

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



جامعة ابن خلدون - تيارت -

قسم: علوم اقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم اقتصادية التخصص : إقتصاد نقدي وبنكي

## مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل وتطوير أداء النظام البنكي في الجزائر

تحت إشراف الأستاذ

- د. بلجيلالي فتيحة

من إعداد الطالبين:

- مسكف عبد الجليل

- هاشمي محمد

الصفة	الدرجة العلمية	أسم ولقب الاستاذ
رئيسا	أستاذة التعليم العالي	مجدوب خيرة
مقررا	محاضر أ	بلجيلالي فتيحة
مناقشا	محاضر أ	بالعجين خالدية
مناقشا	محاضر ب	بن حليلة هوارية

نوقشت وأجزيت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية: السنة الجامعية:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

ونشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

و الصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

نحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة بلجيلالي فتيحة على

قبولها الإشراف على هذه المذكرة و التي لم تبخل علينا بنصائحها التي

تبث فينا الثقة والاستمرار فكانت خير عون بعون الله تعالى في هذا

العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا

العمل وإثرائه بآرائهم القيمة.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل ، أقول لكم شكرا وجزاكم الله

عني خير الجزاء.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من والدي الكريمين  
إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأهل و الأصدقاء و الزملاء و الأحبة  
وإلى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنار دربي و علمني كيف تكون الحياة  
أبي و أمي تقدير ووفاء و عرفان إليكما أدامكما الله نبراس و ضياء ساطعا  
في حياتي

إلى كل من ساندني من القريب و البعيد من أصدقاء و زملاء و أقارب  
حتى ولو بالدعاء أو بكلمة طيبة

جزاكم الله خيرا

# الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

الفهرس ج

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ..... مقدمة

7..... الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

1..... تمهيد:

2..... المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

2..... المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية

9..... المطلب الثاني: خصائص اليقظة الاستراتيجية ومصطلحات قريبة منها

14..... المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

17..... المبحث الثاني: سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية

17..... المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها

23..... المطلب الثاني: معالجة المعلومات المجمعة

25..... المطلب الثالث: معوقات اليقظة الاستراتيجية

28 ..... الخلاصة

## 29 ..... الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة البنكية

30 ..... تمهيد:

31 ..... المبحث الأول: ماهية الاداء

31 ..... المطلب الأول: مفهوم الأداء

36 ..... المطلب الثاني: مصطلحات قريبة من الأداء

38 ..... المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

41 ..... المبحث الثاني: تقييم الاداء

41 ..... المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهميته

47 ..... المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء

48 ..... المطلب الثالث: معوقات و الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء

51 ..... خلاصة:

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

52 .....

53 ..... تمهيد:

54 ..... المبحث الأول: نظرة عامة لعينة الدراسة

54 ..... المطلب الأول : عموميات عن بنك BNA وبنك BADR

56 ..... المطلب الثاني: عموميات عن بنك CPA وبنك CNEP

59 ..... المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

61 ..... المبحث الثاني: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير نظام الأداء البنكي

61	المطلب الأول: دراسة ثبات وصدق الإستهيين
63	المطلب الثاني: دراسة وصفية للعينه
68	المطلب الثالث: إستجابات الأفراد وإختبار الفرضيات
71	خلاصة
73	الخاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع
88	ملخص الدراسة

# قائمة الجداول

- الجدول رقم (01-03): سلم ريكارت الخماسي ..... 60
- الجدول رقم: (02-03) صدق وثبات الإستیان ..... 61
- الجدول (03-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي ..... 65
- الجدول رقم: (04-03) إستجابات الأفراد للمحور الثاني (اليقظة الاستراتيجية) ..... 69
- الجدول رقم: (05-03) إستجابات الأفراد للمحور الثالث (مستوى الأداء البنكي) ..... 69
- الجدول رقم: (06-03) إختبار t للعينة الواحدة ..... 70
- الجدول رقم: (07-03) إختبار t للعينة الواحدة ..... 71

# قائمة الأشكال

- الشكل رقم: (01-01): تطور المصطلحات الأنجلوسكسونية و الفرنكوفونية. .... 7
- الشكل رقم: (02-01) علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية ..... 13
- الشكل رقم: (03-01) مصادر معلومات اليقظة الميدانية بتقدير (الحجم والقيمة) ..... 22
- الشكل رقم: (01-02) الاداء من منظور الكفاءة والفعالية. .... 38
- الشكل رقم: (02-02): أهمية تقييم الأداء ..... 43
- الشكل رقم: (01-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ..... 63
- الشكل رقم: (02-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 64
- الشكل رقم: (03-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي ..... 66
- الشكل رقم: (04-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة ..... 67
- الشكل رقم: (05-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع البنك ..... 68

# مقدمة

### مقدمة:

أصبح نجاح المؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة بمختلف أحجامها، أنواعها ، نشاطها وإمكانياتها ، تركز بشكل كبير على نشاط البحث والتطوير، وإسهامات المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة بتطوير منتجات، أو بخلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتج جديد ومميز أو بديل ، فضلا عن إيجاد تكنولوجيا جديدة كل ذلك يمدّها بالتفوق على باقي منافسيها وكذا تحقيق جودة لمنتجاتها كما يحقق فعالية أكثر في أداء أعمالها بكفاءة.

كما أن بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، إضافة إلى التحديات السابقة، جعلت المؤسسة مطالبة بضرورة فهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها الخارجية، وذلك قصد الاستفادة من الفرص التي تطرحها وتجنب التهديدات. وحتى يتم فهم هذه العلاقة ينبغي على المؤسسة رصد بيئة الأعمال بصورة متواصلة، أي جمع معلومات عن كل ما هو جديد وتوقع ما سيستجد في محيطها، ومن ثم يصبح الحذر واليقظة الاستراتيجية عامل أساسي لتكيف المؤسسة مع التغيرات ونجاحها.

لذلك أصبحت اليقظة الاستراتيجية ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال المؤسسة، عن المنافسين، العملاء، التكنولوجيا وفي جوانب عديدة: المنتجات، الاستراتيجيات، التكنولوجيات المستعملة، وبصفة عامة كل ما يؤثر على التنافس .

إن المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية لذلك أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة.

### 1-الإشكالية:

مما سبق يتضح أن تحقيق أهم هدف لأي مؤسسة اقتصادية والمتعلق بتحقيق البقاء والاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها لحلول علمية تمكنها من الفهم الدقيق لعلاقة التأثير والتأثر التي تجمعها بمحيطها الخارجي، كما يتوقف على إيجادها لآلية ناجعة وفعالة تسمح لها من جهة بالمراقبة المستمرة لعناصر هذا المحيط، ومن جهة أخرى بتوقع اتجاه هذه العلاقة وحساب درجة التأثير مسبقاً، أي عليها تبني فلسفة اليقظة الاستراتيجية.

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل وتطوير الأداء البنكي؟

### 2- الأسئلة الفرعية

- ما مفهوم اليقظة الاستراتيجية؟
- ما هو مفهوم الأداء؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الأداء؟
- كيف يتم تقييم الأداء؟
- ما مدى إدراك البنوك لمفهوم اليقظة الاستراتيجية؟

### 3- الفرضيات:

- تمارس البنوك اليقظة الاستراتيجية؛
- تؤثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء البنكي.

### 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

### أ- أسباب ذاتية:

تزويد المكتبة بهذا البحث نظرا لندرة البحوث فيه

تناسب التخصص مع الموضوع محل الدراسة

### ب- أسباب موضوعية:

- تعدد اليقظة الاستراتيجية والأداء من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة ؛

- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك و تبني اليقظة الاستراتيجية في البنوك ؛

- التحسيس بالدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء البنوك؛

### 5- صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية:

- قلة الكتب والأبحاث حول موضوع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر؛

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بمجهر الموضوع خاصة على مستوى المكتبة؛

### 6- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في إظهار واقع تبني اليقظة الاستراتيجية من طرف البنوك التجارية ؛

- يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية مساعد للمؤسسات المصرفية في التحليل الإستراتيجي لبيئتها

الخارجية من أجل معرفة الفرص والتهديدات التي بانتظارها؛

- دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة ؛

- إيضاح أهمية وضرورة وجود ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات؛

### 7- أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي من إجراء هذا البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء البنكي؛

الوقوف على مستوى ممارسة بعض البنوك الجزائرية لليقظة الاستراتيجية.

محاولة إبراز دور اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة البنكية؛

تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال؛

محاولة تحسيس البنوك الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في أداء البنك.

### 8- الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب ، ومذكرات ، وأطروحات الدكتوراه، ومقالات وملتقيات والمجلات علمية.

**1-دراسة طجين العالية :** دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر " دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.

لقد جاءت هذه الدراسة من اجل التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية، استخلصت الدراسة بتوصية العمل على نشر ثقافة اليقظة داخل محيط المؤسسة ضرورة اهتمام بالبيئة الخارجية، ضرورة توعية الإدارة العليا بأهمية تقبل فكرة إنشاء مصلحة لليقظة الاستراتيجية.

2-دراسة احمد بن خليفة : دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية " دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث استخلصت هذه الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، المعالجة، التحليل، ونشر المعلومات الاستراتيجية وتنافسية، ومن اجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وهي تتميز بعدة خصائص تتمثل في أنها استراتيجية، تطوعية، ذكاء جماعي، وتوقع.

### 9- حدود الدراسة:

الحد المكاني: تم اختيار مجموعة من المؤسسات البنكية بمدينة تيارت (BNA CPA CNEP BADR)

الحد الزمني: تمت الدراسة خلال فترة الممتدة بين شهر أفريل وشهر ماي 2022.

### 10- تقسيمات الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول بحيث يتطرق الفصل الأول إلى أساسيات اليقظة الاستراتيجية مفهومها، مراحلها، أهميتها في المؤسسة، مكوناتها، أي سيكون جامعا للإطار النظري حول اليقظة الاستراتيجية.

بينما يتناول الفصل الثاني مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وسوف نتطرق أيضا إلى تقييم الأداء من مفهوم وأهمية وطرق تقييم، أي سيكون جامعا لماهية الأداء في المؤسسة.

في حين خصص الفصل الثالث لإسقاط الإطار النظري على واقع بعض المؤسسات البنكية. ثم نتطرق إلى عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفي الأخير يعرض النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

### تمهيد:

اليقظة الاستراتيجية مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل جمع المعطيات، استخراج المعلومات من خلال إعداد وتصميم نظام معلومات داخلي وخارجي ومتابعة مصادر مختلف المعلومات، والاستفادة منها في الوقت المناسب. كما تعد من أهم السبل لتدعيم مصادر معلومات المؤسسة وقدرت على تحسين أداء المؤسسة .

ولتوضيح هذ أكثر عملنا على تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين:

**المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية**

**المبحث الثاني: سيرورة اليقظة الاستراتيجية**

### المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية عملية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي لتنافس، تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على بيئتها تأخذ منها وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمر ضروري يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من التيقظ والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة الاستراتيجية وفي هذا البحث سنتطرق إلى نشأة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية أهدافها وأهميتها وكذلك خصائص التي تتسم بها اليقظة والمصطلحات القريبة منها.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية

لقد مرت اليقظة الاستراتيجية بعدة تطورات تاريخية ، فمصطلح اليقظة الاستراتيجية حديث النشأة وتطور في مجال إدارة الأعمال، وارتبط ارتباطا وثيقا بمراقبة وتحليل أحداث المحيط، بغرض الحصول على المعلومات وقد اخذ مؤخرا بعدا استراتيجيا، فاليقظة الاستراتيجية هي السيطرة المعلوماتية، التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة وتقليل الأخطار.

### أولا: نشأة اليقظة الاستراتيجية

ترجع جذور اليقظة إلى العالمين المختلفين هما الدولة الأنجلو سكسونية والأنفرنكوفونية، فالأدبيات الأنجلو سكسونية قامت بدراسة مسحية حول مفاهيم متعلقة برقابة المحيط باليقظة والذكاء الاقتصادي، تعتبر هذه الأبعاد مختلفة لمفهوم المسح الذي تطور خلال العديد من السنوات ويقابله مصطلح محيط المؤسسة عند

الفرنك فونين ثم ترجم Aguilar في كتابه إلى "رادار" ليوضح انه على المؤسسة وضع نظام للمسح من أجل حماية محيطها.

### 1- مرحلة الستينات:

برزت هذه المرحلة بأعمال Aguilar والعديد من المؤلفين اهتموا بهذا النشاط من اجل إدارة المحيط أبهم (Amsoff.Etzioni.Hambick.Godivalla.Boumar)<sup>1</sup>

فجد Aguilar هو أول من اهتم بعملية Balayage محيط المؤسسة حيث ترجمها إلى المسح، وكما تطرق في كتابه "مسح بيئة الأعمال" الى عبارة "ردار"<sup>2</sup> وأهميته بكونه: "يسمح بالحيازة على المعلومات، وتوضيح الأحداث، الاتجاهات، والتفاعلات الجارية في البيئة، مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تتيحها".

وان كان Aguilar لم يشر إلى طبيعة هذا الرادار ولا لكيفية تشغيله و تفعيله إلا أن أبحاثه تعتبر رائدة في هذا المجال، اهتمت بالبيئة في عمومها دون التركيز على جانب واحد من جوانبها.<sup>3</sup>

في هذه المرحلة كانت بداية المسح أي مرحلة الملاحظة والتقييم البيئي بالإعتماد على مصادر واستخدام البيانات العلمية، والمؤسسة في هذا المستوى تسعى إلى الذكاء البيئي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> اليمين فالتنه: اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص 43.

<sup>2</sup> العالية طحين: دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش ، مذكره مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 04.

<sup>3</sup> احمد بن خليفة: دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم في علوم التسيير تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 74.

<sup>4</sup> العالية طحين: مرجع نفسه، ص 04.

### 2- مرحلة السبعينات:

هي مرحلة الظهور عند كل من الانجلو سكسونية والفرنكوفونية، وفيها ظهرت أبحاث Anisoft سنة 1975 في مقاله المشهور

"Managing strategie surprise by response to weak "

والذي أكد أهمية رادار المؤسسة مثل Aguilar فقد أطلق عليه فيما بعد نظام رادار الرقابة ، يقوم هذا النظام برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانبها المحيط التنافسية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية،... الخ تأكيداً منه على أهمية هذه الإشارات في تفادي ما سماه بالمفاجآت الاستراتيجية<sup>1</sup>، مدعماً رأيه بالظروف التي سادت في تلك الفترة خاصة الأزمة البترولية 1973 والتي برزت انعكاسات البيئة المضطربة على المؤسسة، ليصل بذلك إلى نتيجة أساسية مفادها أن البيئة غير مستقرة لا تسمح بالاعتماد على تنبؤات ثم إعدادها على أساس معطيات الماضي، ذلك أن الحاضر والمستقبل لا يمكن أن يكونا امتداد للماضي فان ما يميزها هو التغير وللاستمرارية<sup>2</sup>.

### 3- مرحلة الثمانينات:

هذه المرحلة عرفت عند الانجلو سكسونية بمرحلة النضج أما عند الفرنكوفونية فهي لا زالت مرحلة الظهور، وعرفت هذه المرحلة بظهور العديد من مصطلحات التي تتعلق باليقظة الاستراتيجية منها الذكاء التنافسي ، وذكاء الأعمال... الخ، في هذه المرحلة كذلك برزت بعض الأبحاث الفرنسية كأبحاث ( Seigle.Martea.Lesca ) .

اليمين فالتة : مرجع سبق ذكره، ص: 44<sup>1</sup>

<sup>2</sup> احمد بن خليفة: مرجع سبق ذكره، ص: 75

منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتماما كبيرا عند الباحثين الاقتصاديين.

