

## دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقه على بعض البنوك الحكومية المصرية

د. إيمان محمد أحمد الوكيل

مدرس الإدارة العامة  
المعهد العالي للدراسات النوعية، الهرم  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر، وركزت على هذه العلاقة من حيث ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو، ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT، ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل، كمتغيرات مستقلة، الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر متغير تابع. جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو والرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر، علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT والرقابة التنظيمية، ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل والرقابة التنظيمية وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). من أهم ما اقترحته الدراسة ضرورة ان تعمل البنوك على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى جميع المستويات التنظيمية والبشرية، ان تعمل البنوك على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفق محاور التخطيط باستخدام تحليل السيناريو، التخطيط باستخدام تحليل SOWT، التخطيط قصير وطويل الأجل، تعزيز الرقابة التنظيمية لديها من خلال التركيز على تأكيد سهولة وسرعة اتخاذ القرار، سرعة تطبيق التقنيات والتكنولوجية بخدماتها المصرفية، سرعة تعديل عملياتها المصرفية الداخلية، وذلك في ضوء المستجدات التي تواجه القطاع المصرفي المصري.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، تحليل السيناريو، تحليل SOWT، التخطيط قصير وطويل الأجل، الرقابة التنظيمية، البنوك الحكومية بمصر.

### المقدمة

تعتمد ممارسات الإدارة بشكل كبير في المؤسسات على الكيفية التي تتم بها عمليات التخطيط لديها خاصة تلك التي تتعلق ببناء رؤيتها الاستراتيجية، والخطط والأهداف في الأجلين الطويل والقصير على ممارسات وفكر التخطيط الاستراتيجي والأدوات المختلفة التي يوفرها لتعزيز القدرات المؤسسية في كافة عمليات رسم مستقبلها.

لذلك تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يعد أداة ذات تأثير كبير على تمكين المؤسسة من التعرف على كافة المتغيرات والتوجهات في بيئة العمل (Krzysztof and Raoul, 2019)، واكتشاف تلك المتغيرات والعمل على تجنب الآثار الناتجة عنها من خلال تجهيز الخطط والإجراءات التنفيذية التي ترتبط بها (Bontempo et al., 2015).

حيث تواجه الكثير من المؤسسات في الوقت المعاصر العديد من التحديات والمتغيرات والتي أصبحت ذات تأثير كبير على ضرورة ان تقوم المنظمات بتعديل وتغيير اداؤها المؤسسي والبشرى لتلبية التحديات الضرورية اللازمة (Ravichandran, 2017)، والتي باتت لامحالة من التعامل معها والتخطيط من أجل مواجعتها عبر كافة ادواتها المؤسسية والتنظيمية (Sunghun, et al., 2014).

\* تم استلام البحث في يناير 2020، وقبل للنشر في مايو 2020، وتم نشره في مارس 2022.

الأمر الذي فرض على المؤسسات في قطاعات كثيرة سواء في القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال أن تقوم بتغيير وتعديل إجراءاتها وأن تعمل على تحقيق المرونة في الأداء لدى الوحدات التنظيمية أو لدى الأفراد (Maryam and Farzad, 2016)، كي تتسم بالمرونة والسرعة اللازمة لمواجهة تلك المتغيرات والتحديات.

من القطاعات الحيوية في مصر التي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات المهمة لديها وهو قطاع البنوك نظراً لخصوصية الخدمات التي يقدمها للجمهور، وهو من القطاعات التي تتأثر بالمتغيرات في البيئة المحلية والعالمية ويفرض عليه التخطيط لموجهتها وسرعة الاستجابة وتعديل الإجراءات والخدمات في ضوء تلك المتغيرات.

لذلك ستركز الدراسة الحالية على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة بالتطبيق على البنوك الحكومية، بنك مصر.

## أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من زوايا أكاديمية وتطبيقية، توضحها الباحثة وفقاً للآتي

- 1- أهمية علم التخطيط الاستراتيجي، واهتمام الدراسات بمتغيرات وأبعاد هذا العلم وممارساته الهامة.
- 2- الأهمية الأكاديمية للدراسة تنطلق من أهمية متغيرات التخطيط الاستراتيجي التي تتناولها الدراسة الحالية من حيث تحليل السيناريو، التخطيط باستخدام تحليل SOWT، ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل، وهي عناصر تحتاج إلى تعزيز الجهود البحثية في البيئة العربية.
- 3- الدراسة الحالية ترتبط بأهمية تطبيقية تتعلق بتقديم مقترحات من الممكن ان تساعد في تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك الحكومية بشكل أفضل.
- 4- تنطلق الأهمية التطبيقية أيضاً من حيث إن الدراسة الحالية تقدم مقترحات قد تفيد قطاع البنوك الحكومية في تحسين استخدامها لأدوات التخطيط الاستراتيجي من حيث أسلوب تحليل السيناريو، التخطيط باستخدام تحليل SOWT، ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل.

## أهداف الدراسة

تسعى الباحثة من خلال الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية

- 1- وضع خلفية علمية لموضوع التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية، وتحديد الاطر التي ركزت عليها الدراسات السابقة في هذا الموضوع.
- 2- تحليل ودراسة أبعاد العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية، والتحقق من مدى صحتها ومعنويتها.
- 3- اختبار معنوية العلاقة بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو أدى ذلك إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.
- 4- استشراف معنوية العلاقة بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT أدى ذلك إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.
- 5- دراسة وتحديد معنوية وجوهية العلاقة بين ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل أدى ذلك إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.

## مراجعة الدراسات السابقة

### التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأدوات المهمة التي تؤدي المنظمات من خلالها ادوارها في توظيف مواردها وتحقيق أهدافها التي تسعى إلى الوصول لها (جعفر، 2017)، كما انه يعزز قدرات المؤسسات في وضع السياسات العامة لمجالات العمل والخدمات، والتخطيط لتطوير الخدمات من خلال توسيع نطاق المشاركة بالمنظمة (Kateryna et al., 2019).

وتبين نتائج دراسة قدمها (Jan et al., 2015) ان ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة تعتمد بصورة كبيرة على ادوار وتوجهات القيادة في دعم جهود التخطيط الاستراتيجي، وتقديم الدعم والمساندة له في صياغة ورسم صورة ومستقبل المنظمة وتطبيق أفضل الممارسات المساندة لتلك الرؤية.

كما جاءت نتائج دراسة قدمها (Sharan and Suchithra, 2019) تؤكد ان ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة تقوم على الاستفادة من امكانيات التقنيات والإنترنت في وضع وتخطيط أهداف المؤسسة في ضوء تقييم فعلى لقدرات وإمكانات المنظمة والبيئة المحيطة بها.

وترى دراسة (Krzysztof and Raoul, 2019) ان التخطيط الاستراتيجي يركز على مجالات المخاطر والتحوط للمتغيرات المفاجئة في مجالات عمل المؤسسة، مع العمل على تطوير قدرات المؤسسة وتوظيفها بأفضل صورة.

بينما ترى دراسة أخرى قدمها (Jennifer and Neal, 2019) ان دور التخطيط الاستراتيجي يقوم على وضع خطة فعالة للمنظمة تمكنها من تطوير الأداء التنظيمي والبشري، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى آليات عمل تنفيذية وخطط تشغيلية مناسبة لتحويل الأهداف إلى واقع.

وضعت دراسة (Jalil, 2016) مداخل مختلفة لأدوار التخطيط الاستراتيجي تعتمد على تخطيط مستقبل موارد المنظمة البشرية والمادية، ووضع مؤشرات للتنبؤ بتطوير تلك الموارد والعمل على متابعة إنجاز تلك المؤشرات وتحديد المعوقات التي تعرقل الوصول إليها.

ان التخطيط الاستراتيجي الحديثة يمكن ان يكون أداة مؤثرة في بناء تنظيمات مؤسسية تخدم البعد البيئي وتقليل المخاطر البيئية عن طريق بناء سياسات تخطيط بيئية مناسبة تعتمد على الأدوات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي (Cunha and Magalhaes, 2019).

كما تؤكد دراسة (Donagh and Branka, 2019) على ان نجاح ممارسات التخطيط الاستراتيجي تعتمد بالضرورة على توسيع نطاق مشاركة أصحاب المصالح في بناء مستقبل ورؤية المؤسسة، وتفعيل قنوات التواصل معهم في عمليات اتخاذ القرارات والحوار في تحقيق تلك الرؤية.

في اتجاه آخر تضع دراسة (Bontempo et al., 2015) عامل آخر مهم في نجاح ادوار التخطيط الاستراتيجي وبناء خطط فعالة من خلال تعزيز الذاكرة التنظيمية، واستخدامها كأرشيف تنظيمي في بناء ذاكرة تنظيمية للاحداث التنظيمية التي يمكن ان تعتمد عليها المنظمة من أجل بناء مستقبلها عبر الخطط الاستراتيجية الفعالة في البعد البشري والمؤسسي.

### التخطيط باستخدام تحليل السيناريو

تعتبر أداة التخطيط الاستراتيجي باستخدام السيناريوهات من التوجهات الحيوية التي تمكن المؤسسة من بناء وتخيل سيناريوهات مختلفة في مجالات عملها (الحدراوى، 2016)، ومن ثم بناء خططها في ضوء تلك السيناريوهات التي تنتج ووضع الخطط البديلة لمواجهة وتوقع حدوثها في أي وقت (Cheng et al., 2016).

توصلت دراسة (Cheng, et al., 2016) إلى أن تحليل السيناريوهات أداة تخطيطية تساعد المؤسسة في وضع تصور لبيئة الاضطراب وبيئة التعقيد الشديد، والتي لا يمكن التنبؤ بالتحويلات التي تحدث فيها، لذلك فهو يضع أبعاد حول القرارات التي من الممكن أن تتخذها المؤسسة في تلك الحالات، وأن تعمل على التخطيط لوضع وتقدير الجهود والموارد المطلوبة لذلك في وقت مبكر قبل حدوثها.

تعزز نتائج دراسة قدمها (Riccardo, 2019) دور مهم للتخطيط من خلال السيناريوهات لوضع تصور بالبدايل التي يجب ان تقوم بها المؤسسات في حالات عدم التأكد والبيئات المضطربة من أجل التكيف والانسجام مع هذا الاضطراب.

