



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور الطاهر مولاي *سعيدة*



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة بنكية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر

بعنوان :

اثر اليقظة الاستراتيجية على تحسين أداء البنوك

دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

بلعربي عبد القادر

من إعداد الطلبة :

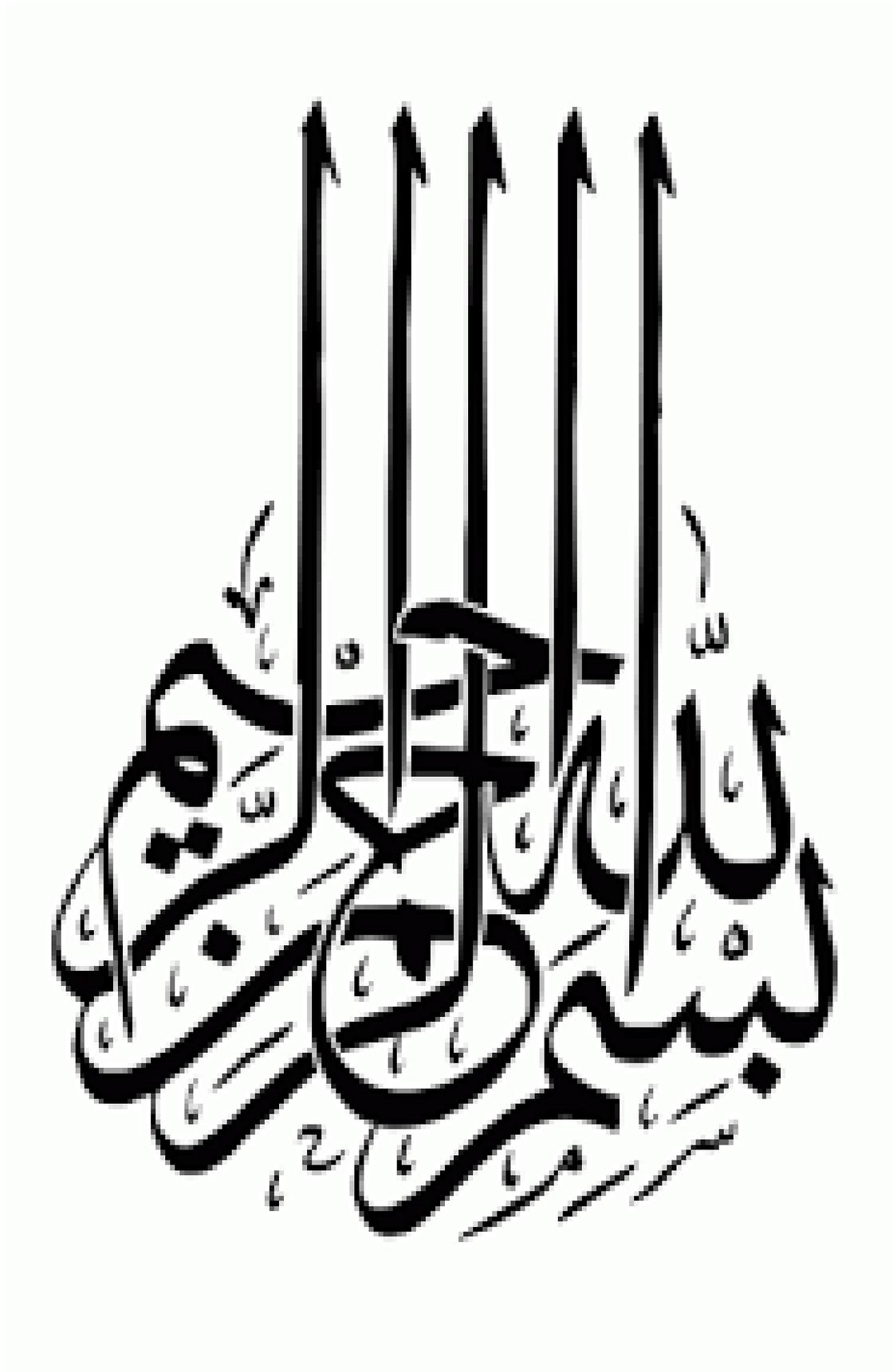
✓ بخدة أسماء

✓ طالب إكرام

أعضاء اللجنة المناقشة	
رئيسا	أ. دبنحميدة محمد
مشرفنا	أ. د بلعربي عبد القادر
ممتحنا	أ. د بوريش لحسن

السنة الجامعية :

2021/2020



كلمة شكر

الحمد لله تعالى كما يبغى لجلال وجهه وعظيم سلطانه
الذي الهمنا الطموح والصبر و سد خطانا بان منا
علينا بإتمام هذه المذكرة فما كان لشيء ان يجري
في مكلة الا بادنه جل شأنه والصلاة والسلام على من
لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم واله
وصحبه اجمعين

في المقام الاول نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا الى
الاستاذ البروفيسور عبد القادر بلعربي على تفضيله
بالإشراف هذه المذكرة فكان لذلك اثرلها بأفكاره
المنيرة ونصائحه قيمة كما احيا فينا روح التواضع
والمعاملة الجيدة جزاه الله عنا كل خير .

كما نتقدم بجزيل الشكر والاحترام الى كل اطارات
وموظفي بنك الخليج وكالة سعيدة على ما قدموه لنا
في فترة الدراسة الميدانية .

وأخيرا لا يسعنا إلا ان نتوجه بعظيم الشكر ولعرفان
الى كل ما قدم لنا يد المساعدة او ساهم في ابداء
نصح المشوار طيلة مسيرتنا العلمية

اهداء

بدأنا اكثر من يد وقاسينا اكثر من هم وعانينا الكثير
من الصعوبات وها نحن اليوم الحمد لله نطوى سهر الليالي
وتعب الايام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل
المتواضع الى منارة العلم والايمان المصطفى الامي

الى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل
بشيء من اجل دفعي الى طريق النجاح الذي علمني ان
ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر وان الدنيا كفاح وسلاحها
العلم والمعرفة الى اعظم واعز رجل في الكون ابي
العزيز "محمد" .

الى الينبوع الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادتي
بخيوط منسوجة من قلبها الى من ساندني في الصلاة
والدعاء الى اجمل ابتسامة في حياتي اروع امرأة في
الوجود أمي " خيرة "

الى الذين صفوت بهم هدية من الاقدار وسندي في الحياة
اخوتي :

امين ، عبد الصمد ، احمد ضياء الدين وزوجاتهم .

من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي : خالاتي
نجاية ، فاطنة ، خديجة ، حبيبة وزوجها

الى من شاركوني افراحي واحزاني : غنية ، مرروة ، بشرى
، خديجة ،

الى براعم العائلة : عائشة ياسمين ، امنية ، رحاب ،
هيثم ، اية نور

الى الارواح الطاهرة التي فرقتنا في الحياة ولم تفارق
عقولنا :

زهير عبد العالي، عبير

والى كل من يحمل لقب بخدة و زيحوف

بخدة أسماء

اهداء

اللهم انا نحمدك حمدا يليق بجلالك وجهك وعظيم سلطانك
اللهم لك الحمد في الأولى والاخرة
وللك الحمد انت نور السموات والأرض ولك الحمد انت الحق
وقولك الحق والجنة حق والنار حق ومحمد صلى الله عليه
وسلم حق .

الى من بلغ الرسالة وادى الأمانة وتركنا على الحجة
البيضاء ليلها كنهارها لا يضل عانها الا فاسق او بذلك ،
الى نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم عليه
أفضل الصلاة وارقى التسليم .

الى رمز الحنان والعطف والحب الى من سهر الليالي لكي
انام قرير العينين أمي الحبيبة حفظها الله واطال عمرها .
الى من رمز العطاء والسخاء والنصيحة الى أغلى من نطقت
به السماء ابي الغالي
حفظه الله واطال عمره .

والى من يقف معي ويشجعني في كل أوقاتي لحبها
ولمنصحتها ولعطائها الدائم ، امي الثانية وحببتي الى
القلوب الطاهرة الرقيقة التي احى الى خدمت معهم
الحياة بأفراحها واحزانها اخواتي
نريمان ، سهام ، سعاد ، اخلاص ، نور الهدى ، وصال
، هاجر ، ريهام .

الى الأخ والعقل الباطن والسد والروح اخي الصغير :
رفيق نصف الى العم

و الأب الثاني

حفظه الله : طالب بلقاسم .

والى كل من وسعه قلبي ولم يسعه قلبي
والى كل من وسعتهم

ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

اهديكم ثمرة جهدي الى وطني الجزائر والى كل أرض مسلمة
طالب اكرام

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

في ضوء الأهمية التي أصبحت تحتلها اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات ودورها في مراقبة البيئة والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية ولحصول على رؤية واضحة لتكثيف الأنشطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في الأهداف وفي ظل التطور القوي والسريع الذي يشهده المحيط الاقتصادي والتكنولوجي وحتى الاجتماعي جعل المؤسسة تشترط ضمن محيط يتميز بتعقيد متزايد وتنافسية حادة وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أهداف المؤسسة ويضرب باستقرارها لذا أصبحت اليقظة الاستراتيجية ضرورة ذات دور فعل في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف بيئة الأعمال في المؤسسات عن المنافسين، عن العملاء، عن التكنولوجيا وفي جوانب مختلفة: المنتجات، الاستراتيجيات، التكنولوجيات المستعملة وبصفة عامة كل ما يؤثر عن التنافس ومن الطبيعي أن تصاحب التطورات والتغيرات التي مست أنشطة الصناعة البنكية كذلك اتساع دائرة المخاطر وارتفاع تكاليفها حيث تعتبر جزءاً لا يتجزأ عن النشاط الإنساني مهما كانت طبيعته وقد أصبحت المخاطر صفة ملازمة للاقتصاديات المعاصرة وهذا التلازم بين النشاط والمخاطر يجعل التخلص منها بشكل نهائي أمر غير ممكنة هذه الأسباب للمؤسسات المالية والبنكية البحث عن أدوات ومنتجات مالية مبتكرة لإدارة تلك المخاطر والتي تتيح لها تحقيق مداخيل وعوائد تمكنها من ضمان البقاء والاستمرارية ومواجهة المنافسين القوية في سوق مفتوحة وعولمة وتجعل أثارها ونتائجها متحكم فيها إلى حد بعيد

وهذه الدوافع أدت بالمؤسسة المالية وخاصة البنوك أسلوباً جديداً يمكنها من مواكبة هذه التطورات والتغيرات الكبيرة وهي اليقظة الاستراتيجية التي تركز أساساً على سبل تحصيل المعلومات وجمعها وتحليلها، معالجتها ونشرها حيث تهدف إلى رصد كل ما يحصل في البيئة من تطورات وتقنيات وتكنولوجيا حديثة إضافة إلى كل ما يتعلق بالمنافسين والأسواق وبالعملاء وتزويد البنوك بالمعلومات اللازمة لتطوير خدماتها وأدواتها بما يخدم أهدافها ويضمن استمرارها ومن هنا جاءت فكرة موضوع بحثنا إذ أردنا من خلال هذا الموضوع إبراز الدور الكبير لليقظة الاستراتيجية في البنوك والتأثير عليها وهذا يتضح لنا من خلال الإشكالية

طرح الإشكالية:

من خلال ما تقدم وبناء على ما سبق تظهر معالم الإشكالية التي نعالجها في السؤال الجوهرية التالي:

- إلى أي مدى يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تؤثر على أداء البنوك؟

وللإجابة على هذا السؤال نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء البنكي؟
- كيف يمكن للبنوك التجارية أن ترفع من أدائها من خلال معلومات اليقظة الاستراتيجية؟
- ما أثر تبني بنك الخليج لنظام اليقظة الاستراتيجية على أدائه؟

فرضيات الدراسة:

- تمكن اليقظة الاستراتيجية من الاطلاع الدائم على المحيط الخارجي للبنك
- من شأن المعلومات المتحصل عليها من المحيط الخارجي الإسهام في رفع أداء البنوك

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من محاولة لمواكبة التطورات الحديثة المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والتي تربط أساسا بدراسة علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي فالأدبيات الأجنبية وممارسات المؤسسة الرائدة تعدت اليقظة الاستراتيجية وهي حاليا تطور في مفاهيم أكثر نجاح وفعالية هي الذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي.

معالجة موضوع حديث وحيوي يدخل ضمن فلسفة الأعمال الحديثة التي تسعى لخل معارف جديدة باعتبار المعلومات مادة أولية لها جمعها وتحليلها ومعالجتها ونشرها لاتخاذ القرار المناسب وقتا وجديا واستثمارات بشرية وأخرى مادية مستمرة لضمان السير الحسن والأداء السليم لهذه الممارسات.

كما تكمن أهميته في محاولة لفت الانتباه إلى أهمية وجود نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة البنكية والى الدور الذي يلعبه هذا النشاط في تحقيق أهدافها وفي صياغة استراتيجياتها المستقبلية فهو مساهمته لتحسين مالكي المؤسسات بأهمية الحصول على المعلومة المفيدة التوقعية التي تسمح بتوجيه خياراتهم المستقبلية وتحديد احتياجاتها للتطور ومتابعتها.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من إجراء هذا البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في التأثير على أداء البنوك فهو يتبادل أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء البنوك، ومن خلال البحث سنحاول أيضا:

- إعداد إطار نظري يركز أساسا على متغير الدراسة المستقل " اليقظة الاستراتيجية » من خلال ترجمة ما جاء في الكتب الأجنبية التي تم العمل بها وما تطرقت له مختلف الأوراق البحثية التي تم جمعها عن طريق:

- إبراز دور اليقظة الاستراتيجية.
- التعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية وعلى طبيعة آليات عملها في البنك محل الدراسة.
- إبراز دور المعلومات في تطوير عمل البنك.
- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الاستراتيجية في إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية داخل البنك.
- توضيح دور اليقظة البيئية والتكنولوجية والتنافسية والتجارية في تحسين تنافسية المؤسسة.
- إيضاح ضرورة وجود اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات.
- الوقوف على ممارسة بنك خليج الجزائر لليقظة الاستراتيجية.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

✓ ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص الأكاديمي والرغبة في التوسع أكثر في هذا الميدان من خلال البحث في أحدث الأساليب الإدارية التي تساهم في الإدارة الجيدة للمعلومات.

✓ الدور الذي يلعبه نظام اليقظة الاستراتيجية في تسيير المعلومات اللازمة لصنع القرار الاستراتيجي والتكتيكي.

✓ حث البنوك الجزائرية التي أنشأت أقساما لليقظة على ضرورة أداء نظام اليقظة الاستراتيجية وتحسينه باستمرار عن طريق كشف أفضل الممارسات المعلوماتية وتبنيها بما يناسب طبيعة نشاطها وإمكانياتها وحاجاتها.

✓ تقديم دراسة تفيد الأطارات المستقبلية على التحكم في الممارسات المعلوماتية المرتبطة باليقظة الاستراتيجية.

منهجية الدراسة:

-بناء الإطار النظري لهذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج الملائمة تمثل هذا النوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من مصادر مختلفة ثم تصنيفها و تحليلها وتبويبها وفق أسلوب الباحث.

-وللإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات سيتم إجراء دراسة ميدانية على بنك AGB باستخدام الاستبيان والمقابلة مباشرة كأدوات لجمع المعلومات من بنك خليج الجزائر محل الدراسة ثم معالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج Spss من تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية.

اعتمدنا في موضوعنا هذا على منهجين:

المنهج الوصفي: الذي يتم من خلاله جمع البيانات الثانوية بالاعتماد على الكتب والرسائل الجامعية والملتقيات والمجلات والدوريات ومواقع الانترنت بهدف الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من اليقظة الاستراتيجية وأداء البنوك.

المنهج التحليلي: حيث يتم من خلاله جمع البيانات الأولية التي تمثل محور المنهج التحليلي للإجابة على الإشكالية المطروحة ونفي أو إثبات صحة الفرضيات المقترحة بالاعتماد على الملاحظة والوثائق المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة، ثم إعداد استبيان وتوزيعه على أفراد العينة المدروسة بهدف التعرف على واقع نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال توجهات وتصورات المستجوبين وتقييم أدائها، مستعينين بالبرنامج الإحصائي Spss لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية

الدراسة باللغة العربية:

الدراسة الأولى:

مذكرة تخرج لنيل شهادة متستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من إعداد الطلبة " سلمى السردى ونسرين بوجمعة " بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية بولاية برج بوعريج سنة 2019.

- أسباب الدراسة :

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

تناولت الدراسة موضوعنا جديدا بالاهتمام لماله من تأثير كبير على المؤسسة وعلى مستقبلها كما انه إحدى مواضيع الساعة التي كثر الحديث عنها لاسيما في الآونة الأخيرة حيث أصبحت ضمن مجال الاهتمام العديد من الكتب والباحثين.

فبالرغم من كل المزايا التي يمكن أن توفرها اليقظة الاستراتيجية إلا أنها لم تلق اهتمام الكافي في منظمات الأعمال ببلادنا والذي يمثل بدوره احد الأسباب الأساسية في اختيار هذا الموضوع.

إضافة إلى ذلك الرغبة في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث التي تناولت فكرة ربط اليقظة بالتفكير الإبداعي كان دافعا مشجعا لاختياره.

لموضوع أن يكون بمثابة فاتحة لدراسات لاحقة أو نقطة مكملة لدراسات أخرى حول جوانب لم يتم التطرق إليها في موضوع الدراسة الحالية.

أهداف الدراسة:

على ضوء دراستنا فإننا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على اليقظة الاستراتيجية.
- التعرف على مستوى التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في مستوى التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- صياغة نموذج رياضي يسمح بالتوضيح وتحليل وكذا التنبؤ بطبيعة تأثير اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها على مستوى التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن الأفراد العاملين بالمؤسسة Condor يرون أن اليقظة الاستراتيجية متوفرة بدرجة عالية وذلك من خلال أنواعها الأربعة المتمثلة في اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية و اليقظة التجارية، وكذا اليقظة البيئية، كما بينت النتائج كذلك أن مستوى التفكير الإبداعي لأفراد المؤسسة هو مرتفع بالمجمل، وأن هذا الأخير يتأثر بنوع اليقظة الاستراتيجية ويتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية واليقظة التجارية على عكس اليقظة البيئية التي لم يمكن لها تأثير كبير حيث تفسر هذه الأنواع ما نسبته 70.7% من التفكير الإبداعي : كما بينت النتائج كذلك أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ليس لها أي اثر على إجاباتهم حيث لم تكون هناك أي فروق في إجابات العاملين حول محور اليقظة الاستراتيجية والتفكير الإبداعي للمتغيرات الشخصية.

الدراسة الثانية:

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات من إعداد الطالب فودجيل نور العابدين بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها. دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي سنة 2012.

الإشكالية:

إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها؟

أسباب الدراسة:

إن ما دفع الباحث لاختيار هذا الموضوع هو الاعتبارات التالية:

1. أهمية الموضوع في وقتنا الراهن خاصة مع ما يشهده العالم والمحيط من تطورات وتقلبات سريعة، أين أداء المؤسسات الاستراتيجية من مزايا المؤسسات.
2. محاولة إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي والمعرفي خاصة وأننا نعاني من ندرة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع.
3. توفير قاعدة نظرية وتطبيقية فيما يتعلق بالوضعية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية في مجال الاتصال واليقظة الاستراتيجية.
4. تقديم طريقة عملية للمؤسسات كي تقوم بدراسة بيئتها الخارجية حتى تزيد من فعاليتها في التعامل معها، خاصة وان هذا الجانب مهمل من قبل مؤسساتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الرؤية حول دور وأهمية اليقظة الاستراتيجية في أداء المؤسسات وفي تفعيل عملية اتصالها بالمحيط الخارجي، خاصة أن هذه الأخيرة تتعامل مع بيئة سريعة التغير وكثيرة العقد، وأصبح أدائها وفعاليتها يتوقف على مدى فهمها للبيئة الخارجية والتعاطي معها ولتؤمن ببقائها تعمل على إيجاد آليات

تعارض هدفها مع نظرية الانتقاء الطبيعي التي تترك البقاء للطبيعة من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الاستراتيجية الاستعلام الجيد اللتين يمكنها من تحسين الرؤية والقدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل.

نتائج الدراسة:

تملك وحدة مطاحن سيدي ارغيس العديد من نقاط القوة التي تجعلها قادرة على اكتساب مكانة متقدمة ليس على المستويين المحلي والجهوي فقط بل على المستوى الوطني وحتى الدولي، ومن أهم هذه النقاط الموقع الاستراتيجي، القدرات المادية والبشرية الهائلة. المساحة المعتبرة، القدرة الإنتاجية 6000 قنطار يوميا.

تساهم اليقظة بشكل كبير في تفعيل وترشيد اتصال المؤسسة بمحيطها، فهي الوظيفة التي تسمح لها بالبقاء على اتصال دائم بهذا المحيط وهو ما جاء في الفرضية الثالثة لهذه الدراسة، لذلك وجب على المؤسسة ايلاء هذه الوظيفة الأهمية التي تستحقها من خلال تبني نظام اليقظة واضح مبني على أسس علمية.

الدراسة باللغة الأجنبية:

عبارة عن مقال منشور في مجلة الأعمال الأوروبية بعنوان:

The Role Of Strategic Vigilance In The Operational Performance Of The Banking Sector :Field Research In A Sample Of Private Banks

أسباب الدراسة:

لقد حاول الباحثين من خلال هذا المقال تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي لليقظة على الأداء العلمي ثم مدى تأثير التحولات البيئية على طريقة التسويق والنمط التنافسي في النسيج الاقتصادي المتعلق بالبنوك كما أن طرق المناور تعتمد بشكل كبير على مقدرة البنك في إتباع الأساليب الاستراتيجية الممنهجة من قبل البنوك ومن خلال اعتماد أسلوب الاستبيان الذي مس عينة مكونة من حوالي 40 فرد ناشط بكل من بنك الشمال وبنك الخليج بدول المشرق ناصيك عن البنك الوطني الاستثمار والتمويل وباستخدام برنامج Spss الطبعة 17 تم التوصيل إلى إثبات اثر العلاقة ما بين اليقظة الاستراتيجية والأداء التشغيلي.

أهداف الدراسة:

دراسة العلاقة الموجودة بين اليقظة الاستراتيجية وأداء البنوك من خلال تحليل المتغيرات البيئية من خلال معرفة إثر التغيير في التكنولوجيا.

نتائج الدراسة:

هناك ارتباط ما بين التكاليف ومستويات اليقظة وتوجهات المؤسسة البنكية خاصة ما يتعلق منها بتسويق.

المؤسسة البنكية مطالبة برسم الاستراتيجية الرباعية لبيئة التسويق والتكنولوجية التنافسية.

الفصل الأول البقطة الاستراتيجية

الفصل الأول:

مقدمة الفصل

يلعب نظام اليقظة الاستراتيجية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات حيث أصبحت المعلومة سلاحا استراتيجيا يدعم بقاء المنظمات واستمراريتها في السوق. فسرعة المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية كما أصبحت قدرة متخذي القرار للوصول وبصفة سريعة لنتائج جيدة.

فنظام اليقظة الاستراتيجية يعتبر أحد المداخل لإحداث التغيير حيث أصبح ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات بمختلف أشكالها يعمل على المساعدة في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال عملية المراقبة للبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها فهو عملية معلوماتية تقوم بها المؤسسة بطريقة إدارية للبحث عن المعلومات بطريقة مسبقة حول التطورات التي تحدث في بيئتها بهدف خلق الفرص والتخفيف عن المخاطر المرتبطة بعدم التأكد.

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا أكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الكبير على المعلومات في كل الميادين وهذا راجع لتقدم المشاريع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات مما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من اليقظة والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة الاستراتيجية وفي هذا المبحث سنتطرق لنشأة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها مع التعرض للأهداف ودور اليقظة الاستراتيجية وكذا اليقظة الاستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

من أجل التطرق لليقظة الاستراتيجية يجب أولا التحدث عن مفهوم مصطلح اليقظة

اليقظة: كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني "Veille" والتي تعني السهر وانطلاقا من المجال الطبي ومجال علم النفس فإن الإنسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاثة الآتية:

✓ أما في حالة النوم Etat de Sommeil

✓ أما في حالة حلم Etat de Rêve

✓ أما في حالة يقظة Etat de Veille

وما يقال عن الإنسان يقال أيضا عن المؤسسة أنها يقظة في حال كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي استماع للإشارات الصادرة منه.

أولاً: التطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية:

إن مفهوم مراقبة محيط اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي يعتبرون أبعاد مختلفة لمفهوم "المسح" الذي تطور خلال العديد من السنوات بعد التغييرات المستمرة لمحيط المؤسسة، فمنه أعمال Aguilar 1967 العديد من المؤلفين اهتموا بهذا النشاط من أجل إدارة محيط عدم التأكد إلى غاية تطوير نظريات حول المؤسسة، حيث ترجمها إلى Scanning أي المسح وكما انه تطرق في كتابه.

Scanning the business environment إلى عبارة " رادار " Radar ليوضح انه على المؤسسة وضع نظام للمسح من اجل مواكبة محيطها وكما يجد أن المسح يكون من خلال ثلاثة خطوات: ملكية معلومات، المحيط، التعريف وفهم التهديدات والفرص الاستراتيجية.

إن تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية عبر الزمن يمكن توضيحه في أعمال Diffrenbach 1993 حيث في 1960 إلى سنة 1970 كانت بداية " المسح " إلى مرحلة الملاحظة والتغيير البيئي أما في سنة 1980 المؤسسات وصلت إلى تكامل نتائج المسح البيئي في عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: تعريف اليقظة الاستراتيجية.

اختلف الباحثون في تسميتها وهناك من يرى أن اليقظة الاستراتيجية ليست إلا يقظة إعلامية لأنها تتمثل في البحث عن المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة في الوقت الذي يرى البعض بان اليقظة تكنولوجية أصلاً لان الصراع بين المؤسسات حالياً يتعلق بالإبداع قبل أي شيء آخر غير أن الأصل هو اليقظة الاستراتيجية لان الغاية من اليقظة هي غاية استراتيجية.

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة ولمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة.

يعرفها Humbert Lesca اليقظة الاستراتيجية بأنها: عملية مستمرة من قبل مجموعة من الأفراد واستخدام المعلومات الاستباقية حول التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث تسمح لمؤسسة بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي بهدف خلق فرص و التقليل من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام .

يعرفها مصطفى بوروي: على أنها طريقة تحويل المعلومات المكتتبه في سياق رصد البيئة من اجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويعرف Michel Cartier اليقظة الاستراتيجية على أنها: النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.

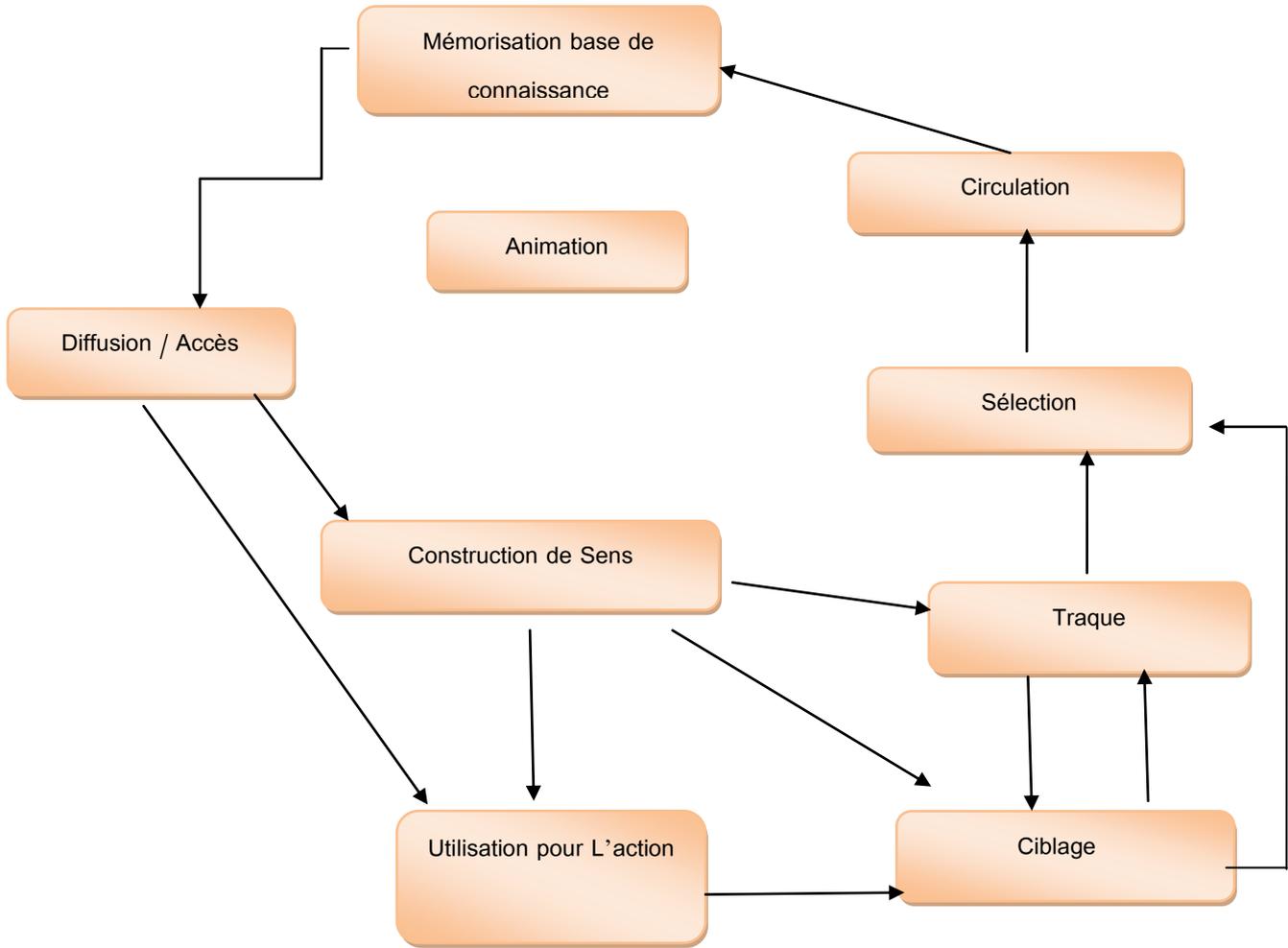
كما يعتبر Jakoliak اليقظة الاستراتيجية على أنها: رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف المعلومات المحللة والمنقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

بناء على تم عرضه سابقا يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية جماعية مستمرة من خلالها يتعقب فريق الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة لحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة وسيستخدمونها في خلق فرص الأعمال وتقليص المخاطر وفي خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة.

وفي الكثير من الأحيان يستخدم مصطلح " الاستماع التوقعي للمحيط الاقتصادي " بدلا من اليقظة الاستراتيجية وذلك لارتكازها على:

1. ملاحظة الجانب الاستراتيجي للمحيط.
 2. الكشف السريع للمعلومات التي لها علاقة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث.
 3. تحليل وتصفية المعلومات التي تحمل أن تهدد عملية تنفيذ استراتيجية المؤسسة.
 4. ضمان التوزيع المستهدف للمعلومات أي توصيل المعلومات للأشخاص المحددين في المؤسسة.
- وكما يوضح الشكل الموالي اليقظة الاستراتيجية تحتوي على عدة مراحل: انطلاقا من تعيين المحيط إلى تنظيم العمل الاستراتيجي مرورا بجمع، انتقاء، اختيار، نقل، توصيل، وتوزيع، تفسير وبعدها تحليل L'analyse المعلومات لبناء رؤية مفسرة وحقيقية في المحيط الخارجي وسنتناول هذه المراحل بالتفصيل.

الشكل رقم 01: عمليات اليقظة الاستراتيجية



Source : Humbert Lesca et la Veille stratégique : Un facteur clé de succès pour les PME / PMI Brésiliennes voulant de venir punisseur de grande compagnies transnationales 3eme colloquede l' fibre gestionnationale et pays émergent Grenoble 19-20 mai 2005 p6

علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

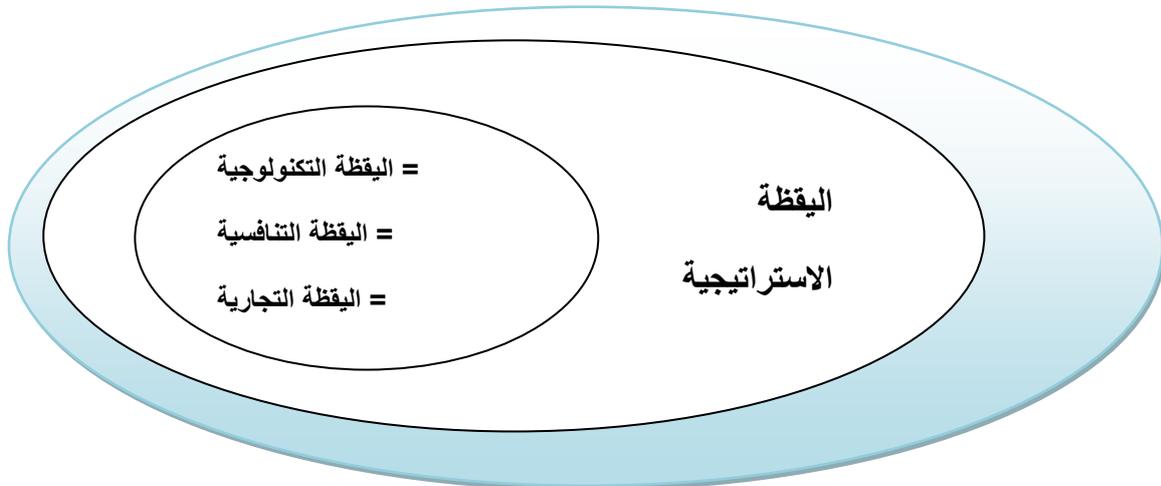
من خلال البحث في الأدبيات التي تناولت الذكاء الاقتصادي تولد لدى القارئ فكرة مفادها أن الذكاء الاقتصادي هو امتداد لممارسة اليقظة الاستراتيجية وظهر بعد فترة من ظهور اليقظة الاستراتيجية، لكن مع ذلك فالمصطلحان يستخدمان في الوقت نفسه ولتحديد الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي وجب التعرف أكثر على مصطلح الذكاء الاقتصادي.

- أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي ظهر سنة 1994 من طرف مجموعة من العمل في المحافظة العامة للتخطيط، حيث تم تعريفه على أنه " مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث ، معالجة وبتث المعلومة المفيدة للأعوان و المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم.
- كما عرفه الاقتصاديين Besson B . Pessin J. C انه القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها التي تخزنها.¹

¹ أحمد توفيق بورحلي ، صراح بن لحرش ، واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري ، حالة ولاية قسنطينة ، مجلة الدراسات والمحاسبة الإدارية عدد 1 جامعة أم البواقي 2014 ، ص 82

■ مما سبق يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على انه: قدرة المؤسسة على استخدام الأمثل للمعلومات وذلك بعد جمعها ومعالجتها وتحليلها ونشرها لاتخاذ القرارات المثلى التي يحقق أهداف المؤسسة ونظرا لضرورة اعتماد المؤسسة لاستراتيجية تطوير منتج جديد، الاستثمار في سوق جديد، تحسين المردودية، معرفة المنافسة، اخذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب الخ فان الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع ويتعدد باستمرار، وفي هذا المجال تعتبر المعلومة هي المادة الأولية والأساسية للإدارة الجيدة للمؤسسة وهذا ما توفره اليقظة الاستراتيجية التي تقوم بجمع ومعالجة وتحليل وإيصال المعلومة في الوقت المناسب وبالتالي سهل عمل الذكاء الاقتصادي والذي يقوم باستعمال تلك المعلومة بعد ترجمتها كمؤشرات لاتخاذ القرارات الصائبة التي تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان الاستمرار.

الشكل رقم 02: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



المرجع: طجينا العالية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل لاقوال التنافسية لبورتر، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أو ماش، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 17، 2014.

