



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.2; Apr. 2024

عدد أبريل 2024



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

تحليل العلاقة بين بعد التحليل البيئي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء
المؤسسي طبقاً لمعايير النموذج الاوروبي للتميز EFQM 2020
(دراسة تطبيقية على البنوك المصرية)

أ.د. / ياسر احمد مدني محمد
علي

أ / حازم خالد أحمد

استاذ ادارة الاعمال وعميد

باحث ماجستير

كلية الادارة والتكنولوجيا الأسبق

بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

والنقل البحري

٢٠٢٤

الملخص :

هدفت الدراسة الي اختبار العلاقة بين التحليل البيئي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي طبقا لمعايير النموذج الاوروبي للتميز EFQM 2020، ووصف واقع التحليل البيئي في تلك البنوك ، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الادارة العليا والوسطي في البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية ، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد تم توزيع الاستبيان الالكتروني علي عينة عشوائية طبقية من هؤلاء العاملين بتلك الادارات عبر (Google forms) ، وقد بلغت ٣٥٨ موظفا وتم استعادة ٢٩٣ استبانة صالحة للتحليل الاحصائي ، حيث توصلت الدراسة الي وجود علاقة جوهريه ايجابية بين بعد التحليل البيئي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد الأداء المؤسسي المتمثلة في (التوجه ، التنفيذ، النتائج) بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي، الأداء المؤسسي، التوجه ، التنفيذ ، النتائج .

Abstract:

The study aimed to test the relationship between environmental analysis as one of the dimensions of strategic planning and institutional performance in accordance with the standards of the European Excellence Model EFQM 2020, and to describe the reality of environmental analysis in those banks, where the study population consisted of workers in senior and middle management in banks operating in the Arab Republic of Egypt, and the study was followed. The descriptive analytical approach. The electronic questionnaire was distributed to a random, stratified sample of those working in those departments via (Google forms). It amounted to 358 employees, and 293 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The study found that there was a positive fundamental relationship between the dimension of environmental analysis as one of the dimensions of planning. The strategic and institutional performance dimensions represented in (direction, implementation, results) of the banks operating in the Arab Republic of Egypt under study.

Keywords: environmental analysis, institutional performance, direction, implementation, results.

مقدمة:

نظرا للتغيرات المستمرة، والمتسارعة، والتطورات الميدانية الهامة التي تشهدها الدول، وتواجهها المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة في عصرنا الحديث، وما ينتج عنها من تحديات، وتغيرات سريعة، ومستمرة، ومعقدة بشكل اصبحت الادارة التقليدية عاجزة عن مواجهاتها، مما يجعل البنوك قادرة علي المنافسة، وهو الامر الذي يفرض علي المنظمات استخدام أدوات، وأساليب ادارية تتسم بالمرونة، والحكمة في ظل هذه التغيرات المتسارعة، وهذا لكي تستطيع المنظمات الارتقاء بأدائها، لذا وجب الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لاسيما فيما يتعلق بالتحليل البيئي الذي يشكل المرتكز الاساسي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة من خلال ما يقدمه من معلومات عن الفرص، والتهديدات بالبيئة الخارجية، والقوة، والضعف بالبيئة الداخلية . (هدى.٢٠٢٣)

لذا تحتاج البنوك الي الكشف عن بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق جمع البيانات بالطرق التقليدية وغير التقليدية، وتسليمها للمديرين، فيتم تحليلها وتحديد استراتيجية الشركة المستقبلية. ((Dess. 2012

أولا: الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة " تحليل العلاقة بين بعد التحليل البيئي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي طبقا لمعايير النموذج الاوروبي للتميز EFQM 2020 " سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد تناول الباحث في هذه الدراسات من زاوية الأهداف ومجالات تطبيقها وعيناتها وأدواتها وأساليب التحليل وأهم نتائجها، وذلك بغرض تحديد الموقف الحالي لهذه الدراسة، وبما يجعل الباحث قادر علي الاستفادة من الدراسة في تحديد الفجوة البحثية وتحديد كيفية سد تلك الفجوة ومعالجتها لما يتفق مع البيئة المصرفية المصرية، وعرض الباحث هذه الدراسات في التسلسل الزمني لها، فضلا عن التعليق العام علي الدراسات السابقة، وقد تم تصنيف تلك الدراسات والتعقيب وفقا لمتغيرات الدراسة الحالية وهي وفقا كالأتي :

المحور الاول : الدراسات المتعلقة بالتحليل البيئي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي .

المحور الثاني : التعقيب الخاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالتحليل البيئي .

المحور الثالث : الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي .

المحور الرابع : التعقيب الخاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي .

المحور الخامس : التعقيب العام علي الدراسات السابقة .

المحور الاول : الدراسات المتعلقة بالتحليل البيئي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي

اسم المؤلف والتاريخ	الهدف من الدراسة	أسلوب التحليل	العينة	النتائج
(اسماعيل.٢٠١٣)	هدفت الدراسة الي دراسة أثر تحليل القوي التنافسية بورتر علي الأداء الاستراتيجي للمنظمة في مؤسسة المطاحن الكبرى	المنهج الوصفي التحليلي .	تم تطبيق البحث علي ٣٥ من العاملين بالمؤسسة .	اظهرت النتائج الي وجود اثر ذو دلالة احصائية لتحليل القوي التنافسي لبورتر علي الأداء الاستراتيجي للمنظمة .
(chejioki.2019)	هدفت هذه الدراسة الي دراسة واقع التحليل الاستراتيجي علي الاداء الاستراتيجي في قطاع الاتصالات المتنقلة في نيجيريا ,	المنهج المسحي .	تم تطبيق البحث علي ١٠٥ من العاملين في قطاع الاتصالات .	أظهرت النتائج الي وجود علاقة ايجابية بين التحليل الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي .
(ايهاب.٢٠٢٢)	هدفت هذه الدراسة الي دراسة واقع تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبريد المصري، ومقدار توافر الرقابة علي أنظمة تشغيل الحكومة الالكترونية بها .	المنهج الوصفي التحليلي .	تم تطبيق البحث علي ١٢٣٦٢ من القائمين علي الحكومة الالكترونية .	أظهرت النتائج الي وجود علاقة ارتباط طردي قوية بين عدي التحليل البيئي و الأداء المؤسسي المستدام .