في نفس التوجه تؤكد نتائج دراسة (George et al., 2017) أن التخطيط عبر تحليل السيناريوهات يقوم على تقديم تصور وسيناريوهات بديلة من أجل دعم قدرات المؤسسة في ظروف عدم التيقن، مع التركيز على وضع سيناريوهات لمشاركة العاملين في التخطيط لشئون المؤسسة ووضع سيناريوهات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

في دراسة أخرى عن تحليل السيناريوهات كأداة تخطيطية توصل كل من (Lenka and Emil, 2014) إلى أنه أداة تساعد على دعم دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من التأثيرات والخطر الناتج عن مجالات عمل المؤسسة من خلال وضع سيناريوهات وخطط لمواجهة مع تلك المخاطر.

كما ان التخطيط الاستراتيجي القائم على استخدام تحليل السيناريوهات تعتبر أداة تقييمه مهمة للحكم على فعالية الخطط وقدرتها على التوافق والانسجام مع المتغيرات المفاجئة في بيئة التخصص والتطور التكنولوجي، إضافة إلى تقييم البعد التنظيمي ودوره في تنفيذ الخطط اثناء الظروف المضطربة (John and Emma, 2018).

توصلت نتائج دراسة (Lenin, et al., 2018) من دور تحليل السيناريو كأداة تخطيطه يتمثل في دوره المؤثر لوضع صورة المؤسسة مستقبلاً ورسم الطرائق للوصول إلى تلك الصورة، مع تحديد الامكانيات المطلوبة لها.

في نتائج أخرى توصلت دراسات كل من (Nicholas and Matthew, 2017)، (Ana et al., 2016) إلى أن تحليل السيناريو يساعد المنظمة على التنبؤ بالتغيير التكنولوجي الذي يمكن ان يحدث، بالإضافة إلى رسم أبعاد لسيناريوهات التغييرات الاجتماعية المؤثرة التي يمكن ان تحدث، ووضع سيناريو للتحوط التنظيمي والاستراتيجي المفترض تطبيقه في تلك الحالات.

تؤكد دراسة (Nina, 2019) على ان ممارسات التخطيط الاستراتيجي القائمة على بعد تحليل السيناريوهات يتطلب من المؤسسة ان تضع اطر ادوار الموارد البشرية وتبادل المعرفة والخبرة، مع وضع سيناريوهات لمشروعات وأنشطة المنظمة في المستقبل والتغيير المطلوب احداثه.

تضع دراسة (Jan et al., 2019) محاور لتطبيق تحليل السيناريوهات في المجالات التخطيطية المتعلقة بمجالات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، وكذلك مجالات القدرات التنافسية للمؤسسة ورسم سيناريوهات لأبعادها المختلفة.

كما تشير دراسة (Rebecca, 2019)، (Hany et al., 2018) إلى أن تحليل السيناريوهات يعتمد على استخدام تقنيات التفكير المنطقي، والعصف الذهني، والنماذج الذهنية في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية، مع توفير قاعدة بيانات عن مجالات عمل المؤسسة.

#### ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SWOT

تعزز نتائج دراسة (Khorshed, et al., 2018) من دور مهم للتحليل الرباعي SWOT من حيث إنه يساهم في اعطاء تقييم شامل لكل أبعاد البيئة المادية والمعنوية للمؤسسة من أربعة زوايا تخص القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

تؤيد دراسة (Muhammad et al., 2020) أن دور التحليل الرباعي SWOT يقدم للمؤسسة تصوراً للقدرات الفعلية وأساليب تطويرها، وذلك من حيث إمكانية التوسع وتطوير ونمو مجالات عملها وخدماتها، فضلاً عن دوره المهم في توفير أدوات لمعالجة جوانب الضعف والتهديدات ومخاطر تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

يعزز التخطيط الاستراتيجي وفق تحليل SWOT من أن تضع المؤسسة خطط استراتيجية للتوافق مع التوجهات التكنولوجية الحديثة في مجالات عملها خاصة تلك التي تتعلق بتطبيق إنترنت الأشياء، وتحقيق الاستدامة البيئية والتوافق مع الحفاظ على البيئة (Clyde et al., 2016).

أكدت نتائج دراسة (Jianqiang et al., 2019) أن تحليل SWOT يزيد من رؤية واستشراف المؤسسة للعوامل التي تحتاج إلى التطوير في تنفيذ المؤشرات المستهدفة للأهداف الاستراتيجية لخطة المؤسسة، وكيفية توجيه نقاط القوة والفرص لعلاج الضعف والتهديد الذي يؤثر على تنفيذ تلك الأهداف.

تتضح ممارسات التحليل الرباعي SWOT في جوانب تتعلق ببناء قواعد بيانات تاريخية تنظيمية ترصد التطور الحادث في قدرات المؤسسة تجاه زيادة جوانب القوة وانتهاز الفرص في مجالات العمل والقدرة التنافسية (العبادي، 2018)، إضافة إلى التطوير المقابل في تقليل نقاط الضعف والتهديدات في هذه الأبعاد (Fatemeh et al., 2018).

توصلت دراسة (Yu et al., 2019) إلى أن إجراء تحليل SWOT يساعد في حسن توظيف الموارد، وإيجاد أساليب فعالة لإدارتها بصورة أفضل، إضافة إلى تعزيز القدرات للتخطيط لتجاوز التهديدات ونمو المؤسسة، فضلاً عن علاج جوانب الضعف والتهديدات لدى المؤسسة.

في نتائج أخرى قدمتها دراسة (Boonyarat et al., 2019) أكدت أن أداة التحليل الرباعي أداة مؤثرة في أن تبدأ المؤسسة في وضع أبعاد خطتها الاستراتيجية طويلة الامد، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي أن تعمل عليها المؤسسة.

كما تشير دراسة (Jingyang et al., 2019) إلى أن التحليل الرباعي يعزز من فرص المؤسسة في تطبيق توجهات التنمية المستدامة في بيئة العمل.

بينما تشير دراسة (Yasir et al., 2019) إلى مساهمة التحليل الرباعي تتضح في دوره تجاه التكامل في التخطيط والقياس والتطوير، ومساهمته في اكتشاف جوانب القوة والضعف واقتراح الحلول المناسبة لها. هناك مساهمات أخرى للتحليل الرباعي تتعلق بتعزيز قدرات التخطيط لدى المؤسسة من حيث تعزيز القيمة المضافة وتطوير بيئة العمل الداخلية (Pasquale et al., 2019)، رسم صورة واضحة وتقييم فعلى عن قدرات المؤسسة (Beyzanur et al., 2018)، إدراج جوانب الضعف والتهديدات ضمن أهداف استراتيجية المؤسسة للعمل على حلها (Comino and Ferretti, 2016).

### ممارسات التخطيط قصير وطويل الاجل

توضح لنا دراسة (Virginia et al., 2016) أبعاد التخطيط قصير وطويل الاجل من حيث جعل المؤسسة في حالة استجابة فورية وإبداء مرونة نحو التحول في الاجل القصير والبعيد لأحداث التغيير اللازم في الأبعاد التنظيمية، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها في هذين الاجلين على المستوى المؤسسي والبشرى.

بينما تؤكد دراسة (Donald et al., 2017) على أن التخطيط طويل وقصير الاجل يتمثل في تعزيز قدرات المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات والتوافق مع بيئة العمل الخارجية، مع وضع أدوات لمتابعة تحقيق المؤشرات في فترات زمنية قصيرة وطويلة المدى.

في دراسة أجريت عن فحوى التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل الامد تبين منها أنه يركز على أهداف الشراكة مع أصحاب المصالح (بروال، 2016)، وتطوير القدرات البشرية مع التخطيط في الاجلين للتوافق مع معطيات الإدارة البيئية والممارسات الخضراء (Robert and Bradley, 2017).

تحدد دراسات أخرى مجالات التخطيط في المدى القصير والطويل، منها دراسة (Hee-Sung, 2019) التي أكدت أنه يتعلق بوضع أهداف للمؤسسة تخص إدارة الموارد المالية من خلال أهداف ومؤشرات متابعة لها، بحيث تستطيع من خلالها أن تقيس مدى تطور مواردها المالية وتعزيز المركز المالي وتطوير الموارد المالية.

أبرزت لنا نتائج دراسة (Christian and Susanne, 2019) مجالات أخرى للتخطيط قصير وطويل المدى تتركز في تهيئة بيئة العمل الداخلية، ووضع أهداف تستطيع المؤسسة من خلالها الترابط مع المجتمع والبيئة الخارجية للعمل.

تتبنى دراسة (Jinbo et al., 2017) دور آخر لتوجهات التخطيط طويل الاجل من حيث بناء قواعد بيانات للجوانب المؤسسية والهيكلي التنظيمي، تمكنها من أن تضع أهداف في المدى الطويل تمكنها من تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

إن ممارسات التخطيط في المدى القصير يحتاج من المؤسسة أن تضع أهداف تشغيلية في عملياتها المختلفة التي تزاو من خلالها أنشطتها الرئيسية، مع مراعاة أن تتكامل تلك الأهداف مع الأهداف في المدى الطويل (Vytautas et al., 2015).

بينما تعطينا دراسة (Jinbo et al., 2017) توجهات لممارسات التخطيط الاستراتيجي طويل المدى للبيئة الخارجية للمؤسسة، قائمة على وضع أهداف وسياسات للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية لتجاوز التقلبات المفاجئة في تلك القطاعات، وتجنب التأثيرات السلبية لها.

توضح نتائج دراسة (Jiawen, et al., 2018) مجالات أخرى لتوجهات التخطيط قصير وطويل الاجل تتعلق بالقدرات التنافسية، تطوير العمليات التشغيلية الرئيسية للمؤسسة، مع الاخذ في الاعتبار وضع أهداف ومؤشرات ملائمة لكل مدى تخطيطي.

بينما يضع كل من (Md and Nazmul, 2019) أطر عملية لتوجهات التخطيطية في المدى القصير والبعيد من حيث التنبؤ بالمستقبل، النمو والتوسع، الربحية ودعم اتخاذ القرارات، كفاءة وفاعلية إدارة الأنشطة الاستراتيجية.