خصائص اليقظة الاستراتيجية:

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى استنتاج بعض الخصائص:

1. **الاستراتيجية:** تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير متكررة، والتي ليس لها نموذج من النماذج المفتوحة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة
2. **التطوعية:** لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط كونها هدف إبداعي فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس وفي بعض الأحيان يجب التحري على المعلومة.
3. **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطاء معنى معين والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.
4. **محيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا سيتم حصر تأثيرها بطريقة عملية لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.
5. **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الاستراتيجية مع اخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعينة والمستقصاة تفسيرات لشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعينة التي هي بصدد التقصي عنها لا تصف آيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إدارية.
6. **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تتميز بنفسها على المميزات التنبئية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

المطلب الثاني: أهداف ودور ووظائف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى التحكم في المعلومة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة أن تعتبر وظيفة وإدارة ومؤشر في الوقت نفسه وظيفة بحث عن المعلومات والنقاط إشارات دالة منبهة عن تغيرات ستحدث في محيط المؤسسة وإدارة جيدة للقيادة في ظل ظروف استداد المنافسة، ومؤشر عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة وبالإضافة إلى ذلك فان لليقظة الاستراتيجية تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة، إذا ثبتت المنافسة

الدراسة إن مستوى أداء المؤسسات التي تمارس نشاط اليقظة الاستراتيجية بقوة بكثير مستويات الأداء في المؤسسة التي تقوم بوظيفة اليقظة.

أولاً: أهداف اليقظة الاستراتيجية:

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها،
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط،
- تحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية للمؤسسة.

ثانياً: دور اليقظة الاستراتيجية:

تساهم اليقظة الاستراتيجية إلى حد كبير في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال ما يلي:

- ✓ معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية،
- ✓ تكيف المنتج مع التغيرات الحديثة،
- ✓ الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات،
- ✓ البحث عن الميزة التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها،
- ✓ تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها،
- ✓ الحصول على مورد وافر في المعارف والخبرات¹.

فاليقظة الاستراتيجية تلعب دوراً بارزاً وفعالاً في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي وذلك بفضل المعلومات المتوفرة عند المؤسسة والمجمعة في إطار يمس كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية وفي استمرارية أدائها وفعاليتها اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي².

ثالثاً: وظائف اليقظة الاستراتيجية:

منهم من حدد وظائف اليقظة الاستراتيجية كما يلي:

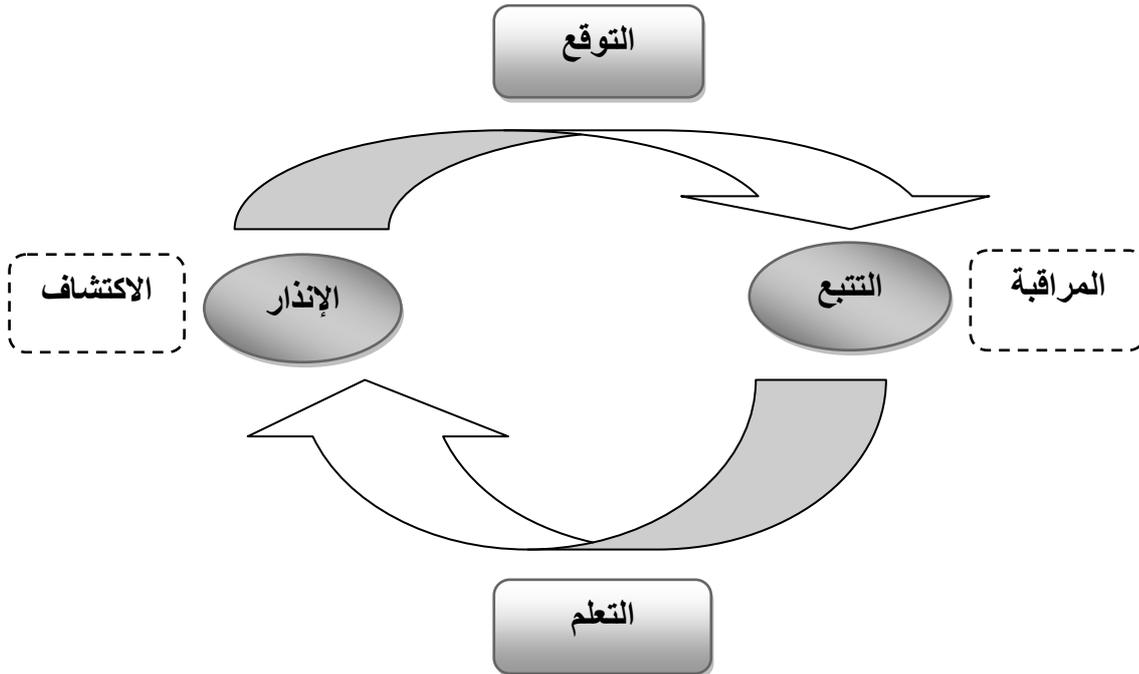
◀ التوقع: إن السبب الأول لوجود اليقظة الاستراتيجية هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تتواجد في المحيط وكذا توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف 08-09-نوفمبر 2010، ص 11-10.

² زروقي فيروز فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف 06 نوفمبر 2012، ص 11-12.

- ◀ الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل تطوير الشركة، اكتشاف الفرص في السوق.
- ◀ المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط.
- ◀ التعلم: تعلم خصائص السوق الجديدة، أخطاء ونجاحات الآخرين مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.¹

الشكل رقم 03: مخطط بين الوظائف الأربعة لليقظة الاستراتيجية



المرجع: **Sid lei Marketing Organisation** درس في اليقظة الاستراتيجية من تقديم <http://www.google.com> -02-21-2015

ثم جاءت تحليلات الاقتصادي Cohen Corine الذي أكد على ضرورة الاعتماد على الوظائف التالية:

- ◀ الوظيفة الاستباقية: لقد توسع Cohen Corine في وظيفة التوقع وجد أن مصادر التهديدات وفرص كثيرة ومتنوعة، فمثلا يمكن أن يكون مصدر التهديدات هو المنافسون، كما يمكن أن يكون التشريعات الجديدة أما الفرص يمكن أن تكون إمكانية الاستحواذ على أسواق جديدة، ظهور تكنولوجيا جديدة تمكن هذه الوظيفة من تحقيق استجابة أفضل وتحسين القدرة على التكيف.
- ◀ الوظيفة الإعلامية: تقدم اليقظة معلومات، هذه الأخيرة يجب أن تكون ملائمة وتلبي احتياجات المؤسسة من المعلومات فهي تسمح بالحصول على أفضل الخطط ونوايا المنافسين وتقلل من حالة عدم التأكد في صنع القرار.

¹ درس في اليقظة الاستراتيجية من تقديم Sid lei Marketing Organisation على الموقع: <http://www.google.com> 19.33.45 2014-12-20

◀ الوظيفة التحليلية والتركيبية: الوظيفة الثالثة لليقظة هي تحليل المعلومات التي تجمعها ومن تم عملية التركيب الذي بدوره يكمل التحليل ذلك لأنه يسمح بوصول المعلومات غير متجانسة إعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى مصممة خصيصا لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

◀ وظيفة التشكيل: الوظيفة الرابعة لليقظة هي تنسيق المعلومات وتحليلها، ثم توليفها، وتهدف عملية التشكيل في فهم المعرفة التي تم نشرها.

◀ وظيفة الاتصال: تسمح هذه الوظيفة بتقديم المعلومات التي تم تجميعها وتحليلها، توليفها إلى الأشخاص المنافسين وتسهيل انسيابها.¹

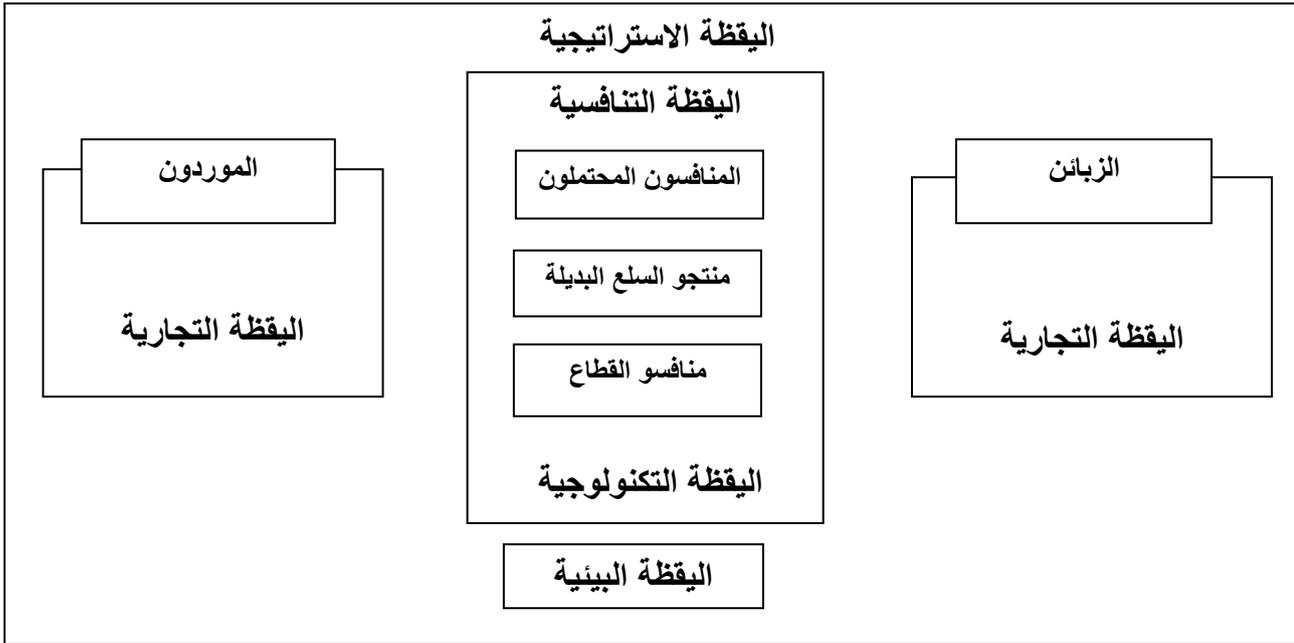
المطلب الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية:

بالنظر إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي سيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها باعتبارها حالة من الوعي غير مقصود ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات المؤسسة فإنه يمكن أن نغير بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقا من تقسيمات البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، تنافسية ورغم اختلاف الباحثين حول تصفيات (أنواع) اليقظة الاستراتيجية إلا أن Gerard Dverna من جامعة Laval أقدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده بين أن اليقظة الاستراتيجية تحتوي على أربعة مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي :

- اليقظة التجارية La Veille Commercial
- اليقظة التكنولوجية La Veille Technologique
- اليقظة البيئية La Veille Environnement
- اليقظة التنافسية La Veille Concurrentielle

الشكل رقم 04: الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر

¹ كرعلي أسماء ، اليقظة الاستراتيجية كأداة لزيادة التنافسية في البنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة مذكرة ماجستير قسم علوم التجارية كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2013-2014 ص 7



Source: Fatima Azilal, La Veille Stratégique Outil De Surveillance Au Sein Des Banques, Marocaines, faculté des sciences juridiques économiques et sociales de mohammedia, université Hassan ii – Mohammedia, p.6

يتضح من الشكل السابق أن اليقظة التجارية تهتم أساسا بالزبائن عما فيهم " الموزعون " الموردون بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور منتجات وبدائل جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي في حين يتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين " داخل القطاع " والمحتملين أما اليقظة البيئية فينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية فيما يلي بعض التوضيح.

أولا:اليقظة البيئية:

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير مرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية، اليقظة السياسية.

أ - **اليقظة الاجتماعية:** تسمح بالانبهار العديد من التحولات مثل التغييرات الديموغرافية و تطورات المدن، التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن شكل خطرا أو تحدث توترا للمؤسسة.

ب - **اليقظة الاقتصادية:** ترتبط اليقظة الاستراتيجية بمختلف التطورات أو المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها وبوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج.

ج - **اليقظة السياسية والتشريعية:** تهدف اليقظة السياسية والتشريعية التي تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد كقرارات منع أو تنظيم استيراد بعض المواد الخام والسلع النهائية وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات¹

ثانيا: اليقظة التجارية

تهتم اليقظة التجارية عموما بالزبائن " السوق الأمامية للمؤسسة " والموردون " السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل " واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها.²

وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة وكذا قدرة الزبائن على الدفع، وبما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجياتهم بأقل تكلفة دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة.³

من خلال التعاريف السابقة يتجلى لنا أن الميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردون بصفة عامة.

أ / الزبائن:

الأسواق ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

¹Verna gérard la veille technologique université laval <http://www.fas.ulaval.ca/persommel/vernag/pub/veille.html>

²Verna gérard op ..cit

³ Simony et joffer .p. *encyclopédie* de gestion économies 2eme ed 1997 paris 3465

معرفة الحاجيات والرغبات: تسعى المؤسسة جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب وتقنيات تسويقية لتعمل على إشباعها، وتتعدى ذلك لتمكن من توقع واستباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها و التعادل معها.

قياس عدم الرضا: يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها، وحتى ولو كان معظمهم راضين على منتوجاتها، إلا انه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة، وتطلع على ملاحظاتهم وآرائهم بهدف تحسين جودة المنتج.

تحديد قدرة الزبائن على السداد: تبحث المؤسسات عن الوسائل والطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات و ثمن المشتريات وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين " الزبائن " خلال الفترات السابقة أو تخصص أفراد لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... الخ، وربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل وتوتر العلاقات بين المؤسسة و زبائنها.

دراسة العلاقات بين زبائنها وموزعيها: يلعب الموزعون دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة وإيصال سمعتها وشهرتها إلى الزبائن إن يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها الموزعين. لذا وجب عليها أن تتابع باستمرار العلاقات بين الموزعين والزبائن وتطورها.¹

ب / الموردون:

يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، إمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة ويعتبر الموردون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطور أسعار المواد الأولية.²

وتستمد اليقظة التجارية معلوماتها على سبيل المثال والحصر من المصادر التالية :

- الجرائد والمجلات المحلية والدولية.
- دراسة السوق.
- العلاقة بين الجمعيات والنقابات.
- الاتصال المباشر مع الموردين والزبائن عن طريق رجال البيع.
- المعارض والملتقيات والمؤتمرات.
- وسائل الإعلام والاتصال.

ثالثا: اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة.¹

¹ prata nome a le management stratégique de l'information édition economica 1994 paris .p24

²Thietart B.A.la strategic d'entre parise .formation etmise en ouvre MC graw hill .2éme tirage 1986

وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة " نقاط القوة ونقاط الضعف" ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة وتهدف اليقظة التنافسية إلى:

- الإدارات الحالية للمنافسين.
- استراتيجيات المنافس.
- أهداف المنافس الجديدة.
- قدرات المنافس.
- الفرضيات التي تحكم عمل المنافس.

يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها النشاط من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقاً من معرفة آداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية.²

وبمعنى آخر فاليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر وتحدد منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية ويمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوى وضعف المنافسين الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق ولا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم والإنتاج والتكاليف فهي تهتم بالمراقبة قوة وضعف المؤسسة والتصنيع والتكاليف.³

رابعا: اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم بها مستقبلاً.⁴ وتعتبر أحد العناصر الأساسية المدرجة تحت نظام اليقظة الاستراتيجية هذه الأخيرة التي تهتم برصد المعلومات والبيانات التي تؤثر على نشاط المؤسسة وتتفاعل معه كما تتعلق بالجانب المعرفي والتقني في محيط المنظمة فقط و إذا كانت اليقظة الاقتصادية تهدف إلى الحفاظ و الدفاع على مكانة المؤسسة فنظام المؤسسة يسعى إلى الدفاع والهجوم معا عن طريق إيجاد نقاط القوة والضعف في التكنولوجيا.⁵

المبحث الثاني: سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية

¹ علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبليس مذكرة ماجستير مدرسة الدكتوراه إدارة الفريحوكمة الشركات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ابي بكر بلقايدة 2011-2012 ص 111 .

²Simoy et jolber p op cit p 347

³Verna Gérard op .cit

⁴Martin B et Ribaut JN : le management des le ichtologies édition d'organisation 1991 p 109

⁵ريضا بوزيد التطور التكنولوجي ودوره في تسويق خدمات جديدة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011/2012 ص 32.

اليقظة الاستراتيجية سابقا معلوماتيبدأ بالبحث عن المعلوماتينهي بترجمتها واستعمالها من اجل أن تكون المنظمة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها. هذا السباق المعلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية ينطلق من داخل المنظمة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات.¹

المطلب الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية

مثما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الاستراتيجية وتصنيفها اختلفوا كذلك ي مراحلها فمنهم من يرى بان عملية اليقظة تتكون من 03 مراحل، ومنهم من يحددها في 04 مراحل، ومنهم من يحددها في 06 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل ويعود هذا الاختلاف حسب البعض إلى ثلاثة أسباب هي²:

1. السبب التاريخي: نعني بذلك أن تحديد مراحل اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم والنظريات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، فبعدما مكنت الأبحاث والدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال من وضع 03 مراحل جاء تطور النظريات في وقت لاحق يتمكن من حصر أدق وإمام أكبر بالموضوع، الشيء الذي جاء على أثره تقسيم اليقظة إلى مراحل ثم إلى أكثر من ذلك.

2. السبب التدقيقي: بمعنى الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد حسب الأهداف المرجو من اليقظة نفسها وهذا ما جعل الباحثين يختلفون في عدد المراحل

3. السبب الاصطلاحي: ونقصد بذلك أن عدم الإنفاق حول التنمية جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم وفي الحقيقة هناك من يتكلم عن المراحل قصدا بها الخطوات ومن يستعمل مصطلح الوقت قاصدا به المراحل.

ومهما كان عدد المراحل التي يراها البعض الآخر في عملية اليقظة، فان الغاية من التقسيم (وهو عبارة عن تقسيم زمني أكثر من عملي) تمكن من إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة نفسه، وهذا يعني أننا نقبل الفكرة القائلة بان اليقظة عبارة عن عملية، و فيما يلي بعض التفصيل لتلك المراحل :

أولا: اليقظة بثلاث مراحل

يبين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة " بجميع أنواعها" تتم في ثلاث مراحل أساسية " شكل حلقات " وإن كانت قد تتدرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى وهذه المراحل هي الجمع، التحليل والاستخلاص، نشر المعلومات واتخاذ القرار.

¹ سعيد كرومي ، احمد عمرشي ، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 08-09 أكتوبر 2010. ص

. 11

² قودجيل نور العابدين دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسته ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس – ام البواقي مذكرة ماجستير قسم علوم اعلام الاتصال كلية الادب ، علوم إنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة 2011-2012 ص 55

◀ **الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة أنتبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك لمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد والحصول على المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستغلال المعلومات والمعطيات المؤثرة لدى المؤسسة.

◀ **التحليل والاستخلاص:** بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة وترتيب المعلومات والاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار. وبصفة عامة فهذه المرحلة تتمثل في دراسة وتحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها بقصد استنتاج وإظهار أهم اتجاهات المحيط واتخاذ الإجراءات الضرورية.

◀ **نشر المعلومات واتخاذ القرار:** بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها وبثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لان المعلومات لا قيمة لها ما لم تستخدم في صنع القرار. وما يلاحظ على التقسيم ومدمجة لبعض العمليات في نفس المرحلة (مثال لتحليل والاستخلاص النشر واتخاذ القرار) الذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها.

على الشروع في الاستخلاص والتركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل (والملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات واتخاذ القرار)

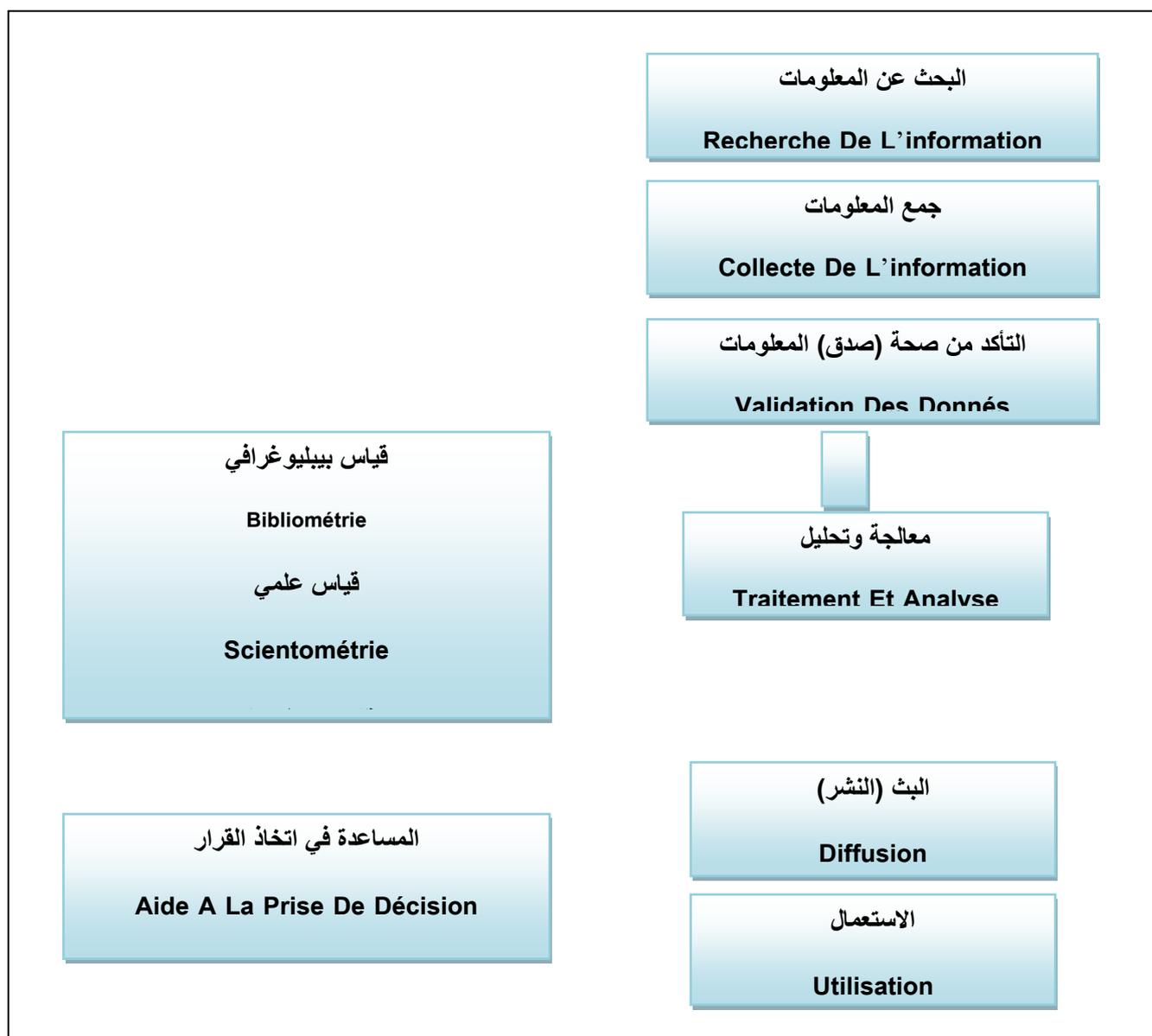
كما إن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها ودرجة تعقدها فيصبح دمجها أمرا صعبا للغاية، كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

ثانيا: اليقظة بست 06 مراحل:

وفي ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على النموذج (التقسيم) السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل " خطوات " فنجد مثلا:

L'institut D'innovation Informatique Pour L'entreprise الذي قدم نموذجا تنقسم فيه العملية إلى فترتين متميزتين، خصصت الفترة الأولى فيه المراقبة المصادر والفترة الثانية لاستغلال المعلومات بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل مثل ما يوضح الشكل رقم 05

الشكل رقم 05: اليقظة بست 06 مراحل



المرجع: قوجينور العابدين، مرجع سابق، ص 37

الخطوة الأولى:

مراقبة المصادر " البيئة " في هذه الخطوة نجد 03 مراحل وعمليات هي:

- ❖ **البحث عن محور الرصد:** تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهائنه، ماهي مصادر المعلومات؟ وإلى من توكل؟ ولا بد أن تضع المنظمة استراتيجية للبحث عن المعلومة.
- ❖ **جمع المعلومات:** بعد وضع استراتيجية للبحث عن المعلومات يجب انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها.
- ❖ **التأكد من صحة المعطيات وصدقها وتحليلها:** المعلومات المتحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من اجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومات، وعند

المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة الملائمة ودرجة الريح والاستيعاب ودقة المعلومات نظرة وضغط الخبراء.

الخطوة الثانية:

استغلال المعلومات: وتتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة وهي:

✓ **معالجة المعلومات:** معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد " في كل لحظة " معلومات ملائمة ومثبتة إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات يحتوي على حامل " دعامة " مختار للتخزين والحفظ(ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).

✓ **نشر المعلومات وتعميمها:** يتم لنشر وبيث المعلومات حسب ملائمتها واستعمالها من قبل الأفراد تلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا وضع نظام داخلي للبيث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتجات " المعلومة ".

✓ **الاستعمال في اتخاذ القرار:** بعد توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها تستغل وتستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة.

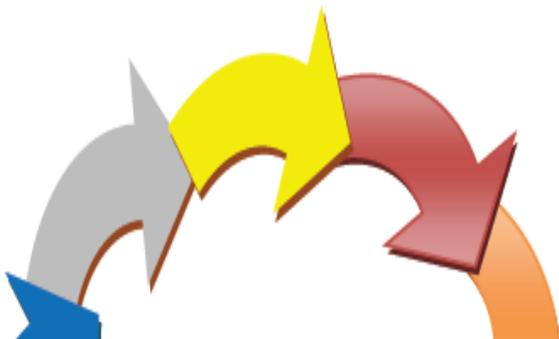
✓ وعلى الرغم من اتساع نطاق هذا المنتج واشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا انه لم يسلم من النقد وصف بإهماله لبعض المراحل التي لا يقل أهميته عن تلك التي ذكرت سابقا مثل التقسيم والفرز والترتيب.

ج / اليقظة بعشر 10 مراحل:

من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل Legendre Et Labonté وهما يفضلان مصطلح طريقة بدلا من نموذج ويعود سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة.

وهذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم 06: نموذج Legendre Et La Bonté المراحل لليقظة 10 .



02	الجرد	
	التخطيط	03
04	الجمع	
	فرز وترتيب	05
06	التحليل	
	الاستخلاص	07
08	النشر والتوزيع	
	اتخاذ القرار	09
10	التقييم	

Source: RICHARD Legendre, la veille stratégique.

يلاحظ على هذا النموذج أضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى مثل التقييم والجرد والفرز.

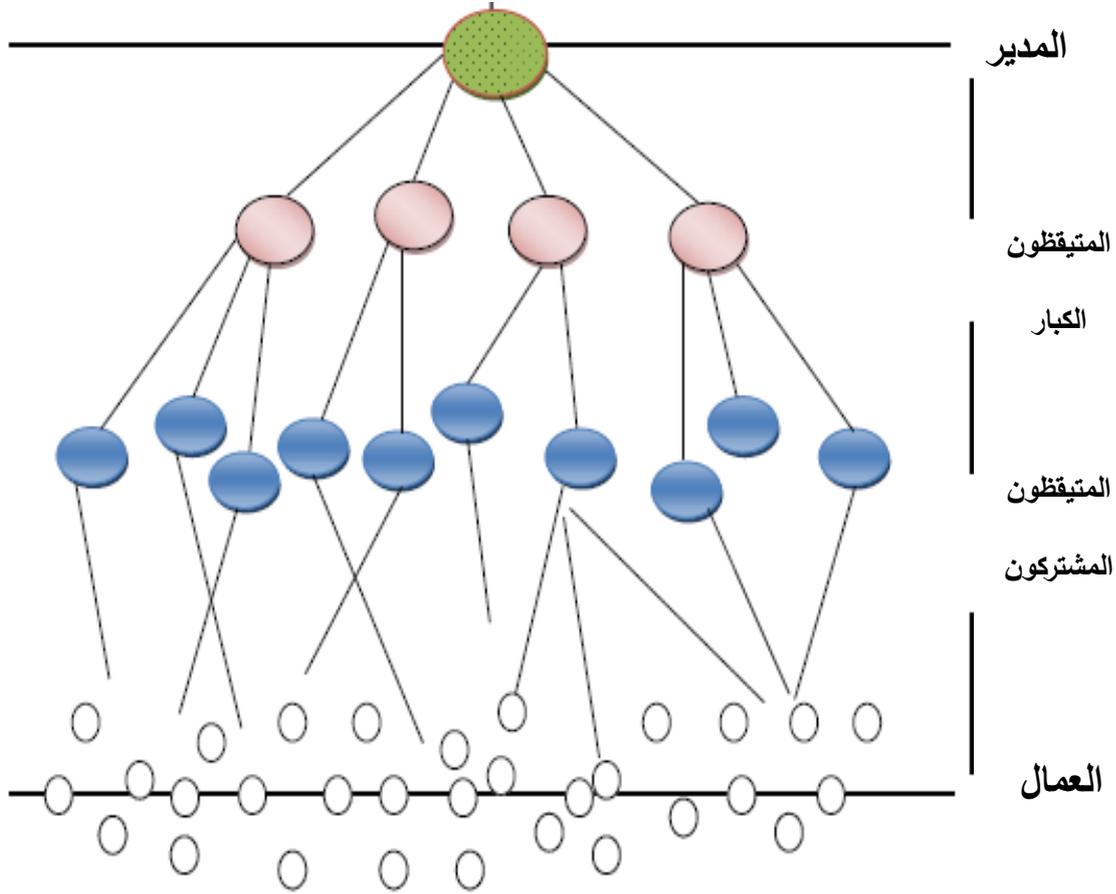
وبصفة عامة لنجاح اليقظة وتحقيق أهدافها الموجودة لابد من إتباع المنهجية المقترحة أو احد النماذج المذكورة سابقا على القرار المتاح من المورد والوقت، إذ يتطلب الأمر انجاز تلك المراحل مهارة عالية ويستوجب على المؤسسة القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية و صرامة كبيرتين فأني تهاون أو خطأ على مستوى مرحلة معينة سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.

المطلب الثاني: ممثلو اليقظة الاستراتيجية Les Veilleurs

كما تحتاج اليقظة إلى منهجية عملا لتحقيق نجاحها تحتاج أيضا إلى أعوان " كاشفين " مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية. ويعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما يجري خارج المؤسسة مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة والتهديدات المحتملة والمتيقظ

لا يعمل وحده بل هو منتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي¹.

الشكل رقم 07: ممثلو اليقظة



¹نحاسية رتبية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2002 - 2003 ص 75.

المرجع: علاوي نصيرة، علاوينصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011 ص 89.

من الشكل السابق يتجلى أن هناك مستويات عديدة للكاشفين (المستيقظين) يختلف كل مستوى عن المستويات الأخرى من حيث الأدوار والخصائص.

أولاً: ادوار وخصائص أعوان اليقظة

✚ أعوان اليقظة:

1- المقررون الاستراتيجيون:

- يعرضون على أعوان اليقظة أهداف وألويات المؤسسة.
- تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم في شكل سيناريوهات.
- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.
- البحث عن الإبداع أي خلق مزايا أفضل للمؤسسة.

الخصائص:

- تحديد دقيق لأهداف المؤسسة.
- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

2- المدير:

- همزة وصل بين المقررين الاستراتيجيين وأفراد اليقظة.
- الإعداد والإشراف على دفتر الشروط.
- المسؤول عن تنظيم وتسيير عملية اليقظة.

الخصائص:

- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.
- مهارات إدارية عالية والقدرة على تسيير الموارد البشرية.
- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.

3- الكاشفون الكبار:

- تحليل واستخلاص وتأويل المعلومات المنتقاة.

- المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات.
- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.

الخصائص:

- القدرة على العمل الجماعي والتفكير الاستراتيجي.
- المعرفة الكاملة بجميع متطلبات عملية اليقظة.

4- الكاشفون المشاركون:

- تحديد مصادر المعلومات.
- استكشاف البيئة مع انجاز تأويل وتصفية أولية لها.

الخصائص:

- الملاحظة الجيدة " القدرة على البحث والاستماع " إضافة إلى روح الفضولية.
- امتلاك مصادر المعلومات الاستراتيجية والقدرة على اقتسامها فيما بينهم.
- قدرة التحكم في فائض المعلومات.

5- العمال:

من بين العمال يوجد مستخدمون دورهم دعم اليقظة كتأمين المكتبة وكاتب السر وغيرهم، حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع وبهذا يقدمون دعماً لمرحلة جمع المعلومات. كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع serveur والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.

الخصائص:

- نشاط حيوي دائم في العمل.
- روح العمل الجماعي العالي.¹

ثانياً: سلوكات أعوان اليقظة

كما أشرنا إلى أن اليقظة لها سلوكات وتصنيفات مختلفة، فالكاشفون كذلك لهم سلوكات مختلفة، رها هذا ما انعكس على سلوكات اليقظة حيث بين Bulinge أن هناك أصنافاً عديدة لأعوان اليقظة " الكاشفين " كل منها

¹لحاسبية رتبية، مرجع سابق ص 77

يختلف حسب درجة إيجابية أو سلبية أما Rouach فقد بين العديد من أنواع الكاشفين مرتبين حسب درجة خبرتهم في تطبيق اليقظة وقد أوضح خمس فئات للكاشفين.¹

❖ **المحاربون (المقاتلون):** يمتلكون وسائل ضرورية وأدوات خادعة (مغالطة) وليس لهم مجال للتراجع عن العمل وروح الحرب الاقتصادية.

❖ **المهاجمون:** من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة وتقنيات محترمة.

❖ **النشطون:** ينظمون وسائل محدودة ويطورون شبكة لليقظة التنافسية.

❖ **المستجيبون:** يعملون على رد الهجمات ويخصصون ميزانيات جد محدودة.

❖ **النائمون (السلبيون):** الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة.

من يدقق النظر في هذه السلوكيات يجد أنها تنطبق مع تصنيفات اليقظة، فالمحاربون والمهاجمون يشكلون يقظة نشطة " فعالة " أما النشطون فيشكلون نصف اليقظة النشطة في حين يعمل المستجيبون على تشكيل يقظة سلبية.

المطلب الثالث: شروط وفعالية اليقظة الاستراتيجية ومعوقاتها

اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظته وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية.

أولا: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية

يمكن تلخيص خمس شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن فعالية اليقظة وهي:

إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا

• **اتصال داخلي جيد:** وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون

احتكارها عند شخص واحد لان اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.

• **التحكم في الوقت:** حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية لذلك.

• **الحد الأدنى من الهياكل:** فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من

طرف إطارات ذات وظائف محدودة.

• **روح جماعية قوية:** وهذا بين مختلف الموظفين.²

ثانيا: معوقات اليقظة الاستراتيجية

يوجد العديد من المعوقات التي قد تعيق تطبيق اليقظة الاستراتيجية التي يمكن توضيحها فيما يلي:

¹فردجيل نور العابدين ، مرجع سابق ، ص 63.

² علاوي نصيرة ، مرجع سابق ، ص 82 .

