



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم والبحث العلمي
-جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

السنة الجامعية: 2021م-2022م

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للمؤسسات المصرفية
"دراسة حالة البنك الوطني الجزائري لولاية الطارف فوع القالة"

تحت إشراف:

د. عمارة نورة

من إعداد الطلبة:

جريبي أميمة

مجوال إسلام



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم والبحث العلمي
-جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

السنة الجامعية: 2021م-2022م

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للمؤسسات المصرفية
"دراسة حالة البنك الوطني الجزائري لولاية الطارف فرع القالة"

تحت إشراف:

د. عمارة نورة

من إعداد الطلبة:

جريبي أميمة

مجال إسلام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات حيث تعتبر المحرك الرئيسي والداعم لكفاءات وموارد المؤسسة المالية والمعنوية، وقد أجريت الدراسة في البنك الوطني الجزائري لولاية الطارف فرع القالة خلال الفترة 2021م-2022م ، وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على عينة مكونة من 30 عامل بالبنك الوطني فرع القالة بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية وبالاعتماد على برنامج (spss) للمعالجة الإحصائية، ومنه يمكن القول إن كل الإحصائيات والنتائج تشير إلى أن الفرضية الرئيسية القائلة مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري فرع القالة صحيحة تماما عند مستوى دلالة معنوية 0.05

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الكفاءة المالية، البنك الوطني الجزائري.

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of strategic management in developing financial efficiency in the banking sector. The study was conducted in the Algerian National Bank, El Kala branch, during the period 2021-2022, by projecting the theoretical study on a sample of 30 workers in the National Bank, El Kala branch. So that the descriptive analytical method was relied on, and the questionnaire was used as a main tool, and based on the program (SPSS, version 26) for statistical treatment.

.Keywords: strategic management, financial efficiency

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

إلى من قال فيهما الرحمان "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة

وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى الوالدين الكريمين، حفظهما الله وأطال في عمرهما بدوام

الصحة والعافية

إلى من كانوا لي سنداً بحنانهم وصحبتهم إلى كل عائلتي الكريمة

إلى زملائي وزميلاتي وأساتذتي وجميع طلبة إلى كل الذين

يعرفونني وأعرفهم

مجال إسلام



FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.COM

إهداء

باسم الله المتعالى ومن منطق الحب والوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا؛ إليك أُمي

إليك أبي

من أفنيا حياتهما وكل غايتهما لسماع كلمة نجاح

أهدي هذه الثمرة من ثمار الجهد الذي تلقيته عنكما وأول دروسه المفيدة ففضلا

بقبولها مني.

إلى أخوتي " روديةنة، نسيبة، نعال، بيلسان " سندي الدائمين في الحياة.

إلى من كان الداعم والمشجع والسند الدائم زوجي حفظه الله

إلى كل الأساتذة الذين أفادوني طيلة مشواري الدراسي

إلى الذي أضاء دربي وأثار طريقي وقت الظلمات "جدي"

ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

جوي أسيمة



FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.COM

شكر وعرهان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى النبي الرحمة

والنور عليه " سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام "

إلى الذين حملوا قدس رسالة في الحياة

وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع " أساتذتنا الكرام "

إلى كل من ساهم في إرشاد ولو بكلمة بسيطة بكل شكر والاحترام

والتقدير

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " عمارة نورة " على

النصح والإرشاد

إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث المتواضع

جزئي ذميمة + مجوان إسلام

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ي	يوضح هيكل البحث	(01)
9	يوضح مهام الإدارة الاستراتيجية	(02)
12	يوضح مستويات الإدارة الاستراتيجية	(03)
16	يوضح المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية	(04)
24	يوضح الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة لبورتر	(05)
50	يوضح أسلوب التحليل التطويقي للبيانات DEA	(06)
66	يوضح الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري ولاية الطارف فرع القالة	(07)
87	يوضح متغير الجنس للعينة المدروسة	(08)
89	يوضح متغير السن للعينة المدروسة	(09)
90	يوضح الحالة المهنية للعينة المدروسة	(10)
91	يوضح متغير الخبرة المهنية للعينة المدروسة	(11)
92	يوضح متغير المستوى التعليمي للعينة المدروسة	(12)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	يبيّن المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة	(01)
19	يبيّن عناصر رسالة المؤسسة	(02)
26	يبيّن نموذج لمصفوفة تقييم الفرص والتهديدات	(03)
74	يبيّن شرح مقياس سلم ليكارت الحماسي	(04)
75	يبيّن نتائج اختبار سبيرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	(05)
76	يبيّن نتائج اختبار سبيرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	(06)
77	يبيّن نتائج اختبار سبيرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	(07)
78	يبيّن نتائج اختبار سبيرمان لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس	(08)
79	يبيّن الارتباط بين كل محور مع جميع فقرات هذه المحاور	(09)
80	يبيّن معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثاني	(10)
81	يبيّن معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الثالث	(11)
83	يبيّن معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الرابع	(12)
84	يبيّن معامل ألفا كرونباخ لفقرات المحور الخامس	(13)
85	يبيّن معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة	(14)

86	يبين نتائج اختبار (Smirnov-Kolmogorov) حول طبيعة توزيع الاستبانة	(15)
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(16)
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(17)
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المهنية	(18)
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	(19)
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(20)
93	يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني	(21)
94	يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث	(22)
95	يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الرابع	(23)
96	يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الخامس	(24)
98	تحليل نتائج فقرات المحور الثاني	(25)
99	تحليل نتائج فقرات المحور الثالث	(26)
100	تحليل نتائج فقرات المحور الرابع	(27)
102	تحليل نتائج فقرات المحور الخامس	(28)
104	يبين نتائج تحليل (Anova Way One) لإجابات أفراد العينة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل يضمن تطوير الكفاءة المالية	(29)
105	يبين معامل الارتباط بيرسون بين ضمان بقاء البنك والإدارة الإستراتيجية	(30)

106	يبيّن معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والكفاءة المالية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة	(31)
107	نتائج تحليل (LINEAR REGRESSION) بين الإدارة الاستراتيجية والكفاءة المالية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة	(32)
108	يبيّن نتائج تحليل (Anova Way One) لإجابات أفراد العينة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية	(33)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
118	اختبار معامل الارتباط سبيرمان	(01)
127	اختبار ألفا كرونباخ	(02)
133	اختبار التوزيع الطبيعي	(03)
135	الخصائص الديموغرافية	(04)
148	تحليل نتائج المحاور	(05)
152	(One Way Anova)	(06)
155	اختبار الارتباط بيرسون	(07)
157	اختبار الانحدار الخطي البسيط	(08)
159	استبيان الدراسة	(09)
166	استمارة التربص	(10)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص باللغة العربية
II	ملخص باللغة الإنجليزية
III	الإهداء
IV	الإهداء
V	الشكر والعرفان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
XI	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها الفكري

7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية
9	المطلب الثالث: مهام وخصائص الإدارة الاستراتيجية
11	المطلب الرابع: مستويات الإدارة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها
16	المبحث الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاحها
16	المطلب الأول: مرحلة صياغة الإستراتيجية
28	المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
30	المطلب الثالث: مرحلة الرقابة والتقييم
32	المطلب الرابع: عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية
34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءة المالية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية الكفاءة المالية
37	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الكفاءة المالية
40	المطلب الثاني: أنواع الكفاءة المالية
42	المطلب الثالث: أهداف الكفاءة المالية
43	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الكفاءة المالية
48	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية وتطوير الكفاءة المالية
48	المطلب الأول: طرق الإدارة الاستراتيجية لقياس الكفاءة المالية

53	المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في قياس الكفاءة المالية
55	المطلب الثالث: خطوات الإدارة الاستراتيجية
58	المطلب الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي
60	خلاصة الفصل الثاني
61	الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري فرع القالة
62	تمهيد
63	المبحث الأول: عموميات حول البنك الوطني الجزائري ولاية الطارف فرع القالة
63	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن البنك
64	المطلب الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري
64	المطلب الثالث: أهداف البنك الوطني الجزائري
65	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
69	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية في البنك الوطني الجزائري ولاية الطارف فرع القالة ..
69	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
73	المطلب الثاني: استمارة الدراسة الميدانية
87	المطلب الثالث: تحليل خصائص ونتائج العينة
92	المطلب الرابع: تحليل واختبار نتائج العينة
109	خلاصة الفصل الثالث
110	خاتمة

114 قائمة المراجع
117 الملاحق

المقدمة

المقدمة

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء أكانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم ، كي تستطيع أن ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، ولكي تستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية وتحسينها بالنسبة لمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب "الإدارة الاستراتيجية" ، كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة ، وتطوير أدائه.

لقد أصبحت الإدارة الإستراتيجية من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال اليوم حيث المنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغيير والتي تتطلب إدارة واعية لطبيعة ما يجري حول المنظمة من أحداث أو تغيرات، إن الإدارة الإستراتيجية تعطي للمنظمة القدرة على خلق قابليات متميزة تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح وتحقيق نتائج أفضل ولقد تطورت الإستراتيجية ومفاهيمها عبر فترات زمنية مختلفة وأصبحت اليوم تمثل رصيد معرفي تستفيد منه إدارات المنظمات في عملها.

وتمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى أهدافها المسطرة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى موارد مادية، بشرية وتنظيمية تقع تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية، وموارد مالية تتمثل في "الكفاءة المالية" خاصة في القطاع المصرفي حيث تعد الكفاءة المالية من المفاهيم الاقتصادية التي تم استخدامها في العديد من المجالات المختلفة وقد ركزت دراسات الكفاءة المصرفية نحو تقييم هذه الكفاءة في إطار التكاليف التشغيلية للمصارف وكذلك دراسة الكفاءة المصرفية في إطار الربحية المصرفية، كما تم استخدام مفهوم الكفاءة الاقتصادية وتطبيقها على المصارف، وذلك بقياس الكفاءة التقنية أو الكفاءة السعرية لمصرف معين أو عدة مصارف.

وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على كل المستويات الإدارية في المنظمة ولكنها تقع في المقام الأول على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ومدراء الإدارات، والمصارف التابعة للقطاع الخاص وهي صورة من صور المنظمات الحديثة التي تسعى دائما للتحديث والتطوير والتغيير نحو الأفضل، وتحمل الكفاءة المصرفية موقعا مهما في البنوك والمصارف حيث تكون المؤسسة المصرفية كفاءة، إذا استطاعت توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة لها نحو تحقيق أكبر قدر ممكن

من العوائد، بأقل قدر ممكن من الهدر أي التحكم الناجح في طاقاتها المادية والبشرية هذا من جهة، وتحقيقها للحجم الأمثل وعرضها لتشكيلة واسعة من المنتجات المالية من جهة أخرى أصبح على المصارف التي تسعى إلى تعظيم قيمتها السوقية لكي تتمكن من المنافسة والبقاء في هذا الميدان.

1. إشكالية الدراسة

يواجه القطاع المصرفي اليوم تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي المتسارع في هذا القطاع، ويزداد الوضع تعقيدا والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، الأمر الذي يحتم على إدارة القطاع المصرفي انتهاج أسلوب الإدارة الاستراتيجية حتى تستطيع هذه المصارف التطوير والرفع من كفاءتها المالية.

من خلال ما تم تقديمه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري فرع

القالة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم طرح عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

1. هل يقوم البنك الوطني الجزائري فرع القالة بممارسة الإدارة الاستراتيجية بشكل جيد وفعال؟
2. كيف يضمن البنك الوطني الجزائري فرع القالة بقاءه في ظل بيئة معقدة ومتغيرة؟
3. هل يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة؟
4. هل هناك رؤية واضحة عن الكفاءة المالية للبنك الوطني الجزائري فرع القالة؟

فرضيات الدراسة

وكإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

1. يمارس البنك الوطني الإدارة الاستراتيجية بشكل جيد وفعال.

2. يضمن البنك الوطني بقاءه واستمراره في ظل بيئة معقدة من خلال إتباع إدارة استراتيجية فعالة تحدد رؤية ورسالة واضحة عن مستقبل متطور بمتغيراته التي لم تحدث بعد.
3. تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر على الكفاءة المالية في البنك الوطني.
4. للبنك الوطني رؤية مستقبلية واضحة ودقيقة عن الكفاءة المالية.

الدراسات السابقة

إن الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها في سياق بحثنا هذه تتمثل فيما يلي:

1. دراسة صونية كيلاني، 2007/2006، رسالة ماجستير، تحت عنوان

"مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية"

تهدف هذا الدراسة إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة والأداء التسويقي، وباعتبار إستراتيجية الجودة الشاملة أهم مداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن لصناعة الأدوية بصفة خاصة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- ✓ مستوى الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن اتسما بالتطور الإيجابي.
- ✓ يسعى مجمع صيدال وشركة دار الدواء إلى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ومحاولة تحقيق تفوقهما أمام المؤسسات المنافسة.
- ✓ الآثار الايجابية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة على الأداء التسويقي لشركة دار الدواء بالأردن أكبر من مجمع صيدال بالجزائر من خلال زيادة الحصة السوقية، تنافسية، زيادة أرباحه، زيادة ولاء الزبائن ولكن بنسب متفاوتة.

✓ اقتراح تكامل إستراتيجية الجودة الشاملة مع نموذج المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي في مجمع صيدال

وعلى ضوء النتائج السابقة قدمت الدراسة عدة اقتراحات أهمها:

✓ التحسين المستمر للأداء التسويقي بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتحقيق التميز والتفوق.

✓ مساندة تطورات نظام الجودة بالتركيز على التوجه بالزبون.

ضرورة استفادة مجمع صيدال من تجربة شركة دار الدواء لتحسين أدائه التسويقي

2. دراسة علاوي نصيرة، 2010/2011، رسالة ماجستير، بعنوان

"اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس"

تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ محاولة إبراز مفاهيم وعمليات الإدارة الإستراتيجية .

✓ تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوليد البدائل الإستراتيجية الممكنة.

✓ إبراز أساليب التحليل الإستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال أو منتجات المؤسسة وكيفية صياغة إستراتيجية المؤسسة.

✓ توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة .

✓ التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة والتغيير في المؤسسة

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

✓ للإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة، فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعمل الإدارة الإستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق التفاعل مع

هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال من وطأها وتقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

✓ يسمح التحليل الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص العوامل التي تفرزها متغيرات المحيط وبالتالي تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الفرص والتهديدات.

✓ إن فعالية نظام التسيير الإستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة المعني بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي والخارجي) لإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى.

3. دراسة شريفة جعدي، 2013/2014، أطروحة دكتوراه، بعوان

"قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر "

تتناول هذه الدراسة قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة حالة عينة من البنوك العاملة بالجزائر، والمكونة من سبع بنوك بنكين عموميين وبنك مختلط وأربع بنوك خاصة أجنبية خلال الفترة (2006/2012)، هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ تباين المقصود بالكفاءة التشغيلية (الكفاءة X) ومكوناتها ومحدداتها وطرق قياسها.

✓ تقدير دالة التكاليف لعينة من البنوك العاملة في الجزائر لمعرفة كفاءتها.

✓ تقدير مرونة الإحلال ومرونة الطلب السعرية للمخلات المستخدمة من قبل البنوك محل الدراسة.

✓ تحليل وفورات الحجم إن وجدت لمعرفة الحجم الأمثل للبنوك الجزائرية محل الدراسة.

✓ تحليل وفورات النطاق إن وجدت لمعرفة المزيج الأمثل من المنتجات للبنوك الجزائرية محل الدراسة.

بناء على النتائج المتوصل إليها نقوم بتقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسات المصرفية الجزائرية، بهدف تحسين كفاءتها التشغيلية بالإدارة الجيدة لتكاليفها، وهذا في ظل واقع السوق المصرفية الجزائرية كما يلي:

- ✓ يجب على البنوك العاملة بالجزائر محاولة المواكبة من حيث التقنيات المتطورة المستخدمة في الصناعة المصرفية وبما تتمتع به من تكنولوجيا عالية، بهدف زيادة إنتاجيتها والتقليل من تكاليفها وعليه تحقيق الكفاءة، بالإضافة إلى زيادة قدرتها التنافسية.
- ✓ خصوصية بعض البنوك العمومية للتقليل من حدة سيطرتها على السوق المصرفية الجزائرية، وكذا زيادة المنافسة بين البنوك، وعدم فتح المزيد من الوكالات الخاصة بالبنوك العمومية. كما يمكن دمج بعض البنوك الجزائرية للرفع من كفاءتها من خلال تحقيق وفورات حجم، وذلك بتوسيع حجم النشاط الاقتصادي وتخفيض التكاليف، والعمل على تعظيم الأرباح.
- ✓ فتح المجال أكثر أمام إنشاء المزيد من البنوك الخاصة، بهدف زيادة المنافسة وتقديم منتجات أفضل، مع وضع قوانين وإجراءات صارمة من قبل البنك المركزي، وتفعيل دوره الرقابي والإشرافي على البنوك لعدم تكرار مشكلة الخليفة.
- ✓ العمل على رفع كفاءة الموارد البشرية باعتبارها عنصر أساسي لتحقيق الكفاءة في البنوك، وذلك من خلال برامج جادة لتطوير كفاءة ومهارة رأس المال البشري، بهدف تخفيض التكاليف في البنوك.
- ✓ إلزام البنوك الجزائرية على القيام بنشر قوائمها ومؤشراتها المالية في مواقعها الإلكترونية بشكل دوري، مما يساهم في دعم الشفافية والإفصاح، كما تمكن أصحاب المصالح والباحثين من الحصول على المعلومات بشكل سهل وسريع وبمصادقية.
- ✓ التشجيع على فتح بنوك إسلامية في الجزائر والتي سيكون عليها إقبال كبير، لأن المجتمع الجزائري مجتمع مسلم ويفضل البنوك التي تعمل وفقا للشريعة الإسلامية، وألا نكتفي ببنك البركة وبنك السلام وبعض النوافذ الإسلامية، وذلك بهدف تقديم منتجات إسلامية وبكفاءة عالية، والتي ستكون حافزا آخر لإيجاد المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية.

4. دراسة حسن مفتاح، 2018/2017، أطروحة دكتوراه تحت عنوان

"أثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية دراسة عينة من المصارف التجارية حالة الجزائر"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر هيكل السوق من خلال أبعاده (تركز ، عوائق الدخول ، تميز المنتجات ، التكامل العمودي) على الكفاءة المصرفية من خلال التطرق إلى مفاهيم تتعلق بهيكل السوق والكفاءة المصرفية ، وذلك تحت مجموعة من الفرضيات التي تتعلق أهمها بفرضية الاقتصاد الصناعي المتمثلة في هيكل ، سلوك ، أداء ، بالإضافة إلى فرضية الكفاءة التقليدية و فرضية الكفاءة X ، مركزين على نموذج هيكل ، سلوك أداء ذلك أنه يوفر أداة جديدة للتحليل تكون قريبة من الواقع الاقتصادي ، ذلك أن أداء وسلوك المؤسسات المصرفية في سوق يتميز بالمنافسة يختلف عنه في سوق تتسم بالاحتكار ، مما يؤدي بالمؤسسات المصرفية إلى البحث استراتيجيات تجعلها تتأقلم مع التغيرات الهيكلية التي تطرأ على السوق المصرفي بغرض زيادة كفاءتها ومن ثم أداءها بصفة عامة .

وبعد حساب كل من مؤشرات هيكل السوق على البنوك الجزائرية (تركز السوق، وعوائق الدخول)، وحساب الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية، توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين مستويات التركيز واللاكفاءة في المصارف الجزائرية خلال فترة الدراسة، حيث أنه كلما زاد التركيز في النظام المصرفي الجزائري زادت مستويات اللاكفاءة، وهذا ما يعكسه دور الدولة الحامي للقطاع العمومي حيث أنه دوما تقوم بتمويل البنوك رغم خسائرها.

5. دراسة دريدي بشير، 2021/2020، بعنوان

“دراسة تحليلية وقياسية لكفاءة إنتاجية القطاع المصرفي الجزائري في ظل تحديات التحرير المصرفي دراسة ميدانية لعينة من البنوك الفترة 2016/2009”

تهدف الدراسة إلى تحليل وقياس كفاءة إنتاجية المؤسسات المصرفية الجزائرية في ظل التغيرات والتحديات التي أفرزتها البيئة المصرفية الحديثة، من خلال تحليل وقياس الكفاءة الإنتاجية لعينة من البنوك العمومية والخاصة العاملة بالجزائر للفترة (2009-2016)، حيث تم الاعتماد على دالة التكاليف اللوغاريتمية المتسامية كنموذج للتقدير.

وخلصت الدراسة إلى نتائج مفادها إمكانية الإحلال بين المدخلات لجميع البنوك العامة والخاصة، وعدم تحقيقها لمرونة الطلب السعرية ووفورات الحجم وهذا أدى بها إلى اللاكفاءة في تسير التكاليف، بينما حققت وفورات النطاق التي تسمح لها بالتنوع في منتجاتها.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة الأسباب والأهمية التالية:

- ✓ الميل الشخصي إلى البحث في المجال البنكي.
- ✓ يقينا بأهمية قياس الكفاءة المصرفية ومعالجته بالطرق المعلمية.
- ✓ يعتبر موضوع الكفاءة المالية في البنوك من المواضيع التي لم تأخذ نصيبا كافيا من الدراسة خاصة في الجزائر، كما أنه يعتبر موضوع مزال يحتاج إلى المزيد من البحث بمختل ف التقنيات المعلمية والالمعلمية.
- ✓ كشف مستوى أداء البنوك العمومية في ظل تحديات التحرير المصرفي، ومقارنته بأداء البنوك الأجنبية الخاصة

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع والقطاع في حد ذاته حيث يعتبر القطاع المصرفي في الوقت الحالي هو من القطاعات الأساسية المحركة لمختلف مشاريع التنمية في الدول والبنك الوطني الجزائري فرع القالة كغيره من البنوك يسعى الى تطوير هذا القطاع من خلال تحسين إدارته الاستراتيجية بصفة عامة.

يلعب موضوع الإدارة الاستراتيجية والكفاءة المصرفية أهمية بالغة حيث تساهم الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة والتي بدورها تساهم في رفع مستوى الخدمة المقدمة وبالتالي رفع تناسبات القطاع المصرفي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ تسليط الضوء على مفهومي الإدارة الاستراتيجية والكفاءة المالية.
- ✓ معرفة مهام الإدارة الاستراتيجية ودورها في البنوك والمصارف.
- ✓ معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي.
- ✓ كشف الستار عن أهمية الكفاءة المالية في تسيير البنوك.

حدود الدراسة

تكمن حدود الدراسة في حدود مكانية وحدود زمانية نوضحها فيما يلي:

- 1. حدود مكانية:** ونقصد بها المكان الذي قمنا بإجراء الدراسة فيه، قمنا بدراسة ميدانية بإجراء تربص بالبنك الوطني الجزائري فرع القالة كما تم توزيع بعض استمارات الاستبيان على فئة الإداريين بصفة خاصة.
- 2. حدود زمانية:** ونعني به الزمن الذي استغرق في إنجاز الدراسة الميدانية حيث امتدت فترة التربص من 2022/04/20 إلى غاية 2022/05/20 اذ تم توزيع استمارات الاستبيان للموظفين وبعدها تم جمعها بهدف تحصيل المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج التحليلي الوصفي هو الأكثر ملائمة وموافقة للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة، فالأسلوب الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستوحاة لمختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

هذا في الجانب النظري أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة باعتباره منهجا مناسباً للموضوع عند إسقاط الدراسة النظرية على دراسة الحالة.

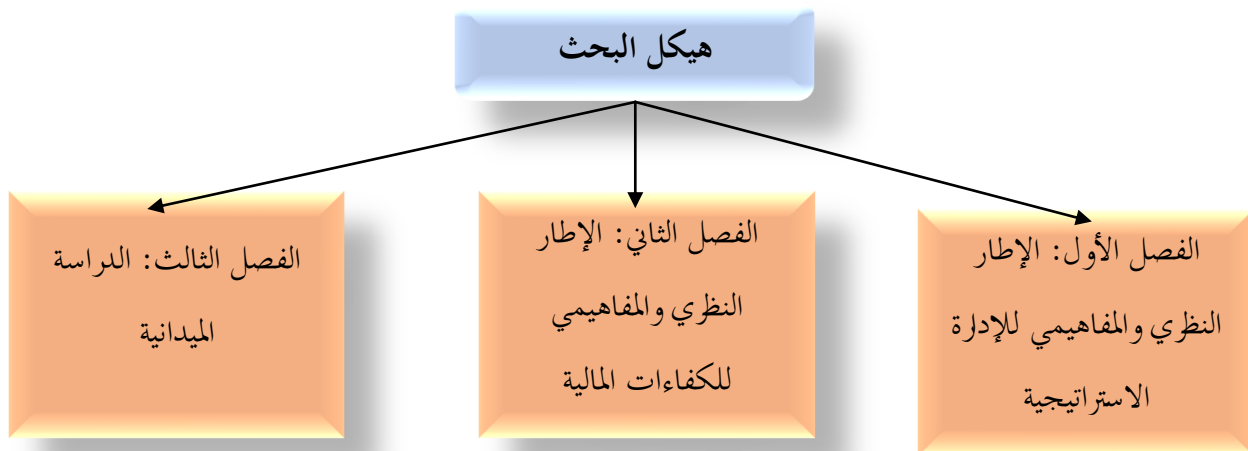
وهذا الغرض يتم الاستعانة خاصة في الدراسة النظرية بالأدوات التالية: الكتب، المذكرات والأطروحات، المجلات العلمية، المحاضرات، المواقع الالكترونية.

كما نعتمد في الدراسة الميدانية على الاستمارة والملاحظة من خلال التحدث إلى مجموعة العينة يوميا طوال فترة التربص وملاحظة وتسجيل كل العمليات الإدارية في المؤسسة، ثم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة عينة الدراسة ومراقبة رد فعلهم عند الإجابة على أسئلة الاستمارة.

هيكل البحث

في ضوء اهداف وفرضيات الدراسة ومعالجة الإشكالية المقترحة لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول مترابطة، فصلين تطرقا إلى الجانب النظري، والفصل الثالث تعمق في الدراسة الميدانية، والشكل رقم (01) يوضح هيكل البحث.

الشكل رقم (01): هيكل البحث



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على فهرس المحتويات.

ويشمل الشكل رقم (01) كل من:

الفصل الأول: يحتوي عموميات حول الإدارة الاستراتيجية وقسمناه إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول بعنوان ماهية الإدارة الاستراتيجية ويشمل كل من مفهوم الإدارة الاستراتيجية، مهام ومراحل، أهمية وأهداف وأبعاد وخصائص، والمبحث الثاني بعنوان أساسيات حول الإدارة الاستراتيجية يحتوي كل من مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية، مستويات ونماذج الإدارة الاستراتيجية، أبعاد القرارات الاستراتيجية ومعوقات الإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءات المالية طرحنا فيه مبحثين أساسيين المبحث الأول بعنوان ماهية الكفاءة المالية للقطاع المصرفي وتشمل كل من مفهوم وأهمية الكفاءات المالية، أنواع الكفاءات المالية، خصائص الكفاءات المالية وأخيرا طرق قياس الكفاءات المالية، والمبحث الثاني تحت عنوان الإدارة الاستراتيجية وتطوير الكفاءات المالية وقسمناه إلى العناصر التالية طرق الإدارة الاستراتيجية لقياس الكفاءة المالية، الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في قياس الكفاءة المالية، خطوات الإدارة الاستراتيجية، وأخيرا دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي.

الفصل الثالث: في هذا الفصل قمنا باختيار البنك الوطني الجزائري فرع القالة لتطبيق تساؤلات متغيرات الدراسة، وتطرقنا في هذا الفصل إلى المبحث الأول والذي يشمل عموميات حول البنك بصفة عامة، أما المبحث الثاني فقد خصصناه للدراسة التطبيقية.

صعوبات الدراسة:

واجهت أثناء إعداد البحث صعوبات أهمها ما يلي:

1. صعوبات الجانب النظري: تعرضنا في هذا الجانب إلى عدة صعوبات أهمها أن موضوع الدراسة يشمل عدة مراجع يصعب الإلمام بها من متغير الإدارة الاستراتيجية ولكن العكس تماما في متغير الكفاءة المالية واجهنا صعوبة كبيرة في إيجاد مراجع معتمدة، كذلك بالنسبة للربط بين المتغيرين تطلب منا استغراق وقت كبير في البحث.
2. صعوبات الجانب التطبيقي: من أهم الصعوبات التي وجهناها في الجانب التطبيقي هو المؤسسة محل الدراسة حيث لم تعطنا المعلومات الكافية ولا الوقت الكافي لإجراء التبرص وجمع المعلومات بشكل كافي.

