الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم إقتصادية
التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

# فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي بالبنوك التجارية

## دراسة حالة البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي

إعداد الطالبين:
- كمال باسي
- منير باري

تحت إشراف:
أ.د.أحمد بن خليفة

## لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|
| حمزة بالي | جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي | رئيساً |
| أحمد بن خليفة | جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي | مشرفاً ومقرراً |
| سكينة حملاوي | جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي | مناقشاً |

الموسم الجامعي: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم

درجات والله بما تعملون خبير

سورة المجادلة الآية (11)

# إهـــــداء

إلى من رحلوا عن دنيانا، لكن أرواحهم لا تفارق قلبي،

إلى والديّ الكريمين، اللذين زرعا في نفسي قيم الإخلاص والاجتهاد،

رحمكما الله رحمة واسعة، وجعل هذا العمل صدقة جارية في ميزان حسناتكما...

إليكما أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفانًا وتقديرًا لما بذلتماه في حياتكما لأجلي.

إلى رفيقة دربي وشريكة أيامي، زوجتي العزيزة،

التي كانت لي دعمًا وسندًا في أوقات التعب والإنهاك،

وإلى أبنائي الأعزاء، الذين هم أملي ومصدر إلهامي،

أهديكم هذا الإنجاز بكل حب وفخر.

إلى إخوتي وأخواتي، من شاركوني مشوار الحياة بحلوه ومرّه،

لكم مني كل المحبة، وبهذا العمل أبادلكم بعضًا من جميلكم.

إلى أصدقائي الأوفياء، الذين كانوا عونًا في الدرب العلمي والإنساني،

لكل من مدّ لي يد المساعدة، أو منحني كلمة طيبة في وقت الحاجة...

أهديكم هذا العمل عربون وفاء وإمتنان.

كمال باسي.

# إهـــــــداء

إلى من كان دعمه حافزا لي، وسنده عونا لي بعد الله...

إلى والدي رحمة الله عليه ووالدتي، اللذين غرسا فيّ حب العلم وسهرا لأجلي.

وإلى كل من قدّم لي يد العون ووقف بجانبي خلال إعداد هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا . . .عرفانا وتقديرا لكم جميعا.

منير باري.

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرنا، بعد إتمام هذا العمل العلمي، أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير والإمتنان إلى كل من كان له فضل، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في إنجاز هذا العمل.

نتوجه أولاً بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل والمشرف على هذا العمل، الأستاذ الدكتور أحمد بن خليفة لما بذله من جهد كبير، وتوجيهات سديدة، ودعم متواصل ساهم بشكل جوهري في إخراج هذا العمل في صورته النهائية. فله منا كل التقدير والإحترام.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل الأساتذة الذين كان لهم دور في تكويني العلمي والمعرفي طيلة المشوار الدراسي، لما بذلوه من جهد في نقل العلم والمعرفة، وحرصهم على بناء جيل واعٍ ومتمكن.

كما أعبّر عن إمتناننا لكل الأصدقاء والزملاء الذين شاركونا هذه التجربة، وقدموا لنا الدعم المعنوي والتشجيع الصادق، ونخص بالذكر كلا من الأستاذ الدكتور نصر ضو وكل من الأخوة مدلل الوليد وبهى عثمان وزغيب عبد الوهاب فلهم جميعاً منا أصدق عبارات الشكر والإحترام.

ختاماً نسأل الله أن يوفقنا وإياكم لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل لبنة في مسار البحث العلمي وخدمة مجتمعنا .

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين وتعزيز الأداء المصرفي في البنوك التجارية، ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية، تم إستخدام المنهج الوصفي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي إعتمدنا فيه على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية عن طريق المقابلات والإجابة على الإستبيان من طرف عينة تتكون من 71 موظف على مستوى البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي، ولقد إستخدمنا برنامج Excel وبعض الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإرتباط Person لبرنامج الحزمة الإحصائية Spss V21 والإختبارات الإحصائية المعلمية وتحليل الإنحدار البسيط والمتعدد لأجل الوصول إلى تحديد أثر اليقظة الإستراتيجية على تعزيز الأداء المصرفي، ولقد توصلنا إلى أهم نتيجة وهي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي اليقظة التكنولوجية واليقظة الإجتماعية على الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5%.


**الكلمات المفتاحية:** يقظة إستراتيجية، بنوك تجارية عمومية، أداء مصرفي، ولاية الوادي.


## Abstract:

This study aims to highlight the role of strategic vigilance in improving and enhancing banking performance in commercial banks. In order to achieve the research objectives and address the main problem and sub-questions، the descriptive approach was used to cover the theoretical aspect of the study. Additionally، the analytical approach was adopted for the applied part through a case study based on fieldwork، including interviews and questionnaire responses from a sample of 71 employees in public commercial banks in El-Oued province. Excel software and several statistical methods were used، such as the arithmetic mean، standard deviation، Pearson correlation coefficient، and parametric statistical tests، along with simple and multiple regression analysis، using the SPSS V21 statistical package، to determine the impact of strategic vigilance on enhancing banking performance. The study concluded with a key finding that technological vigilance and social vigilance have a statistically significant effect on banking performance in public commercial banks in El-Oued province at a 5% significance level.


**Keywords**: Strategic Vigilance، Public Commercial Banks، Banking Performance، El-Oued Province.

# الفهـارس

## فهـرس المحتويات


| | |
|---|---|
| **إهـــداء** | **I** |
| **شكر وتقدير** | **III** |
| **ملخص الدراسة** | **VI** |
| **فهـرس المحتويات** | **VIII** |
| **قائمة الجداول** | **X** |
| **قائمة الأشكال** | **XII** |
| **قائمة الملاحق** | **XIII** |
| **مقدمة** | **أ–هـ** |
| **الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي.** | |

**تمهيد** ..... **7**

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي** ..... **8**

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية ..... 8

المطلب الثاني: ماهية الأداء المصرفي وتحليله ..... 28

المطلب الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي ..... 43

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي** ..... **52**

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية ..... 52

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المصرفي ..... 56

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ..... 59

**خلاصة الفصل** ..... **62**

**الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية**

**تمهيد** ..... **64**

**المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة** ..... **65**

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة ..... 65

المطلب الثاني: أدوات الدراسة ..... 68

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان ..... 73

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات** ..... **77**

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة..... 77

المطلب الثاني: إتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت..... 81

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل وإختبار الفرضيات ..... 96

**خلاصة الفصل** ..... **108**

**الخاتمة** ..... **109**

**قائمة المراجع** ..... **114**

**الملاحق** ..... **121**

## قائمة الجداول

الجدول رقم (1-1): يوضح الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي..... 13
الجدول رقم (1-2): يوضح الفرق بين اليقظة والإستشراف ..... 15
الجدول رقم (1-3): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ..... 59
الجدول رقم (2-1): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة ..... 66
الجدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي ..... 66
الجدول رقم (2-3): تحديد الإتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي ..... 67
الجدول رقم (2-4): يبين شرح الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ..... 71
الجدول رقم (2-5): يوضح مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول ..... 74
الجدول رقم (2-6): يوضح مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني..... 75
الجدول رقم (2-7): نتائج إختبار ثبات وصدق الإستبيان..... 76
الجدول رقم (2-8): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات معلومات الشخصية..... 77
الجدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول ..... 81
الجدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني ..... 82
الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث..... 84
الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع ..... 85
الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس..... 86
الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس ..... 88
الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السابع..... 89
الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثامن ..... 91
الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد التاسع..... 92
الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد العاشر..... 93
الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني ..... 95
الجدول رقم (2-20): إختبار التوزيع الطبيعي..... 97
الجدول رقم (2-21): معامل الإرتباط بين متغيرات الدراسة ..... 98

الجدول رقم (2-22): إختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس ..... 101
الجدول رقم (2-23): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر ..... 102
الجدول رقم (2-24): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي ..... 102
الجدول رقم (2-25): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة ..... 103
الجدول رقم (2-26): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة ..... 104
الجدول رقم (2-27): نتائج إختبار أثر اليقظة الإستراتجية على الأداء المصرفي ..... 105
الجدول رقم (2-28): نتائج الإنحدار المتعدد لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على الأداء المصرفي ..... 106

# قائمة الأشكال

الشكل رقم (1-1): يوضح علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي ..... 13
الشكل رقم (1-2): لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟..... 18
الشكل رقم (1-3): أنواع اليقظة الإستراتيجية..... 22
الشكل رقم (1-4): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي ..... 48
الشكل رقم (2-1): نموذج ومتغيرات الدراسة ..... 70
الشكل رقم (2-2): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ..... 78
الشكل رقم (2-3): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 79
الشكل رقم (2-4): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي ..... 79
الشكل رقم (2-5): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة ..... 80
الشكل رقم (2-6): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية ..... 80

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان. ..... 122

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين..... 127

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بنتائج إختبار ثبات وصدق الإستبانة..... 128

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية..... 129

الملحق رقم 05: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بإختبار التوزيع الطبيعي ..... 134

الملحق رقم 06: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بمعامل الإرتباط بين متغيرات الدراسة..... 134

الملحق رقم 07: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بإختبار الفروق ANOVA ..... 135

الملحق رقم 08: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بنتائج اختبار الأثر والانحدار المتعدد لليقظة الاستراتيجية على الأداء المصرفي ..... 136

الملحق رقم 09: طلب تسهيل الحصول على معلومات ..... 138

# مقدمة

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي والتكنولوجي والإجتماعي، أصبحت المؤسسات، لا سيما البنوك، تواجه بيئة تتسم بالتعقيد والتنافسية الشديدة. هذه التطورات جعلت من اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية لضمان إستمرارية المؤسسات المصرفية وتعزيز قدراتها التنافسية، حيث تلعب دورًا محوريًا في مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالسوق المنافسين، العملاء، والتكنولوجيات الحديثة.

ومع التطورات المتسارعة التي مست الصناعة البنكية، إزدادت المخاطر وإرتفعت تكاليفها، مما دفع المؤسسات المالية إلى البحث عن أدوات مالية مبتكرة لإدارة تلك المخاطر وتحقيق الإستدامة. فالتحولات التي شهدها القطاع البنكي، لا سيما في الجزائر، والتي شملت زيادة حدة المنافسة بفعل العولمة المالية ورفع القيود التشريعية، جعلت البنوك، خاصة العمومية منها، أمام تحديات كبيرة تستوجب التكيف المستمر مع المتغيرات التكنولوجية وحاجات العملاء وإستراتيجيات المنافسين.

وفي هذا السياق، برزت آلية اليقظة الاستراتيجية كأداة حديثة تتيح للمؤسسات البنكية فهم بيئتها بعمق وإدارة المخاطر، وتعزيز قدراتها على إتخاذ قرارات إستراتيجية قائمة على معلومات دقيقة، مما يساهم في تحسين أدائها فمع دخـول الجزائر مرحلة إقتصاد السوق وتزايد المنافسة مع البنـوك الخاصة والأجنبية، أصبحت الحاجة إلى نظام يقظة إستراتيجية داخل البنوك أمرًا ضروريًا لتوفير المعلومات اللازمة لدعم إتخاذ القرار، وتحديد الفرص والمخاطر، وصياغة إستراتيجيات تنافسية ناجحة.

ونتيجة لتزايد أهمية اليقظة الإستراتيجية والأدوار المختلفة التي تعمل على تحقيقها في مجال الأداء المصرفي فقد جاءت الدراسة للكشف عن اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية الجزائرية وكالات الوادي، وذلك من خلال البحث في قدرة اليقظة الإستراتيجية بأنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية (الكلية)) على رصد مختلف المعلومات التي تتيحها ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المصرفي.

وإستنادا لما سبق يمكن طرح هذه الإشكالية:

## 1-إشكالية الدراسة:

تضم إشكالية رئيسية والتساؤلات الفرعية كما يلي:

### أ-الإشكالية الرئيسية:

**ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي؟**

لتسهيل الإجابة على هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

**ب-التساؤلات الفرعية:**

-ما مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في البنوك؟

-ما مفهوم الأداء المصرفي وما هي العوامل المؤثرة عليه؟

-هل هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي؟

-هل يوجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي؟

-هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وتعزيز الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي؟

**2-فرضيات الدراسة:**

-اليقظة الإستراتيجية هي نشاط أو عملية منظمة ومستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية إرادية، بهدف متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الإقتصادية وتعزز القدرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة في الوقت المناسب.

-الأداء المصرفي هو قدرة البنك على تحقيق أهدافه المالية والتشغيلية بكفاءة من خلال إدارة موارده البشرية والمالية بشكل فعال وتحقيق التوازن بين الربحية، الجودة، والرضا العام، كما أن هناك عوامل داخلية (تنظيمية) والخاصة بالبنك، وعوامل خارجية (بيئية) الخاصة بالظروف الإقتصادية والسياسية والتشريعات القانونية والضوابط المصرفية والعامل الديني والإجتماعي للبلد الذي يقيم فيه البنك.

-هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

-لا يوجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة تعزى للمعلومات الشخصية في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وتعزيز الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

## 3-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

### أ-أسباب ذاتية:

-حب الغوص في موضوع اليقظة الإستراتيجية والذي يرتبط بتخصصنا.

-الرغبة والفضول في إكتشاف ورفع الستار عن أي موضوع مهم ومفهوم جديد يطِرح على الساحة العلمية.

-رفع التحديات في وجه الصعاب، والرغبة في تناول الموضوع من ناحية التطبيقية وإبرازه بشكل واضح وجلي بالرغم من صعوبته في هكذا مواضيع.

### ب-أسباب موضوعية:

-تعد اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة.

-كون الدراسة من موضوعات الساعة المطروحة للنقاش والبحث، وهو أكبر سبب وأقوى حجة للبحث.

-التحسيس بالدور الفعال الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية الجزائرية.

## 4-أهمية الدراسة:

للدراسة أهمية كبيرة يمكن إيجازها فيما يلي:

-إظهار واقع تبني اليقظة الإستراتيجية من طرف البنوك التجارية العمومية الجزائرية وبالتحديد وكالات الوادي ومدى الالتزام بها.

-يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية مساعد للبنوك التجارية الجزائرية في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الخارجية من أجل معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها.

-دور اليقظة الإستراتجية في إبراز تحقيق وتحسين وتعزيز الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية الجزائرية.

-تأثير أنواع اليقظة الإستراتجية الأربعة الأساسية (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية (الكلية)) على الأداء المصرفي للبنوك التجارية العمومية محل الدراسة.

**5-أهداف الدراسة:**

تتلخص اهداف موضوع الدراسة في عدة نقاط وهي:

-يهدف بحثنا إلى تسليط الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي، حيث أصبح من الضروري تبني منهجيات حديثة مثل نظم اليقظة الإستراتيجية التي تمكن البنوك من متابعة التطورات الإقتصادية والتكنولوجية، وتحليل المنافسة، والإستجابة بسرعة لمتطلبات السوق، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للبنوك.

-تحديد أي الأبعاد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية العشرة أكثر تأثيرا على تعزيز الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي.

-محاولة تحسيس البنوك التجارية العمومية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الإستراتيجية في إبراز الأداء المصرفي للبنوك التجارية العمومية الجزائرية.

-إضافة مرجع جديد في هذا المجال من الدراسة.

**6-حدود الدراسة:**

**أ-الحد الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي للبنوك التجارية العمومية الجزائرية.

**ب-الحد المكاني:** تم إختيار البنوك التجارية العمومية الجزائرية بولاية الوادي.

**ج-الحد الزماني:** تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية من تاريخ 2025/02/04 إلى تاريخ 2025./05/04

**7-منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:**

من أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية، تم إستخدام المنهج الوصفي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي إعتمدنا فيه على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية عن طريق المقابلات والإجابة على الإستبيان من طرف عينة تتكون من 71 موظف على مستوى البنوك التجارية العمومية الجزائرية ( BDL/ BEA / BNA / BADR/ CNEP /CPA ) وكالات الوادي أما الأدوات المستخدمة فتتمثل في برنامج Excel وبعض الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإرتباطPerson لبرنامج الحزمة الإحصائية Spss V21 والإختبارات الإحصائية المعلمية وتحليل الإنحدار البسيط والمتعدد.

## 8-مرجعية الدراسة:

بغية الإلمام بجوانب الموضوع وإشكاليته إستعنا بمجموعة من الكتب والدراسات والبحوث سواء كانت في شكل أطروحات أو مذكرات، كما أعتمدنا في الدراسة التطبيقية على طرح إستمارات إستبيان على مسؤولي وموظفي البنوك تضم مجموعة من الأسئلة المختلفة حول توجه وتأثير اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها لتحسين وتعزيز الأداء المصرفي.

## 9-صعوبات الدراسة:

-نقص البحوث والدراسات التي تطلبها الموضوع نوعا ما.

-صعوبة الحصول على المعلومات إذ أن بعض من الموظفين كانت الإجابة على الاستبيان بطريقة غير موضوعية.

-تشعب الموضوع وصعوبة الإلمام بكل جوانبه.

## 10-هيكل البحث:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، خصص الفصل الأول لدراسة الجانب النظري للبحث من خلال مبحثين، يعالج الأول الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي، ويعالج الثاني الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي، أما الفصل الثاني فكان للدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى البنوك التجارية العمومية الجزائرية (CPA /CNEP /BADR / BNA / BDL/ BEA) وكالات الوادي حيث بدورنا قسمناه إلى مبحثين الأول خصصناه في معالجة الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة ويعالج الثاني في عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

# الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي.

## تمهيد

يعد الأداء المصرفي أحد الركائز الأساسية لإستقرار وتطور المؤسسات المالية حيث يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في كفاءته وقدرته التنافسية.

في ظل التحولات المتسارعة في البيئة الإقتصادية والتكنولوجية أصبح تبني إستراتيجيات حديثة مثل اليقظة الإستراتيجية ضرورة ملحة للبنوك لمواكبة التغيرات، وتحقيق النمو المستدام وتعزيز القدرة التنافسية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، من خلال دراسة تعريفها أهميتها أنواعها، ومصادر المعلومات التي تعتمد عليها البنوك في تطبيقها والمعوقات التي تواجهها، كما يتناول مفهوم الأداء المصرفي مؤشراته، والعوامل المؤثرة فيه، مع التركيز على العلاقة بين ممارسات اليقظة الإستراتيجية وتحسين وتعزيز الأداء المصرفي حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي.**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي.**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والمصرفية، أصبح تبني استراتيجيات متقدمة أمرًا ضروريًا للمؤسسات المالية لضمان إستمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين هذه الاستراتيجيات، تبرز اليقظة الإستراتيجية كأداة فعالة تتيح للبنوك متابعة التطورات المختلفة واستشراف المستقبل، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وتعزيز أدائها المصرفي.

من ناحية أخرى، يمثل الأداء المصرفي أحد المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات المالية، حيث يعكس مدى كفاءتها في تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية، ويتأثر الأداء المصرفي بعدة عوامل داخلية وخارجية منها تبني ممارسات حديثة مثل اليقظة الإستراتيجية، التي تساعد على تحسين مؤشرات الأداء وتعزيز الاستقرار المالي للمؤسسة المصرفية.

بناءً على ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار المفاهيمي لكل من اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي، من خلال دراسة ماهية كل منهما، وأهم التعريفات المتعلقة بهما، وأبعادهما المختلفة، مع تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بينهما.

### المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة حيث أخذ هذا المفهوم جدلا واسعا بسبب تداخله مع مرادفات قريبة منه ومن هنا سنتعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين وخصائصها والفرق بينها وبين المفاهيم ذات الصلة بها، كما سنتعرض لأهدافها وأهميتها وأنواعها الأساسية ومعلوماتها ومصادرها وكذلك معوقات التي تواجهها.

#### أولا: تعريفات اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين يجب توضيح مفهوم مصطلح اليقظة.

**I. تعاريف**

**1. تعريف اليقظة:**

هو مصطلح مشتق من اللفظ اللاتيني (vielle) وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليه. [1]

[1] مريم بلحاج، "اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، العدد 01، 2017، ص. 196

وقد وضح كل من (Martinet et Marti) في كتابتهما أن الرادار أو كما سمياه برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يداهمهم، لكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوعا آخر من الرادار وهو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوربا بالمعلومات التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها بالمنافسة في الولايات المتحدة الأمريكية [1].

- **اليقظة لغويًا:** كلمة يقظة مشتقة من فعل تَيَقَّظَ، فهو في حالة يقظة، ومن يكون كذلك فهو عكس من يكون في حالة نوم أو سهو، أي أنه عالم بما يدور حوله من تصرفات وأحداث. [2]

كما عرفها معجم" مرشد الطلاب "بأنها: "اليقظة تعني الصحوة والتنبه من النوم، الحذر والاحتراس توقد الذهن. [3]

- **اليقظة إصطلاحا:** تعنى أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يريده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى وأين ستحدث. [4]

**2.تعريف اليقظة الإستراتيجية:**

للإحاطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية نعرض مجموعة من التعريفات في ما يلي:

عرفهـا (Ribault) أنها المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية [5].

أما جاكوبياك (Jakobiak) فقد عرفها بأنها مجموعة من المراحل المعلوماتية، التنظيمية والإنسانية التي تربط المؤسسة بمصادر المعلومات النشطة. [6]

---

[1] نسرين مغمولي، "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال Fertial عنابة "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص. 26

[2] إلياس رزاق، "أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2013، ص. 25

[3] مريم لمروس، "سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادي، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 38، أوت 2019، ص. 174

[4] باية وقنوني، " أهمية شبكة الأنترنت في تفعيل اليقظة الإستراتيجية"، مجلة معارف، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 18 جوان 2015، ص. 333

[5] محمد قادري، " أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري "، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 02، أفريل 2019، ص. 44

[6] نبيل كنوش، مصطفى طويطي، " التحليل العاملي التوكيدي للذكاء الاقتصادي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإلكترو منزلية في الجزائر"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 03، 2020، ص. 86

وحسب (Choot)هي ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية والصدمات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من أجل تطور أي مؤسسة. [1]

أما (هومبرت ليسكا Lesca Humbert) فقد عرفها بأنها: "رادار المؤسسة، فهي عنصر رئيسي لذكاء المؤسسة، فمن خلال اليقظة الإستراتيجية يمكن رسم مسار للمعلومات يسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي بهدف رصد الفرص والتقليل من الأخطار المرتبطة بحالة اللايقين. [2]

أيضا تعتبر اليقظة الإستراتيجية ترجمة لمفهوم المسح البيئي وهو مرتبط باستخدام المعلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة. [3]

وتعنى كذلك السياق المعلوماتي الذي من خلاله تستطيع المؤسسة الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية. [4]

كما تعرف أيضا بأنها نشاط تكراري إلى حد كبير يهدف المراقبة البيئية التكنولوجية، التجارية، ... الخ لتوقع التغيرات. [5]

من خلال التعريفات المقدمة يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط أو عملية منظمة ومستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية إرادية، بهدف متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بإتباع خطوات معينة بغرض اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتقليل عدم اليقين، لمساندة ودعم متخذ القرار على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

---

[1] محمد قادري، طيب سعيدة، "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 03، أوت 2017، ص. 2

[2] خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، "مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بوالية قسنطينة "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 03، 2007 ص. 331

[3] Souad Kamoun-Chouk, Veille Stratégique, Center de Publication Universitaire , Tunis , 2008 , P. 11

[4] الشريف بقة، فايزة محلب، "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف "، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 02، جوان 2015، ص. 134

[5] Pierrette Bergeron , Veille Stratégique et PME , Presses de l'Université du Québec, France, 2000 , P. 148

**ثانيا: خصائص ومميزات اليقظة الإستراتيجية**

من خلال التعريفات السابقة لليقظة الإستراتيجية يمكن إبراز جملة من الخصائص. [1]

**I. الإستراتيجية:** تستخدم بغرض الإشارة لطبيعة المعلومات التي تتغذى بها اليقظة، ولا تتعلق بالأنشطة والعمليات المتكررة، بل تساعد على اتخاذ القرارات غير المبرمجة وغير متكررة وليسلها أي نموذج من النماذج السابقة.

**II. تطوعية (إرادية):** تعتبر اليقظة الإستراتيجية نشاط إرادي وليس إجباري، تنجم عن طريق إرادة المسيرين في المؤسسة وتتطلب التزاما قويا من قبل الإدارة وأعضاء التنظيم.

**III. الذكاء الجماعي:** اليقظة الإستراتيجية سيرورة معقدة لا يمكن أن يقوم بها شخص بمفرده، بل تتطلب العديد من ذوي الكفاءات المتنوعة والمتكاملة.

**IV. توقعية (إستشرافية):** معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات إستشرافية (مستقبلية) تسمح بفهم وإستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها، بمعنى توقع وكشف التغيرات التي يُحتمل حدوثها في بيئة المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل.

**V. المحيط (البيئة):** يتكون من عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة، وبما أن اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة، فإنها تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهتها.

**VI. نشاط إبداعي:** اليقظة الإستراتيجية تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية مسبقة إبداعية، من خلال استغلال المعلومات المنتقاة من المحيط.

**ثالثا: بعض مفاهيم ذات الصلة باليقظة الإستراتيجية**

**I. الذكاء الاقتصادي**

يعرف على أنه نظام لمراقبة وتحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردون، منافسون شركاء، الهيئات العامة...) بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة، وهي ترتكز على محورين، الأول يضم البحث والتجميع

[1] راجع في ذلك:

– منصف بن خديجة، "اليقظة الإستراتيجية "، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018 ص ص. 105-108

– أنيسة قمان، "محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص. 30

– نور العابدين قوجيل، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012، ص. 29

المنتظم والمستمر وإيجاد المعلومات المختلفة تقنيا واجتماعيا وقانونيا وتجاريا...الخ المتاحة من مصادر مختلفة، ثم فرزها وتحليلها وتوزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة، أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية إرث وأمن المعلومات والمعارف المحصل عليها وكذلك إضفاء المصداقية على المعلومات المجمعة. [1]

**1.المدخل الأول:**

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...) وهي عملية منظمة ومستمرة متكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة، القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة. [2]

**2 المدخل الثاني:**

وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، حيث يعتبر أن اليقظة الإستراتيجية هي رد الفعل، أما الذكاء هو الفعل.

[1] عديلة مدور، " أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة شركة إتصالات موبيليس، ورقلة"، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص. 79

[2] حمو مريم، " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص. 103

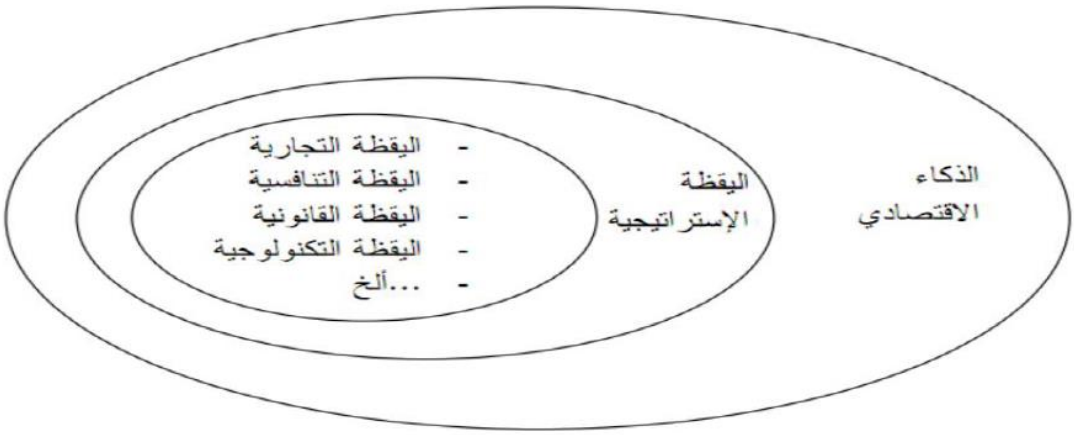
**الجدول رقم (1-1): يوضح الفرق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي**

| اليقظة الإستراتيجية | الذكاء الإقتصادي |
|---|---|
| تبدأ عند الحاجة للحصول على المعلومات وتقتصر على مراقبة البيئة بدون ذكاء.<br>المقاربة التحليلية: حيث التحاليل تعتمد على الوعي العقلاني. | يبدأ عند وجود صعوبات في المفاضلة بين خيارات أو اتخاذ قرارات معينة.<br>المقاربة الشمولية:حيث يعتمد على الرؤية وتصميم إجراءات رد الفعل والتنبؤ. |
| تتجنب المفاجآت التي يمكن ان تجعلنا في وضع فقدان توازن. | اثارة المفاجآت التي تجعلنا نستفيد من الإختلالات، الثغرات، حالات عدم اليقين واكتشاف مناهج أخرى |
| تحاشي المخاطر(الحد من مخاطر عدم اليقين وعدم المعرفة). | لا يتحاشى المخاطر(الإعتماد على المجازفة اكثر في الحالات المستقبلية). |
| سريان المعلومات يكون في شكل تدفقات | سريان المعلومات يكون في شكل مخزون. |
| المعلومات هي مصدر الإستراتيجيات | الإستراتيجيات هي التي تظهر الحاجة الى المعلومات. |
| جمع اكبر حد ممكن من المعطيات. | جمع اقل قدر من المعلومات الضرورية. |
| معلومات ثابتة (تبحث في الإجابة عن السؤال:ماذا؟) | معلومات ديناميكية (تبحث في الإجابة عن السؤال:كيف؟) |
| هدف جمع المعلومات هو نقلها. | هدف جمع المعلومات هو التصرف تبعا لتحليلها. |
| تراكم المعلومات واكتساب المعرفة. | صياغة المعلومات واتخاذ القرارات. |

**المصدر: ميمون محمد، "دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحي الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، 2021، ص. 115**

يوضح الجدول أهم الفروقات بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي حيث أن اليقظة الإستراتيجية نعتمد على المقاربة التحليلية عكس الذكاء يعتمد على مقاربة الشمولية، وتتميز اليقظة بتحاشي المخاطر أما الذكاء الاقتصادي يتميز بالمجازفة، واليقظة تعتمد على جمع أكبر حد من المعطيات ومعلوماته ثابتة أما الذكاء يتميز لجمع اقل قدر من معطيات ومعلوماته ديناميكية.

