الإدارة الاستراتيجية والتطوير التكنولوجي لمنظمات المستقبل

-دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية-

Strategic Management and Technological development of The future's organizations

-Case study in Algerian Banks-

الأستاذة: أمينة عدنان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة معسكر-

الملخص:

تمكّن عملية الإدارة الإستراتيجية من استكشاف الفرص المستقبلية التي تساعد على تطوير إدارة الأعمال في المنظمات والحد أو التقليل من المخاطر في المستقبل.

لقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المصارف الجزائرية، وتكونت عينة الدراسة من مدراء تلك المصارف، وقد كان المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج التحليلي في اختبار الفرضيات بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي في بناء الجانب النظري للدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وذلك من خلال برنامج (spss).

Résumé

Strategic management process enables to explore future opportunities that help develop business management in organizations and reduce or minimize risks in the future.

This study was conducted on a group of Algerian Banks, and it is consisted of a sample managers of these banks, we used for this study the analytical method in the test of hypotheses in addition to using the descriptive approach in the theoretical aspect of the study, data were collected through the questionnaire, and the use of statistical methods to analyze the data through the program (spss).

المقدمة:

قد تواجه المنظمات في المستقبل القريب تحديات كبيرة ومنافسات شديدة، مما يدفعها أن تقاوم ذلك الآن من خلال قيامها بمراجعة سياساتها، وتصميم خطط استراتيجية تمكنها من تنمية مواردها، ورفع الكفاءة في استخدام هذه الموارد، وفي هذا الإطار يظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية الذي يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، بحيث تسمح الإدارة الاستراتيجية بالتحكم النسبي في المستقبل، وإن الإدارة الاستراتيجية تمكن إدارة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءا من الانتقال من مجرد عمليات إدارية يومية روتينية وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق في النهاية توجيها فعالا لمنظماتهم وبحيث تكون الرؤية الجديدة الاستفادة من الماضي وأخطائه وإدراك الواقع الحالي لتصميم مستقبل متطور.

كما يتطلب نجاح الإدارة في المستقبل إحداث تغيير جوهري حيث عليها أن تحدد اليوم صورتها المستقبلية من خلال تبني مجموعة من التوجهات الاستراتيجية والتي تساعدها في رسم مستقبلها، وتختلف هذه التوجهات من منظمة لأخرى تبعا لأهدافها الاستراتيجية المراد تحقيقها وحسب رسالة المنظمة نفسها.

أما فيما يخص المصارف الجزائرية فهي منظمات تعيش تحولات جذرية لمواجهة التغيرات الكثيرة التي يعيشها الاقتصاد الجزائري وقد أصبحت مشكلة تحديث النظام المصرفي الجزائري والتحاقه بركب المستقبل من أكبر اهتمامات السلطات العمومية.

إن المصارف الجزائرية قادرة على المنافسة بالرغم من اشتدادها، وذلك في إطار ارتباطها بقطار العصرنة، وهدفها هو الحفاظ على قطاع يتميز بالتجديد المستمر في ظل التطورات الراهنة بهدف الوصول إلى مستوى معين من الجودة في الأداء والدخول في اقتصاد المنافسة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في معرفة الدور والتأثير الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية باعتبارها تتحكم نوعا ما في المستقبل من خلال استقراء الفرص المستقبلية في إدارة المهن المصرفية للمصارف الجزائرية، إذ أن إدارة المهن المصرفية تعبّر عن قرار استراتيجي تأخذه الإدارة العليا في المصرف، ومن ثم يتم تنفيذه وتقييمه بمساهمة المستويات الإدارية الأخرى. بالإضافة إلى تحديد دور التكنولوجيا كتوجه مستقبلي للمصرف في إدارة تلك المهن المصرفية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

كيف تتم إدارة المهن المصرفية في ظل الإدارة الاستراتيجية وتوجهات مصارف المستقبل1؟

1- مدخل إلى منظمات المستقبل:

ماذا ينتظر من منظمات المستقبل، وكيف ستكون العلاقة بين المنظمة وعملائها، أسئلة تحير الكثير من المهتمين بالمجال الإداري في العالم. حيث أنه لا توجد صورة محددة لما ستكون عليه المنظمات في المستقبل، إلا أن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة تستدعي قيامها بدءا من اليوم بإعادة النظر في خدماتها المقدمة، واتخاذ الأساليب الصحيحة في ممارسة عملها، إذ أن نجاح المنظمات في المستقبل يعتمد على ما سوف تقوم به اليوم.

[1] إذ يمكن إدراج التفكير بالمستقبل كميدان حيوي أساسي في الوقت المعاصر، حيث أن التفكير بالمستقبل قد تحول إلى علم قائم بذاته. وإن الحاضر بتكويناته وإبداعاته يلد عادة المستقبل، فمتى تم فهم هذا المتحرك يتم التنبؤ بوليد اليوم القادم.

1-1- [2] كيف يتم تصور منظمة المستقبل؟

يرى البعض بأن منظمة المستقبل (أو منظمة الغد) هي المنظمة التي:

- تخدم كل فئات المجتمع وليس فئة صغيرة من المقتدرين.
- تحقق تعادل الفرص بين المواطنين في الحصول على الموارد القابلة للاستثمار.
- تمول الإنتاج أكثر مما يمول الاستهلاك أو المشاريع ذات الطابع الاستهلاكي.
- تعمل لخدمة الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية المتواصلة.

يستخلص من السمات السابقة لمنظمات المستقبل أنها في الحقيقة سمات بعض المنظمات اليوم أيضا، إلا أنه قصد بذلك أن منظمات المستقبل يجب أن تكون لديها كل هذه السمات مجتمعة لكي ترقى إلى المكانة التي تريدها.