- ✓ عدم وجود هياكل للمراقبة والمتابعة أو خلية اليقظة الاستراتيجية وفي حالة وجودها فهي غير مدمجة بصورة فعالية وجيدة.
- ✓ غياب الاعتراف بالدور الاستراتيجي للمعلومات الاقتصادية وخاصة وأنها إجراء شبيه التجسس الاقتصادي.
- ✓ وجود هياكل منعقدة المرونة ومنفصلة عن بعضها البعض وغير ملائمة للانتشار وانتقال المعلومة في المؤسسة بالإضافة إلى ظاهرة الاستحواذ على المعلومة والمرتبطة مباشرة بالمؤسسة.
- ✓ انعدام وعي أفراد المؤسسة وعدم وجود إحساسهم بأهمية الدور الاستراتيجي للمعلومة بالنسبة لحاضر ومستقبل المؤسسة.
- ✓ التوجه الكبير نحو المستقبل " الاهتمام المبالغ به ".
- ✓ عدم استقرار التنظيم القائم.
- ✓ عدم القدرة على تحديد المعلومة المراد البحث عنها.
- ✓ التوجه نحو تقليص البيئة المراقبة.
- ✓ صعوبة ترجمة النتائج والتي تكون بصفة تقريبية.
- ✓ عدم دقة أو عدم التأكد من المعلومات التي تم جمعها.
- ✓ التوجه نحو المدى القصير (أخذه بعين الاعتبار أكبر من المدى الطويل)
- ✓ القبول السيئ لنظام اليقظة من طرف طاقم المؤسسة.
- ✓ المعلومات المشوهة عن البيئة.
- ✓ صعوبة مراقبة بيئة واسعة ومتعددة في حالة النشاطات المختلفة.
- ✓ تحديد البيئة الخاضعة للمراقبة.
- ✓ تصديق المعلومات المحصل عليها وجعلها ذات قيمة.¹
- ✓ تحفيز وقبول مبدأ اليقظة من طرف أعضاء المؤسسة وخاصة المقررين.²

المبحث الثالث: معلومات اليقظة الاستراتيجية

لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسة في العصر الحالي الذي يعتبر التغيير الشديد من أهمسماته، فلكي نحافظ المؤسسات على بقائها يجب أن تجمع وتنظم وتخزن كما هائلا من المعلومات.³

¹ طجين العالية ، دور اليقظة الاستراتيجية تحليل البنية الخارجية للمؤسسة تستخدم تحليل القوى التنافسية لبورتر دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب - أوماش -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير مذكرة ماستر ، جامعة محمد خضير بسكرة 2013 - 2014 ، ص 35-36.

² بخوش أحمد ، دور اليقظة وطرح المتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة مذكرة ماجيستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية جامعة الجزائر 2006-2007، ص 56.

³ كزغلي أسماء مرجع سابق ، ص 58.

حيث أن هدف اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل المعلومة التي تساعد المنظمة على التعرف على أهم التغييرات التي تحدث في محيطها الخارجي خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلاقي الأخطاء التي يمكن أن تحدث لهذا فان المعلومات مثل المورد الأساسي لليقظة¹.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول معلومات اليقظة الاستراتيجية

أولاً: تعريف معلومات اليقظة الاستراتيجية

لتقديم تعريف للمعلومات لابد أولاً من التفريق بين البيانات، المعلومات، المعرفة، والحكمة، ففي حين تمثل:

البيانات: (Data) وهو المصطلح الذي شاع استخدامه، المادة الخام التي تشتق منها المعلومات فهي ترمز إلى الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث، والعمليات التي تعبر عن المواقف والأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعا معينا دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، فيتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال، فالبيانات في الواقع تمثل المواد الأولية للحصول على المعلومات وهي تجمع من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية جاهزة و أولية، شفوية وموثقة، لرسمية أو غير رسمية.²

المعرفة: (Knowledge) فهي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المؤسسة أو المجتمع من المعلومات وعلم وثقافة في وقت معين . والمعرفة (حصيلة) استنتاجية أو خلاصة البيانات والمعلومات.³

الحكمة: هي الطاقة الذهنية التي نطبقها على سابق معرفتنا وشاهدنا لتوليد الأفكار واكتشاف العلاقات وبرهنة النظريات، أي أنها تطبيق المعرفة في رأي أو الحكم الإنساني والذي يدور حول معايير أو قيمة معينة.

المعلومة: ناتجة عن معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه البيانات بتطبيق عمليات حسابية، موازنات، معدلات، طرق إحصائية ورياضية ومنطقية.⁴

¹ محاط أميرة ص 11 .

² أحمد سيد كردي مهارات التفكير الإبداعي من الموقع -01-2015 20:55;15 <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/210508> 09

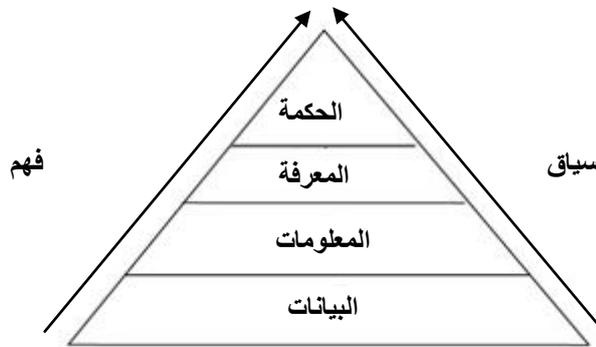
³ مرجع نفسه .

⁴ صابر تعلق نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر ط 1 الأردن، 2011 ص 38.

- ❖ وتعرف المعلومة على أنها: البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد ومستقبلا والتي لها قيمة حقيقية أو مدركة لقراراته وتصرفاته.¹
- ❖ أما لوكس (Lucas) يعرف المعلومة بأنها " تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك، أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تدنية عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف شيء أو معرفة الفرد أو الجماعة ".²

من الشكل التالي يمكن تركيب المفاهيم السابقة التالية:

الشكل رقم 08: التدرج الهرمي للمعلومات



Source :BekaddourHessen . Veille Stratégique & Intelligence économique Cas Des Entreprises Algériennes, Mémoire De Magister En Science De Université Abou BakerBelkaid ,2014 , P17

العلاقة بين المعلومات والبيانات:

تعتبر البيانات المادة الأولية لإنتاج المعلومات، وإذ تم تطبيق مفهوم النظم على تلك العلاقة فان البيانات تل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات المتمثلة في المعلومات التي ينتجها النظام، الشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم 09: العلاقة بين المعلومات والبيانات



¹بن نافلة قدور

²علاوي نصيرة مرجع سابق ص 53

المرجع: علاوي نصيرة 2011

إن المعلومات تختلف عن البيانات مع أن المصطلح يستعمل غالبا على أنها المعنى نفسه، في حياتنا اليومية. ولكن من المهم أن نفرق بين المصطلحات ونفهم الفرق بينها، والمعادلة التالية توضح أكثر العلاقة بين البيانات والمعلومات¹.

$$\text{البيانات} + \text{معنى} = \text{معلومات}$$

2/ قيمة المعلومات:

إن قيمة نتائج المعلومات من العمليات أو النشاط من قبل متخذي القرار، الذين يستخدمون هذه المعلومات لتحسين الربحية، تعرف على أنها: قيمة التغير الناتج من تغير مقدار القيمة لقرار ما عند الحصول على معلومات معينة مستبعدا كلفة الحصول على تلك المعلومات²، وتجدر الإشارة انه قيمة المعلومات تتوقف على:

- ❖ قدرة المصدر على توفير كمية كبيرة ومتنوعة من المعلومات القيمة،
- ❖ قدرة المصدر على تقديم معلومات جديدة ومنهجية وبصفة مستمرة،
- ❖ قدرة المصدر على توفير معلومات دقيقة وموضعية³،
- ❖ تخفيض التكاليف غير الضرورية⁴.

وهذا ما توضحه المعادلة التالية:

$$\text{قيمة المعلومة} = \text{تحليل جيد للحاجيات} + \text{مصادر ملائمة وذات جودة} + \text{جودة التحلي} + \text{النشر والتغذية المرتدة} + \text{الأمان}$$

المطلب الثاني: أنواع مصادر وشروط المعلومة الجيدة لليقظة الاستراتيجية

أولا: أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية

المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الاستراتيجية وفي ما يلي سنتطرق إلى الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية:

¹ صابر ثعلب ، مرجع سابق ص 4

² طلال محمد على الحجاوي ، فواد عبد المحسن الحياوي نظم المعلومات المحاسبية وفعاليتها في ظل الحوار الاستراتيجي للمنظمات الاعمال ، دار

البارودي العلمة للنشر والتوزيع الطبعة العربية ، عمان الأردن ، 2014، ص 101 .

³ كرغلي أسماء ، مرجع نفسه ، ص 60

⁴ صابر ثعلب ، مرجع سابق ، ص 4

1/ معلومات التحكم:

هي التي تتدرج ضمن النظم المعلوماتية بالمؤسسة كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج والجودة، كذلك المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للاستعمال الداخلي، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالبيئة لليقظة الاستراتيجية وتعتبر المعلومات مدعمة فقط وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المنظمات.¹

2/ معلومات التأثير:

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي أي موجهة للأفراد والمجموعات خارج المؤسسة كالعامل والمورد وتعتبر نظم المعلومات السوقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

3/ علامة الإنذار المبكر:

عرفت بأنها معلومات قليلة وغير قطاعية جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل ولهذا أطلق عليها Ansof عام 1975 مصطلح الإشارات الضعيفة فهي تمثل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي.

كما أنها لا تعبر عن التطورات التي تتحقق تماما فقط، بل تتبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة، وقد حظي هذا النوع من المعلومات باهتمام قليل من طرف الباحثين مقارنة بمعلومات التأثير والتحكم.²

ثانيا: مصادر اليقظة الاستراتيجية

تباين آراء الباحثين حول تصنيف مصادر المعلومات كل حسب مجال تخصصه أو أهدافه فهناك من يضع تصنيفه على أساس طبيعة المعلومات وآخرون على أساس درجة رسميتها و فريق ثالث يضع تصنيفه على أساس إمكانية الحصول على المعلومة وفي ما ياي أهم التصنيفات:

❖ بحسب مصادرها:

المعلومة الرسمية: وهي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي أو فيلم بياني أو معلوماتي وهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الرصيد الإعلامي وتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة في:

- الصحافة (العامة والمتخصصة).

¹فاطمة زرواط ، رقية ملاحى ،

²كمال رويح ، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية كلية العلوم الإدارية المجلة العربية للعلوم

الإدارية المجلد 11 العدد 2 ص 4 .

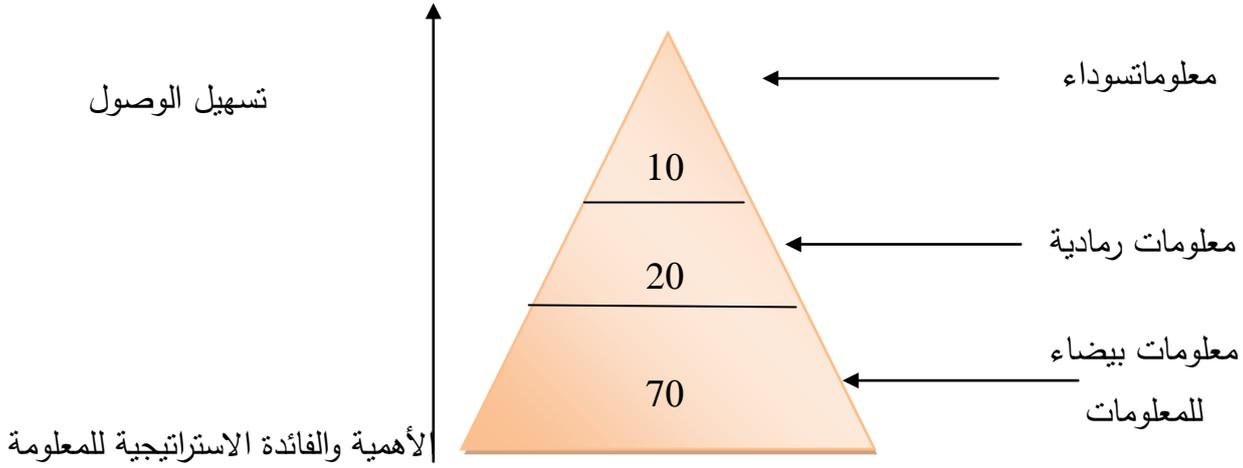
- الكتب.
 - وسائل الإعلام الأخرى (التلفاز والمذياع).
 - بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة.
- المعلومات غير رسمية: تتمثل المعلومات غير رسمية في جمع المعلومات باستثناء المعلومات الرسمية وتصبح المعلومات غير رسمية صالحة للاستخدام بعد المعالجة المتخصصة لها, قد أفضت الدراسة أن ثلاث أرباع المعلومات التي تفيد المؤسسة هي عبارة عن معلومات غير رسمية وتتوفر من:
- المنافسون أنفسهم.
 - الموردون والزبائن.
 - البعثات والرحلات الدراسية.
 - المعارض, الندوات والمؤتمرات.

والقائمة غير محدودة, ففي المجال غير رسمي, الجميع لديه دوره : القريب أو النسيب, صديق الخدمة الوطنية, رفيق السفر, الاستماع إلى محادثات في القطار والطائرة, التريصات..... الخ

❖ بحسب إمكانية الحصول عليها:

هو تصنيف قدمته Afnor حيث تصنف حسب إمكانية أو سهولة الحصول عليها وهو على النحو التالي:

- المعلومات البيضاء (المعلومة العامة): وهي المعلومة السهل والمباح الحصول عليها, فالمعلومة هنا متاحة لكل من يطلبها وجمعها لا يترتب عنه أي مشاكل قانونية, ومصدر هذه المعلومة هو نفسه مصدر المعلومة الرسمية.
- المعلومات الرمادية (المعلومة الحساسة): وهي المعلومة المباح الحصول عليها لكنها تختص بصعوبة الوصول إليها ويتم الحصول عليها عامة من المصادر غير رسمية.
- المعلومة السوداء (المعلومة السرية): وهي المعلومة التي ينهي على نشرها: حيث الوصول إليها استعمالها محمي, فالمعلومة هنا محمية من طرف القانون أو عن طريق عقد, وهي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم بالإطلاع عليها:



المرجع : معروف جيلالي 2014

الشكل رقم 10: مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة

❖ بحسب شكلها: نجد:

المعلومة الخام: وهي المعلومات التي تستقبل مباشرة دون الخضوع إلى التحويلات بحيث تكون أولية (ملف أصلي ناتج عن فترات معينة: " الكتب، البحوث، المجالات " أو ثانوية " الفهارس، الكتالوجات ").

المعلومات المعالجة: وهي معلومات خام تمت معالجتها، هذه المعلومة تكون مرفوقة بعمليات التحديد، المراقبة، الترجمة، وإعطائها قيمة إضافية حيث تعطي للمعلومة قيمة حقيقية.

❖ **المستويات الإدارية:** حيث يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المعلومات انطلاقاً من هذا المعيار.

المعلومات الاستراتيجية: هي تلك المعلومات التي تستخدم منة طرف الإدارة العليا لوضع مخططاتها طويلة الأمد، وتحليل مواضع الخلل في المؤسسة، ويتم الحصول على معظم هذه المعلومات من خارج المؤسسة كالشريعات الحكومية، الإعانات التنافسية، الاستشارات الاقتصادية، كما يتم الحصول على بعضها من داخل المؤسسة كالنتبؤات، ويشترط في هذه المعلومات أن يتم تخطيطها قبل وصولها إلى الإدارة العليا.

المعلومات التكتيكية: تستخدم المعلومات التكتيكية من قبل الإدارة المتوسطة لبناء الخطط قصيرة الأمد نسبياً (حوالي سنة قادمة) وتحتاج الإدارة المتوسطة لبناء الخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا، ولتوفير المصادر وتوزيعها بشكل سليم يحقق أهداف المؤسسة.

المعلومات التشغيلية: تستخدم المعلومات التشغيلية من قبل الإدارة الدنيا للتحكم في النشاطات المتكررة والنشاطات اليومية في المؤسسة وللتأكد من تأدية المهام بفعالية كبيرة وبما أن هذه المعلومات تستخدم للتحكم فإنها تتكون من معلومات مفصلة وتستخدم المعلومات التشغيلية من قبل معظم الأشخاص في المؤسسة.

❖ بحسب طبيعتها:

هذا المعيار يسمح بتحديد مجالات موضوع البحث عن المعلومة (داخل وخارج المؤسسة) وتتعلق بالمجالات: علمية، تقنية، تكنولوجيا... الخ

المعلومة العلمية: وهي ناتجة من طرف مخابر البحث كنتاج أعمال الأبحاث، تتوفر عادة في المجالات العلمية بنوك، المعلومات، مذكرات، تقارير البحث.

المعلومة التقنية: وهي المعلومات التي تخص تطور المنتج وهي غالباً تعلن في المجالات وقواعد المعطيات وعلى العموم متاحة غير أنها تحتاج إلى جهود بحث مهمة.

المعلومة التكنولوجية: وهي معلومات التي تخص المهارات التكنولوجية (الممارسات) والموجهة نحو التطبيقات الصناعية وهي صعبة الحصول عليها.

المعلومة التقنواقتصادية: تخص المعطيات الاقتصادية الكلية والتجارية التي تخص المنتجات وأسواقها المنافسين، الموردين، غير أنه يصعب الحصول عليها من جهة لقلتها إن لم نقل انعدامها، ومن جهة أخرى لحجم الأهمية الذي تتطلبه لمعالجتها وفرز ما هو مهم منها.¹

المعلومة المكملة: وهي تخص التشريعات القانونية وكل ما يخص أمن المؤسسة ومحيطها الطبيعي وهي عادة متوفرة.

ثالثاً: شروط المعلومة الجيدة

¹البصير خليفة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البنية الخارجية

المعلومات كغيرها من الموارد الأخرى للمؤسسة، يجب أن تصنف بشروط أو مجموعة عوامل تمكن من تحديد جودتها وهذه الشروط " العوامل " تتمثل في:

1/ المنفعة: أي منفعة المعلومة، والتي تتحدد بصحة وسهولة استخدام المعلومة والمنفعة تنقسم إلى منفعة: شكلية، زمنية، مكانية، والتملك.

❖ المنفعة الشكلية: تعني تطابق شكل المعلومة مع متطلبات متخذ القرار فكلما كان التطابق أكثر كانت قيمة المعلومة أكثر.

❖ المنفعة الزمنية: تعني سهولة الوصول إليها في أي مكان فكلما توفرت المعلومة في الوقت الذي يحتاجه متخذ القرار كلما كانت قيمتها أعلى.

❖ المنفعة المكانية: تعني سهولة الوصول إليها في أي مكان فكلما أمكن الحصول عليها بسهولة في أي مكان كانت فيه تكون فعالية أحسن.

❖ منفعة التملك: تؤثر ملكية المعلومة في قيمتها من خلال الرقابة على من يمارسها وعلى عملية توزيع ونشر هذه المعلومة في أرجاء التنظيم.

✓ درجة الرضا: وتعني درجة الرضا عن المعلومات فيما ساهمت به في القرارات المتخذة.

✓ الأخطاء والتحيز: حيث المعلومات الأكثر صحة وموضوعية تكون أكثر جودة لأن الخطأ في المعلومات يؤدي إلى نتائج وخيمة تعود على المؤسسة.¹

ولمعرفة أكثر مدى فعالية المعلومات يجب أن تكون هذه الأخيرة تتصف: بعدم شخصية المعلومات، صحة المعلومات، التجانس في المعلومات وعمر المعلومة.

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة ومراحلها تمنح المؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة.

أولاً: طرق اليقظة الاستراتيجية

تعددت الطرق المستعملة في اليقظة أهمها:

¹ حلبي لامية ، دور اليقظة والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة يسرف سعيد لأشغال البناء مذكرة ماجستير كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2009 ، ص 25

1/ طريقة المعايرة: تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة ويعرفها Kearns على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة.

تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أداءها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف خطة التحسين للتساوي بين المنافسين أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

2/ طريقة القياس العلمي: أي القياس على أساس علمي وتحليل ووصف الأشياء وصفا كميا وهي مرتبطة بالقياس المرجعي وأول من اكتشف القياس العلمي وأسس مجلة خاصة به هما Braun وNalimon في سنة 1975 ويهدف القياس العلمي إلى تحديد مجموعة مختلفة من الباحثين العاملين وتقييم التقدم المحرز في أبحاثهم من أجل تحسين الأداء والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية:

- ✓ العلوم الاجتماعية: علم الاجتماع، دراسة الأوساط العلمية.
- ✓ اقتصادية البحث والابتكار،¹

ثانيا: وسائل اليقظة الاستراتيجية

لقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ومن أهم هذه الأدوات:

1/ الأجهزة والمعدات: عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيد، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.

¹نحاسية رتبية، مرجع السابق، ص 79.

2/ البرمجيات: المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة تخزين واسترجاع ونقل البيانات، كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته، وتسمى برامج النظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي، فهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات.¹

3/ الانترنت: وهي شبكة الشبكات، ولقد شهدت تطورا مدهلا وافق تطور الحواسيب ووسائل الاتصال، واتسعت لتواكب اتساع عدد المستخدمين لها، فضلا عن توسع المؤسسات والحواسيب والشبكات في العالم، وأصبحت الانترنت مطلبا مهما لتحقيق التواصل والتساند بين المؤسسات والأفراد والدولة والنظم التجارية الالكترونية.

¹محاط اميرة ، مرجع سابق ، 17 - 18

خلاصة الفصل:

اليقظة مصطلح عام وشامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط والمجال المستهدف، وما على المؤسسة إلا أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهودها لليقظة سواء كان المجال التكنولوجي أو تنافسي أو تجاري أو بيئي أو أي مجال يكون له أهمية وتأثير كبير على المؤسسة فيتضح أن المعلومات أصبحت تمثل اليوم مصدرا استراتيجيا هام على مستوى المؤسسات وذلك لم يكن تحقيقه من قدرات وميزات تنافسية مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة، فاليقظة كما تم توضيحه تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بمتابعة ورصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة فهي نظام يساعد في اخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية، حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على معلومات استراتيجية، ومن أجل أن تكون اليقظة الاستراتيجية فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة وهي معلومات توقعية ضعيفة وغامضة وأسبقية تعطي للمؤسسة تصورا بان شيء سيحدث وله تأثير على نشاط المؤسسة.

الفصل الثاني

أساسيات حول
أداء البنوك

مقدمة الفصل:

إن المعرفة العلمية عبارة عن معرفة تراكمية , حيث تتراكم المعرفة السابقة مع اللاحقة لتقديم جديد أو تحسين قديم , وعليه تهدف الدراسة من خلال هذا الفصل لمراجعة أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل لمبحثين, خصص المبحث الأول لعرض أهم الدراسات المتعلقة بالليقظة الاستراتيجية وتصنيفها لدراسات باللغة العربية والأجنبية , وخصص المبحث الثاني للمقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية , حيث تطرقنا فيه إلى أوجه التشابه وأوجه الاختلاف.

تمهيد

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمنظمة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، ونظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما تعتبر البنوك ذات أهمية بالغة لأي اقتصاد كان، فهي من الركائز الأساسية للاقتصاد الحديث، وكذلك العصب المحرك وهذه الأهمية لم تكتسبها من فراغ وإنما من خلال النشاطات والأدوار التي تقوم بها، حيث تسمح لهذا الاقتصاد وعلى اختلاف أنظمتها وأنماطه بالتطور والرقى.

ويستمد هذا الموضوع أهميته من كونه يدرس واقعا اقتصاديا يمارس يوميا، أي لارتباطه الوثيق بالحياة العملية مما يجعله محل اهتمام العام والخاص حيث أن البنية الاقتصادية القوية لأي دولة كانت تعتبر المعيار الأولي والأساسي لقياس مدى التقدم والنمو ولا يتحقق ذلك إلا بتفعيل دور المؤسسة، الذي لا يمكن أن يكون دون تزويدها بالمواد المالية الأساسية والتي يوفرها البنك باعتباره مسير للقروض.

وعليه تناولنا في هذا الفصل أداء البنوك من خلال عدة مباحث، المبحث الأول حاولنا الإحاطة بنشأة وتطور البنوك، وظائف وأنواع البنوك وأسس العمل البنكي، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى مفهوم الأداء وأهدافه، أنواعه، عناصره، مكونات الأداء والعوامل المؤثرة عليه، ثم يأتي المبحث الثالثتحدثنا فيه عن وسائل وأساليب تقييم الأداء ومظاهر ضعفه وطرق تحسينه، والمبحث الأخير تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء البنكي، مجالاته، العوامل المؤثرة عليه، وتقييم أداء البنوك.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول البنوك

المطلب الأول: عموميات حول البنوك.

1. نشأة وتطور البنوك:

إن البدايات الأولى للعمليات المصرفية ترتقي إلى عهد بابل (العراق القديم) في الألف الرابع قبل الميلاد، أما الإغريق فقد عرفوا قبل الميلاد بأربعة قرون بداية العمليات التي تزاولها البنوك المعاصرة كتبادل العملات وحفظ الودائع ومنح القروض، أما فكرة الاتجار بالنقود فقد بدأت في العصور الوسطى بفكرة الصراف (الصيرفي)، الذي يكتسب دخله من مبادلة العملات سواء كانت عملات أجنبية أو محلية.

أما البنوك بشكلها الحالي، فقد ظهرت في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى - القرن 13 و 14 - بعد ازدهار المدن الإيطالية، على إثر الحروب الصليبية.

حيث انتقل الصيارفة من مجرد قبول الودائع إلى استثمار أموالهم الخاصة بإقراضها للغير نظير الفوائد التي يتحصلون عليها، ولم تقف الممارسات عند هذا الحد، بل أخذوا يسمحون لعملائهم بسحب مبالغ تتجاوز أرصدة ودائعهم وهذا هو السحب على المكشوف مما سبب في النهاية إفلاس عدد من بيوت الصيرفة نتيجة تعذر وفاء الديون الأمر الذي دفع المفكرين في أواخر القرن 16 إلى المطالبة بإنشاء بيوت صيرفة حكومية تقوم بحفظ الودائع والسهر على سلامتها.

وهكذا تطورت الممارسات المالية من صراف إلى بيت صيرفة إلى البنك، وأقدم بنك حمل هذا الاسم في التاريخ هو بنك برشلونة عام 1401، وكان يقبل الودائع ويخصم الكمبيالات، أما أقدم بنك حكومي فقد

تأسس في البندقية عام 1587 باسم Banca Della Piazza Dirialta

وجاء بعده بنك أمستردام سنة 1609.¹

¹شاكر القزوي، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، 25، 27

المطلب الثاني: تعريف البنوك ووظائفها

أولاً: تعريف البنوك

من الصعب إيجاد تعريف دقيق يحدد لنا مفهوم البنك نظراً لاختلاف القوانين و الأنظمة التي تتباين من بلد الى آخر إضافة الى تعدد الوظائف التي يقوم بها البنك ومن بين هذه التعاريف نذكر:¹

أ/ التعريف القانوني للبنك:

التعريف الذي نأخذ به هو التعريف الذي أورده المشرع الجزائري المتعلق بقانون النقد والقرض الذي ينص على أن: "البنك هو شخصية اعتبارية تمتهن بصفة دائمة كل وظائف البنوك من استقبال الودائع، منح القروض وتوفير وسائل الدفع وتسييرها"².

ب/ التعريف الاقتصادي:

يقصد بالبنوك بصفة عامة المؤسسات التي من اختصاصها وأغراض تأسيسها قبول الودائع من العملاء وتنفيذ أوامرهم المتعلقة بحساباتهم و صرف وتحصيل وإصدار الشيكات، وكذلك منح القروض ،خصم الأوراق التجارية وفتح الحسابات الجارية وتشغيلها. فكلما بنك (Banc . Banque) مشتقة من الكلمة الإيطالية Banco وتعني مصطبة (Banc) وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الطرفين لتحويل العملة، وفي النهاية أصبح يقصد بها المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة و تجري فيه المتاجرة بالنقود،³ كما يعتبر منشأة مهمتها الأساسية جمع واستقطاب النقود بهدف إعادة اقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة،⁴ كما يمكن القول أن موضوعها الأساسي أن تستعمل لحسابها الخاص بعملية تسليف الأموال التي تتلقاها من الجمهور.⁵

وبالتالي هو مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها" بمعنى ان المصارف تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال و المدخرات ليعاد اقراضها الى من يستطيع ويرغب في الاستفادة وإفادة المجتمع منها عن طريق استثمارها⁶، ففي الولايات المتحدة الامريكية يقوم المصرف بهذه الاعمال بعد حصوله على تصريح للقيام

1- خالدمنة، ملتقى المنظومة المصرفية والتحول التكنولوجي والاقتصادي، العلاقة بين البنك والمؤسسة : محاولة لتقييم الأداء في ظل إصلاح المنظومة المصرفية، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، الجزائر.

2- المادة 114 من القانون 10/90 الصادر بتاريخ 14/04/1990 المتعلق بقانون النقد والقرض.

3. شاكر القزويني، المحاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1992، ص 24-25.

4. خليل الشماخ، إدارة اصارف، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، سلسلة دراسات في إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، بغداد

1975 ص. 3.

5. فريد الصلح، مورييس النص، المصرف والاعمال المصرفية، بثوث، الألفية للنشر والتوزيع، 1989، ص 13

6. زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 03

بأعمال المصارف سواء حصلت على هذا التصريح من الحكومة المركزية أو من حكومة الولاية التي تباشر فيها نشاطها.¹

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص التعريف التالي:

" البنك هو مؤسسة مالية نقدية رسمية وظيفتها جمع الودائع ومنح القروض وتسهيل وسائل الدفع، حيث تلعب دورا هاما في الوساطة المالية."

ثانيا: وظائف البنوك

لقد اتفقت جميع التعاريف على أن البنك هو المؤسسة المالية التي تجمع الودائع من عملائها لتمنحها في شكل قروض مقابل معدل فائدة، من خلال هذه العملية فهي تساهم في خلق نقود جديدة هي " نقود الودائع"، ومن هذا التعريف الأخير يمكن استخلاص وظائف البنك الأساسية من خلال دوره في الوساطة المالية، جمع الودائع: خلق النقود ومنح القروض.

1/ الوساطة المالية: الوساطة المالية هي تلك الهيئات التي تسمح بتحويل علاقة التمويل المباشرة بين المقرضين و المقترضين المحتملين الى علاقة غير مباشرة، فهي تخلق قناة جديدة تمر عبرها الأموال من أصحاب الفائض المالي الى أصحاب العجز المالي، من خلال تعبئة الادخار (الفوائض المالية) من الافراد و المؤسسات ، ومنحها على شكل قروض لأصحاب العجز المالي. وتعتبر الوساطة المالية من أهم الوظائف البنكية فهي بالإضافة الى تسهيل الجمع بين طرفين متناقضين من حيث السيولة والربحية والمخاطر تعتبر صانعة التمويل، والوساطة المالية لها أهمية كبيرة بالنسبة لجميع أطراف العلاقة.²

2/ جمع الودائع:

يعتبر جمع الودائع أحد أهم وظائف البنك، والودائع تمثل الجزء الفائض من مداخيل بعض العائلات والمؤسسات والمحافظ بها في البنك، وقد تكون لفترات مختلفة (طويلة، متوسطة أو قصيرة الأجل) وتمثل الودائع أهم مورد مالي للبنك الذي بدوره يحولها الى قروض للتمويل.

فالوديعة تعرف بأنها: " كل ما يقوم الأفراد والهيئات بوضعه في البنوك بصفة مؤقتة، قصيرة أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف و تتجسد هذه الودائع في أغلب الأحيان في شكل نقود قانونية، على الرغم من أنها يمكن أن تأخذ أحيانا أشكالا أخرى (الذهب مثلا....)."³

¹ خالد أمعبدالله، العمليات المصرفية، (الطرق المحاسبية الحديثة)، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 15

² بوسنة كريمة، البنوك الأجنبية كمصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة حالة البنوك الفرنسية، مذكرة ماجستير تخصص المالية الدولية، جامعة

تلمسان 2011 ص 06.

³ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2000، ص 14.

3/ إنشاء النقود: يعتبر إنشاء النقود من أهم الوظائف البنكية، " فهي العملية التي يتم بواسطتها انتاج السلعة المستعملة في تداول السلع والخدمات"¹

فعلى عكس النقود القانونية، فإن نقود الودائع يتم إنشائها من طرف البنوك التجارية، وهي عبارة عن نقود إئتمانية تظهر من خلال التسجيلات المحاسبية للودائع والقروض، وهي تعكس تداول الأموال باستعمال الشيكات وليس تداولاً حقيقياً، وكما هو الحال بالنسبة لإمتداد النقود القانونية فإن البنك التجاري لا يستطيع إنشاء نقود الودائع إلا إذا تحصل على نوع معين من الأصول، هي النقود القانونية ذاتها، ويحصل على هذه النقود في شكل ودائع متلقاة من الأفراد والتجار والشركات.....

ويعتمد البنك في ذلك على القاعدة الشهيرة القائلة بأن الودائع تسمح بالإقراض كما أن القروض تخلق الودائع،² ومن هذه القاعدة لا يكون البنك التجاري في حاجة الى منح الوديعة كقرض وإنما يخلق الإئتمان اعتماداً على هذه الوديعة. هذا ما يمكن البنك التجاري من منح قروض تفوق الى حد معين الودائع الموجودة بحوزته.

4/ منح القروض البنكية:

يعتبر منح القروض من أهم الوظائف التي يؤديها البنك، وقد تكون هي الغاية التي من أجلها أوجد البنك. فالودائع البنكية لا معنى لها إذا لم توظف في شكل قروض تمنح لتمويل مختلف نشاطات الاقتصاد. إلى جانب ذلك تقوم البنوك في مباشرة نشاطها بجملة أعمال وخدمات تقدمها لعملائها وهي المتعارف بتسميتها بعمليات البنوك أو " الأعمال المصرفية " التي ورد تعريفها في المادة 110 من قانون النقد والقروض 10/90 إذ كان مضمونها ما يأتي:³

تتضمن الأعمال المصرفية، تلقي أموال الجمهور وعمليات القرض ووضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل" إن هذه الأعمال تتأثر بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية لكل من الدول ومن ضمن مهام البنك:

- ✓ قبول الودائع وإعادة توظيفها،
- ✓ اصدار الشيكات وقبضها وفتح الاعتمادات،
- ✓ خصم الأوراق التجارية والكفالة والعمليات المنقولة،
- ✓ عمليات الصرف وتأجير الخزائن الحديدية،

¹. الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 39

². الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³. قانون النقد والقروض 90-10، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية العدد 16، الصادر بتاريخ 18/04/1990، ص 532.

- ✓ شراء وبيع العملات الأجنبية والذهب،
- ✓ تشجيع الاستثمار عن طريق القيام منح القروض بأنواعها المتوسطة، القصيرة وطويلة الأجل، كما تقوم البنوك بوظائف حديثة نذكر منها:
- إدارة الأعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية من خلال دائرة مختصة هي Trust Département
- تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري ومما يجدر ذكره أن لكل بنك سقف محدد للأفراد في هذا المجال يجب أنلا يتجاوزه.
- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية وهذا يتجاوز بنك الإقراض لآجال قصيرة إلى الإقراض لآجال متوسطة وطويلة الأجل نسبيا.
- ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية للمصارف في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد (الاقتصاد الموجه) وظائف أخرى أهمها:
- وظيفة التوزيع Distribution:** في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج والمتولدة من مصادر خارجة عن المشروع نفسه عن طريق المصرف ويتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية ولا توجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاوّل هذا النشاط في ظل ذلك النظام.
- **وظيفة الإشراف والرقابة Super Vision and Control:** تتولى المصارف في المجتمعات ذات التخطيط المركزي عملية توجيه الأموال المتداولة التي استخدمتها مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم فيما رصدت له من أغراض، و للتأكد من مدى ما حققه استخدامها من أهداف محددة مسبقا للمشروعات التي استخدمته.

المطلب الثالث: أنواع وأسس البنوك

أولاً: أنواع البنوك

1- من حيث طبيعة النشاط:

1.1. البنوك المركزية: ويعرف البنك المركزي على أنه: "بنك البنوك لأنه يتولى الإشراف والرقابة على البنوك، وبنك الإصدار لأن له سلطة إصدار نقد الدولة، وبنك الدولة حيث له سلطة إدارة احتياطات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية وتوجيه السياسة النقدية في الدولة".¹ وهو يقف على قمة النظام المصرفي سواء من ناحية الإصدار النقدي أو من ناحية العمليات المصرفية، وهو الإدارة الرئيسية التي تتدخل بها الحكومة لتنفيذ سياستها الاقتصادية.

¹خالد أمين عبد الله ، مرجع سبق ذكره،ص 18.