**الشكل رقم (1-1): يوضح علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي**




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

ومن الشكل يتضح لنا أن اليقظة الإستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي، حيث عندما نتكلم عن اليقظة الإستراتيجية فيكون الحديث على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة.

**II. التجسس الاقتصادي:**

اليقظة الإستراتيجية والتجسس الاقتصادي كلاهما وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير أن اليقظة تختلف عن التجسس الاقتصادي في مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية اليقظة الإستراتيجية، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية التجسس الاقتصادي فهذا الأخير في مفهومه لا يختلف عن التجسس العسكري فكلاهما يستهدف الحصول على معلومات في سرية وهذه المعلومات تكون خاصة بالطرف الآخر وهذا الطرف يسعى جاهدا إلى أن تكون هذه المعلومة في سرية لأن هذه المعلومة هي ما يضمن نجاحه وبقائه في البيئة المنافسة. [1]

التجسس الاقتصادي نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومة سرية ذات طبيعة إستراتيجية والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة كما يطلق عليها مصطلح الاستخبارات التنافسية، فكثيرا ما نسمع ببراءات الاختراع وحقوق المؤلف والدعاوي القضائية لاسترجاع هذه الحقوق، ويرجع هذا السبب إلى اختراع احد الأطراف لمجالات البحث والتطوير الخاصة بالطرق المنافسة من هنا ظهر مصطلح الجاسوسية الاقتصادية والتكنولوجية، ولتجسس أساليب مختلفة، كالتزوير والنصب والاحتيال والتلفيق كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة. [2]

**III. الاستشراف:**

هو فلسفة تقوم على وجود رؤية في الفكر الخيالي والانفتاح الذهني لمحاولة تخيل المستقبل، وتتم من خلال ثلاث مراحل وهي: [3]

-فهم الحاضر والتطورات الماضية.

---

[1] إشراق عقون، محمد هبول، "اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حالة الجزائر "، الملتقى 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، الجزائر، 2009، ص. 03

[2] أحمد 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، 2015، ص. 8

[3] علاوة سلمى، "دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الإستراتيجية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص. 189 و190

-إستكشاف المستقبل باستعمال عدة طرق والأكثر شهرة هي طريقة السيناريوهات والتي تركز على بناء سيناريوهات ممكنة للمستقبل.

-مناقشة النتائج مع المسؤولين للحصول على توصيات وتوجيهات في شكل تخطيط وتسيير.

ويمكن تلخيص الاختلاف الموجود بين اليقظة والاستشراف في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1-2): يوضح الفرق بين اليقظة والإستشراف**

| | اليقظة | الاستشراف |
|---|---|---|
| الاهداف | اكتشاف الفرص والتهديدات من اجل اتخاذ القرار | تحديد حقل الممارسات المستقبلية الممكنة |
| الافق الزمني | مدى قصير جدا | مدى طويل |
| المنطق | واقعي | اسقاطي |
| الاطار الاقتصادي | اقتصاد جزئي | اقتصاد كلي |
| التطبيق | منظمة ،مسار ونظام معلومات | دراسة منتظمة |

**المصدر: علاوة سلمى، "دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الإستراتيجية "، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص. 189**

ومع التطورات الأخيرة، إقترب الإستشراف من اليقظة وأصبح أكثر إستراتيجية لدرجة أن البعض يدمج المصطلحين مع بعض تحت إسم اليقظة الإستشرافية.

**رابعا: أهداف وأهمية اليقظة الإستراتيجية**

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى التحكم في المعلومة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، إذ تعتبر وظيفة وأداة، ومؤشر في الوقت نفسه. وظيفة بحث عن معلومات وإلتقاط إشارات دالة منبهة عن تغيرات ستحدث في محيط المؤسسة، وأداة جيدة للقيادة (للتسيير) في ظل ظروف اشتداد المنافسة، ومؤشر عندما يتعلق الأمر بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن لليقظة الإستراتيجية تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة، إذ أثبتت الدراسات أن مستوى أداء المؤسسات التي تمارس نشاط اليقظة الإستراتيجية، يفوق بكثير مستويات الأداء في المؤسسة التي لا تقوم بوظيفة اليقظة. [1]

[1]Josée Audet , La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaison inter-sites،XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval , Québec.,13-14-15 juin 2001.

## I: أهداف اليقظة الإستراتيجية

الهدف هو الشيء الذي يجب تحقيقه، نقطة، عنصر أو مستوى يجب الوصول إليه من خلال إتباع طريقة معينة، والهدف في المؤسسة هو النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وبالرجوع إلى اليقظة الإستراتجية، فإن وظائفها هي مجموع المهام التي تقوم بها، بينما الأهداف هي النتائج المنتظر تحقيقها من خلال القيام بهذه الوظائف.

لليقظة الإستراتيجية عدد من الأهداف، ولعلى أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية وهي وظيفة توقع الأحداث المستقبلية. ففي هذا السياق نجد لليقظة الإستراتيجية هدفين أساسيين: هدف دفاعي وهدف هجومي، هما السبب وراء سعي المؤسسات إلى إستحداث وظيفة اليقظة الإستراتجية. [1]

### 1. الغاية أو الهدف الدفاعي:

في المجال الدفاعي، اليقظة الإستراتيجية موجهة إلى: التوقع بأحداث تدُّل وتُعلِم المؤسسة عن تهديدات يجب أن تنتبه إليها، لأن إحتمال إلحاقها الضرر بالمؤسسة كبير. وإلى تقليص مدة ردة فعل المؤسسة إتجاه الأحداث المتوقع بها، حتى تتمكن من التكيف مع التغييرات الجديدة قبل حدوثها أو بفترة زمنية قصيرة بعد حدوثها.

ففي الهدف الدفاعي لليقظة الإستراتيجية الأمر يتعلق بالمعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف بسرعة وقبل فوات الأوان، بحيث تتفاعل المؤسسة بإستمرار مع التهديدات المكتشفة، أي تكون تفاعلية وتتجه دائما للإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟

### 2. الغاية أو الهدف الهجومي:

في المجال الهجومي، اليقظة الإستراتيجية تستخدم لأجل التوقع وفي أسرع وقت ممكن بالأحداث التي تعلن عن الفرص المستقبلية الممكن أن تكون في محيطها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون. هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، كما تعطيها ميزة تنافسية مختلفة عن المنافسين.

بغض النظر عن الهدف الهجومي أو الدفاعي لليقظة الإستراتيجية، فهي تُمُكّن في الحالتين من إتخاذ قرارات إستراتيجية، ومن بناء إستراتيجيات جيدة، هذه القرارات تسمح بضمان إستمرارية المؤسسة. أي أن الهدف الأول والأساسي لها هو توفير آلية داعمة ومساعدة لإتخاذ أفضل القرارات، ولصياغة أفضل الإستراتيجيات وهذا طبعاً من

[1] Kamel Rouibeh , veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines: Contribution a la conception d'un outil pour la construction des puzzles , Thèse Doctorat en Génie Industriel National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendes- France le 8 Juin 1998 , pp.49-50

خلال تتبع ورصد محيط المؤسسة، وجمع معلومات عنه ثم تنظيمها، تفسيرها ونقلها بسرعة إلى المختصين وذلك لإستباق الأحداث المستقبلية.

تهدف اليقظة الإستراتيجية أيضا إلى تحسين أداء المؤسسة، والرّفع من تنافسينها، فهي تُعتبَر محركاً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات، إذ تمكن من تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة (الرفع من نسبة الحصة السوقية...)، تقليص التكاليف (تكاليف البحث والتطوير والمنتجات...) وأكثر من ذلك ترشيد ميزانية المؤسسة (تجنب تبذير الموارد)، إقتصاد (ربح) في الوقت، توجه فعال نحو الإبداع الرفع من جودة المنتجات، زيادة ربحية المؤسسة (زيادة المبيعات).

ومن بين هذه الأهداف التي ترتبط بوظائف اليقظة الإستراتيجية، نجد: [1]

* الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التنبؤية لليقظة هو تحقيق التوقع الجيد والفعال للفرص وإكتشاف كل التهديدات المحتملة، مهما إختلفت درجاتها.

* الهدف الذي يرتبط بالوظيفة الإعلامية لليقظة هو تغطية إحتياجات المستخدمين وتزويدهم بالمعلومة الملائمة في الوقت المناسب.

* الهدف الذي يرتبط بالوظيفة التحليلية والتركيبية هو الحصول وإستخراج أفضل النتائج والدلائل من المعلومات المجمعة.

* حماية المؤسسة من تراكم معارف المؤسسات المنافسة (ضد التعلم التنظيمي للمؤسسات) وحماية جيدة من التضليل والأعمال غير المشروعة.

* إحداث تنسيق وتوافق أكثر بين القرارات والعمليات.

**II: أهمية وفائدة اليقظة الإستراتيجية**

تسمح اليقظة الأساسية (بالدرجة الأولى) بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنح المؤسسة خاصية الأسبقية، سواء في إقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات. [2]

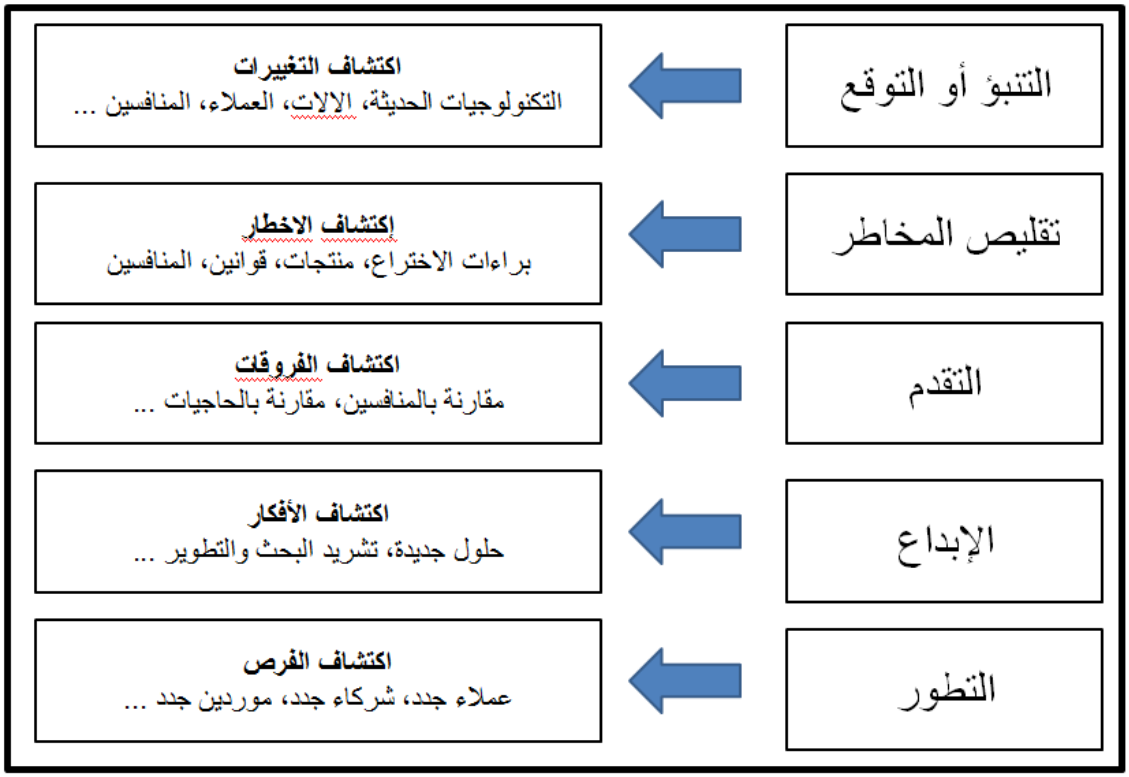
وبصفة عامة، يلخص الشكل الموالي، الأهمية والفائدة التي تشكلها اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة.

---

[1] Corine Cohen , Veille et intelligence stratégique , Lavoisier , Paris , 2004 , p.109

[2] سعيد كرومي، احمد عمرستي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09-10 نوفمبر 2010

**الشكل رقم (1–2): لماذا تقوم المؤسسة باليقظة الإستراتيجية؟**




Source: Agence Régionale d'Information Stratégique & Technologique، "Comment mettre en place la veille stratégique، technologique et concurrentielle dans une PME?"، Paris ، 2006 ، p.6

كما أن اليقظة ومن خلال الوظائف التي تمارسها، فإنها تعطي مزايا عديدة للمؤسسة: [1]

* تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض تكلفته.

* تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجي.

* لا تسمح فقط بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، بل تساعد في تحويل هذه العراقيل إلى فرص.

[1] نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية "، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص. 75

* تساهم في التقليل من نسبة حالة عدم التأكد للمحيط الخارجي، وتساعد على تفسير الإتجاه الذي يتعقد به المحيط.

* التحكم في المعلومة التنبؤية، يكشف عن الإختلافات الموجودة بين المؤسسات التنافسية والمؤسسات الأخرى.

* ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم وترتكز على البناء الجماعي للمعنى، الذي يتم بإشراك أفراد المؤسسة والأخذ بآرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة.

كذلك، تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي:[1]

* المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.

* ضمان الإستجابة الجيدة لحاجات الزبون، من خلال التحسين الدائم لعلاقاتها مع الزبائن والموردين.

* إكساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.

* الزيادة من التآزر والتعاضد في المؤسسة.

* التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.

* الوعي في إتخاذ القرارات.

* التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.

* تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.

* اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة للإستشعار السريع للإنقطاعات والتغيرات المفاجئة.

* اليقظة وسيلة لإستباق التغييرات.

* اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية.

* اليقظة وسيلة لرفع القدرة الإبتكارية.

* وسيلة مساعدة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

في الأخير، تشكل اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ما يشكله الرادار البحري بالنسبة للسفينة فاليقظة الإستراتيجية هي رادار المؤسسة في محيطها الخارجي يلتقط إشارات ويجمع معلومات، لكن ميزته الإضافية والتي لا توجد في رادار السفينة أنه يستطيع أن يُحلِّل ويُفسّر تلك الإشارات الملتقطة وتَوقُّع التغييرات قبل حدوثها، مما

[1] سعيد كرومي، احمد عمرستي، مرجع سبق ذكره، يومي 09-10 نوفمبر 2010

يعطي المؤسسة ميزة الإستعداد المسبق والجيد لهذه الأحداث، وأكثر من ذلك يعطيها إمكانية لتحويل التهديدات التي ستوجهها إلى فرص.

**خامسا: أنواع ومعلومات اليقظة الإستراتيجية ومصادرها ومعوقاتها**

**I. أنواع اليقظة الإستراتيجية:**

إن المسعى الكلي لليقظة الإستراتيجية هو تحقيق إضافة للمؤسسة بأن تصبح لها القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية والمساهمة في تحقيق تنافسيتها الدائمة لذا وجب أن تكون اليقظة الإستراتيجية مستهدفة للمتعاملين أو للمواضيع التي يمكن أن تؤثر بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة وتقسم إلى عدة أنواع منها أربعة أساسية والتي سوف نتعرض لهم حيث أن المؤسسة ليست مجبرة على تنفيذ جميعها بل عليها إختيار النوع الأنسب لها واحدة كانت أو مجموعة حسب ما يتماشى مع نشاطها.

**1. اليقظة التكنولوجية:** فهي تدابير ومجهودان تقوم بها المؤسسة للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات وجمعها من مصادرها الأصلية وتنظيمها وتحليلها ثم نشرها لمركز إتخاذ القرار. [1]

ولها مجموعة من **الأنشطة** تتمثل في:

* مراقبة بيئة المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.
* جمع المعلومات عن التطورات والإبتكارات التكنولوجية ومعالجتها.
* إيصال هذه المعلومات إلى المركز إتخاذ القرار في المؤسسة.

وتتمثل **مصادر معلومات** اليقظة الإستراتيجية في:

* تراخيص براءة الإختراع.
* الدورات العلمية.
* الجرائد والوسائل المختصة في التبادل التكنولوجي.
* تقارير الشركات.
* المعارض.

[1] DANIEL ROUACH , la veille technologique et intelligence économiques , PUF, 1996, P. 18

وأبرز الدوافع التي تحتم على المؤسسة تبني هذه اليقظة راجع إلى توسع دائرة المعارف وتطور وسائل البحث والتجارب هذا ما ساعد على الرفع من معدل الإبتكارات ونسبة التطور التكنولوجي هذا كله أدى إلى خلق جو من التنافس على المستوى العلمي والتقني والتكنولوجي بين المؤسسات.

**2. اليقظة التنافسية:** هي مسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي (منظم) المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرتقبين بغرض توفير معلومات مفيدة للمسيرين في عملية إتخاذ القرار [1].

أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين الحاليين والمحتملين وتقوم بمتابعة إستراتيجية المنافسين وهذا يجمع المعلومات الأساسية تتعلق بـــ:

* الكفاءات الحالية للمنافسين.
*الإستراتيجية للمنافسين.
* الأهداف الجديدة للمنافسين.
* قدرات المنافسين.
* الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ لها المنافسين.
* نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.
* معرفة مجالات البحث والتطوير الخاص بالمنافسين.
* نتائجهم المالية.
* زبائنهم والعقود الجديدة.
*إعلاناتهم ومقالاتهم في الجرائد.

ويمكن الحصول على هذه المعلومات من الوكالات الرسمية، الوثائق المنشورة من طرف المؤسسات، المجلات المتخصصة، زيارة المعارض، تحليل منتجات المنافسين لمعرفة طرق تصنيعها.

**3. اليقظة التجارية:** وهي البحث والمعالجة للمعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة ومتابعة تطورات هذه السوق من خلال رصد المستمر لتطورات إحتياجات الزبائن، وقدرتهم على الوفاء للمؤسسة ووضعية الموردين المؤسسة وقدرتهم على توفير المادة الأولية هذا ما يسمح للمؤسسة أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات المتعلقة بالمستهلكين والمشترين والموردين وبأذواق الزبائن وتطور رغباتهم وإحتياجاتهم ولإهتمام بشكاويهم وتوفير المعلومات عن الموزعين وفي هذه النوع من اليقظة تهتم بالسوق الأمامي والسوق الخلفي على حد سواء بمعنى

[1] CONSTANTINE VAN HOFFMAN , les principes la veille concurrentielle revue management N°62, Avril 2000, PRESMA presse, P .124

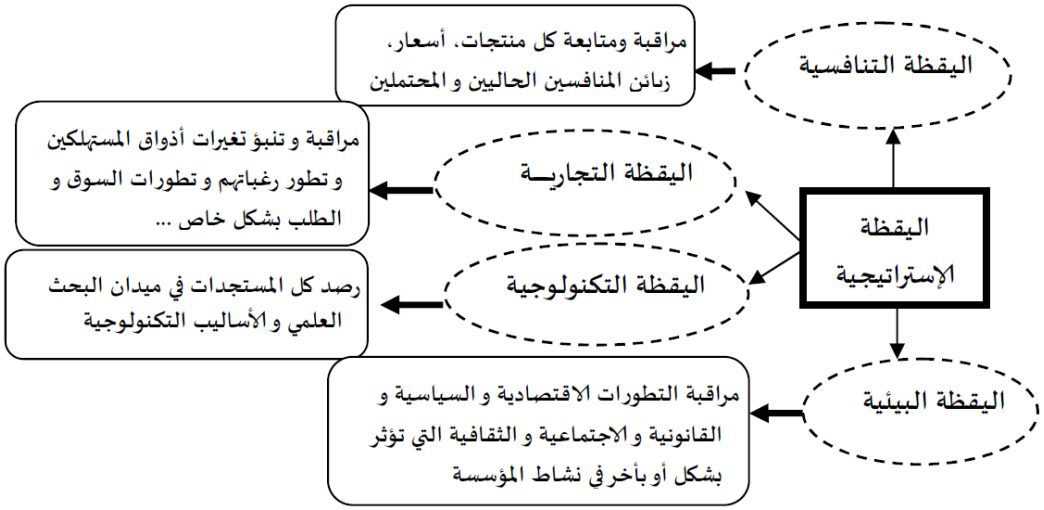
متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها إلى جانب البحث والتنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة مع الموردين الحاليين.

**4. اليقظة البيئية (الكلية):** وهي تضم باقي أنواع اليقظة (ما عدا الذين سبق ذكرهم) وتسعى إلى المراقبة المستمرة والمتواصلة وهذا بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الإقتصادية والسياسية والقانونية والإجتماعية ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها على مراكز إتخاذ القرار عبر شبكة الإتصال. [1]

فهي تضم في طياتها اليقظة الإجتماعية وما يتعلق بباقي عناصر بيئة المؤسسة فهي يصلح أن يطلق عليها البيئة الكلية وأبعادها الإجتماعية والإقتصادية والتشريعية والثقافية فهي تسمح بمراقبة التطورات الجبائية وقانون المالية والشروط المنظمة للسوق، سلوك المستهلكين، المخاطر الإجتماعية (الفوضى والصراع)، وكذلك الذهنيات وعادات الأجيال الناشئة ورصد طموحاتهم وإنتظاراتهم الحالية والمستقبلية.

ويمكن تلخيص أنواع اليقظة الإستراتيجية في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (1-3): أنواع اليقظة الإستراتيجية**




**المصدر: المهدي هتهات، عبد الكريم مسعودي، "مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام المصرفي في الجزائر: محاولة اقتراح خلية يقظة لعينة من البنوك العمومية (BNA BDL/BEA) "، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص. 175**

[1] ALAIN BLOCH, l'intelligence économique, 2éme Ed, Ed economica, Paris , 1999, P.16

## II: معلومات اليقظة الإستراتيجية ومصادرها

تلعب المعلومة دورا مهما في اتخاذ القرارات كما أنها مهمة لتعرف على التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية ومصادرها.

### 1. معلومات اليقظة الإستراتيجية

تعتبر المعلومات جوهرا أساسي لليقظة الإستراتيجية، وهذا من خلال تحصيل المؤسسة على معلومات التي تساعدها 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 الإستراتيجية وهي أربعة:

**أ-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 الإستراتيجية، وهي معلومات مدعمة فقط. [1]

**ب-المعلومات المحتملة:**

حيث تخبر عن قدرات متعاملي المحيط الخارجي للمؤسسة، يستحسن وضعها تحت المتابعة النشطة. [2]

**ج-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 الإستراتيجية. [3]

---

[1] عفاف قراش، "تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة: دراسة حالة مؤسسة PANELLI "، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الرابع، نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014، ص. 08

[2] فاطمة الزهراء تليلاني، مرية نسرين بوقريو، "تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة كونستانس بألمانيا وماكواري بأستراليا كنموذج"، مداخلة مقدمة ضمن المتقى الوطني الرابع نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014، ص. 04

[3] أميرة محاط، " اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة"، 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، ص. 12

**د-علامات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة):**

تمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للإستعمال الداخلي، وهي تعبير عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، وهي المعلومات التي تقدم تفسير يقودنا إلى الإعتقاد 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 الإستباقية.[1]

**2. مصادر اليقظة الإستراتيجية:**

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

**أ-المصادر الالكترونية (الأنترنت):**

وهي شبكة المعلومات الإلكترونية تحمل إسم مجموعة عالمية من مصادر المعلومات تجمع بينها أنظمة إتصالات إلكترونية تستخدم لنقل البيانات. تتمثل خدمات البريد الإلكتروني التي يمكن أن تشغلها المؤسسة في:

**-البريد الإلكتروني Email:**

يستخدم في إرسال وإستقبال الرسائل الإلكترونية مع إمكانية إرسال رسائله إلى أعداد كبيرة من العناوين بمنتهى السهولة، فهو أقل كلفة. [2]

**-الشبكة العنكبوتية العالمية:**

يطلق عليها خدمة الواب وهي من أهم خدمات الأنترنت حيث ترتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العالمية والصناعية والتجارية والحكومية والثقافية وإمتدت حتى للأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. [3]

[1] اشراف عقون، محمد هبول، مرجع سبق ذكره، ص. 14

[2] نفس المرجع، ص. 16

[3] العالية طجين، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر: دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش "، مذكرة 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، 2014، ص. 35

**-التحاور الآني Chat:**

وتتيح هذه الخدمة الإتصال والنقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر التبادل العبارات فورا على الخطة. [1]

**-بروتوكول FTP:**

وهو يمثل واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الأنترانات، ويوفر طريقة للولوج إلى الحاسوب في شبكة الأنترنت بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه.

**-شبكة Gopher:**

توفر طريقة فعالة للإرشاد إلى المعلومات المتوفرة في الأنترنت، بواسطة قوائم وفهارس، ويتطلب إستخدامها برامج ملائمة في كل من طرفي الكمبيوتر والزبون والكمبيوتر المزود. [2]

كما توجد أيضا: محركات وأدلة بحث أخرى تسمح بإيجاد المعلومات في وقت قصير أشهرها "غوغل" والإجتماعات والمؤتمرات من خلالها يستطيع مستخدمو شبكة الأنترنت أن يشاهدوا ما يعرض فيها من خلال نقل البرامج بالصوت والصورة عبر الشبكة بكل سهولة، ومواقع الوسائط الإجتماعية 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.

**ب-البرمجيات:**

وهي مجموعة من البرامج الجاهزة والمصممة وفقا لإحتياجات مستخدم الحاسوب الآلي، وتتولى القيام بالمهام المطلوبة مع البيانات المتوفرة في الحاسوب الآلي. [3]

**ج-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 إسترجاعها بسرعة لتسهيل الإستفادة منها. [4]

[1] نور العابدين قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص. 67

[2] إشراق عقون، محمد هبول، مرجع سبق ذكره، ص. 16

[3] العالية طجين، مرجع سبق ذكره، ص. 34

[4] نفس المرجع، ص. 34

**د–الأجهزة والمعدات:**

هي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها وإسترجاعها وإستقبالها وبثها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها. [1]

**هـ–الوثائق:**

تدعى اليقظة الوثائقية، تتمثل في الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، التقارير، الكتب، المعلومات القانونية والدراسات العامة. [2]

**و–الميدان:**

قد طرح مكتب AFNOR تقسيم حديث للمعلومات يركز هذا التقسيم على حسب إمكانية الحصول عليها كالتالي: [3]

**–المعلومات البيضاء:**

سميت بهذا الإسم لسهولة الحصول عليها ومشروعيتها (لا يترتب عنها مشاكل قانونية) مصدر هذه المعلومات رسمي، وهي متواجدة بإمكانيات كبيرة تصل إلى 80% لكن قيمتها لا تتعدى 15%.

**–المعلومات الرمادية:**

يتميز هذا المصدر بصعوبة الحصول على المعلومات، تتوفر بحجم 15% ولكن قيمتها تبلغ 80% من المعلومات المهمة.

**–المعلومات السوداء:**

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

**III. معوقات تطبيق اليقظة الإستراتيجية**

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.

[1] أميرة محاط، مرجع سبق ذكره، ص. 17

[2] فاطمة الزهراء تليلاني، مرية نسرين بوقريو، مرجع سبق ذكره، ص. 11

[3] نفس المرجع، ص. 11

### 1. أنواع العراقيل

تختلف عراقيل اليقظة من مؤسسة إلى أخرى، غير أن هناك أنواعا كثيرة الإنتشار في الواقع العملي عند ممارسة اليقظة منها: [1]

**أ–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 إختيار أنسبها.
- 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.

**ب–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 إنخفاض أداء الأفراد وقدرتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة.
- سوء الإتصال الداخلي وغياب روح الجماعة مما لا يسمح بإنشاء وإنتقال المعلومات بشكل جيد.
- إحتكار بعض عناصر التنظيم للمعلومة لإعتقاد أنها تمنح صاحبها القوة والسلطة.

**ج –عراقيل متعلقة بممارسات اليقظة:** منها ما يلي: [2]

- الأداء غير التنافسي لنشاط اليقظة فيما يتعلق بأساليب الممارسة من معيار ودراسة السوق 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 يـؤدي إلى الحصول على معلومـات غير مفيدة تحول دون إنتهـاز الفرص وتجنب التهديدات.
- سوء إستخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وكل الجهات المعينة في المؤسسة، أو تسخيرها لأغراض شخصية أو لصالح جهات خارجية (التجسس مثلا)، فأهمية اليقظة لا تكمن في توفير المعلومات فقط بل في الإستخدام المناسب.

---

[1] 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، 2009، ص. 145و 146

[2] نفس المرجع، ص. 146 و147

**2. مواجهة عراقيل اليقظة**

لتخفيف حدة هذه العراقيل مع إمكانية القضاء عليها وتعزيز ممارسة اليقظة على المؤسسة السعي الجاد على القيام بما يلي: [1]

- نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة وإعتبارها التحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالإستمرار والنجاح.
- إضفاء المرونة الكافية للهياكل التنظيمية وحتى نظام اليقظة لتمكينه من الإستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية وحتى الداخلية.
- تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تثمين روح الجماعة والعمل كفريق متكامل، فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق أداء تنافسي عالي.
- تحسين الإتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالإنتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها مع الحث على عدم إحتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الإستفادة منها.
- إتباع برامج تكوين في ممارسة اليقظة وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة وإكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى.

**المطلب الثاني: ماهية الأداء المصرفي وتحليله**

يعد الأداء المصرفي مؤشرًا أساسيًا على كفاءة البنك في تحقيق أهدافه المالية والتشغيلية. تتأثر كفاءة الأداء المصرفي بعوامل داخلية مثل الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات، وعوامل خارجية مثل البيئة الإقتصادية والتشريعات المصرفية.

نظرًا لأهمية الأداء المصرفي في تعزيز التنافسية، سيتم في هذا المطلب تناول مفهومه وأبعاده ومؤشراته الأساسية (المالية والغير المالية)، والعوامل المؤثرة عليه.

**أولا: مفهوم الأداء المصرفي وأبعاده ومؤشراته**

إن مصطلح الأداء عموما يعبر عن كيفية ومقدار إنجاز الهدف مقارنة بما هو منتظر فيعتبر حسن الأداء في مجال ما كدليل على حسن الاختيار وترتيب مدخلات النظام المشكِّل لذلك المجال كما أن مصطلح الأداء يرتبط في الغالب **بالفعالية** (مدى القدرة على تحقيق الأهداف) و**الكفاءة** (مدى القدرة على إستغلال الموارد).