المحور الثاني : التعقيب الخاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالتحليل البيئي

- ١ - اجريت هذه الدراسات خلال الفترة من 2013 الي 2022 في بيئات مختلفة بعضها عربية والاخرى اجنبية حيث انقسمت الي دراستين عربية ودراسة واحدة اجنبية.
- ٢ - اعتمدت كل الدراسات على اسلوب الاستبانة لقياس التحليل البيئي، وعلاقتها بالأداء.
- ٣ - قامت هذه الدراسات في مجالات تطبيقية مختلفة فمنها ما طبق على مؤسسات صناعية، وقطاع الاتصالات، والحكومة الالكترونية .
- ٤ - اعتمدت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، ما عدا دراسة (chejioki.2019) اعتمدت المنهج المسحي .
- ٥ - اتفقت الدراسات السابق عرضها (اسماعيل.٢٠١٣، ، chejioki.2019، ايهاب. ٢٠٢٢) على وجود علاقة بين التحليل البيئي، والأداء.

المحور الثالث : الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي .

اسم المؤلف والتاريخ	الهدف من الدراسة	أسلوب التحليل	العينة	النتائج
(حسين ، ٢٠٢٠)	هدفت الدراسة الي تحليل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي .	تم تطبيق الدراسة علي ٤١٣٤ موظغ في قطاع شركات الاتصالات الاردنية .	أن مستوى تصورات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لمدخلات وعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة ووجود أثر لمدخلات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي. وجود أثر لعمليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي .
(Jaroslav , 2020)	هدفت الدراسة الي عرض المزايا ونقاط الضعف الرئيسية للإصدار الأخير من نموذج EFQM، خاصة من وجهة نظر عملية فيما يتعلق بعصر الجودة ٤.٠ في الشركات الصناعية التشيكية	المنهج الوصفي	تم تطبيق البحث علي ١٨ متخصصًا في الجودة .	انة سببيل نموذج EFQM أداة متقدمة وعامة للغاية لأي شخص ، منظمة تسعى جاهدة لتكون ناجحة في رحلة التميز و ان لدى مجموعة كبيرة من المبدعين هدف أصلي: تحويل النموذج الجديد من كونه أداة تقييم فقط إلى نموذج يوفر إطارًا ومنهجية حيوية للمساعدة في التغييرات والتحول.
(الرمثي، ٢٠٢٢)	هدفت الدراسة الي تقديم تصور مقترح لتطوير اداء ادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير النموذج الاوروبي للتميز EFQM 2020	المنهج الوصفي	تم تطبيق علي ٢١٣ قائدا تعليميا في ادارات التعليم .	تطبيق معايير النموذج الاوروبي بادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية متحقق بدرجة متوسطة .
(شيماء، ٢٠٢٣)	هدفت تلك الدراسة الي التعرف علي مدي اثر تطبيق النموذج الاوروبي علي الاستدامة التنظيمية بالتطبيق علي قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بور سعيد .	المنهج التحليلي الوصفي	تم تطبيق الدراسة علي ٣٨٤ من العاملين بالقطاع .	وجود اثر ايجابي لتطبيق النموذج الاوروبي علي الاستدامة التنظيمية علي البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي .

المحور الرابع : التعقيب الخاص بالدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي

١ - اجريت هذه الدراسات خلال الفترة من 20٢٠ الي ٢٠٢٣ في قطاعات مختلفة وكل الدراسات عربية.

٢ - اعتمدت كل الدراسات على اسلوب الاستبانة .

٣ - اعتمدت الدراسات السابقة اسلوب العينة.

٤ - اكدت دراسة (حسين ، ٢٠٢٠) علي وجود علاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية ، ايضا توصلت دراسة (Jaroslav, 2020) علي ان نموذج EFQM سيظل أداة متقدمة لأي منظمة تسعى لتطوير أدائها في الشركات الصناعية التشيكية، ايضا توصلت دراسة (الرمثي، ٢٠٢٢) الي ان ادارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تقوم بتطوير ادائها في ضوء معايير النموذج الاوروبي للتميز EFQM 2020، ايضا توصلت دراسة (شيماء، ٢٠٢٣) علي وجود وجود اثر ايجابي لتطبيق النموذج الاوروبي علي الاستدامة التنظيمية في قطاع التأمين الصحي بمحافظة بور سعيد .

٥ - وبناء على الدراسات السابقة التي تم ذكرها والتي تناولت العلاقة بين التحليل البيئي والأداء المؤسسي، فانه لم يتم التطرق حتى الان الي اي دراسات سابقة في الربط بين التحليل البيئي وابعاد الاداء المؤسسي في مجال البنوك على حد علم الباحث.

المحور الخامس : التعقيب العام علي الدراسات السابقة

• اتفقت الدراسات السابقة (شيماء، ٢٠٢٣ ، الرمثي، ٢٠٢٢ ، Jaroslav, 2020) مع الباحث علي ان ابعاد الأداء المؤسسي (التوجه / التنفيذ / النتائج) على تطبيق المنهج الوصفي، لذلك سوف يقوم الباحث علي تطبيق المنهج الوصفي.

• لا توجد اي دراسة من الجانب التطبيقي للربط بين التحليل البيئي وابعاد الاداء المؤسسي وذلك على البنوك المصرية، حيث تم تطبيق التحليل البيئي على قطاع الاتصالات، والشركات الصناعية، والحكومة الالكترونية، بينما الأداء المؤسسي فتم تطبيقه على المؤسسات التعليمية، والصحية، والصناعية، وشركات الاتصالات.