وغالبا ما نشأت البنوك المركزية كبنوك تجارية، ثم تحولت إلى بنوك عامة تملكها الدولة ويعتبر بنك ريكس السويدي "Riks Bank" أقدم البنوك المركزية غير أن بنك إنجلترا (1694) يعد بنك الإصدار الأول الذي قام بمهام البنك المركزي.¹

2.1. البنوك التجارية: تمثل البنوك التجارية القسم الأكبر من النظام المصرفي، وتأتي في الدرجة الثانية في التسلسل بعد البنك المركزي الذي يباشر عليها الرقابة ويؤثر في قدرتها على خلق النقود والودائع، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية وذات استقلالية مالية وتسمى " بنوك الودائع " لكونها تقوم بقبول الودائع على اختلاف أنواعها من الأفراد والمؤسسات و " بنوك الائتمان " لأنها تقدم قروض عن طريق خلق الودائع تطبيقا لمقولة القروض تخلق الودائع.²

3.1. البنوك الصناعية: وهي تهدف بصفة عامة إلى تقديم العديد من التسهيلات المباشرة وغير مباشرة إلى المنشآت الصناعية لفترات متوسطة وطويل الأجل.

4.1. البنوك العقارية:³ وتهدف هذه البنوك إلى تمويل قطاع البناء والإسكان مقابل رهونات عقارية بما أن تمويلها يكون لفترات طويلة الأمد نسبيا نراها تعتمد على مصادر تمويل طويلة الأمد أيضا.

5.1. البنوك الزراعية: هي تلك المؤسسات المالية التي تتولى تقديم التسهيلات الائتمانية والقروض قصيرة الأجل إلى المزارعين والفلاحين، وذلك لدعم أنشطتهم الزراعية بهدف تطوير وتنمية القطاع الزراعي ودعمه لتقديم السلع والخدمات الزراعية.⁴

6.1. البنوك وصناديق التوفير:⁵ وهي البنوك والصناديق التي تقبل المدخرات صغيرة الحجم، وتقوم بمنح القروض الصغيرة أيضا لجمهور المتعاملين معها من صغار المدخرين.

2- من حيث شكل الملكية: (الوضع القانوني) وتقسم إلى مايلي:⁶

1.2. البنوك العامة: هي البنوك التي تمتلكها الدولة وتمتلك كامل رأس مالها وتشرف على أعمالها وأنشطتها، ومن أمثلتها: البنك الوطني الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الوطني،....

2.2. البنوك الخاصة: وتأخذ هذه البنوك شكل الملكية الفردية أو شركات الأشخاص حيث تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو عائلة واحدة، أو مجموعة شركاء.

¹ . شاكور القزورتي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² . خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ . خالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ . منهل مطر ديب شوتر، رضوان وليد العمار، النقود والبنوك، عمان مؤسسة الألاء للطباعة والنشر، 1996، ص 44.

⁵ . فلاح الحسن الحسيني، المؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، عمان دار وائل للنشر، 2000، ص 44.

⁶ www.wékipédia.com.

3.2. البنوك المختلطة: هي البنوك التي تشترك في إدارتها كلا من الدولة والأفراد أو الهيئات ولكي تحافظ الدولة على سيطرتها على هذه البنوك فإنها تعتمد إلى امتلاك 1/2 رأس المال بما يسمح لها بالإشراف عليها وتوجيهها بما ينسجم والسياسة المالية والاقتصادية للدولة.

3- من حيث جنسيتها:¹

1.3. البنوك الوطنية: وهي البنوك التي تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو اعتباريين تابعين للدولة التي تقوم هذه البنوك على أرضها.

2.3. البنوك الأجنبية: وهي البنوك التي تعود ملكيتها إلى رعايا دولة أخرى غير الدولة المسجلة فيها هذه البنوك.

3.3. البنوك الإقليمية: وهي البنوك التي يشترك في ملكيتها عدد من دول منطقة معينة مثل: صندوق النقد العربي.

4.3. البنوك والصناديق الدولية: وهي البنوك والصناديق المتبقية عن هيئات دولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

4- من حيث تفرعها:

1.4. البنوك المنفردة: وهي البنوك ذات المركز الواحد تمارس فيه كافة أنشطتها المصرفية أو تحدد لها مناطق محددة لفتح الفروع.

2.4. البنوك المتفرعة حالياً: وهي البنوك التي يسمح لها بفتح فروع داخل الدولة التي تحمل جنسيتها.

3.4. البنوك المتفرعة إقليمياً: وهي تلك البنوك التي تنتشر فروعها ضمن منطقة جغرافية محددة تضم أكثر من بلد واحد.

4.4. البنوك المتفرعة عالمياً: وهي البنوك الكبيرة المسموح لها بانتشار فروعها في مختلف أنحاء العالم ومن الجدير بالذكر أن نظام المصارف ذات الفروع المنتشرة (محلياً وإقليمياً وعالمياً) هو السائد في معظم بلدان العالم نظراً لما يمتاز به من مرونة في تأدية الخدمات المصرفية المختلفة، وازدياد الفرص أمامه لاجتياز الأزمات المحلية لاتساع قاعدة عمله وخفض تكاليفه الثابتة والكلية.

5- من حيث شرعية العمليات:

1.5. بنوك تقليدية (ربوية): وهي تمثل البنوك التجارية التي تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع ومنح القروض مقابل فائدة محددة شرط أن يكون معدل الفائدة على القرض أكبر معدل الفائدة على الوديعة، لأنها بنوك تهدف إلى تحقيق الربح إلى جانب القيام بمجموعة من العمليات من خصم الأوراق المالية، فتح اعتمادات مستندية، شراء وبيع العملات الأجنبية.....إلخ.

¹. دليل المحاسبين على الموقع: www.jps-dir.net اطلع عليه بتاريخ 2013/04/20.

وقد عرف القانون رقم (11-03) المتعلق بالنقد والقرض البنوك التجارية على أنها: " أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد 66 إلى 69 من نفس القانون"

2.5. البنوك الإسلامية:

عرفت اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية في الفقرة الأولى من المادة الخامسة البنوك الإسلامية بـ". يقصد بالبنوك الإسلامية في هذا النظام، تلك البنوك أو المؤسسات التي ينص قانون إنشاءها ونظامها الأساسي صراحة على الالتزام بمبادئ الشريعة، وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذاً وعتاءاً"¹ وقد يطلق البعض على البنوك الإسلامية اسم البنوك اللاربوية أو البنوك التي لا تتعامل بالفائدة، أو البنوك التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة، فيعرفه عبد السلام أبو قحف على أنه: " مؤسسة مالية إسلامية ذات رسالة اقتصادية و اجتماعية تعمل في ظل تعاليم الإسلامية، فهو بنك صاحب رسالة وليس مجرد تاجر: بنك يبحث عن المشروعات الأكثر نفعاً وليس مجرد الأكثر ربحاً، البنك الإسلامي لا يهدف بمجرد تطبيق نظام مصرفي إسلامي وإنما المساهمة في بناء مجتمع إسلامي كامل على أسس عقائدية وأخلاقية واقتصادية أي أنه غير على دين الله"².

وقد جاء تعريف للبنك الإسلامي في " اقتصاديات النقود والصيرفة والتجارة الدولية " ل عبد النعيم محمد مبارك ومحمود يونس " على أنه : " مؤسسة مصرفية هدفها تجميع الأموال والمدخرات من كل من لا يرغب في التعامل بالربا (الفائدة) ثم العمل على توظيفها في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة وكذلك توفير الخدمات المصرفية المتنوعة للعملاء بما يتفق مع الشريعة الإسلامية و يحقق دعم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع"³

ثانياً: أساس العمل البنكي

يقوم العمل البنكي على ثلاثة أسس هامة تميز البنوك التجارية عن غيرها من مؤسسات الأعمال، هـذا لأسستكتسياً هميتها من خلال تأثيرها الملموس على تشكيلة سياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك التجارية المتمثلة في قبول الودائع وتقديم القروض، تتمثل هـذا لأسسها الربحية، السيولة والضمان⁴.

1- الربحية:

يسعى البنك كأي من المؤسسات الأخرى لتحقيق أكبر ربح ممكن لإرضاء المساهمين، وهو ناتج عن الفرق بين إيراداته الإجمالية والنفقات. كلية للبنك وتتحقق إيراداته البنكية نتيجة لعمليات

¹ اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مطابعا لاتحاد الدول للبنوك الإسلامية، مصر الجديدة، القاهرة، 1977، ص 10.

² محمد سعيد سلطان وآخرون: إدارة البنوك، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1989، ص 53، 54.

³ عبد المنعم محمد مبارك، ت 4 موديونس: اقتصاديات النقود والصفحة والتجارة الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 173

⁴ مصطفى شديش شحة، الوجيز في الاقتصاد النقدي والمصرفي، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 139.

الإقراض والاستثمار التي تقوم بها البنوك نظير خدماتها المختلفة، إضافة إلى الأرباح الرأسمالية التي
قد تنتج عن ارتفاع القيمة السوقية لبعض أصول البنك
والتشغيلية والفوائد التي يدفعها البنك للودائع إضافة إلى الخسائر الرأسمالية التي تلحقه والقروض التي يقدمها
لها وحتى يتمكن البنك من تحقيق مبدأ الربحية لابد من تقليص نفقاتها إلى الحد الممكن لتحقيق أكبر إيراد ممكن .

2- السيولة:

وهي تمثل قدرة البنك على الاحتفاظ بياقوت تتبواز بيننا المبالغ المودعة والمبالغ
المسحوبة، بمعناها هيكون على استعداد لتلبية طلب السحب في لحظة، باعتبار أن الجانب
الأكبر من موارد هتمتلفيود ائعتستحق عند الطلب، فنقص السيولة سوف يؤدي إلى الدخول في
وضعية الخطر، وعدم القدرة على تلبية طلبات السحب تعنيا لإفلاس، لهذا يستوجب عليه عدم
تأجيل سداد المستحقات، فمجرد إثباته عن عدم توفير السيولة تكفي لزعزعة ثقة عملائه، مما قد
يدفعهم لسحب وادائعهم وهو ما يعرضه للإفلاس
ولهذا على البنك أن يؤمن نفسه من خطر السيولة
وأن لا يغامر بتوظيف كلاً من الأموال الحقيقية والريحية فقط، وإنما عليه تركيزها على مواجهة طلبات السحب المفاجئة .

3- الضمان:

يعني الضمان قدرة البنك على الوفاء بديونهم والتزاماته، فقيام البنك باستثمار رؤوس أمواله يجعله عرضة
لوقوع خسائر على البنك أن يتحملها بنفسه بدلاً من أن تتفعلها له المودعين،
وتتطلب حماية حقوق هؤلاء المودعين تجنباً للتوظيف غير الرشيد لتجنب الإفلاس، ولهذا السبب
تعتبر الثقة أساساً لعملية من عمليات التوظيف أموال البنك بغض النظر عن مصدرها لأن
الأموال التي يقرضها سوف تعود إليه في أجالاً لا متفق عليها، لذا يتوقف أداء البنك على منح
القروض معاملة على الثقة التي يوحى بها هذا المتعاملاً إلى البنك من حيث ثقتهم مركزه المالي
ومدبا احترامه لتعهداته وكيفية قيامها بالوفاء بها، ثم مدبا الضمانات التي يكون على استعداد
هذا ما يعني أن البنك التجاري يسعد بالالتأكد من أنه يوظف أمواله
في نواحي مضمونة من حيث الربحية وحالة المخاطر التي تتعرض لها تلك الأموال .
لا شك أن اهتمام البنك بهذا الأسس هو منسب لنجاحه في عمقائه هو تحقيق استمرار لبيته، لكن
على البنك أن ينظر إلى أبعد من ذلك فحدود هبتتركيزه على المحيط والبيئة التي يعد جزء غير متجزئ منها .

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهدافه

أولاً: مفهوم الأداء

لغة: أدى تأديّة، (أدى) الشيء: قام به

أدى الشيء: قام به قضاة "التحية العسكرية".

أدى به إلى كذا: انتهى أو قاده إلى كذا "أدى به إلى العزلة"، أدى إليه الشيء: أوصله¹.

التعريف الاصطلاحي للأداء:

تعددت تعاريف الأداء، وسنتطرق إلى البعض منها:

عرف الأداء على أنه: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"².

كما عرف بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"³.

وهناك تعريف آخر له بأنه: "قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة"⁴.

عرف الأداء على أنه: "كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته"⁵.

كما عرف بأنه: "الأداء بأنه يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁶.

وله تعريف آخر يعبر الأداء: "هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"⁷.

وأيضاً قد اعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعرّفه بأنه: "سلوك يحدث نتيجة"، حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون⁸.

وعرف بأنه: "مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ونوعية السلوك والتصرفات التي يبديونها أثناء أداء عملهم"⁹.

1- المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الأساسي، ط1، مج1، بيروت، 2003، ص65

2- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص360.

3- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص3.

4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص10.

5- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، د.ط، 1973، ص ص120، 121.

6- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1979، ص50.

7- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ب.ط، الجزائر، 1992، ص244.

8- عيد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، د.ط، القاهرة، 1999، ص19.

9- محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، د.ط، ب.س، ص13.

مفهوم الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لذلك، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة لتحقيقها.¹

إذن مفهوم الأداء يشمل بالتالي عنصرين:

الأهداف: أي النتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها خلال مدة زمنية معينة سواء على المدى البعيد (أهداف استراتيجية) أو على المدى القصير (أهداف تكتيكية).

وهذه الأهداف لا بد أن تحدد بشكل دقيق "ببيرو"، وهناك أهداف رسمية وأهداف فعلية فالنوع الأول في نظرة موجه للاستهلاك العام، والثاني لا يتم التعبير عنه بوضوح في أغلب الأحيان، إلا من خلال ما تقوم به المؤسسة فعلا.²

النظام: وهو تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء التنظيم معاً، بشكل متناسق لتحقيق أهداف المؤسسة. مستقبل النظام يتحدد بكيفية وكمية التفاعل الذي يحدث بين أجزاء النظام وعلاقة التأثير الذي تربطه مع بيئته باعتباره نظاماً مفتوحاً في حركية دائمة بقصد البقاء والاستمرار.³

إذن لكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء.⁴ من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الموالي للأداء:

الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد، والذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

كما نستنتج من جهة أخرى بأن الأداء ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة (قدرات، معارف، مواقف) في القيام بعمله وفي مدى تحمله لمسؤولياته.

كذلك يتبين لنا أن الأداء يتمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

1 - عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص35.

2 - جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص61.

3 - عايدة خطاب، مرجع سابق، ص12

4 - علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998، ص33.

ثانياً: أهداف الأداء

مما لا شك فيه بأن الأداء يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي، باعتبار أنه يبين للأفراد ما يجب فعله فيمكن أن تكون كذلك دافعا للفرد لتحقيقها، وذلك مثلما أوضحه "أوين لوك" في نظريته "وضع الهدف" عام 1960 في أن النية في العمل باتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدراً أساسياً في دافع العمل ويعتمد "لوك" في نظريته على بعض تنبؤ الفرضيات التي أيدتها كثير من الدراسات وهي:

- الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر، مما تقود إليه الأهداف العامة (أي غير المحددة مثل أعمال أحسن ما لديك).
- المشاركة في عملية تصميم ووضع الأهداف أكثر فعالية من تحديدها¹.
- إن المشاركة تزيد أكثر من الولاء والقبول.
- إن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وعناصره

أولاً: أنواع الأداء

1- حسب معايير المصدر:

وفقاً لهذه المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو أساساً ما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهرتاهم.
- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي ويولده، فهذا النوع يصفه عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا نغلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

1- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، ط1، مصر، 2004، ص 188.

2- ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة، ط1، الرياض، 1982، ص116.

2/- حسب معايير الشمولية:

أ/- الأداء الكلي: وهو الذي يتحسس في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المتعمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعايير الوظيفي إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق.¹

ثانيا: عناصر الأداء

للأداء عناصر لا يمكن التحدث من وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتتمثل عناصر الأداء في:

1/- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2/- نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية، وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3/- كمية العمل المنحر:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

4/- المثابرة والوثوق:

ويشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

5/- كفايات الموظف:

تعنيها الدبالموظفمنمعلوماتومهاراتواتجاهاتتوقيم، وهيتمثلخصائصهاالأساسيةالتيينتجأداءفعالامقومبهذلكالموظف¹.

¹ - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص 362.

6- متطلبات العمل (الوظيفة):

وهي تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها عملنا لأعمالنا ووظيفة منا الموظفين.

7- بيئة التنظيم:

وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

المطلب الثالث: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة عليه

أولاً: مكونات الأداء

إذا كان ولا بد للمؤسسة أو المنظمة أن تحقق أهدافها، فهذا يتطلب وجود أداء فعال في العمل، والذي يمكن قياسه من خلال توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء وماهية مكوناته ومتطلباته.

لذا فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وهي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، ومنها تشتق محتويات برامج التدريب، وعلى أساسها تقيم الأعمال ويصمم هيكل الأجور والحوافز.

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى:

- تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل.
- تحديد الارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام.
- تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل.

1- تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل:

والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو الأفراد أو الظروف².

أ/ - الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل: فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه

¹ - أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 34.

² - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 1989، ص 332.

العمل، مثلاً: تتغير مهام مدير حسابات وقت إعداد الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة.

ب/- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل: وهي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة وخبرات خاصة.

ج/- اختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائم على افتراض مؤداه: في كثير من الأعمال يوجد أكثر من نمط أو وسيلة لتحقيق أهداف العمل، وأن الأعمال تتفاوت في مدى الحرية المتاحة للفرد في اختيار نمط الأداء الملائم له، فهناك أنواع من الأعمال يتاح فيها لشاغليها حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحوث والتدريس، وهناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة.

د/- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء: (أو بتغيير المواقف التي يؤدي فيها العمل)، فهي أيضاً نتيجة طبيعية للبيئة الحركية التي تؤدي فيها الكثير من الأعمال، على سبيل المثال: التوقف المفاجئ لآلة معينة يستدعي توقف العمال عن مهمة الإنتاج والقيام بمهمة الإصلاح، وقد يتعداه إلى أنشطة صيانة لتفادي توقفها في المستقبل، وكذلك المشاكل اليومية التي تواجه المدير كثيراً ما تتطلب التحول من مهام التخطيط والتسيير ورسم السياسات، إلى مهام مواجهة المشاكل واتخاذ قرارات عاجلة بشأنها لعلاجها.

ويمكن أن يقسم متغير الظروف الذي بتغييره يتغير الأداء إلى:

◀ متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية....

◀ متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

◀ متغيرات تاريخية: كذلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء....

◀ متغيرات كيفية: كذلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء..

2/- تحديد الارتباطات بين الأنشطة والمهام والتصميم المناسب للعمل:

☞ إن الخطوة التالية في دراسة مكونات الأداء هي تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة.

كإن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام المنتمية إلى عمل بعينه، بل تتعداها إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، فبمعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم العمل ككل.

كفغالباً ما تسفر دراسة مكونات الأداء عن حذف بعض المهام من بعض الأعمال وإضافتها إلى أعمال أخرى، أو إضافة مهام جديدة إلى أعمال قائمة¹.

يوجد معيارين يمكن استخدامهما في تحليل الأنشطة وتجميعها في مهام هما:

■ تصنيف الأنشطة وفق تماثلها أي تجميع كل الأنشطة التي تتماثل فيها استجابات الأداء لتكون مجموعة أنشطة أو مهمة محددة.

■ تصنيف الأنشطة وفق ارتباطاتها، حيث يتم تجميع الأنشطة التي يتوقف أداؤها على بعضها البعض في مهمة واحدة محددة.

وباستغلال نتائج تجميع الأنشطة إلى مهام متميزة، يمكن إجراء تصميم للعمل، وهذا التصميم هو عبارة عن تحديد المهام التي يمكن تجميعها لتكوّن وظيفة، وذلك بالاعتماد على ثلاث معايير للتصميم هي:

■ تكامل المهام التي يحتويها العمل.

■ القدرات اللازمة لأداء هذه المهام.

■ التخصص أي اقتصار العمل على عدد محدد من المهام التي تتشابه في محتواها السلوكي².

3/- تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل:

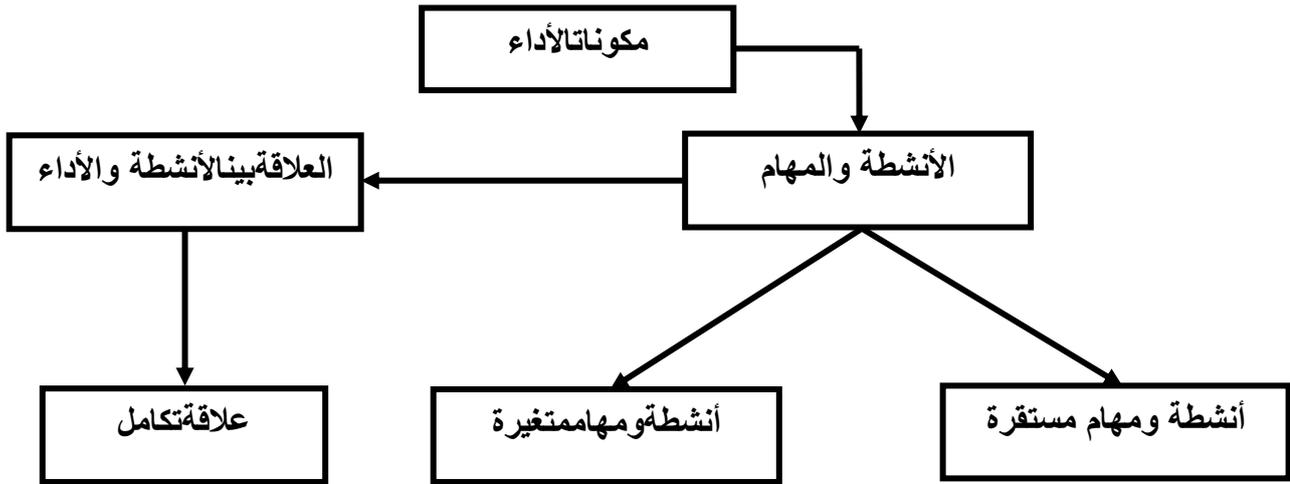
إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه الخصائص لكي تمثل أساسيات لبحوث الاختيار، ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء، واستنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد من عقلية ووجدانية.

تفيد معرفة مكونات الأداء في اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف، حيث يكون فيه تلاؤم ما بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، بما يوفر عن المنظمة تكاليف التأهيل والتدريب، ويحقق رضا الفرد عن منصبه.

الشكل رقم 01: مكونات الأداء

¹- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 334.

²- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 351.



المرجع: أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 345.

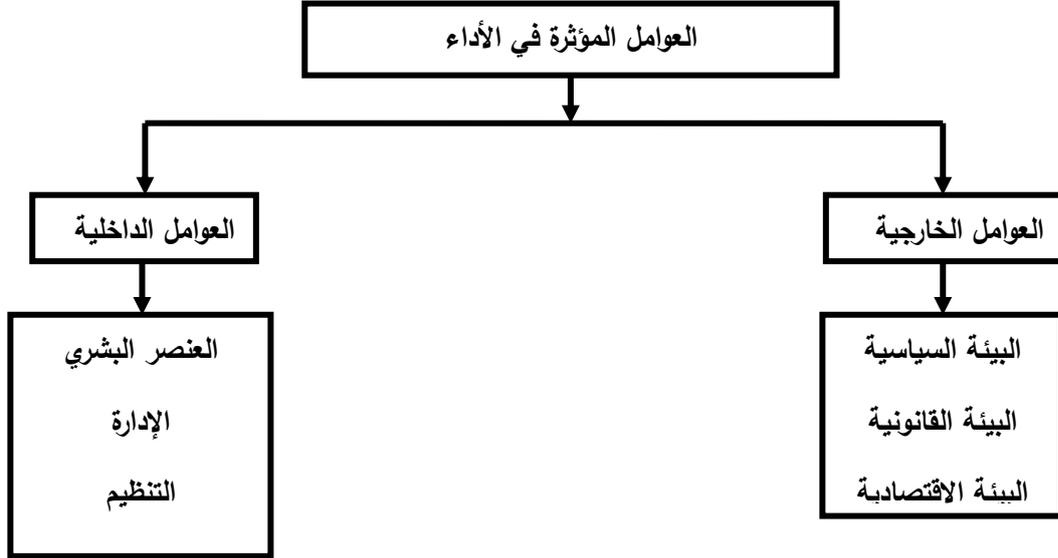
ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

لا شك أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل مختلفة ومتشابكة ومؤثرة، منها ما هو تنظيمي وثقافي واجتماعي وبيئي ونفسي، وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها باختلاف الزمان والمكان، باختلاف المستويات التعليمية والاجتماعية والإدارية واختلاف رغبات وحاجات الأفراد.

وبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن البعض له تأثير مباشر بينما البعض الآخر له تأثير غير مباشر، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي والسلبي.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل يمكن حصرها في نوعين وهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية¹.

الشكل رقم 02 : العوامل المؤثرة في الأداء



المرجع: على عبد الله، مرجع سابق، ص 27.

1-العوامل الداخلية:

العوامل الداخلية هي مجموعة التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة، وهي متعددة ومتنوعة، وحسب الشكل السابق فهي تتكون من:

أ/-العنصر البشري: وهو يعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المؤسسة، هي الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

فنمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها واتجاهاتها، وكذا مرتبط بمدى تنمية العنصر البشري الذي يعد أحد الأساليب التي تستطيع المؤسسات بواسطتها أن تعد لنجاحها المستقبلي، وذلك عن طريق معرفة الطاقات الكامنة، وبالتالي زيادة مساهمتهم في

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 353.

العمل، وتنمية العنصر البشري لها عدة مظاهر أهمها العمل على إنجاز السياسات والبرامج الرسمية وغير الرسمية، لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية، وإعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات أكبر¹.

كما يتخذ الجهاز الإداري من الأساليب والوسائل من أجل تنمية الفرد مثل التدريب والترقية وتنمية العلاقات الإنسانية، وغير ذلك من الطرق التي تكون في مجموعها محور تأدية العمل وتطور الأفراد العاملين وتحقيق الكفاية والتشجيع ورفع الروح المعنوية.²

ب/- الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، حتى أنه يقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة.

وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا، وتؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة، مثل التخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الأداء ككل.

وقد تختلف الإدارة التي ممارسة فعلا في بعض الأجهزة الإدارية عن المبادئ والمفاهيم التي تشملها نظريات، وهذا ناتج عن عدم اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة الإدارة، وإيجاد نموذج للإدارة يتناسب مع بيئة وإمكانية الأجهزة الإدارية التي لم تصل في مستواها إلى المستوى الذي أصبح عليه في بعض الدولة المتطورة.³

ج/- التنظيم: وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وأحدث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على أداء وتحقيق الأهداف بكفاءة ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات يجب إدخال المرونة والدينامية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفقا للمتطلبات المستجدة.

د/- طبيعة العمل: وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أداؤه.

1- الإيham سلمه، علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص، تسيير الموارد البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص35.

2 - طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1992، ص 108.

3 - نفس المرجع، المرجع السابق، ص102.

وقد بين عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحياته الوظيفة وواجبات ومهام الموظف، إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

هـ- **بيئة العمل (المناخ التنظيمي):** أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من ابتعاد المناخ التنظيمي، والتي لها بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا.

و- **العوامل الفنية:** أي كل الإمكانيات والمعدات المادية التي لها دور مركزي في التأثير على الأداء، فمجال الصيانة وظروف التشغيل المعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية الإضاءة والضوضاء، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

هذا بالنسبة لشرح العوامل السابقة الموضحة في الشكل السابق ويمكن إدراج ضمن العوامل أيضا الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

ي- **الصراع التنظيمي:** والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات، فقد تكون له نتائج ايجابية، كما قد يكون له نتائج سلبية، حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يراد بها.

وفي الحقيقة عن كل مؤسسة يوجد بها حد أقصى للصراع والذي يمكن اعتباره صراع ايجابي، يساهم في تحقيق التأثير الايجابي على الأداء وعندما يكون مستوى الصراع منخفضا للغاية مستويات الأداء، قد تتأثر سلبا بشكل ملموس، حيث غير المحتمل أن تبرز محاولات التطوير والابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.¹

ك- **الثقافة التنظيمية:** أن مصطلح "الثقافة" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المؤسسة فهو يشتمل على الرقابة والالتزام والتوافق الاجتماعي والتعامل مع الأفراد والجماعات والهيكل والأداء الوظيفي.² فهي تعرف على أنها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحضى بالقبول، وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة.³

والثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء وتحسينه وكفاءته، فأداء الفرد مرتبط من ناحية بما توفره البيئة الداخلية من نظم وعلاقات وإمكانيات وغيرها، ومن ناحية أخرى هو انعكاس لثقافة الفرد التنظيمية، وبالتالي فهي بدورها تتحكم في انخفاض وارتفاع مستوى الأداء.¹

¹ - جمال مرسي، ثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 484.

² - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، تر: تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1999، ص 121.

³ - الايمام سلمه، مرجع سابق، ص 38.

2/-العوامل الخارجية:

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على موجهتها والتكيف معاً، وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

أ/- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** يرى جاكسون بأن: "البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي تعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمة وقواعد السلوك فيه. وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة. والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية".

إن العوامل الاجتماعية والثقافية تشتمل على عدة عناصر أو متغيرات يختلف عدد ها وتكوينها وتأثيرها من مجتمع لآخر، لكن أجمع الباحثون أن هناك متغيرات أساسية تؤثر على أداء المؤسسات وهي سمات الشخصية القومية والبناء الاجتماعي والبناء التعليمي.

ب/- **سمات الشخصية القومية:** والتي يقصد بها أنماط السلوك والتفكير التي يتصف بها معظم أفراد المجتمع وتتأثر هذه الأنماط بمجموعتين من العوامل:

- الدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع.
- مجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم.

• وهذه العوامل تتناسب طردياً مع أداء الفرد في المؤسسات أي كلما زادت الدوافع مثلاً دافع الانجاز لدى الأفراد لها أثر ايجابيا على الأداء والعكس².

ج/- **البناء الاجتماعي:** أي شكل وطبيعة تركيب التنظيمات الفرعية للمجتمع وأهدافه ونطاقه وحدوده، ونمط العلاقات بين أفراد³.

د/- **البناء التعليمي:** الذي يعد عاملاً رئيسياً من العوامل المؤثرة على أداء الفرد، وهو يشتمل على هيكل التعليم ومحتوي وأساليب التعليم، فمستوى التعليم ونسبة الأمية والاهتمام بالبحث العلمي، ومدى تقدير الأفراد له، كل هذه العوامل تؤثر على الأداء الفرد، فالمتغيرات الثقافية تحضى بأهمية كبيرة لما لها من تأثير واضح

¹ - بوحنية قوى، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد2، جامعة ورقلة، 2003، ص 71.

² - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص58.

³ - احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص256-265.

على النظام الإداري فكلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية¹.

هـ- **البيئة السياسية والقانونية:** تعني البيئة السياسية أي المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي، وأما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والأنظمة، التي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها، وأداء المؤسسات الإدارية يتأثر بهذه البيئة، من حيث طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي.

و- **البيئة الاقتصادية:** وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة فمثلاً إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة وإتباع التقنيات المتطورة وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج، أي تقدم الفرد نحو الإبداع وهذا يؤثر إيجاباً على أدائه.

إذن تعبر هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد².

المبحث الثالث: وسائل وأساليب تقييم الأداء ومظاهر ضعفه وطرق تحسينه

المطلب الأول: وسائل تقييم الأداء

إن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، فهذا الأخير يظهر غالباً في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحوث أما بالنسبة للظاهر فغالباً ما يكون في الأعمال الجسمانية واليدوية.

ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء ودرجة صعوبة تطبيق هذه المعايير والمقاييس وفق ما يقتضيه ويحتويه العمل.

ومعنى هذا أن قياس الأداء في وظائف ظاهرة يعتبر أيسر من قياسه في أنشطة مستترة وسنتطرق إلى أهم وسائل قياس الأداء:

1- الملاحظة المباشرة:

التي هي رصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة العاملين أثناء أداء عملهم. هذه العملية عادة ما يقوم بها أفراد مدربون للقيام بهذه المهمة.

كما يتم التخطيط المسبق لها أي الأوقات التي سيزور خلالها القائمون بالملاحظة العاملين في مواقع عملهم، بالإضافة يتم تصميم استمارة تساعد على رصد البيانات المطلوبة¹.

¹ - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 60-61.

² - جون جاكسون وآخرون، مرجع سابق، ص 109.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسيلة تصلح فقط في الوظائف أو السلوكيات ذات الطابع الجسماني لإمكانية رصد النشاط، أما الأعمال الغالب عليها الاستمرارية فيتعذر رصد الأنشطة عن طريق الملاحظة، كما أن الأعمال ذات الطابع التناوبي لا يمكن رصد مختلف أنشطتها لطول فترة المشاهدة.

وإذا أضفنا إلي ذلك أن هناك حدود لعدد الأفراد القائمين بالعمل الذي يمكن لفرد واحد مشاهدة آدايم ورصده في وقت واحد لا تضح أن استخدامات هذه الوسيلة محدود بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها، وحدود الوقت والقوة البشرية التي تتطلبها.²

2- المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد ليس لمجرد المحادثة لذاتها.

والمقابلة تحتوي على ثلاثة عناصر وهي:

- التبادل اللفظي الذي يقوم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما يرتبط بذلك من تبادل لفظي.
- المواجهة بين الباحث والمبحوث.
- وجود الهدف أي توجيه المقابلة نحو غرض واضح محدد وهذا الغرض يجعلها تختلف من الحديث العادي.³

كما تعتبر المقابلة أداة من أدوات قياس الأداء، تجمع فيها البيانات من خلال مقابلات مباشرة تجرى بين الباحثين أو المندوبين عنهم والعاملين أو رؤسائهم، يتم فيها توجيه أسئلة للعاملين، تكون كبيانات للقائم بالمقابلة يقوم بإرسالها، ومن الضروري للقائم بالمقابلة أن يقوم بتصميم مسبق للمقابلة والأسئلة وبدائل الأسئلة، كما يصمم الطرق المناسبة والمختلفة لمعالجة المشكلات التي قد يواجهها أثناء المقابلة، فهذه الأخيرة تعتبر من الضروري لتقليل الأخطاء التي قد تشوب البيانات المستقاة من المقابلة.

ومن خصوصيات القائم بالملاحظة أن يكون من ذوي الخبرة، وعلى دراية بإدارة المقابلات الشخصية بصفة عامة، وبخصوصيات جمع البيانات عن العمل ومكوناته.

ومن أساسيات إنجاز المقابلة اكتساب ثقة من يطرح عليه هذه الأسئلة. كإحاطته بأهداف الدراسة، وإعطائه الإطار الذي يعتمد عليه كل سؤال، كما يجب أن تكون صياغة الأسئلة المختلفة ميسورة الفهم، بحيث تمكن الفرد الذي سيدلي بالمعلومات أن يعي البيانات المطلوبة منه بما يخدم أهداف البحث.

¹ - نفس المرجع، ص 340

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ب ط، بيروت، 1983، ص 340.

³ - ناجح رشيد القادري و محمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 195

وبحكم أن المقابلة اتصال شخصي، فهي تتميز بالمرونة النسبية بين القائم بالمقابلة والفرد، وما تمكنه هذه المرونة هو سرعة صياغة الأسئلة في حالة عدم فهمها، وبدورها تتيح فرصة المتابعة والتحقق المباشر والفوري من صحة واكتمال البيانات التي يدلي بها الفرد، وتمكن أيضا من التعمق في أية جوانب قد يراها القائم بالمقابلة هامة بناءً على استجابات التي تتم خلال المقابلة ذاتها.

وأخيرا يبقى مدى نجاح المقابلة مرتبط بالأفراد القائمين بها وبفعالية التصميم المسبق لها، فهي تعطي بيانات أكثر وفرة.

ولكن ما تستغرقه هذه الوسيلة من وقت، وما تكلفه من نفقات نتيجة طول الوقت، ومتطلبات استخدام أفراد مدربين يقومون بالمقابلة يضع حدودا لإمكانية استخدامها من على نطاق واسع.

فغالبا ما تستعمل المقابلة في مجموعة الأعمال الإدارية والفنية العالية، أو كطريقة للمراجعة ومتابعة للبيانات التي تم استقائها عن طرق الاستبيان مثلا.