[1] سهيلة بومعزة، نفس المرجع سبق ذكره، ص. 147

## I. تعريف الأداء المصرفي

يوجد عدة تعاريف حول الأداء المصرفي ومن أهمها:

يعرف على أنه مجموعة الوسائل اللازمة، وأوجه النشاط المختلفة، والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف. [1]

يعرف أيضا على أنه: المنظومة المتكاملة التي تعكس نتائج أعمال المصرف في ضوء تفاعله مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به والتي تشتمل على الأبعاد الآتية: [2]

-أداء الأفراد في المصرف.

-أداء الإدارات المختلفة في المصرف ومنها إدارات الائتمان في إطار القواعد والضوابط الرقابية المستخدمة للمصرف.

-أداء المصرف في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

### 1. أهمية الأداء المصرفي:

تتلخص في النقاط الآتية: [3]

-التأكد من كفاءة إستخدام الموارد المتاحة للمصرف وإستخدامها على النحو الأفضل.

-خلق روح المنافسة بين أقسام المصرف بغية تحسين مستوى الأداء العام.

-الكشف عن مساوئ الإسراف في إستخدام الأموال، فضلا عن تشكيلات العمل وبما يتنافى مع القواعد والأسس السليمة للأداء العام.

-زيادة درجة الإفصاح والإنسجام بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وعلاقتها بالبيئة التنافسية من جهة أخرى.

-تطوير وتحسين أداء المسؤولين عبر الكشف عن جوانب القصور والضعف في كفاءة العاملين ومستوى إنتاجيتهم وإيجاد الحلول الناجحة لها عبر التدريب والتنمية.

---

[1] حاتم محسن الربيعي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة "، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص. 146

[2] نور ثابت كاظم، " تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي "، مجلة جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية، المجلد 05 العدد 10، 2013، ص.400

[3] التيجاني إلهام، "تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، جوان 2015، ص. 28

### 2. أهداف الأداء المصرفي:

من بين أهداف الأداء المصرفي نذكر ما يلي: [1]

-الهدف الأساسي للأداء المصرفي تجسد في تطوير الأداء المالي وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلد.

-تحقيق عدد من الأهداف النوعية المتعلقة أساسا بإمداد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكنهم من حسن أداء لمهامهم.

-تحقيق الهدف الأساسي لتقويم الأداء وأهدافه الفرعية المكملة له يجب أن يتميز بعدد من الخصائص أهمها شموله لفروع وأقسام النشاط المصرفي كافة.

-إرتباط تقويم الأداء بالوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيمية والتخطيطية، وضرورة تمتع هذه الأهداف بالواقعية والموضوعية، والقدرة العالية للقائمين عليها بتحقيق نتائج إيجابية.

-تمتع هذه العملية بالمرونة والقدرة على التطور الدائم لتتماشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الإقتصادية عموما والنشاط المصرفي خصوصا.

## II. أبعاد الأداء المصرفي

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل والتي تتمثل فيما يأتي:

### 1. البعد الإقتصادي:

والذي بواسطته يشبع المصرف رغباته ورغبات زبائنه وكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بواسطة الإستعانة بالقوائم المالية. [2]

### 2. البعد التنظيمي:

ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي يعتمدها المصرف في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافه ومن ثم يكون لدى مسيري المصارف معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وهذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية ليس بالنتائج المتوقفة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية. [3]

---

[1] التيجاني إلهام، نفس المرجع سبق ذكره، ص. 29

[2] شرف الدين مؤمن، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص. 51

[3] نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، " مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص.3

ومما سبق نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمصرف إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم.

**3. البعد الإجتماعي:**

يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المصرف على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على رضا الأفراد للمصرف، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمصرف قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصر المصرف على تحقيق الجانب الإقتصادي وإهمال الجانب الإجتماعي. [1]

**4. البعد البيئي:**

والذي يرتكز على المساهمة الفعالة للمصرف في تنمية وتطوير بيئته.

**III. أهم المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء المصرفي**

قبل التطرق إلى أهم المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء المصرفي لابد من التطرق أولا إلى بعض التعاريف الخاصة بقياس الأداء وأهميته في القطاع المصرفي نذكر منها: [2]

**1. تعاريف قياس الأداء المصرفي**

**أ-التعريف الأول:**

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الإستراتيجي حيث أنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها وإستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سلمية، وعموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلفة الوحدات التنظيمية والوظيفية من خلال التوزيع الأمثل للموارد داخل المنظمة، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة والضعف وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي وتوجيه عملية تحسين الأعمال المنظمة.

**ب-التعريف الثاني:**

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة سابقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة.

[1] الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد7، 2010، ص. 247

[2] عبد القادر محمد الأسطة، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية "، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص. 246

* ومنه نستنتج إن قياس الأداء يتمثل في التقييم والتدقيق المستمرين لما حققته المنظمة وهذا بغيت مراقبة سيرورة العمل داخل المنظمة.

### 2. أهمية قياس الأداء المصرفي

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء كالتالي: [1]

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى الزبائن.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- يمكن للقياس أن يبين بأن المنظمة تعالج إحتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد عليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الإهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- تعزيز المساءلة.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد، فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة أو خريطة.

### 3.المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء المصرفي

يوجد العديد من المؤشرات المالية وغير المالية المستخدمة في تقييم الأداء في البنوك التجارية، لأن نجاح عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة ودقة هذه المؤشرات وقابليتها على قياس الأداء بشكل سليم. فمن جهة، تتيح المؤشرات المالية مثل الربحية، والسيولة، وكفاية رأس المال، رؤية واضحة للأداء المالي للبنك. ومن جهة أخرى، تُعد المؤشرات غير المالية مثل رضا الزبون، ولاء الزبون، الحصة السوقية، الإبتكار، الجودة، ومستوى الإبداع ضرورية

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل "، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص. 17

لتقييم مدى نجاح البنك في تحقيق رضا عملائه وتعزيز قدرته التنافسية، وضمان إستدامة نموه. لذا، فإن الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية يوفر تقييماً أكثر شمولية للأداء المصرفي.

### 3-1. المؤشرات المالية

#### أ-مؤشرات الربحية:

يهدف البنك التجاري أساسا إلى تحقيق أكبر ربحية ممكنة، لذا تم وضع مجموعة من المؤشرات المالية مهمتها قياس كفاءة وفاعلية البنك في توليد الأرباح، لأن البنك الذي لا يتحصل على أرباح كافية بقاؤه لأجل طويل في سوق المنافسة سيكون مهددا. وتعد مؤشرات الربحية من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء المصرف لأنها تمكن من قياس قدرة المصرف على تحقيق عائد نهائي صافي وتركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في إستمرار المصارف وتوسيعها.

يتم قياس ربحية البنك من خلال المؤشرات التالية: [1]

#### -معدل العائد على إجمالي الأصول (ROA):

يعتبر معدل العائد على الأصول معدل كلاسيكي لقياس كفاءة البنوك، فهو يقوم بتقييم وقياس قدرة البنك على توظيف الأموال توظيفا أمثلا، أي يقيس كفاءة البنك في إستخدام إجمالي أصوله، ومن خلال هذا المؤشر يمكن قياس الدخل الصافي لكل وحدة نقدية من متوسط الأصول التي إمتلكها خلال هذه الفترة. ويحسب المؤشر وفق العلاقة التالية:

**إجمالي الديون / إجمالي الأصول 100 x = نسبة الديون إلى إجمالي الأصول.**

#### -معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):

يقوم هذا المؤشر بقياس العائد على استثمار أموال المالكين، ويمثل مقياسا للأداء الكلي للبنك بما فيه التشغيلي والمالي، كما يقيس مدى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه البنك من إستثمار أموال المالكين ويعد معيارا لتعظيم ثروة المالكين، كما تعمل البنوك على زيادته بما يتناسب وحجم المخاطر. ويحسب وفق العلاقة التالية:

[1] نعمان محصول، سراح موصو، " تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة (2013-2018)" ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص.124

**النتيجة الصافية / الأموال الخاصة =ROB**

**-هامش الربح:**

يقوم هذا المؤشر بقياس الدخل الصافي المحقق لكل وحدة نقدية واحدة من إجمالي الإيرادات، فهو يبين مدى كفاءة البنك في تسيير ومراقبة تكاليفه. ويحسب كالتالي:

**الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات = هامش الربح**

**-ربحية السهم (EPS):**

تمثل ربحية السهم نصيب السهم العادي من صافي الذي يؤول إلى حملة الأسهم العادية، إذ تشير إلى مقدار صافي الدخل المكتسب لكل سهم من الأسهم العادية المصدرة للبنك. ويحسب وفق الآتي:

**النتيجة الصافية / إجمالي عدد الأسهم العادية = EPS**

**ب-مؤشرات المديونية:**

تقيس هذه النسب قدرة البنك على تسديد الأموال المقترضة والإلتزامات طويلة الأجل، ومدى إعتماده على مصادر التمويل الخارجية في تمويل أصوله مقارنة بأمواله الخاصة. وتتمثل أهم النسب المالية لهذه المجموعة فيما يلي:[1]

**-نسبة الديون إلى إجمالي الأصول:**

ويتم التعبير عنها وفق العلاقة التالية:

**النتيجة الصافية / إجمالي الأصول = ROA**

[1] نعمان محصول، سراج موصو، مرجع سبق ذكره، ص. 125

**-نسبة الديون إلى حقوق الملكية:**

تحسب كالآتي:

**إجمالي الديون / إجمالي الملكية x 100 = نسبة الديون إلى حقوق الملكية.**

**-نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية:**

تحسب كما يلي:

**الديون طويلة الأجل / إجمالي حقوق الملكية x 100 = نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية.**

**-نسبة الديون قصيرة الأجل إلى إجمالي الأصول:**

وتحسب وفق الآتي:

**الديون قصيرة الأجل / إجمالي الأصول x 100 = نسبة الديون قصيرة الأجل إلى إجمالي الأصول.**

**ج. مؤشرات السيولة:**

هي مجموعة من النسب تقيس مدى قدرة المصارف على سداد إلتزاماتها المالية نصيرة الأجل عند تاريخ إستحقاقها. وتعد هذه النسب ذات أهمية كبيرة لإدارة المصرف من أجل المحافظة على سمعته وذلك من خلال توفير جزء من موارده على شكل نقد سائل لمواجهة سحب الأموال من قبل المودعين، فبمجرد إشاعة عدم توافر سيولة كافية لدى أي مصرف يؤدي إلى سحب ثقة المودعين لديه وبالتالي يؤدي إلى إفلاسه.

وهناك مؤشرات كثيرة للسيولة من أهمها: [1]

**-نسبة التداول (Current Ratio):**

تقيس هذه النسبة مدى إمكانية البنك على الوفاء بإلتزاماته المستحقة خلال السنة المالية من خلال تحويل جميع الموجودات المتداولة إلى سيولة نقدية لمقابلة إلتزاماتها، وأن إرتفاع هذه النسبة تعني أن البنك يتمتع بقدرة عالية على الوفاء بإلتزاماته ويمكن قياسها على وفق الصيغة الآتية:

**نسبة التداول = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة x 100.**

**-نسبة السيولة السريعة (Quick Liquidity Ratio):**

تقيس هذه النسبة قدرة المصرف على سداد إلتزاماته قصيرة الأجل من موجداته سهلة التحويل إلى النقدية، وتشمل هذه الموجودات كل من النقدية، والأوراق المالية، والذمم المدنية ويمكن قياسها وفق الصيغة الآتية:

**نسبة السيولة السريعة = النقدية + الأوراق المالية + الذمم المدينة / المطلوبات المتداولة x 100.**

**-نسبة الاحتياطي القانوني (Legal Reserve Ratio):**

تحتفظ البنوك بنسبة معينة من المبالغ المتوفرة لديها والمتأتية من الودائع لدى المصرف المركزي وتكون على شكل رصيد نقدي دائن يحتفظ به المصرف المركزي من دون الفائدة، ويسمى بالإحتياطي القانوني، وأن إرتفاع هذه النسبة تزيد من قدرة المصرف على الوفاء بإلتزاماته المالية ويمكن قياسها على وفق الصيغة الآتية:

**نسبة الاحتياطي القانوني = الأرصدة لدى البنك المركزي / إجمالي الودائع x 100.**

[1] محمد مجيد جواد الحمداني، "قياس أثر الصيرفة الإلكترونية في مؤشرات الأداء المالي للمصارف: دراسة تطبيقية في عينة المصارف الأردنية المدة (2011-2000) "، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية العراق، 2013، ص. 80

**-نسبة السيولة القانونية (Legal Liquidity Ratio):**

تقيس هذه النسبة قدرة المصارف على مواجهة طلبات السحب من لدن المودعين في المصرف مما يتوفر لديه من أرصدة نقدية وشبه نقدية، وأن إرتفاع هذه النسبة تزيد من قدرة المصرف على الوفاء بإلتزاماته المالية في الأوقات غير الإعتيادية ويمكن قياسها على وفق الصيغة الآتية:

**نسبة السيولة القانونية = الأرصدة النقدية + شبه النقدية / إجمالي الودائع x 100.**

**-نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات (Ratio Of Cash To Total Assets):**

تقيس هذه النسبة الموجودات السائلة إلى إجمالي الموجودات، زيادتها تعني أن هناك أرصدة نقدية غير عاملة مما يقلل العائد لنهائي للمصرف، ونقص النسبة عن معدلاتها يعني مواجهة البنك لأخطار عدة مثل: خطر السحب المفاجئ وخطر التمويل ويمكن قياسها على وفق الصيغة الآتية:

**نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات = النقدية + المستحق للمصرف / إجمالي الموجودات x 100.**

**-نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الإدخارية والزمنية ( Ration of Current Deposits to Time and Saving Deposits).**

تقيس هذه النسبة مدى الإحتياطات النقدية التي يجب على المصرف الإحتفاظ بها من الودائع الجارية التي تمثل أكثر أنواع الودائع من حيث السحب والإيداع، وزيادة هذه النسبة تعني حاجة البنك إلى الأرصدة السائلة ويمكن قياسها على وفق الصيغة الآتية:

**الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والآجلة = إجمالي الودائع الجارية / إجمالي الودائع الادخارية والزمنية x 100.**

**-المعدل النقدي (Cash Average):**

يقيس هذا المعدل قدرة البنك على تلبية إلتزاماته من النقدية المتوافرة لديه في الصندوق وأرصدته لدى المصرف المركزي، ويجب تجنب الإفراط في إرتفاع وإنخفاض هذا المعدل، ويمكن قياسها وفق الصيغة الآتية:

**المعدل النقدي = النقدية + الأرصدة لدى البنك المركزي + المستحق للبنك / إجمالي الودائع x 100 .**

**د. مؤشرات ملائمة رأس المال:**

تقيس نسبة مساهمة أموال البنك التجاري الخاص من مجموع موارده المالية، لأن أموال البنك الخاصة تعتبر هامش أمان على الودائع التي تم الحصول عليها في حالة تعرضه إلى عسر مالي أو الإفلاس. تتمثل أهم مؤشرات دراسة ملائمة رأس مال البنك التجاري في ما يلي: [1]

**-نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع:**

تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية بوصفها مصدرا من مصادر التمويل، وعلى مقدرته على رد الودائع من الأموال المملوكة له، وأن إرتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين، وإنخفاضها يوقع البنك التجاري في حالات عسر مالي أو حتى الإفلاس، وتمثل هذه النسبة بالعلاقة التالية:

**نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع = حق الملكية / إجمالي الودائع x 100.**

توضح هذه النسبة مدى قدرة البنك التجاري على مقابلة أخطار الإستثمار في القروض والسلفيات من حقوق الملكية دون المساس بالودائع، وتعكس هذه النسبة درجة لخطر المتوقع في محفظة القروض ويجب على كل بنك الإحتفاظ بنسبة معينة من الإستثمار في كل نوع من أنواع محفظة القروض على شكل إحتياطات بهدف تغطية أخطار الائتمان وعدم السداد. ويمكن حساب هذه النسبة بالمعادلة التالية:

[1] مفيدة بن سعادة، "دور الجودة الخدمية في تحسين أداء المؤسسة المصرفية: دراسة حالة بنك وكالة قالمة "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قالمة 8 ماي 1945، الجزائر، 2011، ص. 44

**نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض = حق الملكية / إجمالي القروض x 100.**

### 3-2.المؤشرات غير المالية

تُعتبر المؤشرات غير المالية أدوات أساسية لتقييم الأداء المصرفي، حيث تُسهم في تقديم صورة شاملة عن كفاءة البنك في تلبية إحتياجات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفيما يلي توضيح لأهم هذه المؤشرات: [1]

**أ-رضا الزبون:**

يقيس رضا الزبون مدى تلبية البنك لتوقعات عملائه من حيث جودة الخدمات، وسرعة المعاملات ومدى إستجابته لمتطلباتهم. تعتمد البنوك على إستطلاعات الرأي، والشكاوى، ومؤشرات تجربة العميل لتحديد مستوى الرضا، حيث يُعتبر الزبون الراضي أكثر ميلاً للحفاظ على علاقته بالبنك وزيادة تعامله معه.

**ب-ولاء الزبون:**

يعكس ولاء الزبون مدى إستمراريته في التعامل مع البنك رغم وجود خيارات أخرى منافسة. يُقاس هذا المؤشر من خلال معدل الاحتفاظ بالعملاء، وعدد التوصيات التي يقدمها الزبون للبنك، وتكرار تعامله مع المنتجات والخدمات المصرفية. تعزيز الولاء يتطلب إستراتيجيات طويلة الأمد تشمل تقديم خدمات متميزة، وبرامج ولاء، وتجربة مصرفية سلسة.

**ج-الحصة السوقية:**

تُشير الحصة السوقية إلى نسبة العملاء أو الودائع أو القروض التي يمتلكها البنك مقارنة بالمنافسين في السوق المصرفي. يعتمد هذا المؤشر على قدرة البنك على إستقطاب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين. تُساهم الإبتكارات في الخدمات، والتوسع الجغرافي، والتسويق الفعّال في زيادة الحصة السوقية وتعزيز موقع البنك التنافسي.

**د-الإبتكار:**

يمثل الابتكار قدرة البنك على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي إحتياجات العملاء المتغيرة. يشمل ذلك الخدمات الرقمية، والذكاء الإصطناعي في العمليات المصرفية، وتطوير تطبيقات إلكترونية تسهّل المعاملات. كلما زادت قدرة البنك على تقديم حلول مبتكرة، زادت فرصه في كسب ثقة العملاء وتعزيز مكانته في السوق.

[1] يحياوي الهام، وسارة قرابصي، " تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 03، العدد 12، 2017، ص. 152و153

**هـ –الجودة:**

يُشير هذا المؤشر إلى مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة، سواء من حيث الدقة، أو السرعة أو الموثوقية، أو الإمتثال للمعايير المصرفية. تعتمد جودة الخدمات على كفاءة الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة، ومدى تبني البنك لنهج التحسين المستمر. تُعد الجودة العالية في الخدمات عاملاً حاسماً في تحقيق رضا العملاء وضمان إستمراريتهم.

**و–مستوى الإبداع:**

يرتبط الإبداع بقدرة البنك على تبني إستراتيجيات جديدة لتحسين أدائه وتقديم قيمة مضافة للعملاء. يشمل ذلك تطوير أنظمة مصرفية حديثة، وتحسين آليات خدمة العملاء، وإبتكار طرق تسويق فعالة.

يُعد الإبداع محركاً رئيسياً للنمو المصرفي، حيث يساعد في تحقيق تميز تنافسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية للبنك.

تُساهم هذه المؤشرات غير المالية في بناء صورة واضحة عن مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه الإستراتيجية، وتمثل عوامل أساسية لضمان إستدامة النمو والقدرة على المنافسة في القطاع المصرفي.

**ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء المصرفي**

يتأثر الأداء المالي للبنوك التجارية بعدة عوامل، منها ما هو داخلي (العوامل التنظيمية)، ومنها ما هو خارجي (العوامل البيئية)، ويكون تقسيم هذه العوامل المؤثرة كالتالي:

**I.العوامل التنظيمية:**

يقصد بالعوامل التنظيمية العوامل الداخلية والخاصة بالبنك، كحجم الأعمال أو الأنشطة في البنك وكفاءة الإدارة.

**1. حجم الأعمال:** إن حجم الموارد التي يمتلكها البنك وطبيعة تراكيبها وحركتها تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة البنكية، فكلما إزداد حجم هذه الموارد، وإنخفضت التكاليف الإجمالية لها، وقلت كمية المسحوبات منها، ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة في البنك، الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية البنك وربحيته.

**2. الهيكل التنظيمي:** وهو الوعاء أو الإطار الذي تفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالبنوك وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الإتصالات والصلاحيات والمسؤوليات، وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات فهو يؤثر على أدائها من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم

تخصيص الموارد لها، بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد والمساعدة في إتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل للإدارة إتخاذ القرار بأكثر فاعلية. [1]

**3. التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة المصرفية لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالإحتياجات، وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة طبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية والتي تلزم هذه المؤسسات التكيف معها وإستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الملائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وتقليل المخاطر بالإضافة إلي زيادة الأرباح. [2]

**4. الكفاءة الإدارية:** وتعبر عن قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المحددة من خلال حشد الطاقات والمهارات الشخصية والإمكانات المتاحة وترشيد إستغلالها بما يضمن الإستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وما يعكسه ذلك من جودة في الخدمات وسمعة حسنة للبنك. [3]

**5. السيولة:** يقصد بالسيولة قدرة البنك على مواجهة إلتزاماته بشكل فوري، فالسيولة تساعد البنك على تجنب الخسارة التي قد تحدث نتيجة إضطرار البنك إلى تصفية بعض أصوله غير السائلة، وبذلك يمكن القول بأن السيولة تمثل عنصر الحماية والأمان على مستوى البنك مع المحافظة على قدرة الجهاز المصرفي على تلبية طلبات الائتمان. [4]

**6. الحجم:** يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات المصرفية إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لتصنيف أو قياس حجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات، وإجمالي القيمة المضافة، قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، لكبر حجم المؤسسة يشكل عائقا للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابا من

---

[1] السعيد فرحات جمعة، " الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص. 39

[2] عبد الباقي بضياف وآخرون، "تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-2016) "، مجلة الباحث، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص. 552

[3] زاهر صبحي بشناق، "تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية: دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص. 29

[4] عبد الباقي بضياف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 552

ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة أدائها المالي وهذه الحالة هي الأكثر واقعية. [1]

**7. توظيف الموارد:** توجه البنوك التجارية الجانب الأكبر من مواردها المالية للإستثمار في القروض والأوراق المالية كونهما يعتبران أهم مجالات الإستثمار للبنك التجاري، إذ أنه بزيادة نسبة الموارد المستثمرة في تلك الموجودات تزداد ربحية المصرف التجاري، حيث أن الدخل الناتج عنهما يعتبر المصدر الأساسي لإيرادات المصرف وخاصة الدخل الناتج من القروض.

**II. العوامل البيئية:**

ونقصد بها العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي للبنوك، وتنقسم إلى الآتي:

**1. الظروف الإقتصادية والسياسية:** أي الظروف السياسية للبلد الذي يقيم فيه البنك، وتشمل طبيعة النظام الإقتصادي والموارد المتاحة فيه، وكذلك المناخ الإستثماري والفرص الإستثمارية المتوفرة ويتأثر أداء البنوك التجارية بمدى إستقرار هذه الظروف في الدول.

**2. التشريعات القانونية والضوابط المصرفية:** تؤثر التشريعات القانونية والضوابط المصرفية بدرجة كبيرة في أداء البنوك التجارية بشكل عام. فتعليمات الجهات الرقابية والضوابط المصرفية إلى ضبط الأداء المصرفي للمحافظة على سلامته المالية وحماية أموال المودعين يترتب عليه إلتزامات إضافية على بعض البنوك، تتمثل في قيود على حركة وحجم التسهيلات والإحتفاظ بقدر أكبر من السيولة وتكوين المخصصات الإضافية وغيرها. [2]

**3. العامل الديني والإجتماعي:** يحجم بعض العملاء عن التعامل مع البنوك التجارية كونها لا تعتمد على الشريعة الإسلامية كأساس لعملياتها المصرفية، وبالتالي في حالة وجود البنوك الإسلامية، يفضل هؤلاء التعامل مع هذا النوع من البنوك، ومن هنا فإن تأثير العامل الديني سوف ينعكس سلبا على كل من جانبي الميزانية العامة للبنك التجاري. على جانب المطلوبات يحد العامل الديني من قدرة البنوك التجارية في تنمية مواردها المالية وذلك من خلال أحجام هؤلاء العملاء على إيداع أموالهم لدى هذه البنوك، وإلى جانب العامل الديني هناك عامل إجتماعي يؤثر

[1] ياسين لعكيكزة، "مدى ملائمة مؤشرات الأداء المالي المشتقة من قائمة التدفقات النقدية لاتخاذ القرارات الائتمانية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012، ص. 6

[2] الحميدي محمود المطيري، " أثر دوران العاملين على الأداء المالي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص. 18

أيضا في أداء البنوك والذي يعكس مدى إنتشار العادات المصرفية أو درجة الوعي المصرفي الذي يؤدي إلى إنخفاض حجم النقد المتداول. [1]

**المطلب الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي**

في ظل التحولات الإقتصادية والتطورات التكنولوجية، تواجه البنوك تحديات متزايدة تتطلب إستراتيجيات فعالة للتكيف وتعزيز التنافسية. تعد اليقظة الإستراتيجية أداة حيوية تمكن المصارف من إستشراف التغيرات وتحليل البيئة المصرفية، وإتخاذ قرارات دقيقة. يهدف هذا المطلب إلى إبراز دور وعلاقة أنظمة اليقظة الإستراتيجية وإسهاماتها في تحسين الأداء المصرفي عبر تعزيز القدرة التنافسية دعم اتخاذ القرار، تقليل المخاطر، وتحسين تجربة العملاء، وكذلك نماذج تطبيق اليقظة الإستراتيجية بما يساهم في تحسين وتعزيز الأداء المصرفي.

**أولا: أثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء المصرفي: "من التنافسية إلى الإبتكار"**

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من الأدوات الحيوية التي تمكن المؤسسات المصرفية من البقاء في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة، إذ تمثل عملية إستباقية لرصد المؤشرات الداخلية والخارجية، ما يمنح المصارف قدرة أعلى على التكيف والإبتكار السريعين وإتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة، ومن خلال الأليات الحديثة برزت اليقظة الإستراتيجية لتصبح محركا أساسيا لتحسين الأداء المصرفي ويمكن تبيان ذلك من خلال الأبعاد التالية:

**I. اليقظة الإستراتيجية كسلاح تنافسي:**

تؤدي اليقظة الإستراتيجية دورا محوريا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية من تمكينها من رصد التهديدات والفرص مبكرا، ما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فالبنوك التي تعتمد على أنظمة يقظة فعالة تكون أكثر قدرة على الإستجابة للمتغيرات التقنية والتشريعية في بيئتها وتطوير منتجات وخدمات تتماشى مع حاجات السوق. [2]

[1] عبد الباقي بضياف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 553

[2] فريد بوعزة، "أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، دار الأكاديمية للنشر، الجزائر، 2020 ص. 123

**II. اليقظة الإستراتيجية وسيلة لصنع قرارات فعالة:**

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة داعمة لعملية إتخاذ القرار، حيث توفر معلومات دقيقة وحديثة عن بيئة العمل، مما يقلل من درجة عدم اليقين ويساعد الإدارة العليا في المصارف على إتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر فعالية وإستباقا. هذه القرارات تكون مبنية على تحليل علمي للسوق والمنافسين والتكنولوجيا. [1]

**III.اليقظة الإستراتيجية أداة مميزة للإبداع والتغيير:**

إن تبني نظام يقظة فعال يساهم في خلق ثقافة تنظيمية محفزة على الإبتكار من خلال إكتشاف الأفكار الجديدة والفرص المستقبلية، مما يدعم التغيير البناء داخل البنوك. فالمصارف التي توظف أدوات اليقظة تكون أكثر إستعدادا لتبني التحولات التكنولوجية وتحقيق الإبداع في خدماتها. [2]

إضافة إلى ما تم ذكره وإنطلاقا مما سبق وفي المجال المصرفي بالخصوص، فإن قدرة المنظومة البنكية على المساهمة الفعالة في عملية التنمية الاقتصادية يتوقف على مدى قدرتها في تحسين أدائها لزيادة قوتها التنافسية، وكذا لمواكبة كل الأحداث والمستجدات التكنولوجية، التقنية والقانونية في ظل التغيرات البيئية المصرفية على المستويين الإقليمي والعالمي، وهذا لا يتأتى إلا بالأخذ بالأساليب الحديثة في التسيير وإكتساب القدر الكافي من المرونة لمسايرة هذه التطورات والتكيف معها، وذلك من خلال العمل على وضع أنظمة وخلايا تعمل على إستشعار وإستباق كل التحركات التي تتضمنها البيئة المصرفية، حيث أن آلية اليقظة الإستراتيجية تعتبر من أحدث السبل الفعالة في هذا المجال كما تعد عنصرا أساسيا لتحسين الأداء المصرفي من خلال ثلاثة محاور رئيسية (تعزيز التنافسية، دعم القرار وتشجيع الإبداع) ويمثل الإستثمار في أنظمة اليقظة خطوة إستراتيجية نحو التميز والإستمرارية في بيئة مصرفية متغيرة ومعقدة، وهذا ما سنحاول معرفته في الفصل الثاني للدراسة الميدانية للبنوك التجارية العمومية الجزائرية وكالات الوادي وتحليل البيانات.

**ثانيا: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي**

في ظل العولمة المالية والتغيرات المتسارعة في الأسواق المصرفية، أصبح من الضروري للبنوك تبني أدوات حديثة تضمن لها إستدامة النمو وتحقيق ميزة تنافسية قوية. من بين هذه الأدوات، تبرز اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة لإستشراف التغيرات المحتملة والتكيف مع بيئة العمل الديناميكية.