المفاهيم الأساسية

1. الإدارة الاستراتيجية: هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الجيد بواسطة المنظمة.
2. الكفاءة المالية: الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بالتحكم في التكاليف وهو ما يسمى بكفاءة التكاليف.
3. الرؤية الاستراتيجية: هي الطريق المستقبلي للمنظمة الذي يقوم بتحديد الوجهة التي تهدف المنظمة في الوصول إليها، القوة التنافسية التي تسعى لتحقيقها، ما هي القدرات والإمكانات التي يجب أن تمتلكها؟ وكيفية تنمية هذه الإمكانات والقدرات.
4. رسالة المؤسسة: هي بيان مقتضب مكتوب يوضح الهدف من الشركة أو المؤسسة، ومن الناحية المثالية تقوم رسالة المنظمة بتوجيه أنشطة المنظمة، وتحديد هدفها الرئيسي، وتوفير الإحساس بالاتجاه، وتوجيه عملية صنع القرار على جميع مستويات الإدارة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية

تمهيد

إن التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط، تجعل بقاء المؤسسة واستمراريتها أو نموها وتوسعها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تكيفه مع هذا المحيط، وبقدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة للأداء، بمختلف مكوناته، ولا يتأتى لها ذلك إلا بتبني ما توصل إليه التسيير الحديث من أساليب وتطبيقه بشكل علمي وفعال ومن بين هذه الأساليب، اعتماد الإدارة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة في ممارساتها الإدارية.

بدأ الاهتمام بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين فالتغير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته الثورة المعلوماتية أعطى للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المؤسسة وتكيفها مع البيئة الخارجية.

ودرسنا في هذا الفصل ماهية الإدارة الاستراتيجية من أهميتها وأهدافها، خصائصها ومراحلها وكذا كيفية تطبيقها في المؤسسات وذلك من خلال مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية حقل الدراسة الذي ينظر الى المنظمة كل ويحاول ان يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الاخر، وتركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الافراد في الإدارة العليا وتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل.

من هنا تبرز ضرورة دراسة الإدارة الاستراتيجية بمفهومها واهميتها ومهامها، لأن منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الاعمال.

وللتعمق أكثر في هذ الموضوع تناولنا في هذا المبحث أهم عناصر الإدارة الاستراتيجية والتي تتمثل في: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها الفكري، أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية، مهام وخصائص الإدارة الاستراتيجية ومستويات الإدارة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها الفكري

قسمنا هذا المطلب إلى:

أولاً: التطور الفكري للإدارة الاستراتيجية

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة من خلال عشرات السنين ويرى " GLUCK " أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية وهي: ¹

1. مرحلة التخطيط المالي الأولي

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة العمل لبساطتها والبطاء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها، إلا أن التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.

2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ

هنا حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات، وأصبح التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية

¹ علاوي نصيرة، "البقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص4-6.

والاجتماعية والسياسية وغيرها والبدائية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي ولكن أساليبها وطرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد بعد التوسع الحاصل في عمل المؤسسات وزيادة التغيرات البيئية طورت إدارات مؤسسات الأعمال أساليبها وطرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

3. مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي

مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة واشتداد المنافسة أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفؤة وبذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة ويمكن هنا تقسيم هذه المرحلة إلى الآتي:

أ. مرحلة التخطيط البعيد الأمد

إن التخطيط بعيد الأمد في حقيقته امتداد في الأفق الزمني للخطط متوسطة الأمد نتيجة قدرة هذا النوع من الخطط غير كاف وهذا لسببين هما:

الأول: تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية حيث اعتمدت إدارة المؤسسات خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية بعد إجراء تعديلات بسيطة عليها.

الثاني: مع حدة المنافسة وبطء نمو الأسواق أصبح التنبؤ طويل الأمد غير مناسب مما دعا إدارات المؤسسات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات وطرق أخرى.

ب. مرحلة التخطيط الشامل

مع التوسع والتعدد في علاقة المؤسسة مع بيئتها، ومع كبر حجم المؤسسات وانتشارها الجغرافي وما يترتب على ذلك من استقلالية أكبر لنشاطات هذه الأعمال أصبحت الإدارة الرئيسية للمؤسسة تواجه صعوبات في تخصيص الموارد والرقابة على عمليات التخطيط لهذه الأعمال المتعددة ولذا ظهرت فكرة التخطيط الشامل لتعالج هذه النقائص وهي لا تختلف عن التخطيط بعيد المدى من حيث رؤية المستقبل، لكنها تضيف تصورا مشتركا من خلال إعطاء قدرة أكبر للإدارة العليا للمؤسسة في توجيه ورقابة العمل.

ت. مرحلة التخطيط الإستراتيجي

تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة حيث بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتحديد قدرات المؤسسة بما يتلاءم واحتياجات الأسواق،¹

¹ علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مرجع سبق ذكره، ص 5.

وقد أدى التخطيط الإستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية كفؤة عن طريق حشد قدرات المؤسسة على النظر بجديّة إلى نفسها وإلى منافسيها ومع ذلك ظهرت مشكلتان هما:

الأولى: إبعاد الجزء التشغيلي من المؤسسة من عملية التخطيط الإستراتيجي وهذا أدى إلى مشكلات في تنفيذ الإستراتيجية.

الثانية: أدى تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا.

4. مرحلة الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة من المفاهيم الجديدة وأساليب وطرق ونماذج وأدوات تحليلية مختلفة، فهي تعتبر نقلة نوعية في الفكر الإداري والتنظيمي حيث أعطت إجابات منهجية علمية وعملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على أنه تناقض أو تعارض في الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة، ففي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض و تعارض بين العالمية و المحلية في التركيز على الأسواق و المستهلكين، و كذلك بين المعايير النوعية و الكمية المتداخلة و بين المركزية و كذلك بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي، والمؤسسات سابقا كانت تركز على الإدارة التشغيلية العملية حتى لو استخدمت مختلف أساليب و طرق التخطيط، في حين يجب أن تكون هناك ملائمة و انسجام مع إدارة أخرى بمنظور فلسفي جديد و هي الإدارة الإستراتيجية التي تركز على بناء و تحديد لإمكانات و موارد المؤسسة.¹

ثانيا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of Generalship)، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية، وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary Websters) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهه وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا²

¹ علاوي نصيرة، "البقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مرجع سبق ذكره، ص 7.
² زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020، ص 18-19.

على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد الاجتماع، الإدارة.... الخ وفي حقل علم الإدارة هذا المجال لم يفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعنى بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية. وعرف شاندرل (Chandler) الاستراتيجية بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

ويرى أنسوف (Ansof) بأن الإستراتيجية هي "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها".

أما عن تعريف الإدارة الاستراتيجية وبنفس الاتجاه عرف تومسون واستركلان الإدارة الاستراتيجية بأنها "تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية". وأشار توماس إلى الاستراتيجية على أنها "تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وكفؤة".

وعرف كل من جوش وجوليك الإدارة الاستراتيجية بأنها "الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

وقريبا من التعريف السابق عرف كوين الإستراتيجية بأنها "نموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسة والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام".

في حين يرى دراكر (Drucker) بأن الإستراتيجية هي "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".

وأكد منتزبرج (Mintzberg) بأن الإستراتيجية "أكثر من كونها دعوات أو خطط الشركات للعمل وهي كذلك بالفعل، أي أنها النموذج في مجرى القرارات الهامة".¹

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص19.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية هي "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الجيد بواسطة المنظمة، وهي عبارة عن سلسلة من الإجراءات والخطوات والقرارات التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق وذلك بزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية"¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

تطرقنا في هذا المبحث إلى:

أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

للإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات والمتمثلة في:

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ✓ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية .
- ✓ تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- ✓ جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- ✓ تنمية عادات التفكير في المستقبل (وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية).
- ✓ التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.
- ✓ توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- ✓ تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة.
- ✓ توضح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل².

¹ د. بكر ابراهيم عبد الله الشديفات، "أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 43.

² صونية كبلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ص22.

- ✓ تحرك المنظمة مؤثر بدلا من أن تكون متأثرة في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به.
- ✓ تستند على القرارات الجماعية، التي عادة ما تكون من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة الخطط المختارة.
- ✓ الحد من مقاومة التغيير، فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والافتتاح، وزيادة الدافعية للعمل.
- ✓ تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.¹

ثانيا: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى:

- ✓ تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- ✓ إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- ✓ وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات².

¹ حاضر صباح شعير، "دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 01، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص 379.

² علاء دين ناظرية، "الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص145.

المطلب الثالث: مهام وخصائص الإدارة الاستراتيجية

ينقسم هذا المطلب إلى:

أولاً: مهام الإدارة الاستراتيجية

تتضمن الإدارة الاستراتيجية خمس مهام رئيسية على النحو التالي:

1. تكوين الرؤية

تكوين رؤية إستراتيجية عن الوجهة التي تتجه إليها المنظمة، بحيث توفر هذه الرؤية اتجاهات على الأمد الطويل، وتوضح نوعية الإدارة التي تسعى المنظمة إلى أن تكون عليها، ثم بث الإحساس بالحاجة القصوى للعمل القائم على الإرادة الواضحة والقوية.

2. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة

والتي تتضمن عبارات تعكس عرضها الرئيسي وفلسفتها.

3. تحديد الأهداف

ويكون ذلك بتحويل الرؤية الإستراتيجية إلى مخرجات أداء واضحة يتعين على المنظمة أن تقوم بتحقيقها.

4. تحديد الاستراتيجية

التوصل إلى الإستراتيجية التي تكفل إلى تحقيق النتائج المطلوبة، وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.

5. تقييم الأداء

لتعديل الرؤية والاتجاهات طويلة الأمد والإستراتيجية، والتنفيذ على ضوء التجربة وتغيير الظروف والأوضاع وظهور فرص جديدة.

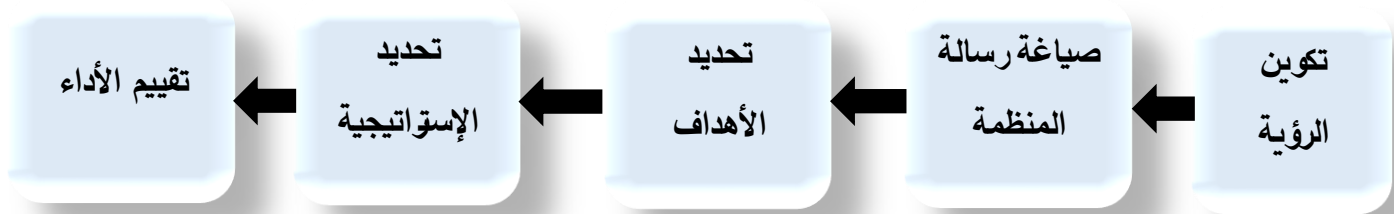
ومن ثم فإن المنظمة التي تسعى نحو تبني الإدارة الإستراتيجية منوط بها مجموعة من المهام الأساسية التي تحتاج إلى وجود قيادات واعية مدركة لهذه المهام، وتسعى إلى تطبيقها على نحو فعال، بحيث يمكنها أن تضع رؤية¹

¹ قدور هنشور سفيان، "استراتيجية تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017/2018، ص20

مستقبلية للمنظمة، ووضع الأهداف التي يمكن من ضوئها تطبيق أهداف تلك الرؤية، ثم تنفيذها وأخيرا تقييم الأداء لتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجتها وتعديل الجوانب السلبية.¹

ويمكن تلخيص مهام الإدارة الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مهام الإدارة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على "قدور هنشور سفيان، استراتيجية تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017/2018، ص 20

ثانيا: خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتسم الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من السمات أو الخصائص أوجزها (DESS et al 2005) بما يلي:

1. ينصب اهتمام الإدارة الاستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة، فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل، فقسم البحث والتطوير على سبيل المثال يسعى الى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن غير أن هذا التصميم يمكن أن تترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن الى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السعر، وهنا يبرز دور الإدارة الاستراتيجية باعتبارها إدارة تنسيقية تعمل على تحقيق التوافق والانسجام²

¹ نفس المرجع السابق

² صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 64-65.

بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق.

2. تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع بشكل عام وتجدر الإشارة إلى أن النجاح الذي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقط دون الأطراف الأخرى فإذا ركزت الإدارة جهودها على تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح لإرضاء المالكين، فإن ذلك قد يكون على حساب راحة العاملين، أو إلى انخفاض في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة إلى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية، وبدلاً من ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة على أصحاب المصالح بدرجة متوازنة من خلال اعتمادها على وسيلة علاقتها مع أخرى لزيادة الأرباح، فالأداء المالي للمنظمة يمكن إن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح.

3. تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكاملًا وشمولياً عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب ألا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب إن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها في أهداف المنظمة ككل.

4. تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency)، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة، ففي الوقت الذي تتعامل فيه الإدارة العليا للمنظمة مع القرارات الإستراتيجية التي تختص بالتغييرات الجوهرية في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فإن عليها أن تتعامل أيضاً مع القرارات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل ما بضمن الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.¹

المطلب الرابع: مستويات الإدارة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

ينقسم هذا المطلب إلى:

¹ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

أولاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات:

1. الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

2. الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال، يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

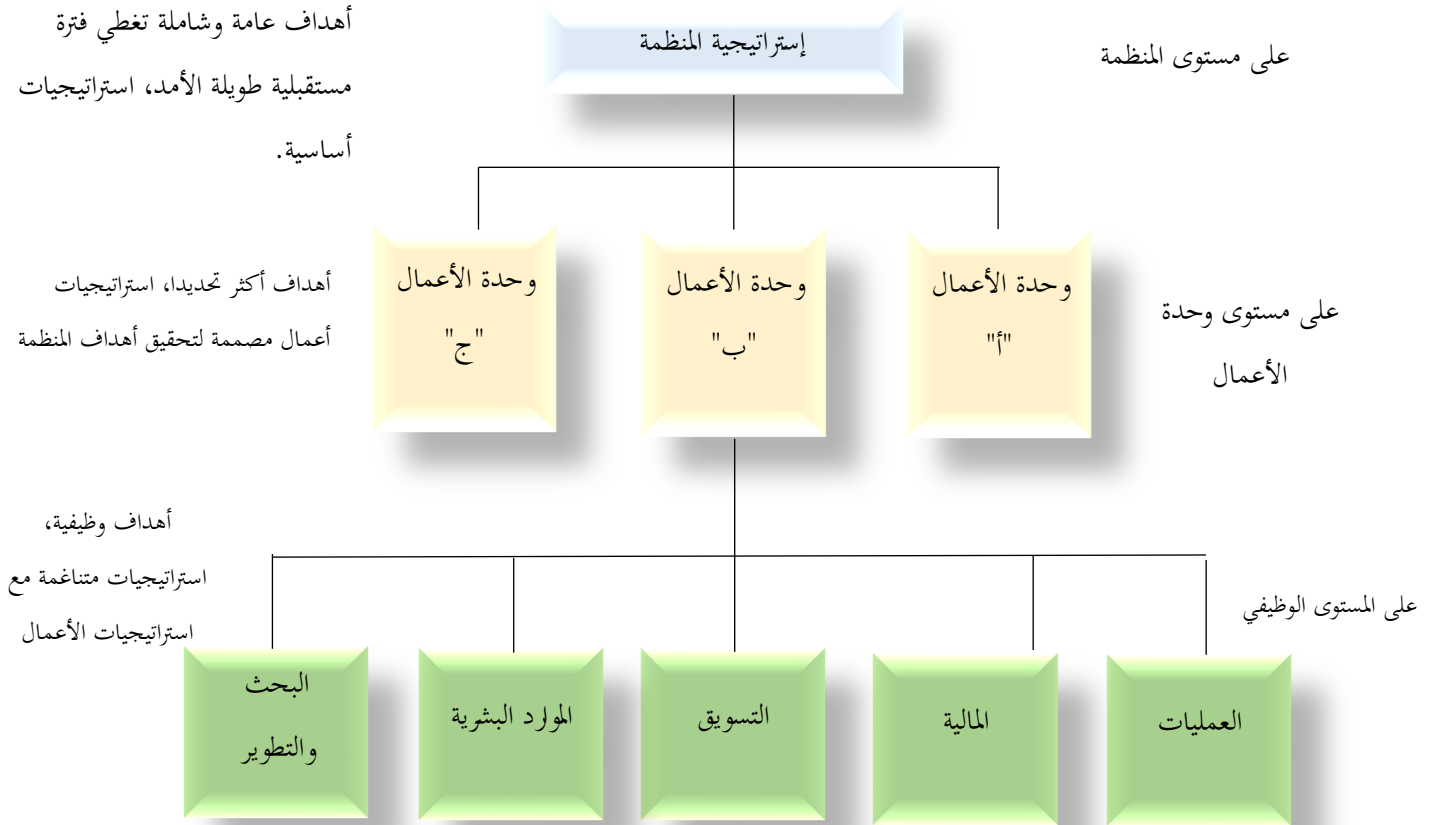
3. الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.¹

والشكل التالي يوضح مستويات الإدارة الاستراتيجية:

¹ د. سعد غالب ياسين، "الإدارة الاستراتيجية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 1998، ص 6، بتصرف ربحي عبد القادر الجديلي.

الشكل رقم (03): مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 80.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الإدارة الاستراتيجية

تتمثل هذه العوامل في

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب¹

¹ سعد غالب ياسين، "الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 3-4.

المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

2. زيادة حدة المنافسة

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداء من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خلط إستراتيجية بعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

3. كونية الأعمال

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية ونُدرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.

فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر، شركة تويوتا و (GM) يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات.

4. التغيير التكنولوجي

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها للمواجهة.

5. نقص الموارد

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.¹

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 4.

6. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحح نجاح المنظمة أو فشلها.

7. عدم الاستقرار في أوضاع السوق

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.¹

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 5.

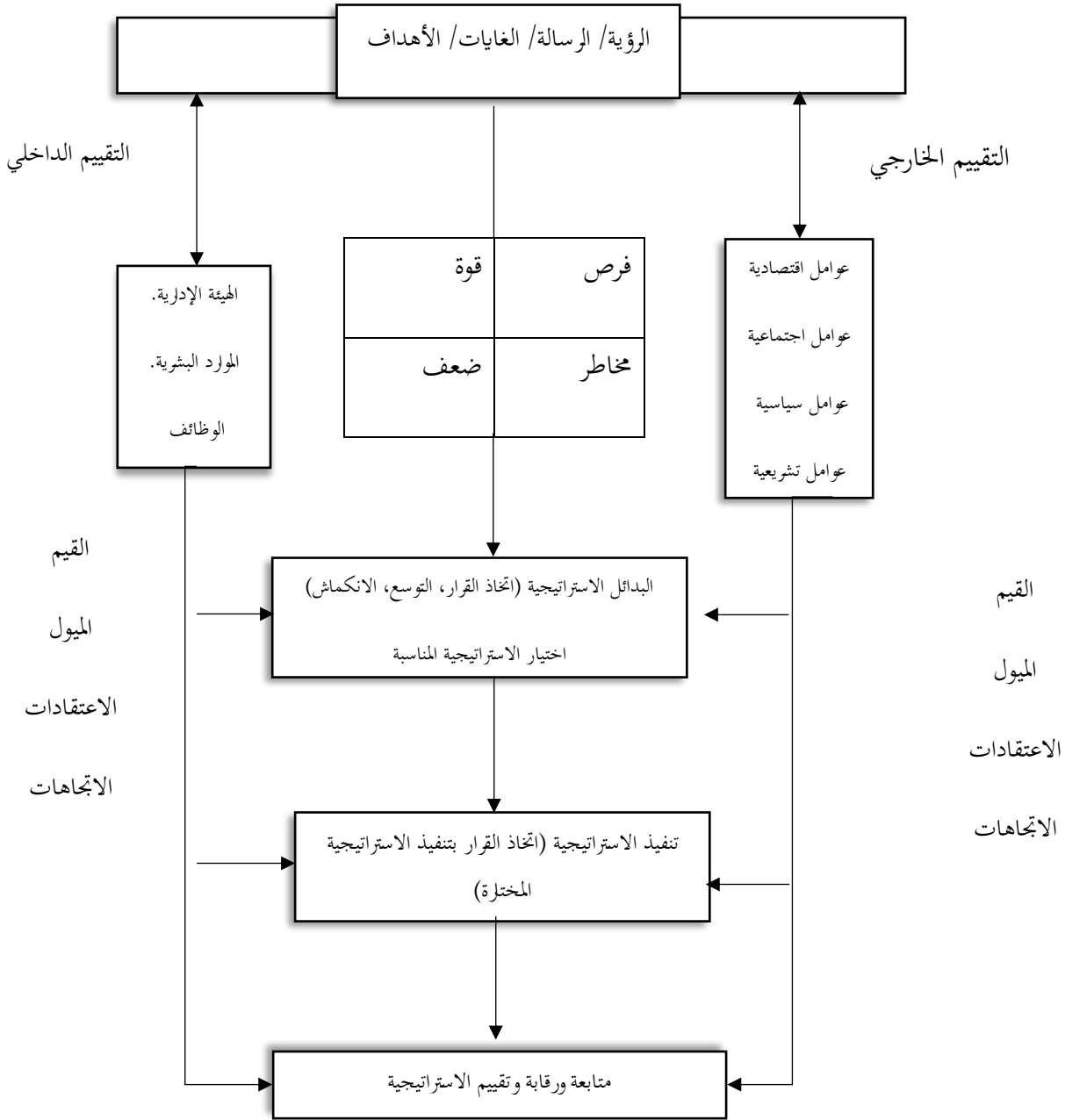
المبحث الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعوامل نجاحها

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الداخلية والخارجية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل، حيث أصبح لزاما على أي مؤسسة اقتصادية ولكي تتمكن من الاستمرارية في هذا المحيط ومواجهة المنافسة الشديدة أن تتبنى مفاهيم الإدارة إستراتيجية التي تساعد على التفوق والتموقع الجيد في السوق، وذلك من خلال عدة مراحل، ومن خلال هذا المبحث تطرقنا الى هذه المراحل والعوامل اللازمة لنجاحها من خلال اربع مطالب أساسية: مرحلة صياغة الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، مرحلة الرقابة والتقييم، عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية

المطلب الأول: مرحلة صياغة الإستراتيجية

صياغة الاستراتيجية تمر عبر عدة مراحل، وقبل التطرق لكل مرحلة على حدي لابد من الإشارة إلى أن أي بناء إستراتيجي يمر عبر جملة من المراحل والخطوات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية



صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007/2006، ص24.

1. صياغة الرؤية الاستراتيجية

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمؤسسة، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات من هذا المنطلق تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

2. تحديد الرسالة

تسعى معظم المؤسسات إلى إعطاء صفة الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من اجل البقاء أطول مدة ممكنة، ويتأتى ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه، وكذا مدى امتلاك المؤسسة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بأكثر كفاءة وفعالية. وهذا من خلال تحديد الرسالة، حيث عرفت رسالة المؤسسة على أنها الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، عملائها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها، عملياتها وممارساتها.

أ. طرق صياغة الرسالة

ينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات محددة وواضحة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، وفي هذا الإطار توجد هنالك على الأقل وجهتي نظر بشأن العبارات التي تحددها الإدارة العليا أثناء صياغتها لرسالة المؤسسة، وهما على التوالي كما يلي:¹

¹ طمعين السعيد، "دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص23/11، بتصرف.

الجدول رقم (01): المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة

العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المؤسسة تحتوي على	
المعيار	وصف المعيار
1. نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن معين لتحقيقها.
2. التوافق مع البيئة	مدى تأقلم المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها حاليا أو مستقبلا.
3. طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المؤسسة الى النتائج المرغوبة من خلال تسخير الإمكانيات اللازمة.
4. التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي وضعت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات.
5. تكامل المؤسسة	تحقيق درجة عالية من التكامل بين الأجزاء والمكونات الرئيسية للمؤسسة كأن توضح نطاق وحجم العمليات وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمؤسسة.
6. إمكانية تحقيقها	لا بد وأن تكون واقعية ولكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.

المصدر: صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة

مجمع صيدال للأدوية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم

الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ص 27.

ب. عناصر أو أركان رسالة المؤسسة

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر المكونة لرسالة المؤسسة، من بينها الدراسة التي أجراها David والتي توصل من خلالها إلى أن العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة تتمثل في تسع عناصر، كما هي موضحة في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (02): عناصر رسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
1. العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2. المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
3. الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4. التكنولوجيا	ما هي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟
5. البقاء/ النمو/ الربحية	ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6. الفلسفة والأيدولوجية	ما هي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ومناخ عملها؟
7. المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
8. الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
9. العاملين	ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ص 27.

¹ صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

3. وضع الأهداف الإستراتيجية

تعرف الأهداف بأنها "عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي".

أ. الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع الأهداف

لكي تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة، أهداف علمية وعملية يجب أن تتوافر على جملة من الشروط الضرورية:

✓ **القبول:** أي تناسب هذه الأهداف مع تفصيلات وميولات المزيج البشري في المؤسسة (مدراء، عاملين) حيث أن الأهداف التي تتناقض مع قيم واهتمامات ومصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف

✓ **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة وبوضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي ومرتبطة بآجال زمنية محددة.

✓ **المرونة:** يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة .

✓ **الوضوح والفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويجذب الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها

✓ **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي بمواعيد زمنية محددة ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الهدف الذي تكون تغطيته في مجال زمني طويل (5-10 سنوات تقريبا) وأهداف متوسطة الأجل (2-5 سنوات)، وأهداف قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبا).

✓ **القابلية للتحقيق:** يجب أن تلائم هذه الأهداف والإمكانات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة .

✓ **التحفيز:** يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المؤسسة، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهولة جدا فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة.

ب. تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه¹

¹ طمين سعيد، "دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

قد يحدث تعارض بين الأهداف الاستراتيجية مع بعضها البعض أو قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، كما قد يكون هذا التعارض بين الأهداف التشغيلية بعضها مع البعض، ولكن هذه المشكلة يمكن معالجتها من قبل المسيرين في حال التزامهم ببعض العناصر التي تجنبهم الوقوع فيها، ومن أهمها:

✓ الحرص عند إعداد الأهداف على ضرورة التناسق بين الأهداف الفرعية والأهداف الرئيسية لتحقيق الهدف الرئيسي الذي أنشأت لأجله المؤسسة.

✓ يجب ترتيب الأهداف حسب الأولويات والأهمية في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

✓ مراعاة عنصر المرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة سواء كانت أهداف استراتيجية أو أهداف فرعية.

✓ ربط نظام إعداد الأهداف بنظام الحوافز في المؤسسة، بمعنى كل فرد مسؤول على تحقيق الأهداف الموضوعه سواء بالعقاب او التحفيز.

4. تحليل البيئة الداخلية والخارجية

ينقسم هذا العنصر الى قسمين:

أ. تحليل البيئة الداخلية

يعبر عن تحليل البيئة الداخلية بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

✓ أساليب تحليل البيئة الخارجية:

تتمثل في:

➤ أسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب

الغرض من المراجعة الإدارية هي مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة والمتمثلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، والوظيفة المالية إضافة إلى وظيفة البحث والتطوير، وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل¹

¹ طمين سعيد، "دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة والضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف نذكر ما يلي:

- نسبة السيولة: تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق.
 - نسبة النشاط: نقيس مدى كفاءة الشركة في إدارة واستخدام الموجودات التي لديها لتوليد المبيعات وتحقيق الربح.
 - نسبة الربحية: تقيس مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح والتعرف على العائد المتوقع على أموالهم المستثمرة.
- من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها بمتوسط الصناعة أو بالمؤسسات المنافسة.

➤ أسلوب سلسلة القيمة

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبورتر أداة من أدوات التحليل الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يقصد بالقيمة في مدلول المنافسة بأنه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة، وبالتالي فإن تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة، ذلك أن المؤسسات غالبا ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز.

حسب بورتر فإن تحليل سلسلة القيمة ممثل في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مرورا بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والممثلة في نشاط الانتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع، وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

■ الأنشطة الأساسية

هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتشمل:

- الإمداد الداخلي من استخدام وتخزين ومناولة للمواد.
- العمليات الانتاجية من تصنيع وتجميع وفحص.
- إمداد خارجي من تخزين ومناولة وتوزيع مواد مصنعة.
- التسويق ويشمل الترويج والتسعيرة والتوزيع وتخطيط المنتج.
- الخدمات المتعلقة بالمنتج من تركيب وإصلاح وصيانة.¹

¹ طمين سعيد، "دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 17*18.

■ الأنشطة المساعدة

يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم في كفاءتها وتمثل في:

- المشتريات أو مدخلات المؤسسة من مواد وآلات وقطع غيار.
- التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير).
- تسيير الموارد البشرية.
- البنية الأساسية للمؤسسة.

ويمكن التعبير عن سلسلة القيمة من خلال الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (05): الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة ليورتر



المصدر: طمين السعيد، "دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص 14.