3/- الاستقصاء:

أو بما يعرف بالاستبيان، فهو عبارة عن استمارة مكتوبة تحتوي على بنود وأسئلة، موجهة إلى عينة من المجتمع تخصصها الظاهرة المدروسة، يتم توزيعه ويطلب ملئه وإرجاعه للقائمين بالدراسة، ولما كان تصميم الاستبيان يقع على عاتق القائم بالدراسة وجب عليه كتابته بألفاظ واضحة وميسورة الفهم لأن من خصوصيات ملأ الاستبيان عدم مساعدة المجيبين عليه. كما أن معطيات الاستبيان لا بد أن ترصد وتخدم أهداف البحث، وغالبا ما يسبق استعمال الاستقصاء على نطاق ضيق لعينة الدراسة (عينة تجريبية) قصد معرفة مدى صدق وثبات الاستبيان، أي إيجاد النقائص أو الغموض و معالجته قبل استخدام الاستمارة من على نطاق واسع.¹

وينقسم الاستبيان بحسب نوع الأسئلة التي يتضمنها إلى استبيان مفتوح، واستبيان مقيد.

ونعنى بالاستبيان المفتوح: أنه تلك الاستمارة التي تصاغ فيها الأسئلة تتضمن موضوع الدراسة، ويطلب من المجيب كتابة الإجابات والتعبير بحرية عن آرائه، ومن خصائص هذا النوع أن الإجابات تأتي متنوعة وواسعة فيصعب على الباحث تصنيفها إلى فئات وترجمتها إلى درجات.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 346.

أما طريقة الاستبيان المقيد: وفيه تحتوي الاستمارة على عدة أسئلة، ولكل سؤال عدة بدائل من الإجابات الممكنة، ليتم اختيار أحد البدائل التي تتناسب وإرادة وميول المجيب لهذا الاستبيان.¹ هذا النوع من الاستبيانات يتميز بالمرونة، وعلى الرغم أن وسيلة الاستقصاء تتمتع بميزة انخفاض تكلفة جمع البيانات إلا أن استخدامها يحده مشكلتين هما:

لا تتيح هذه الوسيلة إمكانية التعمق في بعض جوانب العمل التي تتصف بالتغير والتي يغلب عليها الطابع العقلي والابتكاري مثل أعمال الإدارة العليا وأعمال البحوث.

نقص الوعي والتعاون من جانب المستقصى منهم، ومدى قدرة فهم واستيعاب المطلوب منهم من بيانات، ولعله يدخل عامل الخبرة لملاً الاستقصاء، كما أنه هناك تأثير لدوافع العاملين نتيجة اتجاهاتهم النفسية السلبية نحو هذا النوع من الدراسات.²

المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء

1/- أساليب القياس الموضوعية للأداء:

أ/- كمية ناتج الأداء: يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد الناتج وتحديد وحدة قياسه؛ ومثال عن هذا النوع من المقاييس: عدد صفحات المطبوعة في اليوم.

ويعيب هذا المقياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإرادة الفرد، فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات، وبالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء ولا عن دافعيته له.

ب/- جودة ناتج الأداء: قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء، فبالرغم من وضوح مفهوم الجودة، إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي و دقيق للجودة، و صعوبات أخرى ناتجة عن تأثر المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته؛ كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات، إلخ....

ج- كمية وجودة الناتج معاً: يعتبر هذا المقياس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم أو الجودة على حدى، ومثال هذا النوع: عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة.

¹- رشيد شمشيم، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، لبنان، 2006، ص 50.

²- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق. ص 341-345.

فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة، إضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم والجودة معاً، فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس التي سبق ذكرها.

2/- أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء:

بما أن الأساليب الموضوعية قد لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات وصعوبات، فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام وتقديرات الآخرين (الرؤساء والمشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن، وهي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية.

وتنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أ/- **المقاييس التدريجية:** توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة، أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار، الجودة، السرعة... إلخ.

ب/- **المقاييس الترتيبية أو المقارنة:** تقوم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتندرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.
- **طريقة المقارنة الثنائية:** تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالقياس الأفضل من بين كل شخصين، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين¹.
- **طريقة التوزيع الإجمالي:** في هذه الطريقة يقوم القائم بالقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

ج- **القوائم السلوكية كمقياس للأداء:** في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي².

وتندرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

¹- أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه. ص 374-383

²- أحمد صقر عاشور، المرجع سابق. ص 386-393

- **طريقة الوقائع الحرجة:** وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثير بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال، فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة. تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام، وهذا ما يجعل منها قاعدة لبرامج تكوينية يمكن أن تعد بهدف تحسين وتنمية أداء الأفراد.
- **طريقة القوائم:** وتقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، وعلى أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها وشملتها القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية وتطرح النقاط السلبية لبنود القائمة، أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة وتستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.
- **طريقة الإختيار الإجباري:** هو وسيلة احتكام والعودة إلى معدلات أداء ثابتة، ويستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم والإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بين عدة بنود مخصصة لتقييم الأداء، والاختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلبي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم والأجدي لقياس ما ينبغي قياسه.¹

المطلب الثالث: مظاهر ضعفاالأداء وطرق تحسينها

1- مظاهر ضعفاالأداء

هناك عدة مقاييس يمكن الحكم من خلالها على ضعف الأداء وتتمثل في:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها
- عدمإنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدانالحافز للعمل وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روحالمخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطورالوظيفي.

¹-حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق. ص 377-382

2- أساسيات لتحسين الأداء:

- إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:
- حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
 - تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
 - اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
 - التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
 - قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
 - يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأنتعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
 - الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
 - حاول أن يكون لديك دائماً خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء.¹

المبحث الرابع: عموميات حول أداء البنوك

تهدف المجتمعات الإنسانية على اختلافها إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وذلك بما يرفع معدلات نموها الاقتصادي، ولهذا أعطى لمعدلات الأداء أهمية بالغة خاصة في المؤسسات البنكية، رغم صعوبة القياس في هذه المؤسسات الخدمية، ونظراً للدور الذي تلعبه البنوك في توفير المواد التمويلية وفي تأدية الخدمات البنكية لعملائها.²

المطلب الأول: مفهوم الأداء البنكي

لقد تعددت تعريف الأداء البنكي وتنوعت لكن سنذكر أهمها وهي كالتالي:

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع سابق، ص 380.

² - رقية عبد الحميد شرون، مرجع سابق، ص 121.

يقصد بالأداء البنكي هو: "تلك الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة بها من أجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف"¹.

كما عرفت بأنها: "التيقن من الاستخدام الكفء لموارد البنك، ويمكن القول بأنها عملية شاملة تستعمل فيها كل البيانات المحاسبية والمعلومات الأخرى للتعرف على حالة المصرف المالية والتعرف على الطريقة التي تم إدارة البنك بها، أما استراتيجياً فإن تقييم الأداء هو تحديد لكل من نقاط القوة والضعف مما يساعد على وضع مخطط للقرارات المتعلقة بعملية إدارة أصول وخصوم المصرف"².

كما عرف بأن: "قدرت البنك على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة، باستغلاله لموارده المتاحة استغلالاً أمثل"³.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نلخص أن الأداء يتمثل في قدرة البنك على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفه، الأداء إذن الكفاءة والفعالية معاً.

المطلب الثاني: مجالات الأداء البنكي

تتعدد المجالات التي يسعى البنك لقياسها على أساس كل مجال منها يعكس هدفاً يسعى إلى تحقيقه وقد تختلف هذه الميادين من بنك إلى آخر وحسب طبيعة نشاطه وحسب نظرته للإدارة العليا لهذه الميادين إن تعكس هذه الميادين أهداف البنك الأساسية، تتنوع المجالات التي تغطي أهداف البنك عن اختلاف توجهاتهم وتطلعاتهم حتى يمكن القول إن نجاح البنك عي عكس صورة أدائه، بحيث يغطي هذا الأخير كافة المجالات التي يستطيع من خلاله مختلف الأطراف من الوقوف على ما يطمحون إليه، لذلك يمكن عرض المجالات التالية⁴:

¹ - محمد الجموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك خلال فترة 1994-2001، مقال مقدم لمجلة الباحث للعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 3، ورقة، 2004، ص 90.

² - نصر حمود، مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار بهاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 28-29.

³ - حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، جامعة المستنصرية، 2008، ص 78.

⁴ - رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المصرفي الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، معهد الإدارة، الرصافة، العدد 31، 2012، ص 120.

1/- مجال الفاعلية التنظيمية:

هو المفهوم الأوسع والأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي، لذا فالفاعلية معيار يقيس مدى تحقيق البنك لأهدافه انسجاماً مع البيئة الخارجية التي يعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقدرة المصرف على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وقد تم اعتماده كمؤشر أساسي في تقييم أداء البنك وقياس سبل فاعليته.

2/- مجال الأداء المالي والتشغيلي:

يجمع مجال الأداء المالي والتشغيلي بين مفهومين مفهوم الأداء المالي ومفهوم الأداء العملياتي، إذ يستخدم في قياس المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية كالحصة السوقية ونوعية المنتج فضلاً عن فعالية التسويق وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات البنك¹.

3/- مجال الأداء المالي:

يرتبط هذا المجال بالجانب المالي ويشير إلى مفهوم ضيق للأداء في منظمات الأعمال لأنه يهتم بالمخرجات المتحققة من الأهداف المالية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء البنكي

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء البنوك، وقد يكون البعض منها في داخل البنك والبعض الآخر يكون في خارجها، ومن تلك العوامل ما يكون ضمن نطاق تلك السيطرة، لذلك سنحاول استعراض أهم العوامل التي تؤثر في أداء البنوك.

1/- العوامل المنظمية:

يقصد بالعوامل المنظمية العوامل الداخلية والخاصة بالبنك ذاته، كحجم الأعمال أو الأنشطة في البنك، والتكنولوجيا المستخدمة، وكفاءة الإدارة².

أ/- حجم الأعمال:

إن حجم الموارد التي يمتلكها البنك وطبيعة تراكيبها وحركتها تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة البنكية، فكلما ازداد حجم هذه الموارد، وانخفضت التكاليف الإجمالية لها، وقلت كمية

¹- أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية -دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار-، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، في الإدارة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2010، ص 89.

²- أمارة محمد، يحي عاصي، مرجع سابق، ص 89.

المسحوبات منها، ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة في البنك، الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية البنك وربحيته.

ب/-التكنولوجيا المستخدمة:

وهي الأساليب المستخدمة في انجاز العمل البنكي، ودرجة الأتمتة في هذا العمل، فكلما ازداد استخدام التكنولوجيا وارتفعت درجة الأتمتة في العمل البنكي، كلما أدى ذلك إلى رفع جودة الخدمات البنكية، وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

ج/-الكفاءة الإدارية:

أي كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات، ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل البنك، وتطوير عمليات التعاون والعمل الجماعي، ومدى قدرتها على دفع فريق العمل للتعامل مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس الجودة في الخدمات البنكية، والسمعة الحسنة للبنك.

2/-العوامل البيئية:

أ/-البيئة القانونية والسياسية:

أي الظروف السياسية للبلد الذي يقيم فيه البنك، والقوانين الناظمة للعمل البنكي في هذا البلد¹.

ب/-البيئة الاقتصادية:

وتتمثل في مجموعة العوامل الاقتصادية كالنظام الاقتصادي الذي يتواجد في البنك، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، وكذلك المناخ الاستثماري والفرص الاستثمارية المتوفرة.

ج/-البيئة الاجتماعية:

تتضمن تلك العوامل الاجتماعية المتمثلة في الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه البنوك وقد تقف هذه العوامل في كثير من الأحيان عائقاً أمام تحسين أداء البنك وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين: "الاجتماع مشروط للاقتصاد"، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلى بتحقق الأداء الاجتماعي².

المطلب الرابع: تقييم أداء البنوك

¹- زهرة حسن العامري، علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقييم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص 125

²- بشرى مذكور، مرجع سابق، ص 35.

يهدف تقييم أداء البنك كضماناً لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وبالتالي فإنها عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات، المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمصرف، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارد هذا لفترة زمنية معينة.

ويمكن تعريف: الأداء المالي للبنوك بأنها جميعاً الأنشطة والجهود المبذولة من قبل البنوك للقيام بدورها وتنفيذ وظائفها لتقديم الخدمات المصرفية.¹

ويعد الأداء المالي للبنوك وسيلة مهمة لتشخيص نقاط الضعف والقوة في أداء وأنشطة البنوك المختلفة والتي تهدف لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة والمنافسة.²

كما يعد تقييم أداء المالى لعملية مهمة وضرورية لمعرفة مدى تحقيق البنك لخططه وأهدافه، وهيركناً مهماً للعملية الرقابية، وتتبع أهمية تقييم أداء البنوك كمعياراً أساسياً لبرزها أنه يشكلاً أساساً لقياس مدى نجاح البنك ومدى سعيرها لتابعة نشاطه لتحقيق أهدافه، وأنه يوفر نظام معلومات لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.³

ولابد أن تأخذ عملية تقييم أداء الناجحة بعين الاعتبار ثلاث ركائز أساسية هي:

أ/ - **الاقتصاد في استخدام الموارد:** هي مدى كفاءة البنك في الحصول على الموارد الاقتصادية الجيدة بأقل تكلفة ممكنة، وهو ما يتطلب وجود نظام رقابي فعال داخل البنك.⁴

ب/ - **الكفاءة:** والتي تعكس مدى نجاح البنك في استخدام أقل كمية من المدخلات لإنتاج أكبر قدر من المخرجات.⁵

ج/ - **الفاعلية:** والتي تعكس مدى تحقيق البنك لأهدافه الرئيسية والفرعية، ومدى انسجامها لأهداف المحققين والأساليب المتبعة في تحقيقها مع الأهداف المخطط لها، وتكشف الانحرافات وأسبابها وسبل تصحيحها وتلافيتها في المستقبل.⁶

على صعيد آخر، تستند معايير تقييم أداء علم مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها لقياس ومقارنة مستوى الأداء المحقق، والتي تتضمن ما يلي:⁷

معايير تاريخية: وهي التي تقوّم علم مقارنة المؤشرات المالية الحالية بالمؤشرات التاريخية للبنك، وتحديد مدى التحسن أو التراجع في تلك المؤشرات.

¹. علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية وأداء المالى لاسنترانجيل للمصارف، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 64

². الشيخ الداوي، تحليل لأساس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2010 - 2009، عدد 7، ص

³. علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص. 64

⁴ عبد الوهاب دابن، رشيد حفصي، تحليل لأداء المالى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل الاعلمي

التمييزي AFD خلال الفترة 2011 - 2006، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 2014، المجلد 7، العدد 2، ص 2

⁵. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الأردن: دار وائل للنشر، 2009، ص 39.

⁶. مجيد جعفر الكرخي، تقويم أداء عفاي الوحدة الاقتصادية باستخدام النسب المالية، عمان: دار المناهل للنشر والتوزيع، 2010، ص 31.

⁷. حمزة محمود الزبييري، التحليل المالى لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: مؤسسة الورا للنشر والتوزيع، ص 90

معايير مستهدفة: وتقوم معلمقارنة أداء البنكمع المعاييرالمخطط لها.

معايير الصناعة: وهي التي تقوم معلمقارنة أداء البنكمع باقي البنوك.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل اذ تعد البنوك الركيزة الاساسية لنشاط مختلفة القطاعات والمؤسسات المالية والاقتصادية نظرا للمستجدات والتغيرات التي تمس الساحة المصرفية الناتجة عن ثورة الاتصالات والمعلومات ولان هذا القطاع سريع التأثير والاستجابة للمتغيرات الخارجية ، كان لا بد من الاعتماد على ما انتجته التكنولوجيا وثورة المعلومات من وسائل الدفع الحديثة حتى تحافظ البنوك على مكانتها السوقية .

كما تهدف البنوك من خلال تقييمها لأدائها الى معرفة مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة وكشف الاختلالات في الاداء من اجل وضع الحلول اللازمة واستدراك الوضع قبل استحالته ، فنقييم الاداء بمثابة سياسة للتحويط من الوقوع في الاخطاء التي قد تؤدي الى افلاس المنظمات .

الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: تقديم بنك الخليج الجزائري والخدمات الالكترونية المتواجدة به

المطلب لأول: نشأة بنك الخليج الجزائري

بنك الخليج الجزائر هو بنك تابع لمجموعة العمال الكويتية KIPG، أنشأت مجموعة الأعمال الكويتية في 1975، ومشروع الشركة الكويتية القابضة وهي مجموعة كويتية خاصة، والتي تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة المتنوعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتملك المجموعة حصص أكثر من 50 شركة تعمل في 21 بلدا ويعمل فيها أكثر من 7000 شخص في أنحاء العالم، إن بنك الخليج الجزائر هو بنك أجنبي مستثمر بالجزائر، يوزع على 03 بنوك ذات سمعة عالية وهي:

60% من طرف بورقان بنك BankBurgan

30% البنك التونسي الدولي Tunis International Bank

10% البنك الأردني الكويتي Jordan Kuwait Bank

ولقد تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003، بموجب القانون الجزائري برأس مال قدره 1.000.000.000 دج، وبدأ نشاطه سنة 2004.¹

المطلب الثاني: التعريف ببنك الخليج الجزائري (AGB) وكالة سعيدة

هو بنك تجاري يتبع القانون الجزائري، تابع لمجموعة بنك برقان وعضو في مجموعة تعتبر من أبرز مجموعات رجال الأعمال في الشرق الأوسط، كيكو شركة مشاريع الكويت.

بدأ بنك الخليج الجزائر عملياته في مارس 2004، برأس مال قدره 10 مليارات دينار جزائري، والمهمة الرئيسية الثابتة هو المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر، وتقديم الخدمات والمنتجات المالية لرجال الأعمال والمهنيين والأفراد بشكل مستمر ومتطور.

وأيضا لتلبية تطلعات عملائها، يقدم بنك الخليج الجزائر منتجات بنكية تقليدية وأخرى تتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، ولديه 55 فرعا تقليديا وفروع أخرى آلية، لتكون أقرب لعملائها في جميع أنحاء العالم.²

¹ معلومات مستخرجة من الوثائق الداخلية للبنك.

² معلومات مستخرجة من الوثائق الداخلية للبنك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك خليج الجزائر وكالة سعيدة

من أجل تحقيق البنك لأهدافه والاستجابة السريعة الحاصلة فقد بادر منذ نشأته بوضع خطة استراتيجية فعالة تبنى على أساس تغيير الهيكل التنظيمي للبنك في تقسيمه للهيكل التنظيمي على الأقطاب التالية:

1/ مدير الوكالة:

وهو الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة والمسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة، وتنميتها التجارية، والاهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر ومراقبة الحسابات والتأكد من سير العمليات.

2/ المسؤول التجاري:

من مهامه الرئيسية الإشراف على فريق المبيعات، وكذا الإشراف على سير محافظ العملاء مع تزويد العملاء بكافة المنتجات واحترام تطبيق القرارات الائتمانية ومراقبة فتح الحسابات.¹

3/ المراقب:

مهنته الأساسية ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية والتحقق من العمل اليومي والصندوق ومراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق.

4/ المشرف الإداري:

وهو المشرف على أمين الصندوق، وعامل الشباك والأعوان من أجل تحقيق أهداف الوكالة، ومن مهامه:

✍ تقديم الخدمة للعملاء في إدارة تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

✍ التأكد المستمر من سير العمل في جو إيجابي يعمل على تحقيق الأهداف.

✍ الإشراف والتحقق من تنفيذ العمليات المصرفية الجارية في الشباك للزبائن من الأفراد والمؤسسات.

✍ معالجة شكاوي العملاء.

5/ مستشار مبيعات العملاء (المؤسسات):

من مهامه إدارة محفظة العملاء (المؤسسات)، ومتابعة تسيير الخدمات التالية:

✍ البحث عن فرص تجارية جديدة للبنك مع تطوير الحافظة التجارية للوكالة.

✍ متابعة عمليات التجارة الخارجية.

✍ تسيير قروض الاستثمار والاستغلال.

✍ تحصيل حقوق البنك.²

¹ مجلة بنك خليج الجزائر العاصمة، العدد 09، ص 12.

² مجلة بنك الخليج الجزائر العاصمة، العدد 09، ص 12.

6/ مستشار مبيعات العملاء (الأفراد):

يرتكز مهامه نحو الخدمات المصرفية الخاصة بالأفراد ومنها:
فتح الحسابات البنكية الخاصة بالأجور ودفاتر التوفير وحسابات بالعملة الصعبة.
تسيير ومتابعة القروض العقارية للأفراد والمعروفة لدى البنك بالقرض المنزلي.

7/ مندوب إداري:

لدى المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان إجراء عمليات مع احترام القوانين المعمول بها في البنك في إدارة الجودة والدقة.
يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ على ملفات العملاء.
تسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات غير المدفوعة.
تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات وفقا للإجراءات.
إدارة السندات وجميع الأوراق التجارية.

8/ أمين الصندوق:

مسؤول عن الصندوق.
ضمان سير عملياته مع العملاء، وحسن سيرها وفق الإجراءات السارية، والمعمول في البنك
ضمان تسوية الحسابات.¹

9/ كاتب الدفع:

يعمل على ضمان السير الحسن وبشكل مستمر لمختلف العمليات مع احترام الإجراءات المعمول بها
البنك.
ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق.
ضمان السرية التامة للمعاملات.
يجري نيابة عن العملاء جميع ومختلف الإجراءات الإدارية (كالسحب، تحويلات الحسابات، صرف
الشيكات، إصدار الشيكات المصرفية، خصم الشيكات إلخ)
تنفيذ عدة مهام أخرى ضرورية لحسن سير العمل.
وضع استعراض دوري للأنشطة وتقديم الاقتراحات.²

¹ مجلة بنك خليج الجزائر العاصمة، العدد 09، ص 12

² مجلة بنك خليج الجزائر العاصمة، العدد 09، ص 12

المطلب الرابع: مهام بنك الخليج الجزائر وكالة سعيدة

تتمثل مهمته الأساسية في المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر، حيث يقوم البنك بمنح مجموعة من المنتجات وخدمات المالية الدائمة التغيري والتنوع والمتمثلة فيما يلي:

بطاقة الفيزا كارت (Visacard).

بطاقة الماستر كارت (Mastercard).

البطاقات ما بني البنوك (Cibcard).

البطاقات الكلاسيكية (Classiccard).

بطاقة القولدن كارت (Goldencard).

بطاقة الفيزا للدفع المسبق (cardprepai Visa).

المطلب الخامس: عروض ومنتجات البنك.

لحسابات الجارية.

الودائع بالأجل.

حسابات بشيكات.

دفاتر التوفير.

دفاتر التوفير التساهمي.

وكذلك قروض ومنتجات بنكية بطرق أكثر حداثة وعصرية تتمثل في:

خدمات (Online).

Push sms

Coffet forts

Mail swift

أجهزة الصرف الآلي.

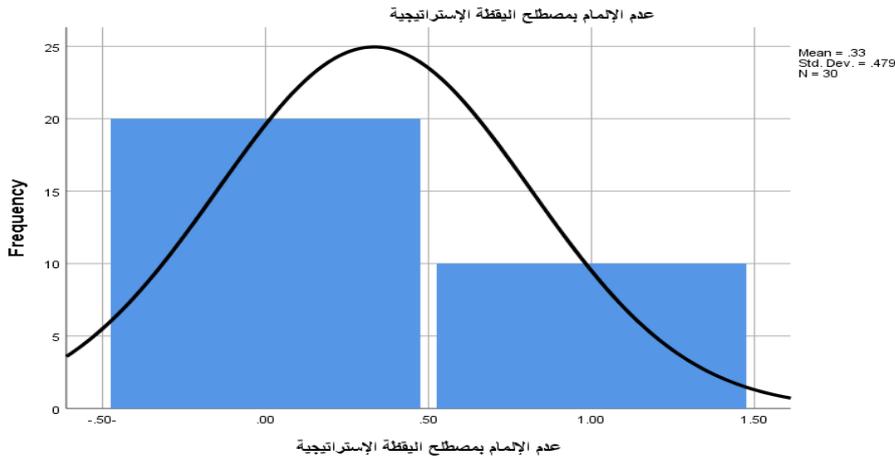
.Self banking

تحليل والتفسير النتائج للأبحاث الفرضيات

1- من حيث عدم الالمام بمصطلح اليقظة الاستراتيجية :

الجدول (01) : يمثل مستوى عدم الالمام بمصطلح اليقظة الاستراتيجية :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	20	66.7	66.7	66.7
	نعم	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان .

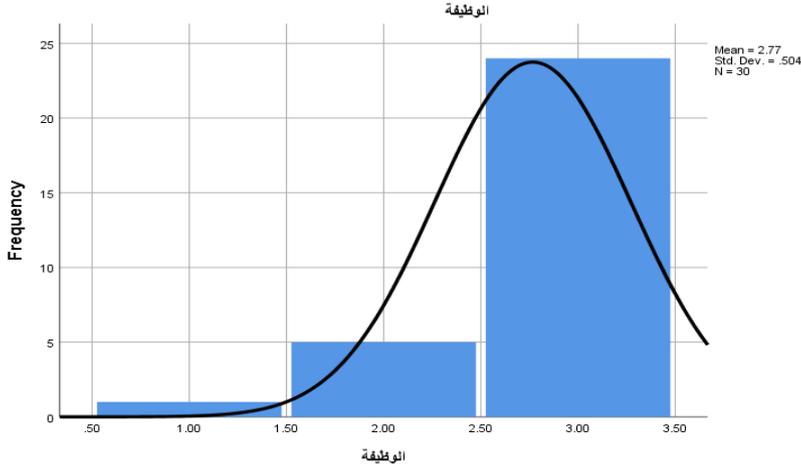
الشكل المنحني رقم (01) : يمثل مستوى عدم الالمام بمصطلح اليقظة الاستراتيجية

من خلال الجدول والشكل البياني يتبين أن الغالبية الكبرى تمثل نسبة 66.7% بعدم الالمام بمصطلح اليقظة الاستراتيجية على غرار فئة الأخرى التي تمثل نسبة 33.3% التي تتبنى مصطلح وهذا يدل أن هذه الفئة لا تعمل وفقا للتطورات الجديدة .

2- من حيث هيكلية التقسيم الوظيفي :

الجدول (02) : يمثل مستوى هيكلية التقسيم الوظيفي :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	3.3	3.3	3.3
	رئيس مصلحة	5	16.7	16.7	20.0
	موظف	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان .

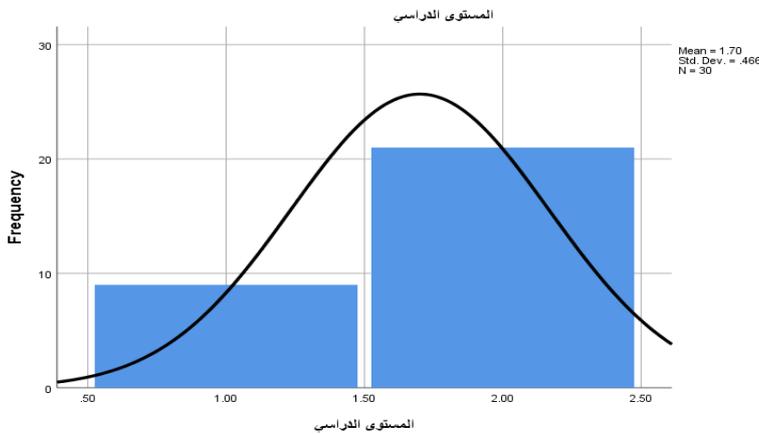
الشكل المنحني رقم (02) : يمثل مستوى هيكلية التقسيم الوظيفي

من خلال كل من الجدول والشكل البياني نلاحظ أن اكبر نسبة عند الموظفين 80% ثم رؤساء المراكز 16.7% ثم في الأخير المدير 33.3% وعلى هذا يتبين أن المؤسسة البنكية تتماشى على هيكل تقسيمي جيد ومتوازي.

3- من حيث المستوى الدراسي :

الجدول (03) : يمثل مستوى تحصيل الدراسي لدى الأفراد المؤسسة :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دراسات عليا	9	30.0	30.0	30.0
جامعي	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان .

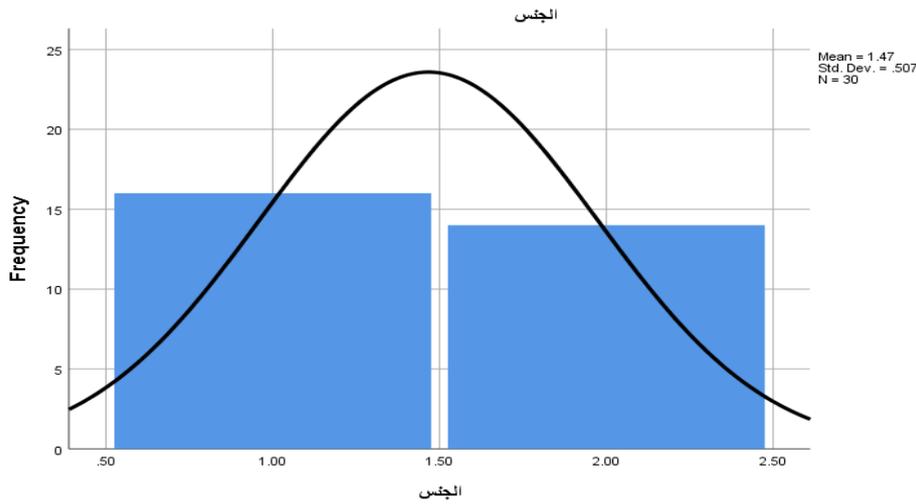
الشكل المنحني رقم (03) : يمثل مستوى تحصيل الدراسي لدى الأفراد المؤسسة

من خلال كل من الجدول والمنحني البياني نلاحظ أن ذوي الشهادات الجامعية أكثر طغيان على مستوى دراسات عليا بنسبة 40% ومن هذا يتبين أن هذه المؤسسة تعتمد على طاقات وكفاءات مختلفة من أجل تقديم خدمات بجودة عالية .

4- من حيث الجنس :

الجدول (04) : يمثل مستوى توظيف الاجناس :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	53.3	53.3	53.3
	انثى	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان .

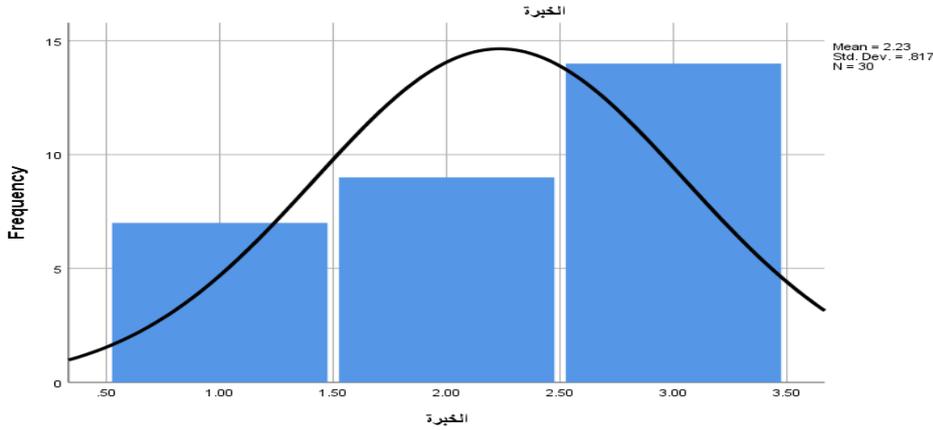
الشكل المنحني رقم (04) : يمثل مستوى توظيف الاجناس

من خلال كل من الجدول والمنحني البياني نلاحظ تفاوت طفيف بين الجنسين من حيث التوظيف بمقادير ب 6.6% ومن هذا يتبين أن هذه المؤسسة لها تكافؤ بين الجنسين في التوظيف.

5- من حيث الخبرة :

الجدول (05) : يمثل مستوى الخبرة لدى الافراد المؤسسة :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	23.3	23.3	23.3
	من 5 إلى 10 سنوات	9	30.0	30.0	53.3
	أكثر من 10 سنوات	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان .

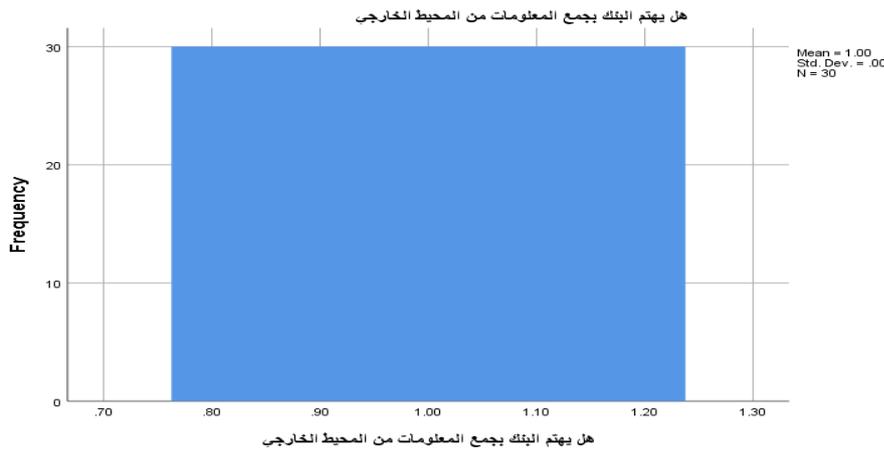
الشكل المنحني رقم (05) : يمثل مستوى الخبرة لدى الافراد المؤسسة

من خلال كل من الجدول والمنحني البياني نلاحظ أن أعلى نسبة هم الأفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة بـ أكثر من 10 سنوات بنسبة 46.7 %، ويليهما فئة أقل خبرة تتراوح من 5 سنوات الى 10 سنوات بـ 30% ومن ثم الافراد أقل من 5 سنوات بـ 23.3 % وبهذا يدل أن المؤسسة لديها خبرات عالية في الاختصاص .

6- من حيث جمع المعلومات من المحيط الخارجي :

الجدول (06) : يمثل جمع المعلومات من المحيط الخارجي :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	30	100.0	100.0	100.0



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان .

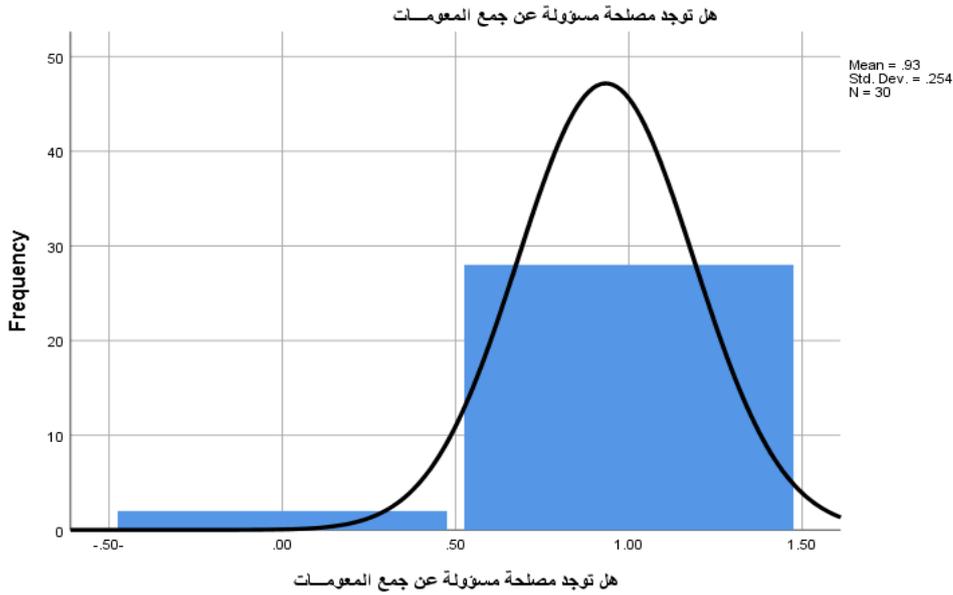
الشكل المنحني رقم (06) : يمثل جمع المعلومات من المحيط الخارجي

من خلال كل من الجدول والمنحني البياني نلاحظ أن المؤسسة تجمع المعلومات من المحيط الخارجي بـ 100% تتولى أهمية كبيرة للتغيرات الاجتماعية حاصلة في هذا المجال .

