

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: العلوم الاقتصادية  
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات  
بعنوان:

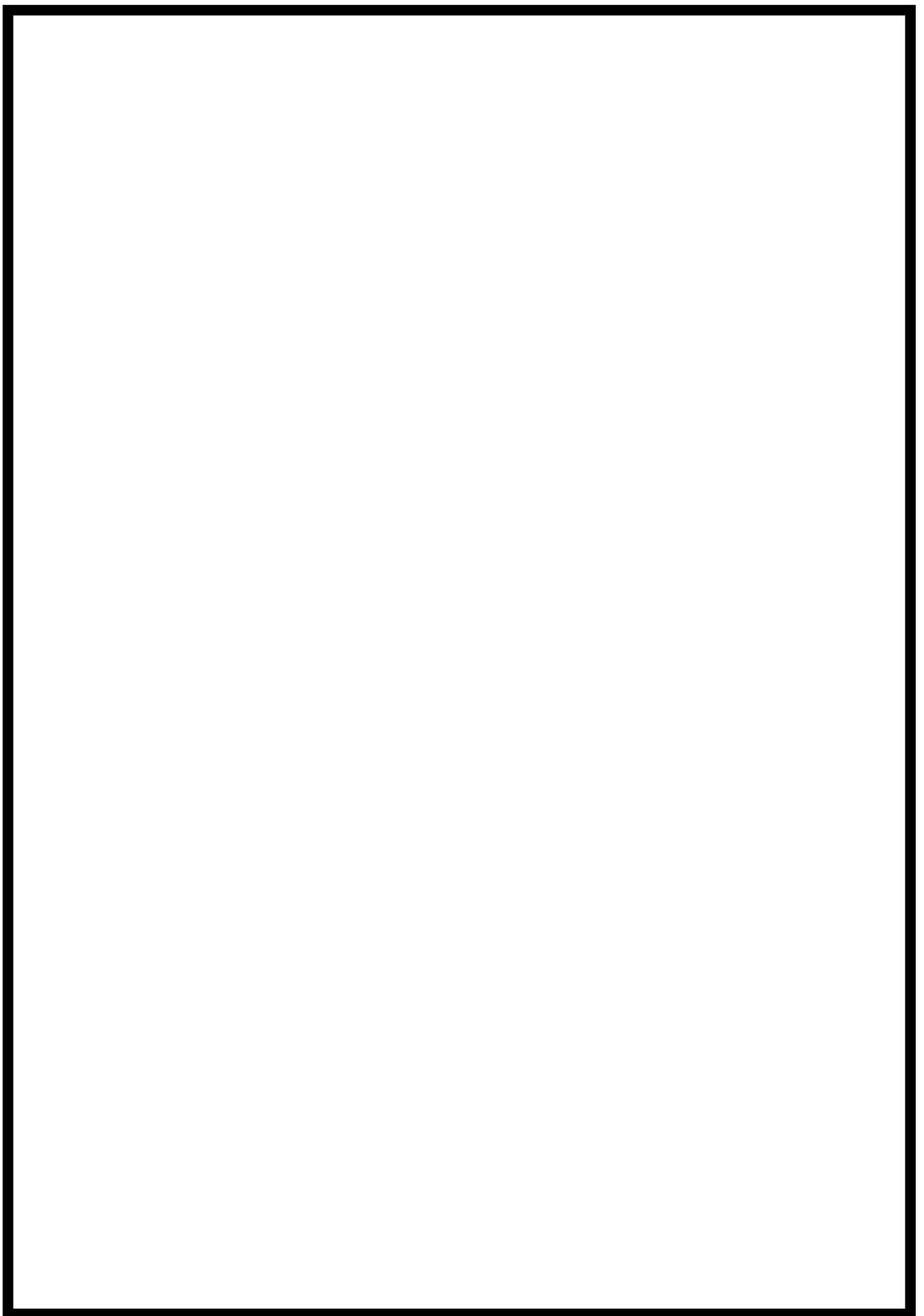
تقييم استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي  
دراسة ميدانية البنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية

تحت إشراف الأستاذ:  
- د. حميدات عمر

من إعداد الطالبتين:  
- بوخطة عبلة.  
- نوري عبيير.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. علماوي أحمد		جامعة غرداية	رئيسا
د. حميدات عمر	أستاذ محاضر "ا"	جامعة غرداية	مشرفا
د. حنيش فتحي		جامعة غرداية	مناقشا



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: العلوم الاقتصادية  
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات  
بعنوان:

تقييم استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي  
دراسة ميدانية البنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية

تحت إشراف الأستاذ:  
- د. حميدات عمر

من إعداد الطالبتين:  
- بوخطة عبلة.  
- نوري عبيير.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:  
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. علماوي أحمد		جامعة غرداية	رئيسا
د. حميدات عمر	أستاذ محاضر "ا"	جامعة غرداية	مشرفا
د. حنيش فتحي		جامعة غرداية	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

الذرع الوافي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، إلى من كلله الله بالهبة والوقار. إلى من

علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ... أرجو

من الله أن يمد في عمرك لثرى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها

اليوم وفي الغد وإلى الأبد.... أبي الغالي لك أقدم وسام الاستحقاق.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني ... إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب أُمي الحبيبة رمز العطاء وصدق

إلى الشجاعة والقوية، إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل حواء، أنت أُمي الغالية أطل الله عمرك.

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل الذين لا عيش بدونهم ولا متعة إلا برفقتهم

إخواني وأخواتي الأعزاء في نهاية مشواري أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة معي: نورة محفوظ،

صفية، بلخير، عبد الوهاب، نوال، محمد وفاء وأبنائهم وزوجاتهم حفظهم الله ورعاهم.

والي عائلتي الثانية وزوجي وسندي الذي كان يدعمني طوال هذا الوقت وله الفضل في انجاز هذه المذكرة

محمد العربي سدد الله خطاه وحفظه.

إلى كل صديقات العشرة وكل من أهداني كلمة .... ابتسامة... نصيحة .... وإلى رمز الصداقة وحسن

العلاقة زملاء الدراسة دفعة 2023 والى أستاذي الفاضل الذي له عون في كل مرحلة من هذه المذكرة

حميدات عمر.

وفي الأخير يا رب....

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكري دائماً

بأن الفشل هو التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين.

” عيلة “



## الإهداء

لمن قال فيهما عز وجل

﴿وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾.

سورة الإسراء الآية 23.

بعدها رست سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى النبي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي إلى المرأة التي غمرتني حبا وحنانا إلى حكاية العمر إلى النبي لا أدري بأي كلام أقابلها بكلام يسكن في الأرض أم في السماء بعبارات الليل أم بعبارات النهار. إلى.....أمي الغالية.

أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل على يومنا بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني وأفكاري. إلى.....أبي الغالي أدامه الله لنا.

إلى شركائي في عرش أمي وأبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي إبراهيم وسليمان وأخواتي إيمان ومريم إلى كل عائلة نوري والى اعز ما أملك وسندي فالحياة حفظه الله لي. إلى مرشدي أستاذي الفاضل " حميدات عمر " وإلى جميع وكل من ساهم في إنهاء هذا البحث. وإلى جميع أصدقائي في الدرب وزملائي وزميلاتي وبالأخص زميلتي فالعمل بوخطة عبلة وإلى من تسعهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

الي كل من فتح مذكرتي من بعدي اهدي ثمرة جهدي

"عبير"

# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي أهلمنا الصبر والثبات، وأمَدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، نحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك الرب والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسالم على حبيبه وخليته محمد صلى الله عليه وسلم. وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله» فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " حميدات عمر " ،على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم ييخلوا في تقديم يد العون وندين بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة البنك الجزائري الخارجي لوكالة غرداية، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

## الملخص:

تهدف الدراسة الي تقييم الاستخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي وابرز مدى مساهمة تطبيق التقنيات الحديثة لتخطيط استراتيجي داخل البنك الجزائري الخارجي الي تطورها والصعوبات التي تواجهها. وعليه من اجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار وكالة البنك الخارجي لولاية غاردية كعينة للدراسة الميدانية وتم اتباع المنهج الوصفي لتحليل البيانات المحصل عليها من الاستبيان من خلال توزيع على الموظفين. وعليه تم الخروج ببعض النتائج نذكر منها: القضاء على الخدمات التقليدية، سعي البنك لكسب الرضا الزبائن من خلال توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم، العمل على الحد من الصعوبات التي تواجه البنك في استخدام التقنيات الحديثة لتخطيط استراتيجي.

الكلمات المفتاحية: تخطيط، تخطيط الاستراتيجي، تقنية حديثة، تكنولوجيا معلومات، برمجيات

## Résumé :

L'étude vise à évaluer l'utilisation des techniques modernes de planification stratégique et à mettre en évidence l'apport des technologies modernes au sein de la Banque algérienne étrangère et de planification à son développement et les difficultés auxquelles elle est confrontée. En conséquence, afin d'atteindre l'objectif de l'étude, l'agence bancaire externe de l'état de Ghardaïa a été choisie comme échantillon pour l'étude de terrain, et l'approche descriptive a été suivie pour analyser les données obtenues à partir du questionnaire en le distribuant à tous employés. En conséquence, certains résultats ont été conclus, notamment : la suppression des services traditionnels, l'effort de la banque pour obtenir la satisfaction des clients en répondant à leurs besoins et exigences, et un travail pour réduire les difficultés rencontrées par la banque dans l'utilisation des technologies modernes.

Mots-clés : planification, planification stratégique, technologie moderne, technologie de l'information logicielle

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي ومفاهيم التقنيات الحديثة	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة
6	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
19	المطلب الثاني: مفهوم التقنيات الحديثة
23	المطلب الثالث: علاقة التقنيات الحديثة بالتخطيط الاستراتيجي
25	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثاني: الدراسات العربية
30	المطلب الثالث: اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تقييم التقنيات الحديثة بالبنك الجزائري الخارجي بغرداية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة البنك الجزائري الخارجي BEA لوكالة غرداية
35	المطلب الأول: تطور التاريخي للبنك الجزائري الخارجي BEA
36	المطلب الثاني: تقديم وكالة البنك الخارجي لولاية غرداية وهيكلها التنظيمي
38	المطلب الثالث: وظائف ومهام البنك الجزائري الخارجي BEA

39	المبحث الثاني: تقييم التقنيات التخطيط الاستراتيجي بالبنك الجزائري الخارجي بغرداية
39	المطلب الأول: طرق والأدوات الدراسة
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
57	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
63	خلاصة الفصل الثاني
65	الخاتمة
68	قائمة المراجع
71	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1
40	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	2
42	متغيرات الدراسة	3
43	مقياس لكارت الخماسي	4
43	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	5
44	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	6
45	معامل ارتباط بيرسون لاستخدام التقنيات الحديثة في مؤسسة البنك الجزائري	7
46	معامل ارتباط بيرسون لتخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الى تطورها	8
46	معامل ارتباط بيرسون لل صعوبات التي تواجه البنك في استخدام التقنيات الحديثة	9
47	نتائج اختبار شايبرو_ويلك في توزيع البيانات	10
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	11
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	12
50	أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	13
51	أفراد عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية:	14
52	إجابات مفردات العينة على فقرات المحور الأول: استخدام التقنيات الحديثة في البنك الجزائري الخارجي	15
54	إجابات مفردات العينة على فقرات المحور الثاني: تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة في البنك وتطلع الي تطورها.	16
56	اجابات مفردات العينة على فقرات المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه البنك في استخدام التقنيات الحديثة	17

## قائمة الجداول

57	معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	18
58	نتائج تحليل التبيان ANOVA للفرضية الرئيسية للاختبار متغير العمر	19
58	نتائج تحليل التبيان ANOVA للفرضية الرئيسية للاختبار متغير المؤهل العلمي	20
59	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استخدام التقنيات الحديثة على التخطيط الاستراتيجي:	21
60	نتائج تحليل التبيان ANOVA للفرضية الفرعية الاولى للاختبار متغير المؤهل العلمي	22
60	نتائج تحليل التبيان ANOVA للفرضية الفرعية الاولى للاختبار متغير الخبرة	23
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار استخدام التقنيات الحديثة على الصعوبات التي تواجهها:	24
61	نتائج تحليل التبيان ANOVA للفرضية الثانية للاختبار متغير المؤهل العلمي	25
62	نتائج تحليل التبيان ANOVA للفرضية الثانية للاختبار متغير الخبرة	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	أهمية التخطيط الاستراتيجي	1
11	خصائص التخطيط الاستراتيجي	2
37	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة غرداية 028 -	3
48	توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	4
49	أفراد العينة تبعا للعمر	5
50	أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	6
51	أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	7

قائمة ملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
71	قائمة الأستاذة المحكمين	1
72	الاستبيان	2
76	تحليل SPSS	3

# مقدمة

## 1. توطئة:

لقد أصبحت المؤسسات الكبرى والناجحة تولي أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتعرفها على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وهو ما قد يمكنها من بناء استراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها.

اما الآن ومع تعدد القدرات على استخدام الوسائل التقنية المختلفة والتي تلزم كل المؤسسات بمختلف أنواعها وبغض النظر عن نشاطها، حيث يتم اقتناء مختلف التقنيات والتكنولوجيات الحديثة مثل الوسائل الاتصال التي تشمل على الإنترنت، والتكنولوجيات الأقمار المواصلات والهواتف النقالة والحاسب السريعة، بالإضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي، وغير ذلك من التقنيات الحديثة. إذا يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية التي تنطلق منها مختلف المؤسسات التي أصبحت تتنافس للحصول على أحدث التقنيات من أجل تحسين خدماتها ورفع مستواها بعدما كانت يدوية ليسود هذا المفهوم اليوم ويصبح مربوط بكل ما هو حديث.

من خلال ما سبق قد نتساءل ما المقصود بالتقنيات الحديثة خاصة مع انتشارها بشكل الواسع وعن علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي وعن استخدام هذه التقنيات، وتقييم على أدائها في تساؤل رئيسي كالآتي:

❖ فيما يتمثل أثر استخدام التقنيات التخطيط الحديثة ودوره في تحسين أداء البنك الخارجي لفرع غرداية؟

ولإحاطة بأهم جوانب الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أثر استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير أداء في البنك الجزائري الخارجي؟

- ما مدى اثر استخدام التقنيات الحديثة ودوره على الصعوبات التي يواجهها البنك الجزائري الخارجي للوكالة غرداية؟

- ما أهمية استخدام التقنيات الحديثة و نطلع الى تطورها في البنك الجزائري الخارجي ؟

2. فرضيات الدراسة:

وكتصور لإجابات إشكالية الدراسة، نطرح الفرضيات التالية:

3. الفرضية الرئيسية:

- يؤثر استخدام التقنيات الحديثة لتخطيط استراتيجي على تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي

4. الفرضيات الفرعية:

- يؤثر استخدام التقنيات الحديثة على التخطيط الاستراتيجي في دعم وتطوير النظام البنك الجزائري الخارجي.

- يؤثر استخدام التقنيات الحديثة على الصعوبات التي يواجهها البنك الجزائري الخارجي

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في محاولة تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي باعتباره من أهم مواضيع بالنسبة للمؤسسات.

-توصيات الدراسة واستنتاجاتها ونتائجها قد تكون مفيدة وذات أهمية للقارئ، للمؤسسات، وللمجتمع.

- تأتي هذه الدراسة لتكشف عن مدى نجاح مستوى المؤسسات في تطبيق هذه التكنولوجيا باعتبار تكنولوجيا الحديثة

من اهم العوامل الدافعة للتميز كاستمرارية كتطور المؤسسة، حيث تظهر نقاط قوة وضعف المؤسسة.

6. اهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مساهمة التقنيات الحديثة المستخدمة في تحسين البنك الجزائري الخارجي.

- ابراز الدور الذي تلعبه أداء التقنيات الحديثة داخل البنك الجزائري الخارجي.

- تحديد العلاقة بين التقنيات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي.

- معرفة واقع تطبيق تقنيات الحديثة لتخطيط الاستراتيجي للبنوك.

7. أسباب اختيار موضوع الدراسة: من أهم الأسباب التي دفعتنا للاختيار موضوع الدراسة نذكر:

- الاهتمام الشخصي بالتقنيات الحديثة والحرص على مواكبة التطورات الجديدة في جميع المجالات.

- توفر المصادر والمراجع لدي تناولت هذا الموضوع، لذا فهو موضوع قابل للبحث والدراسة

- محاولة تسليط الضوء على العلاقة بين التقنيات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري الخارجي.

- الرغبة في معرفة كيفية تأثير التقنيات الحديثة على أداء البنك الخارجي

### 8. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقييم استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في البنك الجزائري الخارجي.
- الحدود الزمانية: تزامن إجراء الدراسة في الفترة 2022\_2023.
- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الموظفين داخل البنك الجزائري الخارجي بغرداية.

### 9. منهج الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة والإجابة على إشكالياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي للفصل النظري قصد الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية كفهم أفضل، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم إتباع أسلوب دراسة الحالة.

### 10. صعوبات الدراسة: عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا بعض الصعوبات منها:

- كثرة المراجع وتشابهها في المحتوى لذلك يصعب التوفيق فيما بينها.
- تأخر بعض أساتذة المحكمين في إرجاع الاستبيان نظرا لكثرة انشغالهم.
- عدم قبول الاستبيان الالكتروني واستخدام الأوراق مما وجدنا صعوبة في جمعها وقيام بالتحليل.

### 11. هيكل موضوع الدراسة:

- للإحاطة بهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:
- **الفصل النظري:** ويتضمن هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الاول خاص بالإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة حيث تطرقنا فيه إلى المفهوم والخصائص والأساليب التخطيط الاستراتيجي والى المفهوم وابعاد ووظائف التقنيات الحديثة وكذلك إلى العلاقة بين التقنيات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي بالإضافة للمبحث الثاني خصص للدراسات السابقة والتعقيب عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- **الفصل التطبيقي:** خصص لدراسة الحالة والتحليل آراء مجتمع العينة الدراسة (الموظفين في البنك الجزائري الخارجي بغرداية) حول تقييم استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي.

# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي والتقنيات الحديثة

تمهيد:

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من الضروريات القصوى لنجاح أي مؤسسة تريد أن يكون أداؤها على المدى البعيد أفضل من غيرها من مؤسسات التي لا تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي اذ يعد خارطة رسم المستقبل فيجعل المؤسسة قادرة على تحديد اهدافها لفترة زمنية مقبلة. وإن التطور في الأنظمة المعلوماتية والاتصالية الحديثة والذي كان نتاجاً لتوظيف التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية المستحدثة أعتبر انعكاساً للتحدي الكبير الذي واجهه العالم اليوم في ظل متغيرات العولمة وازداد حدة المنافسة العالمية، فالانتشار الواسع لهذه التقنيات الحديثة حتم على الكثير من منظمات الأعمال واداراتها أن تهتم بهذا الجانب وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية نسبة للدور الكبير لهذه التقنيات واسهاماتها المباشرة في تطوير كافة المؤسسات.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والتقنيات الحديثة من خلال المبحثين وهما:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة
- اما المبحث الثاني: تحليل والمناقشة الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين. وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والذي أصبح يلقي اهتماماً كبيراً من الباحثين خصوصاً مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة، والتي خلقت الحاجة إلى دراسة مستقبل المنظمات، وإيجاد الحلول الملائمة لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل.

### 1-تعريف التخطيط:

يفهم التخطيط بشكل عام على أنه العملية اتخاذ القرارات التي تكفل تفعيل خارطة الطريق للوصول الى هدف محدد أو اتجاه المستقبل.<sup>1</sup>

وكذلك أنه عملية موجهة نحو تغيرات استراتيجية في التنظيم أو في الاقتصاد يبرز التخطيط الاستراتيجي كوظيفة محورية للإدارة الإستراتيجية على مستوى التحليل الجزئي غالباً وكخارطة الطريق لتنمية الاقتصاد الكلي في أي مجال شامل أو قطاعي أو مكاني أو مؤسسي.

### 2-تعريف الاستراتيجية:

اشتقت كلمة استراتيجية *Strate gy* من الكلمة اليونانية *ستراتيجيوس* *Stratège* وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الإستراتيجية. لقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة، ونظم وتكنولوجيا<sup>2</sup>المعلومات... الخ.)

<sup>1</sup>هوشيار معروف التخطيط الاستراتيجي. دار وائل للنشر عمان، ط أولى 2009ص، ص 25,26

<sup>2</sup>محمد صقور، رعد الصرن الادارة الاستراتيجية جامعة الافتراضية السورية سوريا 2018 ص 9

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

قد نشأ مصطلح التخطيط الاستراتيجي في الخمسينيات، وانتشر استخدامه بين منتصف عقد الستينات ومنتصف عقد السبعينيات من القرن العشرين، وخلال تلك الفترة اعتقد بأن التخطيط الاستراتيجي هو الجواب والعلاج الشافي للكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات. وتوهمت الكثير من الشركات الأمريكية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ولكن سرعان ما تم رفضهم من خلال عقد الثمانينيات كنماذج التخطيطية المتنوعة لا تنتج عوائد عالية. وتم إعادة إحياء مصطلح التخطيط الاستراتيجي خلال عقد التسعينيات، واليوم لا تزال تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي على نطاق الواسع في العالم والمنظمات الأعمال، ومنها المنظمات والشركات التكنولوجية والنظم المعلومات.<sup>3</sup>

- يعد المفهوم التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) أحد مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الذي يرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، إذ ظهر هذا المفهوم انعكاس لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على الصياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي النتيجة التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين الموارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة.

- كما يعرف بأنه العملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف.<sup>4</sup>

- التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية<sup>5</sup>

ومن هنا نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المؤسسة وطموحاتها بشكل المرغوب.

<sup>3</sup> نفس مرجع السابق ص 10

<sup>4</sup> منصور علي مبارك أثر تخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الازهر عدد 18- 2018 ص 558

<sup>5</sup> إبراهيم العدلي فن الإدارة الاستراتيجية دار زهران للنشر والتوزيع عمان 2018 ص 113

ثانيا: أهمية تخطيط الاستراتيجي

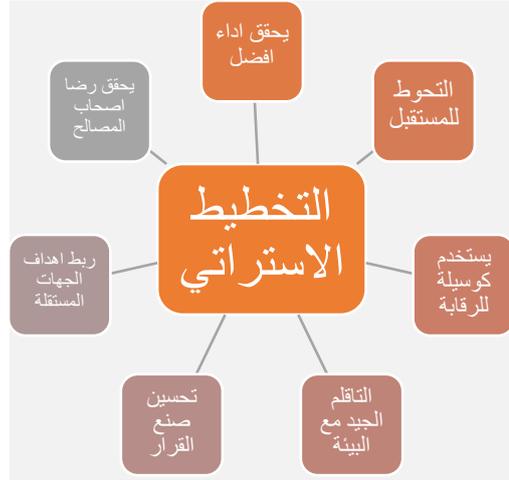
تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي والبعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، ويساعد في إعطاء تصور واضح ومفهوم عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الإمكان صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما انه يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها.

وتتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

- 1) توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها مما يساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- 2) يساعد المنظمة على الاستخدام الطبقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3) يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل عندما تكون في الاتجاه الصحيح.
- 4) يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
- 5) يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- 6) تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو تنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات المنظمة.<sup>6</sup>
- 7) التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة من حيث أثرها على أداء المنظمة.

<sup>6</sup> فضيلة سلمان داود الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم الأساسية وممارسات التطبيقية) دار السيبان ط1 بغداد 2019 ص 63

الشكل (1): يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: فضيلة سلمان داود، مرجع سبق ذكره ص 63

الفرع الأول: أهداف ومميزات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي يحقق العديد من الأهداف والتي من أهمها:

- يعد التفكير الاستراتيجي أساساً لصنع القرارات المستقبلية.
- تحدد الإستراتيجية للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها، والفرص المتوقعة لتغتنمها.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية، تتوافر معرفة أفضل بالمتغيرات في مجالات مثل تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين، أسعار العملاء، أسعار مستلزمات الأداء مثل الخامات، التغليف والتخزين، النقل، الإعلان.... الخ.
- يمكن من تحديد الأسواق الجديدة المستهدفة وتحليلها وتوصيفها، وتطوير منتجات جديدة تناسبها، وبدلاً من مجرد الاستجابة كرد فعل للتغير في حاجات أو رغبات العملاء، يمكن استشراف هذه المتغيرات والإعداد الواعي لدخول أسواق جغرافية جديدة وجذب قطاع سوقي جديد من العملاء أو أكثر.
- يتيح التخطيط الاستراتيجي تطويراً لمنتجات جديدة لتحسيني مقابلة حاجات السوق.<sup>7</sup>
- التخطيط الاستراتيجي يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيري الإداري، فهو يدفع صناعات القرارات للتفكير في أي قرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة، هذا إضافة لتحسيني الاتصالات الداخلية بالمنظمة، حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات، وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة.

<sup>7</sup> احمد السروي مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي الفعال المؤسسة الدولية للكاتب\_2018 ص 213

## ثانياً: مميزات التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة من أهمها:

- التخطيط عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق الخطة الإستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتحديات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى
- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)<sup>8</sup>
- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بني المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا-الوسطى- الدنيا) وبني المستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

## الفرع الثاني: خصائص ومراحل التخطيط الاستراتيجي:

### أولاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

#### 1- الآثار الطويلة الأجل

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات الجوهرية والهادفة في هذه المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد والتكاليف كبيرة وجهود المهمة.

#### 2- المشاركة الواسعة :

يتطلب التخطيط الاستراتيجي المشاركة الواسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

#### 3- المرونة : يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

<sup>8</sup> نفس المرجع السابق ص 211

#### 4- اشد الطاقات الكامنة والموارد :

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع الطاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من الخارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

#### 5-المستقبلية :

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب المستقبلي بالرغم من انه يعتمد المؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض المعرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

#### 6-ترتيب الخيارات والأولويات :

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها فذي خططها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها<sup>9</sup> والشكل التالي يوضح الخصائص أعلاه:

#### الشكل (2): خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي مرجع سبق ذكره صفحة 81

#### ثانيا: مراحل التخطيط الاستراتيجي

تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي عموما الى خمس مراحل وهي:

(1) صياغة الرؤية الاستراتيجية: يقصد بالرؤية: التصورات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال: أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلا ويقوم المخططون من قيادي المؤسسة بمحاولة تحديد الصورة الذهنية بوضوح، من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة؛ لتحديد الرؤية بصورة دقيقة يجاوي.

<sup>9</sup> مجيد الكرخي التخطيط الاستراتيجي مبني على النتائج \_مطبعة الريان فطر 2014 ص , ص 80 , 81

ومن أبرز الخصائص الرؤية الناجحة، أنها العامة والموجزة وواضحة، وتتركز على التوجه نحو المستقبل أفضل، وتعكس المثل العليا للمؤسسة .

وحتى يتسنى للمؤسسة بناء رؤيتها الاستراتيجية بشكل صحيح؛ فلا بد أن تضع في اعتبارها ثالث نقاط أساسية وهي:

- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة: ويستند ذلك إلى عدة دعائم الأساسية، منها: حاجات الطلبة، والحاجات العاملين، والحاجات المجتمع، والطرق التي يتم فيها إشباع تلك الحاجات.
- تحديد الرؤية المستقبلية: ويتطلب ذلك من المؤسسة التربوية أن تحدد وضع الأنشطة التربوية التي يجب أن تمارسها خلال خمس أو عشر سنوات المقبلة مع بيان كيفية إعداد المؤسسة وتهيئتها لتحقيق النجاح في ظل التغيرات المستقبلية.
- تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية: إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؛ من شأنه أن يكون حافز لهم على بدل المزيد من الجهد ويوحد التصرفات ويشجع على التفاني لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة.<sup>10</sup>

(2) **الرسالة الإستراتيجية:** يرتبط وجود أي المؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فرسالة هي الغرض أو السبب وجود المؤسسة في البيئة المعينة، وأنها الوثيقة مكتوبة تمثل الدستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد ويمكن تعريفها بأنها:

"الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها ولأسواقها ويهدف البيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك والوضوح الغرض لكل المؤسسة كما أنها تعد نقطة المرجعية لمتخذي القرارات ويجب أن تكون الرسالة مختصرة والعامة فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي".

### (3) التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.

وعرف حسين (2009) التحليل الاستراتيجي أنه: "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتناسب بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة النقد يزول غذا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة،

<sup>10</sup> تغريد بنت عبد الله هبدان بن الهبدان \_ دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير القيادات الأكاديمية\_ دكتوراة في الإدارة وتخطيط التربوي\_مجلد37

أوفي أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أوقد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها.

#### (4) أهداف و الغايات الإستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها ومن ثم فإن المؤسسة في الحاجة إلى وضع أهداف الموضوعية وواضحة والعادلة وقابلة للتحقيق. في حين عرفه القطامين 2002 على أنها:

" النتائج النهائية لنشاطا تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟"

#### (5) الخيار الاستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع فيا لعملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفق المعايير تحدها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل " SWOT " وفق المعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد الإستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> امنة حمادي واخرون واقع تخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية مذكرة ماستر أكاديمي تخصص علوم الاقتصادية جامعة حمه لخضر الوادي 2021ص، ص 14، 17

السويدان، طارق بن محمد (2007) كيف تكتب خطة استراتيجية عن الشبكة الالكترونية. هلال، محمد عبد الغني (2009) التفكير والتخطيط الاستراتيجي القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر. الهاللي الشريبي (2006) التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في نظم التعليم التقليدية، المنصورة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع

الفرع الثالث: أساليب ونماذج التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: أساليب التخطيط الاستراتيجي

أشار كل من السويدان (2007: 87) والهلالي (2006: 323) وهلال (2009: 253) إلى أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الاستراتيجيات كالتالي:

أولاً: أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة:

وتتمثل بالأسئلة التالية: ما هي أغراض وأهداف المؤسسة؟ ما هو الموقف الحالي للمؤسسة؟ ما هي نوعية البيئات التي تتعامل معها المؤسسة؟ ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف بدرجة أكبر؟

ثانياً: أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات

يعتبر تحليل العوامل القوة والضعف والفرص والمخاطرة أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين القدرات المنظمة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها)، وبين الظروف البيئية (أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي). ويتمثل الافتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة، ومراجعة الفرص والمخاطر (البيئية) يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة، ذلك لأن التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها.

ثالثاً: أسلوب تحليل مجالات العمل:

ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات، أو ميادين الأعمال التي تختارها مؤسسة ما، مثل: مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر وغيرها، ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة، وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع، وبالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل، وبالتالي تحتفظ المؤسسة بموقعها، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة.

رابعاً: أسلوب السيناريوهات:

ويعد السيناريو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية، والسيناريو يبني على افتراض أن القدرة على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل 27 منها، وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات، فإن السيناريو، يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات، وبعض هذه القوى هي المدخلات، ولكن بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً. وأصعب ما فيه هو تحديد عددها، ويشكل زيادتها عن حد معين صعوبة في التعامل معها، ويتفق بناء السيناريوهات مع التخطيط للطوارئ،

حيث تكون المؤسسة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع، ويعني السيناريو أيضاً مجموعة متكاملة من الافتراضات، تعطي صورة واضحة عن المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً قوياً لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الإستراتيجي وهو بيئة المنظمة، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة.

#### خامساً: أسلوب الطوارئ

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الوقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملائمة للظروف الحالية، فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المؤسسة، وترتكز "خطط الطوارئ" على الظروف الكاملة للمتغير، أي أن التخطيط الوقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة، بمعنى أنها تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف.<sup>12</sup>

#### ثانياً: نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي بحسب طبيعة كل منظمة ووضعها وبحسب أهدافها ومسؤولياتها ولقد اختلف بعض الباحثين في تحديد أنواع هذه النماذج وعددها فتجد مثلاً بلال خلف السكرانة في كتابه " التخطيط الاستراتيجي " قد حدد ثلاثة وعشرون 23 نموذجاً كما نجد "طارق محمد السويدان" تحدث عن ثلاثة عشر 13 نموذجاً في بعض كتاباته ومحاضراته « وليس كلها على نفس الدرجة من الأهمية كما يرى هذا الأخير » و هناك العديد من الباحثين و العلماء من له رأي مغاير في هذا الشأن « ولكننا سنعرض في هذه الورقة البحثية أهم النماذج وأكثرها استخداماً أو فعالية كما يرى "طارق محمد السويدان".

- نموذج التحليل الرباعي سوات SWOT

- نموذج التخطيط المقاس بالأداء scenario planning

- التخطيط بالسيناريو PMSP

- نموذج فايفر Pfeiffer

<sup>12</sup> فيصل سعد متعب المطيري تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مذكرة ماجستير\_ قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط \_ الكويت سنة 2011 ص , ص 26,27

I. نموذج التحليل الرباعي SWOT

هناك من يطلق عليه نموذج «هارفارد» لأن أصل هذا النموذج من الجامعة الأمريكية هارفارد. ينطلق من أربع 04 كلمات:

- نقاط القوة Straights! القوة الداخلية للمؤسسة.
  - نقاط الضعف: (weakness) الضعف الداخلي للمؤسسة.
  - المهددات (المخاطر المتاحة) Threats! خارجية قد تخرص عمل المؤسسة.
  - الفرص المتاحة (Opportunities!) خارجية قد تحرك عمل المؤسسة.
- فعند القيام بالتخطيط الاستراتيجي عن طريق هذا النموذج؛ نقوم بمناقشة أهم تلك النقاط الأربعة من خلال تحديد القوة وتميزها والضعف الذي يعتريها كما يتم تحديد أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة والمخاطر المتوقعة الي قد تواجهها في المستقبل «وهناك من الباحثين و المهتمين بهذا المجال من يرى بأن نقاط القوة والضعف هي نقاط تأتي داخل من المؤسسة» أما الفرص والمخاطر تأت الخارج من المؤسسة « وهناك من الباحثين من يتصور بأن نقاط القوة والضعف موجودة فعلا وليس شيء منتظر سيأتي فيما بعد؛ أما الفرص المتاحة والمخاطر الي قد تواجه المؤسسة يمكن أن توجد.<sup>13</sup>

➤ خطوات نموذج التحليل الرباعي SWOT: تتمثل خطوات هذا النموذج التخطيطي فيما يلي:

- تحديد النقاط الأساسية الأربعة (القوة الضعف الفرص التهديدات).
- تحويل هذه النقاط الأربعة إلى أهداف، فكل نقطة قوة هي الهدف وكل النقطة ضعف علاجها هو الهدف وكل فرصة استغلالها وتحقيقها الهدف وكل خطر يمكن أن نخاط منه هو كذلك هدف؛ فهي بذلك المسألة صياغة 50% من الجهد في نموذج سوات يتجلى في هذه المرحلة من التحليل.
- نقوم بتحديد كيف نصل إلى تلك الأهداف «من؟ من؟ كيف؟ أين؟ كم ستكلف؟ والطريقة تحليل نموذج سوات التخطيط مسيطرة على العالم يستخدم التخطيط الاستراتيجي كما في التخطيط التشغيلي في 3% 8 من الخطط الإستراتيجية تكتب بطريقة سوات؛ أما في التخطيط التشغيلي هي أكثر من ذلك من حيث الاستعمال ونسبت نجاحها في هذا الأخير جيدة جدا، أما نسبت نجاحها في التخطيط الاستراتيجي

<sup>13</sup> هشام بوبكر التخطيط الاستراتيجي ابعاد، مكونات ونماذج مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات الاقتصادية 28\_2) جامعة زيان عشور

30% فقط و70% منها فاشلة إذ يعود السبب في ذلك لعدم معرفة المخططون كيفية تطبيق النماذج أخرى من التخطيط الاستراتيجي؟

## II. نموذج التخطيط بالسيناريو **!planning Scenario**

السيناريو هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية؛ والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة {فيتم افتراض عدد الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي مدخلات؛ لكن بناء السيناريوهات ليس أمرا هينا والأصعب ما فيه هو تحديد عددها وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة النجاح أحدها في المحاكاة المستقبل لكن عن حد معين لزيادتها يجعل من الصعب علينا التعامل معها}.

يعتبر هذا النموذج ذي الفائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أن تؤكد على تحديد القضايا والأهداف «كذلك يحتاجها المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي» تستعمله وزارة الدفاع الأمريكية بشكل كبير والوزارة الخارجية الأمريكية ومعظم وزارات الدفاع «في بناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ؛ أي أنه المناسب لوضع الخطة البديلة بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة البديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.

