

المركز الجامعي تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

الموضوع:

أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية الميزة

التنافسية للمؤسسة الخدمية

- دراسة حالة بنك الجزائر الخارجى وكالة تيارت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إشراف الأستاذ:

محمد ناصف

إعداد الطالبة:

شنوري ميمونة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا ومشرفا

ممتحنا

الأستاذ: زيان بروجة علي

الأستاذ: محمد ناصف

الأستاذ: زيان موسى مسعود

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ مَسْنُونٍ  
الَّذِي عَلَّمَ الْقُرْآنَ  
وَإِنَّا لَنَحْسَبُهُ  
عِنْدَ رَبِّهِ لَعَلِيمٌ  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ  
وَإِنَّا لَنَحْسَبُهُ  
عِنْدَ رَبِّهِ لَعَلِيمٌ  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ  
وَإِنَّا لَنَحْسَبُهُ  
عِنْدَ رَبِّهِ لَعَلِيمٌ

## تشكرات

بعد الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله و دوام الصحة و العافية، وصلاة  
على رسول الله ﷺ.

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها  
وأسمى إكرام وتقدير لما قدمه خلال توجيهاته وتحفيزاته لنا  
الأستاذ: ناصف محمد.

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة ونخص  
بالذكر:

شكر خاص لكل الأساتذة الذين قدموا لي يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع:

✓ الأستاذ محمودي أحمد.

✓ الأستاذ زيان بروجة علي.

✓ الأستاذ زيان موسى مسعود.

✓ الأستاذ قورين بروجي

إلى كل الأساتذة الكرام دون استثناء، الذين رافقونا في مسارنا طوال خمس سنوات ولم  
يخلوا عنا واجتهدوا في تدريسنا وأخص بالذكر أساتذة التسويق.

شكر خاص إلى:

✓ عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة ابن خلدون بتيارت.

✓ شكر خاص لعمال بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت- على المعلومات المقدمة.

شعوري ميمونة

# إهداء

- إلى الوالدين الكرميين.
- إلى من يتمنون لي الخير دائما، اخوتي.
- إلى كل من يحبني ويحترمني.

❖ الكتب

✓ الكتب باللغة العربية

- 1- البكري ثامر ياسر، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 2- الحجازي مُجد حافظ، مقدمة في التسويق، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 3- الزعبي علي حسين، إدارة التسويق -منظور تطبيقي استراتيجي-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 4- الزعبي علي حسين، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 5- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، ط1، القاهرة، 2001.
- 6- السيد إسماعيل، حسان مُجد، التسويق، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 7- الشيخ محمود، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 8- الصميدعي محمود جاسم، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007.
- 9- الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
- 10- الصميدعي محمود حامد، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 11- الصيرفي مُجد، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 12- مُجد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 13- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2008.
- 14- الطائي حميد، العلاق بشير، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي وتطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

- 15- الطائي حميد، العلاق بشير، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 16- الطائي مُجّد عبد الحسين، عباس نعمة، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- 17- العبادي فوزي هاشم، العارضي كاظم جليل، نظم إدارة المعلومات-منظور إستراتيجي-، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 18- العجارمة تيسير، التسويق السياحي و الفندققي، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 19- العسكري أحمد شاكر، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 20- العلاق بشير عباس، الصمدعي مُجّد جاسم، أساسيات التسويق، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 21- النجار فريد، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 22- أبو قحف عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، ط1، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 23- أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 24- باشا مُجّد، الجيوشي مُجّد، مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 25- حسن أمين عبد العزيز، إستراتيجيات التسويق آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، دار القباء الإسكندرية، ط1، مصر، 2011.
- 26- حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 27- خليل ناصر، التجارة و التسويق الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 28- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، مصر، 1998.
- 29- سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب الجزائر، ط1، الجزائر، 2008.

- 30- سويدان نظام موسى، البرواري عبد المجيد نزار، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 31- صقر عمر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 32- طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 33- عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 34- عبد السلام مُجَّد، التسويق -المبادئ والمفاهيم الأساسية في النشاط التسويقي-، دار الكتاب الحديث، ط1، الجزائر، 2008.
- 35- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، مصر، 2005.
- 36- عثمان يوسف ردينة، الصميدعي محمود جاسم، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي وتحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 37- عزام زكريا أحمد، حسونة عبد الباسط، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط6، عمان، الأردن، 2015.
- 38- كورتل فريد، صادق سليمان درمان، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 39- لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2007.
- 40- مُجَّد سونيا، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، مصر، 2002.
- 41- مساعد علي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 42- مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم عمليات وحالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 43- مصطفى احمد سيد، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الدار الجامعية، ط4، الإسكندرية، 1999.

- 44- نجم نجم عبود، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 45- هيجتر جيمس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بيميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، مصر، 2001.
- 46- يوسف ردينة عثمان، التسويق الصحي والاجتماعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.

### ✓ الكتب باللغة الفرنسية

- 1- ANSOFF.I, **corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion**, McGraw Hill, 1998, 2eme edition
- 2- JAKOBIAK François, **l'intelligence économique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique**, éditions d'organisation, paris, 2001.
- 3- JAKOBIAK François, **Pratique de veille technologique**, Edition d'organisation, Paris, 1991.
- 4- LAMBIN.J.J, **le marketing strategique**, McGraw Hill, 2eme edition, 1991.
- 5- PATEYRON Emmanuel, **la veille stratégique**, édition Economica, paris, 1998.

### ❖ المجالات

#### ✓ المجالات باللغة العربية

- 1- مصطفى بشير، المؤشرات الجديدة للعلوم والتكنولوجيا في الابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، مجلة المستقبل العربي، العدد 306، أوت 2004.
- 2- مطاي عبد القادر، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013.

#### ✓ المجالات باللغة الفرنسية

- 1- BERNART Jean-Pierre, **Les contours de la veille**, Documentaliste-Sciences de l'Information, Vol 45, 2008.

❖ الدراسات الأكاديمية

✓ الدراسات الأكاديمية باللغة العربية

أولاً: الأطروحات

1- سملاي خضرة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004.

2- غول فرحات، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة حالة مؤسسات الجزائر"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

3- لحول سامية، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

ثانياً: رسائل ماجستير

1- زيتية نحاسية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

2- سعدون حمودة، التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000.

3- شارف نور الدين، التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة سعد دحلب البلدية، أكتوبر 2007.

4- شوبكي أركان وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، 2010-2011.

5- فاضل يمينة فوزية، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2000.

6- معاليم سعاد، دور نظام التكاليف على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004 - 2005.

✓ الدراسات الأكاديمية باللغة الفرنسية

- 1- CETTIH Abdelkader, **la veille stratégique: un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise ou unité étude**, mémoire de magister, option management, université de Laghouat, 2005.
- 2- MIAUX Jean-François, **Mise en oeuvre d'une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France**, mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris, 2010.

❖ الملتقيات

✓ الملتقيات باللغة العربية

- 1- البكري ثامر ياسر، هاشم سليمان أحمد، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006.
- 2- بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، أفريل 2006.
- 3- بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2004.
- 4- حوري زهية، قياس جودة الخدمات والقياس المقارن، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، ماي 2011.
- 5- خليل عبد الرزاق، بوعبدلي أحلام، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أفريل 2005.
- 6- داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.

- 7- رتيبة حديد، حديد نوفيل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
- 8- زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهرة، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
- 9- قرين علي، هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13 نوفمبر 2005.
- 10- قويدر لويزة، كشيده حسيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.
- 11- نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحولات-، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2004.

### ✓ الملتقيات باللغة الفرنسية

- 1- KHELIL Abderrazek, **L'impact des NTIC sur le marketing bancaire**, Revue des Sciences Humaines, Université Mohamed Khider, Biskra, Mars 2006.
- 2- MARTINET Frederik, Antoine MONTEAU, **la mise en place d'une cellule de veille sur internet**, KB Krawl, Avril 2008.

### ❖ مواقع انترنت

1- [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) consulté le 01/02/2015 à 17:31.

2- [www.bea.dz](http://www.bea.dz)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(01-01)
13	يمثل دورة حياة الميزة التنافسية	(02-01)
17	العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية	(03-01)
18	العلاقة التراكمية لأبعاد الميزة التنافسية	(04-01)
50	مراحل عملية اليقظة حسب F.JAKOBIAK	(01-02)
58	مراحل عملية اليقظة التكنولوجية	(02-02)
62	دور اليقظة التكنولوجية في اتخاذ القرارات المستقبلية	(03-02)
77	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي BEA	(01-03)
91	الخط البياني لمعامل الارتباط برسون.	(02-03)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	متطلبات إستراتيجيات التنافس	(01-01)
22	النظرة البديلة لإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية	(02-01)
60	أنواع التكنولوجيا حسب مراحل التطور	(01-02)
67	مميزات وعيوب كل من قيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسة	(02-02)
69	دور التكنولوجيا في مواجهة القوى التنافسية	(03-02)
85	ثبات الاستبانة الداخلية	(01-03)
85	توزيع العينة حسب الجنس	(02-03)
86	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	(03-03)
86	توزيع العينة حسب مدة العمل	(04-03)
87	المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الحماسي	(05-03)
88	تشخيص الميزة التنافسية	(06-03)
90	تشخيص اليقظة التكنولوجية	(07-03)
91	معامل الارتباط بين محاور الاستبانة الداخلية	(08-03)
92	ثبات الاستبانة الخارجية	(09-03)
93	توزيع العينة حسب الجنس	(10-03)
93	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	(11-03)
94	توزيع العينة حسب المهنة	(12-03)
94	توزيع العينة حسب السن	(13-03)
96	تشخيص تكلفة الخدمات البنكية	(14-03)
97	تشخيص جودة الخدمات البنكية	(15-03)

## قائمة الأشكال والجداول

98	تشخيص مرونة الخدمات البنكية	(16-03)
99	تشخيص تسليم الخدمات البنكية	(17-03)
100	تشخيص اليقظة التكنولوجية	(18-03)
101	معامل الارتباط بين متغيرات الاستبانة الخارجية	(19-03)

## المخلص

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة إبراز العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والقدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية، كون أنها تمارس نشاطها في بيئة تشهد تغيرات مستجدة و متسارعة، أهمها زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي، الأمر الذي يحتم عليها أن تكون يقظة بكل ما يجري في بيئتها لأن قدرتها على الاستمرار تكمن في قدرتها على التفاعل الإيجابي مع هذه المتغيرات، فمن غير المنطقي تجاهل المنافسة خاصة في ظل تشابه الخدمات التي تقدمها البنوك، ما يفرض عليها توفير الأدوات والسبل الكفيلة لتحقيق التفوق والتميز على منافسيها وتدعيم قدرتها التنافسية.