[3] كما أن **منظمة المستقبل** تتأثر إلى حد كبير بالبيئة المحيطة بها من محيط اقتصادي، ديمغرافي، تشريعي، تكنولوجي،... وإن دراسة مستقبل المنظمات يستوجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي التغيرات المتوقعة للبيئة المحيطة بالمنظمة في الخمس أو العشر سنوات المقبلة؟

- فيما تتمثل تنبؤات القطاعات المختلفة لعمل المنظمات في ظل تلك التغيرات المتوقعة للبيئة؟

- ما هي الإستراتيجيات والسياسات التي تفضل إدارة المنتظمة انتهاجها في السنوات المقبلة؟

- [4] كيف يتم تطوير العلاقات بين المنظمات والعملاء في عالم يكون فيه الواقع والافتراض شيئا واحدا؟

إن منظمات المستقبل تبحث عن مبادئها الجديدة، مما يدفعها للانطلاق في صناعة شاملة لجميع أعمالها[5]. [6] وإن التوجه إلى تحديث المنظمات هو توجه لا بديل عنه في ظل العولمة وتعدد حاجات المجتمع الذي أصبح بحاجة إلى

---

[1] الظاهر، نعيم إبراهيم، " **الإدارة الإستراتيجية (المفهوم– الأهمية– التحديات)**"، عالم الكتب الحديث (إربد)، جدار للكتاب العالمي (عمان)، الأردن، 2009م، ص 270- 271- 272.

[2] " **مصارف الغد**"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2001م، ص 49- 50.

[3] George Hanc**, " The Future Of Banking In America (summary and conclusions)",** FDIC Banking Review, volume 16, n1, 2004, p 2-3.

[4] **" La banque de demain",** ATT.AFP- Atelier, 28 Avril 2008.

[5] Bernard Lauquin**," La Banque du Futur révise ses fondamentaux",** Banque Magazine, Juillet-Août, 2008, page 1 .

المزيد من الخدمات الجديدة الأكثر تنوعا، وإلى أدوات استثمارية تدر له عائدا ماليا مناسبا، [7] والمطلوب هو توسع حقل النشاط، فالمنافسة أصبحت حقيقة يومية، وإن التحديث لا يكون فقط على مستوى المنظمات، وإنما يكون كذلك بتحديث أنظمة الإعلام والبنى التحتية وغيرها. [8] إذ أن التحديث يكون على المستويات التالية:

1- **البنية التقنية:** إن مواكبة التطورات الإلكترونية تتطلب تطوير وتحديث البنية التقنية التحتية اللازمة لتطوير شبكات الاتصال على المستوى المحلي والخارجي لتسهيل وتسريع ربط المعلومات داخليا ودوليا.
2- **البنية القانونية:** تعد القوانين الإطار التشريعي لأي عمل، وتمثل القوانين الضمانة التي تحمي حقوق جميع المتعاملين في أي عمل شرعي، مما يقتضي تحديث البنية القانونية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتجارة الإلكترونية.
3- **البنية البشرية:** يرى البعض أن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار المولد للثروة المتجددة، ولهذا تقتضي الضرورة رفع كفاءة العنصر البشري في كافة الأجهزة التشغيلية والإنتاجية والخدماتية والرقابية لمواكبة التطور.

2-1- نموذج النقلة الحضارية الشاملة:

في ظل الآثار المحدودة لأساليب التطوير التنظيمي في تحقيق إنجازات عالية في كثير من الأحيان، يقترح البعض نموذج النقلة الحضارية الشاملة والذي يعد تغييرا نوعيا متعدد المستويات يرتبط بالمستقبل. حيث أن النقلة الحضارية الشاملة هي عملية مستمرة عبر الزمن وترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة، وتبدأ النقلة الحضارية الشاملة بمبادرة من الإدارة العليا للمنظمة والتي يجب أن تتمتع برؤية خاصة وقدرة على نقل تلك الرؤية للتابعين لتكوين شبكة مؤيدين من لدى مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، فهي تحتاج أن يتمتع الجميع بطرق جديدة فيما يتعلق بكل من الإدراك، والتفكير والسلوك، إذ أنها تعتمد على فكر إداري يؤمن بالمشاركة والالتزام الذاتي وروح الفريق والمرونة وعضوية العلاقات، وذلك في ظل افتراضات إيجابية عن أعضاء المنظمة أهمها حب العمل والقدرة على الابتكار والرقابة الذاتية وتقليل المخاطرة. بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى خبراء استشاريين خارجيين بما لديهم من خبرات كثيرة متراكمة ورؤية للمنظمة من زوايا مختلفة.

إن الكيان الجديد في المستقبل والناتج عن النقلة الحضارية الشاملة لا يأتي من فراغ، وإنما بناءا على تشخيص دقيق للوضع الحالي للمنظمة من حيث تاريخه، وأدائه، وقيمه، ونمط القيادة والإشراف والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي والمركز التنافسي،...

ويتطلب التحول إلى منظمات المستقبل، في إطار ما يسمى بالنقلة الحضارية الشاملة الرؤية والرسالة، القيادة، الإستراتيجية، ثقافة المنظمة، الهيكلة التنظيمية، نظم التشغيل، مهارات الموارد البشرية[9].

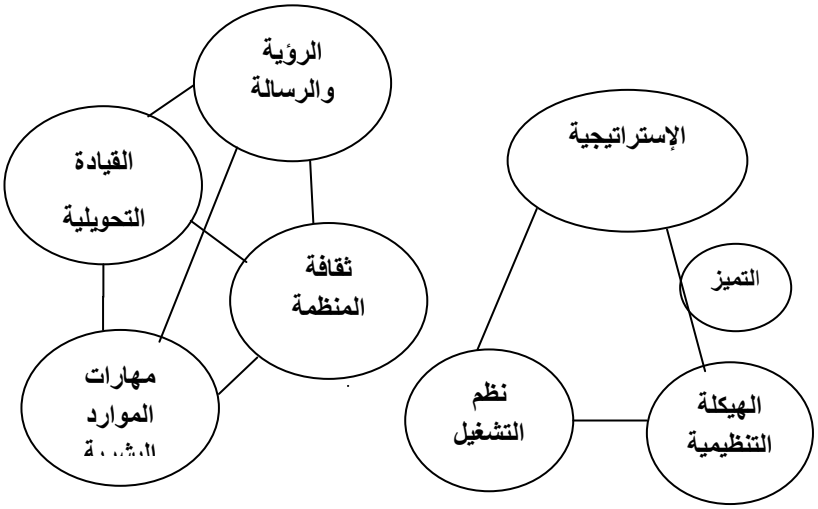
---

[6] رزيق، كمال- فضيلي، عبد الحليم، " **تحديث النظام المصرفي الجزائري**"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية (الواقع و التحديات)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، 14- 15 ديسمبر/ كانون الأول 2004م، ص 375.

