



دور المراجعة الإستراتيجية في تحسين عمليات التغيير الاستراتيجي بالجهات التعاونية بدولة الكويت

إعداد

مشعل عامر الهطيري
باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ.د. وجيه عبد الستار نافع
أستاذ إدارة الموارد البشرية
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (3) . العدد (10) . يوليو ٢٠٢٤

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

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

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

دور المراجعة الإستراتيجية في تحسين عمليات التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية بدولة الكويت

إعداد

مشعل عامر المهطيري

باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ.د. وجيه عبد الستار نافع

أستاذ إدارة الموارد البشرية
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في تحديد دور المراجعة الاستراتيجية كنشاط مضيف للقيمة في تحسين عمليات التغيير الإستراتيجي بالجمعيات التعاونية بدولة الكويت، وذلك من وجهة نظر العاملين بتلك الجمعيات، وذلك من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين المراجعة الاستراتيجية وتحسين عمليات التغيير الإستراتيجي.

ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة استقصاء مكونة من ٣٩ عبارة، وتوزيعها على عينة مقدارها ٢٥١ مفردة من مجتمع البحث، وتم تجميع آرائهم وتحليلها إحصائياً. وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات إلى أن، توافر مفهوم المراجعة الاستراتيجية بين العاملين موضوع البحث كان بدرجة متوسطة، كما أن مُعدل انتشار مفاهيم التغيير الاستراتيجي كان متوسطاً

المستخلص

ايضا، وتوصل البحث أيضا إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية

وفي نهاية البحث وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي للبيانات، تم وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين عمليات التغيير الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الاستراتيجية - الموقف الاستراتيجي - حوكمة المنظمة - التحليل البيئي للمنظمة - البدائل الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - تقييم النتائج؛ التغيير الإستراتيجي - العلاقة مع الادارة العليا - الاستراتيجية - الدور - المهارات.

Abstract:

The main objective of the current research is to determine the role of strategic review as a value-added activity in improving strategic change processes in cooperative societies in the State of Kuwait, from the point of view of those working in those societies, by identifying the nature of the relationship between strategic review and improving strategic change processes.

To achieve these goals, a survey list consisting of 39 statements was designed and distributed to a sample of 251 individuals from the research community, and their opinions were collected and statistically analyzed. The results of data analysis showed that the availability of the concept of strategic review among the workers subject to the study was to a moderate degree, and the rate of spread of the concepts of strategic change was also moderate. The research

also found that there was a positive, statistically significant relationship between strategic review and strategic change in Kuwaiti cooperative societies.

At the end of the research and in light of the results of the statistical analysis of the data, a set of recommendations were developed that contribute to enhancing the role of strategic review in improving strategic change processes.

Keywords: Strategic review - strategic position - organization governance - environmental analysis of the organization - strategic alternatives - strategy implementation - results evaluation; Strategic change - relationship with senior management - strategy - role – skills.

تمهيد:

نظرا للتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال، والتي تواجهها المنظمات، أصبح التغيير الاستراتيجي وكيفية إدارته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الادارية، حيث أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدت، وأن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. ويعتبر التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. واصبح التغيير الاستراتيجي محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية. ولمواجهة هذه التحديات فأن منظمات الاعمال تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير (صلاحي، و البكري، ٢٠٢١). كذلك ونظرا لتلك التغيرات المتسارعة في عصر المعرفة والمعلوماتية، وتزايد حده البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولية، وهو ما حداً بالمؤسسات إلى السعي الدائم لتحسين عمليات التغيير الإستراتيجي، الذي بدوره يساهم في صياغته المراجعة الاستراتيجية للأعمال والمساهمة في

تحسين الجودة (Zhou et al, 2022). وهو عنصر مهم وحيوي لفاعلية المنظمة من خلال تخطيط إحتياجاتها من الموارد التي تخدم أهدافها وتحديد مواصفات تلك الموارد ومن الضرورة تكامل خطة إستراتيجية المنظمة بالجمعية التعاونية مع خطه التحسين المستمر لتحقيق الفاعلية (Stave,2011).

ومن جهة اخرى تعتبر الجمعيات التعاونية بدولة الكويت بمثابة أسواق مركزية متعددة الأقسام أنشأتها الحكومة الكويتية، حيث تمثل ٧٠٪ من تجارة التجزئة في الكويت، وقد تم وضع الأساس القانوني لتلك الجمعيات في عام ١٩٦٢م، بموجب القانون رقم ٢٠. ومع بداية الثمانينيات، أصبحت الحركة التعاونية الكويتية منفتحة على الحركات التعاونية العربية والدولية، وسعى الاتحاد الكويتي للجمعيات التعاونية للحصول على العضوية في التحالف التعاوني الدولي اعتبارًا من مارس ١٩٨١. ولمواجهة الارتفاع المحلي المصطنع في الأسعار انتهج اتحاد الجمعيات التعاونية الاستهلاكية سياسة من شأنها وضع ضوابط لارتفاع أسعار السلع الغذائية والاستهلاكية الضرورية ومارس تطبيقها ابتداء من عام ١٩٨٠م. وفي عام ١٩٨٥م أنشأ الاتحاد مركزا للتعبئة والتغليف لتكيس الحبوب والبهارات في عبوات اقتصادية تتناسب وحاجات المستهلكين ودخولهم وكذلك بغرض ترشيد أسعار بدائل هذه السلع الضرورية للمستهلك.

وفي ضوء ما سبق استقر رأي الباحثان في هذه الدراسة على اختبار دور المراجعة الإستراتيجية في تحسين عمليات التغيير الاستراتيجي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالجمعيات التعاونية بدولة الكويت.

أولاً: الخلفية النظرية :

١- المراجعة الإستراتيجية Strategic audit.

١/١- نشأة ومفهوم المراجعة الإستراتيجية.

لقد اقتبست فكرة المراجعة الاستراتيجية من علم المحاسبة والتدقيق المحاسبي لاستخدامه في فحص وتقييم العمليات التشغيلية للمنظمة والتي تؤثر على عملية الإدارة الاستراتيجية وقراراتها وخططها واستراتيجياتها (Alnadi & Alnadi, 2019). وقبل التعرف على المراجعة الاستراتيجية، ينبغي التعرف أولاً على ماهية الاستراتيجية والتي تستمد جذورها من الكلمة اليونانية (Strategies) والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، وكذلك تعني الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها (محمد، ٢٠٠٨).

ومن جهة أخرى فنجد ان (Alnadi, 2019) قد عرف التدقيق او المراجعة من وجهة النظر المهنية: بأنها عملية فحص دفاتر وسجلات ووثائق المنظمة فحص نقدي محايد، للتحقق من صحة العمليات وإبداء الرأي في مدى عدالة العمليات. القوائم المالية للمنظمة اعتماداً على قوة نظام الرقابة الداخلية. والمراجعة الاستراتيجية هي الوظيفة الأساسية لجميع المنظمات لقياس فعالية الضوابط الداخلية وإدارة المخاطر وعمليات الحوكمة. ومن ناحية أخرى، يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أدوات تخصيص الموارد والإدارة الإستراتيجية للمنظمة (KORKMAZ, 2020). في حين يراها (إدريس والمرسي، 2010) بأنها من أنواع المراجعة الإدارية، حيث تمثل أداة تشخيصية التحديد مجالات المشكلات على مستوى

المنظمة ككل، مثل تحديد نقاط القوة وجوانب الضعف في المنظمة، المساهمة في تفسير وجود مشكلات في نشط أو وحدة أعمال إستراتيجية، المساهمة في تنمية الحلول الملائمة لهذه المشكلات ترتبط بكافة عناصر النموذج الوصفي الخطوات إعداد الخطة الاستراتيجية بغرض التعرف على واقع كل خطوة ومشكلاتها وأسبابها وسبل التعامل معها.

٢/١- أبعاد المراجعة الإستراتيجية.

اختلفت الدراسات في تناول ابعاد المراجعة الاستراتيجية، وذلك وفقا لمجالات البحوث المختلفة، فنجد ان (Alnadi & Alnadi, 2019)، قد تناولت موضوع المراجعة الاستراتيجية من خلال بعدين اساسيين هما (تدقيق الأفراد وتدقيق السياسة). ومن جهة اخرى نجد ان (مهاجر، واخرون، ٢٠٢٣) تناولتها من خلال ثلاث ابعاد اساسية هي (المراجعة الاستراتيجية للبيئة الداخلية والمراجعة الاستراتيجية للبيئة الخارجية والمراجعة الاستراتيجية للحكومة). واخيرا نجد (عيد، ٢٠١٥) قد تناول المراجعة الاستراتيجية بالبحث من خلال مجموعة من الابعاد الاساسية كما يلي وهي تلك الابعاد التي سيعتمد الباحثان عليها في قياس ذلك المتغير:

- ١) الموقف الاستراتيجي: وذلك لمعرفة ماهي الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات).
- ٢) حوكمة المنظمة: وهي اتباع نظام معين للتحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على أداء المنظمات، مما يُساعد على تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لتحقيق الأهداف على المدى الطويل.
- ٣) التحليل البيئي للمنظمة: التحليل البيئي هو أسلوب إستراتيجي يستخدم لتحديد جميع العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح الشركة.

- ٤) البدائل الاستراتيجية: وتعني احتمالات التحرك الإستراتيجي، وهي مجموعة المبادرات التي تعمل على تفعيل الموقف الاستراتيجي.
- ٥) تنفيذ الاستراتيجية: هي العملية التي يتم من خلالها تطبيق الإستراتيجية ونقلها من الجانب النظري إلى الجانب العملي، بحيث تقوم الإدارة العليا بصياغة الاستراتيجية ليتم تنفيذها من خلال التنسيق بين الادارة العليا ومختلف الادارات التابعة.
- ٦) تقييم نتائج اداء المنظمة: وهي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الاستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهي وظيفة الإدارة العليا.