وتعتبر اليقظة التكنولوجية إحدى هذه الأدوات التي تمكن البنك من البقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية، من خلال إعلامها بطريقة استباقية ومنظمة بكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في هذه البيئة لاستغلالها في اكتساب ميزة تنافسية تساهم في تنمية القدرة التنافسية للبنك.

الصفحة	المحتوى
	التشكرات
	الإهداء
	قائمة الأشكال والجداول
	الفهرس
	الملخص
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية</b>	
2	مقدمة الفصل الأول
3	المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية والميزة التنافسية
3	المطلب الأول: ماهية المنافسة
7	المطلب الثاني: إستراتيجيات التنافسية ومتطلباتها
9	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية
12	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية وكيفية تطويرها
16	المبحث الثاني: أبعاد وأنواع الميزة التنافسية
16	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية والعلاقة بينهم
18	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
21	المطلب الثالث: نماذج الميزة التنافسية
22	المطلب الرابع: قياس الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
25	المبحث الثالث: المؤسسات الخدمية وتسويق الخدمات
25	المطلب الأول: ماهية الخدمة

27	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الخدمية
28	المطلب الثالث: تسويق الخدمات
30	المطلب الرابع: الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية
34	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: اليقظة التكنولوجية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية</b>	
36	مقدمة الفصل الثاني
37	المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة
37	المطلب الأول: ماهية اليقظة
40	المطلب الثاني: أنواع، وظائف وأهداف اليقظة
43	المطلب الثالث: المعلومة كمورد أساسي في اليقظة
45	المطلب الرابع: تنظيم خلية اليقظة
51	المبحث الثاني: اليقظة التكنولوجية
51	المطلب الأول: ماهية اليقظة التكنولوجية
54	المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية
58	المطلب الثالث: الظروف العامة لليقظة
62	المطلب الرابع: دور ودوافع اليقظة التكنولوجية
63	المبحث الثالث: التطورات التكنولوجية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية
63	المطلب الأول: التكنولوجيا والقدرة التنافسية للمؤسسة
67	المطلب الثاني: مزايا اليقظة التكنولوجية في المؤسسة
70	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي - كالة تيارت-</b>	
72	مقدمة الفصل الثالث

73	المبحث الأول: التعريف بنك الجزائر الخارجي
73	المطلب الأول: لمحة عن نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي
75	المطلب الثاني: وظائف بنك الجزائر الخارجي
80	المطلب الثالث: تقديم بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-
81	المبحث الثاني: واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-
81	المطلب الأول: تشخيص واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي
82	المطلب الثاني: تصميم الدراسة الاستبائية
84	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبانة الداخلية
92	المطلب الرابع: عرض وتحليل الاستبانة الخارجية
103	خلاصة الفصل الثالث
105	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## تمهيد

أمام التحديات الكثيرة التي تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن نتيجة للحركة السريعة والتغيرات المتلاحقة والمستمرة والتحويلات الناتجة عن ظهور العولمة، مما أدت هذه التحويلات إلى التغير في أساليب التعامل وأنماط التنظيم والتسيير الإداري التقليدي، حيث قامت بخلق مناخ تنظيمي جديد، وأوضاع تكنولوجية جديدة وقد سببت هذه التغيرات مشاكل عديدة أدت إلى اختلال توازن القوى الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث ازدادت الحاجة إلى أهمية المعلومات، نظرا لأن دورة المنتج أو الخدمة القصيرة تتناقص نتيجة لزيادة وعي المستهلك من جهة وتعدد البدائل من جهة ثانية، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الذي كان له الأثر الكبير على تغيير بيئة الأعمال، الأمر الذي تطلب العمل على تحديث الأنظمة الإدارية والتسييرية بما يتماشى والتغير المستمر .

كما شهدت البيئة التي تعمل بها معظم المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، مما دفع بجميع المنظمات إلى البحث عن الطرق التي تمكنها من تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق المزايا التنافسية، التي تختلف أسس بنائها الحالية عن تلك التي قامت عليها التحليلات الكلاسيكية،

وكان القطاع البنكي من أبرز القطاعات التي تأثرت بها، حيث أدت هذه التطورات التكنولوجية الحديثة إلى استخدامات إلكترونية في هذا المجال في مقدمتها ظهور البنوك الإلكترونية وتعدد وسائل ووسائط الدفع الإلكتروني التي توفر سرعة في الإنجاز، وتمكن من جذب زبائن جدد ومن ثم تساهم في تدعيم المركز التنافسي للبنك خاصة أن التنافسية أصبحت ميزة هذا العصر الذي أفضى يعتمد على الإبداع، الابتكار والتغير التكنولوجي، فالسرعة، المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة بما فيها البنوك على ميزة تنافسية، فأصبحت البنوك تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، بغرض اكتشاف الفرص المتاحة لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، والتعرف على التهديدات لمحاولة تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم.

## - السؤال الرئيسي:

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

هل تساهم اليقظة التكنولوجية في تنمية الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي؟

## - الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على هذا السؤال الجوهرى نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الميزة التنافسية، وما هي أبرز متطلباتها في العصر الحالى؟
- ما المقصود باليقظة التكنولوجية؟
- هل توجد علاقة بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في بنك الجزائر الخارجى وكالة تيارت؟

## - الفرضيات:

للإجابة عن هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

- تعنى الميزة التنافسية التفوق على المنافسين العاملين في نفس المجال، ويعتبر البعد التكنولوجى من أبرز متطلباتها.
- تعتبر اليقظة التكنولوجية أداة تسمح بترصد البيئة التكنولوجية عن طريق جمع معلومات وتحليلها بغرض اقتناص الفرص وتفادي التهديدات، تكلف بها جماعة تسمى خلية اليقظة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجى.

## - أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية التكنولوجيا والتي تعد من المصادر المتجددة بصفة مستمرة، تتضح أهمية هذه الدراسة كونها توضح مفهوم اليقظة التكنولوجية، كما تستعرض أهميتها وكيفية الاستفادة منها بالشكل الأمثل، ومن جهة أخرى تناقش الأثر بينها وبين الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، كما تحلل أثرها على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة.

## - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على اليقظة التكنولوجية كأداة لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية بما في ذلك البنوك، والتي تشكل عنصرا حاسما في العصر الحالى، والمتمثلة في التطورات التكنولوجية من جهة وزيادة حدة المنافسة من جهة أخرى؛
- تبيان أهمية التفتح على البيئة من خلال اليقظة التكنولوجية، والإطلاع على الدور الحيوى الذي تقوم به في دعم القدرة التنافسية للبنوك؛
- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للبنوك التجارية الجزائرية لمعرفة مدى توفرها على نظام لليقظة التكنولوجية ومدى إدراكها لأهميته؛

● تحسيس المسؤولين في بنك الجزائر الخارجي وكالة تيارت بمدى تأثير اليقظة التكنولوجية في التقدم على المنافسين.

#### - مبررات الدراسة:

يلاحظ بالنسبة لموضوع اليقظة التكنولوجية في المجال الخدمي قلة الدراسات التي تناولته، وهو ما يرجع بطبيعة الحال إلى حداثة هذا الموضوع. لذا فإن أسباب اختيار هذا الموضوع وإن كانت بادية من أهمية الموضوع في حد ذاته إلا أنه يمكن إضافة جملة من الأسباب الأخرى:

#### ● أسباب شخصية:

- ✓ ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصي تسويق.
- ✓ المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة العلمية والمساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع جديد.

#### ● أسباب موضوعية:

- ✓ ديناميكية الموضوع وحدثته.
- ✓ حاجة البنوك الجزائرية لنظام لليقظة التكنولوجية يساهم في رصد التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة نتيجة لثورة الإعلام والاتصال، خاصة مع ازدياد حدة المنافسة.
- ✓ الأهمية التي أصبح يحظى بها الزبون، مما يستوجب تقديم له أفضل خدمة بنكية بمواكبة التطورات التكنولوجية.

#### - محددات الدراسة

يمكن توضيح أبعاد ومحددات الدراسة كما يلي:

- **البعد الموضوعي:** يتم التركيز في هذه الدراسة على اليقظة التكنولوجية فقط، مستبعدين أثر الأنواع الأخرى من اليقظة، ثم الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، مستبعدين المؤسسات الاقتصادية، كما نستبعد أيضا تحليل البيئي للمؤسسة وهذا لأن جل الدراسات حول هذا الموضوع تناولت هذا الجانب، وفي الجانب التطبيقي يتم أخذ بنك الجزائر الخارجي - وكالة تيارت - كبنك مرجعي لدراسة الموضوع وتشخيص واقع اليقظة التكنولوجية في هذا البنك.

● **البعد الزمني:** بالنسبة لهذا البعد فإن المعلومات المتعلقة بالدراسة التي تم جمعها وتحليلها تتعلق بسنة 2015.

● **البعد المكاني:** يتمثل البعد المكاني للدراسة في بنك الجزائر الخارجي - وكالة تيارت -.