[7] Dib Saïd, **" La Promotion de la bancarisation",** El watan Economie, n 88, du 21!01/2007 au 04/ 02/ 2007, page2.

[8] شافي، نادر عبد العزيز، " **المصارف والنقود الإلكترونية**"، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2007م، ص 108- 109- 110- 111.

الشكل (01): يوضح عناصر النقلة الحضارية الشاملة



1-3- أثر التكنولوجيا على منظمات المستقبل:

إن العناصر التي شملها نموذج النقلة الحضارية الشاملة الذي اقترحه البعض تقود إلى ضرورة توافر عناصر أو مفاهيم أخرى تنبثق عن تلك العناصر السابقة المكونة للنموذج أو تكملها. وأهمها إدماج التطور التكنولوجي خصوصا في ظل ما يسمى بعصر الثورة المعلوماتية، حيث أن أهم ما يميز عمل المنظمات في هذا العصر هو تعاظم دور التكنولوجياومحاولة الاستفادة من فوائدها وتطوير وسائل تقديم الخدمة. وإن عصر المعلوماتية يتطلب ضرورة تكييف المنظمات مع التغيرات البيئية المحيطة، خصوصا التغير التكنولوجي باعتباره التغير الدائم والمؤثر في إدارة المنظمة. ويقتضي هذا التكيف اتخاذ مجموعة من الإجراءات أو تبني مجموعة من المفاهيم التي تشكل أرضية لانتقال المنظمات من وضعها الحالي إلى منظمات المستقبل، من خلال بلورة الاتجاهات المستقبلية الناجحة.

---

[9] الهواري، سيد، " **كيف نجدد مصارفنا العربية لمواجهة تحديات المستقبل**"، مؤتمر مصارف الغد، دمشق، سورية، 29- 30 نيسان/ أبريل 2001م، ص 11-14- 20- 21- 22- 23.

فالتطورات الحالية والمستقبلية في التكنولوجيا ترسم مستقبلا يتميز ربما بتغيرات عنيفة حيث أن التكنولوجيا تمثل واحدة من القوى التي تشير إلى حقبة زمنية أخذت تعزز تغييرات وتحديات كبيرة. فالتطورات المتزامنة في التكنولوجيا، وخاصة في حقل الاتصالات، قد أكدت عملية الانتقال من العمل التقليدي إلى مهنة أكثر شمولية لتقديم الخدمات، كما أن التأكيد على أهمية دور المعلومات يسمح بدخول منافسين جدد، كما أنها توفر إمكانات متقدمة لإدخال عمليات تطوير خدمات جديدة، وبذلك سيزداد الطلب على استخدام تكنولوجيا المعلومات نتيجة للمنافسة[10].

إذ أن التطورات الحاضرة والمرتقبة تؤكد أن العالم آخذ في الاعتماد المتزايد على عامل تكنولوجيا المعلوماتية الذي أخذ يتفوق على الوسائل التقليدية الأخرى، وهناك شبه إجماع على أن اقتصاد القرن المقبل سيبنى إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلوماتية[11].

[12] وإن استخدام التكنولوجيا في المنظمات قد مر بست مراحل تمثلت في الآتي:

1- مرحلة الدخول.
2- مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا.
3- مرحلة دخول الاتصالات والتوفير الفوري لخدمات العملاء.
4- مرحلة ضبط أو السيطرة على التكاليف.
5- مرحلة اعتبار التكنولوجيا أحد موجودات المصرف.
6- مرحلة اعتبار التكنولوجيا عملا ضمن أعمال المصرف.

2- الإدارة الإستراتيجية للمنظمات:

واجهت المنظمات ولازالت تواجه تحديات وصعوبات إما أن تتجاوزها وتحقق النجاح والاستقرار، أو تقودها إلى الفشل. ولهذا أصبح لزاما على المنظمات أن تجد أساليب لمواجهة تلك التحديات. حيث إن المنظمات اليوم تشهد تحولات عديدة تفرض عليها اتباع أساليب وسلوك اتجاهات حديثة من أجل تقديم خدماتها ومنتجاتها في أحسن صورة، وكذا تكوين صورة مستقبلية عن ما سيكون وضعها في المستقبل على الأقل القريب. فمنظمات المستقبل يجب أن تبني من اليوم توجهها والمحافظة عليه. وإن الإدارة الإستراتيجية توفر ذلك من خلال الرؤية المستقبلية التي تمكن المنظمات من التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستفادة من الدراسات التي تجري على الأسواق والمنتجات والمنافسين من أجل تحقيق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

2-1- التفكير الإستراتيجي:

---

[10] مولينو، فيليب، " **مقدمة في الصيرفة**"، مركز الكتب الأردني، عمان، 1994م، ص 179- 183.

[11] "**الصناعة المصرفية العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين**"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1997م، ص 175.

[12] الشمري، ناظم محمد نوري- العبد اللات، عبد الفتاح زهير، " **الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع)**"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008م، ص 25- 26- 27.

يعد التفكير الإستراتيجي أحد التحديات الهامة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستوياتها. و تتجسد فوائد التفكير الإستراتيجي بأنه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة. ويساعد التفكير الإستراتيجي على الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصورات المنظمة بعيدة الأمد[13].

ويعرف التفكير الإستراتيجي على أنه أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة، والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجها فعالا بشكل أفضل لمنظماتهم، بحيث يصبح المنظور الجديد متجها للمستقبل من دون إهمال للماضي.

فالتفكير الإستراتيجي يعد أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات، كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل، ويقول (أوين بايبك) في هذا الصدد : إن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه [14].

2-2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

[15]إن الإدارة الإستراتيجية كفيلة بتفعيل وضبط حركة المنظمة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي بحيث أن النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل قراءة المستقبل وتقليل حالات عدم التأكد من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الخيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل.

أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية فهي " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية"[16].

أو هي" طريقة تتعلق بالإجابة عن الوضعية التي تريد المنظمة تحقيقها وكيفية الوصول إلي تلك الوضعية، كما تتعلق أساسا بمستقبل القرارات الحالية مع عدم تجاهل حقيقة أن الشكوك (أو حالات عدم التأكد) يجب تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك من خلال القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط الشامل للمنظمة وكذا عملية التنفيذ (أو التطبيق)" [17].