• لا توجد دراسات على حد علم الباحث سواء عربية او اجنبية تناولت العلاقة بين التحليل البيئي والاداء المؤسسي على البنوك، وهذا ما يمثل الفجوة البحثية التي حاول الباحث فتح افاق جديدة للوصول الي علاقة من عدمه لسد الفجوة البحثية.

ثانياً: مشكلة الدراسة :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية اجري خلالها العديد من المقابلات الشخصية مع مديري البنوك العاملة في مصر، محل الدراسة والبالغ عددها ١٠ بنوك بمحافظة القاهرة، والجيزة، وبمعدل كل بنك ثلاث استثمارات. ولم يستخدم الباحث فيها اطارا محددا للدراسة، وإنما قام على عينة ميسرة من رؤساء مجلس الادارة، واعضاء مجلس الادارة، ومديري الفروع لكل بنك، ورؤساء القطاعات. استخدم خلالها اطارا للمقابلة الشخصية وقائمة استقصاء استطلاعية للإسهام في تحديد مشكلة الدراسة ، وصياغة فروضها وتكوين متغيراتها.

ومن ثم تحديد الاساليب المناسبة لجمع البيانات ، واعداد قائمة الاستقصاء، والوقوف على ظواهر الدراسة ، ومدى امكانية ، وقابلية مجتمع الدراسة لتطبيق محتوى الدراسة ، وأمكن للباحث من خلال تحليل بيانات استمارة الاستقصاء الاستطلاعية رصد العديد من الظواهر والنتائج المبدئية المتعلقة بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة. من اهمها ما يلي:

١. وجود قصور بنسبة ٦٥ % من قبل ادارة البنوك في جمع المعلومات المهمة من البيئة الخارجية لحسن استغلال الفرص، ومواجهة التهديدات.
٢. وجود قصور بنسبة ٥٥ % من قبل ادارة البنوك في ادارة عملياتها الداخلية، مما يحد من قدرة البنك في تعزيز نقاط قوته، وتطوير نقاط ضعفه.
٣. وجود قصور بنسبة ٦٠ % في وضع خطة وسياسات معتمدة من مجالس ادارة البنوك لتحسين الاداء المؤسسي.
٤. وجود قصور في استخدام البنك للرسالة، والاهداف في التخطيط للعمليات، والانشطة المختلفة.
٥. ضعف الهيكل الاداري للبنوك، مما يعوق من تقدم ادائها.
٦. عدم كفاية المبادرات المقدمة من البنوك لتفي باحتياجات المجتمع.

من خلال الاطلاع علي الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحليل البيئي والأداء المؤسسي، فإن المشكلة الأساسية للدراسة تكمن في أن بعض المنظمات تعاني قصورا كبيرا في تحليل بيئتها وعلية فإن مشكلة الدراسة تكمن في الاجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ماهو مستوى التحليل البيئي الذي تقوم به المنظمة حتي تتمكن من وضع افضل استراتيجي للتقدم والنمو بأدائها في المستقبل؟

٢- كيف يمكن استخدام نقاط القوة في الاستعادة من الفرص؟ وكيف يمكن تقليل التهديدات ونقاط الضعف في المستقبل؟

٣- هل هذه المنظمات تقوم بتحديد خياراتها الاستراتيجية في ضوء قيامها بعملية التحليل لبيئتها الداخلية والخارجية وصولاً للقرار الاستراتيجي المناسب.

ومن خلال الزيارة الميدانية للواقع العملي للبنوك العاملة في مصر تبين انها تعاني من مشاكل منها ضعف الاداء المؤسسي ، وعدم التطبيق السليم للتحليل البيئي، مما اثار رغبة الباحث لدراسة ما هي المشكلة والوقوف على اسبابها ومحاولة ايجاد حلول مناسبة لها.

ثالثا : أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة العملية مصدر للباحثين الذين يريدون التعرف اكثر علي واقع التحليل البيئي، وقد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين والمهتمين لاجراء البحوث في هذا المجال، وأهمية التطبيقية بأنة يطبق علي البنوك المصرية للخروج بنتائج جديدة تتعلق بتأثير التحليل البيئي علي الأداء للمنظمات، فكثيرا ما تتوقف المنظمات عند حدود نتائج عملية التحليل البيئي، بالرغم من أن هناك متغيرات طارئة، والتي تستوجب تعديلات داخل الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية.

رابعا : أهداف الدراسة :

يهدف البحث الي توضيح تأثير استخدام أدوات التحليل البيئي علي الأداء المؤسسي، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

١- معرفة الفرص والتهديدات الخارجية والقوي والضعف الداخلية وتحديد القوي المؤثرة علي السوق ودراستهم والتنبؤ بالمستقبل.

٢- تسليط الضوء علي الواقع التنافسي في السوق وكشف الميزة التنافسية للمنظمة وتوظيف تلك الميزة في الانطلاق نحو الريادة والتقدم.

٣- التعرف علي الأثر الناتج عن تطبيق التحليل الخارجي لقوي المنافسة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

٤- التوصل الي مجموعة من المقترحات والتوصيات، والتي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تؤدي الي التحسين والتطوير.

خامسا : فرضيات الدراسة :

تتشكل فرضيات الدراسة لمعرفة اثر التحليل البيئي علي الاداء المؤسسي وفقا لنموذج التميز الأوروبي EFQM، حيث تم اختيار الأثر من خلال الأساليب الاحصائية، وبالتالي فان فرضيات الدراسة تم صياغتها كالتالي:

فرض رئيسي : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد الأداء المؤسسي والمتمثلة في (التوجه، والتنفيذ، والنتائج) وفقا للمعايير لمعايير النموذج الأوروبي للتميز في البنوك المصرية.

فرض فرعي أول : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي وبعد التوجه كأحد أبعاد الأداء المؤسسي بالبنوك المصرية ، محل الدراسة.

فرض فرعي ثاني : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي وبعد التنفيذ كأحد أبعاد الأداء المؤسسي بالبنوك المصرية ، محل الدراسة.