دعا Aguilar إلى ضرورة وضع نظام مسح المحيط أطلق عليه Parter سنة 1980 بنظام الذكاء التنافسي، مثلت هذه العملية عند البعض جوهرية "اليقظة"، فهي عملية منظمة للبحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومة، التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية. لأن هذه العملية تسمح بإتاحة المعلومات الحالية أو استباقية في الوقت الحقيقي، فقد جاءت عند الآخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الأعمال.<sup>1</sup>

في هذه المرحلة نجد أن الأبحاث تجاوزت مرحلة البحث عن المعلومة الخارجية إلى مرحلة معالجة هذه المعلومة ( ترتيب، تصنيف، علاقات، وكيفية إيصالها لمنفذي القرار...) نستخلص في هذه المرحلة ظهور علاقة بين الصياغة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى فإننا لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن هذه الفترة هي فترة بروز مصطلح الذكاء للدلالة على مراقبة المنافسة والبيئة بشكل عام.<sup>2</sup>

#### 4- مرحلة التسعينات:

هذه المرحلة هي مرحلة النضج في كل من المفهومين الانجلو سكسونية والفرنكوفونية إلا أن هذه الأخيرة عند المسح لأدبياتها حول ذات المفاهيم تمكنت من إحصاء العديد من المصطلحات إلا أن الأكثر استعمالا في هذه الدراسة هي اليقظة وذكاء الاقتصادي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> اليمين فالتة: مرجع سبق ذكره،ص:44

<sup>2</sup> احمد بن خليفة: مرجع سبق ذكره،ص:75.

<sup>3</sup> اليمين فالتة: مرجع سبق ذكره،ص:45.

ارتكز اهتمام الباحثين في هذه الفترة على استعمالات اليقظة الاستراتيجية أهدافها وأساليب تطبيقها، فبعد ما كانت مجرد وظيفة دفاعية أصبح لديها بعد هجومي وهذا كنتيجة حتمية لظهور ما يعرف بالحرب الاقتصادية.

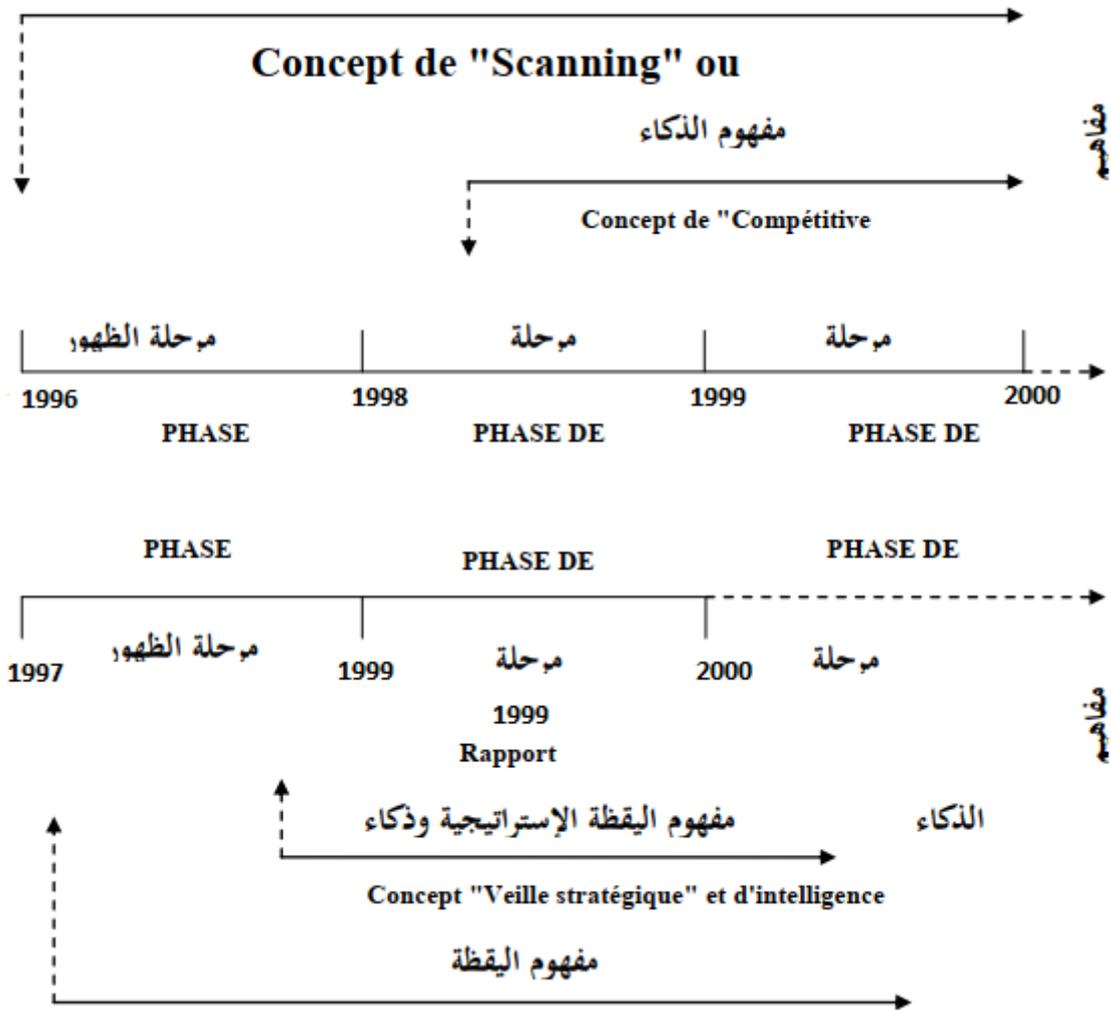
### 5- مرحلة آخر التسعينات إلى يومنا هذا:

وهي مرحلة التوطيد في كل من المفهومين الانجلو سكسونية و الفرنكوفونية، هذه الفترة شهدت ظهور مفاهيم جديدة كإدارة المعرفة، العمل الجماعي، تطور الشبكات وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام، أكثر من أي وقت مضى أصبحت تتقارب أكثر فأكثر بحيث يصعب التمييز بينها نظرا لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومة الخارجية مصطلح الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي ويقصد به المسار المهيكل للبحث، جمع، معالجة المعلومات، ونشر المعارف المفيدة في إطار الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة .

ما يهدف إليه هذا النشاط هو تحقيق الأسبقية في اكتشاف الفرص والتهديدات وبالتالي المبادرة باتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تساعد وتدعم القرارات الاستراتيجية وتحسين أداء وتنافسية المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد بن خليفة: مرجع سبق ذكره، ص76.

الشكل رقم: (01-01): تطور المصطلحات الأنجلوسكسونية و الفرنكوفونية.



اليمين فالتة: اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص43

ثانيا: تعريف اليقظة الاستراتيجية

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه من طرف الباحثين لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وهذا نظرا لكونه مصطلحا حديث النشأة، حيث تتميز اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، والتي تختص بالاستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاط المؤسسة، ومن التعاريف التي عرفت بها اليقظة الاستراتيجية ما يلي:

### 1- تعريف Jean Michel Ribault:

اليقظة الاستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة.<sup>1</sup>

وقد عرفها أيضا على أنها: "المراقبة الشاملة الذكية لبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يتركز عليها مستقبل المؤسسة".<sup>2</sup>

### 2- تعريف مصطفى بوروبي:

اليقظة الاستراتيجية هي طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الاشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية.<sup>3</sup>

### 3- تعريف هيمبارت ليسكا:

يرى أنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها

<sup>1</sup> بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى 13 اقتصادية بوهران، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 15.04.2009، ص6.

<sup>2</sup> العالية طحين: مرجع سبق ذكره، ص08

<sup>3</sup> عالوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010\_2011، ص82

في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر وعدم يقين.<sup>1</sup>

### 4- تعريف دفيد كوندل وستافان جوس

يشير إلى أن اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لتحديد التهديدات والفرص المتاحة، حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية أو على القرارات المهمة.<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي ذلك التفتن الذي يفرض الحاجة إلى وضع نموذج جديد لتسيير المعلومات والإشارات الضعيفة التي تقاس بوجودها لا بكمها، من أجل رفع الستار على الفرص المتاحة ضمن بيئة المؤسسة أو التهديدات التي تتعقب طريقها.

### المطلب الثاني: خصائص اليقظة الاستراتيجية ومصطلحات قريبة منها

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم المميزات والمزايا والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لامييه حليمي: دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوفرة بومرداس، 2008/2009، ص17

<sup>2</sup> اشرف عقون و محمد هبول: اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص 03

<sup>3</sup> عباس فهيم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008\_2009، ص52

أولاً: خصائص اليقظة الاستراتيجية

### 1- الاستراتيجية:

مفهوم لا يؤخذ بالمعنى الآني أو الحالي، ويستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الاستراتيجية ليست مرتبطة بالعمليات الجارية والرائجة أو المذكورة، وكان لها نموذج مفحوص ومقيم بفعل التجربة، أي أن المعلومات المستعملة في اليقظة الاستراتيجية يجب أن تتميز بالإبداع، الندرة وعدم التكرار، وذلك للوصول إلى اتخاذ قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة.

### 2- المحيط:

هو العنصر الأساسي لليقظة الاستراتيجية، فمنه نستمد المواد الأولى والخام لقيامه، وبحكم أنه مكون من عدة عوامل مؤثرة فيه بالدرجة الأولى.

### 3- التطوعية:

اليقظة الاستراتيجية لا يمكن حدها بالمتابعة السلبية ولكنها إبداعية وتطوعية، أي لا تلجأ إلى المعلومات البسيطة ولكن تستلزم اليقظة والانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس، أي من الممكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية برادار طائرة حربية فيجب عليها التفطن للصواريخ على بعد مسافة أمان للتمكن من مراوغتها.

### 4- إنشاء الإبداع:

يتركز مضمون اليقظة الاستراتيجية على الإبداع في تفسير إشارات الانذار المبكرة الضعيفة، وذلك بوضع فرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إدارية. وتكمن جودة هذه الفرضيات على جودة الإشارات والمعلومات المنتقاة وكذا تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية التفسير وخبرتهم، وأيضا المعلومات المخزنة ضمن ذاكرة المؤسسة.

### 5- التوقع:

يقصد به أن اليقظة الاستراتيجية تؤكد عملية التوقع والتنبؤ وكشف التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحصل في محيط المؤسسة وفي هذا الإطار نميز بين طريقتين للتوضيحات المستقبلية:

• **الطريقة الأولى:** مبنية أساسا على المعلومات القبلية للمؤسسة المكتسبة من الفترات الماضية والقيام على أساسها بتقديرات استقرائية، إذا فهو ليس مكيفا للقيام بالتنبؤات للتغيرات الكبيرة.

• **الطريقة الثانية:** تقوم على أساس البحث عن الاشارات الضعيفة التي قد تعلن عن التغيرات الجديدة حسب ما جاء في كتاب "Capter les tendances" فقد أوصى كل منظمة أو مؤسسة بوضع "صندوق أحداث" ويقوم كل فرد في هذه المنظمة بوضع الاشارات الضعيفة والاتجاهات المستقبلية التي يلاحظها من خلال قراءاته أو معلومات أخرى، فهذا يساعد الأفراد داخل المنظمة على الاحساس بكونهم عناصر فعالة بالمنظمة ويتم في نفس الوقت نسج شبكة راصدين للمنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: مصطلحات قريبة من اليقظة الاستراتيجية

هناك العديد من المصطلحات القريبة والمرتبطة باليقظة الاستراتيجية كثيرا ما يتم الخلط بين اليقظة الاستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات. حيث يعبر عن كل من الذكاء الاقتصادي، والتجسس الاقتصادي على انه ذلك النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على المعلومات المطلوبة، إلا أنها تختلف عن اليقظة الاستراتيجية في:

<sup>1</sup> Dominique cuvillier, **Capter les tendances (Observer le présent, anticiper l'avenir)**, DUNOD mars 4334 – paris, p34.

### 1- الذكاء الاقتصادي:

ظهر أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من طرف François Jakobia سنة 1914 في تقرير "الذكاء الاقتصادي والاستراتيجية للمؤسسة" بواسطة ملف فرنسي ترأسه Martre، حيث نص على "أن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة النشاطات المنسقة للبحث، المعالجة والتوزيع، لاستغلال المعلومات المقيدة من طرف الأعدان الاقتصاديين".<sup>1</sup>

وقد عرفه Alain Juillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2002 على أنه "يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الاستراتيجية لجميع الأعدان الاقتصاديين، من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي، أمن المؤسسات وتعزيز سياسة التأثير".

فالذكاء الاقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يضعها تحت تصرف المقررين في المنظمة في الوقت المناسب، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.<sup>2</sup>

اليقظة الاستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات، كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة الاقتصادية من التموّج في بيئتها.<sup>3</sup>

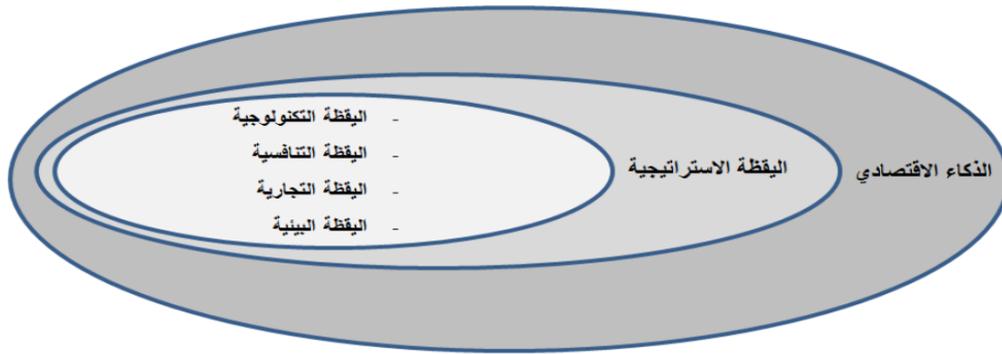
<sup>1</sup> F 4 Bournois4 PJ Romani, *l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, paris, 2000, P2

<sup>2</sup> بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد العوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، ص43

<sup>3</sup> اشرف عقون و محمد هبول: مرجع سبق ذكره، ص04

من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الاستراتيجية هي جزء من الكل وهو الذكاء الاقتصادي، أي الذكاء اشمال من اليقظة حيث تطبيق هذه الأخيرة يكون على مستوى الجزئي (المؤسسة)، أما الذكاء فيكون على المستوى الكلي (الدولة) والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم: (01-02) علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الاستراتيجية



**Source:** La veille Stratégique que du concept à la pratique –Note de synthèse de l’institut Atlantique d’Aménagement de territoire (IAAT), Juin 2005, P 06

### 2-التجسس الاقتصادي:

كل من اليقظة الاستراتيجية والتجسس الاقتصادي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير أن اليقظة الاستراتيجية تختلف عن التجسس الاقتصادي في مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية اليقظة الاستراتيجية، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية التجسس الاقتصادي<sup>1</sup>، فهذا الأخير في مفهومه لا يختلف عن التجسس العسكري فكلاهما يستهدف الحصول على معلومات في سرية وهذه المعلومات تكون

<sup>1</sup> اشراف عقون و محمد هبول: مرجع سبق ذكره، ص04

خاصة بالطرف الآخر والذي يسعى جاهدا إلى أن تكون هذه المعلومة في سرية حيث ان هذه المعلومة هي ما يطمئن نجاحه ويقائه في البيئة المنافسة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للبيئة، على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح. وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة: كالتزوير والنصب والتلفيق كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وتحسن التوقع بتطوراتها، لا بد أن تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار، ومن هنا تظهر اليقظة التي تمكن المؤسسة من مراقبته المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب، فاليقظة إذن تمثل منطلقا هاما لاتخاذ القرار وتلعب دورا معتبرا في تسيير المؤسسات بمساهمتها في اتخاذ القرارات، فاليقظة تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها .

### أولا: أهمية اليقظة الاستراتيجية:

وتتجلى هذه الأهمية للمؤسسة بتحقيق المزايا التنافسية و هذه بعضها:<sup>2</sup>

- اكتساب أسواق جديدة و موطن قوة من اجل معرفة معمقة للأسواق المنافسة طرح سلعتها وخدمتها في السوق؛

<sup>1</sup> احمد بوربالة: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة-"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014/2015، ص08

<sup>2</sup> عفاف قرارش: تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة " دراسة حالة مؤسسة PANELLI، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الرابع : نظام المعلومات. اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص09

- الحصول على مورد وافر من المعارف أو الخيارات، الاقتصاد في الموارد لان التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا؛

- ضمان الاستجابة الجديدة لحاجات الزبون والوعي في اتخاذ القرارات؛

- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛

- اليقظة الاستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات أو التغيرات المفاجئة؛

- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية؛

- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة ومساعدة اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها وإيجاد شركاء جدد، تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.

ثانيا: أهداف اليقظة الاستراتيجية:

تهدف اليقظة الاستراتيجية الى: <sup>1</sup>

- تسمح اليقظة من الناحية المالية لتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته؛

- تسمح بمرور جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة متواصلة لبيئتها؛

<sup>1</sup> عديمة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس، مذكرة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013 ص81.

- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

كما تهدف أيضا الى: <sup>1</sup>

- إكتشاف وتحليل كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة (الإنتاج، البحث والتطوير، الشركاء... الخ).

- إستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

- حل المعضلات التي تواجه المؤسسة وتدعيم القرارات.

- البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.

<sup>1</sup>إلياس بوسلهام ، عماد الدين بوسماط ، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماستر اقتصاد وادارة المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2018/ 2019 ص35.

### المبحث الثاني: سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية

تمثل المعلومة في وقتنا الحالي موردا أساسيا للمؤسسة كونها تساعد على التنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة الخارجي، و للحصول على هذه المعلومات يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل عملية البحث عن المعلومة في أسرع وقت، وقد اختلف الباحثون في تصنيف مراحل اليقظة الاستراتيجية ولكن تكاد في مجملها أن تتفق في تفصيل مراحل اليقظة مع بعض الخصوصيات.

### المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية ومصادرها

تلعب معلومة دورا مهما في اتخاذ القرارات كما انها مهمة لتعرف على التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وفي هذا المطلب سوف نتطرق الى معلومات اليقظة الاستراتيجية، أنواعها ومصادرها.

### أولا: معلومات اليقظة

تعتبر المعلومات جوهرها أساسي لليقظة الاستراتيجية، وهذا من خلال تحصيل المؤسسة على معلومات التي تساعد على التعرف بأهم المتغيرات التي تحدث في

محيطها الخارجي خاصة المعلومات التي تنبئها بما سيحدث مستقبلا. وهنا يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية وهي أربعة:

### 1- معلومات التحكم:

تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وهي ذات أهمية بالغة، تساعد على تحسين الأداء من خلال المقارنة، تسيير من خلال طرق النظم المعلوماتية، لكنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية، وهي معلومات مدعمة فقط.<sup>1</sup>

### 2- معلومات المحتملة:

حيث تخبر عن قدرات متعاملي المحيط الخارجي للمؤسسة، يستحسن وضعها تحت المتابعة النشطة.<sup>2</sup>

### 3- معلومات التأثير:

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة للأفراد والمجموعات خارج المنظمة، وتبقى هي الأخيرة مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.<sup>3</sup>

### 4- علامات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة):

تمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي،

<sup>1</sup> عفاف قرأش: مرجع سبق ذكره، ص 08

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء تلياني ومريم نسرين بوقريو: تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي "جامعة كونستانس بألمانيا وكواري بأستراليا كنموذج"، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الرابع نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص 04.

<sup>3</sup> أميرة محاط: أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميله"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 12

وهي تعبير عن التطورات التي لم تتحقق تماما و إنما نبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، وهي المعلومات التي تقدم تفسير يقودنا إلى الاعتقاد بأنه يمكن أن تبدأ في بيئة المؤسسة أحداث من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على عملها، وإشارات الإنذار المبكر غالبا ما تكون نتيجة للتفسير الناتج عن الإشارات الضعيفة، فقد كان من الضروري الاستباقية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مصادر اليقظة الاستراتيجية:

إن التطور الحاصل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وزيادة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية والعوامل المنظمة لتفعيل أداء اليقظة، بل يجب الاعتماد على مجموعة من الوسائل الناجحة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها وأداء دورها على أحسن وجه، وهذا عرض لأهم مصادر اليقظة.

### 1- المصادر الالكترونية (الأنترنت) :

وهي شبكة المعلومات الالكترونية، تحمل اسم مجموعة عالمية من مصادر المعلومات جمع بينها أنظمة اتصالات الكترونية تستخدم لنقل البيانات. تتمثل خدمات البريد الالكتروني التي يمكن أن تشغيلها المؤسسة في:

**1-1- البريد الإلكتروني Email:** يستخدم في إرسال واستقبال الرسائل الالكترونية مع إمكانية إرسال رسائله إلى أعداد كبيرة من العناوين بمنتهى السهولة، فهو أقل كلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اشراف عقون و محمد هبول: مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> اشراف عقون و محمد هبول: مرجع سبق ذكره، ص16.

**1-2- شبكة العنكبوتية العالمية:** يطلق عليها خدمة الواب وهي من أهم خدمات الأنترنت حيث ترتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العالمية والصناعية والتجارية والحكومية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.<sup>1</sup>

**1-3- التهاور الآني Chat:** وتتيح هذه الخدمة الاتصال والنقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر التبادل العبارات فورا على الخطة.<sup>2</sup>

**1-4- بروتوكول FTP:** وهو يمثل واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الأنترنت، ويوفر طريقة للولوج إلى الحاسوب في شبكة الأنترنت بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه.

**1-5- شبكة Gopher:** توفر طريقة فعالة للإرشاد إلى المعلومات المتوفرة في الأنترنت، بواسطة قوائم وفهارس، ويتطلب استخدامها برامج ملائمة في كل من طرفي الكمبيوتر والزبون و الكمبيوتر المزود.<sup>3</sup>

كما توجد أيضا: محركات وأدلة بحث أخرى تسمح بإيجاد المعلومات في وقت قصير أشهرها "غوغل"، والاجتماعات والمؤتمرات من خلالها يستطيع مستخدمو شبكة الأنترنت أن يشاهدوا ما يعرض فيها من خلال نقل البرامج بالصوت والصورة عبر الشبكة بكل سهولة، ومواقع الوسائط الاجتماعية يتم فيها تبادل الأخبار بين أفراد المجتمع مثل الفيسبوك، التوتير، اليوتيوب التي أصبحت تمثل رمز السلطة في السوق، خصوصا لمراقبة ما يقال عن العلامة التجارية للمؤسسة، فهي من أكثر وسائل الإعلام أهمية الآن.

<sup>1</sup> العالية طحين: مرجع سبق ذكره،ص:35

<sup>2</sup> قولجيل نور العابدين: مرجع سبق ذكره،ص:67

<sup>3</sup> اشرف عقون و محمد هبول: المرجع سبق ذكره،ص:16

### 2- البرمجيات:

وهي مجموعة من البرامج الجاهزة و المصممة وفقا لاحتياجات مستخدم الحاسوب الآلي، وتتولى القيام بالمهام المطلوبة مع البيانات المتوفرة في الحاسوب الآلي.<sup>1</sup>

### 3- بنوك المعلومات:

هذا النوع ظهر حديثا والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها، كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.<sup>2</sup>

### 4- الأجهزة والمعدات:

هي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبتها للمستخدم وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.<sup>3</sup>

### 5- الوثائق:

تدعى اليقظة الوثائقية، تتمثل في الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، التقارير، الكتب، المعلومات القانونية والدراسات العامة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العالية طحين: مرجع سبق ذكره،ص:34

<sup>2</sup> العالية طحين: مرجع سبق ذكره،ص:34

<sup>3</sup> أميرة محاط: مرجع سبق ذكره،ص:17

<sup>4</sup> فاطمة الزهراء تليلاي ومريم نسرين بوقريو: مرجع سبق ذكره،ص:11

6- الميدان:

قد طرح مكتب AFNOR تقسيم حديث للمعلومات يركز هذا التقسيم على حسب إمكانية الحصول عليها كالتالي:<sup>1</sup>

**6-1- المعلومات البيضاء :** سميت بهذا الاسم لسهولة الحصول عليها ومشروعيتها (لا يترتب عنها مشاكل قانونية) مصدر هذه المعلومات رسمي، وهي متواجدة بإمكانات كبيرة تصل إلى 80% لكن قيمتها لا تتعدى 15%.

**6-2- المعلومات الرمادية:** يتميز هذا المصدر بصعوبة الحصول على المعلومات، تتوفر بحجم 15% ولكن قيمتها تبلغ 80% من المعلومات المهمة.

**6-3- المعلومات السوداء:** معلومات هذا المصدر سرية ومحمية من طرف القانون، يستغرق الحصول عليها مدة أكبر وهي مخصصة لأشخاص محددين، وتمثل 5% من المعلومات المتاحة.

الشكل رقم: (01-03) مصادر معلومات اليقظة الميدانية بتقدير (الحجم والقيمة)

الحجم	القيمة
5%	80%
15%	15%
80%	5%

الجوسسة الابتزاز الرشوة	الندوات، المؤتمرات، المحاضرات المنافسون، الموردون، الأبحاث، المجلات، المعارض الدولية.	وثائق اولية، وسائل الإعلام، بنك المعطيات، الصحافة، الكتب.
-------------------------------	---	---

المصدر: الامية لاميه حليمي: دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوفرة بومرداس، 2008/2009، ص:34.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص11

### المطلب الثاني: معالجة المعلومات المجمعة

من الصعب أبراز أهم الحلقات الترابطية والمتسلسلة لمكونات عملية اليقظة، لذا فقد اختلف الباحثون في عملية تقسيمها بين المراحل والخطوات والفترة الزمنية، حيث هنا اختلفت نماذج اليقظة ونتطرق في بحثنا هذا الى نموذج Verna Gérard ، تم وضع هذا النموذج من طرف Gerard Verna ويسمى بنموذج الزمنين لأنه ينظر لليقظة على أنها عملية تتم عبر زمنين يتكون كل زمن من ثلاث عمليات فرعية يتعلق الأول برقابة وحراسة مصادر المعلومات بينما يخص الثاني لاستغلال المعلومات

#### أولا :الزمن الأول ( زمن الحراسة)

يرتبط هذا الزمن بحراسة محيط المؤسسة ومراقبة أحداثها ومتابعة المصادر المناسبة للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، يتكون الزمن الاول من ثلاث عمليات أساسية وهي:

**1-عملية البحث عن المعلومات :** هذه العملية تقوم بمعرفة البيئة وتحديد الحاجيات من المعلومات و مكان وجود المعلومات وكذا تحديد مصدرها ومعرفة ضمن أي حامل متواجدة به والشكل الذي تأخذه ، وكل هذا يتطلب بدوره الرقابة الدائمة للمحيط والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة وتحديد المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

**2-عملية جمع المعلومات:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة ؟ وبصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات اللازمة والضرورية من المكان المناسب وفي الوقت المناسب لكي يتم

<sup>1</sup> لامية حللمي:مرجع سبق ذكره،ص38

نشرها في المؤسسة إما في شكلها الخام على مستعملها أو تخزينها في قاعدة البيانات للمؤسسة.<sup>1</sup>

**3- عملية بث المعلومات:** في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقالها ومعالجتها والخروج بالمعلومات الأساسية، فلا معنى للمعلومات إذا تم تخزينها من دون استعمالها، حيث لا بد من نشر المعلومات و استخدامها.<sup>2</sup>

تلعب هذه عملية دورا هاما في فعالية اليقظة و تعتبر خطوة حاسمة فيها من خلال تتمين الخطوات السابقة و تفعيل الخطوات اللاحقة وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات كثيرا في نشر وتخزين واستخلاص المعلومات المناسبة فهي داعمة لتبادل ونقل البيانات من جهة وتوليد المعلومات الهامة من خلال التنقيب في قواعد البيانات من جهة أخرى.<sup>3</sup>

### ثانيا: الزمن الثاني (زمن الاستغلال)

يتعلق هذا الزمن بالاستعمال العقلاني للمعلومات فالمعلومة في حد ذاتها ليس لها معنى ولا قيمة حتى تتم معالجتها وتحليلها لأن ذلك سيعطي للمعلومة قيمة وأهمية أكثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و التكتيكية أيضا، حيث ان هذا الزمن هو الآخر يتكون من ثلاث عمليات وهي:<sup>4</sup>

**1- عملية معالجة المعلومات:** خلال هذه العملية يتم التعامل مع كل المعلومات المحصل عليها في شكلها الخام بغرض انتقاء المناسب منها فقط والتي يمكن الاعتماد عليها لاستصدار أي قرار فقد تعتبر معلومة ما بأنها ذات أهمية بالنسبة لشخص ما وقد لا تكون كذلك بالنسبة لشخص آخر ولا تعطي الدلالة الكافية والمؤشر الكامل

<sup>1</sup> اليمين فالتة : مرجع سبق ذكره،ص76،77

<sup>2</sup> نصيرة علاوي: اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغير في المؤسسة ، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد02،جامعة بشار، الجزائر، 2014،ص157

<sup>3</sup> اليمين فالتة : مرجع سبق ذكره،ص78

<sup>4</sup> المرجع نفسه،ص78

بالنسبة له. لذا يجب أن توضع في سياقها لكي يكون لها معنى وفائدة وتضفي قيمة إضافية لعملية اتخاذ القرار عندما تعالج وتتحول إلى معلومة مفيدة.<sup>1</sup>

**2- عملية تحليل المعلومات :** في هذه العملية يتم تصفية المعلومات وتحليلها بشكل ملائم يجعلها تحدد المعلومات المفيدة والتي يجب معالجتها بطرق ووسائل متطورة، للحصول في الأخير على معلومات في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية.<sup>2</sup> ففي هذه العملية تتم تصفية (Filtrage) البيانات التي تم جمعها سابقا للتأكد من صحتها قبل استعمالها وخلوها من الأخطاء والتشويش وبالتالي إما أن يتم رفضها لعدم سلامتها أو أنه يتم قبولها.

**3- عملية استعمال المعلومات:** حتى تكون القرارات المتخذة في المؤسسة أكثر رشادة وعقلانية فإنه يجب أن يتم خلال هذه العملية التوظيف العلمي والعملية للمعلومات التي تم تثبيتها والتأكد من سلامتها من طرف المكلفين باليقظة في عملية اتخاذ القرارات والغاية الرئيسية من وراء ذلك هو تحسين السلوك الاستراتيجي للمؤسسة أثناء تعاملها مع أحداث المحيط.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: معوقات اليقظة الاستراتيجية

تواجه المؤسسة العديد من الصعوبات والعراقيل التي تؤثر سلبا على أداء اليقظة وتحول دون تفعيل دورها، هذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى تنافسية المؤسسة، لذلك يجب على المؤسسة القيام بتشخيص دقيق لهذه الصعوبات والعمل على إيجاد حلول مناسبة كفيلة بالتغلب عليها وتحقيق مستوى عالي لليقظة .

### أولا: أنواع العراقيل

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص79، 78.

<sup>2</sup> حلبي لامية: مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>3</sup> اليمين فالتة : المرجع اعلاه، ص80، 79.

تختلف عراقيل اليقظة من مؤسسة إلى أخرى، غير أن هناك أنواعا كثيرة الانتشار في الواقع العملي عند ممارسة اليقظة منها:<sup>1</sup>

### 1- عراقيل متعلقة بالمعلومات: تتمثل فيما يلي

- الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها بالنوعية المطلوبة؛
- تداخل المعلومات الموجودة في البيئة وتشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها أو اختيار انسبها؛
- تعدد مصادر المعلومات وصعوبة تحديدها بدقة والوصول إليها؛
- سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة تتبع ومحاكاة كل المستجدات والتطورات السريعة جدا في كل المجالات.

### 2- عراقيل متعلقة بالتنظيم: نجد من بينها:

- عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب للتغيرات البيئية؛
- تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وقدرتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة؛
- سوء الاتصال الداخلي وغياب روح الجماعة مما لا يسمح بإنشاء وانتقال المعلومات بشكل جيد؛
- احتكار بعض عناصر التنظيم للمعلومة لاعتقاد أنها تمنح صاحبها القوة والسلطة.