## - الدراسات السابقة:

لاحظنا من خلال عملية المسح المكتبي تنوع الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية للمؤسسة وهو ما يبين اهتمام الباحثين بهذا الموضوع، أما فيما يخص اليقظة التكنولوجية في المؤسسة أو حتى العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والقدرة التنافسية ففي حدود اطلاعي يعد هذا الموضوع حديثا نسبيا.

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

● دراسة بريش عبد القادر 'التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية'، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005-2006: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التحديات التي أصبحت تواجه البنوك الجزائرية، في ظل التطورات التي تميز البيئة المصرفية العالمية المتمثلة في التحرير المصرفي والعملة، وكذا آليات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية، وأشار الباحث في هذه الدراسة إلى التطورات التكنولوجية وأثرها على العمل المصرفي، وكذا سبل دعم الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية والتي من ضمنها مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية. وأكدت هذه الدراسة على ضرورة تحديث وعصرنة نظم المعلومات والدفع والاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الصناعة المصرفية، كما أنه ونظرا لحدة المنافسة في السوق المصرفية أصبح من الضروري تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بالجودة باعتبارها من بين أهم مداخل زيادة القدرة التنافسية للبنوك.

● دراسة حميدي عبد الرزاق 'جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك'، دراسة حالة بنك التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة تسويقية، جامعة بومرداس، 2007-2008: جاءت هذه الدراسة بهدف إبراز العوامل التي تستطيع البنوك من خلالها في إطار التسويق البنكي جذب العملاء والمحافظة عليهم و زيادة القدرة التنافسية للبنك.

وأهم ما خلصت إليه أن العوامل التي تعتمد عليها البنوك من أجل تحقيق رضا العملاء وولائهم هي: مدخل التكلفة، مدخل الراحة والوقت، وكذا خيار الجودة الشاملة الذي يعد ضرورة في ظل التغيرات والتحويلات العالمية الراهنة، ويمكن البنوك من تقديم خدمات مناسبة في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب للعميل، كما من شأنه تحسين قدرتها التنافسية، ولكن أهمل الباحث في الجانب التطبيقي إبراز أثر جودة الخدمة البنكية على رضا العميل وعلى القدرة التنافسية لبنك التنمية المحلية، واكتفى بتقديم الخدمات التي يتيحها هذا البنك لزيائته مع الإشارة إلى التسويق بهذا البنك.

- دراسة مزيان سهيلة 'أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة'، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008: اهتمت هذه الدراسة بتبيان أهمية التفتح على البيئة بتطبيق اليقظة التكنولوجية لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، مع محاولة إبراز آلية تطبيق خلية اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الجزائرية (مؤسسة موبيليس). وتوصلت إلى أن وجود خلية لليقظة التكنولوجية في المؤسسة يساهم في رصد ومتابعة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة المؤسسة لاتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة ويجعلها أكثر تنافسية، كما أن وجود نظام لليقظة التكنولوجية في مؤسسة موبيليس يعتبر خطوة إستراتيجية في ضمان البقاء والنمو على المدى الطويل.
- دراسة داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف 'اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية'، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية: ركزت هذه المداخلة على دراسة البيئة التكنولوجية للمؤسسة والتغيرات الحاصلة فيها، ومن ثم ضرورة توفر نظام لليقظة يمكنها من كشف التطورات التكنولوجية واستغلالها لبناء ميزة تنافسية مستدامة. وأهم ما خلصت إليه أن المؤسسة التي تقوم ببناء ميزتها التنافسية على أساس التفوق التكنولوجي الذي ينشأ بفضل الإنصات والرصد المستمر لكل التغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي من خلال اليقظة التكنولوجية، تتمكن من مواجهة المنافسة بانتهاج استراتيجيات تكنولوجية سواء كانت دفاعية أو هجومية و تصبح قادرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يشكل الفارق بينها وبين منافسيها.
- دراسة شايب محمد 'عمليات اليقظة و الجاهزية التكنولوجية في البنوك التجارية' -إشارة إلى أنظمة الدفع الإلكترونية في الجزائر-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2012: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز عمليات اليقظة التكنولوجية، كون أن البنوك الجزائرية تمارس نشاطها في بيئة سريعة التغير التكنولوجي والمنافسة الشديدة، فهي بذلك إما أن تكون قائدا للتكنولوجيا الجديدة أو تابعة للبنوك السباقة في تبنيتها لهذه التكنولوجيا، ذلك لأن أكبر تحدي يواجه هذه البنوك هو كيفية الاستفادة من هذه التكنولوجيا البنكية في ظل وجود عوائق ومخاطر تعتبر كعوامل مقاومة للتغيير وليست مساندة تتمثل في الجاهزية التكنولوجية، وأهم ما خلصت إليه هو أن إدارة بنك الجزائر كانت عملية باتخاذها إستراتيجية مبنية على اليقظة في تبنيتها لأنظمة الدفع الإلكترونية، حققت من خلالها سرعة في التنفيذ، وسهولة الحصول على المعطيات بشأن أي عملية بنكية باعتبارها متوفرة في قاعدة بيانات

الأنظمة. كما أكدت أن النظام البنكي الجزائري مازال بعيدا إلى حد كبير عن واقع أنظمة ووسائل الدفع الحديثة والإلكترونية في الدول المتقدمة وحتى العربية.

#### ما تضيفه الدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية ستطرق أبوابا جديدة، للأسباب التالية:

- أن الدراسات السابقة التي تناولت القدرة التنافسية للمؤسسة ارتبطت في مجملها بجودة الخدمات وكذا تطويرها، ولكنها لم تركز على دور التكنولوجيا في ذلك، ولا كيفية الاستفادة من هذه التكنولوجيا؛
- أغلبية الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة التكنولوجية تناولتها في المؤسسة الاقتصادية وليس في المؤسسة الخدمية، ماعدا دراسة مُجَّد شايب أين تم تناول عمليات اليقظة التكنولوجية في البنوك.
- على اختلاف الدراسات السابقة واستكمالا لها، تأتي هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين اليقظة التكنولوجية وزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

#### - منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على منهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، إذ يظهر المنهج الاستنباطي في الفصلين الأول و الثاني ( الجانب النظري)، من خلال الوصف والتحليل لمختلف متغيرات الموضوع، أين قمنا بعرض مختلف التعاريف و المفاهيم التي تناولت موضوع الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، وكذا اليقظة التكنولوجية.

أما المنهج الاستقرائي، فيظهر في الفصل الثالث ( الجانب التطبيقي) أين قمنا بدراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة تيارت- واستقراء مختلف النتائج الخاصة بالاستبيان.

#### - أدوات الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا اختبار الفرضيات المطروحة في البداية تم الاعتماد على:

- **المسح المكتبي:** المسح المكتبي لمختلف الكتب باللغتين العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الدراسات الأكاديمية، الملتقيات العلمية وكذا بعض المجلات العلمية والدراسات المنشورة عبر شبكة الانترنت، من أجل إثراء الموضوع ورسم إطاره النظري.

● الاستبيان: صياغة استمارة استبيان داخلية و خارجية، تشمل كل الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، بغرض الاختبار الميداني للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة، وبعد استرجاعها وتفريغها يتم تدوين النتائج المحققة والتعليق عليها بالصورة التي تحقق الأهداف المرجوة من وراء هذه الدراسة.

#### - صعوبات الدراسة:

أثناء القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل التي أثرت على مجرى البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر المسؤولين لتسهيل مهمة الباحثين في المستقبل، وكذا تبصير الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلاً، و يمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة باللغة العربية، وندرتها بالنسبة لليقظة التكنولوجية.
- صعوبة ترجمة بعض المصطلحات التكنولوجية لأنها لغة علمية تقنية بحتة.
- غموض مصطلح اليقظة التكنولوجية لدى البنك الذي شملته الدراسة.
- أما العائق الأكبر فتمثل في صعوبة إيجاد بنك يقبل إجراء الدراسة الميدانية على مستواه بحجة تلقي تعليمات تمنع كل أشكال التريصات لسرية المعلومات هذا من جهة، والموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين وعدم اكتراثهم بالبحث العلمي من جهة أخرى، الأمر الذي جعلنا نرفع التحدي بالتصميم المتزايد والإصرار على إتمام هذه الدراسة مهما بلغت الصعوبات ولو على حساب الوقت اللازم لإنجازها.

#### - تقسيمات الدراسة:

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة اشتملت على إشكالية البحث، فرضياته، أهدافه، أسباب اختياره، الدراسات السابقة مع توضيح منهج البحث وتحديد مختلف الأدوات والأساليب المستعملة.

الفصل الأول تحت عنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية: يخصص لتحديد مفاهيم حول التنافسية والميزة التنافسية بالإضافة إلى أبعاد وأنواع الميزة التنافسية، والمؤسسات الخدمية وتسويق الخدمات.

أما الفصل الثاني الذي هو بعنوان: اليقظة التكنولوجية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية، بداية سيتم التعريف باليقظة بصفة عامة، لننتقل بعدها لليقظة التكنولوجية، ليتم التعرف بعد ذلك على التطورات التكنولوجية وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

في حين يخصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة مرجعية لبنك الجزائر الخارجي - وكالة تيارت-، بداية سيتم التعريف لبنك الجزائر الخارجي بصفة

عامة، لنتقل بعدها إلى التعريف ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-، ليتم النظر بعدها إلى عرض الوضعية التكنولوجية لهذا البنك ومن ثمة النظر في واقع اليقظة التكنولوجية فيه من خلال عرض وتحليل نتائج كل من الاستبيان الداخلي والخارجي.

وأخيرا ننهي هذه الدراسة بخاتمة تشمل على أهم النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات والاقتراحات، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بفتح آفاق مستقبلية للدراسة.

## الفصل الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، فبالإضافة إلى تأثير التغيرات الحاصلة على معظم الاقتصاديات، سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية وإن كانت بدرجات متفاوتة، بغية مواجهة هذه التحولات الديناميكية أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسة وخاصة الخدمية منها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية. ومن أجل التطرق إلى بعض جوانب الميزة التنافسية، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- مدخل إلى التنافسية والميزة التنافسية؛
- أبعاد وأنواع الميزة التنافسية؛
- المؤسسات الخدمية وتسويق الخدمات.