¹ طمين سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ب. تحليل البيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنه عبارة عن "رصد لما يحدث فيها من متغيرات إيجابية يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة، وهذا التغيير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، حيث أن البيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة أو تهديدا. بالإضافة إلى أن البيئة الخارجية تتكون من قوى مختلفة تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات الأخرى بطرق ودرجات مختلفة بحسب نوع النشاط وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها"

✓ خطوات تحليل البيئة الخارجية

تتم عبر مرحلتين أساسيتين:

➤ جمع المعلومات والبيانات حول البيئة الخارجية

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة هامة ورئيسية في عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، وهي مسألة بالغة التعقيد تحتاج إلى تحضير جيد يبدأ بتحديد أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة ومصادر الحصول عليها. كما يجب أن تتضمن البيانات والمعلومات الخصائص التالية: الملائمة، الوقتية، السهولة والوضوح، الصحة والدقة، الشمول، القبول، الجودة والتكلفة.

➤ معالجة البيانات وتقييم الفرص والتهديدات:

في هذه المرحلة يتم تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات بيئية ذات معنى وقيمة للمؤسسة الاقتصادية، وتمر هذه العملية بالمراحل التالية وهي:

- **المراجعة:** وهي التدقيق من صحة البيانات المجمعة، وبأنها مستوفاة ولا تتخللها نقائص أو تناقضات.
- **تبويب وتصنيف البيانات:** تعتبر عملية تبويب البيانات المرحلة الثانية بعد مراجعتها، فالحصول على بيانات متعددة يصعب وصفها أو تفسيرها لاستخلاص بعض الحقائق أو المدلولات، يستلزم حصر هذه البيانات وعرضها بطريقة مختصرة تساعد على فهمها ووصفها ومقارنتها بغيرها. وبعد عملية تبويب البيانات ترصد في قوائم مناسبة توضح الشكل النهائي للمجموعات المميزة، وتسمى هذه العملية التي يتم فيها تجميع البيانات في مجموعات مميزة ومتجانسة بعملية التصنيف.¹

¹ طمين سعيد، "دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مرجع سبق ذكره،

- **دراسة البيانات:** هي أعمال العقل والمنطق لفهم العلاقات والتفاعلات بين متغيرات البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية، وتحديد مدلولاتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، حيث تتم دراسة بيانات هذه البيئة بالأساليب التالية :
- **الدراسة والاستنتاج المنطقي:** بعد مراجعة البيانات وتصنيفها فإن المحلل لبيئة المؤسسة الخارجية يقوم بدراستها واستخلاص النتائج النهائية الحالية منها .
- **الدراسة الإحصائية:** بعد مراجعة البيانات الكمية المجمعة وتصنيفها، فإن المحلل يقوم بدراستها معتمدا على المقاييس والأدوات الإحصائية، والتي تختلف حسب طبيعة البيانات المتاحة، وكذلك حسب طبيعة المعلومات المطلوبة من طرف المؤسسة.

➤ **تشخيص وتقييم الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية**

بعد تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، يقوم المسير بعملية تقييمها وذلك من خلال مصفوفة تقييم الفرص والتهديدات التي تساهم في معرفة الأهمية النسبية لجميع المتغيرات بالبيئة الخارجية للمؤسسة، ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- إعداد قائمة لعوامل النجاح المستنتجة من المسح الشامل للبيئة الخارجية.
 - تخصيص وزن نسبي يتراوح ما بين 0 أين ال توجد أهمية و 1 أين توجد أهمية عالية.
 - تقدير مدى من 1 إلى 4 للتعبير عن درجة استجابة الإستراتيجية الحالية للمتغير أو العامل موضوع التقييم.
 - يتم ضرب الوزن النسبي في الترتيب لنحصل على الأوزان المرجحة.
 - استخراج مجموع الأوزان المرجحة لمعرفة القيمة الكلية لتأثير هذه العوامل على المؤسسة ككل.
- والشكل الموالي يوضح نموذج لمصفوفة تقييم الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية¹:

¹ طمعين السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الجدول رقم (03): نموذج لمصفوفة تقييم الفرص والتهديدات

العناصر 1	الوزن النسبي 2	الترتيب 3	الترتيب النهائي 3X2
تذكر جميع العناصر كاملة	يتراوح من 0 الى 1	يتراوح من 1 الى 4	X X X <hr/> XXX

المصدر: طمعين السعيد، "دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص31.

5. الخيارات الاستراتيجية واختيار البديل

إذا أرادت المؤسسة أن تختار أفضل البدائل الاستراتيجية عن قصد ووعي كامل فإنها يمكنها الاستعانة بعدة معايير والتي يؤدي استخدامها إلى التقليل من عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها وبطبيعة الحال سوف تختلف هذه المعايير من منطقة لأخرى ولكن بصفة عامة تنتهي إلى ست مجموعات أساسية من المعايير وهي:

- ✓ استخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة يؤدي إلى التقليل من الوقت والجهد اللازم لتنمية عدد من الاستراتيجيات الجديدة.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والمنافع خلال تلك الاستراتيجية التي يترتب على الاستثمار فيها عائدا معقولا ومضمونا إلى حد كبير، أما الاستراتيجية التي تتصف بالمخاطر العالية فهي تلك الاستراتيجية التي قد يترتب على الاستثمار فيها إما تحقيق عائدا عاليا أو منخفضا أو خسارة محتملة.
- ✓ التوقيت الملائم للتصرف والتي تؤثر على تقييم الاختبارات الاستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة ومن أهم هذه الجوانب مقابلة الموعد النهائي للفرار وكذلك الأوقات التي تحتاج فيها إلى الموال لإنفاقها على أنشطتها.¹

¹ هباز ام السعد، "أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصاد، جامعة قاصدي مزاب، ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص26.

- ✓ إن المعيار الرابع الذي يتوقف عليه الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة هو حجم الموارد المتاحة لها، وقد تمثل الموارد حدودا على المؤسسة كما يمكن أن تكون مصدرا من مصادر القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
- ✓ الاهتمام بجوانب السياسة داخل المؤسسة وينبغي على رجال الإدارة أن يكونوا على وعي تام بالواقع السياسي داخل المؤسسة، وذلك بهدف الاحتفاظ بدرجة عالية من التوازن.
- ✓ القوة النسبية للمؤسسة، فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق سوف تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محددة في هذا السوق وكذلك فإن المؤسسات التي تتمتع بمنتج قوي في السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تستخدمها المؤسسات ذات المنتج الضعيف.¹

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه: "إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة".

1. الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية

عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بجملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الاستراتيجية للتنفيذ بنجاح وهي:

أ. الزمن: يمثل الزمن سلاحا إستراتيجيا باعتبار أن المؤسسة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال المحافظة على التمييز الزمني، وكذلك إذا كان أفراد المؤسسة يعطون قيمة أكبر للزمن.

ب. الإعلام والمعرفة بالخطوة الإستراتيجية: إن الالتزام من قبل القياديين ومساعدتهم في عملية البناء الإستراتيجي يتطلب درجة عالية من الوعي والمعرفة بدقائق الخطأ الإستراتيجية وهذا ما يتيح إنجاح التنفيذ الإستراتيجي، حيث كلما كانت المعلومة المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى.²

¹ نفس المرجع السابق.

² صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية" خلال الفترة 2005/2000، مرجع سبق ذكره، ص 52.

ث. حشد الجهود وتعبئة الموارد: من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المسيرون في المؤسسة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية، حيث يتطلب إعداد الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الخطة.

ج. وضع مستويات الأداء: قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لابد من أن نتأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل المؤسسة، وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقا.

ح. الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير: يجب على الإدارة العليا أن تراعي الاعتبارات الآتية عند وضع البديل الإستراتيجي الملائم موضع التنفيذ وهي:

✓ **تشخيص طبيعة المقاومة:** إن الاستجابة السلبية قد تتولد لدى بعض الأفراد داخل المنظمة تجاه التغيير المقترح، وهذا يعد من وجهة نظر الإدارة عاملا معرقلا لهذا التغيير، ولعل من بين أهم أسباب هذا السلوك ما يلي:

- لأن التغيير قد يحدث نوعا من التمزق بين الجماعات والتنظيمات غير الرسمية.
 - بعض الأفراد يتجنبون التغيير ويقاومونه خشية فقدانهم بعض الامتيازات، متمثلة في الأموال أو القوة أو المركز الاجتماعي.
 - قد لا يفهم بعض الأفراد معنى التغيير وضروريته مما يؤدي إلى خلق درجة من عدم الثقة بين الأفراد والإدارة.
 - إنصاف بعض الأفراد بالجمود في الأفكار والتصرفات مما يصعب تغييرها
- ولحل هذه المشكلة وجعل الأفراد في المؤسسة يستجيبون إلى التغيير فإن الإدارة بإمكانها استخدام أساليب مختلفة تتراوح بين الترغيب والترهيب.¹

المطلب الثالث: مرحلة الرقابة والتقييم

تمثل الرقابة الإستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية ومع أنها تبدو كذلك، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية وتبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

¹ صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية"، مرجع سبق ذكره، ص53.

والرقابة هي نشاط منظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة فهي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة ويعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح.

أولاً: أهمية وجود نظام رقابي للإستراتيجية

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء، وكذلك قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها بكفاءة يمكن إجمال أهميتها كالآتي:

1. تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة ولكون مؤسسة الأعمال لا تستطيع دائماً تحقيق أهدافها بدون مشاكل معينة لذلك تأتي الحالات الطارئة. العملية الرقابية لتساعد مؤسسة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.
2. تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإن لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.
3. تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي، حيث أن هذا الأخير ظاهرة مرافقة لكبر حجم المؤسسات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن الإدارة من التعامل معه.
4. يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بمحدودها الأدنى من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التلف وإن مجمل هذه الجوانب ضرورية لعمل مؤسسات الأعمال في البيئة التنافسية الحالية.¹

ثانياً: مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية

تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقاً لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل مؤسسة لذلك فإن عملية الرقابة يمكن أن تتضمن المراحل التالية:

1. مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية

وذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية، وعند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز على التغيرات التي حدثت في إدارة المؤسسة، والتسويق والمحاسبة والإدارة المالية، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف²

¹ علاوي نصيرة، "البقطة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مرجع سبق ذكره، ص46.

² علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

والقوة، وعند دراسة العوامل الخارجية نسعى للتعرف على وضع المؤسسة في السوق التنافسي ويمكن انجاز ذلك من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بموضوعية عالية:

- ✓ كيف أثرت أو تؤثر إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المؤسسة؟
- ✓ هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين؟
- ✓ ما هي الأسباب التي دفعت استراتيجيات المنافسين إلى النجاح؟
- ✓ كيف يمكن للمؤسسة التعاون مع المنافسين؟

2. قياس الأداء التنظيمي

يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد، وتتلخص هذه الأهداف بالبقاء والنمو والتكيف، إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب، وقد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمؤسسة.

3. اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي والشكل أدناه يوضح هذه الخطوات¹.

المطلب الرابع: عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

أولاً: توافر التفكير الاستراتيجي

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. لذا فإن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 49.

1. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فلذا سيحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
2. القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها
3. القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
4. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

ثانياً: توفر نظم المعلومات الاستراتيجية

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .

ثالثاً: توفر نظام للحوافز

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافحة الأداء المرغوب فيه.

رابعاً: توفر نظام مالي¹

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

خامسا: توفر التنظيم الإداري السليم

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل العمل بدل تعقيده أو تعطيله¹.

¹ نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل لاحظنا أن موضوع الإدارة الاستراتيجية موضوع واسع ويصعب علينا الإحاطة به من جميع الجوانب، حيث تعد الإدارة الاستراتيجية تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها، كما أن للإدارة الاستراتيجية عدة أهداف وخصائص تتمثل في كونها عملية دقيقة لجمع وتحليل البيانات واختيار البديل الملائم الذي يحقق أهداف المنظمة.

كما قد ذكرنا طرق تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة من خلال مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازاتها واختيار إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل إثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازاتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءات المالية

تمهيد

يعتبر تقييم كفاءة البنوك والعمل على مراقبة نشاطها أمر ضروري لبقاء البنوك في ظل المخاطر والتغيرات، وكذا حدوث العديد من الأزمات المالية، لذا فقياس الكفاءة لهذه الأخيرة تمكنها من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، ومحاولة تصحيح الانحرافات وتدارك الأوضاع، وهنا تظهر حاجة البنوك لأهمية الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن مراجعة السياسات الإدارية والإنتاجية وتصميم خطط إستراتيجية طويلة الأجل واضحة المعالم والأهداف، حيث تمكن المصارف من تنمية مواردها المالية، وزيادة الكفاءة في استخدام هذه الموارد من خلال تحسين مستوى الخدمات المصرفية والمالية التي توفرها لعملائها ودعم هذه الخدمات بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة، ورسم السياسات الإدارية المناسبة لها.

وفي ظل توضيح دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي جاء تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءات المالية

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية والكفاءة المالية

المبحث الأول: ماهية للكفاءات المالية

تعد الكفاءة المالية من المفاهيم الاقتصادية التي تم استخدامها في العديد من المجالات المختلفة إذ أن لها أهمية ودور كبير على مستوى القطاع العام والخاص وعلى العديد من المنشآت والمنظمات والكفاءة تعتبر من المؤشرات التي تدل على نجاحها أو فشلها حيث أن هذه المؤسسات تعمل على رفع مستويات أدائها خاصة في ظل التحديات التي تواجهها، لذلك تطرقنا في هذا المبحث إلى أربع عناصر أساسية وهي مفهوم الكفاءة المالية وأهميتها، أنواع الكفاءة المالية، أهداف الكفاءة وأخيرا العوامل المؤثرة في الكفاءة المالية.

المطلب الأول: مفهوم واهمية الكفاءات المالية

وستتطرق في هذا المطلب إلى:

أولا: مفهوم الكفاءات المالية

قبل التطرق الى تعريف الكفاءات المالية يجب أولا التعرف على الكفاءة بصفة عامة

1. مفهوم الكفاءة

لقد شاع استخدام هذا المصطلح في تحليل قدرة المؤسسة على حسن استخدام مواردها، والتحكم الجيد في تكاليفها، ويرجع مفهوم الكفاءة إلى الاقتصادي الإيطالي فلفيدو باريتو Pareto Vilfredo، الذي طور من هذا المفهوم حتى أصبح يعرف بأمثليه باريتو، ووفقا لهذا الأخير أن تخصيص للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، والتخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن الـ "Inefficiency"

يعرف فيليب لورينو Lorino Philippe الكفاءة بأنها "القدرة على تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف" إذ أنه لا يمكن أن تتحقق الكفاءة في حالة خفض التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط، إذ لا بد من تحقيق الهدفين معا.

يعرفها أموسوقا Amoussouga et Agbodan أنها "الطريقة المثلى لاستخدام الموارد المتاحة في العملية الإنتاجية"

كما تعرف الكفاءة بأنها "الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة، والذي يحقق أقل مستوى للتكلفة، دون التضحية بجودة مخرجات المؤسسة".¹

¹ شريفة جعدي، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2006 2012"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مزاب، ورقلة، الجزائر، 2013/2014، ص 3-4.

كما تعبر الكفاءة عن الاستخدام العقلاني في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها، بشكل يسمح بتقليل التكاليف أو تعظيم الربح إلى أقصى درجة .

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الكفاءة تعني "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، سواء زيادة في الإنتاج أو تقليل للتكاليف، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي بأقل نفقات ممكنة"¹

2. تعريف الكفاءات المصرفية

قد ركزت دراسات الكفاءة المصرفية نحو تقييم هذه الكفاءة في إطار التكاليف التشغيلية للمصارف وكذلك دراسة الكفاءة المصرفية في إطار الربحية المصرفية، كما تم استخدام مفهوم الكفاءة الاقتصادية وتطبيقها على المصارف، وذلك بقياس الكفاءة التقنية أو الكفاءة السعرية لمصرف معين أو عدة مصارف.

عمليا تقيس كفاءة التكلفة درجة اقتراب البنك من تكاليف أفضل ممارسة، وبمحنى تكاليف عند حده الأدنى أو مدى اقتراب البنوك من البنك الأقل تكلفة والأفضل ممارسة ضمن العينة، وذلك لنفس المتغيرات ووفق نفس الظروف، أما كفاءة الربح فهي تقيس مدى اقتراب البنك من تحقيق أقصى ربح ممكن عند مستوى معين من المدخلات والمخرجات والمتغيرات الأخرى.

إلا أن التوجهات الحديثة تحاول دراسة الكفاءة الاقتصادية للمصارف، بطريقة أوسع وأشمل من خلال ربطها بالأهداف المركزية للاقتصاد على المستوى الكلي، وذلك بتحديد دور هذه المصارف في الاقتصاد ومدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية.

كما لاحظنا سابقا أن مفهوم الكفاءة المصرفية هو معنى واسع لا يمكن حصره في نطاق ضيق، ويمكن إعطاء التعريف الآتي " تكون المؤسسة المصرفية كفؤة، إذا استطاعت توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة لها نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد، بأقل قدر ممكن من الهدر أي التحكم الناجح في طاقتها المادية والبشرية هذا من جهة، وتحقيقها للحجم الأمثل وعرضها لتشكيلة واسعة من المنتجات المالية من جهة أخرى "

وبتحليلنا لهذا التعريف نجد أن الكفاءة المصرفية تشمل عدة جوانب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

¹شريفة جعدي، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2006 2012"، مرجع سبق ذكره، ص4.

² عبد الحميد بوخاري، علي بن ساحة، "التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، الطبعة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص ص 144-134.

- ✓ الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بالتحكم في التكاليف وهو ما يسمى بكفاءة التكاليف.
- ✓ الكفاءة في توزيع التكاليف من خلال السعي وراء تحقيق الحجم الأمثل ويطلق عليها كفاءة الحجم.
- ✓ الكفاءة في تنويع المنتجات المالية من خلال تنويع النشاط ويعرف هذا النوع من الكفاءة بكفاءة النطاق.¹

ثانيا: أهمية الكفاءات المالية

تتمثل أهمية دراسة الكفاءة المصرفية فيما يلي:

- ✓ يمكن الالتزام بمعدل كفاءة مناسب من تجنب المخاطر المتعلقة باستثمار الأموال المتاحة لدى البنك وكذلك توفير معدل مناسب من رأس المال يقلل من المخاطر المتعلقة بالاستثمارات الأكثر ربحية.
- ✓ إن الالتزام بمعايير الإقراض التي وضعت من قبل السلطات النقدية، يؤدي إلى التخلص من القروض المتعثرة التي تؤثر على جودة الأصول، ومنه على الربحية.
- ✓ يؤدي ارتفاع معدلات الكفاءة إلى وجود إدارة كفؤة، لأن هذه الأخيرة تعمل على تخفيض مصاريف التشغيل، مما يعمل على رفع صافي الدخل للبنك.
- ✓ البحث عن فرص استثمارات جديدة لاستخدام الأموال المتاحة لدى البنك، يحقق له أرباح أكبر بتكلفة أقل بإتباع إستراتيجية التنويع في الاستثمارات.
- ✓ السعي نحو تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة مع الاحتفاظ بجودة مرتفعة، مما يؤدي إلى تحقيق معدلات عالية من نمو حجم الودائع، والذي بدوره يوفر مصادر جديدة للأموال، تساعد على تمويل استثمارات أخرى تولد أرباح إضافية وتعزيز المركز المالي للبنك.²

¹ شريفة جعدي، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2006 2012"، نفس المرجع السابق.

² حسن مفتاح، "أثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية دراسة عينة من المصارف التجارية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص 76.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات المالية

الكفاءة المصرفية تنقسم إلى الكفاءة الإنتاجية، كفاءة الحجم، كفاءة النطاق، كفاءة X.

أولاً: الكفاءة الإنتاجية

تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد.

وفي المؤسسة المصرفية تعرف الكفاءة الإنتاجية بالكفاءة الكلية للتكاليف *cost efficiency overall*، وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن المصرف مؤسسة إنتاجية تستخدم عناصر الإنتاج مثل العمل ورأس المال، والودائع لنتج خدمات مصرفية متنوعة وعليه فإن الكفاءة الإنتاجية للمصرف لا تختلف عن الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية. ونظراً لأن العملية الإنتاجية تتضمن جانبين الأول تقني يتمثل في كمية المخرجات الناتجة عن استخدام كمية المدخلات، والجانب الثاني تكاليفي يتمثل في أسعار المدخلات وعليه فإن الكفاءة الإنتاجية تتألف من عنصرين هما الكفاءة التقنية والكفاءة التخصيصية، ويشكلان ما يعرف بالكفاءة الاقتصادية.

1. الكفاءة التقنية (Technical Efficiency)

يشير هذا النوع من الكفاءة إلى قدرة المؤسسة على إنتاج مستوى معين من المنتجات باستعمال أقل كمية ممكنة من الموارد، مع ثبات العامل التكنولوجي، وذلك بغض النظر عن العلاقات السعرية بين أسعار عناصر الإنتاج وأسعار بيع الوحدات المنتجة.

2. الكفاءة التخصيصية (Allocative Efficiency)

تشير الكفاءة التخصيصية إلى الطريقة التي يتم بها التوزيع الأمثل للموارد على مختلف الاستخدامات البديلة لها، آخذين بعين الاعتبار تكاليف استخدامها، إذن الكفاءة التخصيصية تشير إلى إنتاج أفضل توليفة من السلع عن طريق استخدام توليفة من عناصر الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: كفاءة وفرات الحجم¹

¹ دريدي بشير، "دراسة تحليلية وقياسية لكفاءة إنتاجية القطاع المصرفي الجزائري في ظل تحديات التحرير المصرفي دراسة ميدانية لعينة من البنوك الفترة 2016/2009"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021/2020، ص 94_97.

تشير كفاءة وفرات الحجم في البنك إلى التوفير في تكاليفه عند زيادة حجم المنتجات، مع الاحتفاظ بمزيج مدخلات ثابتة، وبذلك تشير وفرات الحجم إلى زيادة الكفاءة أو انخفاضها بناء على الحجم.

وتعرف وفرات الحجم على أنها تلك الأرباح الناتجة عن الانخفاض في تكاليف الإنتاج نتيجة الزيادة والتوسع في حجم المشروع.

ويمكن قياس كفاءة الحجم من خلال غلة الحجم، وتقيس هذه الأخيرة التغير النسبي في الإنتاج إلى التغير النسبي في عناصر الإنتاج، ويمكننا أن نجد الحالات التالية:

✓ إذا كان التغير النسبي في الإنتاج إلى التغير النسبي في عناصر الإنتاج أكبر من الواحد، لدينا حالة غلة الحجم المتزايدة.

✓ إذا كان التغير النسبي في الإنتاج إلى التغير النسبي في عناصر الإنتاج أقل من الواحد، لدينا حالة غلة الحجم المتناقصة.

✓ إذا كان التغير النسبي في الإنتاج إلى التغير في عناصر الإنتاج يساوي الواحد، لدينا حالة ثبات غلة الحجم.

ثالثاً: كفاءة وفرات النطاق

تعتبر كفاءة وفرات النطاق عن قدرة البنك على إنتاج مزيجاً من المنتجات بتكلفة إجمالية أقل من تكلفة أن ينتج كل منتج من المزيج على حدي، أما إذا كان لا يستطيع ذلك فنقول عنه أنه يتصف باللاكفاءة في تنوع منتجاته، وتقاس كفاءة النطاق من خلال نسبة الادخار في التكاليف نتيجة إنتاج منتجين أو أكثر.

وعليه فإن البنك يستطيع أن يوسع نطاق أعماله ورفع مجال عملياته المصرفية وبالتالي يستطيع تخفيض تكلفة المتوسطة عن طريق تحوله إلى بنك كبير بدلالة مزيج منتجاته، ويرفع حجمه دون الضرورة لفتح مزيد من الفروع وتركيب المزيد من أجهزة الصراف الآلي، وإنما بتوسيع النطاق في منطقتة الجغرافية.

رابعاً: كفاءة X

طور مفهوم الكفاءة X من طرف الاقتصادي Leibenstein سنة 1966 انطلاقاً من أعمال Farrell، حيث لاحظ أن المؤسسات المصرفية لا تستخدم مواردها بشكل أفضل، كما لاحظ أن هناك العديد من المؤسسات المصرفية¹

¹ دريدي بشير، "دراسة تحليلية وقياسية لكفاءة إنتاجية القطاع المصرفي الجزائري في ظل تحديات التحرير المصرفي دراسة ميدانية لعينة من البنوك الفترة 2016/2009"، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.

لها نفس المدخلات لكن مخرجاتها مختلفة، وبالتالي فسر Leibenstein هذه الظاهرة بوجود مدخلات (X) تختلف عن العناصر التقليدية (رأس المال والعمل) والتي تعكس كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة بشكل أفضل. وتعرف الكفاءة X على أنها النسبة بين أقل تكلفة يمكن إنفاقها والتكلفة الفعلية التي تم إنفاقها لإنتاج مزيج من المخرجات، وسميت بالكفاءة X لأن X هو آخر حروف في الحروف الأبجدية بمعنى حد الكفاءة أي تحقيق أفضل كفاءة كما تعتبر كفاءة X مقياساً لمدى انحراف الكفاءة الكلية عن مستواها الأمثل، حيث يعود هذا الانحراف إلى عوامل تؤثر على عناصر الإنتاج كالمهارات الإدارية والتكنولوجيا المستخدمة ونظم الحوافز والأجور وغيرها من العوامل، وبالتالي فإن كفاءة X في المصرف يعبر عن التحكم الجيد في مثل هذه العناصر.

وتقاس الكفاءة X بعدة طرق منها النسبة الدنيا للمدخلات أو المخرجات، أو النسبة الدنيا للتكاليف الكلية على الأصول الإجمالية، أو ما يعرف بمتوسط التكلفة الكلية، أو بأقصى المخرجات إلى المدخلات، وباستخدام طرق التقدير فهي تقاس بمدى انحراف القيم الحالية عن القيم المتوقعة التي تمثل الحد الكف.¹

المطلب الثالث: أهداف الكفاءات المالية

يكمن هدف قياس الكفاءة المالية في الوصول إلى مجموعة من النقاط تتمثل فيما يلي:

1. هدف إعلامي

حيث يقدم قياس الكفاءة معلومات للمسيرين والمسؤولين تساعد على اختيار الاستراتيجيات العملية وتحديد الأولويات على المستوى العام للبنك من خلال معايير الكفاءة، كما تهدف إلى توجيه الشخصيات بشكل مبدئي، حيث تحديد معايير قياس الكفاءة البنكية هي طريقة مميزة لمعرفة الاختيارات الاستراتيجية على مستوى البنوك، حيث تسمح بتقليص مخاطر التعارض بين الأهداف العامة للبنك والأفعال المتخذة على مستوى الوكالات البنكية التابعة لها، كما يؤدي قياس الكفاءة إلى إعلام كل المستويات في البنك بالنتائج المحققة ويخلق نوع من الاتصال بين موظفي ومسيرى البنك .

2. هدف تحفيزي²

¹ دريدي بشير، مرجع سبق ذكره، ص 97.
² ياسمينه عراج، "تقييم كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلقة DEA دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2014"، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر، 2017/2018، ص 25-26.

يؤدي قياس الكفاءة دوراً أساسياً في تحفيز وتشجيع المسؤولين على تحقيق الأهداف المحددة من خلال حثهم على خلق الكفاءة داخل البنك، وذلك من خلال نظام التعويضات والعقوبات.

3. هدف توجيهي:

إن قياس الكفاءة في المؤسسات بخلق نوع من الحركة حيث يقال انه يسير جيداً ما نقوم بقياسه ، أي : للتحكم جيداً لا بد من القياس ، فقياس الكفاءة يقدم للمسيرين مجموعة من المعلومات والمعطيات تساعد على اتخاذ القرار المناسب، وبالتالي فان عملية القياس تسمح بربط الكفاءة من أمام عملية التحكم وضمان متابعة تصميم اختيار القرارات الاستراتيجية من خلف عملية التحكم ، وبفضل عملية القياس نستخرج الانحرافات بين ما هو محقق وما هو مقدر، ومن هذه الانحرافات نتعرف على أسباب هذه الانحرافات وبالتالي تحديد الخطط العملية واتخاذ القرارات التصحيحية.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الكفاءات المالية

يمكن تقسيم العوامل الى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي:

1. العوامل الداخلية:

والتي تتكون من السياسات المالية والإدارية المتبعة من قبل المصرف والتي تعتمد على درجة المنافسة بين المصارف، كفاءة المصرف، حجم النشاط الاقتصادي وهذه العوامل جميعها يتعلق بالسيولة والتركيز على حجم الموجودات والعائد على الاستثمار.

2. العوامل الخارجية:

وهي العوامل المتعلقة بالسياسة الخارجية المفروضة على المصارف ومختلف النظم والتشريعات المالية والنقدية المفروضة من قبل الحكومة والبنك المركزي تحديداً، والمتعلقة بأسعار الفوائد وحجم الاحتياطات النقدية المفروضة على المصارف والمتعلقة بحجم الائتمان الممنوح من قبل المصارف.²

¹ ياسمينه عراج، "تقييم كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلقة DEA دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2014"، مرجع ذكره، ص26.