---

[1] Mohamed Ben Rehouma , La Veille stratégique , comme outil d'aide a la décision:Application dans les banques tunisiennes , L' Harmattan, France, 2019, p.87

[2] Rania Khedher , Veille stratégique et innovation organisationnelle dans les banques, Editions Universitaires Européennes, Allemagne, 2021 , p.66

وبالنسبة للقطاع المصرفي، فإن إعتماد نظام يقظة متكامل يتيح للبنوك تحسين عملياتها وتقديم خدمات مبتكرة، وضمان إستقرارها المالي.

كما أن اليقظة الإستراتيجية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المصرفي من خلال عدة أدوار رئيسية، يمكن تلخيصها وتوسيعها على النحو التالي: [1]

**I. إستباق التغيرات في بيئة العمل**

القطاع المصرفي يتأثر بعوامل متعددة، منها التحولات الإقتصادية، والتغيرات التشريعية والتطورات التكنولوجية. لذلك، فإن قدرة البنك على التنبؤ بهذه التغيرات تساهم في تجنب الصدمات وإتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب، فإن البنوك التي تمتلك أنظمة يقظة إستراتيجية متطورة تتمكن من:

-تحليل اتجاهات الأسواق المالية والتنبؤ بتقلباتها، مما يساعدها في إعداد خطط إحترازية لمواجهة الأزمات.

-مواكبة المستجدات التنظيمية والقانونية، مثل التعديلات على قوانين الإمتثال المالي أو مكافحة غسل الأموال، مما يضمن الإمتثال السريع والتكيف الفوري.

-متابعة التطورات التكنولوجية مثل البلوكشين (Block chain) والعملات الرقمية، مما يسمح للبنك بتبني حلول مالية مبتكرة وتعزيز مكانته في السوق.

-إضافةً إلى ذلك، فإن إستباق التغيرات يساعد المصارف على وضع خطط نمو مستدامة، بدلاً من الإستجابة العشوائية للأزمات عند وقوعها.

**II. تحسين عملية إتخاذ القرار**

تعد جودة القرارات الإدارية عاملاً حاسمًا في نجاح أي مؤسسة مصرفية. فكلما كانت القرارات مبنية على معلومات دقيقة، كلما زادت فاعليتها في تحقيق أهداف البنك، فإن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورًا أساسيًا في إتخاذ قرارات سليمة من خلال:

-توفير معلومات دقيقة وشاملة عن المنافسين، والعملاء، والتغيرات الإقتصادية، مما يساعد المدراء على إتخاذ قرارات قائمة على بيانات موثوقة.

-تحليل الاتجاهات الإقتصادية والمالية لتحديد فرص النمو، مثل دخول أسواق جديدة أو تقديم منتجات مالية مبتكرة.

[1] عبد الحميد براهيمي، "اليقظة الإستراتيجية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص ص. 112-114.

-تقييم المخاطر المحتملة قبل إتخاذ قرارات استثمارية كبيرة، مما يساعد في تقليل نسبة الفشل المالي.

بالتالي، فإن القرارات المدعومة باليقظة الإستراتيجية تكون أكثر مرونة وكفاءة، مما يسهم في تحسين الأداء المالي للبنك.

### III. تعزيز القدرة التنافسية

المنافسة في القطاع المصرفي أصبحت أكثر تعقيدًا بسبب التقدم التكنولوجي وظهور البنوك الرقمية وهنا تلعب اليقظة الإستراتيجية دورًا محوريًا في مساعدة البنوك على الحفاظ على ميزتها التنافسية فيمكن لليقظة الإستراتيجية أن تعزز القدرة التنافسية للبنك من خلال:

-تحليل إستراتيجيات المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، مما يسمح بتطوير خطط تسويقية أكثر كفاءة.

-إبتكار خدمات مصرفية جديدة تتماشى مع تطلعات العملاء، مثل التمويل الإسلامي والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والقروض الرقمية السريعة.

-تعزيز صورة البنك وسمعته عبر تقديم حلول مالية متقدمة، مما يجذب المزيد من العملاء ويحافظ على ولائهم.

كما أن التنافسية العالية تعني أن البنوك بحاجة دائمة إلى تحسين أدائها وتقديم قيمة مضافة للعملاء، وهو ما يتحقق من خلال تطبيق إستراتيجيات يقظة قوية.

### IV. تقليل المخاطر المالية والمصرفية

يواجه القطاع المصرفي العديد من المخاطر، بما في ذلك المخاطر الائتمانية، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر السوق. يساعد نظام اليقظة الإستراتيجية على تحديد هذه المخاطر مبكرًا والتعامل معها بفعالية، فإن فوائد اليقظة الإستراتيجية في تقليل المخاطر تشمل:

-التنبؤ بحالات التعثر المالي من خلال مراقبة سلوك العملاء المقترضين وتحليل قدرتهم على السداد.

-رصد التقلبات في الأسواق المالية مثل تغيرات أسعار الفائدة، والتي قد تؤثر على إستثمارات البنك.

-تعزيز الرقابة الداخلية لضمان الإمتثال للوائح المصرفية، مما يقلل من المخاطر التشغيلية[1].

كلما كان البنك أكثر قدرة على إدارة المخاطر، كلما تمكن من الحفاظ على إستقراره المالي وتحقيق أرباح مستدامة.

[1] عبد الحميد براهيمي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص. 115-118

### V. تحسين رضا العملاء وتجربة المستخدم

في العصر الحديث، لم يعد العملاء يختارون البنك فقط بناءًا على المنتجات المالية، بل بناءًا على جودة الخدمات والتجربة المصرفية الرقمية. وهنا يأتي دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تجربة العملاء. فيمكن للبنوك التي تعتمد على أنظمة يقظة متطورة أن:

-تحلل بيانات العملاء لفهم إحتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل دقيق.

-تطوير خدمات مبتكرة مثل التحويلات الفورية، وتطبيقات الهاتف الذكي، والإستشارات المالية الآلية.

-تحسين خدمة العملاء عبر الرد الفوري على إستفساراتهم والإستجابة السريعة لمشاكلهم.

عندما يشعر العميل بأنه يحصل على خدمة تلبي إحتياجاته بسهولة وكفاءة، فإن ولاءه للبنك يزداد، مما ينعكس إيجابيًا على أداء البنك المالي والتسويقي.

### VI. دعم الاستدامة المالية وتعزيز الربحية

إلى جانب تحسين الكفاءة التشغيلية، تسهم اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الإستدامة المالية للبنوك، حيث تساعد على:

-تطوير إستراتيجيات إستثمارية طويلة الأمد قائمة على تحليل دقيق للسوق.

-تقليل التكاليف التشغيلية من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة وتجنب الإنفاق غير الضروري.

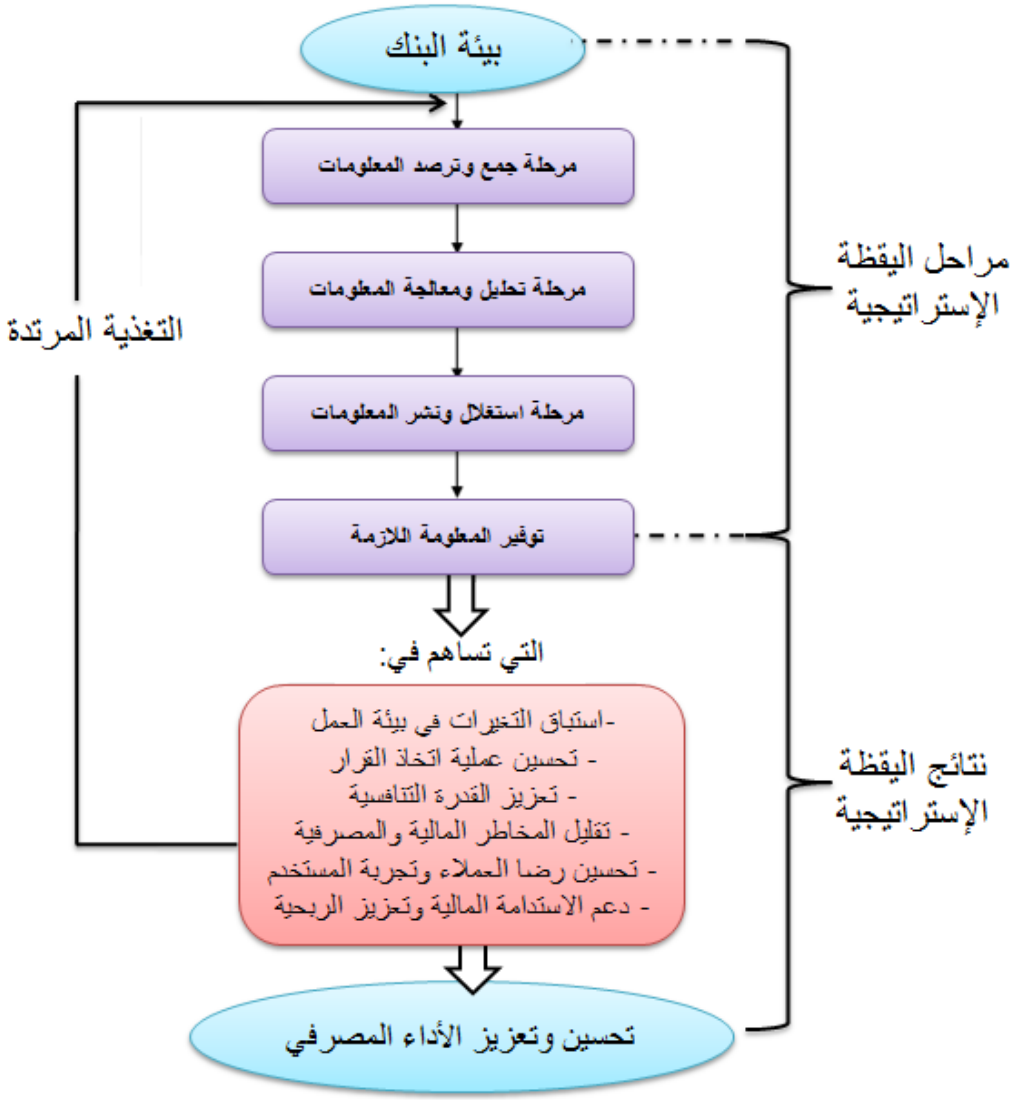
-تحقيق عوائد مالية أعلى عبر تحسين إدارة المحافظ الإستثمارية للبنك.

من خلال الإعتماد على تحليل دقيق ومستمر للأسواق، تستطيع البنوك تحسين أدائها المالي وضمان إستدامة نموها.

كما تعد اليقظة الإستراتيجية عنصرًا أساسيًا في نجاح البنوك الحديثة، فهي توفر معلومات حيوية تساعد في إستباق التغيرات، وتحسين إتخاذ القرار، وتعزيز القدرة التنافسية، وتقليل المخاطر المالية وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز الإستدامة المالية. حيث أن تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل المصرفي يضمن تحقيق أداء قوي ومستقر في مواجهة التحديات المستقبلية[1].

[1] عبد الحميد براهيمي، "مرجع سبق ذكره"، ص ص. 118-120

**الشكل رقم (1-4): مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي**




**المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات مجمعة**

يوضح الشكل العلاقة التفاعلية بين مكونات اليقظة الإستراتيجية (كالإستشعار المبكر، جمع المعلومات، تحليل البيئة، التنبؤ بالتغيرات) وبين عناصر الأداء المصرفي (تحسين إتخاذ القرار القدرة التنافسية، تقليل المخاطر المالية، رضا العملاء، تعزيز الربحية)، حيث تعمل اليقظة الإستراتيجية كآلية إستباقية تمكن البنوك من فهم التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والتجاوب معها بفعالية مما ينعكس إيجابا على أدائها العام.

**أهم ما يظهره الشكل:**

-اليقظة الإستراتيجية تمثل المدخل أو الأداة.

-عمليات تحليل وإستشراف المعلومات تمثل الوسيط.

-الأداء المصرفي المحسن هو الناتج النهائي.

بالتالي يبين الشكل كيف تساهم القدرات الإستراتيجية في صنع قرارت أكثر دقة ومرونة، مما يعزز قدرة البنك على التكيف والإبتكار وتحقيق نتائج مالية وتنظيمية أفضل.

**ثالثا: نماذج تطبيق اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي**

تعد نماذج تطبيق اليقظة الإستراتيجية آليات محورية لتعزيز الأداء المصرفي، إذ تتيح للبنوك مواجهة التغيرات المحيطة وإستثمار الفرص بدقة وفعالية. ويقتضي ذلك تصنيف هذه النماذج وفق بعدين أساسيين: الأول هيكلي وتنظيمي يعكس طريقة تنظيم اليقظة داخل البنك والثاني من حيث المحتوى المعرفي يرتبط بطبيعة المعلومات والمجالات التي تركز عليها، كاليقظة التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية. كما تبرز إستيفاء شروط معينة لضمان فعالية هذه النماذج في السياق البنكي.

**I. التصنيف من حيث الهيكل والتنظيم:**

يعنى هذا التصنيف بتحديد الكيفية التي تنظم بها المؤسسة المصرفية أنشطة اليقظة الإستراتيجية داخليا وذلك من خلال تخصيص مواقع وأدوار وهياكل مسؤولة عن رصد وتحليل المعلومات وإتخاذ القرارات بناء عليها. ويمكن التمييز هنا بين ثلاثة نماذج رئيسية، تختلف في مدى مركزية السلطة، وتوزيع المهام، وطريقة التفاعل مع محيط المؤسسة وهي كالآتي: [1]

**1. نموذج اليقظة المركزي:** هو نموذج يتم فيه تركيز مهمة رصد المعلومات وتحليلها في وحدة تنظيمية موحدة (غالبا ضمن الإدارة العامة للبنك).

-**الهدف:** توحيد الرؤية الإستراتيجية وضمان التنسيق الكامل بين مختلف وظائف البنك.

-**الخصائص:** مركزية في صنع القرار، إعتماد على الخبرات الداخلية، رقابة صارمة على قنوات المعلومة.

-**المزايا:** توجيه إستراتيجي واضح، وسهولة التتبع والمراقبة، وتقليص الأخطاء الناتجة عن التداخل.

-**القيود:** بطء التفاعل مع البيئة الخارجية، ومحدودية إشراك الوحدات المحلية في عملية التحليل.

**2. نموذج اليقظة اللامركزي:** هو نموذج يوزع فيه نشاط اليقظة على الفروع أو الإدارات حسب المجال الجغرافي أو التخصصي.

-**الهدف:** تعزيز إستجابة البنك للمتغيرات البيئية المحلية بسرعة ومرونة.

-**الخصائص:** إستقلالية نسبية للفروع، تعدد مصادر الرصد، مرونة في التحليل وإتخاذ القرار.

[1] كمال بلقاسم، "إدارة اليقظة الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة: مدخل تنظيمي"، دار الإبداع الأكاديمي، الجزائر، 2022، ص. 88

-**المزايا:** إستباق متغيرات البيئة المحلية، وتشجيع الإبتكار والتجريب، وتقوية المشاركة الداخلية.

-**القيود:** صعوبة التنسيق المركزي، وإمكانية إزدواجية الجهود أو تضارب المعلومات.

**3. النموذج المختلط (التشاركي):** هو نموذج يجمع بين النموذجين السابقين، حيث توجد خلية مركزية تنسق بين وحدات يقظة لامركزية تعمل على مستويات مختلفة.

-**الهدف:** الموازنة بين الفعالية التنظيمية ومرونة الإستجابة.

-**الخصائص:** تنسيق متعدد المستويات، تدفق معلومة ثنائي الإتجاه، تقاطع في الأدوار.

-**المزايا:** تفعيل نقاط القوة في كلا النموذجين، ومرونة مع إنضباط في نفس الوقت.

-**القيود:** تعقيد في إدارة المعلومات، وتطلب كفاءات بشرية عالية.

**II. التصنيف من حيث المحتوى المعرفي:**

تصنف النماذج حسب مجال اليقظة الذي تركز عليه، بناء على طبيعة المعلومات التي تسعى المنظمة إلى رصدها وتحليلها. ويكتسب هذا التصنيف أهميته من الدور الذي تلعبه كل فئة في تحسين نوع معين من الأداء المصرفي. وسنركز هنا على أربع نماذج أساسية ترتبط جوهريا بالأداء البنكي المعاصر والتي تتمثل في: [1]

**1. نموذج اليقظة التكنولوجية:** يركز على تتبع الإبتكارات والتقنيات المالية الحديثة مثل Fintech، البلوكتشين والذكاء الإصطناعي.

-**الهدف:** مواكبة الثورة الرقمية، وضمان أمن المعاملات، وتطوير منتجات ذكية.

-**الخصائص:** تحليل التوجهات الرقمية، وتقييم المخاطر التكنولوجية، والتكامل مع نظم المعلومات.

-**المزايا:** تعزيز التنافسية الرقمية، وتحسين جودة الخدمات، وتخفيض التكاليف التشغيلية.

-**القيود:** الحاجة إلى إستثمارات كبيرة، ونقص الكفاءات المتخصصة.

**2. نموذج اليقظة التنافسية:** يعنى بتحليل تحركات المنافسين، توجهاتهم، وأساليبهم التسويقية.

-**الهدف:** فهم موقع البنك في السوق، وتطوير إستراتيجيات مضادة.

-**الخصائص:** إستخدام أدوات التحليل السوقي، والتركيز على الأداء النسبي، ودراسة سلوك العملاء إتجاه المنافسين.

-**المزايا:** تحسين القدرة على التميز، والإستفادة من أخطاء الآخرين، وزيادة حصة السوق.

-**القيود:** صعوبة الوصول إلى معلومات دقيقة، ومخاطر التقليد العشوائي.

[1] سامية بن يحي، "نماذج اليقظة الإستراتيجية ودورها في التسيير الذكي للمؤسسات المالية"، دار الكتاب الجامعي، تونس، 2023، ص. 103

**3. نموذج اليقظة التجارية:** يهتم بتتبع تطورات السوق المالي، سلوك العملاء تغير إتجاهات الطلب.

-**الهدف:** تحسين تصميم المنتجات، والإستجابة لتوقعات العملاء.

-**الخصائص:** الإعتماد على أبحاث السوق، ومراقبة سلوك المستهلكين، وتحليل التغذية الراجعة.

-**المزايا:** تحسين رضا العملاء، ورفع الكفاءة البيئية، ومرونة تسويقية أعلى.

-**القيود:** تقلبات سريعة في أذواق السوق، وكثافة البيانات التي تتطلب تحليلا دقيقا.

**4. نموذج اليقظة البيئية:** يركز على المتغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية التي تؤثر على البيئة العامة للبنك.

-**الهدف:** التحوط من الصدمات الإقتصادية، والتفاعل الذكي مع التشريعات والتقلبات.

-**الخصائص:** مراقبة مؤشرات الإقتصاد الكلي، ودراسة المخاطر الجيوسياسية، وتحليل إتجاهات الإستهلاك.

-**المزايا:** تقليل عدم اليقين، وتعزيز القدرة التكيفية.

-**القيود:** كثافة وتداخل المعلومات، وضعف القدرة على التنبؤ الدقيق أحيانا.

## III. شروط تطبيق النماذج في البنوك

تتطلب فعالية تطبيق أي نموذج يقظة بيئة تنظيمية وتجهيزية مناسبة، حيث لا يكفي تصميم النموذج بل يجب ضمان توافر شروط نجاحه في الآتي: [1]

-وجود ثقافة تنظيمية داعمة لليقظة والتحليل.

-توفر نظم معلومات متقدمة لتحليل البيانات في الوقت الحقيقي.

-وجود كفاءات بشرية متخصصة في تحليل الإتجهات وتقديم التوصيات.

-دعم إداري واضح من الإدارة العليا مع توفير الموارد الكافية.

-آليات تنسيق فعالة بين الفروع والإدارات المعنية.

يتبين أن النماذج التنظيمية والمحتوية لليقظة الإستراتيجية في البنوك ليست قوالب جامدة، بل أدوات دينامكية ينبغي تكييفها حسب أهداف الأداء المنشود. النموذج المختلط تنظيميا، والمزيج من النماذج التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية معرفيا، يوفر للبنك فرصة لتحسين أدائه في بيئة تتسم بالتحول المستمر. إلا أن نجاح هذه النماذج مرتبط بمدى تحقق الشروط البنيوية اللازمة.

[1] سامية بن يحي، مرجع سبق ذكره، ص. 107

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي

من أهم الخصائص التي يرتكز عليها البحث العلمي أنه يعتمد على الجهود السابقة فيما يُصطلح عليه بالإعتماد على التراكمية في العلم والمعرفة، إذ لا يمكن تصور البحث العلمي منفصل على جهود الباحثين السابقين، كما أنه من شروط الإجابة على الإشكالية البحثية ضرورة توضيح العلاقة الوظيفية بين إشكالية البحث الحالي والتراث العلمي السابق، وإرتباطا بما تُمليه منهجية "IMRAD" المعتمدة في هذه المذكرة خصص المبحث الثاني لإستعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة متعلقة بموضوع المذكرة، ومن ثم نحاول إبراز العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة من خلال نقاط التقاطع أو التشابه والإختلاف والإضافة العلمية التي ننشد إلى تحقيقها من خلال هذا العمل.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية

حسب ما تم الإطلاع عليه كانت أهم الدراسات السابقة في هذا الموضوع وذلك بشكل جزئي فقط متمثلة فيما يلي:

**أولا: الدراسات المحلية (الجزائر)**

**I. حبيبة العيداني، "اليقظة الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر"03"، 2017/2016.**

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة "كوندور" للصناعات الإلكترونية والكهرو منزلية كدراسة حالة.

**المنهجية المتبعة:** إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم قياس اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأربعة أبعاد: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية. كما تم تحديد أبعاد التنافسية لتشمل التميز والريادة.

**الأدوات المستعملة:** لم يتم ذكر إستخدام برنامج SPSS بشكل محدد في الملخص المتاح.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة "كوندور" حققت مستوى من الإستدامة والتنافسية من خلال تبني سياسات مكنتها من الدخول إلى مصاف المؤسسات العالمية.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لزيادة تنافسيتها على المستوى الدولي.

**II. لمياء سوالمية، "أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة سوق أهراس، 2024/2023.**

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس.

**المنهجية المتبعة:** إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المحتوى، حيث شملت الدراسة 11 مؤسسة صناعية ناشطة في ولاية سوق أهراس.

**الأدوات المستعملة:** تم إستخدام برنامج SPSS (الإصدار 23) لمعالجة البيانات وتحليلها.

**النتائج:** أظهرت النتائج توفر أبعاد اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات التنظيمية بدرجة مقبولة في المؤسسات محل الدراسة، ووجود إرتباط قوي بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات التنظيمية.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بتفعيل الممارسات التي تعزز اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات التنظيمية، وضرورة اعتماد هيكل وظيفي ثابت لإدارة الأزمات في المؤسسات محل الدراسة.

**ثانيا: الدراسات العربية**

**I. زكي عبد اللطيف خلف الخلايلة، " أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للتعلم المنظمي، دراسة تطبيقية على شركات الألبان الأردن"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه جامعة العلوم الاقتصادية العالمية، الأردن، 2020/2019.**

**الأهداف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية، التنافسية، البيئية، القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، إحتواء الضرر، إستعادة النشاط، إستخلاص الدروس) من خلال التعلم المنظمي كمتغير وسيط في شركات الألبان الأردنية.

**المنهجية المتبعة:** إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمد على أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع إستبانة على جميع الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة في شركات الألبان الأردنية.

**الأدوات المستعملة:** تم إستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS.

**النتائج:** أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات، كما تبين وجود أثر للتعلم المنظمي في إدارة الأزمات، ووجود أثر لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال التعلم المنظمي.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات اليقظة الإستراتيجية في شركات الألبان الأردنية، وتفعيل آليات جمع المعلومات للتنبؤ بالفرص والتهديدات، والاهتمام بمراحل إدارة الأزمات، وتبني التعلم المنظمي وتشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة.

**II. هنادي لطفي عبد الرحمن أبو ليلى، "أثر اليقظة الإستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات: تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة العلوم الاقتصادية العالمية، الأردن، 2022/2021.**

**الأهداف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (التنافسية، التسويقية، التكنولوجية، البيئية والقانونية) في أساليب إدارة الأزمات (تغيير المسار، إحتواء الأزمة، خلية الأزمة، تفتيت الأزمة، الإحتياط التعبوي)، ودور تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**المنهجية المتبعة:** إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت الإستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من إداريين في الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**الأدوات المستعملة:** تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS، وإستخدمت أساليب إحصائية متعددة مثل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها في أساليب إدارة الأزمات، كما تبين أن تشاركية المعرفة والريادة الرقمية تعدلان هذا الأثر في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم اليقظة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتفعيل تشاركية المعرفة والريادة الرقمية، مما ينعكس إيجابياً على أساليب إدارة الأزمات ويزيد من فعالية التعامل معها.

**ثالثا: الدراسات الأجنبية**

**I. George S. Day، Determinants of Organizational Vigilance، Leadership، Foresight، and Adaptation in Three Sectors، Thèse Doctorat University of Pennsylvania USA ، 2018/2019.**

**عنوان الدراسة:** "اليقظة الإستراتيجية في المنظمات: دراسة تأثير القيادة، الإستشراف، والتكيف عبر ثلاثة قطاعات"

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة إلى فهم سبب تفوق المنظمات اليقظة في تطوير الإستشراف مقارنة بمنافسيها، وقدرتها على التصرف بسرعة بناءً على التنبيهات والإشارات المبكرة.

**المنهجية المتبعة:** إعتمد الباحث على نموذج مفاهيمي تم اختباره من خلال إستبيانات شملت 345 قائدًا من ثلاثة قطاعات: الشركات الدولية، إتحادات الائتمان الأمريكية، والمؤسسات الأمريكية.

**الأدوات المستعملة:** تم إستخدام الإستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات بإستخدام أساليب إحصائية متقدمة. لم يتم ذكر استخدام SPSS بشكل محدد.

**النتائج:** أوضحت النتائج أن الإستثمار في قدرات الإستشراف كان العامل الأكثر أهمية في تعزيز اليقظة التنظيمية، يليه إلتزام القيادة.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر المنظمات في تطوير قدرات الإستشراف وتعزيز إلتزام القيادة للتعامل بفعالية مع التغيرات المستقبلية

**II. Jean-Pierre Martin، La Veille Stratégique Comme Outil pour Renforcer la Compétitivité des Entreprises Françaises ، Thèse Doctorat Université Paris-Dauphine، France2019/2020 ،**

**عنوان الدراسة:** "اليقظة الإستراتيجية كأداة لتعزيز القدرة التنافسية في الشركات الفرنسية"

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية إستخدام الشركات الفرنسية لليقظة الإستراتيجية كوسيلة لتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

**المنهجية المتبعة:** إستخدم الباحث منهجية دراسة الحالة، حيث تم تحليل عدة شركات فرنسية من مختلف القطاعات الصناعية.

**الأدوات المستعملة:** تم جمع البيانات من خلال المقابلات والإستبيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

**النتائج:** أظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق ممارسات اليقظة الإستراتيجية بشكل فعال تحقق أداءً أفضل وتتمتع بقدرة تنافسية أعلى مقارنة بتلك التي لا تعتمد هذه الممارسات.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بأن تستثمر الشركات الفرنسية في تطوير أنظمة اليقظة الإستراتيجية وتدريب موظفيها على استخدامها بفعالية لتعزيز قدرتها التنافسية.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المصرفي**

**أولا: الدراسات المحلية (الجزائر)**

**I. محمد حقيقة، " أثر الأداء المالي للبنوك والتطور المصرفي على النمو الاقتصادي: دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية خلال الفترة (2005–2014)" ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019/2018.**

**الأهداف:** هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الأداء المالي للبنوك والتطور المصرفي على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 2005-2014.

**المنهجية المتبعة:** تم تقسيم الدراسة إلى جزئين: نظري وتطبيقي. استخدمت الدراسة نماذج PMG لتحليل بيانات مقطعية لعينة مكونة من 13 بنكًا تجاريًا جزائريًا خلال الفترة المذكورة.

**الأدوات المستعملة:** تم إستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيانات.

**النتائج:** أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لتطور القطاع المالي في الجزائر على تحفيز النمو الاقتصادي خلال فترة الدراسة، باستثناء مؤشر العائد على الأموال الخاصة الذي أظهر تأثيرًا موجبًا على الناتج المحلي الإجمالي.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بزيادة فتح فروع للبنوك في المناطق الريفية لتعزيز منح التسهيلات الائتمانية، وتوزيع التسهيلات المصرفية للقطاعات ذات الأهمية النسبية في الناتج المحلي لتحقيق التوازن في الاقتصاد.

**II. ريم بن عيسى، دراسة تحليلية " أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2019/2018.**

**الأهداف:** هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق البنوك التجارية لآليات الحوكمة المصرفية، وإبراز تأثير آليات الحوكمة الداخلية والخارجية على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية.

**المنهجية المتبعة:** إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع إستبيانات على عينة من البنوك التجارية الجزائرية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

**الأدوات المستعملة:** تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS.

**النتائج**: توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية تطبق الحوكمة بنسب متفاوتة، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة ومؤشرات الأداء المالي مثل معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد على الإستثمار.

**التوصيات**: أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق آليات الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية، وتقديم توصيات للجهات الإشرافية والرقابية لضمان فعالية هذه الآليات في تحسين الأداء المالي.

**ثانيا: الدراسات العربية**

**I. عبود صالح أحمد العدوان، " أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الأداء: دراسة على المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه جامعة العلوم الاقتصادية العالمية، الأردن، 2015/2014.**

**الأهداف**: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على تعزيز الأداء في المصارف التجارية الأردنية.

**المنهجية المتبعة**: إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع إستبيانات على عينة من موظفي ومديري المصارف التجارية الأردنية.

**الأدوات المستعملة**: تم جمع البيانات بإستخدام الإستبيانات، وتم تحليلها بإستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

**النتائج**: أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء في المصارف التجارية الأردنية.

**التوصيات**: أوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وتعزيز إستخدامها كوسيلة لرفع مستوى الأداء في المصارف التجارية الأردنية.

**II.رضا مصيلحي أحمد إسماعيل، " دور استراتيجيات التعامل الإلكتروني في تطوير الأداء المصرفي للبنوك المصرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2015/2014.**

**الأهداف**: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور إستراتيجيات التعامل الإلكتروني في تطوير الأداء المصرفي للبنوك المصرية.