➤ خطوات التخطيط القائم على السيناريو: سنعرض هذه الخطوات على النحو التالي:

- اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصور ماذا يحدث للمنظمة في حال تغير هذه القوى.
- تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، الحالة سيئة حالة مقبولة؛ وإن إصلاح عادة السيئة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام).
- اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير.
- قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في المعالجة أو المواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.

## III. نموذج التخطيط المقاس بالأداء **PMSP**:

يعتبر الرقم صفر "0" في أي المؤسسة هو الرقم الأكثر الحساسية بالنسبة للأرباح فأكثر من هذا الرقم تعد المؤسسة رابحة وقل من ذلك الرقم فهي إذا المؤسسة الخاسرة والمفلسة؛ وهذا ما نجده في أغلب شركات العالم إلا الشركات التي تعمل بالتخطيط المقاس بالأداء فهي تنظر إلى المعادلة وفلسفتها بطريقة مختلفة في ذلك لا تعتمد على الهدف الثابت؛ فالهدف يقوم على مدى الأفضلية الشركة من السوق مثلا ب 5 أو 10% ففي هذا النوع من الشركات يمكن أن تكون تحت الرقم صفر "0" ولكن مع ذلك تحقق أهدافها فهذا التخطيط النوع من الخاص جدا مرتبط في الأساس بالأسواق التي تعرف تقلبا مستمرا ففي هذا النموذج يجب على القائمين بالتخطيط أن يكون

لهم السبق في الحصول على المعلومات المفصلة والدقيقة والسريعة والآلية فطريقة التخطيط الاستراتيجي PMSP طريقة غير عادية ونتائجها جد مبهرة.

يستخدم التخطيط الاستراتيجي المقاس بالأداء PMSP في المؤسسات المالية خاصة؛ كأسواق البورصة الي مختلف تتعامل مع لعملات السلع و التي تعرف تغيرا دائما وعدم الاستقرار في قيمها المادية و المالية؛ والقائمون على هذا لتخطيط النوع من يكونون على درجة عالية من التخصص في الحسابات المالية مثلا، ويمتلكون العديد مصادر من المعلومات والأخبار المتنوعة الي تساعدهم على التنبؤ وتدعم قدرتهم على التوقع بالأحداث والتغيرات التي قد تحدث في المستقبل حتي يتمكنوا من القيام بخطوات استباقية تزيد من فرص النجاح لديهم وتساهم في تحقيق الأرباح.

.IV نموذج فايفر Pfeiffer:

يتلخص نموذج فايفر بالقول أن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعوا إلى اعتماد الأسلوب العلمي سبيلا في ذلك من خلال التدقيق والفحص البيئي والاعتبارات التطبيقية، فيعتمد بذلك فايفر في نمودجه هذا على عشر 10 خطوات الإستراتيجية تبدأ بالتخطيط للتخطيط واستعراض القيم ثم بناء الرؤيا وصياغة الرسالة وبعد ذلك تحديد مجالات العمل وحدات العمل الإستراتيجية ووحدات العمل الرئيسية والوحدات السائدة؛ ثم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية و تحليل الفجوات ومنه ينتقل إلى تنفيذ الخطة وبعد ذلك دمج الخطة الإستراتيجية مع خطة العمل.

➤ خطوات تخطيط الاستراتيجي فايفر:

التخطيط للتخطيط «Planning to Plan» ويعني التخطيط من أجل نجاح التخطيط الاستراتيجي ويتم التخطيط للتخطيط من خلال:

- تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة؛ وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة وتحديد الوقت لإنجاز الخطة وغالبا يكون بين 3 - 6 أشهر.
- تحديد مدة الخطة الإستراتيجية وهي تتراوح من 5 - 20 سنة، وأحيانا أكثر من ذلك إذا كانت الخطة لدولة وليست منظمة.
- فريق التخطيط الفعال هو فريق متنوع التخصصات على أن لا يكونوا من قسم واحد؛ فمن الممكن أن يشارك موظفي من الإدارات التالية (التخطيط المالية؛ التسويق الموارد البشرية؛ تكنولوجيا المعلومات مسؤول لمنظمة؛ مستشار خارجي).

## المطلب الثاني: مفهوم التقنيات الحديثة وإبعادها:

بتواجد التقنيات الحديثة قد أصبح العالم بمثابة القرية الصغيرة متصلة الأفق ليختلف تماماً عما مضى، فبعد ما كان الإنسان يعتمد على الحمام الزاجل والبريد الورقي لإيصال الرسائل والمعلومات، ظهر لنا اليوم العديد من التقنيات الحديثة للتواصل بين البشر وتبادل الرسائل والمعلومات بشكل فوري.

## الفرع الأول: مفهوم التقنيات الحديثة وإبعادها

### أولاً: مفهوم التقنيات الحديثة:

هي كل المبتكرات الجديدة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة أي سواء كانت عتاد مثل: (جهاز الحاسوب، جهاز الصرف الإلكتروني، أجهزة العرض والمراقبة أو برامج مثل الأنظمة المعلوماتية الآلية، أنظمة الشبكات....)<sup>14</sup>

مجموعة من المستحدثات التعليمية المعاصرة والتي تتكون من منظومة متكاملة عبارة عن: أجهزة، وأساليب، وبرمجيات؛ تسهم في نقل وبتث المعلومات لخدمة المؤسسات التعليمية المختلفة عن طريق هذه المنظومة المتكاملة؛ لتحقيق الأهداف التعليمية الموجودة، والوصول إلى تعلم أفضل وأكثر فاعلية.

كما تعرف التقنيات الحديثة أنها " تصميم، وإنتاج، ثم استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا التعليم بغرض تحقيق أقصى فعالية في مواقف التعليم والتعلم وحل مشكلات الاختصاص التعليمية.<sup>15</sup>

### ثانياً: أبعاد التقنيات الحديثة

1. **الاتصالات:** أصبحت الاتصالات جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة اليومية للأفراد، فهي تستخدم لنقل المعلومات والبيانات على اختلاف أشكالها. والتطور التقني الذي يشهده العالم الآن، ظهر واضحاً في مجال الاتصالات وبتث المعلومات من خلال قنوات الاتصال المختلفة، المستخدمة في إرسال المعلومات واسترجاعها ومنها الأسلاك النحاسية، والألياف البصرية، والكابلات المحورية، واستخدام أجهزة الاتصال بالموجات القصيرة، وموجات الميكروويف، وأقمار الاتصال، والأجهزة اللاسلكية الرقمية. وقد لعبت هذه الأوساط دوراً جوهرياً في تطوير نقل المعلومات وانسيابها.

2. **امن المعلومات:** يرتبط تأمين المعلومات بعناصر عدة أساسية أهمها الأجهزة والمعدات والوسائط المستخدمة، والبرمجيات والبرامج والتطبيقات والبيانات المتداولة، والقوى البشرية المتعاملة مع النظم الآلية. وعلى ذلك فإن

<sup>14</sup> قطوش ربيعة وقرشي خديجة أثر استخدام التقنيات الحديثة على الأداء المؤسسات الخدمانية شهادة ماستر أكاديمي تخصص التكنولوجيا الحديثة جامعة ورقلة 2018\_2017 ص 19

<sup>15</sup> منى محمد طه الشبيبي واقع استخدام التقنيات الحديثة في تدريس العلوم ماجستير المناهج وطرق تدريس الصفوف الأولية جامعة ام القرى جامعة المصرية للقراءة والمعرفة ص 153

عملية تأمين المعلومات لا بد وأن تشتمل على جميع العناصر مثل: تأمين موقع الحاسب، وتنظيم دورة العمل، وتخصيص المهام، ومقاومة فيروسات الحاسب. وذلك إضافة إلى تأمين المعلومات عبر الشبكات والنهيات الطرفية في مستويات عدة، وذلك من خلال استخدام نظم للتأمين والحماية من أعمال الاختراق للشبكات الخاصة بالمعلومات، ويتم بطريقتين: إما بالمنع النهائي للاختراق، وهي تُعد من الأمور الصعبة التنفيذ، أو بالسماح بالاختراق لاكتشاف وتحديد المخترقين. وتتعدد الأساليب في هذا المجال، فمنها الحوائط النارية ونظم إخفاء البصمة والتشفير والتوقيع الرقمي.

3. **شبكات المعلومات** إن تنوع مصادر المعلومات في عدد لا حصر له من الأجهزة، ومنها مراكز التوثيق المعلومات المختلفة، هذا التنوع تطلب نوعاً من التنسيق القائم على التخطيط القومي والعالمي للنظم والشبكات المختلفة، مع الاهتمام بربط مراكز المعلومات ببعضها بعضاً. وتتكون الشبكات المعلومات من عناصر الرئيسة من أهمها البنيان التنظيمي لها. وتتوزع الأدوار والاختصاصات في إدارة الشبكات، وتعرف على الفئات الأساسية من المستخدمين بالشبكة، والمعرفة احتياجاتهم منها، وكذلك مستويات الخدمة التي تتكفل بتلبية تلك الاحتياجات، ووضع نظام الاتصال له القدرة على حمل الرسائل والوثائق المطلوبة مع وجود معايير المشتركة تضمن التفاهم بين جميع العناصر المادية داخل هذه الشبكة، إضافة إلى وجود طرق تتيح فرصة التعرف على أماكن وجود الأوعية المطلوبة داخل الشبكة، والتوجيهات الخاصة باختيار ما يمكن وضعه في الشبكة.

4. **أجهزة ومعدات:** أجهزة إدخال البيانات وأجهزة تشغيلها وأجهزة لإخراج المعلومات بالإضافة لوسائل حفظ.

5. **البرمجيات:** تشمل كل ما للنظام من تعليمات الخاصة بمعالجة البيانات، ومن أهم هذه الموارد هي:

- برمجيات النظام: مثل برنامج نظام التشغيل وهو يتحكم في عمليات نظام الحاسب ويدعمها.
- برمجيات التطبيق: وهي برامج توجه المعالجة نحو استعمال معين للحاسب من طرف المستخدمين مثل برنامج جدول الرواتب وبرنامج تحليل المبيعات.
- إجراءات البيانات: عمليات تشغيل للأشخاص الذين يستعملون نظام المعلومات، مثل تعليمات حول تعبئة نموذج أو حول استعمال حزمة برامج.

6. **الأعمال الإلكترونية:** يشمل كافة النشاطات والأعمال المنشأة ولا تقتصر على عمليات البيع والشراء إنما التعاون

مع الأعمال الإدارة الأخرى وتبادل المعلومات العمال وإدارة الموظفين والشؤون المالية والنتاج والتسويق وغيرها.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> طاهر احمد محمد علي اثر التقنيات الحديثة على ممارسات الاعمال المكتبية مجلة الارصادللدراست الاقتصادية والإدارية \_مجلد 5 عدد 1 سنة

## الفرع الثاني: مهام والوظائف التقنيات الحديثة:

إن التطور في الأنظمة المعلوماتية والاتصالية الحديثة والذي كان نتاجاً لتوظيف التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالية المستحدثة يعتبر انعكاساً للتحدي الكبير الذي يواجهه العالم اليوم في ظل متغيرات العولمة وازدياد حدة المنافسة العالمية، فالانتشار الواسع لهذه التقنيات الحديثة حتم على الكثير من منظمات الأعمال وإداراتها أن تهتم بهذا الجانب وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية نسبة للدور الكبير لهذه التقنيات و إسهاماتها المباشرة في تطوير كافة المؤسسات والمشروعات

والارتقاء بأدائها، ومواكبة هذه التقنيات هي الأساس في ترسيخ وتطوير الدول ومؤسساتها وتحويلها من نمط التقليدية إلى الحديثة. ومن هنا نتناول بإيجاز بعض النماذج لتقنيات الاتصال الحديثة.

### أولاً: الحاسبات الإلكترونية

يعتبر الحاسب الإلكتروني التربة التي ينمو فيها مجتمع المعلومات نسبة لدوره الكبير والهام في تعميم وبناء نظم المعلومات الحديثة وقد مرت الحاسبات الإلكترونية خلال تطورها بعدة مراحل أدت إلى ظهور الأجيال المتعاقبة لها فالجيل الأول من الحاسبات كان في العام 1946م ثم الجيل الثاني في أوائل التسعينيات ثم ظهور الجيل الثالث في العام 1969م والذي كان ظهوره نتيجة لاستخدام الدوائر الإلكترونية المتكاملة ومن ثم ظهر الجيل الرابع من الحاسبات خلال عقد السبعينيات بعد تطور الدوائر الإلكترونية المتكاملة وتطوير المواد فوق الموصلة وأشباه الموصلات الحرارية. ثم ظهر الجيل الخامس في بداية الثمانينيات والذي عرف بالحاسب الشخصي فتميز بصغر حجمه وسهولة تشغيله وربطه بوسائل الاتصال العادية مثل التلفون والتلفزيون. والحاسب الإلكتروني يعتمد على نظام تشغيل يتكون من وحدات الإدخال والإخراج والمعالجة أما المكونات الفكرية للحاسب تتمثل في البرامج حيث يؤدي الحاسب عمله وفقاً لقائمة من التعليمات برنامج وبالإمكان تغييره في أي وقت بواسطة تغيير قائمة تعليمات البرنامج وهنالك ثلاثة أنواع من برامج الحاسبات الإلكترونية.

أولاً: برامج تشغيل النظم.

ثانياً: البرامج التطبيقية.

ثالثاً: البرامج التطبيقية بلغات برامجه عديدة خاصة بالحاسب.

### ثانياً: الأقمار الاصطناعية

يرجع تاريخ استخدام الأقمار الاصطناعية لأغراض الاتصالات في العاشر من يوليو 1962م وذلك بعد بث أول قمر اصطناعي مستقر في الفضاء تليستار (Telstar) فهذا القمر اصطناعي فتح المجال أمام

انتشار التلفزيون الدولي من خلال امتزاج تكنولوجيا الأقمار الاصطناعية بتكنولوجيا الإذاعة وخلال عقد الستينيات تم استخدام هذه التكنولوجيا في بث البرامج، والأقمار الاصطناعية عبارة عن استخدام خاص للاتصالات عن طريق وصلات الميكروويف والتي تعرف بالحمول والذي يوضع داخل القمر الاصطناعي والذي يتم إطلاقه ليدور متزامناً مع سرعة دوران الكرة الأرضية هذه الأقمار الصناعية لقد حققت استخدام هذه الأقمار عدة مزايا لعمليات الاتصال تمثل أهمها في الآتي:

1. اجتياز عوائق الاتصال المباشر بالتغلب على العوائق الطبيعية والجوية والأرضية
2. تحقيق الانتشار الأكبر للإشعاع الراديوي.
3. السرعة والوضوح في نقل الأحداث والمعلومات
4. الاقتصاد الواضح في الاستخدام.
5. الاستقبال عال الجودة لخدمات الراديو والتلفزيون والهاتف ونقل البيانات.
6. البث التلفزيوني المباشر أو من خلال محطات تلفزيونية

#### ثالثاً: الألياف الضوئية:

عبارة عن وسيط اتصالي يمكن وصفه الحدائة مقارنة بالوسائل الأخرى. ويستخدم هذا الوسيط في خطوط الهاتف والراديو والتلفزيون وفي نقل بيانات الحاسب الإلكتروني فالقوائم الزجاجية الرفيعة والتي تشبه بخيوط العنكبوت تسمح بمرور أشعة الليزر الضوئية والتي تكون بديلاً للإشارات الإلكترونية التقليدية ولهذه الألياف عدة خصائص تتمثل في:

1. سهولة الاستخدام أو التهيئة.
2. أكثر مرونة مقارنة بالوسائط الاتصالية الأخرى.
3. تمتاز بترددات عالية مقارنة بترددات الميكروويف. وهذا بدوره يمكنها من حمل كميئات ضخمة من المعلومات.
4. توفر حماية التشغيل.

#### رابعاً: البريد الإلكتروني

يعتمد البريد الإلكتروني في استخدامه على الحاسبات الإلكترونية ويستخدم لأغراض تسهيل عمليات تبادل المعلومات بصورها المختلفة وله نظامان أساسيان هما:

- النظام الأول: وبه يتم التعامل مع الصوت والنصوص المطبوعة.
- النظام الثاني: ويتعامل مع الرسوم فقط.

### ومن مميزات البريد الإلكتروني:

1. يعتبر الوسيلة الأفضل من الهاتف لاحتياجه للمستقبل الفوري للرد على الرسالة.
2. يمتاز بالسرعة عن البريد العادي.
3. يمتاز بالتكلفة العالية حيث يتم استخدامه على مستوى المنظمات والشركات وليس على مستوى الأفراد فالتكلفة العالية حدث من استخدامه على مستوى الدول.

### خامساً: خدمات عقد المؤتمرات عن بعد

تعتبر هذه الخدمة إفرار للتوظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتقوم على فكرة توفير الاتصال الإلكتروني بين ثلاثة أشخاص أو أكثر من مكانين مختلفين أو أكثر وهذه المؤتمرات تشمل المؤتمرات التي تستخدم الحاسب الإلكتروني والمؤتمرات الصوتية ومؤتمرات تستخدم الصور المتحركة.

### سادساً: خدمات الفيديو توكس

وهذه الأنظمة تحول جهاز الاستقبال التلفزيوني إلى آلة فعالة لنقل المعلومات من خلال الربط بالحاسب الإلكتروني عن طريق خطوط الهاتف أو من خلال كابل ثنائي الاتجاه ومن خلال هذه الخدمة يمكن الاستفادة من الفيديو توكس السلبي في الحصول على المعلومات العامة أو المتخصصة حيث يسمح بنقل المعلومات في اتجاهين بطريقة تفاعلية وكذلك يمكن الاستفادة من الفيديو توكس الإذاعي الذي يسمح بنقل المعلومات في اتجاه واحد<sup>17</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتقنيات الحديثة:

التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، والذي أصبح يلقي اهتماماً كبيراً من الباحثين خصوصاً مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة، والتي خلقت الحاجة إلى دراسة مستقبل المنظمات، وإيجاد الحلول الملائمة لمواكبة تطورات وتغيرات المستقبل.