² ليلي عبد الكريم محمد الهاشمي، جمال هداش محمد حسين الجبوري، "مؤشرات كفاءة الإدارة المصرفية وأثرها على القيمة السوقية للمصارف دراسة تحليلية لعدد من المصارف الحكومية والأهلية في العراق"، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لجمعية إدارة الأعمال العلمية العراقية، جامعة كويه، العراق، 2017، ص 6-13، بتصرف.

أما أهم العوامل المؤثرة سواء كانت داخلية أو خارجية فتتمثل في الربحية، المخاطر، العوامل الإدارية، درجة المنافسة، الأنظمة التشريعية، والقانونية، الظروف الاقتصادية.

أ. الربحية: تعتبر الربحية أحد المصادر الرئيسة لتوليد رأس المال ، والنظام المصرفي السليم يعتمد على الموازنة بين تحقيق الربحية والمحافظة على الحد الأدنى لكفاية رأس المال وفق معايير لجنة بازل ، والربحية تعكس مدى قدرة البنك على تدعيم حقوق الملكية لديه وإجراء توزيعات نقدية على مساهميهِ ، أو بعبارة أخرى مدى قدرة البنك على تحقيق زيادة في الأصول المستثمرة والزيادة النقدية التي يحققها أصحاب رؤوس الأموال باعتبارها تمثل الفرق بين النقد المدفوع على شراء عناصر الاستثمار المتمثلة بالفوائد المدفوعة على الودائع وبين النقد المقبوض على بيع عناصر الاستثمار وهي القروض والتسهيلات الائتمانية متمثلة بالفوائد المقبوضة.

ومن هذا المنطلق نجد أن الربحية هي الغاية التي يتطلع إليها المساهمين لزيادة قيمة ثروتهم، وهي مصدر الثقة لكل من المودعين والمقرضين الدائنين للمصرف، وهي كذلك الهدف الذي تصبو إليه إدارة المصرف لكونها مؤشرا هاما لقياس كفاءتها في استخدام الموارد الموجودة لديها، وتعمل المصارف التجارية على تحقيق الربحية من خلال قراراتين:

✓ قرار الاستثمار والمتمثل في كيفية استخدام المصارف التجارية للموارد المتاحة لها، ويظهر أثر هذا القرار من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة للبنك على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الاستثمار المناسب في كل بند من بنود الموجودات.

✓ قرار التمويل والمتمثل في كيفية إظهار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة، وذلك من خلال ترتيب مصادر الأموال من ودائع وحقوق مالكيين وديون.

ب. درجة المخاطرة: تعرف المخاطرة على أنها مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية الذي سيتم الحصول عليه مستقبلا، أما المخاطرة المصرفية بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين.

وتتعرض المصارف إلى نوعين من المخاطر هما المخاطر المالية ومخاطر التشغيل، فالمخاطر المالية تتضمن جميع المخاطر المرتبطة بإدارة الأصول والخصوم المتعلقة بالبنك، وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارة المصرف وفقا لتوجه حركة السوق، والأسعار والعمولات والأوضاع الاقتصادية، والعلاقة بالأطراف الأخرى ذات الصلة، وتتمثل هذه المخاطر في المخاطر الائتمانية، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر السيولة، مخاطر سعر¹

¹ ليلي عبد الكريم محمد الهاشمي، "مؤشرات كفاءة الإدارة المصرفية وأثرها على القيمة السوقية للمصارف دراسة تحليلية لعدد من المصارف الحكومية والأهلية في العراق"، جمال هداش محمد حسين الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

الصرف، مخاطر التضخم، مخاطر السمعة، مخاطر رأس المال، أما مخاطر التشغيل فتمثل المخاطر العملية الناجمة عن العمليات اليومية للبنك، وتتمثل في المخاطر المهنية، خطر الجرائم الالكترونية، الاحتيال المالي والاختلاس ... الخ، ولقد أدرجت لجنة بازل إدارة المخاطر كأحد المحاور الهامة لتحديد الملاءة المصرفية، وتماشيا مع الاتجاهات الحديثة، بدأت المصارف في انتهاج سياسات لإدارة المخاطر هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها أعمال البنوك، وعليه فالمصارف تتبع المراحل التالية لإدارة المخاطر المصرفية:

✓ تحديد مصادر الخطر: ليس بالضروري أن تكون مخاطر الاقتراض مرتبطة بالمقترض وشروط القرض، وإنما يمكن أن تكون نتيجة ظروف عامة تؤثر في الاقتصاد القومي.

✓ قياس درجة الخطر وتحديد درجة المخاطر التي يمكن القبول بها، مما يتطلب الموازنة بين المخاطر والمردودية.

✓ القبول بمستوى معين من المخاطر في إدارة العمل، وذلك باستخدام نظام رقابة مناسبة، والعمل وفق استراتيجيات تعمل على تجنب المخاطر، إما بعد الدخول في العمليات ذات المخاطر أو تحويلها إلى جهات بنقل المخاطر إليها، أو السيطرة عليها وتقليل احتمالات حدوث الخسارة.

ج. **درجة المنافسة:** في هذه الحالة يتطلب من المصرف الحفاظ على حصته السوقية، بامتلاك ميزة تنافسية والتي تعني مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بذلك يمثلها، وبمعنى آخر تمثل قدرة المصرف على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى اتباع استراتيجيات تنافسية سواء بالسيطرة بالتكاليف، السيطرة بالتميز، أو بالتركيز وهي استراتيجيات عامة ل Porter وهذا بغرض تحقيق كفاءة مصرفية أفضل.

وتشتمل المصارف مجموعة من الأدوات والوسائل التي يتم من خلالها التنافس تتمثل في

✓ **رأس المال:** يمثل رأس المال بالنسبة للمصرف مؤشر لمدى المتانة والمالية ووسيلة ضمان وحماية لأموال المودعين من مخاطر سوء التسيير وتوظيف الأموال، فكلما كان رأس المال كبيرا زادت ثقة المودعين في المصرف، لذلك تتنافس المصارف على زيادة نسبة رؤوس أموالها من أجل كسب ثقة ورضا العملاء.

✓ **السعر:** يظهر في رفع أسعار الفائدة على الودائع لجذب المزيد من المودعين، وخفض أسعار الفائدة على القروض من أجل تشجيع المستثمرين على الاقتراض وتخفيض العمولات المفروضة على الخدمات المصرفية.

¹ ليلي عبد الكريم محمد الهاشمي، جمال هداش محمد حسين الجبوري، "مؤشرات كفاءة الإدارة المصرفية وأثرها على القيمة السوقية للمصارف دراسة تحليلية لعدد من المصارف الحكومية والأهلية في العراق"، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

✓ استعمال التكنولوجيا: إن نجاح المصرف في إدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته يؤدي إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات، ومن ثم جذب المزيد من العملاء، كما أن العامل التكنولوجي يساهم في خلق وابتكار خدمات جديدة تعد عنصراً من العناصر التي تتنافس عليها المصارف.

✓ تسويق الخدمات: يساهم التسويق الفعال للخدمات المصرفية بشكل كبير في جذب العملاء وإثارة ميولهم ورغباتهم.

✓ حسن المعاملة: تتنافس المصارف على توفير مجموعة من الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء أثناء تواجدهم بالمصارف.

وعليه فكل هذه الأدوات والوسائل التي تم ذكرها ستمكن المصارف من خلق ميزة تنافسية تؤدي إلى رفع الكفاءة المصرفية.

د. عوامل أخرى: من بين هذه العوامل المؤثرة على الكفاءة المصرفية، العوامل الإدارية، والأنظمة والتشريعات الحكومية والظروف الاقتصادية.

✓ العوامل الادارية: ليس هناك خلاف على أن العوامل الفنية في العمل لها تأثيرها العام على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ولكن مهما بلغت تلك العوامل الفنية من الدقة فما زالت الكفاءة تتوقف أيضاً على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، فالأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للكفاءة الإنتاجية، إذ الفرد يستطيع أن يؤثر كثيراً على هذه الأخيرة، وبالتالي على البنك دراسة سياسات التوظيف وسلوك العاملين وتصرفاتهم واهتمامهم بالعمل خاصة في المراكز القيادية لزيادة مستوى الكفاءة.

✓ الأنظمة والتشريعات الحكومية: تتحكم الأنظمة والتشريعات الحكومية في المصارف التجارية من خلال السياسات المالية، والسياسية النقدية لعدة أهداف منها الحفاظ على أموال المدعين، التحكم في عرض النقود، توفير الائتمان لمختلف القطاعات وبأسعار فائدة منخفضة، تحصيل الإيرادات من خلال الضرائب، وتحقيق أهداف اقتصادية عامة، كالحفاظ على استقرار الأسعار العامة، استقرار سعر الصرف، تخفيض معدل الضرائب، تخفيض مستوى البطالة، وكل هذه التشريعات تؤثر على مستويات الكفاءة للمصارف.

✓ الظروف الاقتصادية: تنعكس مختلف التغيرات التي تطرأ على الظروف الاقتصادية على أداء المصارف، وبالتالي على مستوى الكفاءة المصرفية، وتنقسم المؤشرات الاقتصادية إلى مستوى النشاط الاقتصادي والاستقرار الاقتصادي والتشريعي والتضخم والتقلبات في الأسعار، والدخل القومي والدخل الفردي¹،

¹ ليلي عبد الكريم محمد الهاشمي، جمال هداش محمد حسين الجبوري، "مؤشرات كفاءة الإدارة المصرفية وأثرها على القيمة السوقية للمصارف دراسة تحليلية لعدد من المصارف الحكومية والأهلية في العراق"، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

وعادات وتقاليد المجتمع، ومستوى التطور التكنولوجي، وتؤثر مختلف العناصر السابقة الذكر على مستوى الكفاءة المصرفية كما يلي:

- **مستوى النشاط الاقتصادي:** يؤدي الطلب المتزايد على السلع في فترة الرواج الاقتصادي إلى ارتفاع أسعار هذه السلع، مما يؤدي إلى زيادة الودائع والعكس في حالات الكساد، حيث أن الانخفاض في أسعار السلع يؤدي إلى انخفاض الایداعات لدى المصارف.
- **الاستقرار الاقتصادي والتشريعي:** لقد أدى فساد الأنظمة السياسية والاقتصادية إلى حدوث العديد من الأزمات المصرفية كأزمة ماليزيا واندونيسيا، فكلما كان هناك استقرار سياسي أثر بشكل إيجابي على الوضع الاقتصادي، وكذا كفاءة القطاع المصرفي.
- **التضخم:** هو الارتفاع المستمر العام لأسعار السلع والخدمات، والذي ينجم عنه انخفاض في القوة الشرائية للعوائد الموزعة على المساهمين، ويؤثر سلباً على المدخرات المالية، وذلك بسبب الأثر الذي يتركه على تديني وتأكل القيمة بحيث في بعض الأحيان تفوق نسبة الفوائد المتفق عليها خاصة تلك المتعلقة بالسندات والقروض.
- **التقلبات في أسعار الصادرات:** إذ أن انخفاض أسعار الصادرات يؤدي إلى عدم قدرة الشركات المصدرة على تسديد ما هو عليها تجاه البنوك، مما يخلق مخاطر عدم السداد، ومن ثم الانكشاف المصرفي.
- **الدخل القومي ومن ثم الدخل الفردي:** فهذا المتغير الكلي يؤثر على حجم الادخار لدى الأفراد والذي بدوره يؤثر على حجم الایداعات المصرفية التي تنعكس على الكفاءة المصرفية.
- **عادات وتقاليد المجتمع:** في هذه الحالة يتطلب من البنوك خلق سمعة جيدة لدى الأفراد، وتحفيزهم مادياً لوضع ادخاراتهم لديها، عوض التفضيل النقدي.
- **مستوى التطور التكنولوجي:** وهذا يفسر مدى اعتماد ومواكبة المصارف للتطور التكنولوجي الحاصل للاندماج في الحركة المالية الدولية أي استخدام البطاقات الالكترونية، خدمات الكترونية بدل الخدمات التقليدية كالشيكات الالكترونية، الاعتماد المستندي الالكتروني ... الخ.¹

¹ ليلي عبد الكريم محمد الهاشمي، جمال هداش محمد حسين الجبوري، مرجع سبق ذره، ص13.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية وتطوير الكفاءات المالية

لقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الكفاءة المالية للقطاع المصرفي أمر ضروري لنجاح هذه المصارف، حيث أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تساهم بشكل مباشر في زيادة الكفاءة المالية وتطويرها وقياسها لتحقيق أعلى كفاءة مالية ممكنة بصفة خاصة وتحقيق أهداف البنك بصفة عامة، ولتقديم تفسير أكثر قسماً هذا المبحث إلى العناصر التالية: طرق الإدارة الاستراتيجية لقياس الكفاءة المالية، الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في قياس الكفاءة المالية، خطوات الإدارة الاستراتيجية، وأخيراً دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي.

المطلب الأول: طرق الإدارة الاستراتيجية لقياس الكفاءة المالية

تأتي أهمية قياس الكفاءة المالية من حيث الحكم على مدى قدرة الإدارة الاستراتيجية على استخدام الموارد والإمكانات المتاحة استخداماً أمثلاً، وذلك باكتشاف الانحرافات والتعرف على نواحي الإسراف والضياع وعدم الكفاءة، ومن ثم اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمنع تلك الأخطاء وتقليل الانحرافات ما أمكن، والرفع من الكفاءة بما يحقق الصالح العام وصالح المؤسسة، إلا أننا نلاحظ أنه في حين قياس كفاءة الأداء أمر سهل وميسور في قطاع الصناعة حيث يمكن تركيز المدخلات والمخرجات في قيمة نقدية وحيدة لكل منهما، نجد أنه في قطاع الخدمات خاصة القطاع المصرفي أمر صعب، حيث نجد أنفسنا أمام عدة مدخلات يقابلها عدة مخرجات يصعب تقويمها نقدياً، كما تختلف المخرجات عن المدخلات في طبيعتها ونوعيتها.

إن هذا الاختلاف والتنوع والتميز في طبيعة نشاط المؤسسة المصرفية وتعدد طرق قياس مدخلاتها ومخرجاتها صاحبه تنوع في طرق وأدوات قياس الكفاءة المصرفية، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الطرق:

أولاً: قياس الكفاءة المالية باستخدام النسب المالية

مع التطور المستمر الذي عرفته الصناعة المصرفية فإن القوائم المالية لم تعد قادرة على إعطاء صورة واضحة عن آلية العمل المصرفي لذلك اعتبر التحليل المالي من أهم أساليب تقييم الأداء لأنه يوفر المؤشرات المالية التي تخدم عملية التخطيط والتقييم والرقابة، ويضع الأسس السليمة للتفكير في رسم الخطط المستقبلية.¹

¹ تبيرة نصر الدين، قراوش شرفي، "أثر الابتكار المالي على الكفاءة المصرفية دراسة قياسية لبنك الأردن"، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق، جيجل، الجزائر، 2020/2019، ص 27-33.

فقد جرت العادة بأن يتم تقييم أداء المصارف والمؤسسات المالية باستخدام النسب المالية، أو مؤشرات التحليل المالي بهدف قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها والحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة لها، وتنصيب وظيفة هذه المعايير على قياس مدى نجاح المصرف في إحكام العلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات بطريقة كفؤة، حيث تهدف إلى بيان مدى نجاحه في تحقيق أفضل مخرجات ممكنة بأقل مدخلات ممكنة. وبالنسبة للمصارف فإن التحليل المالي يعتبر أساساً من أسس التخطيط والرقابة المالية السليمة ويتضمن دراسة تفصيلية للبيانات الواردة في الكشوفات المالية، ودراسة نتائج الأعمال أو الأداء المالي لتفسيره وتحديد مكامن الضعف والقوة في السياسات المالية المتبعة من قبل المصرف، وكذا يساعد على معرفة مركز المصرف وحقيقة وضعه وأين يقف بين بقية المصارف المماثلة، ويدل على الأخطار التي يمكن أن يواجهها لذا يعد التحليل المالي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم، ويتم تحليل البيانات والقوائم المالية بطرق مختلفة أهمها:

1. التحليل الرأسي (Vertical Analyses)

يقوم التحليل الرأسي على أساس دراسة العلاقة بين البنود المالية المختلفة بالقائمة المالية عن فترة زمنية محددة، أي قياس العلاقة النسبية للمفردات في قائمة واحدة ومعنى آخر فإن هذا التحليل يبين الأهمية النسبية لكل بند من بنود الميزانية في تاريخ معين.

2. التحليل الأفقي (Horizontal Analyses)

يقوم التحليل الأفقي على أساس تحليل القوائم المالية لعدد من الفترات المتعاقبة مع اختيار فترة واحدة من تلك الفترات لتكون فترة الأساس، للتعرف على حجم ونوع التغير الذي يطرأ على عنصر معين أو مجموعة من العناصر وقياس الاتجاه ونوعه وتقييمه.

3. تحليل النسب (Ration Analyses)

ويتضمن حساب نسب محاسبية خاصة من عنصرين أو أكثر من العناصر الظاهرة في حسابات الدخل والميزانية وذلك لكشف العلاقات بين هذه العناصر.

والنسب المالية تستخدم عادة لقياس الانحرافات المالية للمؤسسة، ولتحديد نوعية الإدارة لهذه المؤسسة وتعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي وأكثرها استخداماً حيث أن أهميتها تتجلى في كونها أكثر قدرة من القيم¹

¹ نبيرة نصر الدين، قراوش شرفي، "أثر الابتكار المالي على الكفاءة المصرفية دراسة قياسية لبنك الأردن"، مرجع سبق ذكره، ص 28-

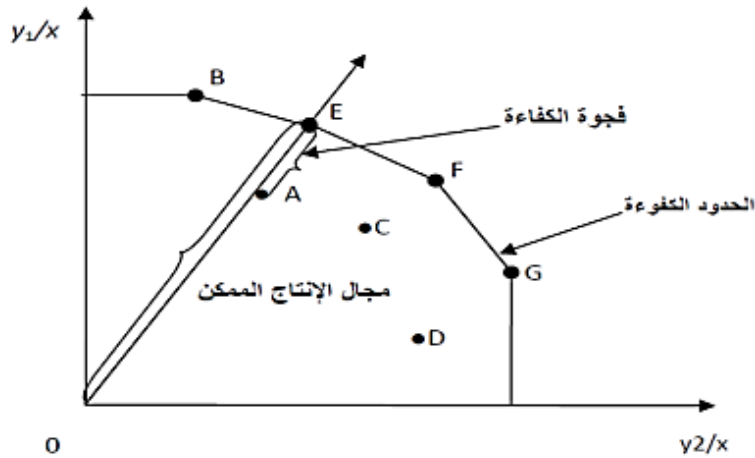
المطلقة على التعبير عن حقيقة الوضع المالي للمنشأة.

ثانيا: قياس الكفاءة المالية باستخدام الطرق الكمية

1. طريقة التحليل التطويقي للبيانات DEA

هي طريقة تعتمد على أسلوب يستخدم البرمجة الرياضية لإيجاد الكفاءة النسبية لتشكيلة من وحدات القرار والتي تستعمل مجموعة متعددة من المدخلات والمخرجات، وتقوم هذه الطريقة ببناء نسبة واحدة ، وذلك بقسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات لكل مصرف ، ويتم مقارنة هذه النسبة مع المصارف الأخرى ، وتكون وحدات الكفاءة محصورة بين الصفر (0) بمعنى انعدام الكفاءة و الواحد (1) أي الكفاءة المثالية ، وسبب تسمية هذا الأسلوب باسم التحليل التطويقي للبيانات يعود إلى كون الوحدات الإدارية ذات الكفاءة تكون في المقدمة وتطوق (تغلف) الوحدات الإدارية الغير كفؤة ، وعليه يتم تحليل البيانات التي تغلفها الوحدات الكفؤة كما هو موضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (06): أسلوب التحليل التطويقي للبيانات DEA



المصدر: تبيرة نصر الدين، قراوش شرفي، "أثر الابتكار المالي على الكفاءة المصرفية دراسة قياسية لبنك الأردن"، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق، جيجل، الجزائر، 2020/2019، ص 30.

¹ تبيرة نصر الدين، قراوش شرفي، "أثر الابتكار المالي على الكفاءة المصرفية دراسة قياسية لبنك الأردن"، مرجع سبق ذكره، ص 30.

حيث يمثل الشكل رقم 06 مجموعة من وحدات اتخاذ القرار تنتج y_1 و y_2 باستعمال المدخل x ، ويظهر مجال الإنتاج الممكن بين y_2/x و y_1/x ، والحدود الكفاءة المكونة من الوحدات $G - F - E - B$ ، حيث تعتبر هذه الأخيرة ذات كفاءة إنتاجية كاملة مقارنة بالنقاط $D - C - A$ التي لا تحسن استخدام مدخلاتها المتاحة ، ويتم حساب كفاءة هذه الأخيرة بالمقارنة مع الحدود الكفاءة ، كأن نحسب كفاءة الوحدة عن طريق قسمة الشعاع OA على الشعاع OE فتكون النتيجة 0.75 مما يعني أن هذه الوحدة يمكنها أن تزيد من مخرجاتها بنسبة 25 % دون المساس بالمدخلات ، وهكذا يتم قياس و تحسين الكفاءة بالنسبة ل C و D ويسمى أسلوب DEA المنشأة المراد قياس كفاءتها بوحدة اتخاذ القرار DMU .

2. طريقة التحليل العشوائي SFA

استخدمت هذه الطريقة عام 1977 وتستخدم عموماً نماذج تطبيقية لدالة التكلفة والربح أو الإنتاج، وقامت بتقدير نماذج محددة لتقييم حدود الكفاءة، وتعتمد هذه الطريقة على تقنيات الانحدار لتقدير دالة التكاليف الكلية كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة عدة، تتضمن مستويات المخرجات وأسعار المدخلات.

تشكل التكلفة الكلية المقدرة (المتوقعة) الحد الذي يمثل أفضل تطبيق وعليه فإن المصرف الذي تكلفته الحالية تساوي تكلفته المتوقعة سيمثل أفضل تطبيق، وبالتالي يتميز المصرف بالاكفاءة إذا كانت تكلفته الحالية أعلى من تلك المتوقعة، في حين أن الفرق بين التكلفة الكلية و التكلفة المتوقعة يسمى بحد الاضطراب العشوائي ويشمل عنصرين هما: الأخطاء الناتجة عن الالاكفاءة و تكون موزعة توزيعاً نصف طبيعى والأخطاء العشوائية للانحدار والتي تتوزع توزيعاً طبيعياً، ويتوزع العنصران بصورة مستقلة، وهكذا يفسر أي خطأ غير معدوم كنتيجة لعدم الكفاءة، ويمكن الفصل بينهما وفق النموذج التالي :

$$\ln y_i = f(x_i) + \varepsilon_i$$

$$\varepsilon_i = u_i + v_i$$

حيث:

$u_i \leq 0$: حد عدم الكفاءة يتبع التوزيع النصف طبيعى يمثل الانحراف بين المصرف i وحد الكفاءة.

v_i : حد الخط العشوائي ، يتوزع طبيعياً بمتوسط معدوم وتباين معلوم يساوي 23.1^1

¹ تبيرة نصر الدين، قراوش شرفي، "أثر الابتكار المالى على الكفاءة المصرفية دراسة قياسية لبنك الأردن"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

3. طريقة الحد السميك TFA

طورت هذه الطريقة من طرف (Berger and Humphrey) سنة 1991 م، وتستمد عناصرها من الطريقتين (SFA) و (DEA)، فهي تتبنى فرضية أن انحرافات التكلفة الكلية الحالية عن المتوقعة مرتبطة بالأخطاء العشوائية ومرتبطة أيضاً بكفاءة إكس، وهو ما يتوافق وطريقة حد التكلفة العشوائية SFA، وطبقاً لما تطبقه طريقة DEA تفترض طريقة TFA أن أفضل تطبيق يظهر من خلال عينات فرعية من المصارف، وعلى وجه التحديد تفترض هذه الطريقة أنه في المتوسط المصارف التي تتمتع نسبياً بمتوسط تكلفة منخفض (إجمالي التكاليف / إجمالي الأصول) تشكل معياراً للكفاءة التشغيلية والتي من خلالها يمكن قياس الكفاءة للمصارف الأخرى .

وتقوم هذه الطريقة بتقسيم المصارف في العينة إلى أربع شرائح كل شريحة تمثل الربع، ويتم تقسيمها على أساس التكلفة الإجمالية لكل وحدة من الأصول، وتحدد أو تعرف المصارف ذات التكلفة المتوسطة المنخفضة بأنها تلك المصارف التي تقع في الربع الأدنى من حيث متوسط التكلفة ضمن المجموعة أو العينة حيث تفترض أنها المصارف الأكثر كفاءة، بينما المصارف ذات التكلفة المتوسطة المرتفعة فإنها تقع في الربع الأعلى من حيث متوسط التكلفة وهي المصارف الأقل كفاءة بحسب هذه الطريقة، وتحدد هذه الطريقة أفضل تطبيق عن طريق تقدير دالة التكاليف الكلية للعينة الفرعية المحدودة بهذه المصارف، وعلى الرغم من التكاليف الكلية المرصودة ضمن العينة يوجد فيها انحرافات عن قيمتها المتوقعة، وترجع طريقة الحد السميك الانحرافات وأخطاء القياس إلى الخطأ العشوائي فقط أو الحظ بدلا من انحراف الكفاءة، كما تعتبر هذه الطريقة أن الاختلاف بين دالة التكلفة المقدرة للمصارف في الربع الأقل من حيث متوسط التكلفة وبين المصارف في الربع الأعلى من حيث متوسط التكلفة يفترض بها أن تعكس الاختلاف في الكفاءة فقط .

ويعتبر أحد أبرز عيوب هذه الطريقة أن نتائجها شديدة الحساسية لاختيار عدد الشرائح الربعية من العينة، وبالإضافة إلى ذلك قد تنشأ مشاكل الاقتصاد القياسي حيث أن المصارف مصنفة مسبقاً باستخدام متوسط التكلفة أو الربح، والتي هي أساساً المتغيرات التابعة.

4. طريقة التوزيع الحر DFA¹

¹ تبيرة نصر الدين، قراوش شرفي، "أثر الابتكار المالي على الكفاءة المصرفية دراسة قياسية لبنك الأردن"، مرجع سبق ذكره ص ص 32-33.

وهي تقوم على تحديد نقاط الكفاءة بضبط دالة الحد رياضيا، وبافتراض وجود فروق في الكفاءة عبر الزمن بين المصارف أي تفترض توفر اللاكفاءة بوجود أخطاء عشوائية تؤثر فيها، وبذلك تمكن هذه الطريقة تحديد الكفاءة بالمقارنة بين دالة تقدير التكلفة وكفاءة حد التكلفة للمصرف.

تطبق هذه الطريقة عندما تتوافر البيانات والمعطيات لأكثر من سنة، وتفترض أن اللاكفاءة مستقرة عبر الزمن، في حين أن الأخطاء العشوائية تتوسط عبر الفترة نفسها، وبما أن الاضطراب العشوائي يتكون من عنصرين هما: اللاكفاءة والخطأ العشوائي، فإن متوسط الاضطراب العشوائي لمجموعة من السنوات يعد مقياسا للاكفاءة المصارف عبر كل سنوات الفترة.

ومن خلال ذلك يمكننا تقدير اللاكفاءة لكل مصرف عن طريق قياس الفرق بين المتوسط المتبقي من تقدير دالة التكلفة وكفاءة حد التكلفة للمصرف، ومع ذلك فإن فرضية استمرار عدم الكفاءة المصرفية على مر الزمن فرضية قوية، وخاصة في سياق التغير الإداري والتكنولوجي أمرا مهما والذي يعد من أهم عيوب هذه الطريقة.¹

المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في قياس الكفاءة المالية

تعتبر كل من وسائل القياس والمقاييس أدوات إدارية للتعرف على الكفاءة ، ولكن لكل منها مستوى معين من النمو الصناعي تستطيع أن تعمل فيه ، وتحقق للإدارة أدق النتائج وأكثرها فعالية ، فبينما نجد وسائل القياس يسهل تطبيقها في المراحل الأولى من النمو الصناعي ، نظرا لبساطتها وعدم اشتراطها لتوفر عدد كبير من المقومات الاقتصادية ، التي يصعب توفرها في الصناعات الناشئة ، نجد المقاييس الأكثر تعقيدا من الوسائل وأكثر منها استقرارا وثباتا في مجال الصناعة ، لأن المقاييس هي أداة للقياس اتفقت جميع الوحدات الانتاجية على اعتبارها أعلى وأمثل ما يمكن أن تصل اليه الادارة من تصوير الحقائق المتعلقة بالتكلفة .

أما بالنسبة لقياس كفاءة المصرف فهي أكثر صعوبة لعدت أسباب منها:

أولا: صعوبة تحديد المدخلات والمخرجات

هناك صعوبة في تحديد مدخلات ومخرجات المصارف حيث أنها قد تكون مدخلات وفي نفس الوقت مخرجات، وتبرز مشكلة تحديد مدخلات ومخرجات المصرف من خلال صعوبة تحديد ما ينتجه المصرف بدقة، أي ماذا تنتج المصارف بالضبط؟ وعلى سبيل المثال تعتبر الودائع والمدخرات مدخلات للعملية الانتاجية في المصارف حيث²

¹ نفس المرجع السابق.

² حسن مفتاح، "أثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية دراسة عينة من المصارف التجارية حالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 83-85.