فرض فرعي ثالث: توجد علاقة ذات ايجابية دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي وبعد النتائج كأحد أبعاد الأداء المؤسسي بالبنوك المصرية ، محل الدراسة.

سادسا : حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة علي الاتي :

١-الحدود الموضوعية : تناولت هذه الدراسة موضوع التحليل البيئي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي طبقا لمعايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 .

٢- الحدود الزمنية : تم اجراء هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٣ .

٣- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة علي العاملين بالإدارة العليا والوسطي .

٤- الحدود المكانية : شملت هذه الدراسة البنوك المصرية .

سابعاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، من خلال الاجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف معرفة العلاقة بين بعد التحليل البيئي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد الأداء المؤسسي طبقا لمعايير

النموذج الاوروبي للتميز EFQM 2020 ، ولقد استخدم هذا المنهج ايضا من اجل جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، الذي يعتمد بدرجة كبيرة علي دراسة الواقع او الظاهرة كما هي.

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة:

تعد اختيار العينة المناسبة للدراسة من اهم العناصر الاساسية في بداية العمل الميداني ويتكون عددهم (٥١٤٥) مفردة في مجموعة البنوك الآتية : (البنك الاهلي المصري ، بنك CIB ، بنك مصر ، بنك QNB ، بنك التجاري وفا ، مصرف ابو ظبي الاسلامي ، بنك كريدي اجريكول مصر ، بنك الاسكندرية ، بنك التعمير والاسكان ، بنك ABC ، بنك قناة السويس ، بنك المصري الخليجي ، ميد بنك ، بنك الاهلي المتحد ، بنك الاهلي الكويتي ، بنك الامارات دبي الوطني ، بنك تنمية الصادرات ، بنك SAIB ، البنك العربي ، بنك فيصل الاسلامي ، بنك القاهرة ، بنك ابو ظبي التجاري ، بنك العربي الافريقي الدولي ، البنك الزراعي المصري ، بنك الاستثمار العربي ، بنك العقاري المصري ، بنك المصرف المتحد ، بنك التنمية الصناعية ، بنك البركة ، بنك الوطني الكويتي ، المصرف العربي الدولي) والبالغ عددهم ٣١ بنك .

• وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة التي استهدفتها الدراسة من السادة رؤساء مجالس الادارة، واعضاء مجلس الادارة ، ومديري الفروع ، ورؤساء القطاعات ، من الادارة العليا، والادارة الوسطي في البنوك محل البحث .

• حجم عينة الدراسة :

نظرا لكبير حجم مجتمع الدراسة (٥١٤٥) مفردة فقد تم الاعتماد علي أسلوب العينات لاختيار مفردات العينة المستهدفة من مجتمع الدراسة وقد تم استخدام معادلة (Robert Mason) لتحديد حجم العينة على النحو التالي:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

M : حجم المجتمع

- S : الدرجة المعيارية لمستوي الدلالة (٠,٩٥) ، وهي ناتج قسمة نسبة الخطأ ٠,٠٥ علي ١,٩٦ .
P : تمثل نسبة توافر الخاصية ، وهي (٠,٠٥٠) .
Q : هي النسبة المتبقية من الخاصية ، وهي (٠,٠٥٠) .

وبتطبيق المعادلة السابقة تصبح حجم عينة البحث = ٣٥٨ مفردة، ويصبح عدد قوائم الستقصاء الموجهة لوحدة المعاينة = ٣٥٨ مفردة ، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة الختیار المفردات المستهدفة في الدراسة وفي ضوء ذلك اشتملت إجراءات سحب العينة، والخاصة بتوزيع العينة على البنوك العاملة بجمهورية مصر العربية، وقد حصل الباحث على ٢٩٣ استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

تاسعا : الاطار المفاهيمي :

❖ التحليل البيئي :

يعتبر تحليل البيئة من أهم المراحل في بناء خطة إستراتيجية إلا أن التحميل ما هو الا أداة لاجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل، وكشف القضايا الرئيسية لنشاطها ذات الصلة الوثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها، حيث يكمن التحليل البيئي في العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الاستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها، والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر علي الأداء، والأعمال في المنظمة الآن، وفي المستقبل . (تزلت ، ٢٠١٨)

❖ الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 :

يعرف (الرمهي ، ٢٠٢٢) بانه عملية لتحسين الأداء، والتي تشمل عناصر العمل المؤسسي كافة، كما تتضمن جميع الجهود والممارسات التي تبذلها ادارات المنظمة للوصول الي أعلى درجات التميز في الأداء والنتائج، من خلال استحداث اطار عمل وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM 2020 في مجالات (التوجه، التنفيذ، النتائج)، وفيما يلي تعريف كل بعد من هذه الأبعاد، حيث يعرف (الزهراني . ٢٠٢٣) النموذج الاوروبي للتميز ٢٠٢٠ بأنه واضح وبسيط ، حيث يتمثل في طرح ثلاثة اسئلة وهي :

١- لماذا تم انشاء المؤسسة ؟ وما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ (التوجه)

٢- كيف تنوي المؤسسة تحقيق هدفها واستراتيجيتها؟ (التنفيذ)

٣- ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ ما الذي تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ (النتائج)

- **التوجه** : حيث يتم تعريف المؤسسة المتوقعة من خلال رؤيتها واهدافها الطموحة، حيث تشمل الغاية والرؤية والتي تعبر عن غاية المؤسسة واهمية عملها بالنسبة للمجتمع وتهيئتها وتطويرها لمنتجاتها وماتها مما يقدم قيمة مضافة لمجتمعها، بينما رؤية المؤسسة تصف ما تسعى اليها المنظمة في المستقبل.

- **التنفيذ** : من أجل أن تحقق المنظمة اهداف ونتائج باهرة تلبية توقعات المعنيين، فعليها ان تقوم بمشاركة جميع المستفيدين في تحقيق قيمة مستدامة، واصحاب المصلحة هنا المقصود بهم : المتعاملون ، العاملون ، المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة ، المجتمع ، الشركاء ، الموردون .