**المنهجية المتبعة**: إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع إستبيانات على عينة من موظفي ومديري البنوك المصرية.

**الأدوات المستعملة:** تم جمع البيانات بإستخدام الإستبيانات، وتم تحليلها بإستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات التعامل الإلكتروني على تطوير الأداء المصرفي في البنوك المصرية.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك المصرية لإستراتيجيات التعامل الإلكتروني وتعزيز إستخدامها لتحسين الأداء المصرفي.

**ثالثا: الدراسات الأجنبية**

**I. John Smith، Evaluating the Performance of Commercial Banks، An Application of the CAMELS Model، Thèse Doctorat، Harvard University، USA2017/2018 ،**

**عنوان الدراسة:** "تقييم أداء البنوك التجارية: دراسة تطبيقية باستخدام نموذج CAMELS"

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء البنوك التجارية بإستخدام نموذج CAMELS، وتحديد العوامل المؤثرة على الأداء المالي لهذه البنوك.

**المنهجية المتبعة:** إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمع بيانات مالية من عدة بنوك تجارية خلال فترة خمس سنوات.

**الأدوات المستعملة:** تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة.

**النتائج:** أظهرت النتائج أن مكونات نموذج CAMELS توفر تقييمًا شاملاً لأداء البنوك، مع تحديد نقاط القوة والضعف في الجوانب المختلفة.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بأن تعتمد البنوك التجارية على نموذج CAMELS كأداة تقييم دورية لتحسين أدائها المالي والإداري.

**II. Marie Dubois، L'Impact de la Gouvernance d'Entreprise sur la Performance des Banques: Étude de Cas des Banques Françaises، Thèse Doctorat، Dauphine Université، France 2018/2019 ،**

**عنوان الدراسة:** " تأثير حوكمة الشركات على أداء البنوك: دراسة حالة البنوك الفرنسية "

**الأهداف:** تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات حوكمة الشركات على أداء البنوك في فرنسا.

**المنهجية المتبعة:** إعتمدت الباحثة على دراسة حالات متعددة، حيث تم تحليل بيانات حوكمة وأداء مالي لعدة بنوك فرنسية.

**الأدوات المستعملة:** إستخدمت الدراسة برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية وإختبار الفرضيات.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن ممارسات حوكمة الشركات الجيدة ترتبط إيجابيًا بأداء مالي أفضل في البنوك المدروسة.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة في البنوك الفرنسية لتحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر.

## المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

### I. جدول المقارنات

الجدول التالي يوضح أبرز المقارنات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

**الجدول رقم (1-3): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

| أوجه التشابه | أوجه الاختلاف |
|---|---|
| 1. محور البحث:<br>جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتناول اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل وتأثيرها على جوانب مختلفة، مثل التنافسية وإدارة الأزمات والأداء المصرفي. | 1. البيئة المدروسة:<br>بعض الدراسات ركزت على المؤسسات الصناعية (مثل دراسة لمياء سوالمية حول إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية).<br>دراستنا تتناول البنوك التجارية العمومية في الجزائر وهي بيئة مصرفية تختلف عن بيئات بعض الدراسات السابقة التي ركزت على شركات الألبان (الأردن) شركات الأدوية (الأردن)، أو شركات فرنسية. |
| 2. الأداء المصرفي:<br>تتشابه الدراسة مع الدراسات التي تناولت الأداء المصرفي كمتغير تابع، مثل دراسة محمد حقيقة وريم بن عيسى، حيث تسعى جميعها إلى تقييم العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك. | 2. مجال التطبيق:<br>بعض الدراسات تناولت تأثير اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (زكي الخلايلة، هنادي أبو ليلى)، بينما دراستنا تركز على تحسين الأداء المصرفي وليس إدارة الأزمات.<br>دراسات أخرى ركزت على الحوكمة المصرفية وتأثيرها على الأداء (ريم بن عيسى، Marie Dubois)، بينما دراستنا تربط اليقظة الإستراتيجية بالأداء المصرفي وليس الحوكمة تحديدًا. |
| 3. المنهجية البحثية:<br>أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أدوات إحصائية مثل SPSS أو نماذج اقتصادية تحليلية (مثل PMG أو CAMELS). | 3. أبعاد اليقظة الإستراتيجية:<br>بعض الدراسات ركزت على أبعاد معينة، مثل اليقظة التكنولوجية، التنافسية، البيئية، القانونية، بينما دراستنا ركزت على جميع أبعاد اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المصرفي. |

| | |
|---|---|
| 4. استخدام الاستبيانات:<br>العديد من الدراسات، سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، إعتمدت على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها.<br><br>5. التوصيات:<br>معظم الدراسات أوصت بضرورة تعزيز ممارسات اليقظة الإستراتيجية وتحسين الحوكمة المصرفية لرفع الأداء، وهي نقاط تتلاقى مع أهداف دراستنا. | 4. المتغير الوسيط أو المعدل:<br>بعض الدراسات أدخلت متغيرات وسيطة أو معدلة مثل التعلم المنظمي (زكي الخلايلة) أو الريادة الرقمية وتشاركية المعرفة (هنادي أبو ليلى)، بينما دراستنا تركز على العلاقة المباشرة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي دون إدراج متغير وسيط.<br><br>5.التركيز الجغرافي:<br>بعض الأبحاث السابقة ركزت على دول ذات أنظمة مصرفية متطورة أو بيئات مصرفية مختلفة عن الجزائر بينما تتميز دراستنا أنها موجهة خصيصا إلى البيئة المصرفية الجزائرية وبالتحديد وكالات الوادي مما يجعل نتائجها أكثر توافقا مع الواقع المحلي. |

**المصدر: من إعداد الطالبين**

## II. أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

-الإستفادة من الدراسات السابقة في إختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية.

-الإستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.

-الإستفادة من الدراسات السابقة في تكوين الإستبيان.

-الإستفادة من المراجع والكتب التي إعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

-معرفة أبعاد كلا المتغيرين المستقل والتابع.

-أخذ فكرة عامة عن موضوع الدراسة في مؤسسات محل الدراسة المختلفة.

## III. ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها

1. **دراسة بيئة مصرفية جديدة:** تركز دراستنا على البنوك التجارية العمومية الجزائرية – وكالات الوادي، مما يقدم منظورًا جديدًا مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت على بنوك خاصة أو مؤسسات إقتصادية عامة.

2. **الربط المباشر بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي:** في حين أن بعض الدراسات تناولت اليقظة الإستراتيجية كعامل مؤثر في التنافسية أو إدارة الأزمات، فإن دراستنا تركز على تأثيرها المباشر في تحسين وتعزيز الأداء المصرفي.

3. **تحليل واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك التجارية العمومية الجزائرية:** لا توجد دراسات سابقة كثيرة تناولت هذا الموضوع تحديدًا في البيئة المصرفية الجزائرية، مما يجعل دراستنا ذات قيمة مضافة علمية.

**إستنتاج:**

دراستنا تتقاطع مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب المنهجية والأهداف العامة، لكنها تتميز بتركيزها على البنوك التجارية العمومية الجزائرية، ووكالات الوادي تحديدًا، بالإضافة إلى الربط المباشر بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي، مما يضيف بُعدًا جديدًا للأبحاث في هذا المجال.

## خلاصة الفصل

يُعدّ هذا الفصل إطارًا نظريًا متكاملاً لفهم العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي، حيث تم التطرق إلى مختلف المفاهيم ذات الصلة، بدءًا من تعريف اليقظة الإستراتيجية، خصائصها، أهميتها أنواعها، ومصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسات المالية في تطبيقها والمعوقات التي تواجهها.

كما تم تحليل الأداء المصرفي من حيث المؤشرات، العوامل المؤثرة، وأهميته في تحقيق التنافسية والإستدامة.

وقد أظهر التحليل أن اليقظة الإستراتيجية لم تعد خيارًا تكميليًا، بل أصبحت ضرورة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية، إذ تساهم في تحسين الأداء وإتخاذ قرارات إستباقية فعالة. كما يُبرِزُ هذا الفصل العلاقة الوثيقة بين تطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية وتعزيز الأداء المصرفي، مما يُمهِّد لدراسة ميدانية وتطبيقية توضح مدى تأثير هذه الممارسات على أداء البنوك في الواقع العملي.

# الفصل الثاني

# الدراسة التطبيقية

## تمهيد

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي، دراسة حالة البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال أخذ عينة من الموظفين في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي كنموذجا للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات البنكية التجارية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.**

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي في البنوك التجارية دراسة حالة (البنوك التجارية العمومية CPA / CNEP / BADR/ BNA / BDL/BEA بولاية الوادي) من وجهة نظر الموظفين في هذه البنوك، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري، قمنا بإعداد إستمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي على ماجاء في الجانب النظري من خلال أراء أفراد العينة، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد إشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

إشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وإستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات، حيث تم إستخدام إستبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

**اولا: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة**

**1-مجتمع الدراسة:**

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بفعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي، دراسة حالة البنوك التجارية العمومية ولاية الوادي "ولمعرفة هذا التأثير وجب تحديد المجتمع الكلي للدراسة ويتمثل في الموظفين العاملين لدى (البنوك التجارية العمومية CPA / CNEP / BADR/ BNA / BDL/BEA بولاية الوادي).

**2-عينة الدراسة:**

بما أنه تم الإعتماد على أسلوب الإستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد إرتأينا توزيع وإجراء الإستبيان بالإعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الإستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية لفعالية اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي، وقمنا بتوزيع الإستمارات على البنوك التجارية العمومية الستة بولاية الوادي كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2–1): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة**

| إسم البنك | عدد الإستبيانات الموزعة | عدد الإستبيانات المسترجعة | عدد الإستبيانات الملغاة (الغير الصالحة) | عدد الإستبيانات الصالحة (القابلة للتحليل) |
|---|---|---|---|---|
| BEA | 16 | 1 | 1 | 14 |
| BDL | 16 | 4 | 3 | 9 |
| BNA | 16 | 3 | 2 | 11 |
| BADR | 16 | 1 | 2 | 13 |
| CNEP | 16 | 3 | 2 | 11 |
| CPA | 16 | 2 | 1 | 13 |
| المجموع | 96 | 14 | 11 | 71 |

**المصدر: من إعداد الطالبين.**

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقميا بالأعـداد 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي:

**الجدول رقم (2–2): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي**

| بدائل القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة/الترميز | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مقياس ليكارت***(Likert Scale).

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الإستبيان: فإنه تم إعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في إستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي= (أعلى درجة في مقياس–أدني درجة في مقياس4=(1-5) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد دراجات

*مقياس ليكرت: يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الإستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها .

الموافقة وذلك على نحو التالي :طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة 0.8=4/5=وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: 1.80=0.8+1فنحصل على مجال[1-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المُشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

**الجدول رقم (2–3): تحديد الإتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي**

| مجال المتوسط الحسابي | الأوزان | درجة الموافقة |
|---|---|---|
| من 01 إلى 1.80 درجة | 1 | غير موافق بشدة |
| من 1.81 إلى 2.60 درجة | 2 | غير موافق |
| من 2.61 إلى 3.40 درجة | 3 | محايد |
| من 3.41 إلى 4.20 درجة | 4 | موافق |
| من 4.21 إلى 5 درجة | 5 | موافق بشدة |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المرجع: د. ضو نصر، "محاضرات في مقياس تقنيات الإستقصاء"، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018**

إضافة إلى تحديد إتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الإستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالإعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الإعتبار أقل قيمة للإنحراف المعياري بينهما.

**ثانيا: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها**

إعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1- المصادر **الثانوية**: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

2- **المصادر الأولية**: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الإستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالإستعانة ببرنامج spss.

**المطلب الثاني: أدوات الدراسة**

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الإستعانة بكل من برنامج: **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية: **Spss V21** لمعالجة البيانات وتحليلها وإستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة.

**اولا: إستمارة ونموذج الدراسة**

**تصميم الاستبيان:** تمثل إستمارة الإستبيان الأداة الرئيسية التي تم الإعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في أراء وجهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

✓ ولكي تكون الإستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وإنطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعة، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

❖ إستعمال لغة سليمة.

❖ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل.

❖ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع إستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناءا على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الإستبيان من قسمين على النحو التالي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة، إسم البنك).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الإستبانة من (40) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: أبعاد اليقظة الاستراتيجية، والمحور الثاني: الأداء المصرفي كما هو موضح في **الملحق رقم 1** (الإستبيان)

**المحور الأول:** أبعاد اليقظة الإستراتيجية وتتكون من (30) فقرة، وتنقسم إلى عشرة أبعاد:

✓ البعد الأول: اليقظة المالية، ويتكون من (03) فقرات.

✓ البعد الثاني: اليقظة التنافسية، ويتكون من (03) فقرات.

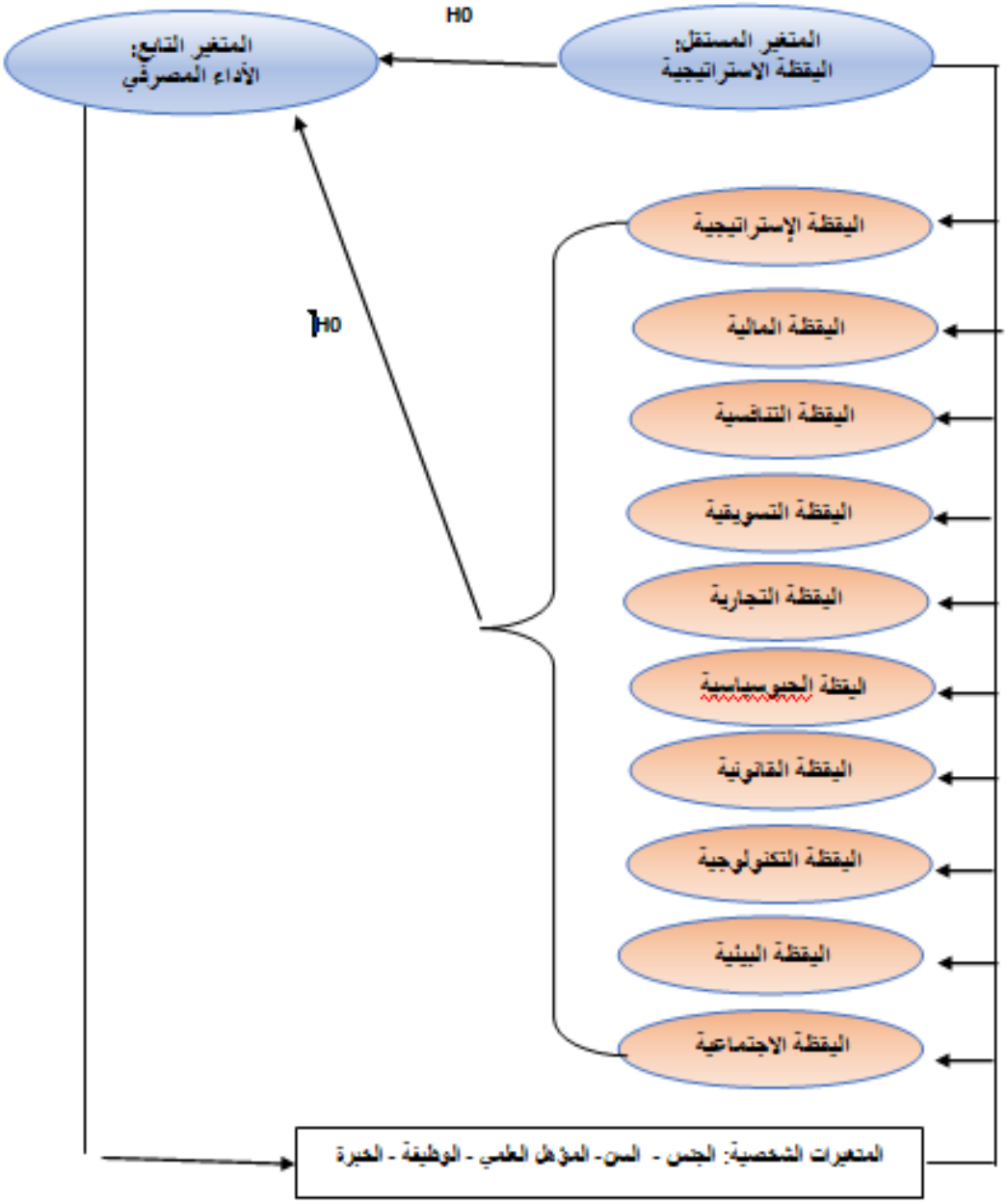
✓ البعد الثالث: اليقظة السوقية، ويتكون من (03) فقرات.

- ✓ البعد الرابع: اليقظة التجارية، ويتكون من (03) فقرات.
- ✓ البعد الخامس: اليقظة الجيوسياسية، ويتكون من (03) فقرات..
- ✓ البعد السادس: اليقظة القانونية، ويتكون من (03) فقرات.
- ✓ البعد السابع: اليقظة التكنولوجية، ويتكون من (03) فقرات.
- ✓ البعد الثامن: اليقظة التنظيمية، ويتكون من (03) فقرات.
- ✓ البعد التاسع: اليقظة البينية، ويتكون من (03) فقرات.
- ✓ البعد العاشر: اليقظة الإجتماعية، ويتكون من (03) فقرات.

**المحور الثاني**: الأداء المصرفي ويتكون من (10) فقرات

**1-نموذج ومتغيرات الدراسة:** من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل، والأداء المصرفي كمتغير تابع، وسيتم إختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والشكل التالي يبين نموذج ومتغيرات الدراسة:

**الشكل رقم (2–1): نموذج ومتغيرات الدراسة**




**المصدر: من إعداد الطالبين.**

من خلال نموذج الدراسة سوف تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات مقسمة الى ثلاث أنواع وهي فرضية العلاقة والتي تقيس العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، وفرضية الفرق من خلال إختبار الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية على محور اليقظة الإستراتيجية وكذا على محور الأداء المصرفي، أما الفرضية الثالثة هي فرضية التأثير وهذه نقيس فيها تأثير محور اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة على الأداء المصرفي.

**ثانيا: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية**

**1-تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:** بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الإستبيان وهي (طريقة إختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة إختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء إستكشاف نوع توزيع البيانات فإن إختبار ( Tests ofNormality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من إختبار(Kolmogorov-Smirnov)، وإختبار (-Shapiro Wilk) في جدول واحد، وبأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: إن إختبار (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج إختبار ( Shapiro-WilK) إذا كان عدد العينة أقل من50 [1].

1- **تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية ( **SPSS V21: Statistical Package for the Social Sciences**) وتم الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

**الجدول رقم (2-4): يبين شرح الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة**

| الأداة الإحصائية | وصفها |
|---|---|
| التكرار والنسبة % والرسوم البيانية | لوصف أفراد عينة الدراسة |
| معامل ألفا كرونباخ | إختبار ثبات الإستبيان |
| معامل ارتباط بيرسون | لإختبار صدق الإتساق الداخلي للإستبيان |
| المتوسط الحسابي | وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الإستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05) والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له. |
| الإنحراف المعياري | وذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة إتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في إستجابات أفراد الدراسة فكلما إقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها. |

[1] أبو زيد، محمد خير سليم، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية" SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص. 156

| | |
|---|---|
| إختبارT<br>(one Sample t-test ) | لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الإستدلالي) ويفيد هذا الإختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات ($\underline{X}$ $\chi$=03) |
| تحليل التباين الأحادي<br>(ANOVA) | إختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى. |
| الإنحدار الخطي أو نموذج الإنحدار الخطي | . هو نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير Y عبر متغير آخر X او مجموعة متغيرات $x_1,x_2,x_3,\ldots..x_n$ وفق دالة خطية. |
| مستوى الدلالة<br>0.05 | يتم إختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الإستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم إختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن إحتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05. |
| مستوى المعنوية (Sig)، أو (إحتمال الخطأ) (P-value) | يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم إختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة إحتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05. |

**المصدر: من إعداد الطالبين وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:**

**طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ " أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي – "، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة البويرة، 2014/06/30 : http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327**

**المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان**

لقياس صدق وثبات الإستبيان يجب كمرحلة أولى توزيع الإستبيان على عينة تجريبية تكون محتواة في العينة الأصلية وهذا لأجل تصحيح ما يجب تصحيحه قبل توزيع الإستبيان على العينة الأصلية، فمن خلال نتائج إختبار الصدق والثبات يتبين لنا صدق المحتوى وبهذا يمكن توزيع الإستبيان على كامل أفراد العينة وقد تم تحديد حجم العينة التجريبية بـ (71) فردا ينتمون للعينة الأصلية بمختلف طبقاتهم، وهنا إعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

**اولا. الصدق الظاهري:** أو بما يُعرف بصدق المحكّمين.

إنّ مطوّري أدوات القياس يلجأون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكّمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملائمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكّمون بيانات متفاوتة تعكس إختلاف درجات فَهْم كلٍّ منهم للصفة المزمع قياسها، أو يعكس رأي كل مِنهم تبعا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو إختلاف درجة إهتمام كل محكّم بالأداة وبموضوعها.

والصّدق الظاهريّ للإستبيان المعتمد على المحكمين أو الملاحظين؛ وخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الخبرة، وبناءًا على ما سبق ذكره، بعد تصميم الإستبيان تمّ عرضه على عدد من الأساتذة المحكّمين والمختصين، عددهم خمسة (05) محكّمين من الأسرة الجامعية (**أنظر الملحق رقم 02**).

**ثانيا: الصدق البنائي:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الإستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الإستبيان من خلال صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان.

صدق الإتساق الداخلي ووفقا لمعامل الإرتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الإرتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين(-1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالته من قيمته المطلقة ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الإحتمالية(sig) [1] * لكل معامل إرتباط مع مستوى

* – القيمة الاحتمالية (**Sig**):أو ما يسمى ب (إحتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم إختبار الدلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية، نقلا عن عبد الكريم بوحفص، "الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وبإستخدام Spss "، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص. 24

الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة(sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة[1] *: 0.05 فإن معامل الإرتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

**1- صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:** والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (2-5): يوضح مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول**

| العبارة | معامل الارتباط | قيمة المعنوية | النتيجة | العبارة | معامل الارتباط | قيمة المعنوية | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة رقم01 | 0.615** | 0.000 | دال | العبارة رقم 16 | 0.444** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 02 | 0.606** | 0.000 | دال | العبارة رقم 17 | 0.537** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 03 | 0.608** | 0.000 | دال | العبارة رقم 18 | 0.466** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم04 | 0.681** | 0.000 | دال | العبارة رقم 19 | 0.444** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 05 | 0.615** | 0.000 | دال | العبارة رقم 20 | 0.424** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 06 | 0.664** | 0.000 | دال | العبارة رقم 21 | 0.293* | 0.013 | دال |
| العبارة رقم 07 | 0.647** | 0.000 | دال | العبارة رقم 22 | 0.392** | 0.001 | دال |
| العبارة رقم 08 | 0.605** | 0.000 | دال | العبارة رقم 23 | 0.567** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 09 | 0.606** | 0.000 | دال | العبارة رقم 24 | 0.210 | 0.078 | غ دال |
| العبارة رقم 10 | 0.574** | 0.000 | دال | العبارة رقم 25 | 0.548** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 11 | 0.630** | 0.000 | دال | العبارة رقم 26 | 0.608** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 12 | 0.662** | 0.000 | دال | العبارة رقم 27 | 0.567** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 13 | 0.649** | 0.000 | دال | العبارة رقم 28 | 0.376** | 0.001 | دال |
| العبارة رقم 14 | 0.539** | 0.000 | دال | العبارة رقم 29 | 0.702** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 15 | 0.489** | 0.000 | دال | العبارة رقم 30 | 0.590** | 0.000 | دال |

دال: أي يوجد إرتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

** تدل في برنامج SPSS على وجود الدلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود الدلالة الإحصائية

قاعدة: إذا كانت قيمة إحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد إرتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها.

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 21**

من النتائج الإرتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الأول اليقظة الاستراتيجية تمتاز بالإتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الإرتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ

* – مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والإجتماعية يتم إختبار مستوى الدلالة شائع الإستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الإحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمةsig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص،" الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وبإستخدام Spss "، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص. 24

أن قيمة المعنوية (القيمة الإحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الإرتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، وكلها إرتباطات طردية متوسطة، عن وجود عبارة واحدة رقم (24) لا ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور وهي لا تمتاز بالإتساق الداخلي وغير مرتبطة مع إجمالي محور اليقظة الإستراتيجية ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

فمثلا معامل الإرتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة r=0.615 وهو دال إحصائيا حيث قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05.

**2- صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:** والجدول التالي يوضح ذلك

**الجدول رقم (2-6): يوضح مدى الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني**

| العبارة | معامل الإرتباط | قيمة المعنوية | النتيجة | العبارة | معامل الإرتباط | قيمة المعنوية | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة رقم01 | 0.591** | 0.000 | دال | العبارة رقم 06 | 0.804** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 02 | 0.562** | 0.000 | دال | العبارة رقم 07 | 0.816** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 03 | 0.751** | 0.000 | دال | العبارة رقم 08 | 0.826** | 000.0 | دال |
| العبارة رقم04 | 0.686** | 0.000 | دال | العبارة رقم09 | 0.858** | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 05 | 0.836** | 0.000 | دال | العبارة رقم 10 | 0.691** | 00.00 | دال |
| دال: أي يوجد إرتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها<br>** تدل في برنامج SPSS على وجود الدلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود الدلالة الاحصائية | | | | | | | |
| قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فانه يوجد إرتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها. | | | | | | | |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 21**

من النتائج الإرتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (الأداء المصرفي) تمتاز بالإتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الإرتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الإحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الإرتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الإرتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة r=0.591 وهو دال إحصائيا حيث قيمة sig=0.000 أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

**ثالثا: قياس ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الإستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ( Cronbach's

Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبيان، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي والذي يوضح إختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

**الجدول رقم (2–7): نتائج إختبار ثبات وصدق الإستبيان**

| المحاور | الأبعاد | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---|---|---|---|---|
| المحور الأول | اليقظة المالية | 03 | 0.863 | 0.928 |
| | اليقظة التنافسية | 03 | 0.898 | 0.947 |
| | اليقظة السوقية | 03 | 0.851 | 0.922 |
| | اليقظة التجارية | 03 | 0.862 | 0.928 |
| | اليقظة الجيوسياسية | 03 | 0.823 | 0.907 |
| | اليقظة القانونية | 03 | 0.869 | 0.932 |
| | اليقظة التكنولوجية | 03 | 0.721 | 0.849 |
| | اليقظة التنظيمية | 03 | 0.738 | 0.859 |
| | اليقظة البيئة | 03 | 0.869 | 0.932 |
| | اليقظة الاجتماعية | 03 | 0.776 | 0.880 |
| إجمالي المحور الأول اليقظة الإستراتيجية | | 30 | 0.921 | 0.959 |
| إجمالي المحور الثاني الأداء المصرفي | | 10 | 0.909 | 0.953 |
| الإجمـــــالي الكلي | | 40 | 0.933 | 0.965 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات** spss **(انظر الملحق رقم 03)**

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لأن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات كان في المحور الأول للبعد اليقظة التنافسية هو (0.898)، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر (0.721) ويتعلق ببعد اليقظة التكنولوجية في محور الأول (اليقظة الاستراتيجية) ، بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحاور عال جدا حيث بلغ (0.933). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لإستمارة الأسئلة.

أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ أن معامل الصدق للمحاور في الدراسة بلغ (0.965) لإجمالي المحاور، مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات

بعد عملية إسترجاع الإستبيانات وتشفيرها وتفريغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة وإتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لإختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

### المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-8): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات معلومات الشخصية**

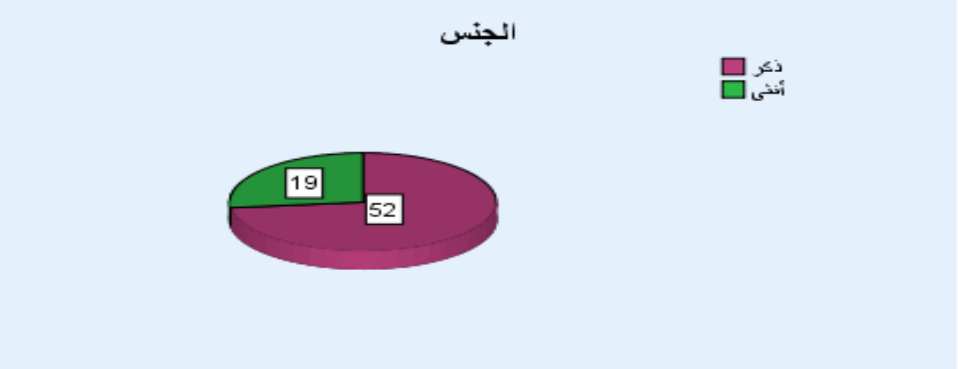
| البيان | | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 52 | %73.2 |
| | أنثى | 19 | %26.8 |
| | المجموع | 71 | %100 |
| العمر | أقل من 30 سنة | 4 | 5.6% |
| | من31 إلى 40 سنة | 30 | 42.3% |
| | من 41 إلى 50 سنة | 30 | 42.3% |
| | 50 سنة فأكثر | 7 | 9.9% |
| | المجموع | 71 | 100% |
| المؤهل العلمي | ثانوي | 13 | 18.3% |
| | ليسانس | 31 | 43.7% |
| | ماستر | 26 | 36.6% |
| | دراسات عليا | 1 | 1.4% |
| | المجموع | 71 | 100% |
| المنصب الوظيفي | مدير الوكالة | 5 | 7.0% |
| | موظف بالبنك | 41 | 57.7% |
| | رئيس مصلحة | 15 | 21.1% |
| | عون إداري | 10 | 14.1% |
| | المجموع | 71 | 100% |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 6 | 8.5% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | من 5 إلى 10 سنوات | 16 | 22.5% |
| | من 10 إلى 15 سنة | 26 | 36.6% |
| | أكثر من 15 سنوات | 23 | 32.4% |
| | المجموع | 71 | 100% |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات** spss

1- **بالنسبة لمتغيرة الجنس:** نلاحظ عدد الذكور في عينة الدراسة أكبر من عدد الإناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 73.2% بينما قدرت نسبة الإناث 26.8 %، وطبعا هذا منطقي لكون أن الفئة التشغيلية من الذكور أعلى من الإناث، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

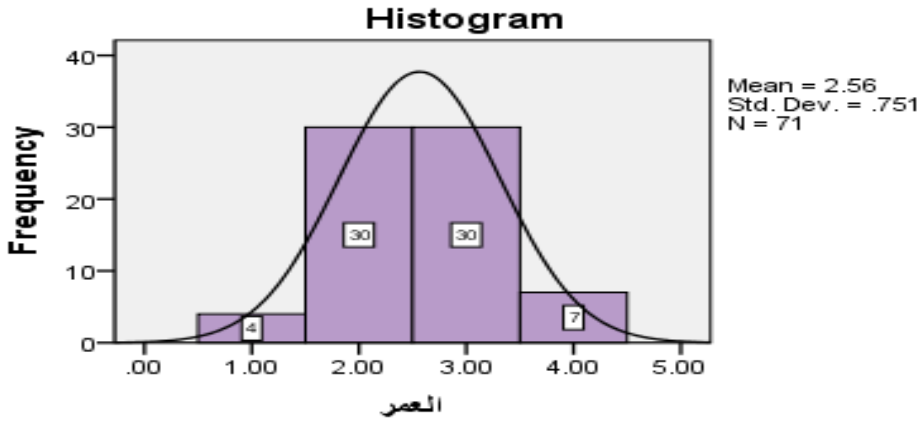
**الشكل رقم (2-2): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**




**المصدر: من مخرجات برنامج** spss.

2-**بالنسبة لمتغيرة العمر:** في عينة الدراسة لاحظنا أن أكثر فئتين أعمارهم تتراوح بين( 31سنة 40 سنة) والفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة قدرت بـ 42.3%، ثم تأتي الفئة الثانية للموظفين الذين تتراوح اعمارهم اكثر من 50 سنة بنسبة 9.9%، ثم تأتي الفئة الأخيرة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 5.6%، وهذا دليل على أن العمر السائد بين الموظفين يكون أكبر من 31 سنة، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما يلي:

**الشكل رقم (2–3): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر**




**المصدر: من مخرجات برنامج** spss.

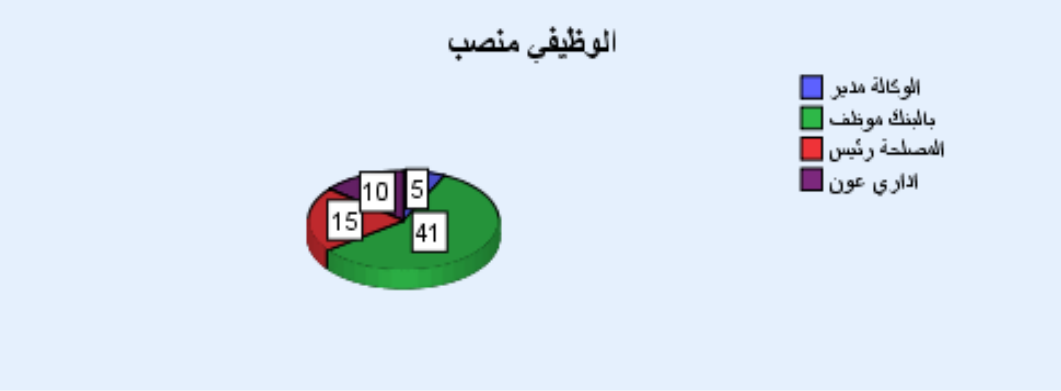
3-**بالنسبة لمتغيرة المؤهل العلمي**: نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة الجامعية (ليسانس) إذ قدر عددهم اجمالا ب 31 فردا بنسبة 43.7 %، ثم تاتي فئة الذين لديهم شهادات ماستر بنسبة 36.6 %، ثم تاتي فئة الذين لديهم شهادات ثانوي بنسبة 18.3 % واخيرا وبنسبة اقل تاتي فئة المتحصلين على شهادة دكتوراء بنسبة 1.4%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

**الشكل رقم (2–4): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي**

**المصدر: من مخرجات برنامج** spss.

**4–بالنسبة لمتغيرة نوع الوظيفة**: نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الاعلى من أفراد العينة موظفين بالبنك بنسبة 57.7% من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة كبيرة وتتناسب مع حجم مجتمع الدراسة، أما النسبة التي تليها هي أفراد العينة رؤساء المصلحة والمقدرة نسبتهم بـ 21.1 %، ثم تليها أفراد العينة أعوان الإدارة والمقدرة نسبتهم بـ 14.1 %، واخيرا وبنسبة اقل تاتي لمدير الوكالة بنسبة 7 % والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة كما يلي:

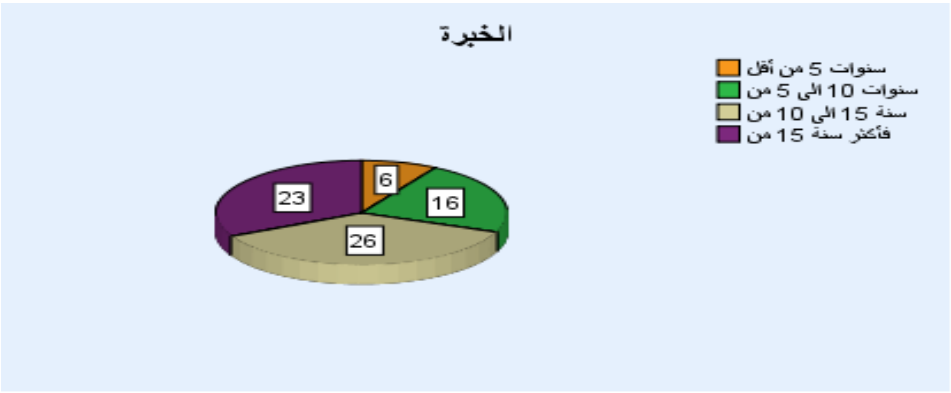
**الشكل رقم (2-5): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة**




**المصدر: من مخرجات برنامج spss.**

**5-بالنسبة لمتغيرة الخبرة المهنية:** نلاحظ من الجدول السابق أن اعلى نسبة خبرة كانت (من10 إلى 15 سنوات)، حيث أن 36.6 %من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق العشر سنوات وهي نسبة جيدة بالنسبة لنا حيث أن عنصر الخبرة متوفر وهذا ما يعزز الاجابات الدقيقة على الاستبيان، وتليها في الترتيب الافراد الذين لديهم خبرة (أكثر من 15 سنة) الذين عددهم 23 فرد بنسبة 32.4% ، وثم تاتي فئة لأصحاب الخبرة (من 5 الى 10 سنوات) والمقدرة ب 22.5%، وفي الأخير تأتي نسبة الفئة الذين لديهم اقل خبرة (اقل من 5 سنوات) بنسبة 8.5% والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يلي:

**الشكل رقم (2-6): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية**




**المصدر: من مخرجات برنامج spss.**

**المطلب الثاني: إتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت**

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والإنحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة إتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**أولا: دراسة إتجاهات إجابات العينة حول محور اليقظة الاستراتيجية**

لدينا في محور اليقظة الإستراتيجية عشرة أبعاد وهم (اليقظة المالية، اليقظة التنافسية، اليقظة السوقية، اليقظة التجارية، اليقظة الجيوسياسية، اليقظة القانونية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنظيمية اليقظة البينية، اليقظة الإجتماعية)، ومن هذه النقطة سوف نعرض إتجاهات العينة بالنسبة للإجمالي وبعدها سوف نفصل في كل بعدعلى حدى لمعرفة إتجاهات الإجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

**1/ دراسة إتجاهات إجابات العينة حول بعد اليقظة المالية:**

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى بعد اليقظة المالية كما يلي:

**الجدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Deviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | يتابع البنك تطورات الأسواق المالية لتحديد المخاطر والفرص | 3.95 | 0.460 | 3 | موافقون |
| 02 | يعتمد البنك على تحليلات مالية دورية لإتخاذ قرارات إستثمارية سليمة | 3.97 | 0.4772 | 2 | موافقون |
| 03 | يراقب البنك التقلبات في أسعار الفائدة والعملات لضبط إستراتيجيته المالية | 3.98 | 0.597 | 1 | موافقون |
| إجمالي بعد اليقظة المالية | | 3.97 | 0.456 | موافقون | |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء وإتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الاول: المتعلق ببعد اليقظة المالية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.97، وبإنحراف معياري قدر:0.456، وهو يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لإتجاهات أفراد العينة أي موافقون على بعد اليقظة الإستراتيجية وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :03 -[ يراقب البنك التقلبات في أسعار الفائدة والعملات لضبط إستراتيجيته المالية] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.98 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يراقب التقلبات في أسعار الفائدة والعملات لضبط إستراتيجيته المالية، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02: -[ يعتمد البنك على تحليلات مالية دورية لإتخاذ قرارات إستثمارية سليمة ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.97، وبإنحراف معياري كبير قدره 0.4772 مما يبين التشتت الواضح بين الإجابات على هذه العبارة، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يعتمد على تحليلات مالية دورية لإتخاذ قرارات إستثمارية سليمة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**01** -[ يتابع البنك تطورات الأسواق المالية لتحديد المخاطر والفرص] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.95 وإنحراف معياري قدره 0.460 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على البنك يتابع تطورات الأسواق المالية لتحديد المخاطر والفرص. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

بالأخير نقول أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة المالية.

**2 / دراسة إتجاهات إجابات العينة حول مدى بعد اليقظة التنافسية:**

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة بعد الثاني اليقظة التنافسية كما يلي:

**الجدول رقم (2–10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Déviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| **01** | يوجد نظام فعال لجمع المعلومات عن المنافسين | 3.94 | 0.582 | 3 | موافقون |
| **02** | يعتمد البنك على تقارير دورية لتحليل السوق والمنافسة | 3.94 | 0.531 | 2 | موافقون |
| **03** | يتم تحليل إستراتيجيات المنافسين للإستفادة منها في تطوير الأداء المصرفي | 4.07 | 0.617 | 1 | موافقون |
| **إجمالي بعد اليقظة التنافسية** | | 3.98 | 0.526 | | موافقون |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه آراء وإتجاهات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين إتجاه عبارات البعد الثاني: المتعلق ببعد اليقظة التنافسية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.98، وبإنحراف معياري قدر:0.526، وهو يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي اتجاهات أفراد العينة تتجه للموافقة على بعد اليقظة الإستراتيجية، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :03 -[ يتم تحليل إستراتيجيات المنافسين للإستفادة منها في تطوير الأداء المصرفي ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.07 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أنه يتم تحليل إستراتيجيات المنافسين للإستفادة منها في تطوير الأداء المصرفي.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02: -[ يعتمد البنك على تقارير دورية لتحليل السوق والمنافسة ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.94، وبإنحراف معياري قدره 0.531، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يعتمد على تقارير دورية لتحليل السوق والمنافسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**01** -[ يوجد نظام فعال لجمع المعلومات عن المنافسين] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.94 وانحراف معياري قدره 0.582 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أنه يوجد نظام فعال لجمع المعلومات عن المنافسين، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

بالأخير نقول أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة التنافسية.

### 3 / دراسة إتجاهات إجابات العينة حول بعد اليقظة السوقية:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد اليقظة السوقية كما يلي:

**الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Deviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | يتم الإعتماد على مصادر متعددة (العملاء، الشركاء، الأسواق) لجمع المعلومات | 4.07 | 0.568 | 3 | موافقون |
| 02 | البنك يراقب بشكل دوري سلوك العملاء وإتجاهات السوق | 4.07 | 0.487 | 2 | موافقون |
| 03 | يتم إستخدام المعلومات السوقية لتطوير الخدمات وتحسين رضا العملاء | 4.08 | 0.554 | 1 | موافقون |
| **إجمالي بعد اليقظة السوقية** | | 4.07 | 0.472 | | **موافقون** |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه آراء وإتجاهات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الثالث: المتعلق ببعد اليقظة السوقية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.07، وبإنحراف معياري قدر:0.472 وهو يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي اتجاهات أفراد العينة تتجه للموافقة على بعد اليقظة السوقية، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :03 -[ يتم إستخدام المعلومات السوقية لتطوير الخدمات وتحسين رضا العملاء ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.08 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أنه يتم إستخدام المعلومات السوقية لتطوير الخدمات وتحسين رضا العملاء.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02: -[ البنك يراقب بشكل دوري سلوك العملاء وإتجاهات السوق ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.07، وبانحراف معياري قدره 0.478، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن البنك يراقب بشكل دوري سلوك العملاء وإتجاهات السوق.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**01** -[ يتم الإعتماد على مصادر متعددة (العملاء، الشركاء، الأسواق) لجمع المعلومات] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.07 وإنحراف معياري قدره 0.568 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أنه يتم الإعتماد على مصادر متعددة (العملاء، الشركاء، الأسواق) لجمع المعلومات.

بالأخير نقول ان عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة التسويقية

**4/ دراسة إتجاهات إجابات العينة حول بعد اليقظة التجارية:**

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول بعد اليقظة التجارية لها كما يلي:

**الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Déviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| **01** | البنك يراقب بإستمرار الفرص التجارية الجديدة لتوسيع أنشطته | 4.08 | 0.579 | 1 | موافقون |
| **02** | يتم تحليل إحتياجات العملاء والشركاء التجاريين لتطوير الخدمات المصرفية | 4.04 | 0.661 | 2 | موافقون |
| **03** | يعتمد البنك على تقارير تحليلية لدراسة توجهات السوق التجاري وإتخاذ قرارات إستراتيجية | 4.01 | 0.597 | 3 | موافقون |
| **إجمالي بعد اليقظة التجارية** | | 4.04 | 0.544 | | موافقون |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه آراء وإتجاهات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الرابع: المتعلق ببعد اليقظة التجارية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.04، وبإنحراف معياري قدر:0.544، وهو يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي إتجاهات أفراد العينة تتجه للموافقة على بعد اليقظة التجارية، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :01 -[ البنك يراقب بإستمرار الفرص التجارية الجديدة لتوسيع أنشطته ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي

بلغ: 4.08 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يراقب بإستمرار الفرص التجارية الجديدة لتوسيع أنشطته.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02: -[ يتم تحليل إحتياجات العملاء والشركاء التجاريين لتطوير الخدمات المصرفية ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.04، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن يتم تحليل إحتياجات العملاء والشركاء التجاريين لتطوير الخدمات المصرفية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**03** -[ يعتمد البنك على تقارير تحليلية لدراسة توجهات السوق التجاري وإتخاذ قرارات إستراتيجية] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.01 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يعتمد على تقارير تحليلية لدراسة توجهات السوق التجاري وإتخاذ قرارات إستراتيجية.

بالأخير نقول أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة التجارية.

**5 / دراسة إتجاهات إجابات العينة حول بعد اليقظة الجيوسياسية:**

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى بعد اليقظة الجيوسياسية كما يلي:

**الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Deviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | يتابع البنك التغيرات السياسية والإقتصادية العالمية لتحديد المخاطر المحتملة | 3.85 | 0.639 | 1 | موافقون |
| 02 | يأخذ البنك في الإعتبار العوامل الجيوسياسية عند وضع إستراتيجياته الإستثمارية | 3.77 | 0.565 | 3 | موافقون |
| 03 | يعتمد البنك على تقارير تحليلية لتقييم تأثير الأوضاع الدولية على أدائه المالي | 3.83 | 0.560 | 2 | موافقون |
| **إجمالي بعد اليقظة الجيوسياسية** | | 3.82 | 0.506 | | موافقون |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه آراء وإتجاهات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين إتجاه عبارات البعد الخامس: المتعلق ببعد اليقظة الجيو سياسية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي

لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.82، وبإنحراف معياري قدر:0.506، وهو يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي اتجاهات أفراد العينة تتجه للموافقة على بعد اليقظة الجيوسياسية، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :01 -[ يتابع البنك التغيرات السياسية والإقتصادية العالمية لتحديد المخاطر المحتملة ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.85 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يتابع التغيرات السياسية والإقتصادية العالمية لتحديد المخاطر المحتملة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 03: -[ يعتمد البنك على تقارير تحليلية لتقييم تأثير الأوضاع الدولية على أدائه المالي ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.83، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يعتمد على تقارير تحليلية لتقييم تأثير الأوضاع الدولية على أدائه المالي.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**02** -[ يأخذ البنك في الإعتبار العوامل الجيوسياسية عند وضع إستراتيجياته الإستثمارية] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.77 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن البنك يأخذ في الإعتبار العوامل الجيوسياسية عند وضع إستراتيجياته الإستثمارية.

بالأخير نقول أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة الجيو سياسية.

**6 / دراسة إتجاهات إجابات العينة حول مدى بعد اليقظة القانونية:**

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة بعد الثاني اليقظة القانونية كما يلي:

**الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Déviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | يتابع البنك بإستمرار التعديلات في القوانين والتشريعات المصرفية لضمان الإمتثال وتقليل المخاطر القانونية | 4.35 | 0.509 | 2 | موافقون |
| 02 | يوفر البنك دورات تدريبية للموظفين حول الإلتزام بالقوانين والسياسات التنظيمية | 4.39 | 0.492 | 1 | موافقون |
| 03 | يتم مراجعة العقود المصرفية والسياسات الداخلية بإنتظام لضمان توافقها مع التشريعات السارية | 4.33 | 0.559 | 3 | موافقون |
| **إجمالي بعد اليقظة القانونية** | | 4.36 | 0.463 | | موافقون |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه آراء وإتجاهات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين إتجاه عبارات البعد السادس: المتعلق ببعد اليقظة القانونية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.36، وبإنحراف معياري قدر:0.462، وهو يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي اتجاهات أفراد العينة تتجه للموافقة بدرجة عالية على بعد اليقظة القانونية، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :02 -[ يوفر البنك دورات تدريبية للموظفين حول الإلتزام بالقوانين والسياسات التنظيمية ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.39 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بدرجة عالية على أن البنك يوفر دورات تدريبية للموظفين حول الإلتزام بالقوانين والسياسات التنظيمية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 01: -[ يعتمد يتابع البنك بإستمرار التعديلات في القوانين والتشريعات المصرفية لضمان الإمتثال وتقليل المخاطر القانونية ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.35، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة

ايجابية وموافقون بدرجة عالية على أن البنك يتابع بإستمرار التعديلات في القوانين والتشريعات المصرفية لضمان الإمتثال وتقليل المخاطر القانونية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**03** -[ يتم مراجعة العقود المصرفية والسياسات الداخلية بإنتظام لضمان توافقها مع التشريعات السارية] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.33 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.21إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بدرجة عالية على أنه يتم مراجعة العقود المصرفية والسياسات الداخلية بإنتظام لضمان توافقها مع التشريعات السارية.

بالأخير نقول أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة القانونية.

## 7 /: دراسة إتجاهات إجابات العينة حول بعد اليقظة التكنولوجية:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد اليقظة التكنولوجية كما يلي:

**الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السابع**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Deviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| **01** | يتم إستخدام التقنيات حديثة لجمع وتحليل المعلومات الإستراتيجية | 4.15 | 0.401 | 1 | موافقون |
| **02** | البنك يراقب بإستمرار الإبتكارات التكنولوجية في القطاع المصرفي | 4.08 | 0.405 | 2 | موافقون |
| **03** | يتم تدريب الموظفين على إستخدام أدوات التحليل التكنولوجي لدعم إتخاذ القرار | 4.08 | 0.499 | 3 | موافقون |
| **إجمالي بعد اليقظة التكنولوجية** | | 4.10 | 0.3508 | | موافقون |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه آراء وإتجاهات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد السابع: المتعلق ببعد اليقظة التكنولوجية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.10، وبإنحراف معياري قدر:0.3508، وهو يشير إلى تشتت أراء العينة وعدم تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، ورغم هذا اتجاهات أفراد العينة تتجه للموافقة على بعد اليقظة التكنولوجية، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :01 -[ يتم إستخدام التقنيات حديثة لجمع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.15 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن يتم إستخدام التقنيات حديثة لجمع وتحليل المعلومات الإستراتيجية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02: -[ البنك يراقب بإستمرار الإبتكارات التكنولوجية في القطاع المصرفي ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.08 بانحراف معياري قدره 0.405، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يراقب بإستمرار الإبتكارات التكنولوجية في القطاع المصرفي

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**03** -[ يتم تدريب الموظفين على إستخدام أدوات التحليل التكنولوجي لدعم إتخاذ القرار] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.08 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على انه يتم تدريب الموظفين على إستخدام أدوات التحليل التكنولوجي لدعم إتخاذ القرار.

بالأخير نقول أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة التكنولوجية.

**8/ دراسة إتجاهات إجابات العينة حول بعد اليقظة التنظيمية:**

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول بعد اليقظة التنظيمية لها كما يلي:

**الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثامن**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Déviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | هناك تنسيق جيد بين الإدارات في متابعة التغيرات الخارجية | 3.95 | 0.490 | 3 | موافقون |
| 02 | يتم تحليل المعلومات المجمعة بشكل دوري لإتخاذ قرارات إستراتيجية | 4.028 | 0.506 | 2 | موافقون |
| 03 | البنك يمتلك نظاما داخليا لتبادل المعلومات بين الفروع والإدارات المختلفة | 4.112 | 0.432 | 1 | موافقون |
| **إجمالي بعد اليقظة التنظيمية** | | 4.03 | 0.386 | | موافقون |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه اراء وإتجاهات اجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين إتجاه عبارات البعد الثامن: المتعلق ببعد اليقظة التنظيمية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.03، وبانحراف معياري قدر:0.386، وهو يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي اتجاهات أفراد العينة تتجه للموافقة على بعد اليقظة التنظيمية، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :03 -[ البنك يمتلك نظاما داخليا لتبادل المعلومات بين الفروع والإدارات المختلفة ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.11 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يمتلك نظاما داخليا لتبادل المعلومات بين الفروع والإدارات المختلفة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02: -[ يتم تحليل المعلومات المجمعة بشكل دوري لإتخاذ قرارات إستراتيجية ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.02، وبإنحراف معياري قدره 0.506، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أنه يتم تحليل المعلومات المجمعة بشكل دوري لإتخاذ قرارات إستراتيجية

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**01** -[ هناك تنسيق جيد بين الإدارات في متابعة التغيرات الخارجية] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.95 وإنحراف معياري قدره 0.490 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أنه هناك تنسيق جيد بين الإدارات في متابعة التغيرات الخارجية.وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

بالأخير نقول أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة التنظيمية.

**9 / دراسة إتجاهات إجابات العينة حول بعد اليقظة البيئية:**

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد اليقظة البيئية كما يلي:

**الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد التاسع**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Deviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | يولي البنك إهتماما بالمتغيرات البيئية وتأثيرها على العمليات المصرفية | 4.01 | 0.547 | 2 | موافقون |
| 02 | يعتمد البنك سياسات مالية تشجع المشاريع الصديقة للبيئة | 4.00 | 0.654 | 3 | موافقون |
| 03 | يراقب البنك القوانين البيئية الوطنية والدولية | 4.04 | 0.642 | 1 | موافقون |
| **إجمالي بعد اليقظة البيئية** | | 4.018 | 0.548 | | موافقون |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه أراء وإتجاهات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين إتجاه عبارات البعد التاسع: المتعلق ببعد اليقظة البيئية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.01، وبانحراف معياري قدر:0.548، وهو يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، ورغم هذا إتجاهات أفراد العينة تتجه للموافقة على بعد اليقظة البيئية، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :03 -[ يراقب البنك القوانين البيئية الوطنية والدولية]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.04 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن البنك يراقب القوانين البيئية الوطنية والدولية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 01: -[ يولي البنك إهتماما بالمتغيرات البيئية وتأثيرها على العمليات المصرفية ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.01، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن يولي البنك إهتماما بالمتغيرات البيئية وتأثيرها على العمليات المصرفية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**02** -[ يعتمد البنك سياسات مالية تشجع المشاريع الصديقة للبيئة] : نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.00 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أنه يعتمد البنك سياسات مالية تشجع المشاريع الصديقة للبيئة.

بالأخير نقول أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة البيئية.

**10/ دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد اليقظة الإجتماعية:**

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول بعد اليقظة الإجتماعية لها كما يلي:

**الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد العاشر**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Déviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| **01** | يتابع البنك التغيرات الإجتماعية لتطوير خدمات تلبي إحتياجات العملاء | 4.01 | 0.358 | 2 | موافقون |
| **02** | يساهم البنك في المبادرات الإجتماعية لتعزيز مسؤوليته المجتمعية | 4.01 | 0.597 | 3 | موافقون |
| **03** | يولي البنك إهتماما بتأثير العوامل الديمغرافية على إستراتيجيته التسويقية | 4.05 | 0.557 | 1 | موافقون |
| **إجمالي بعد اليقظة الإجتماعية** | | 4.02 | 0.428 | | موافقون |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه أراء وإتجاهات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد العاشر: المتعلق ببعد اليقظة الإجتماعية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.02، وبإنحراف معياري قدر:0.428، وهو يشير إلى تقارب أراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، ورغم هذا اتجاهات أفراد العينة تتجه للموافقة

على بعد اليقظة الإجتماعية، وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :03 -[ يولي البنك إهتماما بتأثير العوامل الديمغرافية على إستراتيجيته التسويقية ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.05 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن البنك يولي إهتماما بتأثير العوامل الديمغرافية على إستراتيجيته التسويقية.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 01: -[ يتابع البنك التغيرات الإجتماعية لتطوير خدمات تلبي إحتياجات العملاء ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.01 بانحراف معياري قدره 0.358، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن البنك يتابع التغيرات الإجتماعية لتطوير خدمات تلبي إحتياجات العملاء

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم:**02** -[ يساهم البنك في المبادرات الإجتماعية لتعزيز مسؤوليته المجتمعية] : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.01 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يساهم في المبادرات الإجتماعية لتعزيز مسؤوليته المجتمعية.

بالأخير نقول أن عينة الدراسة مدركة لمفهوم اليقظة الاجتماعية.

**ثانيا: دراسة إتجاهات إجابات العينة حول محور الأداء المصرفي:**

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى محور الأداء المصرفي كما يلي:

**الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي Mean | الإنحراف المعياري Std. Deviation | الترتيب | الإتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | البنك يحقق أهداف النمو السنوية المحددة | 4.11 | 0.360 | 3 | موافقون |
| 02 | هناك زيادة في رضا العملاء نتيجة تحسين الخدمات | 4.09 | 0.383 | 4 | موافقون |
| 03 | العمليات الداخلية في البنك تتم بكفاءة عالية | 4.12 | 0.411 | 1 | موافقون |
| 04 | البنك يمتلك قدرة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى | 4.12 | 0.444 | 2 | موافقون |
| 05 | يتم تحقيق إستدامة مالية بفضل القرارات الإستراتيجية | 4.09 | 0.564 | 5 | موافقون |
| 06 | يتم متابعة مؤشرات الأداء بإنتظام لتحسين الأداء | 4.01 | 0.462 | 9 | موافقون |
| 07 | يتم تحسين المنتجات والخدمات بناءا على إحتياجات العملاء | 4.02 | 0.506 | 8 | موافقون |
| 08 | البنك قادر على التعامل مع الأزمات المالية بكفاءة | 4.05 | 0.503 | 7 | موافقون |
| 09 | يعتمد البنك على أنظمة يقظة إستراتيجية متكاملة لمواكبة التغيرات المالية والتنافسية والتكنولوجية مما يعزز إستقراره ونموه في السوق | 4.02 | 0.559 | 6 | موافقون |
| 10 | يساهم رصد البيئة القانونية والجيوسياسية والإجتماعية في تحسين قدرة البنك على إتخاذ قرارات إستباقية وتعزيز أدائه المستدام | 3.92 | 0.617 | 10 | موافقون |
| | **إجمالي المحور الثاني الأداء المصرفي** | 4.06 | 0.362 | | موافقون |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)**

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، لأراء وإتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين إتجاه عبارات المحور الثاني: الأداء المصرفي حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.06 وبإنحراف معياري قدر:0.362، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لإتجاهات أفراد العينة أي موافقون بشدة على المحور الثاني للأداء المصرفي وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم :03-[ العمليات الداخلية في البنك تتم بكفاءة عالية ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.12 وقيمة المتوسط الحسابي

العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن العمليات الداخلية في البنك تتم بكفاءة عالية، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 04: -[ البنك يمتلك قدرة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.12 و بإنحراف معياري كبير قدره 0.444، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يمتلك قدرة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 01: -[ البنك يحقق أهداف النمو السنوية المحددة ]: نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.11 وانحراف معياري قدره 0.360 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم إتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البنك يحقق أهداف النمو السنوية المحددة. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

**المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل وإختبار الفرضيات**

قبل إختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والإختبارات يجب أولا معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال إختبارات شابيرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الإختبارات المناسبة.

**أولا: إختبار التوزيع الطبيعي**

نستخدم هذا الأختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم إختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى 5%:

$H_0$: البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

$H_1$: البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الأول هو اليقظة الإستراتيجية إجمالا والمحور الثاني هو الأداء المصرفي، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

**الجدول رقم (2–20): إختبار التوزيع الطبيعي**

| المحاور | إختبار سيمنروف | | إختبار شابيرو | |
|---|---|---|---|---|
| | قيمة الإحصائية | مستوى الدلالة | قيمة الإحصائية | مستوى الدلالة |
| المحور الاول اليقظة الإستراتيجية | 0.215 | 0.268 | 0.911 | 0.067 |
| المحور الثاني: الأداء المصرفي | 0.277 | 0.081 | 0.808 | 0.102 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج**spss **(أنظر الملحق رقم 05)**

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 وان التوزيع للمحاور يتبع التوزيع الطبيعي، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعي حسب اختبار سيمنروف وإختبار شابيرو فحسب معنوية القيم الإحصائية شابيرو فكانت كلها أكبر من 0.05، أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعي وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

وبعد إختبار التوزيع الطبيعي وجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا إستخدام الإختبارات المعلمية للدراسة.

**ثانيا: الإختبارات المعلمية**

تستخدم هذه الإختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الإختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلين، وإختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير، أما فرضية العلاقة نستخدم فيها إختبار معامل الإرتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها إختبار ANOVA، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الإنحدار البسيط والمتعدد.

