

دور التغذية العكسية للأداء المصرفي بتحديد مسارات التجديد الاستراتيجي¹

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية للمصارف الأهلية في المحافظات

كربلاء المقدسة ، والنجف الاشرف ، وبابل

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي م.د. زينب مكي البناء الباحث قصي رزوقي عباس

جامعة كربلاء / كلية الإدارة و الأقتصاد

المستخلص

يرمي هذا البحث إلى بلورة تصور واضح عن الدور الذي تمارسه التغذية العكسية للأداء في تحديد مسار التجديد الاستراتيجي الذي سوف تتبعه المصارف الأهلية . ويهدف تحقيق ذلك ، تم اعتماد التغذية العكسية للأداء بوصفها متغيرا مستقلا من خلال ثلاثة أبعاد هي (مستوى الطموح، وتقبل المخاطرة ، والتغيير التنظيمي) ، إذ تم التعبير عن التجديد الاستراتيجي كمتغير معتمد بأبعاده (المحتوى ، والسياق ، والعملية) . وقد تم تقديم اطار فكري شامل لاهم ما تناوله الكتّاب والباحثون عن متغيرات البحث معززا باطار تطبيقي تحليلي لآراء (90) فردا من القيادات الادارية لخمسة مصارف اهلية وهي (بغداد ، والشرق الاوسط للاستثمار ، والخليج التجاري ، والمنصور للاستثمار ، والائتمان العراقي) في ثلاث محافظات (كربلاء المقدسة ، النجف الاشرف ، وبابل) . وقد اعتمد البحث الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيراتها ، وقد اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية للإداء والتجديد الاستراتيجي . وقد خرج البحث بمجموعة من التوصيات جاء في مقدمتها الافادة من معطيات التغذية العكسية للإداء في تحديد نوع مسار واجراءات التجديد الاستراتيجي الاستغلالية والاستكشافية التي ستنبعا المصارف عينة البحث عند اختيار وتحديد مستويات الطموح المستقبلية القريبة منها والبعيدة وكيفية تنفيذها او تحقيقها .

1- بحث مستقل من رسالة ماجستير

Abstract

The objective of this research is to develop a clear explanation about the role playing by the performance feedback in diagnosing the strategic renewal path , which can be follow by private banks literature review regarding this subject has been carried out first. performance feedback which is considered the independent variable includes three dimensions, namely, (aspiration levels, risk taking, and organizational change), while addressing the strategic renewal dependent variable includes three dimensions, namely (content, context, and process). A random sample of (90) administrative leaders were selected from five private banks, (Baghdad, Middle East Investment, Gulf commercial Bank,, Al-Mansour to investment, and the Iraqi Credit) in three provinces (holy city of Karbala, Najaf and Babil) . Questionnaire researcher has adopted a key tool to collect the data on the variables, and the results showed a correlation relationship and the impact of significant differences between performance feedback and strategic renewal. Find out and a set of recommendations came in the forefront to take advantage of the data performance feedback in determining the course of action and strategic renewal exploitative and exploratory which will be followed by banks when selecting the research sample and determine future ambition near and far levels and how to implement or achieve the type.

المقدمة

تُعدّ ظاهرة التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر كثير من الباحثين والمختصين حاجة ملحة لبقاء المنظمات واستمرارها في ظل المشهد التنافسي الذي تشهده بيئة الاعمال المعاصرة التي تتميز بتزايد الضغوط الناجمة عن بروز ظاهرة عولمة الاسواق وتلاشي القيود على الصناعات وظهور اشكال تنظيمية جديدة وتزايد وتيرة الابداعات التكنولوجية والتغيير المستمر في تفضيلات الزبائن، كل ذلك دفع العديد من المنظمات الى تبني طرائق تفكير وسلوكيات جديدة لانعاش استراتيجياتها

بهدف المحافظة على نضارتها وتطورها وتجدها بالشكل الذي يجعلها قادرة على التكيف المستمر مع بيئتها . وقد برز مفهوم التغذية العكسية للأداء بوصفها ركنا اساسيا في عملية صنع القرارات في جميع المنظمات على اختلافها ، فهي تعد وسيلة او اداة تساعد صناع القرار على تحديد الاهداف ورسم الخطط والسياسات اللازمة لتطوير منتجاتها وخدماتها الحالية وخلق منتجات وخدمات جديدة تعمل على تلبية الطلب المتغير للزبائن وتمنحها القدرة على المنافسة مع المنظمات الاخرى . فالمنظمات الناجحة هي التي تتعامل مع ظاهرة التجديد الاستراتيجي بوصفها رحلة مستمرة لها تتطلب منها استمرار تطوير قدراتها وقابليتها بالشكل الذي يضمن لها التوافق والانسجام مع بيئتها الخارجية .

ويأتي هذا البحث ليسلط الضوء على الدور المحتمل الذي يمكن ان تؤديه التغذية العكسية للأداء للمصارف الاهلية في تحديد المسار الذي سوف تتبعه في تجديد انشطتها وعملياتها وبرامجها لخدمة زبائنها والمساهمة في تنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية وغيرها . ان تحقيق هذا الغرض يتطلب تغطية مضامينه نظريا وتطبيقيا ، اذ جرى تقسيم البحث إلى أربعة مباحث اخص الاول منها بعرض منهجية البحث وجاء الثاني لبيان الخلفية النظرية للبحث وتناول الثالث الجانب التطبيقي للبحث ، وأخيراً كانت خاتمة هذا الجهد المتواضع في المبحث الرابع المتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

المبحث الاول : منهجية البحث

خصص هذا المبحث لعرض منهجية البحث من خلال عدة محاور تتمثل بمشكلة البحث واهميته واهدافه وبناء فرضياته ومخططه الفرضي ، فضلا عن بيان الاساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها .

أولاً : مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث بدافعين هما دافع فكري (معرفي) ودافع ميداني ، اذ يتعلق الدافع الفكري والمعرفي بما اثبتته مراجعة الباحثين للفكر الإداري لمتغيرات البحث (التغذية العكسية للأداء ، والتجديد الاستراتيجي) ؛ اذ لم يصل الجدل الفكري الى مستوى من النضج المعرفي لرسم حدود العلاقة بين التغذية العكسية للإداء والتجديد الاستراتيجي لدى المنظمات ما شكل دافعا للباحثين للخوض في دراسة هذه المتغيرات . اما الدافع الميداني فقد تمثل بما يلمسه المهتم والمختص في البيئة المصرفية العراقية لاسيما مجتمع البحث المتمثل بالمصارف الاهلية الخاصة من انخفاض في مستوى الأداء وعدم الاستقرار ، فضلا عن ضعف قدرتها الادارية والفنية والمالية والتي تعكس بمجملها وجود مشاكل كثيرة قد يكون احد

مسبباتها عدم تبني اطر استراتيجية واضحة يمكن الاعتماد عليها في تطوير البدائل الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة التنافسية على المستوى المحلي والاقليمي، وتتجلى مشكلة الدراسة بشكل اكثر وضوحا عبر التساؤلات الاتية:-

أ- ما مستوى اهمية متغيرات البحث (التغذية العكسية للإداء ، والتجديد الاستراتيجي) بأبعادها الفرعية في المصارف مجتمع البحث ؟

ب- هل تسهم المعلومات التي تقدمها التغذية العكسية للإداء في تحقيق التجديد الاستراتيجي في المصارف مجتمع البحث ؟

ج- ما تأثير ابعاد التغذية العكسية للإداء في التجديد الاستراتيجي ؟

ثانيا : اهمية البحث

يستمد البحث أهميته من الآتي :-

1- تناول بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرين وهما التغذية العكسية للإداء ، والتجديد الاستراتيجي اللذين لم ينالا الاهتمام الكافي من الباحثين على المستويين العربي بشكل عام والعراقي بشكل خاص .

2- يساعد هذا البحث على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات الادارية في المصارف مجتمع البحث بشكل خاص ونظيراتها على مستوى العراق بشكل عام بأهمية التغذية العكسية بأبعادها (مستوى الطموح ، تقبل المخاطرة ، والتغيير التنظيمي) كونها تساعد في تحديد مسار التجديد الاستراتيجي الذي سوف يتبعه المصرف لضمان البقاء والاستمرار .

ثالثاً : اهداف البحث

1- تشخيص ودراسة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بالتغذية العكسية للإداء والتجديد الاستراتيجي .

2- اثراء المكتبة العراقية في موضوع التغذية العكسية والتجديد الاستراتيجي الذي تعاني من نقص واضح فيه .

3- مساعدة المعنيين في الادارة المصرفية في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها لوضع البرامج اللازمة للاستفادة من التغذية العكسية لتحسين الاداء المصرفي .