٢- التغيير الاستراتيجي Strategic Change:

١/٢- نشأة ومفهوم التغيير الاستراتيجي.

في ظل عالم يتسم بالتغيرات الجذرية السريعة والمتتابة (بيئة معقدة) صار الشيء الوحيد الذي يتسم بالثبات هو التغيير، ولأن كافة المنظمات تتوجه نحو المستقبل بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي لذا صارت ضرورة أن يرتكب كافة عمليات التغيير بالتوافق مع الممارسات والأداء الاستراتيجي التغيير الاستراتيجي، حتى تتمكن المنظمات من تحقيق التوازن الذاتي مع بيئتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة استناداً إلى أن التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة بالمنظمة ولذا صار مقياس الفاعلية التنظيمية يتحدد بمدى ارتباط عمليات التغيير بكافة عمليات الأداء الاستراتيجي. ومن خلال الدراسات والكتابات تبين أن التغيير الاستراتيجي يشير إلى حالة من الاستعداد لإحداث تغيير يرتبط بالأهداف الإستراتيجية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات والانتقال إلى المستقبل وتحسين الآثار الناتجة

عن تنفيذ التغيير من خلال قادة استراتيجيين يتمكنون من تغيير الاستراتيجيات وما يتبعه من تغيير في مختلف جوانب المنظمة (Steve, 2015).

فالتغيير: هونتاج الجهد البشري في محاولته التغلب على المشاكل والقيود التي تحد من اشباعه الاحتياجات، فهو يمثل الجهود الهادفة إلى زيادة فعالية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات، والمتطلبات والاهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها. وهو عمليه تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة، للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب ادارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار والتقدم وذلك حسب الظروف المحيطة بالمنظمة (مالكي، والشيخ، ٢٠٢٠).

ويمكن تعريف التغيير الاستراتيجي بعدة طرق ممكنة. وينظر بعض الباحثين إلى المفهوم من حيث بُعد واحد محدد لاستراتيجية الأعمال مثل تنوع المنتجات (Oehmichen et al., 2017)، أو إضافات الخدمات (Golden & Zajac, 2001) أو الاستثمار في البحث والتطوير (Hoskisson & Hitt, 1988). يستخدم باحثون آخرون هذا المصطلح للإشارة إلى التغيير الخارجي في النمط العام لتخصيص الموارد للشركة فيما يتعلق بالأبعاد المتعددة (Triana et al., 2014). ويعرف (Hofer & Schendel (1978) التغيير الاستراتيجي بأنه "التغييرات في محتوى استراتيجية الشركة على النحو المحدد في نطاقها، ونشر الموارد، والمزايا التنافسية، والتأزر". وبعبارة بسيطة، يشير التغيير الاستراتيجي إلى تغيير في أهداف ورؤية الشركة بهدف تحسين الأداء المالي. كما يشير مفهوم التغيير الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للحاجة المعترف بها لتحديث ممارساتها التجارية لمواكبة بيئتها الخارجية (Triana et al., 2014)

مما سبق يمكن للباحثين تعريف التغيير الاستراتيجي بأنه مخطط له إطار زمني طويل، كما أنه شامل، أي يشمل المنظمة (الجمعية) ككل، وهي عملية تبديل، ويستجيب لها المديرين بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها، أي تغيير شامل متكامل يتم من خلال مراحل لتحويل المنظمة المريضة إلى منظمة صحيحة، عن طريق اتباع إحدى الاستراتيجيات. ويعرف إجرائياً: بأنه قدرة الجمعيات التعاونية على توقع التغيير الحاصل في البيئة وتقدير ذلك التغيير.

٢/٢- أبعاد التغيير الاستراتيجي.

اختلفت البحوث السابقة في تناول ابعاد التغيير الاستراتيجي، فنجد ان دراسة (عسيري، ٢٠٢١) قد قامت بقياس التغيير الإستراتيجي بالجامعات السعودية وفق أربعة أبعاد هي (متطلبات إدارية تنظيمية، متطلبات تقنية، متطلبات بحثية ومجتمعية، متطلبات التعليم والتعلم). في حين تناولته دراسة (الزعي، والنجار، ٢٠٢٠) من خلال ثلاثة أبعاد اساسية وهي (التغيير التكنولوجي، والتغيير السلوكي، والتغيير الهيكلي). ومن جهة اخرى وتناولت دراسة (بيوض، والسكارنة، ٢٠٢٠) التغيير الاستراتيجي بالبحث من خلال ثلاث أبعاد (التغيير التكنولوجي، التغيير التنظيمي، تغيير الموارد البشرية). بينما دراسة (دوسة، وحسين، ٢٠٠٨) والتي اشارت إلى أن التغيير الاستراتيجي يتمثل من خلال (التغيير الروتيني، والمحدود، والجذري، وإعادة التوجيه التنظيمي). ودراسة (الخفاجي و الصكري، ٢٠٢١) والتي تشخص التغيير الاستراتيجي من خلال (الملاءمة، الدعم الإداري، فاعلية التغيير، المنفعة الشخصية).

ويتفق الباحثان في قياس المراجعة الاستراتيجية مع المقياس الذي وضعه (Kuyvenhoven & Buss, 2011)، والذي يتكون من أربعة ابعاد اساسية، كما يلي:

- ١) العلاقة مع الإدارة العليا **Relation with top management**: تشمل العلاقة مع الإدارة العليا التعرف على القيمة الإستراتيجية للإدارة الوسطى والعلاقات الجيدة مع الإدارة العليا وتوضيح التوقعات (Ukil & Akkas, 2017).
- ٢) الاستراتيجية **Strategy**: ويقصد بها فهم التوجهات المحددة والأساس المنطقي الاستراتيجي وراء الخطة. ومدى المشاركة والالتزام بالاستراتيجية
- ٣) الدور **Role**: ويقصد به السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعمل ما، ويتكون الدور من قيادة العملية والسلطة وحرية التجربة.
- ٤) المهارات **Skills**: وتشمل المهارات الإستراتيجية والقيادة ومهارات التواصل.

٣- العلاقة بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي:

تُعد المراجعة الاستراتيجية شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم وتقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمنظمة، وبالمقارنة بالمراجعة الإدارية التي تتسم بقدر مرتفع من التخصص فإن المراجعة الاستراتيجية تتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. كما تعد المراجعة الاستراتيجية أداة هامة للإدارة، لمساعدة متخذي القرارات في عملية صناعة القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وتقديم المراجعة الاستراتيجية نظرة شاملة للمنشأة والتي بدورها تقوم بالتقويم الشامل لوضع المنشأة الاستراتيجية. وتعتبر المراجعة الاستراتيجية أحد الفروع الرئيسية للمراجعة الإدارية والتي تستخدم كوسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي على مشاكل على مستوى المنظمة. والمراجعة الاستراتيجية هي أداة معاونة للمخططين الاستراتيجيين، حيث تساعدهم على تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة وأعمال المنظمة

والتي تؤثر سلباً على الأداء الكلي للمنظمة كما تساعدهم أيضاً على تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات.

ويرى (عيد، ٢٠١٥) أنه في عالمنا الحالي الذي يتسم بالتعقد البيئي فإنه لم يعد من المقبول أن يتم الانتظار لحين ثبات عدم جدوى ممارساتنا وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف والمساهمة في التوافق على رؤية ورسالة البنك، بل يجب البدء بإجراء المراجعات الاستراتيجية في مختلف جوانب الاداء الاستراتيجي للكشف عن الجوانب التي تتطلب إجراء تغييراً استراتيجياً لكي تكون مبادرين من خلال المراجعة الإستراتيجية للبنك بغرض التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى التغيير الاستراتيجي. وفي ضوء ما سبق يشير الباحثان إلى أن التغيير الاستراتيجي يتمثل في كل تغيير يحدث في المنظمة سواء كان لاستغلال فرص أو استجابة وتوافقاً للتغير الذي يلحق بالبيئة الداخلية الخارجية)، بما يستوجب التغيير في القيادات والاستراتيجيات والهياكل والعلاقات ونظم العمل وكافة مجالات التغيير التنظيمي، وتحسين الآثار الناتجة عن التغيير، على أن ترتبط كافة عمليات ومبادرات التغيير بأي من عناصر ومكونات نموذج الإدارة الإستراتيجية، على أن يرتبط كل تغيير بنتيجة التحليل البيئي المستمر. ويشير (Yong et al., 2011) إلى أن فريق الإدارة ذات التنوع يؤدي إلى إحداث التغيير الاستراتيجي، ويمنع من تعرض المؤسسة للحالات الركود، وأكد أن القيادة المتميزة التي تعمل كفريق وذات التنوع في التعليم والثقافة والعدالة في توزيع المزايا يعزز من عمليات التغيير الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها، والتوصل لصياغة دقيقة لفروض البحث. ولتحقيق اهداف الدراسة الاستطلاعية قام الباحثان بإجرائها على مرحلتين. اولهما

الدراسة المكتبية، واستهدفت الدراسة المكتبية الاطلاع على المراجع والحصول على البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، وتتمثل أهم هذه البيانات في (المفاهيم المختلفة للمراجعة الاستراتيجية وابعاده وكذلك التغيير الاستراتيجي وابعاده، والعوامل المؤثرة في التغيير الاستراتيجي، والعلاقة بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي)، وثانمما اجرى الباحثان دراسة متعمقة لعينة ميسرة ميسره مقدارها (٣٤) مفردة من العاملين العاملين بالجمعيات التعاونية في دولة الكويت بهدف الوقوف على مدى إدراكهم لمتغيرات البحث، (خلال الفترة من ابريل ٢٠٢٢ وحتى مايو ٢٠٢٢).

وكشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن مفهوم المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي يتوافقون لدى عينة البحث بصورة منخفضة، (اقل من المتوسط الحسابي "٣")، كما يتضح ايضا من الجدول أن معدلات الإنحراف المعياري للمتغيرات مرتفعة إلى حد ما (أكبر من الواحد الصحيح) مما يدل على إرتفاع الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على توافر أبعاد متغيرات البحث، وهو ما يستدعي عمل دراسة مفصلة لدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات. ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، اتضح وجود قصور في إدراك عينة البحث لمستوى المراجعة الاستراتيجية وكذلك التغيير الاستراتيجي بالجمعيات موضوع البحث، وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١) ما مستوى توافر أبعاد المراجعة الاستراتيجية بالجمعيات التعاونية الكويتية؟
- ٢) ما مستوى التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية؟
- ٣) هل توجد علاقة بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية؟

ثالثا: أهداف البحث.

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد دور المراجعة الاستراتيجية كنشاط مضيف للقيمة في تحسين عمليات التغيير الإستراتيجي بالجمعيات التعاونية بدولة الكويت، ويتحقق هدف البحث الرئيسي من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ١) توصيف مستوى توافر أبعاد المراجعة الاستراتيجية بالجمعيات التعاونية الكويتية.
- ٢) التعرف على مستوى التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.
- ٣) اختبار العلاقة بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

رابعا: فروض البحث.

من خلال الاطلاع علي نتائج الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيرات البحث، وفي ظل اهداف الدراسة الحالية، في ضوء مشكلة وأهداف البحث، قام الباحثان بصياغة فروض البحث على النحو التالي:

- ١) الفرض الرئيس الأول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية"، وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى مجموعة الفروض الفرعية التالية:
- ١) الفرض الفرعي الاول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموقف الاستراتيجي كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".
- ٢) الفرض الفرعي الثاني: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".

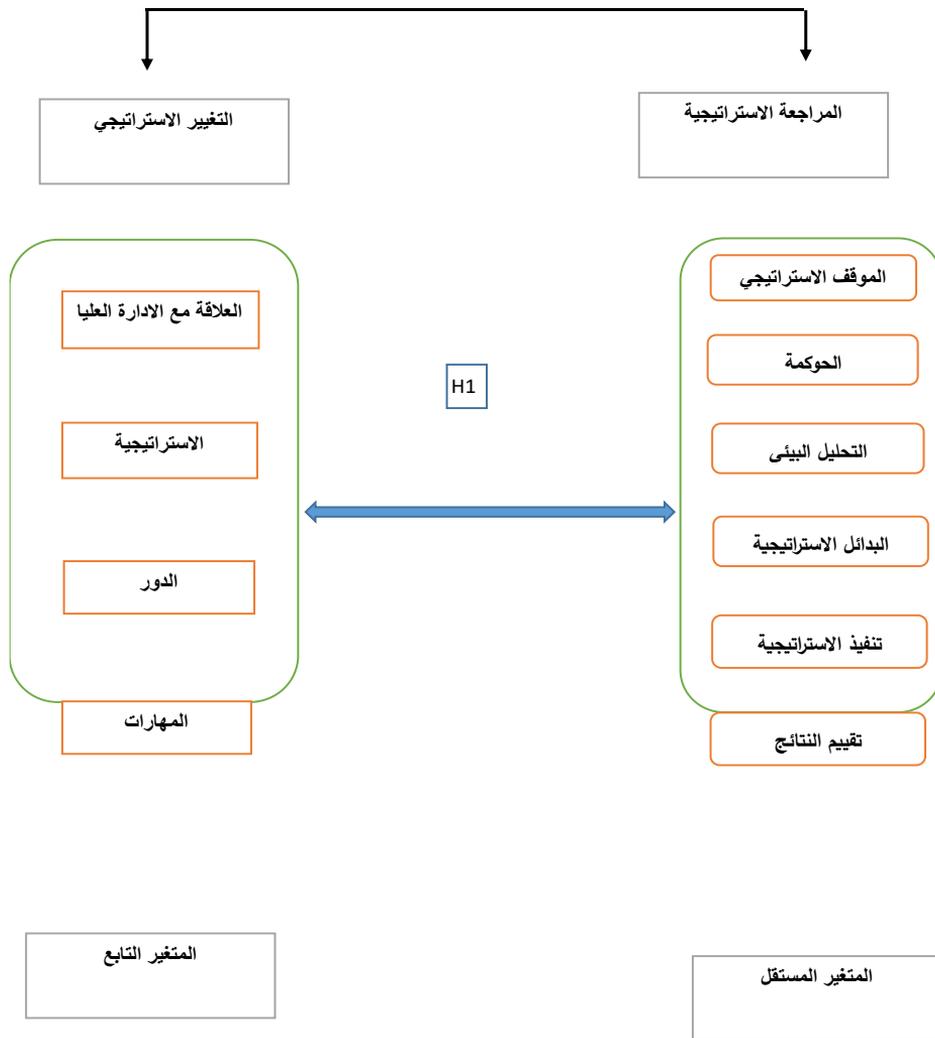
٣) الفرض الفرعي الثالث : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ."

٤) الفرض الفرعي الرابع : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ."

٥) الفرض الفرعي الخامس : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ."

٦) الفرض الفرعي السادس : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم نتائج اداء المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ."

وانطلاقاً من مراجعة الدراسات السابقة لمتغيرات البحث وأهداف البحث الحالية، فقد خلص الباحثان إلى اعداد نموذج للإطار المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات والذي يوضح الشكل رقم (١).



شكل رقم (١/١)

الاطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث

خامسا: أهمية البحث.

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

١- الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية من خلال العناصر التالية:

- (١) تزايد إهتمام المنظمات والهيئات المهنية الدولية والمحلية بدور المراجعة الاستراتيجية كنشاط مضيف للقيمة في تحسين عمليات التغيير الإستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية في بيئة الأعمال لهذه الجمعيات والمنظمات حتى يمكن أن تحقق النمو والإستمرار في الأسواق وتجذب الإستثمارات.
- (٢) التعرف على ما وصلت إليه المراجعة الاستراتيجية من تقدم لتحقيق قيمة مضافة لبيئة الأعمال وما يواجهها من مشاكل وصعوبات تحد من هذا التقدم، خاصة وأنه قد يتم الإستعانة بمصادر خارجية سواء بشكل كلي أو جزئي لأداء أنشطة المراجعة الاستراتيجية.
- (٣) يساهم البحث في تأصيل مفهوم ممارسات وأنشطة بيئة الأعمال بالجمعيات التعاونية من خلال التعرف على أبعاد ودوافع هذه الأنشطة وأهم المداخل المستخدمة فيها والسياسات والإستراتيجيات، ودور جودة أنشطة المراجعة الاستراتيجية في اكتشافها لتحسين مصداقية المعلومات من الجانب الإداري أو البيئي، فيقوم بإهتمام الرؤية للوحدة الإقتصادية.
- (٤) يمثل البحث الحالي إمتداداً للدراسات السابقة التي إهتمت بالعلاقة بين دور المراجعة الاستراتيجية وعمليات التغيير الاستراتيجي، وبالتالي يساير البحث الإتجاهات الحديثة في

البحوث المحاسبية التي تهتم بالتطورات في المراجعة الاستراتيجية ودورها في تحقيق وتحسين التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية بدولة الكويت في بيئة الأعمال.

٢- الأهمية التطبيقية:

يستمد البحث أهميته العملية من خلال توفيره دليلاً تطبيقياً من واقع الممارسة العملية في بيئة الأعمال داخل دولة الكويت على قدرة دور المراجعة الاستراتيجية في تحقيق تحسين عمليات التغيير الإستراتيجي، وذلك من خلال البحث التطبيقي التي تم إجراؤها على مجموعة من الفئات وهي المراجعين الداخليين، ورئيس القطاع المالي والإداري، مديري الإدارة المالية، ومعدّي التقارير البيئية والقوائم المالية، والمحاسبين القانونيين، ومعرفة انعكاسات دور المراجعة الاستراتيجية على ممارسات عمليات التغيير الإستراتيجي، مما يساعد على زيادة معدلات التنمية الإقتصادية وتحسين كفاءة سوق بيئة الأعمال بالجمعيات التعاونية، وزيادة كفاءة قرارات الإستثمار وتخصيص الموارد بما ينعكس على تنشيط الإقتصاد الكويتي لبيئة الجمعيات التعاونية.

سادسا: منهجية البحث.

تتضمن كل من مجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، وأسلوب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو الآتي:

١- مجتمع وعينة البحث.

١/١- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالجمعيات التعاونية الكويتية موضوع البحث، وهي عدد (٩) جمعيات تعاونية فقط تعتبر الأكبر من حيث عدد العاملين (جمعية مشرف - جمعية الشامية - جمعية كيفان - جمعية الروضة - جمعية الرميثية - جمعية الزهراء جنوب

السره - جمعية الفيحا - القادسيه بعد حلوله - جمعية الخالدية) لسنة ٢٠٢٤ والبالغ عددهم ٣٩٢٧ مفردة (تقرير اتحاد الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ٢٠٢٣).

٢/١- عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، فقد اعتمد الباحثان على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الاولية، وتم سحب عينة عشوائية، وتم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع البحث، فقد إعتد الباحثان على برنامج (١) *Sample Size Calculator* وفقاً لنسبة خطأ ٥٪ ومعدل ثقة ٩٥٪، فإن حجم العينة يكون ٢٥١ مفردة.

٢- أسلوب جمع البيانات.

