

أثر التوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية، عن طريق دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP: دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائري

The Impact of the Strategic Orientation on Improving the Sustainable Performance of the Public Enterprise, by Integrating the ERP System: A Case Study of the Algerian Local Development Bank

قاشي خالد

المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة،
الجزائر

khaledgachi2000@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/03/01

بن عتو هاجر*

مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية،
المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، الجزائر

benattou.hadjer@cu-tipaza.dz

تاريخ الاستلام: 2020/12/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المستدام للمؤسسة العمومية، مع التطرق لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP في العلاقة كمتغير وسيط، وبهذا الصدد تم عرض تجربة بنك التنمية المحلية BDL، في التوجه الاستراتيجي وأثره على تحسين أدائه المستدام، عن طريق دمج نظام تخطيط الموارد الخاص بقطاع البنوك (SAB)، حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 110 موظف بالمديرية العامة للبنك وكذا المصالح الخارجية التابعة له، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامجين (SPSS V24, AMOS V22). وقد خلصت الدراسة إلى أنه كان للتوجه الاستراتيجي للبنك أثر قوي وإيجابي على أدائه المستدام وأن نظام تخطيط موارد المؤسسة SAB كان له دور جد مهم في دعم مجهود البنك في الارتقاء بأدائه والظفر بمركز تنافسي قوي في السوق دون إهمال دوره الاجتماعي كمؤسسة مواطنة لها التزامات اتجاه المجتمع باختلاف هيئاته.

الكلمات المفتاحية: أداء مستدام؛ توجه استراتيجي؛ توجه رياضي؛ نظام المعلومات SAB؛ نظام تخطيط موارد المؤسسة.

Abstract :

This study aims to shed light on the topic of strategic orientation and its relationship to the sustainable performance of the public enterprise, while addressing the role of the ERP system as a mediator variable, in this regard, we presented the Algerian Local Development Bank's experience in strategic orientation, and its impact on improving the sustainable performance by integrating the bank's resource planning system, Where a questionnaire was distributed to a random sample of 110 employees of the bank, and the data were analysed by using SPSS V24 and AMOS V22 programs.

The study concluded that the strategic orientation of the bank had a strong and a positive impact on its sustainable performance and that ERP (SAB) system had a very important role in supporting the bank's effort to improve its performance, without neglecting its social role and commitments to society with its various entities.

Key Words: Enterprise resource planning system; Entrepreneurial orientation; Information system (SAB); Strategic orientation; Sustainable performance.

JEL Classification: M10 ; L86 ; L20.

* مرسل المقال: بن عتو هاجر (benattou.hadjer@cu-tipaza.dz)

المقدمة:

إن حالة التحدي التي تعيشها المؤسسات في الوقت الراهن، نتيجة شدة التغير البيئي وتعبده، بما في ذلك التطور التكنولوجي السريع وما صاحبه من تدفق هائل للمعلومات، دفعتها بقوة إلى إعادة النظر في وظائفها وأنشطتها الإدارية وكل العوامل المتعلقة بها وكذا قدرتها على التحكم الجيد في حجم المعلومات وسيورتها بغية التأقلم مع التغيرات البيئية وتحصيل مستوى عالي من الأداء يضمن لها مكانة معتبرة في السوق، وفي هذا الإطار، فإن المؤسسات العمومية هي مجبرة على مواكبة هذا التغير مثلها مثل نظيرتها في القطاع الخاص بسبب، من جهة، فتح باب المنافسة وزيادة حدتها وأيضاً ارتفاع مستوى الوعي لدى المواطن حيث أصبح يمثل قوة ضاغطة تدفعها للعمل على التحسين المستمر للارتقاء بأدائها من أجل تلبية رغباته والتطلع لآماله، ومن جهة أخرى، بسبب مطلب الاستدامة والذي أصبح يمثل حقيقة حتمية، تفرض دمج البعد البيئي ضمن الاستراتيجية العامة حيث أصبح يمثل جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاديات الحديثة وهذا مع تزايد الضغوط التي تفرضها مختلف المنظمات الرسمية وغير الرسمية والتي تنادي بضرورة المساهمة في الحد من التلوث وتخفيض البصمة البيئية بسبب التهديدات البيئية التي نشهدها.

الإشكالية: مع كل تلك التطورات الحاصلة، أصبحت المؤسسات مجبرة على التوجه نحو التفكير الاستراتيجي والعمل على تطوير أنظمتها المعلوماتية وكذا بنيتها التكنولوجية من أجل التكيف مع الأوضاع الراهنة وتحسين أدائها بشكل مستمر، ما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التوجه الاستراتيجي لبنك التنمية المحلية في تحسين أدائه المستدام، عن طريق دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP الخاص بقطاع البنوك (SAB)؟

الفرضيات: بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المستدام للبنك؛
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لنظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء المستدام للبنك؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المستدام للبنك في ظل تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، وتتفرع كالاتي:
 - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتوجه الاستراتيجي على الأداء الاقتصادي للبنك في ظل دمج نظام ERP؛
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتوجه الاستراتيجي على الأداء الاجتماعي والأخلاقي للبنك في ظل دمج نظام ERP؛
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للتوجه الاستراتيجي على الأداء البيئي للبنك في ظل دمج نظام ERP.



أهداف الدراسة: من أهم ما تهدف إليه الدراسة، نذكر:

- توضيح علاقة التوجه الاستراتيجي بنظام تخطيط موارد المؤسسة وكذا الأداء المستدام؛
- قياس أثر التوجه الاستراتيجي لبنك التنمية المحلية على تحسين أدائه المستدام؛
- اختبار أثر دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة الخاص بقطاع البنوك SAB، كمتغير وسيط بين التوجه الاستراتيجي للبنك وأدائه المستدام.

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أجل استعراض بعض المفاهيم في الجزء الخاص بالدراسة النظرية والتي مست كل من التوجه الاستراتيجي، نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والأداء المستدام، أما فيما يخص الجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان، وكذا استخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Yolande E. Chan & al (1997)، بعنوان **"Business strategic orientation, information system, strategic orientation and strategic alignment"** مقال منشور في مجلة "information systems research 8(2)"، حيث هدفت الدراسة إلى تطوير وتقييم أدوات لقياس مدى أمن استراتيجية أنظمة المعلومات وموائمتها للاستراتيجية العامة وأثرها على تحقيق الكفاءة المعلوماتية وأداء المنظمة من خلال تحليل البيانات المرتبطة بإجراء مسح بريدي لبعض مؤسسات الخدمات المالية في أمريكا الشمالية، وقد خلصت الدراسة إلى أنه، كل من التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، الموائمة الاستراتيجية لأنظمة المعلومات وكذا الكفاءة الإدارية لأنظمة المعلومات كان لها أثر إيجابي على الأداء الكلي للمؤسسات؛

- دراسة (Escribà-Estève & al (2008)، بعنوان **"Moderating Influences on the firm's Strategic Orientation-Performance Relationship"** مقال منشور في 'Small Business Journal, 26(4)'، حيث هدفت الدراسة إلى تقديم بعض المتغيرات أو كما سميت "متغيرات الطوارئ" وتأثيرها على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق إجراء مسح لـ 295 مؤسسة صغيرة ومتوسطة على مستوى 7 قطاعات صناعية وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة مع تأثير الخصائص البيئية حيث تزداد الحاجة إليه حسب ديناميكية البيئة التي تنشط فيها المؤسسة كما أن تطابق قرارات المديرين بخصوص الاستراتيجيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي وكذا سلوك فرق الإدارة العليا فيما تعلق بالتوظيف، التطوير والتكوين لهم تأثير جد مهم في العلاقة؛

- دراسة (Nesrine Chtourou (2012)، بعنوان **"Alignement stratégique des usages du système ERP: Emergence d'une hypothèse culturaliste"** أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة صفاقس، تونس، حيث هدفت الدراسة إلى البحث في علاقة

البعد الثقافي والمواءمة الاستراتيجية لأنظمة المعلومات، من أجل توضيح أثر الثقافة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية لاستخدامات نظام تخطيط موارد المؤسسة خصوصا ما يتعلق بمرحلة ما بعد التغيير، حيث مست الدراسة 22 مؤسسة تونسية، عن طريق إجراء مقابلة مع 16 مسؤول من مختلف المديريات ذات العلاقة مع إجراءات دمج نظام ERP وكذا توزيع استمارة استبيان على مستوى 55 مديرية، وقد خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية المبنية على قيم الشفافية، تشارك المعلومة والاندماج عززت المواءمة الاستراتيجية لاستخدامات نظام ERP؛

- دراسة قهاني الرشيد أحمد حمزة (2015)، بعنوان "التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات، إدارة المعرفة كمتغير وسيط - دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه - كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي على أداء شركات الاتصالات الخدمية وأيضا إلى اختبار أثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين التوجه الاستراتيجي والأداء، وهذا من خلال توزيع 210 استمارة استبيان على مستوى 3 شركات للاتصالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن وجود إدارة قوية وفعالة للمعرفة ساهم بشكل كبير في تحسين العلاقة وتعزيز أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء الكلي من خلال مؤشرات الكفاءة، الفعالية والاستجابة.

I. الإطار النظري للدراسة:

1. التوجه الاستراتيجي:

1.1. تعريف التوجه الاستراتيجي: حسب Gatignon & Xuereb التوجه الاستراتيجي، كونه ليس مستقلا عن موارد المؤسسة، هو يمثل الاتجاهات الاستراتيجية التي تتبناها مؤسسة ما من أجل انتهاز سلوكيات محددة تتميز بها بحيث تضمن لها التفوق باستمرار مقارنة بالمنافسين (Kalika & Gauzente, 2001) بالنسبة ل Song & Parry التوجه الاستراتيجي ينطوي على المبادئ التوجيهية التي تكون عملية صنع القرار الإداري، تخصيص الموارد وكذا طبيعة التفاعل مع السوق الذي تنشط فيه المؤسسة (Cássia & Zilbert, 2016)، في نفس السياق يرى Hakala أن التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من مبادئ الإدارة الاستراتيجية التي تخلق سلوكيات مؤسسة ما بهدف تحسين أدائها (Krzakiwicz & Cyfert, 2019).

من خلال التعاريف المقدمة نعرف التوجه الاستراتيجي على أنه سلوك مؤسسة ما اتجاه محيطها الداخلي (موارد، إمكانيات) ومحيطها الخارجي (زبائن، أسواق، منافسون، تكنولوجيا) تنتهجه من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء.

2.1. أبعاد التوجه الاستراتيجي:

بالنسبة لأبعاد التوجه الاستراتيجي فقد حددت حسب بعض الباحثين بثلاث أبعاد، أولهم التوجه نحو السوق، حيث يقوم على التركيز على العملاء من خلال فهم احتياجاتهم، والعمل على تقديم أعلى قيمة ممكنة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الرضا وأيضا دراسة المنافسين من حيث نقاط القوة والضعف وكذا التنسيق بين الوظائف من أجل توحيد جهود الأفراد لتلبية احتياجات العملاء وتعظيم الأرباح (Hansen & Dibrell, 2006)؛ ثانيهم التوجه الريادي، فحسب Covin & Slevin هو يمثل استعداد المسؤولين على مستوى الإدارة العليا لتبني المخاطرة في إحداث

تغييرات بخصوص أنشطة المؤسسة وتشجيع الإبداع بغية تحقيق ميزة تنافسية والظفر بموقع قوي في السوق (جلاب، 2013)، وثالثهم التوجه التكنولوجي، حيث أنه يمثل قدرة المؤسسة على تهيئة بنية تحتية تكنولوجية قوية واستخدامها في الابتكار من أجل تطوير منتجات جديدة تتناسب واحتياجات عملائها وتطلعاتهم (Tutar & Nart, 2015).

2. نظام تخطيط موارد المؤسسة:

عرف نظام تخطيط موارد المؤسسة حسب (Lequeux, 2008) على أنه يمثل مجموعة فرعية من نظام المعلومات يعمل على الإدارة الفعالة للعديد من وظائف المؤسسة من خلال وحدات متكاملة للتنسيق بين مختلف العمليات عن طريق توفير قاعدة بيانات موحدة كما يعزز المرونة وسرعة التكيف مع التغيرات، أما حسب (Botta-Genoulaz & Millet, 2006) فهو حزمة برامج متكاملة تتكون من مجموعة من وحدات وظيفية (إنتاج، مبيعات، إدارة الموارد البشرية...) تكون متكاملة فيما بينها ومطورة حيث تعمل على دمج جميع المصالح والوظائف عن طريق نظام محوسب واحد بهدف تلبية احتياجات المؤسسة، من جهة أخرى عرف أيضا على أنه نظام معلوماتي متكامل يضم تطبيقات وبرامج تسهل عملية تدفق المعلومات بين مختلف وظائف المؤسسة داخليا وخارجيا، يعنى بإدارة الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة (Bidgoli, 2004).

يمكن تعريف نظام تخطيط موارد المؤسسة على أنه نظام معلوماتي يمس كل وظائف المؤسسة عن طريق توفير قاعدة بيانات مشتركة بهدف تزويدها بالمعلومات اللازمة لدعم سير كافة أنشطة المؤسسة بكفاءة وفعالية.

3. الأداء المستدام:

1.3. تعريف الأداء المستدام:

عرف الأداء المستدام حسب بعض الباحثين على أنه تقدم منظم ومنسق نحو هدف اقتصادي بحيث لا يتحقق إلى عن طريق دمج أبعاد الاستدامة: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي (Ciemleja & Lace, 2011)، كما عرفه Marcel Lepetit على أنه هدف متعدد الأبعاد: اقتصادي، اجتماعي أخلاقي، مالي وبيئي والذي يخص المؤسسات والمجتمع المدني (Renaud & Berland, 2007).

يمكن تعريف الأداء المستدام على أنه تجسيد لاستراتيجية المؤسسة على أرض الواقع عبر مختلف الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة، توجيه، رقابة وتقييم) يمس كل من البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

2.3. أبعاد الأداء المستدام:

كما تمت الإشارة إليه في التعاريف فإن أبعاد الأداء المستدام تتمثل في: **البعد الاقتصادي**، حيث يحدد تطور النمو والكفاءة الاقتصادية من خلال أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدامة (El Hajj, 2016)؛ **البعد الاجتماعي**، وهو يرتبط داخليا بقدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أكثر فعالية من خلال تحسين ظروف العمل، نظام الحوافز، التكوين والتدريب، أما خارجيا فهو يمس علاقات المؤسسة مع المجتمع الذي تنشط فيه بمختلف هيئاته (سلفاوي و بركة، 2017)؛ **البعد البيئي**، يمثل نتيجة الجهود المبذولة للحد من مخاطر التلوث البيئي وتعزيز مبادئ الاقتصاد الدائري (El Hajj, 2016).

4. علاقة التوجه الاستراتيجي، نظام ERP والأداء المستدام:

بالنسبة لعلاقة التوجه الاستراتيجي ونظام ERP فلطالما كانت العلاقة بين سياسات المؤسسة بخصوص أنظمة المعلومات والتوجهات الاستراتيجية محط اهتمام العديد من الباحثين، وبهذا الخصوص اقترح 'McLaren' وآخرون بناء نموذج كقياس متعدد المستويات "للمواءمة" بين استراتيجيات المؤسسات والعوامل التنظيمية والتي تقاس من خلال كفاءة أنظمتها المعلوماتية (Deltour & Farajallah, 2014)، حيث عرف (Chan & Huff, 1997) "المواءمة الاستراتيجية" على أنها تمثل المدى الذي من خلاله تدعم أنظمة المعلومات استراتيجية المنظمة وهو ما ينعكس على الأداء الكلي لها، فافتصاديا نظام ERP ومن خلال التنسيق بين مختلف عمليات المؤسسة ساهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد، تقليص مدة الدورة الإنتاجية، تحسين الجودة والإنتاجية إضافة إلى تحسين خدمة العملاء، ما يؤثر إيجابا على نمو الأرباح، أما اجتماعيا فقد ساهم في تدعيم المسيرين في عمليات التخطيط وصنع القرارات، تنمية المعارف وتطوير الكفاءات وتعزيز التواصل بشكل أفضل بين أفراد المؤسسة (Shang & Seddon, 2002)، أما بالنسبة للبعد البيئي فقد ساهم نظام ERP في خفض التكاليف الإدارية المتعلقة بتبادل المعلومات عن طريق قاعدة بيانات موحدة بحيث تلغى الأنشطة اليدوية المتعلقة بإدخال البيانات (Gattiker & Goodhue, 2000) ما ينجم عنه اقتصاد في تكاليف التشغيل وأيضا ترشيد استخدام الطاقة بفضل سرعة المعالجة وتوحيد قاعدة البيانات وبالتالي خفض البصمة البيئية. كما أن التوجه الاستراتيجي يعزز قدرة المؤسسة بخصوص التجاوب مع احتياجات الزبون وكذا مع تهديدات المنافسين، إضافة إلى دعم عملية صنع القرار فيما يخص خلق وتطوير المنتجات، استيعاب تكنولوجيا جديدة... الخ، وبالتالي كسب ميزة تنافسية (Liu, Takeda, & Ko, 2012).

II. الإطار التطبيقي:

1. الطريقة والأدوات المستخدمة:

1.1. جمع البيانات:

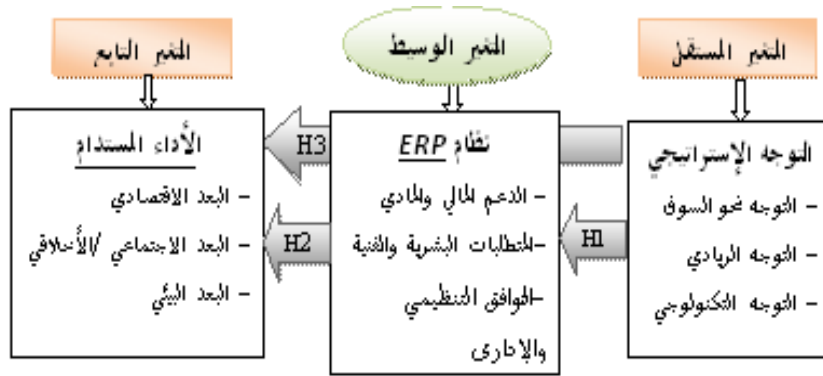
لتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في ظل اعتماد نظام ERP على الأداء المستدام لبنك التنمية المحلية، قام الباحثين ببناء وتصميم استبيان الدراسة بالاستفادة من الدراسات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، تزامنا وإجراء بعض المقابلات والتي خصت إطارات من مستخدمي نظام SAB، من أجل تدعيم الدراسة بمختلف المعطيات المرتبطة بمتغيراتها وقد أشتت الاستبيان على جزأين: الأول خاص بجمع البيانات الشخصية عن المستجوبين، أما الجزء الثاني من الاستبيان فقد احتوى ثلاث محاور رئيسية يظم كل محور 12 فقرة تعبر عن كل متغير من متغيرات الدراسة الثلاث، وقد تم استخدام مقياس (Likert) ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان.

2.1. مجتمع وعينة الدراسة:

لقد مست الدراسة موظفي بنك التنمية المحلية والمستخدمين لنظام SAB، على اختلاف تصنيفهم الوظيفي، حيث تم توزيع 110 استمارة على مستوى كل من المديرية العامة للبنك، الفرع التجاري لولاية بومرداس وكذا القطب العملياني لولاية بومرداس، وقد تم استرجاع 104 استمارة منها 101 استمارة صالحة للمعالجة.

3.1. متغيرات الدراسة: يتمثل المتغير التابع في الأداء المستدام، أما المتغير المستقل فيتمثل في التوجه الاستراتيجي مع إدراج متغير وسيط يتعلق بنظام تخطيط موارد المؤسسة وقد تم الاعتماد في صياغة وتحديد النموذج المعتمد في الدراسة على جملة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بشكل كلي أو جزئي، ويمكن توضيح النموذج بشكل أكثر تفصيلا من خلال الشكل الموالي.

الشكل 01: "نموذج الدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

4.1. صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقراتها، قام الباحثان باستعمال معامل ألفا كرومباخ، ومن النتائج المتحصل عليها، يتضح أن معامل الثبات العام بالنسبة للاستبيان كان مرتفعا، حيث بلغ (0,96)، كما بلغ معامل الثبات لمحور التوجه الاستراتيجي (0,831)، أما معاملا الثبات لمحوري نظام تخطيط الموارد والأداء المستدام فقد بلغا على التوالي (0,92 و 0,91) وهو ما يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة الميدانية، أما عن تحكيم الاستبيان فقد تم عرضه على بعض الأساتذة الأكاديميين المتخصصين، حتى أصبح بصورته النهائية والتي تم جمع البيانات وفقها.



الجدول 01: "الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان بالنسبة للمتوسط الكلي"

المتوسط الكلي		
معامل بيرسون	916**	التوجه الاستراتيجي
Sig القيمة الاحتمالية	0,000	
معامل بيرسون	957**	نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
Sig القيمة الاحتمالية	0,000	
معامل بيرسون	970**	الأداء المستدام
Sig القيمة الاحتمالية	0,000	
معامل بيرسون	1	المتوسط الكلي
Sig القيمة الاحتمالية		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 24

يتضح من الجدول أن كل محاور الاستبيان مرتبطة مع المتوسط الكلي بدرجة ارتباط إيجابية عالية تتراوح ما بين (0,91 و 0,97) وهي ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فهي ذات صدق عالي، وهو ما يعني أن محاور الاستبيان قادرة على قياس ما صممت من أجله.

5.1. الأدوات الإحصائية والمقاييس المستخدمة:

قصد معالجة المعطيات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، الارتباط الخطي، التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى اختبارات التوزيع الطبيعي، وبهدف التأكد من جودة النموذج المعد للدراسة ومناقشة الفرضيات المطروحة من خلالها تم الاعتماد على منهجية تحليل المسار كما تم إعطاء المقاييس للمتوسط الحسابي وفق مقياس ليكارت كالتالي:

الجدول 02: "يوضح قيم المتوسط المرجح والمستوى المرفق له"

المستوى	المتوسط المرجح	
منخفض جدا	من 1,00 إلى 1,7	غير موافق بشدة
منخفض	من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
متوسط	من 2,60 إلى 3,39	محايد
مرتفع	من 3,40 إلى 4,19	موافق
مرتفع جدا	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

2. تحليل النتائج:

1.2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

أ. محور التوجه الاستراتيجي للبنك: يتضح من الجدول 03 أن المتوسط الحسابي لنظرة المبحوثين حول التوجه الاستراتيجي للبنك كان مرتفعاً (3,89) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0,79) الأمر الذي يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين تجاه هذا المحور ووجود توافق شبه تام لرؤيتهم حول فقرات المحور الأول، وقد أظهرت نتائج تبويب البيانات أن آراء عينة الدراسة كان أغلبها ذو مستوى عال ودرجة مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى "يتميز البنك بالاستباقية في الاستجابة للمتغيرات مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (4,09)، في حين جاءت الفقرة رقم (5) "يعمل البنك على غرس ثقافة الإبداع والابتكار وتشجيع روح المبادرة في موظفيه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (1,04)، أما أبعاد هذا المحور فيتصدرها بعد التوجه نحو السوق بوسط حسابي (3,95) وهو ما يدل على أن البنك ركز على وضع الزبون في أولويات اهتماماته وعمل على كسب ولاء الزبائن وتنويع أنشطته الخاصة بالزبائن عن طريق خلق أهداف جديدة والعمل على تحقيقها، تحت شعار "تحسين نوعية الخدمة للزبائن".

الجدول 03: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد تجاه المحور الأول"

الرقم	الفقرة	Std. Deviation	Mean	%	الترتيب	الاتجاه العام
1	تتمحور رؤية البنك ورسالته حول الزبون وتوجه أهدافه بشكل أساسي نحو إرضاء الزبون وتزويده بأعلى قيمة ممكنة	0,54	4,08	82	2	مرتفع
2	يحرص البنك على انتقاء موظفين أكفاء بخصوص التعامل المباشر مع الزبون لضمان جودة الخدمات ودعم مسار التغذية العكسية	0,56	4,00	80	4	مرتفع
3	يعمل البنك باستمرار على تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالمنافسة	0,81	3,88	78	6	مرتفع
4	يسعى البنك إلى رفع قدرته التنافسية من خلال دراسة البيئة المحيطة والاستجابة لمتغيراتها	0,77	3,86	77	7	مرتفع
5	يعمل البنك على غرس ثقافة الإبداع والابتكار وتشجيع روح المبادرة في موظفيه	1,04	3,65	73	12	مرتفع
6	يعمل باستمرار على تطوير منتجاته لتناسب واحتياجات الزبائن وانشغالهم.	0,89	3,75	75	11	مرتفع
7	يتميز البنك بالاستباقية في الاستجابة للمتغيرات مقارنة بالمنافسين	0,60	4,09	82	1	مرتفع



مرتفع	3	81	4,04	0,76	يتحمل المخاطرة في طرح منتجات جديدة في السوق دعما لمبدأ التوجه نحو التأثير على الزبون وليس فقط التكيف مع التغيير	8
مرتفع	5	79	3,93	0,76	يوفر البنك وسائل دفع متطورة باستخدام التكنولوجيا الحديثة	9
مرتفع	8	76	3,82	0,84	يعمل البنك باستمرار على تطوير وتعزيز بنيته التكنولوجية	10
مرتفع	10	76	3,79	0,87	يدعم استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة	11
مرتفع	9	76	3,80	1,03	تسهر الإدارة العليا على تقديم الدعم المالي والمادي الضروري لتعزيز الإمكانيات التكنولوجية	12
مرتفع	الاتجاه العام		3,89	0,79	المتوسط العام	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 24

ب. محور دمج نظام ERP (SAB): يظهر من الجدول 04، أن المتوسط الحسابي لنظرة الباحثين حول تبني نظام SAB، كان مرتفعا (4,12) بانحراف معياري منخفض (0,85) الأمر الذي يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين تجاه هذا المحور أيضا ووجود توافق شبه تام لرؤيتهم حول فقرات المحور الثاني، وقد أظهرت نتائج تبويب البيانات أن آراء عينة الدراسة كان أغلبها ذو مستوى عال ودرجة مرتفعة، حيث احتلت الفقرة رقم (24) "رافق تحديث نظام المعلومات بتنظيم جديد على مستوى المديرية المركزية وكذا فروع البنك"، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,64) بينما احتلت الفقرة رقم (14) "تم توفير كل المعدات والأجهزة اللازمة لضمان فعالية نظام المعلومات SAB" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,86)، أما أبعاد هذا المحور فيتصدره البعد التنظيمي والإداري (4,38) وهو ما يدل على أن البنك عمل على إحداث تغيير إداري/تنظيمي وفقا للتوجه الاستراتيجي، حيث كان البنك السباق في تحديث نظام المعلومات وأول بنك تبني نظام SAB بعدما منحت المناقصة للمؤسسة الفرنسية التابعة للمجمع SAB والتي تختص بتصميم تطبيقات مشتركة للتسيير الداخلي للبنوك وهيئات القروض لتسيير مختلف الوظائف والتحويلات الجارية، وتبنى فعليا نظام SAB في 19 مارس 2017 بمعايير مصرفية دولية، عاكسا تحول ثلاثي الأبعاد للبنك (تكنولوجي، علائقي، تنظيمي) (Belloul, 2017) وفي هذا الإطار، تمت إعادة تنظيم الفروع التابعة للبنك والاستغناء عن المديرية الجهوية، وتعويضها بـ 34 قطب تجاري مدعم بـ 16 قطب عملياتي من خلال مجموعة من القرارات التي اتخذها الرئيس المدير العام للبنك منها قرار رقم 2017/28 المتضمن خلق وتعريف محيط ومهام الأقطاب التجارية و العملية وتدخل مصالح الرقابة الدائمة الجهوية، والذي عدل بقرار رقم 2018/69، أما مركزيا فقد تم تعديل الهيكل التنظيمي العام للمديرية العام للبنك وكذلك سير ونشاط مديرية أنظمة المعلومات، حتى تدعم عملية تحديث نظام المعلومات من أجل التكيف مع التوجه الاستراتيجي للبنك.



الجدول 04: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد تجاه المحور الثاني"

الرقم	الفقرة	Std. Deviation	Mean	%	الترتيب	الاتجاه العام
13	تم تخصيص ميزانية مناسبة لتحديث نظام المعلومات والتوجه نحو تبني نظام SAB	0,70	4,09	81	7	مرتفع
14	تم توفير كل المعدات والأجهزة اللازمة لضمان فعالية نظام المعلومات SAB	0,95	3,68	73	12	مرتفع
15	تم تدعيم شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان اتصال فعال بين مختلف وظائف وأنشطة البنك تماشيا وعملية تحديث نظام المعلومات الجديد	1,09	3,81	76	10	مرتفع
16	تم السهر على توفير مختلف البرمجيات والتطبيقات التي تمس كل وظائف وأنشطة البنك تزامنا والتحول نحو نظام SAB	0,69	4,39	87	4	مرتفع جدا
17	اعتمدت الإدارة العليا إدارة التغيير في تبني نظام المعلومات SAB على مختلف المستويات	0,80	3,85	77	9	مرتفع
18	تم توفير برامج تكوينية تدريبية شملت مختلف فئات موظفي البنك من أجل استخدام التطبيقات والبرامج المرافقة للنظام	0,91	3,79	75	11	مرتفع
19	يتوفر البنك على تقنيين ومهندسين حسب الحاجة من أجل عمليات الصيانة وضمان استمرارية عمل النظام	0,98	3,86	77	8	مرتفع
20	نظام المعلومات SAB عزز كفاءة إدارة أمن المعلومات	0,69	4,44	88	2	مرتفع جدا
21	نظام SAB يدعم رؤية البنك بخصوص عصنة البنك	0,75	4,40	88	3	مرتفع جدا
22	نظام SAB يشمل كافة أنشطة، وظائف وفروع البنك	1,01	4,18	83	6	مرتفع
23	نظام SAB يدعم الاتصال بأكثر فعالية مع الشركاء الفاعلين	0,90	4,31	86	5	مرتفع جدا
24	رافق تحديث نظام المعلومات تنظيم جديد على مستوى المديرية المركزية وكذا فروع البنك	0,79	4,64	92	1	مرتفع جدا
	المتوسط العام	0,85	4,12		الاتجاه العام	مرتفع

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 24

ج. محور تحسين الأداء المستدام: يظهر من الجدول 05 أن المتوسط الحسابي لنظرة المبحوثين حول تحسين الأداء المستدام للبنك، كان مرتفعا جدا (4,30) بانحراف معياري (0,91) الأمر الذي يدل على عدم تشتت إجابات



المبحوثين تجاه هذا المحور ووجود توافق شبه تام لرؤيتهم حول فقرات المحور الأول حيث احتلت الفقرة رقم (36) "حقن البنك نتائج إيجابيه في تقوية روابط الاتصال مع مختلف الهيئات ذات العلاقة بالتنمية البيئية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,54) بينما احتلت الفقرة رقم (30) "يشهد البنك تحسن في أداء الأفراد نتيجة تحسن ظروف العمل" المرتبة الأخيرة، مع تصدر البعدين الاقتصادي والبيئي بمتوسط حسابي (4,39) أما البعد الاجتماعي والأخلاقي فقد أظهر متوسط حسابي (4,10) وبالتالي أظهرت نتائج تبويب البيانات أن آراء عينة الدراسة كان أغلبها ذو مستوى عالي ودرجة مرتفعة، حيث أكد أفراد العينة على أن التحول نحو نظام SAB وفق التوجه الاستراتيجي، رافقه تحسن كبير في الأداء الكلي للبنك بكل أبعاده.

الجدول 05: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد تجاه المحور الثالث"

الرقم	الفقرة	Std. Deviation	Mean	%	الترتيب	الاتجاه العام
25	حقن البنك غوا في الأرباح بنسبة أعلى تزامنا والتوجه الاستراتيجي ودمج نظام SAB	0,82	4,39	88	4	مرتفع جدا
26	سجل البنك ارتفاعا في نسبة إسهاماته في التنمية الاقتصادية المحلية	1,00	4,32	86	5	مرتفع جدا
27	حقن البنك رضا الزبائن وكسب ولائهم من خلال الخدمات المقدمة	0,93	4,42	88	3	مرتفع جدا
28	سجل البنك ارتفاعا في عدد الزبائن	0,76	4,43	89	2	مرتفع جدا
29	يشعر الموظف بالرضا الوظيفي والتحفيز نتيجة إشراكه	0,94	4,10	82	11	مرتفع
30	يشهد البنك تحسن في أداء الأفراد نتيجة تحسن ظروف العمل	0,99	4,01	80	12	مرتفع
31	تعززت مشاركة البنك في التنمية الاجتماعية	0,83	4,19	84	8	مرتفع
32	حقن البنك اتصال أكثر فعالية وتوطيد للعلاقات مع مختلف الأطراف الفاعلة	1,08	4,11	82	10	مرتفع
33	سجل البنك انخفاض في تكاليف استهلاك الموارد (كهرباء/ورق/أراضي)	0,77	4,57	91	1	مرتفع جدا
34	ساهم البنك في تنمية الحس البيئي لدى الأفراد ونشر الوعي من أجل حماية البيئة والمحافظة عليها	0,92	4,28	86	7	مرتفع جدا
35	نجح البنك في دمج الأهداف والسياسات المتعلقة بالحماية البيئية في الاستراتيجية العامة للبنك	1,02	4,19	84	9	مرتفع
36	حقن البنك نتائج إيجابيه في تقوية روابط الاتصال مع مختلف الهيئات ذات العلاقة بالتنمية البيئية	0,81	4,54	91	6	مرتفع جدا
	المتوسط العام	0,91	4,30			الاتجاه العام

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 24



2.2. اختبار الفرضيات ومناقشتها:

أ. اختبار التوزيع الطبيعي: قبل البدء في اختبار الفرضيات وتقدير نموذج الدراسة وتطبيق الاختبارات الإحصائية (المعلمية) وجب توفر شرط التوزيع الطبيعي بالبيانات وسيتم في هذه المرحلة اعتماد اختبار شايفرو-والك للتوزيع الطبيعي الخاص بكل محور للتوزيع الطبيعي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 06: "اختبارات التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة"

Shapiro-Wilk			المحاور
القيمة الإحصائية	درجة الحرية	Sig.	
0,989	100	0,200	التوجه الاستراتيجي
0,985	100	0,194	نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP
0,948	100	0,118	الأداء المستدام

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 24

من خلال الجدول أعلاه فإن القيمة الاحتمالية SIG لا اختبار (Shapiro-Wilk) بالنسبة للمحاور الثلاث أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي.

ب. مناقشة فرضيات الدراسة:

1. الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوجه الاستراتيجي على الأداء المستدام للبنك؛

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء المستدام للبنك.

باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تقدير العلاقة الانحدارية البسيطة بين المتغيرين التوجه الاستراتيجي والأداء المستدام للبنك، بالإضافة للنموذج الانحداري الذي يقيس أثر نظام تخطيط الموارد على الأداء المستدام للبنك، وفيما يلي ملخص لأهم نتائج تقدير نموذج الانحدار البسيط بين كل متغيرين على حدا باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية.



الجدول 07: "نتائج تحليل نماذج الانحدار البسيط"

النموذج الأول	معامل ارتباط بيرسون	معامل التحديد	إحصائية فيشر	Sig.
	0.85	0,725	258,684	,000 ^b
القيمة الاحتمالية		المعلومات المقدرة	إحصائية ستودنت	
الثابت		-0,22578818	-0,79716779	0,42720077
التوجه الاستراتيجي		1,1621216	16,083666	3,03E-29
النموذج الثاني	معامل ارتباط بيرسون	معامل التحديد	إحصائية فيشر	Sig
	0.90	0,80915	415,505	,000 ^b
القيمة الاحتمالية		المعلومات المقدرة	إحصائية ستودنت	
الثابت		0,51726	2,7575	0,00694862
نظام ERP		0,9171	20,384	5,05E-37

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V 24

من خلال الجدول 07 بلغ معامل الارتباط الخاص بالنموذج الأول $r = 0.85$ بينما تم تسجيل قيمة $r = 0.90$ بالنموذج الثاني، أي هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغير التابع وكل من المتغير المستقل والوسيط، بالإضافة إلى أن نتائج تحليل التباين لاختبار (ANOVA) تبين أن العلاقة بين المتغيرين وفي النموذجين هي علاقة خطية وهذا لأن قيمة ($F\text{-stat}_1 = 258$ و $F\text{-stat}_2 = 415$) وقيمتها الاحتمالية أقل من (0.05) وبعبارة أخرى توجد علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين كل متغيرين على حدا، كما أن معامل التحديد للنموذجين الأول والثاني على الترتيب (0.725 و 0.809) وبالتالي فإن المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير تغيرات متغير أداء المستدام بنسبة (72% و 80%) من جهة ثانية نلاحظ أن معلومات النموذجين المقدرين (الميل) معنوية إحصائياً لأن قيمة ($\text{sig}=0.00$) لإحصائية ستودنت وهي أقل من 0.05، تجدر الإشارة إلى أن معلمة الثابت في النموذجين غير دالة من الناحية الإحصائية وليس لها أي مدلول اقتصادي أيضاً.

كخلاصة لكل ما سبق ذكره، فيمكن الجزم بوجود أثر إيجابي ومعنوي إحصائياً لمتغير التوجه الاستراتيجي (X) على تحسين أداء البنك محل الدراسة وبشكل مستدام باعتبار أن معلمو الميل موجبة (1.16) أي كلما زاد اعتماد التوجه بوحدة واحدة ساهم في تحسين أداء البنك بـ 1.1%، وبناءً على ما تقدم نقبل فرضية العدم القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوجه الاستراتيجي على الأداء المستدام للبنك، وفي النموذج الثاني فقد تم التوصل لنفس النتائج تقريباً حيث أن زيادة استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة بنسبة وحدة واحدة تؤدي إلى تحسين الأداء في البنك بنسبة 1% وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظام ERP على الأداء المستدام للبنك.

ب2. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: في هذه المرحلة سيتم مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال الإجابة على الفرضيات الفرعية الثلاث المكونة لها، وقد تم الاعتماد على منهج تحليل المسار بالاعتماد على الحزمة الملحقه

(AMOS) لبرنامج SPSS والمتخصصة في هذا النوع من الدراسات التطبيقية والتي سيعمد الباحثان من خلالها إلى التأكد من مدى دقة وكفاءة النموذج المعد للدراسة لمناقشة الفرضيات المولوية:

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوجه الاستراتيجي على الأداء المستدام للبنك في ظل دمج نظام ERP، وتتفرع كالاتي:

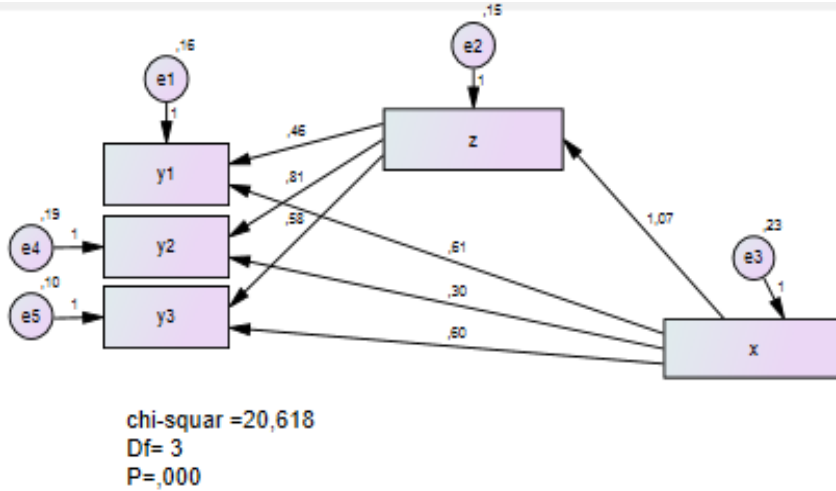
• **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوجه الاستراتيجي على الأداء الاقتصادي للبنك في ظل دمج نظام ERP؛

• **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوجه الاستراتيجي على الأداء الاجتماعي والأخلاقي للبنك في ظل دمج نظام ERP؛

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للتوجه الاستراتيجي على الأداء البيئي للبنك في ظل دمج نظام ERP.

وفيما يلي التمثيل البياني للمسار المعد للدراسة والمبني على أساس الأدبيات التطبيقية السابقة:

الشكل 02: "التمثيل البياني لنموذج الدراسة باستخدام منهجية تحليل المسار"



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V 22

بإلقاء نظرة أولية على الشكل السابق يمكن أن نلاحظ أن الأثر في المسار من المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي X) باتجاه المتغير الوسيط (نظام تخطيط الموارد Z) نحو أبعاد المتغير التابع (الأداء المستدام Y)، أعلى من الأثر الذي تم تسجيله في المسارات من المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بشكل مباشر نحو الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام، كما أن النموذج بشكل عام مقبول من الناحية الإحصائية، حيث بلغت قيمة إحصائية كيدو $\text{chi} - \text{squar} = 20.61$ وهي معنوية إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية للاختبار أقل من (0.05)، وفيما يلي مجموعة من الاختبارات المتعلقة بالتحقق من جودة النموذج والمعنوية الإحصائية لمعاملات الأثر في كل مسارات النموذج.



الجدول 08: "مقدرات نموذج الدراسة ومعنويتها الإحصائية"

			المقدرات	C.R.	P
Z	<---	X	1,068	13,165	***
y1	<---	Z	,463	4,454	***
y3	<---	X	,598	5,547	***
y2	<---	X	,303	1,977	,048
y1	<---	X	,608	4,371	***
y3	<---	Z	,577	7,159	***
y2	<---	Z	,813	7,096	***
*** معنوي عند مستوى الدلالة 0.0001					

من خلال الجدول السابق يظهر أن كل المسارات المحددة في نموذج الدراسة تأثيرها معنوي من الناحية الإحصائية حيث أن القيم الاحتمالية الخاصة بكل الملمات المقدرة أقل من القيمة الاحتمالية عند مستوى المعنوية 5%، بالإضافة إلى أن قيمة $CR > 1.946$ بالنسبة لكل الملمات وبالتالي فالنموذج محل الدراسة ذو كفاءة عالية من ناحية المعنوية الجزئية لمقدرات النموذج، وفي المرحلة الموالية سيتم التأكد من مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي يمكن أن تؤكد كفاءة نموذج الدراسة إحصائيا. و بالنظر للجدول 09 يلاحظ أن قيمة ($CMIND = 20.618$) وهي دالة إحصائيا وبالتالي فالنموذج ككل معنوي من الناحية الإحصائية كما أسلفنا الذكر، كما أن مؤشرات ($NFI-RFI$) كفاءة هذا النموذج المعد للدراسة، وقد تم التوصل لنفس النتيجة بناء على مؤشر ($RMSEA$)، بشكل عام فالنموذج المعد يتميز بقوة وكفاءة عالية ويمكن الاعتماد عليه في تحليل النتائج ومناقشة الفرضية الثالثة الرئيسية بدرجة ثقة مرتفعة.

الجدول 09: "مؤشرات كفاءة نموذج الدراسة الخاصة بتحليل المسار"

CMIN						
	Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	Default model	12	20,618	3	,000	6,873
	Saturated model	15	,000	0		
	Independence model	5	500,769	10	,000	50,077
Baseline Comparisons						
	Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
	Default model	,959	,863	,965	,880	,964
	Saturated model	1,000		1,000		1,000
	Independence model	,000	,000	,000	,000	,000
RMSEA						
	Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
	Default model	,244	,151	,348	,001	
	Independence model	,704	,652	,757	,000	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V 22



انطلاقاً مما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية أي أن التوجه الاستراتيجي للبنك في ظل نظام ERP(SAB) ، يؤثر بشكل فعال على البعد الاجتماعي والأخلاقي لمتغير الأداء المستدام، بمعنى أن التوجه الاستراتيجي مع دمج نظام SAB يؤثر بفعالية مقارنة مع عدم استخدام هذا النظام، حيث ساهم نظام SAB في توفير جو مناسب للعمل عن طريق تسهيل إجراءات المعاملات، إزالة عقبات البيروقراطية، وكذا سرعة المعالجة، وأيضا بتوفير تطبيقات على الهاتف، سمح بإنجاز العمل انطلاقاً من أي مكان، ما يتيح قدر من السلاسة والمرونة في انجاز الوظائف دون عناء التنقل إلى المكان العمل أو البقاء لساعات بعد انتهاء الدوام من أجل إنهاء المهام، إضافة إلى ضمان مراقبة جيدة للموظف عن طريق تدعيمه ببرامج تكوينية، حيث تم تسجيل ارتفاع في النفقات المخصصة لها قدر بـ 45% سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، بغرض تدارك النقائص المسجلة على مستوى الأفراد، تشجيع الابتكار من خلال استيعاب حجم هائل من البيانات، تشجيع المهندسين في المجال التكنولوجي ومراقبة التحديث المستمر لتطبيقات وبرامج النظام، وفي هذا الإطار نشير إلى أن التغيير التنظيمي الذي مس البنك صاحبه تغيير على مستوى مديرية إدارة الموارد البشرية ودعم التحول نحو مقاربة إدارة رأس المال البشري، وهو ما انعكس إيجاباً على المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية عن طريق سرعة معالجة ملفات قروض السكن، وكذا تمويل المشاريع الصغيرة (امتصاص البطالة)، مراقبة المؤسسات الناشئة وتحسين جودة الخدمات المقدمة (تطوير خدمات الدفع الإلكتروني، صيغ التمويل، الشراكة...).

فيما يخص الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة فقد تم قبولهما أيضاً نظراً للتوصل إلى نفس النتائج تقريبا، مع التنويه إلى أن أثر التوجه الاستراتيجي عن طريق دمج نظام SAB على البعد الاجتماعي والأخلاقي أكبر منه على البعدين الاقتصادي والبيئي، لتأثيره المباشر على أداء الأفراد، ثم على الأداء الكلي للبنك، وبهذا الخصوص نشير إلى أن التوجه الاستراتيجي للبنك رافقه مخطط التنمية (2016-2020) من أجل تطوير وعصرنة الإدارة باستعمال وإتباع وسائل وطرق أكثر إنتاجاً وهو ما انعكس على الأداء الكلي للبنك بكل أبعاده، حيث ساهم في زيادة أرباح البنك من خلال ارتفاع عدد الزبائن بـ 88890 سنة 2018 مقارنة بـ 2017، وأيضا ارتفاع عدد القروض الممنوحة بـ 20% سنة 2018 (BDL, 2018)، بفضل تبسيط المعاملات وسرعة المعالجة حيث أتاح نظام SAB سرعة في معالجة البيانات إذ مكن من تقليص مدة منح الموافقة على القروض وأيضا عمليات الخصم المباشر في إطار التجارة الخارجية، من جهة أخرى، وبفضل توفير قاعدة بيانات ضخمة وموحدة أصبح بإمكان العميل إجراء معاملاته باختلافها على مستوى أي فرع من فروع البنك دون التنقل إلى الوكالة الأصلية، تحت شعار أطلقه البنك "العميل عميل البنك وليس عميل الوكالة"، بالإضافة إلى إطلاق صيغ جديدة في السوق حيث ارتفع صافي الدخل المصرفي PNB بـ 18% سنة 2018، وبهذا الخصوص نلفت النظر إلى أنه تم تقديم الإحصائيات المتعلقة بسنة 2018 باعتبارها أول سنة للتحول نحو الاستخدام الفعلي لنظام تخطيط موارد المؤسسة الخاص بالقطاع البنوك SAB، بحيث يمكن ملاحظة التحسن في الأداء من خلال النتائج الإيجابية للتقرير السنوي لسنة 2018، مقارنة مع السنة السابقة (2017)، وهذا تزامنا ودمج نظام SAB.

أما بالنسبة للبعد البيئي فقد ساهم نظام SAB من خلال ربط مختلف وظائف وأقسام البنك، في ترشيد استهلاك الكهرباء والورق (توحيد قاعدة البيانات)، وكذا الأراضي حيث تم الاستغناء عن المديرية الجهوية والربط المباشر للفروع بالمديرية العامة وأيضا دعم استراتيجية البنك بخصوص حماية البيئة، من خلال تفعيل الاتصال مع مختلف الهيئات ذات العلاقة، حيث أطلق البنك عدة حملات تحسيسية في هذا الإطار، من أجل تخفيض البصمة البيئية، من خلال تشجيع كل فرد في البنك على فرز النفايات الخاصة به (ورق، بلاستيك...) وبهذا الخصوص أبرم البنك بتاريخ 18 فيفري 2019، اتفاق مع الوكالة الوطنية للنفايات AND، بهدف وضع نظام الفرز الانتقائي للنفايات على مستوى مقر البنك كخطوة أولية من أجل ترسيخ الممارسات البيئية السليمة، كما شارك البنك في العديد من الفعاليات التي تخص الحماية البيئية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: النسخة الرابعة من المعرض الدولي لاستعادة وخفض قيمة النفايات 2019 REVADE تحت شعار "ريادة الأعمال الدائرية، نموذج اقتصاد المستقبل"، والذي نظمته الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة CACI، من 07 إلى 10 أكتوبر 2019 على مستوى SAFEX، بحضور ممثلين عن الجهات الرسمية، الوكالة الوطنية للنفايات ومختلف العارضين؛ الصالون الدولي للطاقات المتجددة والطاقات النظيفة والتنمية المستدامة في 17 أكتوبر 2018؛ المعرض الدولي للمعدات والتكنولوجيا وخدمات المياه والبيئة SIEE POLLUTEC، من 11 إلى 14 فيفري 2019 بقصر المعارض بالعاصمة.

الخاتمة:

من خلال ما تم تقديمه، يظهر أن التوجه الاستراتيجي له دور مهم وإيجابي في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات، لكن يبقى وحده غير كاف إذا ما لم يتم تدعيمه بعناصر أخرى تعزز قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المنتظرة من خلال تبني الفكر الاستراتيجي، حيث أنه يتطلب نظام معلومات فعال مدعم بقاعدة تكنولوجية قوية، قادر على تلبية احتياجاته للمعلومة على مختلف المستويات وهو ما تم التعبير عنه "بالمواءمة الاستراتيجية"، إضافة إلى تخطيط جيد للموارد المتاحة، والذي يعتبر مطلب أساسي من أجل تحديد الاستراتيجية المناسبة التي تتماشى والإمكانات المتاحة، والظروف التي تنشط فيها المؤسسة وكذا والأهداف المراد بلوغها، إضافة إلى عوامل أخرى عديدة ومتكاملة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، لا يسعنا ذكرها، بالنسبة لبنك التنمية المحلية فالملاحظ أن الإدارة العليا عملت وبجهد كبير من أجل ترجمة إرادتها القوية للتغيير إلى واقع معاش، ظهر من خلال كل تلك التغييرات المستحدثة ابتداء من التوجه الاستراتيجي، تحديث نظام المعلومات إلى تعديل الهيكل التنظيمي حيث ظهرت بوادر النجاح والتفوق والذي التمسناه من خلال الأرباح المحققة، رضا الزبون، والمنتجات المطورة والتي تبقى دائما في حاجة إلى تحسين وتطوير تزامنا وتطور حاجات العملاء وتطلعاتهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نذكر:

- إن دعم الإدارة العليا وإدارة التغيير بكفاءة يعتبر عامل جد مهم وحاسم في تعزيز التوجه الاستراتيجي؛

- عملية تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة تظهر فالبدية أنها مكلفة نسبيا بسبب أشغال الدراسة، تدعيم القاعدة التكنولوجية للمؤسسة، تكوين الأفراد... إلخ، سرعان ما تظهر ايجابياته بعد التحول نحو الاستخدام، خصوصا مع تخطيط جيد وتضافر جهود الأفراد؛
- على مستوى البنك، كان لتبني نظام SAB انعكاس جد ايجابي على أنشطة البنك حيث عمل على اقتصار الكثير من التكاليف المتعلقة بالوقت وجهد الأفراد، تكاليف التشغيل وتكاليف الصيانة؛
- ساهم نظام SAB وبشكل فعال في تعزيز الدور الايجابي للتوجه الاستراتيجي للبنك في تحسين أدائه المستدام؛ من خلال النتائج التي توصلنا إليها، ارتأينا تقديم التوصيات التالية:
- قبل التوجه الاستراتيجي، يجب تهيئة أفراد المؤسسة والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تضمن استعدادهم وتنمي رغبتهم في أن يكونوا جزء إيجابي من التغيير؛
- يجب عند اتخاذ قرار تبني نظام ERP، إعداد دراسة متكاملة وشاملة لكل أنشطة ووظائف المؤسسة حتى يضمن توحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة على كل المستويات؛
- يجب تدعيم أفراد المؤسسة مستخدمي نظام ERP، ببرامج تكوينية تدريبية من أجل ضمان تحقيق الغاية المرجوة منه مع العمل على التحديث بصفة دورية ومستمرة.

قائمة المراجع:

- BDL. (2018). Rapport annuel 2018. Algérie.
- Belloul, F. (2017). la volonté du changement ensemble, l'histoire du projet qui a métamorphosé la Banque De Développement Local. Algérie: Allégorie group.
- Bidgoli, H. (2004). The internet encyclopedia (Vol. 1). (J. W. Sons, Ed.) New Jersey, USA.
- Botta-Genoulaz, V., & Millet, P.-A. (2006). An investigation into the use of ERP systems in the service sector. International journal of production economics, 99(1-2), pp. 202-221.
- Cássia, A. d., & Zilbert, S. N. (2016). Strategic orientation and innovative activities : an analysis using the PINTEC data from 1998 to 2011. Gest Prod journal, 23(03), pp. 447-458.
- Chan, Y., & Huff, S. (1997). Business Strategic Orientation, Information Systems, Strategic Orientation and Strategic Alignment. Information Systems Research, 8(2), pp. 125-150.
- Ciemleja, G., & Lace, N. (2011). The Model of Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprise. Engineering Economics, 22(5), pp. 501-509.
- Deltour, F., & Farajallah, M. (2014). l'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques. Management international, 18(2), pp. 155-168.
- El Hajj, M. C. (2016). Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban. 11ème congrès du RIODD "Energie, environnement et mutations sociales" (pp. 1-21). Saint Etienne: Ecole des Mines de Saint Etienne.

- Gattiker, T., & Goodhue, D. (2000). Understanding the Plant Level Costs and Benefits of ERP : Will be Ugly Duckling Always Turn Into a Swan. Proceedings of 33rd Hawali International Conference on System Sciences-2000.7. IEEE Computer Society.
- Hansen, E., & Dibrell, C. (2006). Market Orientation, Strategy, and performance in the Primary Forest Industry. *Forest Science*, 52(03), pp. 209-220.
- Kalika, M., & Gauzente, C. (2001). Orientation stratégique externe et performance : le cas des moyennes entreprises du secteur agroalimentaire. *Revue Sciences de Gestion*, 28, pp. 29-52.
- Krzakiwicz, K., & Cyfert, S. (2019). Strategic orientations of the organization-entrepreneurial, market and organizational learning. *Management journal*, 23(01), pp. 7-19.
- Lequeux, J.-L. (2008). *Manager avec les ERP - Architecture Orientée Services (SOA)* (éd. 3e). Paris, France: Edition d'organisation - groupe EYROLLES.
- Liu, G., Takeda, S., & Ko, W.-W. (2012). Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. (SAGE, Ed.) *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, pp. 1-22.
- Renaud, A., & Berland, N. (2007). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), 23-25 mai 2007, poitiers.
- Shang, S., & Seddon, P. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems : the business manager's perspective. *Information Systems Journal*(12), pp. 271-299.
- Tutar, H., & Nart, S. (2015). The effects of strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance : The Case of ASEM. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(207), pp. 709-719.
- إحسان دهش جلاب. (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية : بحث ميداني في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*, 15(03)، الصفحات 42-64.
- بدرة سلفاوي، و محمد بركة. (2017). محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*(2017/12)، الصفحات 55-74.