تتركز كذلك توجهات وممارسات التخطيط طويل وقصير الأجل على التعقيدات الديناميكية في الأسواق، وتطوير بيئة عمل المؤسسة، مع وضع الحلول لمعوقات الأداء التشغيلي، تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، تطوير مهارات العاملين في وضع أهداف لمواجهة ديناميكية الأسواق وتعتها (Juliane et al., 2019).

حددت دراسة (Rafael and John, 2016) أبعاد أخرى للتخطيط قصير المدى لتحسين كفاءة المدخلات والمخرجات، بحيث تضع المؤسسة أهدافاً لذلك وربطها بالمدى الزمني وفق مراحل وإجراءات محددة تقيس من خلال إنجازها ومدى تطور كفاءة المدخلات.

يركز التخطيط قصير وطويل الاجل كذلك على تحسين دور المؤسسة في اتخاذها للقرارات الاستراتيجية التي تتعلق بمجالات عملها وتطورها (Szimba et al., 2017)، إلى جانب ذلك تطوير قدراتها في التعامل مع المتغيرات البيئية (Zuzana and Andrea, 2016).

### الرقابة التنظيمية

تسهم المرونة التنظيمية في تمكين المؤسسات الحكومية التوافق مع التحديات والتغلب عليها، حيث نجد أن الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة العامة والإدارة (Ravichandran, 2017)، (Abraham et al, 2017)، (Carmen et al, 2016)، أشارت إلى أن هذا المصطلح يعتمد على تحقيق سرعة وسهولة في الأداء التنظيمي، واتخاذ القرارات السليمة وتوظيف قدراتها الجوهرية والاستفادة منها بشكل صحيح في خفض التكاليف وتطوير الخدمات.

اهتمت دراسات عديدة (Juan et al, 2016) (Maryam and Farzad, 2016) (Najme et al, 2016) بموضوع الرقابة التنظيمية والتعرف على العناصر المؤثرة في تكوينه، والادوار المطلوبة في السلوك والثقافة التنظيمية، إضافة إلى دور الأداء البشري لتعزيز فلسفة الرقابة التنظيمية.

كما جاءت الاهتمامات البحثية بالرقابة التنظيمية انطلاقاً من وجود قضايا جوهرية التأثير على الأداء التنظيمي وبيئة العمل، الأمر الذي فرض ضرورة أن تعمل المؤسسات على تطوير ممارسات العملية التنظيمية وإجراء تحولات جذرية لضمان سرعة انسياب العمليات الادارية وإجرائها التنظيمية (Ravichandran, 2017).

توصلت نتائج دراسة (Abraham et al, 2017) إلى أن التغيرات الديناميكية في بيئات الأعمال تتطلب تعديل الأداء المؤسسي للتأقلم معه بشكل سريع، وإجراء تطوير وتعديل لتسريع وتيرة تدفق إجراءات العمل لضمان السهولة في أداء الأعمال. أكدت دراسة (Paul and David, 2016) أن الرقابة التنظيمية توفر عناصر تساعد المؤسسة في أن تزيد من المرونة والسرعة في كافة أبعاد اداؤها المؤسسي ومخرجاته، وتضمن مكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المؤثرة على الأداء بأبعاد رقابة الأداء.

في دراسة (Milos et al, 2017) قدمها توصل من خلالها إلى أن الرقابة التنظيمية تعزز من القدرة التنافسية التنظيمية، وتمكن الهيكل التنظيمي من مواجهة التغيرات المفاجئة، وإبداء مرونة كافية للحفاظ على كيان المؤسسة دون حدوث أي خسائر.

بينما تضيف دراسة (Sunghun, et al, 2014) أن الرقابة التنظيمية تمكن المؤسسات من الاستمرارية في مجالات عملها نتيجة تعزيزها لعوامل السرعة في التغيير، وسرعة ردة الفعل، الاستمرار في مجال العمل، التغلب بشكل سريع على المشكلات في بيئة العمل.

تشير نتائج دراسات (Paul and David, 2016)، (Maryam and Farzad, 2016) إلى أهمية مساهمات أبعاد المرونة والسرعة في أداء المؤسسة، خاصة في ظل تعقد تحديات بيئات الأعمال وضرورة إعادة النظر في الهياكل وإجراءات العمل، حيث توفر الرقابة التنظيمية موائمة وتكليف مؤسسي لمواجهة تحديات نقص الموارد المادية والمالية، وتطوير أبعاد الخدمة ومواصفاتها.

كما تؤكد دراسات (Sunghun et al, 2014)، (Juan et al, 2016) أن الرقابة التنظيمية تتضح في أبعاد مرنة لدى القيادات والموارد البشرية من خلال الأداء الوظيفي، وقدرة في انسجامها وتوافقها مع مرونة الإجراءات والدورة المستندية الرشيقة لأعمال المؤسسة.

إن الرقابة أو المرونة التنظيمية تمكن المؤسسة من سهولة وبساطة الأداء الاقتصادي وتحقيق الأهداف الحيوية دون الحاجة إلى دورة مستندية تنظيمية معقدة، تستهلك الموارد المالية والمادية المرتبطة بتحقيق الأهداف (Bohdana and Waldemar, 2014).

لذا ترتبط الرقابة التنظيمية بتحديد القدرات الجوهرية وكيفية استفادة المؤسسة منها كي تطور من أدائها التشغيلي بأساليب سريعة تعتمد على إجراءات وخطوات فعالة وقصيرة دون استهلاك للوقت والموارد، مما يزيد من القدرة التنافسية التنظيمية (Maryam and Farzad, 2016).

لذلك تحدد دراسة (Mohammad et al., 2016) أن مفهوم الرقابة التنظيمية يرسخ من ممارسات التنظيم الإداري والدور القيادي في سرعة اتخاذ القرارات الحيوية في الوقت المناسب، بالإضافة إلى إجراء التعديلات المناسبة لمتغيرات بيئة ومجالات العمل.

تؤكد دراسات كل من (Jorge et al., 2018)، (Maryam and Farzad, 2016) أن هناك دور مهم للرقابة التنظيمية على تحسين قدرات المؤسسة لكي تتوافق مع مواصفات جودة الخدمة المطلوبة مقارنة بالمنافسين واحتياجات العملاء، كما حددت النتائج أيضاً أن عنصر السرعة في تعديل إجراءات الخدمة ومواصفاتها أحد أسس الرقابة التنظيمية.

كما حددت بعض الدراسات (Milos et al, 2017) (Abraham et al, 2017) ان تحول المؤسسات إلى ممارسات الرقابة التنظيمية يعتمد على أدوار القيادة وأفكارها وتبنيها لفكرة الرقابة، إعادة صياغة الاختصاصات والإجراءات التنظيمية، مع إيجاد مرونة في أداء الأفراد، ووضع نظام تقييم مؤسسي وبشرى وفق معايير ومقاييس الرقابة التنظيمية (Paul and David, 2016).

إن التحول إلى ممارسات الرقابة التنظيمية يحتاج من المؤسسة أن تهتم بتحقيق مرونة في سياسات الموارد البشرية وسياسات إدارة العلاقة مع العملاء والإجراءات المرتبطة بها، مع وجود سرعة في التوافق تنظيمياً مع احتياجات العملاء في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة (Paul and David, 2016).

## المشكلة البحثية

في ضوء إستقراء الباحثة للدراسات السابقة، تحدد المشكلة البحثية في محاولة الدراسة الحالية وضع إجابة على تساؤل رئيس حول ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة -دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية؟ وينبثق منه الأسئلة الآتية

- ما دور ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة؟
- ما دور ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SWOT في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة؟
- ما دور ممارسات التخطيط قصير وطويل الاجل في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة؟

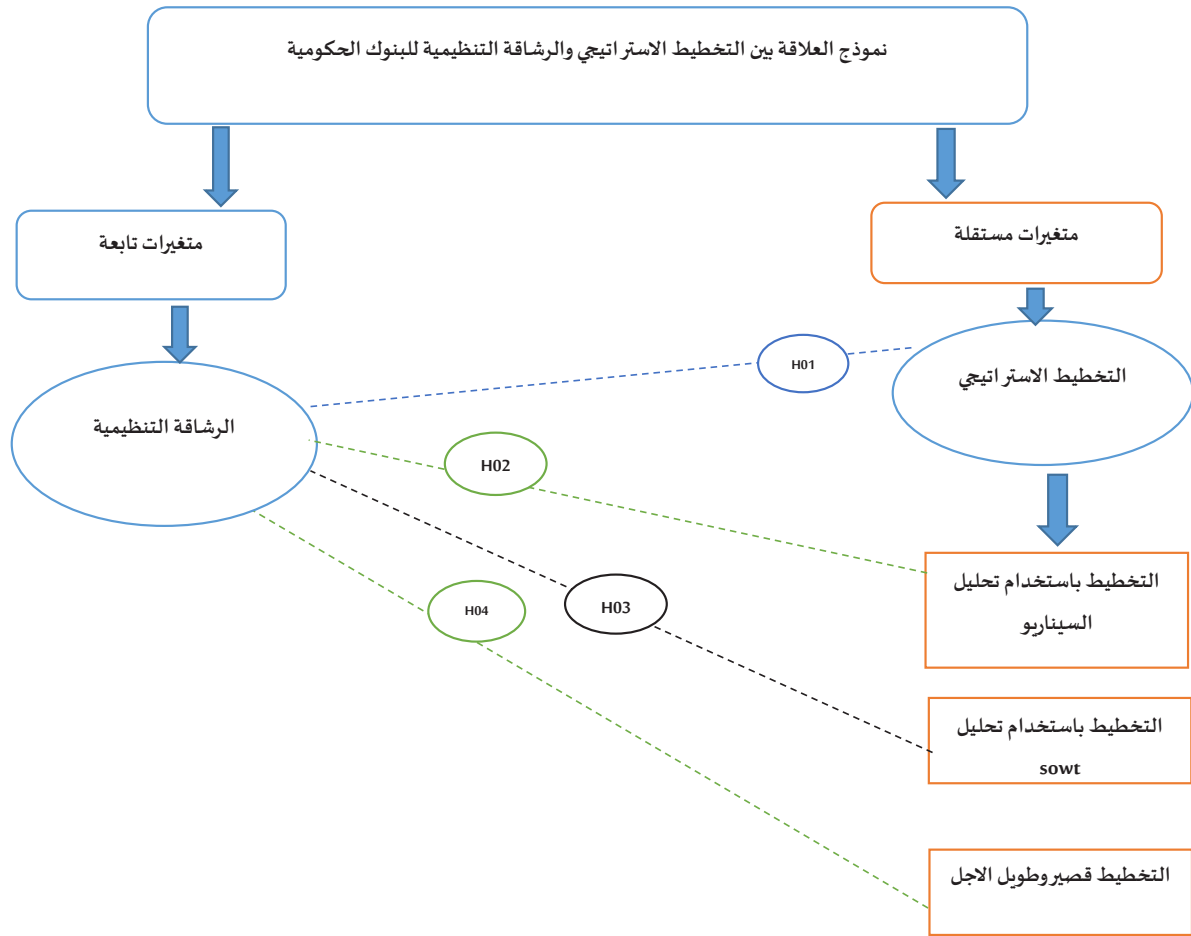
## الافتراضات البحثية

تقوم الدراسة الحالية على اختبار مدى صحة الافتراضات البحثية الآتية:

