

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: بنوك

تخصص: بنوك



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): حناني أمينة

تحت عنوان

تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للبنوك التجارية

الجزائرية

- دراسة حالة على عينة من وكالات البنكية بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيساً

مشرفاً ومقرراً

مناقشاً

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

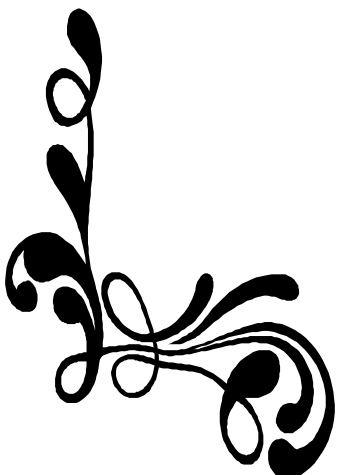
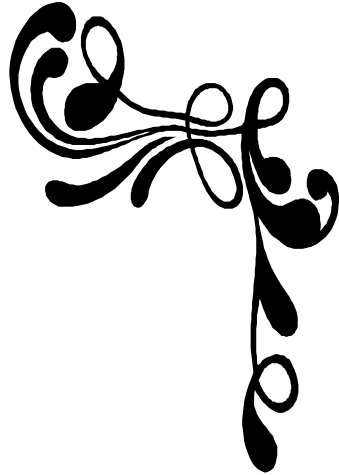
جامعة المسيلة

بوعايدة حسان

قريد مصطفى

بن حوحو محمد

السنة الجامعية: 2017/2016



سورة الشكر

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الجامدين ولديه يزداد شكر الشاكرين، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. ونشكر الله تعالى أن هدانا للخوض في هذا البحث وأعاننا على إنجازه بتوفيقه، ثم نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مَدَّ يَدَ العون والمساعدة لإكمال هذا البحث، ونخصب الشكر الدكتور بوبعابة حسان، الذي أكرمنا بتواضعه وحسن تعامله وخلقته وتوجيهاته التي كان لها بالغ الأثر في تذليل المصاعب وتخطي العقبات. كما نتقدم بالشكر إلى جميع السادة أساتذة قسم علوم التجارة على كل مساعدة قدموها لنا،

ونتقدم بالشكر والعرفان لجامعة المسيلة التي فتحت لنا أبوابها ومكتباتها لمساعدتنا في إنهاء دراستنا.

بجنتنا في الآخرة
عالمنا في الدنيا

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترب رضاها برضى الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة
الخالق

والدتي حفظها الله وبارك في عمرها -

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة

والدي حفظه الله وبارك في عمره -

إلى أخي وسندي في هذه الدنيا

- طاهر -

إلى أخواتي حفظهم الله "ريان" "فرح" "زهر"

إلى أحب الناس على قلبي

إلى كل عائلة حنا في

إلى كل الأصدقاء ورفقاء الدرب وأخص بالذكر زوجي العزيز

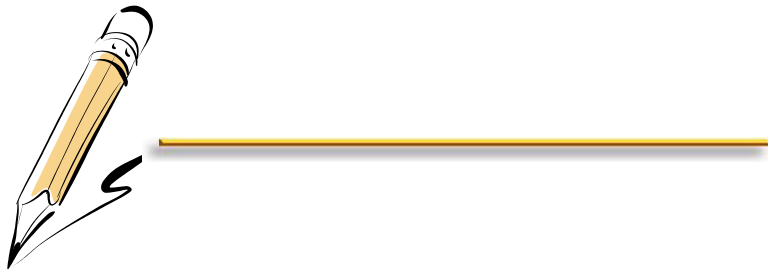
- صالح صلاح الدين -

إلى كل من ساعدني بالقول والفعل وكان سنداً لي في إنجاز هذا العمل

* قالهم وفقني بإذنك يا ربي *

حنا في أمينة





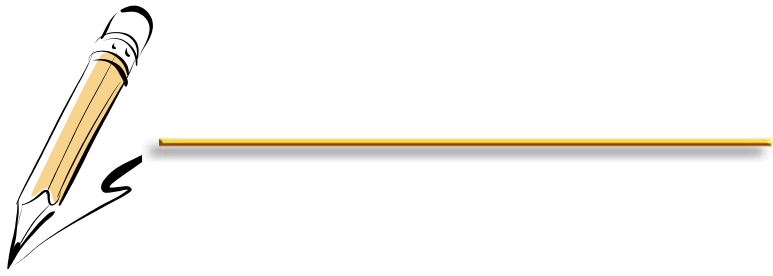
فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الرقم	العنوان
	البسمة
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ - د	المقدمة العامة
الفصل الأول: تأثير التسيير الاستراتيجي على أداء البنوك	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي
07	المطلب الأول: : تعريف التسيير الاستراتيجي
10	المطلب الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي
11	المطلب الثالث: مستويات التسيير الاستراتيجي
13	المبحث الثاني: ماهية الأداء الاستراتيجي
13	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي
15	المطلب الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه
18	المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء الإستراتيجي في البنوك
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية على عينة من وكالات البنكية بالمسيلة	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
24	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
25	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

26	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة
29	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
29	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
31	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
34	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاوّر استمارة الاستبيان
34	المطلب الأول: واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية
37	المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية
40	المطلب الثالث: تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية.
47	خلاصة الفصل
49	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	25
02	درجات مقياس ليكرت الخماسي	27
03	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية	28
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	29
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	29
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	30
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	30
08	أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	31
09	قيمة معامل Crombach's Alpha	32
10	اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)	33
11	واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية	34
12	الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية	37
13	تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية	40
14	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	44
15	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	45
16	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	45



مقدمة

تلعب البنوك دورا مهما في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث، وتوسى البنوك دائما إلى إحداث تغيير في سياستها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع التي تسعى إليه مستقبلا، وتواجه البنوك بيئة سريعة التغيير في المتطلبات والموارد مما يفرض على هذه البنوك الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتيجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغييرات بأبعادها المختلفة، ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفعالية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء البنوك وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر.

ومن خلال تقييم كل من الفرص والتهديدات الممكنة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية المتاحة للبنوك التجارية لتحديد الأهداف المستقبلية ثم وضع الخطط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بنجاح بغرض الوصول على جهاز مصرفي سليم يحافظ على حقوق المساهمين والمودعين والمستثمرين من جهة، ويضمن سلامة تنفيذ السياسة النقدية من جهة أخرى.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن بلورة الإشكالية في السؤال التالي:

كيف يساهم التسيير الاستراتيجي في التأثير على الأداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية؟

ويمكن تقسيم السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - ماذا تقصد بالتسيير الاستراتيجي؟
- 2 - ماذا تقصد بالأداء الكلي للبنوك التجارية؟
- 3 - كيف يؤثر التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للبنوك التجارية؟
- 4 - ما واقع التسيير استراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية وكيف يؤثر على أدائها؟

فرضيات البحث:

- 1 - هناك تسيير استراتيجي في البنوك التجارية يظهر من خلال المراحل والعناصر الأساسية للتسيير الاستراتيجي.
- 2 - تقييم الأداء الكلي هو النشاط الذي يقوم به البنوك لمعرفة مدى تحقق الأهداف المحددة مقدما والوقوف على الانحرافات وتفسيرها وتصحيحها.
- 3 - هناك تأثير للتسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية.

أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث على المستويين العلمي والعملية:

- فعلى المستوى العلمي فان هذه الدراسة سوف تتطرق للتسيير الاستراتيجي من حيث المفهوم وأهمية واستخدامها في تأثير على أداء الكلي للبنوك.
- وعلى المستوى العملي فان الظروف التي تعيشها بيئة الأعمال الجزائرية تتطلب تطور شاملا في أساليب التسيير الاستراتيجي الجيد لتحسين عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية.

أهداف البحث:

من خلال الأهمية التي تكتسبها، تسعى هذه الدراسة إلى إجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالتسيير الاستراتيجي، أهميته، مستوياته بالإضافة إلى الأداء الاستراتيجي وأدوات تقييمه في البنوك.

وتهدف في الجانب التطبيقي إلى محاولة معرفة واقع التسيير الإستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية وتأثير هذا التسيير على الأداء الكلي فيها.

أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع كان مرده الأسباب التالية:

- 1- يتوافق الموضوع مع طبيعة التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص الإدارة الإستراتيجية في البنوك.
- 2- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على هكذا مواضيع.
- 3- معرفة واقع التسيير الاستراتيجي بتأثيره على أداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية لوكالات بنكية لولاية المسيلة.

المنهج المستخدم:

- بالنسبة للجزء النظري: فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بدراسة مختلف الظواهر التي تم التطرق إليها في البحث وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحث المكتبي للمصادر والمراجع.
- بالنسبة للجزء الميداني: تم استخدام منهج دراسة حالة من خلال الدراسة الميدانية لواقع البنوك التجارية الجزائرية وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة البحث، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم، أو اتجاهاتهم حول محاور البحث.

الدراسات السابقة:

- حظي موضوع تأثير التسيير الاستراتيجي على أداء الكلي للبنوك التجارية بالاهتمام العديد من الباحثين والمفكرين وفيما يلي سوف نقوم بعرض دراسات السابقة:
- درغام وأبو فصة "اثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية"
- ومن أهم نتائج الدراسة:

- ان المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، تتوفر لديها الإدراك الجيد بان نجاحها يتطلب العمل بشكل حديث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي

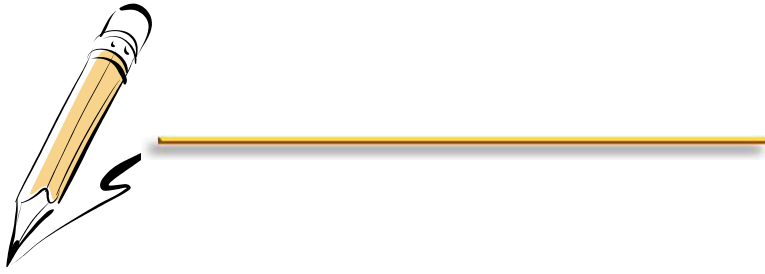
- تمتلك المصارف تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز.
- يمكن استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن، بابعادها الاربعة معا كل على حدة، لتعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف

تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم بحثنا إلى مقدمة وخاتمة وفصلين الفصل نظري والفصل تطبيقي، الفصل الأول تناولنا فيه مبحثين، المبحث الأول في ماهية التسيير الاستراتيجي، والمبحث الثاني الأداء الاستراتيجي في البنوك.

أما الفصل الثاني دراسة ميدانية من خلال استخدام استمارة وتم توزيعها على عينة من الوكالات البنكية لولاية المسيلة. نتولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تحليل خصائص العينة، المبحث الثالث تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان.

الفصل الأول :



تأثير التسيير الاستراتيجي على أداء البنوك

تمهيد

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تعمل فيها، وبين منافسيها الحاليين والمحتملين وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، ولديها قناعة بأنها هي الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها بصورة تجعلهم يتحدثون عن المؤسسة ويدافعون عنها كأنهم شركائها.

إن التوجه نحو بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز أساسه عملية الإبداع والابتكار والتحديات وتحقيق الخيار الاستراتيجي التنافسي الأفضل في ظل البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال يتطلب منها امتلاك رؤية بعيدة المدى، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي لتوجه أي منظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هي جوهر الأسلوب في الإدارة الحديثة ألا وهو التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية (منظمات الأعمال).

وكذا دور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، وهذا من منطلق إن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر العمل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بالتسيير الإستراتيجي من ناحية أصولها وأسسها العلمية مبينا كل من مفهومها وأهميتها ومستوياتها. أما بالنسبة للمبحث الثاني تقديم مفاهيم عن الأداء الاستراتيجي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وأدوات تقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك.

المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي

يعد التسيير الاستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي، إذ تتمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المنظمة، وربحيتها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الاستراتيجي، وتباينت وجهة نظر الباحثين، وقبل الخوض في مختلف التعاريف، نعرض على تعريف الإستراتيجية لها علاقة بتعرف التسيير الاستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي

كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو الخروج من مأزق، أو حصار، أو الانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو، ولا يختلف الأمر كثيرا إذا ما انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال، وكذا الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات، الموارد، المواقع وغيرها¹.

أولا: تعريف الإستراتيجية:

- تعرف الإستراتيجية على أنها "مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف"²

- كما تعرف أيضا على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق ما بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة وبيئتها"³.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الإستراتيجية هي "مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تمثل الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من

¹ - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص20.

² - R.A. THEITART, La stratégie d'entreprise, ed : Ediscience, Paris, 1993, P2.

³ - زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص35 :

تعبئة الموارد في المحيط بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة¹.

إذن الإستراتيجية تشمل جميع الأنشطة الحساسة للمؤسسة، وتسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة، ولذلك فإن هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف شامل للإستراتيجية وهذه الأبعاد هي:

- 1- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات.
- 2- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل، البرامج، وأولويات تخصيص الموارد.
- 3- الإستراتيجية هي استجابة للفرص والتحديات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- 4- الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة

5- الإستراتيجية هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة. ومن خلال الأبعاد السابقة لمفهوم الإستراتيجية فإنها تصبح إطار عملي رئيسي تستطيع من خلاله المؤسسة أن تؤكد استمرارها وتتكيف مع التغيرات البيئية للحصول على ميزة تنافسية.²

ثانياً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد"³.

1- G. JOHNSON et H. SCHOLLES, Stratégique, Publi-Union, Paris, 2000, P27.

2- ثابت عبد الرحمان إدريس، وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 22.

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص34

- ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج"¹.

ثالثاً: تعريف التسيير الاستراتيجي:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوطات والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسة في تلك الحقبة.

فيعرفها "أنسوف" وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولاً للفكر الاستراتيجي بأنها "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"².

ويرى "كوتلر" أنه "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسيير الاستراتيجي بأنه "الإجابة عن الإشكال المطروحة حول تنمية المؤسسة وكيفية مواجهة التغيرات في محيطها سواء الخارجي أو الداخلي، واختيار الإستراتيجية، وتهيؤ لتوليد قيمة كما انه مدخل لوضع وتنفيذ المهام الإستراتيجية والرقابة عليها وتأكيد استمرارية المؤسسة وبقائها"⁴.

ويرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسعة مهام أساسية وهي:

- 1- صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة.
- 2- تنمية صورة المؤسسة (ظروفها، مواردها، إمكانياتها).
- 3- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة.

¹ - Dominique Siegel: Stratégie et Organisation, revue des sciences de gestion, NO 160, France, p: 13.

² - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص56

³ - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 26.

4-Rodolphe durand .guide du management. Dunod .france . 2003.p84

- 4- تحليل البدائل الإستراتيجية.
- 5- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية جاذبية في ضوء الرسالة، الموارد والظروف البيئية.
- 6- اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
- 7- تحديد الأهداف السنوية والخطط قصيرة الأجل.
- 8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية.
- 9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية.¹

المطلب الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي

إن أي تقييم لتأثير التسيير الاستراتيجي على أداء التنظيمي لا يستند فقط إلى معيار الآثار والنتائج المالية بل يمتد ليشمل الآثار، والنتائج السلوكية التي يمكن إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي فيما يلي :

- 1-تحسين القدرة التنافسية للمنظمة في التعامل مع المشكلات من خلال تشجيع الأفراد للمشاركة في عملية التخطيط مما يزيد في قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية، وتوليد الابتكار والإبداع لديهم .
- 2-توضيح الأدوار بتقليل الفجوات، والتفاوض بين الأفراد في مختلف الأنشطة، وذلك يدفعهم للمشاركة في العملية الإستراتيجية.
- 3-توطيد العلاقات الاجتماعية من خلال التعاون للخروج بإستراتيجية مناسبة والعمل على تنفيذها، ومن ثم تقييم مدى نجاحها وتقييم الانحرافات.
- 4-الحد من مقاومة التغيير، والقدرة على إحداث والاعتماد أكثر على الإطارات ذات التحديات والرؤية المعقدة والمدروسة للمستقبل والتي تحمل الرغبة في إحداث التغيير الايجابي.
- 5-تتطلب عملية صياغة الاستراتيجيات قدرا كبيرا من الدقة في التنبؤات المستقبلية وتحليل مجمل المتغيرات المحيطة ، وهذا ما يجب إن يوفره منهج التسيير الاستراتيجي.