---

[13]الخفاجي، نعمة عباس، " **الفكر الإستراتيجي (قراءات معاصرة)**"، دار الثقافة للنشر والعلوم، عمان، الأردن، 2008م، ص 219- 220.

[14]الدوري، زكريا- صالح، أحمد علي، " **الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)**"،دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009م، ص 26- 27- 275- 276.

[15]الظاهري، نعيم إبراهيم، " **الإدارة الإستراتيجية (المفهوم– الأهمية– التحديات)**"، **مرجع سابق**، ص 260.

[16]الحسيني، فلاح حسن ،" **إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز)**"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006م، ص 146- 147.

[17]**"Strategic Financial Management",** The institute Of Chartered Accountants of India,p11.

من خلال التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية، يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي كل ما يتعلق بالقرارات والاتجاهات التي يتخذها المصرف بهدف تحقيق الأهداف المستقبلية في ظل الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمصرف وتغيراتها، ويحتاج ذلك إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة ومن ثم تنفيذها وتقييمها والرقابة عليها.

وتتضمن الإدارة الإستراتيجية في المنظمة ثلاثة مستويات وذلك وفقا لأكثر التقسيمات شيوعا، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

1- إستراتيجية المنظمة ككل: Corporate Strategy

2- إستراتيجية وحدات الأعمال: Business Strategy

3- إستراتيجية الوظائف: Functional Strategy

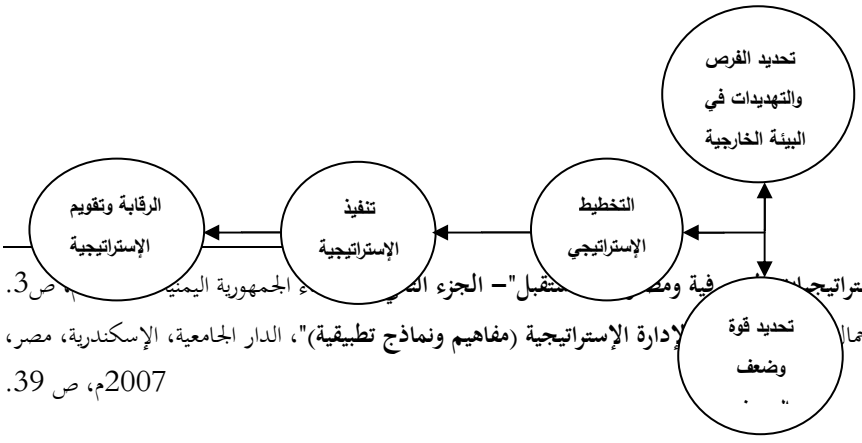
2-3- مراحل الإدارة الإستراتيجية:

[18] تنطوي الإدارة الإستراتيجية على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: التخطيط (أو التكوين)، التنفيذ، التقييم. ويرى البعض تجزئة مرحلة التخطيط إلى مهمات أخرى تتمثل في تحديد طبيعة المنظمة ورسالتها، وصياغة الإستراتيجية.

[19] ويقول البعض أن عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن مجموعات من الأنشطة تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الأداء، وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف، وتقوم بتحديد العوامل الإستراتيجية ومن ثم تقييمها تمهيدا لصياغة رسالة المنظمة. وإن الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية تكمن في تحديد الرسالة والتي يتم في ضوئها تحديد الأهداف والسياسات، والتي يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات. وفي النهاية يتم تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيد في إحكام الرقابة وإعادة الاتزان والفاعلية للأنشطة التنظيمية.

مما سبق، يمكن تمثيل مراحل الإدارة الإستراتجية كما يلي:

الشكل(02): مخطط يمثل مراحل الإدارة الإستراتيجية



[18] الشماع، خليل، **الإستراتيجي... فية ومص... ستقبل"– الجزء الث...** الجمهورية اليمنية... ص3.

[19] إدريس، ثابت عبد الرحمن– المرسى، جما... **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007م، ص 39.

2-3-1- التخطيط الإستراتيجي:

في ظل عالم يتغير باستمرار، تصبح وظيفة التخطيط أمرا أكثر صعوبة، وتواجه المنظمات السؤال التالي: " ماذا ستكون صورة الغد؟"، وتكون الإجابة أن صورة الغد سوف تختلف عن اليوم، سوف تتغير ولكن بأي صورة وإلى أية درجة، لا يتم تأكيد ذلك في عالم معقد التركيب ويتغير بسرعة.

[20] وتحتاج المنظمات إلى التخطيط الإستراتيجي 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 الإستراتيجي في المنظمة، والتي تتمثل في كونها منهجا للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يمكنها أن تحقق قيمة إضافية لها.

[21]**ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه:** "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنشأة معها". فالبيئة المحيطة بالمنظمة ليست ثابتة بل متغيرة نتيجة قوى متحركة متعددة، وإن هنالك على الأغلب أربعة أنواع من التغيير:

التغيير الضعيف، التغيير المستمر، التغيير المتفرق والتغيير الجذري.

2-3-2- التنفيذ الإستراتيجي في المصرف:

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

---

[20] Joseph F. Sinkey,JR**," Commercial Bank Financial Management",** pearson Edcation, Inc, Upper,saddle, sixth edition, 2002, p 201- 202.

[21] العمر، خضر محمود محمد، " **أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2000م، ص 21.

الرأي عليها موضع التنفيذ[22]. حيث أنه بعد الانتهاء من اختيار الإستراتيجية العامة للمنظمة، يتعين وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العملية، وكذلك تحديد المستويات المختلفة التي ستتصدى للقيام بكل خطوة ومرحلة والتوقيتات الزمنية المختلفة لإنجاز هذه الخطوات والإجراءات سواءا في الأجل القصير أو الأجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة[23].

وهناك الكثير من الذين يرون أن التنفيذ الإستراتيجي يختلف عن التخطيط الإستراتيجي وذلك لأن الأول يحتاج إلى مهارات مختلفة، كما أنه يتم من قبل أفراد وجماعات مختلفة أيضا[24].