خامسا : فرضيات البحث

استكمالا لمتطلبات البحث ويهدف الاجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث واختبار مخططه الفرضي ، اعتمد البحث فرضيتين هما :-

اولا- الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية للإداء والتجديد الاستراتيجي .

ثانيا : الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتغذية العكسية للأداء في التجديد الاستراتيجي.

سادسا : عينة البحث

تم اختيار قطاع المصارف التجارية الاهلية في العراق بأسلوب العينة العمدية كميدان للبحث نظرا لأهمية الدور الذي تقوم به في التنمية الاقتصادية للبلد هذا من جانب ، ومن جانب اخر تعد المكان الملائم لاختبار نموذج البحث وفرضياته . وبالنظر لكون القرارات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ترتبط بالإدارة العليا ، فقد شملت عينة البحث القيادات الادارية في الادارات العامة وفروع خمسة مصارف تجارية اهلية يمكن الوصول اليها في ثلاث محافظات (كربلاء المقدسة ، والنجف الاشرف ، وبابل) وهذه المصارف هي (بغداد ، والشرق الاوسط للاستثمار، والخليج التجاري ، والائتمان العراقي ، والمنصور للاستثمار) . اذ تم توزيع (90) استمارة بحسب القيادات الادارية المشمولين بالاستبانة ، تم استرجاعها بالكامل شكلت المدخلات الرئيسة للبرامج الاحصائية التي استعملت في البحث . والجدول (1) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة لكل مصرف ونسبة الاستجابة .

جدول (1)

عدد الاستثمارات الموزعة

ت	المصارف عينة الدراسة	عدد القيادات الاجمالي في المصارف عينة البحث	حجم العينة المستهدفة	نسبة العينة من الاجمالي	نسبة الاستجابة
1	بغداد	30	20	%67	%100
2	الشرق الاوسط للاستثمار	33	20	%61	%100
3	الخليج التجاري	28	20	%71	%100

4	الانتماء العراقي	20	15	%80	%100
5	المنصور للاستثمار	25	15	%75	%100
المجموع			90		%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

سابعاً: خصائص عينة البحث

حُدثت خصائص افراد العينة وكما موضح في الجدول (2) استنادا الى البيانات الواردة ضمن فقرة معلومات عامة في استمارة الاستبانة وقد اتسمت هذه الخصائص بالآتي :

جدول (2)

خصائص افراد عينة البحث

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
1	النوع الاجتماعي	الذكور	49	54
		الاناث	41	46
2	العنوان الوظيفي	رئيس مجلس ادارة	5	6
		مدير مفوض	5	6
		معاون مدير مفوض	10	11
		مدير فرع	15	16
		رئيس قسم	55	61
3	التحصيل الدراسي	اعدادية فأقل	9	10
		دبلوم	13	14
		بكالوريوس	60	67
		دبلوم عالي	5	6
		ماجستير	2	2
		دكتوراه	1	1
4	الاختصاص	علوم مالية	9	10
		ادارة	32	37

23	21	محاسبة		
4	4	اقتصاد		
3	3	احصاء		
23	21	اخرى		
11	10	5 أقل	سنوات الخدمة	5
17	15	10 - 6		
22	20	15 - 11		
26	23	20 - 16		
14	13	25 - 21		
10	9	26 أكثر		

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

يتناول هذا المبحث الاطار النظري على وفق الفقرات الآتية :-

اولاً : التغذية العكسية للاداء

1- المفهوم

يرجع تاريخ التغذية العكسية إلى بداية النصف الثاني من القرن الماضي ، اذ يعد (Wiener,1950,35) من اوائل الباحثين الذين ادخلوا مفهوم التغذية العكسية الى الاستخدام العام من خلال نظرية عمل الانظمة الميكانيكية بقوله ان السيطرة على اي جهاز من خلال الاعتماد على الاداء الفعلي بدلا من الاداء المتوقع يمكن ان يعرف بالتغذية العكسية. كما ساهم كل من (Cyert&March,1963) بالتأسيس لنظرية التغذية العكسية عندما قاما بوضع النظرية السلوكية للشركة . بعد ذلك اصبحت التغذية العكسية للاداء محط اهتمام الباحثين إذ عرفها (Von Bertalanffy,1968;310) بأنها معلومات عن الاداء الفعلي أو تصرفات المنظمة التي تستخدم للتحكم في ادائها المستقبلي ، فأداء المنظمة عبارة عن نظام له مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات ،والتغذية العكسية هي بمثابة قناة للمعلومات تقيس المخرجات وتترجمها الى اشارات يمكن من خلالها التحكم بعملية الادخال والمعالجة . وقد تبارى الباحثون في تقديم تعريفات متعددة للتغذية العكسية

للأداء منها ما أشار له (Carver et al,1982:112) إذ ينظر إلى التغذية العكسية للأداء على انها المعلومات المقدمة لإدارة المنظمة عن صحة ودقة وكفاية سلوكيات العمل ، فهي من وجهة نظر اخرى ضرورية لغرس الشعور بالكفاءة والانجاز والتحكم بالعمل ، او انها المعلومات التي ينبغي توفيرها للمنظمة لسد الفجوة وتحسين الاداء لتحقيق الاداء المرغوب (Sadler, 1989 : 121) . في حين يصف (Eraut,2006:111) التغذية العكسية للأداء على انها عملية تفاعلية تهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتقييم جودة ادائها. وقد اضاف (Hattie et al, 2007: 81) إلى تعريف التغذية العكسية للأداء كونها المعلومات المقدمة للمنظمة عن نتائج الاداء التي قد تكون داخلية (انظمة الرقابة والتقييم الداخلي) او خارجية (مؤسسات التقييم، والمقيمين الخارجيين) وتقدم كاستجابة لطلب المنظمة عند حلول حدث ما . أما (Armstrong,2009:105) فقد وسع مفهوم التغذية العكسية للأداء من خلال تقسيم المعلومات التي تقدمها التغذية العكسية الى نوعين مهمين هما: معلومات ايجابية على شكل تقديم النصيحة والمشورة لتعزيز الاداء الجيد ، ومعلومات سلبية على شكل اشارات عن وجود الانحرافات وضرورة اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها .

2- اهمية التغذية العكسية للاداء

اظهرت العديد من الدراسات التي اجريت في هذا المجال منها الدراسات التي اجراها كل من (Nadler,1979:309)،(Larson,1984:391) نظرة الباحثين الى التغذية العكسية للأداء بوصفها اداة مهمة لتعزيز الفعالية التنظيمية للمنظمة وتمكينها من تحسين ادائها والحفاظ عليه بنفس المستوى او افضل (Steelman,2004;169) . ويمكن ابراز اهمية التغذية العكسية للأداء من خلال ما يأتي:

أ- تعمل التغذية العكسية للأداء على توجيه السلوك ، اي انها تحافظ على مسار السلوك الموجه نحو هدف معين ، وتحفز العاملين على بذل مستويات عالية من الجهد لغرض تحسين الاداء . (Nadler,1979:309) .

ب- توفر معلومات قيمة عن الكيفية التي تتمكن من خلالها المنظمة من التعامل مع البيئات المعقدة وتوفر لها الميزة التنافسية ، ففي ظل مثل هذ البيئات يتوقف تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على قابليتها في تطوير او اعادة تجديد استراتيجيتها التنظيمية التي تشكل القاعدة(او المعيار) التي تتطلق منها لتقيم منتجاتها وخدماتها . (Iyer&Miller,2008;811) .

ت- التغذية العكسية الايجابية تؤد الى تعزيز ثقة المنظمة بنفسها . حتى لو لم تؤد الى نتائج جوهرية مثل الزيادة في الارباح ، الا انها سوف تزيد من الشعور بالإنجاز والتحفيز الداخلي (Larson,1984:391) .

ث- تساعد العاملين على فهم ما يقومون به من مهام وما افضل الطرق لإنجازها. اذ ان معرفة الذات تعد شطا اساساً للتحفيز والنمو والتحسين (Taylor et al,1984:81) .

ج- تساعد المنظمة على التعامل مع مشاكل الاداء ، نتيجة زيادة قدرتها على اجراء تغييرات تدريجية ومعرفة تأثير هذه التغييرات (Larsogn,1984:391) .

3 - ابعاد التغذية العكسة للأداء

اتفق أغلب الباحثين والكتّاب المختصين في مجال التغذية العكسية على وجود ثلاثة ابعاد او خصائص مفاهيمية تعد حجر الزاوية في قياس التغذية العكسية للاداء وهي مستوى الطموح ، وتقبل المخاطرة ، والتغيير التنظيمي ؛ وفيما يأتي توضيح هذه الابعاد .