¹ - طارق رشدي جبة وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، 2002، ص 29.

6- تحقيق التفاعل مع المحيط في المدى الطويل بناء على القدرات الإستراتيجية التي تمكن من التأثير على المتغيرات المحيط خاصة التنافسي.

7- التخصيص الفعال للموارد وإمكانيات بتوجيه الجهود توجيهها صحيحا خاصة على المدى الطويل، مما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.¹

المطلب الثالث: مستويات التسيير الاستراتيجي

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاما تسييري شاملا للمنظمة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاث مستويات هي:

أولاً: التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المؤسسات المنافسة، ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة منظمة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد الأزمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال .

وللتسيير الاستراتيجي على هذا المستوى أهداف تتمثل فيما يلي :

- تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفة خاصة الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية.

- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.

- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال .

ثانياً: التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لنتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

أن التسيير الاستراتيجي على هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة أهمها:

¹ - صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج، عمان، 2008، ص66.

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للسوق، ومن هم العملاء المحتملين لها؟.
- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟.
- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟.

ثالثاً: التسيير الاستراتيجي على مستوى الوظيفي

يمس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج، والتمويل، والتسويق والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي، بحيث تتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور استراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تتم بحجم الإنتاج ونوعيته، ومستلزماته¹.

1- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص26.28.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الاستراتيجي

يعتبر الأداء الاستراتيجي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي:

بالرغم من التباين السابق إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق فإنه يعبر عن الأداء بكونه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"¹، ويركز هذا المفهوم على الأهداف طويلة الأجل والتي تتمثل حسب رأي الكثير من الباحثين في البقاء والنمو والتكيف وهذا ما يعبر عنه بالفعالية.

ومن الباحثين من يرى بأن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، حيث يركز هذا المفهوم على الطرق التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها والتي تعتمد في استغلال مواردها المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال وهذا ما يطلق عليه الكفاءة.

ويعرف الأداء بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"³.

مما سبق نستنتج أن الأداء مفهوم واسع يشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح أو الفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها. ولذلك

¹ - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 231.

² - نفس المرجع، ص 231.

³ - عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002، ص 126.

فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف المحددة.

وعلى صعيد الإدارة الإستراتيجية فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي، وذلك لكونه يعكس نجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، واختبارا فعليا وواقعا لمصادقية الخيار الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها.

ثانيا: مصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

1- الكفاءة: تعني الكفاءة "القدرة على خفض وتحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من النتائج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة"¹، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل امثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة وتحسب بالعلاقة التالية:

الكفاءة: قيمة المخرجات /تكلفة المدخلات

2- الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن الأداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون داعي أو مبرر؟²

وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها؟)، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في المجال المحددة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد

3- الإنتاجية: وتتمثل في النتائج المحققة فعلا و الوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male :

¹ - احمد سيد مصطفى إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر ، مصر 2002، ص415
² - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2007، ص

"بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد لبلوغ الأهداف ، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)

4-الأهداف: تعرف على أنها "تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى(إستراتيجية) أهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى"¹

المطلب الثاني :أهمية الأداء الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أهمية الأداء الاستراتيجي

إن أهمية الأداء الاستراتيجي تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1- **الناحية النظرية:** يمثل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظريتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر .

2- **الناحية التجريبية:** تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

3- **الناحية الإدارية:** وتظهر أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بنتائجه والتعديلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات اعتماداً على نتائجه.²

ثانياً- العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، وهما:

¹ - وصفي الكساسبة ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ،اليازوري، 2011 ،ص81
² - اثمار عبد الرزاق محمد . إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص190

1- **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير إن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية .

ومن ابرز العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي :

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن،-الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي السلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم .

ج- **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة .
- نظام الاختيار والتعيين .
- التدريب والتأهيل والتنمية.

- نظام الأجور والمكافآت.

- نظم تقييم الأداء.

2- **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة تغييرات والقيود والموافق التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (pestel) ما يلي :

أ- **العوامل السياسية:** تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحضر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات.

ب- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها وغيرها.

ج- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية مستوى التعليم وغيرها.

د- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات و أنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة.

هـ- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.¹

¹ -بريش السعيد، يحيوي نعيمة ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ، مداخلة مقدمة ضمن ، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص298.

المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء الإستراتيجي في البنوك

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

مفهوم تقييم الأداء يركز بكل كبير على مقارنة النتائج التي تم تحقيقها على أرض الواقع المراد تحقيقها وذلك بعد قياس الأداء الفعلي أولاً وبذلك يتم التوصل الى مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة بناء على الخطط الموضوعة سابقاً بما يكفل اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين عملية الأداء.¹

كما يعرف أيضاً على انه "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة"².

ثانياً: أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك

تستعمل عدة أدوات في تقييم الإستراتيجية تساعد على تسهيل عملية تقييم الاستراتيجي ونذكر منها:

أولاً- المقارنة المرجعية: benchmarking وتعرف على أنها عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزاً (الأفضل) ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مهيمنة على السوق. وتستعمل المقارنة المرجعية في الإدارة الإستراتيجية كأداة للقيادة والتسيير كما أنها تساعد في جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك تستعمل لتقييم النمو والتعلم التنظيمي.³

ثانياً - بطاقة الأداء المتوازن: ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموع من الأهداف والقياسات والإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

¹ -نضال فروق أبو غين، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، مذكرات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية، غزة، 2016/2015، ص 28.

² -حمادي نبيل عبادي، فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة المستدامة، 10-11 نوفمبر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص 04.

³ David autissier et al. atlas du management les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos competences eyrolles. Paris.2009.p222

ثالثاً - العصف الذهني (brain storming): وهو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة. إن الهدف من هذه التقنية، هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة لجميع أعضاء فريق التحسين ، والأعضاء المدعويين للمشاركة في معالجة ودراسة حالة من حالات الخلل في الإستراتيجية.¹

من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي أكبر عدد من الحلول والاقتراحات ويشارك فيها كل المستويات الإدارية لكن ما يعاب عليها كذلك أنها لا تراعي الوقت المحدد لاتخاذ القرارات الصحيحة.

رابعاً: الايزو (iso(international standardizatoi organization): مجموعة من المعايير المرجعية العالمية الموضوعة لنظام الجودة الشاملة لمختلف عمليات ومنتجات المنظمة وكل قطاعات الإنتاجية والخدمية وتستعمل طريقة الايزو في التقييم وذلك من خلال الحكم على مدى جودة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها والحكم على جودة العمليات والخطط والموارد المخصصة لتحقيق الأهداف، حيث يتم وضع مجموعة من المعايير التي بمقتضاها يتم الحكم على مدى جودة الإستراتيجية المقيمة وتشمل الجوانب التي يهتم بها الايزو.

خامساً: طريقة الأسئلة: تقوم هذه الطريقة من التقييم، على طرح مجموعة من الأسئلة التي تحيط بكل جوانب المشكل أو الموقف، وهذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني والفرق بينهما أن طريقة الأسئلة تكون منظمة وموجهة بشكل جيد، ويمكن شرح مضمون الأسئلة الستة فيما يلي:²

Quoi ماذا؟ بمعنى : بماذا يتعلق هذا المشكل؟ ما هو موع المشكل؟ ما هو اثر المشكل؟

Qui من؟بمعنى: من هو المتسبب في المشكل؟ ما هو دوره (وظيفته)؟ ما هي خصائصه؟

Ou أين ؟ بمعنى : في أي مكان وقع المشكل ؟ وفي اي بعد؟

Quand متى؟ بمعنى: في أي لحظة ؟ وفق أي مخطط؟ ما هو معدل تكرار المشكل ؟

¹ -مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، بدون ذكر الطبعة ، دار جرير ، عمان ، 2006،ص.236
-2 Michel weill. Laudit strategique qualite et efficacite des organisation. Afnor.france 2007.p50

Comment كيف؟ بأي وسيلة؟ تحت أي إجراء؟.