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

أ-يجب أن تجزأ الإستراتيجية إلى عناصر صغيرة حتى تكون قابلة للتنفيذ[25]، أي الانتقال من العام إلى التفصيلي أو الجزئي بمعنى كيف يمكن وضع خطط للتنفيذ منسجمة ومترابطة مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

ب-المعرفة والإحاطة وتفعيل القدرات القيادية والمهارية لجعل الجميع يساهم في عمليات التنفيذ بفعالية.

ت-حشد الموارد بكافة أشكالها (معرفية، مادية، ثقافية،...) وتخصيصها بطرق صحيحة وسليمة[26].

2-3-3- الرقابة الإستراتيجية:

لضمان تحقيق الإستراتيجية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، فإنه يجب وضع نظام دقيق للتقييم والرقابة المستمرة لخطوات ومراحل تنفيذ الإستراتيجية لاتخاذ أية إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب أو تعديل الخطط أو الأهداف الفرعية في ضوء ما يسفر عنه التطبيق في مواجهة المتغيرات المختلفة التي قد تطرأ خلال الفترة من صياغة الأهداف وإستراتيجية تحقيقها وخلال فترات التنفيذ[27].

وإن الرقابة هي جوهر عملية الإدارة 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

---

[22] الرشيد، صالح عبد الرضا- جلاب، أحسان دهش، " **الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)**"، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008م، ص 346.

[23] غنيم، أحمد، " **صياغة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك**"، مطابع المستقبل، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1998م، ص 16.

[24] Peter Fitzroy- James M.Hulbert**," Strategic Management (creating value in a turbulent world)",** john wiley & sons, INC 1996, p 52.

[25] Peter Fitzroy- James M.Hulbert**,OP.cit.**p 52.

[26] الغالبي، طاهر محسن منصور- إدريس، وائل محمد منصور، " **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م، ص 446.

[27] غنيم، أحمد، " **صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك**"، **مرجع سابق**، ص 16.

إذا وجد[28]. كما يمكن النظر إليها على أنها أداة لتقييم السياسات والإستراتيجيات المختلفة للوقوف على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها[29] .

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 الأساسي من عملية الرقابة والتقييم الإستراتيجي هو التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصة به[30].

[31] وتتطلب عملية الرقابة الإستراتيجية القيام بأربعة أنشطة رئيسية تتمثل فيما يلي:

- **وضع معايير الأداء:** والتي سيتم استخدامها في مجال الرقابة وتمثل أهدافا ينبغي تحقيقها، وهناك معايير خاصة بخدمة المستهلك وبالإنتاج وبالعمليات وبالموارد البشرية والمعايير المرتبطة بالأداء المالي.

- **قياس الأداء:** تقوم المنظمة بقياس الأداء الفعلي والذي يتطلب الجوانب الآتية:

* **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.

[32] * **المراجعة الإستراتيجية (أو التدقيق الإستراتيجي):** حسب رأي (Samuel)، فإن 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 والقدرة على طرح أسئلة مهمة وعميقة.

---

[28] الصيرفي، محمد عبد الفتاح، " **إدارة البنوك**"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2006م، ص 223.

[29] هندي، منير إبراهيم، " **إدارة المنشآت المالية وأسواق المال**"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص 163.

[30] الحسيني، فلاح حسن- الدوري، مؤيد عبد الرحمن، " **إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)**"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008م، ص 211، 212.

[31] الحسيني، فلاح حسن- الدوري، مؤيد عبد الرحمن، **مرجع سابق**، ص 213- 214- 215.

[32] الدوري، زكريا مطلك، **مرجع سابق**، ص 330.

- **مقارنة المعايير بالأداء**[33] : يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير و الأداء الفعلي بموضوعية بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعة حتى تتم عملية المتابعة بفعالية.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** أو ما يطلق عليه باتخاذ القرار حيث بناء على نتائج عملية المقارنة يمكن اتخاذ القرار.[34] فبعد أ ن تكون إدارة المنظمة قد قامت بتقييم الأداء الفعلي لها، يجب عليها أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تراها ضرورية لمعالجة الانحرافات التي تظهر نتيجة عملية التقييم. و قد يكون الإجراء التصحيحي بسيطا جدا كتغيير سعر منتج معين مثلا، أو معقدا جدا كإجراء تعديل أساسي على المنتج الرئيسي الذي تصنعه المنظمة.

3- الدراسة الميدانية:

تم اختيار ثمانية (8) مصارف جزائرية كعينة مقصودة خمسة (5) مصارف عمومية (حكومية) وهي كل من بنك* الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، البنك الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك التنمية المحلية (BDL)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، وثلاثة (3) مصارف خاصة وهي كل من سوسييتي جنرال، بي أن بي با ري با (BNP Paribas)، المؤسسة المصرفية العربية (ABC)، وذلك من مجموع المصارف الجزائرية البالغ عددها عشرون (20) مصرفا، وتشكل العينة (40%) من المجموع الكلي للمصارف.

وإن مجتمع الدراسة هو المدراء (المدير العام ومعاونيه ورؤساء الأقسام وبعض مدراء المديريات الذين من شأنهم الإجابة على موضوع الدراسة)، أما عينة الدراسة فهي نخبة من هؤلاء المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء المديريات للمصارف التي وافقت على المشاركة في الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (80) مفردة بمعدل (10) مفردات من كل مصرف، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة (80) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات المستلمة (77)، وقد كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو (75) استمارة، أي أنه قد بلغت نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (93,75%).

3-1- اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى:

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أساليب (spss)، وذلك بهدف إيجاد القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط (بيرسون)، وكذا تحليل الانحدار الخطي البسيط بالإضافة إلى مستوى قيمة (F)، ومقارنتها بقيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي تم اعتمادها وذلك إما لرفض الفرضية أو قبولها.

---

[33] المغربي، عبد الفتاح، " **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1999م، ص 263.

[34] يزبك، حسن راغب، " **الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة المالية، المعهد العالي للإدارة، الجامعة الإسلامية في لبنان– آذار 2003، ص 33.

* تم استخدام كلمة "بنك" محل كلمة "مصرف" للتعبير عن أسماء تلك المصارف وهي تأخذ نفس المعنى.

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل وبين إدارة المهن المصرفية.

وإن الهدف من هذه الفرضية هو اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل) والمتغير التابع (إدارة المهن المصرفية) أي الوصول إلى معرفة ما إذا كانت الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل تؤدي إلى تطوير إدارة المهن المصرفية في المصارف الجزائرية محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية يتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية.