- مستوى الطموح :-

اشارت النظرية السلوكية إلى ان المنظمة تقوم بتحديد مستويات الاداء المطلوب تحقيقها (مستوى الطموح) بالاعتماد على ادائها السابق او بالمقارنة مع مستويات اداء المنظمات المنافسة ، وهذا يقود صناع القرار الى العمل على اكتشاف معوقات الاداء ومن ثم تحسينه اذا تبين لهم انخفاض مستويات الاداء دون مستويات الطموح. غير انهم سيكونون اقل استعدادا او رغبة لاتخاذ اجراءات هادفة الى زيادة او تحسين الاداء اذا تبين لهم ان الاداء قد تجاوز مستوى الطموح(Mezias et al,2002:1285).

- تقبل المخاطرة :-

يعد تقبل المخاطرة جانبا مهما من جوانب الخيار الاستراتيجي ، وقد ركزت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المجال على استراتيجيات قياس المخاطرة ، وتأثير انخفاض الاداء عليها من جهة ، وتأثير المخاطرة على الاداء المستقبلي من جهة اخرى (McNamara et al,2000;443). كما قام (Bromiley,1991: 37-59) بعرض واختبار تأثير انخفاض مستوى الاداء على تقبل المخاطرة من خلال نموذج ديناميكي باستخدام بيانات محاسبية مستمدة من قاعدة بيانات

(Compusat)² من ناحية ، وتوقعات المحللين من (IBES)³ لعينة واسعة من شركات التصنيع من ناحية اخرى . وقد اشارت النتائج التي توصل اليها ان انخفاض الاداء دون المستوى المقبول يؤدي الى زيادة في تقبل المخاطرة .

- التغيير التنظيمي :-

التغيير التنظيمي هو قرار محفوف بالمخاطر لذلك لا بد من وجود دافع مهم يدفع المنظمة لاتخاذ مثل هذا القرار، فهي غالبا ما ترغب في استثمار اموالها في استثمارات منخفضة المخاطر. وتعتمد درجة تجنب المخاطرة على سياق الاختيار . ففي بعض الاحيان تقدم على تقبل مخاطر عالية عندما يكون ادائها اقل من مستوى الطموح الذي يمثل بالنسبة لها الحد الفاصل بين النجاح والفشل ، وعليه فإن المخاطرة التنظيمية تتمتع باحساس عالٍ للأداء بالنسبة لمستوى الطموح (Greve,1998:59).

ثانيا :- التجديد الاستراتيجي

1- المفهوم

يصف التجديد الاستراتيجي تحول المنظمات بشكل يختلف عن الابتكار الداخلي من خلال تجديد الافكار الرئيسة التي يتم اعتمادها ، وهذه العملية تتطوي على خلق ثروات او موارد جديدة من خلال الجمع بين الموارد بطرق جديدة (Guth&Ginsberg,1990:6) . ويعتقد كل من (Sharma&Chrisman,1999:19) ان التجديد الاستراتيجي يشير الى الجهود الريادية للمنظمة الهادفة الى احداث تغييرات ذات قيمة في اعمالها واستراتيجياتها او هيكلها ، هذه التغييرات سوف تؤد الى تبديل العلاقات داخل المنظمة او بين المنظمة وبيئتها الخارجية وقد تشمل في معظم الحالات على نوع من الابتكار . في حين يعرف (Floyd&Lane,2000:150) التجديد الاستراتيجي على انه عملية ادارية ترتبط بتعزيز واستيعاب المعارف الجديدة والسلوك الابداعي الذي ينتج عنه تغيير الاستراتيجية المتعلقة بسوق منتجات المنظمة او قدراتها الاساسية ، مؤكداً على ان هذه التغييرات لا تحصل فقط في مجال سوق المنتج وانما تتضمن احداث تغييرات في القدرات ذات الصلة بالناحية الاستراتيجية . ويشير (Volberda et al,2001:161) الى ان التجديد الاستراتيجي يمثل الانشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها المعتمد لتحقيق التوافق مع بيئتها . او هو مسار تنمية استراتيجي يتكون من

² هي قاعدة بيانات مالية واحصائية ومعلومات عن السوق لجميع الشركات النشطة وغير النشطة في جميع أنحاء العالم. انشأت في عام 1962 .

³ هي قاعدة بيانات لتوقعات الوسطاء والمحللين تتكون من اكثر من 33 بند من البيانات والتي يتم تحديثها خمس مرات يوميا وهي مصممة لمساعدة مديري المحافظ الاستثمارية في تحديد وتحليل ومعالجة المعلومات الاستثنائية لاكثر من 40000 الف سهم حول العالم ، بدء العمل بها عام 1976

اجراءات تجديد استغلالية واجراءات تجديد استكشافية لمساعدة المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية ، إذ تتطوي الاجراءات الاستغلالية على تغييرات تقليدية او معروفة اما الاجراءات الاستكشافية فتتطوي على تغييرات غير تقليدية او غير مألوفة جديدة (Siggelkow,2002:125) .

2- اهمية التجديد الاستراتيجي :-

يمكن تجسيد اهمية التجديد الاستراتيجي من خلال الاتي :-

أ- مساعدة المنظمة على الافادة من مواردها والحصول موارد جديدة من اجل تحسين الاستجابة للتحديات البيئية (Dess et al,2003:351) .

ب- التجديد الاستراتيجي اكثر من قيام المنظمة بتعديل عملياتها بل يتعدى ذلك الى إعادة النظر بالطريقة التي تتنافس بها واحداث تغييرات جوهرية في المنتج او الخدمة والسوق ، ومزيج الانتاج (Stopford& Baden-Fuller,1994:521) .

ت- التجديد الاستراتيجي هو رحلة مستمرة نحو تحقيق الموائمة مع البيئة وزيادة المزايا التنافسية وتغيير تصميم الموارد لتحقيق افضل اداء اقتصادي وبشكل مستدام (Hayton,2005:23) .

ث- يساعد ادارة المنظمة على معرفة الوقت المناسب للقيام بإعادة هيكلة المنظمة جزئيا او كليا وطريقة تنفيذ ذلك من اجل مواجهة التهديدات الفعلية او المحتملة (Amo,2005:62) .

ج- يمثل التجديد الاستراتيجي احد القرارات الاكثر اهمية التي يمكن ان تتخذها المنظمة للحفاظ على مركزها في السوق (العبودي, 2015: 68) .

ح- التجديد الاستراتيجي الناجح يساعد المنظمة في معالجة الصراع بين الاستقرار والتغيير والتغلب على قوى القصور الذاتي المنجسدة في استراتيجية المنظمة السابقة والحالية (Rajes,2013;1) .

3- ابعاد التجديد الاستراتيجي

تتحدد ابعاد التجديد الاستراتيجي في اطار سعي الباحثين لتوضيح ماهية التجديد الاستراتيجي وكيف يمكن قياسه . ومن اهم الاسهامات كانت من (Volberda, et al, 2001;211) إذ وضحو ان التجديد الاستراتيجي ظاهرة تتكون من ثلاثة ابعاد هي السياق والمحتوى وعملية التجديد الاستراتيجي ، ومن ثمَّ فإنَّ الابعاد المتمثلة بالسياق والمحتوى والعملية هي

الأكثر شمولية للتجديد الاستراتيجي لذلك سيتم تناولها بشيء من التفصيل بوصفها الأبعاد التي ستعتمد للتجديد الاستراتيجي في هذا البحث .

- **المحتوى** :- يمكن ان ينظر إلى بعد المحتوى من خلال اجراءات التجديد الاستراتيجي الاستكشافية والاستغلالية (Uotila et al,2009;222). فالإجراءات الاستكشافية تشير إلى البحث والاستقلالية والاكتشاف والابداع من خلال عمليات ابتكار مختلفة والتجريب المخطط له (Baum et al,2000;768) . اما الاجراءات الاستغلالية فتشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث الداخلي وصقل المقدرات والنماذج الحالية للمنظمة والاختيار واعادة استخدام الموارد القائمة او الموجودة لتحقيق عوائد قريبة يمكن التنبؤ به (Baum et al,2000;768)

- **السياق** :- يعكس هذا البعد تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية عند تنفيذ اجراءات التجديد الاستراتيجي. فقيام المنظمة بتحديد نوع المسار الذي سوف تتبعه في عملية التجديد الاستراتيجي سواءً كان استكشافياً أم استغلاليًا، يعتمد على نوع الاجراءات التي سوف تستخدمها في تحديد هذا المسار (Hopkins,2013:77). ويتضمن هذا البعد نوعين من الاجراءات الاستراتيجية وهي الاجراءات الخارجية التي تنفذها المنظمة بالتعاون مع منظمات اخرى لغرض القيام بعملية التجديد الاستراتيجي وتشمل عمليات الدمج والاستحواذ والمشاريع المشتركة واتفاقيات التعاون ، والاجراءات الداخلية التي تتبع من داخل المنظمة وتمثل وسائل تطوير داخلية لمعارف وقدرات المنظمة وتشمل استثمارات تطويرية او تأسيسية لتقديم منتجات وخدمات جديدة و عمليات غلق وترشيد المكاتب والفروع (Neely et al,2005;297) .