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة: دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية " دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص فرع تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009 ص

### 3- عراقيل متعلقة بممارسات اليقظة: منها ما يلي:<sup>1</sup>

- الأداء غير التنافسي لنشاط اليقظة فيما يتعلق بأساليب الممارسة من معيار و دراسة سوق وغيرها وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المعلومات المحصل عليها؛
- الأداء السيئ لأي مرحلة من مراحل اليقظة (جمع، تحليل... نتيجة نقص إمكانيات أو عدم كفاءة القائمين بها، وهو ما يؤدي إلى الحصول على معلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز الفرص وتجنب التهديدات؛
- سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وكل الجهات المعنية في المؤسسة، أو تسخيرها لأغراض شخصية أو لصالح جهات خارجية (التجسس مثلاً)، فأهمية اليقظة لا تكمن في توفير المعلومات فقط بل في الاستخدام المناسب.

### ثانياً: مواجهة عراقيل اليقظة

- لتخفيف حدة هذه العراقيل - ولما لا القضاء عليها - وتعزيز ممارسة اليقظة، على المؤسسة السعي الجاد على القيام بما يلي:<sup>2</sup>
- نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة واعتبارها التحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح؛
- إضفاء المرونة الكافية للهيكل التنظيمية وحتى نظام اليقظة لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية وحتى الداخلية؛

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة: المرجع سبق ذكره، ص147، 146

<sup>2</sup> سهيلة بومعزة: مرجع سبق ذكره، ص147

- تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تامين روح الجماعة والعمل كفريق متكامل، فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق أداء تنافسي عالي؛
- تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح المعلومة بالانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها مع الحث على عدم الاحتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة اليقظة؛
- إتباع برامج تكوين في ممارسة اليقظة وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة، وإكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى.

### خلاصة :

انطلاقاً مما تناولناه في هذا الفصل فإن تحديد مفهوم شامل لليقظة ظل مشكلاً قائماً لم يكن من السهل حصره، رغم العديد من التعاريف واختلاف وجهات النظر بين المدرسة الفرنكوفونية و المدرسة الانجلو سكسونية، إلا أنها غالباً ما تكون اليقظة مسار معلوماتي يبدأ من رقابة المحيط إلى رصد الإشارات الضعيفة إلى أن تصل إلى تكوين رؤية واضحة للمستقبل.

من خلال البحوث التي قمنا بها لاحظنا ان المعلومة تمثل مورداً حيويًا وأساسياً في عمل اليقظة الاستراتيجية، والتي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية، حتى تصل إلى اتخاذ القرار لتتمكن اليقظة الاستراتيجية بعدها من تحقيق أهدافها وأدائها في المؤسسة بأحسن وجه.

## الفصل الثاني:

### الأداء في المؤسسة البنكية

تمهيد:

لطالما جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ، إلا أن هذا المفهوم بدقته وتفصيله لا يزال يفتح باب المساهمة ولو بقليل ومحاولة الوصول إلى الركب على طول المسافة وتقصيرها، فالتفسير والمعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا الصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه الأكبر دليل على ذلك، من هذا المنطلق تداخل المتغيرات وتسارعها وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا الدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها وإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء

### المبحث الأول: ماهية الاداء

إن الأداء من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وكان اهتمام العديد من الباحثين في دراستهم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى تعريف محدد له، وهذا لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذلك لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها ومن هذا المنطلق سنذكر أبرز المفاهيم الأداء وتطوره عبر الزمن والعوامل المؤثرة عليه و المصطلحات التي لها علاقة بالأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

مهما كان حجم المؤسسة أو شكلها (صغيرة، كبيرة، صناعية، زراعية، خدماتية...) فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وباعتبار أن المنظمة موجودة في محيط ديناميكي يفرض عليها جزء من التحديات، أدى ذلك إلى تطوير فكرة الأداء وهذا من معرفة الأداء الداخلي للمنظمة إلى مقارنة أدائها بأداء مؤسسات أخرى رائدة في السوق، وان تحقيقها لأهدافها مرتبط أساساً بمستوى الأداء الذي توصلت إليه هذه الأخيرة، سنتناول في هذا المطلب تطور مفهوم الأداء وتعريفه.

### أولاً : تطور مفهوم الأداء

عرف مفهوم الأداء تطوراً ملحوظاً منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة .

**1 - النظرة التقليدية للأداء:** لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها<sup>1</sup>، هذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيرادات الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، ومن ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر، هي التي لديها أداء جيد.<sup>2</sup> من هذا المنظور كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية المحاسبية التي تحققها، فقد بين Taylor الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها، وذلك بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة، يجب إذا أمكن مشاهدة كل من الحركة و الزمن المستغرق. من أجل تحديد الأداء ومعرفة مستوى التحسين،<sup>3</sup> جوهر هذه الدراسة أن هناك مجموعة من التفاصيل في الحركة التي يؤديها العامل تشترك فيها مجموعة من العمليات معا، استخلص Taylor أن إمكانية زيادة إنتاجية العمال إذا ما تم تصميم أعمالهم بطريقة علمية مركز اهتمامه على اكتشاف طريقة واحدة مثلى لأداء العمال؛ كما استهدف Taylor زيادة الإنتاج بواسطة اكتشاف أسرع أساليب الإنتاج وأكثرها كفاءة وقلها جهد ووقنا وذلك من خلال

• تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية وتحديد غير الضرورية منها واستبعادها لتحسين الأداء.

<sup>1</sup> Françoise Giroud et al, **Gontrole de gestion et pilotage de la performance 2eme édition**, Gualition, Gualinoéditeur, Paris, 2004, P,66

<sup>2</sup> لطيفة بكوش: "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة صيدال"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017 ص: 07

<sup>3</sup> احمد الصغير ريغة: تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة اداء المتوازن " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO-" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2)، الجزائر، 2014/1013 ص: 09

• اختيار أفضل الأساليب وأسرعها ثم إيجاد أسلوب قياسي نمطي لكل عملية، وبتالي التخلص من الوقت الضائع.

• التعرف على الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب لإعطائه فترة راحة لضمان عدم انخفاض الكفاءة .

### 2 - النظرة الحديثة للأداء: تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها

مقارنة الأداء وما تحققه إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل تنظيمًا و النجاح في السوق ، كان هذا في مطلع القرن العشرين بعد أن تحولت إستراتيجية المؤسسة من التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى الكميات الممكن بيعها ، فهي تمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية. بعدها عرف مفهوم الأداء تطورًا فبدلاً من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق تقييمه، ثم التحول إلى مراعاة التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء كتطور التسويق وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة نتيجة لانفتاح الأسواق والتأثر بالمنافسة والرغبة في الوصول إلى أفضل مستويات الأداء. إن المدارس الحديثة للفكر التسييري اعتبرت المؤسسة مجموعة من الأنظمة المفتوحة في علاقتها مع البيئة الخارجية محتم التكيف معها ، عن بروز مفهوم الأداء الاستراتيجي، عرّف (Ansoff&Modonnell) الأداء الاستراتيجي في ضوء تحقيقه الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد وفق مؤشري دورة حياة المؤسسة ومستوى ربحها ، ويعبر (Cokins) عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الاستراتيجية وفقاً للنظرة الشاملة لعمل المؤسسة وتصرفها وعلى نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية ، كما يرى (Hoffman&Famster) إن الأداء

الاستراتيجي يعد أحد المؤشرات المهمة التميز المؤسسة عن منافسيها لتعبير عن كفاءة المؤسسة في إنجاز أهدافها المختلفة فبرز مفهوم الأداء المتميز كتطور آخر للأداء (Kotler)<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، من خلال هذا العنصر سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء وهذا بالتطرق لبعض التعريفات.

1- عرف عبد الحلیم عبادة الأداء على أنه "نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل."<sup>2</sup>

2- كما عرفاه Wit&Meyer "الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة"<sup>3</sup>

3- عرفاه أيضا Bromiley&Miller "إن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص 08

<sup>2</sup> عبد الحلیم عبادة: مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار الفانس للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2002، ص 160

<sup>3</sup> الطاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: "الإدارة الإستراتيجية - منظور منجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 478

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي: "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38

4- كما عرفته المنظمة العربية للتنمية والإدارة التابعة لجامعة الدول العربية "الأداء منظومة متكاملة لتتأج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية." وهو يشتمل على ثلاث مكونات:

- أداء الأفراد داخل المؤسسة.

- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

وكما عرف أحمد مصطفى السيد الأداء على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخطططة بكفاءة وفعالية"<sup>2</sup>. وعرفاه أيضا Daniel&Bernard "الأداء يعتمد في مراحل قصيرة ومتوسطة دائما على مستويين هما: الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة أما الكفاءة التي تمثل العلاقات بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها."<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو مجموعة من الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرارية في بيئتها، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص05

<sup>2</sup> أحمد مصطفى: إدارة البشر(أصول و المهارات) ، مصر، 2002، ص415

<sup>3</sup> Bernaed. Mattory DanielCeozet **Gestion des ressource humaines** , pilotage social et peefernance, dunod, paris, 2005,p164.

### المطلب الثاني: مصطلحات قريبة من الأداء

من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، وكون هذين المفهومين يعيدان من المفاهيم المجاورة للأداء، الأمر الذي يستدعي التفريق بينهما وكما أن للأداء ثلاث مستويات سوف نشخصها في:

#### أولا : تعريف الكفاءة

يعرفها احمد سيد مصطفى على أنها: "القدرة على تحجيم الفاقد في المواد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة."<sup>1</sup> كما تعرف الكفاءة بأنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة"<sup>2</sup>، فالكفاءة ترتبط بالدرجة الأولى بالعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وبالتالي فان :

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

في نفس السياق يقول M.Kalika إن الكفاءة تقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تقاس فعالية بدرجة البلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر مفهوم الفعالية اشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، كما يؤكد الباحث على أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس<sup>3</sup>

#### ثانيا: تعريف الفعالية

تعرف على أنها: " أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بالنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية المواد المستفيدة في سبيل الحصول عليها

<sup>1</sup> أحمد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص415

<sup>2</sup> علي عبد الله، "أثر البيضة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص06

<sup>3</sup> Michael Kalika , **Structure d'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1995, P328

<sup>1</sup> عادت ما يتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة<sup>2</sup> يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المخطط}}$$

من الصعب تحديد تعريف شامل ودقيق للفعالية يقترح M.Kalika مقارنة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المؤسسات، تشتمل على الفعالية الاقتصادية، الفعالية الاجتماعية، الفعالية التنظيمية<sup>3</sup> يتم قياس الفعالية الاقتصادي من خلال مؤشرات بلوغ الأهداف، تطور المؤسسة في القطاع وجودة المنتجات والخدمات، أما الفعالية الاجتماعية فهي ترتبط بكيفية رؤية المؤسسة لموظفيها، وتقاس بمؤشر مدى ملائمة مناخ العمل ودرجة رضا الموظفين وطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، والفعالية التنظيمية تقيم من خلال مؤشر درجة مرونة الهيكل التنظيمي ومؤشر جودة المعلومات ودرجة احترام الإجراءات الرسمية في المؤسسة .

### ثالثا: التكامل بين الفعالية والكفاءة

من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية نجد أن البعض يرى أن الفعالية اشتمل من الكفاءة بل إنها محتواه فيها كما ذكر M.Kalika عندما عرف الفعالية على أنها "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وكذا المفهوم فان الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها"<sup>4</sup> من خلال التعريف تظهر لنا أن الكفاءة جزء من الفعالية إذ أن الوصول إلى التقليل الفارق بين الانجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضبط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد فيتضح من هذه الزاوية التقارب الشديد بين المفهومين، أما من زاوية الأخرى التي تختلف جذريا عن الفكرة أن الكفاءة والفعالية جسم واحد لا ينفصل، وهي الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها والعمل عليها من اجل حفظ التكاليف فقط ، أن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل أشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم

<sup>1</sup> عبد الحليم مزغيش: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، فرع تسويق، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2012/2011، ص21

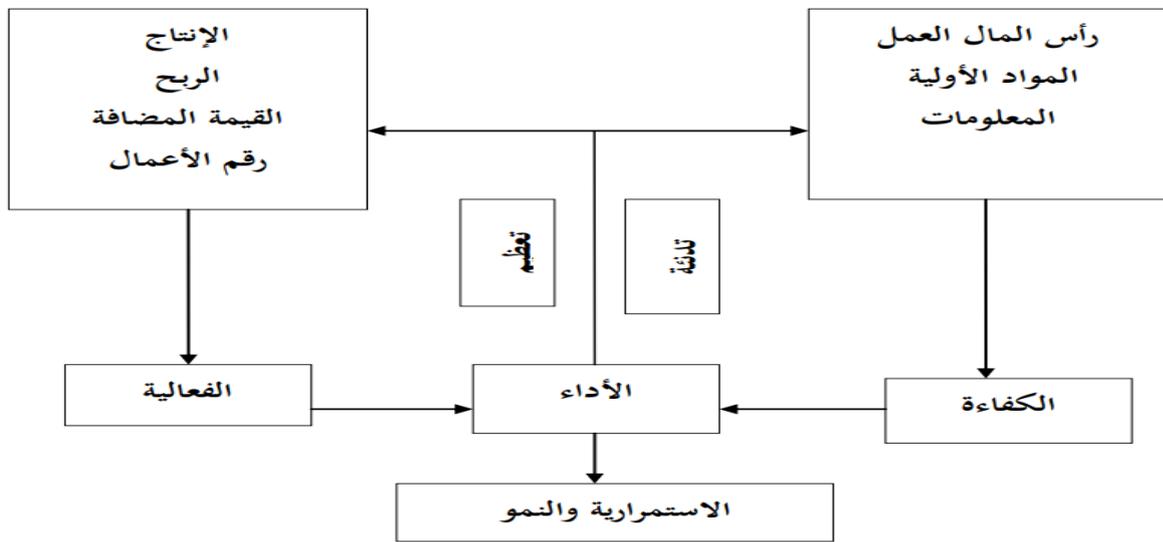
<sup>2</sup> احمد الصغير ربيعة: مرجع سبق ذكره، ص06

<sup>3</sup> Michael Kalika , Op.cit, PP 336-342

<sup>4</sup> عبد الحليم مزغيش : المرجع نفسه، ص22

حلول بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، وهي الفعالية. فالنظر إلى احد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لوصوله. فيتم الفصل على انه لكل من الكفاءة والفعالية جزء يتم الآخر" فالفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح"<sup>1</sup> وهما يتفاعلا معا ليتحى الأداء بمفهوم الكامل والذي هو " البحث عن أكبر إنتاج وفي نفس الوقت تحقق استمرارية النمو" . وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01) الاداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: محمد الحسن بوبكر: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة- باتنة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014 ص31

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل. تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء من هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

<sup>1</sup> Cohen. E "Dictionnaire de gestion" , Editions la découverte, Paris, 2000, P,131

### أولاً: عوامل داخلية

**1-التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما. ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد<sup>1</sup>.

**2-الإدارة :** للإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سبباً في تراجع أداء المؤسسة.

**3-العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطاب لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل<sup>2</sup>.

### ثانياً: العوامل الخارجية

التغيرات في البيئة الخارجية تعتبر من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيراً على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق، مما دفع المؤسسات إلى تفكير في البحث عن الاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

وتتكون العوامل الخارجية من العوامل نذكر منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، الجزائر، 2004، ص34

<sup>2</sup> الضب الزهرة، تينعمري نجمة: "تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات- تقرت" - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-2012/2013، ص08

<sup>3</sup> علي عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص69

1- البيئة الاجتماعية :

- العادات والتقاليد المورثة ؛
- العرف وأمور الدين ؛
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه .

2- البيئة السياسية والقانونية :

- طبيعة النظام السياسي ؛
- مدى الاستقرار السياسي ؛
- مرونة القوانين والتشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة ؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها .

3- البيئة الاقتصادية :

- الإطار العام لاقتصاد الدولة ؛
- الاستقرار الاقتصادي ؛
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك ؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات ؛
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

### المبحث الثاني: تقييم الاداء

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقدير المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة باستخدام قياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة وملتسلة تعتمد عليها المؤسسة الى أعلى مستويات الأداء بشكل كفاء وفعال و في هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم تقييم الاداء و طرق تقييم اضافة الى المعوقات التي تواجه عملية التقييم

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهميته

تعتبر عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة احد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها ادارة حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة

### أولا: تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء ومن بين التعاريف نذكر منها:

هو الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسين الذي أطرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا معاملة زملائهم ومرؤوسيه<sup>1</sup>. وكما يعرف ايضا على انه تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا.<sup>2</sup> وكما عرف ناصر دادي عدون تقييم الأداء على انه "مجموع التقنيات المراقبة المستعملة للتأكد من تطابق النتائج المحققة داخل المؤسسة مع الأهداف المحددة ثم تطبيق المكافآت والعقوبات إذا اختلفت النتائج مع الأهداف"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوبكر محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص38

<sup>2</sup> محمد امين: ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ص204

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون واخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "حالة البنوك"، دار الخمدية العامة، الجزائر، 2004، ص20

وفي هذا الإطار يتفق البعض على مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب بتحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية :

- عملية إدارية منتظمة؛
- عملية دورية مستمرة ؛
- عملية مراجعة شاملة ؛
- عملية عادلة و موضوعية ؛
- عملية تطويرية و هادفة ؛
- عملية مراقبة إدارية ؛
- عملية قياس و مقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء.<sup>2</sup>

استنادا إلى هذه التعارف فإن تقييم الأداء يشير إلى العمليات، والخطوات، والإجراءات التي تتبع في عملية المقارنة بين الأهداف المسطرة أو المستهدفة وبين ما هو محقق منها انطلاقا من تحديد العلاقة بين عناصر مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وذلك ضمن فترات أو مجالات زمنية محددة مسبقا وطبقا لضوابط أو مقاييس محددة سلفا.

<sup>1</sup> عبد الفتاح رضوان محمود: تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص11

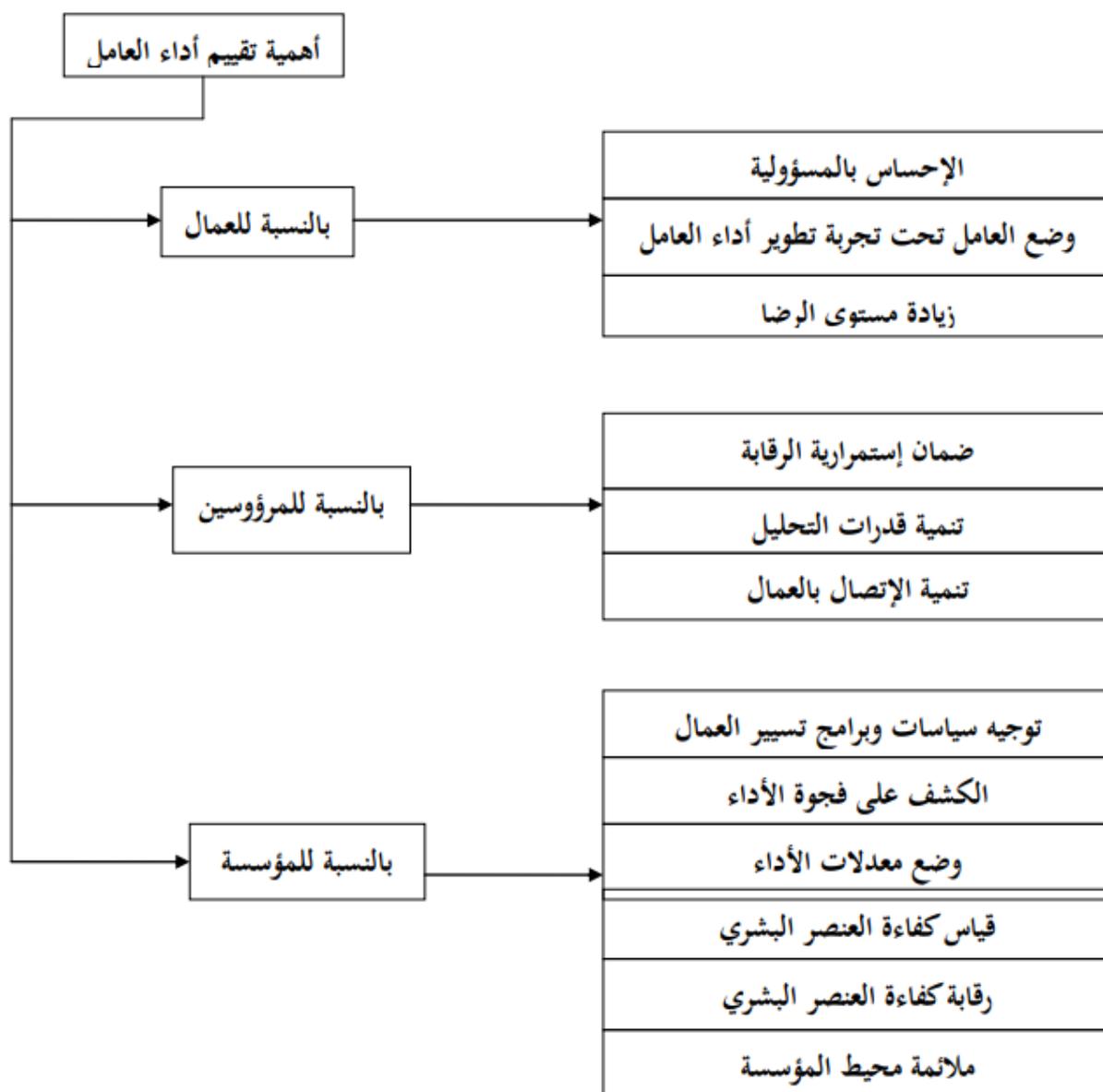
<sup>2</sup> شنوفي نور الدين: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2005، ص 19.

ثانيا: أهداف وأهمية تقييم الأداء

### 1-أهمية تقييم الأداء

ككل عملية ادارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين وكذا المؤسسة ككل وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء و الشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (02-02): أهمية تقييم الأداء



المصدر: معين أمين ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص306

و لتوضيح ذلك يشرح الباحث معين أمين الشكل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

### 1-1- بالنسبة للعمال:

• إحساس العامل بالمسؤولية بمأن الأداء موضع تقييم من رؤسائه وان نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فانه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل؛

• إختيار العامل تحت التجربة تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع عامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيه مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعيات الاختبار غير السليم؛

• زيادة مستوى رضا العامل حيث يعتبر رضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى انجازه للمهام ومستوى الجهد المبذول.

### 1-2- بالنسبة للرؤساء:

• ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لان التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم بها النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقييد بمواضيعه؛

• تنمية شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد؛

• تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث تجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

### 1-3- بالنسبة للمؤسسة

إن وجود نظام التقييم في المؤسسة يعد ضرورة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في

<sup>1</sup> معين أمين: مرجع سبق ذكره، ص305،304

الجوانب التالية:

- الكشف عن فحوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمال؛
- وضع معدلات الأداء العمال من اجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العمال؛
- كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقابلة لتحسين؛
- ملائمة محيط المؤسسة من خلال توجيه بيئة عمل مناسبة من إضاءة، وتهوية، وسلامة، والأمن... الخ.

و كما تتجلى أيضا أهمية تقييم الأداء في <sup>1</sup>:

- الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بعمليات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء . هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات و اكتساب الاحترام الآخرين؛
- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض و كذا ذو الأداء الجيد حتى نتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و إستفاد من أداء الجيدين، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار؛
- كذلك التقييم الجيد و الدقيق لأداء يساهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز؛
- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل، عمان، الأردن، 1991ص170

• كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس المشرف ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم و التعاون بينهما.

### 2- اهداف تقييم الاداء

تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من اجل تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

**2-1- الرقابة:** يهدف إلى مراقبة النتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبؤ بالأخطار قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات؛

**2-2- التقييم الذاتي:** يهدف على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات حلها والكشف نقاط القوة والضعف للحفاظ

**2-3- تقييم الإدارة:** يعتبر مرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات، وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح؛

**2-4- التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء من اجل زيادة الإنتاجية

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:<sup>2</sup>

• التأكد تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة ؛

• التركيز على حسن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ؛

• التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا؛

• تحقيق أفضل عائد ودوافع حركة التنمية، يتم هذا عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين الأداء؛

<sup>1</sup> محمد عبد الرحيم: مرجع سبق ذكره، 498

<sup>2</sup> محمد الصغير ريغة: مرجع سبق ذكره، ص26، 25.

- تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء؛
- الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها.

### المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء

تتمثل مراحل عملية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: جمع المعلومات الضرورية:

تعتبر المعلومات شيء ضروري وموردة أساسية في عملية التقييم، حيث لا يمكن اتخاذ القرار دون توفر المعلومات الكافية وبالجودة العالية وفي الوقت المناسب، ويمكن الحصول على المعلومات من ثلاث مصادر وهي:

**1- الملاحظة الشخصية:** تتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان العمل والملاحظة شخصية ما يجري فيه، حيث يشعر هنا المسؤولون بالرضا على قيامهم بالملاحظة، فهذه الطريقة تعتبر من أقدم الوسائل للحصول على المعلومة، مع كل هذا توجد فيها عدة عيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

**2- التقارير الشفوية:** تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يتم من خلالها التعرف على أهم الانجازات والمشاكل التي تعترض مختلف الأعمال، وعموماً هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها.

**3- التقارير الكتابية:** تقدم التقارير الكتابية معلومات ومعطيات كاملة في شكل إحصاءات مفصلة، ولها عدة أنواع فبعضها وصفية والبعض الآخر إحصائية، ومن مصادر المعلومات الكتابية نجد: الميزانية، جدول حسابات النتائج... إلخ

<sup>1</sup> عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2001/2002، ص16، 17.

### ثانيا : قياس الأداء الفعلي:

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، حيث تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها مجموعة مؤشرات ومعايير وعليه فإن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يتبنى من خلاله الانحرافات إن وجدت.<sup>1</sup>

### ثالثا : اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:

هي المرحلة الثالثة من عملية التقييم حيث يتم فيها تحديد الانحرافات التي حصلت في النشاط وحصرتها، وتحديد أسبابها، واتخاذ الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات ووضع خطط للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

### المطلب الثالث: معوقات و الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره انسان بشأن انسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع ان يكون خاليا من المشكلات و الاخطاء. وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة و الجهود التي بذلها الباحثون من اجل تطوير تقييم الأداء، واكسابه قدرا من الموضوعية، وجعله أكثر فاعلية فانه لم يبلغ بعد الوضع المثالي، ومازال يحفل بالمشكلات والأخطاء التي تدفع ببعض الكتاب الى مضاعفة الجهد من أجل التغلب على هذه المشكلات و الأخطاء، وفي هذا المطلب سوف نتطرق الى بعض المعوقات والأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء.

### أولا: معوقات عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تتميز بأنها ذات أبعاد متداخلة ومعقدة، إن غياب الوعي بتلك الأبعاد يزيد من صعوبة عملية تقييم الأداء، الكثير من المؤسسات تعاني من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء التي يسفر عنها مشاكل خاصة في أنظمة التقييم

<sup>1</sup> إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص4

ذاتها وأخرى بالقائمين عليها الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل تلك الأنظمة. ويمكن تلخيص هذه المعوقات في:<sup>1</sup>

- صعوبة تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء؛
- صعوبة تحديد المتغيرات المراد قياسها والعلاقات بينها؛
- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات وكمية ونوعية لقياس أداء المؤسسة؛
- نقص الكوادر البشرية للقيام بتقييم الأداء لأن هذه العملية تتطلب درجة عالية من الكفاءات اللازمة.

### ثانياً: الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء

إن طبيعة تقييم الأداء تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وأي خطأ متضمن في هذا الحكم قد يجعل تقييم الأداء غير موضوعي وغالبا ما تكون هذه الأخطاء نابعة إما من المقوم للأداء أو نظام التقييم في حد ذاته، والتي تؤثر على نجاح عملية التقييم.

ومن هذه الأخطاء نذكر:<sup>2</sup>

#### 1- الأخطاء المتعلقة بالمقوم (القائم بالتقييم):

ومن بين هذه الأخطاء نجد:

**1-1- الانطباع الشخصي:** والذي يتمثل في حكم المقوم على الفرد العامل بحكم مسبق قبل إجراء عملية التقييم سواء بالسلب أو الإيجاب.

<sup>1</sup> لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص21

<sup>2</sup> السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، ص75،76

**1-2-2- شخصية القائم بتقييم الأداء:** إما أن يكون متساهلاً أو متشددة أثناء عملية التقييم وهذا يؤثر على عملية التقييم

**1-3-3- التحيز الشخصي:** والذي يتمثل في ميل المقوم إلى بعض العمال لأسباب تكون خارجة عن عمله، سواء كانت هناك علاقة شخصية أو اجتماعية بين العامل والقائم بالتقييم ومن بين هذه العلاقات تحد مثلاً: الزمالة والصدقة والعلاقات العائلية ... إلخ.

**1-4-4- إعطاء المقوم تقديرات عالية لسلوك وأداء العامل في الفترة الأخيرة وإهماله لسلوكه وأدائه قبل كذلك.**

**1-5-5- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير عن تقييم أداء مرؤوسيه، أي عدم القيام بوظيفة التقييم بأكمل وجه، وهذا يدخل في اللامبالاة.**

### 2- أخطاء متعلقة بنظام التقييم:

ومن بين الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم والتي تؤثر على عملية تقييم الأداء ومنها:

**1-2-1- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .**

**2-2-2- عدم كفاءة نماذج التقييم:** فوجود نماذج معقدة وغامضة يؤدي إلى حرب المقومين من إعداد عملية

**2-3-3- استخدام طريقة للتقييم موحدة وهذا خطأ حيث وجود طريقة موحدة لا يتناسب مع كل الوظائف والمهن**

داخل المؤسسة.

**2-4-4- قلة المتابعة من طرف الجهات التي توضع نظام تقييم الأداء.**

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة عليه، كما تطرقنا ايضا الى عملية تقييم الأداء والمعوقات والأخطاء التي تواجه هذه العملية.

ومن خلال هذا الفصل يمكن القول أن الأداء هو محصلة لما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من مهام ووظائف، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ولغرض معرفة الفجوة بين ما هو مخطط وما هو فعلي ولإيجاد علاج لتلك الفجوة فان المؤسسة تلجأ إلى ما يسمى بتقييم الأداء والذي من خلاله يتم مقارنة النتائج وذلك لاكتشاف وتحديد الانحرافات .

## الفصل الثالث:

تحليل دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير

أداء النظام البنكي

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

---

تمهيد:

لقد عمدنا في الفصلين السابقين للدراسة النظرية تسليط الضوء على أهم عناصر إشكاليتنا، ما حاولنا الربط فيما بينها بتوضيح الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء البنكي.

كما نحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية السابقة، ومحاولة مطابقتها مع واقع البنوك التجارية كونها مؤسسات اقتصادية تهتم في تطبيق اليقظة الاستراتيجية وتحسين الأداء

لذا قسمنا الفصل إلى مبحثين أساسيين وهما :

المبحث الاول: نظرة عامة لعينة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير نظام الأداء البنكي

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

### المبحث الأول: نظرة عامة لعينة الدراسة

البنوك هي مؤسسات اقتصادية تمارس الأعمال المصرفية من قبولها للودائع وتقديم القروض وخصم الأوراق التجارية وتحصيلها وفتح الاعتمادات المستندية، وقد تمارس هذه المصارف أعمالاً أخرى غير مصرفية مثل المشاركة في المشاريع الاقتصادية وبيع وشراء الأسهم والسندات.