**1–إختبار فرضيات العلاقة:** سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الإرتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي يختبر معامل الإرتباط لمعرفه الدلالة الإحصائية له كالتالي:

$H_0$: لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

$H_1$: توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-21): معامل الإرتباط بين متغيرات الدراسة**

| الأبعاد والمحاور | المحور الثاني: الأداء المصرفي | |
|---|---|---|
| | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
| البعد الأول اليقظة المالية | 0.209 | 0.080 |
| البعد الثاني اليقظة التنافسية | 0.212 | 0.076 |
| البعد الثالث االيقظة السوقية | *0.273 | 0.021 |
| البعد الرابع اليقظة التجارية | **0.396 | 0.001 |
| البعد الخامس اليقظة الجيوساسية | *0.297 | 0.012 |
| البعد السادس اليقظة القانونية | 0.219 | 0.066 |
| البعد السابع اليقظة التكنولوجية | **0.411 | 0.000 |
| البعد الثامن اليقظة التنظيمية | *0.240 | 0.044 |
| البعد التاسع اليقظة البيئية | *0.396 | 0.001 |
| البعد العاشر اليقظة الإجتماعية | **0.425 | 0.000 |
| المحور الاول اليقظة الإستراتيجية | **0.481 | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 06 )**

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد اليقظة المالية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.209) وهو ارتباط طردي ضعيف، وهذا الارتباط ليس له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول انه لا يوجد علاقة بين بعد اليقظة المالية ومحور الأداء المصرفي في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.212) وهو إرتباط طردي ضعيف، وهذا الإرتباط ليس له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول أنه لا يوجد علاقة بين بعد اليقظة التنافسية ومحور الأداء المصرفي في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ وجدنا أن معامل الإرتباط بين بعد اليقظة السوقية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.273) وهو إرتباط طردي ضعيف، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه يوجد علاقة بين بعد اليقظة السوقية ومحور الأداء المصرفي.

✓ وجدنا أن معامل الإرتباط بين بعد اليقظة التجارية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.396) وهو إرتباط طردي ضعيف، وهذا الإرتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه يوجد علاقة بين بعد اليقظة التجارية ومحور الأداء المصرفي في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد اليقظة الجيوسياسية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.297) وهو إرتباط طردي ضعيف، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه يوجد علاقة بين بعد اليقظة الجيوساسية ومحور الأداء المصرفي في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ وجدنا أن معامل الإرتباط بين بعد اليقظة القانونية وإجمالي محورالاداء المصرفي يساوي (0.219) وهو إرتباط طردي ضعيف، وهذا الإرتباط ليس له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول أنه لا يوجد علاقة بين بعد اليقظة القانونية ومحور الأداء المصرفي في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.005.

✓ وجدنا أن معامل الإرتباط بين بعد اليقظة التكنولوجية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.411) وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا الإرتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه يوجد علاقة بين بعد اليقظة التكنولوجية ومحور الأداء المصرفي.

✓ وجدنا أن معامل الإرتباط بين بعد اليقظة التنظيمية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.240) وهو ارتباط طردي ضعيف، وهذا الإرتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه يوجد علاقة بين بعد اليقظة التنظيمية ومحور الأداء المصرفي في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ وجدنا أن معامل الإرتباط بين بعد اليقظة البيئية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.396) وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا الإرتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه يوجد علاقة بين بعد اليقظة البينية ومحور الأداء المصرفي.

✓ وجدنا أن معامل الإرتباط بين بعد اليقظة الإجتماعية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.425) وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا الإرتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05

أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه يوجد علاقة بين بعد اليقظة الإجتماعية ومحور الأداء المصرفي في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ وجدنا أن معامل الإرتباط بين اجمالي محور اليقظة الاستراتيجية وإجمالي محور الأداء المصرفي يساوي (0.481) وهو إرتباط طردي متوسط، وهذا الإرتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه يوجد علاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي بعينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ كنتيجة نهائية نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية ماعدا بعد اليقظة المالية وبعد اليقظة التنافسية وبعد اليقظة القانونية والأداء المصرفي في عينة الدراسة في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

**ثانيا/** إختبار **فرضيات الفرق:** لإستخدام هذا الإختبار لدينا إختبارين مهمين هما إختبار tالعينتين مستقلتين وإختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA.

**1/ إختبار t لعينتين مستقلين:** هذا الإختبار من الإختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية وفرضيتين جزئيتين.

**1-1/ الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

☒ **الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور أبعاد اليقظة الإستراتجية ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

☒ **الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء المصرفي ترجع إلى جنس المستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات إستخدمنا إختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

**الجدول رقم (2-22): إختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس**

| الأقسام | إختبار تجانس التباين F | مستوى دلالة | إختبار t لعينتين مستقلتين | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| أبعاد اليقظة الإستراتجية | 0.807 | 0.372 | -0.425- | 0.672 |
| الأداء المصرفي | 6623. | 0.060 | -3.253- | 0.082 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 07 )**

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة إختبار التجانس للمحور الأول **أبعاد اليقظة الاستراتجية** F=0.807 وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية أكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين، ومنه نختار السطر الأول في جدول إختبارات للإستقلالية (**أنظر الملحق رقم 07**)، وكذلك بالنسبة لمحور الأداء المصرفي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة F=3.662 أكبر من 0.05، ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الإختبارات للاستقلالية، وبناءا على إختبار التجانس كانت نتائج الإختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.425-، -3.253-) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين إجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2/ إختبار تحليل التباين الأحادي: لإستخدام هذا الإختبار لدينا إختبار مهم هو إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، هذا الإختبار من الإختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد ثلاث خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفية، الخبرة)، إذا ستكون هناك أربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالاتي:

**1-**الفرضية **الرئيسية الأولى**: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ **الفرضية الجزئية الأولى**: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور اليقظة الإستراتيجية ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5%.

☒ **الفرضية الجزئية الثانية**: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء المصرفي ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات إستخدمنا إختبار ANOVAللمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

**الجدول رقم (2-23): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر**

| الأقسام | إختبار ANOVA | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| المحور الأول: اليقظة الإستراتجية | 0.595 | 0.620 |
| المحور الثاني: الأداء المصرفي | 0.497 | 0.686 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 07)**

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.595، 0.497) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.620، 0.686) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر.

**2-الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي، وإنطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

**الفرضية الجزئية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على اليقظة الإستراتجية ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

**الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء المصرفي ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا إختبار ANOVAللمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

**الجدول رقم (2-24): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي**

| الأقسام | إختبار ANOVA | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| المحور الأول: اليقظة الإستراتجية | 1.075 | 0.366 |
| المحور الثاني: الأداء المصرفي | 1.449 | 0.236 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 07)**

من نتائج الإختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.075، 1.449) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.366، 0.236) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي.

**3-الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ **الفرضية الجزئية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور اليقظة الإستراتيجة ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5%.

☒ **الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء المصرفي ترجع للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات إستخدمنا إختبار ANOVAللمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

**الجدول رقم (2-25): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة**

| الأقسام | إختبار ANOVA | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| المحور الأول: اليقظة الإستراتجية | 0.566 | 0.639 |
| المحور الثاني: الأداء المصرفي | 2.118 | 0.106 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 07)**

من نتائج الإختبار كانت قيمة الإحصائية **F** للمحورين بمستويات معنوية على التوالي (0.566، 2.118) كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.639، 0.106) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة .0.05

**4-الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الوظيفة وإنطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

**الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور اليقظة الإستراتيجة ترجع للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

**الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء المصرفي ترجع للوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات إستخدمنا إختبار ANOVAللمحورين مع متغيرة الوظيفة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

**الجدول رقم (2–26): إختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة**

| الأقسام | إختبار ANOVA | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| المحور الأول: اليقظة الإستراتجية | 0.196 | 0.899 |
| المحور الثاني: الأداء المصرفي | 0.471 | 0.703 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 07)**

من نتائج الإختبار كانت قيمة الإحصائية **F** للمحورين بمستويات معنوية على التوالي (0.196، 0.471) كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.899، 0.703) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية، أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

كنتيجة نهائية نقول أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى المتغيرات الشخصية.

**ثالثا / فرضية التأثير**: من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية بإستخدام معادلة الإنحدار البسيط بين كل من إجمالي محور اليقظة الاستراتجية كمتغير مستقل، ومحور الأداء المصرفي كمتغير تابع والإنحدار المتعدد بين أبعاد اليقظة الإستراتجية كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور الأداء المصرفي كمتغير تابع.

1-إختبار الأثر بإستخدام الإنحدار البسيط بين اليقظة الإستراتجية والأداء المصرفي:

سوف نقوم بايجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور اليقظة الاستراتجية كمتغير مستقل ومحور الأداء المصرفي كمتغير تابع بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الصفرية الرئيسية $H_0$**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتجية على الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى دلالة 0.05.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2–27): نتائج إختبار أثر اليقظة الإستراتجية على الأداء المصرفي**

| المتغير التابع | (R) الإرتباط | ($R^2$) معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig مستوى الدلالة | β معامل الإنحدار | T | Sig مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء المصرفي | 0.481 | 0.232 | 20.807 | 1<br>69<br>70 | 0.000 | 0.583 | 4.561 | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS(أنظر الملحق رقم 08)**

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta x \Longrightarrow Y = 1.704 + 0.583\ X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتجية على الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي، إذ بلغ معامل إرتباط (r =0.481) وهو إرتباط طردي ومتوسط عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد $R^2$ بلغ (0.232) حيث أن 23.2% من التغير في حال الأداء المصرفي يفسره التغير في اليقظة الإستراتجية أما الباقي تفسره عوامل أخرى نجهلها، وقد بلغت قيمة درجة التأثير( β =0.583 ) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، لأن القيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، وهدا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بتطبيق اليقظة الاستراتجية يؤدي إلي زيادة الأداء المصرفي بنسبة (58.3 %)، وهي قيمة عالية من التأثير، ويؤكد معنوية أثر اليقظة الإستراتجية على الأداء المصرفي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت( F=20.807 ) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5%، لان قيمة (sig=0.000)، وهدا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتجية على الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى دلالة 5%.

**2–إختبار الأثر بإستخدام الإنحدار المتعدد:** ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتجية على الأداء المصرفي، تم إستخدام الإنحدار المتعدد بين كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتجية كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور الأداء المصرفي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

☒ **الفرضية الصفرية الرئيسية** H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتجية والمتمثلة في (اليقظة المالية، اليقظة التنافسية، اليقظة السوقية، اليقظة التجارية، اليقظة الجيوساسية، اليقظة القانونية، اليقظة

التكنولوجية، اليقظة التنظمية، اليقظة البينية، اليقظة الإجتماعية)، على الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى دلالة 0.05، ونتائج الإختبار موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2–28): نتائج الإنحدار المتعدد لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على الأداء المصرفي**

| المتغير التابع | (R) | ($R^2$) | F | DF درجات الحرية | Sig | B معامل الإنحدار | T | Sig مستوى الدالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأداء المصرفي | 0.604 | 0.365 | 3.445 | 10 | 0.001 | اليقظة المالية B1=0.081 | 0.632 | 0.530 |
| | | | | | | اليقظة التنافسية 2β =- 0.140 | -1.242- | 0.219 |
| | | | | | | اليقظة السوقية β3 = 0.048- | -0.408- | 0.684 |
| | | | | 60 | | اليقظة التجارية β4 =0.173 | 1.770 | 0.082 |
| | | | | | | االيقظة الجيوسياسية β5 =-0.016 | -0.159- | 0.875 |
| | | | | | | اليقظة القانونية β6 =0.008 | 0.086 | 0.932 |
| | | | | 70 | | اليقظة التكنولوجية β7 =0.293 | 2.198 | 0.032 |
| | | | | | | اليقظة التنظيمية β8 =-0.110- | -0.881- | 0.382 |
| | | | | | | اليقظة البينية β9 =0.156 | 1.800 | 0.077 |
| | | | | | | اليقظة الإجتماعيةβ10 =0.244 | 1.999 | 0.049 |

**المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات SPSS(أنظر الملحق رقم 08)**

معادلة الإنحدار المتعدد كانت كالأتي:

$$Y= 1.446+0.081X_1-0.140\ X_2+0.048\ X_3-0.173\ X_4+0.016-X_5+0.08\ X_6$$
$$+0.293\ X_7+0.110-X_8+0.156\ X_9+0.244\ X_{10}$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي اليقظة التكنولوجية واليقظة الاجتماعية على الأداء المصرفي، إذ بلغ معامل ارتباط (0,604=) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.365) أي أن 36.5% من التغير في الأداء المصرفي لدى العاملين في المؤسسات البنكية يفسره التغيير في أبعاد اليقظة الإستراتجية والمتمثلة في بعدي اليقظة الإجتماعية واليقظة التكنولوجية كون معنويتهم كانت أقل من 0,05 والباقي يعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة التأثير لبعد اليقظة التكنولوجية (β7=0.293) وهي

معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لأن قيمة معنويتها تساوي 0.032 وهي أقل من 0.05، ويجب إعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج ، ويعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى زيادة الأداء المصرفي بنسبة 29.3 %، أما عن قيمة التأثير للبعد الأول بعد اليقظة المالية فقد بلغ ($\beta_1$= 0.632 ) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05، ولا يجب إعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي في النموذج. وهذا ينطبق كذلك على كل من الابعاد التالية (بعد اليقظة التنافسية، بعد اليقظة السوقية بعد اليقظة التجارية، بعد اليقظة الجيوساسية، بعد اليقظة القانونية، بعد اليقظة التنظمية، بعد اليقظة البينية) وأما البعد العاشر وهو بعد اليقظة الإجتماعية بلغت قيمة التأثير ($\beta_{10}$=0.244) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لأن قيمة معنويتها تساوي 0,049 وهي اقل من 0.05، ويجب إعتماد هذا التأثير لأنه معنوي في النموذج، ويعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى زيادة الأداء المصرفي بنسبة 24.4 %.

ومما يثبت جودة النموج هو إختبار فيشر والمقدر بـ F =3.445 وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لأن قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي أقل من 0.05.أي أن النموذج صالح للتنبوء.

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي اليقظة التكنولوجية واليقظة الإجتماعية على الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

## خلاصة الفصل

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الإرتباط وإختباره إحصائيا والذي وجدنا من خلاله أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد اليقظة الإستراتجية والمتغير التابع وهو الأداء المصرفي، أما فرضية الفرق فوجدنا أنه لا توجد أي فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور اليقظة الإستراتجية ومحور الأداء المصرفي تعزى للمعلومات الشخصية، وأخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها إستخدام العلاقة الإنحدارية المتمثلة في الإنحدار البسيط والإنحدار المتعدد، وتوصلنا فيها بالأخير أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي اليقظة التكنولوجية واليقظة الإجتماعية على الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

# الخاتمة

من خلال دراستنا وبحثنا هذا تم إبراز فعالية اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الأداء المصرفي حيث إنطلقنا من إشكالية رئيسية وكذا التساؤلات الفرعية والفرضيات التي سعينا إلى الإجابة عليها وإختبارها من خلال الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية التي أجريناها في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي وهو ما سمح لنا بالوصول إلى مجموعة النتائج على المستويين النظري والتطبيقي والتي بناءا عليها حاولنا تقديم مجموعة من التوصيات ويظهر ذلك بالنحو التالي:

**أولا: إختبار صحة الفرضيات**

من خلال الفرضيات المطروحة في مقدمة الدراسة ومن خلال الفصلين النظري والتطبيقي قمنا بالإجابة عليها والتأكد من صحتها كما يلي:

1-**الفرضية الأولى:** إختبرنا صحتها في الفصل النظري حيث تبينت أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط أو عملية منظمة ومستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية إرادية، بهدف متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك بإتباع خطوات معينة بغرض إقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتقليل عدم اليقين، لمساندة ودعم متخذ القرار على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب حيث تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الإقتصادية، وتعزز القدرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة في الوقت المناسب مما يساعد في الحفاظ على التنافسية والإستدامة المالية.

2-**الفرضية الثانية:** إختبرنا صحتها في الفصل النظري حيث تبين أن الأداء المصرفي هو قدرة البنك على تحقيق أهدافه المالية والتشغيلية بكفاءة من خلال إدارة موارده البشرية والمالية بشكل فعال وتحقيق التوازن بين الربحية، الجودة، والرضا العام، مع مراعاة عوامل الإستقرار المالي والمخاطر بما ينعكس إيجابا على قدرته التنافسية وإستدامته في السوق. كما أن هناك عوامل داخلية (تنظيمية) والخاصة بالبنك، كحجم الأعمال أو الأنشطة في البنك، وكفاءة الإدارة، وعوامل خارجية (بيئية) الخاصة بالظروف الإقتصادية والسياسية والتشريعات القانونية والضوابط المصرفية والعامل الديني والإجتماعي للبلد الذي يقيم فيه البنك.

3-**الفرضية الثالثة:** إختبرنا صحتها في الجانب التطبيقي وكنتيجة نهائية توصلنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية ما عدا بعد اليقظة المالية وبعد اليقظة التنافسية وبعد اليقظة القانونية والأداء المصرفي في عينة الدراسة في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

4-**الفرضية الرابعة**: إختبرنا صحتها في الجانب التطبيقي وكنتيجة نهائية نقول أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى متغيرات الشخصية في عينة الدراسة في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

5-**الفرضية الخامسة**: إختبرنا صحتها في الجانب التطبيقي ويمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي اليقظة التكنولوجية واليقظة الاجتماعية على الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

**ثانيا: نتائج الدراسة النظرية**

يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

1-تعتبر اليقظة الإستراتجية جهاز للتيقظ والمراقبة وركيزة أساسية لرصد المعلومات المتعقلة بالمتغيرات الخاصة بالمحيط، وذلك من أجل التعرف على فرص للعمل والتقليل من المخاطر من خلال القيام برد الفعل الفوري والسريع.

2-تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة بالبقاء على إتصال بمحيطها، وهو ما يسمح لها بإكتشاف أي مخاطر أو تهديدات أو فرص جديدة.

3-اليقظة الإستراتجية هي طريقة تسيير وسيرورة لكل العاملين في البنوك، وليست مهمة الإدارة الإستراتجية فقط.

4-اليقظة الإستراتجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العملي التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لإلتقاط التهديدات والفرص التطويرية، فهي تعنى بمراقبة محيط البنك ورصد كل تغيراته وهذا في طابع إستباقي إرادي.

5-يعتبر الأداء المصرفي الأسلوب الذي يتم من خلاله تحقيق الربحية، تعزيز إستقرار السوق وتلبية إحتياجات العملاء والشركاء وهذا من خلال إستخدام موارد وأنشطة البنوك المختلفة بكفاءة وفعالية.

6-يساعد الأداء المصرفي للبنوك على تطوير النشاط المالي والمصرفي عبر تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة، مع شمولية التقويم، وإرتباطه بالتخطيط والتنظيم، وتمتعه بالواقعية والمرونة لمواكبة التطورات الاقتصادية.

**ثالثا: نتائج الدراسة التطبيقية**

يمكن تلخيص نتائج الدراسة التطبيقية فيما يلي:

1. من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية المحددة لإتجاهات إجابات العينة وجدنا أن عينة الدراسة مدركة لمفهومي اليقظة الإستراتيجية بكل أبعادها ومفهوم الأداء المصرفي في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي.

2. أظهرت الدراسة أن أغلب موظفي البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي ذكور حيث بلغت نسبتهم **73.2%** ونسبة الإناث **26.8 %**.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر في البنوك تتمثل في فئة (من **31** إلى **50** سنة) حيث قدرت نسبتها **42.3%**.

4. أظهرت الدراسة أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة في المستوى حيث أن فئة المستوى من حاملي الشهادة الجامعية (ليسانس) أعلى نسبة حيث قدر عددهم إجمالا بـ: **31** فردا بنسبة **43.7 %**.

5. أظهرت الدراسة أن أكبر نسبة من حيث متغير المنصب الوظيفي أن النسبة الأعلى من أفراد عينة موظف بالبنك بنسبة **57.7%** من أفراد عينة الدراسة مقارنة بالوظائف الأخرى.

6. أظهرت الدراسة أن أكبر نسبة موظفي البنوك ذات خبرة من (**10** إلى **15** سنة) بنسبة **36.6%**.

**رابعا: توصيات الدراسة**

على ضو النتائج المتوصل إليها سابقا يمكن تقديم التوصيات التالية:

1-ضرورة تبني البنوك الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من دور كبير في تعزيز تنافسينها خصوصا مع الانفتاح على الأسواق العالمية.

2-يجب أن يتكون جهاز اليقظة الإستراتيجية في البنوك التجارية العمومية بولاية الوادي من خلية يقظة إستراتيجية بجميع أبعادها المختلفة، وهذا لتنظيم عمل اليقظة بدلا من أن يكون عشوائي.

3-ضرورة إلتزام الإدارة العليا بتطبيق اليقظة وتفعيل نشاطها بصفة دائمة والقيام بدورات تكوينية لجميع الموظفين تتضمن برامجها طرق وأساليب اليقظة.

4-الجدية في إستغلال معلومات اليقظة في إتخاذ القرار وبناء الإستراتيجيات.

5-ضرورة الدراسة المستمرة ومواكبة التغير المتسارع من أجل أداء مصرفي متميز.

6-تشجيع وتبني التكنولوجيا المالية الحديثة من أجل النهوض بالأداء المصرفي للبنوك التجارية العمومية.

7-ضرورة الإهتمام بالزبون وإعطائه مكانته، حتى يحصل على خدمة تلبي إحتياجاته بسهولة وكفاءة فإن ولاءه للبنك يزداد، مما ينعكس إيجابيًا على أداء البنك ماليا وتسويقيا.

8-ضرورة متابعة التطورات الحديثة في مجال التكنولوجيا المالية وتحسين الأداء المصرفي والوصول للزبائن عبر أحدث الوسائل الإلكترونية.

**خامسا: آفاق الدراسة المستقبلية**

يعتبر موضوع اليقظة الإستراتيجية والأداء المصرفي من القضايا الراهنة في المؤسسات المصرفية، ويمكن معالجته من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، ولهذا نقترح بعض المواضيع التي هي ذات صلة بموضوع البحث وتعتبر مواضيع تكميلية له وهي كالآتي:

1-دراسة تأثيرات اليقظة الإستراتيجية على الإبتكار المصرفي.

• وهذا من خلال التركيز على كيفية مساهمة نظم اليقظة في تحفيز الإبداع وتطوير منتجات مصرفية جديدة خصوصا في ظل التحول الرقمي في البنوك.

2-تحليل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والحوكمة المصرفية.

• دراسة مدى تأثير أنظمة اليقظة على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة البنوك لا سيما في المؤسسات المالية العمومية.

3-قياس تأثير اليقظة التكنولوجية على أمن المعلومات المصرفية.

• بالنظر إلى التهديدات السيبرانية المتزايدة، يمكن التوسع بدراسة مدى فعالية اليقظة في التصدي للمخاطر الرقمية وضمان حماية البيانات المصرفية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا: المراجع باللغة العربية

**-الكتب**

1-سامية بن يحي، "نماذج اليقظة الإستراتيجية ودورها في التسيير الذكي للمؤسسات المالية"، دار الكتاب الجامعي، تونس، 2023.

2-كمال بلقاسم، "إدارة اليقظة الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة: مدخل تنظيمي"، دار الإبداع الأكاديمي، الجزائر، 2022.

3-فريد بوعزة، "أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، دار الأكاديمية للنشر، الجزائر، 2020.

4-منصف بن خديجة، "اليقظة الإستراتيجية "، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.

5-عبد الحميد براهيمي، "اليقظة الإستراتيجية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

6-عبد القادر محمد الأسطة، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية "، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

7-حاتم محسن الربيعي، "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة "، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

8-عبد الكريم بوحفص، " الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss "، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

9-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وانل للنشر، الأردن، 2007.

10-أبو زيد، محمد خير سليم، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية" SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.

11-السعيد فرحات جمعة، " الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.

**-الرسائل والأطروحات**

1-نسرين مغمولي، "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة فرتيال Fertial عنابة "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

2-إلياس رزاق، "أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2013.

3-أنيسة قمان، "محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ,2014

4-نور العابدين قوجيل، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، .2012

5-علاوة سلمى، "دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الإستراتيجية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.

6-نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية "، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم علوم التسبير، جامعة الجزائر، .2003

7-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، .2009

8-شرف الدين مؤمن، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، .2012

9-محمد مجيد جواد الحمداني، "قياس أثر الصيرفة الإلكترونية في مؤشرات الأداء المالي للمصارف: دراسة تطبيقية في عينة المصارف الأردنية المدة (2011-2000) "، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية العراق، .2013

10-مفيدة بن سعادة، "دور الجودة الخدمية في تحسين أداء المؤسسة المصرفية: دراسة حالة بنك وكالة قالمة "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قالمة 8 ماي 1945، الجزائر، .2011

11-زاهر صبحي بشناق، "تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية: دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، .2011

12-ياسين لعكيكزة، "مدى ملائمة مؤشرات الأداء المالي المشتقة من قائمة التدفقات النقدية لاتخاذ القرارات الائتمانية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012.

13-الحميدي محمود المطيري، " أثر دوران العاملين على الأداء المالي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، .2012

14-عديلة مدور، " أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة شركة إتصالات موبيليس، ورقلة"، مذكرة ماستر، تخصص التسبير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، .2013

15-حمو مريم، " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، .2014

16-أحمد 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، .2015

17-أميرة محاط، " اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة"، 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

18-العالية طجين، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر: دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش "، مذكرة 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، 2014.

**-المقالات والمنشورات والتقارير:**

1-مريم بلحاج، "اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، العدد 01، 2017.

2 - مريم لمروس، "سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر"، مجلة دراسات اقتصادي، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 38، أوت 2019.

3 -باية وقنوني، " أهمية شبكة الأنترنت في تفعيل اليقظة الإستراتيجية"، مجلة معارف، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 18 جوان 2015.

4 -محمد قادري، " أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري "، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 02، أفريل 2019.

5 -نبيل كنوش، مصطفى طويطي، " التحليل العاملي التوكيدي للذكاء الاقتصادي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإلكترو منزلية في الجزائر"، مجلة التنظيم والعمل، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 03، 2020.

6 -محمد قادري، طيب سعيدة، "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 03، أوت 2017

7 -خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، "مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بوالية قسنطينة "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 03، 2007.

8 -الشريف بقة، فايزة محلب، " تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف "، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 02، جوان 2015.

9-نور ثابت كاظم، " تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي "، مجلة جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية، المجلد 05 العدد 10، .2013

10-التيجاني إلهام، "تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، جوان .2015

11-الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد7، .2010

12-نعمان محصول، سراح موصو، " تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة (2013-2018)" ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2019.

13-يحياوي الهام، وسارة قرابصي، " تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 03، العدد 12، 2017.

14-عبد الباقي بضياف وآخرون، "تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-2016)" ، مجلة الباحث، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2018.

**-المؤتمرات والملتقيات:**

1-إشراق عقون، محمد هبول، "اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حالة الجزائر "، الملتقى 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، الجزائر، 2009.

2-سعيد كرومي، احمد عمرستي، "أهمية اليقظة الإستراتيجية تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 09-10 نوفمبر 2010.

3-عفاف قراش، "تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة: دراسة حالة مؤسسة PANELLI "، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الرابع، نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014.

4-فاطمة الزهراء تليلاني، مرية نسرين بوقريو، "تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة كونستانس بألمانيا وماكواري بأستراليا كنموذج"، مداخلة مقدمة ضمن المتقى الوطني الرابع نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014.

5-نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، " مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Rania Khedher, Veille stratégique et innovation organisationnelle dans les banques, Editions Universitaires Européennes, Allemagne, 2021.

2-Souad Kamoun-Chouk, Veille Stratégique, Center de Publication Universitaire, Tunis, 2008.

3-Mohamed Ben Rehouma, La Veille stratégique, comme outil d'aide a la décision**:** Application dans les banques tunisiennes, L' Harmattan, France, 2019.

4-Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004.

5-Pierrette Bergeron, Veille Stratégique et PME, Presses de l'Université du Québec, France, 2000.

6-Alain Bloch, l'intelligence économique, 2éme Ed, Ed economica, Paris, 1999.

7-Daniel Rouach, la veille technologique et intelligence économiques, PUF, 1996.

8- Kamel Rouibeh, veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines: Contribution a la conception d'un outil pour la construction des puzzles, Thèse Doctorat en Génie Industriel National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendes-France le 8 Juin 1998.

9- Josée Audet, La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaison sinter-sites،XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.,13-14-15 juin 2001.

10 - Constantine Van hoffman, les principes la veille concurrentielle revue management N°62, Avril 2000, PRESMA presse.

# الملاحق

## الملحق رقم 01: الإستبيان.

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**
**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**
**جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي**
**كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**
**قسم: العلوم الإقتصادية**
**تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات**

**إستبيـــان**

**إلى السيد مدير البنك و الموظفين**

**أحييكم بتحية الإسلام، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد**

تهدف إستمارةالإستبيان الذي بين أيديكم إلى جمع المعلومات لدراسة التي نقوم بإعدادها وهذا لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان:

**فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي، دراسة حالة البنك (إسم البنك التجاري)**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتعزيز الأداء في البنك وهي موجهة لجميع إطارات وموظفي البنك، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقة وذلك بوضع علامة **(x)** أمام الإجابة المناسبة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولوا لهذا الإستبيان إهتمامكم، فمشاركتكم الضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه.

**ملاحظة:** نحيطكم علما بأن جميع إجابتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط مع الحرص التام على سريتها.

**ولكم منا جزيل الشكر و الإحترام والتقدير على تعاونكم معنا.**

**– التعريف بمتغيرات الدراسة:**

– **اليقظة الإستراتيجية:** هي عملية مستمرة ومنهجية من بحث وجمع للمعلومات التي يتم ترصدها من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم القيام بمعالجتها ونشرها من أجل إكتشاف الفرص و التهديدات و إتخاذ قرارات إستباقية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.

– **الأداء المصرفي:** هو مدى قدرة البنك على تحقيق أهدافه المالية والإستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال إستخدام موارده وإدارته لأنشطته المختلفة لتحقيق الربحية، تعزيز إستقرار السوق، وتلبية إحتياجات العملاء والشركاء.