التخطيط الاستراتيجي يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيرات الإدارية، فهو يدفع صناعات القرارات للتفكير في أي قرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة، حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات، وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> محمد علي عثمان بآكر التقنيات الحديثة ودورها في إدارة أنشطة العلاقات العامة رسالة ماجستير كلية العلوم والتكنولوجيا \_السودان

2009\_2014 ص 85، ص 80

نفس المرجع السابق ص 213<sup>18</sup>

تتضمن تقنيات التخطيط الاستراتيجي تحديد وضع ومستوى الموارد المادية متمثلة في الأجهزة والمعدات والأرباح والمصادر السيولة والتمويل والموارد البشرية المتاحة والهيكلة التنظيم الإداري المتوفر والعلاقات العامة والطبيعة السوق ومستوى التنافسية ومراجعة أهم مميزات والعيوب اللوائح الداخلية المنظمة للعمل في المؤسسة.

مساعدة الزبائن والسعي لتقديم الخدمات بحسب حاجاتهم بفضل تطبيقات أصبحت الروابط بين المجهزين وزبائنهم أكثر فاعلية بكثير في العقد الأخير مع الاستخدام الواسع والانتشار لتبادل البيانات إلكترونياً وإدارة سلسلة التجهيز وصولاً إلى التكيف مع ما يستجد من ظروف طارئة قد أحدثت تغييراً ملحوظاً في استخدام أساليب جديدة في التسويق مختلفة تماماً<sup>19</sup>

دور التقنية في التخطيط سيكون عاملاً مهماً لأن هؤلاء هم من سيتحملون مسؤولية الترويج لعملية التخطيط وتطبيقها لاحقاً، فوجود مثل هؤلاء في أي مؤسسة يعتبر دافعاً قوياً لتبني التقنية كجزء متكامل من دورة الحياة المؤسسية.

لمواصلة التخطيط باستخدام التقنية وتنفيذ خططها. وبينما يحتمل وجود معوقات مالية، فإن التخطيط القائم على التقنية يجب أن يكون متوازناً من حيث التكاليف.<sup>20</sup>

أثناء التخطيط باستخدام التقنية يكون دور الإداريين مركزياً كما هو عليه الحال أثناء عمليات تطبيق الخطط الموضوعية. فإذا كان الإداريون لا يدعمون هذا التخطيط فسيكون من الصعب إجراء عمليات التطبيق

ومن هنا نستخلص ان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتقنيات حيث تساهم كل منهما في تنمية الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. فإجراء العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وتشغيل الذي يتطلب التعامل مع حجم كبير من التقنيات الحديثة له الأهمية البالغة في المؤسسات.

تكنولوجيا المعلومات المفهوم والأدوات المعهد التخصصي للدراسات مركز الدراسات الاستراتيجية ص، ص30، 1931  
<sup>20</sup>موقع [https://al-musawi.com/vb/board///-18\\_3.html](https://al-musawi.com/vb/board///-18_3.html) 2023/05/19 ساعة 22:30

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض الدراسات السابقة والحديثة معا التي عالجت موضوع استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي، وسيتم التطرق لمنهج وأهداف الدراسة وإبراز مختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الأبحاث وذلك من خلال مقارنتها بالدراسة التي سيتم إنجازها.

#### المطلب الأول: الدراسات الأجنبية

- الدراسة الأولى: دراسة (Astrid Lestari Tungadi and Suharjit) (2017) في جامعة أطما جايا ماكاسار بعنوان تطوير التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات استخدام هندسة المشاريع المتنقلة في العملية الأكاديمية.

#### **Develop Strategic planning for information technology the use of mobile Project engineering in the académieprocès.**

كان الغرض من هذا البحث دراسة جدوى تطوير المحمول الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتحليل العملية الأكاديمية واستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT)، وتوليد توثيق التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات من خلال التنفيذ هندسة المشاريع المتنقلة في العملية الأكاديمية من جامعة أطما جايا في ماكاسار. تم أخذ البيانات من توزيع الاستبيانات على 297 مستجيباً وإجراء مقابلات مع 18 مشاركا. كانت البيانات تم فحصه باستخدام تحليل SWOT ودمج تحليل البطاقة الأداء الأكاديمي والبطاقة الأداء المتوازن لتكنولوجيا المعلومات التحليل والتحليل المالي وكذلك التسلسل الهرمي التحليلي عملية (AHP) تشير نتائج تحليل SWOT إلى هذه الحالة الدراسة في موقف ضعيف والذي قد لا يستغرقه أبداً الاستفادة من الفرص منذ ضعف الموقف أو القوة لا تكفي للعمل عليها. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج تحليل الأداء لاستخدام تكنولوجيا المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يظهر التحليل أن متوسط الأداء كافٍ. كانت نتيجة توثيق التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات تحليلها مع التحليل المالي الذي يشير إلى جدوى التنفيذ لأنه يوفر فوائد للجامعة 141.32٪. علاوة على ذلك، عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) لتحديد أولوية مقترحات الإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات يوضح أن الأولوية الرئيسية هي تطوير بوابة للطلاب ومحاضر.

- الدراسة الثانية: دراسة (2004) Annette Leine and Zongjun جامعة لورانس بعنوان التخطيط الاستراتيجي لأعمال تكنولوجيا المعلومات الصغيرة

#### Strategic Planning for Small IT Business.

تهدف هذه الدراسة إلى ان التخطيط الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لبقاء شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة يواجهون تحدياً من تصاعد المنافسة قوة العملاء والاستراتيجيات التنافسية والجهات الفاعلة المتنوعة في السوق العالمية سبب المنافسة هو موافقة عدد عوامل السوق. إن قيمة وجود خطة الإستراتيجية مقبولة على نطاق واسع، ولكن صياغة خطة الإستراتيجية سليمة استناداً إلى بعض التنسيقات القياسية، يفرض تحديات كبيرة بسبب عوامل مثل الحجم المتغير لأعمال تكنولوجيا المعلومات ومرحلة النمو ونوع ونطاق خدمات العملاء المقدمة. تبحث هذه المساهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، مستويات التخطيط الاستراتيجي وبعض الاستراتيجيات الخاصة بشركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة. خصائص تكنولوجيا المعلومات الصغيرة تعتبر الأعمال التجارية من حيث نموذج النمو، ويقترح نموذج مبسط لعملية التخطيط الاستراتيجي SWOT يتم تجميع مصفوفة لمراحل نموذج النمو ويوصى بالاستراتيجيات المحتملة لأعمال تكنولوجيا المعلومات الصغيرة.

- الدراسة الثالثة: دراسة (1999) Peel & Bridge (في بريطانيا بعنوان " استخدام الحاسوب والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة

#### Computer Usage and Strategic Planning in the "SME" sector.

استهدفت هذه الدراسة التركيز على السلوك الاستراتيجي وفحص الأثر الداخلي بين التخطيط الاستراتيجي واستخدامات الحاسوب وأنواع تطبيقات الأعمال، ومعرفة مدى استخدام البرمجيات الجاهزة في أعمال تلك المنظمات. ضمت عينة الدراسة مجموعة شركات CD FAMIE-ROM المكونة من (174) منظمة الصغيرة ومتوسطة، (منها 92 منظمة صغيرة، 82 منظمة متوسطة)، عاملة في قطاع إنتاجي، وقد كان معيار انتقاء المنظمات هو أن يكون عدد العاملين فيها بين (10-499) عاملاً، وهذا المعيار شائع ومعتمد في الاتحاد الأوروبي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) إن (99،4%) من العينة استخدمت برمجيات جاهزة Software، وأن معالجة النصوص processing Word، هي الأكثر استخداماً في هذه البرمجيات حيث أن:
  - 9.89% من المنظمات استخدمت الجداول الإلكترونية Spreadsheets
  - 7,97% من المنظمات استخدمت الحزم المحاسبية Package Accounting
  - 7,95% من المنظمات استخدمت قواعد البيانات Database
  - 78% من المنظمات استخدمت أنظمة المعلومات الإدارية Management Integrated Information System (MIS)

(2) 70% من المنظمات استخدمت أنظمة المعلومات الإدارية :

كما أشارت النتائج أن المنظمات المتوسطة الحجم كانت تستخدم حزم برمجيات جاهزة بكثافة أكبر من المنظمات الصغيرة، حيث أشارت إلى أن (67%) من المنظمات الصغيرة استخدمت برمجيات، مقارنة مع (95.2%) للمنظمات المتوسطة، وأن (72%) من المنظمات المتوسطة استخدمت قاعدة معالجة البيانات ProcessingWord مقارنة مع (59.8%) من المنظمات الصغيرة. أما الحزم الإحصائية فقد كان استخدام (9.9%)، (11.1%) على التوالي بين المنظمات المتوسطة والصغيرة.

التخطيط الاستراتيجي واستخدام الحاسوب: لقد أشارت الدراسة أن (27.2%) من المنظمات الصغيرة، و (22%) من المنظمات المتوسطة لم تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي. وذكرت بأن (23.9%) من المنظمات الصغيرة، و(22%) من المنظمات المتوسطة بأن الخطط الإستراتيجية يعمل بها دائماً دون تفاصيل.

• الدراسة الرابعة: دراسة فالكورنر وهودفيت (HODGETT & FAICONER2003) بعنوان: تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية التجربة الأسترالية.

#### Strategic «Information Systèmes Planning ،an Australia Expérience.

لقد هدفت الدراسة إلى فحص الاختلاف في تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الشركات الأسترالية وفي الدول المتطورة الأخرى، حيث لوحظ أن تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية من الاهتمامات الرئيسية لمديري الشركات الأسترالية. إن هذه الدراسة هي جزء من دراسة كبيرة قد أجريت بهدف اكتشاف كل من التخطيط والإدارة واستخدام نظم المعلومات في المنطقة الأسترالية، وهي دراسة مسحية تمت بواسطة البريد الإلكتروني حيث اشتملت على (1155) منظمة أعمال أسترالية. وقد ضمت العينة ثلاث فئات من المنظمات هي المنظمات الصغيرة والتي يعمل بها (20-99) عامل، والمنظمات المتوسطة والتي يعمل بها (100-499) عامل، والمنظمات الكبيرة التي يعمل بها (500) عامل فأكثر.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) بالرغم من فهم أهمية نظم المعلومات، فإن عدد كبير من المنظمات لم يتبع آلية التخطيط الرسمي للمعلومات، حيث ظهر أن التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في معظم الشركات الأسترالية ليس واسع الانتشار، وأن البعض منهما ممن لديه تخطيط استراتيجي لنظم المعلومات لم يكن متجاوباً مع التخطيط المؤسسي بل كانت خطة نظم المعلومات فيها منفصلة.

(2) إن وجود التخطيط الاستراتيجي في نظم المعلومات باهظ التكلفة وقد كيفت بعض الشركات بنجاح نظرية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات لديها بينما لم يدرك آخرون أهمية المعلومات كمصدر استراتيجي.

(3) إن أغلب الشركات لم تتبنى تخطيط نظم المعلومات كقضية الإستراتيجية كما لم تأخذ التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات نظم المعلومات بعين الاعتبار.

المطلب الثاني: الدراسات العربية.

- الدراسة الأولى: التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات جامعة الملك سعود بالسعودية (حالة دراسية وزارة النقل بالمملكة العربية السعودية) للباحثين: حسام محمد رمضان، ويسري إبراهيم طه، وسليمان عبد الله الحضيف.

تهدف هذه الدراسة الى: عملية لتطوير الخطط الإستراتيجية لتقنية المعلومات تم تصميمها وتنفيذها بنجاح في مشروع إعداد الخطة الإستراتيجية لتقنية المعلومات بوزارة النقل بالمملكة العربية السعودية، والذي استهدف الربط بين توجهات تقنية المعلومات المستقبلية بالوزارة، وبين احتياجات الوزارة وخططها المستقبلية لتطوير أعمالها. حيث اتبعت منهج العلمي.

ومن نتائج التي تم التوصل إليها بنهاية هذا المشروع، والتي كانت على شكل مجموعة من السياسات المعلوماتية التي أوصلها المشروع بانتهاج. وقد تم ترتيب هذه السياسات وفقاً لنموذج رياضي يحدد أولوية تنفيذ السياسات المعلوماتية المقترحة بناء على تكلفة المتطلبات التقنية، والحاسوبية والبشرية التي تتطلبها كل سياسة معلوماتية، ومدى دعم السياسة المعلوماتية لتوجهات أعمال الوزارة.

- إعلان رؤية الوزارة ورسالتها، وتعليقها في مكان بارز في مدخل المبنى حتى يتمكن كل الموظفين والجمهور المراجعين من رؤيتها.

- اشراك العاملين في صياغة الرؤية والرسالة لما لها من دور في تفاعل العاملين مع خطة.

- الدراسة الثانية: أثر استخدام التقنيات الحديثة على أداء المؤسسة الخدمائية (دراسة حالة في بريد الجزائر ورقلة) للباحثين قطوش ربيعة وقريشي خديجة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التقنيات الحديثة على أداء مؤسسة بريد الجزائر ورقلة، إذ يكمن هذا الأثر في أداء مؤسسة بريد الجزائر ورقلة باستخدامها وتبنيها للتقنيات الحديثة وما نتج عنه من تغيرات وتطورات وحتى الصعوبات التي واجهت المؤسسة. وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لجمع القدر الوافر من المعلومات، وباعتباره المنهج الملائم للدراسة.

- الدراسة الثالثة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة -وكالة اتصالات الجزائر تيسمسيلت) للباحثين مصار عائشة وغربي احمد

تسعى هذه الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كانت المنظمات الجزائرية تطبق وتستعمل التكنولوجيات والتقنيات الحديثة وخصوص تطبيق hrn-e في إدارتها وهذا لما تحققه هذه الأخيرة من نتائج اما في الجانب التطبيقي دعمناه بدراسة

ميدانيه وهذا للنظر إلى واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في وكالة اتصالات الجزائرية وما توصلنا إليه هو أن المنظمات تحاول تطبيق هذه التكنولوجيا والتقنية الحديثة لتحقيق الأفضل ومواكبتها للتطورات العلمية. من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها من خلال العينة المدروسة تبين لنا ما يلي:

- اهتمام العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة وهذا راجع للتطور الكبير الذي يشهده هذا المجال.
- رغبة العاملين واهتمامهم لحصول على دورات تكوينية من اجل تعزيز قدراتهم ومهارتهم فيما يخص مجال التكنولوجيا.
- اقتناع العمال بان العنصر التكنولوجي في المؤسسة يؤدي إلى تنفيذ العمل بدقة، كذلك تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية الرقابة والتقييم.
- استعمال المؤسسة والوسائل والبرامج التقليدية.
- عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التواصل بين العمال والمؤوسين.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

#### الجدول رقم (1) مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تناولت التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات.</li> <li>_ حالة وزارة النقل بالمملكة السعودية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ اعتماد على المنهج العلمي</li> </ul>	حسام محمد رمضان، ويسري إبراهيم طه، وسليمان عبد الله الحضيف.
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تناولت الدراسة أثر استخدام التقنيات الحديثة على أداء المؤسسة الخدمائية.</li> <li>_ دراسة حالة بريد الجزائر ورقلة</li> <li>_ تمت الدراسة سنة 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي</li> </ul>	قطوش ربيعة و قريشي خديجة.
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين اداء إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية</li> <li>_ دراسة حالة -وكالة اتصالات الجزائر تيسميسيلت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي</li> </ul>	نصار عائشة غربي احمد
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تطوير التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات استخدام هندسة المشاريع المتنقلة في العملية الأكاديمية.</li> <li>_ جامعة أطما جايا ماكاسار</li> <li>_ تمت الدراسة سنة 2017</li> </ul>		Astrid Lestari andTungadi1 Suharjit
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ التخطيط الاستراتيجي لأعمال تكنولوجيا المعلومات الصغيرة.</li> <li>_ جامعة لورانس</li> <li>تمت الدراسة سنة 2014</li> </ul>		Annette Leine and Zongjun
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ استخدام الحاسوب والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة</li> </ul>		Peel & Bridge

<p>— في بريطانيا. — تمت دراسة سنة 1999.</p>		
<p>— تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية. — التجربة الأسترالية. — تمت الدراسة سنة 2003.</p>		HODGETT & FAICONER

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المجمعة سابقا

- نلاحظ من الاستعراض السابق للدراسات المحلية، العربية، كالأجنبية، النقاط التالية:
- من خلال الدراسات السابقة نلاحظ اختلاف في الموضوع الدراسة من حيث المتغيرين معا حيث ان معظم الدراسات تطرقت لدراسة الي التخطيط الاستراتيجي على وسائل التقنيات او تكنولوجيا المعلومات.
  - تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
  - تتشابه الدراسة الحالية مع (دراسة قطوش ربيعة وقريشي حديجة) كونها أجريت في البيئة واحدة الا انها تختلف من حيث متغيرات الدراسة والمجتمع الدراسة.
  - طبقت معظم الدراسات السابقة في المجال الميداني او الدراسة الحالية حيث استخدمت أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف كل الدراسة منها مع تحديد منهج الدراسة
  - تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية، حيث أن الدراسات الحالية ربطت تقييم استخدام التقنيات الحديثة عن التخطيط الاستراتيجي.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الي بعض الأسس النظرية حول التخطيط الاستراتيجي من خلال تقديم مفهوم اولي حول التخطيط ومفهوم الاستراتيجية، ثم الي مفهوم التخطيط الاستراتيجية التي اختلف في تعريفها العديد من الباحثين والكتاب، بالإضافة الي أهميتها ومراحلها والأساليبها ولنماذجها.

وتم التطرق أيضا الي الأسس النظرية حول التقنيات الحديثة من خلال تقديم مفهوم التقنيات الحديثة واهم ابعادها والمعرفة مهامها والوظائفها. ومعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتقنيات الحديثة. إضافة الي سرد مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في مجال التكنولوجيا الحديثة والتخطيط الاستراتيجي وفعاليتها في المؤسسات العمومية والخاصة.

وفي الأخير يمكن القول ان التقنيات الحديثة هي أساس تطور المنظمات وهي أساس تحسين الخدمات وبالتالي جعلت المؤسسات تخطط لتحقيق الميزة بين المنظمات المنافسة.

