بصفة اجمالية بين ادراك العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة التغيير الاستراتيجي، ووجود اختلاف معنوي بصفة تفصيلية بين ادراك العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة حيث قيامها بممارسات وأبعاد التغيير الاستراتيجي، وجود علاقة ايجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين أبعاد التغيير الاستراتيجي وامكانية البنك في احاث تغيير استراتيجي اعتمادا على القيادة الاستراتيجية .

وأوصي الباحث على امكانية تطبيق القيادة الاستراتيجية ورفع مستوى ادراك العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة مما يساعد على امكانية والقدرة على التغيير الاستراتيجي.
الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي

Abstract

The aim of the research is to identify the extent to which strategic leadership practices can improve the ability to change strategically, in addition to identifying the extent to which strategic leadership practices are applied in the Egyptian commercial banks under study, and whether the level of application varies according to the type of ownership, as the researcher explains the dimensions and practices of strategic change in commercial banks. Depending on the type of ownership

The researcher concluded that there is an overall significant difference between the perception of the employees of the Egyptian commercial banks under study in terms of their strategic leadership process, and the existence of a significant difference in detail between the awareness of the employees of the Egyptian commercial banks under study in terms of their implementation of the practices and

dimensions of strategic leadership, and the existence of an overall significant difference between The perception of strategic change by the employees of the Egyptian commercial banks under study, and the existence of a significant difference in detail between the awareness of the employees of the Egyptian commercial banks under study as they carry out the practices and dimensions of strategic change, and the existence of a positive relationship between the practices of strategic leadership and the dimensions of strategic change and the possibility of the bank to induce a strategic change depending on leadership The strategy .

The researcher recommended the possibility of applying strategic leadership and raising the level of awareness of the employees of the Egyptian commercial banks under study, which helps the possibility and capacity for strategic change.

key words: Strategic leadership, strategic change.

المقدمة:

تعتبر القيادة جوهر العملية الادارية وقلبها النابض بحيث تعد القيادة الكفو احدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان ، لأنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة فهي تتأثر وتؤثر في البيئة. (كنان، ٢٠١٨).

ومن أهم متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية هو توفير القادة الاستراتيجيين حتى تتمكن المنظمات من مواكبة التغيير، حيث تتمتع القيادة الاستراتيجية بالقدرة على التفكير والتخطيط بشكل استراتيجي، وتحديد الأهداف الموجهة التي تركز على خلق وتنفيذ رؤية ابداعية تستفيد من جميع الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها حتى تتمكن المنظمة من تطوير منتجاتها وتحسين جودتها(عبدالليحي، ٢٠١٧).

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

ويشير (Glass, 2017) - أن عدد من القادة التقليديين فشلوا في التعامل بفاعلية مع الاضطرابات البيئية نتيجة عدم تطبيقهم لأهم المبادئ في القيادة الاستراتيجية حيث أن معظم الشركات توظف قادة قادرين على استخدام طريقة فعالة للتواصل في المؤسسات ليحققوا القدرة على التنفيذ وليس لديهم المهارات والبصيرة والالتزام وتنمية الجدارات التنظيمية هي المحققة لذلك التقدم.

ومع وضوح دور القيادات الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة وتوافر خصائص اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي ومتطلبات العولمة، لإكساب المنظمات القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، ولذلك تعتبر إدارة التغيير أحد أهم عوامل نجاح المنظمات واستقرارها ونموها، من خلال تحديد مجالات التغيير المطلوبة وتوضيح أولويات هذا التغيير وذلك بتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في عملية التغيير وإعداد ما يطلق عليه "أجندة التغيير" لتحقيق التطوير المستهدف بإحداث عملية التغيير الهادفة والمخططة. (أوبكر، ٢٠٢٠).

حيث تعيش المؤسسات في بيئة متغيرة تؤثر عليها وتتفاعل معها باستمرار وبالتالي من المهم التكيف معها، ويمكن أن تكون مصدراً للتغيير وقد تكون المؤسسة هي المصدر، والأمر في الحالتين يتطلب إدارة واعية تتعامل مع التغيير من خلال دراسة معمقة وباختيارها أفضل الطرق والاستراتيجيات، غير أن هذه المؤسسات تختلف في اختيار المدخل الأفضل والأنجح للتغيير حسب خصوصياتها وطبيعة نشاطها وتبعاً للديناميكية بيئتها، ويعد التغيير الاستراتيجي من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات من خلال دفعها إلى الابتكار والابداع والتطوير والتحديث، بالإضافة إلى المحافظة على مستويات الأداء التنافسي وتقديم المنظمة بأحسن صورة، وكذا الاستجابة السريعة والملائمة للتغيرات البيئية، مما يساعد بالضرورة في تحسين فرص المؤسسة على التكيف الإيجابي مع تحديات البيئة الاقتصادية الجديدة (محمدي، ٢٠٢٠).

وتكون لممارسات التغيير الاستراتيجي دور في الحذر والتقنية التي تساهم في التحول والانتقال الذي تخفف الخسائر ويحقق الأهداف، لأن التغيير الاستراتيجي يأخذ كل الجوانب في عين

الاعتبار، فالتغيير الثقافي صعب ولا يمكن تحقيقه بسهولة في أرض واقع المؤسسات، لذلك من الضروري أن يكون الانتقال مدروس ومتقن وسريع الاستجابة الناتجة عن ممارسات التغيير الاستراتيجي، وأهمية التغيير الاستراتيجي في- خلق قيمه وطويله الأجل - التكيف مع بيئة عمل مزعجه والمنافسة متوحش - سرعه اكتشاف المشاكل وتوقع الحلول قبل حدوثها Bernard (2019).

ولذا فان القيادة الاستراتيجية ذات أثر كبير في التغيير الاستراتيجي في المجتمع العام للمنظمة وذلك من خلال ما تزود به الموظفين من توجيه يركز على تشكيل الاساس لاستراتيجيات تعزيز الاهداف والهام المشاعر الايجابية مع ضمان وحدة الهدف وحل وجهات النظر المتباينة بين الموظفين، كما تعد القيادة الاستراتيجية الركيزة الاساسية لمنظمة تحدد النجاح او الاحباط فيها، وتشارك القيادة الاستراتيجية في استخدام استراتيجية التغيير لإدارة الموظفين في المؤسسة بغرض تحقيق الاستدامة طويلة الاجل ويساعد في تحقيق ذلك الاستراتيجية التي لها القدرة على تنفيذ خطة العمل طويلة الاجل التي تضعها المنظمة من اجل تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تلبية السوق ومنافسة اصحاب المصلحة من خلال الجمع السليم للموارد وتخصيصها (Mailu,et al, 2018).

أولا مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

١- القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

عرف (عيد، ٢٠١٨) أن القيادة الاستراتيجية تهتم بالقدرة على التأثير في الآخرين بشكل طوعي وإرادي ومستمر بما يدعم القرارات التي تعزز بقاء المنظمة على المدى الطويل، في نفس الوقت الحفاظ على الاستقرار المالي على المدى القصير، والتوجه بالمستقبل والقدرة على ادارة المخاطر. وأشار Alayoubi, et .,al (2020) القيادة الاستراتيجية انها قدرة القائد على تطوير رؤية مستقبلية من اجل المنظمة وتوضيحها للموظفين من اجل تحقيق تغيير استراتيجي وهيئة جميع الموارد المتاحة من اجل تحقيق تلك الرؤية واكتساب ميزه تنافسية مستدامة .

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

وتتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية.

- أ- تحديد الاتجاه الاستراتيجي : الاتجاه الاستراتيجي هو أهم القوى في استراتيجية المنظمة من خلال استكشاف اتجاه المنظمة وقيودها، كما يساعد في تأسيس الهيكل الداخلي والخارجي للمنظمة من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة (Samsudin,et al., 2018).
- ب- رأس المال البشري: أن تطوير رأس المال البشري عملية شاملة تتضمن عناصر من الصعب قياسها، ومن بين هذه العوائق التي تواجهها عملية تطوير رأس المال البشري انخفاض الحافز والمشاركة وعدم الرضا وعدم تطابق المهارات (Chen,2018).
- ج- التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية. الأخلاق علي أنها المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى، وكذلك المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة (Alayoubi, et al, 2020).
- د- وضع ضوابط استراتيجية: مجموعه من السياسات والاجراءات الهادفة للتأكد من نشاطات المنظمة والتحقق من مخرجات المطلوبة ونجاح تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة والعمل على تحديد الانحرافات ان وجدت والسعي لتصحيحها ووضع التعديلات اللازمة لعملية التنفيذ (Dahri. et., al 2019).
- هـ- الاستخدام الذكي للقوة: هو أن يميل القائد الاستراتيجي لأن تتسم قراراتهم بالذكاء وهذا يمثل قوة في السلوك اعتمادا علي الاستخدام الذكي للقوة ويضح أهم الاستخدام الذكي للقوة في مهارة الحصول على الاجتماع فيما يخص أفكار بدلا عن استخدام سلطاتهم لفرض تلك الافكار، عدم الالتزام العلني بتفاصيل تنفيذ الخطط بصورة محددة المعالم، عدم الدفع بحزمة البرامج على التابعين دفعة واحدة السيطرة ،على الموارد من خلال تقييدها أو اطلاقها وفق ما يدعم الوصول للمخرجات المتوافقة مع الاهداف (عيد، ٢٠١٨).

و- بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة الثقافة التنظيمية بأنها نظام للمعنى والقيمة والمعتقدات في منظمة تعمل وظائفها كمرجع للعمل وتميز منظمة عن أخرى حيث تصبح الهوية أو الخصائص الرئيسية للمنظمة. وتعد الثقافة القوية هي أداة مفيدة لتوجيه السلوك لأنها تساعد الموظفين على تحقيق أداء وظيفي مرتفع، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في نمو المنظمة، إدارة وفهم الثقافة لتنظيمية هي مفاتيح القيادة المسؤولة، لزيادة الأداء الوظيفي (Pujiono, et al., 2020)

ز- استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها أن الكفاءات الأساسية هي الموارد والقدرات التي تدعم القادة الاستراتيجيون في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات، لذلك علي القادة الاستراتيجيون أن يجدوا اتخاذ القرارات التي تمكن من استغلال والحفاظ علي الكفاءات الأساسية (عيد، ٢٠١٤).

٢. التغيير الاستراتيجي: (Strategic Change)

عرف عيد (٢٠١٥) أن التغيير الاستراتيجي يتمثل في كل تغيير يحدث في المنظمة سواء كان لاستغلال فرض أو استجابة وتوافقا للتغير الذي يلحق بالبيئة (الداخلية - الخارجية)، بما يستوجب التغيير في القيادات والاستراتيجيات والهياكل والعلاقات ونظم العمل وكافة مجالات التغيير التنظيمي، وتحسين الآثار الناتجة عن التغير، على ان ترتبط كافة عمليات ومبادرات التغيير بأي من عناصر ومكونات نموذج الادارة الاستراتيجية على ان يرتبط كل تغيير بنتيجة التحليل البيئي المستمر

عرف، (Robbins&Judge 2016) التغيير الاستراتيجي تلك العملية التي تقوم بتحريك الوضع الحالي للمنظمة الى حالة مستقبلية مرغوبة للوصول لتعزيز الميزة التنافسية في المنظمة وقد ركز و أحد مصادر الحصول على الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

وتتمثل أبعاد التغيير الاستراتيجي فيما يلي

- أ- يعرف التغيير التكنولوجي بأنه " دمج التقنيات الجديدة والحالية الموجودة بالفعل والتي تؤدي لخلق تكنولوجيا جديدة بالكامل الى أن التغيير الاستراتيجي عملية اعادة تجميع وتوليف المكونات بطريقة جديدة (Parraguez,et.al، 2019)
- ب- ويعرف اعادة بناء الهيكل التنظيمي بأنه هو اجراء تغيرات في أهداف وسياسات المنظمة أو في عناصر العمل وتكون علي شكل اجراء تعديلات على سياسات حالية أو اضافة سياسات جديدة. (عوض، 2021)
- ج- كما عرف اعادة بناء الهيكل التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد والتغيير وذلك من أجل التكيف والتلاؤم مع مختلف المستجدات و والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة في أداء نشاطها و ضمان بقائها و تميزها ،كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كنقص الأداء أو نتيجة لارتفاع التكاليف ونقص الأرباح (كنان وريان، 2018)
- د- تغيير الموارد البشرية تعرف بأنها تلك العملية التي تتضمن تغيير أدوار الموارد البشرية في المنظمة أو احلال آخرين جدد مكان الموظفين القدامى (العنزي، ٢٠١٣)
- هـ- التغيير الجذري: هو النشاط الذي تمارسه المنظمة وطبيعة العلاقات بين الوحدات والدوائر والأقسام المختلفة ويعرف أيضا بأنه اجراء التغييرات في أبعاد التنظيم الرسمي للمنظمة، (جرادات وآخرون، ٢٠١٤)
- و- التغيير التكيفي بأنه أسلوب للتنبؤ أو التوقع لما يصادف المنظمة من تغيير بيئي غير منظور، ومعالجته للحد من الخسارة الناجمة عن عدم التكيف والتي قد تظهر في شكل مشكلات تتعلق بوظائف المنظمة الرئيسية من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية (الصريرة، ٢٠٠٩)

و- التغيير السلوكي: يشير الى معرفة اتجاهات العاملين في المنظمات نحو التغيير وذلك بالاعتماد على الكوادر الموجودة في هذه المنظمات عن طريق اعطاء دورات تدريبية تدفعهم لتشجيع عمليات بالوعي والارشاد وتجعلهم يدركون الحل للمشاكل قد تواجههم واتاحة الفرصة للعاملين للتعليم في بيئة مناسبة (صديق، ٢٠٠٣)

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث دراسة استطلاعية بهدف

أ- التعرف على موضوع البحث بشكل محدد وعلى المتغيرات البحثية التي سيتم اخضاعها للدراسة (القيادة الاستراتيجية- التغيير الاستراتيجي).