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:

١/٢. البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث من خلال قائمة الإستقصاء، وقد أعدت قوائم الإستقصاء وفقاً لطبيعة البيانات المطلوبة وخصائص المستقصى منهم وذلك في ضوء الدراسات السابقة ومراعاة الأطر المتعارف عليها علمياً وعملياً في هذا المجال، وكان مصدر البيانات العاملين بالجمعيات التعاونية الكويتية، وذلك بغرض التعرف على مدى ادراك المستقصى منهم للمراجعة الاستراتيجية، والتي تمثلت بأبعادها الستة (الموقف الاستراتيجي؛ حوكمة المنظمة؛ التحليل البيئي للمنظمة؛ البدائل الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ تقييم نتائج اداء المنظمة)،

¹ - <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>.

وكذلك قياس التغيير الاستراتيجي بالجمعيات موضوع البحث، والتي تمثلت في أبعادها الأربعة (العلاقة مع الإدارة العليا؛ والاستراتيجية؛ والدور؛ والمهارات).

٢/٢. البيانات الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم جمعها عن متغيرات البحث (المراجعة الاستراتيجية - التغيير الاستراتيجي) بما يمكن الباحثان من تأصيل مفاهيم البحث وإعداد الإطار النظري لها، وذلك من خلال مراجعة البحوث والأوراق العلمية والدراسات السابقة بالمجلات والدوريات العلمية سواء العربية منها أو الأجنبية، وكذلك الاطلاع على المقالات العلمية والكتب والمراجع العلمية التي تناولت متغيرات البحث، وايضا الإطلاع على الإحصائيات والتقارير والنشرات الخاصة بالقطاع محل البحث.

٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

اعتمد الباحثان على الأساليب التالية:

- ١/٣. المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسط والانحراف المعياري.
- ٢/٣. معامل الارتباط ألفا: للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى.
- ٣/٣. مصفوفة الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد المتدرج.
- ٤/٣. تم استخدام الحزم الإحصائية التالية (SPSS(V. 20).

٤- متغيرات البحث وسُبل القياس.

١/٢- المتغير المستقل: المراجعة الاستراتيجية **Strategic audit**: وتم قياسه باستخدام مقياس اعتمدت عليه دراسة (عيد، ٢٠١٥) ويتضمن ستة أبعاد أساسية (الموقف الاستراتيجي؛ حوكمة المنظمة؛ التحليل البيئي للمنظمة؛ البدائل الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ تقييم نتائج أداء المنظمة)، واعتمد الباحثان في قياسه على (٢٤ عبارة) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياسه، حيث تم اعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج

من (١) غير موافق تماما إلى (٥) موافق تماما على هذه العبارات، مع وجود درجة حيادية في المنتصف، بواقع عدد ٤ عبارات للموقف الاستراتيجي؛ وعدد ٤ عبارات لحوكمة المنظمة؛ وعدد ٤ عبارات للتحليل البيئي للمنظمة؛ وعدد ٤ عبارات للبدائل الاستراتيجية؛ وعدد ٤ عبارات لتنفيذ الاستراتيجية؛ وعدد ٤ عبارات لتقييم نتائج اداء المنظمة، وتعكس استجابات المستقصى منه مدى إدراكهم لتطبيق المراجعة الاستراتيجية بالجمعيات التعاونية، وتم تعديل بعض العبارات لتناسب مع مجال تطبيق البحث.

٢/٢- المتغير التابع: تمثل في التغيير الاستراتيجي **Strategic Change**: تم قياسه باستخدام مقياس اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة وهو المقياس الذي وضعه (Kuyvenhoven & Buss, 2011) والذي يتضمن اربعة أبعاد اساسية هي (العلاقة مع الادارة العليا؛ والاستراتيجية؛ والدور؛ والمهارات)، واعتمد الباحثان في قياسها على (١٥ عبارة) بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياسه، حيث تم اعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (١) غير موافق تماما إلى (٥) موافق تماما على هذه العبارات، مع وجود درجة حيادية في المنتصف، بواقع عدد ٤ عبارات لبعء العلاقة مع الادارة العليا؛ و عدد ٤ عبارات لبعء الاستراتيجية؛ وعدد ٤ عبارات لبعء الدور؛ وعدد ٣ عبارات لبعء المهارات، وتم تعديل بعض العبارات لتناسب مع مجال تطبيق البحث.

سابعاً: الصدق والثبات:

اهتم الباحثان بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي:
قام الباحثان باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لإختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (المراجعة الاستراتيجية وأبعادها، والتغيير الاستراتيجي وأبعاده)،

وتشير بيانات الجدول رقم (٤) إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للمتغير المستقل (جودة الموقع الالكتروني).

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث

الترتيب النسبي	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات	بيان
	٠,٩٧١	٣٩	قائمة الاستقصاء	
	٠,٩٣٧	٢٤	المراجعة الاستراتيجية	المتغير المستقل وأبعاده
٣	٠,٩٧١	٤	الموقف الاستراتيجي	
٢	٠,٩٧٢	٤	حوكمة المنظمة	
٥	٠,٩٦٧	٤	التحليل البيئي للمنظمة	
٤	٠,٩٦٨	٤	البدائل الاستراتيجية	
٦	٠,٩٦٦	٤	تنفيذ الاستراتيجية	
١	٠,٩٩٧	٤	تقييم نتائج اداء المنظمة	
	٩٥٥٠	١٥	التغيير الاستراتيجي	المتغير التابع وأبعاده
١	٠,٩٦٣	٤	العلاقة مع الادارة العليا	
٤	٠,٩٤١	٤	الاستراتيجية	
٣	٠,٩٤٢	٤	الدور	
٢	٠,٩٥٠	٣	المهارات	

المصدر: من اعداد الباحثانان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

أظهرت النتائج التي يوضحها الجدول السابق ما يلي:

- تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا، علي كل من مقياس المراجعة الاستراتيجية؛ والتغيير الاستراتيجي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس علي حدة، والجدول رقم (٩/٣)

يوضح درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث؛ حيث أن درجة الثبات الاجمالية لقائمة الاستقصاء (٠,٩٧١)

• كما انه بالنسبة لمقياس المراجعة الاستراتيجية: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٣٧ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وتراوح قيم معاملات الثبات (٠,٩٦٦:٠,٩٩٧). حيث احتل بعد تقييم نتائج اداء المنظمة على المرتبة الاولى بدرجة الثبات مقدارها ٠,٩٩٧، يليها في المرتبة الثانية بعد حوكمة المنظمة بدرجة ثبات مقدارها ٠,٩٧٢، وفي المرتبة الثالثة بعد الموقف الاستراتيجي بدرجة الثبات مقدارها ٠,٩٧١، يليها في المرتبة الرابعة بعد البدائل الاستراتيجية بدرجة ثبات مقدارها ٠,٩٦٨، وفي المرتبة الخامسة بعد التحليل البيئي للمنظمة بدرجة ثبات مقدارها ٠,٩٦٧، واخيرا يأتي بعد تنفيذ الاستراتيجية بدرجة ثبات مقدارها ٠,٩٦٦، وجميعها أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الإعتماد علي تلك المقاييس.

• كما انه بالنسبة لمقياس التغيير الاستراتيجي: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٥٥ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وتراوح قيم معاملات الثبات (٠,٩٤١:٠,٩٦٣). حيث احتل بعد العلاقة مع الادارة العليا على المرتبة الاولى بدرجة الثبات مقدارها ٠,٩٦٣، يليها في المرتبة الثانية بعد المهارات بدرجة ثبات مقدارها ٠,٩٥٠، وفي المرتبة الثالثة بعد الدور بدرجة الثبات مقدارها ٠,٩٤٢، واخيرا يأتي بعد الاستراتيجية بدرجة ثبات مقدارها ٠,٩٤١، وجميعها أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الإعتماد علي تلك المقاييس.

ثامنا: نتائج الدراسة الميدانية.

١- التحليل الوصفي للبيانات:

استخدم الباحثان التحليل الوصفي للبيانات (المتوسطات والانحرافات المعيارية) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.20), وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث، والاجابة على التساؤل الاول والثاني والخاص بمدى توافر أبعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي لدى عينة البحث، وذلك على النحو التالي.

١/١- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (المراجعة الاستراتيجية):

يوضح جدول رقم (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمراجعة الاستراتيجية وأبعادها بالعينة محل البحث، وذلك كما ما يلي.

جدول رقم (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير للمراجعة الاستراتيجية وأبعادها

الترتيب	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات وأبعادها
	٠,٤٤٣	٠,٦٦٥	٣,٧٢	المراجعة الاستراتيجية
٥	٠,٦٤٨	٠,٨٠٤	٣,٥٥	الموقف الاستراتيجي
٦	٠,٤٢٤	٠,٦٥١	٣,٠٤	حوكمة المنظمة
٢	٠,٧٩٢	٠,٨٩٠	٤,٠٨	التحليل البيئي للمنظمة
٤	٠,٤٤٤	٠,٦٦٦	٣,٥٧	البدائل الاستراتيجية
٣	٠,٥٥٤	٠,٧٤٤	٣,٨٨	تنفيذ الاستراتيجية
١	٠,٦٣٧	٠,٧٩٨	٤,١٩	تقييم نتائج اداء المنظمة

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

● متوسط المراجعة الاستراتيجية ككل بلغ (٣,٧٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٦٥)، بما يعني ادراك المستقصى منهم لدرجة توافر مفهوم المراجعة الاستراتيجية بالجمعيات التعاونية الكويتية بدرجة متوسطة^٢، كما اتضح من الجدول أن أبعادها قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٤,١٩) إلى (٣,٠٤)، فحصل بعد تقييم نتائج اداء المنظمة على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٩) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٩٨)، يليه في المرتبة الثانية بعد التحليل البيئي للمنظمة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٩٠)، وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٤٤)، بينما في المرتبة الرابعة يأتي بعد البدائل الاستراتيجية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٦٦)، وانحراف معياري مقداره (٠,٤٤٤)، وفي المرتبة الخامسة يأتي بعد الموقف الاستراتيجي بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٠٤)، وفي المرتبة السادسة والاخيرة يأتي بعد حوكمة المنظمة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٥١)، وهذا يعكس توافر أبعاد المراجعة الاستراتيجية بين مفردات العينة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

● معظم المتغيرات تلقى قبولاً متوسطاً بين مفردات عينة الدراسة وذلك لارتفاع المتوسط الحسابي عن (٣). كما يتضح ايضاً من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما (أقل من الواحد الصحيح) مما يدل على انخفاض

٢ * طول الفئة = $3/1-0 = 1,33$ ، من ١ إلى اقل من ٢,٣٣ الدرجة منخفضة، ومن ٢,٣٤ لأقل من ٣,٦٦ الدرجة متوسطة، ومن ٣,٦٧ فأكثر الدرجة مرتفعة.

الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على توافر أبعاد المتغير المستقل (المراجعة الاستراتيجية).

٢/١- التحليل الوصفي للمتغير التابع (التغيير الاستراتيجي):

ويوضح جدول رقم (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية للتغيير الاستراتيجي وأبعاده بعينة البحث محل الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير التغيير الاستراتيجي

المتغيرات وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	الترتيب
التغيير الاستراتيجي	٣,٨٢	٠,٦٦١	٠,٤٣٨	
العلاقة مع الادارة العليا	٣,٥٧	٠,٦٠٧	٠,٣٦٩	٤
الاستراتيجية	٣,٩١	٠,٧٧٢	٠,٥٩٧	٢
الدور	٣,٩٢	٠,٦٩٠	٠,٦٩٩	١
المهارات	٣,٩٠	٠,٨٣٦	٠,٤٣٨	٣

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

أظهرت نتائج التحليل التي يوضحها الجدول رقم (٧) ما يلي:

- متوسط التغيير الاستراتيجي ككل بلغ (٣,٨٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٦١)، بما يعني ادراك المستقصى منهم لدرجة توافر مفهوم التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية بدرجة متوسطة ٣، كما اتضح من الجدول أن أبعادها قد سجلت

٣ * طول الفئنة = $3/1-0=1,33$ ، من ١ إلى اقل من ٢,٣٣ الدرجة منخفضة، ومن ٢,٣٤ لأقل من ٣,٦٦ الدرجة متوسطة، ومن ٣,٦٧ فأكثر الدرجة مرتفعة.

متوسطات تراوحت ما بين (٣,٩٢) إلى (٣,٥٧)، فحصل بعد الدور على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٩٠)، يليه في المرتبة الثانية بُعد الاستراتيجية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩١) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٧٢)، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد المهارات بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٣٦)، بينما في المرتبة الرابعة والاخيرة يأتي بُعد العلاقة مع الادارة العليا بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٠٧)، وهذا يعكس توافر أبعاد التغيير الاستراتيجي بين مفردات العينة محل البحث بدرجة متوسطة.

● معظم المتغيرات تلقى قبولا متوسطا بين مفردات عينة البحث وذلك لارتفاع المتوسط الحسابي عن (٣). كما يتضح ايضا من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما (أقل من الواحد الصحيح) مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على توافر أبعاد المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي).

٢- العلاقة بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي:

قام الباحثان بإجراء تحليل إرتباط (بيرسون) للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين مغيرات البحث (المراجعة الاستراتيجية وأبعادها، والتغيير الاستراتيجي وأبعاده)، وذلك لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين هذين المتغيرين، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات، كما تدل الإشارة الموجبة لذلك الارتباط على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويوضح الجدول رقم (٨) قيمة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (المراجعة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التغيير الاستراتيجي) وذلك كما يلي.

جدول رقم (٨)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المراجعة الاستراتيجية وأبعادها، والتغيير

الاستراتيجي وأبعاده

المتغيرات	الموقف الاستراتيجي	حوكمة المنظمة	التحليل البيئي للمنظمة	البدايل الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	تقييم نتائج اداء المنظمة	المراجعة الاستراتيجية
العلاقة مع الادارة العليا	**،٥١٧	**،٤٣٣	**،٤٤٠	**،٥١٣	**،٤٢٩	**،٤٧٢	**،٤٥٨
الاستراتيجية	**،٥٨٩	**،٤٦٤	**،٧٦٣	**،٥٥٧	**،٨٠٤	**،٦٤٨	**،٧٤٠
الدور	**،٥٧٨	**،٤١٣	**،٧٣٢	**،٥٢٨	**،٧٤٥	**،٦١٧	**،٦٨٦
المهارات	**،٥٦٧	**،٤٤١	**،٧٤٦	**،٥٣٠	**،٧٥٦	**،٥٨٦	**،٦٩٢
التغيير الاستراتيجي	**،٦١٧	**،٤٤٢	**،٧٨٧	**،٥٧٨	**،٨١١	**،٦٥٤	**،٧٥٦

**معاملات إرتباط معنوية عند مستوى معنوية ١٪.

المصدر: من اعداد الباحثانان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

- يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي.
- يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل " المراجعة الاستراتيجية " والمتغير التابع " التغيير الاستراتيجي " حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين (**،٤٤٢ و **،٨١١) وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ١٪. ويفضل ان تكون اكبر من ٠،٣٠. (Pallant., 2007) وهو ما يشير لتوافر احد شروط استخدام الانحدار المتعدد Multiple Regression وهو وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئياً مدي عن وجود علاقة بين المراجعة الاستراتيجية وأبعادها، والتغيير الاستراتيجي وأبعاده لدى العاملين بالجمعيات التعاونية الكويتية، والامر متروك لنتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.
 - ويمكن اختبار صحة الفرض الرئيس الأول بإستخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك بعد التأكد من توافر شروط ذلك النوع من التحليل، وينص الفرض على انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".
- يستخدم تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بأثر التغير الحادث من المتغير المستقل على المتغير التابع. ويمكن اختبار صحة ذلك الفرض كما يلي.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الارتباط المتعدد لتأثير ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير

الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Beta	R	R ²	Std. Error	sig
التغيير الاستراتيجي	الموقف الاستراتيجي	٠,٠٧٤	٠,٨٨٣	٠,٧٧٩	٠,٠٧٠	٠,٢٤٥
	حوكمة المنظمة	٠,٠٢٦	٠,٧٤٨	٠,٥٥٩	٠,٠٤٣	٠,٤٦٠
	التحليل البيئي للمنظمة	٠,٢٢١	٠,٩٢٢	٠,٩٨٤	٠,٠٦٢	٠,٠٠١
	البدائل الاستراتيجية	٠,١١٣	٠,٨٦١	٠,٧٤١	٠,٠٥٤	٠,٠٢٦
	تنفيذ الاستراتيجية	٠,٤٢٠	٠,٩٣٣	٠,٨٧٠	٠,٠٦٧	٠,٠٠٠
	تقييم نتائج اداء المنظمة	٠,١٤٥	٠,٨٨٠	٠,٧٧٤	٠,٠٤٤	٠,٠٠٧
معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)		٠,٩٥١				
معامل التحديد في النموذج (R ²)		٩٠٤٠				
قيمة F المحسوبة		٣٦٩,٤٥٨				
قيمة F الجدولية		٢,١٣٧٢٩٢				
درجات الحرية		٢٣٥-٦				
مستوى الدلالة الاحصائية Sig		٠,٠٠				

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد التي يوضحها الجدول الاتي رقم (٩) إلى ما يلي:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (٣٦٩,٤٥٨) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥٪. مما يعنى ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لأربعة ابعاد من ابعاد المراجعة الاستراتيجية (التحليل البيئي للمنظمة؛ البدائل الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ تقييم نتائج اداء المنظمة) على التغيير الاستراتيجي، واستبعد

- النموذج (الموقف الاستراتيجي؛ حوكمة المنظمة) من التأثير لعدم معنويتها، بالجمعيات التعاونية الكويتية.
- إن قيمة (R) للنموذج ككل بلغت (٠,٩٥١)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المراجعة الاستراتيجية و التغيير الاستراتيجي. كما إن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٩٠٤)، مما يشير إلى أن ابعاد المراجعة الاستراتيجية تفسر (٩٠,٤٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التغيير الاستراتيجي، والباقي (٩,٦٪) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.
 - وتتفق هذه النتيجة التي توصل لها الباحثان مع ما توصلت له دراسة (عيد، ٢٠١٥) من ان المراجعة الاستراتيجية دورا هاما في تحسين القدرة على إحداث التغيير الاستراتيجي بالبنوك.
 - بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".
- (١) اختبار صحة الفرض الفرعي الاول.
- والذي ينص على انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموقف الاستراتيجي كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".
- وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١٠).