- H01 الفرضية الأولى: من الممكن ان تؤدي ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.
- H02 الفرضية الفرعية الثانية: كلما زادت ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو أدى ذلك إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.
- H03 الفرضية الفرعية الثالثة: كلما زادت ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SWOT أدى ذلك إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.
- H04 الفرضية الفرعية الرابعة: كلما زادت ممارسات التخطيط قصير وطويل الاجل أدى ذلك إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.

## نموذج ومتغيرات الدراسة

كما توضح الباحثة علاقات متغيرات الفرضيات البحثية في الشكل التالي:



شكل (1) نموذج علاقات متغيرات الدراسة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.

### منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري في دراسة موضوع أبعاد علاقة التخطيط الاستراتيجي بالرقابة التنظيمية للبنوك الحكومية، كما إن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة ميدانية من خلال عينة حصر شامل، حيث يعتمد البحث الميداني يعتمد على استخدام أداة قياس تتمثل في تطوير استبانة تتضمن عدد من الأبعاد هي التخطيط الاستراتيجي باستخدام تحليل السيناريو، التخطيط باستخدام تحليل SOWT، التخطيط قصير وطويل الاجل، الرقابة التنظيمية.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك الحكومية.

### عينة الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل للمسؤولين والموظفين من إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهياكل والخدمات والعملاء في بنك مصر بمحافظة الجيزة والقاهرة وصل العدد إلى (280) مسؤل وفقا لما تم اعطاؤه للباحثة من قبل مسنولي تلك الإدارات في بنك مصر بمحافظة الجيزة والقاهرة، ووفقا للبيانات الرسمية الصادرة من بنك مصر والمنشورة عبر الموقع الإلكتروني الرسمي للبنك على الشبكة العنكبوتية، تبين أن عدد فروع القاهرة 90 فرع وعدد فروع الجيزة 23 فرع، وبالتالي وزعت الباحثة العينة نسبة وتناسب وفقا لتوزيع تلك الفروع بين محافظتي القاهرة والجيزة حيث كان نصيب عينة القاهرة 79.6% والجيزة 20.4%.



وحدة المعاينة

جدول رقم (1)  
توزيع عينة الدراسة

النسبة المئوية من لعينة الدراسة	حجم العينة	الفئات الخاضعة للعينة الدراسة
فروع محافظة القاهرة		
30.6%	68	مدراء الإدارات
69.4%	154	الموظفين
فروع محافظة الجيزة		
29.3%	17	مدراء الإدارات
70.7%	41	الموظفين
100%	280	الإجماليات

جدول رقم (2)  
معايير أداة البحث

المحور	مسمى المحور	عدد نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	محور التخطيط باستخدام تحليل السيناريو	11 22.4%
الثاني	محور التخطيط باستخدام تحليل sowl	12 24.5%
الثالث	محور التخطيط قصير وطويل الاجل	12 24.5%
الرابع	محور الرضاقة التنظيمية	14 28.6%
	المجموع	49 100%

المستولين في فروع بنك مصر القاهرة والجيزة عن إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهياكل والخدمات والعملاء ودراسة السوق.

تصميم أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة في ضوء الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي والرضاقة التنظيمية، حيث توضح الباحثة ذلك من خلال الجدول التالي

أسلوب سحب العينة وتطبيق أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة وتوزيعها في فروع بنك مصر القاهرة والجيزة وتحديد وتوفير أدوات اتصال هاتفي وبريد إلكتروني تخص الباحثة للرد على أي استفسارات تجاه الاستبيان، والتأكيد على مناسبة مواعيد المسئولين لاستلام الاستبيان والرد عليها في وقت مناسب لهم.

صدق وثبات أداة البحث

يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث

على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيء آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها (Sardantakos, 1998: 95)، وتم إجراء الصدق وفق ما يلي:

أ- **الصدق الظاهري Face Validity**: وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع البحث ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة البحث وصحة ترتيب بنود العبارات وصلاحياتها للحصول على إجابات من عينة البحث، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث.

ب- **صدق المحتوى Content Validity**: ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة البحث على عينة من البحث وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

1. عدد الأخطاء

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\text{عدد الأخطاء}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

ج- **صدق المحكمين**: حيث تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة البحث.

جدول رقم (3)

معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة البحث

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات Alpha
الأول	محور التخطيط باستخدام تحليل السيناريو	0.834
الثاني	محور التخطيط باستخدام تحليل sowl	0.866
الثالث	محور التخطيط قصير وطويل الاجل	0.882
الرابع	محور الرضاقة التنظيمية	0.821
	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة	0.851

د- **ثبات الأداة**: وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة اختبارها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل «ألفا كرونباخ» باستخدام البرنامج الإحصائي «SPSS»، حيث يوضح الجدول الآتي قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

## مصادر وحدود البحث:

- تم الحصول على بيانات البحث من خلال مدخلين نوضحهما كما يلي:
- مصادر ثانوية: وهي تتعلق بالكتب والدوريات والمجلات والنشرات والبحوث والإحصائيات العربية والإنجليزية ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية.
  - مصادر أولية: تتمثل في أداة البحث استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث الممثلة للمجتمع.
  - كما إن حدود البحث سوف تقتصر على النواحي التالية:
  - حدود بشرية: أن عينة البحث تركز على العاملين في البنوك الحكومية بنك مصر فرع القاهرة والجيزة.
  - حدود موضوعية: ستقتصر الدراسة الحالية على تناول أبعاد التخطيط الاستراتيجي من حيث ثلاثة أبعاد رئيسية هي التخطيط باستخدام تحليل السيناريو، التخطيط باستخدام تحليل SWOT، التخطيط قصير وطويل الأجل، كمتغيرات مستقلة أما المتغير التابع في الرقابة التنظيمية.

## التحليل الإحصائي:

- استخدمت الدراسة الحالية تطبيقات الحاسب الآلي SPSS وذلك لإجراء التحليل اللازم لبيانات استمارات الاستبيان وذلك من خلال الأدوات الإحصائية التالية:
- مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث.
  - معامل ارتباط كندال.
  - تحليل التباين.
  - معامل التحديد  $R^2$  تحليل الانحدار.

## الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية:

في هذا الجانب من الدراسة التطبيقية التي تسعى إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما إنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد  $r^2$  وباستخدام برنامج SPSS، وتنوه الباحثة هنا إلى انه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانة الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها إلى مقياس «كمي» قابل للإدخال إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس «ليكرت» الخماسي واعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي: موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جداً (1) وإدخال البيانات إلى البرنامج وفقاً لهذه الأوزان وتكوين عبارات القياس والاستجابات وذلك ليقاس معاملات الارتباط، كما إن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (3) متغيرات «2 متغير مستقل و1 متغير تابع»، وذلك كما يلي:

## مصفوفة معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لمتغيرات البحث:

جدول رقم (4)  
مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

الرقابة التنظيمية	التخطيط قصير وطويل الأجل	التخطيط باستخدام تحليل sowt	التخطيط باستخدام تحليل السيناريو	المتغيرات
			1	التخطيط باستخدام تحليل السيناريو
		1	0.862 **	التخطيط باستخدام تحليل sowt
	1	0.783 **	0.842 **	التخطيط قصير وطويل الأجل
1	0.794 **	0.804 **	0.829 **	الرقابة التنظيمية

(Significant at the 0.05 Level (2-Tailed \*\*

تم اختبار العلاقة بين متغيرات البحث من خلال استخدام أسلوب معامل الارتباط (Pearson Correlation)، حيث يشير جدول (4) على نتائج هذا الاختبار والتي أظهرت وجود علاقات ارتباط متفاوتة وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (level= 0.05).

يتضح من جدول رقم (4) مصفوفة ارتباط Pearson Correlation للعلاقة

بين متغيرات البحث الثلاثة أن هناك علاقة ارتباط بين التخطيط باستخدام تحليل السيناريو من جانب والتخطيط باستخدام تحليل sowl، التخطيط قصير وطويل الأجل والرشاقة التنظيمية حيث جاءت بقيمة 0.862، 0.842، 0.801، 0.829 على التوالي.

بينما جاءت قيم Pearson Correlation بين التخطيط باستخدام تحليل sowl من جانب والتخطيط قصير وطويل الأجل والرشاقة التنظيمية 0.783، 0.804، على التوالي. أما قيمة Pearson Correlation بين التخطيط قصير وطويل الأجل من جانب والرشاقة التنظيمية جاءت بقيمة 0.794، وجميعها قيم تدل على وجود علاقة بين متغيرات البحث.