ب- التعرف على واقع وجود تحليل بيئي للتغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية بأنواعها.

ج- تحديد أسباب اتجاه البنوك التجارية بأنواعها الى استخدام القيادة الاستراتيجية.

د- تحديد دور تحليل البيئي للتغيير الاستراتيجي فتحسين أداء البنوك التجارية بأنواعها.

هـ- التعرف على المعوقات الممكنة للاستعداد لتحويلها لتحديات والتغلب عليها.

أسلوب إجراء الدراسة الاستطلاعية:

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الاستطلاعية على أسلوبين هما :

أ- الدراسة المكتبية (دراسة وتحليل البيانات): استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، وتمثل أهم هذه البيانات في:

— المفاهيم المختلفة للقيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.

— أبعاد كل من القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.

ب- المقابلات الشخصية: قام الباحث بإجراء عدد (30) من المقابلات الشخصية مع البنوك

وعدد من رؤساء الاقسام بالفرع والعاملين في مجال تطبيق الدراسة الحالية، ونائب مدير

البنك عدد من رؤساء الاقسام بفرع طنطا، حيث تم مناقشة المتغيرات المرتبطة بالدراسة.

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية:

وقد قام الباحث بتحليل البيانات الثانوية والاولية التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة

الاستطلاعية وأسفرت عن النتائج المبثثة التالية:

أ- تم التعرف على موضوع البحث بشكل محدد، وعلى المتغيرات البحثية التي سيتم اخضاعها للدراسة (القيادة الاستراتيجية- التغيير الاستراتيجي).

ب- يؤكد ٩٠٪ من أفراد العينة الاستطلاعية على ضرورة لوجود التحليل البيئي لإحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية بأنواعها.

ج- يرى ٩٠٪ من أفراد العينة الاستطلاعية أن البنوك التجارية المصرية في أمس الحاجة الى القيادة الاستراتيجية من أجل تغيير طبيعة وشكل المنافسة في الصناعة المصرفية المصرية وتعظيم كفاءة وفعالية القرار الاقتصادي الخاص بكل بنك.

د- يرى ٨٠٪ من أفراد العينة عدم وجود معلومات لدى القيادات الادارية في البنوك التجارية لتغيير الخطة الاستراتيجية عدم وجود دورات تدريبية للقيادات الادارية في البنوك تمكها من ممارسة القيادة الاستراتيجية وان البنوك لا تهتم بأجراء التحليل البيئي الا في مرحلة اعداد الخطة.

هـ- يرى ٧٨ % من أفراد العينة الاستطلاعية أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تحسين قدرة البنوك التجارية على احداث التغيير الاستراتيجي بما يحتاجه القطاع المصرفي مما يخلق ميزة تنافسية، ويحسن أداء البنك، ويساعد على تصميم عدد من المنتجات والخدمات بشكل ذكي ومتطور يواكب الثورة الرقمية الحالية ومتطلبات العميل..

ثالثا الدراسات السابقة:

١- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية

تشير دراسة عيد (٢٠١٤) مدى امكانية تحسين مستوى الاداء الاستراتيجي اعتمادا على القيادة الاستراتيجية التي يجب توافرها في جميع التخصصات الى تساهم في تقديم الخدمة الصحية،

وتحديد أي من خصائص القيادة الاستراتيجية أكثر قدرة على تفسير التغير الى يتحقق مستوى الاداء الاستراتيجي وتتمثل نتائج الدراسة في انه لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات تقديم الخدمة الصحية (أطباء/ تمريض/ صيادلة/ فئات طبية مساعدة) فيما يتعلق بتوافر الخصائص المميزة للقيادة الاستراتيجية بصورة إجمالية.

وهدفت دراسة طولان (٢٠١٦) تقديم اطار مقترح لدور القيادة الاستراتيجية في اعداد وبناء القيادات المستقبلية وتوصلت النتائج الى دور القيادة الاستراتيجية في عملية الاستقطاب والاختيار من خلال العمل على جذب أفضل الموارد البشرية للقطاع وتنمية حماسهم وحبهم للعمل ورغبتهم في الإنجاز والنمو والتطور والسعي الى استقطاب وتوظيف أفضل العناصر البشرية المتاحة وتدريبهم، ورفع مستواهم، ورعايتهم من خلال الاهتمام بدراسة المحددات السلوكية المؤثرة على أدائهم

وأوضحت دراسة الهنداوى (٢٠١٨) أيضا قياس أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء المنظمي في مجموعة شركات المناصير وبيان دور التحسين المستمر كمتغير وسيط وأظهرت النتائج وجود أثر دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تميز الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة بوجود التحسين المستمر

وأكدت دراسة (الكبيجي، ٢٠١٩) على التعرف على علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بتوسيع القاعدة الضريبية، وذلك من خلال قياس أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى دوائر ضريبة الدخل، ووسائل توسيع القاعدة الضريبية، وتتمثل نتائج الدراسة في أن درجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضريبة الدخل كانت متوسطة، وأن هناك علاقة طردية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين توسيع القاعدة الضريبية

وأشارت دراسة (Al Thani,2020) إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (استثمار القدرات الاستراتيجية، تحديد التوجه الاستراتيجي، تحسين وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ الإشراف التنظيمي المتوازن)

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

وإدارة الأزمات المتمثلة في (الكشف عن إشارات التحذير، التأهب والوقاية، واحتواء والحد من الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) وتتمثل نتائج الدراسة في وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها على إدارة الأزمات

كما ذكرت دراسة (Ali,2021) هو التحقيق في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية الفعالة والميزة التنافسية طويلة المدى وتأثير فعالية القيادة الاستراتيجية (الاستراتيجيات الاستيعابية، والقدرة على تعديل الاستراتيجيات، والحكمة الإدارية) على الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحديد التأثير على الميزة التنافسية المستمرة وتتمثل نتائج الدراسة في أن الاستيعاب كقيادة ذاتية على الميزة التنافسية المستدامة كان لها التأثير الأقوى

وبحثت دراسة (Quansah,2022) تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) دورًا حيويًا في جميع أنحاء الاقتصاد العالمي وتتمثل نتائج الدراسة في أن تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الشركة يتم توسطه بشكل كامل من خلال القدرة الديناميكية لتمكين الموظفين (EEDC) وكذلك القدرة الديناميكية المرنة (RDC).

كما هدفت دراسة (عبدالحسين، ٢٠٢٢) الى معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (البعد الإداري، البعد التحويلي، البعد السياسي، والبعد الأخلاقي) في الأداء المنظمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الرضا المجتمعي، والإدارة). وتتمثل نتائج الدراسة في وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الأداء المنظمي. تمثل القيادة الاستراتيجية القدرة على إحداث تكيف وتكامل المنظمة مع البيئتين الداخلية والخارجية، والاندماج في معالجة المعلومات المعقدة وكذلك الحفاظ على المواهب والاستثمار فيهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وكما وأوضحت دراسة (Andrews,2023) العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والقيادة الاستراتيجية لتعزيز النمو في المنظمات القائمة على القيمة والقائمة على العضوية من خلال تحليل نوعي متعدد الحالات. تتمثل نتائج الدراسة أكدت جميع مؤسسات دراسة الحالة على

أهمية فرق القيادة الاستراتيجية والرؤية الواضحة والهياكل التنظيمية المرنة باعتبارها عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي والنمو اللاحق. والتي تستكشف الروابط القوية بين أدوار ووظائف القيادة الاستراتيجية، والهياكل التنظيمية بالقدرة على التكيف إدارة التغيير المستمر والمتقارب وتأثيره على النمو المستدام

واستنتجت دراسة (Thys,2023) ما إذا كان المستوى الأعلى من التكامل السلوكي (أي الاعتماد المتبادل) داخل نظام القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى مستويات أعلى من جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي عينة الدراسة مكونة من ٣٧٥ عضواً في SLS من ٤٧ شركة عائلية بلجيكية خاصة، وتتمثل نتائج الدراسة إلى أن التعقيد البيئي العالي يعزز التأثير الإيجابي للتكامل السلوكي (أي الاعتماد المتبادل) داخل نظام القيادة الاستراتيجية على جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

٢- الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير الاستراتيجي

تناولت دراسة (عيد، ٢٠١٥) دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وهدفت هذه الدراسة في التعرف على مدى قدرة المراجعة الاستراتيجية لأداء البنوك التجارية على تحسين القدرة على أحداث التغيير الاستراتيجي ويتمثل مجتمع الدراسة في الجهاز المصرفي وتحديدًا قطاع البنوك التجارية العاملة في مصر

وهدفت دراسة (صبابحية، ٢٠١٧) التغيير في الاستراتيجية المتبعة لتحقيق الامن الغذائي في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية حققت المملكة مكسب مرتفعة من الاكتفاء الذاتي من خلال الزراعة المحلية في نهاية خطة التنمية السابعة، ووجود فجوة بين العرض والطلب على الموارد الغذائية وستقع تزايدها باضطراد مستقبلاً بعد قرار وقف الدم التدريجي للزراعة المحلية

كما أوضحت دراسة (Wang,2018) كيف يؤثر حكم مجلس الإدارة المتعثر على التغيير الاستراتيجي للشركات (دليل من الشركات المدرجة في الصين)، نظراً لتطور سوق رأس المال

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

الصيني أكثر فأكثر بدأت الشركات المدرجة في وضع بعض أحكام مكافحة الاستحواذ لحماية حقها المسيطر، وتتمثل نتائج الدراسة في إذا كانت آليات الحوكمة تقيد سلطة أعضاء مجلس الإدارة فستضعف العلاقة بين توفير مجالس الإدارة المتغيرة والتغيير الاستراتيجي.

وتناولت دراسة (Triana,2019) دراسة التنوع بين الجنسين في الإدارة العليا والتغيير الاستراتيجي وأداء الشركات ودراسة الطبيعة الوسيطة للتغيير الاستراتيجي في شركات التكنولوجيا العالية، وتتمثل نتائج الدراسة في أن كلاً من كثافة تشكيل التحالف الاستراتيجي بين المنظمات وتنوع الخلفية التعليمية لـ TMT يعملان على تعديل العلاقة بشكل إيجابي بين التنوع بين الجنسين في الإدارة العليا والتغيير الاستراتيجي

وذكرت دراسة (Back,2020) أيضاً دراسة الآثار المترتبة على تركيز الرؤساء التنفيذيين في الماضي والمستقبل على التغيير الاستراتيجي. وتتمثل نتائج الدراسة في تكشف نتائج تحليل الانحدار متعدد الحدود أن الرؤساء التنفيذيين الذين يتبنون معرفياً الماضي والمستقبل في نفس الوقت ينخرطون بشكل أكبر في التغيير الاستراتيجي

واستهدفت دراسة (مالكي، ٢٠٢٠) الى التعرف على دور ادارة المعرفة في تعزيز عملية التغيير في المجال الاستراتيجي وتتمثل نتائج الدراسة في وجود تأثير ايجابي لإدارة المعرفة في تعزيز التغيير الاستراتيجي كما تبين ان عمليات ادارة المعرفة المؤثرة في تعزيز التغيير الاستراتيجي وتتمثل في عملية تخزين المعرفة وعملية مشاركة المعرفة بالمؤسسة

وناقشت دراسة (صلاحي، ٢٠٢١) التعريف بالقيادة التحويلية واثرها في التغيير الاستراتيجي من خلال ابعاد القيادة التحويلية (صياغة الرؤيا، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) كمتغير مستقل في المتغير التابع التغيير الاستراتيجي وتتمثل نتائج الدراسة في توصلت الدراسة لمجموعه من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية من بينها أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكيه ومعرفيه واخلاقية وهو من اكثر المفاهيم القيادية لقيادة التغيير.