- **النتائج** : يتضح هذا المجال ما حققته المؤسسة ضمن في المجالين السابقين (التوجه ، التنفيذ) بما فيهم التنبؤات المستقبلية . ومن الناحية العملية نجد أن المؤسسة المتفوقة تقوم بتقديم بيانات حول نتائجها المتعلقة بأراء المعنيين وبناء قيمة مستدامة، ومن ادارة وتطوير الأداء والتغيير حيث ركز الباحث علي تأثير النتائج على انطباعات اصحاب المصلحة من الناحية العملية والتي تستند الي ردود الفعل من المعنيين الرئيسيين حول تجاربهم الشخصية في للتعامل مع المؤسسة وقد تتعلق هذه الانطباعات بالمعنيين السابقين والحاليين.

عاشرا : الدراسة التطبيقية :

١/١٠ الاعتمادية والصلاحية

الإعتمادية Reliability

ثبات المقياس Stability هو قدره المقياس على الحفاظ على ثباته عبر المدى الزمني بغض النظر عن وجود احوال غير قابله للتحكم خلال القياس، وبغض النظر عن حاله المستقصي منهم، وكذلك استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي ان المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة، وتحت نفس الظروف . وقد استخدم اختبار Test-Re-Test لاثبات مدى ثبات المقياس وهو

اختبار احصائي يتم عمله من خلال برنامج SPSS ويوضح فيه درجات ثبات المقياس في ظل الاحوال العادية و درجات ثبات المقياس في ظل عدم التحيز، وبغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لإجمالي أبعاد " التخطيط الاستراتيجي علي تحسين الأداء المؤسسي بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل البحث ". لإجمالي حجم العينة الذي بلغ (٠.٨٦٥) الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (٠.٩٣٠) كما يوضحه الجدول التالي:
جدول رقم (١) : معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات " بعد التحليل البيئي كحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي علي الأداء المؤسسي "

م	أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل : التخطيط الاستراتيجي				
١	التحليل البيئي	٥	٠.٨٣٢	٠.٩١٢
المتغير التابع: تحسين الاداء المؤسسي				
١	التوجه	٦	٠.٨٧٠	٠.٩٣٢
٢	التنفيذ	٦	٠.٨١٦	٠.٩٠٣
٣	النتائج	٦	٠.٨٣٧	٠.٩١٤
إجمالي المتغير التابع:				
		١٨	0.845	٠.٩١٩
إجمالي أبعاد: التحليل البيئي علي الأداء المؤسسي				
		٢٣	٠.٨٦٥	٠.٩٣٠

المصدر : الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الدراسة

من الجدول السابق:

- أكدت قيمة معامل الثبات لبعد المتغير المستقل " التحليل البيئي " الارتفاع، بلغت ٠.٨٣٢، وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد علي تلك المقاييس.
- أكدت قيم معاملات الثبات لأبعاد للمتغير التابع " الاداء المؤسسي " الارتفاع وتراوح بين (٠.٧٢٩ حتى ٠.٨٧٠)، وهي أكبر من (0.7) مما يعني القدرة على الاعتماد علي تلك المقاييس.

- كما وأظهرت نتائج التحليل أن معامل الثبات العام لمتغيرات الاستبيان بلغت (٠,٨٦٥)، بينما سجل معامل الصدق العام لمتغيرات الاستبيان ٠,٩٣٠ ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالصدق الذاتي.

٢/١٠ : التحليل الوصفي للبيانات

عرض الباحث في هذا الجزء توصيف متغيرات الدراسة، من خلال المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية، مستخدماً في ذلك البرنامج الإحصائي (Spss) برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث يوضح من بيانات الجداول الخاصة بتلك الأبعاد العبارات التي حازت على أعلى درجات الأهمية، وأقل درجات الأهمية وذلك وفقاً لاستجابات مفردات عينة الدراسة، هذا وقد استخدم الباحث المتوسط المرجح، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، والترتيب لكل عبارة، لأن الأهمية النسبية يعتد بها للوصول إلي نتائج ذات دلالة لمقياس ليكرت الخماسي، فكلما زاد المتوسط المرجح زادت الأهمية النسبية للعبارة، وكلما دل ذلك على زيادة قوة الاتجاه نحو تقييم ودلالة متغيرات محل الدراسة).

١ / ٢ / ١٠ المتغير المستقل (X) : (بعد التحليل البيئي كاحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي) كما يلي:

جدول (٢) : المقاييس الوصفية لبعده التحليل البيئي X

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٨٣.٨٠	٠.٧٣	٤.١٩	التحليل البيئي هو أحد أفضل الأدوات لتحليل وضع البنك الحالي .
٦٧.٤٠	١.٤٤	٣.٣٧	يساعد التحليل الداخلي للبنك على معرفة نقاط القوة وتعزيزها وأهم نقاط الضعف وتطويرها.
٨٠	٠.٨٤	٤.٠٠	يساعد التحليل الخارجي للبنك على استغلال أفضل الفرص ومواجهة أخطر التحديات.
٧٩.٤٠	٠.٩٢	٣.٩٧	يساعد التحليل البيئي للبنك على التعرف على السوق المصرفي والمنافسين به.
٨١.٤٠	٠.٨٨	٤.٠٧	يسهم التحليل البيئي كونه أداة قوية في صياغة واختيار الاستراتيجيات للبنك
٧٩.٠٦	٠.٦٢	٣.٩٥	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق مايلي "

- المتوسط العام لبعد " التحليل البيئي " بلغ (٣.٩٥)، بإنحراف معياري قدره (٠.٦٢)، وبأهمية نسبية (٧٩.٠٦٪)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد " التحليل البيئي " تميل إلى الموافقة. هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٣٧ إلى ٤.١٩)، بأهمية نسبية من (٦٧.٤٠٪ إلى ٨٣.٨٠٪).
- أن أكثر العبارات موافقة على الترتيب في آراء المبحوثين على الترتيب (التحليل البيئي هو أحد أفضل الأدوات لتحليل وضع البنك الحالي)، و(يسهم التحليل البيئي كونه أداة قوية في صياغة واختيار الاستراتيجيات للبنك)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٨٣.٨٠٪)، (٨١.٤٠٪).
- أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين (يساعد التحليل الداخلي للبنك على معرفة نقاط القوة وتعزيزها وأهم نقاط الضعف وتطويرها)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٦٧.٤٠٪) وفقاً لردود عينة الدراسة.