## اختبار فروض البحث:

### اختبار الفرض الأول

يشير هذا الفرض إلى ما يلي:

«من الممكن أن تؤدي ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية»، ولإجراء هذا الاختبار تم استخدام معامل ارتباط «كندال»، وكذلك اختبار تحليل التباين بين متغيري ممارسات التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، كما تم استخدام اختبار تحليل الانحدار بين هذين المتغيرين السابق الإشارة إليهم لمعرفة قيمة  $R^2$  ومعنوياتها، ونشير إلى ذلك عبر الجداول (5، 6، 7):

#### جدول رقم (5)

معاملات الارتباط «كندال» بين متغير «ممارسات التخطيط الاستراتيجي» ومتغير «الرشاقة التنظيمية»

المتغير التابع	معامل ارتباط "كندال"		المتغير المستقل
	Sig	القيمة	
الرشاقة التنظيمية	0.004	0.809	ممارسات التخطيط الاستراتيجي

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

#### 1- اختبار معامل ارتباط «كندال»:

يتضح من الجدول (5) لدراسة الارتباط من خلال معامل ارتباط «كندال» أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل «ممارسات التخطيط الاستراتيجي» والمتغير التابع «الرشاقة التنظيمية» وذلك لوجود دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين المتغيرين.

#### 2- تحليل التباين:

يتبين من الجدول (6) لتحليل التباين بين متغيري ممارسات التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، إن قيمة اختبار «F» (119.210) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 144 ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

#### 3- تحليل الانحدار:

يتضح من الجدول (7) لدراسة وتحليل الانحدار بين «ممارسات التخطيط الاستراتيجي» و«الرشاقة التنظيمية» أن قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) تساوي 0.654 وهذا معناه أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي للشركة تفسر ما قيمته 65% من الرشاقة التنظيمية، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه.

#### جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين بين متغير «ممارسات التخطيط الاستراتيجي» ومتغير «الرشاقة التنظيمية»

المتغير المستقل x1	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	d.f.	اختبار «F»
ممارسات التخطيط الاستراتيجي	الانحدار البواقي	23488.116	243.654	144	Sig القيمة
		376.655	2.431		0.004 119.210

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

#### جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار بين متغير «ممارسات التخطيط الاستراتيجي» ومتغير «الرشاقة التنظيمية»

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	$r^2$	Beta	قيمة (t)	المعنوية
ممارسات التخطيط الاستراتيجي	الثابت	2.912	0.654	.	9.112	0.004
X1	0.397	0.053		0.021	0.332	0.004

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

كما إن قيمة اختبار «t» تساوي (0.332) وقيمة المعنوية تساوي (0.004) وهي دالة إحصائياً وتعني أن المتغير المستقل «ممارسات التخطيط الاستراتيجي» يؤثر في «الرشاقة التنظيمية»، وهو تأثير جوهري حيث إن قيمة «t» لم تصل إلى الصفر.

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الأول صحة الفرض أي ان ممارسات التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية بنك مصر.

### اختبار الفرض الثاني

وينص هذا الفرض على ما يلي: «كلما زادت ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو أدى ذلك إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية». ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجداول (8، 9، 10):

جدول رقم (8)  
معاملات الارتباط «كندال» بين متغير  
«التخطيط باستخدام تحليل السيناريو»  
ومتغير «الرقابة التنظيمية»

المتغير التابع	معامل ارتباط "كندال"		المتغير المستقل
	القيمة	Sig	
الرقابة التنظيمية	0.829	0.0011	التخطيط باستخدام تحليل السيناريو

\* دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05

1- اختبار معامل ارتباط «كندال»:

يتضح من الجدول (8) لدراسة الارتباط من خلال معامل ارتباط «كندال» أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل «التخطيط باستخدام تحليل السيناريو»، والمتغير التابع «الرقابة التنظيمية»، وذلك لوجود دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين المتغيرين.

2- تحليل التباين:

جدول رقم (9)  
نتائج تحليل التباين بين متغير «التخطيط باستخدام تحليل السيناريو» ومتغير «الرقابة التنظيمية»

المتغير المستقل x1	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	d.f.	اختبار «F»
التخطيط باستخدام تحليل السيناريو	الانحدار البواقي	22287.541	264.442	142	118.965
		388.677	2.552		0.0011

\* دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05

يتبين من الجدول رقم (9) لتحليل التباين بين متغيري التخطيط باستخدام تحليل السيناريو، الرقابة التنظيمية، إن قيمة اختبار «F» (118.965) وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 142 ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

3- تحليل الانحدار:

جدول (10)  
نتائج تحليل الانحدار بين متغير «التخطيط باستخدام تحليل السيناريو» ومتغير «الرقابة التنظيمية»

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	r <sup>2</sup>	Beta	قيمة (t)	المعنوية
التخطيط باستخدام تحليل السيناريو	2.981	0.402	0.687	.	8.644	0.0011
X1	0.411	0.058		0.019	0.356	0.0011

\* دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول رقم (10) لدراسة وتحليل الانحدار بين «التخطيط باستخدام تحليل السيناريو» و«الرقابة التنظيمية» أن قيمة معامل التحديد (r<sup>2</sup>) تساوي 0.687 وهذا معناه أن التخطيط باستخدام تحليل السيناريو يفسر ما قيمته 69% من الرقابة التنظيمية، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه.

كما إن قيمة اختبار «t» تساوي (0.356) وقيمة المعنوية تساوي (0.0011) وهي دالة إحصائيًا وتعني أن المتغير المستقل «التخطيط باستخدام تحليل السيناريو» يؤثر في «الرقابة التنظيمية»، وهو تأثير جوهري حيث إن قيمة «t» لم تصل إلى الصفر.

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الثاني صحة الفرض أي ان ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو تؤدي إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.

### اختبار الفرض الثالث

وينص هذا الفرض على ما يلي: «كلما زادت ممارسات التخطيط باستخدام تحليل sowl أدى ذلك إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية». ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجداول (11، 12، 13):

1- اختبار معامل ارتباط «كندال»:

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط «كندال» بين متغير «التخطيط باستخدام تحليل sowl» ومتغير «الرشاقة التنظيمية»

المتغير التابع	معامل ارتباط "كندال"		المتغير المستقل
	Sig	القيمة	
الرشاقة التنظيمية	0.007	0.804	التخطيط باستخدام sowl

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول (11) لدراسة الارتباط من خلال معامل ارتباط «كندال» أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل «التخطيط باستخدام تحليل sowl» والمتغير التابع «الرشاقة التنظيمية»، وذلك لوجود دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين المتغيرين.

2- تحليل التباين:

يتبين من الجدول (12) لتحليل التباين بين متغيري ممارسات التخطيط باستخدام تحليل sowl والرشاقة التنظيمية، إن قيمة اختبار «F» (117.955) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 144 ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

3- تحليل الانحدار:

يتضح من الجدول (13) لدراسة وتحليل الانحدار بين «التخطيط باستخدام تحليل sowl» و«الرشاقة التنظيمية» أن قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) تساوي 0.646 وهذا معناه أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل sowl تفسر ما قيمته 65% من الرشاقة التنظيمية، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه. كما إن قيمة اختبار «t» تساوي (0.371) وقيمة المعنوية تساوي (0.007) وهي دالة إحصائياً وتعني أن المتغير المستقل «التخطيط باستخدام تحليل sowl» يؤثر في «الرشاقة التنظيمية»، وهو تأثير جوهري حيث إن قيمة «t» لم تصل إلى الصفر.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين بين متغير «التخطيط باستخدام تحليل sowl» ومتغير «الرشاقة التنظيمية»

المتغير المستقل x1	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	d.f.	اختبار «F»
التخطيط باستخدام تحليل sowl	الانحدار البواقي	21987.655	266.820	144	117.955
		345.711	2.671		0.007

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار بين متغير «التخطيط باستخدام تحليل sowl» ومتغير «الرشاقة التنظيمية»

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	$r^2$	Beta	قيمة (t)	المعنوية
التخطيط باستخدام تحليل sowl	2.455	0.382	0.646	.	9.112	0.007
X1	0.362	0.068		0.019	0.371	0.007

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الثالث صحة الفرض أي إن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل sowl تؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية.

اختبار الفرض الرابع

وينص هذا الفرض على ما يلي: «كلما زادت ممارسات التخطيط قصير وطويل الاجل أدى ذلك إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية». ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجداول (14، 15، 16):

1- اختبار معامل ارتباط «كندال»:

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط «كندال» بين متغير «التخطيط قصير وطويل الاجل» ومتغير «الرشاقة التنظيمية»

المتغير التابع	معامل ارتباط "كندال"		المتغير المستقل
	Sig	القيمة	
الرشاقة التنظيمية	0.003	0.794	التخطيط قصير وطويل الاجل

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول (14) لدراسة الارتباط من خلال معامل ارتباط «كندال» أن هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل «التخطيط قصير وطويل الاجل» والمتغير التابع «الرشاقة التنظيمية»، وذلك لوجود دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين المتغيرين.

2- تحليل التباين:

يتبين من الجدول (15) لتحليل التباين بين متغيري ممارسات التخطيط قصير وطويل الاجل والرشاقة التنظيمية، إن قيمة اختبار

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين بين متغير «التخطيط قصير وطويل الأجل» ومتغير «الرقابة التنظيمية»

المتغير المستقل x1	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	d.f.	اختبار «F»
التخطيط قصير وطويل الأجل	الانحدار البواقي	22392.117	284.113	142	119.367
		361.811	2.945		0.003

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار بين متغير «التخطيط قصير وطويل الأجل» ومتغير «الرقابة التنظيمية»

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	r <sup>2</sup>	Beta	قيمة (t)	المعنوية
التخطيط قصير وطويل الأجل	الثابت X1	0.344	0.630	.	9.855	0.003
		0.071	0.332	0.021	0.391	0.003

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

«F» (119.367)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 142 ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

3- تحليل الانحدار:

يتضح من الجدول (16) لدراسة وتحليل الانحدار بين «التخطيط قصير وطويل الأجل» و«الرقابة التنظيمية» أن قيمة معامل التحديد (r<sup>2</sup>) تساوي 0.630 وهذا معناه أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT تفسر ما قيمته 63% من الرقابة التنظيمية، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه.

كما إن قيمة اختبار «t» تساوي (0.391) وقيمة المعنوية تساوي (0.003) وهي دالة إحصائياً وتعني أن المتغير المستقل «التخطيط قصير وطويل الأجل» يؤثر في «الرقابة التنظيمية»، وهو تأثير جوهري حيث إن قيمة «t» لم تصل إلى الصفر.