- **العملية** :- يتناول بعد العملية المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ إجراءات تجديد الاستراتيجية وتكرار وتقلب هذه الإجراءات (Zenlin et al,2010:7). ففي البيئات التي تتسم بالمنافسة القوية يعتمد نجاح المنظمة على سرعة استجابتها للتغيرات والتطورات الحاصلة في هذه البيئة (Chakravarthy & Doz, 1992;5) . فتكرار وتقلب اجراءات التجديد الاستراتيجي يتعلق بتوقيت وقوة استجابة المنظمة لهذه التغيرات ، فعدد الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم بها المنظمة في اوقات التغيير يتوقف على فهم وادراك الادارة العليا للمنظمة لخطورة التهديدات التي تواجهها واهمية الفرص الواجب استغلالها ، هذا الاختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة يشار اليه بتكرار اجراءات التجديد الاستراتيجي(Hambrick & D'Aveni, 1988;3) .

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

اولاً: وصف اداة قياس البحث والتحقق من صدق المقاييس وثباتها

1- وصف اداة القياس

تتكون اداة القياس من جزأين اساسيين, الجزء الاول يتمثل بمقياس التغذية العكسية للأداء, والجزء الثاني يتعلق بمقياس

التجديد الاستراتيجي وفي ادناه وصف لكل منهما:

أ- **مقياس التغذية العكسية للأداء:** يتصف مقياس التغذية العكسية للأداء بأنه مقياس من الرتبة الاولى (هناك

مقياس تكوينية أي انها تتكون من الرتبة الثانية بحيث يكون جزء من ابعادها يعتمد على مجموعة ابعاد تسبقها

وتسهم في تكوينها ولهذا تسمى الابعاد المكونة بالرتبة الثانية بينما التي تكونها بأبعاد الرتبة الاولى) كونه يتكون

من ثلاثة ابعاد من الرتبة الاولى (مستوى الطموح ، تقبل المخاطرة ، والتغيير التنظيمي)، ويكون هذا المتغير

من (14) فقرة بواقع (5) فقرات لأبعاد مستوى الطموح والتغيير التنظيمي و(4) فقرات لبعده تقبل المخاطرة.

ب- مقياس التجديد الاستراتيجي : يتكون هذا المتغير من ابعاد من الرتبة الاولى (المحتوى، والسياق، و العملية)

ويشتمل على(21) فقرة موزعة بواقع(10) فقرات لبعده المحتوى و(6) فقرات لبعده السياق و(5) فقرات لبعده العملية

والجدول (3) يقدم توضيحاً عن ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات

لكل بعد من الابعاد الفرعية.

الجدول (3)

التميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
التغذية العكسية للأداء Performance feedback	مستوى الطموح	5	AF	(Irvine,2011)
	تقبل المخاطرة	4	RF	(Llopis et al , 2013)
	التغيير التنظيمي	5	OF	تم بناء المقياس بالاعتماد على الاطار الفكري للموضوع

الغزالي، 2013	CR	10	المحتوى	التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal
	OR	6	السياق	
	PR	5	العملية	

ثالثاً: - اختبار صدق مقياس الدراسة:

تمثل الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة، وتعتمد هذه الاستبانة على سلم مقياس ليكرت الخماسي من لا اتفق بشدة الى اتفق بشدة ولأغراض دقة النتائج ومصداقيتها فلا بد من اجراء الاختبارات الاتية لمقياس الدراسة.

أ- صدق اداة القياس

يشير مفهوم صدق اداة القياس الى القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه أي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تتوفر في الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق (Hinkin, 1995:968) ولتحقيق ذلك عرض الباحثون أداة القياس في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم الادارة بلغ عددهم (14) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم(1) يوضح اسماء المحكمين. وقد اعد الباحثين استبانة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين عن مدى وضوح كل عبارة من إذ المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكمين من عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي ابدتها المحكمين قام الباحثون بإجراء التعديلات التي اتفق عليها(78%) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

ب- ثبات اداة قياس الدراسة

يهدف اختبار الثبات الى التحقق من ان قياس البحث ينسجم والقابلية على الحصول على النتائج نفسها عبر مدد زمنية مختلفة والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير وكالاتي:-

1- الثبات البنائي لأداة القياس :- تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي من خلال

حساب معامل ثبات ارتباط كرو نباخ الفا والموضح في الجدول (4) .

جدول (4)

معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	البعد	كرونباخ الفا للبعد
التغذية العكسية للأداء	0.881	مستوى الطموح	0.733
		تقبل المخاطرة	0.773
		التغيير التنظيمي	0.817
التجديد الاستراتيجي	0.862	المحتوى	0.760
		السياق	0.793
		العملية	0.728

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من الجدول (4) ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.728 - 0.881) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.60) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي

2- ثبات فقرات اداة القياس:- يتم التحقق من ثبات فقرات اداة القياس من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد مرة والمتغير الذي تنتمي له مرة اخرى (Construct-item correlations) وعلى وفق راي (Chin, 1998) فان معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير او البعد الي تنتمي اليه يجب ان لا تقل عن (0.60) والجدول 5 (5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه

جدول (5)

ثبات فقرات المقياس: الارتباط بين الفقرات وكل من المتغير الاساس والابعاد

المتغير	البعد	الفقرات	ارتباطات الفقرات بالبعد	ارتباط الفقرات بالمتغير
التغذية العكسية للأداء Performance feedback	مستوى الطموح	AF1	0.870	0.754
		AF2	0.651	0.641
		AF3	0.774	0.861

0.765	0.831	AF4		
0.656	0.761	AF5		
0.675	0.654	RF1	تقبل المخاطرة	
0.873	0.765	RF2		
0.775	0.876	RF3		
0.654	0.623	RF4		
0.678	0.641	OF1	التغيير التنظيمي	
0.651	0.861	OF2		
0.774	0.765	OF3		
0.831	0.612	OF4		
0.761	0.656	OF5		
0.623	0.627	CR1	المحتوى	التجديد الاستراتيجي Strategic Renewal
0.649	0.649	CR2		
0.612	0.639	CR3		
0.879	0.768	CR4		
0.668	0.752	CR5		
0.615	0.632	CR6		
0.762	0.648	CR7		
0.674	0.872	CR8		
0.814	0.692	CR9		
0.844	0.768	CR10		
0.765	0.684	OR1	السياق	
0.623	0.621	OR2		
0.784	0.786	OR3		
0.765	0.675	OR4		
0.681	0.712	OR5		
0.723	0.678	OR6		
0.899	0.823	PR1	العملية	
0.783	0.845	PR2		
0.766	0.867	PR3		

0.890	0.834	PR4		
0.723	0.813	PR5		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الاطلاع على نتائج البيانات الظاهرة في الجدول اعلاه نلاحظ ان جميع معاملات الارتباط سواء بين الفقرات والمتغير الاساس ام الفقرات والابعاد الفرعية لا تقل عن (0.60) وهذا يؤكد ثبات الفقرات بالنسبة لمقياس التغذية العكسية للأداء ومقياس التجديد الاستراتيجي.

ثانياً: الوصف الاحصائي

تناولت هذه الفقرة الوصف الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليلها وتفسيرها . وتضم جانبين رئيسيين ، يتعرض الجانب الاول منها الى المتغير المستقل المتمثل بالتغذية العكسية للأداء بأبعاده (مستوى الطموح ، تقبل المخاطرة ، التغيير التنظيمي) . في حين يتعلق الجانب الأخر بالمتغير المعتمد الذي يمثل التجديد الاستراتيجي بأبعاده (المحتوى ، السياق ، والعملية) . إذ سيتم عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية واقصى وادنى اجابة ومستوى الاجابة والاهمية النسبية .

وقد حدد البحث مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة . وبما ان استبانة البحث اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية . وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) اي $\frac{4}{5}$.80) . وبعد ذلك يضاف (.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) ، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry,2004;15):

1- (1-1.80) منخفض جدا .

2- (1.81-2.60) منخفض

3- (2.61-3.40) معتدل .

4- (3.41-4.20) مرتفع .