وفحصت دراسة (Wang, 2022) الطبيعة ذات الحدين لمديري الحكومات في تأثيرهم على التغيير الاستراتيجي واستكشاف كيف يمكن لعوامل الطوارئ الاستفادة القصوى من مزاياها أو تجاوز عيوبها. وتتمثل نتائج الدراسة في أن تأثير مديري الحكومات الإجمالي سلمي، مما يشير إلى أن دورهم الرقابي الضعيف الناجم عن نقص المعرفة المتعلقة بالأعمال له تأثير أقوى على التغيير الاستراتيجي من دورهم القوي في توفير الموارد.

وتناولت دراسة (Ren, 2023) أصول خليفة الرئيس التنفيذي، والخطأ في فريق الإدارة العليا، والتغيير الاستراتيجي وتتمثل نتائج الدراسة التي توصلنا إليها أن خلفاء الرؤساء التنفيذيين الخارجيين يرتبطون بشكل كبير وإيجابي بالتغيير الاستراتيجي للشركة. يتوسط خط الصدع فريق الإدارة العليا تأثير أصول خليفة الرئيس التنفيذي على التغيير الاستراتيجي للشركة، في حين تعزز سلطة الرئيس التنفيذي العلاقة بين الاثنين. وتكشف اختبارات عدم التجانس أن تأثير خلفاء الرؤساء التنفيذيين الخارجيين على التغيير الاستراتيجي ليس له أهمية في الشركات المملوكة للدولة

وحددت دراسة (Wu, 2024) العلاقة بين التغيير الاستراتيجي للشركات الصينية المدرجة وسلوك مدققي حساباتها: دليل من تعديلات المراجعة ورسوم المراجعة وتتمثل نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التغيير الاستراتيجي للعملاء ومستوى خبرة المراجعين المعينين للعمل من قبل شركة المراجعة. كما نجد أيضاً دليلاً على أن مستويات التغيير الاستراتيجي ترتبط سلباً بجودة التقارير المالية قبل المراجعة، مما يشير إلى أن المخاطر التي يدرکہا المراجعون للعملاء الذين يخضعون للتغيير الاستراتيجي تتوافق مع مخاطر التقارير المالية الحقيقية للعملاء.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات دراسة كل من القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي وقامت بدراسة كل متغير ومدى تأثره وتأثيره بالمتغيرات الأخرى وكان من أبرز أوجه الاستفادة من تلك الدراسات ما يلي:

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

١. تعمل القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابداعية في مواجهة الازمات وحل المشكلات التي تعترض المنظمة .
 ٢. وتمثل القيادة الاستراتيجية حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط واستراتيجيات المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
 ٣. أهمية القيادة الاستراتيجية ترجع إلى أهمية القائد، ونجاح المنظمة يتم تحديدها من خلال شخصية القائد، و دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية وإلهام الموظفين، وتوفير ميزه تنافسية للمنظمة عن غيرها
 ٤. تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال اعتمادها كأساس في العمل الآلي والمستقبلي مما يحقق فوائد كبيرة للمنظمة خاصة في ظل الازمات المحلية والإقليمية والعالمية التي تعصف بالمنظمات
 ٥. التغيير الاستراتيجي في المنظمات بأنه تبني المنظمة لسلوك أو فكرة جديدة وقد تشمل عدة عناصر من أنشطة وتكنولوجيا وهيكـل تنظيمي والموارد البشرية
 ٦. أن عملية التغيير الاستراتيجي مرتبطة بشكل كبير في استراتيجية المنظمة بشكل كامل وبالتالي فإن الأسباب التي تدعوا المنظمة للتغير قد تكون داخلية أو خارجية
- رابعا الظاهرة والمشكلة البحثية:
- أمكن تحديد الفجوة البحثية في ضوء تحليل الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، والمتمثلة في دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية
- ١- على الرغم من تناول الدراسات السابقة للقيادة الاستراتيجية، إلا أنها لم تتناول دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي، فقد ركزت الدراسة الحالية على أهمية القيادة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية

٢- تميزت الدراسة الحالية بحدثة الأبعاد التي تناولتها فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية والتي تمثلت في: (استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها، تحديد الاتجاه الاستراتيجي، الاستخدام الذكي للقوة، تطوير رأس المال البشري، بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية، وضع ضوابط استراتيجية، وكذلك فيما يتعلق بالتغيير الاستراتيجي والتي تمثلت في: (اعادة بناء الهيكل التنظيمي، التغيير الجذري، التغيير التكيفي، التغيير التكنولوجي، التغيير السلوكي، التغيير للموارد البشرية

٣- مجال التطبيق (البنوك التجارية) الذي لم يلق الاهتمام الكافي في الابحاث السابقة، رغم أهميه البنوك التجارية العاملة التي تعتبر أهم دعائم الاقتصاد المصري، بما لها من دور حيوي في تفعيل مناخ الاستثمار وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وتوفير الامن الاستثماري، خاصة في ظل بيئة استثمار تتسم بالتعقد البيئي (متغيرات بيئية عديدة تتسم بكثرة وسرعة التغير) ولذا فقد ركز البحث الحالي على البنوك التجارية التي تحتاج الى بحوث مستفيضة لتعميق الوعي بأهمية تحقيق كل من : التغيير الاستراتيجي، والقيادة الاستراتيجية

٤- أسفر استطلاع رأى العاملين بالجهاز المصرفي بالبنوك التجارية أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تحسين قدرة البنوك التجارية على احداث التغيير الاستراتيجي بما يحتاجه القطاع المصرفي مما يخلق ميزة تنافسية، ويحسن أداء البنك، ويساعد على تصميم عدد من المنتجات والخدمات بشكل ذكي ومتطور يواكب الثورة الرقمية الحالية ومتطلبات العمل..

وفي ضوء ما سبق تحددت الفجوة البحثية التي غطتها الدراسة الحالية، والتي تعد استكمالاً للجهود المبذولة في الدراسات السابقة، حيث ركزت على دعم القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

وفي هذا ضوء التصور يتضمن البحث تساؤل رئيسي يتمثل في:

هل تتمكن البنوك التجارية العاملة في مصر باختلاف نوع ملكيتها من تحسين قدرتها على أحداث التغيير الاستراتيجي استنادا الى القيادة الاستراتيجية ويتضمن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية التي تتمثل في:

١. هل تختلف البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قيامها بتطبيق القيادة الاستراتيجية ؟

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

٣. هل يمكن للبنوك التجارية أن تحدث التغيير الاستراتيجي حال اعتمادها علي القيادة الاستراتيجية

خامسا أهداف الدراسة: يحاول الباحث من خلال هذا البحث أن يحقق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على مدى قدرة القيادة الاستراتيجية لأداء البنوك التجارية على تحسين القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي،

ومن أجل تحقيق هذا الهدف نسعى لتحقيق بعض الأهداف الفرعية والتي تتمثل في:

١. التحقق من طبيعة الاختلاف بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قيامها بتطبيق القيادة الاستراتيجية.

٢. التعرف على طبيعة الاختلاف بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها على التغيير الاستراتيجي

٣. التحقق من مدى قدرة البنوك التجارية أن تحدث تغيير الاستراتيجي حال اعتمادها علي القيادة الاستراتيجية.

سادسا فرضيات الدراسة:

لأغراض التأكد من مدى قدرة البنوك التجارية على إحداث التغيير الاستراتيجي استنادا القيادة الاستراتيجية، تم صياغة عدد من الفروض والتي تتمثل في:

١. لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قيامها بتطبيق إبعاد القيادة الاستراتيجية.

٢. لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها على أحداث التغيير الاستراتيجي.

٣. لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق ابعاد للقيادة الاستراتيجية وبين إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية.

سابعاً أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة بصفة مبدئية من خلال الهدف العام الذى تسعى الدراسة لتحقيقه والمتمثل في التعرف على مدى قيام القيادة الاستراتيجية للأداء البنوك التجارية على تحسين القدرة على أحداث التغيير الاستراتيجي " وبصورة تفصيلية تتناول أهمية البحث على النحو التالي:

- تدعيم دور البنوك التجارية بما يساهم في دعم الاقتصاد القومي، من خلاله محاولة كسر الجمود في التفكير الاستراتيجي الذى ينتج عن صعوبة اعداد الخطة الاستراتيجية بما لا يسمح بالمساس بها بعد الانتهاء من اعدادها، بغرض بناء كيانات مصرفية قادرة على مواكبة متطلبات العولمة المالية.
- الحاجة الى تحسين مستوى الاداء الاستراتيجي بالقطاع المصرفي المصري، خاصة في ظل عولمة الخدمات المالية، بما يدعو للحاجة الى ضبط الاداء المصرفي.
- تحاول الدراسة تقديم رؤية تساهم في تحسين دور البنوك في دعم التنمية والاستثمار الاجنبي المباشر، بما يساهم في اسراع معدلات التنمية الاقتصادية في الدول النامية
- تساهم الدراسة في تحسين قدرة البنوك التجارية على أحداث التغيير الاستراتيجي، وكنتيجة لذلك يتميز البنك على المنافسين مع استمرارية الحفاظ على مسيرة الاداء الاستراتيجي نحو الاهداف الاستراتيجية، بما يزيد من الحصة السوقية للبنك وتحسين العائد لجميع الاطراف ذوى العلاقة بالبنك

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

- تعتبر هذه الدراسة اضافة للمكتبة العربية في هذا المجال، حيث أنها الدراسة الاولى عربيا في حدود علم الباحث التي تتناول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي. ثامنا حدود الدراسة: يتمثل حدود البحث في النقاط التالية:
 - الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالتطبيق على الجهاز المصرفي وتحديدا (بنوك تجارية عامة- بنوك تجارية مشتركة- فروع بنوك أجنبية)
 - الحدود البشرية: شملت العاملين بالجهاز المصرفي وتحديدا (بنوك تجارية عامة- بنوك تجارية مشتركة- فروع بنوك أجنبية)
- تاسعا تصميم البحث
- بيانات الدراسة: اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما البيانات الاولى والبيانات الثانوية، وذلك على النحو التالي:
- البيانات الثانوية: اعتمد الباحث على البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي والتقارير والاحصاءات المنشورة المرتبطة بالبنوك المصرية وتصنيفها واعداد العاملين بها وقد تمثلت مصادر هذه البيانات في:
 - أ- بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة الاستراتيجية التغيير الاستراتيجي
 - ب- التأصيل العلمي لمفهوم وأبعاد القيادة الاستراتيجية.
 - ج- تعريف التغيير الاستراتيجي، وأبعاده، والنتائج المترتبة عليه.
 - د- أعداد العاملين في البنوك التجارية المصرية باختلاف نوعية البنوك
 - هـ- مؤشرات انخفاض دور القائد الاستراتيجي وتنمية البنوك التجارية في مصر مقارنة بالتميز البنوك العالمية
 - و- أنماط القيادة وعلاقتها وتأثيرها علي التغيير الاستراتيجي.
 - البيانات الأولية: هي البيانات التي تم جمعها من مفردات الدراسة، ويتمثل مصدرها العاملين بالجهاز المصرفي محل الدراسة، وذلك بغرض التعرف علي الجوانب التالية:

أ- إدراك العاملين بالبنوك التجارية في المستويات الإدارية المختلفة لمفهوم القيادة الاستراتيجية، ومعايير وممارسات القيادة الاستراتيجية.

ب- إدراك العاملين بالبنوك التجارية لمفهوم التغيير الاستراتيجي، وأبعاده المختلفة.

ج- مستوى التغيير الاستراتيجي وفقا للأبعاد التي تم الاعتماد عليها بالبنوك التجارية في مصر باختلاف نوع ملكيتها.

د- مدى توافر معايير القيادة الاستراتيجية بالبنوك التجارية محل الدراسة .

هـ- تأثير تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية علي التغيير الاستراتيجي بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة.

متغيرات البحث وأدوات القياس

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل وهو القيادة الاستراتيجية، والمتغير التابع وهو التغيير الاستراتيجي.