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الرابع صحة الفرض أي ان ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل تؤدي إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.

ملخص نتائج الدراسة

تلخص الباحثة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء الدراسة التطبيقية السابق تناولها في النقاط الآتية كما يلي:

- 1- تبين من النتائج على مستوى اختبار الفرضية الأولى صحة وجود علاقة ارتباط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية، حيث وصلت قيمة هذه العلاقة عند مستوى ثقة 0.05 إلى 0.809 وفقاً لمعامل ارتباط كندال، الأمر الذي يدل على ان ممارسات التخطيط الاستراتيجي ترتبط بتحقيق الرقابة التنظيمية في البنوك الحكومية.
- 2- أكدت نتائج الدراسة الحالية ان هناك تأثير جوهري من ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالبنوك الحكومية على الرقابة التنظيمية وصل إلى قيمة 0.654، وهي قيمة جوهرية مما يعني أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالبنوك الحكومية تؤثر بنسبة 65% في تحقيق الرقابة التنظيمية بتلك البنوك.
- 3- تبين من نتائج الدراسة الحالية أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالبنوك الحكومية تعتمد على ممارسات التخطيط من حيث أبعاد تحليل السيناريو، تحليل SOWT، التخطيط قصير وطويل الأجل.
- 4- في ضوء نتائج دراسة الفرضية الثانية تبين منها جوهرياً وجود علاقة ارتباط بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو بالبنوك الحكومية والرقابة التنظيمية، حيث وصلت قيمة هذه العلاقة عند مستوى ثقة 0.05 إلى 0.829 وفقاً لمعامل ارتباط كندال، والأمر الذي يدل على أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو بالبنوك الحكومية ترتبط بتحقيق الرقابة التنظيمية بتلك البنوك.
- 5- كما أن النتائج على مستوى الفرضية الثانية كذلك أوضحت أن هناك تأثير جوهري من ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو بالبنوك الحكومية على الرقابة التنظيمية وصلت إلى قيمة 0.687، وهي قيمة جوهرية مما يعني ان ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو بالبنوك الحكومية تؤثر بنسبة 69% في تحقيق الرقابة التنظيمية بتلك البنوك.
- 6- من نتائج الفرضية الثانية تأكد أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو بالبنوك الحكومية تتضح

- في ممارسات من أهمها تحليل السيناريوهات تتعلق ببيئة العمل، البيئة التنافسية، ظروف عدم التيقن في قطاع البنوك، التغيرات المستقبلية، المخاطر المستقبلية وتقدير احتمالات حدوثها، بدائل صورة مستقبل البنك، تقييم الأثر المتوقع مستقبلاً في أنشطة البنك.
- 7- في الفرضية الثالثة النتائج ابرزت لنا جوهرية العلاقة بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT والرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية، حيث وصلت قيمة هذه العلاقة عند مستوى ثقة 0.05 إلى 0.804 وفقاً لمعامل ارتباط كندال، والأمر الذي يدل على ان ممارسات التخطيط باستخدام تحليل ترتبط بتحقيق الرشاقة التنظيمية.
- 8- من نتائج تحليل علاقة الانحدار بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT والرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية، وجد أن هناك تأثير جوهري من ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT على الرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية وصلت قيمته 0.646، وهي قيمة جوهرية مما يعني ان ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT تؤثر بنسبة 65% في الرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية.
- 9- كما أظهرت النتائج أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT في البنوك تعتمد على الجوانب الآتية: تحديد نقاط القوة والضعف، تحديد نقاط الفرص والتحديات في مجالات عمل البنك وخدماته، استراتيجية الموارد البشرية، إجراءاته التنظيمية والدورة المستندية لخدماته، قدراته التنافسية، متابعة وتقييم الأداء.
- 10- في الفرضية الرابعة من الدراسة لحالية تبين من النتائج وجود علاقة جوهرية عند مستوى ثقة 0.05 بين ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل والرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية، حيث وصلت قيمة هذه العلاقة إلى 0.794، وفقاً لمعامل ارتباط كندال، والأمر الذي يدل على أن ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل ترتبط بالرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية.
- 11- في نتائج دراسة علاقة الانحدار بين ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل والرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية، وجد أن هناك تأثير جوهري ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل على الرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية وصلت قيمته إلى 0.630، وهي قيمة جوهرية مما يعني ان ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل تؤثر بنسبة 63% في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية.
- 12- تؤكد النتائج أن ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل تتعلق بالممارسات التالية: وضع خطط الأنشطة والخدمات البنكية، التوسع في فروع البنك، الأخذ في الاعتبار المتغيرات الخارجية والداخلية وتضمينها في الخطط طويلة الأجل وقصيرة الاجل، وضع رؤية مستقبلية للبنك والعمل عليها في الاجلين، وضع الأهداف في الاجلين، دخول الأسواق الدولية، تطوير الخدمات والميكنة، تطوير الموارد المالية للبنك، تطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين.
- 13- اما عن نتائج الدراسة الحالية تجاه أبعاد الرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية، فقد تأكد من تلك النتائج انها تشتمل على: سهولة وسرعة اتخاذ القرار، سرعة تطبيق التقنيات والتكنولوجية بخدماته، توفير الموارد المناسبة لأنشطته في الوقت المناسب، الاستجابة الفورية للمواقف الطارئة، سرعة تعديل عملياته الداخلية، سرعة استيعاب التطوير في أساليب العمل، سرعة تعديل الدورة المستندية، سرعة تنفيذ خطط وبرامج العمل، سرعة تعديل خطته في الوقت المناسب.

### التوصيات التطبيقية المقترحة

- تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي من الممكن أن تساعد البنوك الحكومية بمصر في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين مستويات الرشاقة التنظيمية لديها:
- 1- ينبغي أن يوجه البنك اهتماماته نحو نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى جميع المستويات التنظيمية والبشرية، من خلال وضع خطط التدريب المناسبة لذلك.
- 2- من الضروري أن يعمل البنك وفق أسلوب التخطيط الاستراتيجي بتحليل السيناريوهات وذلك لبناء وتوقع سيناريوهات مختلفة تؤثر على مجالات تتعلق ببيئة العمل، البيئة التنافسية، ظروف عدم التيقن في قطاع البنوك.
- 3- ان توظف البنوك الحكومية أسلوب التخطيط الاستراتيجي بتحليل السيناريوهات لتحديد التغيرات والمخاطر

- المستقبلية في قطاعات عمل البنوك، وتقدير احتمالات حدوثها، مع وضع الخطط والبدائل لرسم صورة مستقبل البنك.
- 4- ينبغي على البنوك الحكومية ان تعمل على تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي وفق تحليل SWOT وذلك من خلال التركيز على تحديد نقاط القوة والضعف، تحديد نقاط الفرص والتهديدات في مجالات عمل البنك وخدماته.
- 5- من المهم ان تعمل البنوك الحكومية على تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي وفق تحليل SWOT فيما يتعلق بالموارد البشرية، والإجراءات التنظيمية والدورة المستندية لخدماته، قدراته التنافسية، متابعة وتقييم الأداء.
- 6- يجب ان تعتمد البنوك الحكومية المصرية على ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل في وضع خطط الأنشطة والخدمات البنكية، التوسع في فروع البنك، الاخذ في الاعتبار المتغيرات الخارجية والداخلية.
- 7- من المهم أن تعمل البنوك الحكومية على التخطيط لوضع رؤية مستقبلية وأهداف استراتيجية والعمل عليها في الاجلين، إلى جانب التخطيط في الأجل القصير والطويل للتركيز على: دخول الأسواق الدولية، تطوير الخدمات والميكنة، تطوير الموارد المالية للبنك، تطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين.
- 8- من الضروري ان تعمل البنوك الحكومية المصرية على تعزيز الرقابة التنظيمية لديها من خلال التركيز على تأكيد سهولة وسرعة اتخاذ القرار، سرعة تطبيق التقنيات والتكنولوجية بخدماتها المصرفية.
- 9- ضرورة تعزيز القدرات المؤسسية للبنوك الحكومية المصرية تجاه سرعة توفير الموارد المناسبة لأنشطته في الوقت المناسب، الاستجابة الفورية للمواقف الطارئة التي تواجه قطاع البنوك الحكومية.
- 10- من المهم للبنوك الحكومية المصرية ان تعمل على سرعة تعديل عملياتها المصرفية الداخلية، وذلك في ضوء المستجدات التي تواجه القطاع المصرفي المصري، خاصة تلك المرتبطة بمواكبة أحدث التوجهات العالمية في القطاع المصرفي.
- 11- يجب أن تضع البنوك المصرية الحكومية تحقيق سرعة في استيعاب التطوير في أساليب العمل، مع التكامل في إيجاد عوامل السهولة والسرعة في تعديل الدورة المستندية، سرعة تنفيذ خطط وبرامج العمل، سرعة تعديل خطته في الوقت المناسب.

## الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة من الباحثة تجاه التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية بالبنوك

نظرًا لأهمية المجال البحثي الحالي والحاجة إلى إثراء المكتبة العربية بتوجهات بحثية مستقبلية، فإن الباحثة تقترح الموضوعات البحثية الآتية:

- 1- دور الرقابة التنظيمية الاستراتيجية للأداء المؤسسي للبنوك في دعم نظام مستدام لإدارة علاقات العملاء.
- 2- أثر الرقابة التنظيمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على بناء رأس المال البشري في قطاع البنوك الحكومية.
- 3- دور الرقابة التنظيمية للبنوك الحكومية في تعزيز مستويات الولاء والرضا لدى العملاء.