## المبحث الأول: مدخل إلى التنافسية والميزة التنافسية

المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التقدم السريع في الاقتصاديات الإقليمية والعالمية إلى جانب ما أفرزته الثورة التكنولوجية والرقمية وما أكسبت به المؤسسات من قدرة فائقة على طرح المنتجات والخدمات الجديدة وتقصير لدورة حياتها، مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة التي تضمن لها تنافسية أعلى وقدرة أكبر على التصدي في وجه المنافسين للاستحواذ على أقوى المراكز في السوق، هذا الهدف الذي يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها بغية التمكن من الاحتفاظ بالمواقع المهمة منه وضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها إلى ذلك.

وفي هذا المبحث سنتطرق لمختلف مفاهيم الميزة التنافسية حيث قسمناه إلى أربعة مطالب وهي:

- ماهية المنافسة؛

- استراتيجيات التنافس ومتطلباتها؛

- ماهية الميزة التنافسية ( المفهوم والمصادر )؛

- محددات الميزة التنافسية وكيفية تطويرها.

## المطلب الأول: ماهية المنافسة

المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى ادوارد شامبرلين ثم إلى فيليب سالزنيك الذي ربط الميزة بالقدرة التنافسية، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث تم وصف الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها، ثم وضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية من قبل بعض المفكرين الاقتصاديين منهم بورتر حيث اعتبر أنها تعد هدفا إستراتيجيا، ذلك لأن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة الشديدة.

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى كل من المنافسة و القدرة التنافسية، بالإضافة إلى أنواع، أهداف و أشكال

المنافسة.

## أولا: تعريف المنافسة والقدرة التنافسية

## 1- تعريف المنافسة

لقد تم التطرق لمفهوم المنافسة بالعديد من التعريفات حيث اختلفت بين الكتاب والباحثين، سنتطرق لبعض

منها فيما يلي:

- تعرف المنافسة على أنها نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى فهي الوسيط الذي يتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه المنتجات والخدمات.<sup>1</sup>

- هي مقدرة المؤسسة على المواجهة والتكيف مع منافسيها سواء في السوق الداخلية أو الخارجية بمنتوج تنافسي الذي يتميز بأقل تكلفة وجودة مطلوبة وفي أفضل مدة فهي تساهم في تحولات وتطور الهياكل الاقتصادية، وذلك بتطور التقنيات الإنتاجية والتوزيعية.<sup>2</sup>

## 2- تعريف القدرة التنافسية

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>3</sup>

### ثانيا: أهداف و أنواع المنافسة

#### 1- أهداف المنافسة

يرى كوتلر (kotler) أن كل مؤسسة منافسة في السوق لها مزيج من الأهداف تتمثل في الريادة في التكنولوجيا، نمو حصة السوق، التدفقات النقدية، الريادة في تقديم الخدمات أو الريادة في السوق ككل. وبالتدقيق في هذا المزيج من الأهداف، تستطيع المؤسسة أن تتوصل إلى كيفية الاستجابة لتهديدات المنافسة، فالمؤسسة التي تضع نمو حصة السوق كهدف من المحتمل أن يكون رد فعلها سريعا وعدوانيا بتخفيض الأسعار أو الزيادة في ميزانية الإعلان إذا كان الإعلان له ارتباط قوي بالمبيعات.

كما يوجد عاملان رئيسيان يشكلان أهداف المنافسة وهما الصحة المالية للمؤسسة وتشكيلة حافظة النشاطات، فالصحة المالية تتوقف على ربحية المؤسسة وتدفعاتها النقدية، وفي حالة ضعف هذه الأخيرة فإن المؤسسة تتوقف عن التوسع ولا تهتم بنمو السوق كهدف، بل تكون مجبرة أحيانا على إتباع هدف معين نتيجة للحالة المالية لها، لأنه من غير المعقول أن تسطر المؤسسة هدف النمو عن طريق تقديم منتجات جديدة تتطلب ميزانية كبيرة

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، دار القباء الإسكندرية، ط1، مصر، 2011، ص105.

<sup>2</sup> سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال، دار الحديث للكتاب الجزائر، ط1، الجزائر، 2008، ص64.

<sup>3</sup> أركان شوبكي وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، 2010-2011، ص08.

للبحث والتطوير وهي في حالة مالية سيئة، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الإمكانيات المالية للمؤسسة جيدة كلما كان لها اختيار أكثر في تسطير أهدافها، أما بالنسبة لحفاظة النشاطات وإذا كان منتج المؤسسة يتمتع بمعدل نمو مرتفع في السوق، فإنها قد تسلك سلوكا عدوانيا إذا تعرضت إلى منافسة من طرف المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

## 2- أنواع المنافسة

يمكن تقسيم المنافسة لعدة أنواع حسب المعايير التالية:

أ- المنافسة حسب هيكل السوق: وتنقسم إلى أربعة أقسام تتمثل في:<sup>2</sup>

- **المنافسة الكاملة (التامة):** تتميز بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، وتكون السلعة أو الخدمة متماثلة تماما، حيث يكون فيها عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم.
- **المنافسة غير الكاملة:** يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكارية، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المؤسسات لديهم قوة متوازنة، وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها.
- **منافسة احتكار القلة:** هو الحالة التي يوجد فيها عدد قليل من المؤسسات التي تنتج وتسوق نفس المنتج، وتنطبق هذه الحالة على الصناعة البترولية، والمؤسسة في هذه الحالة مجبرة على البيع بالسعر السائد في السوق، أو محاولة تمييز منتجها عن غيره لتبرير الفرق في السعر، وفي هذه الحالة تتصرف كل مؤسسة بحذر وترقب ردود أفعال منافسيها.<sup>3</sup>
- **منافسة الاحتكار الكامل:** تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفقين على توحيد سياستهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، عدم توفير بدائل قريبة للسلعة، وجود عوائق للدخول إلى السوق لأي منتج جديد.

<sup>1</sup> أركان شوبكي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2009، ص 173.

<sup>3</sup> نور الدين شارف، التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، أكتوبر 2007، ص49.

ب - المنافسة حسب السعر: وتنقسم إلى قسمين:<sup>1</sup>

- المنافسة السعرية: وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها: البيع بالخصم، وتعتبر حرب الأسعار شكل متطرف من هذا النوع من المنافسة.
- المنافسة غير السعرية: والتي تعني التركيز على عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر مثل: الجودة، الإعلان، تنشيط المبيعات وطرق التوزيع كعنصر للمنافسة.

ج- المنافسة حسب موضوع التنافس: تنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

- منافسة تتعلق بمجال إنتاجي معين أو ثنائية (منتوج، سوق) معينة؛
- منافسة بين المؤسسات حول زيادة المبيعات للحصول على نسبة معينة أو نصيب في السوق؛
- منافسة شاملة بين المؤسسات التي تنتج منتجات أو خدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة.

د- المنافسة حسب مجال التنافس: و تنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:<sup>3</sup>

- منافسة مباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تنشط في قطاع صناعي أو خدمي واحد وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات تكون فيها المنافسة مكثفة وشديدة مثل: قطاع الصناعات الغذائية وهناك قطاعات أخرى تكون فيها المنافسة محدودة كقطاع إنتاج الحديد والصلب.
- منافسة غير مباشرة: وهي تلك المنافسة التي تحدث بين كل المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، كالموارد الطبيعية، البشرية، والمالية ...

ثالثا: أشكال المنافسة

يمكن أن تكون المنافسة كما يلي:<sup>4</sup>

- 1- منافسة شاملة: تشمل كل الرغبات التي يمكن أن تلي حاجات الفرد.
- 2- منافسة الشكل: وتعني وجود أشكال متعددة من السلعة الواحدة التي تستعمل لإشباع الرغبة ذاتها.
- 3- منافسة العلامة: والتي تكون بين العلامات التجارية.

<sup>1</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص20.

<sup>2</sup> سعاد معاليم، دور نظام التكاليف على أساس النشاط (abc) في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004 - 2005، ص112.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، ط1، الإسكندرية، مصر، 1996، ص29.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التنافسية ومتطلباتها

يستند تحقيق الميزة التنافسية على وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة لكي يتم اكتساب تلك الميزة، وهذه الاستراتيجيات تحتاج إلى متطلبات.

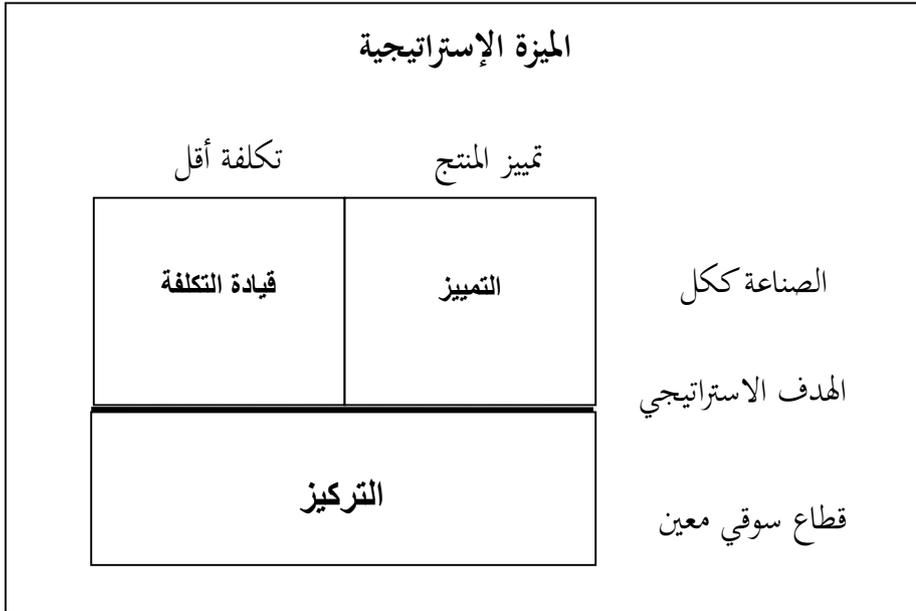
وفي هذا المطلب سنتطرق إلى هذه الاستراتيجيات و المتطلبات التي تحتاجها.