❖ المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) :

تتناول هذا البحث القيادة الاستراتيجية (متغير مستقل)، حيث يضم سبعة متغيرات فرعية استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها، تحديد الاتجاه الاستراتيجي - الاستخدام الذكي للقوة تطوير رأس المال البشري، بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة -- التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية -- وضع ضوابط استراتيجية، وتم الاعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي لقياس الردود كالتالي متوافر تماما (١)، متوافر (٢)، محايد (٣)، غير متوافر (٤)، غير متوافر تماما (٥)

وتتناول هذا البحث التغيير الاستراتيجي (متغير تابع)، حيث يضم ستة متغيرات فرعية هي اعادة بناء الهيكل التنظيمي، التغيير الجذري - التغيير التكيفي - التغيير التكنولوجي - التغيير السلوكي - التغيير للموارد البشرية

٣- أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي اعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وقم تم تصميم قائمة الاستقصاء من ثلاثة أسئلة بيانها كما يلي:

السؤال الأول: ويتضمن (٣٥) عبارة تعكس مدى تطبيق القيادة الاستراتيجية من خلال تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية السبعة وتتمثل في:

استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها وتتمثل في العبارات من (٥-١) - وتحديد الاتجاه الاستراتيجي وتتمثل في العبارات من (١٠-٦) - الاستخدام الذكي للقوة وتتمثل في العبارات من (١٥-١١) - تطوير رأس المال البشري وتتمثل في العبارات من (٢٠-١٦) - بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة وتتمثل في العبارات من (٢٥-٢١) - التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية وتتمثل في العبارات من (٣٠-٢٦) - وضع ضوابط استراتيجية وتتمثل في العبارات من (٣٥-٣١)

السؤال الثاني: يتضمن (٣٠) عبارة تعكس مدى تطبيق أبعاد التغيير الاستراتيجي والتي تتمثل في ستة أبعاد التي اخترها الباحث .

اعادة بناء الهيكل التنظيمي وتتمثل في العبارات من (٥-١) - التغيير الجذري وتتمثل في العبارات من (١٠-٦)

التغيير التكميلي وتتمثل في العبارات من (١٥-١١) - التغيير التكنولوجي وتتمثل في العبارات من (٢٠-١٦)

التغيير السلوكي وتتمثل في العبارات من (٢٥-٢١) - التغيير للموارد البشرية وتتمثل في العبارات من (٣٠-٢٦)

السؤال الثالث: ويتضمن تحديد نوع البنوك التجارية وتتمثل في: بنوك تجارية عامة ، بنوك خاصة ، فروع بنوك أجنبية

٤- أسلوب معامل ألفا كرونباخ Alpha Correlation Coefficient

وتم الاعتماد عليه لتقييم الاعتمادية والثبات لقائمة الاستقصاء صلاحيتها بقياس كل من القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي، وتبين أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات (٠,٨١١، ٠,٨٢٥)، ويعتبر مؤشرا مقبولا ويعطى دلالة لإمكانية الاعتماد على هذه الأبعاد في الحصول على البيانات المطلوبة، كما هو موضح بالجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

م	القيادة الاستراتيجية	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١.	استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها	٥	٠,٨٠٢
٢.	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	٥	٠,٧٥٣
٣.	الاستخدام الذكي للقوة	٥	٠,٧٧١
٤.	تطوير رأس المال البشري	٥	٠,٨١٣
٥.	بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة	٥	٠,٧٧٣
٦.	التأكد على العمل في من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية	٥	٠,٨٠٦
٧.	وضع ضوابط استراتيجية	٥	٠,٧٩٠
م	الدرجة الكلية	٣٥	٠,٨١١

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات لمتغير التابع (التغيير الاستراتيجي)

م	التغيير الاستراتيجي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	اعادة بناء الهيكل التنظيمي	٥	٠,٧٥٤
	التغيير الجذري	٥	٠,٨٣١
	التغيير التكيفي	٥	٠,٧٧٥
	التغيير التكنولوجي	٥	٠,٧٥٤
	التغيير السلوكي	٥	٠,٧٩٧

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

م	التغيير الاستراتيجي	عدد العبارات	معامل ألفا
	التغيير للموارد البشرية	٥	٠,٨٠٦
	الدرجة الكلية	٣٠	٠,٨٢٥

يتضح من نتائج أن درجة الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لتحليل القيادة الاستراتيجية اجمالاً (٠,٨١١) وتتراوح ما بين (٠,٨٠٢ - ٠,٧٩٠) وكان مرتفعاً في أبعاد تحليل القيادة الاستراتيجية «المتغير المستقل» كما تبلغ درجة الثبات (معامل ألفا كرونباخ) (٠,٨٢٥) للتغيير الاستراتيجي اجمالاً، وتتراوح ما بين (٠,٨٠٦ - ٠,٧٥٤) وكان مرتفعاً في أبعاد التغيير الاستراتيجي «المتغير التابع» وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يشير إلى توافر الثبات (الاعتمادية) بالمتغيرات التي اعتمدت عليها الدراسة وهذه النتائج تزيد الثقة في متغيرات البحث، وتشير إلى صلاحيتها.

٥- تقييم الصدق (الصلاحية) للمقاييس التي اعتمدت عيها البحث:

تم تقييم الصدق (الصلاحية) للمقاييس المستخدمة في البحث، حيث يتم قياس المصطلحات الأساسية التي يراد قياسها، وذلك بهدف زيادة التأكد من درجة الصدق للمقاييس التي تم استخدامها في البحث، وذلك عن طريق الآتي:

أ- الصدق الظاهري

يعتمد الصدق الظاهري على إظهار ما يبدو للباحث من قدرة المقياس على قياس المتغيرات المراد قياسها، وكان ذلك من خلال إخضاع قائمة الاستبيان للتحكيم من قبل المشرف، لمراجعتها والتعليق عليها، ثم الأخذ بالتعديلات المقترحة من قبل المشرف، مع الإشارة إلى أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تم الحصول عليها من قبل الدراسات السابقة، مع إجراء بعض التعديلات بما يلائم قطاع التطبيق ومجتمع الدراسة.

ب- الصدق التضافري

إن المقاييس التي اعتمدت عليها البحث تتمتع بالصدق التضافري وذلك يظهر في الآتي: مقياس KMO والذي كانت قيمته ٩٣٠. لمقياس القيادة الاستراتيجية، و ٩٣٢. لمقياس التغيير الاستراتيجي، ويشير ارتفاع مقياس KMO إلى كفاية حجم العينة، كما كانت درجة المعنوية

لاختبار Bartlett's تساوي ٠.٠٠٠ لكل من مقياس القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي، مما يدل أن الاختبار صالح.

- تشبعت عبارات المقاييس المستخدمة كانت قوية علي كل عامل من العوامل.
- نسبة التباين المفسر باستخدام العوامل المستخلصة تتمحور قريبا من الحد الأدنى المقبول.

جدول رقم (٣)

اختبار KMO و Bartlett's للمقاييس الدراسة

المقاييس المستخدمة		
الاختبار	القيادة الاستراتيجية	التغيير الاستراتيجي
KMO	٩٣٠	٩٣٢
Bartlett's	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

ج- صلاحية وصدق بنية المقياس

ويشير إلى تلخيص المتغيرات المستخدمة في البحث في عدد أقل أو بتقسيم المتغيرات إلى مجموعات، ويعتبر التحليل العاملي الاستكشافي فعال في اختبار صلاحية المقاييس، والذي يساهم في الوصول إلى مجموعة عوامل أساسية والتي يحتوي كل منهما علي عدد من المتغيرات التي يحتويها المقياس المستخدم وتتسم بمعاملات ارتباط عالية بالعوامل الناتجة من التحليل العاملي، مع إقصاء المتغيرات التي تتسم بمعاملات ارتباط ضعيفة. وفيما يلي نتائج التحليل العاملي لكل من القيادة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي علي النحو الاتي

١. نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الاستراتيجية

٢. نتائج التحليل العاملي لمقياس التغيير الاستراتيجي

وتم تناول نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الاستراتيجية الذي يحتوي علي عبارات المقياس من الجدول رقم (٤)

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الاستراتيجية

العوامل							العبارات
7	6	5	4	3	2	1	
						0.516	يتم صياغة الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل بناء علي التحليل البيئي الداخلي للبنك
						0.645	نجاح الاداء الاستراتيجي يتطلب شرح الرؤية الاستراتيجية بصورة تبث الحماس
						0.708	تقوم الادارة بتحديد نقاط القوه والفرص والعمل على استغلالها وتحديد نقاط الضعف والتهديدات والعمل على مواجهتها
						0.668	تبني الخبرات الاستراتيجية أهداف واقعية يمكن تحقيقا
						0.647	تعمل الادارة على توجيه جميع العاملين في البنك نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية البنك
					0.639		توفر في البنك قاعدة بيانات محدثة لذوي

العوامل							العبارات
7	6	5	4	3	2	1	
							الكفاءات المتميزة في السوق لاستقطابهم وقت الحاجة
					0.575		توفر اداره البنك لموظفيها قنوات الاتصال لإبداء الآراء وطرح الافكار الجديدة لحل المشكلات
					0.519		تسعي الادارة الى تطوير اساليب جديدة لاستخدام التكنولوجيا في انجاز المهام للبنك
					0.621		تسعي الادارة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم كفاءة البنك
					0.467		تحدد ادارة البنك احتياجاتها من الكفاءات بناء على خطتها الاستراتيجية
				0.691			يعتمد القائد الاستراتيجية على مهارة الاجماع فيما يخص افكارهم بدلا من استخدام السلطة لفرض افكاره
				0.518			التزام المنظمة برؤية ثاقبة ومحدده واهداف دقيقة وفي نفس الوقت

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

العوامل							العبارات
7	6	5	4	3	2	1	
							عدم الالتزام العلي بتفاصيل تلك الخطط بصورة محددة المعالم
				0.544			يلتزم القائد الاستراتيجي بعدم دفع حزمة البرامج على المتابعين دفعه واحدة ويتم الدفع بأفكارهم وبرامجهم واحدة تلو الأخرى
				0.533			تميل الإدارة الى حشد كافة الجهود والموارد نحو تنمية الموارد البشرية باعتبارها
				0.682			التزام إدارة البنك بروية ثاقبة لتحقيق الاهداف والاستعداد لإمكانية حدوث تغيير
			0.546				تقوم ادارة البنك بإعداد برامج لإعداد القادة الجدد وتوفير المناخ المناسب لخلق المزيد من الابداع والابتكار
			0.495				تحرص ادارة البنك في اختيار الافراد المؤهلين لشغل الوظائف ذات الاهمية ومشاركة

العوامل							العبارات
7	6	5	4	3	2	1	
							العاملين في وضع الرؤيا المستقبلية
			0.452				تقدم ادارة البنك التدريبات والحوافز بموضوعية بهدف تنمية مهارات العاملين بالبنك
			0.334				تتناسب الاجور والمكافآت الممنوحة للعاملين بالبنك مع حجم المهام الموكلة لهم
			0.640				تعمل الادارة على تنمية الموارد البشرية وتسعي لوجود مرونة في برامج التحفيز بناء على الانجاز
		0.622					تستخدم ادارة البنك اسلوب الثواب والعقاب مع العاملين وفقا للقوانين والانظمة لتعزيز الالتزام بقواعد العمل
		0.695					يحصل العامل ذو القدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبله الوظيفي

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

العوامل							العبارات
7	6	5	4	3	2	1	
		0.616					تعزز ادارة البنك من روح التعاون بين العاملين لتحقيق الاهداف بدلا من المنافسة
		0.794					تفويض الادارة العليا الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى
		0.583					يحافظ المديرون علي خط سير العمل بالبنك والالتزام بأداء المهام في مواعيدها المحددة
	0.674						برامج التحفيز التي تضعها الادارة تعزز من الممارسات الاخلاقية
	0.618						تحد ادارة البنك من تأثير المصالح الشخصية على قراراتها
	0.336						خلق بيئة تراثي التعامل مع المرؤوسين بعدالة واحترام
	0.518						تتسم اجراءات العمل بالبنك بالعدالة والمساواة بين العاملين بالبنك وبين عملاء ا
	0.714						تبني الادارة مبدأ الأمانة والاخلاص في العمل

العوامل							العبارات
7	6	5	4	3	2	1	
							وحت العاملين على الالتزام بأهداف البنك
0.549							تعتبر الضوابط الاستراتيجية اجراءات تضمن تحقيق النتائج المناسبة
0.737							توجد بالبنك ضوابط ومعايير واضحة تلتزم بها الادارة في وضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
0.593							ادارة البنك تلتزم فعليا بمبدأ المشاركة في اعداد الخطة الاستراتيجية
0.442							يوجد وضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالبنك
0.557							توجد اليه واضحة للمتابعة والمحاسبة والمساءلة عند انجاز البرامج والمشاريع
1.649	1.794	2.074	2.191	2.789	3.752	11.46	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير
4.711	5.126	5.926	6.260	7.968	10.719	32.75	نسبة التباين التي يفسرهما كل عامل مستخرج
73.469	68.758	63.632	57.706	51.445	43.477	32.75	نسبة التباين التراكمي

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

يتضح من نتائج الجدول السابق تمثيل العوامل الأساسية المستخرجة من متغيرات القيادة الاستراتيجية في سبعة عوامل تضم ٣٥ عبارة، وفي ضوء ذلك كانت العوامل التي تم إستخلاصها وهي:

- العامل الأول :** استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها
- يضم العبارات من (١-٥) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ١١,٦٩ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٣٢,٧٥٨ من التباين الكلي للعبارات
- العامل الثاني** تحديد الاتجاه الاستراتيجي يضم العبارات من (٦-١٠) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ٣,٧٥٢ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ١٠,٧١٩ من التباين الكلي للعبارات
- العامل الثالث** الاستخدام الذكي للقوة : يضم العبارات من (١١-١٥) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ٢,٧٨٩ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٧,٩٦٨ من التباين الكلي للعبارات
- العامل الرابع:** تطوير رأس المال البشري: يضم العبارات من (١٦-٢٠) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ٢,١٩١ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٢,٢٦٠ من التباين الكلي للعبارات
- العامل الخامس:** بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة: ويضم العبارات من (٢١-٢٥) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ٢,٠٧٤ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٥,٩٢٦ من التباين الكلي للعبارات
- العامل السادس** التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية يضم العبارات من (٢٦-٣٠) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ١,٧٩٤ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٥,١٢٦ من التباين الكلي للعبارات

العامل السابع وضع ضوابط استراتيجية يضم العبارات من (٣١-٣٥) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ١,٦٤٩ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٤,٧١١ من التباين الكلي للعبارات

٢- نتائج التحليل العاملي لمقياس التغيير الاستراتيجي:

يتم تناول نتائج التحليل العاملي لمقياس التغيير الاستراتيجي الذي يحتوي علي ٣٠ عبارة من خلال الجدول رقم

جدول رقم (٥)

نتائج التحليل العاملي لمقياس التغيير الاستراتيجي

العوامل						العبارات
6	5	4	3	2	1	
					0.561	تقوم ادارة البنك بتطوير هيكل ادارى جديد واعادة النظر في الوضع الحالي
					0.322	وجود خطة للتغيير ضمن عناصر الخطة الاستراتيجية وبتهيئة العاملين لتقبل ثقافة
					0.792	قناعة الادارة بفكر التتابع المتكرر في عملية التغيير
					0.596	ارتباط رؤية التغيير الاستراتيجي بالتحليل البيئي (خارجي- داخلي)
					0.620	ارتباط قرارات التغيير الاستراتيجي بمخرجات نظام التقييم والرقابة
				0.499		يحتاج البنك احداث تغييرات جوهرية بسبب المواجهات والمنافسات الشديدة
				0.742		البنك يقوم بعملية التغيير الاستراتيجي لمواجهة أزمة مالية بعينها أم حالة طارئة

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

العوامل						العبارة
6	5	4	3	2	1	
				0.755		التغيير الجزري يتم بقرار من ادارة البنك ومن غير مشاركة الاخرين بغض النظر عن قبول هذا القرار
				0.855		هناك ضغوط بيئية على ادارة البنك لإحداث التغيير الجزري
				0.759		التغيرات المفاجئة في بيئة البنك تحتاج الى تغيير جزري دون التغيير في ثقافة العامة للبنك
			0.644			التغيير التكيفي يتناسب مع الثقافة العامة للبنك ويحدث تدريجيا للاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية
			0.685			في حالة امتلاك الموارد الكافية اللازمة للتغيير فان البنك يتجه الى اعادة النظر في كيفية العمل
			0.737			ادراه البنك تتجه نحو التغيير المحدود لتوائم مع التغييرات البيئية الطارئة
			0.722			ادارة البنك تبحث عن افكار جديدة ومتطورة لإحداث التغييرات الخارجية
			0.656			ادارة البنك تواكب احدث البرمجيات التي تساعد عملية التكيف مع التغيرات البيئية
		0.464				يعتمد عمل البنك على التكنولوجيا الحديثة في انشطته المختلفة
		0.503				تقوم ادارة البنك بإدخال التكنولوجيا الحديثة والجديدة الى العمل بشكل مستمر

العوامل						العبارات
6	5	4	3	2	1	
		0.697				تهتم ادارة البنك بتطوير وتغيير انظمة المعلومات والاتصالات في البنك بشكل مستمر
		0.668				يملك البنك المرونة في اتخاذ القرارات الادارية في ظل التغيير التكنولوجي الحديث
		0.513				ساهمت التغيير التكنولوجي في زيادة جودة العمل وسرعة انجاز العمل
	0.700					يتمتع العاملون في البنك بدرجة عالية من الرضا عن مدونه السلوك الوظيفي في البنك
	0.637					يشارك العاملون في البنك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها
	0.666					تضع ادارة البنك المعايير التي تضمن درجة عالية من السلوكيات المرغوب بها في العمل
	0.699					تقبل ادارة البنك اقتراحات العاملين المختلفة في طريقة اداء العمل
	0.683					يتسم سلوك الفرد في العمل بالاستجابة والطاعة للأوامر
0.360						تسعي ادارة البنك بتوظيف كوادر بشرية جديدة بشكل دوري
0.721						تقوم ادارة البنك بتدريب كوادرها البشرية على اهمية التغيير في بيئة العمل
0.656						تعمل ادارة البنك على تفعيل نظام ترقيات

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

العوامل						العبارات
6	5	4	3	2	1	
						يسمح بدخول كوادر جديدة على الوظائف التقليدية
0.740						تقوم ادارة البنك بتغيير موارد البشرية عبر استراتيجية واضحة
0.745						تسمح ادارة البنك بنظام التنقلات بين الوظائف للعاملين كنوع من تغيير الروتين
1.297	1.483	1.852	2.376	2.811	12.644	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير
4.325	4.942	6.172	7.922	9.371	42.146	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل مستخرج
74.878	70.553	65.612	59.43	51.518	42.146	نسبة التباين التراكمي

يتضح من نتائج الجدول السابق تمثيل العوامل الأساسية المستخرجة من متغيرات القيادة الاستراتيجية في ستة عوامل تضم ٣٠ عبارة، وفي ضوء ذلك كانت العوامل التي تم إستخلاصها وهي

العامل الاول اعادة بناء الهيكل التنظيمي يضم العبارات من (١-٥) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ١٢,٦٤٤ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٤٢,١٤٦ من التباين الكلي للعبارات

العامل الثاني التغيير الجذري يضم العبارات من (٦-١٠) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ٢,٨١١ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٩,٣٧١ من التباين الكلي للعبارات

العامل الثالث التغيير التكيفي يضم العبارات من (١١-١٥) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ٢,٣٧٦ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٧,٩٢٢ من التباين الكلي للعبارات

العامل الرابع التغيير التكنولوجي يضم العبارات من (١٦-٢٠) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ١,٨٥٢ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٦,١٧٢ من التباين الكلي للعبارات

العامل الخامس التغيير السلوكي يضم العبارات من (٢١-٢٥) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ١,٨٤٣ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٤,٩٤٢ من التباين الكلي للعبارات

العامل السادس التغيير للموارد البشرية يضم العبارات من (٢٦-٣٠) وكانت قيمة الجذر الكامن بعد التدوير ١,٢٩٧ لهذا العامل، كما بلغت نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل ٤,٣٢٥ من التباين الكلي للعبارات

تاسعا مجتمع البحث:

تم إجراء البحث على البنوك التجارية في مصر بأنواعها (العامة- الخاصة والمشاركة- فروع لبنوك أجنبية) وقد بلغ عدد العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة ١١٥٠٠٠ موظف ونظراً لكبر حجم المجتمع فقد تم الاختيار العشوائي لستة بنوك اثنان منهما يمثلان البنوك العامة واثنان يمثلان البنوك الخاصة والمشاركة واثنان يمثلان فروع بنوك أجنبية، وتم اختيار بنك مصر والبنك الأهلي كبنوك عامة، وبنك الإسكندرية والبنك التجاري الدولي (CIB) كبنوك خاصة ومشاركة، وبنك أبو ظبي الإسلامي وبنك الإمارات دبي الوطني كفروع لبنوك أجنبية.

أ- حجم العينة: وقد بلغ حجم العينة (٣٠١) مفردة وفقاً للمعادلة الإحصائية المحددة

لحجم العينة (عيد، ٢٠٢٠)

$$= \text{ن} = \frac{\text{ت}^2 * \text{ن}^* \text{ف} (١ - \text{ف})}{\text{ف}}$$

$$\text{ن}^2 + \text{ت}^2 * \text{ن}^* \text{ف} (١ - \text{ف})$$

حيث (ن) حجم العينة، (ن) حجم مجتمع الدراسة، (ت) الدرجة المعيارية وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪، (ف) نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي ٥٠٪،

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

دلتا (Δ) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي = ٠,٠٥ (عيد، ٢٠٢٠). وباستخدام

المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$\text{حجم العينة} = \frac{١.٥ \dots [٠.٥ * ٠.٥ * (١,٩٦)]}{[٠.٥ * ٠.٥ * (١,٩٦) + ٢(٠.٠٥) * ١.٥ \dots]} = ٣٠١ \text{ مفردة}$$

ب- نوع وإجراءات العينة:

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة الى الإجمالي حيث يعتبر المجتمع غير متجانس الخصائص موضع اهتمام الباحث بشكل عام ولكن التجانس يتحقق في كل طبقة دون غيرها، حيث أن جميع مفرداته من العاملين بالبنوك التجارية ولكن من خلال تناولهم كفاءات وفق نوع ملكية البنك أو وفق التخصص أو العمر لذلك فان المجتمع غير متجانس ككل ولكن التجانس فتوي لذلك تم اختيار العينة الطبقية.

ج- وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة في المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في البنوك التجارية كما تم توجيه الاستبانة للمراكز الرئيسية وموظفي تحليل البيانات ومسؤولي تحليل البيانات.

د- توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

قام الباحث بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية موضع الاهتمام بقائمة الاستقصاء (النوع، مستوى التعليم، سنوات الخبرة، مكان العمل). وتوزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للمستقصي منهم في الدراسة

عاشراً أساليب تحليل البيانات:

تم اختيار التحليل المناسب لفروض البحث وطبيعة البيانات، حيث تم استخدام الأساليب التالية:

- أ- معامل الثبات ألفا كرونباخ: للتأكد من اعتمادية وثبات قائمة الإستقصاء التي تم الاعتماد عليها للتأكد من مدي تمثيل محتوى المقياس من عبارات وأسئلة للموضوع محل الدراسة.
- ب- تحليل التباين: لدراسة الاختلاف بين البنوك وفق نوع الملكية، تحليل الانحدار وتحليل الارتباط المتعدد لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات
- ج- الاختبارات الإحصائية: يناسب أساليب التحليل السابقة بعض الاختبارات الإحصائية من أجل الحكم على صحة الفرضيات التي قام عليها البحث باستخدام البرامج الإحصائية المتقدمة (SPSS)، حيث يتم الاعتماد على الاختبارات التالية:-
- تم الاعتماد على اختبار توكي لتوضيح مدى الاختلاف بين متغيرات البحث.
 - اختبار ف F-Test المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه.
 - اختبارات T-Test المصاحبة لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد.
 - أسلوب تحليل العامل: للتأكد من درجة الصلاحية للعوامل المختلفة من المتغيرات وذلك للتعرف على الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من تلك المتغيرات ومقارنتها بقائمة الاستقصاء، وكان ذلك لاستبعاد المتغيرات التي كانت نسبة ارتباطها ضعيفة.

١٢- اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: "الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية من حيث توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى العاملين بالبنوك التجارية باختلاف نوع ملكية البنك.

تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وبعض الاختبارات المصاحبة والتي تمثلت في كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار ت، اختبار ف، وفي ضوء الاعتماد على أساليب التحليل والاختبارات المصاحبة المذكورة لدراسة الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية على واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية ومدي ادراك الادارة العاملين بها وفقاً لاختلاف نوع الملكية لكل بنك.

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

جدول رقم (٦)

جدول الوصف الاحصائي الخاص بالمتغير المستقل "القيادة الاستراتيجية"

		فرع بنك اجنبي		بنك خاص		بنك عام		الاجمالي		
sig	المجسوبة F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ممارسات القيادة الاستراتيجية
0.000	22.581	0.28	4.08	0.37	4.17	0.61	4.41	0.55	4.38	١.
0.183	1.710	0.11	4.23	0.42	4.17	0.37	4.50	0.46	4.32	٢.
0.000	26.861	0.00	5.00	0.69	4.08	0.87	4.32	0.42	4.38	٣.
0.000	17.425	0.28	4.92	0.41	4.21	0.59	4.40	0.40	4.33	٤.
0.022	3.881	0.00	4.00	0.65	4.19	0.62	4.57	0.51	4.22	٥.
0.014	4.328	0.00	4.00	0.49	4.22	0.76	4.14	0.48	4.24	٦.
0.000	24.021	0.28	4.08	0.72	4.06	0.87	4.36	0.47	4.36	٧.
0.000	11.901	0.00	4.40	0.51	4.15	0.52	4.36	0.36	4.32	الاجمالي

في ضوء بيانات الجدول رقم (٦) يتبين عدد من الجوانب والتي منها

تم دراسة وتحليل النتائج الموضحة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات آراء

الأفراد عينة الدراسة عن القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل) وأبعاده الرئسية، سواء

اجمالي أو طبقا لنوع ملكية كل بنك.