### المطلب الأول: عموميات عن بنك BNA وبنك BADR

#### أولاً: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري BNA

##### 1- نشأة البنك الوطني الجزائري BNA:

إن من أهداف حرب الاستقلال الجزائرية تحديد الطريق الاشتراكي، ولا شك تنفيذ سياسة الاقتصاد قائم على التخطيط يفترض إلغاء سيطرة البنوك الفرنسية، فكان يعني ذلك ضرورة تأميم المصارف الفرنسية، وانسجامها مع هذه السياسة، و في عام 1966 بسطت الدولة سيطرتها على القطاع المصرفي التجاري استجابة لضرورة إيديولوجية تفرضها مقتضيات المنهج الاشتراكي. وعلى اثر هذا التحول، أنشأ أول بنك تجاري "البنك الوطني الجزائري" بموجب القانون رقم 66\_178 الصادر في 13 جوان 1966، بحيث أوكلت إليه جميع المهام و الأنشطة التي يقوم بها بنك الإيداع، حيث يتضح ذلك في المادة الثانية من هذا القانون التي تنص على<sup>1</sup> "يتمتع البنك الوطني الجزائري بصفته بنك إيداع و هو يخدم القطاع الخاص والعام و القطاع الاشتراكي". مع العلم ان البنك كان يحتكر تمويل القطاع الزراعي.

##### 2- تعريف البنك الوطني الجزائري:

يمكننا القول أن البنك الوطني الجزائري يعتبر من بين المصارف للقطاع العام الجزائري و هو أول مصرف تأسيس في تاريخ النظام المصرفي بعد تأميم القطاع المصرفي سنة 1966 فأصدر لكي

<sup>1</sup> قانون رقم 971-11 الصادر في 13 جوان 1966

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

يحل محل المصارف الفرنسية ، فكان تأسيس المصرف توسيع لدائرة النظام المصرفي بعد خروج الاستعمار الفرنسي من الجزائر، بحيث تخصص هذا المصرف في قطاع الصناعة و النقل باستثناء القطاع البحري و كذا مجال التجارة و التوزيع ، حيث قدر رأس مال المصرف ب: 10000000000 دج نتيجة قرار اللجنة الوطنية والتخطيطية ، اما عدد فروعها فقدت ب: 53 فرعا لتزيد بعد ذلك الى 123 فرعا سنة 1985 ثم نقصت لتصبح BNA سنة 1986 بعد انشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، حيث يبلغ عدد الشبايك 152 وعدد الموظفين 4679 ، و رأس المال الاجتماعي 41900000000

### ثانيا: نشأة وتعريف البنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

**1-النشأة:** يعتبر "البنك الفلاحة و التنمية الريفية" حصيلة اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ، كما كان من المفروض ان تؤدي الهيكلة الجديدة الى تغير التوزيع، التنظيم و التخفيض من المركزية.

حيث أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنتيجة لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بموجب المرسوم الرئاسي 106\_82 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، فتكون البنك في بداية مشواره من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري وكان الهدف من إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية المساهمة في تنمية وترقية القطاع الفلاحي ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية، وعلى أساس ذلك كانت مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتمثل في تمويل مزارع الدولة.

**2- التعريف:** بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الحالي ب: 33.000.000.000 دينار جزائري تعود ملكية جميع أسهمها للدولة، يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من 300 وكالة و 39 مديرية جهوية GRE موزعة على مستوى القطر الوطني، يتولى المجمع الجهوي للاستغلال مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات التي هي تحت مسؤوليته، وغالبا ما تكون هذه المجمعات الجهوية للاستغلال ولائية. أما الإدارة العليا للبنك فتتكون من مديرية عامة مركزية، تساعدها على أداء مهامها مجموعة من المديرات

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

المساعدة DGA ، وتمثل الموارد البشرية له في أكثر من 7000 إطار ومستخدم، ويقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية في نهج العقيد عميروش بالجزائر العاصمة.

### المطلب الثاني: عموميات عن بنك CPA وبنك CNEP

أولاً: نشأة و تعريف القرض الشعبي الجزائري

#### 1- نشأة القرض الشعبي الجزائري

تأسس القرض الشعبي الجزائري بموجب المرسوم رقم 66-366 بتاريخ 26/12/1966 والمرسوم 67 - 68 بتاريخ 11/5/1967 برأسمال يقدر ب 15 مليون دينار جزائري، ويعد ثاني بنك جزائري من حيث النشأة، تأسس على أنقاض القرض الشعبي الجزائري في كل من (وهران، قسنطينة وعنابة) الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، والمؤسسة الفرنسية للقرض وأخير البنك المختلط ( الجزائر ومصر) وبعد قانون استقلالية المؤسسات في 1988 أصبح بنك القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية تجارية ذات أسهم، والتي يعود رأسمالها بالكامل للدولة، منذ 1996 أصبحت البنوك التجارية ومن بينها بنك القرض الشعبي الجزائري CPA تحت وصاية وزارة المالية، ويقدر رأسمالها الحالي ب 48 مليار دج. بنك القرض الشعبي الجزائري CPA متفتح على النشاط الاقتصادي بصفة عامة وخاصة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME حيث أصبح يمنح القروض المتوسطة ابتداء من سنة 1971 وتبعاً لمبدأ التخصص البنكي، بتكفل بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بالقروض للقطاع الحرفي الفنادق والقطاع السياحي والقطاع الصحي والأدوية، وكذلك قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية والمهنية<sup>1</sup>.

#### 2- تعريف القرض الشعبي الجزائري:

<sup>1</sup> من الموقع الرسمي لبنك القرض الشعبي الجزائري عبر الرابط: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/guide-de-la-banque> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/05/12،

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

يعتبر بنك القرض الشعبي الجزائري أحد البنوك التجارية في الجزائر، ويلعب دورا مهما في تحريك عجلة النمو الاقتصادي من خلال النشاطات التي يقوم بها في الجزائر.

ثانيا: نشأة و تعريف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:

### 1-نشأة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:

أنشأ هذا الصندوق بموجب القانون رقم 227-64 لمؤرخ في 10 / 08 / 1964 ليكون بذلك أول مؤسسة لتمويل السكن في الجزائر حيث مر الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بعدة مراحل:<sup>1</sup>

#### 1-1- لفترة (من 1966 إلى 1970) مرحلة الإنطلاق والهيكلية:

إقتصر دور الصندوق في هذه الفترة على جمع المدخرات بنسب فوائد متدنية وذلك على مستوى شبائيك البريد، وقد أسست أول الوكالات سنتي 1966-1970 بالعاصمة وتيزي وزو، فكان الصندوق يقوم أساسا بتحصيل المدخرات بواسطة الدفاتر.

#### 1-2-الفترة من (1971 إلى 1979)مرحلة التخصص في النشاط:

شجعت النصوص القانونية صيغة " إِدْخار-سكن " فزادت هذه الديناميكية التي ربطت الادخار بإمكانية الاستفادة من السكن بالنسبة لزيائن المؤسسة.

#### 1-3-الفترة من(1980 إلى 1989)مرحلة اللامركزية في نشاط الصندوق:

انطلاقا من اعتبارات عدم التوازن بين عرض السكنات والطلب المتزايد عليها، كان لزاما على المؤسسة أن تتكيف مع هذا الواقع الجديد الذي يتميز بتشجيع المبادرة الفردية والترقويين العموميين لاعتماد مشاريع ممولة عن طريق الأموال المدخرة، فتوسع بذلك مجال منح القروض

<sup>1</sup> بويوسف فوزية: العوامل المؤثرة في أداء البنوك التجارية وعملياتها غير تقليدية - مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص دراسة مالية ، جامعة فرحات عباس - سطيف 2009 ، ص 104.

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

ابتداء من عام 1982، ليضم علاوة على القروض الممنوحة للمدخرين أصحاب الودائع منذ 1979 قروضا لغير الموفرين، ثم سن القانون رقم 07-86 المؤرخ في 04/03/1986 المتعلق بالترقية العقارية الذي نشط عملية تمويل مؤسسات الترقية العمومية، لكن أهم ما يميز المرحلة زيادة عدد المودعين ولا مركزية منح القروض حيث أصبحت تتم الدراسة على مستوى الوكالات في أطر محددة

### 1-4- الفترة (من 1988 الى 1997) مرحلة تنويع المنتجات المصرفية واعتماد القروض البنكية غير العقارية:

قادت التجربة الموفقة لجمع الادخار وتمويل السكن إلى تنوع المنتجات والتوجه نحو القروض البنكية غير العقارية لأصحاب المهن الحرة ونلتمس ذلك فيما يأتي:

- اعتماد القروض للمقاولين والترقيين الخواص.
- إقراض الشركات، التعاونيات و صناديق العمال الاجتماعية.
- وبالنسبة للقروض الفردية استهلت بسياسة مساعدة الإسكان التي مكنت شريحة كبيرة من المجتمع الاستفادة منها، ورافق هذا التنوع في المنتجات والتطور في الشبكات جلب رؤوس أموال أكثر ودخول السوق النقدية.

### 1-5- فترة ما بعد 1997 مرحلة التوسع في النشاطات: تميزت هذه المرحلة بتحول المؤسسة إلى بنك وذلك وفقا لقرار بنك الجزائر رقم 01-97 المؤرخ بتاريخ 27 جويلية 1997.

### 2- تعريف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:

يعد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP واحد من البنوك الكبيرة في الجزائر في مجال جمع المدخرات، وتقديم القروض للاقتصاد الوطني خاصة قروض السكن وقروض

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

الإستهلاك، ويلاحظ أن هناك تزايد في توزيع هذه القروض بصفة منتظمة ومتزايدة سواء للقطاع العام أو القطاع الخاص وكذلك قطاع العائلات، حيث أن شبكة جمع الإدخار في هذا البنك هي الأكثر في البلد من حيث الإنتشار فهناك أكثر من 3000 شباك بريدي و206 وكالة بنكية تقوم بإستقطاب المدخرات.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

بهدف الحصول على المعلومات التي تفيدها في دراستنا وتحقيق أهدافها، إعتدنا على طريقة الإستبيان لجمع البيانات وهو مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وهو من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات التي تخص مختلف جوانب الموضوع، حيث أن هذه الأسئلة يتم إعدادها وصياغتها وفق أسس علمية بهدف الحصول على المعلومات من الميدان، كما يعتبر وسيلة للتعبير على آراء وإتجاهات مجتمع الدراسة أو العينة، وعليه قمنا بتصميم هذا الاستبيان ليمس المحاور الكبرى للدراسة، كما تم تحكيمة من قبل مجموعة من الخبراء وتم من خلال هذا التحكيم تقديم مجموع من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، وقد اشتمل على ثلاثة وحاو رئيسية وهي:

المحور الأول تضمن أسئلة عامة للتعرف على المعلومات العامة للمبحوثين عينة الدراسة واشتمل على 07 أسئلة. والمحور الثاني المتمثل في اليقظة الاستراتيجية ويحتوي على 10 عبارات كان الهدف منها التعرف على مدى تطبيق البنوك لليقظة، والمحور الثالث المتمثل في الأداء البنكي ويحتوي على 10 عبارات كان الهدف منها التعرف على مستوى الأداء البنكي.

وللحصول على نتائج دقيقة استخدمنا سلم ليكارت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما. ويضم خمسة خيارات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل العبارات التي تناولها هذا الاستبيان.

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

الجدول رقم (03-01): سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث أننا قمنا بتوزيع 37 إستمارة خلال فترة شهر أبريل تم استرداد 31 استمارة في شهر

ماي.

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

### المبحث الثاني: تحليل دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير نظام الأداء البنكي

قصد التعرف على الخصائص الإحصائية للعينة المدروسة تم استخدام العديد من أدوات التحليل الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة الميدانية المخرجة من برنامج الإحصائي SPSS حيث استخدمنا إصدار 22.

#### المطلب الأول: دراسة ثبات وصدق الاستبيان

##### أولاً: معامل ألفا كرومباخ

هو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات أسئلة الاستبيان يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، تعتبر قيمة معامل ألفا كرومباخ التي تفوق 60 % مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان، وكلما زادت قيمة معامل ألفا كرومباخ زادت درجة الثبات.

قصد اختبار صدق الاستبيان تم استعمال معامل ألفا كرومباخ والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

#### الجدول رقم: (03-02) صدق وثبات الإستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	20

المصدر: مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة ألفا كرومباخ تساوي 0.893 وهي أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات الاستبيان من الناحية الموضوعية وهذا يدل على أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه لهذا يسمح باستخدام هذا الاستبيان.

### ثانيا: معامل الارتباط بيرسون

تم استخدام هذا المعامل لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 1-معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني (نظام اليقظة الاستراتيجية)

من خلال الجدول ( أنظر الملحق رقم 02) نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون تتراوح بين 0.130 و0.712 حيث أن أغلب القيم تفوق 0.5 لذلك يمكن القول انه يوجد ارتباط واتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني.

#### 2-معامل الارتباط بين عبارات المحور الثالث (مستوى الأداء البنكي)

من خلال الجدول ( أنظر الملحق رقم 03) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط موجبة حيث كانت المعاملات تتراوح بين 0.009 و 0.753 حيث أن أغلب القيم تفوق 0.4 لذلك يمكن القول انه يوجد ارتباط اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثالث.

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

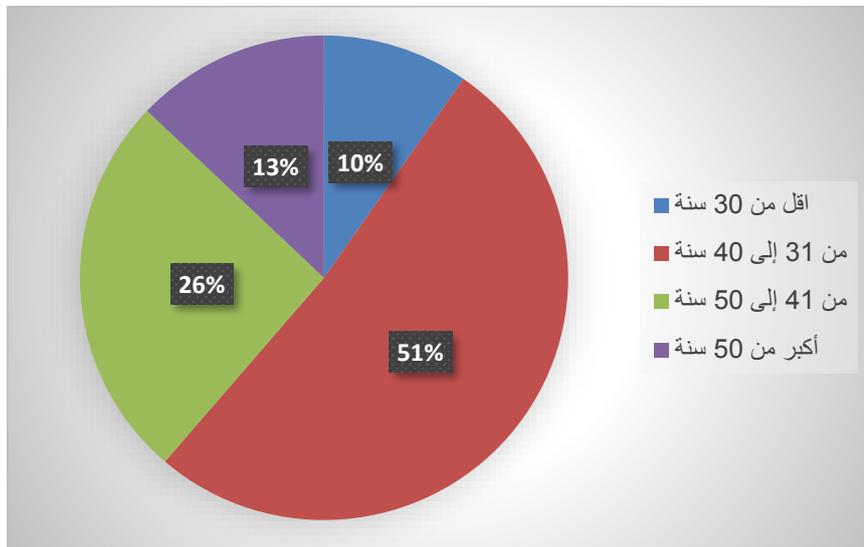
### المطلب الثاني: دراسة وصفية للعينة

غرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة تم اختيار مجموعة من البيانات الشخصية للموظفين الذين شملهم البحث نوضحها في الجدول التالي:

### أولاً: دراسة وصفية للعينة حسب متغير السن

نوضح من خلال الشكل أدناه:

### الشكل رقم (03-01): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات excel

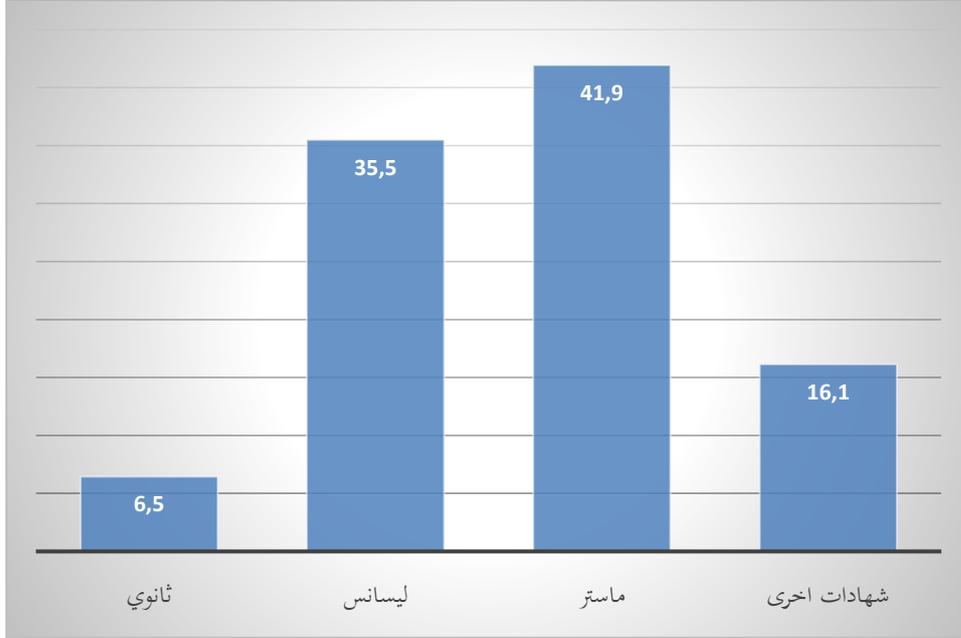
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة الثانية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 51.6% ثم تليها الفئة الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 25.8% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالفئة الشباب مع المحافظة على ذوي الخبرة.