5- (4.21 - 5.0) مرتفع جدا .

1- التغذية العكسية للأداء

يتكون هذا المتغير من ثلاثة ابعاد وعلى النحو الآتي:

1- مستوى الطموح

يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لإجابات عينة البحث تجاه بعد مستوى الطموح . اذ يلاحظ في هذا الجدول ان الفقرة (4) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.39) وانحراف معياري (0.58). في حين حصلت الفقرة (3) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.27) وانحراف معياري بلغ (1.24) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة معتدل. وقد بلغ المعدل العام لبعده مستوى الطموح (3.96) وانحراف معياري عام قدره (0.85) وبمستوى اجابة مرتفع ، وقد كان ترتيب البعد في مقابل الابعاد الاخرى لمتغير التغذية العكسية للأداء في التسلسل (2) .

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة وترتيبها لبعده مستوى الطموح

(N=90 فردا في 5 مصارف اهلية)

ت	العبرة	M	S	ادنى اجابة	اعلى اجابة	مستوى الاجابة	ترتيب مستوى الاجابة
1	يحدد المصرف مستوى الطموح (الاهداف المطلوب تحقيقها) بالاعتماد على الاداء السابق.	4.02	0.83	1	5	مرتفع	3
2	يحدد المصرف مستوى الطموح (الاهداف المطلوب تحقيقها) من خلال مقارنة ادائه مع اداء المصارف المماثلة.	3.80	0.98	1	5	مرتفع	4
3	عند تحقيق الاهداف المرسومة فان المصرف لا يحتاج الى اجراء تغييرات لتحسين الاداء .	3.27	1.24	1	5	معتدل	5

4	يسعى المصرف الى الابتكار والبحث عن طرق اكثر فعالية لجعل الاداء مساويا او اعلى من مستوى الطموح	4.39	0.58	1	5	مرتفع جدا	1
5	يعمل المصرف على تعديل استراتيجيته واساليب المنافسة التي يعتمد عليها للوصول الى الاهداف المطلوب تحقيقها .	4.32	0.60	1	5	مرتفع جدا	2
المعدل العام		3.96	0.85			مرتفع	2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

وتشير اجابات القيادات الادارية عينة البحث الى انهم يدركون اهمية الابتكارات وتقديم خدمات جديدة بعدها من الوسائل الاكثر فعالية في تحسين الاداء وتحقيق طموحات مصارفهم. فهم يقومون باتخاذ قرارات تتطوي على تعديل استراتيجيات واساليب المنافسة الخاصة بالمصارف التي يعملون فيها لتحقيق الاهداف المنشودة اعتمادا على المعلومات التي توفرها التغذية العكسية.

2- تقبل المخاطرة

اشارت البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة البحث والمتعلقة ببعيد تقبل المخاطرة والتي تم تجسيدها في الجدول (7) ان اعلى المتوسطات الحسابية الذي بلغ (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.52) كان من نصيب الفقرة (2) ، في حين كان ادنى المتوسطات الحسابية والبالغ (3.50) وانحراف معياري قدره (1.15) من نصيب الفقرة (3) . وقد بلغ المعدل العام لبعيد تقبل المخاطرة (3.88) وانحراف معياري عام قدره (0.92) وبمستوى اجابة مرتفع ،وقد كان ترتيب البعد في مقابل الابعاد الاخرى لمتغير التغذية العكسية للأداء في التسلسل (3) .

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة وترتيبها لبعيد تقبل المخاطرة

(N=90 فردا في 5 مصارف اهلية)

ت	العبرة	M	S	ادنى اجابة	اعلى اجابة	مستوى الاجابة	ترتيب مستوى الاجابة
1	يتجنب المصرف تقبل المخاطر عندما يكون ادائه	3.84	0.96	1	5	مرتفع	2

						بالمستوى المطلوب .
2	يدرر المصرف المخاطر المتوقعة قبل القيام باتخاذ الاجراءات اللازمة لرفع مستوى الاداء الحالي .	4.34	0.52	1	5	مرتفع جدا
3	رغبة المصرف في تحقيق عوائد اكثر يدفعه الى تقبل المزيد من المخاطر .	3.50	1.15	1	5	مرتفع
4	يتخذ المصرف قرارات تتضمن قدرا من المخاطر عندما تكون معطيات التغذية العكسية للأداء سلبية .	3.78	1.05	1	5	مرتفع
	المعدل العام	3.88	0.92			مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

ويتضح من نتائج الوصف الاحصائي ان القيادات الادارية عينة البحث يقومون بدراسة المخاطر التي قد تتعرض لها مصارفهم عند القيام بإجراءات من شأنها تحسين الاداء الحالي ، كما انهم يؤكدون على عدم القيام باستثمارات تنطوي على مخاطرة عالية نسبيا عندما يكون اداء مصارفهم بالمستوى المطلوب .

3- التغيير التنظيمي

يكشف الجدول (8) البيانات الوصفية لإجابات عينة البحث تجاه بعد التغيير التنظيمي والتي ظهر ان الفقرة (3) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغت (4.29) وانحراف معياري (0.55). في حين حصلت الفقرة (2) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.66) . اما المعدل العام لبعده التغيير التنظيمي بلغ (4.21) وانحراف معياري عام بلغ (0.62). وقد كان ترتيب البعد في مقابل الابعاد الاخرى لمتغير التغذية العكسية للأداء في التسلسل (1) .

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة وترتيبها لبعده التغيير التنظيمي

(N=90 فردا في 5 مصارف اهلية)

ت	العبارة	M	S	ادنى اجابة	اعلى اجابة	مستوى	ترتيب مستوى
---	---------	---	---	------------	------------	-------	-------------

الاجابة	الاجابة					
3	مرتفع جدا	5	3	0.65	4.22	1 يقوم المصرف بأجراء التغيير التنظيمي استجابة لانخفاض الاداء .
	مرتفع	5	3	0.66	4.08	2 يتبنى المصرف منهج السيناريوهات المستقبلية المحتملة عند اتخاذ قرارات التغيير .
1	مرتفع جدا	5	3	0.55	4.29	3 يسعى المصرف الى توفير الموارد اللازمة لإنجاح عملية التغيير المنشودة .
2	مرتفع جدا	5	3	0.62	4.23	4 يهتم المصرف بتهيئة اجواء العمل المناسبة بما يضمن تقبل العاملين لعملية التغيير المطلوبة .
3	مرتفع جدا	5	3	0.63	4.22	5 يستفيد المصرف من معطيات التغذية العكسية عند اجراء التغيير التنظيمي .
1	مرتفع جدا			0.62	4.21	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

ان القيادات الادارية عينة البحث يعملون على توفير الموارد اللازمة لإنجاح عملية التغيير ، كما انهم يحرصون على تهيئة اجواء العمل والظروف المناسبة التي تساعد العاملين على تقبل عملية التغيير المطلوبة .

2- التجديد الاستراتيجي

يتكون هذا المتغير من ثلاثة ابعاد وعلى النحو الآتي :-

1- المحتوى

يشير الجدول (9) الى البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة البحث تجاه بعد المحتوى. اذ يظهر في هذا الجدول بان الفقرة (5) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية اذ بلغت (4.34) وبانحراف معياري (0.64) . ا. في حين حصلت الفقرة (13) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.43) وبانحراف معياري بلغ (1.082) . اما المعدل العام لبعده المحتوى بلغ (3.97) وبانحراف معياري عام بلغ (0.76). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع وقد كان ترتيب البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير التجديد الاستراتيجي في التسلسل (1).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة وترتيبها لبعدها المحتوى

(90=N فردا في 5 مصارف اهلية)

ت	العبارة	M	S	ادنى اجابة	اعلى اجابة	مستوى الاجابة	ترتيب مستوى الاجابة
	اجراءات التجديد الاستغلالي						
1	يركز المصرف بالمقام الاول على تحقيق الاهداف قصيرة الاجل .	3.43	1.082	1	5	مرتفع	10
2	يركز المصرف على تقليل التكاليف .	4.33	0.78	1	5	مرتفع جدا	2
3	يهتم المصرف بمواءمة عملياته وقدراته مع الاستراتيجية الحالية .	4.0	0.64	1	5	مرتفع	6
4	يركز المصرف على الانشطة التي تتطلب اجراء التحسين والتعديل على الاداء الحالي .	4.18	0.61	1	5	مرتفع	5
5	يهتم المصرف بالأنشطة التي تتطلب من المصرف استغلال المهارات والخبرات الحالية للعاملين	4.34	0.64	1	5	مرتفع جدا	1
	اجراءات التجديد الاستكشافي						
6	يركز المصرف على استخدام التكنولوجيا والافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	4.26	0.65	1	5	مرتفع جدا	3
7	يركز المصرف على تحقيق الاهداف بعيدة الاجل .	3.66	0.95	1	5	مرتفع	7
8	قبول فرص التطوير الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الحالية للمصرف .	3.66	0.82	1	5	مرتفع	8
9	التجريب المستمر من قبل للمفاهيم والممارسات الجديدة المتعلقة بالعمل المصرفي	3.63	0.81	1	5	مرتفع	9
10	يسعى المصرف للبحث عن قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة ومتميزة للزبائن .	4.21	0.66	1	5	مرتفع جدا	4
	المعدل العام	3.97	0.76			مرتفع	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وقد كشفت نتائج الوصف الاحصائي ان القيادات الادارية عينة البحث يدعمون الاجراءات الاستغلالية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين ، مما يساعد مصارفهم على تقليل نفقات التدريب والتطوير . فضلا عن ذلك فإنهم يدركون اهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات للزبائن .