أنها مصادر هامة للأموال المستخدمة لتمويل القروض، وفي نفس الوقت يمكن اعتبارها مخرجات بحسب دراسة امريكية التي أوضحت ان ما يقارب من نصف نفقات التشغيل التي تتكبدها المصارف التجارية الأمريكية مكرسة للحسابات الجارية وحسابات التوفير وهي بذلك تعد أحد أهم الخدمات التي تقدمها المصارف، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيفها على أنها أحد المخرجات.

ففي حين تتحدد مخرجات المؤسسات الاقتصادية غير المصرفية بشكل بسيط وواضح، حيث ان مخرجات أي مؤسسة هي ما تقوم ببيعه من منتجات، فغن المؤسسات المصرفية لا تنتج منتجاً ملموساً فالخدمات التي تقدمها للعملاء، قد تكون تقديم خدمة التأمين، الادارة المالية، تسهيلات الاقراض والإيداع والمشورة، وخدمات المحاسبة وإدارة المحافظ الاستثمارية ... الخ.

وبالرغم من ان طريقة الوساطة وطريقة الانتاج التي تم الاشارة اليها قد مهلت وسهلت عملية التعامل مع المدخلات والمخرجات عند قياس مؤشرات الكفاءة، إلا أنها أوجدت أشكالاً أخرى تمثل في اختلاف النتائج المتوصل اليها باستخدام هذه الطرق، وبالتالي وجود حساسية للكفاءة اتجاه طريقة تحديد مدخلات ومخرجات المصرف، فعدد الصفقات أو عدد حسابات الودائع مثلاً، وفق طريقة الانتاج، يختلف تماماً عنها بالدنانير وفق طريقة الوساطة، وسيكون لذلك تأثير على مؤشرات الكفاءة وبالتالي مؤشرات الربحية أو مؤشرات تقييم الأداء.

ونتيجة لذلك وجد توجه عام لكثير من الدراسات نحو تطبيق طريقة الوساطة لقياس الكفاءة المصرفية، لما تتميز به عن طريقة الإنتاج، فهي أكثر تعبيراً عن طبيعة نشاط المؤسسة المصرفية، وتأخذ بعين الاعتبار جميع التكاليف (تكاليف الاستغلال وخارج الاستغلال).

ثانياً: صعوبة تحديد الحد الأدنى لنسبة المدخلات الى المخرجات

لا توجد قوانين موجودة لعمليات المصرف كالفيزياء مثلاً، وليس بقدرة أحد غير الخبراء الاستدلال على أفضل أداء مصرفي يمكن بلوغه، مما يجعل من الصعب على المصرف تحديد حد أدنى لنسبة المدخلات الى المخرجات مما يجعل الاقتصاديين يقومون باستنتاج أفضل ممارسة من خلال مراقبة نسبة المدخلات الى المخرجات في المصارف الفعلية، حيث لا يمكن اعتبار المصرف الكفاء وفقاً لأعلى قيمة مخرجات لكل وحدة من المدخلات، وذلك لأنه يتم تحديد هذه النسبة جزئياً من خلال عوامل أخرى غير الكفاءة، مثل مزيج المخرجات مع المدخلات وأسعار¹

¹ حسن مفتاح، "أثر الابتكار المالي على الكفاءة المصرفية دراسة قياسية لبنك الأردن"، مرجع سبق ذكره، ص48.

المخرجات، حيث أن المصرف مع انخفاض نسبة المدخلات الى المخرجات يمكنها الحصول على مستوى عمالة وبتكلفة أقل أو الذهاب الى التخصص في أنواع من القروض غير المكلفة.

ثالثاً: تعدد مقاييس الكفاءة المصرفية

تعددت طرق وأدوات قياس الكفاءة المصرفية عبر تطور الدراسات التطبيقية للكفاءة المصرفية، ويمكن النظر الى هذا التنوع من مدخلين رئيسيين:

مدخل أدوات التحليل الاقتصادي، حيث تعددت أدوات التحليل الاقتصادي للتعبير عن مؤشرات الكفاءة أو وفرات الحجم أو غيرها من المقاييس، فقد أستخدم الانتاج أو دالة الانتاج مثلاً كأداة لقياس وفرات الحجم في المصارف

كما أستخدم الربح أو دالة الربح كأداة لاشتقاق الكفاءة المصرفية، وفي الآونة الأخيرة ركزت معظم الدراسات على دالة التكاليف لقياس مؤشرات الكفاءة.¹

المطلب الثالث: خطوات الإدارة الاستراتيجية

يمكن تحديد خطوات الإدارة الإستراتيجية في ثلاثة مراحل تتمثل في: التخطيط، التنفيذ، والتقييم على النحو التالي:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

تحتاج المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي في سبيل تقديم خدماتها وتعزيز وضعها التنافسي، أي أنها بحاجة إلى خطة أعمال إستراتيجية وفي هذا الإطار تطرح الأسئلة التالية: أين تتواجد المنظمة اليوم؟ وأين هي متجهة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تصل إلى أهدافها المرغوبة؟

وتكمن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التعرف على مدلول عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، والتي تتمثل في كونها منهجاً للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يمكنها أن تحقق قيمة إضافية لها.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنشأة معها".²

¹حسن مفتاح، "أثر الابتكار المالي على الكفاءة المصرفية دراسة قياسية لبنك الأردن"، مرجع سبق ذكره، ص85.

²حاضر صباح شعير، "دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة تكريت، العراق، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص 380-384.

فالبينة المحيطة بالمنظمة ليست ثابتة بل متغيرة نتيجة قوى متحركة متعددة، وإن هناك على الأغلب أربعة أنواع من التغيير: التغيير الضعيف، التغيير المستمر، التغيير المتفرق، التغيير الجذري.

ثانياً: التنفيذ الاستراتيجي

تشكل عملية التنفيذ الاستراتيجي حلقة الوصل بين عملية التخطيط الاستراتيجي من جانب وبين الرقابة الإستراتيجية من جانب آخر، وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الإستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ.

حيث أنه بعد الانتهاء من اختيار الإستراتيجية العامة للمنظمة، يتم وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العملية، وكذلك تحديد المستويات المختلفة التي سوف تتصدى للقيام بكل خطوة ومرحلة والتوقيتات الزمنية المختلفة لإنجاز هذه الخطوات والإجراءات سواء في الأجل القصير أو الأجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة.

وهناك الكثير من الذين يرون أن التنفيذ الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي وذلك لأن الأول يحتاج إلى مهارات مختلفة، كما أنه يتم من قبل أفراد.

إن الانتقال من مرحلة الصياغة إلى مرحلة التنفيذ ليس بالسهل، فالتنفيذ الاستراتيجي يستوجب توافر ثلاثة جوانب أساسية يفترض أن تفحص بدقة وهي:

- ✓ يجب أن تتجزأ الإستراتيجية إلى عناصر صغيرة حتى تكون قابلة للتنفيذ، أي الانتقال من العام إلى التفصيلي إلى الجزئي بمعنى كيف يمكن وضع خطط للتنفيذ منسجمة ومترابطة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- ✓ المعرفة والإحاطة وتفعيل القدرات القيادية والمهارية لجعل الجميع يساهم في عمليات التنفيذ بفعالية .
- ✓ حشد الموارد بكافة أشكالها (معرفة، مادية، ثقافية، ...) وتخصيصها بطرق صحيحة وسليمة

ثالثاً: التقييم الاستراتيجي

إن التقييم هو جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية حيث تحتاجها كل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت، فهي جزء من وظيفة المدير والتي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه، وتصحيح الانحراف إذا وجد.¹

¹ حاضر صباح شعير، "دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص 381.

كما يمكن النظر إليها على أنها أداة لتقييم السياسات والاستراتيجيات المختلفة للوقوف على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر "، وإن الهدف من عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي هو التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصة بها.

وتتطلب عملية الرقابة الإستراتيجية القيام بأربعة أنشطة رئيسية فيما يلي:

1. وضع معايير الأداء

والتي سيتم استخدامها في مجال الرقابة وتمثل أهدافاً ينبغي تحقيقها، وهناك معايير خاصة بخدمة المستهلك وبالإننتاج وبالعمليات وبالمراد البشرية والمعايير المرتبطة بالأداء المالي.

2. قياس الأداء:

تقوم المنظمة بقياس الأداء الفعلي والذي يتطلب الآتي:

✓ **توقيت القياس:** إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس.

✓ **المقاييس الكمية والنوعية:** تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان إلى خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة، وتبرز هذه المشكلة من كون أن كلا منهما يأتي على حساب الآخر

رابعا: **المراجعة الإستراتيجية (أو التدقيق الاستراتيجي)**

إن عملية المراجعة الإستراتيجية تتطلب المرور بثلاث مراحل تتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الإستراتيجية المفروض القيام بها ومن ثم التحليلات المركزة ووضع التوصيات واختبارها، مع ضرورة وجود الموضوعية عمى طرح أسئلة مهمة وعميقة.¹

1. مقارنة المعايير بالأداء

¹ حاضر صباح شعير، "دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 382-383.

يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية.

2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

أو ما يطلق عليه باتخاذ القرار حيث بني على نتائج علمية، فبعد أن تكون إدارة المنظمة قد قامت بتقييم الأداء الفعلي لها، يجب عملياً أن تتخذ القرارات التصحيحية التي تراها ضرورية لمعالجة الانحرافات التي تظهر نتيجة عملية التقييم.¹

المطلب الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي

مما سبق يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الجيد بواسطة المنظمة، وهي عبارة عن سلسلة من الإجراءات والخطوات والقرارات التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق وذلك بزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية².

وتعتبر الكفاءة المالية عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، سواء زيادة في الإنتاج أو تقليل للتكاليف، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من حيث المردود الكمي والنوعي بأقل نفقات ممكنة³.

من خلال ذلك نلاحظ أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كل المؤسسات يحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى النجاح يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجيتها في عملية صناعة القرارات الإدارية وجودتها، إن تأثير الإدارة الاستراتيجية على صناعة القرارات الإدارية يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق للمؤسسة، يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة، يمكنها من استخدام مواردها المالية والبشرية استخداماً فعالاً، يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صناعة القرارات.

كذلك يلعب اهتمام المصارف بتطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية يزيد من تطوير أداء البنوك، تحقيق النجاح وزيادة الكفاءة المالية، من خلال تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية من التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ والتقييم⁴

¹ حاضر صباح شعير، "دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة"، مرجع سبق ذكره، ص384.

² د. بكر ابراهيم عبد الله الشديفات، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 43.

³ شريفة جعدي، مرجع سبق ذكره، ص 3-4.

⁴ من إعداد الطلبة بالاعتماد على حاضر صباح شعير، دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة تكريت، العراق، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص

والرقابة الاستراتيجية بشكل فعال يؤثر وبشكل مباشر على تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي واستخدامها بطريقة فعالية لتحقيق أهداف البنك.

كما يساعد أسلوب الإدارة الاستراتيجية في تهيئة البيئة الداخلية لهذه المصارف مما أدى إلى التفاعل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، كذلك يساهم في زيادة قدرتها التنافسية من خلال المحافظة على رضا عملائها وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها، وتحديد أولويات هذه المصارف، كل ذلك ساعد على تطوير الكفاءة المالية للمصارف.¹

¹ نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل الثاني

بعدها تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم وأهمية الكفاءة، أنواع الكفاءة المالية، أهداف الكفاءة وأخيرا العوامل المؤثرة في الكفاءة المالية، وتناولنا في المبحث الثاني أن الكفاءة طرق الإدارة الاستراتيجية لقياس الكفاءة المالية، الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في قياس الكفاءة المالية، خطوات الإدارة الاستراتيجية، ثم دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي.

توصلنا الى أن الكفاءة تمثل العلاقة بني وسائل الانتاج المستخدمة والنتائج المحققة، وعليه يكون البنك كفاء إذا قام باستعمال عاقل ورشيد للوسائل المتاحة، وهنا يظهر دور الإدارة الاستراتيجية في قياس الكفاءة في تحديد مدخلات ومخرجات العملية المصرفية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تساهم في تحديد مسار الكفاءة المالية وكيفية استخدامها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة البنك الوطني

الجزائري فرع القالة

الجزائري فرع القالة

تمهيد

بعدهما تناولنا في الجزء النظري من الدراسة المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والكفاءة المالية والعلاقة التي تربط بينهما، سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيق على البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق إلى تقديم عام للبنك، لمحة تاريخية، أهداف البنك، مهامه وهيكله التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك حاولنا الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من أجل محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث والمتعلق بـ "واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي فرع القالة" بالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة وفرضيات الدراسة، والمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة. وذلك من خلال مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: عموميات حول البنك الوطني الجزائري فرع القالة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عموميات حول البنك الوطني الجزائري فرع القالة

البنك الوطني الجزائري هو أول بنك تجاري أنشئ في 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي، وتطرقنا في هذا المبحث إلى الأساسيات التعريفية حول البنك الوطني الجزائري من خلال أربعة مطالب أساسية وهي: لمحة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري، مهام البنك الوطني الجزائري، أهداف البنك الوطني الجزائري والهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري

يعتبر البنك الوطني الجزائري بنكا تجاريا حيث تم إنشاؤه بحسب المرسوم 66-78 بتاريخ 13/06/1966 على شكل شركة وطنية تدير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري وكذا التشريع الذي يخص شركات التضامن ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشأ لها.

وقد ضم هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة والمتمثلة في كل من:

- ✓ بنك التسليف الصناعي والتجاري في جويلية 1967.
- ✓ بنك باريس الوطني في جانفي 1968.
- ✓ بنك التسليف العقاري الجزائري - التونسي في جويلية 1996.
- ✓ بنك باريس وهولندا في جوان 1998.

وقد أسس ليعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل، كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى بوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل إلى جانب العمليات المصرفية التقليدية لتمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أم زراعيا، ويعتبر البنك الوطني الجزائري من أقدم البنوك الوطنية إذ يحتوي على ما يقارب 200 وكالة باختلاف فئاتها المصنفة على أساس رقم الأعمال، حجم الوكالة، عدد العمال، حجم العمليات..... إلخ، كما يحتوي على أكثر من مليون ونصف حساب الشيء الذي يمنحه مكانة رئيسية على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري مما يدفعه للتجديد قصد الحفاظ على مكانته وتشريف صورته الخدمانية.

وتعتبر وكالة القالة 812 التابعة لولاية الطارف المتعددة والأساسية في البنوك، حيث تتكون من عدة هياكل لاستقبال الزبائن ومعالجة احتياجاتهم مهما كانت طبيعة وقطاع النشاط.⁶⁷

⁶⁷ وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة القالة.

المطلب الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام عديدة ومختلفة وهو كأى بنك تجاري يستلم الودائع من المودعين ويقوم بالخدمات المهنية وتقديم القروض للأفراد أو المؤسسات، ويمكن تلخيص مهامه في:

- ✓ القيام بمختلف العمليات البنكية سواء نقداً أو عن طريق الاعتمادات أو التحويلات.
 - ✓ تمويل المؤسسات الجديدة التي تنشأ في إطار التسهيلات والتشريعات الممنوحة من طرف الدولة للاستثمار الخاص والوطني.
 - ✓ منح القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل والقيام بعمليات الصندوق.
 - ✓ تمويل التجارة الخارجية كما يضمن للمتعاملين المعلومات اللازمة عن وضعيتها.
 - ✓ يلعب دور الوساطة في العمليات المالية بالبورصة.
- وتختص وكالة القالة بالقيام بالمهام التالية:

- ✓ تقديم خدمات للزبائن فيما يخص فتح الحسابات، الودائع، الاستفادة من القروض بأنواعها.
- ✓ ادخار الأموال على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- ✓ تحسين التعاملات البنكية.
- ✓ تطوير القطاع المالي.
- ✓ تقديم الخدمات البنكية.
- ✓ حماية المودعين وعملاء المؤسسات المالية وتعزيز الثقة بين العملاء والبنك.
- ✓ العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهداف البنك الوطني الجزائري

يسعى البنك الوطني الجزائري إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

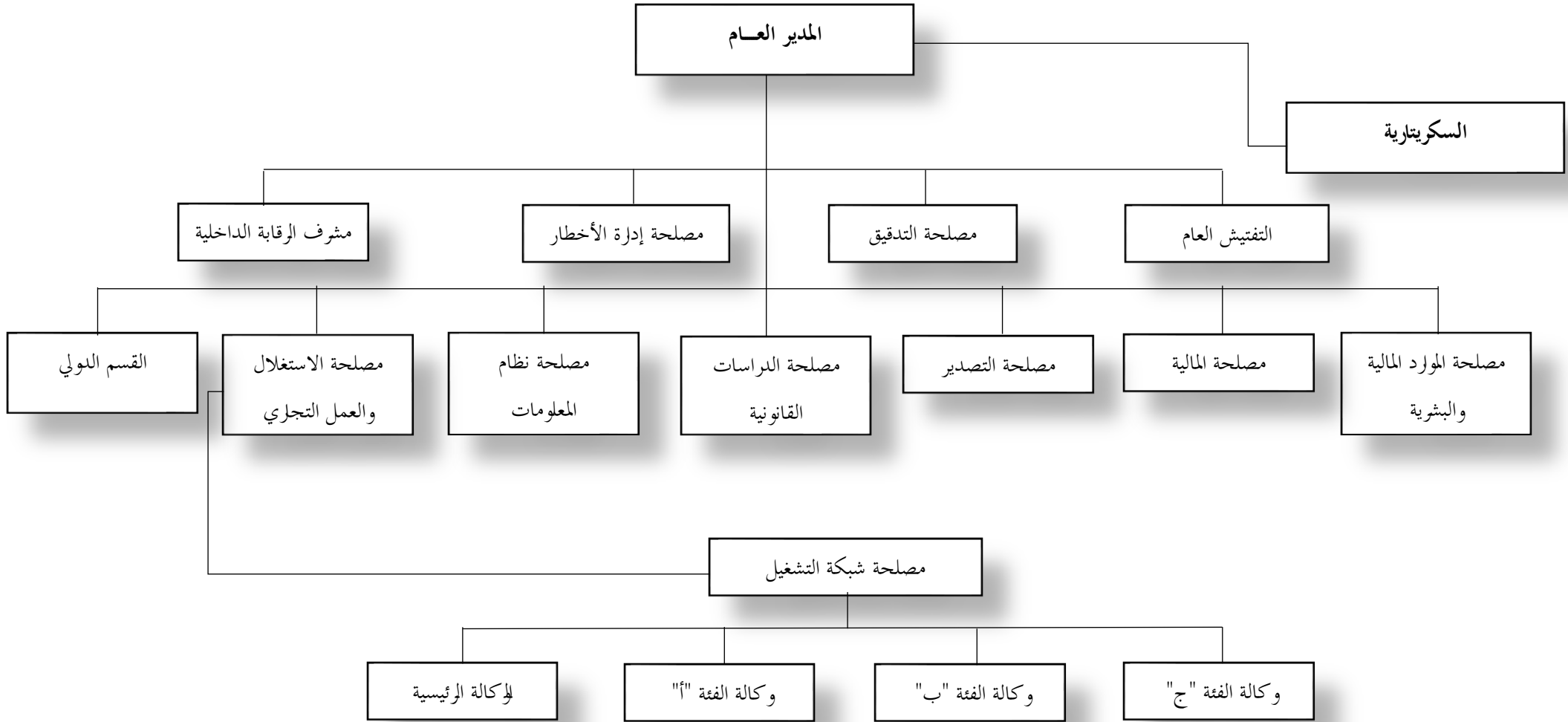
- ✓ تحسين التسيير وجعله أكثر فعالية للتكيف مع التطورات وذلك بإدخال تقنيات حديثة وجديدة في ميدان التسيير والتسويق.
- ✓ تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والاتصال كشبكة الاتصال (SWIFT) التي لها اتصال 24 ساعة مع البنك الوطني الذي يعتبر المنسق للبنوك التجارية.
- ✓ توسيع الشبكة البنكية والتقرب من الزبائن.
- ✓ تطوير أنظمة المعلومات والوسائل النقدية.

✓ مراجعة وظيفة الموارد البشرية من أجل الإمكانيات المتاحة وتكييف هذه الوظيفة مع المتطلبات الحديثة للمهمة وتحسين إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة القالة 812.

الشكل رقم (07): يمثل الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق رسمية مقدمة من البنك الوطني الجزائري فرع القالة.

ويعمل الشكل السابق الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري فرع القالة، ويتمثل في:

المدير العام: يتمثل دور المدير في الإشراف على سير الأعمال اليومية والروتينية في البنك، توفير الإدارة المباشرة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين في الشركة، إشراك موظفي الشركة في عمليات التخطيط الاستراتيجية الواسعة الإشراف على عمليات التوظيف وكذلك على برامج تطوير المواهب.

السكرتارية: هي الدائرة التي تؤدي مهامها الإدارية المركزية.

مشرف الرقابة الداخلية: من مهامه تدقيق كشوفات رواتب الموظفين والاقطاعات والعمل الإضافي والتنقلات لكافة فئات الموظفين، تطوير أساليب ومعايير الأداء والجودة في مجال التدقيق والرقابة المالية.

مصلحة إدارة الأخطار: تساعد على فهم الجوانب السلبية والإيجابية في البنك لتقوم بحماية وخلق القيمة لمختلف الأطراف ذات المصلحة.

مصلحة التدقيق: مسؤولة عن تقييم الإجراءات التشغيلية وإدارة المخاطر ووظائف الرقابة وعمليات الإدارة.

التفتيش العام: تقوم بالتفتيش الميداني ومتابعة تطبيق القوانين والإجراءات وسير العمل في البنك لاقتراح الحلول المناسبة.

القسم الدولي: يتولى تنظيم العلاقات المصرفية مع مراسلي البنك والمؤسسات المالية في الخارج وإدارة الحسابات الخارجية.

مصلحة الاستغلال والعمل التجاري: تحتوي مديرية تآطير الشبكة ومديرية التنشيط التجاري.

مصلحة نظام المعلومات: تعمل على إدارة الإنتاج والخدمات، التكنولوجيا والهندسة وتطوير الدراسات والمشاريع.

مصلحة الدراسات القانونية: إنجاز الدراسات ذات الطابع القانوني والتنظيمي.

قسم التصدير: تعزيز تنمية الصادرات وتنويعها.

قسم المالية: الاهتمام بالشؤون المالية للبنك وتعمل على تسجيل مختلف العمليات المالية والمحاسبية إضافة إلى تحضير الميزانية والتدقيق ومراجعة الفواتير.

قسم الموارد المادية والبشرية: تعتبر المصلحة الرئيسية في البنك والقلب النابض لها، تهتم بكل ما هو متعلق بالعمال بأمالك المؤسسة المادية والبشرية، وكما تهتم بالرواتب، العطل، ملفات العمال، وكذا توفر لهم البيئة الملائمة للعمل.

مصلحة شبكة التشغيل: تضم شبكة التشغيل للبنك الوطني الجزائري فرع القالة أربع وكالات، الأولى وكالة أساسية أما الثلاث وكالات المتبقية فهي وكالات فئة فرعية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية في البنك الوطني الجزائري لولاية الطارف فرع القالة

تمشيا مع طبيعة الموضوع قيد الدراسة والمتعلق بدور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي والذي حاولنا تطبيقه في البنك الوطني الجزائري ولاية الطارف فرع القالة، وذلك من خلال دراسة المبحث السابق القائم على تعريف المؤسسة، نشاطها وأهدافها، هيكلها التنظيمي.

وسنقوم في هذا المبحث بالجانب التطبيقي للدراسة من خلال العناصر التالية: منهجية الدراسة الميدانية، استمارة الدراسة، تحليل نتائج المحاور وأخير تحليل النتائج المتعلقة بالفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يعتبر منهج الدراسة الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، واستنادا لمعالجة متطلبات هذا الموضوع والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال العناصر التالية:

أولاً: بيانات ومتغيرات الدراسة

تعتبر بيانات الدراسة الميدانية مدخلات نظام المعالجة لتوليد معلومات تساعد على الوصول إلى نتائج معينة، كذلك بالنسبة للمتغيرات التي تسمح بمعرفة نقاط التأثير والتأثر الموجودة ضمن الدراسة.

1. بيانات الدراسة

من أجل الحصول على بيانات أي دراسة هناك طريقتان، طريقة المصادر الرئيسية من خلال جمع البيانات اللازمة عن طريق الاتصال المباشر أما الثانية يطلق عليها طريقة المصادر الثانوية حيث تجمع البيانات بطريقة غير مباشرة، وهذه الدراسة استلزمت علينا إتباع الطريقتين وذلك من خلال:

أ. طريقة المصادر الرسمية

وتضم كل من

✓ الاستمارة

وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة 40 عبارة ناهيك عن البيانات الشخصية، فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات المقسمة إلى قسمين:

القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية من الجنس، العمر، الحالة المهنية، الأقدمية، المستوى التعليمي.

القسم الثاني: وهو الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة والكشف عن قيادة إدارية داعمة للإبداع، وقد تم تقسيمها إلى أربع محاور:

- **المحور الأول:** يضم أسئلة خاصة بممارسة البنك الوطني للإدارة الاستراتيجية وقد شملت العبارات جدول يضم كل واحد من 1 إلى 10 عبارات.
- **المحور الثاني:** خاص بضمان بقاء البنك الوطني الجزائري ولاية الطارف في ظل بيئة معقدة ويضم 10 عبارات.
- **المحور الثالث:** يتعلق بتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية في المؤسسة محل الدراسة ويضم 10 عبارات.
- **المحور الرابع:** خاص برؤية الكفاءة المالية في المؤسسة محل الدراسة.

✓ الملاحظة

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في البنك، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوزهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

✓ الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالمعلومات العامة للبنك، كذلك أهدافها وأنشطتها والهيكل التنظيمي وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزع عليها الاستمارة.

ب. طريقة المصادر الثانوية

أي الحصول على البيانات من خلال مصادر المعلومات والوثائق التي تهتم أساسا بمجال الإدارة الاستراتيجية والكفاءة المالية باعتبار هذه الخطوة رئيسية بدأت قبل انطلاق البحث، حيث تعددت هذه الوثائق لتشمل كل من :

✓ بحوث ودراسات سابقة لها علاقة بالموضوع.

✓ كتب ومقالات وبحوث علمية.

✓ الملتقيات والمؤتمرات الدولية.

✓ المجالات العلمية.

2. متغيرات الدراسة

من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة تم تحديد متغير مستقل متمثل في قياس متغير مستقل "الإدارة الاستراتيجية" أما المتغير التابع يتمثل في "الكفاءة المالية".

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

وينقسم هذا العنصر إلى:

أ. مجتمع الدراسة

اعتمدنا في اختيار مجتمع الدراسة على معيار حيابة أقل شهادة مهنية في ميدان العلوم المالية والمحاسبية، العلوم التجارية، علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، كشرط لقبول المشاركات ضمن عينة الدراسة، نظرا لارتباط جزء من أسئلة استمارة الاستبانة بمستوى التأهيل العلمي، الذي يسمح للمستجوب بالتعامل مع مضمون استمارة الاستبانة بشكل جيد، كما اعتمدنا على طريقة التسليم والاستلام المباشر، ودعمها بأسلوب الملاحظة لشرح بعض المصطلحات غير المفهومة من طرفهم.

ب. عينة الدراسة

تمت دراستنا على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية الطارف فرع القالة حيث تم اختيار عينة عشوائية بتعداد 30 إداري، تم توزيع 30 استمارة قابلة للتحليل، للوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية ومدى دعمها للكفاءة المالية في القطاع المصرفي.

3. محددات الدراسة الميدانية

يمكن إبرازها في النقاط التالية:

أولاً: حدود مكانية

استهدفت الدراسة كل من مصلحة الإدارة العامة، مصلحة إدارة الموارد البشرية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة قسم الدراسات القانونية، مصلحة التدقيق الداخلي ومصلحة نظام المعلومات.

ثانيا: حدود زمانية

تمت الدراسة خلال فترة 2022/2021.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تمت مراجعة البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS26.

أولا: أساليب الإحصاء الوصفي

تستعمل لاستخراج المعلومات بطريقة علمية تعتمد على الأرقام، وتتمثل في: التكرار المطلق والنسبة المئوية، التمثيل البياني، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ثانيا: أساليب الإحصاء الاستدلالي

يرتكز على مجموعة من الطرق والأساليب بغية التعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة عشوائية ذات توزيع طبيعي، ويتم من خلال:

أ. معامل الارتباط

هو مقياس يقيس درجة العلاقة بين متغيرين (X و Y) و يرمز له بالرمز (r)، و يحقق معامل الارتباط الخطي المتباينة: $(-1 \geq r \geq 1)$ ، أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين -1 و 1 وتدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرين أو المتغيرات، كذلك وضع الدراسة من حيث أنها قوية أو ضعيفة، وأما الإشارة فتصف نوعية العلاقة هل هي طردية أم عكسية، فالإشارة السالبة تدل العلاقة العكسية والموجبة تدل على العلاقة الطردية، أما المعدومة فتعني انعدام العلاقة بين المتغيرين، و تختلف مقاييس الارتباط و ذلك حسب نوعية البيانات ، فقد اتبعنا :

✓ معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة ارتباط البيانات الرقمية، استعملناه لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية الأربعة.