جدول رقم (١٨/٤)

نتائج تحليل الارتباط المتعدد لتأثير الموقف الاستراتيجي كأحد ابعاد المراجعة

الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	Beta	R	R ²	sig
التغيير الاستراتيجي	١. توجد قناعة باهمية وجود رؤية استراتيجية للجمعية.	٠,١٧٣	٠,٧١٨	٠,٥١٥	٠,٠٠٠
	٢. يوجد ارتباط بين رسالة الجمعية ورؤيتها.	٠,٢٦٤	٠,٧٦١	٠,٥٧٩	٠,٠٠٠
	٣. يوجد توافق بين رؤية والرسالة الجمعية والاهداف الموضوعية.	٠,٣٤٢	٠,٧٩٠	٠,٦٢٤	٠,٠٠٠
	٤. عادة ما يتم إعادة النظر في كل من الرؤية والرسالة والاهداف في ضوء نتائج التقييم.	٠,٢٦٨	٠,٧١١	٠,٥٠٥	٠,٠٠٠
معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)		٠,٨٨٦			
معامل التحديد في النموذج (R ²)		٧٨٦.٠			
قيمة F المحسوبة		٢١٧,٣٢٧			
قيمة F الجدولية		٢,٤٠٩٧٣٣			
درجات الحرية		٢٣٧-٤			
مستوى الدلالة الاحصائية Sig		٠,٠٠٠			

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد التي يوضحها الجدول الاتي رقم (١٠) إلى ما

يلي:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (٢١٧,٣٢٧) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪. مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لبعدها

الموقف الاستراتيجي كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

- إن قيمة (R) للنموذج ككل بلغت (٠,٨٨٦) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الموقف الاستراتيجي كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (توجد قناعة باهمية وجود رؤية استراتيجية للجمعية؛ يوجد ارتباط بين رسالة الجمعية ورؤيتها؛ يوجد توافق بين رؤية والرسالة الجمعية والاهداف الموضوعية؛ عادة ما يتم إعادة النظر في كل من الرؤية والرسالة والاهداف في ضوء نتائج التقييم) و التغيير الاستراتيجي. حيث إن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٧٨٦) مما يشير إلى أن الموقف الاستراتيجي كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية تفسر (٧٨,٦٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التغيير الاستراتيجي، والباقي (٢١,٤٪) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.
- بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض الفرعي الاول من الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموقف الاستراتيجي كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".

٢) اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني.

والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية". وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١١).

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الارتباط المتعدد لتأثير حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية

sig	R ²	R	Beta	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٠,٤٣٩	٠,٦٦٣	٠,٤٠٩	١. يوجد تحكم لمجلس الإدارة في كافة القرارات الاستراتيجية للجمعية	التغيير الاستراتيجي
٠,٠٠٠	٠,٤٢٩	٠,٦٥٥	٠,٢٨٥	٢. توجد سيطرة للإدارة التنفيذية على القرارات الاستراتيجية للجمعية	
٠,٠٠٠	٠,٣٩٠	٠,٦٢٥	٠,٢٣٤	٣. دائما ما تتوافق القرارات الاستراتيجية مع المسؤولية الاجتماعية للجمعية	
٠,٦٧٢	٠,٢٦٦	٠,٥١٦	٠,٠٢٨	٤. تشارك جميع المستويات الإدارية في إتخاذ القرارات	
	٠,٧٦٧			معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)	
	٥٨٩.٠			معامل التحديد في النموذج (R ²)	
	٨٤,٩٢٢			قيمة F المحسوبة	
	٢,٤٠٩٧٣٣			قيمة F الجدولية	
	٢٣٧-٤			درجات الحرية	
	٠,٠٠			مستوى الدلالة الاحصائية Sig	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد التي يوضحها الجدول الاتي رقم (١١) إلى ما يلي:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (٨٤,٩٢٢) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪. مما يعنى ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لعبارات

بعد حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

- إن قيمة (R) للنموذج ككل بلغت (٠,٧٦٧) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (يوجد تحكم لمجلس الإدارة في كافة القرارات الاستراتيجية للجمعية؛ توجد سيطرة للإدارة التنفيذية على القرارات الاستراتيجية للجمعية؛ دائما ما تتوافق القرارات الاستراتيجية مع المسؤولية الاجتماعية للجمعية) و التغيير الاستراتيجي. واستبعد النموذج (تشارك جميع المستويات الإدارية في إتخاذ القرارات) من التأثير لانه غير دال احصائيا، بالجمعيات التعاونية الكويتية.
 - حيث إن قيمة (R^2) للنموذج ككل بلغت (٠,٥٨٩) مما يشير إلى أن حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية تفسر (٥٨,٩٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التغيير الاستراتيجي، والباقي (٤١,١٪) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.
 - بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".
- (٣) اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث.
- والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية". وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الارتباط المتعدد لتأثير التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية

sig	R ²	R	Beta	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٠,٧٥٣	٠,٨٦٨	٠,٣٦٧	١. يوجد حرص من الادارة العليا على تحديد جوانب القوة لدى الجمعية	التغيير الاستراتيجي
٠,٠٠٠	٠,٧٠٢	٠,٨٣٨	٠,٢٥٢	٢. يوجد اهتمام بإدارة نقاط الضعف بالجمعية	
٠,٠٠٠	٠,٧٠٣	٠,٨٣٩	٢٥٥.٠	٣. تحدد الجمعية الفرص الاستثمارية المتاحة والممكنة بدقه	
٠,٠٠٠	٠,٤٥٠	٠,٦٧١	١٦٥.٠	٤. تقوم الجمعية بتعديل الفرص المتاحة وتجديدها	
				معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)	
				معامل التحديد في النموذج (R ²)	
				قيمة F المحسوبة	
				قيمة F الجدولية	
				درجات الحرية	
				مستوى الدلالة الاحصائية Sig	

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد التي يوضحها الجدول الاتي رقم (١٢) إلى ما يلي:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (٣٤٠,٤٨٣) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪. مما يعنى ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لجميع

عبارات بعد التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

● إن قيمة (R) للنموذج ككل بلغت (٠,٩٢٣) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (يوجد حرص من الادارة العليا على تحديد جوانب القوة لدى الجمعية؛ يوجد اهتمام بإدارة نقاط الضعف بالجمعية؛ تحدد الجمعية الفرص الاستثمارية المتاحة والممكنة بدقة؛ تقوم الجمعية بتعديل الفرص المتاحة وتجديدها) والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

● حيث إن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٨٥٢) مما يشير إلى أن التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية تفسر (٨٥,٢٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التغيير الاستراتيجي، والباقي (١٤,٨٪) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

● بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ".

٤) اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع.

والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ". وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الارتباط المتعدد لتأثير البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة

الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية

Sig	R ²	R	Beta	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٢	٠,٧٥٣	٧٠٨٠٠	١٥٤٠٠	١. غالبا ما يوجد استراتيجيات بديله للإستراتيجية الحالية بالجمعية	التغيير الاستراتيجي
٠,٠٠٠	٠,٧٠٢	٠,٧٥٨	٠,٣٥٤	٢. دائما ما يوجد ارتباط بين الخيارات الاستراتيجية واهداف الجمعية	
٠,٠٠٠	٠,٧٠٣	٠,٧٨٨	٣٥٧٠٠	٣. دائما تتوافر متطلبات تنفيذ الاستراتيجية البديله	
٠,١٥٠	٠,٤٥٠	٠,٧٠٥	١٢٨٠٠	٤. تعرف الادارة العليا بالجمعية مبررات لكل بديل استراتيجي	
٨٦٦٠٠			معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)		
٧٤٩٠٠			معامل التحديد في النموذج (R ²)		
١٧٧,٢١٧			قيمة F المحسوبة		
٢,٤٠٩٧٣٣			قيمة F الجدولية		
٢٣٧-٤			درجات الحرية		
٠,٠٠٠			مستوى الدلالة الاحصائية Sig		

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد التي يوضحها الجدول الاتي رقم (١٣) إلى ما

يلي:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (١٧٧,٢١٧) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪. مما يعنى ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لجميع

عبارات بعد البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

• إن قيمة (R) للنموذج ككل بلغت (٠,٨٦٦) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (غالبا ما يوجد استراتيجيات بديله للإستراتيجية الحالية بالجمعية؛ دائما ما يوجد ارتباط بين الخيارات الاستراتيجية واهداف الجمعية؛ دائما تتوافر متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات البديلة؛ تعرف الادارة العليا بالجمعية مبررات لكل بديل استراتيجي) والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

• حيث إن قيمة (R2) للنموذج ككل بلغت (٠,٧٤٩) مما يشير إلى أن البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية تفسر (٧٤,٩٪) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التغيير الاستراتيجي، والباقي (٢٥,١٪) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

• بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ".

٥) اختبار صحة الفرض الفرعي الخامس.

والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ". وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الارتباط المتعدد لتأثير تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية

Sig	R ²	R	Beta	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٨٣	٠,٧٥٣	٨٦٨٠٠	١٥١٠٠	١. دائما ما تحدد مسؤوليات تنفيذ الاستراتيجية بدقة	التغيير الاستراتيجي
٠,٠٠٢	٠,٧٠٢	٠,٥٩٨	٠,٠٦٨	٢. تضع الادارة العليا برامج لأولويات التنفيذ	
٠,٠٠٠	٠,٧٠٣	٠,٧٩٠	٣٩٦٠٠	٣. دائما ما يوجد إعادة للنظر في تنفيذ الاستراتيجية	
٠,٠٠٠	٠,٤٥٠	٠,٨٧٧	٤٤٤٠٠	٤. غالبا ما يتم التعديل وفق مقتضيات إعادة النظر	
٩٤٠٠٠			معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)		
٨٨٤٠٠			معامل التحديد في النموذج (R ²)		
٤٥٢,٠٢٢			قيمة F المحسوبة		
٢,٤٠٩٧٣٣			قيمة F الجدولية		
٢٣٧-٤			درجات الحرية		
٠,٠٠٠			مستوى الدلالة الاحصائية Sig		

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد التي يوضحها الجدول الاتي رقم (١٤) إلى ما يلي:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (٤٥٢,٠٢٢) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪. مما يعنى ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لجميع

عبارات بعد تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

• إن قيمة (R) للنموذج ككل بلغت (٠,٩٤٠) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (تضع الادارة العليا برامج لأولويات التنفيذ؛ دائما ما يوجد إعادة للنظر في تنفيذ الاستراتيجيات؛ غالبا ما يتم التعديل وفق مقتضيات إعادة النظر) والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية، واستبعد النموذج (دائما ما تحدد مسؤوليات تنفيذ الاستراتيجية بدقة) من التأثير لانه غير دال احصائيا، بالجمعيات التعاونية الكويتية.