**من إعدادالطلبة:**
– كمال باسي
– منير باري

**إشراف أ د :**
أحمد بن خليفة

**السنة الجامعية: 2025/2024**

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة في الجداول التالية:

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | الجنس | ذكر | أنثى | | |
| | | | | | |
| 02 | السن | أقل من 30 سنة | 31 – 40 سنة | 41 – 50 سنة | أكبر من 50 سنة |
| | | | | | |
| 03 | المستوى التعليمي | ثانوي | ليسانس | ماستر | دراسات عليا |
| | | | | | |
| 04 | المنصب الوظيفي | مدير وكالة | موظف بالبنك | رئيس مصلحة | عون إداري |
| | | | | | |
| 05 | سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | من 10 إلى 15 سنة | من 15 سنة فأكثر |
| | | | | | |
| 06 | إسم البنك | CNEP | BNA | BEA | BDL |
| | | | | | |
| | | CPA | BADR | | |
| | | | | | |

**الجزء الثاني: محاور الدراسة**

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية**(المتغير المستقل) | | | | | |
| | **البعد الأول:اليقظة المالية** (تتعلق برصد التغيرات في الأسواق المالية، وتقلبات العملات، وأسعار الفائدة، والتوجهات الإقتصادية التي تؤثر على أداء البنك) | | | | | |
| 01 | يتابع البنك تطورات الأسواق المالية لتحديد المخاطر والفرص | | | | | |
| 02 | يعتمد البنك على تحليلات مالية دورية لإتخاذ قرارات إستثمارية سليمة | | | | | |
| 03 | يراقب البنك التقلبات في أسعار الفائدة والعملات لضبط إستراتيجيته المالية | | | | | |

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الثاني: اليقظة التنافسية ( تحليل نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين وتعزيز المزايا التنافسية ) | | | | | | |
| 04 | يوجد نظام فعال لجمع المعلومات عن المنافسين | | | | | |
| 05 | يعتمد البنك على تقارير دورية لتحليل السوق و المنافسة | | | | | |
| 06 | يتم تحليل إستراتيجيات المنافسين للإستفادة منها في تطوير الأداء المصرفي | | | | | |
| البعد الثالث: اليقظة السوقية (فهم إحتياجات العملاء و إتجاهات السوق لتحسين الخدمات المصرفية وزيادة رضا العملاء ) | | | | | | |
| 07 | يتم الإعتماد على مصادر متعددة (العملاء، الشركاء، الأسواق) لجمع المعلومات | | | | | |
| 08 | البنك يراقب بشكل دوري سلوك العملاء و إتجاهات السوق | | | | | |
| 09 | يتم إستخدام المعلومات السوقية لتطوير الخدمات وتحسين رضا العملاء | | | | | |
| البعد الرابع:اليقظة التجارية (تهتم بمتابعة الفرص التجارية، الشراكات، والعلاقات مع العملاء لتعزيز العروض المصرفية وزيادةالأرباح) | | | | | | |
| 10 | البنك يراقب بإستمرار الفرص التجارية الجديدة لتوسيع أنشطته | | | | | |
| 11 | يتم تحليل إحتياجات العملاء والشركاء التجاريين لتطوير الخدمات المصرفية | | | | | |
| 12 | يعتمد البنك على تقارير تحليلية لدراسة توجهات السوق التجاري و إتخاذ قرارات إستراتيجية | | | | | |
| البعد الخامس:اليقظة الجيوسياسية ( تتعلق بمتابعة الأحداث السياسية و الإقتصادية العالمية، وتأثيرها على بيئة العمل المصرفي و الإستثمارات ) | | | | | | |
| 13 | يتابع البنك التغيرات السياسية و الإقتصادية العالمية لتحديد المخاطر المحتملة | | | | | |
| 14 | يأخذ البنك في الإعتبار العوامل الجيوسياسية عند وضع إستراتيجياته الإستثمارية | | | | | |
| 15 | يعتمد البنك على تقارير تحليلية لتقييم تأثير الأوضاع الدولية على أدائه المالي | | | | | |
| البعد السادس: اليقظة القانونية( متابعة التشريعات والقوانين المصرفية لضمان الإمتثال ) | | | | | | |

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | يتابع البنك بإستمرار التعديلات في القوانين والتشريعات المصرفية لضمان الإمتثال وتقليل المخاطر القانونية | | | | | |
| 17 | يوفر البنك دورات تدريبية للموظفين حول الإلتزام بالقوانين والسياسات التنظيمية | | | | | |
| 18 | يتم مراجعة العقود المصرفية والسياسات الداخلية بإنتظام لضمان توافقها مع التشريعات السارية | | | | | |
| **البعد السابع: اليقظة التكنولوجية** (متابعة التطوراتوالإبتكارات التكنولوجية وتأثيرها على العمليات المصرفية ) | | | | | | |
| 19 | يتم إستخدام التقنيات حديثة لجمع وتحليل المعلومات الإستراتيجية | | | | | |
| 20 | البنك يراقب بإستمرار الإبتكارات التكنولوجية في القطاع المصرفي | | | | | |
| 21 | يتم تدريب الموظفين على إستخدام أدوات التحليل التكنولوجي لدعم إتخاذ القرار | | | | | |
| **البعد الثامن: اليقظة التنظيمية**(الوعي الداخلي المستمر لضمان أن البنك يعمل بكفاءة ويكون قادرعلى تحقيق أهدافه الإستراتيجة ) | | | | | | |
| 22 | هناك تنسيق جيد بين الإدارات في متابعة التغيرات الخارجية | | | | | |
| 23 | يتم تحليل المعلومات المجمعة بشكل دوري لإتخاذ قرارات إستراتيجية | | | | | |
| 24 | البنك يمتلك نظاما داخليا لتبادل المعلومات بين الفروع والإدارات المختلفة | | | | | |
| **البعد التاسع:اليقظة البيئية** ( تتعلق برصد التغيرات البيئية والقوانين البيئية المؤثرة على القطاع المصرفي، و إتخاذ قرارات تدعم الإستدامة والمسؤولية البيئية ) | | | | | | |
| 25 | يولي البنك إهتماما بالمتغيرات البيئية وتأثيرها على العمليات المصرفية | | | | | |
| 26 | يعتمد البنك سياسات مالية تشجع المشاريع الصديقة للبيئة | | | | | |
| 27 | يراقب البنك القوانين البيئية الوطنية والدولية | | | | | |
| **البعد العاشر: اليقظة الإجتماعية** ( تتعلق بمتابعة التغيرات الإجتماعية، مثل تطلعات العملاء، والتوجهات الثقافية، وتأثيرها على الخدمات المصرفية ) | | | | | | |
| 28 | يتابع البنك التغيرات الإجتماعية لتطوير خدمات تلبي إحتياجات العملاء | | | | | |
| 29 | يساهم البنك في المبادرات الإجتماعية لتعزيز مسؤوليته المجتمعية | | | | | |

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 30 | يولي البنك إهتماما بتأثير العوامل الديمغرافية على إستراتيجيته التسويقية | | | | | |
| | المحور الثاني: الأداء المصرفي ( المتغير التابع ) | | | | | |
| 01 | البنك يحقق أهداف النمو السنوية المحددة | | | | | |
| 02 | هناك زيادة في رضا العملاء نتيجة تحسين الخدمات | | | | | |
| 03 | العمليات الداخلية في البنك تتم بكفاءة عالية | | | | | |
| 04 | البنك يمتلك قدرة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى | | | | | |
| 05 | يتم تحقيق إستدامة مالية بفضل القرارات الإستراتيجية | | | | | |
| 06 | يتم متابعة مؤشرات الأداء بإنتظام لتحسين الأداء | | | | | |
| 07 | يتم تحسين المنتجات والخدمات بناءا على إحتياجات العملاء | | | | | |
| 08 | البنك قادر على التعامل مع الأزمات المالية بكفاءة | | | | | |
| 09 | يعتمد البنك على أنظمة يقظة إستراتيجية متكاملة لمواكبة التغيرات المالية والتنافسية والتكنولوجية مما يعزز إستقراره ونموه قي السوق | | | | | |
| 10 | يساهم رصد البيئة القانونية و الجيوسياسية و الإجتماعية في تحسين قدرة البنك على إتخاذ قرارات إستباقية وتعزيز أدائه المستدام | | | | | |

**الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين.**

| الرقم | الإسم واللقب | الصفة | الجامعة |
|---|---|---|---|
| 01 | علي حسين | أستاذ محاضر صنف –أ– | جامعة الوادي |
| 02 | سكينة حملاوي | أستاذ محاضر صنف –أ– | جامعة الوادي |
| 03 | نصر ضو | أستاذ محاضر صنف –أ– | جامعة الوادي |
| 04 | عثمان مديني | أستاذ محاضر صنف –ب– | جامعة الوادي |
| 05 | عبد الله شكه | أستاذ محاضر صنف –ب– | جامعة الوادي |

## الملحق رقم 03: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بنتائج إختبار ثبات وصدق الإستبانة

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .863 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .898 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .851 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .862 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .823 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .869 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .721 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .738 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .869 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .776 | 3 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .921 | 30 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .909 | 10 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .933 | 40 |

## الملحق رقم 04: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| لتحديد المالية الأسواق تطورات البنك يتابع المخاطر والفرص | 71 | 0 | 3.9577 | .46095 |
| دورية مالية تحليلات على البنك يعتمد سليمة إستثمارية قرارات لإتخاذ | 71 | 0 | 3.9718 | .47725 |
| الفائدة أسعار في التقلبات البنك يراقب المالية إستراتيجيته لضبط والعملات | 71 | 0 | 3.9859 | .59745 |
| المالية.يقظة1بعد | 71 | 0 | 3.9718 | .45686 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| عن المعلومات لجمع فعال نظام يوجد المنافسين | 71 | 0 | 3.9437 | .58278 |
| لتحليل دورية تقارير على البنك يعتمد المنافسة السوق وو | 71 | 0 | 3.9437 | .53150 |
| للإستفادة المنافسين إستراتيجيات تحليل يتم المصرفي الأداء تطوير في منها | 71 | 0 | 4.0704 | .61700 |
| اتنافسية.يقظة2بعد | 71 | 0 | 3.9859 | .52686 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| متعددة مصادر على الإعتماد يتم الجمع (العملاء، الشركاء، الأسواق) المعلومات | 71 | 0 | 4.0704 | .56881 |
| العملاء سلوك دوري بشكل يراقب البنك السوق وإتجاهات | 71 | 0 | 4.0704 | .48768 |
| لتطوير السوقية المعلومات إستخدام يتم العملاء رضا الخدمات وتحسين | 71 | 0 | 4.0845 | .55411 |
| السوقية.يقظة3بعد | 71 | 0 | 4.0751 | .47207 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| التجارية الفرص بإستمرار يراقب البنك أنشطته لتوسيع الجديدة | 71 | 0 | 4.0845 | .57932 |
| العملاء والشركاء إحتياجات تحليل يتم المصرفية الخدمات لتطوير التجاريين | 71 | 0 | 4.0423 | .66411 |
| لدراسة تحليلية تقارير على البنك يعتمد قرارات التجاري وإتخاذ السوق توجهات إستراتيجية | 71 | 0 | 4.0141 | .59745 |
| التجارية.يقظة.4بعد | 71 | 0 | 4.0469 | .54422 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| السياسية والإقتصادية التغيرات البنك يتابع المحتملة المخاطر لتحديد العالمية | 71 | 0 | 3.8592 | .63910 |
| الجيوسياسية العوامل الإعتبار في البنك يأخذ الإستثمارية إستراتيجياته وضع عند | 71 | 0 | 3.7746 | .56561 |
| تأثير لتقييم تحليلية تقارير على البنك يعتمد المالي أدائه على الدولية الأوضاع | 71 | 0 | 3.8310 | .56025 |
| الجيوسياسية.يقظة.5بعد | 71 | 0 | 3.8216 | .50656 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| القوانين في التعديلات بإستمرار البنك يتابع الإمتثال وتقليل لضمان المصرفية والتشريعات القانونية المخاطر | 71 | 0 | 4.3521 | .50986 |
| حول للموظفين تدريبية دورات البنك يوفر التنظيمية بالقوانين والسياسات الإلتزام | 71 | 0 | 4.3944 | .49219 |
| المصرفية والسياسات العقود مراجعة يتم مع توافقها لضمان بإنتظام الداخلية السارية التشريعات | 71 | 0 | 4.3380 | .55917 |
| القانونية.يقظة.6بعد | 71 | 0 | 4.3615 | .46375 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| لجمع وتحليل حديثة التقنيات إستخدام يتم الإستراتيجية المعلومات | 71 | 0 | 4.1549 | .40171 |
| الإبتكارات بإستمرار يراقب البنك المصرفي القطاع في التكنولوجية | 71 | 0 | 4.0845 | .40520 |
| أدوات إستخدام على الموظفين تدريب يتم القرار إتخاذ لدعم التكنولوجي التحليل | 71 | 0 | 4.0845 | .49990 |
| التكنولوجية.يقظة.7بعد | 71 | 0 | 4.1080 | .35085 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| متابعة في الإدارات بين جيد تنسيق هناك الخارجية التغيرات | 71 | 0 | 3.9577 | .49096 |
| دوري بشكل المجمعة المعلومات تحليل يتم إستراتيجية قرارات لإتخاذ | 71 | 0 | 4.0282 | .50630 |
| المعلومات لتبادل داخليا نظاما يمتلك البنك المختلفة الفروع والإدارات بين | 71 | 0 | 4.1127 | .43258 |
| التنظيمية.يقظة.8بعد | 71 | 0 | 4.0329 | .38691 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| البيئية وتأثيرها بالمتغيرات إهتماما البنك يولي المصرفية العمليات على | 71 | 0 | 4.0141 | .54754 |
| المشاريع تشجع مالية سياسات البنك يعتمد للبيئة الصديقة | 71 | 0 | 4.0000 | .65465 |
| الوطنية والدولية البيئية القوانين البنك يراقب | 71 | 0 | 4.0423 | .64224 |
| البينية.يقظة.9بعد | 71 | 0 | 4.0188 | .54884 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| لتطوير الإجتماعية التغيرات البنك يتابع العملاء إحتياجات تلبي خدمات | 71 | 0 | 4.0141 | .35829 |
| لتعزيز الإجتماعية المبادرات في البنك يساهم المجتمعية مسؤوليته | 71 | 0 | 4.0141 | .59745 |
| الديمغرافية العوامل بتأثير إهتماما البنك يولي التسويقية إستراتيجيته على | 71 | 0 | 4.0563 | .55773 |
| الإجتماعية.يقظة.10بعد | 71 | 0 | 4.0282 | .42816 |

**Statistics**

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|
| | Valid | Missing | | |
| المحددة السنوية النمو أهداف يحقق البنك | 71 | 0 | 4.1127 | .36053 |
| تحسين نتيجة العملاء رضا في زيادة هناك الخدمات | 71 | 0 | 4.0986 | .38378 |
| بكفاءة تتم البنك في الداخلية العمليات عالية | 71 | 0 | 4.1268 | .41160 |
| بالبنوك مقارنة تنافسية قدرة يمتلك البنك الأخرى | 71 | 0 | 4.1268 | .44496 |
| القرارات بفضل مالية إستدامة تحقيق يتم الإستراتيجية | 71 | 0 | 4.0986 | .56455 |
| لتحسين بإنتظام الأداء مؤشرات متابعة يتم الأداء | 71 | 0 | 4.0141 | .46269 |
| على بناءا المنتجات والخدمات تحسين يتم العملاء إحتياجات | 71 | 0 | 4.0282 | .50630 |
| المالية الأزمات مع التعامل على قادر البنك بكفاءة | 71 | 0 | 4.0563 | .50391 |
| إستراتيجية يقظة أنظمة على البنك يعتمد المالية والتنافسية التغيرات لمواكبة متكاملة قي إستقراره ونموه يعزز مما والتكنولوجية السوق | 71 | 0 | 4.0282 | .55989 |
| القانونية والجيوسياسية البيئة رصد يساهم على البنك قدرة تحسين في والإجتماعية المستدام أدائه إستباقية وتعزيز قرارات إتخاذ | 71 | 0 | 3.9296 | .61700 |
| المصرفي.الإداء.2محور | 71 | 0 | 4.0620 | .36228 |

## الملحق رقم 05: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بإختبار التوزيع الطبيعي

**Tests of Normality**

| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| الاغستراتيجية.اليقظة.1محور | .215 | 71 | .268 | .911 | 71 | .067 |
| المصرفي.الإداء.2محور | .277 | 71 | .081 | .808 | 71 | .102 |

a. Lilliefors Significance Correction

## الملحق رقم 06: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بمعامل الإرتباط بين متغيرات الدراسة

**Correlations**

| | | المالية بعد 1يقظة | التنافسية بعد2يقظة | السوقية بعد3يقظة | التسارية يقظة بعد4 | 5يقظة بعد السوسياسية | القانونية يقظة بعد6 | 7يقظة بعد التكنولوجية | التنظيمية يقظة بعد8 | البيئية يقظة بعد9 | 10يقظة بعد الإستباقية | 1.اليقظة.محور الاغستراتيجية | 2.الإداء.محور المصرفي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المالية بعد 1يقظة | Pearson Correlation | 1 | .651 | .555 | .491 | .417 | .236 | .009 | .176 | .344 | .312 | .683 | .209 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 | .000 | .048 | .938 | .142 | .003 | .008 | .000 | .080 |
| | N | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| التنافسية بعد2يقظة | Pearson Correlation | .651** | 1 | .572** | .556** | .312** | .249* | .086 | .072 | .396** | .466** | .717** | .212 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .008 | .037 | .478 | .549 | .001 | .000 | .000 | .076 |
| | N | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| السوقية بعد3يقظة | Pearson Correlation | .555** | .572** | 1 | .622** | .256* | .374** | .324** | .117 | .246* | .343** | .705** | .273* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .031 | .001 | .006 | .333 | .039 | .003 | .000 | .021 |
| | N | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| التسارية يقظة بعد4 | Pearson Correlation | .491** | .556** | .622** | 1 | .198 | .397** | .264* | .128 | .284* | .383** | .702** | .396** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | | .098 | .001 | .026 | .286 | .016 | .001 | .000 | .001 |
| | N | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| السوسياسية يقظة بعد5 | Pearson Correlation | .417** | .312** | .256* | .198 | 1 | .305** | .360** | .370** | .480** | .448** | .654** | .297* |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .008 | .031 | .098 | | .010 | .002 | .001 | .000 | .000 | .000 | .012 |
| | N | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| القانونية يقظة بعد6 | Pearson Correlation | .236* | .249* | .374** | .397** | .305** | 1 | .313** | .216 | .129 | .236* | .540** | .219 |
| | Sig. (2-tailed) | .048 | .037 | .001 | .001 | .010 | | .008 | .071 | .284 | .048 | .000 | .066 |
| | N | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| التكنولوجية يقظة بعد7 | Pearson Correlation | .009 | .086 | .324** | .264* | .360** | .313** | 1 | .336** | .253* | .275* | .472** | .411** |
| | Sig. (2-tailed) | .938 | .478 | .006 | .026 | .002 | .008 | | .004 | .033 | .020 | .000 | .000 |
| | N | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 | 71 |
| التنظيمية يقظة بعد8 | Pearson Correlation | .176 | .072 | .117 | .128 | .370** | .216 | .336** | 1 | .408** | .493** | .492** | .240* |

# الملحق رقم 07: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بإختبار الفروق ANOVA

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| الاستراتيجية.اليقظة.محور 1 | Equal variances assumed | .807 | .372 | -.425- | 69 | .672 | -.03428- | .08067 | -.19521- | .12665 |
| | Equal variances not assumed | | | -.398- | 28.602 | .693 | -.03428- | .08605 | -.21037- | .14181 |
| المصرفي.الإداء.محور 2 | Equal variances assumed | 3.662 | .060 | -3.253- | 69 | .082 | -.29626- | .09108 | -.47796- | -.11455- |
| | Equal variances not assumed | | | -2.984- | 27.624 | .006 | -.29626- | .09929 | -.49977- | -.09274- |

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاستراتيجية.اليقظة.1محور | Between Groups | .163 | 3 | .054 | .595 | .620 |
| | Within Groups | 6.102 | 67 | .091 | | |
| | Total | 6.265 | 70 | | | |
| المصرفي.الإداء.2محور | Between Groups | .200 | 3 | .067 | .497 | .686 |
| | Within Groups | 8.987 | 67 | .134 | | |
| | Total | 9.187 | 70 | | | |

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاستراتيجية.اليقظة.1محور | Between Groups | .288 | 3 | .096 | 1.075 | .366 |
| | Within Groups | 5.977 | 67 | .089 | | |
| | Total | 6.265 | 70 | | | |
| المصرفي.الإداء.2محور | Between Groups | .560 | 3 | .187 | 1.449 | .236 |
| | Within Groups | 8.627 | 67 | .129 | | |
| | Total | 9.187 | 70 | | | |

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاستراتيجية.اليقظة.1محور | Between Groups | .155 | 3 | .052 | .566 | .639 |
| | Within Groups | 6.110 | 67 | .091 | | |
| | Total | 6.265 | 70 | | | |
| المصرفي.الإداء.2محور | Between Groups | .796 | 3 | .265 | 2.118 | .106 |
| | Within Groups | 8.392 | 67 | .125 | | |
| | Total | 9.187 | 70 | | | |

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الاستراتيجية.اليقظة.1محور | Between Groups | .054 | 3 | .018 | .196 | .899 |
| | Within Groups | 6.210 | 67 | .093 | | |
| | Total | 6.265 | 70 | | | |
| المصرفي.الإداء.2محور | Between Groups | .190 | 3 | .063 | .471 | .703 |
| | Within Groups | 8.997 | 67 | .134 | | |
| | Total | 9.187 | 70 | | | |

**الملحق رقم 08: مخرجات برنامج الـ Spss الخاصة بنتائج اختبار الأثر والانحدار المتعدد لليقظة الاستراتيجية على الأداء المصرفي**

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .481[a] | .232 | .221 | .31984 |

a. Predictors: (Constant), الاغستراتيجية.اليقظة.1محور

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 2.129 | 1 | 2.129 | 20.807 | .000[b] |
| | Residual | 7.059 | 69 | .102 | | |
| | Total | 9.187 | 70 | | | |

a. Dependent Variable: المصرفي.الإداء.2محور

b. Predictors: (Constant), الاغستراتيجية.اليقظة.1محور

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.704 | .518 | | 3.288 | .002 |
| | الاغستراتيجية.اليقظة.1محور | .583 | .128 | .481 | 4.561 | .000 |

a. Dependent Variable: المصرفي.الإداء.2محور

**Model Summary**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .604[a] | .365 | .259 | .31189 |

a. Predictors: (Constant), القانونية.يقظة.6بعد, الإجتماعية.يقظة.10بعد, التنظيمية.يقظة.8بعد, البيئية.يقظة.9بعد, التكنولوجية.يقظة.7بعد, المالية.يقظة1بعد, اتنافسية.يقظة2بعد, السوقية.يقظة3بعد, الجيوسياسية.يقظة.5بعد, التجارية.يقظة.4بعد

**ANOVA[a]**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 3.351 | 10 | .335 | 3.445 | .001[b] |
| | Residual | 5.836 | 60 | .097 | | |
| | Total | 9.187 | 70 | | | |

a. Dependent Variable: المصرفي.الإداء.2محور

b. Predictors: (Constant), التكنولوجية.يقظة.7بعد, المالية.يقظة1بعد, القانونية.يقظة.6بعد, الإجتماعية.يقظة.10بعد, اتنافسية.يقظة2بعد, السوقية.يقظة3بعد, الجيوسياسية.يقظة.5بعد, التجارية.يقظة.4بعد, التنظيمية.يقظة.8بعد, البيئية.يقظة.9بعد

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.446 | .608 | | 2.378 | .021 |
| | المالية.يقظة1بعد | .081 | .128 | .102 | .632 | .530 |
| | اتنافسية.يقظة2بعد | -.140- | .112 | -.203- | -1.242- | .219 |
| | السوقية.يقظة3بعد | -.048- | .118 | -.063- | -.408- | .684 |
| | التجارية.يقظة.4بعد | .173 | .098 | .261 | 1.770 | .082 |
| | الجيوسياسية.يقظة.5بعد | -.016- | .100 | -.022- | -.159- | .875 |
| | القانونية.يقظة.6بعد | .008 | .094 | .010 | .086 | .932 |
| | التكنولوجية.يقظة.7بعد | .293 | .133 | .284 | 2.198 | .032 |
| | التنظيمية.يقظة.8بعد | -.110- | .125 | -.117- | -.881- | .382 |
| | البيئية.يقظة.9بعد | .156 | .087 | .237 | 1.800 | .077 |
| | الإجتماعية.يقظة.10بعد | .244 | .122 | .288 | 1.999 | .049 |

a. Dependent Variable: المصرفي.الإداء.2محور

## الملحق رقم 09: طلب تسهيل الحصول على معلومات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

الموسم الجامعي:.....2025/2024.....

الوادي في: 2025/03/12

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

إلى السيد: مدير بنك الجزائر الخارجي BEA

**الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات**

في إطار إعداد مذكرة ماستر و للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهنـي نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب الطالب: باسي كمال .تاريخ ومكان الميلاد: 1976/05/23 بـ الوادي رقم التسجيل: 95344567
- اسم واللقب الطالب: باري منير .تاريخ ومكان الميلاد: 1973/12/17 بـ قمار رقم التسجيل: 921579045

- التخصص : ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- عنوان المذكرة :فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي .دراسة حالة.
- الأستاذ المشرف : د. بن خليفة احمد .

**رئيس القسم**

قسم العلوم الاقتصادية

**موافقة المؤسسة المستقبلة**

BEA-EL OUED 094
Mr : GUEDDA Youcef
Directeur Adjoint

Banque Extérieure D'Algérie
AGENCE 94
EL-OUED

B.P.789, 39000, El Oued, Algérie, Tél/fax : 032244765 , 032244751 Courriel : fac-ecg-amana@ univ-eloued.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued
الموسم الجامعي:.....2025/2024.....
الوادي في: 2025/03/12
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

إلى السيد: مدير بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP

## الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة ماستر و للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب الطالب: باسي كمال .تاريخ ومكان الميلاد: 1976/05/23 بـ الوادي رقم التسجيل: 95344567
- اسم واللقب الطالب: باري منير .تاريخ ومكان الميلاد: 1973/12/17 بـ قمار رقم التسجيل: 921579045

- التخصص : ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- عنوان المذكرة :فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي .دراسة حالة.
- الأستاذ المشرف : د. بن خليفة احمد .

**موافقة المؤسسة المستقبلة** **رئيس القسم**

B.P.789, 39000, El Oued, Algérie, Tél/fax : 032244765 , 032244751 Courriel : fac-ecg-amana@ univ-eloued.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued
الموسم الجامعي:.....2025/2024.....
الوادي في: 2025/03/12
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

إلى السيد: مدير بنك القرض الشعبي الجزائري CPA

## الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة ماستر و للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب الطالب: باسي كمال .تاريخ ومكان الميلاد: 1976/05/23 بـ الوادي رقم التسجيل: 95344567
- اسم واللقب الطالب: باري منير .تاريخ ومكان الميلاد: 1973/12/17 بـ قمار رقم التسجيل: 921579045

- التخصص : ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- عنوان المذكرة :فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي .دراسة حالة.
- الأستاذ المشرف : د. بن خليفة احمد .

**موافقة المؤسسة المستقبلة**

**رئيس القسم**

B.P.789, 39000, El Oued, Algérie, ☎ Tél/fax : 032244765 , 032244751 Courriel : fac-ecg-amana@ univ-eloued.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued
الموسم الجامعي:.....2025/2024.....
الوادي في: 2025/03/12
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

إلى السيد: مدير بنك التنمية المحلية BDL

## الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة ماستر و للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني لطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب الطالب: باسي كمال .تاريخ ومكان الميلاد: 1976/05/23 بـ الوادي رقم التسجيل: 95344567
- اسم واللقب الطالب: باري منير .تاريخ ومكان الميلاد: 1973/12/17 بـ قمار رقم التسجيل: 921579045

- التخصص : ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- عنوان المذكرة :فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي .دراسة حالة.
- الأستاذ المشرف : د. بن خليفة احمد .

**موافقة المؤسسة المستقبلة**

**رئيس القسم**

B.P.789, 39000, El Oued, Algérie, ☎ Tél/fax : 032244765 , 032244751 Courriel : fac-ecg-amana@ univ-eloued.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموسم الجامعي:.....2025/2024.....

الوادي في: 2025/03/12

إلى السيد: مدير البنك الوطني الجزائري BNA

# الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة ماستر و للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهنـي نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب الطالب: باسي كمال .تاريخ ومكان الميلاد: 1976/05/23 بـ الوادي رقم التسجيل: 95344567
- اسم واللقب الطالب: باري منير .تاريخ ومكان الميلاد: 1973/12/17 بـ قمار رقم التسجيل: 921579045

- التخصص : ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- عنوان المذكرة :فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي .دراسة حالة.
- الأستاذ المشرف : د. بن خليفة احمد .

**رئيس القسم**

**موافقة المؤسسة المستقبلة**

BNA EL-OUED 710
Le Chargé de l'intérim

B.P.789, 39000, El Oued, Algérie, Tél/fax : 032244765 , 032244751 Courriel : fac-ecg-amana@ univ-eloued.dz

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued
الموسم الجامعي:.....2025/2024.....
الوادي في: 2025/03/12
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

إلى السيد: مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

## الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة ماستر و للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهنـي نطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب الطالب: باسي كمال .تاريخ ومكان الميلاد: 1976/05/23 بـ الوادي رقم التسجيل: 95344567
- اسم واللقب الطالب: باري منير .تاريخ ومكان الميلاد: 1973/12/17 بـ قمار رقم التسجيل: 921579045

- التخصص : ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- عنوان المذكرة :فعالية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المصرفي .دراسة حالة.
- الأستاذ المشرف : د. بن خليفة احمد .

**موافقة المؤسسة المستقبلة**

Directeur d'Agence
CHEKIMA Nouredine

**رئيس القسم**

B.P.789, 39000, El Oued, Algérie, ☎ Tél/fax : 032244765 , 032244751 Courriel : fac-ecg-amana@ univ-eloued.dz