أولاً: إستراتيجيات التنافس

من أجل استمرار العيش والبقاء في بيئات العمل، يتوجب على المنظمات أن تتبنى إستراتيجيات واسعة تقدم لها ميزة تنافسية دائمة.<sup>1</sup>

وهناك استراتيجيات يمكن للمؤسسة تبنيها كما يمكن توضيحها في الشكل (01-01) الموالي:

الشكل (01-01): الاستراتيجيات العامة للتنافس.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، مصر، 1998، ص 112.

<sup>1</sup> وتوجد ثلاث إستراتيجيات للتنافس وتتمثل في:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2010، ص 16.

**1- إستراتيجيات قيادة التكلفة:** هي الإستراتيجيات التي تقع ضمن الفئة التي تسعى إلى تحسين الكفاءة وتعني سعي المنظمة نحو الاحتفاظ بتكلفة الإنتاج وتوزيع عند الحدود الدنيا الممكنة مما يتيح للمنظمة المعنية في تحديد أسعار البيع للمنتجات والخدمات المقدمة من قبلها بالأسعار التي يتعذر على المنظمات المنافسة في البيع مثلها، وهذا ما يجعلها المنظمة القيادية الفاعلة في الأسواق التي تتعامل معها.

**2- إستراتيجيات التميز:** تعني هذه الإستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة، أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين من خلال التصميم المميز عن المنتجات التنافسية واستعمال تكنولوجيا متميزة.<sup>2</sup>

**3- إستراتيجيات التركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.<sup>3</sup>

#### ثانيا: متطلبات إستراتيجيات التنافس

إن إستراتيجيات التنافس تتطلب بعض الأمور المهمة، والتي يمكن حصرها في الجدول (01-01) الموالي:

#### الجدول (01-01): متطلبات إستراتيجيات التنافس .

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية- مصر، 2000، ص 428.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الإستراتيجيات التنافسية	متطلبات المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانات متاحة للحصول عليها</li> <li>- مهارات خاصة بالعملية التصنيعية</li> <li>- إشراف محكم على العمالة</li> <li>- منافذ توزيع منخفضة التكاليف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف</li> <li>- تقارير رقابية منظمة ودورية</li> <li>- حوافز مبنية على تحقيق الأهداف</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية</li> <li>- قدرات عالية في مجال البحوث</li> <li>- شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا</li> <li>- النزعة نحو الإبداع</li> <li>- تعاون قوي مع قنوات التوزيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير</li> <li>- معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية</li> <li>- القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة.</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه موجّهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه موجّهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد</li> </ul>

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق -مدخل كمي و تحليلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2،

عمان، 2009، ص54.

### المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية. ومن أجل ملاقاتها وأن تتحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها عن تفرداها عن المنظمات الأخرى في ذات الصناعة. وهذا الأمر لا يأتي اعتبارا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

لقد أعطيت للميزة التنافسية من خلال وجهة نظر العديد من الباحثين والكتاب وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

**1- تعريف LAMBIN:** الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص والصفات لمنتج أو خدمة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين، وأن هذه الخصائص والصفات قد تختلف وقد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج أو الخدمة نفسها، أو عبارة عن خدمات تكميلية.<sup>1</sup>

**2- تعريف ANSOFF:** الميزة التنافسية هي الميزة الخاصة للزوج المنتج/السوق أو الخدمة/السوق، والتي سوف تعطي للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.<sup>2</sup>

**3- تعريف Hofer:** هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.<sup>3</sup>

**4- تعريف Fahey:** شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.<sup>4</sup>

**5- تعريف Roppapoert:** قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.<sup>5</sup>

**6- تعريف Evans:** القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.<sup>6</sup>

**7- تعريف Tampo & Macmalland:** هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.<sup>7</sup>

من خلال ما سبق نلاحظ بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة اتجاه النظر إليها والتركيز عليها، فكل باحث من الباحثين ركز في تعريفه على توجه معين حيث نجد أن Hofer ركز على الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، Fahey ركز على المكانة الذهنية، Roppapoert ركز على الكلفة، Evans على قيمة الزبون، وأما Macmalland و Tampo ركزا في تعريفهما على المنافسة.

<sup>1</sup> LAMBIN.J.J, *le marketing strategique*, McGraw Hill, 2ème edition, 1991, p 209.

<sup>2</sup> ANSOFF.I, *corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*, McGraw Hill, 2eme edition , 1998, p59.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، مصر، 1998، ص 37.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 37.

<sup>5</sup> فوزي هاشم العبادي، كاظم جليل العارضي، نظم إدارة المعلومات-منظور إستراتيجي-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2012، ص 200.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص 200.

<sup>7</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم عمليات وحالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان- الأردن، 2013، ص 162.

ولكن الشيء الوحيد المؤكد الذي نود التركيز عليه هنا هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها. وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين والمدى الزمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عندما تتوصل إلى الحيازة على عوامل التفرد في منتج أو خدمة معينة، وتحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.

### ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

#### 1- التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وصنف M. Porter استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز والاختلاف، إستراتيجية التركيز أو التخصص والتي قد سبق ذكرها<sup>1</sup>.

#### 2- الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، والتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.<sup>2</sup>

#### 3- مدخل الموارد

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، ط1، القاهرة- مصر، 2001، ص 104.

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية<sup>1</sup>:

أ- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع وهي: المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.

ب- الموارد غير الملموسة: تميز فيها ما يلي: الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة ومعرفة كيفية العمل.

ج- الكفاءات: وتصنف إلى صنفين:

● الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة. ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

● الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

د- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية وكيفية تطويرها

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار، بالإضافة إلى أن عليها تطويرها باستمرار.

ففي هذا المطلب سنتناول هذه المحددات وكيف على المؤسسة تطوير ميزتها.

#### أولا: محددات الميزة التنافسية

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

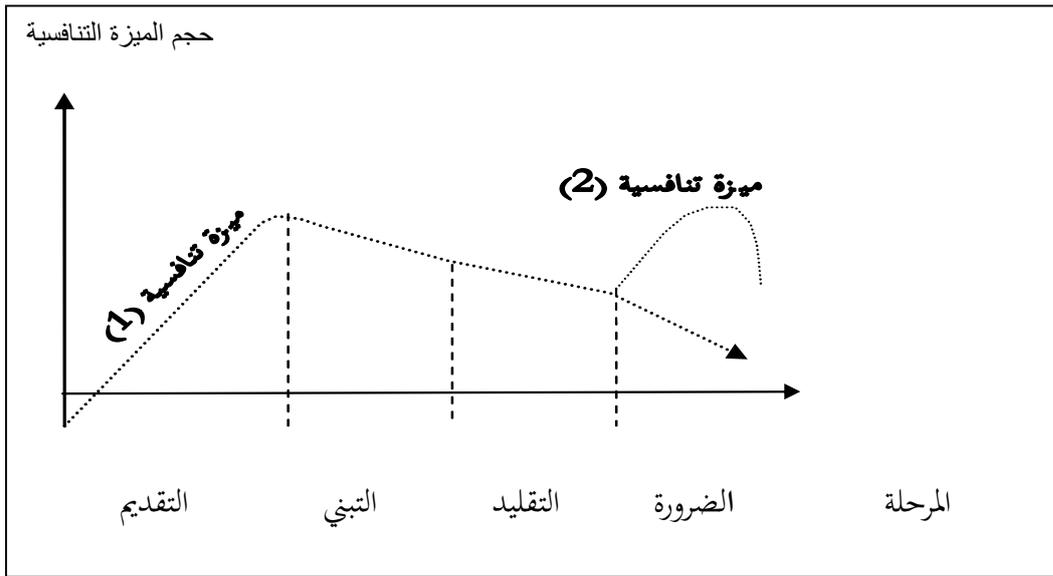
<sup>2</sup> محمد حافظ الحجازي، مقدمة في التسويق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية- مصر، 2005، ص 220.

تحدد الميزة المنافسة للمؤسسة من خلال متغيرين هما:<sup>1</sup>

**1- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحتفظة على ميزة التكلفة الأقل، وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

الشكل (02-01) التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل (02-01): يمثل دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2004، ص 8.

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات كما يبينه الشكل (04-01) وتمثل مراحل تطور دورة حياة الميزة التنافسية فيما يلي:

**أ- مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمالي والمادي وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي حسين الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2005، ص 137.

ب- مرحلة التبنى: خلال هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية للمؤسسة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.<sup>2</sup>

ج- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة ويتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة مما يؤدي إلى تراجع أسبقيتها.<sup>3</sup>

د- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة من الضروري على المنظمة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية.<sup>4</sup>

## 2- نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأشير على الميزة التنافسية والقطاع السوقي، الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.<sup>5</sup>

أ- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذي يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.

ج- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية

<sup>1</sup> نحاسية زيتية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 61.

<sup>2</sup> سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 69.

<sup>3</sup> فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة حالة مؤسسات الجزائر"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 100.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 100.

<sup>5</sup> عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 92.

مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.<sup>1</sup>

**د- نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، قد يمكن استخدام نفس التكنولوجيا والأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.<sup>2</sup>

### ثانيا: كيفية تطور الميزة التنافسية

تقوم الشركة بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدارة واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق ويعد هذا التصرف في النهاية ناتج الابتكار ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع يشمل التحسينات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء، ويتم إجراء ذلك من خلال أحداث تغييرات في المنتج، في العملية، مداخل جديدة للتسويق، أشكال جديدة للتوزيع، ومفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات والأسواق، ويتحقق كل ذلك أيضا من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير، ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:<sup>3</sup>

- 1- ظهور تكنولوجيات جديدة؛
- 2- ظهور حاجات للمشتري أو تغييرها؛
- 3- ظهور قطاع جديد في الصناعة؛
- 4- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها؛
- 5- حدوث تغيرات في القيود الحكومية.