• حيث إن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٨٨٤) مما يشير إلى أن تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية تفسر (٨٨,٤٪) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التغيير الاستراتيجي، والباقي (٢١,٦٪) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

• بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ".

٦) اختبار صحة الفرض الفرعي السادس.

والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم نتائج اداء المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ". وذلك كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١٥).

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الارتباط المتعدد لتأثير تقييم نتائج اداء المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية

Sig	R ²	R	Beta	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٠,٧٥٣	٨١٩,٠٠	٢٩٧,٠٠	١. دائما ما يوجد اعتماد على الرقابة المانعة بالجمعية	التغيير الاستراتيجي
٠,٠٠١	٠,٧٠٢	٠,٧٧٩	٠,١٨٧	٢. تفضل الادارة العليا بالجمعية الرقابة اللاحقة	
٠,٠٠٠	٠,٧٠٣	٠,٨١٦	٣٧٤,٠٠	٣. دائما ما يتم العمل بفكر تقويم الأداء بالجمعية	
٠,١٧٠	٠,٤٥٠	٠,٧٤٧	١٢١,٠٠	٤. نظام المعلومات بالجمعية يدعم عمليات التقويم والرقابة	
٨٨٦,٠			معامل الارتباط المتعدد في النموذج (R)		
٧٨٥,٠			معامل التحديد في النموذج (R ²)		
٢٥١,٨٣٤			قيمة F المحسوبة		
٢,٤٠٩٧٣٣			قيمة F الجدولية		
٢٣٧-٤			درجات الحرية		
٠,٠٠			مستوى الدلالة الاحصائية Sig		

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد التي يوضحها الجدول الاتي رقم (٢٣/٤) إلى ما يلي:

- ثبتت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (٤٥٢,٠٢٢) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪. مما يعنى ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لجميع

عبارات بعد تقييم نتائج اداء المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

● إن قيمة (R) للنموذج ككل بلغت (٠,٩٤٠) مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم نتائج اداء المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (دائما ما يوجد اعتماد على الرقابة المانعة بالجمعية؛ تفضل الادارة العليا بالجمعية الرقابة اللاحقة؛ دائما ما يتم العمل بفكر تقويم الأداء بالجمعية؛ نظام المعلومات بالجمعية يدعم عمليات التقويم والرقابة) والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية.

● حيث إن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٨٨٤) مما يشير إلى أن تقييم نتائج اداء المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية تفسر (٨٨,٤٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التغيير الاستراتيجي، والباقي (٢١,٦٪) يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج.

● بناء على ما سبق يتضح قبول الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم نتائج اداء المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ".

تاسعا: ملخص النتائج.

١ - نتائج التحليل الوصفي:

١/١. اتضح من نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (المراجعة الاستراتيجية)، أن توافر مفهوم المراجعة الاستراتيجية بين العاملين بالجمعيات التعاونية الكويتية موضوع البحث كان بدرجة متوسطة، كما اتضح أن بعد تقييم نتائج اداء المنظمة قد احتل المرتبة الاولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد التحليل البيئي للمنظمة، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد تنفيذ الاستراتيجية، بينما في المرتبة الرابعة يأتي بُعد البدائل الاستراتيجية،

وفي المرتبة الخامسة يأتي بُعد الموقف الاستراتيجي، وفي المرتبة السادسة والاخيرة يأتي بُعد حوكمة المنظمة

٢/١. اتضح من نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (التغيير الاستراتيجي)، أن مُعدل انتشار التغيير الاستراتيجي بين العاملين بالجمعيات التعاونية الكويتية من وجهة نظر العاملين محل البحث، كان متوسطا ايضا، حيث نجد أن بُعد الدور قد احتل المرتبة الاولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد الاستراتيجية، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد المهارات، بينما في المرتبة الرابعة والاخيرة يأتي بُعد العلاقة مع الادارة العليا، وهذا يعكس توافر أبعاد التغيير الاستراتيجي بين مفردات العينة محل البحث بدرجة متوسطة.

٢ - نتائج العلاقة بين متغيرات البحث:

١/٢. ومن خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد المراجعة الاستراتيجية (التحليل البيئي للمنظمة؛ البدائل الاستراتيجية؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ تقييم نتائج اداء المنظمة) على التغيير الاستراتيجي، واستبعد النموذج (الموقف الاستراتيجي؛ حوكمة المنظمة) من التأثير لعدم معنويتها؛ وبذلك تم قبول الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".

٢/٢. كما انه ومن خلال اختبار الفرض الفرعي من الفرض الرئيس الاول، اتضح وجود تأثير معنوي لجميع عبارات الموقف الاستراتيجي (توجد قناعة باهمية وجود رؤية استراتيجية للجمعية؛ يوجد ارتباط بين رسالة الجمعية ورؤيتها؛ يوجد توافق بين رؤية والرسالة الجمعية والاهداف الموضوعية؛ عادة ما يتم إعادة النظر في كل من الرؤية والرسالة والاهداف في ضوء نتائج التقييم) على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية. وبذلك تم قبول الفرض الفرعي الاول من الفرض الرئيس الاول والذي ينص

على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموقف الاستراتيجي كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ".
٣/٢. أثبتت نتائج نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عبارات بعد حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية. كما اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (يوجد تحكم لمجلس الإدارة في كافة القرارات الاستراتيجية للجمعية؛ توجد سيطرة للإدارة التنفيذية على القرارات الاستراتيجية للجمعية؛ دائما ما تتوافق القرارات الاستراتيجية مع المسؤولية الاجتماعية للجمعية) و التغيير الاستراتيجي. واستبعد النموذج (تشارك جميع المستويات الإدارية في إتخاذ القرارات) من التأثير لانه غير دال احصائيا، بالجمعيات التعاونية الكويتية. وبذلك يمكن قبول الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ".

٤/٢. من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبعده التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية. يتضح وجود تأثير معنوي لجميع عبارات بعد التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية. كذلك يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (يوجد حرص من الادارة العليا على تحديد جوانب القوة لدى الجمعية؛ يوجد اهتمام بإدارة نقاط الضعف بالجمعية؛ تحدد الجمعية الفرص الاستثمارية المتاحة والممكنة بدقه؛ تقوم الجمعية بتعديل الفرص المتاحة وتجديدها) والتغيير

الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية. وبذلك تم قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي للمنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".

٥/٢. اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (غالبا ما يوجد استراتيجيات بديله للإستراتيجية الحالية بالجمعية؛ دائما ما يوجد ارتباط بين الخيارات الاستراتيجية واهداف الجمعية؛ دائما تتوافر متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات البديلة؛ تعرف الادارة العليا بالجمعية مبررات لكل بديل استراتيجي) والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية. وبذلك تم قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البدائل الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية".

٦/٢. يوجد تأثير معنوي لجميع عبارات بعد تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية. كذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (تضع الادارة العليا برامج لأولويات التنفيذ؛ دائما ما يوجد إعادة للنظر في تنفيذ الاستراتيجيات؛ غالبا ما يتم التعديل وفق مقتضيات إعادة النظر) والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية، واستبعد النموذج (دائما ما تحدد مسؤوليات تنفيذ الاستراتيجية بدقة) من التأثير لانه غير دال احصائيا، بالجمعيات التعاونية الكويتية. كذلك تم قبول صحة الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الاول

والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ".
٧/٢. كذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم نتائج اداء المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية (دائما ما تحدد مسؤوليات تنفيذ الاستراتيجية بدقة؛ تضع الادارة العليا برامج لأولويات التنفيذ؛ دائما ما يوجد إعادة للنظر في تنفيذ الاستراتيجيات؛ غالبا ما يتم التعديل وفق مقتضيات إعادة النظر) والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية. كذلك تم قبول صحة الفرض السادس من الفرض الرئيس الاول والذي ينص على انه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم نتائج اداء المنظمة كأحد ابعاد المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية ".

عاشرا: توصيات البحث.

بناءا علي نتائج البحث يقترح الباحثان التوصيات التالية:

• توصيات خاصة بمتغير المراجعة الاستراتيجية:

نظرا لما توصل إليه البحث الحالي من وجود علاقة إيجابية بين المراجعة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية، فإنه يجب على المديرين أن يضعوا في إعتبارهم هذه العلاقة، والإهتمام بمبادئ وابعاد المراجعة الاستراتيجية بالجامعات الخاصة موضوع البحث. ويمكن تقديم مجموعة من التوصيات الخاصة بمتغير المراجعة الاستراتيجية على ذلك النحو كما في الجدول التالي رقم (١٦):

جدول رقم (١٦)

توصيات خاصة بمتغير التسويق الداخلي

الفترة الزمنية	المنوط به التنفيذ	متطلبات وآلية التنفيذ	التوصية
- من الآن وبشكل مستمر.	- الادارة العليا	- وضع خطة تفصيلية لرؤية الجمعية للإسترشاد بها في صنع القرارات وتحديد الاولويات. - السماح للعاملين بتقديم تصورهم عن رؤية الجمعية والمشاركة في وضعها. - الاخذ في الاعتبار عوامل الضعف التي قد تهدد تحقيق تلك الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل. - تحقيق التوافق بين رؤية ورسالة الجمعية والاهداف الموضوعة	وضع رؤية استراتيجية واضحة ومُعلنة للجمع بالجمعية
		- التحكم في كافة	

دور المراجعة الإستراتيجية في تحسين عمليات التغيير الاستراتيجي بالجهات التعاونية بدولة الكويت