## الفصل الثاني:

تقييم التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي

في وكالة البنك الجزائري الخارجي لولاية غرداية

### تمهيد:

بعد ما تناولنا في الفصل الاول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي و التقنيات الحديثة و المعرفة علاقة بين المتغيرين وكذا الدراسات السابقة، سنقوم في هذا الفصل باختبار مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي و انطلاقا من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و من خلال بعض الأدوات الكيفية و الكمية التي تتمثل في الاستمارة، و الاختبار الإحصائي بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة، و من تم محاولة تفسير النتائج حيث سنحاول في الفصل إسقاط ما تم دراسته في وكالة البنك الخارجي الجزائري لفرع غرداية .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة البنك الجزائري الخارجي لوكالة غرداية.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم العام للمؤسسة البنك الجزائري الخارجي BEA:

إن بنك الجزائر الخارجي من أهم أعمدة النظام المصرفي الجزائري التي لعبت دورا كبيرا في تطوير الحركة الاقتصادية في البلاد، من خلال نشاط وكالته في كامل التراب الوطني، والذي يكون مراقبا مركز من طرف البنك الأم حيث يتسنى له توزيع خدماته على المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين في الداخل والخارج، حيث له مكانة معتبرة في الجهاز المصرفي ملاله من وظائف وخدمات وأنشطة متنوعة في تمويل الاقتصاد.

### المطلب الأول: نشأة البنك الجزائري الخارجي:

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعريف بالبنك محل الدراسة قصد أخذ فكرة عامة حول نشاط البنك.

تأسس البنك الجزائري الخارجي بموجب الأمر رقم 67/2004 المؤرخ في جمادي الثانية 1387 هـ، الموافق لـ 01 أكتوبر 1967م على شكل شركة وطنية اقتصادية، مهمتها الأولى تتمثل في التسهيل والتطوير في إطار التخطيط الوطني للعلاقات الاقتصادية والمالية للجزائر مع الدول الأخرى، وقد احتوى على كل أصول:

القرض الليوين في 01 أكتوبر 1967.

الشركة بنك بار كالي احمد في تاريخ 30 أفريل 1968.

قرض الشمال في تاريخ 31 ماي 1968.

البنك الصناعي الجزائري والبحر الأبيض المتوسط BIAM، في تاريخ 31 ماي 1968.

ولم يعرف بنك الجزائر الخارجي الاستقرار إلى ابتداء من 01 جوان 1968 برأس مال يقدر بـ 20 مليون دينار جزائري.

إن إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتحويلات العميقة المتخذة من طرف السلطات العمومية خلال الثمانينات أدى إلى تحول بنك الجزائر الخارجي إلى مؤسسة ذات أسهم وفق قانون 88/06 المؤرخ في 12 جانفي 1988. حامل استقلالية المؤسسات ورأس مالها قدر بـ 1 مليار دينار جزائري والذي قسم إلى 160 سهم، وفي سنة 1996 أصبح رأس مالها 5.6 مليار دينار جزائري.

وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970 حيث لديه حسابات الشركات الكبرى مثل: سوناطراك، النقل الجوي، فالبنك هو الذي يمدّها بالقروض ويتعامل معها حسب نظامه.

أما في سنة 2011 فقد عرفت تجديد في هيكل البنك، حيث تم إنشاء أول وكالة خدمة حرة service Libre تتموقع بديدوش مراد الجزائر وسط، وقد تم رفع رأس مالها الي 76 مليار جزائري. العامة في تاريخ 31 ديسمبر 1967.

### المطلب الثاني: تقديم وكالة البنك الخارجي لوكالة غرداية وهيكلها التنظيمي:

لدى البنك الجزائري الخارجي عدة وكالات وفروع وكل وكالة تنتمي إلى المديرية الجهوية، وفي هذا المطلب نتطرق إلى الوكالة المستقبلية، من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي.

#### الفرع الاول: نبذة عن الوكالة البنكية غرداية (028):

للبنك الجزائري الخارجي مجموعة من الوكالات، وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية معينة ووكالة غرداية (028) هي واحدة من بني الوكالات التسعة التابعة للمديرية الجهوية الجنوبي ورقلة بهدف توسيع الشبكة البنكية وخدمة الزبائن المتواجدين بولاية غرداية باعتبارها الوكالة الوحيدة في هاته الولاية، وتقع في مكان استراتيجي بقلب الولاية، وتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

تسييري العالقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية.

إنشاء، تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة لأفراد وكذا المؤسسات.

المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع الزبائن سواء كانت بالعملة المحلية أو الأجنبية.

إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد.

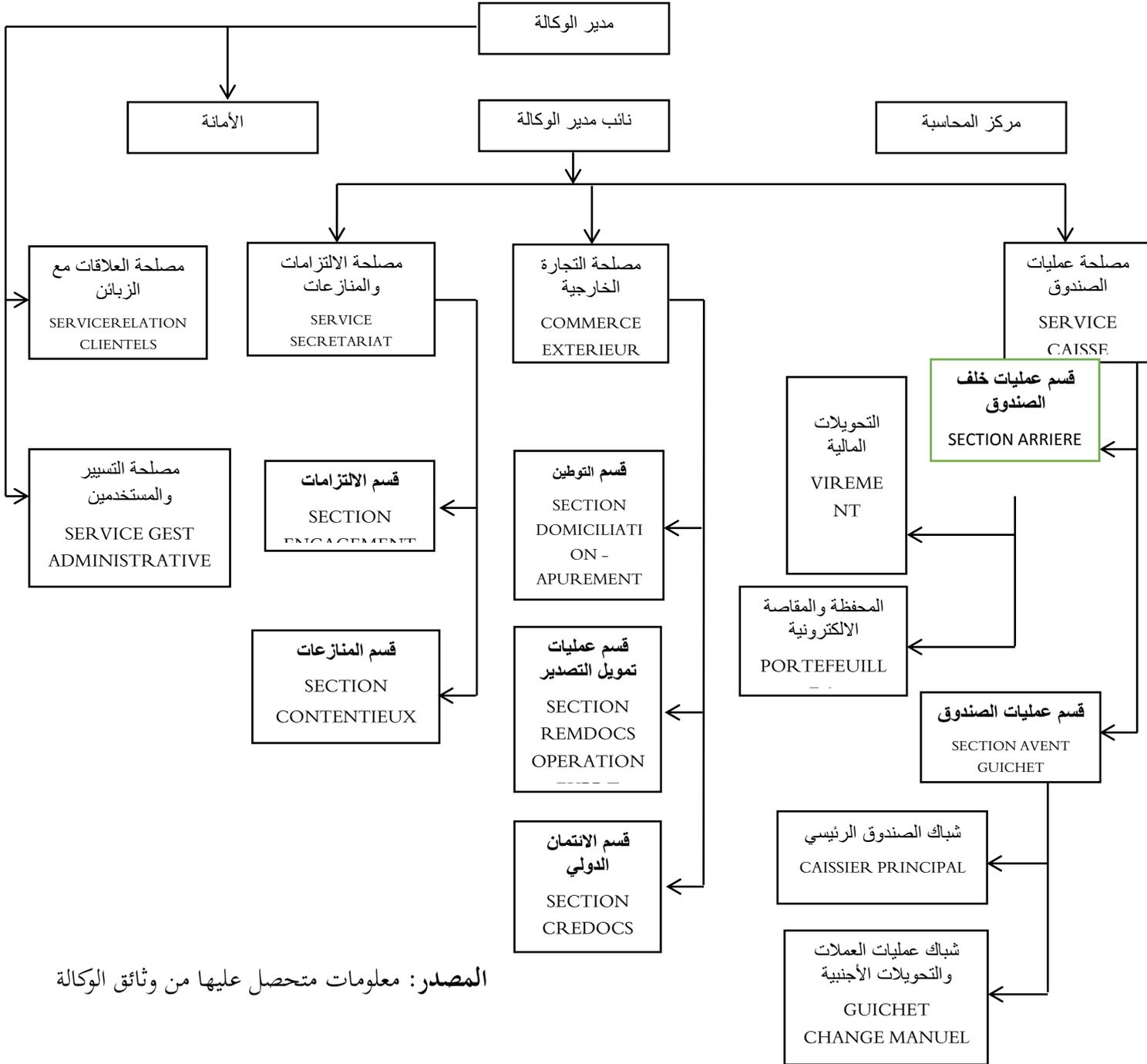
العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

العمليات المتعلقة بتحويل العملات.

ونشاط الوكالة مرهون الي حد كبري بالدور الذي يلعبه المدير في التوفيق بمختلف المصالح الموجودة في الوكالة باعتباره المسؤول الأول عن تنظيم، تنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة، ينوب عنه نائبه (نائب المدير) الذي يتولى إعداد الميزانية المتوقعة للوكالة، التسيير الإداري لموظفي الوكالة، ويسعى إلى المحافظة على وثائق الوكالة، وكذا السهر على التسويات المختلفة في الوقت المناسب، والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم ((3) الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة غرداية 028 -



المصدر: معلومات متحصل عليها من وثائق الوكالة

### المطلب الثالث: أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

#### أولاً: أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية في:

إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسات الاقتصادية في المجال الاستثماري والتجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية.

توفير مناصب شغل من خلال تقديم عروض للشباب في إطار تشغيل الشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها.

نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل.

ضمان حسن سير الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للزبائن ومحاولة تطويرها، وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسيسهم بالأمان والراحة، وكذا جلب زبائن آخرين.

#### ثانياً: مهام بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

للبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية عدة مهام وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي.

##### على الصعيد الداخلي:

تلقي ودائع تحت الطلب أو ودائع أجل من أشخاص طبيعيين (أفراد) أو أشخاص معنويين.

تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين.

##### على الصعيد الخارجي:

تمثل مهمته الرئيسية في تسهيل وتطوير الروابط والعلاقات الاقتصادية الجزائرية بالبلدان الأخرى في إطار السوق، من خلال تشجيع العمليات التجارية مع الخارج بتمويل القطاع العام والخاص، وتقديم الضمانات اللازمة والتأمينات للمصدرين والمستوردين، بالإضافة إلى المهام التالية:

توفير خدمات مركزية للمؤسسات الجزائرية وتزويدها بالمعلومات التجارية الدقيقة التي تمكنها من بيع منتجاتها في أحسن الظروف.

القيام بعمليات الصرف والتحويلات.

مساعدة وترقية التصدير للمنتوجات المصنعة.

تشجيع الاستثمار في المواد الأولية المتوقعة للمشاريع العامة والتي تخص مختلف النشاطات المتعلقة بالصناعات الغذائية، وكذا الصناعات الحديثة والميكانيكية والبتروكيماوية.

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات):

سنتطرق في هذا المبحث الي توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة كإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق الأهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة كعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضا عرض المخرجات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

#### المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

تعتبر طريقة الدراسة الإطار الذي سنقوم من خلاله بجمع المعلومات المناسبة وتنظيمها للوصول إلى النتائج المتوقعة من هذه الدراسة.

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث عن تقييم الاستخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي للسنة الجامعية 2022-2023 وقد طبقت هذه الدراسة في البنك الجزائري الخارجي BEA وبلوغ هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجان الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، كما قد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع البيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها بالاستخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistique Package for Social Science SPSS) النسخة رقم 22 لاستعانة أيضا ببرنامج Excel بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى النتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين في البنك الجزائري الخارجي بغرداية وتم تقديم للذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعة كالاتي: " رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، سكرتاريا، والموظفين موزعين على مختلف المصالح الإدارية،" وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت مفردة.

#### الفرع الثالث: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات تمثلت في (الوثائق، الاستبيان) أما بخصوص تحليل النتائج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22.

الاستبيان: حيث يمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض بصع البيانات الأولية من أفراد العينة، فقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين في تحكيمه، وبعد تعديله تم توزيع 35 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال شهر أفريل من سنة، 2023 إذ تم استرجاع 32 استبيان، حيث تم استبعاد 2 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 30 استبيان، أي ما نسبته 29.41% من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

(الجدول 2) يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

النسبة	العدد	البيان
34,314%	35	عدد الاستثمارات الموزعة
31.37%	32	عدد الاستثمارات المسترجعة
2.94%	3	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
1.9%	2	عدد الاستثمارات الملغاة
29.41%	30	عدد الاستثمارات المقبولة

#### المصدر من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

الجدول السابق بين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو (30) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (34.31%) من العدد الموزع والبالغ عدده (35) استبيان. وعدد الاستبيانات التي تم الاستبعاد ها كانت (2) الاستبيان في حين نجد الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (30) بنسبة (29.41%) أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات غير المسترجعة بلغ (3) أي ما نسبته (2.94%) من أفراد عينة الدراسة. يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة تقييم الاستخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري الخارجي بغرداية، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس المتغيرات الدراسة كالتالي تم الاستئناس بها في عملية تصميم، حيث مر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان اولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وكذلك بعد اخذ الموافقة من المشرفين.
- وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى أربع أجزاء:
- الجزء الأول:** يحتوي على معلومات ديموغرافية عن عينة الدراسة ويتكون من (04) فقرات تخص: "الجنس والسن المستوى التعليمي، الخبرة المهنية " قصد التعرف على خصوصيات الباحثين.
- الجزء الثاني:** متعلق بالاستخدام التقنيات الحديثة في البنك الجزائري الخارجي التي تم الاعتماد ها في الدراسة، حيث يتكون من (19) فقرة.
- الجزء الثالث:** متعلق بتخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الي تطورها والتي تم اعتماد عليها الدراسة حيث يتكون (11) فقرة.
- الجزء الرابع:** متعلق بالصعوبات التقنيات الحديثة في البنك والتي تم الاعتماد عليها في الدراسة حيث يتكون من (07) فقرة.
- وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق خاصة بالبنك والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في البيانات حول الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي بمختلف المصالحها المقدمة وبعض معلومات حول الطبيعة نشاط المؤسسة والوظائفها.

### الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (3): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
التقنيات الحديثة	المتغير المستقل
التخطيط الاستراتيجي	المتغير التابع

### المصدر من إعداد الطالبين

### الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات التي تم حصول عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بهدف تحقيق الأهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار رقم 20، وكذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة لدراسة اتجاه المحاور وأبعاد الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون: Pearson Correlation Coefficient لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط

وعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردّي) وإذا كان قريب من

(-1) فإن الارتباط قوي والسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

اختبار شابيرو \_ ويلك: لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير مستقل والتابع.

الاختبار الإحصائي ANOVA: لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محدد وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث الي اختيار واحدة منها وهي خمس خيارات على

الاوزان التالية ( غير موافق بشدة 1 غير موافق 2 محايد 3 موافق 4 موافق بشدة 5 ) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كمهاو موضح في الجدول الآتي:

الجدول الرقم (4): يوضح مقياس لكرات الخماسي

المتوسط المرجح	من 4,21	من 3,41	من 2,61	من 1,81	من 1 الي
الي 5	الي 4,20	الي 3,40	الي 2,60	الي 1,80	
درجة موافقة المعتمدة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية ذلك على النحو التالي:

المدى  $4 = (5 - 1)$  أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة.

طول المدى  $0,8 = (5 \setminus 4)$  طول المدى (= المدى \ عدد الدرجات) وتم إضافة العدد  $0,8$  أقل درجة في المقياس، الي 1 من أجل وضع الحد الأعلى.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من مدى صدق صلاحية استمارة الاستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (3) من أعضاء البيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في الفترتين المختلفتين وفي ظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة، وفي الظروف نفسها قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام المعامل الفاكرو نباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرو نباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان والاتساق الداخلي لفقراته والنتائج المتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحاور	عدد الفقرات	معامل الفاكرو نباخ
---------------	-------------	--------------------

0.917	19	استخدام التقنيات الحديثة في تحسين الاداءالبنك الجزائري الخارجي
0,834	11	تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الي تطورها
0,859	07	الصعوبات التي تواجه البنك في استخدام التقنيات الحديثة
0.887	37	جميع الفقرات

مصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج الاستبيان في ملحق رقم (3)

من خلال الجدول الموضح أعلاه معامل الثبات العام للاستبيان حيث بلغ (0.887) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.834 الي 0.917) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (0.70) وهذا يدل ان الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث بين الجدول رقم ((5 معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع الفقرات المجال.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	عنوان المحور	جميع الفقرات
0.01 عند	0.883	استخدام التقنيات الحديثة في البنك الجزائري الخارجي	1
0.01 عند	0.684	تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الي تطورها	2
غير دال	0.290	الصعوبات التي تواجه البنك في استخدام التقنيات الحديثة	3

الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان معامل الارتباط الدال احصائيا عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (3)

-معامل الارتباط بيرسون **Pearson**: تم استخدامه لحساب الفرضيات.

**الفرضية 01:** يوجد علاقة تأثرية في استخدام التقنيات الحديثة والدور على تحسين الأداء في البنك الخارجي

**الفرضية 02:** يوجد علاقة تأثرية في استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي ودوره في دعم وتطوير نظام البنك الخارجي.

**الفرضية 03:** يوجد علاقة تأثرية في استخدام التقنيات الحديثة ودوره في الصعوبات التي تواجه في البنك الخارجي

اختبار الفرضيات الخاصة بمعامل الارتباط **Pearson**:

الفرضية 01: يوجد علاقة تأثيرية في استخدام التقنيات الحديثة والدور على تحسين الأداء في البنك الخارجي جدول

رقم (7) يبين معامل ارتباط بيرسون لاستخدام التقنيات الحديثة في مؤسسة البنك الجزائري

الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0.573	0.001	دال عند 0.01
الفقرة 2	0.325	0.080	غير دال
الفقرة 3	0.348	0.059	غير دال
الفقرة 4	0.263	0.160	غير دال
الفقرة 5	0.595	0.001	دال عند 0.01
الفقرة 6	0.807	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 7	0.743	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 8	0.568	0.001	دال عند 0.01
الفقرة 9	0.782	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 10	0.739	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 11	0.531	0.003	دال عند 0.01
الفقرة 12	0.698	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 13	0.746	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 14	0.686	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 15	0.660	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 16	0.732	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 17	0.695	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 18	0.700	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 19	0.684	0.000	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-6) وجود تأثير في تقييم استخدام التقنيات الحديثة في البنك الجزائري الخارجي،

حيث أنّ كل الفقرات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ما عدا الفقرات (4.3.2) في غير دالة.

وبذلك تمّ قبول فرض البحث القائل بوجود تأثير في تقييم استخدام التقنيات الحديثة في البنك الجزائري الخارجي في المؤسسة محل الدراسة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفرضية قد تحققت.

**الفرضية 02:** يوجد علاقة تأثرية في استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي ودوره في دعم وتطوير نظام البنك الخارجي.