Pourquoi لماذا؟ ما هو سبب وجود المشكل؟.

ومنه يتم تنقيط كل سؤال، ويقوم الفريق المكلف بطرح اقتراحات وإجابات لكل سؤال،

وتصفية هذه الاقتراحات عن طريق العصف الذهني.¹

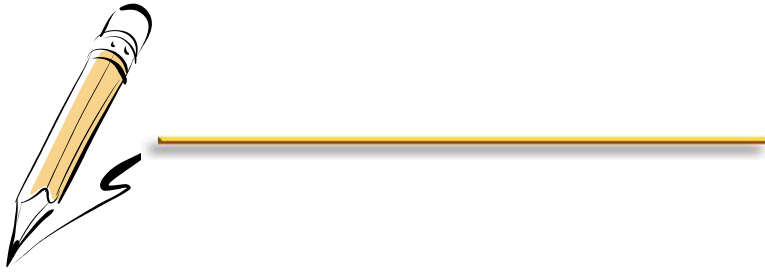
¹ - JEAN MARC galllaire. Les outils de la performance industrielle .eyrolles .paris. 2008.p12

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال الفصل الأول إن الإستراتيجية ما هي إلا نتيجة للتسيير الاستراتيجي وهي انتقال مرحلي من اجل تحقيق أهداف المنظمة للمؤسسة المستقبلية في ظل دراسة العوامل الداخلية والخارجية.

وتعد عملية تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة واحدة من العمليات الأساسية في التسيير الاستراتيجي، وحيث أن المؤسسة تكون في حالة تغيير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية، وهي قضية تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، والوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من هذا التعديل هو قيامها بعملية تقييم الأداء، وتقييم الأداء الاستراتيجي يعد أحد المسؤوليات الأساسية لرجال الإدارة، وذلك بهدف المحافظة على كفاءة وفعالية المؤسسة، فمثل هذا التقييم هو الذي يوضح للإدارة ما إذا كانت الاختيارات الإستراتيجية قد أدت إلى حجم نتائج مماثل أو أكبر أو أقل من التوقعات التي اعتمد عليها الاختيار للاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة.

الفصل الثاني :



الدراسة الميدانية على عينة من وكالات البنكية
بالمسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين الأول والثاني، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية و إجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم المؤسسة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة). أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى قياس مدى اثر التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من منظمات الأعمال الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على

الأفراد العاملين في منظمات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في منظمات الأعمال الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المنظمات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 40 إداري عامل في مجموعة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (01): عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

الاستمارات الضائعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	شركة التأمين	
03	07	10	العدد	البنك الخارجي الجزائري
15	17.5	16.66	النسبة %	
02	08	10	العدد	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
10	20	16.66	النسبة %	
04	06	10	العدد	صندوق التوفير والاحتياط
20	15	16.66	النسبة %	
03	07	10	العدد	القرض الشعبي الجزائري
15	17.5	16.66	النسبة %	
05	05	10	العدد	البنك الوطني الجزائري
25	12.5	16.66	النسبة %	
03	07	10	العدد	بنك التنمية المحلية
15	17.5	16.66	النسبة %	
20	40	60	العدد	المجموع
33.33	66.66	100	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات استمارة الأسئلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ما يلي: بلغ عدد المنظمات الممثلة لعينة الدراسة 06 وكالات بنكية، تم توزيع فيها 60 استمارة استبيان وتم استرجاع 40 استمارة أي بنسبة

66.66%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 20 استثمارة أسئلة بنسبة 33.33% من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استثمارة استبان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستثمارة، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات المؤسسات محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ماله علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للأعمال، والأرشيف، وما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات استثمارة الأسئلة.

1- تصميم استثمارة الأسئلة: قبل التطرق لكيفية تصميم استثمارة الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد اثر التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستثمارة أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية.

ب- التعرف على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية.

ج- التعرف على تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية.

وفيما يخص تصميم استثمارة الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استثمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستثمارة المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (02) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الاستجابة الدرجة
01	02	03	04	05	

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا و العليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

وقد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
 - عرض استمارة أسئلة على الأستاذ المشرف، من اجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - تعديل استمارة أسئلة بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.
 - تم عرض استمارة أسئلة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة و حذف لبعض العبارات وتعديل البعض.
 - إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية لاستمارة الأسئلة، والقيام بالتعديل المناسب.
 - القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- وقد تم تقسيم استمارة أسئلة إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من استمارة أسئلة.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد مدى فعالية نظام المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر في منظمات الأعمال بالتطبيق على عينة من منظمات الأعمال بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور، كما يوضحه الجدول رقم (03)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

الجدول رقم (03): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية	10-1	10	33.33
2	الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية	20-11	10	33.33
3	تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية.	30-21	10	33.33
المجموع	-	30-1	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية بلغ 10 فقرة بنسبة 33.33 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون، الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية 10 فقرة بنسبة 33.33% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الثالث المعنون، تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية 10 فقرة بنسبة 33.33 %.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

يتناول هذا المبحث تحليل خصائص العينة من خلال عرض متغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
55	22	ذكر
45	18	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 55% بالنسبة للذكور و 45% بالنسبة للإناث ونلاحظ أن نسبة الذكور هي نسبة عالية على نسبة الإناث.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
47.5	19	أقل من 30 سنة
40	16	من 30 إلى 50 سنة
12.5	05	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 47.5% الذين عمرهم أقل من 30 سنة وبنسبة 40% للذين عمرهم محصور ما بين 30-50 سنة وبنسبة 12.5% بالنسبة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة ونلاحظ أن فئة الأفراد الذين

عمرهم ما بين 30 إلى 50 سنة هم أكثر نسبة من الذين عمرهم أقل من 30 سنة لتأتي النسبة الصغيرة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
00	00	متوسط فأقل
2.5	01	ثانوي
90	36	جامعي
7.5	03	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 00% للذين لهم مستوى المتوسط فأقل ونسبة 2.5% للذين مستواهم الثانوي أما نسبة 7.5% للذين لهم مستوى دراسات عليا فللذين مستواهم جامعي ونلاحظ أن هذه النسبة هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسب الذين مستواهم ثانوي أو متوسط فأقل أو الذي لديهم دراسات عليا.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
27.5	11	أقل من 5 سنوات
50	20	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
22.5	09	أكثر من 10 سنوات
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 27.5% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 50% للذين لهم خبرة من 5

إلى 10 سنوات وهي النسبة الأعلى أما نسبة 22.5% فتعود للذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (08) يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الصفة الوظيفية
05	02	مدير
30	12	رئيس مصلحة
37.5	15	رئيس قسم
27.5	11	إداري
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة صغيرة و التي تقدر بـ 5% للذين صفتهم مدير ونسبة 30% للذين صفتهم رئيس مصلحة ثم نسبة 37.5% للذين صفتهم رئيس قسم لتأتي النسبة الأعلى والتي تقدر بـ 27.5% بالنسبة للذين صفتهم إداري.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة و صحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، و تمت صياغة استمارة الأسئلة بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الأسئلة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع استمارة الأسئلة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات استمارة الأسئلة يعني الاستقرار في نتائج استمارة الأسئلة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة أسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (12) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الأسئلة.