### المبحث الثاني: أبعاد وأنواع الميزة التنافسية

<sup>1</sup> محمد عبد السلام، التسويق -المبادئ والمفاهيم الأساسية في النشاط التسويقي-، دار الكتاب الحديث، ط1، الجزائر، 2008، ص45.

<sup>2</sup> عمر صقر، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>3</sup> على حسين الرعي، إدارة التسويق -منظور تطبيقي استراتيجي-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2009، ص 25.

يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير بعمق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق. وفي هذا المبحث سنتطرق لكل من أبعاد الميزة التنافسية والعلاقة بينهم، أنواعها، نماذجها، وقياسها ومعايير الحكم على جودتها.

### المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية والعلاقة بينهم

لكي تبقى المنظمة في الصدارة دائما عليها أن تسعى للبحث عن تفوق مستمر على منافسيها من خلال تبني البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها و بيئتها التسويقية المحيطة بها.

و فيما يلي سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أبعاد الميزة التنافسية و العلاقة بينهم.

**أولاً: أبعاد الميزة التنافسية:** على الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد وهي<sup>1</sup>

**1- الكلفة:** لا شك في أن تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية اتجاه الأسعار، والذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على أساس ذلك. ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف هي:

أ- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛

ب- الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة؛

ج- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛

د- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة.

**2- الجودة:** انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء. فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه. ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال: جودة التصميم، جودة المطابقة وجودة الخدمة.

<sup>1</sup> حمودة سعدون، التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص 25.

**3- المرونة:** جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية. ويقصد بالمرونة أنها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف. ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما:<sup>1</sup>

أ- قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق متطلبات الزبائن؛

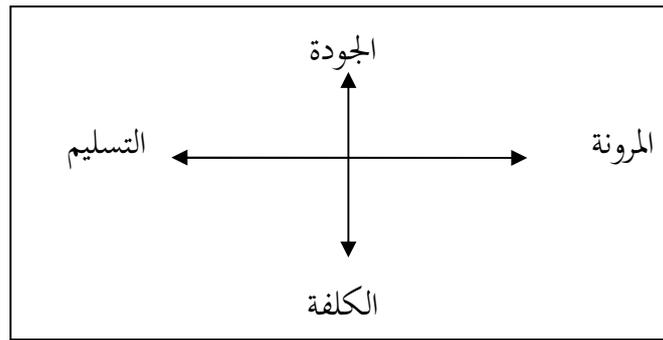
ب- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو بالنقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقلة ومتقلبة.

**4- التسليم:** لا شك بأن الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون للخدمة أو المنتج ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرص البيعية قبل غيرها. وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهنية المستهلك. فضلا عن كون سرعة الاستجابة للطلب يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المتحقق.<sup>2</sup>

ثانيا: العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية:

يتضح من التتابع في اعتماد أبعاد التنافس في منظمات الأعمال وبحسب فتراتها الزمنية، بأن المنظمات لا يمكنها أن تعتمد أكثر من بعد تنافسي في ذات الوقت، على أساس أن هذه الأبعاد في علاقة تبادلية.<sup>3</sup> وكما هي موضحة في الشكل (01-03) التالي:

الشكل (01-03): العلاقة التبادلية بين أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2005، ص

208.

<sup>1</sup> حمود سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 26.

<sup>3</sup> ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2005، ص 208.

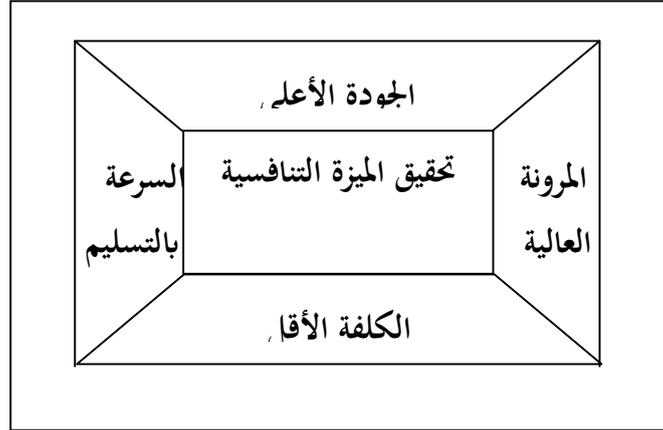
فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى، وبالعكس إذا ما كانت الكلفة منخفضة فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة. وكذلك فالمرونة عادة ما تكون مقرونة بالقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حصوله. أو قد تكون سرعة التسليم مقرونة باستقرار أكثر في هيكلية أعمالها.

إلا أن هذه العلاقة لم تبقى على هذا المنوال وخاصة بعد اشتداد المنافسة، إذ بدأت الشركات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من كون منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال وسائل تحسين الجودة. وقد مكن ذلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة أقل من كلف المنافسين.<sup>1</sup>

وبالتالي فقد أصبحت العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية علاقة تراكمية (مشتركة) بدلا مما كانت عليه من علاقة

تبادلية وكما هي موضحة في الشكل (04-01) التالي:

الشكل (04-01): العلاقة التراكمية لأبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص 209.

#### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز:<sup>2</sup>

##### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

معناها أن الشركة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أو خدمة أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج أو الخدمة واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>2</sup> محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2012، ص 82.

## 1- تحقيق ميزة التكلفة الأقل

لكي تستطيع الشركة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى مادون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:<sup>1</sup>

أ- **مراقبة الحجم:** يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو الخدمات أو التوسع في الأسواق أو حتى حيازة وسائل جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى.

ب- **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

ج- **مراقبة الروابط:** إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

د- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

هـ- **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد.

و- **مراقبة الرزنامة:** إن الشركات السبقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

## 2- تطبيق ميزة التكلفة الأقل

<sup>1</sup> محمود الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 82.

إن التكاليف لا تنخفض بصورة تلقائية ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فقدرات الشركات على تخفيض التكاليف متغيرة، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تنتهج نفس السياسة. وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للشركة إجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الإستراتيجية في حين يتطلب انتباها وإدراكا ووعيا من طرف المسيرين. وتعتبر عوامل التحفيز والتكوين وثقافة الشركة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط فيه. فالشركات الرائدة تقوم بوضع برامج وخطط تساعد على مراقبة تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة، ويدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون القرارات الملائمة بشأنها.<sup>1</sup>

### ثانيا: ميزة التميز

عندما يكون بمقدور المؤسسة الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها.

#### 1- الحيازة على ميزة التميز

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ- **الإجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنًا على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط.

ب- **الروابط:** يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

ج- **الريزنامة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين. فمثلا، المؤسسة التي كانت السبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز. وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د- **التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

هـ- **الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

و- **التعلم وآثار بثه:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في

<sup>1</sup> محمود الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 84.

العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

ز- التكمال: تسمح درجة التكمال بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز.

## 2- تكلفة التميز

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك أن موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: نماذج الميزة التنافسية

حاول الباحثون تطوير أفكار تصلح لتفسير محتوى الميزة التنافسية، وكان للمختصين في حقل نظم المعلومات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات مساهمة ذات دلالة في هندسة نماذج الميزة التنافسية، وتبين النماذج الآتية زاوية من تلك الصورة:

## أولاً: نموذج الأعمال

نتيجة تحلي الإدارة بالتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية كلما كانت ربحية المنظمة أكبر حجماً من معدل الربحية في قطاع الأعمال بمحاولة الإجابة عن سؤال مفاده كيف تصمم استراتيجيات تمكن المنظمة من بلوغ ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الربحية ونموها، وذلك باستخدام نموذج الأعمال الذي يمثل أخذ النماذج العقلانية ذات النظرة الكلية يهدف إلى تحقيق تلاؤم بين حجم استثمارات رأس المال وإمكانية اختيار إستراتيجية متنوعة تمكن المنظمة من تحقيق الربحية ونموها بمعدلات مستهدفة وهكذا فإن فكرة نموذج الأعمال تتعلق بالطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ممثلة في السلوكيات التالية:<sup>2</sup>

1- اختيار زبائنها؛

2- تحديد مختلف أوجه الخدمة أو المنتج؛

<sup>1</sup> محمود الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> محمد عبد الحسين طائي، نعمة عباس، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان- الأردن، 2009، ص 155-156.

3- خلق قيمة للعملاء؛

4- توظيف موارد المؤسسة؛

5- نمو الأعمال عبر الزمن.

ثانيا: نموذج الإستراتيجية

تبنى فكرة هذا النموذج على إمكانية تفكير إدارة المؤسسة في الميزة التنافسية المنتجة للبحث عن نظرة بديلة للإستراتيجية، وتعتمد تلك النظرة عن إيجاد نوع من التوازن بين نموذج الإستراتيجية ومدى مساهمته في بناء الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

والجدول (02-01) التالي يبين النظرة البديلة لإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية:

الجدول (02-01): النظرة البديلة لإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية

الميزة التنافسية المستدامة	النموذج الإستراتيجي
- امتلاك المنظمة مركزا تنافسيا منفردا.	- أن تحتل المنظمة موقعا مثاليا في الصناعة.
- تكليف أنشطة المنظمة بما يتناسب مع الإستراتيجية.	- مرجعية مقارنة جميع الأنشطة لتحقيق أفضل ممارسة.
- التلاؤم بين الأنشطة المتقابلة.	- ميزات كسب الموقف يعتمد على عدد محدود من
- القدرة على الاستدامة تأتي من نظام النشاط وليس	عوامل النجاح و القدرات الجوهرية.
من أجزائه.	- المرونة وسرعة الاستجابة لجميع التغيرات بأسلوب
- فاعلية نتائج العمليات.	المنافسة في السوق.