جدول رقم (8) يبين معامل ارتباط بيرسون للتخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الى تطورها

الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0.692	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 2	0.513	0.004	دال عند 0.01
الفقرة 3	0.678	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 4	0.531	0.003	دال عند 0.01
الفقرة 5	0.613	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 6	0.513	0.004	دال عند 0.01
الفقرة 7	0.632	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 8	0.726	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 9	0.743	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 10	0.506	0.004	دال عند 0.01
الفقرة 11	0.580	0.001	دال عند 0.01

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-7) وجود تأثير بين التخطيط الاستراتيجي والتقنيات الحديثة في دعم وتطوير نظام البنك الجزائري الخارجي، حيث أنّ كل الفقرات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. وبذلك تمّ قبول فرض البحث القائل بوجود تأثير بين التخطيط الاستراتيجي والتقنيات الحديثة في دعم وتطوير نظام البنك الجزائري الخارجي في المؤسسة محل الدراسة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفرضية قد تحققت.

**الفرضية 03:** يوجد علاقة تأثرية في استخدام التقنيات الحديثة ودوره في الصعوبات التي تواجهه في البنك الخارجي.

جدول رقم (9) يبين معامل ارتباط بيرسون للصعوبات التي تواجه البنك في استخدام التقنيات الحديثة

الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الفقرة 1	0.716	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 2	0.736	0.000	دال عند 0.01

الفقرة 3	0.797	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 4	0.823	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 5	0.600	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 6	0.819	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 7	0.701	0.000	دال عند 0.01

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

يتضح من الجدول رقم (9) وجود تأثير بين الصعوبات التي في البنك الجزائري الخارجي واستخدام التقنيات الحديثة، حيث أنّ كل الفقرات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. وبذلك تمّ قبول فرض البحث القائل بوجود تأثير بين الصعوبات التي في البنك الجزائري الخارجي واستخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة محل الدراسة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفرضية قد تحققت.

**توزيع البيانات:**

اولا وقبل الانطلاق في الإجابة على فرضيات الدراسة، ونظرا لعدد العينة التي هي 30 ووجب التأكد من اعتدالية التوزيع لاختيار الأسلوب الاحصائي المناسب، وللتأكد من ذلك قمنا بإجراء اختبار شابيرو ويلك لمعرفة تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعيا حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية كالبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية:  $H_0$  البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة:  $H_1$  البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

**الجدول رقم (10) نتائج اختبار شابيرو ويلك في توزع البيانات**

القسم	عنوان المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
1	استخدام التقنيات الحديثة في البنك الخارجي	19	0,920	0,027
2	تخطيط للاستخدام التقنيات وتطلع الي تطورها	11	0,913	0,984
3	الصعوبات التي تواجه البنك الخارجي في استخدام التقنيات الحديثة	07	0,118	0,944

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

ذات دلالة إحصائية 0,05

من خلال الجدول رقم (2-9) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0,92) وان مستوى الدلالة يساوي (0,027) أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0,913) وان مستوى الدلالة يساوي (0,984) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) و يتضح من الجدول أن قيمة Z للمحور الثالث تساوي (0,118) وان مستوى الدلالة يساوي (0,944) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة للفقرة الثانية و الثالثة أكبر من 0.05 أي ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 حيث يتجه تحليلنا نحو طرق العلمية .

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة التي تحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ثم تحليلها ومناقشتها.

#### الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

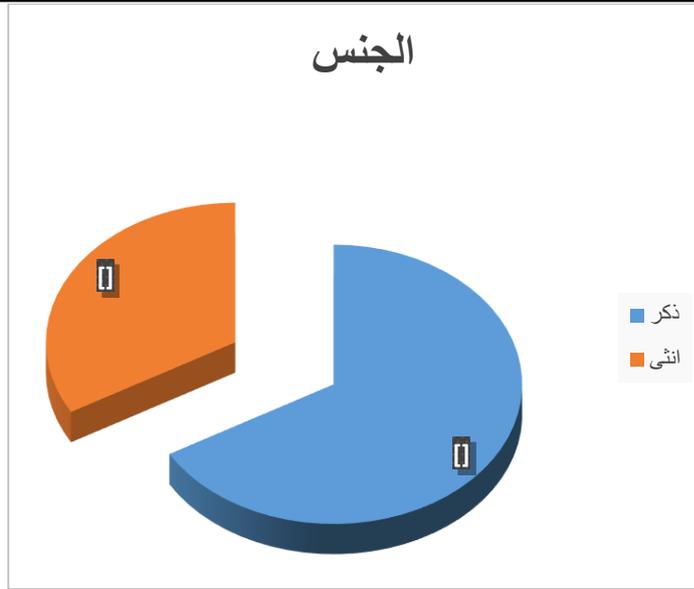
توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر: من اعدا الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS أنظر الملحق رقم (3)

الشكل (4): لتوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس:



حسب الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (67%) في حين ان نسبة الإناث بلغت (33%) فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في البنك الخارجي حيث يوجد استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل، كما أنو يعود لطبيعة العمل بالبنك الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بان هناك في توظيف العنصر النسوي نسبة مقبولة مقارنة مع أعوام السابقة.

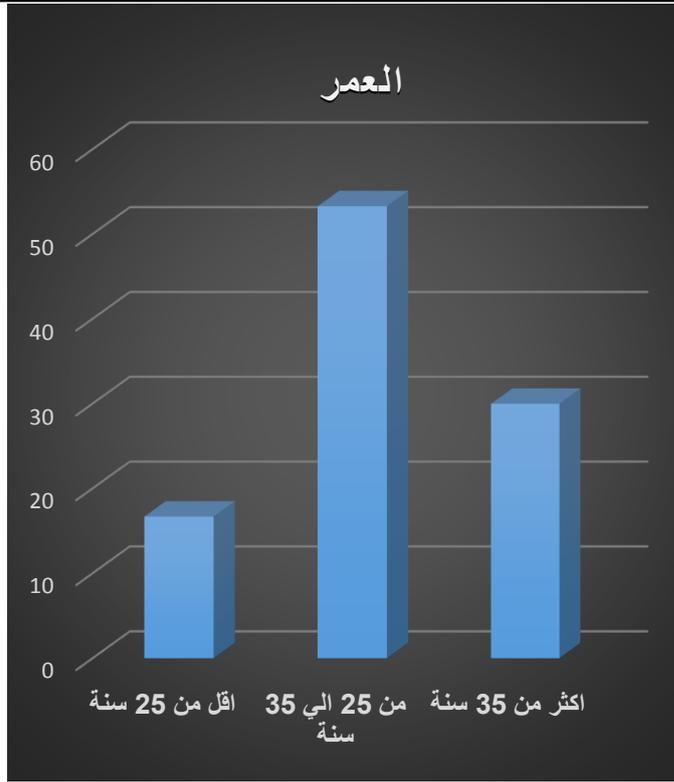
توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss الملحق رقم 3

النسبة %	التكرار	البيان
16,7%	5	اقل من 25 سنة
53,3%	16	بين 25 و 35 سنة
30%	9	أكبر من 35 سنة
100%	30	المجموع

الشكل (5): يوضح أفراد العينة تبعا للعمر



يبين الجدول رقم (12) المشاركون في الدراسة موزعون حسب الفئة العمرية بما نسبته 16.7% عند الفئة العمرية اقل من 25 سنة ونسبة 53.3% من الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة ونسبة 30% من الفئة العمرية أكثر من 35 سنة. وبهذا يمكن القول بأن نسبة الفئة الشبابية بالوكالة لها مكانة بارزة في بيئة الوكالة الداخلية مما يشكل لها نقاط قوة من خلال الاعتماد على هاته الطاقات الفاعلة، وما يعود أيضا لسياسة التوظيف المنتجة من طرف الوكالة.

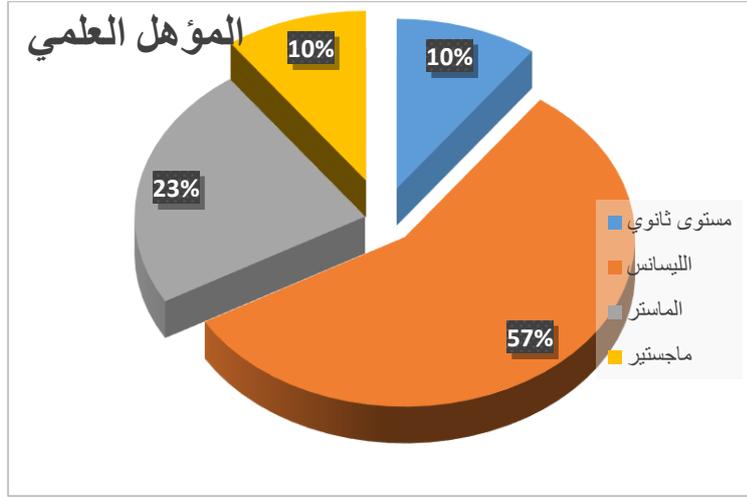
توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (13): يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
الثانوي	3	10%
الليسانس	17	56,7%
الماستر	7	23%
الماجستير	3	10%
مجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

الشكل (6): يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة على حسب المؤهل التعليمي فقد أشارت النتائج كما هي مبينة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الموظفين الذين يمتلكون مستوى شهادة الليسانس بنسبة (56,7%) بينما بعدها جاءت نسبة أفراد العينة الذين يمتلكون مستوى شهادة الماستر بنسبة (23%) أما المركز الثالث للموظفين الذين يمتلكون شهادات أخرى مثل المستوى الثانوي والماجستير الذي بلغت نسبتهم (10%) بهذا يمكن القول بأن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة كانوا من الحاصلين على الشهادات العلمية وبالأخص الشهادات الجامعية وهذا ما يمكننا من الاطمئنان أن عينة الدراسة ستتمكن من فهم الأسئلة و بالتالي الحصول على نتائج معبرة أكثر للواقع العملي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على توظيف ذوي الشهادات الجامعية للرفع من مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يوضح الشكل التالي:

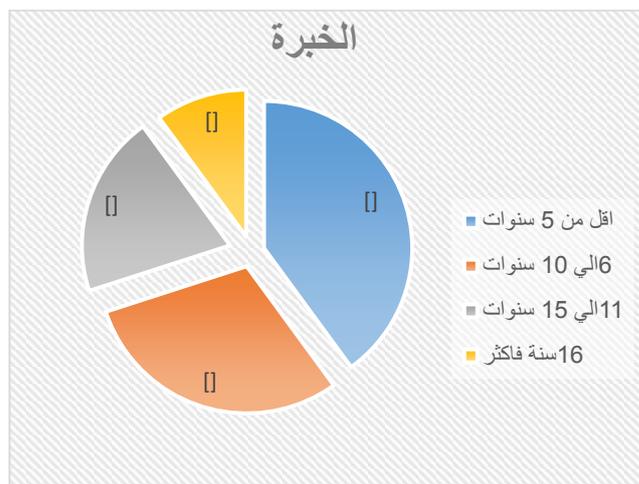
الجدول (14): يوضح أفراد عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	البيان
40%	12	اقل من 5 سنوات
30%	9	6 و 10 سنوات
20%	6	11 و 15 سنة

10%	3	16 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

الشكل (7): يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



يبين من خلال الجدول رقم (14) ان ما نسبته 40% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة اقل من 5 سنوات، أما بالنسبة لعينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة 6 و10 سنوات فيمثلون نسبة 30% بينما بلغت نسبة 20% لأفراد عينة الدراسة تتوفر لديهم خبرة من 11 الي 15 اما الموظفين من 16 سنة فأكثر يمثلون نسبة 10% وهي اقل نسبة مما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها فان عينة الدراسة قد أعطت مؤشرا إيجابيا في العينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة.

الفرع الثاني: عرض النتائج وفقا لمحاور الدراسة:

في هذا الجزء سنقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات دراستنا، وذلك باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة أهمية فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

الجدول (15): إجابات مفردات العينة على فقرات المحور الأول: يؤثر استخدام التقنيات الحديثة على

تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي

الرتبة	درجة الموافقة المعتمدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
11	موافق	0.868	4.066	ادخال التقنيات الحديثة ساهم في تميز خدمات البنك داخليا وخارجيا.	1
1	موافق بشدة	0.628	4,533	يوفر البنك الأجهزة الحديثة مثل الالية الدفع الالكتروني والنظام التحويل الالي والسحب الالي	2

الفصل الثاني : تقييم التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في وكالة البنك الجزائري الخارجي لولاية غرداية

2	موافق بشدة	0,546	4,333	يمتلك البنك عدد كافي من المعدات الخاصة والحديثة كالشبكة المراقبة الأمنية والجهاز للكشف النقود المزورة	3
10	موافق	0,711	4,100	يستخدم البنك في عمله برمجيات حاسوبية الحديثة كالمعالجة البيانات الحاسوبية والمسح الضوئي... الخ	4
3	موافق بشدة	0,802	4,333	التقنيات المستخدمة تسهل عملية الوصول الي قواعد البيانات المطلوبة عن الحاجة	5
17	موافق	1,311	3,733	يقوم البنك بدورات تكوينية مستمرة لتدريب إطاراتها على التقنيات الحديثة والمتطورة	6
18	موافق	0,980	3,733	يقوم البنك بتحديث وتطوير الأجهزة والمعدات الخاصة بالتقنيات الحديثة والاتصالات باستمرار	7
19	موافق	1,055	3,700	ادخال التقنيات الحديثة مكن من القيام بالأخبار الصادقة والأداء المتميز حتى أصبح العميل زبون دائم للبنك	8
13	موافق	0,927	4,033	حسنت التقنيات من مستوى تقديم الخدمة للجمهور مما تسبب في البناء الصورة الذهنية الجديدة عن الخدمات البنك	9
4	موافق بشدة	0,758	4,333	أدت التقنيات الى تحسين الأداء داخل البنك	10
15	موافق	1,124	3,900	قللت من ضغط العمل على العاملين	11
7	موافق	0,994	4,100	قضت على المعاملات التقليدية	12
8	موافق	1,061	4,100	وفرت وسائل التقنيات الحديثة الجهد والوقت للعاملين	13
5	موافق بشدة	0,952	4,300	التقنيات الحديثة قللت من عمليات الاختلاس	14
6	موافق بشدة	0,836	4,300	قضت على الحدود الزمانية والمكانية	15
9	موافق	0,922	4,100	أدت الى الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن	16
16	موافق	0,874	3,833	ساهمت التقنيات في التدعيم المركز الشركة التنافسي وزيادة المعدلات ربحيتها	17
14	موافق	1,098	3,966	الإدارة البنك تسعى لإيجاد أفضل الطرق لإرضاء الجمهور عبر وسائل الحديثة	18
12	موافق	1,048	4,0660	سهولة الحفظ المعلومات والرجوع اليها والسرية في العمل	19
	موافق	0,594	4,082	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ان المستجوبين من افراد عينة الدراسة قد اظهروا موافقة حول بنود المحور تقييم استخدام التقنيات الحديثة في تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي لولاية غرداية بحيث جاءت في المرتبة الاولى من حيث الدرجة الموافقة الفقرة رقم (2) يوفر البنك الأجهزة الحديثة مثل الآلية الدفع الالكتروني والنظام التحويل الالي

## الفصل الثاني : تقييم التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في وكالة البنك الجزائري الخارجي لولاية غرداية

والسحب الالي فقد جاء متوسط الحسابي مرتفع بلغ (4,53) وبانحراف المعياري (0,62) وهذا ما يؤكد اهتمام البنك بتقديم تسهيلات للزبائن. تليها في المرتبة الثانية الفقرات رقم (3) ورقم (5) و رقم (10) و (14) و (15) على التوالي فقد جاءت بنفس المتوسط الحسابي (4,33) و هذا ما يجعل الارتياح لدى الموظفين و الزبان من ناحية الخدمات و تسهيلات للوصول الى بعض القواعد و تليها في المرتبة الثالثة الفقرات رقم (4) (9) و(12) و(13) و(16) حيث جاءت كذلك بنفس المتوسط الحسابي (4,10) و الانحراف المعياري (0,71) (0,92) (0,99) (1,06) (0,92) على التوالي وهو ما يراه افراد عينة الدراسة ان التقنيات الحديثة أصبحت توفر الاستجابة فورية في البنك و ضبط العمليات اليومية و تليها في المرتبة الرابعة الفقرات رقم (6) و (7) و (8) حيث جاء متوسط الحسابي (3.73) و هذا يدل ان البنك الخارجي يقوم بتدريب و بتطوير و تحديث الأجهزة

والمعدات. تليها في المرتبة الخامسة الفقرات رقم (11) (17) (18) (19) بالمتوسط الحسابي (3,90) (3,83) (3,96) (4,06) على التوالي والتي تؤكد من وجه النظر المستجوبين ان البنك يسعى للإيجاد الطرق للإرضاء للزبائن وتدعيم البنك في التقنيات التي تساهم في زيادة معدل ربحتها. وعليه يمكن القول على العموم بأنه لدى البنك الخارجي مجموعة من الوسائل والسياسات والإجراءات تعمل على تحسين الأداء وفعالية لأجل تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظة على نشاطها الخدمي وتحقيق جودة عالية من الخدمات، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

**الجدول (16): إجابات مفردات العينة على فقرات المحور الثاني: تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة**

في البنك وتطلع إلى تطورها.