✓ معامل سبيرمان لقياس قوة الارتباط بين البيانات الترتيبية، استعمل لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة، وارتباط فقرات كل محور مع المحاور الأخرى.

✓ معامل ألفا كرونباخ يستخدم للحكم على الصدق البنائي لمحاور الاستبانة أو بما يسمى صدق وثبات الاستبانة حيث كلما كان أكبر من 0.60 فهو يدل على ثبات وصدق الاستبانة.

ب. الانحدار الخطي البسيط

يستعمل لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ت. تحليل التباين الأحادي

يستخدم لفحص مساواة متوسطين أو أكثر.

المطلب الثاني: استمارة الدراسة الميدانية

في هذه المرحلة تطرقنا إلى مختلف مراحل تحضير الاستبانة والتي تتمثل في:

1. هيكل الاستمارة

في هذه المرحلة قمنا بإعداد أسئلة بسيطة حتى تكون قابلة للفهم، وتمت الاستعانة ببعض الزملاء أما التحكيم كان من طرف الدكتور المشرف وبعض الدكاترة المدرسين، وقسمت الاستبانة على قسمين هما:

القسم الأول: ضمن المحور الأول فيما يخص الفقرات من (1 إلى 5) وتضمن أسئلة عامة مرتبطة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

القسم الثاني: تضمن أربعون سؤالاً وزعت على أربعة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الثاني: يتضمن الفقرات من 1 إلى 10 تتمحور ممارسة البنك الوطني للإدارة الاستراتيجية.

المحور الثالث: يتضمن الفقرات من 11 إلى 20 تتمحور حول ضمان بقاء البنك الوطني الجزائري ولاية الطارف في ظل بيئة معقدة.

المحور الرابع: يتضمن الفقرات من 21 إلى 30 يتمحور حول أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية للقطاع المصرفي في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الخامس: يتضمن الفقرات من 31 إلى 40 يتمحور حول رؤية الكفاءة المالية في القطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري لولاية الطارف.

بعدها عرضت هذه الفقرات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يبين شرح لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: عز الدين حسن المفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS"، دار الخوارزم، الرياض، ط1، 2008، ص540.

2. نشر وتوزيع الاستمارة

بعد أن تم إعداد الاستبانة بالشكل النهائي تم توزيعها على الفئة المستهدفة التي تتضمن كل اداري في المؤسسة، حيث تم نشرها بشكل مباشر عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم الاستمارة باليد.

3. اختبار الاستبانة

كان ذلك بواسطة الأساتذة المحكمين أولا، ثم إثبات صدق الاتساق الداخلى لفقرات الاستبانة ثانيا، وأخيرا اختبار الصدق البناء بين كل محور من محاور الاستبانة والمعدل الكلي للفقرات.

أولا: اختبار صدق الاستبانة عن طريق الأساتذة المحكمين

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة قمنا بتوزيعها على أستاذين محكمين بجامعة الشاذلي بن جديد، وبعد استرجاع النسخ الأولية تم التعرف على النقائص والأخطاء التي تضمنتها وتم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق لتحقيق التوازن.

ثانيا: اختبار صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلى لفقرات

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم استخدام معاملات سبيرمان (Spearman) لارتباط.

أ. اختبار صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الثاني: يوضح الجدول رقم (05) معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (ممارسة البنك الوطني للإدارة الاستراتيجية) والمعدل الكلي له.

الجدول رقم (05): يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الرقم	فقرات المحور الثاني	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
6	1 تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.	0.872	0.000
	2 تتوفر لدى مؤسساتكم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة.	0.873	0.000
	3 تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم.	0.637	0.000
	4 رؤية ورسالة مؤسساتكم محددة ومكتوبة ومنشورة.	0.697	0.000
	5 تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية.	0.988	0.000
	6 تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة.	0.697	0.000
	7 تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم.	0.629	0.000
	8 تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل.	0.629	0.000
	9 تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.	0.664	0.000
	10 تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة.	0.625	0.000

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26 انظر للملحق رقم 01

من خلال الجدول 05 نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته تتراوح بين 0.988 و 0.625 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ينحصر بين القوي والقوي جدا مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. اختبار صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الثالث: يوضح الجدول رقم 06 معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (ضمان بقاء البنك الوطني الجزائري لولاية الطارف في ظل بيئة معقدة) والمعدل الكلي له.

الجدول رقم 05 : يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الثالث

الرقم	فقرات المحور الثالث	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
	1 تستخدم مؤسستكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.	0.662	0.000
	2 الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	0.657	0.000
	3 الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة	0.258	0.168
	4 تتبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها.	0.157	0.408
	5 تتبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله أصحاب المصالح معها.	0.178	0.346
	6 لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بالمنافسة المتواجدة أمامها.	0.198	0.295
7	7 تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي.	0.241	0.199
	8 تضع مؤسستكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات.	0.181	0.339
	9 تبحث منظماتكم لخلق الفرص أمامها.	0.224	0.223
	10 عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية مستمرة.	0.589	0.001

الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول 06 نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته تتراوح بين 0.157 و 0.662 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ينحصر بين الضعيف والمتوسط مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ت. اختبار صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الرابع: يوضح الجدول رقم 07 معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة) والمعدل الكلي له.

الجدول رقم 06 : يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الرابع

الرقم	فقرات المحور الرابع	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
8	1 توجد للمصرف رسالة موثقة وواضحة تعكس فلسفته وغايته.	0.913	0.000
	2 توجد منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات المعمول بها في المصرف لتشكيل قاعده معلوماتية.	0.862	0.000
	3 توجد استراتيجيات شاملة لتحقيق غايات المصرف العامة.	0.666	0.000
	4 توجد منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات التي تفرضها الأسواق المالية.	0.441	0.015
	5 يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة.	0.866	0.000
	6 للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع وخطط العمل.	0.687	0.000
	7 يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل المصرف.	0.657	0.000
	8 يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحميل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف.	0.687	0.000
	9 تتحدد احتياجات المصرف من الكفاءات المالية وفق الخطط الاستراتيجية المحددة.	0.678	0.000
	10 لنجاح المصرف واستمراره يجب عليه اتباع الاستراتيجية الموضحة في رؤية ورسالة المنظمة.	0.404	0.027

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV2

من خلال الجدول 07 نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي لفقراته تتراوح بين 0.404 و 0.913 وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ينحصر بين المتوسط والقوي جدا مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ث. اختبار صدق الاتساق الداخلى لفقرات المحور الخامس: يوضح الجدول رقم 09 معامل سبيرمان للارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (رؤية الكفاءة المالية في القطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري فرع القالة) والمعدل الكلي له.

الجدول رقم 07 : يبين نتائج اختبار (Spearman) لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

الرقم	فقرات المحور الخامس	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
9	1 يتسم الأداء العام للمصرف بالكفاءة.	0.700	0.000
	2 حقق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية.	0.371	0.044
	3 يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين.	0.368	0.045
	4 يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة.	0.149	0.433
	5 ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء المالي.	0.480	0.007
	6 يستخدم المصرف أساليب تكنولوجية متطورة لخدمة العملاء.	0.359	0.051
	7 يسعى المصرف لزيادة الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة.	0.474	0.008
	8 يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف للتطوير المستمر.	0.079	0.679
	9 يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة.	0.034	0.875
	10 يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة.	0.798	0.000

الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول 07 نلاحظ أن معاملات سبيرمان للارتباط لجميع فقرات المحور الخامس والمعدل الكلي لفقراته تتراوح بين 0.034 و 0.789، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ينحصر بين الضعيف جدا والقوي مما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف المرجوة منها، وذلك من خلال التعرف على مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لجميع فقرات هذه المحاور كما يوضحه الجدول رقم 08.

الجدول رقم 08: يبين الارتباط بين كل محور مع جميع فقرات هذه المحاور

الرقم	عنوان المحاور	معامل سبيرمان للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
الثاني	ممارسة البنك الوطني للإدارة الاستراتيجية	0.866	0.000
الثالث	ضمان بقاء البنك الوطني الجزائري لولاية الطارف في ظل بيئة معقدة	0.784	0.000
الرابع	أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة	0.371	0.044
الخامس	رؤية الكفاءة المالية في القطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري فرع القالة	0.664	0.000

الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

رابعا: اختبار ثبات الاستبانة

بقصد بثبات الاستبانة الحصول على نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي تحقق الاستقرار في النتائج المتحصل عليها دون وجود فروق كبيرة، ولقد تم استخدام معامل الثبات Alpha Cronbach الذي يسمح بقياس مدى ثبات أداة القياس.

أ. اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم 09: يبين معامل (Cronbach Alpha) لفقرات المحور الثاني

الرقم	المحور الثاني: ممارسة البنك الوطني للإدارة الاستراتيجية	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
6	1 تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.	0.781	0.833
	2 تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة.	0.760	0.871
	3 تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم.	0.777	0.881
	4 رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومنشورة.	0.789	0.888
	5 تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية.	0.828	0.909
	6 تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة.	0.722	0.849
	7 تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم.	0.804	0.896
	8 تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل.	0.866	0.930
	9 تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.	0.804	0.896
	10 تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة.	0.807	0.898
	جميع فقرات المحور الثاني	0.816	0.903

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم 09 معاملات Cronbach Alpha والثبات لفقرات المحور الثاني، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل) Cronbach Alpha من 0.833 إلى 0.930، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0.816، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.600، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، بالتالي تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

ب. اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الثالث

الجدول رقم 10: يبين معامل (Cronbach Alpha) لفقرات المحور الثالث

الرقم	المحور الثالث: ضمان بقاء البنك الوطني الجزائري ولاية الطارف في ظل بيئة معقدة.	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
6	1 تستخدم مؤسستكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.	0.612	0.782
	2 الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	0.612	0.782
	3 الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة	0.616	0.784
	4 تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها.	0.600	0.774
	5 تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله أصحاب المصالح معها.	0.591	0.768
	6 لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بالمنافسة المتواجدة أمامها.	0.616	0.784
	7 تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي.	0.681	0.825
	8 تضع مؤسستكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات.	0.700	0.836
	9 تبحث منظمتم لخلق الفرص أمامها.	0.735	0.857
	10 عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية مستمرة.	0.735	0.857
	جميع فقرات المحور الثالث	0.688	0.829

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم 10 معاملات Cronbach Alpha والثبات لفقرات المحور الثالث، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل) Cronbach Alpha من 0.768 إلى 0.857، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل 0.688، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.600، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، بالتالي تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

ت. اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الرابع

الجدول رقم 11: يبين معامل (Cronbach Alpha) لفقرات المحور الرابع

الرقم	المحور الرابع: أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
7	1 توجد للمصرف رسالة موثقة وواضحة تعكس فلسفته وغاياته.	0.872	0.933
	2 توجد منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات المعمول بها في المصرف لتشكيل قاعده معلوماتية.	0.866	0.930
	3 توجد استراتيجيات شاملة لتحقيق غايات المصرف العامة.	0.869	0.932
	4 توجد منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات التي تفرضها الأسواق المالية.	0.878	0.937
	5 يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة.	0.845	0.919
	6 للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع وخطط العمل.	0.864	0.929
	7 يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل المصرف.	0.877	0.936
	8 يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحميل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف.	0.850	0.921
	9 تتحدد احتياجات المصرف من الكفاءات المالية وفق الخطط الاستراتيجية المحددة.	0.864	0.929
	10 لنجاح المصرف واستمراره يجب عليه اتباع الاستراتيجية الموضحة في رؤية ورسالة المنظمة.	0.897	0.947
	جميع فقرات المحور الرابع	0.890	0.943

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم 11 معاملات Cronbach Alpha والثبات لفقرات المحور الرابع، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل) Cronbach Alpha من 0.947 إلى 0.919، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور ككل

0.890، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.600، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، بالتالي تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

ث. اختبار ثبات الاستبانة لفقرات المحور الخامس

الجدول رقم 12: يبين معامل (Cronbach Alpha) لفقرات المحور الخامس

الرقم	المحور الخامس: رؤية الكفاءة المالية في القطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري لولاية الطارف	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
8	1 يتسم الأداء العام للمصرف بالكفاءة.	0.672	0.819
	2 حقق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية.	0.648	0.804
	3 يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين.	0.656	0.809
	4 يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة.	0.707	0.840
	5 ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء المالي.	0.721	0.849
	6 يستخدم المصرف أساليب تكنولوجية متطورة لخدمة العملاء.	0.663	0.814
	7 يسعى المصرف لزيادة الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة.	0.680	0.824
	8 يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف للتطوير المستمر.	0.694	0.833
	9 يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة.	0.693	0.832
	10 يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة.	0.720	0.848
	جميع فقرات المحور	0.708	0.841

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم 12 معاملات Cronbach Alpha والثبات لفقرات المحور الخامس، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل) Cronbach Alpha من 0.849 إلى 0.804، بينما كانت قيمة الثبات الكلية للمحور

ككل 0.708، وبالتالي كل القيم تفي بأغراض الدراسة كونها أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 0.600، وهو ما يدل على ثبات أداة القياس، بالتالي تعتبر أداة القياس صالحة لقياس ما أعدت من أجله.

ج. اختبار ثبات جميع محاور الاستبانة

الجدول رقم 13: يبين معامل (Cronbach Alpha) لجميع محاور الاستبانة

الرقم	عنوان المحاور	معامل Alpha Cronbach	الجذر التربيعي لمعامل Alpha Cronbach
الثاني	ممارسة البنك الوطني للإدارة الاستراتيجية	0.780	0.841
الثالث	ضمان بقاء البنك الوطني الجزائري لولاية الطارف في ظل بيئة معقدة	0.890	0.943
الرابع	أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة	0.688	0.829
الخامس	رؤية الكفاءة المالية في القطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري فرع القالة	0.816	0.930
	جميع محاور الاستبانة	0.793	0.890

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

وضح الجدول رقم 13 معاملات Cronbach Alpha والثبات لمحاور الاستبانة، حيث تتراوح قيم الثبات (الجذر التربيعي لمعامل) Cronbach Alpha من 0.943 إلى 0.829، والتي تعكس ثبات أداة القياس، كما نجد قيمة الثبات الكلية لجميع هذه المحاور بقيمة 0.793، والتي تعتبر مقبولة وهذا ما يعزز وجود ثبات في أداة الدراسة.

خامسا: اختبار اعتدالية توزيع الاستبانة

يقيس اختبار كولموجروف- سمرنوف ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني وجوب استخدام الاختبارات المعلمية، والجدول رقم 15 يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم 14: يبين نتائج اختبار (Smirnov-Kolmogorov) حول طبيعة توزيع الاستبانة

الرقم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة (Sig)
1	ممارسة البنك الوطني للإدارة الاستراتيجية	10	1.212	0.001
2	ضمان بقاء البنك الوطني الجزائري لولاية الطارف في ظل بيئة معقدة	10	1.330	0.000
3	أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المصرفية في البنك الوطني الجزائري وكالة القالة	10	1.232	0.000
4	رؤية الكفاءة المالية في القطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري فرع القالة	10	1.171	0.025
	مجموع محاور الاستبانة	40	1.206	0.200

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يوضح الجدول رقم 14 أن عينة الدراسة ذات توزيع طبيعي الأمر الذي أثبتته اختبار كولجروف سمونوف لضروريته في حالة اختبار الفرضيات وهذا عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 وكانت القيمة تساوي 0.200 هي أكبر من 0.05 وبهذا يكون توزيع عينة الدراسة طبيعيا.

المطلب الثالث: تحليل خصائص ونتائج العينة

بعد التعرف على طبيعة ومنهج الدراسة واختبار صدق وثبات الاستبانة، وجب علينا القيام بتحليل خصائص ونتائج العينة المدروسة، للتعرف على الخصائص التي يتمتع بها أفرادها من ناحية، ثم تحليل إجاباتهم على فقرات محاور هذه الاستبانة من ناحية أخرى.

يظهر هذا التحليل بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتي تضمنت خمس متغيرات بدءاً بـ الجنس، السن، الحالة المهنية، الأقدمية، المستوى التعليمي.

أولاً: متغير الجنس

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

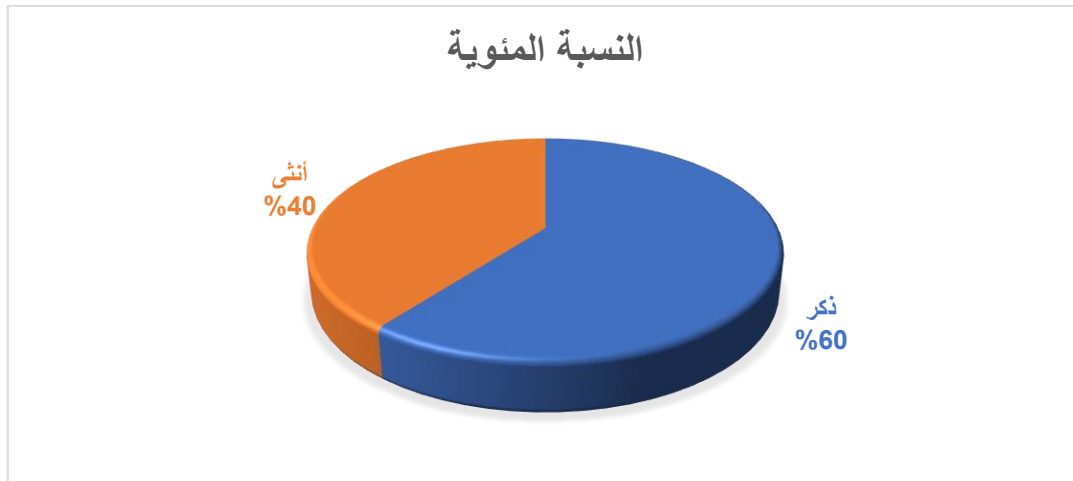
الجدول رقم 15: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصاً وشمولاً من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 08: يبين متغير الجنس للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

كما هو موضح من الجدول رقم 15 لاحظنا أن 18 من مفردات العينة من هم ذكور بنسبة 60% و أن منهم 12 إناث بنسبة 40%، وهذا ما يفسر أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يعتمد على الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل حيث تتطلب وقت كافي ومسؤولية والتزامات لأداء العمل.

ثانيا: متغير السن

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

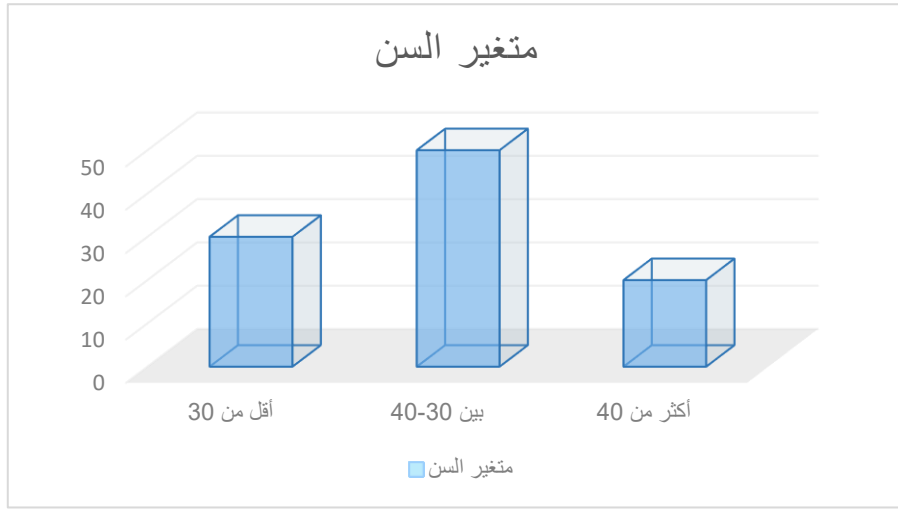
الجدول رقم 16: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
30%	9	أقل من 30 سنة
50%	15	بين 30-40 سنة
20%	6	أكثر من 40 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 09 : يبين متغير السن للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

من خلال الشكل رقم 09 نلاحظ أن سن الباحثين يتراوح بين الفئة العمرية الموضوعية، فنجد أنها تتراوح بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 50% والتي تمثل أغلبية سن الباحثين.

ثالثاً: متغير الحالة المهنية

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

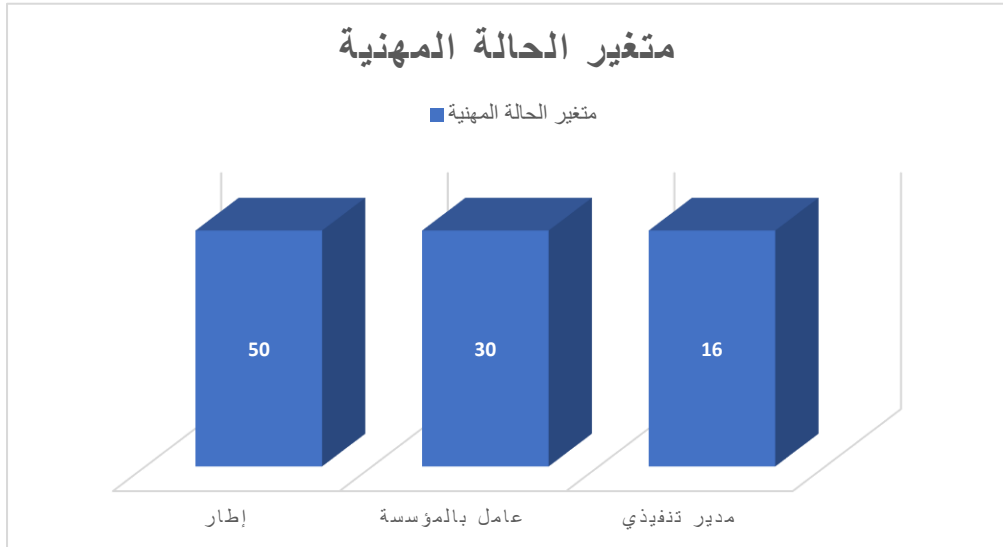
الجدول رقم 17: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المهنية
50%	15	إطار
30%	10	عامل بالمؤسسة
16%	5	مدير تنفيذي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: يبين متغير الحالة المهنية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل رقم 10 نلاحظ أن أغلبية نسبة 50% من العينة تتمثل في إطار، تليها نسبة 30% من العينة عمال في المؤسسة، وأخيرا نسبة 16% مدير تنفيذي.

رابعا: الأقدمية

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

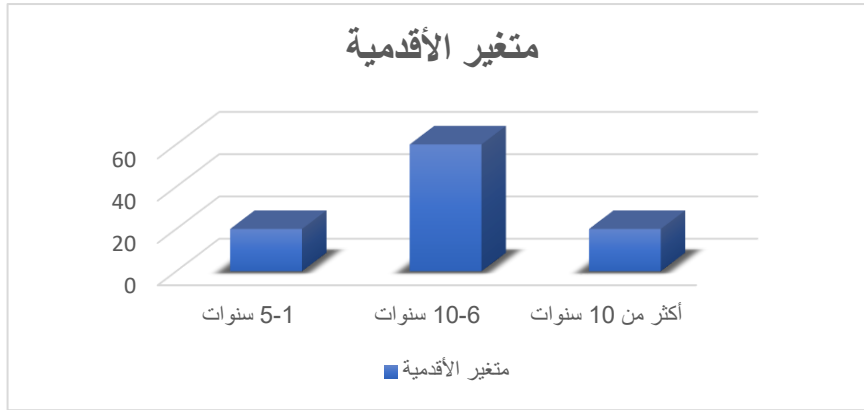
الجدول رقم 18: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
20%	6	1-5 سنوات
60%	18	6-10 سنوات
20%	6	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم 11: يبين متغير الخبرة المهنية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الشكل رقم 13 نلاحظ أن نسبة 20% من العينة لها أقدمية أقل من 5 سنوات، في حين ما نسبته 60% منها تتمتع بأقدمية من 6 إلى 10 سنوات كذلك النسبة المئوية 20% من العينة لها أقدمية من 10 سنوات فأكثر وهو ما ينسجم مع التحليل السابق لسنهم حيث وجدنا أن أغلبية سن أفرادها محصورة ما بين 30 و 40 سنة، والذي أكسب العينة توزيعا طبيعيا لسنوات الأقدمية والفئة العمرية.

خامسا: متغير المستوى التعليمي: الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

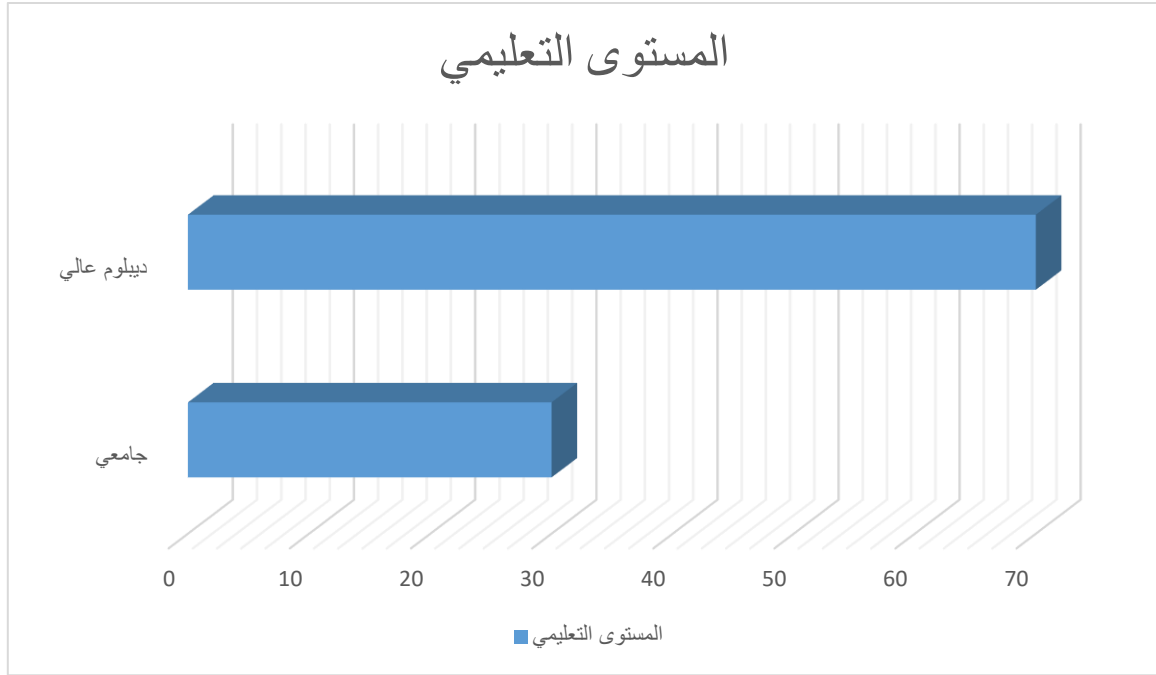
الجدول رقم 19: يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
30%	9	جامعي
70%	21	ديبلوم عالي
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: يبين متغير المستوى التعليمي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل رقم 12 نلاحظ أن أغلبية الباحثين متحصلين على دبلوم عالي بنسبة 70% تليها شهادة جامعي بنسبة 30% لأن الفئة المعينة للدراسة تقتصر على الإداريين فقط.

المطلب الرابع: تحليل واختبار نتائج محاور الدراسة

أولاً: تحليل نتائج محاور الدراسة

بعد التعرف على العينة من حيث المعلومات الشخصية نتطرق الآن لمعرفة بعض الحثيات عن النتائج المتحصل عليها للمحاور الأربعة للاستبانة وتحليلها، من خلال ما يلي:

1. نتائج محاور الدراسة

في هذه المرحلة عملنا على إظهار النتائج المتحصل عليها من خلال محاور الاستبانة الأربعة والتي تبين إجابات أفراد العينة على فقرات تلك المحاور وفق مقياس ليكرت الخماسي والذي حددناه سابقاً.

أ. نتائج أفراد العينة حول المحور الثاني تتجلى نتائج أفراد العينة حول ممارسة البنك الوطني للإدارة الاستراتيجية

من خلال الجدول التالي، والذي يوضح إجابات الأفراد منقسمة بين التكرارات والنسبة المئوية

الجدول رقم 20: يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني

الإجابات						التكرارات النسبية (%)	الفقرة
الإجمالي	أنتف تماما	أنتف	محايد	لا أنتف	لا أنتف تماما		
30	9	14	5	1	1	ت	1
100	30	46.7	16.7	3.3	3.3	%	
30	3	20	5	1	1	ت	2
100	0.1	66.6	16.7	3.3	3.3	%	
30	11	12	3	4	0	ت	3
100	36.7	40	10	13.3	0	%	
30	14	10	4	2	0	ت	4
100	46.66	30	13.3	6	0	%	
30	4	12	6	8	0	ت	5
100	13.3	40	20	26.7	0	%	
30	7	15	3	5	0	ت	6
30	13.3	40	20	26.7	0	%	
100	11	19	0	0	0	ت	7
30	36.7	63.3	0	0	0	%	
100	20	10	0	0	0	ت	8
30	70	30	0	0	0	%	
100	0	12	0	18	0	ت	9
30	0	40	0	60	0	%	
100	0	25	5	0	0	ت	10
30	0	74.3	26.7	0	0	%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ب. نتائج أفراد العينة حول المحور الثالث

تتجلى نتائج أفراد العينة حول ضمان المؤسسة بقاءها واستمرارها في بيئة معقدة من خلال وضع استراتيجية واضحة وتحديد رؤية ورسالة مجسمة عن مستقبل متطور بمتغيراته التي لم تحدث بعد، خلال الجدول التالي، والذي يوضح إجابات الأفراد منقسمة بين التكرارات والنسبة المئوية.