ومن خلال ما سبق تدل النتائج الإحصائية ان يتوجب علي البنوك العمل علي تعزيز متابعة العاملون بالبنك لكافه التغيرات في البيئه الخارجية وذلك للتحكم في تأثيرها علي البنك.

١٠/ ٢/ المتغير التابع: (ابعاد الاداء المؤسسى Y) ويشتمل على ٣ أبعاد كما يلي:

جدول (٣) : المقاييس الوصفية لبعد التوجة Y1

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٧٢.٤٠	١.٢٢	٣.٦٢	يحدد البنك توجهاته الاستراتيجية علي المدى البعيد .
٨٠	٠.٨٦	٤.٠٠	تتوافق الخطط التشغيلية والتنفيذية مع الخطط الاستراتيجية للبنك
٧١.٨٠	١.٢٠	٣.٥٩	يعلن البنك اهدافه الاستراتيجية بوضوح للعاملين
٦٦	١.٣٧	٣.٣٠	هناك توافق بين ممارسات البنك وتوجهاته الاستراتيجية
٧٨.٢٠	٠.٨٩	٣.٩١	يحدد البنك مؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق اهدافه.
٧٩.١٧	٠.٧١	٣.٧٧	يهيئ البنك المناخ التنظيمي الداعم للتميز والابداع.
٧٣.٧١	٠.٧٢	٣.٦٨	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المتوسط العام لبعد " التوجة Y1 " بلغ (٣.٦٨)، بإنحراف معياري قدره (٠.٧٢)، وبأهمية نسبية (٧٣.٧١٪)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد " التوجة Y1 " تميل إلى الموافقة .
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٣٠ إلى ٤.٠٠)، بأهمية نسبية من (٦٦٪ إلى ٨٠٪).

- أن أكثر العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (تتوافق الخطط التشغيلية والتنفيذية مع الخطط الاستراتيجية للبنك)، و(يحدد البنك مؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق أهدافه)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٨٠%)، (٧٨.٢٠%).
- أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين (هناك توافق بين ممارسات البنك وتوجهاته الاستراتيجية)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٦٦%) وفقاً لردود عينة الدراسة.
- ومما سبق يكون من الضروري العمل علي توافق بين ممارسات البنك وتوجهاته الاستراتيجية.

جدول (٤) : المقاييس الوصفية لبعء التنفيذ Y2

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٧٨.٤٠	١.٠٨	٣.٩٢	يشارك البنك المستفيدين في تحقيق احتياجاتهم
٧٣.٦٠	١.١١	٣.٦٨	يوظف البنك التكنولوجيا في تطوير استراتيجية العمل
٧٠.٨٠	١.١٨	٣.٥٤	يقيم البنك الاداء في ضوء المؤشرات الاستراتيجية .
٦٧.٤٠	١.٣٢	٣.٣٧	يقوم البنك بتطوير ائة مستفيدا من التغذية الراجعة .
٨٢.٦٠	٠.٧٨	٤.١٣	يتابع البنك تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية .
٧٧.٨٠	١.٠٨	٣.٨٩	يقوم البنك بحوكمة الاجراءات المالية والادارية .
٧٤.٥٨	٠.٧٤	٣.٧٢	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المتوسط العام لبعء " التنفيذ " بلغ (٣.٧٢)، بإنحراف معياري قدره (٠.٧٤)، وبأهمية نسبية (٧٤.٥٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعء " التنفيذ " تميل إلى الموافقة .
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٣٧ إلى ٤.١٣)، بأهمية نسبية من (٦٧.٤٠% إلى ٨٢.٦٠%).
- أن أكثر العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (يتابع البنك تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية)، و(يشارك البنك المستفيدين في تحقيق احتياجاتهم)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٨٢.٦٠%)، (٧٨.٤٠%).
- أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين (يقوم البنك بتطوير ائة مستفيدا من التغذية الراجعة)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٦٧.٤٠%) وفقاً لردود عينة الدراسة.
- ومما سبق يكون من الضروري العمل علي بتطوير ائة مستفيدا من التغذية الراجعة.

جدول (٥) :المقاييس الوصفية لبعء النتائج Y3

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٦٩.٢٠	١.٤١	٣.٤٦	يقيس البنك الأداء الاستراتيجي وفق الأداء .
٨٠.٢٠	٠.٨١	٤.٠١	يستثمر البنك وسائل التواصل في تطوير الأداء
٧٩.٠٠	٠.٨٤	٣.٩٥	يتابع البنك الخطط التشغيلية ويعمل علي تحسينها .
٦٦.٨٠	١.٣٥	٣.٣٤	يقوم البنك بقياس رضا المستفيدين باستمرار .
٧٠.٦٠	١.١٤	٣.٥٣	يدرس البنك الشكاوي المقدمة كمدخل لتطوير الأداء .
٧٩.٦٠	٠.٨٠	٣.٩٨	يستشرف البنك الأداء في المستقبل من خلال أدوات عملية
٧٣.٧٩	٠.٨٢	٣.٦٨	المتوسط العام
٧٥.١٠	٠.٥٧	٣.٧٥	المتوسط العام لإجمالي أبعاد الاداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قام الباحث بحساب المؤشر العام المعبر عن كافة فقرات وبنود إجمالي (أبعاد الاداء المؤسسي)، فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة لأبعاد الاداء المؤسسي بلغ (3.75) بانحراف معياري يساوي (0.57)، وبأهمية نسبية (75.10%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو إجمالي أبعاد الاداء المؤسسي تميل إلى الموافقة والموافقة الى حد ما.
- المتوسط العام لبعء " النتائج " بلغ (٣.٨٦)، بانحراف معياري قدره (٠.٧٩)، وبأهمية نسبية (٧٧.٢٥%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعء " النتائج " تميل إلى الموافقة .
- هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (٣.٦٧ إلى ٤.٠٢)، بأهمية نسبية من (٧٣.٤٠% إلى ٨٠.٤٠%).
- أن أكثر العبارات موافقة في آراء المبحوثين على الترتيب (يستثمر البنك وسائل التواصل في تطوير الأداء)، و(يستشرف البنك الأداء في المستقبل من خلال أدوات عملية)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٨٠.٢٠%)، (٧٩%).
- أن أقل العبارات موافقة في آراء المبحوثين (يقوم البنك بقياس رضا المستفيدين باستمرار)، وذلك بأهمية نسبية مقدارها (٦٦.٨٠%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