الجدول رقم (09): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية	10	0.822
المحور الثاني: الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية	10	0.727
المحور الثالث: تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية	10	0.736
جميع فقرات الاستبيان	30	0.799

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.727 - 0.822) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور استمارة الأسئلة معاً بلغ 0.799 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة استمارة الأسئلة وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومن هنا نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمغروف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

الجدول رقم (10): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية	0.863	0.671
02	الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية	0.672	0.823
03	تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية.	0.665	0.722
	المجموع	0.711	0.810

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاول استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية

الجدول الموالي يوضح تحليل فقرات المحور الأول:

الجدول رقم 11: يوضح تحليل فقرات المحور الأول المتعلق واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
01	للبنك رسالة ورؤية استراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع اعضاء البنك .	3.7839	1.09151	2.468	0.010	عالية	05
02	للبنك اهداف وغايات استراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في البنك.	3.8129	1.20215	2.839	0.008	عالية	03
03	الهيكل التنظيمي للبنك واضح يساعد على تحقيق الاهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الاشراف.	3.5387	1.03591	4.508	0.000	عالية	09
04	الثقافة التنظيمية للبنك محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات واهداف البنك وفق مطالب البيئة المحيطة	3.4710	1.20394	4.028	0.000	عالية	10
05	يقوم البنك بدراسة وتحليل موارده التسويقية بما يحقق اهدافه وسياساته واستراتيجياته التسويقية.	3.5645	0.99785	5.940	0.000	عالية	08
06	يقوم البنك بتقييم موارده المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يوافق واهدافه وسياساته واستراتيجياته المالية.	3.5677	1.01600	5.303	0.000	عالية	07
07	يقوم البنك بدراسة وتقييم موارده البشرية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته وبما لا يتعارض مع أهداف موارده البشرية	4.0645	1.03071	5.750	0.000	عالية	01
08	يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر	3.7097	1.16027	3.406	0.002	عالية	06

		البيئة الخارجية الكلية والجزئية					
02	عالية	0.000	4.597	1.21106	4.0000	09	يراعي البنك عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الإستراتيجي
04	عالية	0.001	3.848	1.16674	3.8065	10	يقوم البنك بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية تحقق أهدافها المرسومة
/	عالية	0.001	3.787	1.07830	3.7403		كل فقرات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.0645 وانحراف معياري 1.3071 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.750 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 07 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يقوم بدراسة وتقييم موارده البشرية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته وبما لا يتعارض مع أهداف موارده البشرية

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.0000 وانحراف معياري 1.21106 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.597 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 09 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يراعي عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الإستراتيجي.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.8129 وانحراف معياري 1.20215 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.839 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن للبنك أهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في البنك.

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.8065 وانحراف معياري 1.16674 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.848 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يقوم بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية تحقق أهدافها المرسومة.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7839 وانحراف معياري 1.09151 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.468 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن للبنك رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء البنك.

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7097 وانحراف معياري 1.16027 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.406 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 08 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يقوم بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الكلية والجزئية.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.5677 وانحراف معياري 1.01600 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.303 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 06 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يقوم بتقييم موارده المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافه وسياساته واستراتيجياته المالية.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.7097 وانحراف معياري 1.16027 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.406 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يقوم بدراسة وتحليل موارده التسويقية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته التسويقية.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.5387 وانحراف معياري 1.03591 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.508 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الهيكل التنظيمي للبنك واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.4710 وانحراف معياري 1.20394 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.028 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن الثقافة التنظيمية للبنك محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف البنك وفق مطالب البيئة المحيطة.

وبصفة عامة فان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.7403 وانحراف معياري 1.07830 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.787، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الأول والذي يوضح واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية

الجدول رقم 12: يوضح تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
08	عالية	0,001	3,136	1,26151	3,4839	يسعى البنك دوما إلى تحسين جودة العمليات الخدمائية	11
10	عالية	0,020	2,145	1,08855	3,4194	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز	12
07	عالية	0,017	2,530	1,20661	3,5484	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم	13
09	عالية	0,014	2,373	1,05952	3,4516	تسعى إدارة البنك إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية	14
06	عالية	0,001	3,583	1,20304	3,6742	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملئمة	15

الموظفين						
16	يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب	3,7097	1,13118	3,493	0,002	عالية 05
17	تقدم الخدمات البنكية للعملاء بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء	3,9677	1,04830	5,140	0,000	عالية 02
18	يسعى البنك إلى توزيع موارده على وحدات البنوك المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف	3,8161	1,09151	2,633	0,013	عالية 03
19	يستخدم البنك النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها	3,9677	1,07963	4,991	0,000	عالية 01
20	يوجد مقاييس مالية محددة بالبنك يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي	3,7484	1,28682	2,373	0,014	عالية 04
	الكلية	3,6228	1,05722	3,040	0.005	عالية /

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,9677 وانحراف معياري 1,07963 وبلغت القيمة t المحسوبة 4,991 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 19 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يستخدم النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها.

احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,9677 وانحراف معياري 1,04830 وبلغت القيمة t المحسوبة 5,140 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 17 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنها تقدم الخدمات البنكية للعملاء بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.

احتلت الفقرة رقم (18) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8161 وانحراف معياري 1,09151 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,633 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يسعى إلى توزيع موارده على وحدات البنوك المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

احتلت الفقرة رقم (20) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,7484 وانحراف معياري 1,28682 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,373 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على انه يوجد مقاييس مالية محددة بالبنك يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.

احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,7097 وانحراف معياري 1,13118 وبلغت القيمة t المحسوبة 3,493 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يعمل على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب.

احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,6742 وانحراف معياري 1,20304 وبلغت القيمة t المحسوبة 3,583 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 15 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن البنك يقدم برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين .

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5484 وانحراف معياري 1,20661 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,530 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 13 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم.

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,4839 وانحراف معياري 1,26151 وبلغت القيمة t المحسوبة 3,136 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يسعى دوما إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية.

احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3,4516 وانحراف معياري 1,05952 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,373 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة

رقم 14 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن إدارة البنك تسعى إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية.

احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3,4194 وانحراف معياري 1,08855 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,145 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن البنك يهتم بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3,6228 وانحراف معياري 1,05722 وبلغت القيمة t المحسوبة 3,040، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثاني والذي يوضح الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الثالث: تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية.

يقدم المطلب الثالث تحليل للمحور الثالث المتعلق بتأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم 13: يوضح تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق: تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك

التجارية الجزائرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
21	يساعد التسيير الاستراتيجي في تخفيض التكاليف وزيادة الربحية في البنك	3,8613	1,03591	2,387	0,013	عالية	03
22	من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع البنك التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة أساسا بالتغيرات البيئية المحيطة	3,5484	1,02758	2,971	0,006	عالية	08
23	يساعد التسيير الاستراتيجي في تحقيق البنك لنتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدماته الحالية والمستقبلية	3,4419	1,12451	3,674	0,001	عالية	10
24	من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع البنك طرح وتقديم خدمات تتناسب	3,5806	0,99244	3,258	0,003	عالية	07

						مع احتياجات المتعاملين معه بكفاءة وفعالية	
05	عالية	0,015	2,220	1,43684	3,7581	يساعد التسيير الاستراتيجي في المعرفة الجيدة بأعمال البنوك المنافسة وسياساتهم واستراتيجياتهم والعمل على زيادة الحصة السوقية	25
02	عالية	0,000	4,317	1,16490	3,9032	يساعد التسيير الاستراتيجي في البنك بقياس و متابعة و معرفة مؤشرات أدائه المالية والبشرية والتسويقية وغيرها	26
01	عالية ,	0,000	5,578	1,06256	4,0645	من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع يقوم البنك بتدعيم توجهاته بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار التسيير الاستراتيجي لدى الموارد البشرية	27
06	عالية	0,006	2,988	,96163	3,6161	يساعد التسيير الاستراتيجي في البنك على تمكين العاملين فيه من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار	28
04	عالية	0,007	3,579	0,98919	3,7871	يساهم التسيير الاستراتيجي في فهم البنك لاحتياجاته التكنولوجية الحالية والمستقبلية ومحاولة التكيف مع التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية	29
09	عالية	0,015	2,580	1,13687	3,5226	يساهم التسيير الاستراتيجي في توفير وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالبنك	30
/	عالية	0.002	3.410	1,08361	3,7756	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (27) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,0645 وانحراف معياري 1,06256 وبلغت القيمة t المحسوبة 5,578 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 27 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أنه من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع البنك القيام بتدعيم توجهاته بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار التسيير الاستراتيجي لدى الموارد البشرية.