الجدول رقم 21: يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث

الإجابات						التكرارات النسبية (%)	الفقرة
الإجمالي	أنتف تماماً	أنتف	محايد	لا أنتف	لا أنتف تماماً		
30	9	16	2	3	0	ت	1
100	30	53.3	6.7	10	0	%	
30	8	15	2	4	1	ت	2
100	26.7	50	6.7	13.3	3.3	%	
30	10	19	0	1	0	ت	3
100	33.3	63.3	0	3.3	0	%	
30	10	18	1	0	1	ت	4
100	33.3	60	3.3	0	3.3	%	
30	13	16	0	1	0	ت	5
100	43.3	53.3	0	3.3	0	%	
30	12	14	1	2	1	ت	6
100	40	46.7	3.3	6.7	3.3	%	
30	3	8	8	9	2	ت	7
100	10	26.7	26.7	30	6.7	%	
30	11	14	3	1	1	ت	8
100	36.7	46.7	10	3.3	3.3	%	
30	12	16	2	0	0	ت	9
100	40	53.3	6.7	0	0	%	

30	18	0	0	11	1	ت	10
100	60	0	0	36.7	3.3	%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ت. نتائج أفراد العينة حول المحور الرابع

تتجلى نتائج أفراد العينة حول تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية من خلال الجدول التالي، والذي يوضح إجابات الأفراد منقسمة بين التكرارات والنسبة المئوية.

الجدول رقم 22: يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الرابع

الإجابات						التكرارات النسبية (%)	الفقرة
الإجمالي	أنتف تماماً	أنتف	محايد	لا أنتف	لا أنتف تماماً		
30	2	14	3	11	0	ت	1
100	6.7	46.7	10	36.7	0	%	
30	4	6	7	8	5	ت	2
100	13.3	20	23.3	26.7	16.7	%	
30	1	6	8	13	2	ت	3
100	3.3	20	26.7	43.3	6.7	%	
30	4	6	7	8	5	ت	4
100	13.3	20	23.3	26.7	16.7	%	
30	1	11	10	8	0	ت	5
100	3.3	36.7	33.3	26.7	0	%	
30	3	7	7	10	3	ت	6
100	10	23.3	23.3	33.3	10	%	
30	1	8	9	9	3	ت	7
100	3.3	26.7	30	30	10	%	

30	1	8	10	10	1	ت	8
100	3.3	26.7	33.3	33.3	3.3	%	
30	3	7	5	11	4	ت	9
100	10	23.3	16.7	36.7	13.3	%	
30	8	13	4	4	1	ت	10
100	26.7	43.3	13.3	13.3	3.3	%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ث. نتائج أفراد العينة حول المحور الخامس

تتجلى نتائج أفراد العينة حول أن للكفاءات المالية في القطاع المصرفي للبنك الجزائري رؤية مستقبلية واضحة ودقيقة من خلال الجدول التالي، والذي يوضح إجابات الأفراد منقسمة بين التكرارات والنسبة المئوية.

الجدول رقم 23: يبين نتائج أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الخامس

الإجابات						التكرارات النسبية (%)	الفقرة
الإجمالي	أتف تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما		
30	9	16	2	3	0	ت	1
100	30	53.3	6.7	10	0	%	
30	10	11	3	3	3	ت	2
100	33.3	36.7	10	10	10	%	
30	10	16	1	1	3	ت	3
100	33.3	53.3	3.3	3.3	10	%	
30	12	11	4	2	1	ت	4
100	40	36.7	13.3	6.7	3.3	%	
30	6	10	6	4	4	ت	5
100	20	33.3	20	13.3	13.3	%	
30	4	16	6	2	2	ت	6

100	13.3	53.3	20	6.7	6.7	%	
30	4	18	3	2	3	ت	7
100	13.3	60	10	6.7	10	%	
30	4	4	6	9	7	ت	8
100	23.3	30	20	13.3	13.3	%	
30	6	9	3	8	4	ت	9
100	20	30	10	26.7	13.3	%	
30	3	10	6	9	2	ت	10
100	10	33.3	20	30	6.7	%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

ثانياً: تحليل نتائج محاور الدراسة

بعد القيام بحساب عدد تكرارات الإجابات للعينات المدروسة ونسبتها المئوية، قمنا بتحليل نتائج محاورها من أجل تحليل فقرات الاستبانة متضمنة الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

أ. تحليل نتائج فقرات المحور الثاني

يتمحور حول ممارسة البنك الوطني فرع القالة للإدارة الاستراتيجية ويوضح الجدول رقم 24 آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

الجدول رقم 24: يبين تحليل نتائج فقرات المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
8	مرتفع	0.69	3.96	تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.
10	مرتفع	0.92	3.66	تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة.
7	مرتفع	1.01	4.00	تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم.
1	مرتفع جدا	1.01	4.69	رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومنشورة.
9	متوسط	1.03	3.40	تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية.
4	متوسط	1.02	3.42	تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة.
6	مرتفع	0.49	4.36	تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم.
2	مرتفع جدا	0.49	4.66	تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل.
5	مرتفع	0.49	4.40	تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.
3	مرتفع جدا	0.49	4.43	تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة.
/	مرتفع	1.18	4.36	جميع فقرات المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

صفة عامة تظهر نتائج جميع فقرات المحور الثاني متوسطا حسابيا يساوي 4.36 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.18 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون بشدة أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارسون الإدارة الاستراتيجية بمستوى جد فعال.

هذا ما يبين أنه وجب على جميع المؤسسات إتباع خطوات وأساليب الإدارة الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف والبقاء والاستمرارية.

ب. تحليل نتائج فقرات المحور الثالث

يتمحور حول ضمان بقاء البنك الوطني الجزائري فرع القالة في ظل بيئة معقدة ويوضح الجدول رقم 25 آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

الجدول رقم 25: يبين تحليل نتائج فقرات المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث
8	مرتفع	0.88	4.03	تستخدم مؤسستكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.
9	مرتفع	1.08	3.83	الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.
5	مرتفع	0.63	4.26	الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة
4	مرتفع	0.80	4.20	تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها.
2	مرتفع	0.66	4.36	تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله أصحاب المصالح معها.
6	مرتفع	1.00	4.13	لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بالمنافسة المتواجدة أمامها.
10	متوسط	1.12	3.03	تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي.
7	مرتفع	0.95	4.10	تضع مؤسستكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات.

3	مرتفع	0.60	4.33	تبحث منظماتكم لخلق الفرص أمامها.
1	مرتفع جدا	0.82	4.50	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية مستمرة.
/	مرتفع جدا	1.10	4.53	جميع فقرات المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

صفة عامة تظهر نتائج جميع فقرات المحور الثالث متوسطا حسابيا يساوي 4.53 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.10 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون بشدة أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يستطيع البقاء ضمن كل تغييرات البيئة الداخلية والخارجية.

هذا ما يبين أنه وجب على جميع المؤسسات استخدام إدارة استراتيجية فعالة تضمن لها البقاء والاستمرار ضمن تغييرات البيئة.

ت. تحليل نتائج فقرات المحور الرابع

يتمحور حول تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية ويوضح الجدول رقم 26 آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

الجدول رقم 26 : يبين تحليل نتائج فقرات المحور الرابع

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الرابع
2	متوسط	1.04	3.23	توجد للمصرف رسالة موثقة وواضحة تعكس فلسفته وغاياته.
3	متوسط	1.12	2.96	توجد منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات المعمول بها في المصرف لتشكيل قاعده معلوماتية.
10	متوسط	0.98	2.70	توجد استراتيجيات شاملة لتحقيق غايات المصرف العامة.

7	متوسط	1.30	2.86	توجد منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات التي تفرضها الأسواق المالية.
4	متوسط	0.87	3.16	يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة.
9	متوسط	1.24	2.80	للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع وخطط العمل.
6	متوسط	1.18	2.90	يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل المصرف.
8	متوسط	1.05	2.83	يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحميل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف.
5	متوسط	3.00	2.93	تحدد احتياجات المصرف من الكفاءات المالية وفق الخطط الاستراتيجية المحددة.
1	مرتفع	1.10	3.76	لنجاح المصرف واستمراره يجب عليه اتباع الاستراتيجية الموضحة في رؤية ورسالة المنظمة.
/	متوسط	1.10	3.40	جميع فقرات المحور الرابع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

صفة عامة تظهر نتائج جميع فقرات المحور الثالث متوسطا حسابيا يساوي 3.40 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.10 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر على الكفاءة المالية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة.

هذا ما يبين أنه وجب على جميع البنوك تطبيق إدارة استراتيجية فعالة تضمن لها تأثير فعال على كفاءتها المالية.

ث. تحليل نتائج فقرات المحور الخامس

يتمحور حول رؤية الكفاءة المالية في القطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري لولاية الطارف ويوضح الجدول رقم 27 آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الخامس وذلك عن طريق استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى الموافقة، والترتيب.

الجدول رقم 27: بين تحليل نتائج فقرات المحور الخامس

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
2	مرتفع	3.73	4.03	يتسم الأداء العام للمصرف بالكفاءة.
7	متوسط	1.31	3.37	حقق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية.
6	متوسط	1.43	3.43	يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين.
1	مرتفع	1.16	4.23	يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة.
8	متوسط	1.32	3.33	ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء المالي.
5	مرتفع	1.03	3.60	يستخدم المصرف أساليب تكنولوجية متطورة لخدمة العملاء.
4	مرتفع	1.14	3.62	يسعى المصرف لزيادة الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة.
3	مرتفع	1.35	3.63	يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف للتطوير المستمر.
9	متوسط	1.39	3.16	يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة.
10	متوسط	1.15	3.10	يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة.
/	مرتفع	1.45	4.43	جميع فقرات المحور الخامس

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

صفة عامة تظهر نتائج جميع فقرات المحور الخامس متوسطا حسابيا يساوي 4.43 (الدرجة الكلية من 5) وبمستوى موافقة مرتفع وانحراف معياري يساوي 1.45 وبالتالي نسبة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة

(المحايد) وهي 3، لذا فإن أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة.

هذا ما يبين أنه من الأفضل لكل البنوك أن تحدد رؤية واضحة لأهدافها وكفاءتها المالية.

ثالثا: إختبار الفرضيات

تقوم الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

1. اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على "وجود ممارسات جادة وفعالة للإدارة الاستراتيجية التي تضمن تطوير فعال للكفاءة المالية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة" وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل يضمن تطوير الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل يضمن تطوير الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل القيام باختبار الفرضية الأولى، استلزم الأمر استعمال تحليل التباين الأحادي، والذي يدرس الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل يضمن تطوير الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، والنتائج في الجدول رقم 28.

الجدول رقم 28: يبين نتائج تحليل (Anova Way One) لإجابات أفراد العينة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل يضمن تطوير الكفاءة المالية

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية (sig)
البنك الوطني يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال	بين المجموعات	21.419	2.677	2.876	0.025
	داخل المجموعات	19.548	0.93		
	المجموع	40.967			

الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يبين الجدول رقم 28 أن قيمة F المحسوبة تساوي 2.876، كما أن مستوى المعنوية 0.025 أقل من قيمة 0.05.

هذا يعني رفض الفرضية العدمية الأولى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل يضمن تطوير الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05 وقبول الفرضية البديلة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل يضمن تطوير الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

2. اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: "يتضمن البنك الوطني الجزائري فرع القالة بقاءه واستمراره في ظل بيئة معقدة من خلال وضع استراتيجية واضحة"، وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H0: لا يتضمن البنك يضمن البنك الوطني الجزائري فرع القالة بقاءه واستمراره في ظل بيئة معقدة من خلال وضع استراتيجية واضحة.

H1: يتضمن البنك يضمن البنك الوطني الجزائري فرع القالة بقاءه واستمراره في ظل بيئة معقدة من خلال وضع استراتيجية واضحة.

من أجل القيام باختبار هذه الفرضية، استلزم الأمر استعمال معامل الارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين ضمان بقاء البنك والإدارة الإستراتيجية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 29: يبين معامل الارتباط بيرسون بين ضمان بقاء البنك والإدارة الإستراتيجية

الإحصاءات	الإدارة الاستراتيجية	
معامل الارتباط	0.282	ضمان بقاء البنك والاستمرار في بيئة معقدة
مستوى الدلالة	0.131	
حجم العينة	30	

الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون المحسوب يساوي 0.282، وأن مستوى الدلالة تساوي 0.131 وهي أكبر من 0.05.

هذا يعني قبول الفرضية العدمية الأولى لا يضمن البنك يضمن البنك الوطني الجزائري فرع القالة بقاءه واستمراره في ظل بيئة معقدة من خلال وضع استراتيجية واضحة عند مستوى $\alpha = 0.05$.

القائلة ورفض الفرضية البديلة يضمن البنك يضمن البنك الوطني الجزائري فرع القالة بقاءه واستمراره في ظل بيئة معقدة من خلال وضع استراتيجية واضحة عند مستوى $\alpha = 0.05$.

3. اختبار الفرضية الثالثة

تتضمن الفرضية الثالثة على ما يلي " يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة"

وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستعمال الانحدار الخطي البسيط والذي يقيس أثر الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل (X) على الكفاءة المالية في البنك كمتغير (Y) كما في المعادلة التالية: $Y=a+bX$ قبل ذلك درسنا مدى الارتباط بين المتغيرين السابقين، حيث استلزم الأمر استعمال معامل الارتباط بيرسون لاختبار وجود هذه العلاقة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 30: يبين معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والكفاءة المالية في البنك

الوطني الجزائري فرع القالة

الإحصاءات	الكفاءة المالية في البنك
معامل الارتباط	0.305
مستوى الدلالة	0.001
حجم العينة	30

الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن معامل بيرسون المحسوب يساوي 0.305 وهو معامل متوسط، وأن مستوى الدلالة يساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، هذا ما يعني رفض الفرضية العدمية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05، وقبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

ولتأكيد قوة هذه العلاقة نبين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين السابق ذكرهما كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 31: يبين نتائج تحليل (LINEAR REGRESSION) بين الإدارة الاستراتيجية والكفاءة المالية

في البنك الوطني الجزائري فرع القالة

المتغير المستقل	مقطع خط الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-DEUX	الخطأ المعياري ERREUR STANDARD DE L'estimation	درجة التأثير BETA	قيمة F	(SIG)
تطبيق الإدارة الاستراتيجية	0.413	0.305	0.61	0,84258	0.305	22,868	0.001

الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يبين الجدول رقم 31 أن معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والكفاءة المالية قد بلغ $R=0.305$ وأن قيمة معامل التحديد $R\text{-deux}=0.61$ أي هناك نسبة 61% من التطورات التي تطرأ على الكفاءة المالية سببها الإدارة الاستراتيجية أما نسبة 39% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وخطأ معياري قدره $ESE=0.842$ وهو قريب من الصفر، ودرجة تأثير $B=0.305$ للإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية في البنك الوطني فرع القالة وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F التي بلغت 22.868 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى معنوية $sig=0.001$ وهي أقل من 0.05.

ومنه رفض الفرضية العدمية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05 وقبول الفرضية البديلة توجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

ويكون مقطع الانحراف الممثل بالحرف a ذو قيمة 0.413 أما درجة التأثير b ذات القيمة 305.0 من معادلة الانحدار الموضوعة سابقا تصبح معادلة.

(الإدارة الاستراتيجية) $=305.0+0.413$ الكفاءة المالية

4. اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على "وجود رؤية مستقبلية واضحة وفعالة للكفاءة المالية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة" وقد تم كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل القيام باختبار الفرضية الرابعة، استلزم الأمر استعمال تحليل التباين الأحادي، والذي يدرس الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، والنتائج في الجدول رقم 32.

الجدول رقم 32: يبين نتائج تحليل (Anova Way One) لإجابات أفراد العينة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية (sig)
البنك الوطني لديه رؤية واضحة للكفاءة المالية	بين المجموعات	41.819	0.931	5.616	0.001
	داخل المجموعات	19.548	5.227		
	المجموع	61.367			

الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وغير دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha < 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

يبين الجدول رقم 32 أن قيمة F المحسوبة تساوي 5.616، كما أن مستوى المعنوية 0.001 أقل من قيمة 0.05.

هذا يعني رفض الفرضية العدمية الأولى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

وقبول الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة الفصل الثالث

درسنا في هذا الفصل مبحثين أساسيين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول البنك الوطني الجزائري فرع القالة من خلال الاستعانة بوثائق رسمية مقدمة من طرف البنك وبناء على ذلك قسمنا هذا المبحث إلى أربع عناصر أساسية تتمثل في لمحة تاريخية، مهام البنك، أهدافه وهيكله التنظيمي.

أما في المبحث الثاني طرحنا الدراسة الميدانية حيث تبين لنا من خلال هذا المبحث الذي أجريناه في البنك الوطني الجزائري فرع القالة أن الإدارة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات من خلال المحاور التي تضمنت رأي المجموعة في وجود ممارسات جادة وفعالة للإدارة الاستراتيجية التي تضمن تطوير فعال للكفاءة المالية في البنك الوطني الجزائري فرع القالة ، ضمان بقاء البنك في ظل بيئة معقدة، تأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية وأخير رأي المجموعة حول أن للبنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية

كما توصلنا إلى إثبات فرضيات الدراسة حيث وجدنا أن الفرضية الأولى صحيحة يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل يضمن تطوير الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05 أما الفرضية الثانية فهي خاطئة حيث لا يضمن البنك الوطني الجزائري فرع القالة بقاءه واستمراره في ظل بيئة معقدة من خلال وضع استراتيجية واضحة عند مستوى $\alpha=0.05$ ، كما أن الفرضية الثالثة أيضا صحيحة حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05، وبالنسبة للفرضية الرابعة فهي أيضا صحيحة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.

خاتمة

لقد عرف البنك الوطني الجزائري تطورات هامة، أكسبته مكانة المحرك للاقتصاديات الحديثة، ومع توجهه جل البلدان إلى نظام اقتصاد السوق، اجتاحت رياح التغيير والتطوير الإدارة الاستراتيجية لترغمه البنوك على تنمية وتطوير الكفاءة المالية في القطاع المصرفي.

وفي إطار المحيط الاقتصادي الجديد، أصبحت السوق المصرفية أكثر اتساعا، منافسة، مخاطرة وخضوعا لإشراف الجهات المنظمة والمراقبة المحلية والدولية، ذلك ما يفرض على البنوك الوطنية إدارة استراتيجية ذات كفاءة عالية، تكيفها من مسابرة هذه الأوضاع.

فالإدارة الاستراتيجية تعد بمثابة المحرك الرئيسي للكفاءة المالية للبنوك والتي تحدد نجاح البنك من فشله وتجنبه من التعارض للمخاطر البيئية وتحدد كافة الالتزامات والقواعد التي يسيرها البنك لتحقيق أهدافه.

قد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإحاطة بإحدى أهم الوظائف التي توجه البنوك التجارية في أداء الدور المنوط بها في هذه البيئة الحديثة والمخطرة، من خلال تسليط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي والتركيز على معرفة وسائل وأدوات هذه الإدارة في توجيه كفاءتها المالية، وكذا تقنيات الإدارة الاستراتيجية في تحديد صياغة الاستراتيجية للبنك والتي من شأنها الوقوف على نقاط القوة للبنك وتعزيزها، وكشف الانحرافات ومعالجتها من ثم اتخاذ مختلف القرارات المالية.

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التي تضمنتها مختلف فصول وأجزاء البحث توصلنا إلى النتائج والاقتراحات التالية والتي أكدت لنا صحة الفرضيات الموضوعية في مقدمة البحث:

نتائج الدراسة

بعد عرضنا لأهم المفاهيم حول دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي يمكن استنتاج ما يلي:

✓ أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي مؤسسة ونجاح هذه الأخيرة يعتمد على صياغتها بشكل جيد وفعال.

- ✓ تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات التي تجبرها على فرض نفسها في السوق مما يجبرها على وضع رؤية ورسالة واضحة.
- ✓ تعد الإدارة الاستراتيجية مفتاح الوصول إلى تنمية الكفاءة المالية والذي بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية.
- ✓ تساهم الكفاءة المالية بتجنب الأخطار التي يتعرض لها البنك.
- ✓ كل ما زاد اهتمام الإدارة الاستراتيجية بالكفاءة المالية وتطويرها زادت القيمة السوقية للبنك وزادت فرصه في البقاء في السوق.
- ✓ **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة يمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل يضمن تطوير الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** توجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول أن البنك الوطني الجزائري فرع القالة لديه رؤية مستقبلية واضحة للكفاءة المالية عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ **الفرضية الرئيسية:** ومنه يمكن القول إن كل الإحصائيات والنتائج تشير إلى أن الفرضية الرئيسية القائلة مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري فرع القالة صحيحة جزئياً عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

الاقتراحات

- ✓ العمل على تعزيز ممارسة الإدارة الاستراتيجية داخل البنك الوطني الجزائري فرع القالة.
- ✓ تعزيز قطاع خدمة العملاء داخل البنك.
- ✓ وحرص البنك على كسب ثقة العملاء بشكل أكبر من خلال اتباع تعليمات الإدارة الاستراتيجية بدقة.
- ✓ الحرص على وضع خطط استراتيجية مناسبة وإعداد خطط بديلة للكفاءة المالية.
- ✓ الحرص على توفير الكفاءة المالية واستخدامها بشكل يضمن نجاح البنك

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. بكر ابراهيم عبد الله الشديفات، "أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المركز الجغرافي الملكي الأردني"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
2. حسن المفتاح عز الدين، "مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS"، دار الخوارزم، الرياض، ط1، 2008، ص540.
3. عبد الرضا رشيد صالح، احسان دهب جلاب، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،
4. ع.د. سعد غالب ياسين، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص6، بتصرف ربحي عبد القادر الجديلي. عمان، الأردن، 2008.
5. مطلق الدوري زكريا، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020.
6. ناطورية علاء دين، "الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

ثانياً: المجالات

7. حاضر صباح شعير، "دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي دراسة تطبيقية في"، المجلد 3، العدد 01، جامعة تكريت، jebe عدد من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة اقتصاد المال والأعمال العراق، 2019.

ثالثاً: المداخلات

8. بوخاري عبد الحميد، علي بن ساحة، "التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

رابعاً: المؤتمرات

9. عبد الكريم محمد الهاشمي ليلي، جمال هداش محمد حسين الجبوري، "مؤشرات كفاءة الإدارة المصرفية وأثرها على القيمة السوقية للمصارف دراسة تحليلية لعدد من المصارف الحكومية والأهلية في العراق"، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لجمعية إدارة الأعمال العلمية العراقية، جامعة كويه، العراق، 2017،

خامساً: الرسائل الجامعية

10. تبيرة نصر الدين، فراوش شرفي، "أثر الابتكار المالي على الكفاءة المصرفية دراسة قياسية لبنك الأردن"، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق، جيجل، الجزائر، 2020/2019،

11. جعدي شريفة، "قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2006_2012"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014/2013.

12. علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.

13. عراج ياسمين، "تقييم كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلقة DEA دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر خلال سنة 2014"، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر، 2018/2017.

14. قدور هنشور سفيان، "استراتيجية تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018/2017.
15. دريدي بشير، "دراسة تحليلية وقياسية لكفاءة إنتاجية القطاع المصرفي الجزائري في ظل تحديات التحرير المصرفي دراسة ميدانية لعينة من البنوك الفترة 2016/2009"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021/2020.
16. طمعين السعيد، "دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020/2019.
17. كيلاني صونية، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007/2006.
18. هباز ام السعد، "أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصاد، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.
19. مفتاح حسن، "أثر هيكل السوق على الكفاءة المصرفية دراسة عينة من المصارف التجارية حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

سادسا: المواقع الالكترونية

20. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/784380>.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

معامل الارتباط سيرمان

Corrélations

		تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها	تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورؤية مستقبلية واضحة	تشاركون في صياغة الاهداف الاستراتيجية لمنظمتكم	رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومنشورة	تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية	التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة	تراعي إدارة المؤسسة الهيكل الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم	تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل	تتعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية	تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة	axe1	
Rho de Spearman	تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها	Coefficient de corrélation	1,000	1,000**	,694**	,694**	,025	,025	,236	,236	,321	,224	,872**
		Sig. (bilatéral)	.	.	,000	,000	,896	,896	,209	,209	,084	,235	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورؤية مستقبلية واضحة	Coefficient de corrélation	1,000**	1,000	,694**	,694**	,025	,025	,236	,236	,321	,224	,837**
		Sig. (bilatéral)	.	.	,000	,000	,896	,896	,209	,209	,084	,235	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	تشاركون في صياغة الاهداف الاستراتيجية لمنظمتكم	Coefficient de corrélation	,694**	,694**	1,000	1,000**	,090	,090	,242	,242	,318	,222	,637**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	.	,638	,638	,197	,197	,087	,239	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومنشورة	Coefficient de corrélation	,694**	,694**	1,000**	1,000	,090	,090	,242	,242	,318	,222	,697**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	.	,638	,638	,197	,197	,087	,239	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,025	,025	,090	,090	1,000	1,000**	,109	,109	,017	,017	,988
		Sig. (bilatéral)	,896	,896	,638	,638	.	.	,566	,566	,931	,931	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة	Coefficient de corrélation	,025	,025	,090	,090	1,000**	1,000	,109	,109	,017	,017	,697
		Sig. (bilatéral)	,896	,896	,638	,638	.	.	,566	,566	,931	,931	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم	Coefficient de corrélation	,236	,236	,242	,242	,109	,109	1,000	1,000**	,932**	,932**	,629**	
	Sig. (bilatéral)	,209	,209	,197	,197	,566	,566	.	.	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل	Coefficient de corrélation	,236	,236	,242	,242	,109	,109	1,000**	1,000	,932**	,932**	,629**	
	Sig. (bilatéral)	,209	,209	,197	,197	,566	,566	.	.	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,321	,321	,318	,318	,017	,017	,932**	,932**	1,000	,861**	,664**	
	Sig. (bilatéral)	,084	,084	,087	,087	,931	,931	,000	,000	.	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة	Coefficient de corrélation	,224	,224	,222	,222	,017	,017	,932**	,932**	,861**	1,000	,625**	
	Sig. (bilatéral)	,235	,235	,239	,239	,931	,931	,000	,000	,000	.	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
axe1	Coefficient de corrélation	,872**	,872**	,637**	,637**	,003	,003	,629**	,629**	,664**	,664**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,988	,988	,000	,000	,000	,000	.	