## قائمة المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الحدراوى، حامد كريم.2016. العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريوهات ومؤشرات اداؤه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات، دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الحكم المحلى بالنجف. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، السنة التاسعة، عدد29، ص: 257-295.
- العبادي، فوزي هاشم.2018. المظلة الفكرية للسيناريو الاستراتيجي في منظمات الأعمال آراء واضواء. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد 18، عدد66، ص:30-51.
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم والشماسين، سالم أحمد.2016. أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، المجلد رقم 2، كانون أول، ص:173-203.
- بروال، مختار.2016. التخطيط الاستراتيجي بتقنية DCA: محاولة توضيحية تعريفية بالتقنية. *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 6، ديسمبر، ص:189-200.
- جعفر، يونس إبراهيم.2017. أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة. *مجلة جامعة الأقصى*، ملجد21، عدد1، ص:293-324.
- عبد الرازق، رغدان عدنان.2018. أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. *مجلة العلوم الإسلامية*، عدد 20، ص:322-350.
- محمود، مي. (2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، (1)41، 228-209. doi: 10.21608/aja.2021.151016

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abraham C., Itzik Z., Emanuel G.s, Gideon D. M.2017.Underlining micro socio-psychological mechanisms of buyer-supplier relationships: Implications for inter-organizational learning agility. **Human Resource Management Review**, 3, January.
- Ana L., Fiona L., Simon P.2016. Evolution of strategic risks under future scenarios for improved utility master plans. **Water Research**, 88, 1 January, pp: 719-727.
- Beyzanur C. E., Selim Z., Omer F. D., Zeynep A., Dursun D.2018. An ANP and fuzzy TOPSIS-based SWOT analysis for Turkey's energy planning. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, 82, Part 1, February, pp: 1538-1550.
- Bohdana S. & Waldemar K.2014.The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. **International Journal of Industrial Ergonomics**, V. 44, 3, May, pp: 466-473.
- Bontempo P. C. , Moscardini S. B., Salles J. A. A.2015. Comparative Analysis Between the Institutional Development Plan and Strategic Planning Methodologies: The Case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais – Brazil. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 174, 12 February, pp: 2962-2966.
- Boonyarat P., Richard M. C., Gary B. W.2019. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**, 44, February, pp: 194-203.
- Carmen M. F., Jose L. R., Antonio L. R.2016.An explanatory and predictive model for organizational agility. **Journal of Business Research**, V.69, 10, October, pp: 4624-4631.
- Cheng M. N., Jane W. K. W., Cheung C. F., Leung K. H.2016. A scenario-based road mapping method for strategic planning and forecasting: A case study in a testing, inspection and certification company. **Technological Forecasting and Social Change**, 111, October, pp: 44-62.

- Christian U. M. & Susanne B. W.2019. Between advocacy, compliance and commitment: A multi-level analysis of institutional logics in work environment management. **Scandinavian Journal of Management**, 35, 1, March, pp: 12-25.
- Clyde Z. L., Jingke H., Fan X., Geoffrey Q. S., Lizi L.2016. SWOT analysis and Internet of Things-enabled platform for prefabrication housing production in Hong Kong. **Habitat International**, 57, October, pp: 74-87.
- Comino E. & Ferretti V.2016. Indicators-based spatial SWOT analysis: Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems. **Ecological Indicators**, 60, January 2016, pp: 1104-1117.
- Cunha N. S., Magalhaes M. R.2019. Methodology for mapping the national ecological network to mainland Portugal: A planning tool towards a green infrastructure. **Ecological Indicators**, 104, September, pp: 802-818.
- Donagh H. & Branka D.2019. Frameworks for citizen's participation in planning: From conversational, to smart tools. **Sustainable Cities and Society**, 48, July, pp: 451-476.
- Donald J. S., Youngsang K., Pankaj C. P., Sherry M. B. T., Michael C. C.2017. CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. **The Leadership Quarterly**, 28, 6, December, pp: 701-720.
- Fatemeh K., Leili A., Elahe A. R., Pegah S. A.2018. Strategic planning for cultivation of fruit trees and shrubs in urban landscapes using the SWOT method: A case study for the city of Mashhad, Iran. **Land Use Policy**, 70, January, pp: 1-9.
- George B., David J. M., Kees V. D. H., Charlotte V.2017. Openness disposition: Readiness characteristics that influence participant benefits from scenario planning as strategic conversation. **Technological Forecasting and Social Change**, 124, November, pp: 16-25.
- Hany A. E.W., Kumelachew Y., Stephan P.2018. The use of urban spatial scenario design model as a strategic planning tool for Addis Ababa. **Landscape and Urban Planning**, 180, December, pp: 308-318.
- Hee-Sung B.2019. The Interaction Effect of Strategic Information Systems on Performance of International Freight Forwarders: An Analysis of Gaps in Performance. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, 35, 2, June, pp: 108-117.
- Jalil B.2016. Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 230, 12 September, pp: 430-43.
- Jan O. S., Camelia R., Rene R.2019. Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics. **Futures**, 105, January 9, pp:133-142.
- Jan S., Anna P., Andrea C.2015. Leadership as a Tool of Strategic Management. **Procedia Economics and Finance**, 26, pp: 1159-1163.
- Jennifer L. B. & Neal M.2019. Burn probability simulation and subsequent wildland fire activity in Alberta, Canada – Implications for risk assessment and strategic planning. **Forest Ecology and Management**, 451, 1 November, pp: 454-477.
- Jianqiang C., Andrew A., Dong L.2019. SWOT analysis and development strategies for underground pedestrian systems. **Tunnelling and Underground Space Technology**, 87, May, pp:127-133.
- Jiawen L., Yeming Y. G., Joe Z., Jinlong Z.2018. A DEA-based approach for competitive environment analysis in global operations strategies. **International Journal of Production Economics**, 203, September, pp: 110-123.
- Jinbo S., Yan S., Lulu J.2017. PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, 80, December, pp: 276-289.

- Jingyang Z., Pengwang H., Yanjun Q., Dandan R.2019. A selection model based on SWOT analysis for determining a suitable strategy of prefabrication implementation in rural areas. **Sustainable Cities and Society**, 50, October, pp: 355-378.
- John J. O., Emma P.2018. Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. **Business Horizons**, 61, 2, March–April, pp: 339-352.
- Jorge C. O., Hector G. S., Carmen L. 2018. Route effect on the perception of public transport services quality. **Transport Policy**, V. 67, 15 September pp: 40-48.
- Juan G. C., Pedro S. A., Anthony K.P. W.2016. Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. **Journal of Business Research**, V. 69, 5, May, pp: 1544-1549.
- Juliane B., Johann K., Verena R., Maria E. H. P., Anke R.2019. Implementing strategic environmental assessment in countries of the global South – An analysis within the Peruvian context. **Environmental Impact Assessment Review**, 77, July, pp: 23-39.
- Kateryna P., Oleksii P., Olga K.2019. Modular participatory back casting: A unifying framework for strategic planning in the heating sector. **Energy Policy**, 124, January, pp: 123-134.
- Khorshed A., Michael O. E. K., Md S., Barbara R.2018. Assessing regional digital competence: Digital futures and strategic planning implications. **Journal of Rural Studies**, 60, May, pp: 60-69.
- Krzysztof N. & Raoul B.2019. The risky business of planning reform – The evolution of local spatial planning in Poland. **Land Use Policy**, 85, June, pp: 11-20.
- Lenin H. D., Tomas J. U., Sebastian V., Cristian H., Francisco M.2018. Integrating strategic land use planning in the construction of future land use scenarios and its performance: The Maipo River Basin, Chile. **Land Use Policy**, 78, November, pp: 353-366.
- Lenka Z., Emil V.2014. Scenarios as a Strong Support for Strategic Planning. **Procedia Engineering**, 69, 2014, pp: 665-669.
- Maryam K. & Farzad S. A.2016. The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. **Social and Behavioral Sciences**, V. 230, 12, September, pp: 142-149.
- Md T.I. & Nazmul H.2019. Material flow analysis (MFA) as a strategic tool in E-waste management: Applications, trends and future directions. **Journal of Environmental Management**, 244, 15 August, pp: 344-361.
- Milos J., Antonia M., Antoni L. M., Bojan L.2017. Transition of organizational roles in Agile transformation process: A grounded theory approach. **Journal of Systems and Software**, V. 133, November, pp:174-194.
- Mohammad A. B., Mohammad M.K., Raziye M., Hossein F. Z., Morteza M. Z. 2016. The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. **Osong Public Health and Research Perspectives**, V.7, 3, June, pp: 190-196.
- Muhammad K., Muhammad R. F., Muhammad M.2020. Towards empowerment of the renewable energy sector in Pakistan for sustainable energy evolution: SWOT analysis. **Renewable Energy**, 146, February, pp: 543-558.
- Najme M., Masoud D., Nour M.Y.2016. Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator Role of Organizational Agility. **Social and Behavioral Sciences**, V.230, 12, September, pp: 94-103.
- Nicholas J. R., Matthew J. S.2017. Social foundation of scenario planning. **Technological Forecasting and Social Change**, 124, November, pp: 6-15.
- Nina A. N.2019. Scenario workshops as a tool for participatory planning in a case of lake management. **Futures**, 107, March, pp: 29-44.
- Pasquale M. F., Almona T., Valentina E. T., Cesare I.2019. Towards a sustainable forest-based bioeconomy in Italy: Findings from a SWOT analysis. **Forest Policy and Economics**, 13 May, , pp:325-355.