احتلت الفقرة رقم (26) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,9032 وانحراف معياري 1,16490 وبلغت القيمة t المحسوبة 1,16490 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 26 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه يساعد التسيير الاستراتيجي في البنك بقياس و متابعة و معرفة مؤشرات أدائه المالية والبشرية والتسويقية وغيرها

احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8613 وانحراف معياري 1,03591 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,387 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن التسيير الاستراتيجي يساعد في تخفيض التكاليف وزيادة الربحية في البنك.

احتلت الفقرة رقم (29) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,7871 وانحراف معياري 0,98919 وبلغت القيمة t المحسوبة 3,579 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 29 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن التسيير الاستراتيجي يساهم في فهم البنك لاحتياجاته التكنولوجية الحالية والمستقبلية ومحاولة التكيف مع التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية.

احتلت الفقرة رقم (25) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,7581 وانحراف معياري 1,43684 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,220 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 25 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن التسيير الاستراتيجي يساعد في المعرفة الجيدة بأعمال البنوك المنافسة وسياساتهم واستراتيجياتهم والعمل على زيادة الحصة السوقية.

احتلت الفقرة رقم (28) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3,6161 وانحراف معياري 0,96163 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,988 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 28 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن التسيير

الاستراتيجي يساعد في البنك على تمكين العاملين فيه من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار.

احتلت الفقرة رقم (24) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5806 وانحراف معياري 0,99244 وبلغت القيمة t المحسوبة 3,258 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 24 ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع البنك طرح وتقديم خدمات تتناسب مع احتياجات المتعاملين معه بكفاءة وفعالية.

احتلت الفقرة رقم (22) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3,5484 وانحراف معياري 1,02758 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,971 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع البنك التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة أساسا بالتغيرات البيئية المحيطة.

احتلت الفقرة رقم (30) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3,5226 وانحراف معياري 1,13687 وبلغت القيمة t المحسوبة 2,580 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 30 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن التسيير الاستراتيجي يساهم في توفير وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالبنك.

احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3,4419 وانحراف معياري 1,12451 وبلغت القيمة t المحسوبة 3,674 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة رقم 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن التسيير الاستراتيجي يساعد في تحقيق البنك لنتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدماته الحالية والمستقبلية

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 3,7756 وانحراف معياري 1,08361 وبلغت القيمة t المحسوبة 1,08361، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة، يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثالث والذي يوضح تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية

- اختبار فرضية المحور الأول:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0,001	1.67	3,787	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 3,787 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر ب (1.67) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.001) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه يوجد تسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية

- اختبار فرضية المحور الثاني:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أداء كلي في البنوك التجارية الجزائرية

الفرضية الصفرية H_1 : يوجد أداء كلي في البنوك التجارية الجزائرية

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني:

نتيجة إختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.005	1.67	3,040	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14)، أن اختبار T للمحور الثاني بلغ 3,040 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671)، وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.005)، وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، والتي تقول أن أداء شركات التأمين واضح من خلال الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

- اختبار فرضية المحور الثالث:

الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية

الفرضية البديلة H₁: يوجد تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية

الجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث:

نتيجة إختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.002	1.67	3,410	نتائج المحور الثالث

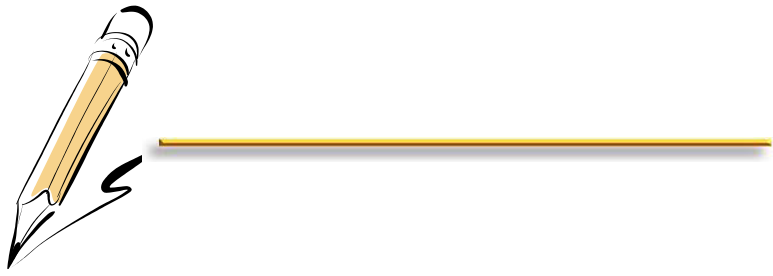
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن اختبار T للمحور الثالث بلغ 3,410 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ 1.671 وهذا يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002)

وهي أقل من (0.05) وذلك ما يثبت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، و قبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تقول أن للتسيير الاستراتيجي تأثير على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة، فوجدنا بأن للبنك رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء البنك، وأهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين فيه، كما يسعى دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية والاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم وإلى إشراكهم في العملية الإدارية كما وجدنا أن التسيير الاستراتيجي يساعد في تخفيض التكاليف وزيادة الربحية في البنك والمعرفة الجيدة بأعمال البنوك المنافسة وسياساتهم واستراتيجياتهم والعمل على زيادة الحصة السوقية.



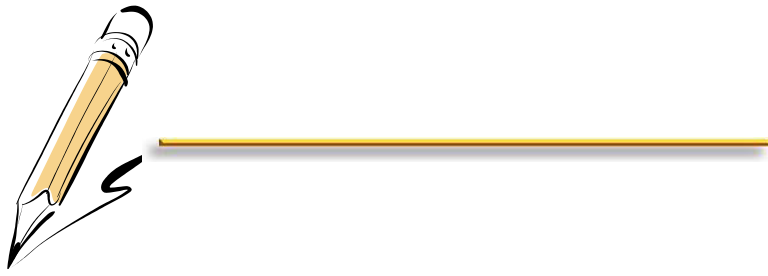
خاتمة

الخاتمة العامة:

- يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثمة تحديد التوصيات الملائمة لهذا النتائج :
- التسيير الاستراتيجي هو عبارة عن عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكيد من تنفيذها.
 - الإستراتيجية ما هي الا نتيجة للتسيير الاستراتيجي وهي انتقال مرحلي من اجل تحقيق الأهداف المنظمة للمؤسسة المستقبلية في ظل دراسة العوام البيئية الداخلية والخارجية.
 - التسيير الاستراتيجي هو مجموعة من المراحل المتكاملة في عملية التسيير على المدى الطويل ،فتلجا المؤسسة إليها لتحقيق رسالتها، وأهدافها المسطرة ويعتبر من انجح الأساليب للخروج بإستراتيجية مناسبة تضمن التكيف بين نقاط القوة والضعف والفرس والتهديدات .
 - الأداء الاستراتيجي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
 - يتحقق الأداء بالمؤسسة ببلوغ الأهداف بأقل التكاليف وهذا يعني أن الأداء بالنسبة للمؤسسة هو التوفيق بين الكفاءة والفعالية.
 - يقوم البنك بدراسة وتقييم موارده البشرية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته وبما لا يتعارض مع أهداف موارده البشرية.
 - يستخدم البنك النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها.
 - من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع البنك القيام بتدعيم توجهاته بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار التسيير الاستراتيجي لدى الموارد البشرية.
 - يساعد التسيير الاستراتيجي في البنك بقياس و متابعة و معرفة مؤشرات أدائه المالية والبشرية والتسويقية وغيرها .

التوصيات:

- التوقف عن الاعتماد على المقاييس المالية لوحدها في تقييم الأداء بالبنوك، فالمقاييس المالية تؤكد على الأداء قصير الآجل.
 - الاهتمام بدعم قيادة البنك وبرامج مبادرات البحث والتطوير بشكل كبير.
 - العمل على تحسين وتطوير العمل في البنك بما يحفز أفراد العاملين بالبنك على انجاز أعمالهم بفعالية.
 - ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإستراتيجية، عبارة عن مبادرات إدارية تخطط بالمحاور ثلاثة وهي: تقوية الموقف البنك، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق الهدف الإستراتيجية، وبدون الإستراتيجية لا يوجد إطار فكري وفلسفي يتبعه البنك .
 - الربط بين المدى الطويل وال المدى القصير من خلال تحويل النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة.
 - ضرورة الاهتمام بغرس الثقافة التنظيمية المحفزة لقياس الأداء بشكل ناجح وفعال.
 - تطوير أنظمة التسيير في البنوك والعمل بمبادئ وأسس التسيير الاستراتيجي ومن ثمة الإسراع في وضع إستراتيجية رسمية ومكتوبة ومحددة في جميع مراحلها ومكوناتها، وكذلك وتحليل الثقافة التنظيمية الخاصة بهذه البنوك، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية وإضافة أقسام وإدارات خاصة بأنظمة البحث والتطوير، بالإضافة إلى دراسة البدائل إستراتيجية المتاحة و اختيار البديل الذي يتوافق وبيئة هذه البنوك، مع وضع نظام للتقييم الفعال يعكس الصورة الحقيقية لما يحدث وما سيتحقق مستقبلا في البنوك الجزائرية.
- ### أفاق الدراسة :
- تقييم الأداء للبنوك الجزائرية العمومية والخاصة.
 - تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
 - تأثير التسيير الاستراتيجي على فعالية الأداء الاستراتيجي في البنوك.
 - أهمية التسيير الاستراتيجي ودوره في تحقيق فعالية الأداء.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أثمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 2- احمد سيد مصطفى إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر 2002.
- 3- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، وجمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 6- زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7- صالح عبد الرضا رشيد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج، عمان، 2008.
- 8- طارق رشدي جبة وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، 2002.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 10- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 11- مهدي السامراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، 2006.
- 12- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

قائمة المراجع

13-وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، اليازوري، 2011.