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

ثانيا: دراسة وصفية للعينة حسب متغير المستوى التعليمي

نوضح من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (03-02) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات excel

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للفئة المتحصل على شهادة الماستر بنسبة 41.9% وهذا راجع إلى اهتمام البنوك بتوظيف ذوي الشهادات.

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي :

نوضح من خلال الجدول أدناه

الجدول رقم (03-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
التخصص العلمي	علوم إقتصادية	08	25.8
	علوم تجارية	09	29
	علوم تسيير	05	16.1
	محاسبة	05	16.1
	حقوق	03	09.7

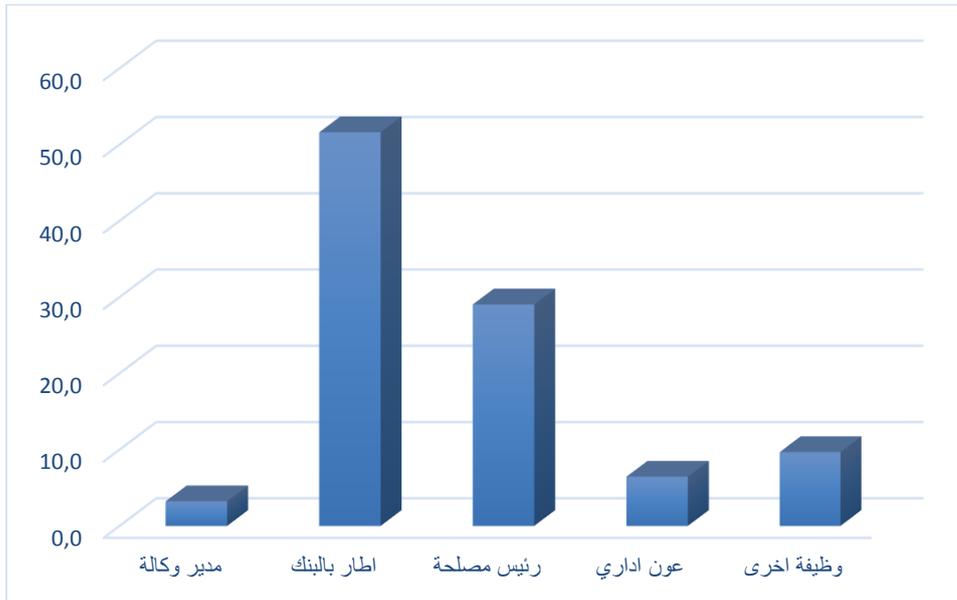
من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة ذات التخصص علوم تجارية بنسبة بلغت 29% و تليها تخصص علوم اقتصادية الذين بلغ عددهم 08 موظفين تليها المحاسبة و العلوم التسيير بنسبة 16.1% وهذا راجع لتركيز اهتمام البنوك على هذه التخصصات أكثر من باقي التخصصات الأخرى .

رابعا: دراسة وصفية للعينة حسب متغير المنصب الوظيفي

نوضحا من خلال الشكل أدناه:

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

الشكل رقم (03-03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات excel

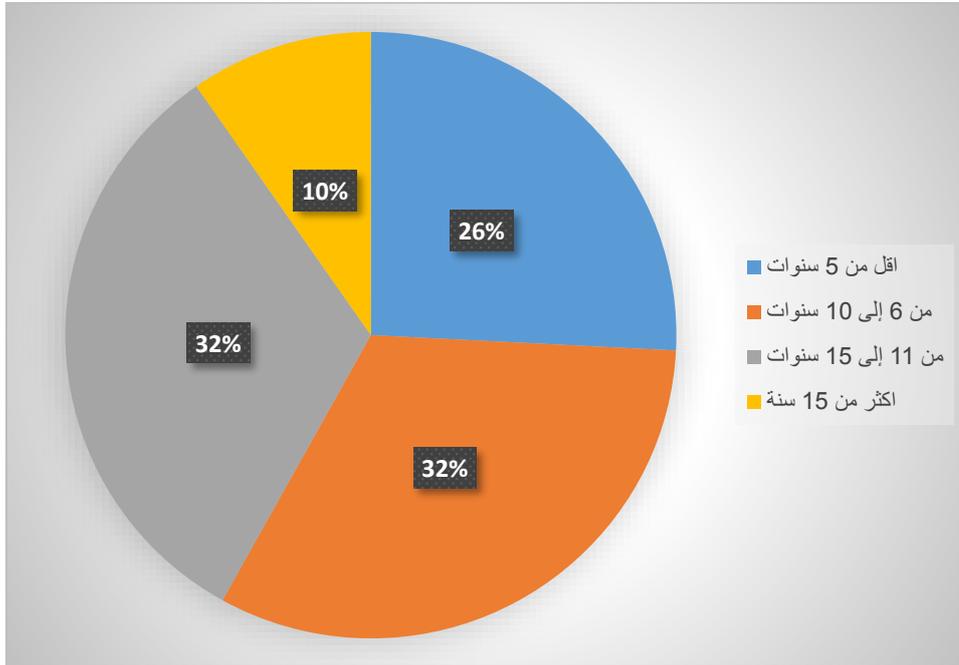
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أعلى نسبة كانت للإطارات في البنوك بنسبة بلغت 51.6% وهذا راجع إلى أن الاستبيان استهدف أكثر فئة الإطارات نظرا لحوزتهم على معلومات أكثر دقة تتعلق بمفهوم اليقظة الاستراتيجية والأداء .

خامسا: دراسة وصفية للعينة حسب متغير سنوات الخبرة

نوضح من خلال الشكل أدناه:

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

الشكل رقم (03-04) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات excel

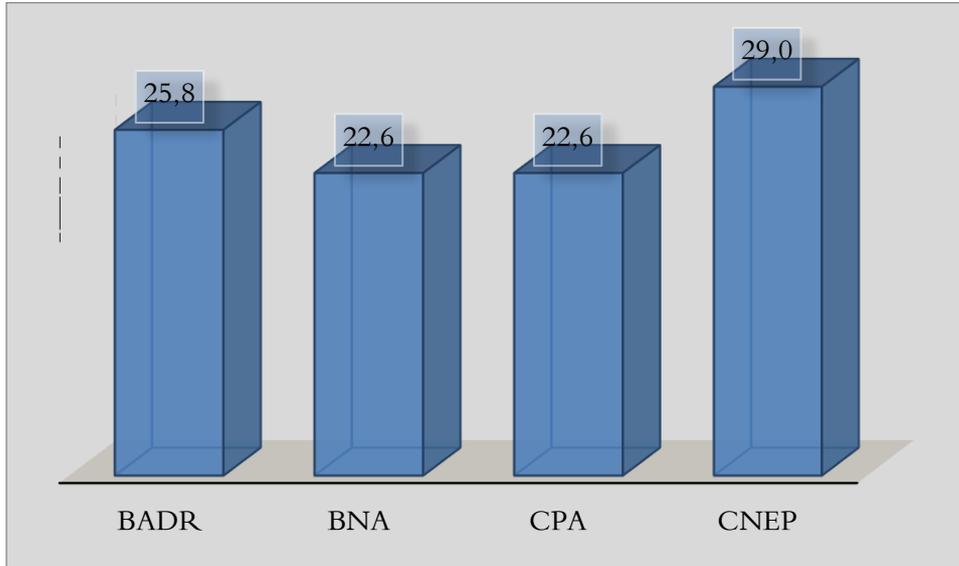
من خلال الشكل نلاحظ أن أعلى نسبة كانت متساوية بين الفئة ذات سنوات الخبرة التي تتراوح بين (10-06 سنوات) و الفئة ذات سنوات الخبرة التي تتراوح بين (11-15 سنة) بنسبة 32.3% وهذا راجع إلى أن البنك يسعى ويحافظ على اليد العاملة لكسبها بالبقاء في محيطها.

سادسا: دراسة وصفية للعينة حسب متغير نوع البنك

نوضحها من خلال الشكل أدناه:

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

الشكل رقم (03-05) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع البنك



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات excel

نلاحظ من خلال الشكل أن أعلى نسبة من الردود على الاستبيان كانت لبنك CNEP بنسبة 29% تليها نسبة ردود بنك BADR ب 25.8% و في حين كانت نسبة الردود على الاستبيان متساوية بين بنك CPA و بنك BNA بنسبة 22.6% و انعدمت الردود في كل من BDL و BEA .

المطلب الثالث: استجابات الأفراد واختبار الفرضيات

أولاً: استجابات الأفراد لمحاور الاستبيان

1- استجابات الأفراد للمحور الثاني (اليقظة الاستراتيجية)

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

الجدول رقم: (03-04) استجابات الأفراد للمحور الثاني (اليقظة الاستراتيجية)

العبارات	Valide	Moyenne	Ecart type
يتمتع البنك بنظام إتصال داخلي يسمح بمرور المعلومة عبر كافة المستويات	31	4,19	,792
المعلومات على للحصول الإلكترونية الشبكة على البنك يعتمد	31	4,13	,806
يعتمد البنك على الصحافة و الكتب والمجلات للحصول على المعلومات	31	2,84	,779
يملك البنك برمجيات تقوم بمعالجة المعلومات المحصل عليها	31	3,87	,991
يملك البنك أجهزة ومعدات كافية لإدخال المعلومات و تخزينها	31	4,29	,902
يتمتع البنك بهيكل تنظيمي مرن يسمح له بالتكيف مع التغيرات الداخلية	31	3,97	,948
يقوم البنك بتشجيع العلاقات الفكرية و القدرات الإبداعية لدى الموظفين	31	2,94	1,063
يتبع البنك برامج تكوين في ممارسة اليقظة الاستراتيجية	31	3,29	1,039
يقوم البنك بالإعتماد على المعلومات المحصلة في إتخاذ مختلف القرارات	31	3,58	,958
يملك البنك مصلحة البحث و التطوير	31	3,97	,912

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن البنوك تمتلك أجهزة ومعدات كافية لإدخال المعلومات و تخزينها بمتوسط حسابي قدره 04.29 وانحراف معياري قدره 0.902 وكما أنهم موافقون أيضا على أن البنوك تتمتع بنظام اتصال داخلي يسمح بمرور المعلومة عبر كافة المستويات بمتوسط حسابي قدره 04.19 وانحراف معياري قدره 0.792 ، نلاحظ أيضا أن أفراد العينة موافقون على أن البنوك تعتمد على الشبكة الإلكترونية للحصول على المعلومات بمتوسط حسابي قدره 04.13 وانحراف معياري قدره 0.806 ونلاحظ أن البنوك تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يسمح له بالتكيف مع التغيرات الداخلية وذلك بموافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 03.97 و انحراف معياري قدره 0.948 ، كما أنهم موافقون على أن البنوك تمتلك مصلحة البحث و التطوير بمتوسط حسابي قدره 03.97 وانحراف معياري قدره 0.912

### 2- استجابات الأفراد للمحور الثالث (مستوى الأداء البنكي)

الجدول رقم: (03-05) استجابات الأفراد للمحور الثالث (مستوى الأداء البنكي)

العبارات	Valide	Moyenne	Ecart type
يهتم البنك بجمع المعلومات عن البنوك المنافسة	31	3,58	,848

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

يهتم البنك بمعرفة كافة التغيرات الخارجية	31	3,84	,779
يبحث البنك باستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة	31	3,84	,860
لدى البنك معلومات عن الأداء المالي للمنافسين	31	3,35	,877
يسعى البنك إلى الإستغلال الأمثل لموارده لما يحقق له أعلى عائد	31	3,74	1,125
يسعى البنك جاهداً على إرضاء عملائه من خلال ما يقدمه من خدمات	31	4,13	1,056
إعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات	31	2,45	1,362
يقوم البنك بدورات تكوينية خاصة بالموظفين فيما يتعلق بمهامهم	31	3,84	,934
يهتم البنك بصياغة خطط على المدى البعيد	31	3,45	,961
يقوم البنك بتحفيز الموظفين مادياً و معنوياً	31	2,81	1,223

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن البنك يسعى جاهداً لإرضاء عملائه من خلال ما يقدمه من خدمات، بمتوسط حسابي قدره 04.13 وانحراف معياري قدره 1.056، وكما أنهم أيضاً موافقون على أن البنوك تهتم بمعرفة كافة التغيرات الخارجية، بمتوسط حسابي قدره 03.84 وانحراف معياري قدره 0.779، وكما نلاحظ أيضاً موافقة أفراد العينة على أن البنوك تبحث باستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة، بمتوسط حسابي قدره 03.84 وانحراف معياري قدره 0.860، ونلاحظ أيضاً أن البنوك تقوم بدورات تكوينية خاصة بالموظفين فيما يتعلق بمهامهم وذلك بموافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 03.84 و انحراف معياري قدره 0.943

ثانياً: اختبار الفرضيات

### 1- اختبار الفرضية الأولى

- فرضية العدم: لا تمارس البنوك اليقظة الاستراتيجية

- الفرضية البديلة: تمارس البنوك اليقظة الاستراتيجية

الجدول رقم: (03-06) اختبار t للعينة الواحدة

t	مستوى المعنوية	المحور الثاني
---	----------------	---------------

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

22.785	0.00	مدى ممارسة البنوك اليقظة الاستراتيجية
--------	------	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v22

بما أن قيمة t المحسوبة ( $t=22.785$ ) جاءت أكبر من قيمة t الجدولية بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى الدلالة 05% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة البنوك تمارس اليقظة الاستراتيجية .

### 2- اختبار الفرضية الثانية

- فرضية العدم : لا تؤثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء البنكي .

- الفرضية البديلة: تؤثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء البنكي .

### الجدول رقم:(03-07) اختبار t للعينة الواحدة

T	مستوى المعنوية	المحور الثالث
20.307	0.00	مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على الأداء البنكي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss v22

بما أن قيمة t المحسوبة ( $t=20.307$ ) جاءت أكبر من قيمة t الجدولية بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى الدلالة 05% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة تؤثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء البنكي

خلاصة :

## الفصل الثالث: تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام البنكي

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء البنكي حيث تم التعرف على مجموعة من البنوك كما اعتمدنا على الاستبيان كوسيلة رئيسية للبحث، والذي

وجه لعينة تقدر ب 37 فرد، وتم الرد ب 31 فرد ليتم بعد ذلك تفرغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج spss v22 والتي مكنتنا من اختبار الفرضية ، حيث تم التوصل إلى صحة وإثبات جميع الفرضيات ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى ما يلي :

- تتمتع أغلبية البنوك بنظام اتصال داخلي يسمح بمرور المعلومة عبر كافة المستويات مما يسهل عملية انتقال المعلومات بين الموظفين؛
- تعتمد البنوك كغيرها من المؤسسات على الشبكة الإلكترونية للحصول على المعلومة ونقلها كون الشبكة الإلكترونية من أهم مصادر الحصول على المعلومات؛
- تمتلك البنوك برمجيات لمعالجة المعلومات المحصل عليها من أهم هذه البرامج برنامج دالتا كما تمتلك أجهزة ومعدات كافية لإدخال هذه المعلومات و تخزينها؛
- تتمتع البنوك بهيكل تنظيمي مرن يستجيب بسرعة لكافة التغيرات الداخلية كون البنك يعمل في بيئة ديناميكية تتميز بالسرعة وكثرة المتغيرات لا بد له من امتلاك هيكل تنظيمي مرن؛
- يعتبر العملاء العنصر الأساسي في العمل المصرفي لذا تهتم البنوك لإرضائهم من خلال تحسين جودة الخدمات؛

# الخاتمة

### خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي شملت اليقظة ودورها في تحسين الأداء البنكي ، تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والتهيؤ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من اجل استخدامها في عملية اتخاذ القرار، لما ينمي قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات : التكنولوجية، والاقتصادية، الثقافية، والاجتماعية، والسياسية...من جهة، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية من جهة.

من هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الاستراتيجية لاعتماد على المنهج الشمولي، أي اهتمامها بالمؤسسة وتفاعلاتها وعلاقتها مع العوامل البيئية المحيطة بها، وتمكين المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار التحولات البيئية للتكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة.

إن الهدف من رصد المؤسسة لبيئتها هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد معلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها وكذا الفرص المتاحة لاقتناصها، في ظل المعطيات التي تملئها الظروف على المؤسسة والتطوير التكنولوجي السريع، وأنظمة المعلوماتية الحديثة يظهر الدور الذي تلعبه اليقظة في تحسين الأداء المؤسسة، حيث تجسد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على اختيار وتبني نظام يقظة استراتيجي يقودها إلى النتائج المسطرة

### 1- اختبار الفرضيات :

بمقارنة نتائج دراستنا مع الفرضيات التي تم وضعها في إطار هذه الدراسة، مكنتنا من الإجابة عليها كالتالي:

- تبني البنوك الجزائرية نظام اليقظة الاستراتيجية وذلك لكونه نظام أساسي ومهم يساعد المؤسسة في التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية مما يساهم في استمرارية المؤسسة.
- من خلال دراستنا التطبيقية تبين أنه يوجد علاقة طردية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء البنكي، فكلما كان هنالك نظام يقظة إستراتيجية جيد وفعال ينعكس إيجابا على أداء البنك بصفة عامة.

### 2- نتائج الدراسة:

- اليقظة الاستراتيجية من المصطلحات التي ظهرت في نهاية الثمانينات، يعود أصل الكلمة لمراقبة المؤسسة بالرادار من اجل حماية محيطها، وهي تتعلق بالمسح البيئي؛
- بما أن البنك ينشط في بيئة تنافسية فلا بد له أن يهتم بجميع المعلومات عن البنوك المنافسة ومعرفة كافة تغيرات الخارجية والبحث باستمرار عن أسواق جديدة ؛
- تقوم أغلب البنوك بتحفيز الموظفين ماديا و معنويا ،إلا أن معظمها لا يسمح للموظفين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذا ما يؤثر سلبا على أداء الموظفين ويحد من قدراتهم الإبداعية؛
- بالرغم من إتباع البنوك برامج تكوينية للموظفين فيما يخص مهامهم إلى أن هذه البرامج التكوينية لا تشمل ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالقدر الكافي ؛
- تمارس أغلبية البنوك اليقظة الاستراتيجية والتي بدورها تساهم في تطوير وتحسين أداء النظام البنكي .

### 3- اقتراحات الدراسة:

- العمل على نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين العاملين، والوعي بمدى أهميتها في تحسين أداء المؤسسة؛
- التعامل مع المعلومات كمورد إستراتيجي؛

- ضرورة الاهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة وخاصة البيئة التنافسية عن طريق متابعة ومراقبة كل التغيرات التي تطرأ عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها، لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو؛
- تشجيع الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي و تحسيسهم بأنهم طرف مهم في عملية اليقظة؛
- إدراج دورات تدريبية للموظفين على يد متخصصين في اليقظة الاستراتيجية، سواء في الداخل أو في الخارج.

### 4- آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع اليقظة الاستراتيجية والأداء من القضايا الراهنة في بيئة الأعمال ، ويمكن معالجتهما من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، ولهذا نقترح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث وتعتبر مواضيع تكميلية لها وهي كالآتي:

- طرق تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- اليقظة الاستراتيجية والاستفادة منها في مجال الإدارة الاستراتيجية؛
- دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة .

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

#### 1- الكتب:

- إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006

- الطاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: "الإدارة الإستراتيجية - منظور منجني متكامل"، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007،

- عبد الفتاح رضوان محمود: تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2012

- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية" جامعة حلب سوريا ،، 1991

- ناصر دادي عدون واخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "حالة البنوك"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004

- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، 2009

#### 2- الأطروحات و الرسائل الجامعية:

- احمد بن خليفة : دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية " دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.

- اليمين فالتة: اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013

## قائمة المصادر والمراجع

- شونفي نور الدين: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2005
- علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر " ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2001.
- لطيفة بكوش: "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة صيدال "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017
- عباس فهيمة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008/2009.
- عبد الحليم مزغيش: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير، فرع تسويق، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012
- احمد الصغير ريغة: تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة اداء المتوازن " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، قسم علوم السبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2)، الجزائر، 2013/1014
- السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة
- سهيلة بومعزة: دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية " دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص فرع تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، جزائر، 2009 / 2008
- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2001/2002

## قائمة المصادر والمراجع

- عباس فهيمة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008
- طجين العالية : دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر " دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014
- عالوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010
- لامييه حليمي: دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء" ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات - الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة أحمد بوفرة بومرداس، 2009/2008.
- احمد بوربال: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014/2015
- عديمة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس، مذكرة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013،
- أميرة محاط: اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميله " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013
- الضب الزهرة، تينعمري نجمة: "تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات-تقرت-" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-2013/2012.

### 3-الملتقيات العلمية:

- بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، اليقظة أداة مساعدة اتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى 13 اقتصادية بوهان،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009.04.15

- اشرف عقون و محمد هبول: اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حالة الجزائر، الملتقى الوطني الرابع : نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد العوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر

- عفاف قراش: تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة " دراسة حالة مؤسسة PANELLI، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الرابع : نظام المعلومات. اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- Dominique cuvillier, **Capter les tendances (Observer le présent, anticiper l'avenir)**, DUNOD mars 4334 – paris

2- F 4 Bournois4 PJ Romani, **l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises**, Economica,paris

3-Bernaed. Mattory DanielCeozet **Gestion des ressource humaines** , pilotage social et peefernance, dunod, paris

4-Cohen. E **“Dictionnaire de gestion“** , Editions la découverte, Paris, 2000

## قائمة المصادر والمراجع

---

5-Françoise Giroud et al, **Gontrole de gestion et pilotage de la performance 2eme édition**, Gualition, Gualinoéditeur, Paris, 2004

6-Michael Kalika , **Structure d'entreprise**, Edition Economica, Paris, 1995

ثالثا: مواقع الأنترنت :

من الموقع الرسمي لبنك القرض الشعبي الجزائري عبر الرابط

<https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/guide-de-la-banque> :

الملاحق

جامعة ابن خلدون – تيارت –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

إستبيان حول مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل أداء النظام البنكي في الجزائر

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...  
أحييكم بتحية الإسلام، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته اما بعد  
تهدف استمارة الإستبيان الذي بين أيديكم إلى جمع المعلومات لدراسة التي نقوم بإعدادها وهذا لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد نقدي وبنكي بعنوان " مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل أداء النظام البنكي في الجزائر" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتحسين الأداء في البنك وهي موجهة لإطارات وموظفي البنك، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولوا هذا الإستبيان إهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه.  
ملاحظة: نحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
(مشكورون على حسن تعاونكم)

#### التعرف بمتغيرات الدراسة

اليقظة الإستراتيجية: هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، والبحث، ومعالجة، وتحليل، ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية، ومن أجل إغتنام الفرص، والتحديات، فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الإستماع الدائم والمستقر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

الأداء: إن الأداء محصلة قدرة البنك في إستغلال موارده وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام البنك لموارده المادية وإستغلالها بالصورة التي تجعله قادرا على تحقيق أهدافه.

#### المحور الأول : البيانات الخاصة

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أمام المربع المناسب لإختيارك.

- 1- الجنس :  ذكر  انثى
- 2- السن :  أقل من 30 سنة  30-41 سنة  40-41 سنة  أكبر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي  ليسانس  ماستر  شهادات اخرى
- 4- التخصص العلمي : علوم إقتصادية  علوم التسيير  علوم تجارية  محاسبة  حقوق
- 5- المنصب الوظيفي : مدير الوكالة  إطار بالبنك  رئيس مصلحة  عون إداري  وظيفة اخرى
- 6- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة
- 7- نوع البنك :  BADR  BEA  BNA  BDL  CPA  CNEP  نوع آخر

نرجو منكم وضع علامة (x) أمام المربع الذي ترونه مناسب مع العبارة .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الثاني : نظام اليقظة الإستراتيجية</b>						
01	يتمتع البنك بنظام إتصال داخلي يسمح بمرور المعلومة عبر كافة المستويات					
02	يعتمد البنك على الشبكة الإلكترونية للحصول على المعلومات					
03	يعتمد البنك على الصحافة و الكتب والمجلات للحصول على المعلومات					
04	يملك البنك برقيات تقوم بمعالجة المعلومات المحصل عليها					
05	يملك البنك أجهزة ومعدات كافية لإدخال المعلومات و تخزينها					
06	يتمتع البنك بهيكل تنظيمي مرن يسمح له بالتكيف مع التغييرات الداخلية					
07	يقوم البنك بتشجيع العلاقات الفكرية و القدرات الإبداعية لدى الموظفين					
08	يتبع البنك برامج تكوين في ممارسة اليقظة الإستراتيجية					
09	يقوم البنك بالإعتماد على المعلومات المحصلة في إتخاذ مختلف القرارات					
10	يملك البنك مصلحة البحث و التطوير					
<b>المحور الثالث : مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على مستوى الأداء البنكي</b>						
01	يهتم البنك بجمع المعلومات عن البنوك المنافسة					
02	يهتم البنك بمعرفة كافة التغييرات الخارجية					
03	يبحث البنك باستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة					
04	لدى البنك معلومات عن الأداء المالي للمنافسين					
05	يسعى البنك إلى الإستغلال الأمثل لموارده لما يحقق له أعلى عائد					
06	يسعى البنك جاهدا على أرضاء عملائه من خلال ما يقدمه من خدمات					
07	إعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في إتخاذ القرارات					
08	يقوم البنك بدورات تكوينية خاصة بالموظفين فيما يتعلق بمهامهم					
09	يهتم البنك بصياغة خطط على المدى البعيد					
10	يقوم البنك بتحفيز الموظفين ماديا و معنويا					

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

## معامل الارتباط للمحور الثاني: نظام اليقظة الاستراتيجية

		الشبكة على البنك بضد على للحصول الإلكترونية المعلومات	الصحافة على البنك بضد والمجلات الكتب و المعلومات على للحصول	تقوم برمجيات البنك بذلك المعلومات بمعالجة عليها المحصل	وحدات أجهزة البنك بذلك والمعلومات لإدخال كافية تخزينها	تنظيمي ببيكال البنك بضد مع بالتكليف له يسمح برون الداخلية التغيرات	الملفات بتشجيع البنك يقوم الإبداعية الفترات و الفكرية الموظفين لدى	في تكوين برامج البنك بضد البنضنة ممارسة الإستراتيجية	على بالإعتماد البنك يقوم في المحصلة المعلومات القرارات مختلف اتخاذ	البحث مصلحة البنك بذلك التطوير و
	Corrélation de Pearson	1	,459**	,564**	,589**	,616**	,244	,153	,202	,641**
	Sig. (bilatérale)		,009	,001	,000	,000	,187	,412	,276	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,459**	1	,706**	,686**	,399'	,229	,183	,130	,368'
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,000	,000	,026	,216	,323	,487	,042
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,564**	,706**	1	,640**	,456**	,055	,005	-,024	,548**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,010	,768	,978	,899	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,589**	,686**	,640**	1	,674**	,473**	,227	-,047	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,219	,801	,002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,616**	,399'	,456**	,674**	1	,461**	,179	,205	,577**
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	,010	,000	,000	,009	,335	,269	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,244	,229	,055	,473**	,461**	1	,712**	,202	,238
	Sig. (bilatérale)	,187	,216	,768	,007	,009	,000	,000	,277	,196
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,153	,183	,005	,227	,179	,712**	1	,361'	-,025
	Sig. (bilatérale)	,412	,323	,978	,219	,335	,000	,000	,046	,894
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,202	,130	-,024	-,047	,205	,202	,361'	1	,213
	Sig. (bilatérale)	,276	,487	,899	,801	,269	,277	,046	,046	,250
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Corrélation de Pearson	,641**	,368'	,548**	,539**	,577**	,238	-,025	,213	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,001	,002	,001	,196	,894	,250	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

## معامل الارتباط المحور الثالث : مستوى الأداء البنكي

الموظف يتخذ البنك يوم مغنيا و مليا	الموظف يتخذ البنك يوم مغنيا و مليا	نوعية دورات البنك يوم فيما بالموظفين خاصة بمهامهم يتعلق	تسمح إدارة تسيير اقتصاد في المشتركة للموظفين القرارات اتخاذ	على جاهها البنك يسعى ما خلال من عملائه أرضاء خدمات من يقدمه	الإستغلال إلى البنك يسعى له يحقق لما الموارد الأتمثل عائد أعلى	عن معلومات البنك لدى للتدافين المالي الأداء جديدة	أسواق الخوّل فرص جديدة	كافة بمعرفة البنك يوم الخارجية التغيرات	المعلومات بجمع البنك يوم المتنافسة البنوك عن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N									
434'	486**	206	083	360'	197	341	133	753**	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
386'	323	009	291	310	027	574**	458**	1	753**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
191	212	298	662**	280	266	608**	1	458**	133	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
222	239	153	559**	309	299	608**	1	574**	341	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
205	297	340	562**	478**	1	299	266	608**	197	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
149	433'	258	213	1	478**	309	280	574**	360'	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
034	145	295	1	213	340	559**	662**	574**	083	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
585**	678**	1	295	258	562**	153	298	678**	206	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
616**	1	678**	145	433'	297	239	212	678**	486**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
1	616**	585**	034	149	205	222	191	616**	434'	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	015	032	303	231	269	424	855	001	000

# ملخص الدراسة

اليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تجعل المؤسسة في وضعية الاستماع التوقعي لبيئة أعمالها، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنحها الأسبقية سواء في اقتناص الفرص أو تجنب التهديدات، فكل معلومة توفرها يمكن أن تشكل إما فرصة تستغلها المؤسسة لصالحها وتعزز بذلك مكانتها التنافسية، أو تهديد من شأنه التأثير على تنافسيتها وبذلك أرباحها.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبيان، حيث تم توزيع 37 استمارة تم استرجاع 31 منها ، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال برنامج SPSS V22 وهذا للوصول إلى نتائج أهمها تبني نظام يقظة فعال داخل البنك يؤدي لتحسين الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، الأداء البنكي، تقييم الأداء.

### Abstract

Strategic vigilance is the mechanism that puts an organization in a position of anticipating its business environment. It provides the institution with the information that qualifies it to better face competition, also helps to Anticipating fluctuations and changes before they occur, which gives them precedence in both seizing opportunities or avoid threats, because every piece of information you provide can either be an opportunity for the organization to exploit in its favour Thus, it enhances its competitive position, or a threat that would affect its competitiveness and thus its profits this study aims to highlight the role that strategic vigilance plays in improving the performance of banks to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared, where 37 questionnaires were distributed and returned forms, and to test the study's hypotheses, the SPSS V22 program was used, and this is to access the most important results are the adoption of an effective vigilance system within the bank that leads to improving its performance.

**Keywords :** strategic vigilance, banking performance, performance evaluation