7- هل توجد مصلحة مسؤولة عن جمع المعلومات :

الجدول (07) : يمثل استبان حول وجود مصلحة مسؤولة عن جمع المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	2	6.7	6.7	6.7
	نعم	28	93.3	93.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

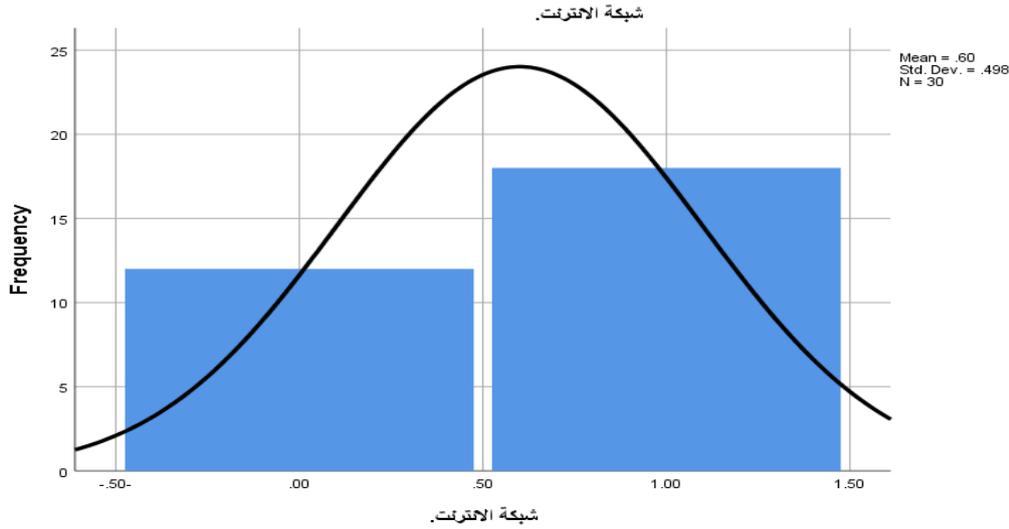
الشكل المنحني رقم (07) : يمثل استبان حول وجود مصلحة مسؤولة عن جمع المعلومات

من خلال كل من الجدول والمنحني البياني نلاحظ أفراد المؤسسة من خلال هذا الاستجواب بأنه يوجد مصلحة مسؤولة عن جمع المعلومات بنسبة 93.3% على غرار فئة الثانية التي نسبتها 6.7% وهذا يدل أن المؤسسة هي التي تعمل على جمع المعلومات وليس الافراد من خلال انشأها للمصلحة مسؤولة على رصد المعلومات .

8- هل تملك المؤسسة شبكة الأنترنت :

الجدول (08) : تملك المؤسسة شبكة الأنترنت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	12	40.0	40.0	40.0
	نعم	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

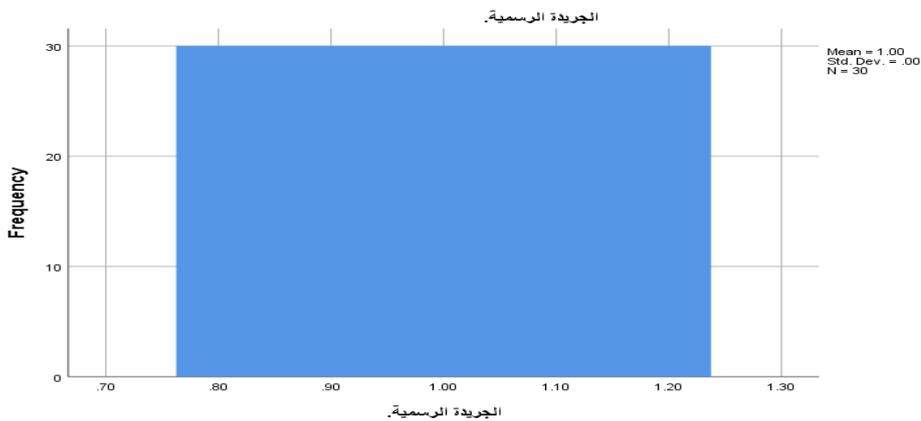
الشكل المنحني رقم (08) : تملك المؤسسة شبكة الأنترنت

من خلال الجدول والشكل المنحني نلاحظ ان العينة يرون أن مصادر المعلومات المؤسسة تلجا اليها من الأنترنت بنسبة 60% و بعض آخر من مصادر أخرى وتقدر بـ 40% وهذا ما يعكس أن المؤسسة تعتمد على الانترنت شبه كبير في مصادر معلوماتها .

9- هل مصادر المعلومات المتحصل عليها من الجريدة الرسمية :

الجدول (09) : مصادر المعلومات المتحصل عليها من الجريدة الرسمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	30	100.0	100.0	100.0



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

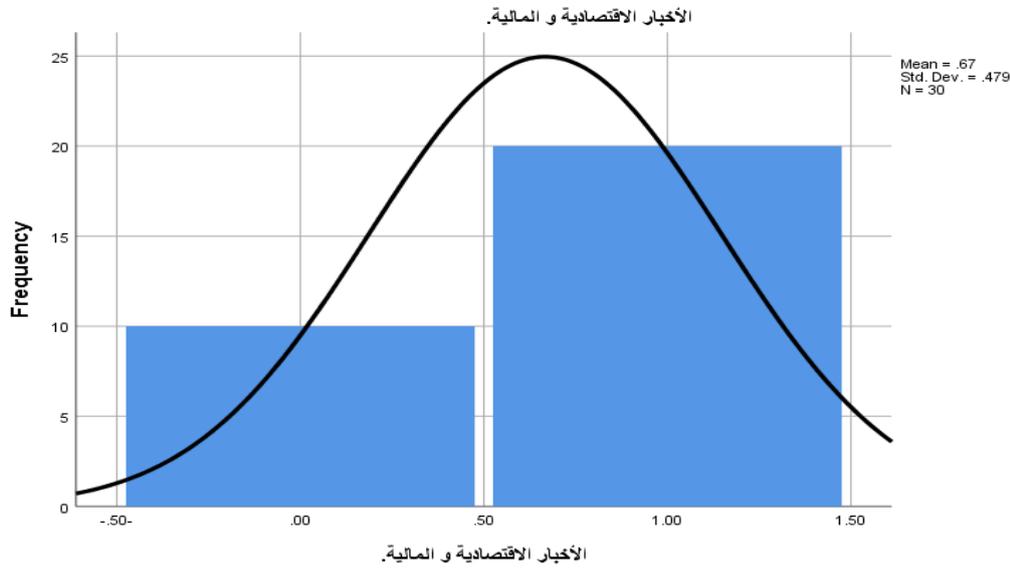
الشكل المنحني رقم (09) نسبة مصار المعلومات المتحصل عليها من طرف الجريدة الرسمية

من خلال الجدول والشكل المنحني نلاحظ ان العينة يرون أن مصادر المعلومات المؤسسة تلجا اليها من الجريدة الرسمية بنسبة 100 % وهذا ما يعكس أن المؤسسة تعتمد على الجريدة الرسمية من أجل جمع المعلومات وتعتبرها مصدر موثوق .

10- هل مصادر المعلومات المتحصل عليها من الاخبار الاقتصادية والمالية :

الجدول (10) : مصادر المعلومات المتحصل عليها من الاخبار الاقتصادية والمالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	10	33.3	33.3	33.3
	نعم	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

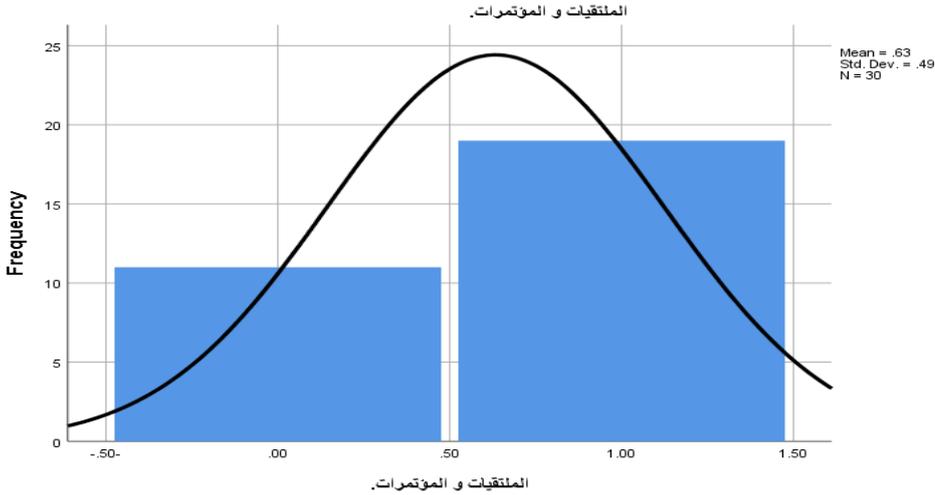
الشكل المنحني رقم (10) نسبة مصار المعلومات المتحصل عليها من طرف الاخبار الاقتصادية والمالية

من خلال كل من الجدول والشكل ابياني نلاحظ أن العينة تبين أن مصدر المعلومات المتحصل تأخذ من الاخبار الاقتصادية والمالية بنسبة 66.7 % على غرار الفئة الثانية التي تنفي هذا المصدر بنسبة 33.3 % وهذا يدل ان المؤسسة البنكية تهتم بالأخبار الاقتصادية والمالية .

11- هل مصادر المعلومات المتحصل عليها من الملتقيات و المؤتمرات:

الجدول (11) : مصادر المعلومات المتحصل عليها من الملتقيات و المؤتمرات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	11	36.7	36.7	36.7
	نعم	19	63.3	63.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

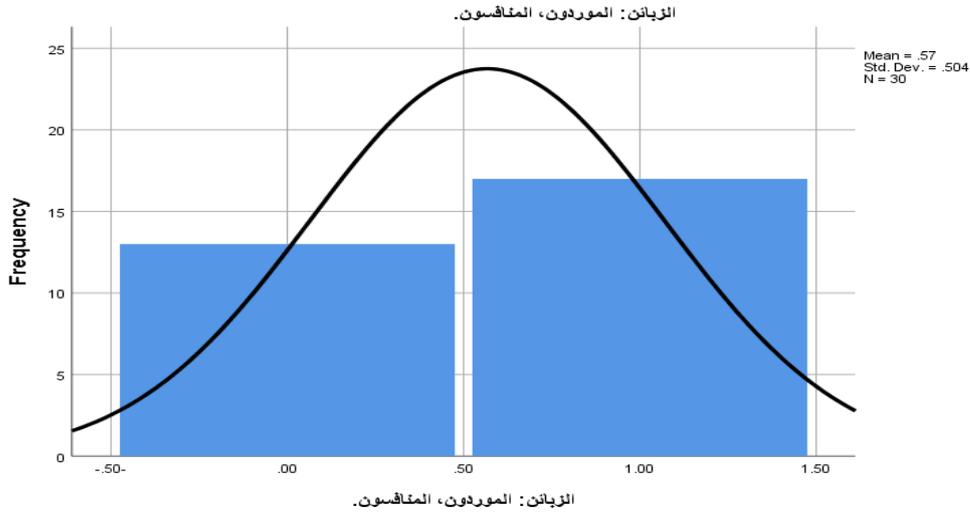
الشكل المنحني رقم (11) نسبة مصادر المعلومات المتحصل عليها من طرف الملتقيات و المؤتمرات من خلال كل من الجدول والشكل ابياني نلاحظ أن العينة تبين أن مصدر المعلومات المتحصل تأخذ من الملتقيات و المؤتمرات

63.3% على غرار الفئة الثانية التي تنفي هذا المصدر بنسبة 36.7% وهذا يعكس اهتمامها بالملتقيات والمؤتمرات

12- هل مصادر المعلومات المتحصل عليها من الملتقيات و المؤتمرات:

الجدول (12) : مصادر المعلومات المتحصل عليها من الزبائن والموردين والمنافسون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	13	43.3	43.3	43.3
	نعم	17	56.7	56.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



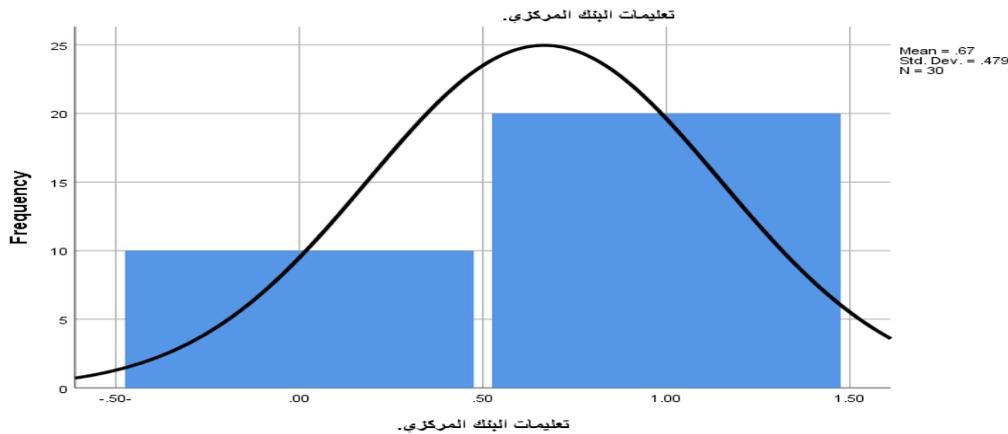
مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (12) نسبة مصار المعلومات المتحصل عليها من طرف الزبائن والموردين والمنافسون من خلال كل من الجدول والشكل ابياني نلاحظ أن العينة تبين أن مصدر المعلومات المتحصل تأخذ من الزبائن والموردين والمنافسون 56.7 % على غرار الفئة الثانية التي تنفي هذا المصدر بنسبة 43.3 % وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالمعلومات المتحصل عليها من طرف الزبائن والموردين والمنافسين .

13- هل مصادر المعلومات المتحصل عليها من تعليمات البنك المركزي:

الجدول (13) : مصادر المعلومات المتحصل عليها من تعليمات البنك المركزي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	10	33.3	33.3	33.3
	نعم	20	66.7	66.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

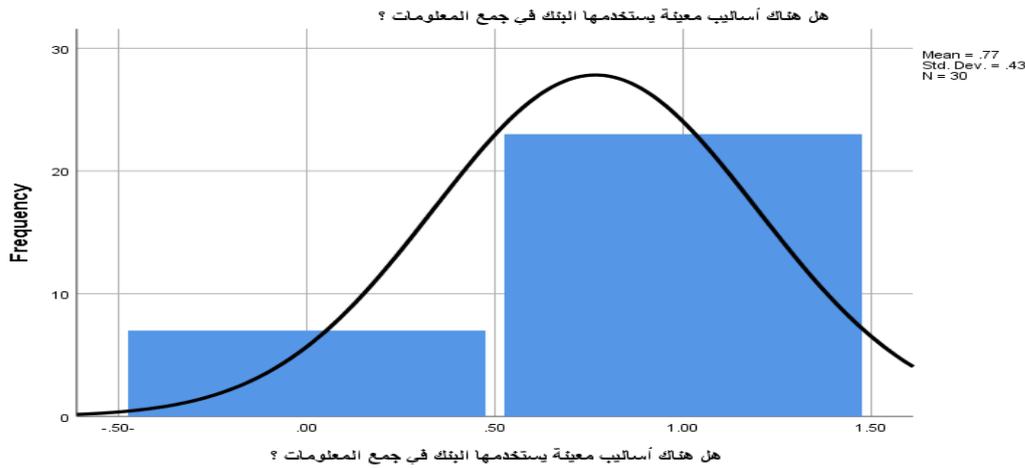
الشكل المنحني رقم (13) نسبة مصار المعلومات المتحصل عليها من طرف تعليمات البنك المركزي

من خلال كل من الجدول والشكل ابياني نلاحظ أن العينة تبين أن مصدر المعلومات المتحصل تأخذ من تعليماتالبنكالمركزي 66.7 % على غرار الفئة الثانية التي تنفي هذا المصدر بنسبة 33.3 % وهذا يبين أن المؤسسة تأخذ تعليمات البنك المركزي بجد .

14- هل هناك أساليب معينة يستخدمها البنك في جمع المعلومات :

الجدول (14) : هل هناك أساليب معينة يستخدمها البنك في جمع المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	7	23.3	23.3	23.3
	نعم	23	76.7	76.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الباحثة باعتماد على نتائج الاستبيان

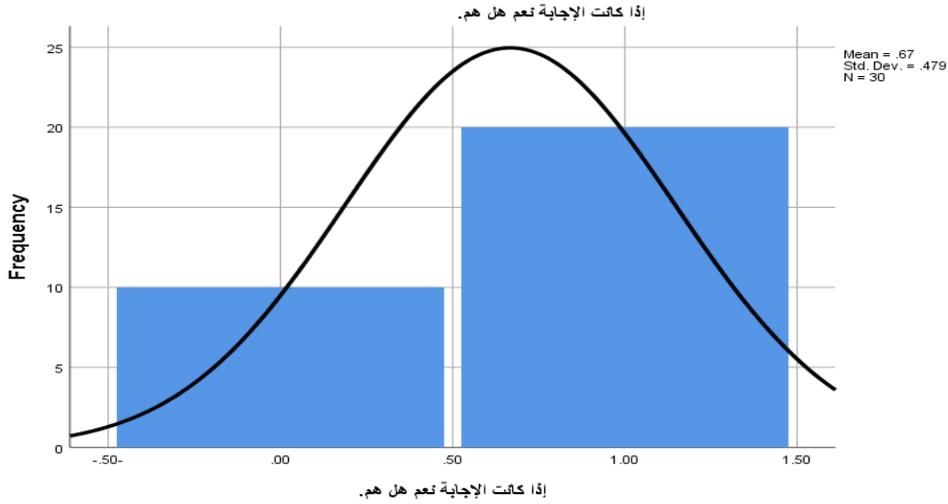
الشكل المنحني رقم (14) نسبة استبيان حول هناك أساليب معينة يستخدمها البنك في جمع المعلومات

من خلال كل من الجدول والشكل ابياني نلاحظ أن العينة تبين من خلال الاستبيان أن هناك أساليب معينة يستخدمها البنك في جمع المعلومات بنسبة 76.7 % على غرار الفئة الثانية النافية ب 23.3 % وهذا يبين أن يستخدم أساليب وطرق من أجل جمع المعلومات .

15- استبيان إذا كانت الإجابة نعم هل هم :

الجدول (15) استبيان إذا كانت الإجابة نعم هل هم :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	10	33.3	33.3	33.3
	نعم	20	66.7	66.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

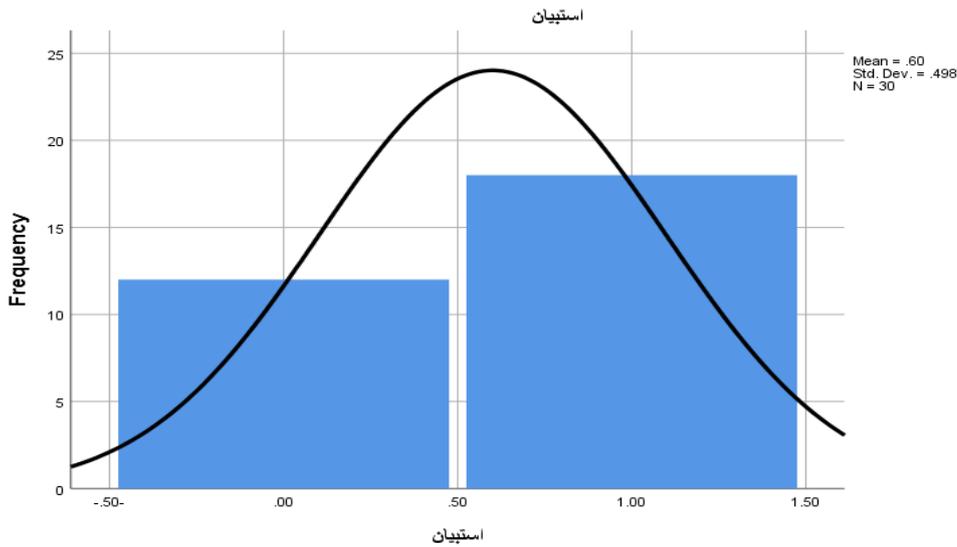
الشكل المنحني رقم (15)نسبة استبيان حول إذا كانت الإجابة نعم هل هم

من خلال كل من الجدول والشكل ابينى نلاحظ أن العينة تبين من خلال الاستبيان حول إذا كانت الإجابة نعم لهم بنسبة 66.7 % على غرار الفئة الثانية النافية ب 33.3 % وهذا يبين أن معظم الموظفين لهم بعض المعلومات حولها .

16 - استبيان:

الجدول (16) استبيان:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	12	40.0	40.0	40.0
	نعم	18	60.0	60.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الباحثة باعتماد على نتائج الاستبيان

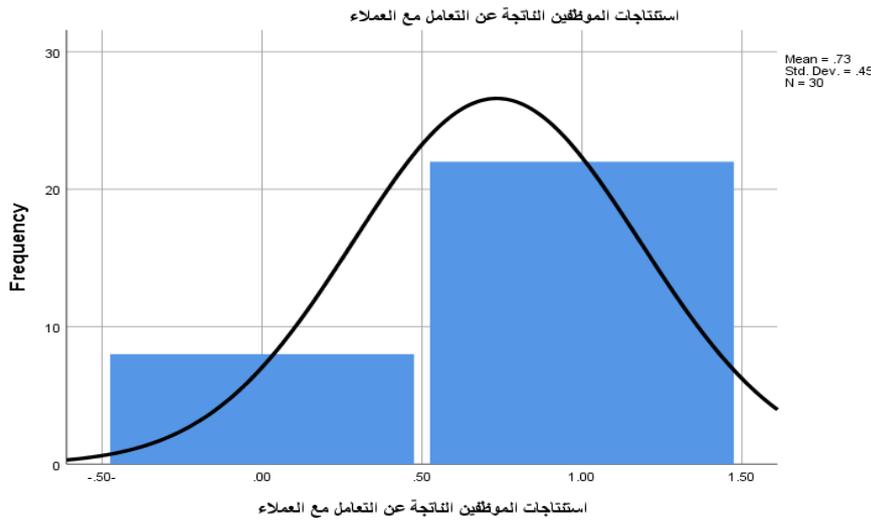
الشكل المنحني رقم (16)نسبة استبيان حول إذا كانت الإجابة نعم هل هم

من خلال كل من الجدول والشكل ابياني نلاحظ أن العينة تبين من خلال الاستبيان بتبين بنسبة 60.0% على غرار الفئة الثانية النافية ب 40.0% من خلا هذا يتبين أن الموظفين تجاوزوا للاستجواب .

17 - استنتاجاتالموظفينالناطقةعالتعاملمعالمعملاء:

الجدول (17) استنتاجاتالموظفينالناطقةعالتعاملمعالمعملاء:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	8	26.7	26.7	26.7
	نعم	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (17) نسبة استنتاجاتالموظفينالناطقةعالتعاملمعالمعملاء

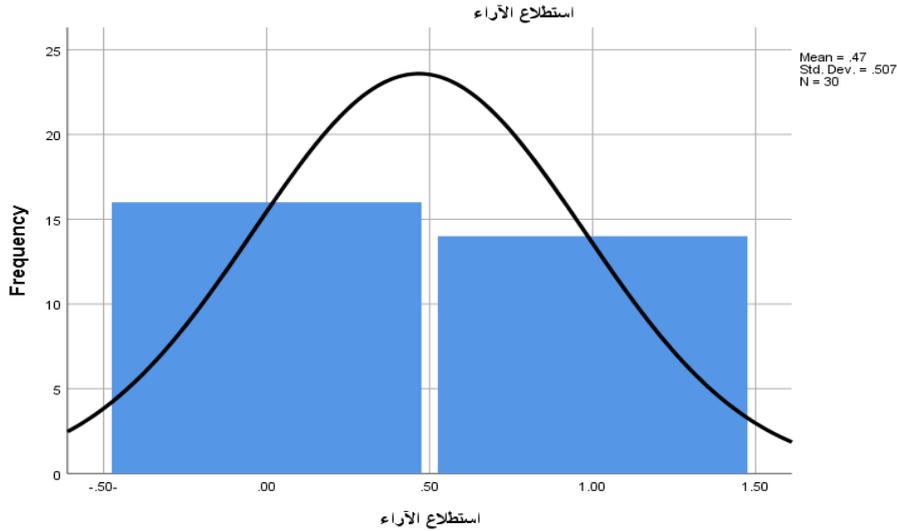
من خلال كل من الجدول والشكل ابياني نلاحظ أن العينة تبين من خلال الاستبيان ان استنتاجاتالموظفينالناطقةعالتعاملمعالمعملاءبنسبة 73.3% الى غرار الفئة الثانية النافية ب 26.7% وهذا

يدل على ان الموظفين لهم احتكاك مع العملاء

18 - استطلاع الآراء:

الجدول (18) استطلاع الآراء :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	16	53.3	53.3	53.3
	نعم	14	46.7	46.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (18) نسبة استطلاع الآراء لدى الموظفين

من خلال كل من الجدول والشكل ابين نلاحظ أن العينة تبين من خلال استطلاع الآراء اكبر فئة لم تستجيب

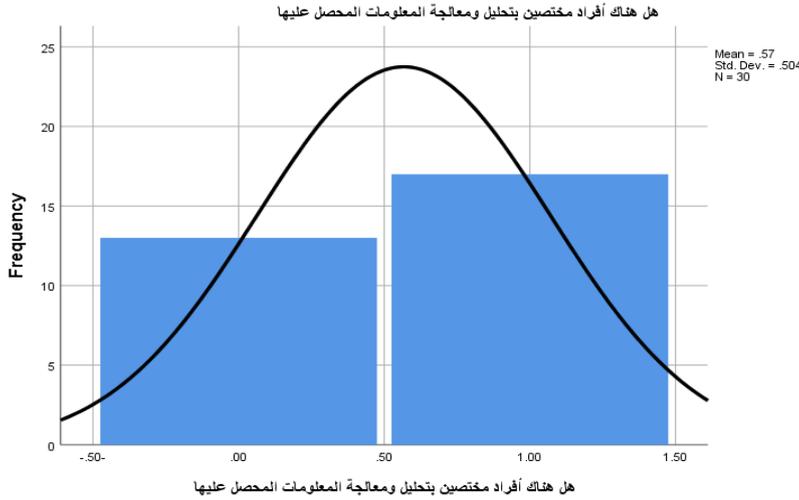
ب لا بنسبة 53.3 % على غرار الفئة الثانية المستجيبة ب 46.7 %

وهذا يبين أن استطلاع الآراء لم يجدي نفعا .

19 - هل هناك أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها:

الجدول (19) هل هناك أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	13	43.3	43.3	43.3
	نعم	17	56.7	56.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (19) هل هناك أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها

من خلال كل من الجدول والشكل ابياني نلاحظ عند طرح السؤال

هل هناك أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها

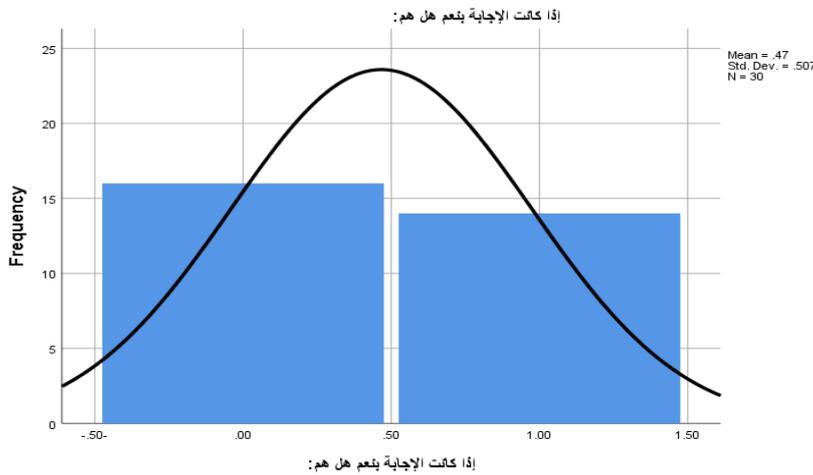
توجهت الفئة مؤيدة ب نعم ان هناك أفراد بنسبة 56.7% على غرار الفئة الثانية بنسبة 43.3% وهذا يبين أن

يوجد أفراد تقوم بتحليل المعلومات المتحصل عليها في هذه المؤسسة

20 - اذا كانت الإجابة بنعم هل هم :

الجدول (20) اذا كانت الإجابة بنعم هل هم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	16	53.3	53.3	53.3
	نعم	14	46.7	46.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

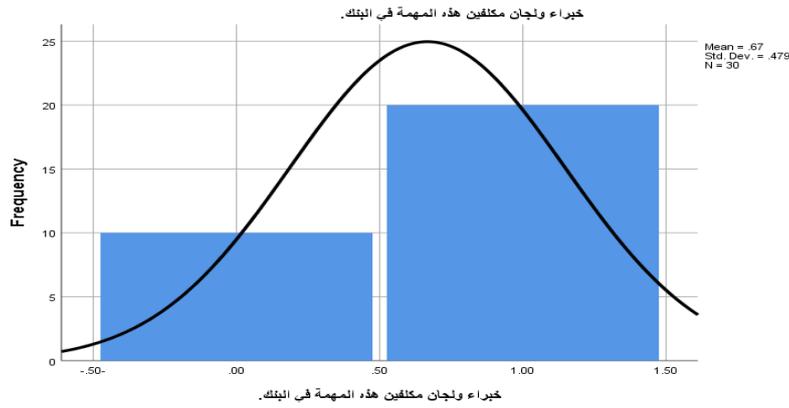
الشكل المنحني رقم (20) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال اذا كانت الإجابة بنعم هل هم

من خلال كل من الجدول والشكل البياني نلاحظ عند طرح السؤال هلهم أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها اذا كانت الإجابة بنعم هل هم توجهت الفئة عند الإجابة بـ لا كأغلبية بنسبة 53.3% على غرار الإجابة بنعم بنسبة 46.7% وهذا يعكس أن بانه يوجد فئة أخرى تعمل على ذلك .

21 - هل هم خبراء ولجان مكلفين هذه المهمة في البنك.:

الجدول (21) هل هم خبراء ولجان مكلفين هذه المهمة في البنك.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	10	33.3	33.3	33.3
نعم	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	



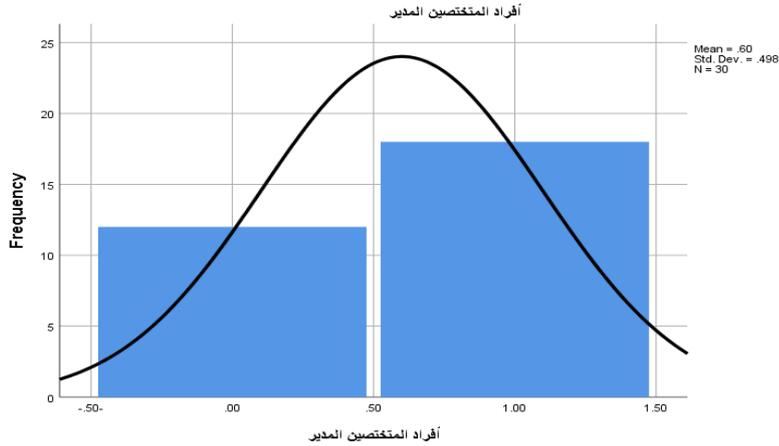
مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (21) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل خبراء ولجان هذه المهنة في البنك نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال بان الجان والخبراء هم الذين يجمعون المعلومات يذهب معظم الفئة المعينة بنعم بنسبة كبيرة وتقدر بـ 66.7% على عكس الفئة الأخرى التي تنفي هذا بنسبة 33.3% وهذا يبين أن يوجد فئة لها دخل في ذلك .

22 - هل هم أفراد المختصين المدير

الجدول (22) هل هم أفراد المختصين المدير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	12	40.0	40.0	40.0
نعم	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الباحثة باعتماد على نتائج الاستبيان

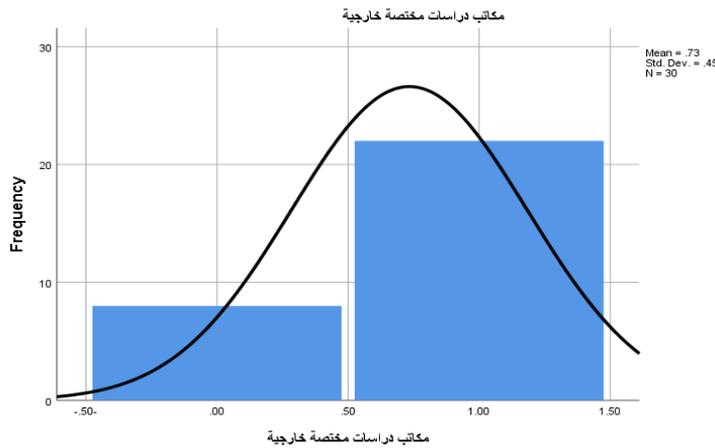
الشكل المنحني رقم (22) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هم أفراد المختصين المدير

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال بان أفرادا المختصين المدير هم الذين يجمعون المعلومات يذهب معظم الفئة المعينة بنعم بنسبة كبيرة وتقدر بـ 60.0 % على عكس الفئة الأخرى التي تنفي هذا بنسبة 40.0 % وهذا يبين أن لمدير يخصص أفراد لذلك .

23 - هل هم مكاتب دراسات مختصة خارجية:

الجدول (23) هل هم مكاتب دراسات مختصة خارجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	8	26.7	26.7	26.7
	نعم	22	73.3	73.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

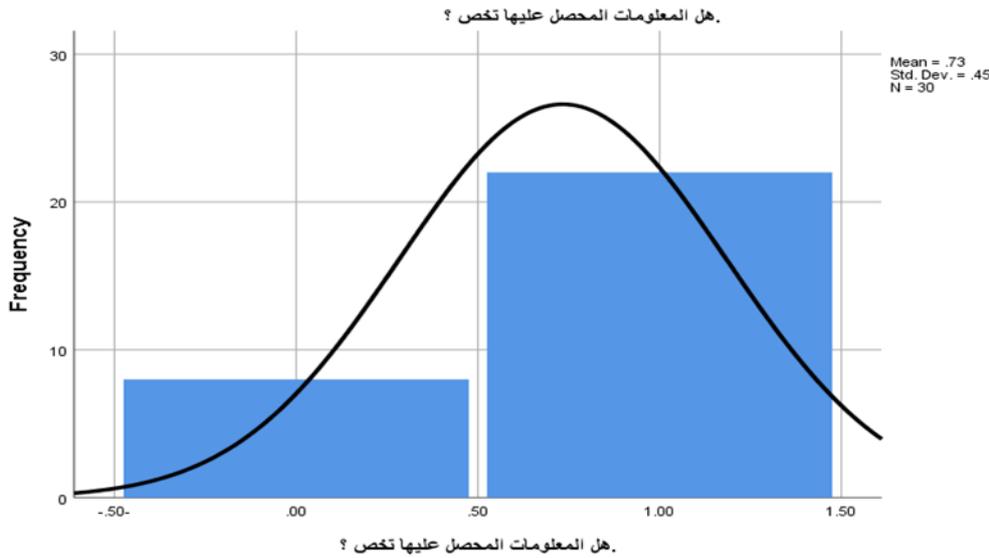
الشكل المنحني رقم (23) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هم مكاتب دراسات مختصة خارجية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال بان يوجد مكاتب دراسات مختصة خارجية هم الدين يجمعون المعلومات يذهب معظم الفئة المعينة بنعم بنسبة كبيرة وتقدر بـ 73.3% على عكس الفئة الأخرى التي تنفي هذا بنسبة 26.7% وهذا يبين أن هذه الفئة تلعب دور في ذلك .