2- السياق

اظهرت البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة البحث والمتعلقة ببعده السياق التي تم تسجيلها في الجدول رقم (10) ان اعلى المتوسطات الحسابية الذي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.76) كان من نصيب الفقرة (1) ، في حين كان ادنى المتوسطات الحسابية والبالغ (3.07) وانحراف معياري (0.95) من نصيب الفقرة (6)

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده السياق

(N=90 فردا في 5 مصارف اهلية)

ت	العبارة	M	S	ادنى اجابة	اعلى اجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
	الاجراءات الداخلية						
1	تمثل الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) التي يقوم بها المصرف مبادرات مقترحه من قبل متخذي القرار داخل المصرف	4.00	0.76	1	5	مرتفع	1
2	اغلب الانشطة والفعاليات الاستراتيجية (الاستغلالية او الاستكشافية) ناجمة عن افكار قدمها احد اقسام المصرف.	3.69	0.84	1	5	مرتفع	3
3	اغلب الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) تنفذ من قبل اقسام المصرف .	3.98	0.75	1	5	مرتفع	2
	الاجراءات الخارجية						
4	تمثل الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) التي يقوم بها المصرف مبادرات مقترحه من قبل جهات خارجيه (كأن تكون جهات حكومية او مصارف اخرى).	3.40	0.87	1	5	معتدل	5

4	مرتفع	5	1	0.94	3.41	الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) التي يقوم بها المصرف هي عبارة عن مشاريع مشتركة او اتفاقيات تعاون مع جهات خارجه .	5
6	معتدل	5	1	0.95	3.07	اغلب الاجراءات الاستراتيجية تنفذ من قبل جهات خارج المصرف من خلال عمليات الاندماج او الاستحواذ .	6
2	مرتفع			0.87	3.95	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وقد بلغ المعدل العام لبعده السياق (3.95) وبانحراف معياري عام مقداره (0.74) وبمستوى اجابة مرتفع ، وقد كان ترتيب البعد في مقابل الابعاد الاخرى لمتغير التجديد الاستراتيجي في التسلسل (2) . وقد كشفت نتائج الوصف الاحصائي ان اجراءات التجديد الاستراتيجي هي مبادرات مقترحة من صناع القرار في هذه المصارف ، كما ان تنفيذ هذه الاجراءات يتم من اقسام هذه المصارف .

3- العملية

يظهر الجدول (11) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعده العملية . اذ يوضح هذا الجدول ان الفقرة (5) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.72) وبانحراف معياري (0.78). في حين حصلت الفقرة (3) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.40) وبانحراف معياري بلغ (0.97) ، اما المعدل العام لبعده العملية بلغ (3.56) وبانحراف معياري بلغ (0.87). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة مرتفع وقد كان ترتيب البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير التجديد الاستراتيجي في التسلسل (3).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة وترتيبها لبعده العملية

(N=90 فردا في 5 مصارف اهلية)

ت	العبارة	M	S	ادنى اجابة	اعلى اجابة	مستوى	ترتيب مستوى
						الاجابة	الاجابة

1	يقوم المصرف بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المرسومة .	3.58	0.58	1	5	مرتفع	3
2	تشهد الاجراءات الاستراتيجية للمصرف تغييرات كبيرة بين عام واخر	3.70	0.99	1	5	مرتفع	2
3	هنالك انحراف كبير في عدد الاجراءات الاستراتيجية المنفذة من قبل المصرف لهذا العام عن الاعوام السابقة	3.40	0.97	1	5	معتدل	5
4	لا يوجد اختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي يقوم المصرف بتنفيذها بين عام واخر.	3.41	1.027	1	5	مرتفع	4
5	تنفذ الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها .	3.72	0.78	1	5	مرتفع	1
المعدل العام		3.56	0.87			مرتفع	3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

ان القيادات الادارية عينة البحث يهتمون بتنفيذ الاجراءات الاستراتيجية بالمدة المحددة لها ، فضلا عن ان هذه الاجراءات تشهد تغييرات كبيرة بين عام واخر من اجل تحقيق الموائمة مع التغيرات الحاصلة في بيئتها .

ثانيا : اختبار فرضيات الارتباط:

تتعلق هذه الفقرة بمعرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (التغذية العكسية للأداء) والمعتمد (التجديد الاستراتيجي) بالنسبة لعينة البحث إذ يعرض هذا المبحث إمكانية التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تم صياغتها استنادا إلى مشكلة البحث ، و قد استخدمت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل ارتباط (بيرسون) لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات البحث، و باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.21) و الذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية و الفرعية ، وقبل البدء في اختبار الفرضيات فأن الجداول اللاحقة تشير إلى حجم العينة (90) وأيضا مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية .

اختبار الفرضية الاولى:-

جدول (12)

قيم معامل الارتباط بين التغذية العكسية للأداء والتجديد الاستراتيجي بأبعاده

العلاقة	Pearson Correlation	N	Sig. (2-tailed)
التغذية العكسية للأداء - التجديد الاستراتيجي بأبعاده	0.641**	90	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

يظهر الجدول (12) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغير التغذية العكسية للأداء ومتغير التجديد الاستراتيجي بأبعاده. وتوضح البيانات الظاهرة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1 %) ($r=0.641, p < 0.01$). وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الاولى.

ثانيا : اختبار فرضيات التأثير

تهدف هذا الفقرة اختبار فرضية التأثير لغرض تحديد إمكانية قبولها او رفضها وفق ما مرسوم لها في منهجية البحث ، إذ سيتم التحري عنها باستعمال الحزمة الإحصائية (SPSS-21). وكما يأتي:

اختبار الفرضية الثانية :-

للتحقق من معنوية تأثير التغذية العكسية للأداء في التجديد الاستراتيجي وفق الفرضية الثانية ، فإن الجدول (13) يوضح نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر التغذية العكسية للأداء في التجديد الاستراتيجي .

جدول (13)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التغذية العكسية للأداء في التجديد الاستراتيجي

R ²	قيمة (F)		التغذية العكسية للأداء	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	A	المتغير التابع
0.411	2.79	61.458	0.641	1.191	التجديد الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

أذ يتضح من الجدول (13) ما يأتي :

أ:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (61.458) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.79) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية للتغذية العكسية للأداء في التجديد الاستراتيجي و بدرجة ثقة (99%).

ب:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.411) بان التغذية العكسية للأداء قادرة على تفسير ما نسبته (41.1%) من التغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي. أما النسبة البالغة (58.9%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث .

ج:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.641). بان زيادة التغذية العكسية للأداء بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيزيد التجديد الاستراتيجي بنسبة (64.1%) من وحدة انحراف معياري واحد ، الذي يشير الى ان التغذية العكسية للأداء تؤثر بشكل معنوي في التجديد الاستراتيجي اذن تقبل الفرضية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء التحليل الذي مر ذكره في المبحث الثالث يمكن ان نشير إلى جملة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث:

- 1- اظهرت النتائج ان المصارف مجتمع البحث تحدد مستوى طموحها (الاهداف المطلوب تحقيقها) بالاعتماد على ادائها السابق ، وتقوم باتخاذ الاجراءات الخاصة بتحسين الاداء بالاعتماد على المعلومات التي توفرها التغذية العكسية .
- 2- تعكس المؤشرات التي اظهرتها نتائج التحليل ان المصارف عينة البحث تركز على الاجراءات الاستغلالية من خلال اهتمامها بالأنشطة التي تتطلب استغلال مهارات وخبرات العاملين لديها ، مما يساعدها على تقليل نفقات التدريب والتطوير . فضلا عن ذلك فأن هذه المصارف تستخدم التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات للزبائن .
- 3- كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية للأداء التجديد الاستراتيجي .
- 4- عكست نتائج البحث وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية للتغذية العكسية للأداء في التجديد الاستراتيجي ، مما يدل ان تبني المصارف المبحوثة لمفهوم التغذية العكسية للأداء يسهم في تحديد مسار التجديد الاستراتيجي .