ب- البحوث، المجالات والملتقيات:

14-بريش السعيد، يحيوي نعيمة ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.

15-حمادي نبيل عبادي، فاطمة الزهراء، "مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة المستدامة، 10-11 نوفمبر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

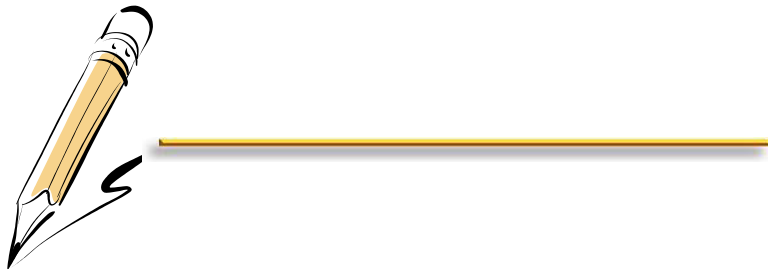
16-عبد الفتاح بوخمخ، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، جامعة قسنطينة، 2002.

17-محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 2007.

18-نضال فروق أبو غين، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، مذكرات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية، غزة، 2015/2016.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 19- G. JOHNSON et H. SCHOLLES, Stratégique, Publi-Union, Paris, 2000.
- 20- Michel weill. Laudit strategique qualite et efficacite des organisation. Afnor.france 2007.
- 21- R.A. THEITART, La stratégie d'entreprise, ed : Ediscience, Paris, 1993.
- 22-Dominique Siegel: Stratégie et Organisation, revue des sciences de gestion,NO 160, France.
- 23-David autissier et al .latlas du management les meilleurspratiques et tendances pour actualiser vos competences eyrolles. Paris.2009.
- 24-JEAN MARC galllaire. Les outils de la performance industrielle .eyrolles .paris. 2008.
- 25-rodolphe durand .guide du management. Dunod .france . 2003.



الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

فرع: بنوك

السنة الثانية ماستر

أثر التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية

دراسة ميدانية في عينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

أولا: البيانات العامة.

اسم البنك:

01. الجنس:

ذكر 22 أنثى 18

02. السن:

أقل من 30 سنة 19 من 30 إلى 50 سنة 16 أكثر من 50 سنة 5

03. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات 11 من 05 إلى 10 سنوات 20 أكثر من 10 سنوات 9

04. المؤهل العلمي:

متوسط وأقل 00 ثانوي 01 جامعي 36 دراسات عليا 03

05. الصفة الوظيفية:

مدير 02 رئيس مصلحة 12 رئيس قسم 15 إداري 11

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	للبنك رسالة ورؤية إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء البنك.					
2	للبنك وأهداف وغايات إستراتيجية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في البنك.					
3	الهيكل التنظيمي للبنك واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف					
4	الثقافة التنظيمية للبنك محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف البنك وفق مطالب البيئة المحيطة					
5	يقوم البنك بدراسة وتحليل موارده التسويقية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته التسويقية					
6	يقوم البنك بتقييم موارده المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافه وسياساته واستراتيجياته المالية					
7	يقوم البنك بدراسة وتقييم موارده البشرية بما يحقق أهدافه وسياساته واستراتيجياته وبما لا يتعارض مع أهداف موارده البشرية					
8	يقوم البنك بدراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية الكلية والجزئية					
9	يراعي البنك عند تنفيذ الإستراتيجية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي					
10	يقوم البنك بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية تحقق أهدافها المرسومة					

المحور الثاني: الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
11	يسعى البنك دوما إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية					
12	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز					
13	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم					
14	تسعى إدارة البنك إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية					
15	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين					
16	يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب					
17	تقدم الخدمات البنكية للعملاء بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء					
18	يسعى البنك إلى توزيع موارده على وحدات البنوك المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف					
19	يستخدم البنك النسب المالية لتشخيص المشكلات المالية المختلفة التي يواجهها					
20	يوجد مقاييس مالية محددة بالبنك يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي					

المحور الثالث: تأثير التسيير الاستراتيجي على الأداء الكلي في البنوك التجارية الجزائرية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
21	يساعد التسيير الاستراتيجي في تخفيض التكاليف وزيادة الربحية في البنك					
22	من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع البنك التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة أساسا بالتغيرات البيئية المحيطة					
23	يساعد التسيير الاستراتيجي في تحقيق البنك لنتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدماته الحالية والمستقبلية					
24	من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع البنك طرح وتقديم خدمات تتناسب مع احتياجات المتعاملين معه بكفاءة وفعالية					
25	يساعد التسيير الاستراتيجي في المعرفة الجيدة بأعمال البنوك المنافسة وسياساتهم واستراتيجياتهم والعمل على زيادة الحصة السوقية					
26	يساعد التسيير الاستراتيجي في البنك بقياس ومتابعة و معرفة مؤشرات أدائه المالية والبشرية والتسويقية وغيرها					
27	من خلال التسيير الاستراتيجي يستطيع يقوم البنك بتدعيم توجهاته بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار التسيير الاستراتيجي لدى الموارد البشرية					
28	يساعد التسيير الاستراتيجي في البنك على تمكين العاملين فيه من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار					
29	يساهم التسيير الاستراتيجي في فهم البنك لاحتياجاته التكنولوجية الحالية والمستقبلية ومحاولة التكيف مع التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية					
30	يساهم التسيير الاستراتيجي في توفير وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالبنك					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجزاكم الله كل خير.

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

كل فقرات الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	30

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	10

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	10

المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	10

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		M1	M2	M3	TOTAL
N		40	40	40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7403	3,6228	3,7756	3,6702
	Std. Deviation	1,09324	1,06722	1,08361	1,07914
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,113	,124	,109
	Positive	,125	,092	,109	,109
	Negative	-,134	-,113	-,124	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,863	,672	,665	,711
Asymp. Sig. (2-tailed)		,671	,823	,722	,810