ف نجد أن بلغ متوسط الآراء القيادة الاستراتيجية بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.31)

والانحراف المعياري (0.36) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.36) (4.15)

(4.40) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب والانحراف المعياري

(0.52) (0.51) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير الى

ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة لأهمية القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية، بصفة

عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في فروع بنوك أجنبية والبنوك العامة عنها في البنوك الخاصة

- يتضح أنه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية

على اختلاف نوع ملكية البنك لأبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل اجمالي عند مستوى

معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح فروع بنوك أجنبية متبوعة بالبنوك العامة عنها
البنوك الخاصة

دراسة وتحليل النتائج الموضحة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات آراء الأفراد
عينة الدراسة عن ابعاد القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل) تفصيليا لكل بعد، وطبقا
لنوع ملكية كل بنك على النحو الاتي

• البعد الأول استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها

ف نجد أن بلغ متوسط الآراء تطبيق باستكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها كأحد ممارسات القيادة الاستراتيجية بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة إجمالاً (4.38) والانحراف المعياري (0.55) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.41) (4.17) (4.08) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، والانحراف المعياري (0.61) (0.37) (0.28) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب وهذا يشير الى ارتفاع مستوي إدراك العاملين والإدارة لأهمية استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها في البنوك التجارية، بصفة عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في البنوك العامة وبعدها البنوك الخاصة عنها في فروع بنوك اجنبية.

- يتضح أنه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية القيادة الاستراتيجية للتعديل في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك لأبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل اجمالي عند مستوي معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة وبعدها البنوك الخاصة عنها في فروع بنوك اجنبية

• البعد الثاني تحديد الاتجاه الاستراتيجي

ف نجد أن بلغ متوسط الآراء تحديد الاتجاه الاستراتيجي بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.32) والانحراف المعياري (0.46) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.50) (4.17) (4.23) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، والانحراف

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

المعياري (0.37) (0.42) (0.11) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقا للترتيب، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة لأهمية الاتجاه الاستراتيجي، بصفة عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في البنوك العامة وبعدها وفروع بنوك أجنبية عنها في البنوك الخاصة.

- يتضح انه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل اجمالي عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة وبعدها وفروع بنوك أجنبية عنها في البنوك الخاصة.

• البعد الثالث الاستخدام الذكي للقوة

ف نجد أن بلغ متوسط الآراء الاستخدام الذكي للقوة بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.38) والانحراف المعياري (0.42) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.32) (4.08) (5.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب والانحراف المعياري (0.87) (0.69) (0.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة لأهمية الاستخدام الذكي للقوة، بصفة عامة ولكنها حازت على أهمية أكبر في فروع بنوك أجنبية وبعدها البنوك العامة عنها في البنوك الخاصة.

- يتضح انه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية الاستخدام الذكي للقوة في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك لأبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل اجمالي عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح وفروع بنوك أجنبية وبعدها البنوك العامة عنها في البنوك الخاصة.

• البعد الرابع تطوير رأس المال البشري

فنجد أن بلغ متوسط الآراء تطوير رأس المال البشري بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.33) والانحراف المعياري (0.40) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.40) (4.21) (4.92) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب والانحراف المعياري (0.59) (0.41) (0.28) للبنك العام والبنك الخاص وفروع البنوك الأجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة لأهمية تطوير رأس المال البشري، بصفة عامة ولكنها حازت على أهمية أكبر في فروع بنوك أجنبية يلهمها البنوك العامة عنها في البنوك الخاصة.

- يتضح أنه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية تطوير رأس المال البشري في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك لأبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل إجمالي عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح وفروع بنوك أجنبية وبعدها البنوك العامة عنها في البنوك الخاصة.

• البعد الخامس بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة

فنجد أن بلغ متوسط الآراء بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.22) والانحراف المعياري (0.51) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.57) (4.19) (4.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، والانحراف المعياري (0.62) (0.65) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة لأهمية بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة، بصفة عامة ولكنها حازت على أهمية أكبر في البنوك العامة وبعدها البنوك الخاصة عنها في فروع بنوك أجنبية.

- يتضح أنه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك لأبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل إجمالي

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة وبعدها البنوك الخاصة عنها في فروع بنوك أجنبية.

• البعد السادس التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات

الاخلاقية

فنجد أن بلغ متوسط الآراء التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.24) والانحراف المعياري (0.48) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.14) (4.22) (4.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، والانحراف المعياري (0.76) (0.49) (0.00) للبنك العام والبنك الخاص و فروع البنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة لأهمية التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الأخلاقية، بصفة عامة ولكنها حازت على أهمية أكبر في البنوك الخاصة وبعدها البنوك العامة عنها في فروع بنوك أجنبية

- يتضح أنه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك لأبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل إجمالي عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك الخاصة وبعدها البنوك العامة عنها في فروع بنوك أجنبية

• البعد السابع وضع ضوابط استراتيجية.

فنجد أن بلغ متوسط الآراء وضع ضوابط استراتيجية بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.36) والانحراف المعياري (0.47) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.36) (4.06) (4.08) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، والانحراف المعياري (0.87) (0.72) (0.28) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة لأهمية وضع ضوابط استراتيجية، بصفة

عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في البنوك العامة وبعدها فروع بنوك أجنبية عنها في البنوك الخاصة.

- يتضح أنه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية وضع ضوابط استراتيجية في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك لأبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل اجمالي عند مستوي معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة وبعدها فروع بنوك أجنبية عنها في البنوك الخاصة.

وفي ضوء ما تقدم فقد تم رفض الفرض العدم الاول والذي ينص لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قيامها بتطبيق ابعاد القيادة الاستراتيجية. "وقبول الفرض البديل والذي ينص علي يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قيامها بتطبيق ابعاد القيادة الاستراتيجية.

ثانيا: الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية من حيث إدراك العاملين التغيير الاستراتيجي لاختلاف نوع ملكية البنك.

لدراسة مدى الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية نحو التغيير الاستراتيجي ومستوى تطبيقها وفقا لنوع ملكية كل بنك والذي يحاول الإجابة على التساؤل الذي ينص على « هل تختلف البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها على التغيير الاستراتيجي؟ والذي استند في التحليل الى الفرض الذي يشير إلى لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها علي احداث التغيير الاستراتيجي.

جدول رقم (٧)

الوصف الاحصائي الخاص التغيير الاستراتيجي "المتغير المستقل"

sig	المجسوبة F	فرع بنك اجني		بنك خاص		بنك عام		الاجمالي		التغيير الاستراتيجي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٠٠٠	١٠,٢٢٤	٠,٢٨	٤,٠٨	٠,٥٥	٤,١١	٠,٦٣	٤,٦١	٠,٤٩	٤,٢٠	١.
٠,٠٠٠	٢٢,٥٩٧	٠,٠٠	٤,٠٠	٠,٥٢	٤,٠٦	٠,٧٠	٤,٣٤	٠,٦٢	٤,٢٣	٢.
٠,٠٠٠	١٢,٩٥٠	٠,٠٠	٤,٠٠	٠,٤٠	٤,٢٠	٠,٦٩	٤,٣٨	٠,٦١	٤,٢٧	٣.

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

sig	المجسوبة F	فرع بنك اجني		بنك خاص		بنك عام		الاجمالي		
٠,٠٠٠	٢٥,٩٤٨	٠,٠٠	٤,٠٠	٠,٦٥	٣,٩٣	٠,٦١	٤,٣٤	٠,٤١	٤,٣٩	.٤
٠,٠٠٠	٥,٥٣٢	٠,٠٠	٤,٠٠	٠,٤٥	٤,٢٨	٠,٦٩	٤,٣٦	٠,٥١	٤,٣٠	.٥
٠,٠٠٠	١٣,٣٧٨	٠,٠٦	٤,٠٢	٠,٣٩	٤,١١	٠,٥٤	٤,٤٠	٠,٥١	٤,٣٠	.٦
٠,٠٠٠	١٣,٧٤٥	٠,٠٤	٤,٥٢	٠,٤٣	٤,٠٩	٠,٤٤	٤,٣٥	٠,٤٥	٤,٢٨	الاجمالي

دراسة وتحليل النتائج الموضحة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات آراء الأفراد عينة الدراسة عن التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) و أبعاده الرئيسية، سواء اجمالي أو طبقا لنوع ملكية كل بنك

نجد ان بلغ متوسط الآراء التغيير الاستراتيجي بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.28) والانحراف المعياري (0.45) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.35) (4.09) (4.52) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب والانحراف المعياري (0.44) (0.43) (0.04) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة لأهمية التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية، بصفة عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في فروع بنوك أجنبية والبنوك العامة عنها في البنوك الخاصة - يتضح انه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك لأبعاد التغيير الاستراتيجي بشكل اجمالي عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح فروع بنوك أجنبية متبوعة بالبنوك العامة عنها البنوك الخاصة

دراسة وتحليل النتائج الموضحة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات آراء الأفراد عينة الدراسة عن ابعاد التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) تفصيلياً لكل بعد، وطبقاً لنوع ملكية كل بنك

البعد الاول اعادة بناء الهيكل التنظيمي فنجد أن بلغ متوسط الآراء اعادة بناء الهيكل التنظيمي بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.20) والانحراف المعياري (0.49) أما طبقاً لنوعية

ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.61) (4.11) (4.08) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقا للترتيب والانحراف المعياري (0.63) (0.55) (0.28) للبنك العام والبنك الخاص وفروع البنوك اجنبية طبقا للترتيب، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة اعادة بناء الهيكل التنظيمي في البنوك التجارية، بصفة عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في البنوك العامة ويلها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك أجنبية.

يتضح انه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية "اعادة بناء الهيكل التنظيمي" كأحد ابعاد التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة ويلها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك أجنبية.

البعد الثاني التغيير الجذري فنجد أن بلغ متوسط الآراء التغيير الجذري بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.23) والانحراف المعياري (0.62) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.34) (4.06) (4.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب والانحراف المعياري (0.70) (0.52) (0.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة للتغيير الجذري في البنوك التجارية، بصفة عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في البنوك العامة ويلها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك أجنبية.

يتضح انه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية " التغيير الجذري " كأحد ابعاد التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة ويلها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك أجنبية

البعد الثالث التغيير التكيفي فنجد أن بلغ متوسط الآراء التغيير التكيفي بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.27) والانحراف المعياري (0.61) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.38) (4.20) (4.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، والانحراف المعياري (0.69) (0.40) (0.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة التغيير التكيفي في

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

البنوك التجارية، بصفة عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في البنوك العامة ويلمها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك أجنبية.

- يتضح انه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية " التغيير التكيفي " كأحد ابعاد التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك عند مستوي معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة ويلمها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك الاجنبية البعد الرابع التغيير التكنولوجي فنجد أن بلغ متوسط الآراء التغيير التكنولوجي بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.39) والانحراف المعياري (0.41) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.34) (3.93) (4.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، والانحراف المعياري (0.61) (0.65) (0.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير الى ارتفاع مستوي إدراك العاملين والإدارة التغيير التكنولوجي في البنوك التجارية، بصفة عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في البنوك العامة ويلمها فروع بنوك أجنبية ثم البنوك الخاصة

- يتضح انه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية " التغيير التكنولوجي " كأحد ابعاد التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك عند مستوي معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة ويلمها فروع بنوك أجنبية ثم البنوك الخاصة

البعد الخامس التغيير السلوكي فنجد أن بلغ متوسط الآراء التغيير السلوكي بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.30) والانحراف المعياري (0.51) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.36) (4.28) (4.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب والانحراف المعياري (0.69) (0.45) (0.00) للبنك العام والبنك الخاص وفروع البنوك اجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير الى ارتفاع مستوي إدراك العاملين والإدارة التغيير السلوكي في البنوك التجارية، بصفة عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في البنوك العامة ويلمها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك أجنبية.