- Paul B. L. & David W. 2016. Creating agile organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility. **The Journal of Strategic Information Systems**, V.25, 3, October, pp: 211-226.
- Paul N. T. 2017. Effects of fiscal stress labels on municipal government finances, housing prices, and the quality of public services: Evidence from Ohio. **Regional Science and Urban Economics**, Volume 64, May, pp: 98-116.
- Rafael R. & John W. S. 2016. Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios. **Long Range Planning**, 49, 1, February, pp: 90-102.
- Ravichandran T. 2017. Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. **The Journal of Strategic Information Systems**, 20, July.
- Rebecca W. 2019. Three senses of paradigm in scenario methodology: A preliminary framework and systematic approach for using intuitive logics scenarios to change mental models and improve strategic decision-making in situations of discontinuity. **Technological Forecasting and Social Change**, 146, September, pp: 504-516.
- Riccardo V. 2019. Scenario planning, cognition, and strategic investment decisions in a turbulent environment. **Long Range Planning**, 4 January, pp: 344-366.
- Robert M. Y. & Bradley C. G. 2017. Strategic flexibility analysis of agrifood nanotechnology skill needs identification. **Technological Forecasting and Social Change**, 118, May, pp: 184-194.
- Sharan S. & Suchithra R. 2019. Topic-based knowledge mining of online student reviews for strategic planning in universities. **Computers & Industrial Engineering**, 128, February, pp: 974-984.
- Sunghun C., Kyung Y. L., Kimin K. 2014. Job performance through mobile enterprise systems: The role of organizational agility, location independence, and task characteristics. **Information & Management**, V. 51, 6, September, pp: 605-617.
- Szimba E., Mandel B., Kraft M., Ihrig J. 2017. A Decision Support Tool for the Strategic Assessment of Transport Policies – Structure of the Tool and Key Features. **Transportation Research Procedia**, 25, 2017, pp: 2843-2860.
- Virginia F.Z.P., Victor J. G.-M., Dainelis C.P. 2016. Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. **European Management Journal**, 34, 3, June, pp: 296-309.
- Vytautas B., Kristina B., Edmundas J. 2015. Analysis of Macro Environmental Factors Influencing the Development of Rural Tourism: Lithuanian Case. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Volume 213, 1 December 2015, Pages 167-172.
- Yasir A. S., Qingmei T., Nayyar H. M., Sharafat A. 2019. Evaluating the strategies for sustainable energy planning in Pakistan: An integrated SWOT-AHP and Fuzzy-TOPSIS approach. **Journal of Cleaner Production**, 236, 1 November, pp: 343-377.
- Yu L., Xi L., Mai S., Lei W., Serafim D. H. D. S. 2019. SWOT analysis for the development of photovoltaic solar power in Africa in comparison with China. **Environmental Impact Assessment Review**, 77, July, pp: 122-127.
- Zuzana P. & Andrea G. 2016. Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. **Procedia Economics and Finance**, 39, pp: 571-579.

## الملاحق

الأستاذ الفاضل الأستاذة الفاضلة تحية طيبة وبعد،

بداية أتوجه لسيادتكم بالشكر في إنجاز هذه الدراسة التي تركز على «دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقه على بعض البنوك الحكومية المصرية».

أولاً: التخطيط باستخدام تحليل السيناريو

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	يطبق البنك التخطيط الاستراتيجي وفق إجراء تحليل للسيناريوهات التي يمكن ان تواجهه في بيئة العمل الداخلية والخارجية					
2	يعمل البنك على التخطيط لتوقع السيناريوهات المختلفة التي تواجهه في البيئة التنافسية					
3	يستخدم البنك تخطيط السيناريوهات للاستعداد للتحوّل الايجابي في ظروف عدم التيقن في قطاع البنوك					
4	والاستعداد للتحوّل الايجابي في ظروف عدم التيقن					
5	يستخدم البنك تحليل السيناريوهات للتنبؤ بالمستقبل وتوقع التغيرات المستقبلية والقرارات المطلوبة لها					
6	يعمل البنك على التخطيط لتوقع السيناريوهات لتعزيز القدرات المؤسسية للعمل في بيئات الأعمال شديدة الاضطراب والتعقيد					
7	يوظف البنك التخطيط وفق السيناريوهات لتوقع المخاطر المستقبلية وتقدير احتمالات حدوثها والتحوط التنظيمي والاستراتيجي لها					
8	يعمل البنك على بناء سيناريوهات لصورة المستقبل وكيف يمكن ان يصل إليها وبدائل صورة مستقبل البنك					
9	يحدد البنك سيناريوهات لتوليد الخبرات والمعرفة المطلوبة مستقبلاً لإدارة الخدمات البنكية					
10	يوجد لدى البنك قواع بيانات لتحليل السيناريوهات وتقييم الأثر المتوقع مستقبلاً في نشاطه المصرفي					
11	يعمل البنك على تحليل الأبعاد البيئية من زوايا سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية برسم سيناريوهات متوقعة لها					

ثانياً: التخطيط باستخدام تحليل sowl

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	يعمل البنك بصفة مستمرة على تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف في مجالات عمله وخدماته البنكية					
2	يضع البنك إجراءات في ضوء ما أسفر عنه تحليل نقاط القوة والضعف					
1	يقوم البنك بتحليل وتحديد نقاط الفرص والتهديدات المؤثرة على بيئة عمله وخدماته					
2	يتطبق البنك إجراءات مناسبة للتعامل مع نقاط الفرص والتهديدات في ضوء ما أسفر عنه التحليل					
3	يجرى البنك التحليل الاستراتيجي الرباعي نقاط القوة والضعف ونقاط الفرص والتهديدات لاستراتيجية الموارد البشرية لديه					
4	يهتم البنك بدراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بإجراءاته التنظيمية والدورة المستندية لخدماته					
5	يعتمد البنك في تطوير خدماته على النتائج الفعلية التي تم تحديدها من خلال التحليل الرباعي لتلك الخدمات					
6	يعمل البنك على تطوير سياسات الموارد البشرية من خلال اجرائه للتحليل الاستراتيجي الرباعي					
7	يقوم البنك بتوظيف التحليل الاستراتيجي الرباعي من أجل تطوير قدراته التنافسية					
8	يستخدم البنك التحليل الاستراتيجي الرباعي في دراسة وتحسين الأداء في تنفيذ أهداف البنك					
9	يطبق البنك طرق جديدة للأداء التنظيمي والبشري من خلال لتحليل الرباعي الاستراتيجي					
10	يهتم البنك بإجراء التحليل الاستراتيجي الرباعي بصفة دورية لتقييم ادأه					
11	يبنى البنك خطته الاستراتيجية في نتائج التحليل الاستراتيجي الرباعي					
12	يضع البنك مؤشرات متابعة وتقييم لإدائه في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي الرباعي					

**ثالثاً: التخطيط قصير وطويل الاجل**

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	يهتم البنك بوضع خطط لأنشطته وخدماته تغطي الفترة القصيرة لأعماله					
	يضع البنك خطط قصيرة وطويلة الاجل للتوسع في فروع					
2	يقوم البنك بوضع خطط قصيرة وطويلة الاجل تناسب أنشطته ومجالات عمله					
3	يضع البنك في اعتباره المتغيرات الخارجية والداخلية في بيئة عمله عند وضع الخطط التنفيذية قصيرة الاجل					
4	يعمل البنك على تحقيق رؤية مستقبلية على المدى البعيد ضمن خطته الاستراتيجية					
5	يركز البنك على التخطيط لإنجاز أهداف طويلة الاجل ترتبط بمجالات عمله					
6	يهتم البنك بوضع خطة قصيرة وطويلة الاجل لدخول نشاطه إلى الأسواق الدولية					
7	لدى البنك تخطيط واضح لتطوير خدماته على المدى القصير والبعيد					
8	يقوم البنك بتنفيذ خطط في الاجل القصير والاطويل لزيادة الموارد المالية					
9	يستطيع البنك وضع خطط لإيجاد حلول فعالة لمشكلات الأداء في المدى القصير والاطويل					
10	لدى البنك القدرة على التخطيط لخفض تكاليف اداؤه وخدماته واد في الاجل القصير والاطويل					
11	يضع البنك خطط قصيرة وطويلة الاجل لميكنة خدماته البنكية بصورة متطورة					
12	ينفذ البنك خطط في الاجل القصير والاطويل لتطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين					

**رابعاً: الرقابة التنظيمية**

م	الفقرات	غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)
1	يساهم الهيكل التنظيمي للبنك في سهولة وسرعة اتخاذ القرار					
2	إجراءات العمل لدى البنك تساعد على تحسين صورته الذهنية لدى العملاء					
3	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على سرعة تطبيق التقنيات والتكنولوجية بخدماته					
4	الهيكل التنظيمي للبنك يساهم في توفير الموارد المناسبة لأنشطته في الوقت المناسب					
5	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي للبنك في الاستجابة للمواقف الطارئة					
6	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك في سرعة تعديل عملياته الداخلية بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين من الخدمات المصرفية					
7	تتسم الكوادر البشرية لدى البنك بسرعة استيعاب التطوير في أساليب العمل					
8	يساهم الهيكل التنظيمي للبنك في سرعة حل مشكلات العملاء					
9	لدى البنك القدرة على سرعة تعديل الدورة المستندية لإجراءات العمل بكل سهولة من خلال الهيكل التنظيمي					
10	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على سرعة تنفيذ خطط وبرامج العمل المستهدفة					
11	لدى البنك القدرة على سرعة استخراج المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات					
12	يساهم الهيكل التنظيمي للبنك في مرونة وسهولة الاتصال بين المسؤولين					
13	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على سرعة انسيابية وسهولة الدورة المستندية وسرعة الإنجاز					
14	لدى البنك إجراءات عمل تساعد على سرعة تعديل خطته في الوقت المناسب					

**خامساً: من وجهة نظركم ما هي المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية بالـ**

**نك؟.....**

**سادساً: ما هي الحلول المناسبة لتجاوز تلك المعوقات؟.....**

## The Role of Strategic Planning in Achieving Organizational Agility for Public Institutions: An Applied Study on Some Egyptian Government Banks

Dr. Eman Mohamed Ahmad Elwkeel

Lecturer in Public Administration

Higher Institute for Qualitative Studies, Al-Haram

Arab Republic of Egypt

### ABSTRACT

The study aimed to examine the role of strategic planning in achieving organizational agility in government banks in Egypt, and focused on this relationship in terms of planning practices using scenario analysis, planning practices using swot analysis, short and long-term planning practices, as independent variables, organizational agility in government banks in Egypt, Dependent variable. The results came to confirm at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) the presence of a correlation and impact between strategic planning and organizational agility in government banks in Egypt, as it was found that there is a correlation and effect between planning practices using scenario analysis and organizational agility in government banks in Egypt, a correlation and influence between Planning practices using swot analysis and organizational agility, short and long planning practices and organizational agility at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

Among the most important things suggested by the study is the need for banks to spread the culture of strategic planning at all organizational and human levels, that banks work to implement strategic planning in accordance with the themes of planning using scenario analysis, planning using swot analysis, short and long-term planning, enhancing organizational agility through Focusing on assuring the ease and speed of decision-making, the speed of application of technologies and technology in its banking services, the speed of adjusting its internal banking operations, in light of the developments facing the Egyptian banking sector

**Key words:** *Strategic Planning - Scenario Analysis - Swot Analysis - Short and Long Term Planning - Organizational Agility - Government Banks in Egypt.*