والهدف من هذه الفرضية هو الوصول إلى معرفة ما إذا كان توفر التخطيط الإستراتيجي في المصرف بإمكانه أن يؤدي إلى تطوير إدارة المهن المصرفية.

من خلال الجدول رقم (01)، يتضح بأن:

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية إلا أن شدة هذه العلاقة ضعيفة إذ بلغت قوة الارتباط (0,372).

- هناك تأثير للمتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) في (إدارة المهن المصرفية) كمتغير تابع إلا أن نسبة التأثير كانت ضعيفة إذ بلغت (13,9%) حيث أن (86,1%) من التغير الحاصل في إدارة المهن المصرفية راجع إلى عوامل أخرى.

- هناك علاقة تناسبية طردية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية.

وبالتالي فقد تم رفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية)، وقبول الفرضية البديلة (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية).

الجدول رقم (01): يوضح اختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية

	معامل الارتباط (بيرسون)	معامل التحديدر	قيمة F	نتيجة

الفرضية	قيمة معامل الارتباط	قيمة P الاحتمالية		قيمة F المحسوبة	قيمة P الاحتمالية	الاختبار
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية	0,372**	0,01	0,139	11,758	0,01	رفض الفرضية

**: علاقة الارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0,01)

2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

فرضية العدم (H_0) : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

وإن الهدف من هذه الفرضية هو الوصول إلى معرفة ما إذا كان التزام المصارف بالتنفيذ الإستراتيجي يؤدي إلى تطوير إدارة المهن المصرفية.

ويشير الجدول رقم (02) إلى ما يلي:

- أن قيمة معامل الارتباط بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية بلغت (0,218) بقيمة احتمالية تساوي (0,061) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أي أن هناك علاقة بين المتغيرين وهي غير معنوية.

- إن قيمة معامل التحديد لدرجة تأثير التنفيذ الإستراتيجي في إدارة المهن المصرفية بلغت (0,047)، وهي جد متدنية، كما أنها غير معنوية، وبالتالي لا يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- إن قيمة (F) المحسوبة لنوع وشدة العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية قد بلغت (3,629) وهي جد ضعيفة، وبقيمة احتمالية (0,061) وهي تفوق مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (0,05).

مما سبق، يمكن القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية.

وبالتالي، فقد تم قبول فرضية العدم (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية)، ورفض الفرضية البديلة (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية).

ويعود السبب في ذلك إلى أن التنفيذ الإستراتيجي يوجه من قبل عينة الدراسة في المصارف الجزائرية محل الدراسة إلى أهداف أخرى قد تكون مالية على الأغلب.

الجدول رقم (02): يوضح اختبار العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية

الفرضية	معامل الارتباط (بيرسون)		معامل التحديد	قيمة F		نتيجة الاختبار
	قيمة معامل الارتباط	قيمة P الاحتمالية		قيمة Fالمحسوبة	قيمة P الاحتمالية	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وبين إدارة المهن المصرفية	0,218	0,061	0,047	3,629	0,01	قبول الفرضية

3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية.

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية.

والهدف من هذه الفرضية هو الوصول إلى معرفة ما إذا كان للرقابة الإستراتيجية علاقة بإدارة المهن المصرفية.

يلاحظ من الجدول رقم (03) ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية وهي ضعيفة إذ بلغت قوة الارتباط (0,265) فقط.

- وجود تأثير ولكنه ضعيف جدا للمتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية) على (إدارة المهن المصرفية) كمتغير تابع إذ بلغت نسبة التأثير (7%) وهذا يعني أن (93%) من التغير الحاصل في إدارة المهن المصرفية تفسره عوامل أخرى.

- وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية.

وبالتالي فقد تم رفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية.)، وقبول الفرضية البديلة (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية).

الجدول رقم (03): يوضح اختبار العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة المهن المصرفية

الفرضية	معامل الارتباط (بيرسون)		معامل التحديد	قيمة F		نتيجة الاختبار
	قيمة معامل الارتباط	قيمة P الاحتمالية		قيمة F المحسوبة	قيمة P الاحتمالية	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وبين إدارة المهن المصرفية	0,265*	0,021	0,070	5,535	0,021	رفض الفرضية

*: علاقة الارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0,05)

4- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية.

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية.

والهدف من هذه الفرضية هو الوصول إلى معرفة إذا ما كان توجه المصارف الإستراتيجي مستقبلا نحو التكنولوجيا يؤدي إلى تطوير إدارة المهن المصرفية.

يوضح الجدول رقم (04) مايلي:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وإدارة المهن المصرفية وقد كانت شدة العلاقة متوسطة إذ بلغت قوة الارتباط (0,562).

- وجود تأثير للتوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا في إدارة المهن المصرفية، وقد بلغت نسبة التأثير (31,6%)، وهي نسبة ضعيفة، وهذا يعني أن (68,4%) من التغير الحاصل في إدارة المهن المصرفية تفسره عوامل أخرى.

- وجود علاقة تناسبية طردية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية.

وبالتالي يتم رفض فرضية العدم (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية)، وقبول الفرضية البديلة (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية).

الجدول رقم (04): يوضح العلاقة بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وإدارة المهن المصرفية

الفرضية	معامل الارتباط (بيرسون)		معامل التحديد	قيمة F		نتيجة الاختبار
	قيمة معامل الارتباط	قيمة P الاحتمالية		قيمة F المحسوبة	قيمة P الاحتمالية	
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي المستقبلي نحو التكنولوجيا وبين إدارة المهن المصرفية	0,562**	0,000	0,316	33,766	0,000	قبول الفرضية

**: علاقة الارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)

بناءا على ما تقدم من اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، فإنه يمكن رفض فرضية العدم الثالثة (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل وبين إدارة المهن المصرفية)، وقبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية لمصارف المستقبل وبين إدارة المهن المصرفية)، حيث أنه لم يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فقط بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية.

اختبار الفرضية الثانية:

فرضية العدم (H_0): لا تدرك المصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقها المستقبلية وبما سوف تكون عليه في السنوات المقبلة.

الفرضية البديلة (H1): تدرك المصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقها المستقبلية وبما سوف تكون عليه في السنوات المقبلة.