ثانيا : التوصيات

من اجل النهوض بالواقع المصرفي في القطاع الاهلي واعتمادا على النتائج التي توصل لها البحث بعد تحليل وتفسير البيانات من واقع المصارف الاهلية عينة البحث تبلورت بعض الافكار والمقترحات التي يمكن صياغتها في مجموعه من التوصيات الآتية :-

- 1- اهمية قيام المصارف عينة البحث بالمتابعة المستمرة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية ودراسة تأثيراتها على برامجها وخدماتها المصرفية والعمل على تحسينها من اجل تعزيز قدرتها التنافسية .
- 2- الافادة من معطيات التغذية العكسية للأداء في تحديد نوع مسار وإجراءات التجديد الاستراتيجي الاستغلالية والاستكشافية التي ستتبعها عند اختيار وتحديد مستويات الطموح المستقبلية القريبة منها والبعيدة وكيفية تنفيذها او تحقيقها .
- 3- الاستمرار وتعزيز الاجراءات المتعلقة بتوفير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية اللازمة لإنجاح عمليات التطوير والتغيير الاستراتيجي قبل البدء بتنفيذها لضمان نجاحها والحصول على النتائج المطلوبة .

المصادر

المصادر العربية

الرسائل والاطاريح

- 1- العبودي ،علي عبد الرزاق ، دور القابليات الديناميكية في تحقيق التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي ، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمتنى ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية، 2015 .

المصادر الاجنبية

A- Abook

- 1- Armstrong, Michael, Armstrong's handbook of performance management : an evidence-based guide to delivering high performance , 4th ed , Saxon Graphics Ltd, Derby ,koganpage , London ,United Kingdom,2009 .

B- Journals & Periodicals

- 1- Baum, J. A. C, Li, S. X., & Usher, J. M. , Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions.AdministrativeScience Quarterly, Vol.45,No.1,2000.p768.
- 2- Bromiley, P. Testing a causal model of corporate risk taking and performance. Academy of Management Journal Vol.34, No.1,1991.
- 3- Carver, C. S., & Scheier, M. F. , Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. Psychological Bulletin,Vol. 92, No.1,1982 .p112

- 4- Chakravarthy, B.S,. Strategic self-renewal: A strategic planning framework for today, Academy of Management Review,Vol. 9,No.3,1984.p5.
- 5- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J., and Lane, P.J.,Emerging issues in corporate entrepreneurship, Journal of Management,Vol.29,No.1,2003.p351.
- 6- Eraut, M., Feedback. Learning in Health and Social Care,Vol. 5 No.3,2006.111.
- 7- Floyd, S. W. and P. J. Lane , Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal, Academy of Management Review,Vol.25,No.1,2000.p150
- 8- Greve,b H. R,"Performance, aspirations and risky organizational change." Administrative Science Quarterly,Vol. 43,No.1,1998.p59.
- 9- Guth, W. D. and A. Ginsberg , Corporate entrepreneurship: Introduction, Strategic Management Journal,Vol.11,No.1,1990.p6.
- 10- Hambrick, D.C. and R. D'Aveni , Large Corporate Failures as Downward Spirals, Administrative Science Quarterly,Vol.33,No.1,1988.p3.
- 11- Hattie, J. and H. Timperley , The Power of Feedback, *Review of Educational Research* ,Vol.77, No.1,2007 .p81.
- 12- Hayton, J.C, Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, Vol.15,No.1,2005.
- 13- Hopkins, W. E., Mallette, P., & Hopkins, S. A. , Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations. Academy of Strategic Management Journal, Vol. 12, No.2,2013.p77.

- 14- Iyer.N and Miller.D, Performance Feedback, Slack, and the Timing of Acquisitions , The Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 4 ,2008.p811.
- 15- Larson, J. R., Jr ,The performance feedback process: A preliminary model. Organizational Behavior and Human Performance, Vol.33, No.1,1984 .391.
- 16- McNamara, Gerry, Henry Moon, and Philip Bromiley, Banking on commitment: intended and unintended consequences of an organization's attempt to attenuate irrational commitment, *Academy of Management Journal*, Vol.45,No.2,2002 .p443.
- 17- Mezas, S., Chen, Y., & Murphy, P. Aspiration-level adaptation in an American financial services organization: A field study. *Management Science*, Vol .48, No.10, 2002.p1285.
- 18- Nadler, D. A. Using feedback for organizational change: Promises and pitfalls. *Group and Organizational Studies*,Vol.1,No.1 1977.309.
- 19- Neely, A, Mike Gregory and Ken Platts, Performance measurement system design , *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 25 No. 12, 2005.p297.
- 20- Sadler, D. R. ,Formative assessment and the design of instructional systems, *Instructional Science* Vol.18,No.1, 1989 .p121
- 21- Sharma, P. and J. J. Chrisman , Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*,Vol.23,No.1,1999.p19.
- 22- Siggelkow, N. , Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*,Vol.47,No.1,2002.

- 23- Steelman.A., The feedback environment scale: construct definition, measurement , and validation, , Educational and Psychological Measurement, Vol. 64 No. 1, 2004.p169.
- 24- Stopford, J. M. and Baden-Fuller,C.,Creating corporate entrepreneurship, Strategic Management Journal,Vol. 15,No.1,1994.p521
- 25- Taylor, S. M., Fisher,C.D., & Ilgen,D. R, Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), Research in Personnel and Human Resources Management,Vol.2, No.1,1984.p81.
- 26- Uotila, J., Maula, M., Keil, T. and Zahra, S.A., Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. Strategic Management Journal,Vol. 30,No.1,2009.p222.
- 27- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C. W. and Van den Bosch 'Mastering strategic renewal: mobilizing renewal journeys in multi-unit firms'. Long Range Planning,Vol. 34,No.2, 2001.p161.
- 28- von Bertalanffy, L. General system theory: Foundations, development, applications (Reviseded.) New York: Braziller, 1968.p310
- 29- Wiener, N. The human use of human beings: Cybernetics and society. Boston: Houghton Mifflin, 1950.p35
- C- Thesis and dissertation
- 31- Amo, Bj0rn, Willy, Employee innovation behavior, unpublished PH.D. Dissertation, Bod0 Graduate School of Business, Bod0 Regional University, Norway,2005.

32- Rajes, Martin, A Behavioral Theory of Strategic Renewal; The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions, unpublished PH.D. dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St. Gallen, Germany,2013.

ملحق رقم (1)

اسماء السادة المحكمين الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة

ت	اسماء السادة المحكمين	مكان العمل
1	الاستاذ الدكتور عباس حسين الحميري	جامعة اهل البيت
2	الاستاذ الدكتور علاء فرحان الدعي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
3	الاستاذ الدكتور عاصم الاعرجي	كلية الصفوة
4	الاستاذ الدكتور ميثم ربيع الحسنوي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
5	الاستاذ المساعد الدكتور احمد كاظم بريس	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
6	الاستاذ المساعد الدكتور بشار عباس الحميري	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بابل
7	الاستاذ المساعد رزوقي عباس عبد	كلية الصفوة
8	الاستاذ المساعد الدكتور سعدي احمد الموسوي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
9	الاستاذ المساعد سحر عباس حسين	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
10	الاستاذ المساعد الدكتور محمود فهد عبد علي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
11	المدرس الدكتور احمد علي فارس	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
12	المدرس الدكتور بلال نوري سعيد	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
13	المدرس الدكتور جنان الدهان	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
14	المدرس الدكتور صالح مهدي الحسنوي	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

ملحق (2)

انموذج استمارة الاستبانة

م/استمارة استبانة

حضرة السيد المحترم

نهديكم اجمل التحيات والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

نضع بين ايديكم أداة قياس اعدت لاكمال متطلبات رسالة الماجستير الموسومة(دور التغذية العكسية للاداء المصرفي بتحديد مسارات التجديد الاستراتيجي ، بحث استطلاعي لأراء القيادات الادارية في عينة من المصارف الاهلية في محافظات كربلاء المقدسة ، النجف الاشرف ، وبابل) التي تهدف للمساهمة في استكشاف العلاقة بين التغذية العكسية للاداء المصرفي والتجديد الاستراتيجي بالطريقة الادراكية للعينة المقصودة . املنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستبانة والاجابة عنها من واقع خبرتكم ورؤيتكم لأفاق العمل في مصرفكم ، وان ماستقدمونه من اجابات نأمل ان تكون موضوعية ودقيقة سيكون له الاثر المفيد في اتمام هذا البحث . علما ان الاجابات ستستخدم لاغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة ، لذا يرجى تفضلكم بوضع إشارة صح (√) واحدة امام كل فقرة من الفقرات المدرجة في الاستبانة وبما ترونه يعكس الواقع او هو اقرب لذلك . مع وافر التقدير والاحترام