24- هل هم المعلومات المتحصل عليها تخص :

الجدول (24) هل المعلومات المتحصل عليها تخص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	8	26.7	26.7	26.7
	نعم	22	73.3	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

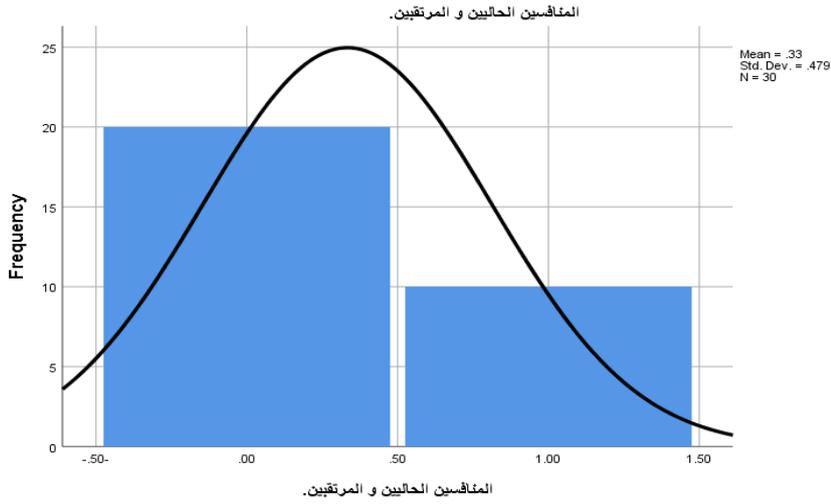
الشكل المنحني رقم (24) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل المعلومات المتحصل عليها تخص

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال بان يوجد مكاتب دراسات مختصة خارجية هم الدين يجمعون المعلومات يذهب معظم الفئة المعينة بنعم بنسبة كبيرة وتقدر بـ 73.3% على عكس الفئة الأخرى التي تنفي هذا بنسبة 26.7% أن هذه المعلومات المتحصلة لها أهمية .

25- هل هم المعلومات المتحصل عليها تخص :

الجدول (25) هل المعلومات المتحصل عليها تخص المنافسين الحاليين و المرتقبين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	20	66.7	66.7	66.7
	نعم	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

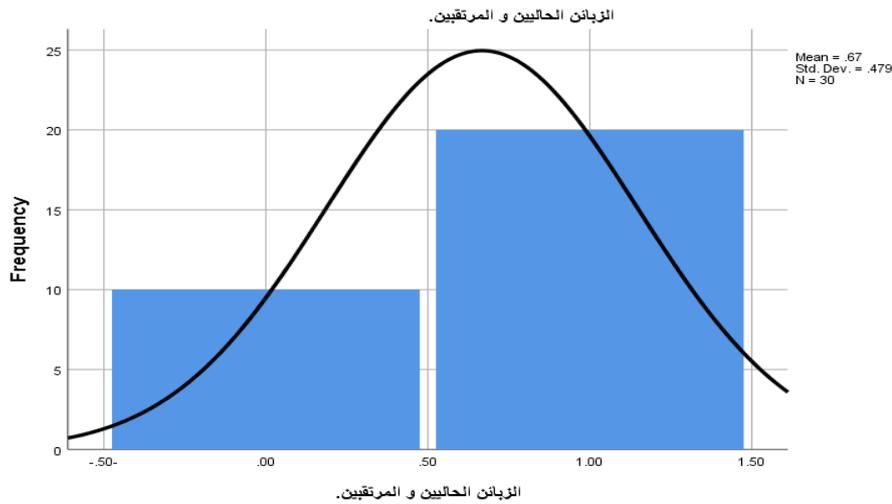
الشكل المنحني رقم (25) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل المعلومات المتحصل عليها تخص المنافسين الحاليين و المرتقبين

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال بان المعلومات المتحصل عليها تخص المنافسين الحاليين و المرتقبين يذهب معظم الفئة المستهدف به لا بنسبة كبيرة وتقدر بـ 66.7 % على عكس الفئة الأخرى التي تؤكد صحة السؤال هذا بنسبة 33.3% وهذا يبين أن ليست متعلقة بالمنافسين والمراقبين

26- هل هم المعلومات المتحصل عليها تخص الزبائن الحاليين و المرتقبين. :

الجدول (26) هل المعلومات المتحصل تخص الزبائن الحاليين و المرتقبين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	10	33.3	33.3	33.3
	نعم	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (26) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل المعلومات المتحصل عليها تخص

الزبائن الحاليين والمرتقبين

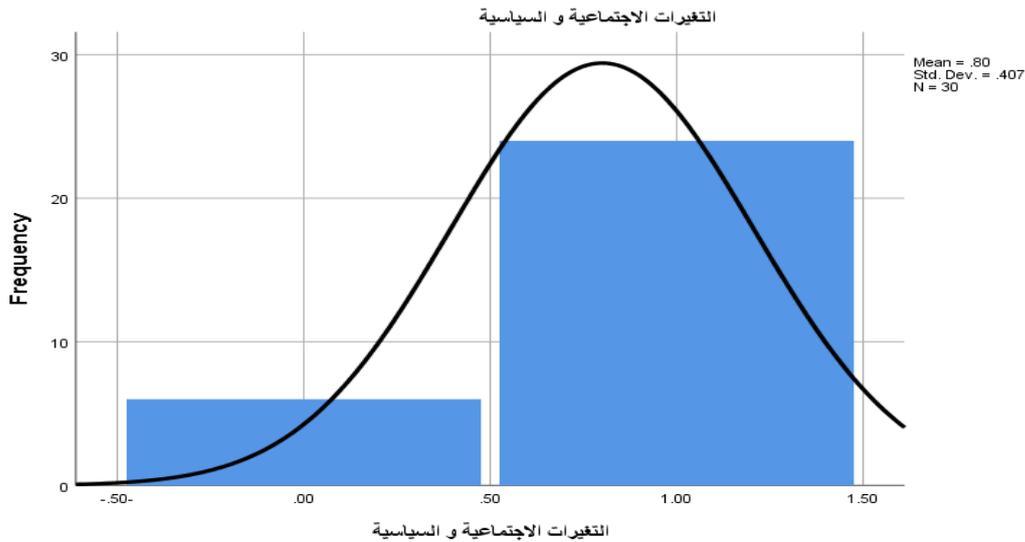
نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال بان المعلومات المتحصل عليها تخص الزبائن الحاليين و المرتقبين يذهب معظم الفئة المستهدفة بتأكيد بنعم بنسبة كبرة وتقدر بـ 66.7 % على عكس الفئة الأخرى التي تنفي صحة السؤال هذا بنسبة 33.3% من خلال هذا نرى أن المعلومات تخص الزبائن

والمرتقبين

27- هل هم المعلومات المتحصل عليها تخص التغيرات الاجتماعية و السياسية:

الجدول (27) هل المعلومات المتحصل عليها تخص التغيرات الاجتماعية و السياسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	6	20.0	20.0	20.0
نعم	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

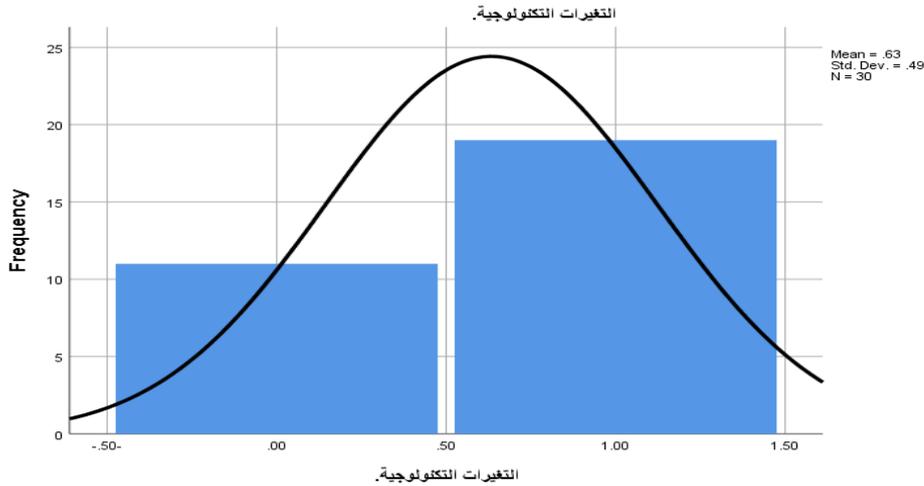
الشكل المنحني رقم (27) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل المعلومات المتحصل عليها تخص التغيرات الاجتماعية و السياسية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال بان المعلومات المتحصل عليها تخص التغيرات الاجتماعية و السياسية يذهب معظم الفئة المستهدفة بتأكيد بنعم بنسبة كبرة وتقدر بـ 80.0 % على عكس الفئة الأخرى التي تنفي صحة السؤال هذا بنسبة 20.0% وهذا يبين أن تخص التغيرات الاجتماعية و السياسية بشكل كبير .

28- هل هم المعلومات المتحصل عليها تخص التغيرات الاجتماعية و السياسية. :

الجدول (28) هل المعلومات المتحصل تخص التغيرات التكنولوجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	11	36.7	36.7	36.7
	نعم	19	63.3	63.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

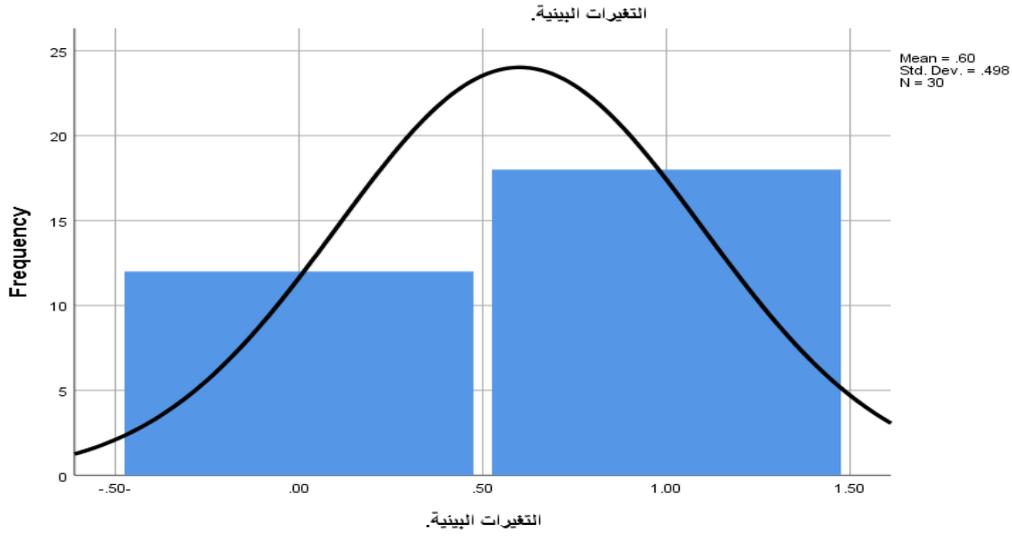
الشكل المنحني رقم (28) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل المعلومات المتحصل عليها تخص التغيرات التكنولوجية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال بان المعلومات المتحصل عليها تخص التغيرات التكنولوجية يذهب معظم الفئة المستهدف بتأكيد بنعم بنسبة كبيرة ونقدر بـ 63.3 % الى عكس الفئة الأخرى التي تنفي صحة السؤال هذا بنسبة 36.7% ومن خلال هذا يتبين أنه يخص التغيرات التكنولوجية .

29- هل هم المعلومات المتحصل عليها تخص التغيرات الاجتماعية و السياسية. :

الجدول (29) هل المعلومات المتحصل تخص التغيرات البيئية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	12	40.0	40.0	40.0
	نعم	18	60.0	60.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

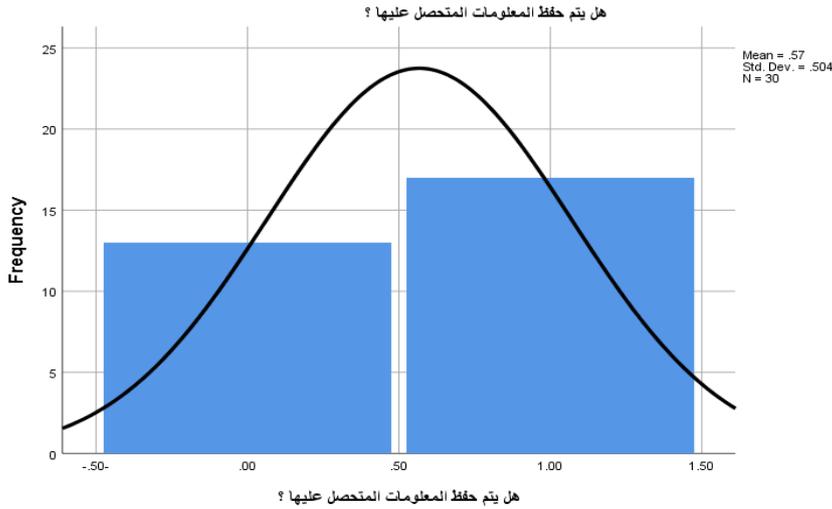
الشكل المنحني رقم (29) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل المعلومات المتحصل عليها تخص البيئية نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال بان المعلومات المتحصل عليها تخص التغيرات البيئية يذهب معظم الفئة المستهدف بتأكيد بنعم بنسبة كبرة وتقدر بـ 60.0% لى عكس الفئة الأخرى التي تنفي صحة السؤال هذا بنسبة 40.0%

وهذا يبرز ان البيئة تلعب دور تسيير المؤسسة .

30 - هل يتم حفظ المعلومات المتحصل عليها؟

الجدول (30) هل يتم حفظ المعلومات المتحصل عليها؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	13	43.3	43.3	43.3
	نعم	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (30) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل يتم حفظ المعلومات المتحصل عليها

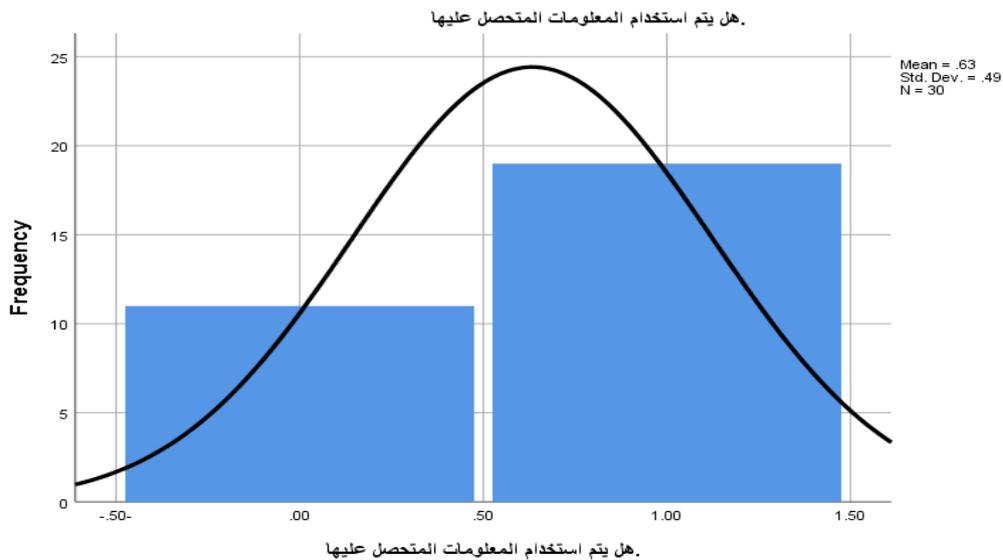
نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل يتم حفظ المعلومات المتحصل عليها يتجه البعض ب نعم بنسبة 56.7% على عكس الفئة الثانية بنسبة 43.3% وهذا يبرز أن المعلومات المتحصل

عليها تتأثر بشكل محسوس اتجاه المؤسسة

31- هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها ؟

الجدول (31) هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	11	36.7	36.7	36.7
	نعم	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

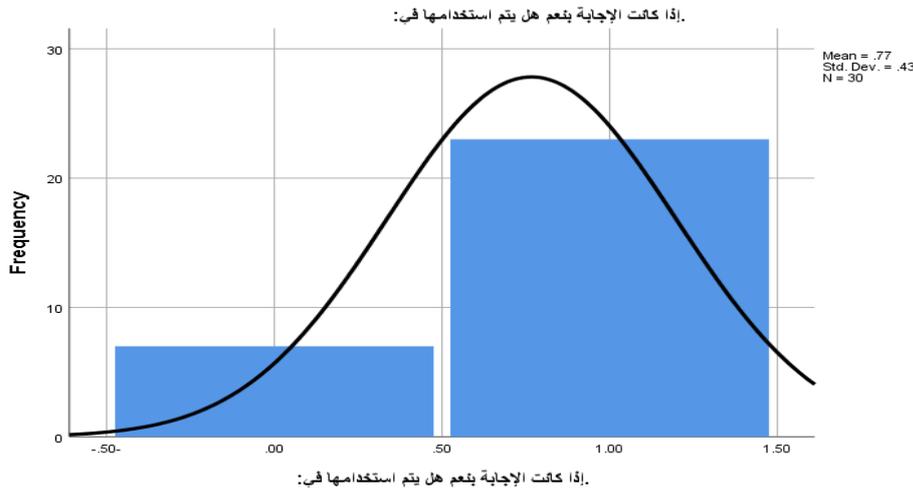


مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (31) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها يتجه البعض ب نعم بنسبة 63.3% على عكس الفئة الثانية بنسبة 36.7% من هذا يتضح أن المعلومات مأخوذة تستخدم لأعراض معلومة
32- إذا كانت الإجابة بنعم

الجدول (32) نسبة استجابة إذا كانت الإجابة بنعم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	7	23.3	23.3	23.3
	نعم	23	76.7	76.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



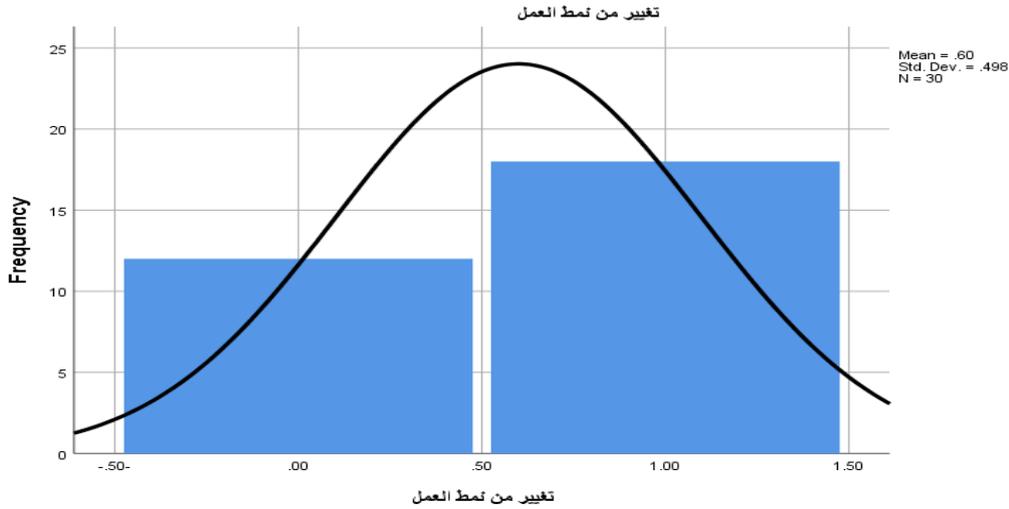
مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (32) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال إذا كانت الإجابة بنعم نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها اذا كانت بنعم يتجه البعض ب نعم بنسبة 76.7% على عكس الفئة الثانية بنسبة 23.3% من خلال هذا يتبين أن مؤسسة تستخدم هذه المعلومات.

33- إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تغيير نمط العمل

الجدول (33) نسبة استجابة إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تغيير نمط العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	12	40.0	40.0	40.0
	نعم	18	60.0	60.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	



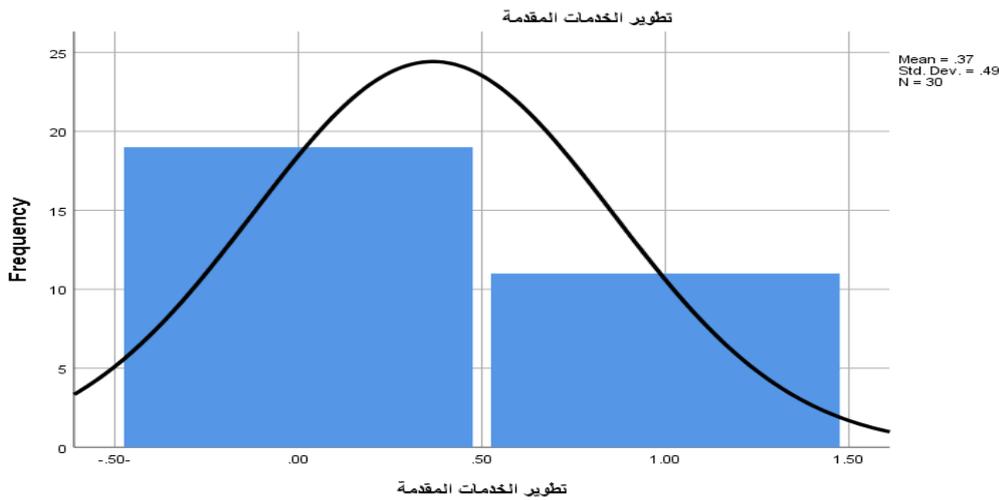
مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (33) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها بتغيير من نمط العمل نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها بتغيير من نمط العمل يتجه البعض ب نعم بنسبة 60.0% الى عكس الفئة الثانية بنسبة 40.0% وهذا يبين أن هذه المعلومات تساهم في تغيير من نمط العمل .

34- إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تطوير الخدمات المقدمة

الجدول (34) نسبة استجابة إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تطوير الخدمات المقدمة

Valid	لا	نعم	Total
19	11	30	
63.3	36.7	100.0	
63.3	36.7	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

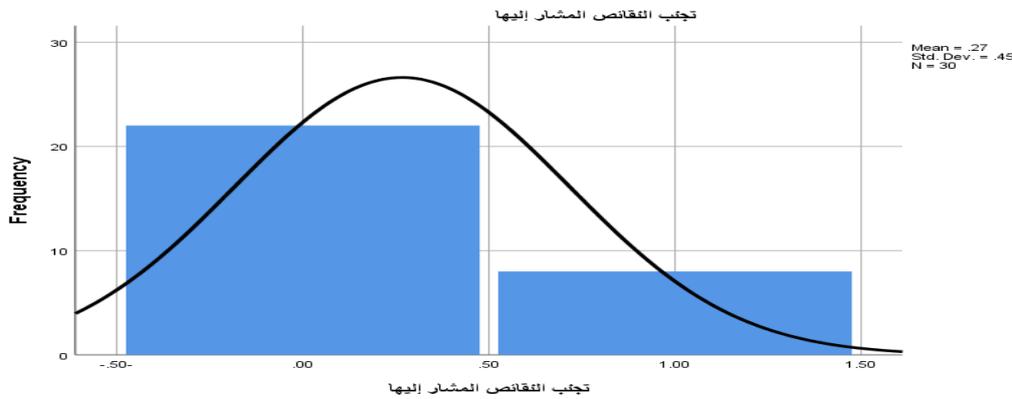
الشكل المنحني رقم (34) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها في تطوير الخدمات المقدمة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها في تطوير الخدمات المقدمة يتجه البعض ب لا بنسبة 63.3% إلى عكس الفئة الثانية بنسبة 36.7% وعليه نقول أن المعلومات المتحصل لا تساهم في هذا المجال.

35 - إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تجنب النقائص المشار إليها

الجدول (35) نسبة استجابة إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تجنب النقائص المشار إليها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	22	73.3	73.3	73.3
	نعم	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

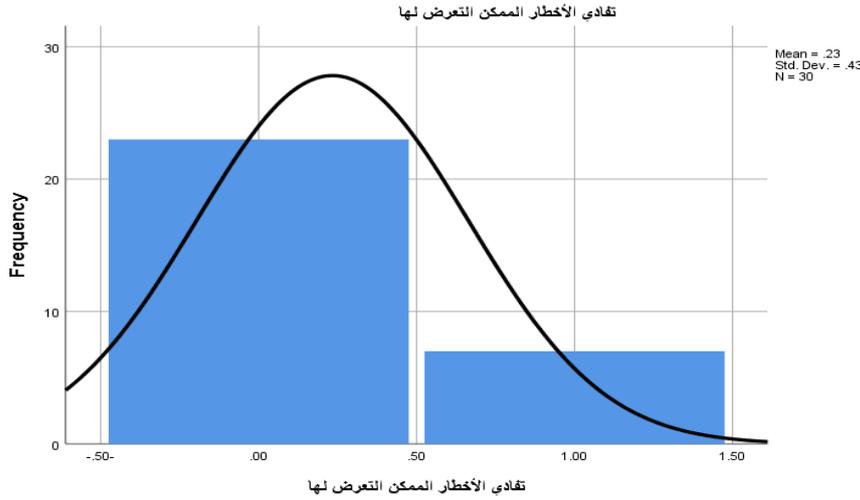
الشكل المنحني رقم (35) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها في تجنب النقائص المشار إليها

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها في تجنب النقائص المشار إليها يتجه البعض ب لا بنسبة 73.3% على عكس الفئة الثانية بنسبة 26.7% وعليه يتبين ان هذه المعلومات لا تساهم في هذا المجال

36- إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تفادي الاخطار الممكن التعرض لها

الجدول (36) نسبة استجابة إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تفادي الاخطار الممكن التعرض لها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	23	76.7	76.7	76.7
	نعم	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

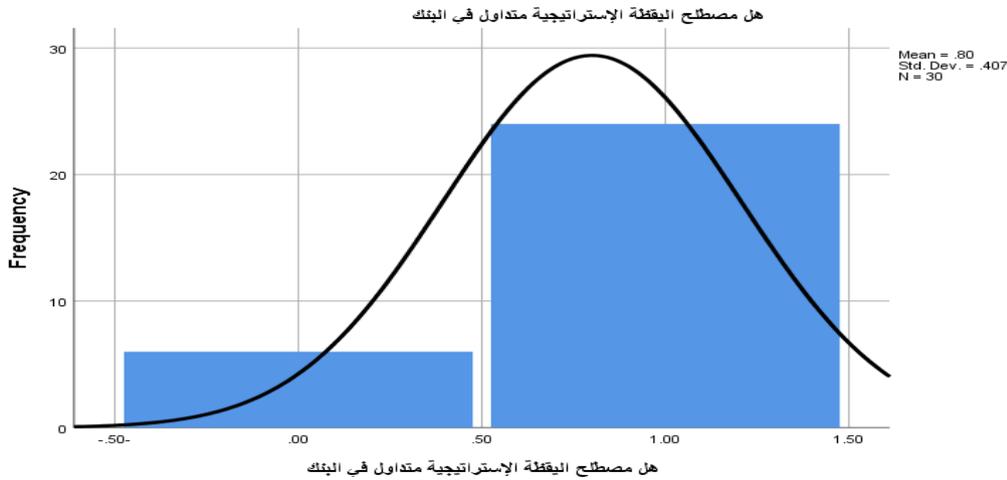
الشكل المنحني رقم (36) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال يتم استخدام المعلومات المتحصل في تفادي الاخطار الممكن التعرض لها

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها في تفادي الاخطار الممكن التعرض لها يتجه البعض ب لا بنسبة 76.7 % على عكس الفئة الثانية بنسبة 23.3% ومن خلال هذا يتبين لها دور فعال في هذا المجال .

37- هل مصطلح اليقظة الاستراتيجية متداول في البنك

الجدول (38) نسبة استجابة هل مصطلح اليقظة الاستراتيجية متداول في البنك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	6	20.0	20.0	20.0
	نعم	24	80.0	80.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

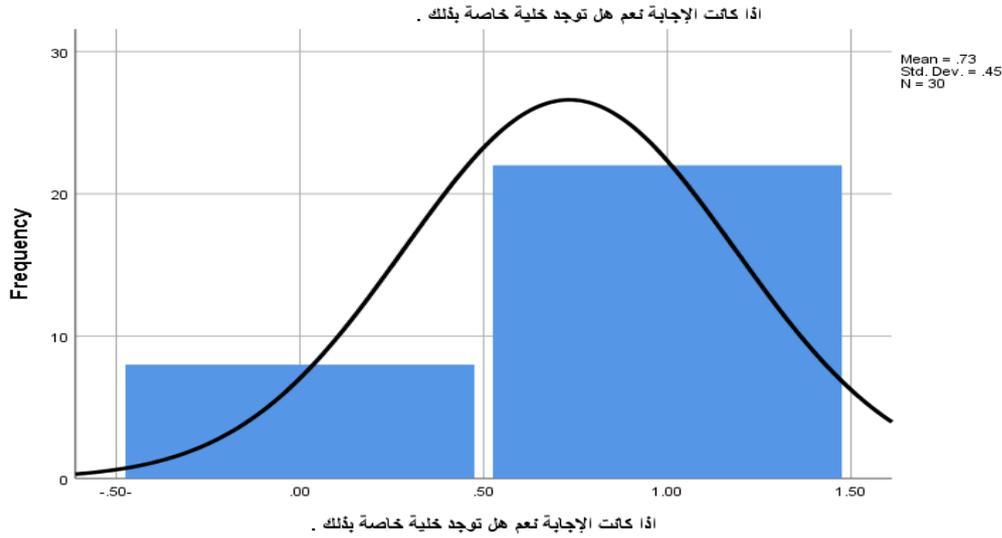
الشكل المنحني رقم (37) نسبة الإجابة المتحصل عليها من السؤال هل مصطلح اليقظة الاستراتيجية متداول في البنك

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل مصطلح اليقظة الاستراتيجية متداول في البنك يتجه البعض ب نعم بنسبة 80.0% على عكس الفئة الثانية بنسبة 20.0% ومن خلال هذا يتضح أن هذا المصطلح متداول في البنك .

38- اذا كانت الإجابة نعم هل توجد خلية خاصة بذلك

الجدول (38) نسبة استجابة اذا كانت الإجابة نعم هل توجد خلية خاصة بذلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	8	26.7	26.7
	نعم	22	73.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

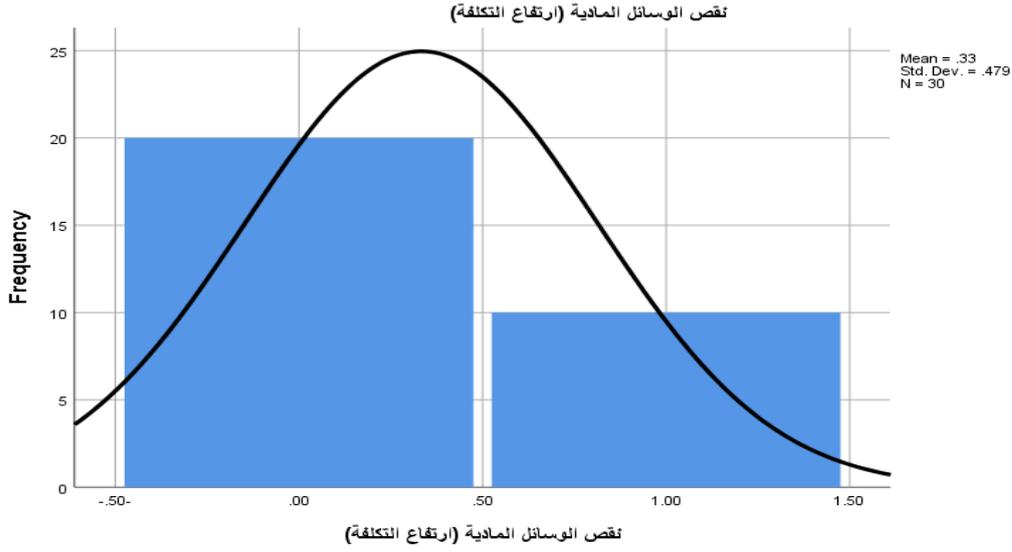
الشكل المنحني رقم (38) نسبة استجابة اذا كانت الإجابة نعم هل توجد خلية خاصة بذلك

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل توجد خلية خاصة في ذلك يتجه البعض ب نعم بنسبة 73.3% على عكس الفئة الثانية بنسبة 26.7% ومن خلال هذا يتضح أن يوجد خلية تعمل في البنك على ذلك .

39- نقص الوسائل المادية (ارتفاع التكلفة)

الجدول (39) نسبة استجابة اذا كانت نقص الوسائل المادية (ارتفاع التكلفة)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	20	66.7	66.7	66.7
	نعم	10	33.3	33.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

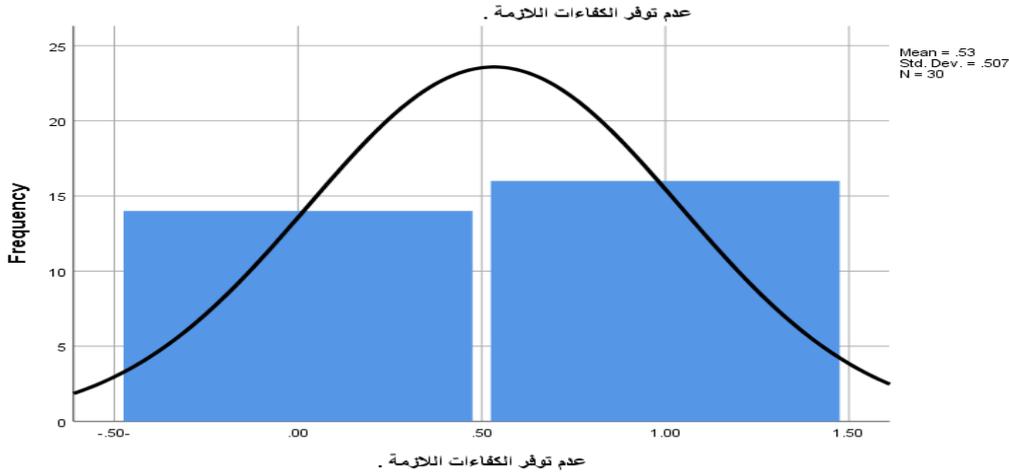
الشكل المنحني رقم (39) نسبة استجابة اذا كانت نقص الوسائل المادية (ارتفاع التكلفة)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل كانت نقص الوسائل المادية يتجه البعض ب لا بنسبة 66.7% على عكس الفئة الثانية بنسبة 33.3% ومن خلال هذا يتضح أن لا يوجد نقص في الوسائل المادية .

40- عدم توفر الكفاءات اللازمة

الجدول (40) نسبة استجابة اذا كانت عدم توفر الكفاءات اللازمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	14	46.7	46.7	46.7
	نعم	16	53.3	53.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

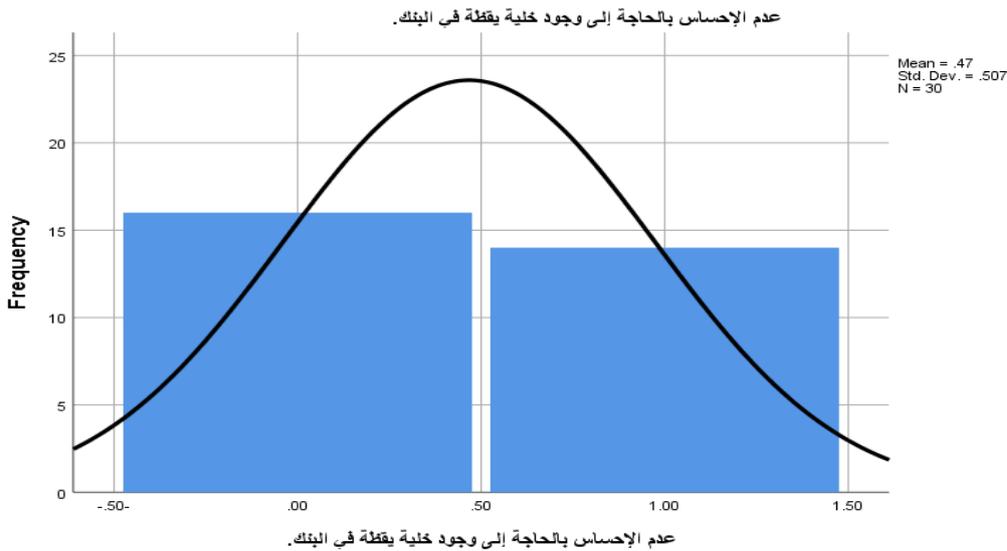
الشكل المنحني رقم (40) نسبة استجابة اذا كانت عدم توفر الكفاءات اللازمة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل كانت عدم توفير الكفاءات اللازمة يتجه البعض ب لا بنسبة 46.7% على عكس الفئة الثانية بنسبة 53.3% ومن خلال هذا يتضح أن لا يوجد نقص في الكفاءات اللازمة .