<p>من الآن وبشكل مستمر.</p>	<p>- الادارة العليا - الادارة التنفيذية.</p>	<p>القرارات الاستراتيجية للمجموعة - السيطرة على القرارات الاستراتيجية للمجموعة - تحقيق التوافق بين القرارات الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية للمجموعة - دعم مشاركة جميع المستويات الإدارية في إتخاذ القرارات</p>	<p>دعم مبادئ حوكمة المنظمة بالمجموعة</p>
<p>من الآن وبشكل مستمر.</p>	<p>- الادارة العليا - الادارة التنفيذية</p>	<p>- تحديد جوانب القوة لدى المجموعة - إدارة نقاط الضعف بالمجموعة - تحدد الفرص الاستثمارية المتاحة والممكنة بدقه - تعديل الفرص</p>	<p>التحليل البيئي للمنظمة</p>

		المتاحة وتجديدها	
خطة طويلة المدى.	- الإدارة العليا - الإدارة التنفيذية - إدارة التخطيط.	- وضع استراتيجيات وخطط بديله للإستراتيجية الحالية بالجمعية - الربط بين الخيارات الاستراتيجية واهداف الجمعية - توفير متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات البديلة - وضع مبررات لكل بديل استراتيجي	تفعيل الموقف الاستراتيجي
خطة طويلة المدى.	- الإدارة العليا	- تحديد مسؤوليات تنفيذ الاستراتيجية بدقة - وضع برامج لأولويات التنفيذ - إعادة للنظر في تنفيذ الاستراتيجيات - تعديل الاستراتيجية وفق مقتضيات إعادة	تطبيق الإستراتيجية ونقلها من الجانب النظري إلى الجانب العملي

دور المراجعة الإستراتيجية في تحسين عمليات التغيير الاستراتيجي بالجهات التعاونية بدولة الكويت

		النظر	
من الآن وبشكل مستمر.	- الإدارة العليا - إدارة التخطيط	- الاعتماد على الرقابة المانعة بالجمعية - الاعتماد على الرقابة اللاحقة بالجمعية - العمل بفكر تقويم الأداء بالجمعية - دعم عمليات التقويم والرقابة	تقييم نتائج اداء المنظمة

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

• توصيات خاصة بمتغير تحسين التغيير الاستراتيجي:

نظرا لما توصل إليه البحث الحالي من أهمية تحسين التغيير الاستراتيجي بالجمعيات التعاونية الكويتية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الخاصة بمتغير تحسين التغيير الاستراتيجي وذلك كما بالجدول التالي رقم (١٧):

جدول رقم (١٧)

توصيات خاصة بمتغير التغيير الاستراتيجي

التوصية	متطلبات وآلية التنفيذ	المنوط به التنفيذ	الفترة الزمنية
توثيق العلاقة مع الادارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - دعم القيمة الإستراتيجية للإدارة الوسطى لإضافتها قيمة استراتيجية للجمعية - دعم أولويات الإدارة الوسطى. - دعم عملية فهم المعنى وإضفاء الشرعية عليها. - تجنب الإشارات المتضاربة حول الأولويات. 	- الإدارة العليا	من الآن وبشكل مستمر
فهم الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع الزملاء على المشاركة في التفكير الاستراتيجي - توضيح التوجهات المحددة والأساس المنطقي الاستراتيجي وراء الخطة - الالتزام باستراتيجية المنظمة - تشجيع المظفين على المشاركة في عمليات التفكير الاستراتيجي 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا - إدارة التخطيط - الادارة الوسطى 	خطة طويلة المدى.
دعم سلطة إتخاذ القرارات	<ul style="list-style-type: none"> - توفير سلطة اتخاذ القرارات للموظفين لإنجاز اعمالهم. - السماح للموظفين بحرية التجربة - السماح للإدارة الوسطى القيام بدورًا في مرحلة تحديد الإستراتيجية - السماح للإدارة الوسطى المشاركة في تنفيذ الإستراتيجية 	- الادارة العليا.	من الآن وبشكل مستمر

		وتطوير الاستراتيجية الناشئة	
من الآن وبشكل مستمر	- الادارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.	- تطوير القدرات التحليلية للموظفين من أجل فهم وإدارة الاستراتيجية - تشجيع تكوين فرق العمل والشبكات غير الرسمية والأشخاص الأكثر استراتيجية بالجمعية - دعم عمليات الاتصال بأنواعها الرسمية وغير الرسمية بالجمعية	دعم المهارات الإستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

حادي عشر: الدراسات المستقبلية

يوصي الباحثان بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من المراجعة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي، والتي يمكن عرضها كما يلي:

١. البحوث المستقبلية المتعلقة بالمراجعة الاستراتيجية:

- قياس وتقييم محددات المراجعة الاستراتيجية في المنظمات التجارية.
- تأثير المراجعة الاستراتيجية على الوعي الاستراتيجي بالمنظمات الصناعية الكويتية.
- دور المراجعة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالجامعات الكويتية الخاصة.
- تأثير المراجعة الاستراتيجية على النجاح التنظيمي بالمنظمات الخدمية.
- دور المراجعة الاستراتيجية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دور المراجعة الاستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية المستدامة.
- أثر الصمت التنظيمي علي إبعاد العدالة التنظيمية.
- ٢. البحوث المستقبلية المتعلقة بالتغيير الاستراتيجي:
 - تأثير الطموح الوظيفي في التغيير الاستراتيجي بالبنوك التجارية الكويتية.
 - دور التغيير الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
 - تأثير الجينات التنظيمية في تحقيق التغيير الاستراتيجي بالبنوك التجارية الكويتية.
 - التغيير الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية الكويتية.
- ٣. مقدمات ونواتج المراجعة الاستراتيجية، وكذلك مقدمات ونواتج التغيير التنظيمي.
- ٤. تطبيق متغيرات البحث على مجتمعات بحثية أخرى بخلاف الجمعيات التعاونية مثل المنظمات الصحية وشركات قطاع الاعمال والمنظمات الصناعية وقطاع التعليم الجامعي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

- ١- إدريس، ثابت عبد الرحمن وآخرون، (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية.
- ٢- بيوض، هبه أيمن و السكارنة بلال خلف، (٢٠٢٠)، أثر التغيير الاستراتيجي على السلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على العاملين في بنك الإسكان، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الاسراء الخاصة عمان.
- ٣- الخفاجي، حاكم جبوري علك، و الصكري، حسين طرار محارب، (٢٠٢١)، مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، ١٥ (٢٩)، ١٩٩-٢٤٨.
- ٤- دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد، (٢٠٠٨)، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، ٦٩، ٦٠-٧٧.
- ٥- الزعبي، بيان موسى علي، والنجار، فايز جمعة صالح، (٢٠٢٠)، رشاقة الموارد البشرية وأثرها في التغيير الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال الروحي في شركات الكهرباء الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، رسالة دكتوراة غير منشورة.
- ٦- صلاح، فريبا، والبكري، مصطفى عدنان مدلول، (٢٠٢١)، أثر القيادة التحويلية في التغيير الاستراتيجي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٣ (٢)، ١٢١-١٤٣.

- ٧- عيد، أيمن عادل عبدالفتاح، (٢٠١٥)، دور المراجعة الاستراتيجية في تحسين القدرة على التغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٩ (١)، ١٢٣-١٧٥.
- ٨- مالكي، محمد، و الشيخ، ساوس، (٢٠٢٠)، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التغيير الإستراتيجي: دراسة حالة "مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة بشار" بإستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة البشائر الاقتصادية، ٦ (١)، ٤٤ - ٦٠.
- ٩- مهاجر، صلاح بابكر عيسى، حسن، عادل محمد محمد، و حمود، سمارة محمد جاسم، (٢٠٢٣)، تقييم مدخل المراجعة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بالعراق: دراسة ميدانية تحليلية لأراء مكاتب المحاسبة والمراجعة القانونية في بغداد، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ١٨، ٧-٢٤.
- ١٠- عسيري، شامي جابر شامي، (٢٠٢١)، متطلبات التغيير الاستراتيجي للجامعات السعودية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، ١٠٢، ١١٣-١٥٨.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1- Alnadi, L. T, (2019), Strategic Audit of Human Resource Management and its Effect on the Efficiency of Employees in the Jordanian Customs Department, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(3), 860–874.
- 2- Alnadi, L. T., & Alnadi, L. T, (2019), Strategic Audit of Human Resource Management and its Effect on the Efficiency of Employees in the Jordanian Customs Department, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(3).

- 3- Golden, B.R. & Zajac, E.J., (2001), "When will boards influence strategy? Inclination power= strategic change", *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1087-1111.
- 4- Hofer, C.W. & Schendel, D., (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West, St.Paul.
- 5- Hoskisson, R.E. & Hitt, M.A., (1988), "Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms", *Strategic Management Journal*, 9 (6), 605-621.
- 6- KORKMAZ, G, (2020), The Moderating Effect of Internal Audit in Strategic Planning Implementation Success, *Istanbul Management Journal*, 57–84.
- 7- Kuyvenhoven, R., & Buss, C. W., (2011), A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change, *Journal of Management and Marketing Research*, 8(1), 1-14.
- 8- Oehmichen, J., Schrapp, S. & Wolff, M., (2017), "Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change – a contingency perspective", *Strategic Management Journal*, 38 (3), 645-656.
- 9- Steve, J., (2015), Making strategic change: a critical discourse analysis, *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 97-116.
- 10- Ukil, M. I., & Akkas, M. A, (2017), Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement, *Serbian Journal of Management*, 12(1), 29–40.

- 11- Yong,w., Zelong,w & Qiaozhuan, l., (2011), Top management team diversity and strategic change, The moderating effects of pay imparity and organization slack, Journal of Organizational change management, 24 (3), 267-281.
- 12- Zhou, Y., Zhou, Y., Zhang, L., Zhao, X., & Chen, W, (2022), Effects of Top Management Team Characteristics on Patent Strategic Change and Firm Performance, Frontiers in Psychology, 12.