المصدر: محمد عبد الحسين طائي، نعمة عباس، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر

والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2009، ص 157.

المطلب الرابع: قياس الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

في هذا المطلب سنتناول مختلف مقاييس الميزة التنافسية بما في ذلك المقاييس النوعية والمقاييس الكمية، بالإضافة إلى أننا سنتطرق إلى مختلف معايير الحكم على جودتها.

أولا: قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالأتي:

أولا: المقاييس النوعية

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 168.

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات وخدمات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن امتلاكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي: أن يدركوا جودة الخدمات والمنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:<sup>1</sup>

- 1- **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج. وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.
- 2- **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج أو الخدمة وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
- 3- **النوعية القياسية:** ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

#### ثانياً: المقاييس الكمية

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:<sup>2</sup>

- 1- **المنتجات الجديدة النسبية:** وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة.
- 2- **تكاليف التسويق:** وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي أو الخدمي بمجمله قياساً بالمنافسين.
- 3- **الحصة السوقية:** وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها.
- 4- **نسبة الربحية:** وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها. ومن أبرز هذه النسب: هامش الربح من المبيعات، العائد على الاستثمار. وبطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

#### ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>2</sup> فريد كورتل، سليمان درمان صادق، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2012، ص 41.

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:<sup>1</sup>

**1- مصدر الميزة:** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة؛

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا العملية، تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة.

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

أ- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع؛

ب- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتسويق.

**2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة:** في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل

تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.<sup>2</sup>

**3- درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة التنافسية:** يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق

مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: المؤسسات الخدمية وتسويق الخدمات

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> مجد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية- مصر، 2009، ص 115.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 116.

إن التسويق في المؤسسة الخدمية له طابع خاص، لأنه يتواجد في جميع أنشطة المؤسسة بدون استثناء فالكل يمارس التسويق من مكانه ابتداء من المدير وانتهاء بمقدم الخدمة ومن أجل فهم أكثر فلا بد من معرفة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمؤسسة الخدمية.

وستتطرق في هذا المبحث عن: الخدمة، المؤسسة الخدمية، تسويق الخدمات والميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

### المطلب الأول: ماهية الخدمة

تزايد الاهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر أدى إلى ضرورة دراسة موضوع تسويق الخدمات لتصبح أداة فعالة يمكن من خلالها الفهم العميق لهذا الموضوع الحيوي. ولا يختلف أسلوب صياغة البرنامج التسويقي في كل من السلع أو الخدمات، فبداية لا بد من التحقق والتحليل لاختيار القطاع السوقي المستهدف والاستمرار في استحداث المزيج التسويقي الأمثل لإشباع حاجات ورغبات ذلك القطاع، وبالرغم أن السلع ملموسة والخدمات غير ملموسة كلاهما يصلان في النهاية لإشباع رغبات وحاجات المستهلكين، إلا أنهما تحتجان لأساليب مختلفة في تسويقها.

### أولاً: تعريف الخدمة

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف للخدمة، وتعددت بناء على ذلك التعاريف التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (مثل إيجار العقار والخدمات الفندقية) بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة (مثل الصيانة)، وهناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية، التأمين وخدمات التأمين).

**1- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق:** الخدمة تقدم في شكل أنشطة، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع.<sup>1</sup>

**2- تعريف Stanton:** قد أوجز تعريف الخدمة على أنها: النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى.<sup>2</sup>

**3- تعريف kotler:** عرف الخدمة على أنها: كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان- الأردن، 2008، ص20.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي وتطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2009، ص33.

<sup>3</sup> علي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقه، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2006، ص25.

ويمكن تلخيص التعاريف السابقة للخدمة بكل في التعريف التالي: "إن الخدمات تمثل نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم وقد تكون مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساسا غير ملموس".

### ثانيا: خصائص الخدمة

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**1- اللاملموسية:** أصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها، أو سماعها، أو الإحساس بها، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة، وإن تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة.

**2- التلازمية أي عدم الانفصال:** ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالعميل هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه، كمن يخدمه في البنك، على العكس في السلع فمشتري السلعة لا يعرف من أنتج معجون الأسنان أو مسحوق الغسيل وكيف تم إنتاجه.

كما يشارك العميل في إنتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل أي أنه يوجد اتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر.

**3- عدم التجانس:** من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة، على الرغم من استخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة، فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية، إلى جانب ذلك مشاركة العميل في تقديم الخدمة، واختلاف شخصيات العملاء سوف يؤدي إلى اختلاف في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة، فتقديم القهوة في فندق بدرجة حرارة معينة فهناك من يراها باردة وهناك من يراها ساخنة، فالمعايير الشخصية هي التي تحكم على مذاق القهوة أكان جيد أم لا.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 18.

**4- عدم القابلية للتخزين:** تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وذلك لعدم ملموسيتها، أي أن درجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبياً أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية.

فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، وهذا ما يجعل الأمر صعباً بالنسبة للمؤسسات الخدمية، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما بتغيير الأسعار، أو استخدام طرق جديدة في الترويج.<sup>1</sup>

**5- عدم انتقال الملكية:** صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الخدمية

لمعرفة مفهوم المؤسسة الذي يتناسب مع مجال الخدمات يتطلب من الأمر إعطاء أرضية لمفهوم المؤسسات بصفة عامة وهنا كمجموعة من تعاريف المؤسسة نذكر منها:

● تعرف على أنها منظمة اقتصادية تظم عدد من الأشخاص وتستخدم باختلاف عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وفعاليات وذلك بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات.<sup>3</sup>

● المؤسسات الخدمية هي تلك المؤسسات التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادياً ولكنها محسوسة في صورة خيارات أو تجارب يمر بها العملاء، وهذه المخرجات قد تربط بها بيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمات المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحويلها إلى مجرى مادي.<sup>4</sup>

إذا من خلال التعاريف المقدمة لكل من المؤسسات وكذلك الخدمة وخصائصها نستنتج:

إن مؤسسة الخدمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون.

### المطلب الثالث: تسويق الخدمات.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، التسويق السياحي و الفندق، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2005، ص 20.

<sup>3</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2000، ص 67.

<sup>4</sup> بشير عباس العلاق، محمد جاسم الصمدعي، أساسيات التسويق، دار المناهج، ط1، عمان- الأردن، 2000، ص 230.

يختص التسويق بعملية تدفق السلع و الخدمات معاً، لكن الاهتمام الأكبر لمعظم البحوث و الدراسات في مجالات تسويق السلع دون النظر للخدمات من حيث أهميتها و أنواعها و عناصرها و استراتيجياتها المعتمدة لتسويقها. وبسبب تزايد الاهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر أدى إلى ضرورة دراسة موضوع تسويق الخدمات لتصبح أداة فعالة يمكن من خلالها الفهم العميق لهذا الموضوع.

### أولاً: مفهوم تسويق الخدمات

إن التسويق الفعال للخدمات يساهم في جذب انتباه العملاء وإثارة رغبتهم وميولهم، ويشمل الترويج للخدمة من خلال التعريف بالخدمة المقدمة وبمزاياها وقدرتها على إشباع حاجات العملاء ورغبتهم وذلك باستعمال مختلف وسائل الإعلان والإعلام.<sup>1</sup>

### ثانياً: عناصر المزيج التسويقي في مؤسسة خدمية

تستخدم المنظمة لوضع إستراتيجيتها التسويقية موضع التنفيذ، أربعة أدوات تطلق عليها اسم المزيج التسويقي، ويمكن تعريفه بأنه: مجموعة الخطط والسياسات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة، كل عنصر من هذا المزيج يتأثر ويؤثر على العنصر الآخر.

وفيما يلي شرح موجز لكل من عناصر المزيج التسويقي الخدمي:<sup>2</sup>

**1- المنتج الخدمي:** يشير مصطلح المنتج إلى ما تستطيع أن تقدمه أو تعرضه المؤسسات إلى عملائها الحاليين أو المرتقبين من السلع أو الخدمات. وعلى المسوق الناجح أن يدرك الخدمات الأكثر ملائمة لعملائه، من حيث جودتها ومستواها ولا يتسنى له أن يقوم بذلك إلا من خلال القيام بالعديد من الوظائف التسويقية.

**2- السعر:** إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان. وقد يلعب دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى. وعليه، فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتبة من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة، وهي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمة.

**3- التوزيع:** إن موقع موردي الخدمة وكيفية الوصول إليهم تعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات. إن كيفية الوصول إلى موردي الخدمة لا تختص فقط بعملية الوصول المادي وإنما تشمل أيضاً وسائل الاتصال الشخصي

<sup>1</sup> إسماعيل السيد، محمد حسان، التسويق، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية- مصر، 2010، ص 22.

<sup>2</sup> محمد باشا، محمد الجبوشي، مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان- الأردن، 2001، ص 19

والاتصالات الأخرى. وعليه، فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة وتغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة.

**4- الترويج:** يدرج الترويج الوسائل للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي.<sup>1</sup>

**5- الجمهور:** من أهم العناصر المؤثرة على مكونات الخدمات والتي بدورها تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم هي العنصر البشري، والعنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالمؤسسة الخدمية والذين يتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء وكيفية استقبالهم.<sup>2</sup>

**6- الدليل المادي:** إن مكونات الدليل المادي المتوفرة سوف تؤثر في أحكام المستفيدين حول المؤسسة الخدمية. ويتضمن الدليل المادي عناصر مثل البيئة المادية كالأثاث، اللون، الديكور والضوضاء، والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة، وأشياء ملموسة أخرى.<sup>3</sup>

**7- عملية تقديم الخدمة:** إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة. إن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين.<sup>4</sup>

### المطلب الرابع: الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية

سنتناول في هذا المطلب كيفية بناء ميزة تنافسية في مؤسسة خدمية بالإضافة إلى المهام الأساسية التي تواجه تقديم الخدمات.