41- عدم إحساس بالحاجة الى وجود خلية يقظة في البنك

الجدول (41) نسبة استجابة اذا كانت عدم إحساس بالحاجة الى وجود خلية يقظة في البنك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	16	53.3	53.3	53.3
	نعم	14	46.7	46.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد ا باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (41) نسبة استجابة اذا كانت عدم إحساس بالحاجة الى وجود خلية يقظة في البنك

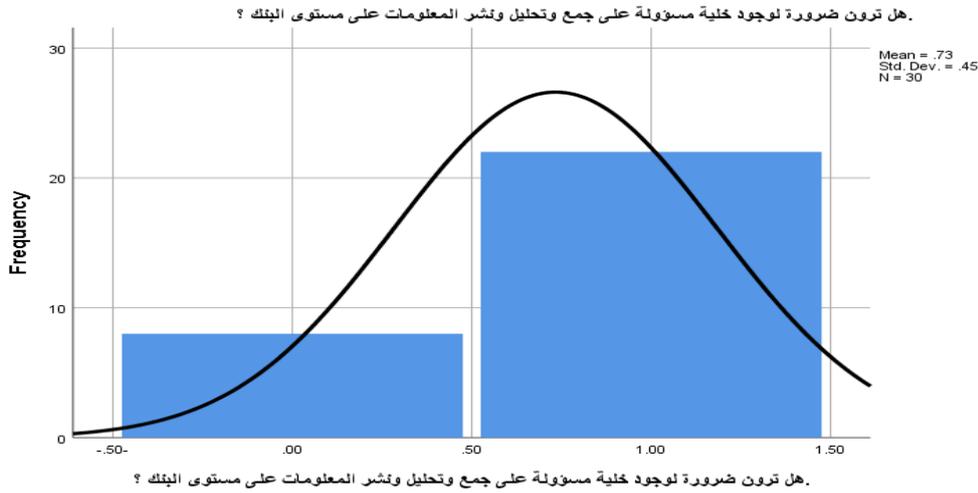
نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل كانت عدم توفير الكفاءات اللازمة عدم إحساس بالحاجة الى وجود خلية يقظة في البنك يتجه البعض ب لا بنسبة 53.3% على عكس الفئة الثانية بنسبة 46.7% ومن خلال هذا يتضح أن لا يوجد نقص عدم إحساس بالحاجة الى وجود خلية يقظة في البنك .

42- هل ترون ضرورة لوجود خلية مسؤولة على جمع وتحليل ونشر المعلومات على مستوى البنك

الجدول (42) نسبة استجابة هل ترون ضرورة لوجود خلية مسؤولة على جمع وتحليل ونشر المعلومات على

مستوى البنك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	8	26.7	26.7	26.7
	نعم	22	73.3	73.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

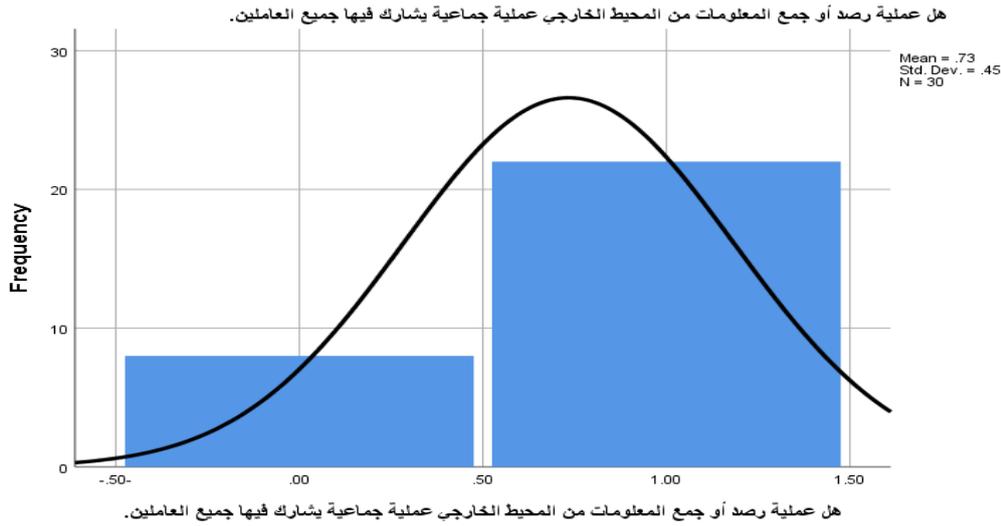
الشكل المنحني رقم (42) نسبة استجابة هل ترون ضرورة لوجود خلية مسؤولة على جمع وتحليل ونشر المعلومات على مستوى البنك

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل ترون ضرورة لوجود خلية مسؤولة على جمع وتحليل ونشر المعلومات على مستوى البنك يتجه البعض ب نعم بنسبة 73.3% على عكس الفئة الثانية بنسبة 26.7% ومن خلال هذا يتضح أن يوجد ضرورة لوجود خلية مسؤولة على جمع وتحليل ونشر المعلومات على مستوى البنك

43- هل عملية رصد أو جمع المعلومات من المحيط الخارجي عملية جماعية يشارك فيها جميع العاملين

الجدول (43) نسبة استجابة هل عملية رصد أو جمع المعلومات من المحيط الخارجي عملية جماعية يشارك فيها جميع العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	8	26.7	26.7	26.7
	نعم	22	73.3	73.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

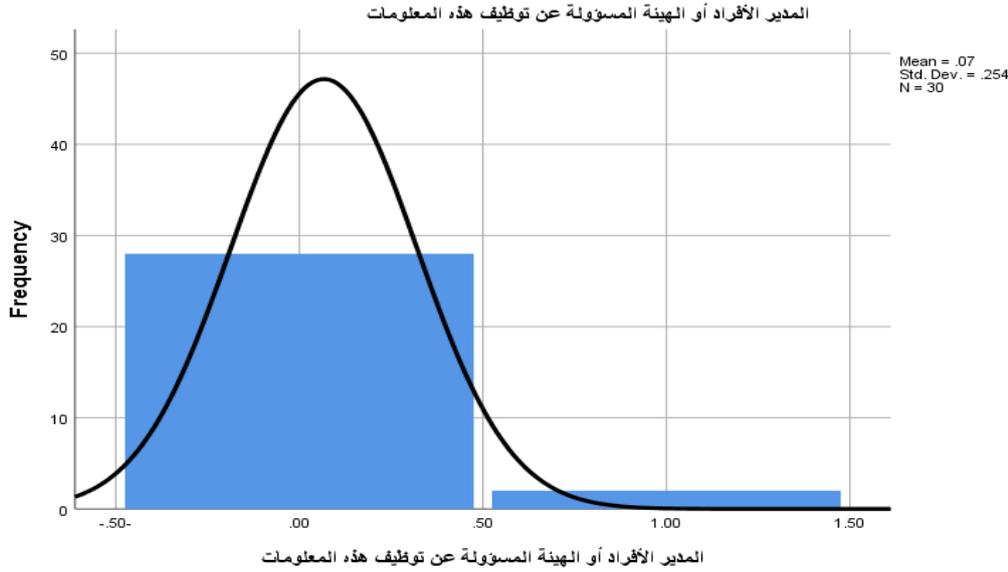
الشكل المنحني رقم (43) نسبة استجابة هل عملية رصد أو جمع المعلومات من المحيط الخارجي عملية جماعية يشارك فيها جميع العاملين

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح السؤال هل عملية رصد أو جمع المعلومات من المحيط الخارجي عملية جماعية يشارك فيها جميع العاملين يتجه البعض ب نعم بنسبة 73.3% على عكس الفئة الثانية بنسبة 26.7% ومن خلال هذا يتضح أن يوجد ضرورة وجود تشارك في جمع المعلومات ورصدها من المحيط الخارجي

44- المدير والافراد أو الهيئة المسؤولة عن توظيف هذه المعلومات

الجدول (44) نسبة استجابة هل المدير والافراد أو الهيئة المسؤولة عن توظيف هذه المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	28	93.3	93.3	93.3
	نعم	2	6.7	6.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	



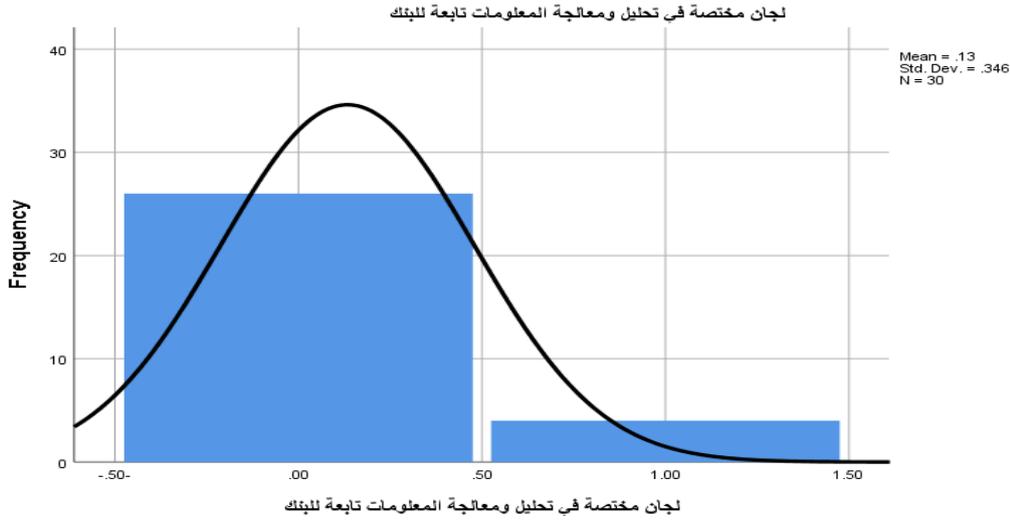
مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (44) نسبة استجابة هل المدير والافراد أو الهيئة المسؤولة عن توظيف هذه المعلومات نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح هل المدير والافراد أو الهيئة المسؤولة عن توظيف هذه المعلومات يتجه البعض ب لا بنسبة 93.3% على عكس الفئة الثانية بنسبة 6.7% ومن خلال هذا يتضح لا يوجد مرؤوس يعمل على توظيف هذه المعلومات .

45- لجان مختصة في تحليل ومعالجة المعلومات تابعة للبنك

الجدول (45) نسبة استجابة هل لجان مختصة في تحليل ومعالجة المعلومات تابعة للبنك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	26	86.7	86.7	86.7
	نعم	4	13.3	13.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	



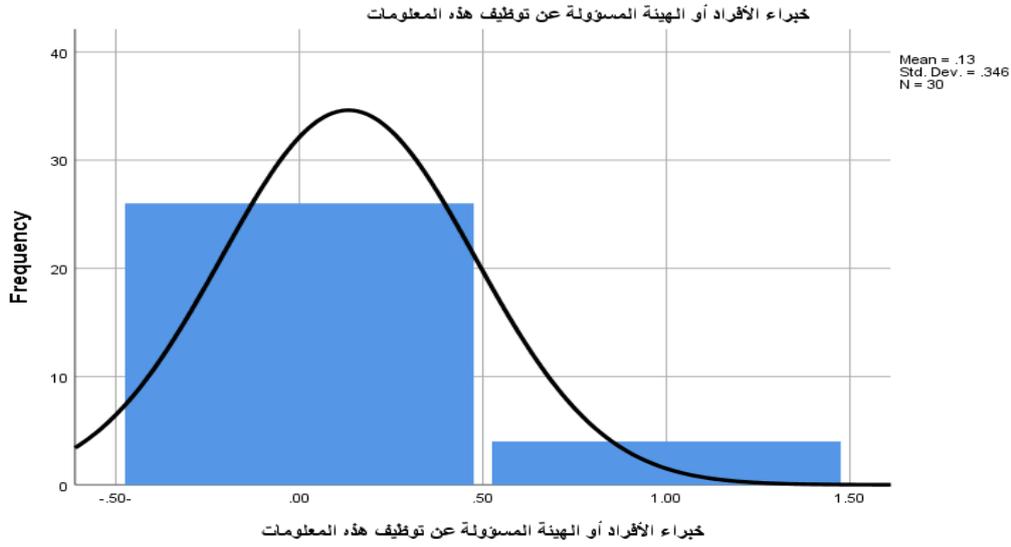
مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (45) نسبة استجابة هل لجان مختصة في تحليل ومعالجة المعلومات تابعة للبنك نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح هل لجان مختصة في تحليل ومعالجة المعلومات تابعة للبنك يتجه البعض ب لا بنسبة 86.7% على عكس الفئة الثانية بنسبة 13.3% ومن خلال هذا يتضح لا يوجد لجنة مختصة في هذه المؤسسة البنكية .

46- خبراء الافراد أو الهيئة المسؤولة عن التوظيف هذه المعلومات

الجدول (46) نسبة استجابة هل خبراء الافراد أو الهيئة المسؤولة عن التوظيف هذه المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	26	86.7	86.7	86.7
	نعم	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



مصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل المنحني رقم (46) نسبة استجابة هل خبراء الافراد أو الهيئة المسؤولة عن التوظيف هذه المعلومات نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني عند طرح هل خبراء الافراد أو الهيئة المسؤولة عن التوظيف هذه المعلومات يتجه البعض ب لا بنسبة 86.7% على عكس الفئة الثانية بنسبة 13.3% ومن خلال هذا يتضح لا يوجد خبراء الافراد أو الهيئة المسؤولة عن التوظيف في هذه المؤسسة البنكية .

بعد تعرضنا الى الجانب النظري في الفصلين الاول والثاني حاولنا من خلال هذا الفصل اسقاط ما ستبين على الجانب التطبيقي وذلك من خلال بنك الخليج الجزائر "AGB" وكالة سعيدة قصد الاطلاع على واقع كل من اليقظة الاستراتيجية والأداء البنكي ليتضح لنا دور المعلومات اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على الاداء البنكي وقد تمت الاستجابة بالاستبيان كأداة اساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي اجاب عليه اغلب الافراد الذين قدم لهم.

حيث يهدف الاستبيان الى تحسين مستوى خدماته كذلك هو على اطلاع دائم بالتغيرات الحاصلة في المحيط لاستغلال الفرص وكذا تجنب التهديدات بالمخاطر المحيطة به عن طريق استغلال المعلومات المتحصل عليها لتطوير الاداء البنكي.

الخبائمه العامه

الخاتمة العامة :

من خلال ما تطرقنا اليه في الفصول الثلاثة لهذا الموضوع يمكن القول أن التساؤلات الأولية والأهداف المدرجة ضمن الإشكالية والتي تم وضعها مسبقا كأساس هذا الموضوع تمت الإجابة عنها وإبرازها والتطرق اليها .

ان الهدف الفصل الأول هو ابراز وتوضيح مفهوم فلسفة اليقظة الاستراتيجية من خلال التطرق الى كل اساستها ، فتشمل التعاريف المختلفة والمتعددة .

كما استعرضنا التطور التاريخي لهذا المفهوم منذ بدايتها سنة 1967 في شكلها البسيط ودراسته او مسح للمحيط الخارجي وصولا الى ما يعرف منذ سنة 2000 بالذكاء الاستراتيجي كذلك تناول مختلف المفاهيم التسميات الدالة على فلسفة اليقظة في الادبيات الإنجليزية الى إشكالية الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

أيضا تناول الفصل الأول اهداف وأهمية اليقظة الاستراتيجية حيث تم تركيز على الهدف الرئيسي المرتبط بالوظيفة الأساسية لليقظة الاستراتيجية وظيفه توقع الاحداث المستقبلية قصد اقتناص الفرص وصد هجومي او تجنب التهديدات وصد دفاعي اما في الجانب الأهمية التي تتم الإجابة عن السؤال بماذا تقوم المؤسسة باليقظة الاستراتيجية؟

ويبقى أهم من تناوله الفصل الأول الشرح بالتفصيل لعمليات اليقظة الاستراتيجية بدءا نشاط بتحديد الاحتياجات من المعلومات البحث وجمع المعلومات معالجة و المعلومات المجمعمة تم تخزين ونشر المعلومات المعالجة وفي الأخير استخدم المعلومات المفيدة التي تنتجها المراحل السابقة في قرارات ونشاط المؤسسة.

اما الفصل الثاني تناول أداء البنك كداء متعدد المعايير كل ينظر اليه من وجهة نظره وذلك حسب الأهداف التي تسعى الى تحقيقها كل طرف ومن تم لمختلف العوامل التي تؤثر فيه باختلاف تلك الأهداف وإذ تطرقنا الي البنوك نجد ان هدفها هو تحقيق الترويجية لان هذا الهدف يرضى جميع الأطراف و العملاء.

وأيضا تناول الفصل الثاني وسائل وأساليب تقييم الاداء فمن كل الاعمال

من هنا جاءت فكرة هذا البحث فحاولنا تسليط الضوء على أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء البنكي ولإجابة على الإشكالية تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

ومن خلال ما تم التطرق اليه في هذا البحث يمكن ابراز اهم الاستنتاجات:

من خلال عدة تریصات في بنك الخلیج الجزائر اتضح لنا بعض الاستنتاجات التي ستفيد من سيتطرق الى البحث في هذا الميدان نذكر منها :

- من اكثر ما يميز البنك ان الموظفين يمتلكون مؤهلات علمية جيدة حيث كانت النسبة الاكبر منهم من حاملي الشهادات مما يوضح مدى سرعة العمل ومدى دقته

- المعلومات تعتبر اهم مورد استراتيجي في لبنك حيث تمكن لاطلاع على كل التغيرات الحاصلة التي قد تساعد البنك على التميز .

- يعتمد البنك على معلومات من مصادر مختلفة لكنه يهتم بالدرجة الكبيرة بالتحصيل عليها من العملاء لان اهم له هو الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب اخرين جدد هذا لا ينفى للجوء الى مصادر أخرى من المعلومات منها شبكة الانترنت التي تعتبر نافذة على المحيط الخارجي .

-البنك يستخدم العديد من اليقظة الاستراتيجية حيث نجد اهتماماته في اليقظة التكنولوجية والبيئة والاجتماعية والتماسكين وهذا لضمان الاستمرار في ظل المحيط دائم التغير.

الملاحق

الجزء الأول : أسئلة عامة

1- الجنس : أنثى ذكر

2- المستوى الدراسي :

- دراسات عليا

- جامعي

- ثانوي

3- الوظيفة :

• مدير

• رئيس مصلحة

• موظف

• سكرتير

• أخرى

- إذا كانت إجابة أخرى أذكرها.....

4- الخبرة :

• أقل من 5 سنوات

• من 5 إلى 10 سنوات

• أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني : تأثير المعلومات في عمل البنك

1- هل يهتم البنك بجمع المعلومات من المحيط الخارجي ؟ نعم لا

2- هل توجد مصلحة مسؤولة عن جمع المعلومات ؟ نعم

4- إذا كانت الإجابة لا توجد مصلحة هل راجع الى :

• عدم وجود البنك في محيط تنافسي يستدعي جمع المعلومات .

• المعلومات من المحيط الخارجي ليست بالدرجة الكبيرة من الأهمية بالنسبة للبنك

• صعوبة جمع المعلومات (تكاليف ، إجراءات ، وقت)

• لا يوجد أشخاص مؤهلين أو مؤطرين للقيام بهذه المهمة

5- ما هي مصادر المعلومات التي يلجأ اليها البنك لجمع معلومات عن المحيط ؟

- شبكة الأنترنت
- الجريدة الرسمية
- الاخبار الاقتصادية والمالية
- الملتقيات والمؤتمرات
- الزبائن : الموردون ، المنافسون
- تعليمات البنك المركزي
- أخرى
- إذا كانت الإجابة أخرى أذكرها :

6- هل هناك أساليب معنية يستخدمها البنك في جمع المعلومات ؟

7- إذا كانت الإجابة بنعم هل هي :

- استبيان
- استنتاجات الموظفين الناتجة عن التعامل مع العملاء
- استطلاع الآراء

8- هل هناك أفراد مختصين يقومون بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها ؟ نعم لا

9- إذا كانت الإجابة بنعم هل هم :

- خبراء ولجان مكلفين بهذه المهمة في البنك
- المدير
- مكاتب دراسات مختصة خارجية

10 - هل المعلومات المحصل عليها تخص ؟

- المنافسين الحاليين والمرتبين
- الزبائن الحاليين والمرتبين
- التغيرات الاجتماعية والسياسية
- التغيرات التكنولوجية
- التغيرات البيئية
- أخرى
- إذا كانت الإجابة أخرى أذكرها :

.....
 لا نعم

11- هل يتم حفظ المعلومات المتحصل عليها ؟

لا نعم

12- هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها؟

13- اذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في :

• تغير من نمط العمل

• تطوير الخدمات المقدمة

• تجنب النقائص المشار اليها

• تقادي الاخطار الممكن التعرض لها

الجزء الثالث : واقع اليقظة الاستراتيجية في البنك

لا نعم

1- هل مصطلح اليقظة الاستراتيجية متداول في البنك ؟

لا نعم

2- اذا كانت الإجابة نعم هل توجد خلية خاصة بذلك ؟

3- اذا كانت الإجابة لا هل سببه :

• نقص الوسائل المالية (ارتفاع التكاليف)

• عدم توفر الكفاءات اللازمة

• عدم الإحساس بالحاجة الى وجود خلية اليقظة في البنك

• عدم الامام بمصطلح اليقظة الاستراتيجية

4- هل ترون ضرورة لوجود خلية مسؤولة على جمع وتحليل ونشر المعلومات على مستوى البنك ؟

لا نعم

5- هل عملية رصد او جمع المعلومات من المحيط الخارجي عملية جماعية يشارك فيها جميع العاملين

لا نعم

6- اذا كانت الإجابة لا من هم الافراد أو هيئة المسؤولة عن توظيف هدة المعلومات ؟

• المدير

• لجان مختصة في تحليل ومعالجة المعلومات تابعة للبنك

• خبراء

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

كتب باللغة العربية :

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1979.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ب ط، بيروت، 1983.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، القاهرة، 1989.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2004.
- جمال مرسي، ثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002.
- حمزة محمود الزبيري، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- خالد أمتُ عبد الله، العمليات المصرفية، (الطرق المحاسبية الحديثة) ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003 .
- رشيد شميشم، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، لبنان، 2006.
- زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، ادارة البنوك، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003 .
- شاكِر القزويطي، المحاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1992 .
- شاكِر القزويطي، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2009 - 2010 ، عدد 7.
- صابر تغلب نظم المعلومات الإدارية ،دار الفكر ط 1 الأردن ، 2011 .
- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، ط1، مصر، 2004.
- طلال محمد على الحجاوي .، فواد عبد المحسن الحيوري نظم المعلومات المحاسبية وفاعليتها في ظل الحوار الاستراتيجي للمنظمات الاعمال ، دار البارودي العلة للنشر والتوزيع الطبعة العربية ،عمان الأردن ، 2014.

- طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1992.
- عايدة حطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989.
- عبد المنعم محمد مبارك، تكملة يونس: اقتصاديات النقود والصفة والتجارة الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011 .
- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998.
- عيد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، د.ط، القاهرة، 1999،
- فريد الصلح، مورييس النص، المصرف والاعمال المصرفية ، بتوت، الأهلية للنشر و التوزيع، 1989 .
- فلاح الحسن الحسيني، المؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، عمان دار وائل للنشر، 2000.
- مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.
- محمد سعيد سلطان وآخرون: إدارة البنوك، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1989 .
- محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، د.ط، ب.س.
- مصطفى رشدي شيحة، الوجيز في الاقتصاد النقدي والمصرفي، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1998 .
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس صناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ب.ط، الجزائر، 1992.
- معلومات مستخرجة من الوثائق الداخلية للبنك.
- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، د.ط، 1973.
- منهل مطر ديب شوتر، رضوان وليد العمار، النقود والبنوك، عمان مؤسسة الآلاء للطباعة والنشر، 1996.

- ناجح رشيد القادري و محمد عبد السلام البواليز، مناهج البحث الإجتماعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة، ط1، الرياض.
- نصر حمود، مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار بهاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن: دار وائل للنشر، 2009 .

رسائل ، مذكرات :

- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية -دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار-، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، في الإدارة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2010.
- الإيمان سلمه، علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، تخصص، تسيير الموارد البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
- بالبصير خليدة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البنية الخارجية مجلة ، دراسات الاقتصادية د ط ، د ن
- بخوش أحمد ، دور اليقظة وطرح المتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية جامعة الجزائر 2006-2007.
- بوسنة كريمة، البنوك الأجنبية كمصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر دراسة حالة البنوك الفرنسية ، مذكرة ماجستير تخصص مالية الدولية، جامعة تلمسان 2011.
- حلومي لامية ، دور اليقظة والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة يسرف سعيد لأشغال البناء مذكرة ماجستير كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2009 .
- ريسا بوزيد التطور التكنولوجي ودوره في تسويق خدمات جديدة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2011/2012

- طحين العالية ، دور اليقظة الاستراتيجية تحليل البنية الخارجية للمؤسسة تستخدم تحليل القوى التنافسية لبورتر دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب - اوماش - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير مذكرة ماستر ، جامعة محمد خضير بسكرة 2013 - 2014.
- علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبليس مذكرة ماجستير مدرسة الدكتوراه إدارة الفرد حوكمة الشركات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ابي بكر بلقايدة 2011-2012 .
- قودجيل نور العابدين دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسته ميدانية بوحد مطاحن سيدي ارغيس - ام البواقي مذكرة ماجستير قسم علوم اعلام الاتصال كلية الادب ، علوم إنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة 2011-2012 .
- كرغلي أسماء ، اليقظة الاستراتيجية كأداة لزيادة التنافسية في البنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة مذكرة ماجستير قسم علوم التجارية كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2013-2014.
- نحاسبة رتبية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2002 - 2003 .
- المقالات ، التقارير والمؤتمرات :
- اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولر للبنوك الإسلامية، مطابع الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر الجديدة ، القاهرة، 1977.
- بوحنية قوى، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد2، جامعة ورقلة، 2003.
- التمييزي AFD خلال الفترة 2006 - 2011 ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 2014 ، المجلد 7.
- جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988.
- حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي (دراسة تحليلية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، جامعة المستنصرية، 2008.

- خالد منة، ملتقى المنظومة المصرفية والتحويلات الإقتصادية، العلاقة بث البنك والمؤسسة : محاولة تقييم الأداء في ظل إصلاح المنظومة المصرفية ، مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي من اجل التنمية ، الجزائر
- خليل الشماخ، إدارة ات اصارف، جامعة بغداد ،كلية الإدارة والاقتصاد، سلسلة دراسات في إدارة الأعمال ، الطبعة الثانية، بغداد.
- رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المصرفي الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، معهد الإدارة، الرصافة، العدد 31، 2012.
- زروقي فيروز فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف 06 نوفمبر 2012 .
- زهرة حسن العامري، علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007.
- سعيد كرومي ، احمد عمرشي ، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 08-09 أكتوبر 2010.
- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2000.
- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
- عبد الفتاح بوخمخ ، عائشة مصباح ، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، لملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف 08-09-نوفمبر 2010.
- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العالمي
- قانون النقد والقرض 90-10، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية العدد 16، الصادر بتاريخ 1990/04/18.
- كمال رويح ، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية كلية العلوم الإدارية المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 11 العدد 2 .
- المادة 114 من القانون 90/10 الصادر بتاريخ 1990/04/14 المتعلق بقانون النقد والقرض.

- مجلة بنك الخليج الجزائر العاصمة، العدد 9.
- محمد الجموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك خلال فترة 1994-2001، مقال مقدم لمجلة الباحث للعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، العدد3، ورقة، 2004.

معاجم :

المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الأساسي، ط1، مج1، بيروت، 2003.

كتب ومراجع الأخرى :

Martin B et Ribaut JN : le management des le ichtologies édition d'organisation
1991

prata nome a le management stratégique de l'information édition economica 1994
paris

RICHARD Legendre, la veille stratégique. Colloque "les affaire électronique " dans
le cadre des entretiens du centre,Jacque Cartier ", HEC Montréal , 08 octobre
2004

Simony et joffer .p. encyclopédie de gestion économies 2eme ed 1997 paris

Thietart B.A.la strategic d'entre parise .formation et mise en ouvre MC graw hill
.2éme tirage 1986

Verna gérard la veille technologique université

lavalhtt//www.fas.ulaval.ca/persommel/vernag pub / veille .html

أحمد سيد كردي مهارات التفكير الإبداعي من الموقع

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/210508> 20:55;15 2015-01-
09

دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، تر: تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1999.

درس في اليقظة الاستراتيجية من تقديم Sid lei Marketing Organisation على الموقع:
<http://www.google.com> 20-12-2014 19.33.45

دليل المحاسبين على الموقع: www.jps-dir.net. اطلع عليه بتاريخ 2013/04/20

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
الفصل الأول		
4	عمليات اليقظة الاستراتيجية	01
6	علاقة اليقظة الاستراتيجية بذكاء الاقتصادي	02
8	مخطط بين الوظائف الاربعة لليقظة الاستراتيجية	03
10	الانواع الاربعة لليقظة الاستراتيجية حسب نموذج بورتر	04
16	اليقظة بست 06 مراحل	05
18	اليقظة بنموذج genere et la bonté اليقظة بالمرحل 10	06
19	ممثلو اليقظة الاستراتيجية	07
25	التدرج الهرمي للمعلومات	08
25	العلاقة بين المعلومات والبيانات	09
28	مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة	10
الفصل الثاني :		
53	مكونات الاداء	01
54	العوامل المؤثرة في الاداء	02

فهرس الجدول :

صفحة	عنوان الجدول	رقم
76	يمثل مستوى عدم الامام بمصطلح اليقظة الاستراتيجية :	01
76	يمثل مستوى هيكله التقسيم الوظيفي	02
77	يمثل مستوى تحصيل الدراسي لدى الأفراد المؤسسة :	03
78	يمثل مستوى توظيف الاجناس :	04
78	يمثل مستوى الخبرة لدى الافراد المؤسسة	05
79	يمثل جمع المعلومات من المحيط الخارجي	06
80	يمثل استبان حول وجود مصلحة مسؤولة عن جمع المعلومات	07
80	يمثل نسبة سؤال تملك المؤسسة شبكة الأنترنت	08
81	يمثل مصادر المعلومات المتحصل عليها من الجريدة الرسمة	09
82	يمثل مصادر المعلومات المتحصل عليها من الاخبار الاقتصادية والمالية	10
83	يمثل مصادر المعلومات المتحصل عليها من الملتقيات والمؤتمرات	11
83	يمثل مصادر المعلومات المتحصل عليها من الزبائن والموردين والمنافسون	12
84	يمثل مصادر المعلومات المتحصل عليها من تعليمات البنك المركزي	13
85	هل هناك أساليب معينة يستخدمها البنك في جمع المعلومات	14
85	استبيان إذا كانت الإجابة نعم هل هم	15
86	استبيان	16
87	نسبة استنتاجات الموظفين الناتجة عن التعامل مع العملاء	17
88	استطلاع الآراء	18
88	نسبة استطلاع الآراء لدى الموظفين	19
89	هل هناك أفراد مختصين بتحليل ومعالجة المعلومات المحصل عليها:	20
90	إذا كانت الإجابة بنعم هل هم	21
91	هل هم خبراء ولجان مكلفين هذه المهمة في البنك.	22
91	هل هم أفراد المختصين المدير	23
92	هل هم مكاتب دراسات مختصة خارجية	24
92	هل المعلومات المتحصل عليها تخص المنافسين الحاليين و المرتقبين	25
93	هل هم المعلومات المتحصل عليها تخص الزبائن الحاليين و المرتقبين.	26
94	يمثل نسبة المعلومات المتحصل تخص التغيرات الاجتماعية و السياسية	27
95	نسبة استجابة هل المعلومات المتحصل تخص التغيرات التكنولوجية	28

95	نسبة استجابة المعلومات المتحصل تخص التغيرات البيئية	29
96	نسبة استجابة هل يتم حفظ المعلومات المتحصل عليها	30
97	نسبة استجابة هل يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها	31
98	استجابة إذا كانت الإجابة بنعم	32
98	نسبة استجابة إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تغيير نمط العمل	33
99	نسبة استجابة إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تطوير الخدمات المقدمة	34
100	نسبة استجابة إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تجنب النقائص المشار إليها	35
101	نسبة استجابة إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم استخدامها في تفادي الاخطار الممكن التعرض لها	36
101	نسبة استجابة هل مصطلح اليقظة الاستراتيجية متداول في البنك	37
102	نسبة استجابة اذا كانت الإجابة نعم هل توجد خلية خاصة بذلك	38
103	نسبة استجابة اذا كانت نقص الوسائل المادية (ارتفاع التكلفة)	39
103	نسبة استجابة اذا كانت عدم توفر الكفاءات اللازمة	40
104	نسبة استجابة اذا كانت عدم إحساس بالحاجة الى وجود خلية يقظة في البنك	41
105	نسبة استجابة هل ترون ضرورة لوجود خلية مسؤولة على جمع وتحليل ونشر المعلومات على مستوى البنك	42
106	نسبة استجابة هل عملية رصد أو جمع المعلومات من المحيط الخارجي عملية جماعية يشارك فيها جميع العاملين	43
107	نسبة استجابة هل المدير والافراد أو الهيئة المسؤولة عن توظيف هذه المعلومات	44
107	نسبة استجابة هل لجان مختصة في تحليل ومعالجة المعلومات تابعة للبنك	45
109	نسبة استجابة هل خبراء الافراد أو الهيئة المسؤولة عن التوظيف هذه المعلومات	46

فهرس المحتويات

الفهرس

I	البسمة
II	كلمة شكر
IIIIV	اهداء
1	مقدمة
الفصل الاول : اليقظة الاستراتيجية	
1	مقدمة
1	المبحث الاول : مدخل عام لليقظة الاستراتيجية
1	المطلب الاول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية
7	المطلب الثاني : أهداف ودور و طائف اليقظة الاستراتيجية
9	المطلب الثالث : أنواع اليقظة الاستراتيجية
13	المبحث الثاني : صيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية
14	المطلب الاول : مراحل اليقظة الاستراتيجية
19	المطلب الثاني : ممثلو اليقظة الاستراتيجية les veilleurs
22	المطلب الثالث : شروط وفعالية اليقظة الاستراتيجية ومعوقاتها
23	المبحث الثالث : معلومات اليقظة الاستراتيجية
24	المطلب الاول : معايير عامة حول معلومات اليقظة الاستراتيجية
26	المطلب الثاني : أنواع مصادر وشروط المعلومات الجديدة لليقظة الاستراتيجية
31	المطلب الثالث : طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : اساسيات حول اداء البنوك	
35	مقدمة

36	تمهيد
37	المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول البنوك
37	المطلب الاول : عموميات حول البنوك
38	المطلب الثاني :تعريف البنوك ووظائفها
41	المطلب الثالث :أنواع وأسس البنوك
46	المبحث الثاني : مفاهيم عام حول الاداء
46	المطلب الاول : مفهوم الاداء وأهداف
48	المطلب الثاني أنواع الاداء وعناصره
50	المطلب الثالث : مكونات الاداء والعوامل المؤثر عليه
58	المبحث الثالث وسائل وأساليب تقييم الاداء ومظاهر ضعفه وطرق تحسينه
58	المطلب الأول : وسائل تقييم الأداء
61	المطلب الثاني : أساليب تقييم الأداء
63	المطلب الثالث : مظاهر ضعف الاداء وطرق تحسينها
64	المبحث الرابع : عموميات حول اداء البنوك
65	المطلب الاول : مفهوم الاداء البنكي
65	المطلب الثاني : مجالات الاداء البنكي
66	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء البنكي
68	المطلب الرابع : تقييم اداء البنكي
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية	
72	المبحث الاول : تقديم بنك الخليج الجزائري والخدمات الالكترونية المتواجدة به
72	المطلب الاول : نشأة بنك الخليج الجزائري
72	المطلب الثاني : تعريف ببنك الخليج الجزائر (AGB) وكالة سعيدة
73	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك خليج الجزائر وكالة سعيدة

75	المطلب الرابع : مهام بنك الخليج الجزائر وكالة سعيده
75	المطلب الخامس : عروض ومنتجات البنك
108-76	المطلب السادسة : تحليل والتفسير النتائج للإثبات الفرضيات
109	الخلاصة
111	الخاتمة العامة
116-114	الملاحق
124-118	قائمة المراجع والمصادر
129-126	فهرس الاشكال والجداول
133-131	فهرس المحتويات