

أثر استحداث هيكل تنظيمي وفق مقارنة نموذج سلسلة القيمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية
-دراسة ميدانية للبنوك العمومية الجزائرية الناشطة في ولاية غرداية-

The Impact of creating an organizational structure according to the value chain model
approach in determining the strategic choices
- A field study of Algerian public Banks operating in Ghardaïa-

لمين شرع^{1*}، علي بن ساحة²

¹ مخبر AQQuPESEE، جامعة غرداية (الجزائر)، chara.lamine@univ-ghardaia.dz

² مخبر AQQuPESEE، جامعة غرداية (الجزائر)، bensaha.ali@univ-ghardaia.dz

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/08/22

تاريخ الاستلام: 2022/04/07

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على شكل الهيكل التنظيمي المستحدث في البنوك العمومية الجزائرية، ومدى توافقه مع نموذج سلسلة القيمة، بالإضافة إلى أثره على الخيارات الإستراتيجية المتاحة، من خلال دراسة ميدانية للبنوك العمومية المتواجدة على مستوى ولاية غرداية، والبالغ عددها ستة بنوك، وذلك عن طريق اعتماد 59 استبانة لجمع بيانات الدراسة موجهة لعينة من المديرين والإطارات المسيرة. من خلال المعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، توصلنا إلى وجود علاقة بين كل من الهيكل التنظيمي بواجهتيه الأمامية والخلفية من جهة والخيارات الإستراتيجية من جهة أخرى، كما توصلت الدراسة إلى أن البنوك العمومية الجزائرية تسير وفق خيار الاستقرار.

كلمات مفتاحية: هيكل تنظيمي، سلسلة القيمة، خيارات إستراتيجية.

تصنيفات JEL : M10، D20

Abstract:

The study aims to identify the form of the organizational structure elaborated in Algerian banking institution, and its compatibility with the value chain model, in addition to its impact on the strategic choices available through a study of a sample of managers and senior employees of the six public banking institutions located in the state of Ghardaïa.

The method utilized for this study was by adopting 59 questionnaires to collect data and records, then processing them by SPSS statistical analysis, where we found a relationship between the organizational structure with its both front and back sides (Front office/Back office) on one hand, and the strategic options on the other side. The study also concluded that the targeted banking institutions seem to be running toward the option of stability.

Keywords: Organizational structure; Value chain; Strategic choices.

JEL Classification Codes: M10, D20

1. مقدمة:

تسعى مختلف البنوك العمومية الجزائرية جاهدة لمواكبة التغيرات التي يشهدها محيطها ومحاولة التكيف معه، ولضمان بقائها واستمراريتها وسط تهديدات بيئتها الخارجية يتوجب عليها تحديد خيارات إستراتيجية مناسبة، تضمن من خلالها حصتها السوقية وتحقيق أهدافها.

في هذا الإطار، تبنت هذه الأخيرة جملة من الإصلاحات التي ظهرت جليا بفضل اعتمادها على استراتيجيات جديدة، تهدف أساسا لاستقطاب الزبائن و التسويق لخدماتها المصرفية، وذلك من خلال استحداث هياكل تنظيمية تتماشى و متطلبات إستراتيجيتها، معتمدة في ذلك على مقارنة نموذج سلسلة القيمة في تصميمه.

من خلال ما سبق ذكره ارتأينا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يؤثر شكل الهيكل التنظيمي المعتمد في البنوك العمومية الجزائرية على الخيارات الإستراتيجية ؟

استنادا لما طرح في الإشكالية الرئيسية تتبلور التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو شكل الهيكل التنظيمي المستحدث في البنوك العمومية الجزائرية ؟ وما هي أبرز خصائصه ؟
- ما مدى توافق شكل الهيكل التنظيمي المعتمد في البنوك العمومية الجزائرية مع نموذج سلسلة القيمة ؟
- ما هي الخيارات أو البدائل الإستراتيجية المتاحة التي يمكن تبنيها في البنوك العمومية الجزائرية ؟

2.1 فرضيات الدراسة:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين شكل

الهيكل التنظيمي المستحدث وفق مقارنة نموذج سلسلة القيمة و الخيارات الإستراتيجية.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الواجهة الأمامية للهيكل التنظيمي المستحدث و الخيارات الإستراتيجية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الواجهة الخلفية للهيكل التنظيمي المستحدث و الخيارات الإستراتيجية.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي

المستحدث على الخيارات الإستراتيجية.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للواجهة الأمامية على الخيارات الإستراتيجية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للواجهة الخلفية على الخيارات الإستراتيجية.

3.1 أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من العناصر التالية

- تسليط الضوء على جانب من الإصلاحات التي اعتمدها البنوك العمومية الجزائرية، من خلال دراسة هياكلها التنظيمية المستحدثة.

- أهمية تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للبنوك العمومية الجزائرية.
- قلة الدراسات التي ربطت بين شكل الهيكل التنظيمي و نموذج سلسلة القيمة، فجاءت هذه الدراسة لتوضيح ذلك.

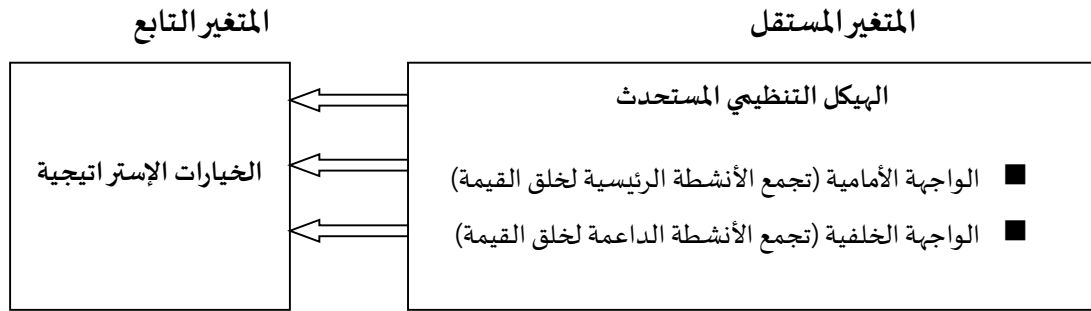
4.1 أهداف الدراسة: من خلال هذه الدراسة نهدف للوصول إلى مجموعة من الأهداف، نذكر منها:

- التعرف على شكل الهيكل التنظيمي المستحدث في البنوك العمومية الجزائرية، وعلى الخيارات الإستراتيجية العامة التي يمكن تبنيها.
- التعريف بمفهوم نموذج سلسلة القيمة، وعلاقته بالهيكل التنظيمي المعتمد.
- اختبار علاقات الارتباط بين مكونات الهيكل التنظيمي مع الخيارات الإستراتيجية.
- قياس اثر الهيكل التنظيمي على الخيارات الإستراتيجية.

5.1 نموذج الدراسة: يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يعرض كل من المتغير المستقل وهو الهيكل التنظيمي

المستحدث والمتكون من الواجهة الأمامية و الخلفية، و المتغير التابع المتمثل في الخيارات الإستراتيجية.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

6.1 منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف متغيرات الدراسة وكذا تحليل بيانات الاستبيان بالطرق الإحصائية والقياسية لقياس الأثر وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

2. الهيكل التنظيمي:

1.2 مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، حيث من خلاله يمكن فهم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات (الغالي و ادريس، 2015، صفحة 285).

كما يمثل صورة لهيكل المنظمة، من خلال وضع رسم يوضح كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات (الشميلي، 2017، صفحة 118)، كما يعتبر الهيكل التنظيمي مؤشر لخاصية الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، بحيث يتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل فيها(فيلة و عبد المجيد، 2005، صفحة 296).

عرفه (Peter Drucker)، على أنه "وسيلة لتحقيق أهداف و غايات المنظمة، وان تحديد الهيكل التنظيمي يرتبط أساسا بأهداف المنظمة" (Sheid, 1994, p. 133). فيما عرفه (Child)، بأنه "أسلوب لتوزيع المسؤوليات بين أفراد المنظمة بهدف تحقيق أهدافها" (Child, 2006, p. 06). في حين يرى (Max Weber) بأن الهيكل التنظيمي عبارة عن "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لإفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة" (عبدى و كواشي، 2021، صفحة 101). أما (Robbins) فيقول بأنه الإطار الذي يوضح طريقة تقسيم الأنشطة والوحدات التنظيمية و التنسيق بينها (حريم ح.، 2006، صفحة 145).

من خلال ما سبق ذكره، يعرف الباحثان الهيكل التنظيمي على أنه تصميم يوضح تنظيم الوظائف وتوزيع المهام و المسؤوليات بشكل رسمي بين الأفراد، فضلا عن تحديد مستويات السلطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2.2 أبعاد الهيكل التنظيمي:

تشير أبعاد الهيكل التنظيمي إلى الخصائص المميزة لنمط الهيكل التنظيمي والشكل و التصميم، وقد اختلف الباحثون و المفكرون في تحديد أبعاده (السالم، 2008، صفحة 59)، فحددها (Robbins) في التخصص في العمل، تجميع الأعمال، الرسمية، سلسلة الأوامر، نطاق الإشراف، المركزية/ اللامركزية (حريم و الخشالي، 2006، صفحة 145)، في ما يرى الباحثان (Hodguetts & Guhtans) أن أبعاد الهيكل التنظيمي تتمثل في الرسمية والتخصص والمركزية، أما الأبعاد الأكثر اتفاقا والتي نعتبرها جوهرية والتي تساهم في رسم المعالم الأساسية لهيكل المنظمة فتتمثل في ما يلي (السالم، 2008، صفحة 60):

✓ **التعقيد أو التمايز:** ونعني به درجة التمايز أو الاختلافات الموجودة في المنظمة، ويشمل التمايز الأفقي والذي يعكس عدد الوحدات التنظيمية والأنشطة التي تمارسها المنظمة، وكذا التمايز العمودي الذي يعكس بدوره عدد المستويات الإدارية المعتمدة.

✓ **الرسمية:** تعبر عن درجة أو مدى اعتماد المنظمة على القوانين والقواعد والتعليمات والاتصالات المكتوبة في إدارة أعمالها، كما نشير إلى أن درجة الرسمية مرتبطة بصفة عكسية مع مرونة الفرد في إنجاز عمله (العريقي، 2013، صفحة 212).

✓ **المركزية اللامركزية:** نعني بها مدى تمركز سلطة اتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية، حيث توصف السلطة بالمركزية إذا كانت القرارات الهامة تصدر من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتوصف باللامركزية في حال إمكانية تفويض اتخاذ القرارات على مستوى أدنى في الهيكل.

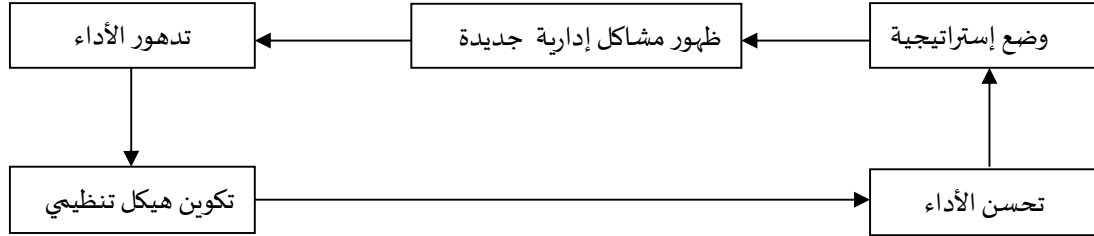
3.2 العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة:

تشير الدراسات وجود علاقة تفاعلية تكاملية بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي المعتمد، بمعنى أن الإستراتيجية يمكن أن تواجه بالفشل إذا لم يكن الهيكل التنظيمي مناسبا لها، وفي هذا المجال طرح المختصون ثلاث توجهات عامة لعلاقة الهيكل التنظيمي بإستراتيجية المؤسسة، والتي جاءت كالآتي:

✓ **التوجه الأول:** الهيكل التنظيمي يتبع الخيار الاستراتيجي

يقود هذا التوجه (Alfred Chandler) و إتباعه مثل (Richard Rumlet, Derek F. Channon)، والذي خلص إلى أن التغير في الإستراتيجية يتطلب تصميم هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه، وما لم يتبع الهيكل الإستراتيجية ستنشأ حالة عدم الكفاءة (غول و جليد، 2015، صفحة 03). كما وضّح (Chandler) العلاقة التي تربط إستراتيجية المؤسسة بهيكلها التنظيمي بالمخطط التالي:

الشكل رقم (02): مخطط يوضح العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي في المؤسسة



المصدر: نادية العارف، 2010، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية. ص 430.

✓ التوجه الثاني: الإستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي

يقود هذا التوجه كلا من (Hall & Salas)، حيث يعتبرون أن الإستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال القيود والمحددات التي يفرضها الهيكل التنظيمي على الخيارات الإستراتيجية باعتبارها مراحل للمساواة و الرؤى و الحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي (الغالي و ادريس، 2015، صفحة 293).

✓ التوجه الثالث: ديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي

من جهة أخرى، أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية، باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية (الشميلي، 2017، صفحة 138). إذ أن العلاقة وفق هذا المنظور بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية، أكثر تعقيدا من أن ينظر إليها أيهما متغير مستقل أو تابع، وبالتالي هناك تأثير متكافئ تفاعلي خطي من الجهتين.

4.2 عملية تطوير و تغيير الهيكل التنظيمي وفق إستراتيجية المنظمة:

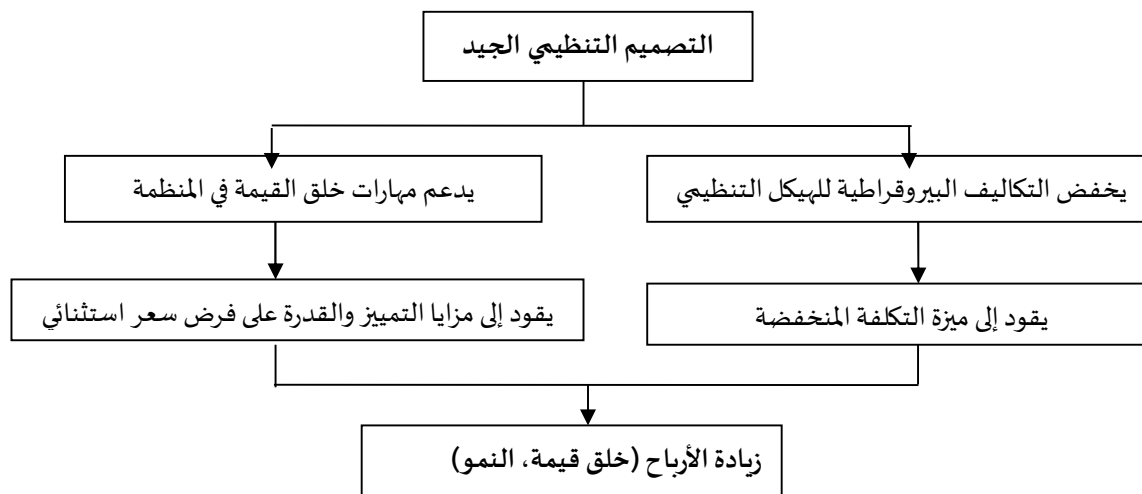
يمكن الإشارة إلى أن تنظيم وظائف المنظمة ومهام العاملين بهدف تنفيذ الإستراتيجية يتضمن أكثر من عملية إعادة تصميم لهيكل المنظمة، حيث يمهّد إعادة التصميم إلى إعادة توزيع السلطات والاختصاصات وتجميع الوظائف، وقد ينتج عنه إلغاء وحدات تنظيمية أو استحداث أخرى جديدة.

كما يشير مفهوم إعادة الهيكلة إلى العمليات و الجهود الرامية إلى تحسين الأداء الإداري و الوظيفي من خلال إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية، وذلك من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، لتحقيق درجة أكبر من التعاون والتجانس فيما بينها (صيرفي، 2006، صفحة 15).

حيث يرى (Wheelen & Hunger) أنه لو تمت خطوات عملية إعادة هندسة الهيكل التنظيمي بشكل متسلسل وسليم، فإنه يساعد المنظمة في تحسين أدائها و أرباحها، وبالتالي إتاحة خيارات إستراتيجية أكبر

(البغدادي، 2019، صفحة 335). وفي هذا الإطار، وضّح (Hill & Ghareth) كيف يؤدي التصميم التنظيمي إلى رفع ربحية المنظمة، وبالتالي تعزيز خيار النمو والتوسع من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم(03): تأثير التصميم التنظيمي على ربحية المنظمة (خلق القيمة)



المصدر: Hill & Jones، 2001، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، عبد المتعال محمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، ص 580.

في هذا السياق، وإضافة إلى دراسة (Wheelen & Hunger)، قدم (Meachael PORTER) نموذج آخر يمكن المنظمة من رفع قيمتها ومساعدتها في تحديد خياراتها الإستراتيجية، والمتمثل في تحليل نموذج سلسلة القيمة، والتي عرفها على أنها أداة إستراتيجية لتحليل أنشطة المنظمة التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي من خلال تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وبالتالي إبراز مصادر المزايا التنافسية الحالية والمحتملة (Philippe, 1997, p. 63)، ويرى (Meachael PORTER) أن سلسلة القيمة لأي منظمة يمكن تقسيمها لقسمين رئيسيين (باسين، 2011، الصفحات 109-110):

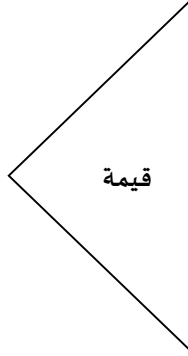
- ✓ أنشطة رئيسية: وهي مجموع الأنشطة المترابطة استراتيجيا فيما بينها والتي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، أي تلك الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بعملية خلق القيمة، والتي تشمل: إدارة الإمداد الداخلي، العمليات، إدارة الإمداد الخارجي، إدارة التسويق والمبيعات، خدمات ما بعد البيع.
- ✓ أنشطة داعمة: هي مجموع الأنشطة التي تدعم وتساند الأنشطة الرئيسية وتساهم في ضمان الأداء الجيد لها، وتشمل: البنية التحتية للمنظمة، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، التموين (المشتريات).

5.2 أسس بناء هيكل تنظيمي للبنوك التجارية وفق مقارنة نموذج سلسلة القيمة:

عموما، يتم بناء هيكل تنظيمي للبنك بعد تقسيم الوظائف والمهام وتحديد المسؤوليات، إلى مجموعات متلائمة توكل كل منها إلى جهاز إداري يختص بها. وقد يكون الأساس الذي يقوم عليه التقسيم خدميا، أو وظيفيا، أو

جغرافيا أو وفقا لطبيعة للزبائن أو على أساس الأنشطة أو بالجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الأشكال (الصيرفي، 2014، صفحة 120).

كما أن بناء نموذج سلسلة القيمة للبنك يعتمد بالأساس على تقسيم مختلف أنشطته إلى قسمين رئيسيين حسب درجة المساهمة في خلق القيمة للبنك وللزبون على حد سواء، وذلك بتقسيمها إلى أنشطة رئيسية في خلق القيمة وأخرى داعمة لها.



على أساس هذا التقسيم، وباعتبار أن الزبون هو المحرك والمصدر الرئيسي للقيمة، فإن بناء هيكل تنظيمي للبنك وفق مقارنة نموذج سلسلة القيمة، يعتمد على تقسيم مختلف الوظائف والمهام الموجودة على مستوى البنوك حسب درجة تعاملها وقرمها من الزبون، إلى قسمين رئيسيين (أو بالأحرى واجهتين رئيسيتين)، والمتمثلتان في (Lamarque, 2014, p. 196):

✓ أنشطة الواجهة الأمامية "Front Office": والتي تمثل الأنشطة الرئيسية في خلق القيمة،

تضم هذه الواجهة كل الأنشطة والوظائف التي تتعامل مباشرة مع الزبائن، مثل عمليات جمع الودائع، السحب، تحويل الأموال، تسويق الخدمات المصرفية، تسجيل ومعالجة طلبات الزبائن، بالإضافة إلى تسيير إدارة العلاقات مع الزبائن وغيرها. ويُفسّر تخصيص هذه الواجهة، لتسهيل عملية احتواء الزبون للتمكن من إشباع حاجياته ورغباته المالية والمصرفية. كما يتيح تخصيص هذه الواجهة إمكانية عرض وتسويق كل الخدمات البنكية في مكان واحد، عوض عن نظام المصالح الذي كان سائدا في الهيكل التنظيمي القديم.

✓ أنشطة الواجهة الخلفية "Back Office": والتي تمثل الأنشطة الداعمة (المساندة) في خلق القيمة

تضم هذه الواجهة باقي الأنشطة والوظائف التي يقوم بها البنك، والتي لا تحتك مباشرة مع الزبائن (أي الأنشطة الإدارية فقط) على غرار نشاط المحاسبة، الموارد البشرية والمنازعات وغيرها، حيث تقوم هذه الواجهة بدعم ومساندة أنشطة الواجهة الأمامية ومتابعتها (عظيمي و مانع، 2020، صفحة 162).

ومن خلال ما تقدم ذكره، وضع (LAMARQUE Eric)، نموذج لسلسلة القيمة للبنوك التجارية، والذي

جاء على النحو التالي (Lamarque, 2014, p. 196):

الأنشطة الرئيسية: تشمل أنشطة جمع المدخرات، التسويق والترويج، تصميم الخدمات، خدمة الزبائن.

الأنشطة الداعمة: تشمل البنية التحتية للبنك، تسيير المخاطر والمراقبة، التطوير التكنولوجي، الموارد البشرية.

الشكل رقم (04): النموذج العام لسلسلة القيمة للبنوك التجارية

البنية التحتية للبنك			الأنشطة الداعمة
تسيير المخاطر و المراقبة			
تطوير التكنولوجيا			
الموارد البشرية			
خدمة الزبائن	تصميم المنتجات/الخدمات	تسويق/ترويج بيع الخدمات	الإمدادات اللوجيستية الداخلية (جمع مدخرات الزبائن)
الأنشطة الرئيسية			

Source :Lamarque, Éric, 2014, Stratégie de la banque et de l'assurance. Dunod, Paris, P196

3. الخيارات الإستراتيجية:

1.3 مفهوم الخيار الاستراتيجي:

يعرف الخيار على أنه البديل الذي تعتمد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (الغالي و محسن، 2009، صفحة 321)، ويمكن اعتباره على أنه قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية (الدوري، 2012، صفحة 173)، فيما يرى (قطب، 2012، صفحة 20). على أنه "نتيجة لعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة في اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

فيما نرى أن الخيار الاستراتيجي هو عملية اختيار بديل من البدائل التي تولدت بفعل عمليات التشخيص البيئي والذي يتناسب مع إمكانيات المنظمة و أهدافها.

2.3 مستويات الخيارات الإستراتيجية على مستوى البنك:

تباينت آراء الباحثين في تحديد المستويات الإستراتيجية، نظرا لتباين وجهات النظر من جهة، واختلاف طبيعة و حجم البنوك و تعدد أنشطتها من جهة أخرى، إلا أن التقسيم الأكثر اتفاقا بين الباحثين، يبرز ثلاث مستويات للإستراتيجية، و المتمثلة في: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الكلي للبنك، الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (التنافسية)، الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي. وفي بحثنا هذا سنتطرق إلى الخيارات الإستراتيجية العامة والتنافسية منها.

1.2.3 الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي للبنك (الاستراتيجية العامة للبنك):

يطلق على الاستراتيجيات العامة باسم الاستراتيجيات الاتجاهية كونها توضح الاتجاه العام للبنك، كما تعتبر الإستراتيجية الأكثر قدرة على تجسيد رسالة البنك إلى أفعال تتناسب مع طبيعة أنشطته و موقفه اتجاه العوامل البيئية، كما تعكس هذه الاستراتيجيات التصورات و الاستنتاجات التي تعبر عن طبيعة أنشطته الحالية و

الأنشطة التي يمكن الاستمرار بمزاولةها أو الأنشطة التي يمكن إضافتها أو حتى تلك التي ينبغي حذفها. وتشمل على ثلاثة خيارات إستراتيجية متفق عليها و متمثلة في البدائل التالية: (داود، 2019، صفحة 195).

✓ إستراتيجية النمو والتوسع:

تستهدف البنوك من خلال هذا الخيار الاستراتيجي الدخول إلى الأسواق بقوة من خلال تنويع وتطوير خدماتها المصرفية أو البحث عن أسواق جديدة بهدف تحسين موقفها التنافسي و تعظيم حصتها السوقية (النعمي، 2021، صفحة 95). كما يُعبر عن إستراتيجية النمو بأنها الإستراتيجية التي يتبعها البنك عندما يسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوياته السابقة، وترتبط غالبا بالتوسعات أو الاستثمارات التي يمر بها البنك في قطاعات أعماله الحالية أو الجديدة (قاسمي و مجاني، 2018، صفحة 208).

يمكن الإشارة إلى أن إستراتيجية النمو والتوسع تتطلب بالضرورة درجة عالية من المواكبة والتلاؤم في البناء التنظيمي والإداري للبنوك، بالإضافة إلى أساليب إدارة العمليات المصرفية وإنجاز الوظائف الإدارية عموما (علي، 2019، صفحة 08).

ويهدف تحقيق إستراتيجية النمو والتوسع يعتمد البنك على مجموعة من الخيارات الإستراتيجية أهمها (قاسمي و مجاني، 2018، صفحة 208)، (الصميدعي، 2010، صفحة 75):

- إستراتيجية اختراق السوق (التغلغل في السوق): يعتبر الخيار المفضل للبنوك لتحقيق النمو والتوسع وبالتالي زيادة الأرباح، وذلك من خلال اعتماده على زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس الخدمات المصرفية الحالية، مع ضرورة تشجيع الزبائن الحاليين بزيادة تعاملهم مع البنك والسعي لاستقطاب زبائن البنوك المنافسة بكل الطرق المتاحة. كما نذكر أن نجاح هذا الخيار يعتمد على عدة عوامل منها، مكانة البنك في السوق ودورة حياة الخدمة المصرفية وكذا شدة المنافسة.

- إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية: في هذا الإطار، يتحقق النمو والتوسع من خلال إعادة تصميم الخدمات المصرفية من حيث عناصرها ومواصفاتها، أو من خلال تقديم خدمات مصرفية جديدة ذات كفاءة عالية، مع إدخال الوسائل الحديثة خاصة الالكترونية منها، أو تكييف وتوسيع الخدمات الحالية مع محاولة عرضها عبر العديد من قنوات التوزيع (المنصات الرقمية، الانترنت...) (علي، 2019، صفحة 154). ويعتبر هذا الخيار أكثر مخاطرة نظرا لتعامل البنك مع خدمات جديدة لا تمتلك عنها خبرة سابقة. وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الخيار يعتبر الأكثر استعمالا من قبل البنوك لتحقيق النمو والتوسع نحو الزبائن.

- إستراتيجية تطوير السوق: تتمثل باستهداف البنك لأسواق جديدة لخدماتها المصرفية الحالية وزيادة الانتشار والتوسع (أي توسيع مساحة ودائرة ونطاق أعماله المصرفية سواء على المستوى المحلي أو الدولي)، قصد البحث عن زبائن جدد يمكنها تلبية حاجاتهم المالية والمصرفية، ويكمن خطر هذا الخيار في عدم امتلاك البنك للخبرة الكافية عن الأسواق الجديدة المستهدفة.

- إستراتيجية تنوع الخدمات المصرفية: يشير تنوع الخدمات المصرفية أن لا يحصر البنك نشاطه في قطاع معين أو في مجموعة من القطاعات التي تباشر أنشطة بينها ارتباط قوي، ويمكن للبنك تحقيق إستراتيجية التنوع عن طريق تنوع الموارد (تنوع مصادر التمويل)، وإما عن طريق تنوع النشاطات المصرفية (كالتنوع في محفظة الأوراق المالية أو تنوع القروض الممنوحة...)، أو التنوع بدخول البنك لمجالات غير مصرفية (كعمليات إدارة صناديق الاستثمار، أو التأجير التمويلي...) (علي، 2019، صفحة 44). كما يشير تنوع الخدمات المصرفية إلى استحداث البنك لخدمات جديدة مختلفة عن الخدمات المقدمة حاليا مع إدخالها لأسواق جديدة أيضا حسب ويعتبر هذا الخيار الأكثر مخاطرة وذلك لافتقار البنك للخبرة في الأسواق الجديدة والخدمات المستحدثة، وينقسم بدوره إلى (طيبة، 2019):

أ- إستراتيجية التنوع المترابط: يقوم البنك من خلالها بتقديم خدمات مصرفية جديدة لها علاقة بالخدمات المقدمة مسبقا، مما يتيح له فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والأسلوب التكنولوجي، مع الاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة. إلا أنه يعاب على هذا الخيار عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان.

ب- إستراتيجية التنوع غير المترابط: يقوم البنك باستحداث خدمات مصرفية جديدة، ليست لها علاقة بالعمليات الحالية لنشاطه، وما يعاب على هذا الخيار، كونه أحيانا قد يصاحب بالتشتت في أعمال البنك عند تطبيق هذا الخيار.

✓ إستراتيجية الاستقرار:

وتسمى أيضا بإستراتيجية النمو المحدود وهي من الاستراتيجيات الناجحة لمنظمة الأعمال، وتعني "استمرار البنك في العمل مسبقا وفقا لما هو جار فيها حاليا، حيث ترى الإدارة العليا بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب" (قطب، 2012، صفحة 36).

حيث يتفادى البنك من خلال تبني هذا الخيار الدخول ضمن استثمارات جديدة أو التوسع في مجال الأعمال، وذلك لضمان استمراره في نشاطها الحالي. كما يستمر البنك في خدمة زبائنه وكذا تقديم خدماته المصرفية بنفس الأسلوب الذي كان متبعًا في الماضي (ثبات الأسلوب والخدمة)، سواء في نوعية أو جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وقنوات التوزيع المستعملة، و الأسواق المستهدفة والعملاء. كما أن الأهداف التسويقية تبقى نسبيا مستقرة بلا تغيير. ومن أهم المبررات الداعية إلى إتباع هذا الخيار: تجنب البنك للمخاطر الناتجة عن التوسع والنمو في الخدمات والأنشطة والأسواق، قناعة الإدارة العليا للبنك بمستويات الأرباح المحققة، قصور الإمكانيات وعدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة التي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال، تخوف الإدارة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم ضمان عوائد تكفي لتغطية هذه النفقات (المغربي، 2004، صفحة 258).

✓ إستراتيجية الانسحاب (الانكماش):

عادة ما يؤدي الفشل في تحقيق خيار النمو أو الاستقرار إلى تراجع المركز التنافسي للبنك وانحسار عدد

الزبائن الراغبين في الحصول على خدماته المصرفية، وانخفاض مستويات أرباحه، ما يجبره على تبني خيار الانسحاب والانكماش من خلال تبني البنك لبعض الأفكار والإجراءات، كتقليص بعض الخدمات المصرفية، خاصة تلك التي لا تضيف قيمة أو سحها تماما، وهو ما يسمى بالانكماش النوعي، أو الانسحاب من الأسواق والقطاعات غير المجدية، وهو ما يعرف بالانكماش السوقي، أو تقليص الانتشار و غلق بعض فروع البنك في السوق الداخلي أو الخارجي، وهو ما يدعى بالانكماش الجغرافي، كما يلجأ البنك في هذا الصدد للمراجعة الوظيفية للهيكل التنظيمي، بهدف إلغاء ودمج الوظائف والنشاطات غير الضرورية، أو تصفية موجوداته الحالية إذا ما تطلب الأمر ذلك (النعيمي، 2021، صفحة 99).

2.2.3 الخيارات الإستراتيجية التنافسية للبنك:

تنطلق الخيارات الإستراتيجية التنافسية من الفرضيات التي وضعها "M.Porter" حول الميزة التنافسية، ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة البنك على تبني وتطبيق الإستراتيجية المناسبة التي تمكنه من الحصول على مزايا أفضل من منافسيه، ويتحقق ذلك إذا استطاع البنك تحقيق قيمة أعلى وبشكل متميز لزبائنه مقارنة بمنافسيه نظير استخدامهم لخدماته (الغالي و ادريس، 2015). وتندرج من خلاله الخيارات الإستراتيجية التالية:

✓ إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

يركز البنك من خلال هذا الخيار على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات المصرفية، حتى يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته مقارنة بأسعار خدمات البنوك المنافسة (كخفض معدلات الفائدة، خفض الرسوم...) (بن أحمد، 2011، صفحة 249).

✓ إستراتيجية التمايز:

في ظل هذا الخيار يركز البنك جهوده على تقديم خدمات مصرفية متميزة بطريقة أو بأخرى عما يقدمه المنافسين الآخرين وتخلق قيمة أكبر للزبائن، سواء في التكنولوجيا المستعملة، أو توفر صفات خاصة بالخدمات المقدمة، أو حتى المزايا الإضافية التي يمكن تقديمها أو غيرها، وينعكس هذا التميز في سعر أعلى يجعل الزبون مستعدا لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمات المتميزة (عظيمي و مانع، 2020، صفحة 156).

✓ إستراتيجية التركيز:

يسعى البنك إلى التركيز على إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن، أو التركيز على خدمة قطاعات معينة من السوق بدل من التعامل مع السوق ككل، أي بمعنى آخر تستهدف التحديد الدقيق على سوق معينة والتركيز الكامل عليها. أو التركيز على خدمات مصرفية محددة ومعينة (بمعنى التخصص)، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في هذا الإطار من خلال التركيز على تقديم خدمات مصرفية ذات أسعار أقل من المنافسين (التركيز على التكلفة)، و إما من خلال تقديم خدمات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة الزبائن (التركيز على التمايز) (داود، 2019، صفحة 115).

4. الدراسة الميدانية

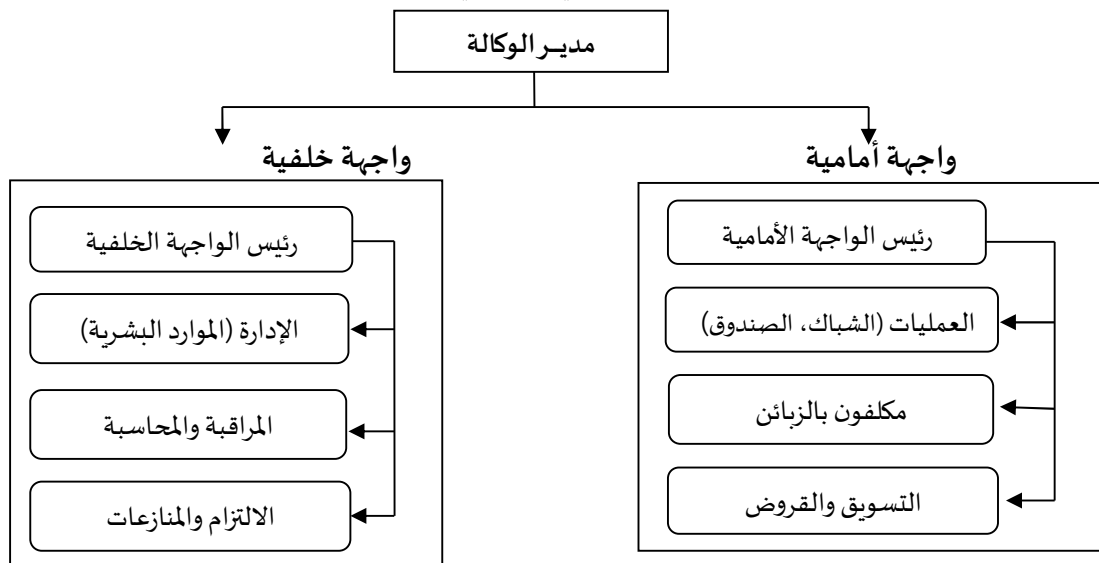
1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من إدارات ومسيري الوكالات والمديريات الجهوية للبنوك العمومية الجزائرية الناشطة في ولاية غرداية، والبالغ عددها 06 بنوك والمتمثلة في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، فيما امتد الإطار الزمني للدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين سبتمبر 2021 وديسمبر 2021، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة أكثر من 144 استثمار، تم استرجاع فقط 100 استثمار ، وبعد عملية المراجعة والفحص للاستبيانات تم استبعاد 41 استثمار لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة للإجابة، وبذلك تكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة هي 59 استبيان ، والتي تعتبر جد كافية لإغراض هذه الدراسة.

2.4 شكل الهيكل التنظيمي المستحدث من منظور سلسلة القيمة في البنوك التجارية محل الدراسة:

من خلال الزيارة الميدانية للبنوك محل الدراسة، لاحظنا أنها اعتمدت نفس التقسيم في تصميم هياكلها التنظيمية المستحدثة، بحيث انقسمت هذه الأخيرة إلى واجهتين رئيسيتين عوض الاعتماد على مجموعة من المصالح كما كان معتمد سابقا.

شكل رقم(05): الهيكل التنظيمي المعتمد في البنوك العمومية الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على معلومات من داخل الوكالات المبحوثة.

من خلال تحليل الهيكل التنظيمي المعتمد في البنوك العمومية نلاحظ انه مستوحى من نموذج سلسلة القيمة، حيث أن:

- الوظائف الموجودة على مستوى الواجهة الأمامية، تقابل الأنشطة الرئيسية في نموذج سلسلة القيمة، وهي الوظائف التي لها علاقة مباشرة مع الزبائن و المتمثلة في عمليات (الشباك، الصندوق)، المكلفون بالزبائن، التسويق، القروض.

- الوظائف الموجودة على مستوى الواجهة الخلفية تشكل الأنشطة الداعمة في نموذج سلسلة القيمة، وهي مختلف الأنشطة التي لا تحتك مباشرة مع الزبائن، وإنما تساعد في دعم وتسهيل أنشطة الواجهة الأمامية والمتمثلة في أنشطة الإدارة (تسيير الموارد البشرية)، المحاسبة، المراقبة، مصلحة الالتزام و المنازعات.

3.4 متغيرات الدراسة: يتمثل المتغير المستقل للدراسة في مكونات الهيكل التنظيمي المستحدث في البنوك العمومية بواجهته الأمامية والخلفية، والمعبر عنها من خلال المحور الأول في الاستبانة. فيما يتمثل المتغير التابع في الخيارات الإستراتيجية، و المعبر عنها من خلال المحور الثاني. ولقياس هذه المتغيرات تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الإجابة وفق الترميز التالي: (1- غير موافق بشدة، 2- غير موافق، 3- محايد، 4- موافق، 5- موافق بشدة).

4.4 اختبار صدق وثبات العينة: لقياس صدق وثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الاتساق "ألفا كرونباخ" الخاص بمتغيرات الدراسة، والتي جاءت نتائجها كالتالي:

الجدول رقم (01): قياس صدق وثبات متغيرات الدراسة

الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0.86	0.742	8	أنشطة الواجهة الأمامية
0.86	0.746	8	أنشطة الواجهة الخلفية
0.90	0.814	16	الهيكل التنظيمي المستحدث (إجمالي المتغير المستقل)
0.87	0.771	7	الخيارات الإستراتيجية (المتغير التابع)
0.91	0.844	23	معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (01)، أن معاملات الثبات الخاصة بمكونات المحور الأول بلغت على التوالي (0.742) لأنشطة الواجهة الأمامية، و 0.746 لأنشطة الواجهة الخلفية)، و 0.814 بالنسبة لإجمالي المتغير المستقل. كما قدر معامل الثبات لمحور الخيارات الإستراتيجية بـ 0.771، في حين بلغ معامل الثبات العام بـ 0.844، وهي قيم كلها أكبر من الحد الأدنى المطلوب والذي يقدر بـ 0.60، وعليه يمكن تأكيد صدق وثبات عينة الدراسة.

5.4 قياس النزعة المركزية وتشتت العينة:

الجدول رقم (02): الاتجاه العام لتشتت العينة والنزعة المركزية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المتغيرات
1.06	3.73	أنشطة الواجهة الأمامية	محاور المتغير المستقل
1.00	3.87	أنشطة الواجهة الخلفية	
1.03	3.80	الهيكل التنظيمي المستحدث	المتغير المستقل
0.99	3.73	الخيارات الإستراتيجية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02)، أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي المستحدث) كان بدرجة مرتفعة بناء على تفاعل المبحوثين حول هذا المحور، حيث بلغ 3.80 وهي ما تعكس درجة موافقة المبحوثين لعباراته. في حين بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 1.03 وهو ما يفسر عدم الاختلاف الكبير في آراء المبحوثين حول تقسيم المهام ضمن حلقات و أنشطة الهيكل التنظيمي المستحدث، ما يعزز إمكانية اعتماد قيمة الوسط الحسابي كمؤشر لقياس شدته. في حين تراوح المتوسط الحسابي لبعث أنشطة الواجهة الأمامية والخلفية 3.73 و 3.83 على التوالي وهي قيم تعكس درجة الموافقة.

أما فيما يتعلق بمحور الخيارات الإستراتيجية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.73 ما يعكس درجة موافقة عينة الدراسة للخيارات الممكنة و المتاحة التي يمكن للبنوك تبنيها. كما يمكن أن نذكر أن العبارة رقم (21) "يعتمد البنك على إستراتيجية الاستقرار، من خلال الاكتفاء بخدماته المصرفية الموجودة مسبقا" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.39 بدرجة موافق بشدة وهذا ما يفسر بقاء البنوك العمومية الجزائرية بعيدة عن متطلبات الزبائن من حيث العروض المقدمة وغالبا ما تكتفي بالخدمات المصرفية الموجودة مسبقا، وهذا ما يُبقيها تحت خيار الاستقرار، ويفسح المجال للبنوك الأجنبية للاستثمار أكثر في تبني إستراتيجية النمو والتوسع.

6.4 اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل التحقق من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باستخدام اختبار "كلومجروف – سيميرنوف" (Kolmogorov-Smirnov) والذي كانت نتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): اختبارات التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov			متغيرات الدراسة
Sig	Df	Statistic	
0.06	59	0.0115	الخيارات الإستراتيجية
0.20	59	0.065	الهيكل التنظيمي المستحدث

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة في الجدول رقم (03)، أن القيمة الدلالة الإحصائية لكلا المتغيرين تقدر بـ 0.2 بالنسبة لمتغير الهيكل التنظيمي المستحدث وبـ 0.06 بالنسبة لمتغير الخيارات الإستراتيجية، وهي قيم أكبر من قيمة α المعنوية (0.05) و هي إشارة إلى أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

7.4 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (04): نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الخيارات الإستراتيجية	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
0.62	R	الهيكل التنظيمي المستحدث
	Sig	
0.00		
0.49	R	الواجهة الأمامية
	Sig	
0.00		
0.59	R	الواجهة الخلفية
	Sig	
0.00		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

✓ اختبار علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي المستحدث والخيارات الإستراتيجية:

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي المستحدث والخيارات الإستراتيجية.

H1: توجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي المستحدث والخيارات الإستراتيجية.

حسب الجدول رقم (04)، نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.62، بقيمة دلالة تقدر بـ 0.00 أي أقل من α المعنوية (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفريّة H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه نستنتج وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الهيكل التنظيمي المستحدث والخيارات الإستراتيجية، وهذا ما يفسر أن شكل الهيكل التنظيمي المستحدث يساهم بشكل جيد، ويساعد البنوك العمومية في تحديد مختلف خياراتها الإستراتيجية.

✓ اختبار علاقة الارتباط بين أنشطة الواجهة الأمامية والخيارات الإستراتيجية

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين أنشطة الواجهة الأمامية والخيارات الإستراتيجية.

H1: توجد علاقة ارتباط بين أنشطة الواجهة الأمامية والخيارات الإستراتيجية.

نلاحظ من الجدول (04)، أن معامل الارتباط المسجل يقدر بـ 0.49 بقيمة دلالة إحصائية تقدر بـ (0.00) وهي أقل من α المعنوية و البالغة 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفريّة H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه نستنتج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين أنشطة الواجهة الأمامية والخيارات الإستراتيجية، وبناءا عليه يمكن القول بأنه يجب على البنوك العمومية أن تسعى لخلق آليات جديدة لتدعيم أنشطة الواجهة الأمامية (أنشطة خلق القيمة) قصد تسويق خدماتها بشكل أفضل واستقطاب أكبر عدد من الزبائن ومرافقهم، للتمكن من تجسيد خياراتها الاستراتيجية المحددة.

✓ اختبار علاقة الارتباط بين أنشطة الواجهة الخلفية والخيارات الإستراتيجية

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين أنشطة الواجهة الخلفية والخيارات الإستراتيجية

H1: توجد علاقة ارتباط بين أنشطة الواجهة الخلفية والخيارات الإستراتيجية

نلاحظ من الجدول (04)، أن معامل الارتباط المسجل يقدر بـ 0.59 بقيمة دلالة إحصائية تقدر بـ (0.00) وهي أقل من α المعنوية و البالغة 0.05. وعليه نرفض الفرضية الصفريّة H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه نستنتج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين أنشطة الواجهة الخلفية والخيارات الإستراتيجية، ومنه يمكن القول بأنه يستوجب على البنوك العمومية الاهتمام أكبر بتسيير أنشطة الواجهة الخلفية كتسيير الموارد البشرية (التكوين والتحفيز...) وكذا دعم أنشطة المراقبة والالتزام، قصد المساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية.

8.4 قياس الأثرين متغيرات الدراسة:

بغرض قياس أثر الهيكل التنظيمي المستحدث على الخيارات الإستراتيجية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط وكذا الاستناد إلى اختبار (F) لإثبات معنوية النموذج وفق الصيغة التالية $Y_i = bix + a$ معامل التحديد

لقياس مقدار أثر تبني هيكل تنظيمي وفق مقارنة نموذج سلسلة القيمة على الخيارات الإستراتيجية للبنوك محل الدراسة.

✓ تحليل تأثير الواجهة الأمامية (تجمع الأنشطة الرئيسية) على الخيارات الإستراتيجية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للواجهة الأمامية على الخيارات الإستراتيجية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للواجهة الأمامية على الخيارات الإستراتيجية.

الجدول رقم (05): نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الواجهة الأمامية على الخيارات الإستراتيجية

الواجهة الأمامية	b1	القيمة الثابتة (a)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية
الخيارات الإستراتيجية	2.196	0.412	0.247	18.654	4.00

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار تقدر بـ 2.196، وعليه تكون

معادلة الانحدار على النحو التالي: الخيارات الإستراتيجية = 2.196 أنشطة الواجهة الأمامية + 0.412.

أي أن تغيرا مقداره (1) في أنشطة الواجهة الأمامية يؤثر بمقدار 2.196 في الخيارات الإستراتيجية، كما بلغت

قيمة (F) المحسوبة للنموذج 18.654 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ (4.00) عند مستوى معنوية 5%، أي

بدرجة ثقة 95%، وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناءا عليه يمكن القول أن

لأنشطة الواجهة الأمامية (الأنشطة الرئيسية في خلق القيمة) تأثير في الخيارات الإستراتيجية. كما نلاحظ كذلك أن

معامل التحديد بلغ 0.247 وهو ما يعني أن أنشطة الواجهة الأمامية تساهم في تفسير ما نسبته 24.70% من

التغيرات التي تطرأ على الخيارات الإستراتيجية، أما النسبة الباقية والتي تمثل 75.30% فتعود إلى تأثير عوامل

أخرى. وعليه، نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل الفرضية البديلة H1، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة

معنوية للواجهة الأمامية على الخيارات الإستراتيجية.

✓ تحليل تأثير الواجهة الخلفية (تجمع الأنشطة الداعمة) على الخيارات الإستراتيجية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للواجهة الخلفية على الخيارات الإستراتيجية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للواجهة الخلفية على الخيارات الإستراتيجية.

جدول رقم (06): نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الواجهة الخلفية على الخيارات الإستراتيجية

الواجهة الخلفية	b1	القيمة الثابتة (a)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية
الخيارات الإستراتيجية	0.507	1.77	0.324	27.325	4.00

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار تقدر بـ 0.507، وعليه تكون

معادلة الانحدار على النحو التالي: الخيارات الإستراتيجية = 0.507 أنشطة الواجهة الخلفية + 1.77

أي أن تغيراً مقداره (1) في أنشطة الواجهة الخلفية يؤثر بمقدار 0.507 في الخيارات الإستراتيجية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج 18.654، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ (4.00) عند مستوى معنوية 5% أي بدرجة ثقة 95%، وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناءً عليه يمكن القول أن لأنشطة الواجهة الخلفية (الأنشطة الداعمة في خلق القيمة) تأثير في الخيارات الإستراتيجية. كما يمكن ملاحظة أن معامل التحديد بلغ 0.324 % وهو ما يعني أن أنشطة الواجهة الخلفية تساهم في تفسير ما نسبته 32.40% من التغيرات التي تطرأ على الخيارات الإستراتيجية، أما النسبة الباقية والتي تمثل 67.60 % فتعود إلى تأثير عوامل أخرى. وبناءً على ما سبق ذكره، نرفض الفرضية الصفريّة H0، ونقبل الفرضية البديلة H1، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية للواجهة الخلفية على الخيارات الإستراتيجية.

✓ تحليل تأثير الهيكل التنظيمي المستحدث على الخيارات الإستراتيجية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي المستحدث على الخيارات الإستراتيجية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي المستحدث على الخيارات الإستراتيجية.

الجدول رقم (07) نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الهيكل التنظيمي المستحدث على الخيارات الإستراتيجية

قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R2)	الهيكل التنظيمي المستحدث		
			القيمة الثابتة (a)	b1	
4.00	35.31	0.382	0.62	1.38	الخيارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار تقدر بـ 1.38 وعليه تكون معادلة

الانحدار على النحو التالي: الخيارات الإستراتيجية = 1.38 الهيكل التنظيمي + 0.62

أي أن تغيراً مقداره (1) في الهيكل التنظيمي يؤثر بمقدار 1.38 في الخيارات الإستراتيجية، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج 35.31 وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمقدرة بـ (4.00) عند مستوى معنوية 5% أي بدرجة ثقة 95%، وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وبناءً عليه يمكن القول أن للهيكل التنظيمي تأثير في الخيارات الإستراتيجية. من جهة أخرى يمكن ملاحظة أن معامل التحديد بلغ 0.382 ما يعني أن الهيكل التنظيمي المستحدث يساهم في تفسير ما نسبته 38.20 % من التغيرات التي تطرأ على الخيارات الإستراتيجية، أما النسبة الباقية والتي تمثل 61.80 % فتعود إلى تأثير عوامل أخرى. ومنه نرفض الفرضية الصفريّة H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الخيارات الإستراتيجية.

5. الخاتمة:

تناولت الدراسة تبني هيكل تنظيمي مستحدث وفق مقارنة نموذج سلسلة القيمة و أثره على الخيارات الإستراتيجية للبنوك العمومية الناشطة في ولاية غرداية، ومن خلال التحليل الإحصائي توصلنا للنتائج والتوصيات التالية:

1.5 النتائج: من بين أهم النقاط التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن البنوك العمومية الجزائرية قامت باستحداث هياكل تنظيمية تستهدف خيار النمو و التوسع نحو زبائنها، إلا أن هذا التنظيم المستحدث لم يكن وحده كافيا لتحقيق هذا الخيار، كونه لم يقترن بتطوير و استحداث خدمات مصرفية تنافسية كافية تمكنه من إرضاء وإشباع رغبات عملائه، ويرجع ذلك كون البنوك العمومية تخضع لقوانين وتشريعات بنك الجزائر، الذي يشترط ضرورة موافقته عند طرح أي عملية أو خدمة مصرفية جديدة، وهذا ما يجعل مرونة الاستحداث بطيئة، وبالتالي بقاء البنوك العمومية تسير وفق خيار الاستقرار.
- أكدت الدراسة على تطابق شكل الهيكل التنظيمي المستحدث في المؤسسات المصرفية العمومية مع نموذج سلسلة القيمة من خلال تجميع الأنشطة الرئيسية لخلق القيمة في الواجهة الأمامية و حصر الأنشطة الداعمة في الواجهة الخلفية بهدف تحقيق أكبر قدر من القيمة (الهامش) وبالتالي السعي نحو تعزيز خيار النمو والتوسع.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين أنشطة الواجهة الأمامية للهيكل التنظيمي (تجمع الأنشطة الرئيسية في خلق القيمة) و الخيارات الإستراتيجية.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ما بين أنشطة الواجهة الخلفية للهيكل التنظيمي (تجمع الأنشطة الداعمة في خلق القيمة) و الخيارات الإستراتيجية.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تبني هيكل التنظيمي وفق مقارنة نموذج سلسلة القيمة و الخيارات الإستراتيجية.
- فيما أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجود أثر للهيكل التنظيمي المستحدث وفق مقارنة نموذج سلسلة القيمة على الخيارات الإستراتيجية بواجهتيه الأمامية و الخلفية.

2.5 التوصيات: من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها، يمكن استخلاص بعض التوصيات والتي نوجزها في النقاط التالية:

- على بنك الجزائر مساعدة البنوك العمومية في تفعيل إستراتيجية النمو و التوسع، وذلك بمنحها نوع من الاستقلالية في عملية استحداث و طرح بعض الخدمات مصرفية التي تراها مناسبة.
- ضرورة استحداث وتطوير خدمات مصرفية جديدة لتعزيز التنافس، بدل الاكتفاء بالخدمات المصرفية الموجودة مسبقا.
- الاهتمام أكثر بالأنشطة المتواجدة على مستوى الواجهة الأمامية (أنشطة خلق القيمة)، بهدف دعم خيار النمو وتحقيق قيمة أكبر.

6. قائمة المراجع:

- Child, J. (2006). *organisation contemporary principales practice* (éd. 02). USA: blackwell publishing.
- Lamarque, E. (2014). *Stratégie de la banque et de l'assurance*. Paris: Dunod.
- Philippe, d. L. (1997). *l'avantage concurrentielle*. paris: dunod.
- Sheid, J. C. (1994). *Les grands auteurs en Organisation* (éd. 01). paris: dunod.
- أمال عبيدي، و مراد كواشي. (2021). الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية حالة بنوك لولاية تبسة (BEA, BNA, BDL, CPA, BADR). *مجلة مجاميع المعرفة، جامعة تندوف، حجم 07 (العدد 01)، الصفحات 99-116*.
- بسمة ياسين. (2011). *التخطيط الاستراتيجي كيف تحصل على أقصى قيمة بإتباع إستراتيجية أعمال فعالة (الإصدار الأول)*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- حسين حريم. (2006). *مبادئ الإدارة الحديثة (الإصدار الأول)*. الاردن: دار حامد.
- حسين محمود حريم، و شاعر جارالله الخشالي. (2006). أثر أبعاد الهيكل في بناء المعرفة التنظيمية. *مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات، جامعة الزرقاء، حجم 08 (العدد 01)، الصفحات 141-171*.
- دلال عطيبي، و سبرينة مانع. (2020). سلسلة القيمة نموذجاً لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية: حالة بنك بيت التمويل الكويتي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، حجم 12 (العدد 03)، 152-170*.
- زكريا مطلق الدوري. (2012). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات و حالات دراسية*. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (2021). *الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات*. الاردن: دار اليازوري.
- طاهر محسن الغالي، و وائل محمد ادريس. (2015). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (الإصدار الثالث)*. الاردن، مصر: دار وائل للنشر و التوزيع.
- عادل هادي البغدادي. (2019). *موسوعة الإدارة الاستراتيجية المعاصرة (الإصدار الأول)*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة (الإصدار الأول)*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). *الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية*. جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- فاروق عبده فيلة، و محمد عبد المجيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. الدمايط: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

- فرحات غول، و ياسين جليد. (2015). العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي. *مجلة الاصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة الجزائر*، حجم 10 (العدد 20)، الصفحات 53-76.
- فضيلة سليمان داود. (2019). *الادارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية و ممارسات تطبيقية*. بغداد: دار سيسان.
- لخضر بن أحمد. (2011). المنظومة المصرفية الجزائرية و حتمية تطوير و عصنة جودة القدرة التنافسية. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، حجم 04 (العدد 01)، 243-265.
- ماجد حميد طيبة. (2019). تأثير استراتيجية تنوع الخدمات المصرفية على طلب الخدمات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية. *المجلة الدولية للبحوث التطبيقية* (عدد خاص رقم 12)، الصفحات 31-43.
- محمد صبري. (2006). *التطوير التنظيمي*. الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2014). *إدارة البنوك*. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمود جاسم محمد الصميدعي. (2010). *استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي*. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- محمود خالد محمد علي. (2019). *الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- معي الدين قطب. (2012). *الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية*. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- مريم قاسمي، و غنية مجاني. (2018). تطوير وتنوع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية. *مجلة دراسات اقتصادية*، حجم 12 (عدد 02)، الصفحات 202-215.
- منصور الغالي، و طاهر محسن. (2009). *ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة*. الاردن: دار وائل للنشر.
- منصور محمد اسماعيل العريقي. (2013). *السلوك التنظيمي* (الإصدار الثاني). صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- مؤيد السعيد السالم. (2008). *نظرية المنظمة الهيكل و التنظيم* (الإصدار الثالث). الاردن: دار وائل للنشر.
- نادية ابو الوفاء العارف. (2010). *الادارة الاستراتيجية*. الاسكندرية: الدار الجامعية الاسكندرية.