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

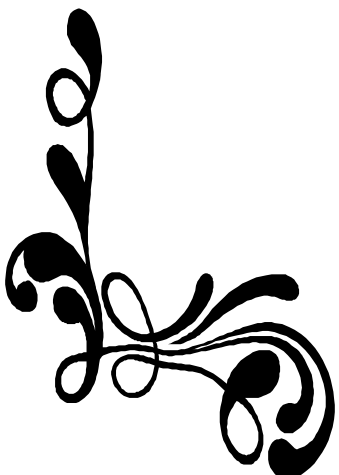
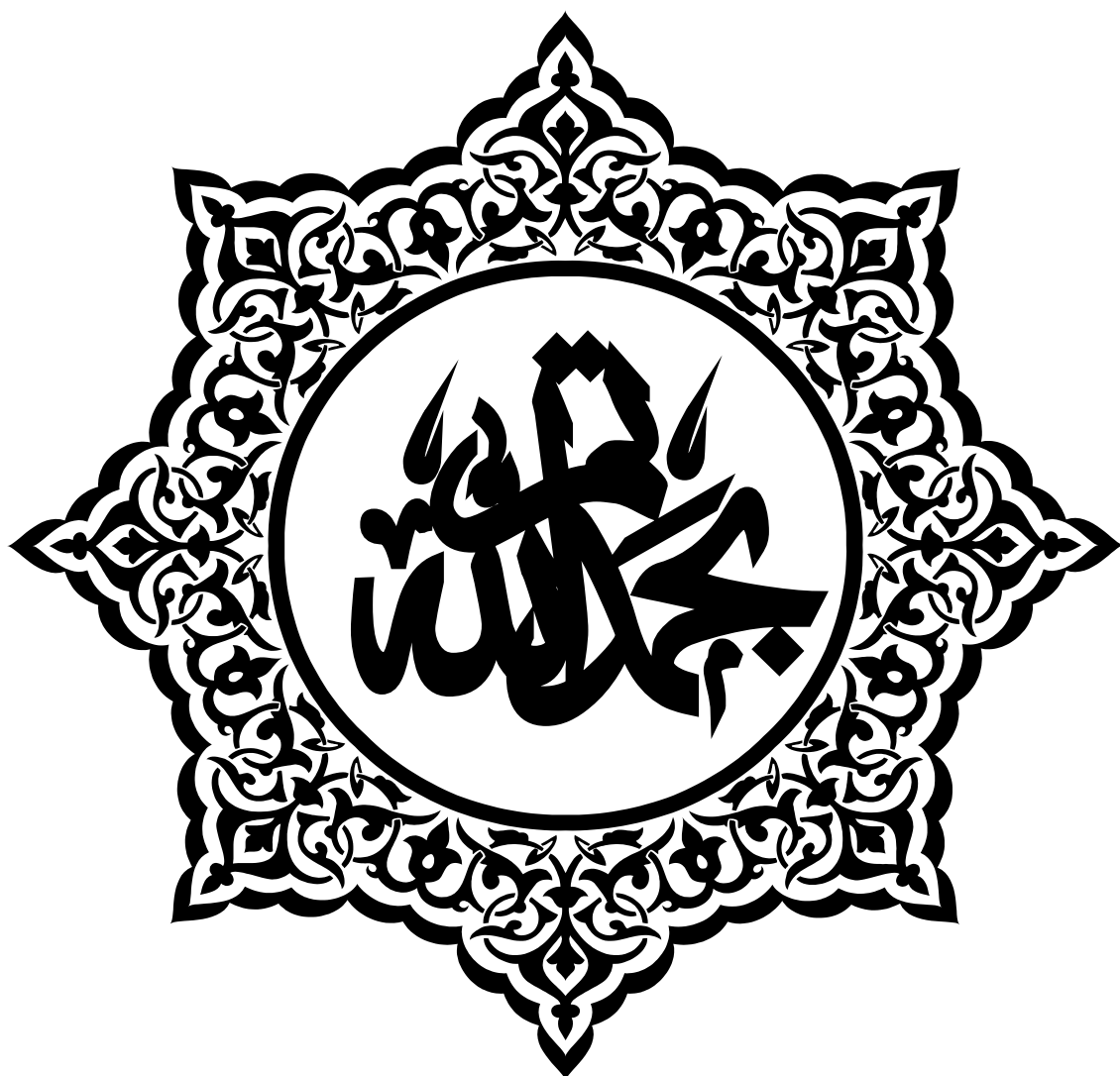
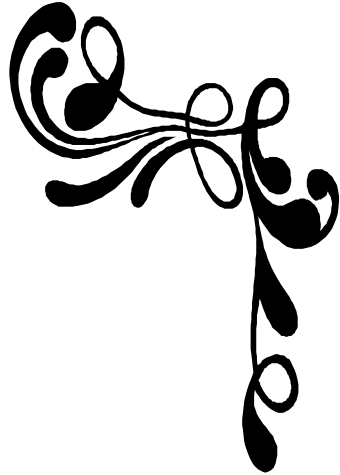
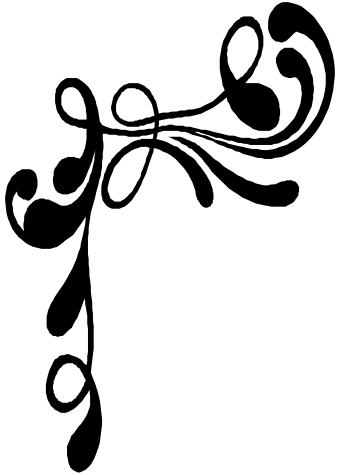
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	40	3,7839	1,09151	,19604
Q2	40	3,8129	1,20215	,21591
Q3	40	3,5387	1,03591	,18606
Q4	40	3,4710	1,20394	,21623
Q5	40	3,5645	,99785	,17922
Q6	40	3,5677	1,01600	,18248
Q7	40	4,0645	1,03071	,18512
Q8	40	3,7097	1,16027	,20839
Q9	40	4,0000	1,21106	,21751
Q10	40	3,8065	1,16674	,20955
Q11	40	3,4839	1,261	,22657
Q12	40	3,4194	1,08855	,19551
Q13	40	3,5484	1,20661	,21671
Q14	40	3,4516	1,05952	,19030
Q15	40	3,6742	1,20304	,21607
Q16	40	3,7097	1,13118	,20317
Q17	40	3,9677	1,04830	,18828
Q18	40	3,8161	1,09151	,19604
Q19	40	3,9677	1,07963	,19391
Q20	40	3,7484	1,28682	,23112
Q21	40	3,8613	1,03591	,18606
Q22	40	3,5484	1,02758	,18456
Q23	40	3,4419	1,12451	,20197
Q24	40	3,5806	,99244	,17825
Q25	40	3,7581	1,43684	,25806
Q26	40	3,9032	1,16490	,20922
Q27	40	4,0645	1,06256	,19084
Q28	40	3,6161	,96163	,17271
Q29	40	3,7871	,98919	,17766
Q30	40	3,5226	1,13687	,20419
M1	40	3,7403	1,07830	,19546
M2	40	3,6228	1,05722	,19168
M3	40	3,7756	1,08361	,12462
TOTAL	40	3,6702	1,07914	,19382

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	2,468	39	,010	,48387	,0835	,8842
Q2	2,839	39	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	4,508	39	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	4,028	39	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	5,940	39	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	5,303	39	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	5,750	39	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	3,406	39	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	4,597	39	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	3,848	39	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	3,136	39	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	2,145	39	,020	,41935	,0201	,8186
Q13	2,530	39	,017	,54839	,1058	,9910
Q14	2,373	39	,014	,45161	,0630	,8402
Q15	3,583	39	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	3,493	39	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	5,140	39	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	2,633	39	,013	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	39	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	2,373	39	,014	,54839	,0764	1,0204
Q21	2,387	39	,013	,16129	-,2187	,5413
Q22	2,971	39	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	3,674	39	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	3,258	39	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	2,220	39	,015	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	39	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	39	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	2,988	39	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	3,579	39	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	2,580	39	,015	,32258	-,0944	,7396
M1	3,787	39	,001	,74032	,3411	1,1395
M2	3,040	39	,005	,58280	,1913	,9743
M3	3,410	39	,002	,76359	,2661	1,0611
TOTAL	3,458	39	,002	,67018	,2743	1,0660



ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التسيير الاستراتيجي على أداء الكلي للبنوك التجارية خاصة وان التسيير الاستراتيجي هو عبارة عن عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكيد من تنفيذها وان الأداء الاستراتيجي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ومن خلال الدراسة التطبيقية لتأثير التسيير الاستراتيجي على أداء الكلي للبنوك التجارية توصلت الدراسة إلى أن عينة البنوك التجارية الجزائرية في ولاية المسيلة تعتمد على التسيير الاستراتيجي كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التسيير الاستراتيجي والأداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية في ولاية مسيلة.

Résumé:

L'étude vise à déterminer l'effet de la gestion stratégique sur la performance globale des banques commerciales, d'autant plus que la gestion stratégique est un processus de prise de décision fondée sur l'information et le développement des objectifs, des stratégies, des plans et des programmes de temps et d'importance de la mise en œuvre et de la performance stratégique est un reflet de la façon d'utiliser l'institution des ressources humaines et matérielles et d'exploiter l'image qui fait en mesure d'atteindre ses objectifs.

A travers l'étude appliquée de l'impact de la gestion stratégique sur la performance globale des banques commerciales, l'étude a révélé que l'échantillon des banques commerciales d'Algérie à l'état de gaz dépend de l'étude Aaeltsiar stratégique a également constaté une relation entre la gestion stratégique et la performance globale des banques commerciales algériennes dans l'état de gaz lacrymogène.