١٠ / ٣ اختبار فروض الدراسة .:

الفرض الرئيسي : يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي كاحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد الاداء المؤسسي والمتمثل في (التوجة / التنفيذ / النتائج) وذلك بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة . (طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠) .
وينبثق منه الفروض الفرعية التالية :

- **الفرض الفرعي الأول :** يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي كاحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والتوجة كأحد ابعاد الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة (طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠)
اختبار تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (٦) : نتائج تحليل الانحدار البسيط

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٤٨٪	**٠.٠١	٣١٧.٠	**٠.٠١	٥.٠٧	٠.٨٥	الجزء الثابت
			**٠.٠١	١٧.٨٠	٠.٦٩	بعد التحليل البيئي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

- ويتضح من الجدول رقم (٦) أن معاملات الارتباط تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التحليل البيئي كاحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء المؤسسي بالبنوك محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٦٩ ، وذلك عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ ، كما يشير معامل التحديد R² نجد أن المتغير المستقل X (بعد التحليل البيئي) يفسر (٤٨٪) من التغير الكلي في المتغير التابع Y1 (بعد التوجة كاحد ابعاد الاداء المؤسسي). وباقي النسبة يرجع ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد التحليل البيئي) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (بعد التوجة كاحد ابعاد الاداء المؤسسي)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٧.٨٠) وذلك عند مستوى معنوية أقل

من (٠.٠١)، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.01$) ، حيث بلغت قيمة "ف" (317.0) وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على جودة تأثير نموذج الانحدار على بعد التوجة كأحد أبعاد الأداء المؤسسي ، لذا يتضح مما سبق عرضه تم قبول الفرض الفرعى الأول القائل بأنه " يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئى كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والتوجة كأحد ابعاد الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة (طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠)

- **الفرض الفرعى الثانى:** يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئى كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ كأحد ابعاد الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة .(طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠)

جدول رقم (٧) : نتائج تحليل الانحدار البسيط

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٥٥.٥%	**٠.٠١	٤٢٧.٥١	**٠.٠١	٣.٦٩	٠.٥٨	الجزء الثابت
			**٠.٠١	٢٠.٦٧	٠.٧٤	التواصل مع الآخرين

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).
*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss .

- ويتضح من الجدول رقم (٧) أن معاملات الارتباط تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التحليل البيئى كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ كأحد ابعاد الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة .(طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠) ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٧٤ ، وذلك عند مستوى دلالة اقل من ٠.٠٥ ، كما يشير معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل X بعد التحليل البيئى كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي يفسر (٥٥.٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع Y2 والتنفيذ كأحد ابعاد الاداء المؤسسي ، وباقي النسبة يرجع ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل بعد التحليل البيئى كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي ، معنوي على المتغير

التابع (التنفيذ كأحد ابعاد الاداء المؤسسي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٢٠.٦٧) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.01$) ، حيث بلغت قيمة "ف" (٤٢٧.٥١) وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد الأداء المؤسسي، لذا يتضح مما سبق عرضه أنه تم قبول الفرض الفرعي الثاني القائل بأنه يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ كأحد ابعاد الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة. (طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠)

- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والنتائج كأحد ابعاد الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة (طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠)

جدول رقم (٨) : نتائج تحليل الانحدار البسيط

معامل التحديد R^2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدرة β	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٨.٣%	**٠.٠١	٧٣٨.٧٤	**٠.٠١	٥.٢٢	٠.٦١	الجزء الثابت
			**٠.٠١	٢٧.١٨	٠.٨٢	دوافع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١). *دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

- ويتضح من الجدول رقم (٨) أن معاملات الارتباط تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد التحليل البيئي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والنتائج كأحد ابعاد الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة ، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٨٢ ، وذلك عند مستوى دلالة اقل من ٠.٠٥ ، كما تشير معامل التحديد R^2 أن المتغير المستقل X (بعد التحليل البيئي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي) يفسر (٦٨.٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع Y3 (النتائج كأحد ابعاد الاداء المؤسسي)، وباقي النسبة يرجع ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، وباستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد التحليل

البيئي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (النتائج كأحد ابعاد الاداء المؤسسي)، حيث بلغت قيمة "ت" (٢٧.١٨) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره ($P < 0.01$) ، حيث بلغت قيمة "ف" (٧٣٨.٧٤) وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد الأداء المؤسسي، لذا يتضح مما سبق عرضه قبول الفرض الفرعي الثالث بأنه يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والنتائج كأحد ابعاد تحسين الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة (طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠)

٤/١٠ : النتائج

يصنف الباحث نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للمتغيرات التي وضعتها للدراسة سواء كانت متغيرات مستقلة منها المتغير المستقل بعد التحليل البيئي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي ، ومتغير تابع الأداء المؤسسي المتمثلة في (التوجه ، التنفيذ، النتائج) بالبنوك العاملة بجمهورية مصر العربية محل الدراسة، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً خصوصاً عند صياغة التوصيات الملائمة، والقابلة للتطبيق لكل متغير وذلك كما يلي:

١- بعد التحليل البيئي كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي.