وإن الهدف من هذه الفرضية هو معرفة إذا كان للمصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقا مستقبلية أي ما إذا لديها خطوات بعيدة المدى فيما يتعلق بعملها.

لقد بلغ المتوسط العام لجميع الفقرات المتعلقة بالآفاق المستقبلية للمصارف الجزائرية (3,33) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) بنسبة (66,6%) وهي نسبة مرتفعة تزيد عن النسبة التي تم الاعتماد عليها وهي (60%)، وقد بلغ معامل الاختلاف (22,73%) وهو يقل عن النسبة المعتمدة (50%)، وهذا يدل على مدى انسجام إجابات المديرين، وتم استخدام اختبار (one sample t- test) وذلك لاختبار مدى وجود دلالة إحصائية في الفرق بين المتوسط العام (3,33) والمتوسط الفرضي(3).

ويوضح الجدول رقم (05) بأن قيمة المعنوية تساوي (0,000) وهي تقل عن (0,05) وذلك بالنسبة لجميع الفقرات المتعلقة بالآفاق المستقبلية للمصارف الجزائرية، وبالتالي فإن هناك فرقا معنويا بين متوسط إجابات المديرين والمتوسط الفرضي (3).

وعليه فإنه يتم رفض فرضية العدم (**لا** تدرك المصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقها المستقبلية وبما سوف تكون عليه في السنوات المقبلة)، وقبول الفرضية البديلة (تدرك المصارف الجزائرية محل الدراسة آفاقها المستقبلية وبما سوف تكون عليه في السنوات المقبلة).

الجدول رقم (05): يوضح اختبار (one sample T- test) للآفاق المستقبلية للمصارف الجزائرية

	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة P الاحتمالية	المعنوية
	- تهتم الإدارة الإستراتيجيةبالموارد المستقبلية	4,57	0,000	معنوي

	والظروف البيئية في المستقبل			
	- يهدف العمل الإداري الإستراتيجي لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمصرف	4,45	0,000	معنوي
	- يهتم المصرف بإدارة الحاضر أكثر من اهتمامه بإدارة المستقبل	2,19	0,000	معنوي
	- لدى المصرف اهتمامات كبيرة بكيفية إدارته لمهنه في المستقبل	4,21	0,000	معنوي
	يتوقع للمصرف بعد خمس (5) سنوات: - الاستمرار في نفس النشاط	3,16	0,000	معنوي
	- تنويع الأنشطة	4,25	0,000	معنوي
	- الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة	4,20	0,000	معنوي
	- الاتجاه نحو التخصص	3,03	0,000	معنوي
	- أخرى	3,11	0,000	معنوي
	تتمثل نظرة المصرف الإستراتيجية لخلق خدمات مصرفية في المستقبل: - في تجنب الخدمات المصرفية المعقدة	3,83	0,000	معنوي
	- في التركيز على المنتجات التقليدية	2,95	0,000	معنوي
	- ليست هناك إستراتيجية محددة	2,11	0,000	معنوي
	من وجهة نظرك، ما هي أهم التحديات التي سيواجهها المصرف في السنوات المقبلة؟ - تناقص ثقة العملاء بالمصرف وبإدارته كنتيجة للأزمة المالية العالمية	2,09	0,000	معنوي
	- زيادة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات المالية غير المصرفية	3,95	0,000	معنوي

	- تزايد متطلبات العملاء فيما يخص جودة الخدمة المصرفية	3,83	0,000	معنوي
	- يرى المصرف أن مستقبله يكمن في الاندماج لتحقيق النجاح المستمر للمصرف	3,71	0,000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

3-2- نتائج الدراسة:

- إن الهدف من إنشاء مصرف المستقبل هو وضع تصور لمصرف لا تتخلله الأخطاء والأمل في إيجاد مصرف حقيقي واقعي ومتكامل من جميع النواحي.

- تؤدي الإدارة الاستراتيجية دورا مهما في المصارف، وهي تتطلب الاهتمام من قبل إدارات المصارف وذلك لكي تتمكن هذه الأخيرة من البقاء والاستمرار والالتحاق بركب المستقبل.

- تعد الإدارة الإستراتيجية أحد العناصر الهامة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.

- تعد التكنولوجيا أحد العوامل الرئيسية والتي تستوجب اهتماما كبيرا مع مستوى الإدارة الإستراتيجية لما لها من دور كبير في إحداث تغييرات جوهرية لمواجهة احتياجات المستقبل، وإن مصارف المستقبل تتطلب البدء منذ اليوم بتطوير أنشطتها المختلفة.

- تسعى المصارف دائما إلى إدارة جيدة لمهنها المصرفية وذلك بانتهاجها لسياسات معينة تمكنها من تحقيق التوازن بين إدارة الموجودات والمطلوبات، وهكذا يجب على المصارف تطوير إدارة مهنها ضمن إطار إستراتيجيات واضحة ترتكز على نتائج التطور التكنولوجي بما يخدم التطوير المنشود.

3-3- التوصيات:

بناءا على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- إن تطوير إدارة المهن المصرفية لا يمكن أن يحصل بدون اعتماد أساليب الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، وبالتالي يجب إيلاء الإدارة الإستراتيجية اهتمامات أكبر بدءا بعملية التخطيط الإستراتيجي مرورا بالتنفيذ الإستراتيجي وانتهاءا بعملية الرقابة الإستراتيجية بحثا عن فرص جديدة للتحسن المستمر في ضوء توجهات إستراتيجية واضحة.

- يجب على الإدارات المصرفية تطوير إدارة المهن المصرفية ضمن إطار إستراتيجيات واضحة ترتكز على نتائج التطوير التكنولوجي والتكيف مع هذه النتائج لخدمة العمل المصرفي في سبيل تحقيق التطوير المنشود.

-هناك ضعف لدى المصارف الجزائرية محل الدراسة في تنفيذ الإستراتيجيات لتطوير إدارة المهن المصرفية، لذلك من الأفضل أن تسعى هذه المصارف إلى جذب واستقطاب الأشخاص ذوي المهارات والقادرين على التنفيذ السليم، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي للمصرف وثقافته ومحاولة معرفة الخلل الكامن في عدم إمكانية تطويع التنفيذ الإستراتيجي للإسهام في إدارة المهن المصرفية وتطويرها وبالتالي إظهار العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة المهن المصرفية.