N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تستخدم مؤسستكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.	الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها.	تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله أصحاب المصالح معها.	لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بالمنافسة المتواجدة أمامها.	تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي.	تضع مؤسستكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات.	تبحث منظماتكم لخلق الفرص أمامها.	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية مستمرة.	axe2
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	1,000**	,415*	,287	,377*	,356	,288	-,272	-,186	-,111	,662**
	Sig. (bilatéral)	.	.	,023	,125	,040	,054	,123	,146	,325	,560	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	Coefficient de corrélation	1,000**	1,000	,415*	,287	,377*	,356	,288	-,272	-,186	-,111	,657**
	Sig. (bilatéral)	.	.	,023	,125	,040	,054	,123	,146	,325	,560	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	Coefficient de corrélation	,415*	,415*	1,000	,929**	,252	,339	,505**	,036	,101	-,038	,258
	Sig. (bilatéral)	,023	,023	.	,000	,180	,067	,004	,850	,594	,842	,168
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها.	Coefficient de corrélation	,287	,287	,929**	1,000	,324	,404*	,465**	,111	,054	,019	,157
	Sig. (bilatéral)	,125	,125	,000	.	,081	,027	,010	,561	,776	,922	,408
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله أصحاب المصالح معها.	Coefficient de corrélation	,377*	,377*	,252	,324	1,000	,941**	,267	,085	-,002	,038	,178
	Sig. (bilatéral)	,040	,040	,180	,081	.	,000	,155	,655	,990	,840	,346
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بالمنافسة المتواجدة أمامها.	Coefficient de corrélation	,356	,356	,339	,404*	,941**	1,000	,238	,152	,075	,087	,198
	Sig. (bilatéral)	,054	,054	,067	,027	,000	.	,206	,422	,695	,647	,295
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي.	Coefficient de corrélation	,288	,288	,505**	,465**	,267	,238	1,000	,169	,116	-,067	,241
	Sig. (bilatéral)	,123	,123	,004	,010	,155	,206	.	,373	,542	,723	,199
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تضع مؤسستكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات.	Coefficient de corrélation	-,272	-,272	,036	,111	,085	,152	,169	1,000	,293	,067	,181
	Sig. (bilatéral)	,146	,146	,850	,561	,655	,422	,373	.	,116	,724	,339
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تبحث منظماتكم لخلق الفرص أمامها.	Coefficient de corrélation	-,186	-,186	,101	,054	-,002	,075	,116	,293	1,000	-,186	,224
	Sig. (bilatéral)	,325	,325	,594	,776	,990	,695	,542	,116	.	,324	,233
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية مستمرة.	Coefficient de corrélation	-,111	-,111	-,038	,019	,038	,087	-,067	,067	-,186	1,000	,589**
	Sig. (bilatéral)	,560	,560	,842	,922	,840	,647	,723	,724	,324	.	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
axe2	Coefficient de corrélation	,662**	,662**	,258	,157	,178	,198	,241	-,181	-,224	,589**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,168	,408	,346	,295	,199	,339	,233	,001	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		توجد منهجية واضحة وشاملة	توجد منهجية واضحة وشاملة	توجد استراتيجيات شاملة	منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات	يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة	للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع وخطط العمل	يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل	يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحميل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف	تحدد احتياجات المصرف من الكفاءات المالية وفق الخطط الاستراتيجية المحددة	يجب عليه اتباع الاستراتيجية الموضحة في رؤية ورسالة المنظمة	axe3
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	1,000**	,654**	,438*	,438*	,672**	,672**	,672**	,672**	,023	,913**
	Sig. (bilatéral)	.	.	,000	,015	,015	,000	,000	,000	,000	,904	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
توجد منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات المعمول بها في المصرف لتشكيل قاعده معلوماتية	Coefficient de corrélation	1,000**	1,000	,654**	,438*	,438*	,672**	,672**	,672**	,672**	,023	,862**
	Sig. (bilatéral)	.	.	,000	,015	,015	,000	,000	,000	,000	,904	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
توجد استراتيجيات شاملة لتحقيق غايات المصرف العامة	Coefficient de corrélation	,654**	,654**	1,000	,514**	,514**	,709**	,709**	,709**	,709**	,207	,666**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,004	,004	,000	,000	,000	,000	,272	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات	Coefficient de corrélation	,438*	,438*	,514**	1,000	1,000**	,550**	,550**	,550**	,550**	,154	,441*
	Sig. (bilatéral)	,015	,015	,004	.	.	,002	,002	,002	,002	,417	,015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة	Coefficient de corrélation	,438*	,438*	,514**	1,000**	1,000	,550**	,550**	,550**	,550**	,154	,866*
	Sig. (bilatéral)	,015	,015	,004	.	.	,002	,002	,002	,002	,417	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع وخطط العمل	Coefficient de corrélation	,672**	,672**	,709**	,550**	,550**	1,000	1,000**	1,000**	1,000**	,160	,687**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,002	,002	,397	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل المصرف	Coefficient de corrélation	,672**	,672**	,709**	,550**	,550**	1,000**	1,000	1,000**	1,000**	,160	,657**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,002	,002	,397	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحميل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف	Coefficient de corrélation	,672**	,672**	,709**	,550**	,550**	1,000**	1,000**	1,000	1,000**	,160	,687**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,002	,002	,397	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تحدد احتياجات المصرف من الكفاءات المالية وفق الخطط الاستراتيجية المحددة	Coefficient de corrélation	,672**	,672**	,709**	,550**	,550**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000	,160	,678**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,002	,002	,397	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
لنجاح المصرف واستمراره يجب عليه اتباع الاستراتيجية الموضحة في رؤية ورسالة المنظمة	Coefficient de corrélation	,023	,023	,207	,154	,154	,160	,160	,160	,160	1,000	,404*
	Sig. (bilatéral)	,904	,904	,272	,417	,417	,397	,397	,397	,397	.	,027
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

axe3	Coefficient de corrélation	,913**	,913**	,666**	,441*	,441*	,687**	,687**	,687**	,687**	,404*	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,015	,015	,000	,000	,000	,000	,027	.
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		يتسم الأداء العام للمصرف بالكفاءة	حقوق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية	يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين	يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة	ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء المالي	يستخدم المصرف أساليب التكنولوجيا متطورة لخدمة العملاء	يسعى المصرف لزيادة الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة	يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف للتطوير المستمر	يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة	يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة	axe4
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,377*	,336	,235	,526**	,343	,415*	,128	-,051	,172	,700**
	Sig. (bilatéral)	.	,040	,070	,211	,003	,064	,023	,499	,788	,364	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
حقوق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية	Coefficient de corrélation	,377*	1,000	,887**	,423*	,370*	,509**	,252	,310	,325	,209	,371*
	Sig. (bilatéral)	,040	.	,000	,020	,044	,004	,180	,096	,079	,267	,044
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين	Coefficient de corrélation	,336	,887**	1,000	,543**	,197	,456*	,292	,287	,467**	,226	,368*
	Sig. (bilatéral)	,070	,000	.	,002	,296	,011	,117	,124	,009	,229	,045
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة	Coefficient de corrélation	,235	,423*	,543**	1,000	,034	,231	,223	,201	,211	,018	,149
	Sig. (bilatéral)	,211	,020	,002	.	,860	,220	,237	,286	,263	,927	,433
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء المالي	Coefficient de corrélation	,526**	,370*	,197	,034	1,000	,452*	,297	,067	-,150	,198	,480**
	Sig. (bilatéral)	,003	,044	,296	,860	.	,012	,112	,727	,428	,293	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يستخدم المصرف أساليب تكنولوجيا متطورة لخدمة العملاء	Coefficient de corrélation	,343	,509**	,456*	,231	,452*	1,000	,067	,438*	,337	,252	,359
	Sig. (bilatéral)	,064	,004	,011	,220	,012	.	,725	,015	,068	,179	,051
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يسعى المصرف لزيادة الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة	Coefficient de corrélation	,415*	,252	,292	,223	,297	,067	1,000	,250	,261	,343	,474**
	Sig. (bilatéral)	,023	,180	,117	,237	,112	,725	.	,183	,164	,064	,008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف للتطوير المستمر	Coefficient de corrélation	,128	,310	,287	,201	,067	,438*	,250	1,000	,694**	,025	,079
	Sig. (bilatéral)	,499	,096	,124	,286	,727	,015	,183	.	,000	,896	,679
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة	Coefficient de corrélation	-,051	,325	,467**	,211	-,150	,337	,261	,694**	1,000	,090	,034
	Sig. (bilatéral)	,788	,079	,009	,263	,428	,068	,164	,000	.	,638	,857
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة	Coefficient de corrélation	,172	,209	,226	,018	,198	,252	,343	,025	,090	1,000	,798**
	Sig. (bilatéral)	,364	,267	,229	,927	,293	,179	,064	,896	,638	.	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
axe4	Coefficient de corrélation	,700**	,371*	,368*	,149	,480**	,359	,474**	,079	,034	,798**	1,000

Sig. (bilatéral)	,000	,044	,045	,433	,007	,051	,008	,679	,857	,000	.
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			axe1	axe2	axe3	axe4	totale
Rho de Spearman	axe1	Coefficient de corrélation	1,000	,058	-,467**	,042	,866
		Sig. (bilatéral)	.	,762	,009	,827	,000
		N	30	30	30	30	30
	axe2	Coefficient de corrélation	,058	1,000	,212	,421*	,784**
		Sig. (bilatéral)	,762	.	,260	,021	,000
		N	30	30	30	30	30
	axe3	Coefficient de corrélation	-,467**	,212	1,000	-,113	,371
		Sig. (bilatéral)	,009	,260	.	,553	,044
		N	30	30	30	30	30
	axe4	Coefficient de corrélation	,042	,421*	-,113	1,000	,664**
		Sig. (bilatéral)	,827	,021	,553	.	,000
		N	30	30	30	30	30
	totale	Coefficient de corrélation	,245	,784**	,208	,664**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,192	,000	,271	,000	.
		N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 02:

آلفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	96,8
	Exclue ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.	36,3000	20,010	,658	,781
تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة.	36,3000	20,010	,658	,760
تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم.	36,2667	19,444	,684	,777
رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومثورة.	36,2667	19,444	,684	,789
تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية.	36,8667	22,671	,290	,828
تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة.	36,8667	22,671	,290	,722
تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم.	35,9000	23,886	,520	,804
تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل.	35,9000	23,886	,520	,866
تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.	35,8667	23,844	,519	,804
تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة.	35,8667	24,120	,459	,807

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	96,8
	Exclue ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,668	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تستخدم مؤسستكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.	38,0000	10,000	,466	,612
الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	38,0000	10,000	,466	,612
الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.	37,7000	11,321	,577	,616
تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها.	37,6667	11,471	,512	,624
تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله أصحاب المصالح معها.	37,6667	10,506	,567	,600
لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بالمنافسة المتواجدة أمامها.	37,6333	10,309	,611	,591
تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي.	38,7000	9,803	,448	,616
تضع مؤسستكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات.	37,7000	12,562	,088	,685
تبحث منظمتكم لخلق الفرص أمامها.	37,7000	13,183	-,031	,700
عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية مستمرة.	37,5333	13,499	-,126	,735

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	96,8
	Exclue ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	11

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
توجد للمصرف رسالة موثقة وواضحة. تعكس فلسفته وغاياته.	35,6000	45,903	,743	,872
توجد منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات المعمول بها في المصرف. لتشكل قاعده معلوماتية.	35,6000	45,903	,743	,866
توجد استراتيجيات شاملة لتحقيق غايات المصرف العامة.	36,1333	45,913	,789	,869
منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات.	35,6667	48,782	,648	,878
يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة.	35,6667	48,782	,648	,845
للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع. وخطط العمل.	35,9000	45,266	,889	,864
يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل المصرف.	35,9000	45,266	,889	,877
يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحميل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف.	35,9000	45,266	,889	,850
تحدد احتياجات المصرف من الكفاءات المالية وفق الخطط الاستراتيجية المحددة.	35,9000	45,266	,889	,864
لنجاح المصرف واستمراره يجب عليه اتباع الاستراتيجية الموضحة في رؤية. ورسالة المنظمة.	34,6667	53,816	,259	,897

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

Observations	Valide	30	96,8
	Exclue ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتسم الأداء العام للمصرف بالكفاءة	36,9667	14,861	,443	,672
حقق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية.	36,6333	14,930	,641	,648
يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين	36,5333	15,499	,637	,656
يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة.	36,5333	17,361	,211	,707
ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء المالي.	37,2000	15,338	,236	,721
يستخدم المصرف أساليب تكنولوجية متطورة لخدمة العملاء.	36,8333	15,661	,571	,663
يسعى المصرف لزيادة الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة.	36,6667	16,575	,483	,680
يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف للتطوير المستمر.	37,0333	15,275	,330	,694
يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة.	37,0000	14,966	,342	,693
يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة.	37,6000	15,834	,216	,720

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	96,8
	Exclue ^a	1	3,2
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
axe1	23,3667	7,137	-,185	,708
axe2	23,2000	3,959	,498	,890
axe3	24,3333	6,023	-,090	,688
axe4	24,3000	4,355	,149	,816

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

الملحق رقم 03:
اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
axe1	,212	30	,001	,896	30	,007
axe2	,330	30	,000	,832	30	,000
axe3	,232	30	,000	,898	30	,008
axe4	,171	30	,025	,925	30	,037
totale	,206	30	,200	,942	30	,103

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 04:

الخصائص الديموغرافية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	60	60,0	60,0
	أنثى	12	40	40,0	100,0
	Total	30	100	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	9	30	30,0	30,0
	بين 30-40	15	15	50,0	80,0
	أكثر من 40	6	20	20,0	100,0
	Total	30	100	100,0	

الحالة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	15	50	50,0	50,0
	عامل بالمؤسسة	10	30	50,0	100,0
	مدير تنفيذي	5	16	20,0	
Total		30	100,0		

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى أقل من 5 سنوات	6	20	20,0	20,0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	60	60,0	80,0
	سنوات فما فوق 10	6	20	20,0	100,0
	Total	30	100	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	9	30	30,0	30,0
	دبلوم عالي	21	70	70,0	100,0
	Total	30	100	100,0	

الملحق رقم 05:

نتائج المحاور

Statistiques

		تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها	تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة	تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم	رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومنشورة	تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية	تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة	تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم	تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل	تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية	تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	t										

تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	أوافق	14	46,7	46,7	70,0
	أوافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	5	16,7	16,7	23,3
	أوافق	20	66,6	46,7	70,0
	أوافق بشدة	3	1,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	3	10,0	10,0	23,3
	أوافق	12	40,0	40,0	63,3
	أوافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومنشورة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	6,0	13,3	13,3
	محايد	4	13,3	10,0	23,3
	أوافق	10	30,0	40,0	63,3
	أوافق بشدة	14	46,66	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	6	20,0	20,0	46,7
	أوافق	12	40,0	40,0	86,7
	أوافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	5	26,7	26,7	26,7
	محايد	3	20,0	20,0	46,7
	أوافق	15	40,0	40,0	86,7
	أوافق بشدة	7	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	19	63,3	63,3	63,3
	أوافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	10	30,0	63,3	63,3
	أوافق بشدة	20	70,0	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	18	60,0	26,7	26,7
	أوافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	26,7	60,0	60,0
	أوافق	25	74,3	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	أوافق	16	53,3	53,3	70,0
	أوافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	2	6,7	6,7	23,3
	أوافق	15	50,0	50,0	73,3
	أوافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	أوافق	19	63,3	63,3	66,7
	أوافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	أوافق	18	60,0	60,0	66,7
	أوافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله أصحاب المصالح معها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	3,3	3,3	3,3
	أوافق	16	53,3	53,3	56,7
	أوافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بالمنافسة المتواجدة أمامها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	1	3,3	3,3	13,3
	أوافق	14	46,7	46,7	60,0
	أوافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	9	30,0	30,0	36,7
	محايد	8	26,7	26,7	63,3
	أوافق	8	26,7	26,7	90,0
	أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تضع مؤسستكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	أوافق	14	46,7	46,7	63,3
	أوافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تبحث منظماتكم لخلق الفرص أمامها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	أوافق	16	53,3	53,3	60,0
	أوافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية مستمرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	أوافق	11	36,7	36,7	40,0
	أوافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توجد للمصرف رسالة موثقة وواضحة تعكس فلسفته وغايته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	11	36,7	36,7	36,7
	محايد	3	10,0	10,0	46,7
	أوافق	14	46,7	46,7	93,3
	أوافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	16,7	16,7	16,7
	لا أوافق	8	26,7	26,7	43,3
	محايد	7	23,3	23,3	66,7
	أوافق	6	20,0	20,0	86,7
	أوافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توجد استراتيجيات شاملة لتحقيق غايات المصرف العامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	لا أوافق	13	43,3	43,3	50,0
	محايد	8	26,7	26,7	76,7
	أوافق	6	20,0	20,0	96,7
	أوافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	5	16,7	16,7	16,7
	لا أوافق	8	26,7	26,7	43,3
	محايد	7	23,3	23,3	66,7
	أوافق	6	20,0	20,0	86,7
	أوافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	10	33,3	33,3	60,0
	أوافق	11	36,7	36,7	96,7
	أوافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع وخطط العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	10	33,3	33,3	43,3
	محايد	7	23,3	23,3	66,7
	أوافق	7	23,3	23,3	90,0
	أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل المصرف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	9	30,0	30,0	40,0
	محايد	9	30,0	30,0	70,0
	أوافق	8	26,7	26,7	96,7
	أوافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحميل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	10	33,3	33,3	36,7
	محايد	10	33,3	33,3	70,0
	أوافق	8	26,7	26,7	96,7
	أوافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تحدد احتياجات المصرف من الكفاءات المالية وفق الخطط الاستراتيجية المحددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	لا أوافق	11	36,7	36,7	50,0
	محايد	5	16,7	16,7	66,7
	أوافق	7	23,3	23,3	90,0
	أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

لنجاح المصرف واستمراره يجب عليه اتباع الاستراتيجية الموضحة في رؤية ورسالة المنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
لا أوافق	4	13,3	13,3	16,7
محايد	4	13,3	13,3	30,0
أوافق	13	43,3	43,3	73,3
أوافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتسم الأداء العام للمصرف بالكفاءة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	أوافق	16	53,3	53,3	70,0
	أوافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

حقق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	3	10,0	10,0	30,0
	أوافق	11	36,7	36,7	66,7
	أوافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	لا أوافق	1	3,3	10,0	20,0
	محايد	1	3,3	10,0	30,0
	أوافق	16	53,3	36,7	66,7
	أوافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	لا أوافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	أوافق	11	36,7	36,7	60,0
	أوافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء المالي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	لا أوافق	4	13,3	13,3	26,7
	محايد	6	20,0	20,0	46,7
	أوافق	10	33,3	33,3	80,0
	أوافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

يستخدم المصرف أساليب تكنولوجية متطورة لخدمة العملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6,7	6,7
	لا أوافق	2	6,7	13,3
	محايد	6	20,0	33,3
	أوافق	16	53,3	86,7
	أوافق بشدة	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يسعى المصرف لزيادة الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	3	10,0	10,0
	لا أوافق	2	6,7	16,7
	محايد	3	10,0	26,7
	أوافق	18	60,0	86,7
	أوافق بشدة	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف للتطوير المستمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3
	لا أوافق	4	13,3	26,7
	محايد	6	20,0	46,7
	أوافق	9	30,0	76,7
	أوافق بشدة	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	4	13,3	13,3
	لا أوافق	8	26,7	40,0
	محايد	3	10,0	50,0
	أوافق	9	30,0	80,0
	أوافق بشدة	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	2	6,7	6,7
	لا أوافق	9	30,0	36,7
	محايد	6	20,0	56,7

أوافق	10	33,3	33,3	90,0
أوافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 06:
تحليل نتائج المحاور

Statistiques

		تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها	تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة	تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم	رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومنشورة	تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية	تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة	تزود إدارة المؤسسة بالإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم	تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل	تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية	تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,9667	3. 667	4,0000	4,696	3,4000	3,4233	4,3667	4,6672	4,4000	4,4322
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		,96431	,92431	1,01710	1,2442	1,03724	1,0234	,49013	,49992	,49827	,49387
Minimum		1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		119,00	119,00	120,00	120,00	102,00	102,00	131,00	131,00	132,00	132,00

Statistiques

		تستخدم مؤسستكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية	الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة	الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة	تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها	تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله أصحاب المصالح معها	لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بالمنافسة المتواجدة أمامها	تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي	تضع مؤسستكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات	تبحث منظمتكم لخلق الفرص أمامها	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية مستمرة
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0333	3,8333	4,2667	4,2000	4,3667	4,1333	3,0333	4,1000	4,3333	4,5000
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	5,0000
Ecart type		,88992	1,08543	,63968	,80516	,66868	1,00801	1,12903	,95953	,60648	,82001
Minimum		2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		121,00	115,00	128,00	126,00	131,00	124,00	91,00	123,00	130,00	135,00

Statistiques

		توجد منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات المعمول بها في المصرف وتشكيل قاعده معلوماتية لغاياته	توجد استراتيجيات شاملة لتحقيق غايات المصرف العامة	منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات	يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة	للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع وخطط العمل	يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل المصرف	يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحميل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف	تحدد احتياجات المصرف من الكفاءات المالية وفق الخطط الاستراتيجية المحددة	لنجاح المصرف واستمراره يجب عليه اتباع الاستراتيجية الموضحة في رؤية ورسالة المنظمة	
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		3,2333	2,9667	2,7000	2,8667	3,1667	2,9000	2,8333	2,9333	2,8000	3,7667
Médiane		4,0000	3,0000	2,5000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,5000	4,0000
Ecart type		1,04000	1,12903	,98786	1,30604	,87428	1,18467	1,05318	,94443	1,24291	1,10433
Minimum		2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		97,00	89,00	81,00	86,00	95,00	87,00	85,00	88,00	84,00	113,00

Statistiques

		يتسم الأداء العام للمصرف بالكفاءة	حقق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية	يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين	يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة	ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء المالي	يستخدم المصرف أساليب تكنولوجية متطورة لخدمة العملاء	يسعى المصرف لزيادة الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة	يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف للتطوير المستمر	يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة	يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0333	3,7333	3,4333	4,2333	3,3333	3,6000	3,6200	3,3667	3,1667	3,1000
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,5000	3,0000
Ecart type		,88992	1,31131	1,43131	1,16620	1,32179	1,03724	1,14259	1,35146	1,39168	1,15520
Minimum		2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		121,00	112,00	112,00	121,00	100,00	108,00	108,00	101,00	95,00	93,00

Statistiques

		axe1	axe2	axe3	axe4
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,3667	4,5333	3,4000	4,4333
Médiane		8,0000	9,0000	8,0000	7,5000
Ecart type		1,18855	1,10589	1,40443	1,45468
Minimum		5,00	6,00	4,00	4,00
Maximum		10,00	10,00	10,00	10,00
Somme		251,00	256,00	222,00	223,00

الملحق رقم 07:

(One Way
Anova)

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.	Intergruppes	23,108	5	4,622	28,746	,000
	Intragruppes	3,859	24	,161		
	Total	26,967	29			
تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة.	Intergruppes	23,108	5	4,622	28,746	,000
	Intragruppes	3,859	24	,161		
	Total	26,967	29			
تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم.	Intergruppes	13,624	5	2,725	3,993	,009
	Intragruppes	16,376	24	,682		
	Total	30,000	29			
رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومنشورة.	Intergruppes	13,624	5	2,725	3,993	,009
	Intragruppes	16,376	24	,682		
	Total	30,000	29			
تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية.	Intergruppes	5,006	5	1,001	,917	,487
	Intragruppes	26,194	24	1,091		
	Total	31,200	29			
تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة.	Intergruppes	5,006	5	1,001	,917	,487
	Intragruppes	26,194	24	1,091		
	Total	31,200	29			
تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم.	Intergruppes	3,108	5	,622	3,866	,010
	Intragruppes	3,859	24	,161		
	Total	6,967	29			
تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل.	Intergruppes	3,108	5	,622	3,866	,010
	Intragruppes	3,859	24	,161		
	Total	6,967	29			
تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.	Intergruppes	3,341	5	,668	4,157	,007
	Intragruppes	3,859	24	,161		
	Total	7,200	29			
تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة.	Intergruppes	3,341	5	,668	4,157	,007
	Intragruppes	3,859	24	,161		
	Total	7,200	29			

ANOVA

axe1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	21,419	8	2,677	2,876	,025
Intragroupes	19,548	21	,931		
Total	40,967	29			

ANOVA

axe4

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	41,819	8	5,227	5,616	,001
Intragroupes	19,548	21	,931		
Total	61,367	29			

الملحق رقم 08:

اختبار الارتباط بيرسون

Corrélations

		axe2	totale
axe2	Corrélation de Pearson	1	,282
	Sig. (bilatérale)		,131
	N	30	30
totale	Corrélation de Pearson	,282	1
	Sig. (bilatérale)	,131	
	N	30	30

Corrélations

		axe3	totale
axe3	Corrélation de Pearson	1	,305
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	30	30
totale	Corrélation de Pearson	-,305	1
	Sig. (bilatérale)	,101	
	N	30	30

الملحق رقم 09:

اختبار الانحدار الخطي

البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe3 ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : totale

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,305 ^a	,093	,610	0,84258

a. Prédicteurs : (Constante), axe3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,737	1	9,737	22,868	,001 ^b
	de Student	95,063	28	3,395		
	Total	104,800	29			

a. Variable dépendante : totale

b. Prédicteurs : (Constante), axe3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	18,853	1,834		10,280	,000
	axe3	,413	,244	,305	1,694	,001

a. Variable dépendante : totale

الملحق رقم 10:

استبيان الدراسة



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي <http://www.cuniv-eltaref.edu.dz/>
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطرف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Taref-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

إستبيان بعنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي

– دراسة حالة البنك الوطني الجزائري فرع القالة –

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد - ولاية الطارف- حول دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي، ونظرا لتفرد بنكمم وتميزه عن غيره من البنوك قمنا باختياركم لدراسة الحالة ، أمليين أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة و نحن على ثقة من أن إجابتكم ستكون بدقة وموضوعية بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي لهذه الدراسة ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف:

د. عمارة نورة

من إعداد الطلبة:

جربي أميمة

مجال إسلام

السنة الجامعية: 2022/2021

يرجى وضع علامة X في الإجابة الصحيحة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 بين 30-40 أكثر من 40
3. الحالة المهنية: مدير تنفيذي إيط عامل بالمؤسسة
4. الأقدمية: 1-5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. المستوى التعليمي: دون بكالوريا بكالوريا دبلوم عالي

المحور الثاني: ممارسة البنك الوطني للإدارة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوافر لديكم المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.					
2	تتوفر لدى مؤسستكم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة.					
3	تشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية لمنظمتكم.					
4	رؤية ورسالة مؤسستكم محددة ومكتوبة ومنشورة.					
5	تراعي المؤسسة الاستراتيجية التي تم وضعها في عملية صياغة الاستراتيجية.					
6	تراعي إدارة المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من أنها مناسبة للخطة.					
7	تزود إدارة المؤسسة الإدارات الأدنى منها بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم.					
8	تعتمد إدارة المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ برامج وخطط العمل.					
9	تعتمد إدارة المؤسسة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.					
10	تضع إدارة المؤسسة آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة.					

المحور الثالث: ضمان بقاء البنك الوطني الجزائري ولاية الطارف في ظل بيئة معقدة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	تستخدم مؤسستكم أساليب وصفية في تحليل بيئتها الخارجية.					
2	الأساليب الوصفية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة.					
3	الأساليب الكمية المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية فعالة					
4	تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها.					
5	تتنبأ مؤسستكم بالتهديد الذي يمكن أن يشكله أصحاب المصالح معها.					
6	لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بالمنافسة المتواجدة أمامها.					
7	تضع مؤسستكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي.					
8	تضع مؤسستكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص والتهديدات.					
9	تبحث منظماتكم لخلق الفرص أمامها.					
10	عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة مؤسستكم الخارجية مستمرة.					

المحور الرابع: أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة المالية

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1	توجد للمصرف رسالة موثقة وواضحة تعكس فلسفته وغايته.					
2	توجد منهجية واضحة وشاملة لتوثيق الإجراءات المعمول بها في المصرف لتشكيل قاعده معلوماتية.					
3	توجد استراتيجيات شاملة لتحقيق غايات المصرف العامة.					
4	توجد منهجية واضحة لدى المصرف لتحميل الموارد المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها مع الفرص والمستجدات التي تفرضها الأسواق المالية.					
5	يقوم المصرف بإعداد رسالته بشكل متوازن وفق الإمكانيات المتوفرة.					
6	للمصرف هيكل تنظيمي يحتوي وحدات تنظيمية مسؤولة عن تنفيذ المشاريع وخطط العمل.					
7	يتعاون الهيكل التنظيمي للمصرف لتنفيذ خطط عمل المصرف.					
8	يضع المصرف معايير محددة لقياس جودة الخدمة وتحميل النتائج والاستفادة منها في تحسين كفاءة المصرف.					
9	تحدد احتياجات المصرف من الكفاءات المالية وفق الخطط الاستراتيجية المحددة.					
10	لنجاح المصرف واستمراره يجب عليه اتباع الاستراتيجية الموضحة في رؤية ورسالة المنظمة.					

المحور الخامس: رؤية الكفاءة المالية في القطاع المصرفي للبنك الوطني الجزائري لولاية الطارف

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	يتسم الأداء العام للمصرف بالكفاءة.					
2	حقق المصرف ربحية عالية خلال السنوات الثلاثة الماضية.					
3	يتمتع المصرف بقدرة على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والمحافظة عليها سواء كانت على مستوى الإدارة أو العاملين.					
4	يتميز المصرف بجودة الخدمات التي يقدمها لعملائه مقارنة بالمصارف المنافسة.					
5	ان التغيير المفاجئ في اسعار السوق يؤدي إلى زيادة مخاطر التمويل وبالتالي يؤثر على كفاءة الأداء المالي.					
6	يستخدم المصرف أساليب تكنولوجية متطورة لخدمة العملاء.					
7	يسعى المصرف لزيادة الأرباح خلال السنوات الثلاثة القادمة.					
8	يهتم المصرف بإجراء البحوث والدراسات ذات العلاقة بنشاط المصرف للتطوير المستمر.					
9	يحرص المصرف على تلبية احتياجات العملاء وتحسين الخدمة.					
10	يقوم المصرف بمقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة كل فترة زمنية محددة.					