- يتضح انه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية " التغيير السلوكي " كأحد ابعاد التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة ويلمها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك أجنبية البعد السادس التغيير للموارد البشرية فنجد أن بلغ متوسط الآراء التغيير للموارد البشرية بالبنوك التجارية محل الدراسة إجمالاً (4.30) والانحراف المعياري (0.51) أما طبقاً لنوعية ملكية البنك فالمتوسط الحسابي (4.40) (4.11) (4.02) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، والانحراف المعياري (0.54) (0.39) (0.06) للبنك العام والبنك الخاص وفروع بنوك أجنبية طبقاً للترتيب، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى إدراك العاملين والإدارة التغيير للموارد البشرية في البنوك التجارية، بصفة عامة ولكنها حازت علي أهمية أكبر في البنوك العامة ويلمها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك أجنبية.

- يتضح انه وجود اختلاف ذو دلالة احصائية لأهمية " التغيير للموارد البشرية " كأحد ابعاد التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية على اختلاف نوع ملكية البنك عند مستوى معنوية ٥ % وهذه الاختلافات تميل لصالح البنوك العامة ويلمها البنوك الخاصة ثم فروع بنوك أجنبية

في ضوء ما تقدم فقد تم رفض الفرض العدم الثاني والذي ينص علي " لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها علي احداث التغيير الاستراتيجي.

وقبول الفرض البديل يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها علي احداث التغيير الاستراتيجي.

ثالثاً: دور القيادة الاستراتيجية في احداث التغيير الاستراتيجي .

لدراسة دور القيادة الاستراتيجية وابعادها في احداث التغيير الاستراتيجي بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة والذي يهدف الي الاجابة علي السؤال الثالث الذي ينص علي " هل يمكن للبنوك التجارية أن تحدث التغيير الاستراتيجي حال اعتمادها علي القيادة الاستراتيجية ؟ واعتمد هذا التساؤل في التحليل على الفرض الذي ينص علي " لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق ابعاد للقيادة الاستراتيجية وبين إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية.

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

"اعتمد الباحث علي بعض الاساليب الاحصائية التي تتمثل في (تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الارتباط المتعدد، اختبار ت، اختبار ف) للتأكد من هذه العلاقة كما احتوي نموذج الانحدار المتعدد على ممارسات القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وأبعاد التغيير الاستراتيجي كمتغير تابع

تحديد مدي وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين ابعاد التغيير الاستراتيجي

جدول رقم (٨)

تحليل الانحدار المتعدد تحديد مدي وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ابعاد

التغيير الاستراتيجي

أبعاد التغيير الاستراتيجي					المتغيرات التابعة
					المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	T	R2	R	Beta	العبارات
0.000	4.251	0.554	0.744	0.160	استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها
0.039	-2.072	0.275	0.524	-0.063	تحديد الاتجاه الاستراتيجي
0.000	11.252	0.701	0.837	0.464	الاستخدام الذكي للقوة
0.051	1.962	0.536	0.732	0.076	تطوير رأس المال البشري
0.000	8.885	0.496	0.704	0.336	بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة
0.017	2.394	0.523	0.723	0.092	التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم
0.169	1.378	0.361	0.601	0.042	وضع ضوابط استراتيجية
.926 ^a					R
0.858					R Square
0.855					Adjusted R Square
253.045					المحسوبة F
.000 ^b					Sig.

١. وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد

التغيير الاستراتيجي حيث اعتمد الباحث علي معامل الارتباط المتعدد للتعرف علي نوع وقوة

العلاقة وكانت قيمة علي نوع وقوة العاكة (٠,٩٢٩)

٢. يمكن تفسير حوالي (٨٥٪) من التباين الكلي في مستوي توافر ابعاد وبنود التغيير

الاستراتيجي الي مدي ادراك العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة لمستويات ممارسات

القيادة الاستراتيجية وفقا لمعامل التحديد R^2 كما بلغت Adjusted R Square (0.855) والذي يشير الى التحيز الممكن حدوثه مع R^2 بسبب ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة والذي يعني ان (٨٥٪) من التباين في المتغير التابع يرجع الى المتغيرات المستقلة.

٣. تبين أن خمسة المتغيرات من ممارسات القيادة الاستراتيجية ذات دلالة احصائية فيما بينها وبين ابعاد التغيير الاستراتيجي وذلك يشير الى ان البنوك التجارية المصرية يمكنها تحسين القدرة على احداث التغيير الاستراتيجي من خلال تطبيق القيادة الاستراتيجية وغياب هذه الممارسات يؤثر على تطبيق التغيير الاستراتيجي وهناك متغيرين وهم (تطوير رأس المال البشري و وضع ضوابط استراتيجية) غير دال احصائيا وهذه المتغيرات وفق الاهمية النسبية لتأثيرها التغيير الاستراتيجي

- الاستخدام الذكي للقوة ٠,٤٦٤ - بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة ٠,٣٣٦
- التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية ٠,٠٩٢
- تطوير رأس المال البشري ٠,٠٧٦ - تحديد الاتجاه الاستراتيجي - ٠,٠٦٣
- وضع ضوابط استراتيجية ٠,٠٤٢ - استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها ٠,١٦٠

وقد تم ترتيبها وفقا لقيمة Beta المعيارية

وفي ضوء ما تقدم فقد تم رفض الفرض العدم الثالث والذي ينص علي "لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق ابعاد للقيادة الاستراتيجية وبين إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية." قبول الفرد البديل والذي ينص علي يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق ابعاد للقيادة الاستراتيجية وبين إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية.

١٣- النتائج والتوصيات

اولاً: الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية من حيث توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية

لدى العاملين بالبنوك التجارية باختلاف نوع ملكية البنك

وقد تم رفض الفرض العدم الاول: لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قيامها بتطبيق ابعاد القيادة الاستراتيجية. وقبول الفرض البديل يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قيامها بتطبيق ابعاد القيادة الاستراتيجية

تبين وجود اختلاف بين البنوك التجارية المصرية محل الدراسة بصورة اجمالية بالنسبة للإدراك الادارة والعاملين لممارسات القيادة الاستراتيجية .

١. اتضح أن العاملين بالبنوك التجارية المصرية محل الدراسة يختلفون فيما يتعلق بمدى ادراك العاملين لبعض الممارسات وهي (استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها - تحديد الاتجاه الاستراتيجي - الاستخدام الذكي للقوة - تطوير رأس المال البشري - بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة - التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية - وضع ضوابط استراتيجية)

٢. يوجد تفاوت في درجة ادراك الادارة والعاملين لممارسات القيادة الاستراتيجية حيث تبين أن "فروع بنوك أجنبية" هو أعلى البنوك ادراك لممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل اجمالي وكان متوسط ادراك العاملين بها لممارسات القيادة الاستراتيجية (4.40) بينما يلها البنوك العامة ومتوسط ادراك العاملين بها (4.36) بينما أقل البنوك ادراك لممارسات القيادة الاستراتيجية هي البنوك الخاصة حيث كان متوسط ادراك العاملين هو (4.15)

٣. يبلغ متوسط ادراك العاملين لممارسات القيادة الاستراتيجية (4.31) يستنتج الباحث من هذه النسبة انها متوسطة ويجب العمل علي تحسينها

٤. يوصي الباحث بضرورة مراجعة سياسة العمل في البنوك الخاصة لممارسة للقيادة الاستراتيجية وتحسين ورفع مستوى ادراك العاملين بممارسات القيادة الاستراتيجية
٥. كما يوصي الباحث بضرورة مراجعة سياسة العمل في البنوك العامة لممارسة للقيادة الاستراتيجية وتحسين ورفع مستوى ادراك العاملين بممارسات القيادة الاستراتيجية.
- . ثانيا: الاختلاف بين البنوك التجارية المصرية من حيث إدراك العاملين التغيير الاستراتيجي لاختلاف نوع ملكية البنك
- تم رفض الفرض الفرض الثاني: لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها علي احداث التغيير الاستراتيجي وقبول الفرض البديل يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين البنوك التجارية باختلاف نوع الملكية من حيث قدرتها علي احداث التغيير الاستراتيجي
- ويتم توضيح النتيجة السابقة من خلال نتائج المتعلقة بالتغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) وأبعاده الرئيسية، بشكل اجمالي و طبقا لنوع ملكية كل بنك
- يوجد تفاوت في درجة ادراك الادارة والعاملين التغيير الاستراتيجي حيث تبين أن "البنوك الخاصة" هو أقل البنوك ادراك التغيير الاستراتيجي بشكل اجمالي وكان متوسط ادراك العاملين بها التغيير الاستراتيجي (4.09) بينما يليها البنوك العامة ومتوسط ادراك العاملين بها (4.35) بينما أكثر البنوك ادراك العاملين لأبعاد التغيير الاستراتيجي هي فروع بنوك أجنبية حيث كان متوسط ادراك العاملين هو (4.52). ويبلغ متوسط ادراك العاملين لممارسات التغيير الاستراتيجي (4.31) يستنتج الباحث من هذه النسبة انها متوسطة ويجب العمل علي تحسينها.
- يوصي الباحث** بضرورة مراجعة سياسة العمل في البنوك الخاصة لممارسة التغيير الاستراتيجي وتحسين ورفع مستوى ادراك العاملين بممارسات التغيير الاستراتيجي
- كما يوصي** الباحث بضرورة مراجعة سياسة العمل في البنوك العامة لممارسة التغيير الاستراتيجي وتحسين ورفع مستوى ادراك العاملين بممارسات التغيير الاستراتيجي.

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

ثالثاً: دور القيادة الاستراتيجية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالبنوك التجارية المصرية
محل الدراسة

تم رفض الفرض الثالث: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق ابعاد للقيادة الاستراتيجية وبين إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية وقبول الفرض البديل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق ابعاد للقيادة الاستراتيجية وبين إحداث التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية.

يمكن توضيح النتيجة السابقة من خلال مدي وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين أبعاد التغيير الاستراتيجي بصفة اجمالية.

١. اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين ابعاد التغيير الاستراتيجي بصورة اجمالية، رغم التوصل الي انه بصورة فردية ظهر عدم جوهرية العلاقة بين المتغيرين بين كل من (تطوير رأس المال البشري و وضع ضوابط استراتيجية) وابعاد التغيير الاستراتيجي

٢. يمكن إخضاع (٨٥٪) وفقا لمعامل التحديد R^2 من التباين الكلي في مستوي توافر أبعاد وبنود التغيير الاستراتيجي الي مدي ادراك العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة لمستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية كما بلغت $Adj R$ (٠,٥٨٨) والذي يشير الي التحيز الممكن حدوثه مع R^2 بسبب ارتفاع عدد المتغيرات المستقلة والذي يعني ان (٨٥٪) من التباين في المتغير التابع يرجع الي المتغيرات المستقلة.

٣. يوصي الباحث بالاهتمام بجميع بممارسات القيادة الاستراتيجية بصورة اجمالية للوصول الي توافر كامل لأبعاد التغيير الاستراتيجي والاستفادة من قيمة التغيير بالبنوك التجارية المصرية، والتأكيد على تطبيق (استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها - تحديد الاتجاه الاستراتيجي - الاستخدام الذكي للقوة - بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة - التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية)

نتائج وتوصيات تربط مدي وجود العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وابعاد التغيير الاستراتيجي.

نتائج وتوصيات تربط مدي وجود العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين اعادة بناء الهيكل التنظيمي

١. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين خمسة من ممارسات القيادة لاستراتيجية وبين اعادة بناء الهيكل التنظيمي بصورة اجمالية، رغم التوصل الي انه بصورة فردية ظهر عدم جوهرية العلاقة بين المتغيرين في بعد تطوير رأس المال البشري و اعادة بناء الهيكل التنظيمي
٢. يمكن إخضاع ٨٠٪ وفقا لمعامل التحديد R^2 من التباين الكلي في مستوي توافر إعادة بناء الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي الي مدي ادراك العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة لمستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تصل نسبة ٨٠٪ اعتمادا على معامل التحديد المعدل $Adj R$ والتي تراعي التحيز الممكن مع زيادة عدد المتغيرات التفسيرية
٣. يوصي الباحث بالاهتمام بجميع بممارسات القيادة الاستراتيجية بصورة اجمالية للوصول القدرة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي والاستفادة من قيمة هذا التغيير بالبنوك التجارية المصرية، والتأكيد على تطبيق (استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها - تحديد الاتجاه الاستراتيجي - الاستخدام الذكي للقوة - بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة - التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية- وضع ضوابط استراتيجية)

نتائج وتوصيات تربط مدي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين التغيير الجذري كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي.

١. اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الست من ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين التغيير الجذري بصورة اجمالية،

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

٢. يمكن إخضاع ٧٥٪ وفقا لمعامل التحديد R^2 من التباين الكلي في مستوى توافر إعادة التغيير الجذري كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي الي مدي ادراك العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة لمستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تصل نسبة ٧٤٪ اعتمادا على معامل التحديد المعدل $Adj R$ والتي تراعي التحيز الممكن مع زيادة عدد المتغيرات التفسيرية

٣. يوصي الباحث بالاهتمام بجميع بممارسات القيادة الاستراتيجية بصورة اجمالية للوصول القدرة على التغيير الجذري والاستفادة من قيمة هذا التغيير بالبنوك التجارية المصرية، والتأكيد على تطبيق (استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها - تحديد الاتجاه الاستراتيجي - الاستخدام الذكي للقوة - تطوير رأس المال البشري- بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة - التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية- وضع ضوابط استراتيجية)

نتائج وتوصيات تربط مدي العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين التغيير التكيفي كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي

١. اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين خمسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين التغيير التكيفي بصورة اجمالية، رغم التوصل الي انه بصورة فردية ظهر عدم جوهرية العلاقة بين كل من (التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية - وضع ضوابط استراتيجية) وبين التغيير التكيفي

٢. يمكن إخضاع ٧٨٪ وفقا لمعامل التحديد R^2 من التباين الكلي في مستوى توافر إعادة التغيير التكيفي كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي الي مدي ادراك العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة لمستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تصل نسبة ٧٧٪ اعتمادا على معامل التحديد المعدل $Adj R$ والتي تراعي التحيز الممكن مع زيادة عدد المتغيرات التفسيرية

٣. يوصي الباحث بالاهتمام بجميع بممارسات القيادة الاستراتيجية بصورة اجمالية للوصول القدرة على التغيير التكيفي والاستفادة من قيمة هذا التغيير بالبنوك التجارية المصرية، والتأكيد على

تطبيق (استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها - تحديد الاتجاه الاستراتيجي - الاستخدام الذكي للقوة - تطوير رأس المال البشري- بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة)

نتائج وتوصيات تربط مدي وجود العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين التغيير التكنولوجي كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي.

١. اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين خمسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين التغيير التكنولوجي بصورة اجمالية، رغم التوصل الي انه بصورة فردية ظهر عدم جوهرية العلاقة بين كل من (تطوير رأس المال البشري - التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقي) وبين التغيير التكنولوجي
٢. يمكن إخضاع ٧٠٪ وفقا لمعامل التحديد R^2 من التباين الكلي في مستوي توافر إعادة التغيير التكنولوجي كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي الي مدي ادراك العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة لمستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تصل نسبة ٦٩٪ اعتمادا على معامل التحديد المعدل $Adj R$ والتي تراعي التحيز الممكن مع زيادة عدد المتغيرات التفسيرية
٣. يوصي الباحث بالاهتمام بجميع بممارسات القيادة الاستراتيجية بصورة اجمالية للوصول القدرة على التغيير التكنولوجي والاستفادة من قيمة هذا التغيير بالبنوك التجارية المصرية، والتأكيد على تطبيق (استكشاف الكفاءات الاساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها - تحديد الاتجاه الاستراتيجي - الاستخدام الذكي للقوة - بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة- وضع ضوابط استراتيجية

نتائج وتوصيات تربط مدي وجود العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين التغيير السلوكي كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي

١. اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين خمسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين التغيير السلوكي بصورة اجمالية، رغم التوصل الي انه بصورة فردية ظهر

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

عدم جوهرية العلاقة بين كل من (استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها - تحديد الاتجاه الاستراتيجي - تطوير رأس المال البشري) وبين التغيير السلوكي

٢. يمكن إخضاع ٦٥٪ وفقا لمعامل التحديد R2 من التباين الكلي في مستوي توافر إعادة التغيير السلوكي كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي الي مدي ادراك العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة لمستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تصل نسبة ٦٤٪ اعتمادا على معامل التحديد المعدل Adj R والتي تراعي التحيز الممكن مع زيادة عدد المتغيرات التفسيرية

٣. يوصي الباحث بالاهتمام بجميع ممارسات القيادة الاستراتيجية بصورة اجمالية للوصول القدرة على التغيير السلوكي والاستفادة من قيمة هذا التغيير بالبنوك التجارية المصرية، والتأكيد على تطبيق (الاستخدام الذكي للقوة - التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري - بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة - وضع ضوابط استراتيجية)

نتائج وتوصيات تربط مدي وجود العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين التغيير الموارد البشرية كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي

١. اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين خمسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية وبين الموارد البشرية بصورة اجمالية، رغم التوصل الي انه بصورة فردية ظهر عدم جوهرية العلاقة بين (بناء وتنمية ثقافة تنظيمية فاعلة) وبين الموارد البشرية

٢. يمكن إخضاع ٥٦٪ وفقا لمعامل التحديد R2 من التباين الكلي في مستوي توافر إعادة الموارد البشرية كأحد أبعاد التغيير الاستراتيجي الي مدي ادراك العاملين بالبنوك المصرية محل الدراسة لمستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية، كما تصل نسبة ٥٥٪ اعتمادا على معامل التحديد المعدل Adj R والتي تراعي التحيز الممكن مع زيادة عدد المتغيرات التفسيرية

٣. يوصي الباحث بالاهتمام بجميع ممارسات القيادة الاستراتيجية بصورة اجمالية للوصول القدرة على الموارد البشرية والاستفادة من قيمة هذا التغيير بالبنوك التجارية المصرية، والتأكيد على تطبيق (استكشاف الكفاءات الأساسية والحفاظ على مصدرها وتنميتها - تحديد الاتجاه الاستراتيجي - الاستخدام الذكي للقوة - تطوير رأس المال البشري - التأكد على العمل في ضوء مجموعة من القيم لتحري الممارسات الاخلاقية - وضع ضوابط استراتيجية)

مراجع البحث

١. أبوبكر، مصطفى محمود. (٢٠٢٠). الموارد البشرية " مدخل تحقيق الميزة التنافسية". عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢. الصرايرة، أكثم عبد المجيد. (٢٠٠٩). مصادر قوة المديرين ودورها في تعزيز التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة.مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ١١ (٧٣)، ٥٥٠- ٥٨٠.
٣. جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، عريقات، أحمد. (٢٠١٤). ادارة التغيير والتطوير. عمان، دار للنشر والتوزيع
٤. صباحية، صفاء صبح. (٢٠١٧). التغير في الاستراتيجية المتبعة لتحقيق الامن الغذائي في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الانسانية والاجتماعية، ١١ (٤٢)، ٥٠-٦٦
٥. صديق، محمد جلال سليمان. (٢٠٠٣). محددات التغيير الفعال في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق علي جامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢٧ (٣).
٦. صلاحي، فريبا . (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي . مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٣ (٢)، ١٢١-١٤٣.
٧. طولان، تهاني صالح زكي. (٢٠١٦). دور القيادة الاستراتيجية في اعداد وبناء القيادات المستقبلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية مج (٧) ٤٤٥-٤٧٥.
٨. عبد الحسين مقدم جاسم، عقيل قاسم هاشم . (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء النظمي دراسة استطلاعية آراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية . ١٤ (٤) ١٤٠-١٦

دور القيادة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي

٩. عبد الدليهي، عدنان عواد. (٢٠١٧). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في الجامعات الاردنية الخاصة. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الاردن
١٠. العنزي، يوسف. (٢٠١٣). أثر ادارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعه الشرق الاوسط.
١١. عوض، نور. (٢٠٢١). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
١٢. عيد، أيمن عادل. (٢٠١٤). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي بمستشفيات منطقة القصيم. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، ٢٨(٢).
١٣. عيد، أيمن عادل. (٢٠١٥). دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٨(١).
١٤. عيد، أيمن عادل. (٢٠١٨). الادارة الاستراتيجية مدخل التفكير الاستراتيجي "تهيئة - اعداد - تنفيذ- متابعة- مراجعة- تغيير. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
١٥. عيد، أيمن عادل، (٢٠٢٠). البحث العلمي: مدخل تطبيقي. كلية التجارة، جامعة السادات.
١٦. الكبجي، مجدى & ساندي الهيموني. (٢٠١٩). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتوسيع القاعدة الضريبية- دراسة ميدانية على دوائر ضريبة الدخل في فلسطين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، ١٦(٢)، ٤٤٣-٤٧٧
١٧. كنان، يوسف & وريان، عبد المالك. (٢٠١٨). التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية. دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة.
١٨. مالكي، محمد. (٢٠٢٠). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التغيير الاستراتيجي: دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار" باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، ٦ (١)، ٦٠-٤٤

١٩. محمدي، مواهب. (٢٠٢٠). اثر ادارة التغيير الاستراتيجي على استعمال نظم المعلومات في المؤسسات النفطية الوطنية: دراسة عينة من المؤسسات التابعة لمؤسسة سونطراك. الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

٢٠. الهنداوي، المعتصم عبدالله عبد العزيز. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي -الدور الوسيط للتحسين المستمر : دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن، عمان.

ثانيا المراجع الأجنبية

1. Al Thani, F. B., & Obeidat, A. M. (2020).The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management. International Journal of Asianscience. 10 (6), 307–326.
2. Alayoubi, M. M., & Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S.(2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), 5(3), 11-26
3. Ali, B. J. (2021). Strategic Leadership Effectiveness and Its Influence on Organizational Effectiveness. International Journal of Electrical, Electronics and Computers, 6(2), 14.
4. Andrews, S. M .(2023).Strategic leadership, change and growth in not-for-profit, membership-based, value-driven organisations. Journal of Organizational Change Management. (36) 4, 517-540
5. Back ,P., & Rosing ,K., & Teresa, A. D., & Priscilla, S. K., & Bausch, A. .(2020). CEOs' temporal focus, firm strategic change, and performance: Insights from a paradox perspective. European Management Journal, 38 (6), 884-899
6. Bernard, G. A. (2019): startegor, publie par Dunod 5,paris, france

7. Chen, H., Chau, P. Y., & Li, W. (2018). The Effects of Moral Disengagement and Organizational Ethical Climate on Insiders' Information Security Policy Violation Behavior. *Information Technology & People*. 32, (4), 973-992
8. Dahri,A., &Amin.S., &Waseem,M. (2019). Effect of Strategic Leadership on Organizational performance through Knowledge Management .*Journal of Managerial Sciences* ,13(2)56-70
9. Glass, S.D.(2017).The Conundrums Of Leadership: Leading Of Oraganizations . In *Oraganizations, Or Though Oraganizations*. [Encyclopedia of Strategic Leadership and Management](#) 1758-1768
10. Mailu, R,N., & Ntale, J.F., & Ngui, T, K.(2018).Strategy Implementation and Oraganizational Performance in the Pharmaceutical Industry in Kenya *International Academic Journal Of Human Resource and Business Administration*, 3(2),33-47.
11. Parraguez, P,S, & Skec ,S, E& Carmo, D,O & Maier A.(2019). Quantifying technological change as a combinatorial Process, Technological forecasting and Social change
12. Pujiono, B., & Setiawan, M., & Wijayanti, R. (2020). The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance - Inter-Employee Trust As Moderating Variable. *International Journal of Public Leadership*, 16 (3), 319-335.
13. Quansah, E., & Moghaddam, K., & Solansky, S. &Wang, Y. (2022), "Strategic leadership in SMEs: the mediating role of dynamic capabilities", *Leadership . Organization Development Journal*, 43 (8) 1308- 1320
14. Ren, D., & Jiang, H ., & Zou, Y .(2023) . CEO successor origins, top management team faultline, and *strategic change* : empirical evidence from China . *Heliyon* 25;9(9)

15. Robbins J.t.(2016).Essentials of Organization Behavior, Pearson press
16. Samsudin, F. & Adbul. W. S. (2018). Sustainable Development in Franchising: Measuring The Impacts of Strategic. Direction in Francise Organization
17. Thys, K& Vandekerkh, P.& Corten, M.(2023) Top management team and board of directors as the *strategic leadership* system: The effect of behavioral integration on *strategic* decision-making quality. European Management Journal.
18. Triana,C., & del.D.,. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. Research Policy . 48 (7) , 1681-1693
19. Wang,Y., & Xiaoying,C., & Tienan,W. (2022) .Government directors as a double-edged sword for strategic change: Strong resource provision but weak monitoring. Journal Of economics And Management Strategy
20. Wang, Kai & Xue, Kun-Kun & Xu, Jin-Hua & Chu, Chien-Chi & Tsai, Sang-Bing & Fan, He-Jun & Wang, Zhen-Yu & Wang, Jiangtao,(2018). "How Does a Staggered Board Provision Affect Corporate Strategic Change?—Evidence from China's Listed Companies," Sustainability, MDPI, Open Access Journal, vol. 10(5), pages 1-13
21. Wu , B., & Li, A., & Zhang , W., (2024) .Clients' *strategic change* and auditor behavior: Evidence from audit adjustments and audit fees Advances in Accounting . Advances in Accounting, (64)