- ضرورة الاهتمام بتحسين العلاقة أكثر بين كل من التخطيط الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية والتوجه الإستراتيجي نحو التكنولوجيا و بين إدارة المهن المصرفية.

- تواجه المصارف اليوم تحديات كثيرة وبالتالي فإن عليها دعم التكنولوجيا من أجل تمكين الربط ما بين التوجه الإستراتيجي نحو التكنولوجيا والإستراتيجية العامة للمصرف وذلك في سبيل تذليل تلك التحديات، فعلى المصارف أن تدرك أهمية الترابط بين نجاح المصرف وتوجهه الإبداعي في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها في التعرف على رغبات العملاء والسعي إلى توظيفها لتطوير العمل المصرفي في المستقبل.

- يجب على المصارف الجزائرية تعهيد عملياتها التكنولوجية إلى شركات عالمية متخصصة إذ يعد ذلك خطوة استراتيجية حيث عليها أن تعمل على فحص عملياتها التكنولوجية وكذا خدماتها وهيكلة التكاليف وإعادة بنائها وذلك لكي تصبح جاهزة للمنافسة مستقبلا.

- على إدارة المصارف الجزائرية أن تنظر إلى الأفراد في المصرف على أنهم يمثلون جزءا من الإستراتيجية وعنصرا هاما في نجاح العمل المصرفي وذلك إلى جانب التكنولوجيا.

- يجب على المصارف الجزائرية أن تعي فكرة تغيير وتطوير المصرف وإيصاله للأفضل مستقبلا.

- على المصارف الجزائرية أن تحدد آفاقا مستقبلية واسعة الخطى وذلك من خلال تصور دقيق لما سوف تكون عليه مستقبلا فهل ستتخذ من الاندماج مثلا وضعية لها أو الخوصصة بالنسبة للمصارف العمومية أو سترجع إلى عمليات التخصص أم سوف تبقي على شمولية خدماتها، وهذا التصور سيدفع الصناعة المصرفية الجزائرية للتوجه نحو ما أصبح يعرف بمصارف المستقبل.

- ضرورة النظر بعين الاعتبار إلى وجود فجوة بين الرؤية والواقع.

- يجب على المصارف الجزائرية محاولة إيجاد مصرف المستقبل والمساعدة في ميلاده حقا.

- على إدارة المصارف الجزائرية أن لا تنظر إلى الرؤية المستقبلية على أنها مضيعة للوقت كما قد يحسب بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر، فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من الرؤية المستقبلية، وذلك لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير الاستراتيجي هو نوع من الاستثمار قد يكون على مستوى أكثر ربحا إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل.

- ضرورة مراقبة وسيطرة المصارف الجزائرية على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر مما سوف يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها في المستقبل أيعلى المصارف الجزائرية أن تهتم بإدارة المستقبل دون إهمال الحاضر الذي هي موجودة فيه.

المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

- الخفاجي، نعمة عباس، **" الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة)"**، دار الثقافة للنشر والعلوم، عمان، الأردن، 2008م.

- الحسيني، فلاح حسن ،**" إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز)"**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006م.

- الحسيني، فلاح حسن- الدوري، مؤيد عبد الرحمن، **" إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)"**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008م.

- الدوري، زكريا- صالح، أحمد علي، **" الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)"**،دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009م.

- الرشيد، صالح عبد الرضا- جلاب، أحسان دهش، **" الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)"**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008م.

- الشماع، خليل، **الإستراتيجيات المصرفية ومصارف المستقبل"- الجزء الثاني-**، صنعاء الجمهورية اليمنية، 2007م.

- الشمري، ناظم محمد نوري- العبد اللات، عبد الفتاح زهير، **" الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع)"**، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008م.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، **" إدارة البنوك"**، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2006م.

- الظاهر، نعيم إبراهيم، **" الإدارة الإستراتيجية (المفهوم- الأهمية- التحديات)"**، عالم الكتب الحديث (إربد)، جدار للكتاب العالمي (عمان)، الأردن، 2009م.

- العمر، خضر محمود محمد، **" أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن"**، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2000م.

- الغالبي، طاهر محسن منصور- إدريس، وائل محمد منصور، **" الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.

- الهواري، سيد، **" كيف نجدد مصارفنا العربية لمواجهة تحديات المستقبل"**، مؤتمر مصارف الغد، دمشق، سورية، 29- 30 نيسان/ أبريل 2001م.

- **" مصارف الغد"**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2001م.

- رزيق، كمال- فضيلي، عبد الحليم، **" تحديث النظام المصرفي الجزائري"**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية (الواقع و التحديات)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، 14- 15 ديسمبر/ كانون الأول 2004م.

- شافي، نادر عبد العزيز، **" المصارف والنقود الإلكترونية"**، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2007م.

- غنيم، أحمد، **" صياغة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"**، مطابع المستقبل، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1998م.

- مولينو، فيليب، **" مقدمة في الصيرفة"**، مركز الكتب الأردني، عمان، 1994م.

- هندي، منير إبراهيم، **" إدارة المنشآت المالية وأسواق المال"**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2006م.

- يزبك، حسن راغب، **" الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية"**، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة المالية، المعهد العالي للإدارة، الجامعة الإسلامية في لبنان- آذار2003.

- **"الصناعة المصرفية العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين"**، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1997م.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Bernard Lauquin**,'' La Banque du Futur révise ses fondamentaux'',** Banque Magazine, Juillet-Août, 2008.
- Dib Saïd, **'' La Promotion de la bancarisation'',** El watan Economie, n 88, du 21!01/2007 au 04/ 02/ 2007.
- George H.Hempel- Donald G Simonson**, ''Bank Management- Text and Cases-'',** John wiley and sons.

- Joseph F. Sinkey,JR**," Commercial Bank Financial Management",** pearson Edcation, Inc, Upper,saddle, sixth edition, 2002.
- Peter Fitzroy- James M.Hulbert**," Strategic Management (creating value in a turbulent world)",** john wiley & sons, INC 1996.
- **" La banque de demain",** ATT.AFP- Atelier, 28 Avril 2008.
- **"Strategic Financial Management",** The institute Of Chartered Accountants of India.