٢- الأداء المؤسسي.

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالبنوك العاملة بجمهورية مصر العربية محل الدراسة أن جميع أبعاد تحسين الأداء المؤسسي تتوافر بشكل كبير، والمتمثلة في :

- **التوجه :** ويتوقف تحقيقه على توافر خطة واضحة للبنك حول التميز مع تطوير المعرفة للمستويات الإدارية المختلفة لتدعيم إلتزامها بالتميز المؤسسي والعمل على نشر ثقافة التميز والاستجابة لكل التغيرات .
- **التنفيذ:** من خلال اتصاف بيئة العمل بالتشجيع على النمو، والتحسين المستمر، والتعلم الذاتي، والتنسيق، والتعاون الدائم بين الادارات مع الاستعانة بجهات خارجية للمساهمة في تقديم خدمات جديدة.

- **النتائج :** ويتوقف تحقيقها على توافق الخدمات المقدمة مع رغبات واحتياجات العملاء بالجودة الملائمة فضلاً عن تبنى وتنفيذ كل الافكار الابداعية للعاملين لمواجهة مشاكل العمل وتوافر ثقافة داعمة للتوجه نحو تحسين الأداء المؤسسى .

٥/١٠ : نتائج اختبار الفروض

يتبين للباحث قبول فروض الدراسة مما يؤكد على العلاقة الجوهرية الإيجابية بين بعد التحليل البيئى كاحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد الأداء المؤسسى المتمثلة فى (التوجه ، التنفيذ، النتائج) بالبنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية محل الدراسة ، حيث يتضمن الجدول التالي ملخصاً بنتائج اختبارات مدي صحة فروض الدراسة الرئيسية والفروض الفرعية كما فى الجدول التالى

جدول رقم (٨) : ملخص نتائج اختبارات مدي صحة فروض الدراسة

النتيجة	الفروض
قبول الفرض	يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئى كاحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والتوجه كأحد ابعاد الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية محل الدراسة (طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠)
قبول الفرض	يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئى كاحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ كأحد ابعاد تحسين الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية محل الدراسة (طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠)
قبول الفرض	يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين بعد التحليل البيئى كاحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي والنتائج كأحد ابعاد تحسين الاداء المؤسسي بالبنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية محل الدراسة (طبقاً للنموذج الأوروبي ٢٠٢٠)

- المصدر : من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج اختبار صحة الفروض .

٦/١٠ :التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يمكن للباحث صياغة التوصيات التالية :

- سعى البنوك لإعداد البرامج التدريبية والتنقيفية التي تساهم في نشر ثقافة الاستخدام الأمثل لبعده التحليل البيئي التخطيط الاستراتيجي.
- سعى البنوك محل الدراسة لتخفيض الوقت المستغرق في معالجة شكاوى واستفسارات العملاء من خلال بعد التحليل البيئي .
- ضرورة شمولية بعد التحليل البيئي كاحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي للبنوك العاملة في جمهورية مصر العربية محل الدراسة كل المعلومات وجميع مكونات الخدمات المعروضة ويسهل فهمها .
- عقد لقاءات دورية يتم خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة التي تتعكس على الأداء المؤسسي لأنشطة البنك.

الحادي عشر : المراجع :

- اسماعيل، حجازي عبداوي، (٢٠١٣)، أثر تحليل القوي التنافسية لبورتر علي الأداء الاستراتيجي للمنظمة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (أوماش)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير .
- العزب، حسين محمد، (٢٠٢٠) ، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة علي الاداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية ، بحث منشور في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية،المجلد٣٥،العدد٢.
- الرمهي، سعد بن مبارك،(٢٠٢٢) ، تصور مقترح لتطوير اداء ادارات التعليم في ضوء معايير النموذج الاوروبي للتميز EFQM 2020 ، بحث منشور في مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس ، المجلد ٤٧ ، الجزء ٤ ، ص ٥٤ .
- الأمين، هدي محمد، (٢٠٢٣)، أثر نماذج التحليل الاستراتيجي علي تطوير الأداء المؤسسي : دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في الفترة (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣)، بحث منشور في المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٢ ، العدد ٢ ، ص ١٠ .
- الزهراني، حسينة فاضل، (٢٠٢٣) ، تطوير اداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي ٢٠٢٠ ، تصور مقترح ، بحث منشور في مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة ، العدد ١٢١ .
- عبد القادر، تزالت عائشة، (٢٠١٨)، دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الأعمال، ص٣ .
- عبد اللطيف، ايهاب، (٢٠٢٢)، نموذج مقترح لأثر تحليل البيئي ورقابة أنظمة تشغيل الحكومة الالكترونية علي الأداء المؤسسي المستدام، بحث منشور في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، العدد ٢٧، ص ٣٥٩ .
- عبد الواحد، شيماء محمد ، (٢٠٢٣) ، اثر نموذج التميز الاوروبي 2020 EQFM علي الاستدامة في الاداء (دراسة ميدانية بالتطبيق علي قطاع التأمين الصحي الشامل بمحافظة بورسعيد ، بحث منشور في مجلة البحوث الادارية و المالية والكمية ، المجلد ٣ ، العدد ٢ .

-
-) , FIRM RESOURCES, STRATEGIC ANALYSIS CAPABILITY AND STRATEGIC PERFORMANCE: ORGANISATIONAL STRUCTURE AS MODERATOR , International Journal for Quality Research 13(1) , p 75. Chejioki E. Nwachukwu, (201
 - Gregory Dess, Gerry McNmara, (2012) , “Strategic Management : Creating Competitive Advantage” , mc crow – hill , USA .
 - Jaroslav Nenadal, (2020) , The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 .Concept? , QUALITY INNOVATION PROSPERITY , p 17 – 25