الاستاذ المشرف

الاستاذ المشرف

الباحث

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

م.د. زينب مكي محمود

قصي رزوقي عباس

الجزء الاول : معلومات عامة

أولاً - اسم المصرف الذي تعمل فيه

ثانياً - عنوانك الوظيفي الحالي

يرجى وضع إشارة صح (√) في المربع الملائم

ثالثاً - النوع الاجتماعي

انثى

ذكر

رابعاً - التحصيل الدراسي (الشهادة) و الاختصاص

أ- الشهادة

<input type="checkbox"/>	إعدادية فافل	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه

ب- الاختصاص

<input type="checkbox"/>	علوم مالية	<input type="checkbox"/>	ادارة	<input type="checkbox"/>	محاسبة	<input type="checkbox"/>	اقتصاد	<input type="checkbox"/>	احصاء	<input type="checkbox"/>	اخرى
--------------------------	------------	--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	-------	--------------------------	------

خامساً - سنوات الخدمة

<input type="checkbox"/>	5 فأقل	<input type="checkbox"/>	6- 10	<input type="checkbox"/>	11- 15	<input type="checkbox"/>	16- 20	<input type="checkbox"/>	21- 25	<input type="checkbox"/>	اكثر من
--------------------------	--------	--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------

26

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

اولاً: التغذية العكسية للاداء :- يقصد بها المعلومات المقدمة لادارة المصرف عن صحة ودقة وكفاية سلوكيات العمل ،والتي ينبغي استخدامها لسد الفجوة بين الاداء الفعلي والمخطط وتحسين الاداء بما يضمن تحقيق الاهداف المرغوبه ، وتتضمن الابعاد الاتية .

أ- مستوى الطموح : يمثل الاهداف التي يسعى المصرف الى تحقيقها .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
1	يحدد المصرف مستوى الطموح (الاهداف المطلوب تحقيقها) بالاعتماد على الاداء السابق.					
2	يحدد المصرف مستوى الطموح (الاهداف المطلوب تحقيقها) من خلال مقارنة ادائه مع اداء المصارف المماثلة.					
3	عند تحقيق الاهداف المرسومة فان المصرف لايحتاج الى اجراء تغييرات لتحسين					

الاداء .					
4	يسعى المصرف الى الابتكار والبحث عن طرق اكثر فعالية لجعل الاداء مساويا او اعلى من مستوى الطموح				
5	يعمل المصرف على تعديل استراتيجيته واساليب المنافسه التي يعتمد عليها للوصول الى الاهداف المطلوب تحقيقها .				

ب- **تقبل المخاطرة** : ويعبر عن مدى قدرة المصرف على تحمل المخاطر الناتجة عن التغييرات والتحسينات التي يقوم بها لغرض رفع مستوى الاداء الحالي الى المستوى المطلوب .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
1	يتجنب المصرف تقبل المخاطر عندما يكون اداءه بالمستوى المطلوب .					
2	يدرس المصرف المخاطر المتوقعه قبل القيام باتخاذ الاجراءات اللازمة لرفع مستوى الاداء الحالي .					
3	رغبة المصرف في تحقيق عوائد اكثر يدفعه الى تقبل المزيد من المخاطر .					
4	يتخذ المصرف قرارات تتضمن قدرا من المخاطر عندما تكون معطيات التغذية العكسية لاداء سلبية .					

ج- **التغيير التنظيمي** : قرار استراتيجي يتخذه المصرف استنادا الى معطيات التغذية العكسية المتعلقة بمستويات الاداء والحلول المتاحة لتحسينه .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
1	يقوم المصرف باجراء التغيير التنظيمي استجابة لانخفاض الاداء .					
2	يتبنى المصرف منهج السيناريوهات المستقبلية المحتملة عند اتخاذ قرارات التغيير .					
3	يسعى المصرف الى توفير الموارد اللازمة لانجاح عملية التغيير المنشوده .					
4	يهتم المصرف بتهيأة اجراء العمل المناسبة بما يضمن تقبل العاملين لعملية التغيير المطلوبة .					
5	يستفيد المصرف من معطيات التغذية العكسية عند اجراء التغيير التنظيمي .					

ثانياً :- **التجديد الاستراتيجي** : عبارة عن مجموعه من الانشطة التي يمارسها المصرف لتغيير مساره المعتمد لتحقيق التوافق مع بيئته، ويتضمن الابعاد الاتية .

أ- **المحتوى** : ويشير الى اجراءات التجديد الاستكشافية واجراءات التجديد الاستغلالية . إذ ترتبط اجراءات التجديد الاستغلالية بعمليات التعزيز وتعديل المقدرات والقابليات والعمليات الموجودة وتوظيفها لتحقيق الاستجابة لاحتياجات الزبائن الحاليين ومتطلبات المنافسه ، اما اجراءات التجديد الاستكشافية فانها تتعلق بعمليات البحث والعمليات ذات الطبيعة الابداعيه والابتكاريه.

ت	فقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	اجراءات التجديد الاستغلالي					
	تتصف الاجراءات الاستراتيجية التي يمارسها المصرف ب:-					
1	يركز المصرف بالمقام الاول على تحقيق الاهداف قصيرة الاجل .					
2	يركز المصرف على تقليل التكاليف .					
3	يهتم المصرف بموائمة عملياته وقدراته مع الاستراتيجية الحالية .					
4	يركز المصرف على الانشطة التي تتطلب اجراء التحسين والتعديل على الاداء الحالي .					
5	يهتم المصرف بالانشطة التي تتطلب من المصرف استغلال المهارات والخبرات الحالية للعاملين					
	فقرات					
	اجراءات التجديد الاستكشافي					
	تتصف الاجراءات الاستراتيجية التي يمارسها المصرف ب:-					
6	يركز المصرف على استخدام التكنولوجيا والافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.					
7	يركز المصرف على تحقيق الاهداف بعيدة الاجل .					
8	قبول فرص التطوير الجديدة حتى وان كانت لاتتوافق بشكل كامل مع الاستراتيجية الحالية للمصرف.					
9	التجريب المستمر من قبل للمفاهيم والممارسات الجديدة المتعلقة بالعمل المصرفي					
10	يسعى المصرف للبحث عن قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة ومتميزة للزبائن .					

ب- **السياق** :- ويقصد به تفاعل المصرف مع بيئته الخارجية عند تنفيذ الانشطة والفعاليات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي. فقيام المصرف بتحديد نوع المسار الذي سوف يتبعه في عملية التجديد الاستراتيجي سواء كان استكشافيا او استغلاليا، يعتمد على نوع الاجراءات التي سوف يستخدمها في تحديد هذا المسار .

ت	فقرات الاجراءات الداخلية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
1	تمثل الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) التي يقوم بها المصرف مبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل المصرف					
2	اغلب الانشطة والفعاليات الاستراتيجية (الاستغلالية او الاستكشافية) ناجمة عن افكار قدمها احد اقسام المصرف.					
3	اغلب الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) تنفذ من قبل اقسام المصرف .					
ت	فقرات الاجراءات الخارجية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
4	تمثل الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) التي يقوم بها المصرف مبادرات مقترحة من قبل جهات خارجيه (كأن تكون جهات حكومية او مصارف اخرى).					
5	الاجراءات الاستراتيجية(الاستغلالية او الاستكشافية) التي يقوم بها المصرف هي عبارة عن مشاريع مشتركة او اتفاقيات تعاون مع جهات خارجيه .					
6	اغلب الاجراءات الاستراتيجية تنفذ من قبل جهات خارج المصرف من خلال عمليات الاندماج او الاستحواذ .					

ج- العملية :- يرتبط هذا البعد بالمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ إجراءات تجديد الاستراتيجية وتكرار وتقلب هذه الإجراءات .

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
1	يقوم المصرف بتكرار الاجراءات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المرسومة .					
2	تشهد الاجراءات الاستراتيجية للمصرف تغييرات كبيرة بين عام واخر .					
3	هنالك انحراف كبير في عدد الاجراءات الاستراتيجية المنفذه من قبل المصرف لهذا العام عن الاعوام السابقة					
4	لايوجد اختلاف في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي يقوم المصرف بتنفيذها بين عام واخر.					
5	تنفذ الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها .					