جامعة يحي فارس بالمدية
كليـــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم مالية ومحاسبة

الموضوع:

دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المصرفية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة المدية

متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية ومحاسبة

تخصص مالية المؤسسة

إعداد الطالبتين

- نبية بن راحيل
- إلهام بن الحاج

إشراف الأستاذ(ة)

-خديجة عراب هريش

الأستاذ	درجة العملية	الرتبة
محمد لمين علوطي	أستاذ محاضر –أ–	رئيسا
خديجة عراب هريش	أستاذ محاضر –أ–	مشرفا ومقررا
حبيبة العيداني	أستاذ محاضر–أ–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:2023/2022

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز عملنا المتواضع ونشكره على فضله فهو المعان والمستعان.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الكبير إلى الأستاذة المشرفة" عراب هريش خديجة"، لمجهوداتها المبذولة في إعداد هذه المذكرة والأستاذ الفاضل "علوطي لمين" على مساعدته لنا وعطائه، وجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة يحي فارس، وكل الشكر للسيد رابح رايس رئيس مصلحة الزبائن بالبنك الوطني الجزائري وكل الموظفين به على حسن الاستقبال والمعاملة.

كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة على الوقت الذي خصصوه لنا لمطالعة هذا العمل خدمة للبحث العلمي.

نبية وإلهام

إهداء

قال تعالى<<وما بكم من نعمة فمن الله>>

الصلاة والسلام على أشرف الخلق

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء

والمرسلين أما بعد:

أهدى ثمرة هذا الجهد لأهل العطاء، إلى من علمني

أبجديات الحياة وناضل من أجلي وتعب لأرتاح،

إلى نبراس العطاء ومعلمي الأول وجوهر قلبي "أبي"

الحبيب أطال الله عمره.

إلى من تجرعت كأس الشقاء مرا لتسقيني رحيق السعادة،

إلى الشمس التي أنارت دربي، إلى من جعلت جنان الخلد

تحت قدميها "والدتي الحبيبة"، إلى سندي في الحياة

وذراعي الأيمن إخوتي، إلى صديقاتي وزملائي

الذين رافقوني طوال المشوار الدراسي،

إلى أساتذتي الكرام، إلى كل طالب علم،

إلى كل من أحبني وتمنى لي الخير.

أهديكم هذا الجهد المتواضع

نبية بن راحيل

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا إلى ما كنا نطمح إليه

ونشكره أولا وأخيرا، والصلاة والسلام على أشرف الخلق

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين

أما بعد:

إلى وردتي ووريدي ووتيني، وصالي وجودي إلى

صديقتي وصندوقي إلى صوابي وصبحي وصورتي

إلى صبري وصفائي وصمودي إلى أمني ومأمني

ومسكني وسكني وسكينتي إلى روحي وراحتي

وروحانيتي إلى قوتي إلى قلبي وقالبي وقمري

وكل ما أملك إلى سيدة أفتخر بكونها أمي حفظك الله

وأطال في عمرك وأبقاك تاج فوق رأسي.

إلى من رباني في صغري وأحبني حقا، إلى معلمي ورفيقي

ومرشدي وجوهر قلبي إلى سيدي أبي أطال الله في عمرك

إلى أعز وأحن وأحب اخوتي وزوجة أخي

إلى رفيقتي وحبيبتي عمتي أطال الله في عمرك

إلى كل زميلاتي وزملائي الذين شاركوني

في هذا العمل المتواضع

إلى كل الأساتذة في جامعة يحي فارس

وكل من نور فكري وساهم في نجاح هذا العمل

إلهام بن الحاج

المستخلص:

إن التطور السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة الشرسة بالإضافة إلى الحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة في جميع المجالات، جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في جميع الميادين، ولهذا تعتبر اليقظة التنافسية أحد المداخل الإدارية لتعامل المؤسسة مع محيطها بما يحمله من متغيرات داخلية وخارجية.

وفي هذا الصدد عالجت هذه الدراسة دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المصرفية، حيث تبرز أهمية اليقظة في توفير المعلومات الآنية والمستقبلية اللازمة للسير الحسن للوظيفة المالية، وبذلك فاليقظة التنافسية تساعد المسيرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية في طابع استباقي انطلاقا من ترجمة المعلومات المالية إلى قرارات هادفة متعلقة بالتمويل والاستثمار.

الكلمات المفتاحية: اليقظة التنافسية، اتخاذ القرار، القرارات المالية.

The rapid development of events in the information age, the enormous pressure of market forces and fierce competition, in addition to the constant movement of markets and consumers and the great developments in all fields, made many institutions find it difficult to keep pace with these rapid developments in all fields, and for this reason competitive vigilance is considered one of the administrative entrances to the institution's dealings with environment with its internal and external variables.

In this regard, this study addressed the role of competitive vigilance in making financial decisions in banking institutions. To meaningful decisions related to financing and investment.

Keywords: competitive vigilance, decision making, financial decisions.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	III – I
فهرس الأشكال والجداول	VI – V
مقدمة	أ – و
الفصل الأول: اليقظة التنافسية في النظام المصرفي	
تمهيد	**08**
المبحث الأول: ماهية اليقظة	**09**
المطلب الأول: مفهوم اليقظة	**09**
المطلب الثاني: مراحل اليقظة وأهميتها في النظام المصرفي	**10**
المطلب الثالث: وظائف وأنواع اليقظة	**13**
المبحث الثاني: ماهية اليقظة التنافسية	**19**
المطلب الأول: مفهوم اليقظة التنافسية	**19**
المطلب الثاني: دور اليقظة التنافسية وأهميتها في تعزيز تنافسية المؤسسات المصرفية	**24**
المطلب الثالث: اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية	**26**
خلاصة الفصل	**33**
الفصل الثاني: اتخاذ القرارات المالية في المصرف	

تمهيد	**35**
المبحث الأول: الإطار النظري لاتخاذ القرارات المالية	**36**
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصها	**36**
المطلب الثاني: أنواع عملية اتخاذ القرارات المالية	**39**
المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات المالية	**44**
المبحث الثاني: اليقظة التنافسية كأداة لاتخاذ القرار المالي	**46**
المطلب الثاني: العوامل والأساليب المؤثرة على فعالية القرارات المالية	**53**
المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية	**57**
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري (BNA)–المدية–	
تمهيد	**63**
المبحث الأول: نبذة عن البنك الوطني الجزائريBNA	**63**
المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري	**63**
المطلب الثاني: بطاقة فنية للبنك الوطني الجزائري وكالة المدية هيكله التنظيمي	**66**
المطلب الثالث: تقديم مصلحة إدارة العملاء	**69**
المبحث الثاني: أثر اليقظة التنافسية على اتخاذ القرارات المالية في البنك الوطني الجزائري	**71**
المطلب الأول: مجالات الدراسة	**71**
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان والاتساق الداخلي للمحاور	**73**
المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات	**77**
المطلب الرابع: العلاقة بين اليقظة التنافسية واتخاذ القرارات المالية	**87**

خلاصة الفصل	90
خاتمة	92
قائمة المراجع	96
الملاحق	102

قائمة الاشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مراحل عملية اليقظة	11
02	عناصر اليقظة التكنولوجية	16
03	عناصر اليقظة التجارية	17
04	عناصر اليقظة البيئية	18
05	الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوي التنافس الخمس لبورتر	30
06	مراحل عملية اتخاذ القرار	44
07	سيرورة مراقبة البيئية	58
08	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية	68

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01-02	أنواع النسب المالية	48
02-02	معدل العائد المحاسبي	51
03-02	صافي القيمة الحالية	52
04-02	معايير حالة المخاطرة وعدم التأكد	52
01-03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	72
02-03	تقدير الاتجاهات	72
03-03	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.	73
04-03	الاتساق الداخلي لعبارات محور قياس مدى استيعاب لنظام اليقظة التنافسية	74
05-03	الاتساق الداخلي لعبارات قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة	75

	التنافسية في البنك محل الدراسة	
06-03	الاتساق الداخلي لعبارات محور قياس مدى اعتماد البنك على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.	76
07-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	77
08-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	78
09-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير التعلمي	79
10-03	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول	80
11-03	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	82
12-03	قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.	84
13-03	العلاقة بين قياس مدى استيعاب البنك وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك في اتخاذ القرارات المالية	88

مقدمة

مقدمة

تمهيد

إن بيئة الأعمال هي بيئة شديدة التعقد سمتها الأساسية التغير الدائم والمستمر، بسبب التنامي المضطرد لظاهرة العولمة وما ينتج عنها من انفتاح للأسواق وتقارب السلوك الاستهلاكي للمستهلك العالمي، وتحول العالم إلى قرية صغيرة تحتدم بها المنافسة بين المؤسسات الناشطة بها من أجل الاستمرار، خاصة بزيادة وعي مسيريها بأن الاستمرار سيكون للقادر على التكيف والتأقلم مع هذه البيئة وليس الانعزال عنها.

في ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات تسعى إلى خلق التوازن بين نقاط القوة والضعف لديها، مع الفرص والتهديدات المطروحة بالبيئة الخارجية، بغية تقليل الفجوة بين الأهداف المسطرة والمحققة، إلا أن لجوءها للتخطيط الاستراتيجي من أجل ضمان ذلك لم يعد وحده كافيا للتنبؤ بما قد يحصل آجلا، كون أن الخطط الطويلة والأهداف بعيدة المدى تعترضها تغيرات كثيرة غير متوقعة لم يعد بإمكان المؤسسة السيطرة عليها بصفة مطلقة، حيث لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر المعلومة في الوقت والمكان المناسبين كون أن المعلومات التي تخص محيط المؤسسة سواء الداخلي أم الخارجي أصبحت كثيرة ومتجددة، الأمر الذي أدى إلى حتمية التأثير على فاعلية اتخاذ القرارات المالية، ذلك أن اتخاذ قرار مالي فعال يبنى على مدى توفر معلومات أكيدة ذات مصداقية وجودة عالية.

هذا ما جعل المؤسسات تسعى جاهدة إلى تعزيز قدراتها التنافسية والتي تعتبر الموجه الرئيسي لنجاحها أو فشلها، وتحصيل مقومات الصمود في وجه المنافسة الشرسة من خلال التموقع المريح وإيجاد الوضعية المناسبة في قطاعها، وذلك برصد كل ما يتعلق بشؤون منافسيها، وذلك بتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم وتطلعاتهم المستقبلية وصولا إلى استراتيجياتهم المتبعة، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية والتي تعتبر بمثابة السلاح الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والنجاح في أسواقها، ومواجهة تحديات البقاء والاستمرار وتحقيق أهداف الربحية والنمو والتوسع... وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها ونشرها، ثم استخدامها من أجل اتخاذ قرارات مالية فعالة في طابع استباقي وتوقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية والذي يعتمد في الأساس على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية.

إشكالية الدراسة:

تتجسد الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى اعتماد البنك الوطني الجزائري(BNA) على نظام اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية؟

التساؤلات الفرعية:

تنبثق من التساؤل الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بنظام اليقظة التنافسية؟ وفيما تكمن أهمية هذا النظام في المؤسسات المصرفية؟
2. ما مدى اعتماد المؤسسات المصرفية على النسب والمؤشرات المالية في قياس وتقييم أدائها وتحليل مركزها المالي؟
3. ما هو واقع اليقظة التنافسية في المؤسسات المصرفية؟ وكيف يؤثر على اتخاذ القرارات المالية؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من التساؤلات السابقة، نطرح الفرضيات التالية بغرض تقييمها من خلال هذا البحث:

الفرضية الأولى: يقصد بنظام اليقظة التنافسية بأنه النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين.

الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسات المصرفية بصفة كبيرة على النسب والمؤشرات المالية لقياس أدائها وتحليل مراكزها المالية وذلك لجودة مخرجاتها ودقة نتائجها.

الفرضية الثالثة: تهتم المؤسسات المصرفية باليقظة التنافسية لكن ليس بالتركيز الكبير وذلك لعدم إدراك أهميتها بالإضافة لعدم توفر شروطها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة، إلا أنها لها تأثير كبير في اتخاذ القرارات المالية كمعرفة الوضعية المالية والحصة السوقية للمؤسسات المنافسة.

دوافع اختيار الموضوع:

إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع هو الاعتبارات التالية:

- توافق الموضوع مع محتوى التخصص العلمي "مالية المؤسسة"؛

– أهمية الموضوع في الوقت الراهن خاصة مع ما يشهده العالم من تطورات وتقلبات سريعة، أين أصبح أداء المؤسسات مرتبطا بمدى قدرتها على فهم بيئتها الخارجية والداخلية، وما ستوفره اليقظة التنافسية من مزايا للمؤسسات؛

– حداثة وديناميكية وحيوية الموضوع.

أهمية الدراسة:

– يقيننا الشخصي بأهمية هذا الموضوع، وكذا معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة التنافسية في اتخاذ القرار المالي في المصارف.

حيث تكمن أهمية هذا البحث في أن لليقظة التنافسية دور رئيسي وأساسي لاستمرار المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، وبقائها وتفوقها على المنافسين من خلال اكتسابها مزايا تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها، كما تبرز أهمية الموضوع على المستوى التطبيقي بالنسبة للمؤسسة الجزائرية حيث تؤكد على ضرورة التكيف وتأقلم المؤسسات مع ظروف البيئة المحيطة والمتغيرة بالتغير المستمر.

أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإننا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

– إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسة المصرفية لمعرفة كل ما يتعلق باليقظة التنافسية ودورها في اتخاذ القرارات المالية، وقياس مدى تبني البنك الوطني الجزائري(BNA) لنظام اليقظة التنافسية؛

– تقديم طريقة علمية وعملية للمؤسسات كي تقوم بدراسة بيئتها الخارجية والداخلية حتى تزيد من فعاليتها في أداء الوظيفة المالية، خاصة أن هذا الجانب مهمل من قبل المؤسسات المصرفية.

حدود الدراسة:

لإسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع تم إجراء الدراسة في البنك الوطني الجزائري (BNA) بولاية لمدية، حيث شملت فترة توزيع استمارات الاستبيان وجمعها من أفراد عينة الدراسة، طبقت هذه الدراسة على موظفي البنك الوطني الجزائري(BNA)، تم التطرق إلى متغيرين أساسيين هما اليقظة التنافسية كمتغير مستقل والقرارات المالية كمتغير ثابت.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مراجعة المعلومات والبيانات في الأدبيات المتوفرة حول اليقظة التنافسية بالإضافة إلى القرارات المالية، حيث في الجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك بتحليل استطلاعات الآراء المجمعة لعينة من موظفي البنك الوطني الجزائري بالمدية

الدراسات السابقة:

على سبيل الذكر وليس الحصر نستعرض فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت جزءا من هذا الموضوع:

1-دراسة محمد علي مروج "**دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال فترة 2000-2012**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح وتبيان المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة التنافسية والأداء المستدام، من أجل كشف وتحديد العلاقة التي تجمع بينهما، وتبيان أهمية تفاعل المؤسسات مع البيئة التي تتواجد فيها من أجل الحفاظ على مكانتها وتحسين قدراتها.

2-دراسة فاطمة الزهراء ثلجون وعائشة قاسمي "**علاقة اليقظة التنافسية بالميزة التنافسية في المنظمة" دراسة حالة شركة موبيليس فرع البويرة**" نموذج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهداف المؤسسة عن طريق التعرف الجيد على بيئتها، والتحليل الدقيق لقدراتها، واختيار الإستراتيجية المناسبة لقدراتها في تلك البيئة، وهو ما يزيد من درجة الوصول للأهداف المسطرة، حتى تقوم هذه المؤسسة بعملية اليقظة على أكمل وجه لا بد لها من وضع خلية يقظة متكاملة وقائمة بذاتها في هيكلها التنظيمي.

صعوبات الدراسة

عند قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- ❖ تمثلت بالدرجة الأولى في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من البنك، والتي أخذت الجزء الأكبر في إنجاز الدراسة التطبيقية؛
- ❖ عدم الحصول على القدر المرغوب من المعلومات من البنك محل الدراسة لأنه ذات طابع سري؛
- ❖ عدم تمكننا من الحصول على المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة باللغة العربية، مما يصعب ترجمة بعض المصطلحات الاقتصادية لأنها لغة علمية تقنية بحتة؛
- ❖ صعوبة قياس الأثر بدقة بين متغيرات الدراسة، نظرا لعدم وجود مصداقية تامة في الإجابات على أسئلة استمارة الاستبيان الموزعة على أفراد العينة، بحجة تلقي تعليمة في المؤسسة تمنع تسريب المعلومات الخاصة بالنشاط وذلك للمحافظة على السرية التامة.

هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، ولإثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، تناولنا في الفصل الأول" **اليقظة التنافسية في النظام المصرفي**" وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين، خصص المبحث الأول للإلمام بماهية اليقظة، أما المبحث الثاني خصص لدراسة اليقظة التنافسية.

أما بالنسبة للفصل الثاني فيتمحور حول "**اتخاذ القرارات المالية في المصارف**" والذي قسم بدوره إلى مبحثين، مبحث للإطار النظري لاتخاذ القرارات المالية، ومبحث خصص لليقظة التنافسية كأداة لاتخاذ القرارات المالية.

أما عن الفصل الثالث والأخير والذي يمثل دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري(BNA)، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول نبذة عن البنك الوطني الجزائر. أما المبحث الثاني فتم تسليط الضوء فيه على أثر اليقظة التنافسية على اتخاذ القرارات المالية في البنك الوطني الجزائري.

الفصل الأول

اليقظة التنافسية في النظام المصرفي

تمهيد:

تنشط المؤسسة في بيئة كثيرة التغير حادة المنافسة، مما يلزمها البحث دوما عن طرق جديدة لاكتشاف ميزاتها التنافسية واكتشاف مصادرها الحقيقة وتنميتها بما يناسب التغيرات والظروف الخاصة من الصمود امام جميع الضغوطات وتؤلها إلى تحقيق نوع من التفوق والأفضلية على المنافسين وهذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد أسلوب يتماشى مع متغيرات مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية ولعل أهمها نظام اليقظة التنافسية.

وبناءا على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية اليقظة.

المبحث الثاني: ماهية اليقظة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وسنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء عليها من خلال التعرض للنقاط التالية: ماهية اليقظة، أنواع، وظائف وأهداف اليقظة، المعلومة كمورد أساسي في اليقظة وتنظيم خلية اليقظة.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة

ظهرت اليقظة في بداية ثمانينات القرن العشرين، وتطورت في ظل اقتصاد سائر في طريق العولمة أين تبحث المؤسسات عن سبل لزيادة أدائها التنافسي من خلال التكيف المستمر مع التغيرات البيئية.

وقبل التطرق إلى مفهوم اليقظة وما تعنيه في مجال إدارة الأعمال، نوضح أصل ومعنى هذا المصطلح في حد ذاته.

نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو في حالة حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن متيقظين، وفي اللغة:" نقول تيقظ تيقظا لشيء ما" أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضا اليقظ والمتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة. ويستعمل التيقظ أيضا بغض النظر عن الحالة العادية للشخص، للإشارة إلى الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة اليقظ على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه[1].

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها[2].

---

[1]_فالتة اليمين، درجة اكتشاف الإشارات وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (12)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص23.

[2]_حديد رتيبة، حديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005 ص 189.

قد حظيت اليقظة بمجموعة من التعاريف، نستعرض أهمها فيما يلي:

- حسب Business dictionary اليقظة هي رصد دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للكشف المبكر على الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على الخطط الحالية والمستقبلية لها[1].
- أما جاكوبياك JAKOBIAK.F فيرى أن اليقظة هي ملاحظة وتحليل البيئة، ثم نشر ومعالجة المعلومات المنتقاة لاستعمالها في اتخاذ القرار. واليقظة هي الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية.[2]
- هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم (رؤيته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، لاتخاذ القرار المناسب وذلك خلال عملية بحث، تحليل، وانتقاء، تلك المعلومة الجيدة للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق التفوق المستمر. [3]

من خلال التعاريف المقدمة، يمكن القول بأن اليقظة هي سيرورة مستمرة ترتبط بتسيير المعلومة) استقطاب، جمع، تحليل ونشر)، تسمح باستباق ورصد التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف اتخاذ القرار الأمثل من خلال استغلال الفرص وتفادي التهديدات ومن ثم زيادة تنافسية المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل اليقظة وأهميتها في المؤسسات المصرفية.

ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أبرز المراحل التي تمر بها اليقظة وأهميتها في المؤسسات المصرفية.

الفرع الأول: مراحل عملية اليقظة

تمر عملية اليقظة بثلاثة مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية، وهي:[4]

1-الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهود اليقظة عليه فهناك عدة أسئلة أساسية يتم طرحها وهي مهمة جدا في

[1] _ www.businessdictionary.com consulté le 31/03/2023

[2] تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة: حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2019، ص36

[3] أحمد بن خليفة، شعباني مجيد، فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات)، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، العدد:01، 2018، ص 25.

[4] http://www,strategis .ie ge ca/ssyp/bs 0021f:html.20/05/2023,p58

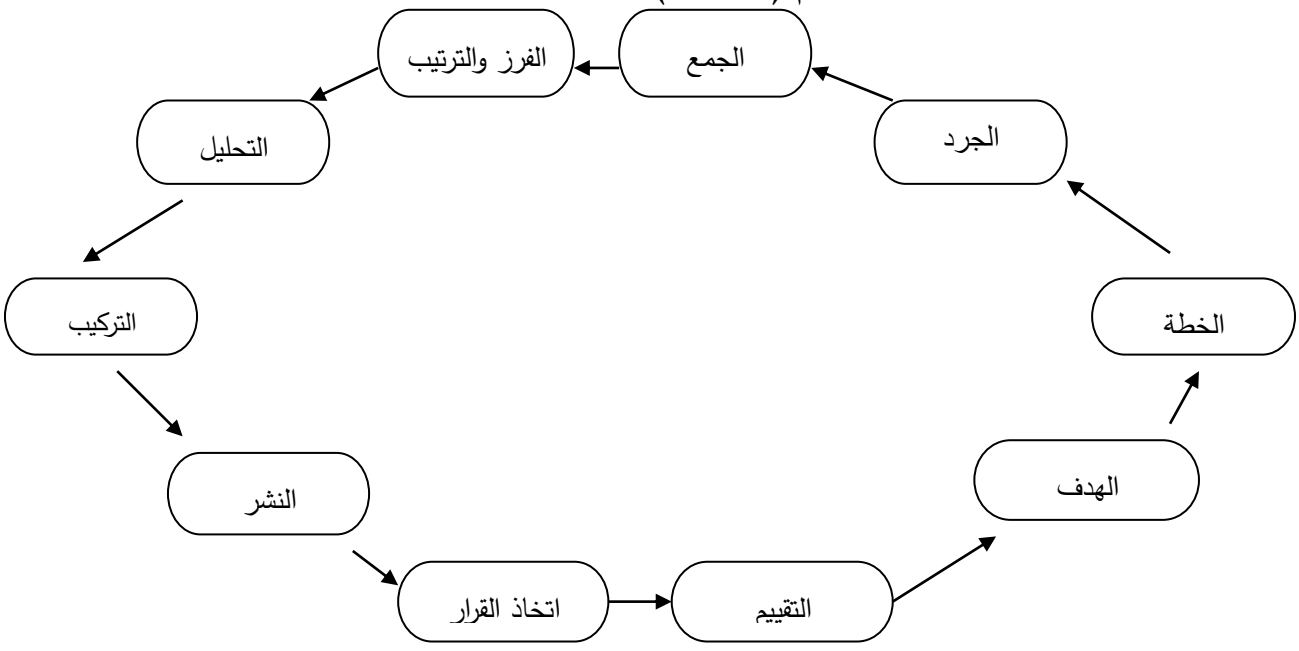
عملية جمع المعلومات من نراقب؟، ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل، أي تحديد مصادر المعلومات؛

2-التحليل والتركيب: بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية. وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير أخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار؛

3-النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب، لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لن تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تليها الخطوة الأخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

ويمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): مراحل عملية اليقظة



المصدر: دحماني سعيدة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والأثاث المكتبي، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة العقيد أكلي محند أولحاج، بالبويرة، 2018، ص28.

ويتطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية ومنهجية أكيدة إذ يستوجب علينا القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة، فأي خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.

الفرع الثاني: أهمية اليقظة في المؤسسات لمصرفية.

إن الوعي بأهمية اليقظة شيء حديث نسبيا، فالعولمة والتدفق السريع للمعلومات أدى إلى تسارع التغيرات الاقتصادية، لذا فإنه من الضروري على المؤسسة أن تكون يقظة بفضل هذه الأداة حيث تسمح اليقظة بمعرفة الوضعية الحالية للمؤسسة بالنظر لبيئتها، والأهم من ذلك[1]:

- الاطلاع على الفرص التي توفرها البيئة وفي الوقت المناسب؛
- استباق التطورات الحاصلة في البيئة؛
- إتاحة الوقت للتصرف ورد الفعل.

أما عن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي[2]:

- ❖ تسمح اليقظة بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- ❖ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته؛
- ❖ تسمح اليقظة بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- ❖ اليقظة أداة إستراتيجية للتسيير، حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة، ومن المنافسة في السوق؛
- ❖ اليقظة أداة للتنافسية تسمح بالاستباق والتفوق على المنافسين، حيث تستطيع المؤسسة من خلالها تنمية العديد من المزايا التنافسية؛ فهي تمكن من التحسين المستمر في السلع والخدمات، ومن ثم تحسين علاقاتها مع زبائنها وموردیها.

[1] _ وقنوني باية، عبد الكريم نادية، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية)، مجلة الدراسات الاقتصادية المالية، المجلد05، العدد:01، 2021، ص37.

[2] _ حديد رتيبة، حديد توفيل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ص 196.

هناك من يرى بأن اليقظة تساهم في إعطاء مفاتيح للعمل، فهي تزود المؤسسة بمعلومات إستراتيجية وفي منظورها الصحيح وكذا بيانات مفهرسة ومنظمة تساعد في اتخاذ القرار؛ فهي تساهم في تقديم المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب[1].

المطلب الثالث: وظائف وأنواع اليقظة

بعد الإلمام بماهية اليقظة نتعرف فيما يلي على وظائف وأنواع اليقظة.

الفرع الأول: وظائف اليقظة.

اقترح (Corine COHEN) خمس وظائف وأهداف لليقظة[2]:

1-الوظيفة الاستباقية La fonction proactive: الغرض من اليقظة هو استباق التهديدات والفرص التي تنشأ في البيئة، فمصادر التهديدات والفرص كثيرة ومتنوعة؛ فمثلا يمكن أن يكون مصدر التهديدات هو المنافسون كما يمكن أن تكون التشريعات الجديدة. أما الفرص فقد تأتي من إمكانية الاستحواذ على أسواق جديدة، أو كظهور تكنولوجيا جديدة. حيث أنها تهدف إلى أفضل استباق للتهديدات لتجنبها، وكذا فرص لاستغلالها.

2-الوظيفة الإعلامية:La fonction informative هي وظيفة قاعدية (أساسية) ضمن نشاط اليقظة، إذ أن توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة. حيث تلبي هذه الأخيرة احتياجات المؤسسة من المعلومات، فقد تتعلق هذه المعلومات بالدراسات والأبحاث التي يقوم بها المنافسين، وقد تكون المعلومات المقدمة من اليقظة معالجة أو لازالت على صورتها الخام. فهي تسمح بالحصول على أفضل فهم للبيئة، ودراية أفضل لخطط ونوايا المنافسين، وتقلل من حالة عدم التأكد في صنع القرار.

3-الوظيفة التحليلية والتركيبية La fonction analytique et synthétique: هي تحليل المعلومات التي تم جمعها، ومن ثم عملية التركيب الذي بدوره يكمل التحليل، ذلك أنه يسمح بوصل المعلومات غير المتجانسة وإعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى مصممة خصيصا لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

---

[1] _ أحمد بن خليفة، شعبانى مجيد، فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات مرجع سابق ذكره، ص44

[2] _حديد رتيبة، حديد توفيل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة مرجع سابق ذكره، ص 23.

4-وظيفة التشكيل: La fonction de mise en forme هي تنسيق المعلومات وتحليلها وتوليفها. أي إعطاء شكل للمعلومات التي تجمعها، تحللها، تركبها. جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دورا مهما في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة. ويقصد بتشكيل المعلومات المجمعة، وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحنى، بيان...) حيث تهدف عملية التشكيل إلى فهم المعرفة التي تم نشرها وتسهيل الوصول إليها وقت الحاجة.

5-وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات fonction d'identification des besoins d'information: تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة الاستراتيجية وظيفتها أيضا القيام بتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تجيب عن توقعات المستخدمين، سواء كانت هذه التوقعات ضمنية أو مصرح بها. بمعنى اليقظة تستخدم تقنية الاستهداف، أي تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات التي يجب الحصول عليها، أو تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.[1]

الفرع الثاني: أنواع اليقظة.

تقسم اليقظة حسب الحالات الزمنية إلى أربعة أنواع[2] :

_اليقظة الدائمة La veille permanente: هي اليقظة التي تكون في كل وقت، تعمل بمثابة رادار، تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار في البيئة.

-**اليقظة الدورية la veille périodique:** هي رصد منتظم للهدف، تختلف حسب الهدف ودورية مصادر المعلومات، وتظهر المعلومات المرجوة منها في التقارير، الدراسات والمجلات، والمنشورات المتخصصة.

- **اليقظة الموسميةLa veille occasionnelle** : هي مراقبة منظمة للمواقع المستهدفة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد حددت الهدف الواجب مراقبته دوما.

- **اليقظة المضبوطة (الدقيقة)La veille ponctuelle** : هي مراقبة وتحليل الهدف في وقت معين ضمن سياق معين.

[1]زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013، ص51.

[2] _ يوسف سعيداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2021، ص13

حسب Nathalie Duhard،Patrice Allain-Dupré (1996) هناك نوعين من اليقظة[1]:

– **اليقظة الإيجابية:La veille positive** يتم التعامل في هذا النوع من اليقظة مع المعلومات غير المنتشرة من قبل، خاصة المعلومات الرمادية، والتي تكون في أغلب الأحيان شفهية وغير موثقة.

– **اليقظة السلبيةLa veille négative** : يتم التعامل هنا مع المعلومات التي نشرت من قبل، والموثقة.

وإلى جانب هذين النوعين يمكن إضافة نوع أخر هو:

_اليقظة الهجومية: la veille offensiveهذه الأخيرة تستخدم آليات سريعة وهجومية لحيازة معلومات تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة المنافسة.

كما رأينا هناك أنواع مختلفة من اليقظة، إلا أن هناك إجماع كبير من قبل العديد من المؤلفين على الأنواع التالية:

1-اليقظة التكنولوجية La veille technologique: اليقظة التكنولوجية هي اليقظة التي تكرسها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية، (أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية، ابتكار منتجات أو خدمات، ظهور معدات وآلات جديدة)، وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في[2]:

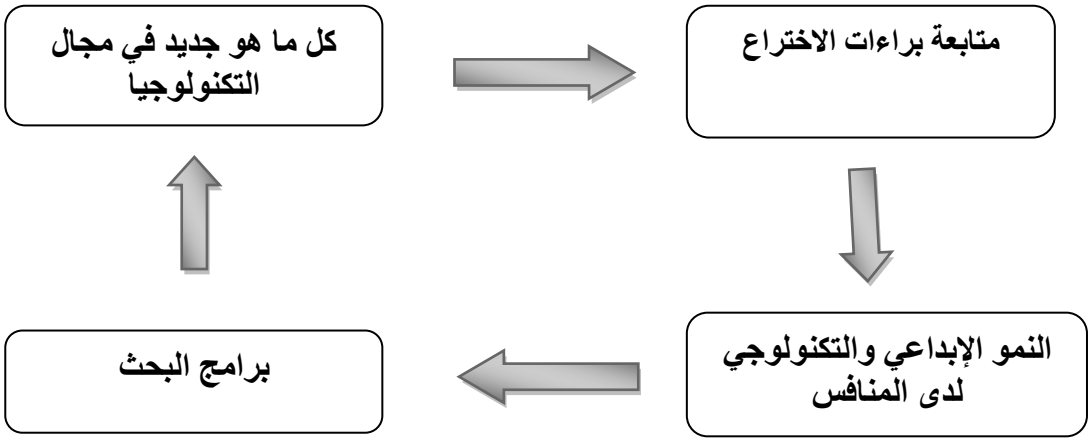
- جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه (الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في الطرق وأساليب الصنع ...

[1]يوسف سعيداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مرجع سابق ذكره، ص15

[2]العشابي فاطمة الزهرة، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المشاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، العدد:01، يناير 2016، ص276

يمكن توضيح عناصر اليقظة التكنولوجية خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01-02): عناصر اليقظة التكنولوجية



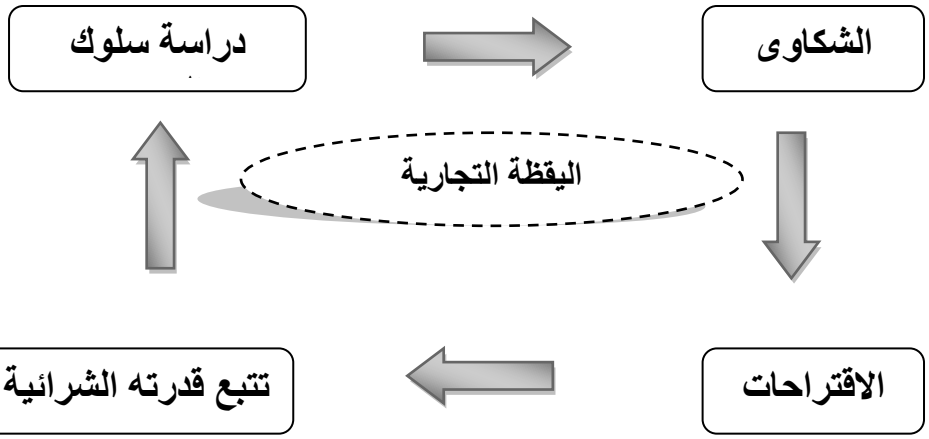
المصدر: العشابي فاطمة الزهرة، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المشاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، العدد:01، يناير 2016، ص276.

2-اليقظة التجارية La veille commerciale: في هذا النوع من اليقظة يتم التركيز على الاحتياجات المتغيرة للزبائن على المدى الطويل، وكذا تطورات العلاقة بين المؤسسة والزبائن، كما يتم تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطورات العلاقة بين الموردين والمؤسسة، إمكانية المورد من انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.[1]

[1] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادر تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص84

يمثل الشكل التالي عناصر اليقظة التجارية:

الشكل رقم (01-03): عناصر اليقظة التجارية



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادر تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص84

3-اليقظة الاجتماعية La veille sociétale: تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. ويهدف هذا النوع من اليقظة إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها. فهي تمنح إشارات للحد أو التقليل منها:

* مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة؛

* سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

4_ يقظة صورة المؤسسة: la veille image تهدف إلى رصد الطريقة التي ينظر بها إلى المؤسسة من قبل الموردين، الزبائن، جمعيات المستهلكين، وهي يقظة ذات طابع دفاعي، تسمح برصد الشائعات التي تدور حول المؤسسة للتعامل معها بطريقة فورية، وفي الحالات القصوى يتم تشكيل خلية للأزمة.[1]

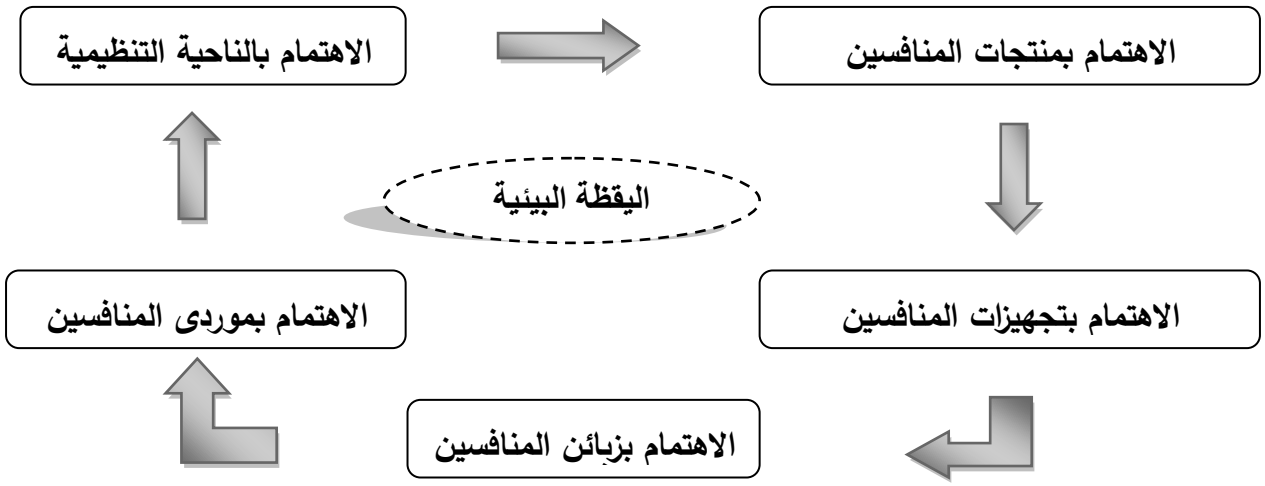
5-اليقظة البيئية: la veille environnementale وتضم باقي عناصر البيئة التي لم يتم التعرض إليها في الأنواع السابقة، أي تتعلق بباقي عناصر البيئة الكلية للمؤسسة، وهي المراقبة والتيقظ

[1]شوالي هارون، صغايري يزيد، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي، قالمة، 2016، ص 55

للتطورات والتغيرات الاقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية... التي تؤثر في نشاط المؤسسة. ويعد التعامل مع هذا النوع من اليقظة شيئا صعبا، لأنها تتعلق بجزء كبير نوعا ما من البيئة المتبقية، فعلى المؤسسة التعامل بدقة مع المعلومات المنتقاة ومعالجتها وتحليلها ليتم إرسالها إلى متخذ القرار[1].

يمثل الشكل التالي عناصر اليقظة البيئية:

الشكل رقم (01-04): عناصر اليقظة البيئية



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادر تطويرها، مرجع سابق ذكره، ص 84

6-اليقظة التنافسية La veille concurrentielle: وهي موضوع دراستنا وسنتطرق إليها في المبحث الموالي.

[1] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادر تطويرها، مرجع سابق ذكره، ص 83

المبحث الثاني: ماهية اليقظة التنافسية

لا شك في أن النجاح وتحقيق التفوق التنافسي يتطلب ضرورة الانفتاح على البيئة الخارجية والحصول على معلومات عنها واستغلالها في بناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة، حيث أنه ومنذ دخول مفهوم اليقظة التنافسية إلى مجال إدارة الأعمال لقي اهتمام كبيرا من قبل الباحثين وذلك لما كان للمنافسين من أثر على المؤسسة، مما تطلب نظام لليقظة التنافسية يعمل على رصد المحيط التنافسي من منافسين حاليين ومحتملين والوقوف على إمكانياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم؛ وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم اليقظة التنافسية والغاية من وجودها في المؤسسات المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم اليقظة التنافسية سنتطرق إلى مفهوم التنافسية:

الفرع الأول: تعريف التنافسية.

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بظهور كتابات (M. Porter)[1] التي تتعلق بالتنافسية والمزايا التنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات[2]. وقبل التطرق إلى بعض التعريفات التي تناولت مفهوم التنافسية لابد من التفرقة والتمييز بين ثلاثة مستويات للتنافسية: التنافسية على مستوى الدولة، التنافسية على مستوى القطاع والتنافسية على مستوى المؤسسة.

1-التنافسية على مستوى الدولة:

عرف معهد التنمية الإدارية IMD (Institute of Management Development)تنافسية الأمة أنها "حقل من حقول المعرفة الاقتصادية يحلل الوقائع والسياسات التي تشكل مقدرة المؤسسة على تعزيز وخلق قيمة أكبر لمؤسساتها ورخاء أكثر لشعبها"[3] فالمعرفة الاقتصادية تشكل حجر الزاوية

---

[2]بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد:01، 2022/06/16، ص153

[3] شوالي هارون، صغايري يزيد، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة اقتصادية: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، مرجع سابق ذكره، ص 90

*ميشيل بورتر، من مواليد23مايو1347، آن أربور، باحث أمريكي وأستاذ استراتيجية الأعمال في جامعة هارفارد ومستشار أعمال

بالنسبة لأي سياسة نمو اقتصادي أو اجتماعي وهي تساهم بذلك في زيادة التنافسية على مستوى الدولة[1].

كما عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي WEF (World Economie Forum): بأنها قدره البلد على تحقيق نسب نمو عالية للدخل الوطني الفردي والمحافظة عليها[2].

وتعرف أيضا بأنها مجموع الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

من خلال هذا التعريف يتبين بأن التنافسية ليست هدفا في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد من خلال محاولة رفع مستوى الدخل الوطني الفردي.

تعرفها **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية:** على أنها الدرجة التي يمكن وفقها العمل في شروط سوق حرة وعادلة بإنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخل الحقيقي على المدى الطويل. [3] أي أن التنافسية تتحقق من خلال تحقيق توازن السوق الحرة أي قانون العرض والطلب وهذا مع المحافظة على سيادة الدخل الحقيقي للفرد على المدى الطويل.

2-التنافسية على مستوى القطاع: وهنا نجد أن التنافسية تعني قدرة القطاع على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في الصناعة[4]، كما يقال على صناعة أو قطاع أنه تنافسي عندما يملك القدرة على تحقيق أرباح والمحافظة على حصة السوق المحلية أو الدولية.

3-التنافسية على مستوى المؤسسة: وهو الأهم بالنسبة لبحثنا حيث أن التنافسية على مستوى المؤسسة عرفت هي الأخرى عده تعريف نذكر من بينها:[5]

---

[1] http://www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD 2023/03/31 pdf_p30

[2] العشابي فاطمة الزهرة، بن وسعد زينة، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة Samsung، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، العدد:01، يناير 2016، ص 230

[3] عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 92

[4] _ عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 9 -10 نوفمبر 2010، ص 305

[5] Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998, P.217.

تعرف هيئة التجارة والصناعة البريطانية التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "المقدرة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومربحة إلى الزبائن الذين يرغبون في شرائها مفضلينها على منتجات المنافسين".

والتنافسية تشير إلى "الإمكانيات التي هي بحوزة المؤسسة في وقت ما من أجل مواجهة المنافسين، فهي تدل على القدرة التي تتميز بها المؤسسة مقارنة بالمنافسين الآخرين في نفس الوقت في المردودية والإنتاجية ما هي إلا مؤشرات جزئية من مجموع أوسع يسمى بالتنافسية".

هي مقدرة المؤسسة على تسليم منتجات والخدمات بصورة مستمرة ومربحة للزبائن الذين يرغبون بها ويفضلونها على منتجات المنافسين[1].

وكتعريف شامل للتنافسية نذكر بأنها تعبر على قدرة العون الاقتصادي على الإنتاج أو البيع أو النمو عبر الزمن من خلال تعزيز أو تثمين مكتسباته أو قدراته في بيئة متفتحة ومعقدة[2].

الفرع الثاني: تعريف اليقظة التنافسية

جاءت العديد من التعاريف بهدف تحديد معنى واضح وصريح لما يسمى باليقظة التنافسية حيث:

✓ اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة[3].

✓ تعتبر اليقظة التنافسية محور من بين محاور اليقظة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، تركز على متابعه الأسواق، متابعة الأعوان (المتمثلين بالدرجة الأولى في المنافسين).

---

[1] دحماني سعيدة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2018، ص11

[2] أيمن عبد المنعم عمارة، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ندى للحليب ومشتقاته، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لعربي بن مهيدي أم البواقي،2020، ص33

[3] _ رتيبة حديد، محمد بوتين، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد1، ص189.

✓كما يعرف (Daniel Rouach) اليقظة التنافسية على أنها "النشاط الذي يسمح بمتابعة الإجراءات والانسياق نحو قطاعات أخرى، المسارات الكاذبة والخداعات التي توضع من أجل مغالطة الفضوليين، التعديات والتطفلات المختلفة، الأبحاث الخاصة بالمنافسين المباشرين[1].

✓كما يتم تعريف اليقظة التنافسية على أنها الاستماع المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوما أن تكون على علم بالقدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين الفعليين كما تبحث على المنافسين المحتملين وإمكانياتهم. وتمكن هذه اليقظة المؤسسة من المعرفة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، ولا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والتكاليف فهي تهتم بمتابعة نقاط القوة والضعف وتنظيم المؤسسة بدرجة أولى.[2]

✓اليقظة التنافسية هي النشاط الذي يهتم بالبحث واستغلال المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومنافسيها ومجال نشاطها، بهدف تنمية منتجاتها وتنافسيتها.

✓تتمثل اليقظة التنافسية في: "المراقبة المستمرة لما يجري في المحيط ويتعلق بالمنافسة والمنافسين الحاليين أو المتوقعين وكذا البيئة التنافسية، وهذا لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم ومقارنتها مع تلك المتعلقة بالمؤسسة، بما يسمح لها من تحسين مكانتها التنافسية.

✓كما عرفت على أنها: "الاستعلام التنافسي أي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة" وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف) ثم تحليلها لاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

---

[1] _ Daniel Rouach، la veille technologique et intelligence économique، Que sais-je ? PUF, 1996, p55

[2] _ بركاني سمير، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة: مؤسسة موبيليس)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص68

ومهما تعددت الصيغة التي ينظر بها إلى مفهوم اليقظة التنافسية إلا أن مفادها واحد، إذ يمكن القول بأن اليقظة التنافسية هي المتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين، بهدف فهم سلوكهم واستباق المستقبل، من خلال جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب[1].

الفرع الثالث: أهداف اليقظة التنافسية.

تكمن الغاية من اليقظة التنافسية في:[2]

- رسم صورة عامة حول المنافسين؛
- معرفه الوضعية المالية للمنافسين؛
- إعداد مصفوفة (swot) نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالمنافسين؛
- تحديد أسعار المنافسين وحصصهم السوقية؛
- تحديد نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؛
- بناء الحجج، والحجج المضادة(Argumentaires et contre argumentaires) ؛
- معرفة أهداف المنافسين الجديدة؛
- معرفة قدرات المنافسين،
- معرفة الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

وباعتبار أن المعلومة حول الوضعية التنافسية تعتبر من بين الركائز التي تعتمدها المؤسسة في تطورها، فمثلا: عندما تقوم المؤسسة بتصميم منتج جديد أو خدمة وفي الوقت الذي تضعه في السوق لأول مرة يسبق المؤسسة منافس آخر ويطرح السوق المنتج الجديد، وفي هذه الحالة تقوم اليقظة التنافسية بدورها لتفادي مثل هذه الوضعيات، بالحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين، يمكن لهذه المؤسسة أن تعدل إستراتيجيتها وتتمكن من تحصيل نتائج مرضية.

---

[1] شايب فاطمة الزهرة، بلحسن جنان، دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمصنع إنتاج الأدوية (مجمع صيدال)، ولاية عنابة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد:01، 2022، ص 439.

[2] بركاني سمير، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة: مؤسسة موبيليس)، مرجع سابق ذكره، ص74

المطلب الثاني: دور اليقظة التنافسية وأهميتها في تعزيز تنافسية المؤسسات المصرفية

تلعب اليقظة التنافسية دور كبير في تعزيز تنافسية المؤسسات المصرفية لما لها من أهمية بالغة فيها.

الفرع الأول: دور اليقظة التنافسية في المؤسسات المصرفية

من المعلوم أن المؤسسات المصرفية أصبحت اليوم تنشط في بيئة شديدة التنافس يعتريها الغموض وعدم التأكد، وهو ما يوجب عليها ضرورة التحسين المستمر لأدائها بغرض تعزيز قدراتها التنافسية، من خلال تقديم سلع وخدمات للزبائن بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين ولعله من الصعب تحقيق ذلك دون توفر وظيفة اليقظة التنافسية في المؤسسة، لما لها من أهمية كبيرة في رصد تحركات المنافسين ومعرفة نقاط القوة والضعف وكذا ردود أفعالهم واستراتيجياتهم، ومن ثم الاستفادة من تلك المعلومات المجمعة عنهم في تحقيق التفوق التنافسي، وبناء عليه ارتأينا لتناول دور اليقظة التنافسية وإسهاماتها في تعزيز تنافسية المؤسسات المصرفية[1].

وعليه من الضروري أن تتبنى المؤسسة اليقظة التنافسية لما لها من دور هام في تعزيز تنافسيتها حيث من خلالها تتمكن المؤسسة المصرفية من[2]:

– اكتشاف عوامل النجاح الأساسية في الصناعة المصرفية والتي يجب أن تتقنها وتتحكم فيها، وتتعرف على جميع الظروف والمتغيرات التي تمكنها من تطوير عوامل النجاح واستشراف المستقبل، وبناء عليه تقوم المؤسسة المصرفية بتشكيل إستراتيجيتها وتتخذ قراراتها بأقل درجة من عدم التأكد؛

– التقليل من مقاومة التغيير بفضل الانفتاح على البيئة الخارجية وزيادة الوعي بها من خلال نشر وتبادل معلومات اليقظة داخل المؤسسة؛

– اكتشاف التغيرات واستباق ما يمكنها من زيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن، كما ترفع من درجة مرونتها حيث تصبح المؤسسة المصرفية في حالة ترقب واستعداد وتحضير دائم لتغيرات المرتقبة؛

– تسمح اليقظة التنافسية ببناء الاستراتيجيات الاستباقية التي تحدث وتخلق تغيير وتبحث عن التأثير المسبق في الأسواق والمنافسين، بحيث تستطيع المؤسسة المصرفية أن تزيد في قدراتها الابتكارية

---

[1] شايب فاطمة الزهرة، بلحسن جنان، دور اليقظة التنافسية في تحسين الميزة التنافسية، مرجع سابق ذكره، ص439.

[2] بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة تحليل مرجع سابق ذكره، ص153

وتجديدها وسرعة تعلمها، وتطوير معرفتها بفضل استعمال ونشر معلومات اليقظة بصفة عامة واليقظة التنافسية بصفة خاصة؛

– يسمح وجود اليقظة بالتحسين المستمر للجودة، من خلال تحديد فجوة الأداء بين ما تقوم به المؤسسة، وما تقوم به المؤسسات المنافسة، وكذا مقارنة عملياتها وخصائص منتجاتها مع أفضل المنافسين في الصناعة المصرفية، لتمكينها من وضع برامج لتحسين الجودة حيث تعمل اليقظة التنافسية على خفض عدم التأكد في القرارات بتوفير المعلومات الآمنة والدقيقة في الوقت المناسب، وهو ما يسمع باتخاذ القرارات المثلى والحل السريع للمشاكل؛

– تلعب اليقظة التنافسية دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين المحتملين في جوانب عديدة مثل منتجاتهم وإستراتيجيتهم التسويقية والتجارية والتكنولوجية المستعملة، وكل ما يؤثر على التنافس، لذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها وبالتالي أدائها الاستراتيجي فحسب ما سبق، فان اليقظة التنافسية تسمح للمؤسسة المصرفية برصد ومراقبه محيطها، وهي تعتبر عاملا محددا لتأقلمها وتكيفها مع المتغيرات الحادثة، لتمكنها من توقع التغيرات ورصدها.

– اليقظة التنافسية تلعب دورا بارزا وفعالا في تحقيق استمرارية التفوق التنافسي، وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية أدائها، وينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي لاستمرارية تنافسية المؤسسة، حيث أنه عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، بعد ذلك توجه حسب طبيعتها إلى مستعمليها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، وبالتالي تستطيع المؤسسة متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال؛[1].

–يساعد نظام اليقظة التنافسية على التأكد من أن القرارات والتصرفات المتخذة مبنية على نظرة مستقبلية عقلانية.[2]

[1] _ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة "دراسة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 142.

[2] رزاق إلياس، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013، ص71

الفرع الثاني: أهمية اليقظة التنافسية في المؤسسات المصرفية

تتمثل أهمية اليقظة التنافسية من خلال المزايا التي تمنحها هذه الأخيرة إلى المؤسسات المصرفية المتمثلة في: الاستفادة من تجارب الآخرين وإخفاقاتهم، من خلال البحث عن أسباب نجاح المؤسسات المصرفية الأخرى.[1]

المطلب الثالث: اليقظة التنافسية كأداة لتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية

في ظل التحولات البيئية التي تعيشها المؤسسة المصرفية، وأثر الاندفاع القوي نحو التكنولوجيا ونحو البحث المستمر للأنشطة ذات القيمة المضافة، وفي ظل عولمة الأسواق وكثرة المعلومات ومصادرها أصبحت المنافسة بين المؤسسات المصرفية منافسة شرسة، كما أصبح استمرار الميزات التنافسية يقل في الأسواق، ومما سبق أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيقظ لبيئتها وبصفة دائمة، فأكبر تحد تواجهه المؤسسة اليوم هو التحكم في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية وهذا ما تتكفل به اليقظة.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

كما عرفها (M. Porter) بأنها تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.[2]

ولتحقيق الميزة التنافسية على المؤسسات المصرفية الاعتماد على مجموعة من العناصر تشكل في مضمونها ما يُعرف بأبعاد الميزة التنافسية:

- بعد التكلفة: يُعدّ هذا البعد الهدف ألعملياتي الرئيسي للمؤسسات المصرفية التي تسعى لتحقيق كلفة منخفضة من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية للوصول لأسعار تنافسية تعزز بدورها من الميزة التنافسية؛

[1] تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص56.

[2] بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة تحليل، مرجع سابق ذكره، ص165.

- بُعد الجودة: هو أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن.
- المرونة: تُعدّ الأساس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات، وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على تغيير العمليات(أدائها، ووقتها) إلى طرائق أخرى.
- بُعد التسليم: يعرف بأنه القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات لما له من أسبقيات (سرعة التسليم، التسليم بالوقت، سرعة التطوير)، أما البعد الرابع فيتمثل في بعد الإبداع فهو نتاج الأفكار والقدرة على تبنيها[1].

الفرع الثاني: علاقة اليقظة التنافسية باستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية

بقدر ما ترتبط اليقظة بتسيير المعلومات فإنها في الوقت ذاته ترتبط بالعمل الاستراتيجي في المؤسسة المصرفية، فكما يعتبرها (Jacobiek) بأنها عملية رصد الأحداث المحيطة بغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية فإن (portre) يرى بأنه على الرغم من أن عالم المال والأعمال يعتبر أكثر وأسرع تحولا إلا أن المؤسسة بفضل حرصها ويقظتها يمكنها توفير الكثير من الوقت والجهد والموارد؛ حيث تلعب اليقظة دورا أساسي في نجاح وتفوق المؤسسات بتحليل ودراسة أنشطة المؤسسة التي تعتقد أنها يمكنها أن تحقق بعض النجاح في تقليدها ومحاكاتها لمنافسيها، فإن ذلك لن يدوم لها طويلا، كما أن سرعة وحرية انتقال المعلومات قد يوهمها بأنها يمكنها الاحتفاظ بالمزايا التنافسية وهذا أيضا غير ممكن[2].

لا يتوقف الأمر فقط عند تفعيل بعض العناصر الداخلية التي تعكس جوانب الكفاءة في المؤسسة المصرفية، بل يؤدي الاستثمار في معلومات اليقظة إلى التأثير عليها كما أشار إليه (Porter) في ثلاثة مسارات حيوية تنعكس بشكل أو بآخر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهي[3]:

- ❖ تغير من هيكل الصناعة وبذلك تتغير معها قوانين المنافسة؛
- ❖ تخلق ميزة تنافسية من منطلق إيجاد أساليب جديدة للتفوق على المنافسين؛

---

[1]- موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، العراق، 1990، ص112.

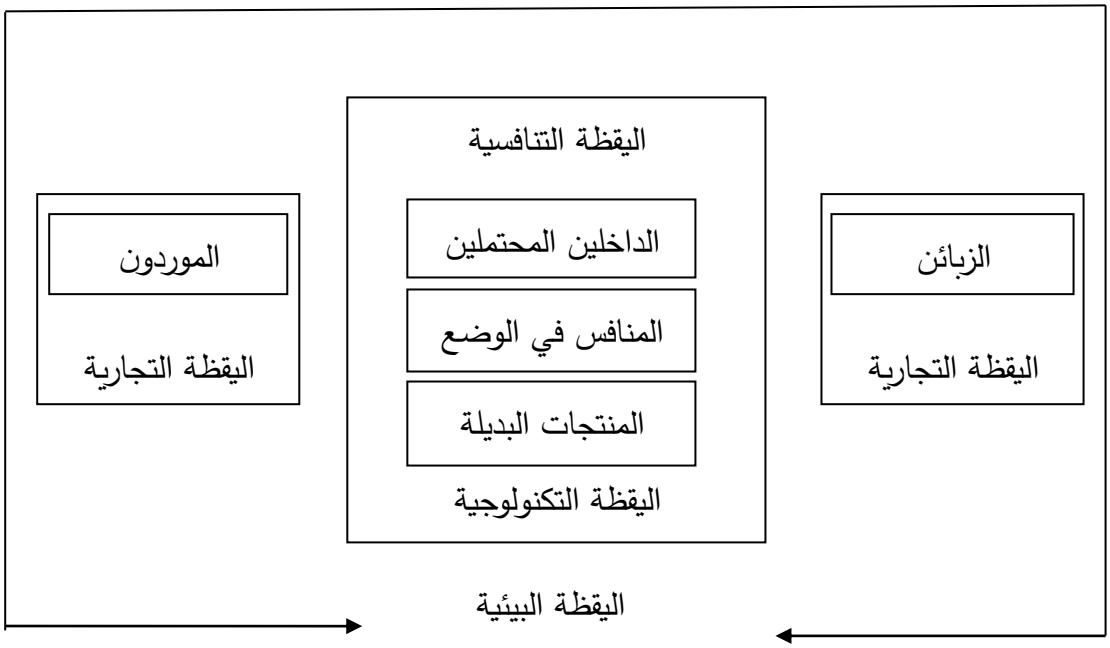
[2] _ فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص160

[3] _ أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات، مجلة أفاق للبحوث والدراسات مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد1: العدد2، جوان 2018

❖ تؤدي إلى انبثاق أعمال جديدة غالبا ما تكون نتيجة تطوير لعمليات قائمة.

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة فقد طرح كل من (Ribault et Martinet) في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لـ (Porter) بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-05): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوي التنافس الخمس لبورتر



المصدر: حسان بوبعاية، فعالية نظام المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية لمسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص231.

بملاحظة الشكل السابق نجد بأن هيكل الصناعة لـ (Porter) الذي على أساسه تصاغ الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، حيث ترتبط عناصره ارتباطا وثيقا بكل أنواع اليقظة.

حيث تزداد (حدة المنافسة) في حالة قلة المؤسسات التي تتعامل بنفس المنتج، فهذه القوة تقيس مدى حدة المنافسة في السوق حيث يتم ذلك من خلال تحديد عدد المنافسين الحاليين وقدرات وإمكانية كل منافس.

أما بالنسبة للزبائن(قوة العملاء)، فتقيس هذه القوة مدى قدرة العملاء على التأثير على الأسعار و الجودة إذ تزداد قوة الزبائن عندما يكون عددهم قليلا مقابل وجود الكثير من البائعين.

أما بالنسبة(للمنتجات البديلة) تقيس هذه القوة مدى سهولة تحول المستهلكين من إحدى الشركات لشركة أخرى منافسة لأنها تقدم منتجا أو خدمة أقل تكلفة، مما يقلل من جاذبية السوق، كما

تقارن هذه القوة بين الأسعار ومقدار الربح الذي يحققه المنافسون وهو ما سوف يحدد ما إذا كان بإمكانهم خفض تكاليفهم أكثر.

أما بالنسبة للمنافسين المحتملين(الداخلين المحتملين)، تقيس هذه القوة مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين إلى السوق زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للشركات الموجودة وتقليل أرباحها.

خلاصة

إن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من تقلبات وعدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة – وخاصة المصرفية– تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة وضمان بقائها واستمراريتها، حيث أن هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس التسيير الجيد للمعلومات وأهمية هذه الأخيرة في المؤسسة وهذا ما تتكفل به اليقظة.

وانطلاقا مما تقدم في هذا الفصل حاولنا تبيان ماهية اليقظة بشكل عام واليقظة التنافسية بشكل خاص، وأهميتها في حياة المؤسسة بصفة عامة، والمؤسسة المصرفية بصفة خاصة، حيث أصبحت اليقظة في غضون السنوات الأخيرة وسيلة عصرية وعنصرا مهما لتنافسية المؤسسات المصرفية في ظل بيئة متقلبة، ومن هنا نخلص القول بأن اليقظة التنافسية تعد في عصرنا الحالي وسيلة فعالة لمجابهة المنافسين، واستباقهم لاحتلال الصدارة في الأسواق، إلا أنه من أجل الاستفادة من مزايا اليقظة بصفة عامة واليقظة التنافسية بصفة خاصة لابد من التركيز على الشروط الواجب توفرها لإدراك فعاليتها، كما يجب عليها إدراك أهم المبادئ الواجب توفرها في المؤسسة لتبني اليقظة والاستفادة من الدور الكبير الذي تؤديه في استمرارية حياة المؤسسات وكذا تفوقها التنافسي، فاليقظة تتطلب تنظيما محددا كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع المعلومات ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب للطرف المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

الفصل الثاني

إتخاذ القرارات المالية في المصرف

تمهيد:

إن عملية اتخاذ القرارات المالية تعتبر المحور الرئيسي والمركزي ككل مؤسسة اقتصادية وذلك لارتباط مستقبل وأهداف المؤسسة بها، حيث أن تحقيق تلك الأهداف والمحافظة على الريادة أمام المنافسة الشرسة مع المؤسسات التي تنشط في نفس مجالها، أصبح مرهونا بكيفية إدارتها وتسييرها لتضمن توظيف، استخداماتها البديلة استخداما أمثلا. يحقق للمؤسسة تلك الميزة التي تضمن لها الاستمرارية والتي تمكنها من اقتناص الفرص لتجنب مختلف التهديدات وذلك بتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

وبناءا على ما سبق تناولنا في هذا الفصل مبحثين تم تقسيمهما إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري لاتخاذ القرارات المالية.

المبحث الثاني: اليقظة التنافسية كأداة لاتخاذ القرار المالي.

المبحث الأول: الإطار النظري لاتخاذ القرارات المالية

تعد عملية اتخاذ القرارات من الموضوعات الهامة والتي تعددت وجهات النظر في تعريفها، وذلك تبعا لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين، وكذلك نتيجة لاختلافات في خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والاجتماعية.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

يعرف القرار على أنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.[1]

ويعرفه أيضا علماء القانون الإداري على أنه: وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها.[2]

أما بالنسبة لعملية اتخاذ القرار فهناك العديد من التعريفات نذكر أبرزها:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات بمثابة سلسلة من الخطوات التي يجب إتباعها بما يسهل اتخاذ قرار معين وعلى الرغم من وجود مداخل مختلفة لاتخاذ القرارات فإن النمط العام يشتمل على ثلاث خطوات رئيسية وهي[3]:

- التعرف على المشكلة؛
- تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة؛
- تقييم البدائل المتاحة لتحديد البديل الأفضل.

وتعرف على أنها عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.[4]

---

[1] _حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص9.

[2] _ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ،2009 ص75.

[3] _ إسماعيل إبراهيم جمعة، وآخرون، الحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر،2008، ص39

[4] _ دليلة بركان، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر،2011، ص218.

الفرع الثاني: تعريف القرار المالي.

القرار المالي: هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة.[1]

وعرف القرار المالي على أنه: كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية، مالية).[2]

وعرف كذلك على انه: "الاختيار الواعي (المدرك) من البدائل المتاحة من موقف معُين".[3]

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكننا أن نعرف القرار المالي على أنه: عملية الاختيار الواعي (المدرك) للبدائل المتاحة من عدة بدائل متوفرة لمواجهة مشكلة معينة بهدف حل المشكلة وانتهاز الفرصة.

كما عرفه محمد (أحمد غميم) بأنه "استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر". ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار نستنتج أنها تتألف من العناصر التالية:

- ✓ **وجود مشكلة:** هذا يعني أن يجد المسير أمامه مشكلة محددة تتطلب حلا؛
- ✓ **توفر بدائل مختلفة:** أي هناك طرقا مختلفة أمام المسير لينتقي منها
- ✓ **وجود هدف:** يسعى إليه متخذ القرار ويمثل ذلك الهدف تحقيق أقصى عائد أو اقل تكلفة؛
- ✓ **توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل:** إذ لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل؛
- ✓ **المناخ الذي يتخذ فيه القرار:** أي الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:
  - شخصية متخذ القرار؛
  - ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة؛
  - الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار؛

---

[1] _ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر،1993 ص341.

[2] _Pierre conso، Farouk hemici، gestion financieré de l'entreprose , 9 e edition، DUNOD، PARIS, 1999، P: 438-440.

[3] _ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص73.

- المتغيرات البيئية بمختلف أنواعها عناصر لا يستطيع متخذ القرار التحكم فيها.

الفرع الثالث: خصائص عملية اتخاذ القرار.[1]

يمكن تحديد الخصائص التي تتميز بها هذه العملية فيما يلي:

1. **أنها عملية قابلة للترشيد:** فليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد؛

2. **أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:** وهذه الصفة ناجمة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار، وعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية؛

3. **أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل:** تعتبر هذه العملية حلقة من سلسة القرارات، حيث تبنى القرارات الجديدة على قرارات سابقة حيث تمتد هذه العملية في الماضي للمستقبل من كون أثار القرار تنصرف إلى المستقبل؛

4. **أنها تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** حيث تتطلب هذه العملية جهود جماعية مشتركة وذلك ما تمر به من مراحل الإعداد والتحضير وجمع المعلومات وتحليلها وتقيمها وتنفيذ القرار؛

5. **أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول:** فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات الإدارية، كما تتصف بالشمول حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يستغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياها.

6.**أنها عملية معقدة وصعبة:** وتتبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها.[2]

[1] أيمن عبد المنعم، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر، 2022، ص41.

[2] _نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية–بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص90.

المطلب الثاني: أنواع عملية اتخاذ القرار.

وهي كالتالي:

الفرع الأول: أنواع القرارات المالية.

تتمثل أنواع القرارات المالية فيما يلي:

1_قرار التمويل :

يعتبر التمويل بمثابة القرار الفعال في تحرير وترشيد باقي القرارات الأخرى حيث يعرف بأنه "توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مؤسسة خاصة أو عامة، "أما قرار التمويل فيعرف بأنه "تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لمؤسسة الأعمال والتي تصل من خلالها لاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم"[1].

أ_ مصادر التمويل:

يمكن تقسيمها إلى مصادر أموال طويلة الأجل ومصادر الأموال قصيرة الأجل وتتمثل فيما يلي:

_ مصادر التمويل قصيرة الأجل: يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عن العام عادة، وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الاستغلال.[2]

وتتمثل أنواع مصادر التمويل قصير الأجل فيما يلي[3]:

_ الائتمان التجاري: هو عبارة عن تمويل (قصير الأجل) يمنحه المورد إلى المشتري مقابل شراء بضاعة بقصد إعادة البيع أو استخدامها كمادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة، ويحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأس المال العامل.

_الائتمان المصرفي: تحتاج المشاريع عادة خلال دورتها الاستثمارية التشغيلية إلى التمويل قصير الأجل خلال فترة زمنية محددة لتغطية الاحتياجات خلال هذه الدورة للتوسع في نشاط المؤسسة، وعادة يشترط المصرف أن يتم تسديد قيمة القرض في فترة أقل من سنة.

---

[1] أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر،2008، ص24.

[2] منير إبراهيم الهندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1998، ص05.

[3] دريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006، ص218-227.

_مصادر التمويل طويلة الأجل: هي تلك المصادر التي تكون مدتها أكثر من سنة وتستخدم في الاستثمارات طويلة الأجل أو لتلبية الاحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة وتنقسم إلى قسمين: مصادر تمويل داخلية وأخرى خارجية.

مصادر التمويل الخارجي: وهي المصادر التي يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة وتصنف إلى:

أموال الملكية: وهي الأموال التي يقدمها أصحاب المؤسسة، وتمثل المصدر الأول للتمويل بالنسبة للمؤسسات الجديدة، وتعتبر القاعدة التي تستند إليها المؤسسة القائمة عند الاقتراض وتتمثل في:

الأسهم العادية: حيث تمثل من وجهة نظر الإدارة الركن المهم والرئيسي للحصول على التمويل المناسب فهي رأس المال الأساسي للمؤسسات المساهمة.

الأسهم الممتازة: وهي مصدر مهم من مصادر التمويل طويل الأجل، وتشكل الأسهم الممتازة والأسهم العادية رأس مال للشركات والمساهمة، (وسميت ممتازة لأنها تمتاز وتعطى أولوية على الأسهم العادية).

الأموال المقترضة: يمكن الحصول عليها بواسطة السندات أو القروض طويلة الأجل:[1]

- ✓ **السندات:** وهي أوراق مالية ذات قيمة اسمية واحدة تصدرها الشركة وتطرح للتداول إلى الأفراد أو المؤسسات بهدف الحصول على تمويل طويل الأجل، وبفائدة سنوية ولها تاريخ استحقاق.
- ✓ **القروض المصرفية طويلة الأجل:** وهي إحدى مصادر التمويل طويلة الأجل والتي تمنح مباشرة من الجهاز المصرفي وتكون مدتها أكثر من سنة، وتمنح مثل هذه القروض من البنوك ومؤسسات الأموال الأخرى المحلية من داخل البلد أو خارجية من خارج البلد ويتم تحديد مبلغ القرض وسعر الفائدة وطريقة الدفع بالاتفاق مع المقترض وكذلك أسلوب إعادة المبلغ المقترض.

_ مصادر التمويل الداخلي: ويمكن تصنيفها كما يلي:[2]

- ✓ **الإهتلاك:** يعرف بأنه عملية تناقص القيمة المحاسبية لأصل من الأصول، ناتج عن استعماله

[1] دريد آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، مرجع سابق، ص218.

[2] فيصل محمد يونس، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،2012، ص40.

- ✓ **المئونات:** هي مبالغ مالية موجودة لمواجهة حوادث محتملة لها تأثير مباشر على نشاطات المؤسسة.
- ✓ **الأرباح الصافية غير الموزعة:** وهي تلك الأرباح المتحصل عليها من النتيجة الإجمالية بعد اقتطاع الضريبة والتوزيعات على الأرباح، بمعنى الجزء المتبقي بعد اقتطاع الضريبة المطبقة من النتيجة الإجمالية للدورة[1].

من العوامل المؤثرة في قرار التمويل:

_ملاءمة التمويل للمجال الذي سيستخدم فيه التمويل، فإذا كان الهدف منه هو التوسع الرأسمالي فيستحسن أن يكون التمويل طويل الأجل، أما إذا كان الهدف منه هو تمويل رأس المال العامل فيستحسن أن يكون التمويل قصير الأجل من أجل تخفيض تكلفة ذلك التمويل؛

_الشروط التي تفرضها الجهة التي تقوم بالتمويل مثل الضمانات التي يجب تقديمها ونوعيتها؛

_السيولة النقدية في المؤسسة التي ترغب في التمويل، فإذا كان وضعها حرجا عندها على المؤسسة أن تغض النظر عن تكلفة هذا التمويل.

2_ قرارات الاستثمار:

أ-تعريف الاستثمار: هو توظيف الأموال لفترة زمنية محددة للحصول على تدفقات مالية في المستقبل تعويضا عن "القيمة الحالية لتلك الأموال التي تخلى عنها في سبيل الحصول على ذلك الأصل، النقص المتوقع في تلك الأموال الشرائية بفعل التضخم، المخاطر الناشئة عن احتمال عم الحصول على تلك العوائد المتوقعة.

ب-خصائص القرارات الاستثمارية: وتتمثل فيما يلي:[2]

_أنه قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى كلها لا يتم القيام بها إلا على فترات زمنية متباعدة؛

_القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها؛

_يمتد القرار الاستثماري دائما إلى أنشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطر.

---

[1] أيمن عبد المنعم، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص50.

[2] حامدي نوح، القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية-دراسة مؤسسة نسيج والتجهيز، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصادية، 2012، ص39.

ج_ تصنيف الاستثمار: تصنف القرارات الاستثمارية كما يلي:

- ✓ **أنواع القرارات وفقا للوظائف الأساسية في المؤسسة:** تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى:
- ✓ قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على العامل وطرق الاختيار والتعين وغير ذلك.
- ✓ **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل.
- ✓ **قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتتضمن القرارات الخاصة بتحديد حجم الإنتاج وطرقه، وسياسات الإنتاج وغير ذلك من القرارات الإنتاجية.
- ✓ **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتتضمن القرارات الخاصة بتخطيط المنتجات وتحديد منافذ التوزيع وتحديد الأسعار.[1]
- ✓ **قرارات مالية:** كالقرارات الخاصة بتحديد الهيكل المالي ومقدار رأس المال الثابت.
- ➢ **أنواع القرارات وفقا أهميتها:** ولقد صنف (ANSOF. I) القرارات وفق هذا المعيار إلى :
- ✓ **القرارات الإستراتيجية:** تتصف القرارات الإستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل، لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها، وتعالج مشكلات جديدة، وغير مألوفة، تتوفر على معلومات قليلة، كما أنها تتطلب اجتهاد وتركيب إبداعي، وإن الإدارة العليا هي المسؤولية على اتخاذ هذا النوع من القرارات.
- ✓ **القرارات التكتيكية:** وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث تتوفر المعلومات، كما أنها تعنى بتحقيق أهداف قصيرة الأجل ورسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي وضعتها القرارات الإستراتيجية والإدارة الوسطى هي المسؤولية عن اتخاذها.
- ✓ **القرارات التشغيلية:** تعنى القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام جديدة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفعالية، وتتخذ هذه القرارات من قبل رؤساء في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التنفيذية غالبا ما تكون مرتبطة حسب معايير مسبقة قيد التنفيذ.

[1] _حمادي نوح، القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 44.

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات:

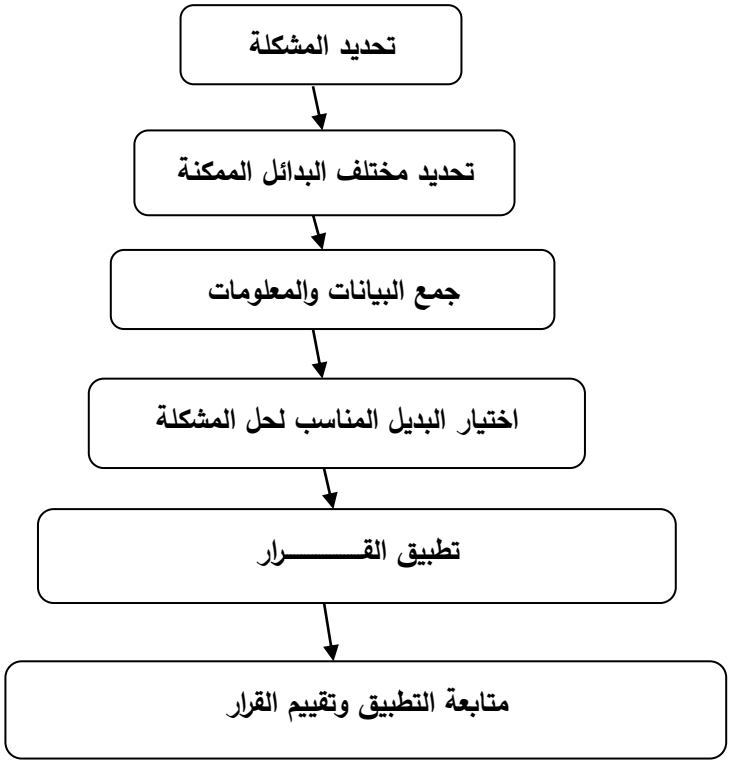
تمر عملية اتخاذ القرار بسلسلة من الخطوات المتتابعة والمتناسقة، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:[1]

- **مرحلة تحديد وتشخيص المشكل:** من الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار وهو بصدد التعرف على المشكلة وأبعادها هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.
- **مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، وتحديد أبعادها واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائمين به للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة لتحليلها تحليلا دقيقا، حيث يكمن دور اليقظة التنافسية هنا في الأساسية التي يتم طرحها والمتمثلة في من نراقب؟، ماذا نراقب؟ ومن هنا يتم مقارنة الحقائق مع الأرقام للوصول إلى معلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.
- **مرحلة تحديد واختيار البدائل:** يعتبر تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرارات وتتمثل في البحث عن الحلول والبدائل الممكنة لحل تلك المشكلة، وتلعب الخبرة لدى متخذي القرار دورا رئيسيا في هذا المجال، وذلك بمقارنة كل بديل من البدائل الممكنة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدى ثم اختيار البديل المناسب.
- **مرحلة تقييم البدائل:** حين الانتهاء من وضع البدائل المتاحة، يجد المدير نفسه أمام ضرورة تقييمها لاختيار البديل المناسب، وذلك لأن أي حل من هذه الحلول يتضمن عدة مزايا وعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف.
- **مرحلة اتخاذ القرار:** البديل المناسب هو البديل الذي يحقق الهدف المطلوب إنجازه لاتخاذ القرار الذي يعد كإعلان عن ذلك البديل، ويجب أن يتبع عملية اتخاذ القرار نوع من الرقابة للتأكد من فعالية القرار الذي تم اتخاذه ومتابعته لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات لتقويمها.

[1] _ ناصر محمد علي المجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 115.

يمثل الشكل الآتي مراحل عملية اتخاذ القرار:

الشكل رقم (02-01): مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر: أحلام قساوي، دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، الجزائر، سنة 2016، ص47.

المبحث الثاني: اليقظة التنافسية كأداة لاتخاذ القرار المالي.

تعتبر اليقظة نشاطا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه، فهو يزود المؤسسة بالمعلومات المفيدة التي تؤهلها لمواجهة المنافسة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها بفضل اتخاذ الإجراءات والقرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب.

المطلب الأول: معايير اتخاذ القرارات المالية.

يجب على متخذ القرار أثناء اتخاذه لقرار مالي اعتماده على معيار أو مجموعة من المعايير التي تمكنه من المفاضلة بين البدائل الممكنة لحل مشكلة معينة.

الفرع الأول: اتخاذ القرارات بناء على مؤشرات ونسب التحليل المالي.[1]

يعرف التحليل المالي على أنه "الضمان المستمر للأموال اللازمة والضرورية للمؤسسة ولتجهيزها العقلاني واستقلالها المالي بتقديم الأموال في الوقت الملائم وبأقل تكلفة وبدون المساس بالاستقلالية المالية للمؤسسة إزاء ما يحيط به أو إمكانية عملها الصناعي والتجاري".

يعرف أيضا بأنه: "مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية والفنية التي يقوم به المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل".

يهدف التحليل المالي إلى بلوغ جملة من الأهداف تتمثل في:[2]

- ✓ معرفة المركز المالي للمؤسسة؛
- ✓ مقارنة الوضعية المالية للوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات من نفس القطاع؛
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات المالية بأقل تكلفة وأعلى عائد؛
- ✓ مراجعة الأدبيات، واقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والاستقلالية للمؤسسة؛
- ✓ توجيه أصحاب الأموال والراغبين في الاستثمار في المجالات الاستثمارية المختلفة والعائد المتوقع لكل مجال.

➢ **مؤشرات التحليل المالي:** تتمثل فيما يلي:

- **رأس المال العامل(FR):** هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة الموجهة لتمويل الأصول الجارية، وهو عبارة عن هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة.

– هناك طريقتان لحساب رأس المال العامل هما:[3]

الطريقة1: تكون باستعمال أعلى الميزانية، أي ذلك الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة كما هو مبين في العلاقة:

رأس المال العامل=الموارد الدائمة – الاستخدامات المستقرة

[1]-علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحيالي، "التحليل المالي"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان،–الأردن، 2015، ص49.

[2]علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص69.

[3]زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، "التسيير المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر،2010، ص49.

الطريقة2: تكون باستعمال أسفل الميزانية، أي ذلك الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون قصيرة الأجل. (تعبر الديون قصيرة الأجل عن ديون دورة الاستغلال)، ويحسب كما يلي:

رأس المال العامل=الاستخدامات الجارية – الموارد الجارية

- **احتياج رأس المال العامل (BFR):** يمكن تعريفه بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية، كما يمكن القول بأن احتياجات رأس المال العامل في تاريخ معين هو رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ، يحسب كالتالي:

BFR = (استخدامات جارية –استخدامات الخزينة) –(موارد جارية–موارد الخزينة)

- **الخزينة(T):** تعرف بأنها مجموع الأموال الجاهزة والموجودة تحت تصرف المؤسسة لدورة الاستغلال وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

الخزينة= استخدامات الخزينة – موارد الخزينة

الخزينة= رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

- **النسب المالية:** هي عبارة عن علاقة بين عنصرين أو أكثر من عناصر القوائم المالية، وتكون دالة عن تقييم نشاط معين عند نقطة زمنية معينة.[2]

جدول رقم (02–01): أنواع النسب المالية.

1–نسبة السيولة: وهي التي يتم من خلالها الحكم على سيولة المؤسسات وقدرتها على سداد الديون قصيرة الأجل.

النسبة المالية	المعادلة	الشرح
نسبة السيولة العامة	الاستخدامات الجارية/الموارد الجارية	ارتفاع هذه النسبة يدل على أن هناك عجزا في توظيف الأموال في استثمارات جديدة وهنا ينعكس سلبا على ربحية المؤسسة.
نسبة السيولة المختصرة	(الاستخدامات الجارية–المخزونات)/ الموارد الجارية	هي مدى تغطية المؤسسة التزاماتها في المدى القصير.
نسبة السيولة الفورية	استخدامات الخزينة/ الموارد الجارية	مدى قدرة المؤسسة على الدفع الفوري لتسديد الالتزامات.

[1] مبارك لسلوس، "التسيير المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص44.

[2] فهمي مصطفى الشيخ، "التحليل المالي"، بدون دار النشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 2008، ص08.

نسبة قابلية السداد	الديون المالية/ مجموع الأصول	تقيس مدى تحقيق المؤسسة التزاماتها.

2-**نسبة التمويل والاستقلالية:** تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية.

نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	تقيس مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة في المؤسسة.
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	تقيس مدى قدرة المؤسسة على الاعتماد على أموالها الخاصة في تمويل الاستثمارات.
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/ مجموع الديون	تقيس مدى استقلالية المؤسسة.

3-**نسبة المردودية:** تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وكفاية العمليات التي قامت بها خلال فترة زمنية.

المردودية المالية	النتيجة الصافية/الأموال الخاصة	تقيس الربح المتحصل عليه من كل وحدة نقدية للأموال الخاصة، كلما زادت النسبة كلما دل على وجود تسيير امثل للموارد المالية.
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية/ مجموع الاستخدامات	تقيس الربح المحقق عن كل دينار تم توظيفه في استخداماتها.
المردودية التجارية	النتيجة الصافية/ المبيعات	تقيس الربح الناتج عن كل دينار من المبيعات.

المصدر: فضلون نادية، معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص12.

الفرع الثاني: اتخاذ القرارات في حالة التأكد.

يكون لدى متخذ القرار علم تام بالمعلومات المرتبطة بالتدفقات النقدية، حيث يستطيع أن يحدد على وجه الدقة العائد المصاحب لكل بديل، كما يكون على يقين من النتائج الإيجابية وانه واثق مما سيحصل عليه وبأفضل التوقعات.

ولعل من بين المعايير التي تتخذ عن حالة التأكد نجد:

- **معايير التقييم التي تأخذ القيمة الزمنية للنقود:**
  - ✓ **معيار فترة الاسترداد (DR):**

وهي المدة الزمنية التي يستغرقها المشروع الاستثماري لاسترداد الأموال المستثمرة فيه، يتم مقارنتها بالفترة التي يمكن من خلالها قبول مدة الاسترداد والتي تسمى فترة القطع (Cut off period) أي فترة الاسترداد القصوى المقبولة (Maximum payback period). يعتبر المشروع مقبولا من الناحية المالية إذا كانت فترة استرداده أقل من فترة القطع، ويتم رفضه إذا كانت فترة الاسترداد تتجاوز فترة

القطع. وعند المفاضلة بين مجموعة من المشروعات التي يعوض بعضها بعضا أو عند ترتيبها بحسب أفضليتها، فالقاعدة هي أنه كلما قلت فترة الاسترداد للمشروع كلما كان أفضل. فيما يلي شرح لطرق حساب فترة الاسترداد سواء في الحالة التي تتساوى فيها التدفقات النقدية للمشروع، أو في حالة عدم تساويها[1]:

فترة الاسترداد حال تساوي التدفقات النقدية:

يتم احتساب فترة الاسترداد وفق هذه الطريقة من خلال احتساب التدفقات النقدية الجارية بعد خصم الإهتلاك والضريبة، وتستخدم هذه الطريقة للمفاضلة بين عدة مشروعات مقترحة وصولا إلى البديل الأفضل الذي يتميز بفترة استرداد أقل. يتم حساب فترة الاسترداد وفق هذه الطريقة بقسمة القيمة الأولية للاستثمار على التدفق النقدي السنوي، على النحو التالي:

فترة الاسترداد= القيمة الأولية للاستثمار/ التدفق التقدي السنوي

مثال (01):

ترغب شركة (التنمية الزراعية) في شراء جهاز لفحص المنتجات النهائية قبل تسويقها، وبعد طرح المناقصة حلت على ثلاث عروض من قبل شركات متخصصة في المجال، علما بأن الشركة تعتمد طريقة القسط الثابت للاهتلاك، وضريبة الدخل 20%.

المعلومات	(أ)	(ب)	(ج)
(1)التكلفة الأولية للمشروع(ا)	8000	5000	3000
(2)مدة المشروع (بالسنوات)	5	4	3
(3)العائد قبل الضريبة والاهتلاك	3600	2000	1900

الجدول أدناه يوضح خطوات حساب صافي العائد السنوي:

المعلومات	البديل (أ)	البديل (ب)	البديل (ج)
(3)العائد قبل الضريبة والاهتلاك	3600	2000	1900
(4)الاهتلاك السنوي=(1)/(2)	1600	1250	1000
(5)العائد قبل الضريبة=(3)-(4)	2000	750	900
(6)قيمة الضريبة=(5)*20%	400	150	180
(7)العائد بعد الضريبة=(5)-(6)	1600	600	720

[1]عبد الكريم قندوز، التقييم المالي للمشروعات الاستثمارية، سلسة كتيبات تعريفية موجهة إلى الفئة العمرية الشابة في الوطن العربي، العدد27، 2022، ص10.

(8)صافي قيمة التدفق=(4)+(7)	3200	1850	1720
فترة الاسترداد	2.5=3200/8000	2.7	1.7

البديل الأفضل هو (ج) لأنه ذو فترة الاسترداد الأقل.

فترة الاسترداد في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية:

في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية للمشروع، يم كننا الاستناد إلى طرق منها استخدام متوسط التدفقات النقدية الجارية على النحو التالي:

فترة الاسترداد= تكلفة الاستثمار/ متوسط التدفقات النقدية

متوسط التدفقات النقدية يساوي مجموع تلك التدفقات مقسوما على عددها.

مثال (2):

قدرت تكلفة مشروع استثماري بقيمة 500ألف دولار، والعمر الإنتاجي خمس سنوات. يوضح الشكل أدناه التدفقات النقدية السنوية للمشروع:

السنوات	–	1	2	3	4	5
التدفق النقدي	500	100	170	150	140	120

يمكن الحصول على فترة الاسترداد(T) كالتالي:

T=500/(100+170+150+140+120)/5=3.67

فترة الاسترداد هي 3سنوات و8أشهر تقريبا، وهي الفترة التي يستطيع فيها المشروع أن يسترد رأس ماله.

معدل العائد المحاسبي(TRC):

يعتمد هذا المعيار على مفهوم الربح المحاسبي، الذي يسمح بتحديد معدل معين المردودية المشروع.

الجدول رقم(02-02): معدل العائد المحاسبي.

المعيار	طريقة حسابه	تقييمه
معدل العائد المحاسبي	$TRC=\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} CFn\times 100$	يتميز بالبساطة والسهولة لهذا يستخدم بواسطة عدد من المنشآت كأداة لتقييم اقتراحاتها الرأسمالية، وكذلك يعتبر أحد الوسائل الرقابية الذاتية على كفاءة المشروعات الاستثمارية إذا ما تمت مقارنته بمعدل العائد المطلوب تحقيقه أو معدل الخصم أو تكلفة رأس المال، كما يمكن تحديد قيمة العائد الاقتصادي المتوقع تحقيقه من كل مشروع استثماري، إلا أنه تشوبه النقائص.

المصدر: فضلون نادية، معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2021، ص14.

- **معايير التقييم التي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود:**

وتكمن معايير التقييم التي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود فيما يلي:

- **صافي القيمة الحالية (Net Present Value):**

"هي الفرق بين القيم الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيم الحالية للتدفقات النقدية الخارجية، بمعنى خصم التدفقات النقدية إلى لحظة الصفر[1].

الجدول رقم(02-03): صافي القيمة الحالية

المعيار	طريقة حسابه	تقييمه
صافي القيمة الحالية	$VAN=-I_0+\sum_{i=1}^{n}\frac{cft}{(1-t)^{t}}$ في حالة التدفقات النقدية ثابتة $VAN=-I_0+cf\frac{(1+i)^{-t}}{i}$ ط2 في حالة التدفقات النقدية متغيرة	رغم أهميته في عملية التقييم إلا أنه يأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود، فانه يأخذ عليه مجموعة من النقائص من بينها أنه يفترض ضمنيا بان صافي التدقيق سوف يعاد استثماره بمعدل عائد مساوي لمعدل الخصم، وال يوجد ما يضمن صحة هذا الافتراض، كما يطلب حسابه تحديد معدل خصم مناسب.

المصدر: فضلون نادية، معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2021، ص13.

الفرع الثالث: اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة وعدم التأكد:

ويمثل الجدول التالي أهم المعايير في حالة المخاطرة وعدم التأكد

الجدول رقم (02-04): معايير حالة المخاطرة وعدم التأكد.

الحالة / العنصر	المخاطرة		عدم التأكد	
	التعريف	العلاقة	العنصر	التعريف
التباين	هو مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي	$V=\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}((x_i-\bar{x})^2)$	معيار التشاؤم	هذا المعيار يختار البديل الذي يحقق أدني قيمة لصافي القيمة الحالية لكل بديل، ثم نفاضل بينها لنختار البديل الذي يحقق أقصى قيمة حالية صافية.

[1]فضلون نادية، معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الانحراف المعياري	أحد مقاييس التشتت، وهو الجذر التربيعي للتباين.	$\partial = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}((x_i - \bar{x})^2)}$	معيار الندم	تهدف هذه الطريقة إلى تخفيض معدل ندم متخذ القرار عند اختياره لبديل دون آخر تحت حالة الطبيعة المختلفة أي اختيار أفضل البدائل.
معامل الاختلاف	مقياس نسبي للمخاطر، حيث يزودنا بحجم المخاطر للقيمة المتوقعة للتدفقات النقدية.	CV= $\frac{\partial}{x}$	معيار التفاؤل	يختار أفضل قيمة في كل بديل ثم يختار أفضل هذه القيم، وكذا يطلق على هذا المعيار أكبر قيمة للحدود القصوى.

المصدر: فضلون نادية، معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر،2021، ص16.

المطلب الثاني: العوامل والأساليب المؤثرة على فعالية القرارات المالية.

ويقسم إلى :

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية.

هناك العديد من العوامل التي توثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على متخذ القرار اخذ هذه العوامل بعين الاعتبار ومن أهمها[1]: العوامل الداخلية، العوامل الخارجية والعوامل المتعلقة بمتخذ القرار نفسه.

- **عوامل البيئة الخارجية:**

هي العوامل التي تؤثر على القرار بطريقة غير مباشرة وهي[2]:

- **العوامل الاقتصادية:** هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع للاستثمار، بالإضافة إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص.

- **العوامل السياسية والتنظيمية:** هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.

- **العوامل الثقافية:** هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، وحضارة ومستويات المعيشة في هذا البلد.

[1] _ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص394.

[2] مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المجلد01، العدد:02، 2022، ص56.

- **العوامل التكنولوجية:** هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات....

2- عوامل البيئة الداخلية :

هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

- حجم المؤسسة؛
- القوانين واللوائح في هذه المؤسسة؛
- الموارد المالية والبشرية للمؤسسة؛
- العلاقة بين مدراء الأقسام أو الإدارات.

3-تأثير متخذ القرار نفسه: هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:

-**العوامل السيكولوجية الداخلية:** والتي تتمثل في شخصية القائد وميوله واتجاهه وقيمه التاريخية في العمل ونوع الخبرات التي مر بها، مركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، تؤثر على اتخاذ القرار وصوابه، فإزالة التوتر النفسي والاضطرابي والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

- **العوامل المؤثرة في متخذ القرار:** للقيم والمعتقدات والعائلة والجماعات بتأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.[1]

الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرارات المالية.

يستعان بأساليب مختلفة في عملية اتخاذ القرار قصد الوصول إلى القرار المناسب وتقديم معايير معينة تكون الأساس في تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ ونجاحه وتتعدد هذه الأساليب وتتنوع في صعوبة استخدامها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقديم النتائج ، ومن أقدم الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات أسلوب الحدس والحكم الشخصي أو التخمين التي تعتبر أبسط الأساليب إذ تقوم على نظرة متخذ القرار الخاصة وتأثره بمجريات المشكلة وأحداثها، وخبرته السابقة

[1] صغايري يزيد، شوالي هارون، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة الماستر غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية، جامعة 8ماي، قالمة، 2016، ص68.

وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه، وهناك أساليب الحديثة والتي ستقلل بكثير من التقديرات الخاطئة واحتمالات الوقوع في الخطأ ومن أهمها[1]:

- **أسلوب مراجعة القوائم:** الذي يقوم على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار والتي تكون في مجملها إيجابية حتى يتم اختيار بديل ما من بين بديلين فقط أمام متخذ القرار واحد إيجابي والأخر سلبي وذلك بعد فحص هذه القائمة.
- **الأسلوب الوصفي:** الذي يبني على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين عوامل ومتغيرات حالة معينة أو مشكلة قائمة وذلك لدراسة صفاتها على حدى قصد تحديد مزايا وعيوب العناصر المكونة لها، ثم تحدد أوزانا لكل منها لتقارن النتائج لاختيار عامل من العوامل دون غير، و على ذلك يتم اختيار القرار النهائي، و يتم هذا الأسلوب إما بطريقة التصنيف الأولويات لبدائل الحل أو بطريقة تحليل شكل حالة لدراسة خصائص المشكلة.
- **الأسلوب المعياري:** الذي يتضمن بعض التقنيات الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار، هذا الأسلوب يقوم على تحديد الخطوات الواجب إتباعها لوصول الإداري إلى القرار الذي يحقق الأهداف ويستخدم هذا الأسلوب في حالات المخاطرة وعدم التأكد، كما يمكن من دراسة العلاقات التي ترتبط بين المتغيرات و العوامل المختلفة التي تؤثر في اتخاذ القرار و على تحديد النتائج التي يعطيها كل قرار بشكل كمي، و من بين الطرق المعيارية هناك طريقة تحليل نقطة التعادل ، طريقة مصفوفة العائد طريقة شجرة القرارات و طريقة نماذج التخزين.
- **أسلوب التحليل الحدي:** الذي يقوم بالمفاضلة بين البدائل المطروحة ومن الأهم المعايير التي يستخدمها هما معياران: التكلفة الحدية والعائد الحدي لتحديد العائد الأقصى من خلال تحديد ما إن كان اتخاذ القرار معين سوف يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة عن ما كانت عليه سابقا أم لا ، كما يسعى هذا التحليل إلى معرفة مقدار الزيادة أو النقص التي . تحدث عن إضافة عنصر الإنتاج التي تسيطر عليه الإدارة مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة كما يساعد في تقدير أحداث المستقبل.
- **اسلوب نماذج الاحتمالات لاتخاذ القرار:** وهي تستخدم عندما تتبع اختيارات البديل الأفضل اختيارات لاحقة، إن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرارات يتم عن طريق

[1]- بوشنافة أحمد أساليب التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية، حالة إدارة المؤسسات الجزائرية، المركز الجامعي بشار، الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، البليدة، يومي 23/22 أفريل، 2003.

تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى التوقعات سليمة للمستقبل كما يمكن الاحتفاظ بالبيانات التاريخية لنشاطات ومشاكل معينة لتكون معايرا تستند إليه في حساب الاحتمالات.

- **أساليب بحوث العمليات:** عبارة عن نماذج رياضة و نماذج البحث و الاستقصاء و نماذج المحاكاة التي تحاكي سلوك النظام خلال فترة من الزمن لتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب، إن هذا الأسلوب يمكن أن يستخدم في الصناعة و التجارة في مجال الإنتاج، التسوق، إدارة المشتريات والمخازن الرقابة الإدارية وتتضمن بحوث العمليات أهم الأساليب التالية[1]:

  - **البرمجة الخطية** لتوزيع الموارد المادية والبشرية بين أفضل الاستخدامات المتنافسة لتحقيق الهدف.
  - **أسلوب شبكة الأعمال:** لتخطيط ومراقبة تنفيذ مشاريع وأعمال لتقليل التكاليف والزمن المطلوب لإنجاز عمليات المؤسسة.
  - **تحليل نماذج الصفوف خطوط الانتظار:** المعالجة مشاكل الانتظار التي ترافق بعض الأعمال، مشاكل الصيانة والإصلاح لتعطل الآلات ولتنظيم العمل وتحديد عدد العاملين المناسب ومراكز تلبية الخدمة، كما تساهم في تحديد مجموع تكلفة الانتظار وتكلفة زيادة تسهيلات الخدمة المطلوبة لخدمة الزبائن.
  - **نظرية المباريات:** التي تستخدم في الحالات والموقف التي تتميز بوجود الصراع بين المؤسسات المتنافسة، حيث يعمل المتنافسون على تحديد أفضل الاستراتيجيات التي تمكن من تعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، ثم اختبار هذه الاستراتيجيات على المنافسين الآخرين وردود الفعل التي يمكن أن تحدث والتصرفات التي يتوقع القيام بها.
  - **البرمجة الديناميكية:** وهي أسلوب لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابع عن طريق البدء بحل المشكلة من نهايتها والاتجاه نحو بدايتها بحيث يتم حل كل مشكلة فرعية.
  - **أسلوب تحليل المنافع والكلفة:** لتقويم ومفاضلة المشاريع الاقتصادية من حيث المردودية.

[1]– زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار، أسلوب شجرة القرار نموذجا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد (06)، 2009 ص ص 100،101.

- **أسلوب المدخلات والمخرجات:** على مستوى المؤسسة والذي يستخدم في تخطيط الإنتاج للمؤسسات الكبيرة التي تحتوي على عدة أقسام أو فروع إنتاجية.
- **التحليل باستخدام "شجرة "القرار"** كأحد أساليب الكمية: وتعرف شجرة القرار على أنها تمثيل تخطيطي يشبه الشجرة بشكل أفقي يوضح الأفعال الممكن اتخاذها، وفائدتها استخدام الشجرة شفافية وسهولة التحليل حيث يمكن رؤية كل فروع عملية اتخاذ القرار بيانيا، وغالبا ما تستعمل هذه الطريقة عند اتخاذ قرار بشأن المشاكل كبيرة الحجم أو متعددة المراحل، وتختلف عن المصفوفة القرارات في أنها يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل البسيطة والمعقدة بينما تساعد مصفوفة القرارات في حل المشاكل البسيطة فقط.

3-المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.

إن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يعتبر من أهم أسس النجاح. فمهما كان نوع القرار تشغيلي تكتيكي أو استراتيجي (فهو يستوجب توفر معلومات ذات جودة وتعمل على تخفيض حالة عدم التأكد التي تواجه متخذ القرار. إذ أن جودة القرار تعتمد بالدرجة الأولى على جودة المعلومات، ويتجلى دور اليقظة في اتخاذ القرارات من خلال ما توفره من المعلومات بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب. هذه المعلومات تعطي صورة راضية عن القرار وعن البدائل الممكن إتباعها[1].

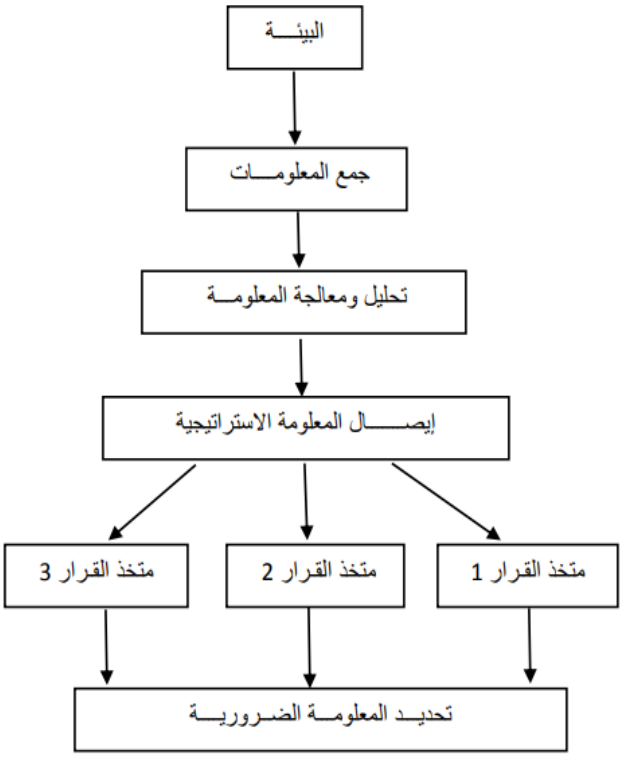
إن ممارسة اليقظة عملية استراتيجية سهلة وصعبة في آن واحد، وتزداد صعوبتها مع تزايد أهمية القرار الواجب اتخاذه .

فبيئة المؤسسة تتكون من كثير من المتغيرات من ثم تحتوي كما هائلا من المعلومات، لذلك يكون على عاتقها أن تختار بعناية عناصر أكثر أهمية أي التي تمكنها من الحصول على مزايا تنافسية وتضعها تحت المراقبة وتوجيه اليقظة في الاتجاه الذي يخدمها ويضمن حصولها على المعلومات المفيدة. بعدها يتم إرسالها لمتخذي القرار ليحددوا بدورهم المعلومات الضرورية لوضع الأهداف والخيارات الإستراتيجية التي تتناسب مع البيئة وما تحمله من تحديات، فرص وقيود.

[1]أيمن عبد المنعم، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص72.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-02): سيرورة مراقبة البيئة



المصدر: سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 139.

وبما أن عملية صنع القرارات تعين الاختيار من بين البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل مثل اختيار أفضلها، ونظرا لان عدد هذه البدائل قد يكون كبيرا أو غير محدد فضلا عن صعوبة صنع الكثير من القرارات في ظل التقدم التكنولوجي ومتطلبات البيئة والمنافسة ألشديدة الأمر الذي يستلزم بذل جهود كبيرة واستنفاذ وقت كبير. ولتذليل هذه الصعوبات يمكن الاستفادة من الأساليب الرياضية الحديثة في صنع القرارات غير أن تطبيق هذه الأساليب يتعذر في ظل غياب المعلومات الضرورية، لذلك فنظام اليقظة هو الذي يكفل توفير هذه المعلومات التي تسمح بتسهيل عملية صنع القرار وترشيدها وكذا تعمل على تخفيض حالة عدم التأكد التي تميز البيئة المعاصرة.

- **دور اليقظة في أداء المهام الإدارية:**

تهدف الإدارة إلى استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة من خلال ممارسة مهام التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المنشودة، هذه المهام لا تتم إلا بوجود المعلومات التي يوفرها نظام اليقظة.

ويمكن توضيح ذلك كما يلي[1]:

- ✓ **التخطيط:** يعني إعداد التنبؤات، تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، الموازنات والسياسات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، ولا يمكن إعداد هذه الخطط ولا تنفيذها ولا متابعتها في ظل غياب المعلومات.
- ✓ **التوجيه:** هو مجموعة من الأنماط السلوكية التي تستخدمها الإدارة في تحفيز الأفراد لإنجاز العمل كما تقتضيه الخطة وما يستلزم النظام، والتوجيه بهذا المعنى يتضمن القيادة، التحفيز والاتصالات. وعلى الرغم من اختلاف الإدارات في أنماطها السلوكية عند مواجهتها لنفس المواقف إلا أن الحد الأدنى من متطلبات التوجيه يتمثل في توفير المعلومات عن الأفراد.
- ✓ **الرقابة:** تكون بقياس أداء الأفراد، الجماعات والمؤسسة بهدف كشف الانحرافات وتصحيحها بالشكل الذي ينسجم مع الأهداف المحددة سلفا. فالعناصر الجوهرية لوظيفة الرقابة تشتمل على القياس، المقارنة، التغذية العكسية والنشاط التصحيحي. وكل عنصر من هذه العناصر يحتاج إلى المعلومات.

مما سبق يتضح لنا مدى أهمية المعلومات ليس فقط في أداء كل المهام الإدارية، بل وفي توفير ظروف التطبيق الصحيح والعقلاني لها وتحقيق التكامل فيما بينها، هذه الأهمية تعكس الدور الاستراتيجي لليقظة على مستوى كل إدارة التي باعتمادها على المعلومات المناسبة تمكنها من تحقيق أداء عالي وممارسات مبدعة تميز المؤسسة عن منافسيها.

- **دور اليقظة في القيام بأنشطة المؤسسة:**

تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة المنتجة للقيمة بدرجات متفاوتة، ولتحقيق هذه القيمة وجوب ممارسة كل نشاط بطريقة صحيحة ومبدعة وهو ما يتطلب توفر المعلومات المناسبة، ولن يتأتى ذلك ما لم يتم الاعتماد على نظام يقظة فعال، وفيما يلي عرض لبعض هذه الأنشطة[2]:

- ✓ **التمويل:** وهو يهتم بالموارد المالية المتاحة للمؤسسة واختيار الأسلوب المناسب في إدارتها من خلال تحديد كيفية الحصول عليها ومصادر هذه الموارد وسبل إنفاقها بما ينسجم والأهداف الكلية. فالمهمة

[1] صغايري يزيد، شوالي هارون، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص79.

[2] مزغيش إيمان، دور أساليب التحليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مخبر العلوم والتقنيات، جامعة الجزائر3، العدد:6، 2013، ص89.

الأساسية لهذا النشاط هي مقابلة الالتزامات المالية للمؤسسة بالاستخدام الممكن من تلك الموارد وبالشكل الذي يتوافق مع هامش أمان المخطط، ولا يتحقق ذلك الأمن خلال التحكم بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والمترتبة على إجمالي النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة وصولا إلى أهدافها المنشودة. والسبل الوحيدة إلى تحقيق هذا التحكم بشكل سليم هو توفير المعلومات الضرورية.

- ✓ **الإنتاج والعمليات:** يستلزم هذا التحكم تحويل المواد إلى سلع وخدمات، وبغض النظر عن إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، فالأمر يقتضي في كلتا الحالتين توفر المعلومات عن جميع جوانب هذه العملية.
- ✓ **التسويق:** يتولى تحديد الأسواق أو أجزاء السوق التي تعمل المؤسسة على خدمتها وتوجيه الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة ورضا زبائنها. فمن ناحية نجد الوظيفة التسويقية توجه نحو تحديد وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، ومن ناحية ثانية تسعى لتحقيق أكبر كمية ممكنة من المبيعات التي تعظم عائدات المؤسسة .وهذا يعني أن هدف هذا النشاط هو تسهيل تدفق السلع من المؤسسة إلى الأسواق، ولأجل تحقيق ذلك لابد من وجود تدفق موازي من المعلومات وكذا بالاتجاه المعاكس أي من الأسواق إلى المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من أهم العمليات الإدارية التي تهتم المؤسسات الاقتصادية بها، ومن هذا الباب جاء الفصل الثاني لهذه الدراسة تحت عنوان اتخاذ القرارات المالية في المصارف حيث قدمنا في البداية مدخل اتخاذ القرار تم فيه تناول مختلف التعاريف المتعلقة بالقرار، وأساليب اتخاذه، وتوصلنا إلى أن القرار هو اختيار بديل من البدائل المختلفة بعد تنفيذ مراحله.

وفي آخر الفصل تم التطرق إلى العلاقة بين اليقظة التنافسية التي تعتبر كأداة اتخاذ القرارات المالية، وهذا لما توفره اليقظة التنافسية من معلومات وإشارات عن البيئة الاقتصادية بصفة عامة سواء داخلية أو خارجية والبيئة التسويقية بصفة خاصة.

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الوطني الجزائري BNA

وكالة المدية

تمهيد:

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة التنافسية ودورها في اتخاذ القرارات المالية، وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة به في الفصلين السابقين، سيخصص هذا الفصل لمعرفة وتحديد واقع اليقظة التنافسية في المؤسسات المصرفية ومدى الاهتمام بهذا المفهوم، واليات عمله.

تعتمد منهجية اتخاذ القرارات على عوامل سيكولوجية تحكمها عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية، وهذه العوامل قد تكون من الصعب السيطرة عليها خاصة في ظل المنافسة الحادة بين المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة.

وقد تم اختيار البنك الوطني الجزائري(BNA)، من أجل دراسته ومحاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة وقياس دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المصرفية، وهذا من خلال إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية في شكل استبيان يضم مجموعة من الأسئلة الهادفة إلى الإحاطة بأبعاد الظاهرة، بعدما يتم تحليل النتائج في ضوء الإجابات المجمعة.

حيث سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة عن البنك الوطني الجزائري BNA

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف البنك الوطني الجزائري ونشأته وكذا هيكله التنظيمي والمصلحة قيد الدراسة وأهميتها بالنسبة للبنك.

المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري

من أهداف حرب الاستقلال الجزائرية تحديد الطريق للاشتراك، ولا شك أن تنفيذ سياسة الاقتصاد قائمة على تخطيط يفرض إلغاء سيطرة البنوك الفرنسية، فكان ذلك يعني ضرورة تأميم المصارف الفرنسية وانسجامها مع هذه السياسة، وفي عام 1966 بسطت الدولة سيطرتها على القطاع المصرفي التجاري استجابة لضرورة إيديولوجية تفرضها مقتضيات المنهج الاشتراكي.

وعلى أثر هذا التحول أنشأ أول بنك تجاري "البنك الوطني الجزائري" بموجب قانون رقم178-66 الصادر في 13جوان1966، بحيث أوكلت إليه جميع المهام والأنشطة التي يقوم بها البنك، حيث يتضح ذلك من المادة الثانية من هذا القانون التي تنص على: "يتمتع البنك الوطني الجزائري بصفته بنك إيداع وهو يخدم القطاع الخاص والعام والقطاع الاشتراكي". مع العلم أن البنك كان يحتكر تمويل القطاع الزراعي، واستمر على هذا الحال إلى غاية مارس1982، حيث قررت السلطات العامة إنشاء بنك متخصص يتكفل يدعى "بنك الزراعة والتنمية الريفية" BADR وهو يعتبر حصيلة إعادة هيكلة

البنك الوطني الجزائري، كما كان من المفروض أن تؤدي الهيكلة الجديدة إلى تغير التوزيع، التنظيم والتخفيض من المركزية.[1]

خضع القطاع البنكي في أواخر الثمانينات للإصلاح الاقتصادي الذي تجسد من خلال القوانين والتشريعات الخاصة بالتنظيم والتحسين في طرق تسيير الأنشطة البنكية، وكذا المراقبة الصارمة للقطاع.

وللتذكير بأهم هذه القوانين نشير إلى كل من:

- ❖ قانون88-01المؤرخ في 12جانفي 1988والخاص بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- ❖ قانون90-10 المؤرخ في 14أفريل1990 والمتعلق بالنقد والقرض.

حصل البنك بقرار من مجلس النقد والقرض في 05سبتمبر 1995على اعتماده أول بنك يحصل على الاعتماد من مجلس النقد والقرض(CMC).

ويمكننا القول أن البنك الوطني الجزائري قد مر بمرحلتين أساسيتين هما:

1. **مرحلة ما قبل الإصلاحات الاقتصادية(1962-1988):**

بعد الاستقلال لم يكن هنالك أكثر من 20 بنك على المستوى الوطني وقد كانت معظمها مسيرة فرنسيا فقد كان النظام المصرفي قبل التأميمات يضم:

- البنك الوطني الجزائري(BCA) أنشأ في 13ديسمبر1962.
- الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) أنشأ في 07ماي1964.
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNPD) أنشأ في 10أوت1964.

حيث عملت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال على أن يكون الدينار الجزائري هو عملة الدولة المستقلة، وكان ذلك في افريل 1964، واتجهت إلى التأميم وشرائها لإقامة نظام مالي ناجح فكان أول البنوك التجارية المؤممة هو "البنك الوطني الجزائري"، ثم "القرض الشعبي الجزائري" ثم "البنك الخارجي"، الذي أنشأ في 19أكتوبر1964وتوسعت إلى "بنك التنمية الريفية"، بعدها بنك "التنمية المحلية" في 30أفريل 1985.

❖ **مرحلة ما بعد الإصلاحات الاقتصادية إلى يومنا هذا:**

تميزت هذه المرحلة بظهور قانون النقد والقرض 90-10 المؤرخ في 14أفريل 1990 الذي أعاد تعريف هيكل النظام البنكي، وجعل القانون المصرفي في سياق التشريع البنكي المعمول به في البلدان

[1] وثائق مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري -وكالة المدية-

المعاصرة وهو من أهم القوانين الناتجة عن الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر سنة 1988، حيث أصبحت البنوك كباقي المؤسسات التجارية تتمتع بالاستقلالية في التسيير وأصبحت تمارس نشاطا تجاريا واسعا بدل أن كانت بنوك إيداع فقط، حيث بدأت في التعامل بصرف العمولات وإعطاء القروض بفوائد كما أنها أصبحت خاضعة للضرائب، وبتاريخ 05 سبتمبر1995، وفي مداولة مجلس النقد والقرض كان البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، وفي شهر جوان2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار جزائري إلى 41600مليار دينار جزائري، وفي ذات الشهر من عام 2018 تم رفع هذا الأخير إلى 150000مليار دينار جزائري.

الفرع الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري BNA[1]:

يحتل البنك الوطني الجزائري مكانة معتبرة في الجهاز المصرفي لما له من وظائف وخدمات وأنشطة متنوعة في تطوير وتنمية الاقتصادي الوطني وهو شركة ذات أسهم (CPA)، هدفه تجاري بمقابل ربحي، وهو يتفرع إلى عدة وكالات تقدر ب218 وكالة من بينها وكالة لمدية، كما يحوي على 20مديرية جهوية للاستغلال و151موزع آلي للأوراق النقدية (DAB) ويحتوي على 100شباك آلي (GAB) و278315 بطاقة بنكية، 2944174حساب للزبائن، 45428زبون مشترك في خدمة البنك عن بعد، 5221جهاز دفع الإلكتروني(TPE)، وأكثر من 5000 موظف، له منافسين من القطاع العام والخاص. (اعتماد هذه الإحصائيات إلى غاية 31 ديسمبر 2020).

الفرع الثاني: وظائف البنك الوطني الجزائري(BNA): من بين الوظائف التي يقوم بها البنك الوطني الجزائري نجد:

- ✓ تقديم الخدمات المالية للأفراد والمؤسسات؛
- ✓ القيام بمختلف العمليات البنكية نقدا وعن طريق الشيكات والكمبيالات...
- ✓ منح القروض بمختلف أشكالها؛
- ✓ إيجار الصناديق؛
- ✓ دراسة كل المعطيات البنكية الخاصة بالصرف والقروض في إطار التشريع البنكي؛
- ✓ تمويل التجارة الخارجية.

[1]معلومات مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة لمدية إضافة إلى الموقع الالكتروني للبنكbna.dz

أهداف البنك الوطني الجزائري(BNA): من أهم الأهداف التي يسطرها البنك الوطني الجزائري نجد:

- القيام بمختلف العمليات من جمع الودائع، ومنح القروض؛
- مواكبة الإصلاحات النقدية والتطور التكنولوجي بإدخال وسائل حديثة؛
- احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي الجزائري؛
- إحداث تنمية اقتصادية في الجزائر.

المطلب الثاني: بطاقة فنية للبنك الوطني الجزائري وكالة المدية BNA وهيكلها التنظيمي.

سنتناول في هذا المبحث أهم الإحداثيات الخاصة بالبنك الوطني الجزائري وكالة المدية

الفرع الأول: بطاقة فنية للبنك الوطني الجزائري وكالة المدية-BNA:

العنوان: شارع الإخوة باشن المدية.

رقم الهاتف: 025780009.

البريد الالكتروني: Apmedea851bna.dz.

صفحة الفايسبوك: Ap MEDEA 851.

الموقع الإلكتروني: www.bna.dz.

متوسط أعمار الموظفين: 32 إلى 45.

عدد الموزع الآلي للأوراق النقدية(DAB): 1.

عدد الشباك الآلي(GAB):1.

عدد جهاز الدفع الإلكتروني (TPE): 54.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.

يمكن إبراز الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري فيما يلي:

1.مصلحة الصندوق: وتؤدي هذه المصلحة الخدمات التالية:

- فرع الشباك والتحويلات المالية النقدية؛
- عمليات المقاصة؛
- عمليات السحب والإيداع؛

2.مصلحة التجارة الخارجية: ومن بين المهام التي تؤديها هذه المصلحة نجد:

- عمليات التجارة الخارجية من تصدير واستيراد من وإلى الجزائر بما في ذلك عمليات فتح الاعتمادات المستندة والتحصيلات المستندة؛
- عمليات السحب والإيداع بالعملة الصعبة؛
- توطين الفواتير.

3.مصلحة القروض: وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- دراسة ملفات القروض وإعطاء الموافقة المبدئية؛
- تقوم جميع العمليات الخاصة بالقروض سواء كانت قروض استغلال أو قروض استثمار أو قروض عقارية؛
- دراسة المخاطر.

4.المصلحة الإدارة: تعمل هذه المصلحة على متابعة كل العمليات التالية:

- تسيري الموارد البشرية (غيابات، توظيف...)؛
- تقديم التصريحات الجبائية؛
- دراسة ميزانية البنك وإعطاء الصور المستقبلية لها.

5.سكريتارية الالتزامات: وهي أول مصلحة يلجأ إليها الزبون لفتح حساب حيث تعمل هذه المصلحة على متابعة الزبون ومعرفة وضعيته الماضية والحالية من أجل مواجهة المخاطر وذلك عن طريق تلقي المعلومات من:

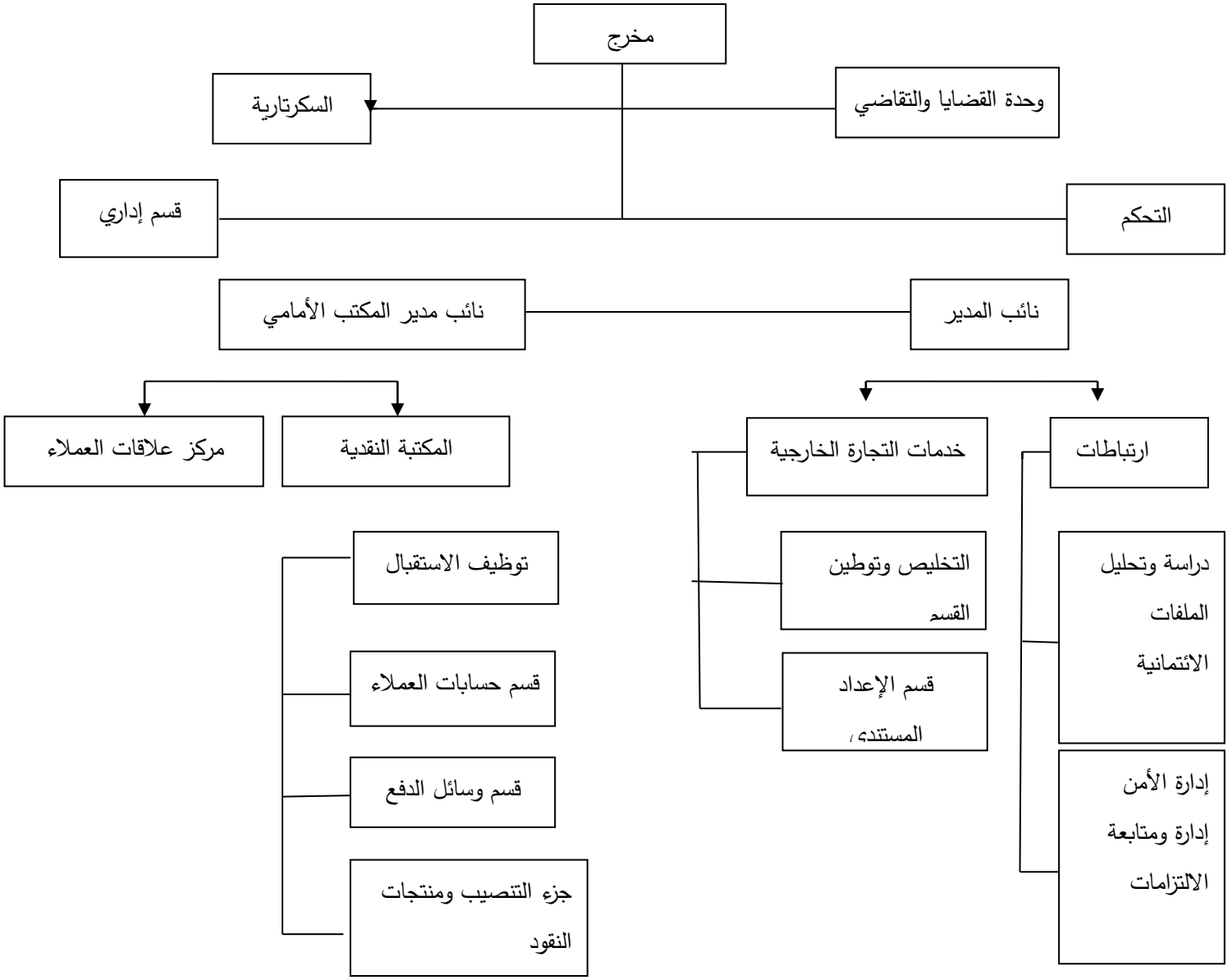
- المراسلات التي تأتي من الخارج؛
- تجميد الحساب بالبنك نفسه أو البنوك الأخرى؛
- وضعية الحساب الجاري للزبون بالبنوك الأخرى.

6. مصلحة المنازعات: وتظهر أهمية ودور هذه المصلحة خاصة عند منح القروض حيث أن أي زبون لم يسدد الدين المتفق عليه تحول القضية إلى مصلحة المنازعات وتتبع الإجراءات التالية:

- يطلب البنك الزبون من أجل حل الموضوع بطريقة ودية (عن طريق التفاهم)؛
- ترسل إليه رسالة بحيث تنتظر المصلحة مدة معينة؛
- إذا لم يستجيب الزبون يقوم البنك بإرسال إنذار ثاني إذا لم يحضر تحول القضية إلى محضر قضائي والذي بدوره يرسل إليه إنذار بالدفع لمدة 20 يوم وإذا لم يمتثل يكتب عليه تقرير عدم الدفع والامتثال؛

بعدما ترسل عارضة لرئيس المحكمة لحجز تنفيذي لأمواله المرهونة بعد إمضاء رئيس المحكمة تقدم لمحضر قضائي حتى يتم تنفيذ الحجز ثم بيع الضمانات في المزاد العلني.

الشكل(03-01): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري بالمدية



المطلب الثالث: تقديم مصلحة إدارة العملاء.

تعتبر خدمة العملاء من العناصر الهامة والأساسية التي يشترط تواجدها في أي مؤسسة، فهي بمثابة العمود الفقري لأي مكان، لأنها تعمل على تلبية احتياجات العميل وتحقيق الرضا له تجاه البنك، وذلك من خلال تكثيف الجهود وتقديم خدمات ذات جودة عالية، لترك أثار جيدة وسمعة حسنة عن المؤسسة لدى العملاء، والجدير بالذكر أن خدمة العملاء في البنك الوطني الجزائري بوكالة المدية تعتبر ذات أهمية بالغة للمؤسسة ككل وذلك من خلال مساعدة العملاء في تخطي المشاكل التي تواجههم وتقديم الإجابات الوافية والكافية حول جميع استفساراتهم، التلقي والإلغاء واسترجاع طلبيات العملاء والتواصل معهم عبر مختلف وسائل ومواقع التواصل، وإبداء الاهتمام برضا العملاء، فوظيفة خدمة العملاء أصبحت مقياس أساسي لبيان ما إذا كانت الشركة ناجحة أم لا من خلال جذب العديد من العملاء بكل سهولة وإقناعهم بعملية قبول الخدمات.

ومن مهاراتها الصبر، الإصغاء، التواصل، استخدام لغة إيجابية وكذا إدارة الوقت، ومن بين الموارد البشرية القائمة عليها نجد مورد واحد قائم عليه وهو رئيس مصلحة العملاء والمسير الوحيد لهذه المصلحة.

وكما نجد لهذه المصلحة أهمية كبيرة بالنسبة لباقي المصالح فهي التي تقدم الأوامر وترفض وتوافق على قرارات وأعمال باقي المصالح ولا يتم أي قرار أو عمل إلا بأخذ الموافقة من رئيس المصلحة.

وكذلك لما لها من أهمية كبيرة للمؤسسة ككل فهي تعتبر محور أساسي للمؤسسة في تسييرها وتقديم خدماتها، أما بالنسبة لظروف العمل المادية من حيث تقديم الخدمات المالية والغير المالية من كسب ولاء العميل والمحافظة عليه، وتنظيم العمل في مصلحة خدمة العملاء يكمن في توزيع المهام والمسؤوليات على باقي موظفين الأقسام ومساعدتهم في أعمالهم وفي اتخاذ القرار، كما يكون الاتصال بينهم بطريقة مباشرة أو عن طريق إرساليات رسمية.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا المبحث يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك وأقدمها ومن نقاط قوته:

- ✓ موقعه الجغرافي (وكالة المدية)؛
- ✓ صلابة المركز المالي وقوة رأس المال وارتفاع جودة الأصول؛
- ✓ علاقته القوية مع العملاء في القطاعين؛

- ✓ حزمة منتجات وخدمات مصرفية محلية ومتكاملة؛
- ✓ استثماره في الموظفين.

ومن نقاط ضعفه نذكر:

- ✓ عدم استخدامه لبطاقات الصرف العالمية (visa card).

أما بالنسبة للفرص:

- ❖ شبكة متعددة لزيادة حصة المحفظة والدفع بفرص أعمال جديدة؛
- ❖ تعزيز ثقافة الابتكار وتغيير طريقة عملنا للتفاعل مع العملاء؛
- ❖ تحقيق إرادات جديدة من خلال عروض الأعمال المبتكرة.

أما بالنسبة للمخاطر:

- استمارة حالة عدم اليقين في البيئة الاقتصادية والتجارية وعمليات إغلاق نتيجة لوباء كوفيد-19؛
- المعوقات المرتبطة بالاقتصاد الكلي والتطورات الجيوسياسية؛
- المخاطر المتعلقة بأسعار الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية، السيولة، التنظيم، الأمن وغيرها من مخاطر السوق.

المبحث الثاني: أثر اليقظة التنافسية على اتخاذ القرارات المالية في البنك الوطني الجزائري BNA

المطلب الأول: مجالات الدراسة.

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بـ: البنك الوطني الجزائري –فرع المدية
- **الحدود البشرية:** العاملين والموظفين بالمؤسسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

تتمثل في 30 عينة

أدوات الدراسة: تم إعداد استبيانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائيspss ، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو الآتي:

- إعداد استبيانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئيين كما يأتي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، السن، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: قسم على ثلاث محاور:

- ✓ **المحور الأول:** قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية.
- ✓ **المحور الثاني:** قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة.
- ✓ **المحور الثالث:** قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-01): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بأقل درجة	موافق	موافق جدا
الدرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على برنامج spss

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود والاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1-5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداء من الفئة الأولى، والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (2-3): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	غير موافق بشدة
[1.80 – 2.59]	غير موافق
[2.60 – 3.39]	موافق بأقل درجة
[3.40 – 4.19]	موافق
[4.20 – 5.00]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على برنامج spss.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ؛
- التكرارات والنسب المئوية؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman؛
- معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson؛
- الانحدار الخطي البسيط؛

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان والاتساق الداخلي للمحاور

الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان

اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدى فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ للتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3-3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية	7	0,871
2	قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل في البنك محل الدراسة	14	0,895
3	قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.	14	0,820
معامل ثبات الإجمالي المحاور		35	0.928

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: "قياس مدى استيعاب لنظام اليقظة التنافسية" قيمته أكبر من0,60%، والثاني: "قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك" قيمته أكبر من0,60%، والثالث "قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية" قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0,928 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للمحاور

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان Spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

1- **الاتساق الداخلي للمحور الأول:** قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-3): الاتساق الداخلي لعبارات محور قياس مدى استيعاب لنظام اليقظة التنافسية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	درجة التعقد ونسبة التغير في البيئة الخارجية للبنك	0.686	0.000
2	يولي بنككم اهمية كبيرة للمعلومات الخارجية	0.827	0.000
3	هناك قسم خاص في بنككم يتولى رصد وجمع المعلومات	0.824	0,000
4	يركز بنككم على جمع معلومات تخص المنافسين	0.620	0,000
5	يقوم بنككم بإجراء تحقيقات حول الزبائن والموردين بصفة مستمرة	0.602	0.000
6	يقوم بنككم بدراسات السوق وتحليل منتجات المنافسين	0.734	0,000
7	يتحمل بنككم تكاليف معتبرة في سبيل الحصول على المعلومات	0.541	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: "قياس مدى استيعاب لنظام اليقظة التنافسية" كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

2- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني:** قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في بينك وكالة المدية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(5-3): الاتساق الداخلي لعبارات قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يعتمد بنككم على مواقع الانترنيت في جمع المعلومات	0.698	0,000
2	يشارك بنككم في المعارض والصالونات التي تساعده في جمع المعلومات على البنوك	0.493	0.006
3	تتم عملية جمع المعلومات بشكل دائم ومنتظم	0.667	0,000
4	يتم البحث عن المعلومة فقط عند الحاجة إليها	0.483	0.007
5	يعمل نظام اليقظة التنافسية على تدارك التهديدات المحتملة	0.751	0.000
6	يستعمل بنككم وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها ونشرها	0.729	0.000
7	يمتلك بنككم معلومات كافية حول منافسيه	0.462	0.010
8	تعتبر أغلبية المعلومات التي يحصل عليها البنك دقيقة وواضحة	0.524	0.003
9	يساهم نظام اليقظة التنافسية في تحضير ردود الأفعال حسب كل وضعية في السوق	0.466	0.009
10	هناك نظام معلومات داخلي فعال حيث تمر المعلومة بسهولة بين مختلف المستويات	0.524	0.004
11	يستعين بنككم بخبراء ومختصين لدراسة وتحليل المعلومات	0.375	0.41
12	يقوم بنككم بخبراء ومختصين لدراسة وتحليل المعلومات	0.801	0,000
13	يقوم بنككم بتحليل الشكاوى من الزبائن فيما يخص السعر ونوعية المنتج	0.772	0,000
14	يشارك البنك في قرارات تدخل في مجال عملك	0.522	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: "قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك" كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات وأنها تقيس ماوضعت لأجله.

3-الاتساق الداخلي للمحور الثاني: قياس مدى اعتماد البنك على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارت المالية **ويمكن** معرفة ذلك من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (6-3): الاتساق الداخلي لعبارات محور قياس مدى اعتماد البنك على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يساعد نظام اليقظة التنافسية على عملية التنبؤ بالأوضاع المالية للبنك	0.559	0.001
2	اتخاذ القرارات المالية الصائبة تتطلب دائما معلومات دقيقة وكافية	0.645	0.000
3	تساعدك المعلومات المتوفرة لديك للقيام بوظيفتك على أكمل وجه	0.625	0,000
4	يتحصل البنك على معلومات هامة للاتخاذ القرار المالي من كل فرد يدخل في نطاق عمله	0.253	0.177
5	تحصلون دائما على المعلومات المحدثة اللازمة لاتخاذ القرار المالي	0.715	0.000
6	تساعد اليقظة التنافسية على اتخاذ القرار المالي قبل وقوع المشكلة	0.557	0.001
7	تقدم اليقظة التنافسية مؤشرات كمية وكيفية عن الوضعية المالية البنك مقارنة مع المنافسين	0.555	0.001
8	تساهم اليقظة التنافسية في تخفيض تقديم الخدمة والتسويق	0.759	0.000
9	تستند إدارة البنك على نظام معلومات تمويلي ينعكس ايجابيا على فعالية قرار التمويل	0.533	0.002
10	تساهم اليقظة التنافسية في تحديد حجم ومصدر الحصول على الأموال	0.417	0.022
11	يساهم نظام المعلومات التمويلي في تحديد الاحتياجات المالية	0.568	0.001
12	يعمل نظام اليقظة التنافسية على تحديد الفرص التسويقية التي تحسن الوضع المالي للبنك	0.79	0.679
13	يقوم بنككم بإضافة خطوط خدمة جديدة لتدعيم المركز المالي	0.453	0.12
14	تساهم معلومات اليقظة التنافسية في ابتكار خدمات جديدة	0.520	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1- الجنس:

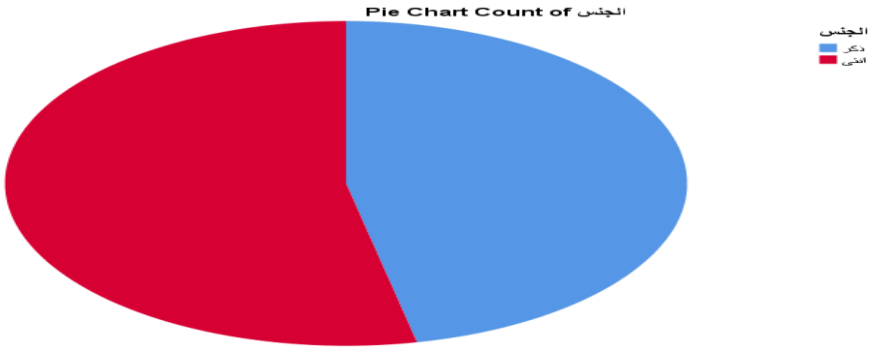
الجدول رقم (7-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	14	46.7%
أنثى	16	53.3%
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الموظفات الإناث بالبنك يفوق عدد الذكور، حيث كانت نسبة الذكور 46.7% والإناث 53.3%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالبنوك والتي تتطلب زيادة في التركيز المبذول من طرف العاملين وهذا ما يتوفر لدى الإناث مقارنة بالذكور (المصدر: معلومات من البنك).

الشكل رقم (1-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

02-السن:

الجدول رقم (8-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	3	10%
من 30 إلى 40 سنة	20	66%
من 40 إلى 50 سنة	6	20%
أكثر من 50 سنة	1	3%
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب كونها الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 10%، تليها فئة 30-40 بـ 67% ثم تليها فئة 40-50 ب 20%، بينما فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فقدرت بـ: 3%.

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

2- المستوى التعلمي:

يوضح الجدول الاتي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعلمي:

الجدول رقم (9-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

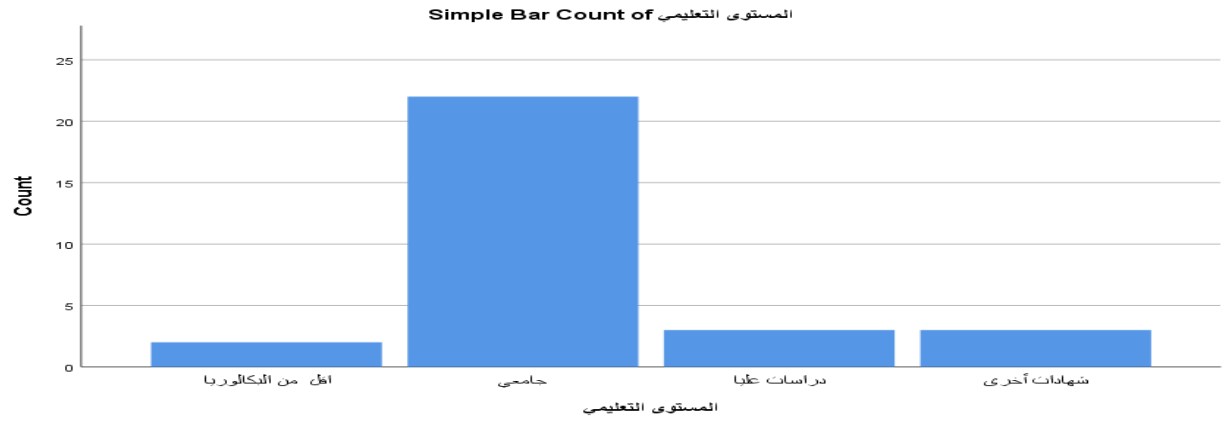
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من البكالوريا	2	% 6,7
جامعي	22	73.3%
دراسات عليا	3	10%
شهادات اخرى	3	10%
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من الجامعيين حيث بلغت نسبتهم 73.3%، تليها فئة الأفراد الذين تلقوا دراسات عليا وشهادات أخرى بنسبة 10% لكل منهما، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لم يتحصلوا على البكالوريا 6.7%.

ويعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة الإداريين بالمؤسسة.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

الفرع الثاني: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان.

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

1. **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول:** قياس مدى استيعاب البنك – وكالة المدية لنظام اليقظة التنافسية

الجدول رقم (10-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بأقل درجة	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	درجة التعقد ونسبة التغير في البيئة الخارجية للبنك	1	7	11	8	3	3.17	1.020	4	موافق بأقل درجة
		3.3%	23.3%	36.7%	%26.7	%10				
02	يولي بنككم أهمية كبيرة للمعلومات الخارجية	1	8	11	7	3	3.10	1.029	6	موافق بأقل درجة
		3.3%	26.7%	36.7%	%23.3	%10				
03	هناك قسم خاص في بنككم يتولى رصد وجمع المعلومات	3	5	12	10	0	2.97	0.964	7	موافق بأقل درجة
		10%	16.7%	40%	33.3%	%0				
04	يركز بنككم على جمع معلومات تخص المنافسين	1	4	7	18	0	3.40	0.855	3	موافق
		%3.3	13.3%	23.3%	60%	60%				
05	يقوم بنككم بإجراء تحقيقات حول الزبائن بصفة مستمرة	2	6	10	10	2	3.13	1.042	5	موافق
		6.7%	%20	%33.3	%33.3	%6.7				
06	يهتم بنككم بدراسات السوق وتحليل منتجات المنافسين	3	10	0	11	6	3.57	1.135	1	موافق
		10%	33.3%	%00	%36.7	%20				
07	يتحمل بنككم تكاليف معتبرة في سبيل الحصول على المعلومات	2	13	00	12	3	3.53	0.776	2	موافق
		%6.7	%43.3	%00	%40	%10				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الأول							3.26	0.735	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: "قياس مدى استيعاب البنك الوطني الجزائري – وكالة المدية لنظام اليقظة التنافسية" للبنك محصورة بين (2.97–3.57) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.776–1.135)، كما أن العبارة 06 والمتمثلة في [يهتم بنككم بدراسات السوق وتحليل منتجات المنافسين] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري 1.135 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 07 والمتمثلة في: [يتحمل بنككم تكاليف معتبرة في سبيل الحصول على المعلومات] في المرتبة الثانية وباتجاه موافق عند متوسط حسابي 3.53وانحراف معياري 0.776، ثم جاءت بعدها العبارات 01، 02، على التوالي باتجاه موافق بأقل درجة أيضا، ثم العبارتين04،05، على الترتيب باتجاه موافق من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 03 والمتمثلة في: [هناك قسم خاص في بنككم يتولى رصد وجمع المعلومات] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.97وانحراف معياري0.964 وباتجاه موافق من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول 3.2667 وباتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن البنك الوطني الجزائري – وكالة المدية تتوفر على نظام جيد لقياس مدى استيعاب لنظام اليقظة التنافسية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.735 وهي قيمة قريبة من الواحد وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

وعليه يمكننا القول أن:

- أن البنك يتوفر على نظام اليقظة التنافسية؛ من خلال قيامه بجمع وتحليل المعلومات من البيئة الخارجية والمتعلقة بتوجهات البنوك المصرفية التي تنشط في نفس القطاع.

2. النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك الوطني الجزائري – وكالة المدية

الجدول رقم (11-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	يعتمد بنككم على مواقع الانترنيت في جمع المعلومات	0	2	5	16	7	3.93	0.828	1	موافق
		%0	6.7%	%16.7	%53.3	%23.3				
02	يشارك بنككم في المعارض والصالونات التي تساعدها في جمع المعلومات على البنوك	1	1	12	13	3	3.53	0.860	5	موافق
		%3.3	%3.3	%40	%43.3	%10				
03	تتم عملية جمع المعلومات بشكل دائم ومنتظم	2	2	9	11	6	3.57	1.104	4	موافق
		%6.7	%6.7	%30	%36.7	%20				
04	يتم البحث عن المعلومة فقط عند الحاجة اليها	2	3	8	13	4	3.47	1.074	6	موافق
		%6.7	%10	%26.7	%43.3	%13.3				
05	يعمل نظام اليقظة التنافسية على تدارك التهديدات المحتملة	2	2	12	11	3	3.37	0.999	12	موافق بأقل درجة
		%6.7	%6.7	%40	%36.7	%10				
06	يستعمل بنككم وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها ونشرها	2	2	10	13	3	3.43	1.006	8	موافق
		%6.7	%6.7	%33.3	%43.3	%10				
07	يمتلك بنككم معلومات كافية حول منافسيه	1	4	14	7	4	3.30	0.988	14	موافق بأقل درجة
		3.3%	%13.3	%46.7	23.3%	%13.3				
08	تعتبر أغلبية المعلومات التي يحصل عليها البنك	1	2	15	6	6	3.47	1.008	7	موافق بأقل درجة
		%3.3	%6.7	%50	%20	%20				

	دقيقة وواضحة								
09	يساهم نظام اليقظة التنافسية في تحضير ردود الأفعال حسب كل وضعية في السوق	0 %00	2 %6.7	7 %23.3	18 %60	3 %10	3.73	0.740	2	موافق
10	هناك نظام معلومات داخلي فعال حيث تمر المعلومة بسهولة بين مختلف المستويات	0 %0	4 %13.3	12 %40	13 %43.3	1 %3.3	3.31	0.712	13	موافق
11	يستعين بنككم بخبراء ومختصين لدراسة وتحليل المعلومات	0 %	2 %6.7	17 %56.7	9 %30	2 %6.7	3.37	0.718	11	موافق بأقل درجة
12	يقوم بنككم بخبراء ومختصين لدراسة وتحليل المعلومات	3 %10	2 %6.7	8 %26.7	14 %46.7	3 %10	3.40	1.102	10	موافق
13	يقوم بنككم بتحليل الشكاوى من الزبائن فيما يخص السعر ونوعية المنتج	2 %6.7	2 %6.7	7 %23.3	11 %36.7	8 %26.7	3.70	1.149	3	موافق
14	يشجع البنك على الإبداع والابتكار	1 %3.3	3 %10	13 %43.3	9 %30	4 %13.3	3.40	0.968	9	موافق بأقل درجة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني							3.60	0.480	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك الوطني الجزائري – وكالة المدية محصور بين (3.30-3.93) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.828-0.988)، كما أن العبارة رقم 1 والمتمثلة في: [يعتمد بنككم على مواقع الانترنيت في جمع المعلومات] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي3.93 وانحراف معياري 0.828 وذلك باتجاه الموافقة من طرف الأفراد العينة، كما جاءت العبارة 09 والمتمثلة في: [يساهم نظام اليقظة التنافسية في تحضير ردود الأفعال حسب

كل وضعية في السوق] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.740باتجاه موافق، ثم تلتها العبارات02 ،03، 04، 06 ، 10، 12، 13 باتجاه الموافقة، وبعدها العبارات 05، 08، 11 و14 باتجاه موافق بأقل درجة، بينما جاءت في الأخير العبارة 07 والمتمثلة في: [يمتلك بنككم معلومات كافية حول منافسيه] بمتوسط حسابي 3.30 انحراف معياري قدره 0.988 وكانت بالموافقة بأقل درجة من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة 3.60 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين بالبنك الوطني الجزائري – وكالة المدية يرون بأن البنك له القدرة داخل المؤسسة يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.480 وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

3. النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثالث: قياس مدى اعتماد البنك الوطني الجزائري على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.

الجدول رقم (12-3): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثالث

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	يساعد نظام اليقظة التنافسية على عملية التنبؤ بالأوضاع المالية للبنك	2	1	10	13	4	3.53	1.008	11	موافق
		%6.7	3.3%	%33.3	%43.3	%13.3				
02	اتخاذ القرارات المالية الصائبة تتطلب دائما معلومات دقيقة وكافية	2	0	8	15	5	3.70	0.988	5	موافق
		%6.7	%00	%26.7	%50	%16.7				
03	تساعدك المعلومات المتوفرة لديك للقيام بوظيفتك على أكمل وجه	00	1	15	11	3	3.53	0.730	10	موافق
		%00	%3.3	%50	%36.7	%10				
	يتحصل البنك على	0	1	11	13	5	3.73	0.785	4	موافق

04	معلومات هامة لاتخاذ القرار المالي من كل فرد يدخل في نطاق عمله	%00	%3.33	%36.7	%43.3	%16.7				
05	تحصلون دائما على المعلومات المحدثة اللازمة لاتخاذ القرار المالي	0 %00	1 %3.3	13 %43.3	7 %23.3	9 %30	3.80	0.925	3	موافق بأقل درجة
06	تساعد اليقظة التنافسية على اتخاذ القرار المالي قبل وقوع المشكلة	2 %6.7	0 %00	11 %36.7	13 %43.3	4 %13.3	3.57	0.971	6	موافق
07	تقدم اليقظة التنافسية مؤشرات كمية وكيفية عن الوضعية المالية البنك مقارنة مع المنافسين	1 3.3%	2 %6.7	9 %30.0	16 53.3%	2 %6.7	3.53	0.860	9	موافق بأقل درجة
08	تساهم اليقظة التنافسية في تخفيض تقديم الخدمة والتسويق	1 %3.3	5 %16.7	12 %40	8 %26.7	4 %13.3	3.30	1.022	14	موافق بأقل درجة
09	تستند ادارة البنك على نظام معلومات تمويلي ينعكس ايجابيا على فعالية قرار التمويل	1 %3.3	4 %13.3	6 %20	19 %63.3	00 %00	3.43	0.858	13	موافق
10	تساهم اليقظة التنافسية في تحديد حجم ومصدر الحصول على الأموال	0 %0	2 %6.7	11 %36.7	15 %50	2 %6.7	3.57	0.728	7	موافق
11	يساهم نظام المعلومات التمويلي في تحديد الاحتياجات المالية	2 6.7	2 6.7	9 30	13 43.3	4 13.3	3.50	1.042	12	موافق بأقل درجة

12	يعمل نظام اليقظة التنافسية على تحديد الفرص التسويقية التي تحسن الوضع المالي للبنك	00 %00	00 %00	5 %16.7	23 %76.7	2 %6.7	3.90	0.481	1	موافق
13	يقوم بنككم بإضافة خطوط خدمة جديدة لتدعيم المركز المالي	0 %00	2 %6.7	13 %43.3	11 %36.7	4 %13.3	3.57	0.817	8	موافق
14	تساهم معلومات اليقظة التنافسية في ابتكار خدمات جديدة	1 %3.3	2 %6.7	3 %10	19 %63.3	5 %16.7	3.83	0.913	2	موافق بأقل درجة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني							3.60	0.480		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثالث: قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية محصور بين (3.30-3.90) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.481-1.022)، كما أن العبارة رقم 12 والمتمثلة في: [يعمل نظام اليقظة التنافسية على تحديد الفرص التسويقية التي تحسن الوضع المالي للبنك] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي3.90وانحراف معياري 0.481 وذلك باتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 14 والمتمثلة في: [تساهم معلومات اليقظة التنافسية في ابتكار خدمات جديدة] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 3.83وانحراف معياري 0.913باتجاه موافق بأقل درجة، ثم تلتها العبارات 01، 02، 03، 04، 06، 09، 10، 13 باتجاه الموافقة، وبعدها العبارات 05، 07، باتجاه موافق بأقل درجة، بينما جاءت في الأخير العبارة 08 والمتمثلة في: [تساهم اليقظة التنافسية في تخفيض تقديم الخدمة والتسويق] بمتوسط حسابي 3.30 انحراف معياري قدره 1.022 وكانت بالموافقة بأقل درجة من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور قياس مدى اعتماد البنك الوطني الجزائري –وكالة المدية على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية 3.60 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة، وهذا يدل على أن العاملين بالبنك يرون بأن له القدرة داخل المؤسسة يتم على أعلى المستويات، كما

بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.48072 وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

المطلب الرابع: علاقة بين قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية وقياس مدى كفاءة وتطور اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة وقياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية:

قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية وقياس مدى كفاءة وتطور اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة وقياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية، وذلك بقياس العلاقة بينهما.

وذلك حسب للفرضية التالية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية على قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على المعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية على قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على المعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

والجدول يوضح النتائج:

الجدول رقم (13-3): العلاقة بين قياس مدى استيعاب البنك وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك في اتخاذ القرارات المالية

	الاتصالات الإدارية					
اتخاذ القرارات	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.606	0.368	0,131	5,775	0,152	**0,880**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.606$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيف بين قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية على قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على المعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.
- بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,368$ أي أن نسبة 36.8% من التغير في مستويات قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية ترجع إلى تأثير قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على المعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.
- وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0,131$ وهذا يعني أن زيادة قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى تأثير قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على المعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية بقيمة 0,131.

- قيمة الثابت بلغت $a = 5,775$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية تأثير قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على المعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية
- فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 0,152$ وذلك عند مستوى معنوية $0,880$ وهي قيمة أكبر من $0,05$.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية في قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة وقياس مدى البنك محل الدراسة على المعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية عند مستوى دلالة إحصائية $0,05$.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.131\,x + 5.775$$

حيث أن:

y : قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية (المتغير التابع)

x : المحور الثاني والثالث (المتغير المستقل)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية في تحقيق قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة وقياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة وقياس مدى البنك محل الدراسة على المعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الاستبيان الموزع على بنك الوطني الجزائري في المدية وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الاستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتحليل الانحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة وقياس مدى البنك محل الدراسة على المعلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

دفعت التطورات الاقتصادية المتسارعة إلى إيجاد نوع من التفكير الاستراتيجي في الاعتراف بالمعلومات كأهم الموارد الاقتصادية التي تملكها المؤسسة، ولاسيما المؤسسات المصرفية، وبذلك أصبحت المعلومات في المؤسسات الحديثة موردا اقتصاديا استراتيجيا يخلق الميزة التنافسية حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات.

إن الهدف من متابعة ورصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة، وتحديد نوع المعلومات المطلوبة، وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها، وكذا الفرص المتاحة لها لاقتناصها وتحويلها إلى ميزة أو ميز تنافسية، ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافسية ونظام يقظة ناجح وفعال لتحقيق أهدافها المسطرة الحالية والمستقبلية، وحصولها على ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، فمهمة الإستراتيجية التنافسية تتبلور في البحث عن خاصية التنافسية من خلال دراسة وفهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما يعرف باليقظة التنافسية، فهي بذلك النشاط الذي عن طريقه تتمكن المؤسسة من جمع، تحليل ونشر المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية بصفة عامة والقرارات المالية بصفة خاصة، ولا يتم هذا إلا من خلال توفر ثلاثة وظائف أساسية تتمثل في الوظيفة الاستباقية (التدراكية)، الإعلامية ووظيفة التحليل والتركيب.

وبالتالي فاليقظة التنافسية تقدم منافع كثيرة المؤسسة، على رأسها القدرة على اتخاذ قرارات مالية صائبة من خلال ترجمة المعلومات التسويقية المحصلة إلى قرارات تتعلق بالتمويل أو الاستثمار، تحقيق المعرفة لمتخذي القرار فيما يخص السياسات التي يتبعها المنافسين في مجالات الإنتاج، التسويق والتمويل، حيث تصبح المؤسسة قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وهذه الأهمية تكسب اليقظة التنافسية مكانة في الهيكل التنظيمي كوظيفة من وظائف المؤسسة.

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا إبراز دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة المصرفية الجزائرية، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا إلى اختبارها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي أجريناها بالبنك الوطني الجزائري(BNA) –وكالة المدية– ، وهو ما سمح لنا بالوصول إلى:

–الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والمتمثل في " **ما مدى اعتماد البنك الوطني الجزائري (BNA) –وكالة المدية على نظام اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية به؟**" حيث تم الوصول إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام لليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية بدرجة

متوسطة، وهذا نظرا لحداثة تطبيق هذا النظام وعدم الدراية الكاملة لأفراد عينة الدراسة بمفهوم اليقظة التنافسية، مما أدى إلى عدم وجود خلية خاصة تقوم على تسيير هذا النظام، بالرغم من هذا فإن المؤسسة تعتمد بدرجة عالية على المعلومات المحصلة من الممارسات التنافسية التي تعتبر هذه الأخيرة أحد أبعاد اليقظة التنافسية في اتخاذ قرار التمويل والاستثمار.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

1-ترتكز اليقظة التنافسية على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة، حيث تقوم باقتناص الفرصة وتقوم بتحويلها إلى ميزة تنافسية. (هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى)؛

2-استخدام النسب والمؤشرات المالية في قياس وتقييم أداء المؤسسات وتحليل مراكزها المالية إلى تحديد مستقبل المؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات الأخرى. (وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية)؛

3-تهتم المؤسسات المصرفية باليقظة التنافسية لكن ليس بالتركيز الكبير وذلك لعدم إدراك أهميتها بالإضافة لعدم توفر شروطها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة، لما لها من تأثير كبير في اتخاذ القرارات المالية كمعرفية الوضعية المالية والحصة السوقية للمؤسسات المنافسة. (وهذا ينفي صحة الفرضية الثالثة).

نتائج الدراسة:

-المؤسسة التي تستعمل اليقظة التنافسية، هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسين والسوق الذي ينشطون فيه، وهذا أساس الأهداف المحددة مسبقا؛

-تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسات لما لها من تأثير كبير على تحقيق الأهداف المسطرة بالإضافة إلى تحديد مستقبل المؤسسة؛

-اليقظة التنافسية تتطلب تنظيما محددا يتمثل في منهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع المعلومات، معالجتها، ونشرها في الوقت المناسب للشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

-من الضروري عن المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق في ظل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات واستغلالها بشكل مناسب والوقت المناسب؛

-يتم اتخاذ القرارات المالية بعد المرور بعدة مراحل بدءا من جمع المعلومات وتحليلها وصولا إلى اتخاذ القرار وتحليل نتائجه.

الخاتمة العامة

التوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها في دراستنا نقترح جملة من التوصيات التي نرى أن اعتمادها سيعود بالفائدة على البنك الوطني الجزائري –وكالة المدية–:

1–إنشاء خلية لليقظة التنافسية بمختلف أبعادها، وذلك بخلق مصلحة خاصة تتولى جمع المعلومات ومعالجتها، تحليلها ونشرها؛

2–تفعيل الوظيفة الاستباقية والإعلامية، من خلال استخدام وسائل وتقنيات حديثة وسريعة تسمح للبنك بجمع المعلومات وتخزينها ونشرها، للرجوع إليها وقت الحاجة، وربح الوقت، وتخفيض التكاليف مما يؤدي إلى زيادة جودة المعلومة.

3–ممارسة نشاط اليقظة في مختلف نشاطات المؤسسة، المالية، الإنتاجية، التسويقية، التجارية. لتحسين جودة المعلومات واتخاذ قرارات صائبة.

4– وضع نظام لحماية المعلومات يعرف بنظام مكافحة اليقظة.

5–التحسيس المستمر لأفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق وإنجاح نظام اليقظة التنافسية، وذلك بخلق وعي بأهمية وفوائد اليقظة على البنك بصفة عامة واتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالتمويل أو الاستثمار، بالإضافة لوضع استراتيجيات تنافسية ورسم سياسات مستقبلية، نظرا لما تقدمه من المعلومات آنية ومستقبلية.

6–ضرورة توعية المسؤولين في المؤسسة بأهمية تقييم الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية.

أفاق الدراسة:

نرى أن هناك جوانب أخرى لها علاقة باليقظة التنافسية، خاصة وأن هذا النظام له تأثير كبير على وظائف البنك، لذا يمكن اقتراح مواضيع تهم كل من يريد البحث في نظام اليقظة، وتتمثل في:

–دور اليقظة التنافسية في تفعيل القرارات التسويقية؛

–واقع نظام اليقظة التنافسية في المؤسسات الرائدة؛

–اليقظة التنافسية كمورد للحصول على المعلومة؛

–وسائل وطرق عملية اليقظة؛

–أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية.

– دور اليقظة التنافسية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات المصرفية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع العربية:

أ- الكتب

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993.
2. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر،2008.
3. بن عمر محمد، ضيف أحمد، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة تحليل.
4. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
5. علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحيالي، "التحليل المالي"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان،-الأردن، 2015.
6. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. فاطمة الزهرة شايب، بلحسن جنان، دور اليقظة التنافسية في تحسين الميزة التنافسية.
8. فنجان موسى غانم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، العراق، 1990.
9. فهمي مصطفى الشيخ، "التحليل المالي"، بدون دار النشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 2008.
10. كامل آل شيب دريد، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006.
11. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. مبارك لسلوس، "التسيير المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

ب- المجلات والملتقيات:

1. أحمد بن خليفة، شعبانى مجيد، فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات)، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، العدد:01، 2018.
2. أحمد بوشنافة، "أساليب التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية"(حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية)، المركز الجامعي بشار، الملتقي الوطني الأول حول "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، البليدة، يومي 23/22افريل،2003

3. أحمد ضيف، دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 06، العدد:01، 2022/06/16.
4. أيمن عبد المنعم، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، ام لبواقي الجزائر، 2022
5. بوشنافة أحمد، أساليب التحليل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية، حالة إدارة المؤسسات الجزائرية، المركز الجامعي بشار، الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، البليدة، يومي 23/22 أفريل، 2003.
6. حديد رتيبة، بوتين محمد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد1، ورقلة الجزائر،2005.
7. حديد رتيبة، حديد نوفل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
8. دليلة بركان ، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر،2011
9. زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار، أسلوب شجرة القرار نموذجا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد (06)، 2009
10. زينب بن تركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار"، (أسلوب شجرة القرار نموذجا)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد:06، 2009.
11. عبد الكريم قندوز، التقييم المالي للمشروعات الاستثمارية، سلسة كتيبات تعريفية موجهة إلى الفئة العمرية الشابة في الوطن العربي، العدد27، 2022.
12. فاطمة الزهرة العشابي، بن وسعد زينة، دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة Samsung، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، العدد:01، يناير 2016
13. فاطمة الزهرة شايب، بلحسن جنان، دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمصنع إنتاج الأدوية (مجمع صيدال)، ولاية عنابة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد:01، 2022.
14. فيصل محمد يونس، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،2012.

15. وقنوني باية، عبد الكريم نادية، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية)، مجلة الدراسات الاقتصادية المالية، المجلد05، العدد:01، 2021.
16. يوسف سعيداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2021.

ت- **أطروحات:**

1. إبراهيم منير الهندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، الإسكندرية ، مصر، 1998
2. أحمد بن خليفة، زلاسي سامر، فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات، مجلة أفاق للبحوث والدراسات مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد1: العدد2، جوان 2018
3. إلياس رزاق، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013.
4. إيمان مزغيش، دور أساليب التحليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مخبر العلوم والتقنيات، جامعة الجزائر3، العدد:6، 2013.
5. أيمن عبد المنعم عمارة ، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ندى للحليب ومشتقاته، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لعربي بن مهيدي أم البواقي،2020. إبراهيم إسماعيل جمعة، وآخرون، الحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر،2008.
6. أيمن عبد المنعم، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، الجزائر، 2022.
7. بلعجوز حسين، مدخل لنظرية القرارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
8. بوبعاية حسان، فعالية نظام المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية لمسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.
9. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادر تطويرها..

10. خليل نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996
11. خير الدين تشوار، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة: حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2019.
12. سعيدة دحماني، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2018.
13. سمير بركاني، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة: مؤسسة موبيليس)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر
14. صلاح سلطان عطية، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 9 –10 نوفمبر 2010.
15. ضياء الدين زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013.
16. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادر تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
17. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم 34.التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
18. كرم احمد الطويل ، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008
19. مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المجلد01، العدد:02، 2022.
20. مليكة زغيب، بوشنقير ميلود، "التسيير المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر،2010.

21. ناصر محمد علي المجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
22. نهاد اسحاق عبد السلام أبو هويدي، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي.
23. نوح حمادي، القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2012.
24. هارون شوالي، صغايري يزيد، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي، قالمة، 2016.
25. هجيره شيقارة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة "دراسة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
26. يزيد صغايري، شوالي هارون، دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة الماستر غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية، جامعة 8ماي، قالمة، 2016.

ثانيا: الكتب الفرنسية:

1. Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998.
2. Daniel Rouach، la veille technologique et intelligence économique، Que sais-je ? PUF, 1996.
3. Pierre conso، Farouk hemici، gestion financieré de l’entreprose , 9 e edition، DUNOD، PARIS, 1999
4. .Mead، M.، Creativity In Cross-Cultural , 1959>
5. Scott، W.G.، and Mitchell، T.R.، Organization theory: A structural and Behavioral Analysi

المواقع الالكترونية:

1. http//www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD 2023/03/31 pdf.
2. http://www,strategis .ie ge ca/ssyp/bs 0021f:html.20/05/2023
3. www.businessdictionary.com consulté l31/03/2023

الملاحق

الملحق رقم 01: النسخة الأصلية من الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان:

دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المصرفية

دراسة ميدانية بنك الوطني الجزائري

BNA

من إعداد الطلبة:

. بن راحيل نبية

. بن الحاج إلهام

إلى العاملين في البنك الوطني الجزائري:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال مذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبة بعنوان: دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المصرفية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المصرفية، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة، آملين منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبيان بدقة، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الموسم الجامعي:2023/2022

ملاحظه: الرجاء وضع العامة (x) أمام العبارة المناسبة:

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

الجنس:

ذكر ☐

أنثى ☐

العمر:

أقل من 30 سنة ☐

من 30 إلى 40 سنة ☐

من 40 إلى 50 سنة ☐

50 سنة فأكثر ☐

المستوى التعليمي:

أقل من البكالوريا ☐

جامعي ☐

دراسات عليا ☐

شهادات أخرى ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: قياس مدى استيعاب البنك محل الدراسة لنظام اليقظة التنافسية.

اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين.

رقم العبارة	درجة الموافقة / العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بأقل درجة	موافق	موافق بشدة
01	درجة التعقد ونسبة التغير في البيئة الخارجية للبنك					
02	يولي بنككم أهمية كبيرة للمعلومات الخارجية.					
03	هناك قسم خاص في بنككم يتولى رصد وجمع المعلومات.					
04	يركز بنككم على جمع معلومات تخص المنافسين.					
05	يقوم بنككم بإجراء تحقيقات حول الزبائن والموردين بصفة مستمرة.					
06	يقوم بنككم بدراسات السوق وتحليل منتجات المنافسين.					
07	يتحمل بنككم تكاليف معتبرة في سبيل الحصول على المعلومات.					

المحور الثاني: قياس مدى كفاءة وتطور نظام اليقظة التنافسية في البنك محل الدراسة.

رقم العبارة	درجة الموافقة / العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بأقل درجة	موافق	موافق بشدة
أولا: الوظيفة الاستباقية (التداركية)						
01	يعتمد بنككم على مواقع الانترنيت في جمع المعلومات.					
02	يشارك بنككم في المعارض والصالونات التي تساعدها في جمع المعلومات على البنوك.					

03	تتم عملية جمع المعلومات بشكل دائم ومنتظم.					
04	يتم البحث عن المعلومة فقط عند الحاجة إليها					
05	يعمل نظام اليقظة التنافسية على تدارك التهديدات المحتملة					
ثانيا: الوظيفة الإعلامية						
06	يستعمل بنككم وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها ونشرها.					
07	يمتلك بنككم معلومات كافية حول منافسيه.					
08	تعتبر أغلبية المعلومات التي يحصل عليها البنك دقيقة وواضحة.					
09	يساهم نظام اليقظة التنافسية في تحضير ردود الأفعال حسب كل وضعية في السوق.					
10	هناك نظام معلومات داخلي فعال، حيث تمر المعلومة بسهولة بين مختلف المستويات.					
ثالثا: الوظيفة التحليلية والتركيبية						
11	يستعين بنككم بخبراء ومختصين لدراسة وتحليل المعلومات .					
12	يقوم بنككم بتكوين العاملين من أجل إكسابهم القدرة والمهارة لتلقي المعلومات وتحليلها.					
13	يقوم بنككم بتحليل الشكاوى من الزبائن فيما يخص السعر ونوعية المنتج.					
14	يشارك البنك في قرارات تدخل في مجال عملك					

المحور الثالث: قياس مدى اعتماد البنك محل الدراسة على معلومات اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات المالية.

القرار المالي: "كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية، مالية).

رقم العبارة	العبارة / درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بأقل درجة	موافق	موافق بشدة
15	يساعد نظام اليقظة التنافسية على عملية التنبؤ بالأوضاع المالية للبنك					
16	اتخاذ القرارات المالية الصائبة تتطلب دائما معلومات دقيقة وكافية.					
17	تساعدك المعلومات المتوفرة لديك للقيام بوظيفتك على أكمل وجه.					
18	يتحصل البنك على معلومات هامة للاتخاذ القرار المالي من كل فرد يدخل في نطاق عمله.					
19	تحصلون دائما على المعلومات المحدثة اللازمة لاتخاذ القرار المالي.					
20	تساعد اليقظة التنافسية على اتخاذ القرار المالي قبل وقوع المشكلة.					
21	تقدم اليقظة التنافسية مؤشرات كمية وكيفية عن الوضعية المالية البنك مقارنة مع المنافسين.					
22	تساهم اليقظة التنافسية في تخفيض تقديم الخدمة والتسويق .					
23	تستند إدارة البنك على نظام معلومات تمويلي ينعكس إيجابيا على فعالية قرار التمويل.					
24	تساهم اليقظة التنافسية في تحديد حجم ومصدر الحصول على الأموال .					
25	يساهم نظام المعلومات التمويلي في تحديد الاحتياجات المالية.					
26	يعمل نظام اليقظة التنافسية على تحديد الفرص					

	التسويقية التي تحسن الوضع المالي للبنك.					
27	يقوم بنككم بإضافة خطوط خدمة جديدة لتدعيم المركز المالي .					
28	تساهم معلومات اليقظة التنافسية في ابتكار خدمات جديدة.					

الملحق رقم 02: مستخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	35

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46,7	46,7	46,7
	انثى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	البكالوريا من اقل	2	6,7	6,7	6,7
	جامعي	22	73,3	73,3	80,0
	عليا دراسات	3	10,0	10,0	90,0
	أخرى شهادات	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	3	10,0	10,0	10,0
	40سنة الى 30 من	20	66,7	66,7	76,7
	سنة 50 الى 40 من	6	20,0	20,0	96,7
	فاكثر سنة 50	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

درجة التعقد ونسبة التغير في البيئة الخارجية للبنك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	7	23,3	23,3	26,7
	درجة بأقل موافق	11	36,7	36,7	63,3
	موافق	8	26,7	26,7	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يولي بنككم أهمية كبيرة للمعلومات الخارجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	8	26,7	26,7	30,0
	درجة بأقل موافق	11	36,7	36,7	66,7
	موافق	7	23,3	23,3	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يعتمد بنككم على مواقع الانترنيت في جمع المعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	درجة بأقل موافق	5	16,7	16,7	23,3
	موافق	16	53,3	53,3	76,7
	بشدة موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتم عملية جمع المعلومات بشكل دائم ومنتظم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	2	6,7	6,7	13,3
	درجة بأقل موافق	9	30,0	30,0	43,3
	موافق	11	36,7	36,7	80,0
	بشدة موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقدم اليقظة التنافسية مؤشرات كمية وكيفية عن الوضعية المالية البنك مقارنة مع المنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
	درجة بأقل موافق	9	30,0	30,0	40,0
	موافق	16	53,3	53,3	93,3
	بشدة موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم معلومات اليقظة التنافسية في ابتكار خدمات جديدة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
	درجة بأقل موافق	3	10,0	10,0	20,0
	موافق	19	63,3	63,3	83,3
	بشدة موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
المحور1	30	3,2667	,73586
البيئة فى التغير ونسبة التعقد درجة للبنك الخارجية	30	3,17	1,020
للمعلومات كبيرة أهمية بنككم يولي الخارجية	30	3,10	1,029
رصد يتولى بنككم في خاص قسم هناك المعلومات وجمع	30	2,97	,964
تخص معلومات جمع على بنككم يركز المنافسين	30	3,40	,855
الزبائن حول تحقيقات بإجراء بنككم يقوم مستمرة بصفة والموردين	30	3,13	1,042
وتحليل السوق بدراسات بنككم يتحمل المنافسين منتجات	30	3,57	1,135
سبيل في معتبرة تكاليف بنككم يتحمل المعلومات على الحصول	30	3,53	,776
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
المحور2	30	3,5002	,61948
جمع في الانترنيت مواقع على بنككم يعتمد المعلومات	30	3,93	,828
والصالونات المعارض في بنككم يشارك على المعلومات جمع فى تساعدها التى البنوك	30	3,53	,860
دائم بشكل المعلومات جمع عملية تتم ومنتظم	30	3,57	1,104
الحاجة عند فقط المعلومة عن البحث يتم اليها	30	3,47	1,074
تدارك على التنافسية اليقظة نظام يعمل المحتملة التهديدات	30	3,37	,999
بالبحث تسمح تقنية وسائل بنككم يستعمل ثم ومن المعلومات على والحصول ونشرها معالجتها	30	3,43	1,006
منافسيه حول كافية معلومات بنككم يمتلك	30	3,30	,988
عليها يحصل التي المعلومات أغلبية تعتبر وواضحة دقيقة البنك	30	3,47	1,008

تحضير في التنافسية اليقظة نظام يساهم السوق في وضعية كل حسب الأفعال ردود	30	3,73	,740
تمر حيث فعال داخلي معلومات نظام هناك المستويات مختلف بين بسهولة المعلومة	29	3,31	,712
لدراسة ومختصين بخبراء بنككم يستعين المعلومات وتحليل	30	3,37	,718
لدراسة ومختصين بخبراء بنككم يقوم المعلومات وتحليل	30	3,40	1,102
الزبائن من الشكاوى بتحليل بنككم يقوم المنتج ونوعية السعر يخص فيما	30	3,70	1,149
مجال في تدخل قرارات في البنك يشارك عملك	30	3,40	,968
N valide (liste)	29		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
3المحور	30	3,6071	,48072
عملية على التنافسية اليقظة نظام يساعد للبنك المالية بالأوضاع التنبؤ	30	3,53	1,008
دائما تتطلب الصائبة المالية القرارات اتخاذ وكافية دقيقة معلومات	30	3,70	,988
للقيام لديك المتوفرة المعلومات تساعدك وجه أكمل على بوظيفتك	30	3,53	,730
للاتخاذ هامة معلومات على البنك يتحصل نطاق في يدخل فرد كل من المالي القرار عمله	30	3,73	,785
المحدثة المعلومات على دائما تحصلون المالي القرار لاتخاذ اللازمة	30	3,80	,925
القرار اتخاذ على التنافسية اليقظة تساعد المشكلة وقوع قبل المالي	30	3,57	,971
كمية مؤشرات التنافسية اليقظة تقدم مقارنة البنك المالية الوضعية عن وكيفية المنافسين مع	30	3,53	,860
تقديم تخفيض في التنافسية اليقظة تساهم والتسويق الخدمة	30	3,30	1,022
معلومات نظام على البنك ادارة تستند قرار فعالية على ايجابيا ينعكس تمويلي التمويل	30	3,43	,858
حجم تحديد في التنافسية اليقظة تساهم الاموال على الحصول ومصدر	30	3,57	,728

تحديد في التمويلي المعلومات نظام يساهم المالية الاحتياجات	30	3,50	1,042
تحديد على التنافسية اليقظة نظام يعمل الوضع تحسن التي التسويقية الفرص للبنك المالي	30	3,90	,481
جديدة خدمة خطوط بإضافة بنككم يقوم المالي المركز لتدعيم	30	3,57	,817
ابتكار في التنافسية اليقظة معلومات تساهم جديدة خدمات	30	3,83	,913
N valide (liste)	30		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,606[a]	,368	,321	,60640

a. Prédicteurs : (Constante), المحور3, المحور2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,775	2	2,888	7,853	,002[b]
	de Student	9,928	27	,368		
	Total	15,703	29			

a. Variable dépendante : المحور1

b. Prédicteurs : (Constante), المحور3, المحور2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	,131	,865		,152	,880
	المحور2	,492	,231	,414	2,131	,042
	المحور3	,392	,298	,256	1,317	,199

a. Variable dépendante : المحور1