الرتبة	درجة الموافقة المعتمدة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
4	موافق	1,080	3,933	يعتبر مشروع استخدام التقنيات الحديثة حديرا بالثقة يحتاج التطوير	1
5	موافق	0,844	3,900	يخطط البنك الى تعميم التقنيات الحديثة على مستوى جميع الادارتها	2
6	موافق	0,912	3.833	يحرص البنك على كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا الحديثة للتميز في الأداء	3
7	موافق	0,912	3.833	يطمح البنك الي تكتيف مواقعها الالكترونية لتسهيل العمل	4
10	موافق	0,884	3.666	يوفر البنك المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام التقنيات الحديثة	5
11	موافق	0.899	3,533	ادخال التقنيات سهل من وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات	6
2	موافق	0,746	4,166	تطوير التقنيات الحديثة أدى البنك الي تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها	7

الفصل الثاني : تقييم التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في وكالة البنك الجزائري الخارجي لولاية غرداية

9	موافق	1,055	3,700	يسعى البنك ليكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص التقنيات الحديثة	8
8	موافق	1,147	3,833	يهتم البنك بتحسين البيئة العمل لاستخدام التقنيات الحديثة	9
3	موافق	0,850	4,033	فاعلية التقنيات الحديثة داخل البنك يقود الى اتخاذ قرار المناسب لتحقيق الأهداف المستقبلية	10
1	موافق	0,664	4,200	تم تحديد البرامج باستمرار بما يتوافق مع مستجدات الحديثة في حقل العمل	11
موافق		0,563	3,875	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه ان المستجوبين من افراد عينة الدراسة قد اظهروا درجة الموافقة حول المحور تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطور إلى تطلعاتها الذي جاء بمتوسط الحسابي (3,87) و الانحراف المعياري (0,56) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (11) تم تحديد البرامج باستمرار بما يتوافق مع مستجدات الحديثة في حقل العمل بمتوسط الحسابي (4,20) و الانحراف المعياري (0,66) و جدنا ان البنك يسعى لرسم خارطة يتم فيها تحديد برامج تتوافق مع مستجدات الحديثة و تاليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) تطوير التقنيات الحديثة أدى البنك الي تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها حيث جاء المتوسط الحسابي (4.16) و الانحراف المعياري (0,74) هذا يدل ان البنك يمتلك خطط لتطوير تسعى لتحسين أدائها ,اما في المرتبة الثالثة تأتي الفقرة رقم (10) فاعلية التقنيات الحديثة داخل البنك يقود الى اتخاذ قرار المناسب لتحقيق الأهداف المستقبلية حيث جاء المتوسط الحسابي (4,03) و الانحراف المعياري (0,85) اذا البنك يقود الي اهداف المستقبلية بفضل فاعلية التقنيات. تأتي في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (1) و (2) بمتوسط الحسابي (3,93) (3,90) والانحراف المعياري (1,08) (0,84) على التوالي التي تهدف ان البنك يخطط الي تعميم التقنيات وعلى جميع ادارتها وان مشروع استخدام التقنيات يحتاج تطوير اما المرتبة الخامسة تأتي فقرة رقم (3) و (4) بنفس متوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري (0,91) هذا ما يؤكد اهتمام البنك بتوفير منصة بما يسهل العمل والحرص على كل ما هو جديد من وسائل الحديثة. تأتي في المرتبة السادسة فقرة رقم (9) يهتم البنك بتحسين البيئة العمل لاستخدام التقنيات الحديثة جاءت بمتوسط حسابي (3,83) والانحراف المعياري (1,14) ونستطيع القول ان البنك يهتم بتحسين البيئة عمله وتطويرها تأتي في المرحلة السابعة فقرة رقم (8) يسعى البنك ليكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص التقنيات الحديثة بمتوسط الحسابي (3,70) والانحراف المعياري (1,05) وهذا ما يؤكد اهتمام البنك للتخطيط بتنشيط وتوسيع دائرة عملها في الخارج. اما المرتبة الثامنة تأتي للفقرة

رقم (5) يوفر البنك المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام التقنيات الحديثة بمتوسط الحسابي (3,66) والانحراف المعياري (0,88) اما المرتبة الأخيرة تأتي للفقرة رقم (6) ادخال التقنيات سهل من وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات بمتوسط الحسابي (3,53) والانحراف المعياري (0,89). اذن يمكن القول ان هذه النتائج تؤكد ان البنك الجزائري الخارجي يخطط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الى تطورها.

الجدول (17): اجابات مفردات العينة على فقرات المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه البنك في

استخدام التقنيات الحديثة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة المعتمدة	الرتبة
1	غياب الإطار المكلف بالتكوين او السهر على التقنيات	3,166	1,205	محايد	4
2	غياب التريصات الخاصة بالتقنيات الحديثة	3,333	1,212	محايد	5
3	الصعوبة التعامل مع التطبيقات الحديثة	3,333	0,994	محايد	6
4	عدم توفر بعض التقنيات الحديثة في المكاتب البنك	3,300	0,952	محايد	7
5	الصعوبة الاقتناع بالتقنيات الحديثة	3,700	0,987	موافق	2
6	غياب الكفاءة المطلوبة لبعض الموظفين	4,033	0,999	موافق	1
7	الصعوبة اللغة التي تعمل بيها التقنية	3,600	1,132	موافق	3
المجموع		3,495	0,791	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

بين الجدول أعلاه ان تصورات المستجوبين ان افراد العينة في البنك قد اظهروا موافقتهم و محايدتهم حول المحور الصعوبات التي تواجه البنك في استخدام التقنيات الحديثة حيث تأتي في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) غياب الكفاءة المطلوبة لبعض الموظفين بمتوسط الحسابي (3,60) و الانحراف المعياري (1,13) و هذا يؤكد انه فيه كفاءة لدى الموظفين و تاليها المرتبة الثانية للفقرة رقم (5) الصعوبة الاقتناع بالتقنيات الحديثة بمتوسط الحسابي (3,70) و الانحراف المعياري (0,98) و يمكن القول انه هناك صعوبة في اقتناع بالتقنيات الجديدة و تأتي المرتبة الثالثة للفقرة رقم 7 الصعوبة اللغة التي تعمل بيها التقنية بمتوسط الحسابي (3,60) و الانحراف المعياري (1,13) اما المرتبة الرابعة للفقرة رقم 1 غياب الاطار المكلف بالتكوين او السهر على التقنيات بمتوسط الحسابي (3,16) و الانحراف المعياري (1,20) حيث ان هناك تحايد في غياب الاطار مكلف بتكوين و يدل ان البنك يسعى لتطوير البنك . تم تأتي المرتبة الخامسة للفقرة رقم 2 غياب التربصات الخاصة بالتقنيات الحديثة بمتوسط الحسابي (3,33) والانحراف المعياري (1,21) بعدها تأتي المرتبة السادسة للفقرة رقم 3 الصعوبة التعامل مع التطبيقات الحديثة بمتوسط الحسابي (3,33) والانحراف المعياري (0,99) حيث انه هناك تحايد في وجود صعوبة في التطبيقات والأخيرا المرتبة السابعة للفقرة رقم 4 عدم توفر بعض التقنيات الحديثة في المكاتب البنك بمتوسط

الحسابي (3,30) والانحراف المعياري (0,95) حيث اظهر المستجوبين انه لا يوجد نقص في معدات المكتب، ويمكن القول ان هذه النتائج بمتوسط الحسابي العام (3,49) والانحراف المعياري (0,79) انه بموافقة جميع لا يوجد صعوبات كبيرة في استخدام التقنيات الحديثة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور والأبعاد المتعلقة بالتقنيات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي، سنقوم باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استنادا للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

#### الفرضية الرئيسية:

يؤثر الاستخدام التقنيات الحديثة على تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي.

H0 لا يوجد تأثير في استخدام التقنيات الحديثة و الدور على تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي

H1 يوجد تأثير في استخدام التقنيات الحديثة و الدور على تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي

قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع نقوم بالتحقق من صحة الفرضية وتعرف على المعامل الارتباط.

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التقنيات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور التقنيات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (18): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التقنيات الحديثة		المتغيرات
التقنيات الحديثة	معامل الارتباط	المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي
0.457 *	معامل بيرسون	
0,01	مستوى الدلالة	
30	العدد	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية هامة موجبة بين التقنيات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.457) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,01) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالبنك محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مما يعني ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H1 تقييم وجود الارتباط في استخدام التقنيات الحديثة على تحسين الأداء البنكي الجزائري الخارجي.

إخبار صحة الفرضية الرئيسية:

والتي تنص: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر التي تؤثر على استخدام التقنيات الحديثة والدور في تحسين الأداء للبنك الجزائري الخارجي:

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار التباين الأحادي Anova بفرض أن:

الفرضية الصفرية: H0 قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 لا توجد فروقات.

الفرضية البديلة: H1 قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 توجد فروقات

الجدول (19): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسية للاختبار متغير العمر:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,738	2	0,369	1,05	0,36

		0,352	27	9,498	داخل المجموعات
			29	10,236	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنو لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر في إستخدام التقنيات الحديثة على تحسين الأداء البنك الخارجي لولاية غارديية حيث بعد اختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة Sig=0,36 وهي أكبر من 0,05 .

الجدول (20): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الرئيسة للاختبار متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		0,119	3	0,356	بين المجموعات
0,81	3,12	0,380	26	9,881	داخل المجموعات
			29	10,236	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في إستخدام التقنيات الحديثة على تحسين الأداء البنك الخارجي لولاية غارديية حيث بعد اختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة Sig=0,81 وهي أكبر من 0,05 .

ومنه الفرضية القائلة إنه «توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر والمؤهل العلمي التي تؤثر على تحقيق استخدام التقنيات الحديثة على تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي محققة.

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الاستخدام التقنيات الحديثة على التخطيط الاستراتيجي في دعم وتطوير النظام البنك الجزائري الخارجي

H0 لا يؤثر الاستخدام التقنيات الحديثة على التخطيط الاستراتيجي في دعم وتطوير النظام البنك الجزائري الخارجي.

H1 يؤثر الاستخدام التقنيات الحديثة على التخطيط الاستراتيجي في دعم وتطوير النظام البنك الجزائري الخارجي

مستوى الدلالة T	قيمة المحسوبة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	BETA	B	استخدام التقنيات الحديثة
0.01	2.717	0.457	0.209	0.457	0.482	التخطيط الاستراتيجي

الجدول (21): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استخدام التقنيات الحديثة على التخطيط الاستراتيجي:

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

نلاحظ من خلال الجدول ان محور استخدام التقنيات الحديثة يؤثر على التخطيط الاستراتيجي للبنك الجزائري الخارجي حيث أظهر التحليل أثر ذلك دلالة إحصائية بين المتغيرين اذ بلغ معامل التحديد  $R^2(0.20)$  وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  أي ان محور التخطيط الاستراتيجي يمثل 20% من التباينات في المتغير التابع ، وبالتالي فان محور التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير هذه العلاقة، كما بلغت قيمة  $B(0,45)$  وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى زيادة بدرجة  $(0,48)$  التخطيط الاستراتيجي للبنك ، أي ان هناك علاقة طردية، و نظرا لان قيم المحسوبة T بلغت 2.71 عند مستوى دلالة 0,01 اي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا ما يثبت صلاحية النموذج وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية الصفرية .

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار التباين الأحادي Anova بفرض أن:

الفرضية الصفرية: H0 قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 لا توجد فروقات

الفرضية البديلة: H1 قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 توجد فروقات

الجدول (22): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الاولى للاختبار متغير المؤهل

العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,54	0,720	0,325	3	0,706	بين المجموعات
		0.327	26	8,493	داخل المجموعات
			29	9,198	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنو يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الي تطورها في البنك الخارجي لولاية غرداية حيث بعد اختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة Sig=0,54 وهي أكبر من 0,05.

الجدول (23): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الفرعية الاولى للاختبار متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,682	3	0,561	1,940	0,14
داخل المجموعات	7,516	26	0,289		
المجموع	9,198	29			

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة في تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الي تطورها في البنك الخارجي لولاية غرداية حيث بعد اختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة Sig=0,14 وهي أكبر من 0,05. ومنه الفرضية القائلة إنه «توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة التي تؤثر على تخطيط الاستخدام التقنيات الحديثة للبنك الجزائري محققة».

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاستخدام التقنيات الحديثة على الصعوبات التي يواجهها البنك الجزائري الخارجي.

H0 لا يؤثر الاستخدام التقنيات الحديثة على الصعوبات التي يواجهها البنك الجزائري الخارجي.

H1 يؤثر الاستخدام التقنيات الحديثة على الصعوبات التي يواجهها البنك الجزائري الخارجي.

الجدول (24): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار استخدام التقنيات الحديثة على الصعوبات التي تواجهها:

استخدام التقنيات الحديثة	B	BETA	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة T
الصعوبات	0.023	0.031	0.001	0.031	0.163	0.01

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان محور استخدام التقنيات الحديثة يؤثر على الصعوبات التي يواجهها البنك الجزائري الخارجي حيث أظهر التحليل أثر ذلك دلالة إحصائية بين المتغيرين اذ بلغ معامل التحديد  $R^2(0,001)$  وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  أي ان محور الصعوبات يمثل 0 من التباينات في المتغير التابع ، وبالتالي فان محور الصعوبات له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير هذه العلاقة، كما بلغت قيمة  $B(0,23)$  وبلغت قيم المحسوبة  $T 0,16$  عند مستوى دلالة  $0,01$  اي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا ما يثبت صلاحية النموذج .

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل اختبار التباين الأحادي Anova بفرض أن:

الفرضية الصفرية:  $H_0$  قيمة مستوى الدلالة SIG أقل من  $0,05$  لا توجد فروقات.

الفرضية البديلة:  $H_1$  قيمة مستوى الدلالة SIG أكبر من  $0,05$  توجد فروقات.

الجدول (25): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية للاختبار متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,64	0,563	0.369	3	0,459	بين المجموعات
		0,656	26	17,69	داخل المجموعات
			29	18,152	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الي تطورها في البنك الخارجي لولاية غرداية حيث بعد اختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة  $\text{sig}=0,64$  وهي أكبر من  $0,05$  .

الجدول (26): يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية للاختبار متغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,87	0,225	0,153	3	0,459	بين المجموعات
		0.681	26	17,69	داخل المجموعات
			29	18,15	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة في تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الي تطورها في البنك الخارجي لولاية غرداية حيث بعد اختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة  $Sig = 0,14$  وهي أكبر من  $0,05$  ومنه الفرضية القائلة إنه «توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة التي تؤثر على الصعوبات التي يواجهها البنك في الاستخدام التقنيات الحديثة محققة.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الفصل الإجابة على الإشكالية الدراسة المتمثلة فيما مدى تقييم الاستخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري الخارجي لولاية غرداية حيث حاولنا الإجابة من خلالها على الدراسة الحالة اذا تناولنا المبحثين المبحث الأول قدمنا فيه لمحة عن البنك الجزائري الخارجي لولاية غرداية والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة والمناقشة النتائج.

اختبرنا فيها مدى صلاحية هذه الأداة لدراستنا. وانتقلنا بعد ذلك لعرض خصائص عينة الدراسة مع التعليق عليها ثم انتقلنا إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات المحاور الاستبيان وفي الأخير قمنا باختبار الفرضيات الدراسة التي انطلقنا منها في بداية بحثنا، وخلصنا في نهاية الأمر إلى جملة من النتائج سنعرضها في خاتمة هذا البحث.



خاتمة

## خاتمة:

عالج موضوع دراستنا الحالية تقييم استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري الخارجي لفرع غرداية حاولنا مناقشته من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسة للدراسة و التي تمحورت حول ما مدى استخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري الخارجي من خلال الفصلين النظري و التطبيقي، و العينة التي أجرينا عليها هذه الدراسة كانت تستهدف الموظفين في البنك الجزائري الخارجي ففي الفصل الأول حاولنا حصر بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي و التقنيات الحديثة و كذلك الدراسات السابقة التي تمت في هذا الموضوع و مقارنتها بالدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني قمنا بتحديد منهجية الدراسة وكذلك الأدوات المستخدمة في جميع البيانات وبعرض وتحليل نتائج الدراسة ومن خلالها حاولنا الإجابة على الفرضيات المقترحة في الدراسة عن طريق أداة الدراسة (الاستبانة) بجمع آراء عينة المدروسة لنلخص في النهاية إلى جملة من النتائج التي من خلالها يمكن تأكد من صحة او خطأ الفرضيات ومن ثم الإجابة على الإشكالية الرئيسة للموضوع.

## عرض نتائج الدراسة:

انطلاقا من الجانب النظري والتطبيقي توصلنا إلى:

## نتائج النظرية:

التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتقنيات الحديثة العمل على توفير الموارد والإمكانيات الأساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية العمل على الحد من المعوقات التي تواجه المؤسسات في استخدام التقنية الحديثة التزويد باتصالات سريعة ودقيقة ورخيصة ضمن المؤسسات

الحصول السريع والرخيص على كميات كبيرة من التكنولوجيا في كل أرجاء العالم

## نتائج التطبيقية:

توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية في استخدام التقنيات الحديثة ودوره في تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي.

توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية في تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الي تطورها .

توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية في الصعوبات التي يواجهها البنك الخارجي في استخدام التقنيات الحديثة

يهتم البنك الخارجي بغرداية بحاملي الشهادات الجامعية أكثر من غير بحكم دراستهم العليا .  
وجود عوامل أظهرت أن هناك الصعوبات واجهت مستخدمي التقنيات الحديثة وحاملي الشهادة كانت درجة  
الصعوبة اقل عندهم.

حاول البنك الجزائري الخارجي القضاء على الخدمات التقليدية من خلال استخدام التقنيات الحديثة.  
يسعى البنك لكسب رضا الزبائن من خلال توفير احتياجاتهم ومتطلباتهم مما جعلها تهتم بالتقنيات الحديثة .  
**اقتراحات وتوصيات الدراسة:**

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، نقترح التوصيات التالية:

- يجب على البنك الجزائري الخارجي الاهتمام أكثر بتطوير الموظفين في مجال تكنولوجيا.
- حث المستخدمين في البنك الجزائري الخارجي على التخطيط الاستراتيجي واستخدام الوسائل الحديثة  
للوصول الى الأهداف المستقبلية.
- تعزيز جهود البنك الخارجي في الاهتمام والحرص على التدريب والتكوين الموظفين وشعورهم بالانتماء الى  
البنك وسعيهم لتحقيق أفضل الخدمات.
- على البنك ان يجلب أفراد ذوي الخبرات والمستويات في تكنولوجيا الحديثة بحيث يساهمون في تخطيط ونجاح  
أي مشروع.

#### آفاق الدراسة:

بناء على أهداف دراستنا الحالية وعلى نتائج التي اسفرت عنها الدراسة واستكمالا لها، يمكن اقتراح دراسات يمكن  
البحث عنها مستقبلا وتتمثل فيما يلي:

- دور التقنيات الحديثة في تحقيق الجودة داخل المؤسسات الاقتصادية.
- التخطيط الاستراتيجي وأثره في مراقبة الوسائل الحديثة.
- مدى ارتباط تكنولوجيا الحديثة في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المؤسسة.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في أساليب الحديثة.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في اختار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي تخدم الغرض المحدد  
من اجله انه كأى عمل بشري لا يمكن أن يخلو من النقص والأخطاء.



قائمة المراجع  
والمصادر

### قائمة المراجع:

#### I. المراجع باللغة العربية:

##### أولاً: الكتب

1. إبراهيم العدلي، فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2018.
2. احمد السروي، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي الفعال، المؤسسة الدولية للكاتب، 2018.
3. تكنولوجيا المعلومات المفهوم والأدوات، المعهد التخصصي للدراسات، مركز الدراسات الإستراتيجية.
4. السويدان، طارق بن محمد، كيف تكتب خطة استراتيجية عن الشبكة الالكترونية، 2007.
5. فضيلة سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم الأساسية وممارسات التطبيقية)، دار السييان، ط1 بغداد 2019.
6. مجد صقور رعد الرصن، الإدارة الاستراتيجية، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
7. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي مبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر 2014.
8. هلال، محمد عبد الغني التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر، 2009.
9. الهلالي الشريبي، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في نظم التعليم التقليدية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006.
10. هوشيار معروف التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر عمان، طبعة اولى، 2009.

##### ثانياً: المجلات والندوات

1. تغريد بنت عبد الله هبدان بن الهبدان، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير القيادات الأكاديمية دكتوراة في الإدارة وتخطيط التربوي، مجلد 37 عدد 12-2021.
2. طاهر احمد محمد علي، إثر التقنيات الحديثة على ممارسات الاعمال المكتبية، مجلة الارصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 5 عدد 1 سنة 2022.
3. منصور علي مبارك، أثر تخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الازهر عدد 18-2018.
4. هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي ابعاد، مكونات ونماذج، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات ال اقتصادية 28-2) جامعة زيان عشور الجلفة.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

[https://al-musawi.com/vb/board///-18\\_3.html](https://al-musawi.com/vb/board///-18_3.html) 19/05/ 2023 22:30 ساعة

ثالثاً: الرسائل الجامعية

1. امنة حمادي واخرون، واقع تخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص علوم الاقتصادية جامعة حمه لخضر الوادي 2021.
2. فيصل سعد متعب المطيري تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت سنة 2011.
3. قطوش ربيعة وقريشي خديجة، أثر استخدام التقنيات الحديثة على الأداء المؤسسات الخدمائية، شهادة ماستر أكاديمي، تخصص التكنولوجيا الحديثة، جامعة ورقلة 2017-2018.
4. محمد علي عثمان بابكر، التقنيات الحديثة ودورها في إدارة أنشطة العلاقات العامة، رسالة ماجستير كلية العلوم والتكنولوجيا، السودان 2009-2014.
5. منى محمد طه الشيبني، واقع استخدام التقنيات الحديثة في تدريس العلوم، ماجستير المناهج وطرق تدريس الصفوف الأولية جامعة ام القرى جامعة المصرية للقراءة والمعرفة.

.II المراجع باللغة الأجنبية:

Mémoire :

1. Astrid Lestari Tungadi1 and Suharjit **The titer is the development of Strategic planning for engineering the use of information technologies Mobile projects in the academic process**. At Atman UniversitéJaya Makassar . 2017
2. Annette Leine and Zongjun titre **Strategic planning for Small IT Business** Lawrence University Study (2004).
3. Peel & bridge **the use of computers and strategic planning in the small and medium business sector** in Britain, a study of 1999.
4. HODGETT & FAICONER **Entitled: Planning Strategic Information Systems** Australian Experience Study 2003



الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأساتذة المحكمين
جامعة غرداية	د/ بوعبدلي أحلام
جامعة غرداية	د/ طويطي مصطفى
جامعة غرداية	د/ حميدات عمر (المشرف)

الملحق رقم (2): الاستبيان

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان مؤسس ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

بعنوان:

تقييم الاستخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في البنك الجزائري الخارجي

السلام عليكم سيدي (تي) الفاضل (ة):

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات بعنوان تقييم الاستخدام التقنيات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي \_دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آملين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة بكل موضوعية.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير ولكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة على وعد منا أتبقى جميع المعلومات تحضي بالسرية وينجز استعمالها في الجانب العلمي فقط، جزيتم خيرا.

أولا: المعلومات الشخصية: يرجى وضع إشارة X في الخانة المناسبة.

الجنس ذكر  أنثى

العمر أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  أكثر من 35 سنة

المؤهل العلمي مستوى ثانوي  الليسانس  الماستر  الماجستير

الخبرة 5 سنوات فأقل  6-10 سنوات  11-15 سنوات  16 سنة

التقنيات الحديثة: تعني جميع الوسائل كالأجهزة التي يستخدمها الأفراد في المؤسسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض تخزينها والرجوع لها عند الحاجة.

المحور الأول: استخدام التقنيات الحديثة في تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي:

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ادخال التقنيات الحديثة ساهم في تميز خدمات البنك داخليا وخارجيا.					
2	يوفر البنك الأجهزة الحديثة مثل الالية الدفع الالكتروني ونظام التحويل الالي والسحب الالي					
3	يملك البنك عدد كافي من المعدات الخاصة والحديثة كالشبكة المراقبة الأمنية والجهاز للكشف النقود المزورة .... الخ					
4	يستخدم البنك في عمله برمجيات حاسوبية الحديثة كالمعالجة البيانات الحاسوبية والمسح الضوئي... الخ					
5	التقنيات المستخدمة تسهل عملية الوصول الي قواعد البيانات المطلوبة عن الحاجة.					
6	يقوم البنك بدورات تكوينية مستمرة لتدريب إطاراتها على التقنيات الحديثة والمتطورة					
7	يقوم البنك بتحديث وتطوير الأجهزة والمعدات الخاصة بالتقنيات الحديثة والاتصالات باستمرار.					
8	ادخال التقنيات الحديثة مكن من القيام بالأخبار الصادقة والأداء المتميز حتى أصبح العميل زبون دائم للبنك					
9	حسنت التقنيات من مستوى تقديم الخدمة للجمهور مما تسبب في بناء الصورة الذهنية الجديدة عن خدمات البنك					
10	أدت التقنيات الى تحسين الأداء داخل البنك					
11	قللت من ضغط العمل على العاملين					
12	قضت على المعاملات التقليدية					
13	وفرت وسائل التقنيات الحديثة الجهد والوقت للعاملين.					
14	التقنيات الحديثة قللت من عمليات الاختلاس					
15	قضت على الحدود الزمانية والمكانية					
16	أدت الى الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن					

					17	ساهمت التقنيات في تدعيم مركز الشركة التنافسي وزيادة معدلات ربحيتها
					18	الإدارة البنك تسعى لإيجاد أفضل الطرق لإرضاء الجمهور عبر وسائل الحديثة
					19	سهولة حفظ المعلومات والرجوع اليها والسرية في العمل

لا أوافق بشدة	ق	المحور الثاني: تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة في البنك الجزائري وتطلع إلي			بشده		
						1	يعتبر مشروع استخدام التقنيات الحديثة جديرا بالثقة يحتاج التطوير
						2	يخطط البنك الي تعميم التقنيات الحديثة على مستوى جميع الادارتها
						3	يحرص البنك على كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا الحديثة للتميز في الأداء
						4	يطمح البنك الي كشف مواقعها الالكترونية لتسهيل العمل
						5	يوفر البنك المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام التقنيات الحديثة
						6	ادخال التقنيات سهل من وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات
						7	تطوير التقنيات الحديثة أدى البنك الي تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها
						8	يسعى البنك ليكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص التقنيات الحديثة
						9	يهتم البنك بتحسين البيئة العمل لاستخدام التقنيات الحديثة
						10	فاعلية التقنيات الحديثة داخل البنك يقود الي اتخاذ قرار المناسب لتحقيق الأهداف المستقبلية

					تم تحديد البرامج باستمرار بما يتوافق مع مستجدات الحديثة في حقل العمل	11
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه البنك الخارجي في استخدام التقنيات الحديثة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير اوافق	غير أوافق بشدة
1	غياب الإطار المكلف بالتكوين او السهر على التقنيات					
2	غياب التربصات الخاصة بالتقنيات الحديثة					
3	صعوبة التعامل مع التطبيقات الحديثة					
4	عدم توفر بعض التقنيات الحديثة في مكاتب البنك					
5	صعوبة الاقتران بالتقنيات الحديثة					
6	غياب الكفاءة المطلوبة لبعض الموظفين					
7	صعوبة اللغة التي تعمل بيها التقنية					

## ملحق رقم 03

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
917,	19

(1) معامل الفا كرو نباخ

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
834,	11

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
859,	7

النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة :

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		e		

ذكر	20	66,7	66,7	66,7
Validé انثى	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé اقل من 25 سنة	5	16,7	16,7	16,7
Validé من 25 الي 35 سنة	16	53,3	53,3	70,0
Validé أكثر من 35 سنة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé مستوى ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
Validé الليسانس	17	56,7	56,7	66,7
Validé الماستر	7	23,3	23,3	90,0
Validé ماجستير	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé اقل من 5 سنوات	12	40,0	40,0	40,0
Validé 6 الي 10 سنوات	9	30,0	30,0	70,0

11الي 15 سنوات	6	20,0	20,0	90,0
16سنة فاكثر	3	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

(2) نتائج موفق محاور الدراسة: محور الأول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ادخال التقنيات الحديثة ساهم في تميز خدمات البنك داخليا وخارجيا	30	4,0667	86834,
يوفر البنك الأجهزة الحديثة مثل الالية الدفع الالكتروني والنظام تحويل الالي والسحب الالي	30	4,5333	62881,
يملك البنك عدد كافي من المعدات الخاضعة والحديثة كالشبكة المراقبة الأمنية وجهاز الكشف النقود المزورة	30	4,3333	54667,
يستخدم البنك في عمله برمجيات حاسوبية الحديثة كالمعالجة البيانات الحاسوبية والمسح الضوئي	30	4,1000	71197,
التقنيات المستخدمة تسهل عملية الوصول الي قواعد البيانات المطلوبة عن الحاجة	30	4,3333	80230,
يقوم البنك بدورات تكوينية مستمرة لتدريب إطاراتها	30	3,7333	1,31131
يقوم البنك بتحديث وتطوير الأجهزة والمعدات الخاصة بالتقنيات الحديثة والاتصالات باستمرار.	30	3,7333	98027,
ادخال التقنيات الحديثة مكن من القحام بالأخبار الصادقة والأداء المتميز حتى أصبح العميل زبون دائم للبنك	30	3,7000	1,05536
حسنت التقنيات من مستوى تقديم الخدمة للجمهور مما تسبب في بناء صورة ذهنية جديدة عن خدمات البنك	30	4,0333	92786,
أدت التقنيات الى تحسين الأداء داخل البنك	30	4,3333	75810,
قللت من ضغط العمل على العاملين	30	3,9000	1,12495
قضت على المعاملات التقليدية	30	4,1000	99481,
وفرت وسائل التقنيات الحديثة الجهد والوقت للعاملين.	30	4,1000	1,06188
التقنيات الحديثة قللت من عمليات الاختلاس	30	4,3000	95231,
قضت على الحدود الزمانية والمكانية	30	4,3000	83666,
أدت الى الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن	30	4,1000	92289,
ساهمت التقنيات في تدعيم مركز الشركة التنافسي وزيادة معدلات ربحها	30	3,8333	87428,

الإدارة البنك تسعى لإيجاد أفضل الطرق لإرضاء الجمهور عبر وسائل الحديثة	30	3,9667	1,09807
سهولة حفظ المعلومات والرجوع إليها والسرية في العمل	30	4,0667	1,04826
استخدام التقنيات الحديثة في البنك الخارجي	30	4,0825	59412,
N valide (liste)	30		

محور الثاني: تخطيط للاستخدام التقنيات الحديثة وتطلع الي تطورها

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعتبر مشروع استخدام التقنيات الحديثة جديرا بالثقة يحتاج التطوير	30	3,9333	1,08066
يخطط البنك الي تعميم التقنيات الحديثة على مستوى جميع الإدارتان	30	3,9000	84486,
يحرص البنك على كل ما هو جديد من وسائل ومعدات تكنولوجيا الحديثة للتميز في الأداء	30	3,8333	91287,
يطمح البنك الي تكثيف مواقعها الالكترونية لتسهيل العمل	30	3,8333	91287,
يوفر البنك المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام التقنيات الحديثة	30	3,6667	88409,
ادخال التقنيات سهل من وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات	30	3,5333	89955,
تطوير التقنيات الحديثة أدى البنك الي تحسين أدائها ووضع صورة جديدة لها	30	4,1667	74664,
يسعى البنك ليكون مركزا لجذب الأجانب والخبرات لتنشيط دورات تكوينية بخصوص التقنيات الحديثة	30	3,7000	1,05536
يهتم البنك بتحسين البيئة العمل لاستخدام التقنيات الحديثة	30	3,8333	1,14721
فاعلية التقنيات الحديثة داخل البنك يقود الي اتخاذ قرار المناسب لتحقيق الأهداف المستقبلية	30	4,0333	85029,

تم تحديد البرامج باستمرار بما يتوافق مع مستجدات الحديثة في حقل العمل	30	4,2000	66436,
تخطيط للاستخدام التقنيات و تطوع الي تطورها	30	3,8758	56318,
N valide (liste)	30		

محور الثالث: الصعوبات التي تواجه البنك في استخدام التقنيات الحديثة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
غياب الإطار المكلف بالتكوين او السهر على التقنيات	30	3,1667	1,20583
غياب التريصات الخاصة بالتقنيات الحديثة	30	3,3333	1,21296
صعوبة التعامل مع التطبيقات الحديثة	30	3,3333	99424,
عدم توفر بعض التقنيات الحديثة في مكاتب البنك	30	3,3000	95231,
صعوبة الاقتناع بالتقنيات الحديثة	30	3,7000	98786,
غياب الكفاءة المطلوبة لبعض الموظفين	30	4,0333	99943,
صعوبة اللغة التي تعمل بيها التقنية	30	3,6000	1,13259
الصعوبات التي تواجه البنك الخارجي في استخدام التقنيات الحديثة	30	3,4952	79117,
N valide (liste)	30		

توزيع الطبيعي شايرو\_ويلك

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	.Sig	Statistiques	ddl	.Sig
استخدام التقنيات الحديثة في البنك الخارجي	119,	30	°200,	920,	30	027,
تخطيط للاستخدام التقنيات و تطوع الي تطورها	096,	30	°200,	984,	30	913,

الصعوبات التي تواجه البنك الخارجي في استخدام التقنيات الحديثة	172,	30	024,	944,	30	118,
---	------	----	------	------	----	------

.Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification .\*

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم يبين معامل الارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية

Corrélations

	D1	D2	D3	TQ	
D1	Corrélation de Pearson	1	.457,	-.031,	.883,**
	Sig. (bilatérale)		.011,	.871,	.000,
	N	30	30	30	30
D2	Corrélation de Pearson	.457,	1	-.098,	.684,**
	Sig. (bilatérale)	.011,		.605,	.000,
	N	30	30	30	30
D3	Corrélation de Pearson	-.031,	-.098,	1	.290,
	Sig. (bilatérale)	.871,	.605,		.120,
	N	30	30	30	30
TQ	Corrélation de Pearson	.883,**	.684,**	.290,	1
	Sig. (bilatérale)	.000,	.000,	.120,	
	N	30	30	30	30

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

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

ملحق رقم يبين معامل الارتباط بيرسون للفرضية الأولى

D1
.573,**
.001,
30
.325,

080,  
30  
348,  
059,  
30  
263,  
160,  
30  
\*\*595,  
001,  
30  
\*\*807,  
000,  
30  
\*\*743,  
000,  
30  
\*\*568,  
001,  
30  
\*\*782,  
000,  
30  
\*\*739,  
000,  
30  
\*\*531,  
003,  
30  
\*\*698,  
000,  
30  
\*\*746,  
000,  
30

**686,
000,
30
**660,
000,
30
**732,
000,
30
**695,
000,
30
**700,
000,
30
**684,
000,
30

ملحق رقم يبين معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثانية

D2
**692,
000,
30
**513,
004,
30
**678,
000,
30
**531,
003,

30
**613,
000,
30
**513,
004,
30
**632,
000,
30
**726,
000,
30
**743,
000,
30
**506,
004,
30
**580,
001,
30

ملحق رقم يبين معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة

D3
**716,
000,
30
**736,
000,
30
**797,
000,
30
**823,
000,

30
**600,000,30
**819,000,30
**701,000,30

تحليل الانحدار البسيط للفرضيات:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.457	.209	.180	.53789	.209	7,380	1	28	.011

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard				Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,215	.694,		3,190	.003,		

تخطيط للاستخدام التقنيات وتطلع الى تطورها	482,	177,	457,	2,717	011,	1,000	1,000
---	------	------	------	-------	------	-------	-------

a. Variable dépendante : استخدام التقنيات الحديثة في البنك الخارجي

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,031 <sup>a</sup>	,001	-,035	,60435	,001	,027	1	28	,871

a. Prédicteurs : (Constante), الصعوبات التي تواجه البنك الخارجي في استخدام التقنيات الحديثة,

b. Variable dépendante : استخدام التقنيات الحديثة في البنك الخارجي

### Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	4,163	,508		8,197	,000		
الصعوبات التي تواجه البنك الخارجي في استخدام التقنيات الحديثة	-,023	,142	-,031	-,163	,871	1,000	1,000

a. Variable dépendante : استخدام التقنيات الحديثة في البنك الخارجي

### تحليل التباين ANOVA

الفرضية الرئيسية:

استخدام التقنيات الحديثة في البنك الخارجي السن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	.Sig
--	------------------	-----	-------------	---	------

Intergroupes	738,	2	369,	1,050	364,
Intragroupes	9,498	27	352,		
Total	10,236	29			

ANOVA

استخدام التقنيات الحديثة في البنك الخارجي المؤهل العلمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	.Sig
Intergroupes	356,	3	119,	312,	817,
Intragroupes	9,881	26	380,		
Total	10,236	29			

الفرضية الفرعية 1

ANOVA

تخطيط للاستخدام التقنيات وتطلع الى تطورها للمتغير

المؤهل العلمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	.Sig
Intergroupes	706,	3	235,	720,	549,
Intragroupes	8,493	26	327,		
Total	9,198	29			

ANOVA

تخطيط للاستخدام التقنيات و تطلع الى تطورها للمتغير

الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	.Sig
Intergruppes	1,682	3	561,	1,940	148,
Intragruppes	7,516	26	289,		
Total	9,198	29			

الفرضية الفرعية 2:

الصعوبات التي تواجه البنك الخارجي في استخدام التقنيات الحديثة للمتغير المؤهل العلمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	.Sig
Intergroupes	1,108	3	369,	563,	644,
Intragroupes	17,044	26	656,		
Total	18,152	29			