### أولاً: بناء ميزة تنافسية في المؤسسة الخدمية

هناك ثلاثة الأسس التي يمكن استخدامها لتطوير وبناء ميزة تنافسية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2009، ص 85.

<sup>2</sup> علي حسين الزعي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<sup>3</sup> ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي والاجتماعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2008، ص 125.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 126.

- 1- **الكلفة المنخفضة:** أي أن المنظمة بإمكانها الحصول على ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تزويد مختلف الخدمات لعملائها بأقل كلفة ممكنة من منافسيها الرئيسيين.
  - 2- **جودة الخدمة:** بعض المنظمات قد تختار أن تميز نوعية رعايتها. ولهذا فهي تسعى وتكافح لجعل خدماتها مميزة وفريدة بطريقة أو بأخرى من وجهة نظر الزبائن وأيضاً تكون صعبة على المنافسين من تقليدها. مثل: الخبرة المتخصصة والمتراكمة لدى المنظمة غير الربحية.
  - 3- **الوصول إلى المستهدفين:** قد تستغرق بعض الخدمات المقدمة قنوات طويلة وربما معقدة في بعض الأحيان. فالعديد من المؤسسات الخيرية في العالم الثالث قد طورت بنى تحتية معقدة تمكنها من الوصول إلى أكثر المجتمعات حاجة لخدماتها خاصة عندما تقع الكوارث.
- هذه المرونة للاستجابة بحد ذاتها تمثل أساساً قوياً للميزة التنافسية خاصة إذا كانت هذه السرعة هامة للغاية لكل من المانحين أو المستفيدين.

#### ثانياً: المهام الأساسية التي تواجه تقديم الخدمات

- نظراً للزيادة الكبيرة في حدة المنافسة التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر بين شركات الخدمات ومنها المصارف لذلك فإن هذه الشركات وبالأخص المصارف التجارية تواجه ثلاث مهام أساسية وهي:<sup>2</sup>
- 1- **إدارة الجودة:** إن جودة الخدمة تتحدد من خلال المنفعة الكلية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة وأن هذه المنفعة تمثل مجموعة من المنافع المرتبطة بالحصول على الخدمة، وبما أن الخدمة تمثل جانب ملموس فإن تحديد نوعية وجودة الخدمة يتأثر بهذين الجانبين. وأن مؤسسات تقديم الخدمات تسعى إلى تميز نشاطها من خلال تقديم خدمات ذات نوعية أفضل من المؤسسات المنافسة وأن الأساس في ذلك هو سعي هذه المؤسسات إلى تقديم خدمات بمستوى من النوعية بالشكل الذي يجعل هذه الخدمات تفوق ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمة وأن توقع المستفيد يكون غماً نتيجة للخبرة والتجارب السابقة له أو من خلال استلامه للمعلومات والمواصفات عن طريق الحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسات الخدمية والتي تعمل على خلق صورة ذهنية معينة لدى المستفيد حول مستوى الإشباع الذي يمكن أن يحصل عليه من خلال هذه الخدمة ومن حالة عدم إمكانية الخدمة تحقيق ما يتوقع أو يطمح المستفيد من الحصول عليه فإن ذلك سوف يدفعه إلى عدم الاهتمام بهذه الخدمة

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، عبد المجيد نزار البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2009، ص 54 - 55.

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي وتحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2001، ص 66.

في حالة كون الخدمة قد حققت الإشباع المطلوب وبالمستوى الذي كان يطمح أن يحصل عليه المستفيد فإن ذلك سوف يجعله يكرر شراؤه لها ويتمسك بالجهة المقدمة لها.

أ- محددات تؤثر على جودة الخدمة: ويمكن إيجاز هذه المحددات بما يلي:<sup>1</sup>

- الاعتمادية: وتمثل قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل معتمد ودقيق.
  - الاستجابة: ويقصد بها توفير الخدمة في الزمان والمكان المناسب وهذا يدل على الرغبة الحقيقية لمفهوم الخدمة على مساعدة المستفيد وتقديم الخدمة الفورية له حيث أن الاستجابة في تقديم الخدمة تنهي حالة القلق والشك الذي يتولد لديه في الانتظار وعدم الحصول على الخدمة في الزمان والمكان الذي يرغب بها.
  - الضمان والمصدقية: يعتمد بشكل أساسي على إمكانية وقدرة مقدم الخدمة على إعطاء الثقة التي تظمن المستفيد وتجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة ووفق ما يتوقع أن يحصل عليه.
  - إمكانية مقدم الخدمة: إن إمكانية مقدم الخدمة تتأثر بعوامل عديدة من هذه العوامل: الذكاء، القدرة على الاستجابة السريعة، الخبرة، الرغبة في العمل، القدرة على فهم المستفيد، الصبر، الثقة بالنفس، والإلمام بالخدمة المقدمة.
  - الأمانة والثقة: تلعب هذه الخاصية دور كبير وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد، فهي تمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة.
  - الأشياء الملموسة: تمثل جزء مهم في تعزيز ثقة المستفيد بالخدمة ومن هذه الأشياء طبيعة العاملين من خلال المظهر، السلوك ومستوى المعلومات التي يمتلكونها.
- كذلك تلعب الأدوات والمعدات المستخدمة ووسائل الاتصال وشهرة الجهة المقدمة للخدمة دور في حث المستفيد على طلب الخدمة.

**2- إدارة التميز:** بشكل عام يشكوا مسوقوا الخدمات من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات منافسيهم. إن عدم انتظام صناعات الخدمة مثل: الاتصالات، النقل والصيرفة أوجد منافسة سعرية حادة. ومن أجل حل ومواجهة هذه المنافسة السعرية يمكن تطوير عرض تفاضلي أي متميز وبشكل خاص في مجال التسهيلات المصرفية المقدمة

<sup>1</sup> محمود حامد الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2013، ص 46.

باستخدام علامة متميزة تشير إلى هذا العرض المميز. كما يمكن تضمن العرض ميزات مبتكرة قياسا بالعروض المنافسة من المصارف الأخرى كتسهيلات أكبر في مجال منح القروض والفترات الزمنية لها كذلك الضمانات المقدمة من قبل المستفيد.<sup>1</sup>

إن المشكلة الرئيسية هي أن معظم الابتكارات يمكن تقليدها بسهولة مع ذلك فإن إدارة المصارف التي تقدم مبتكرات خدمية بانتظام ستحصل على سلسلة من الفوائد في مواجهة منافسيها.

ويمكن للمصرف أن يميز إيصال خدماتها بثلاث طرق هي:<sup>2</sup>

أ- من خلال الناس وبالأخص الزبائن؛

ب- من خلال البيئة الطبيعية؛

ج- من خلال العمل أو الأداء الجيد في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن.

إن النقاط الثلاثة السابقة لا يمكن لها أن تؤدي أهدافها ما لم يتم الاعتماد على أشخاص لهم الخبرة والقدرة على الاتصال بالزبائن بشكل يميزهم على منافسيهم كما يمكن للمصرف أن يطور بيئة مادية أكثر جاذبية ليطمئن تقديم الخدمات فيها، إلى جانب إمكانية تصحيحها كزيادة خدمات ممتازة مثل: عمليات الصيرفة المنزلية.

**3- إدارة الإنتاجية:** بشكل عام تقع جميع شركات الخدمة تحت ضغط كبير لزيادة إنتاجها حيث أن العمل في شركات الخدمة يتصف بالتعقيد وبالتالي فإن التكاليف تتصاعد بسبب الخصائص المميزة للخدمة ومنها الخدمات المصرفية التي تتسم بطبيعة عملها بالتعقيد، ومن أجل تحسين إنتاجية الخدمات المصرفية فإن أمام إدارة المصارف سبعة طرق يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف وهي:<sup>3</sup>

أ- جعل منفذي ومقدمي الخدمة يعملون بجد ومثابرة أكثر؛

ب- استغلال وقت العمل استغلالاً أمثل بتقليل قدر المستطاع من الوقت الضائع؛

ج- زيادة كمية الخدمة من خلال التنازل عن بعض النوعية؛

د- تصنيع الخدمة من خلال تقسيمها واستخدام معدات في إنتاجها؛

هـ- التقليل من الحاجة للخدمات عن طريق إيجاد البدائل؛

و- تقديم خدمة ذات تأثير أكبر؛

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي وتحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>2</sup> زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط6، عمان- الأردن، 2015، ص 48.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص 75.

ز- إعطاء محفزات للزبون في إنتاج الخدمة.

خلاصة الفصل:

تعتبر المنافسة من أهم العوامل التي قد تساعد المؤسسات الخدمية على النمو والتطور، كما تحفزها على تحسين خدماتها وتوسيع نشاطاتها وبالتالي تعزيز قدراتها التنافسية.

كما تعتبر الميزة التنافسية بمثابة العنصر الإستراتيجي الذي يتيح للمؤسسة فرصة جوهرية كي تحقق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها، بالإضافة إلى أنها من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم الخدمة الأفضل والتميزة دائما.

يتطلب تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية العديد من العوامل، أهمها مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل الخدمي، ويتحقق ذلك من خلال توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول التكنولوجيا الجديدة وكذا تلك المستعملة من قبل المنافسين. أما عن كيفية الحصول على هذه المعلومات والأداة التي تمكن المؤسسة من ذلك فتتمثل في اليقظة التكنولوجية التي سنتعرف عليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: اليقظة التكنولوجية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

تعتبر الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي يشهدها الواقع من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة، فيجب أن تكون هذه الأخيرة على دارية بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها على العموم ولدى منافسيها على الخصوص، مما يحتم عليها البحث عن طرق للكشف عن بيئتها ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها لمواكبة هذه التطورات التكنولوجية التي أصبحت أمراً حتمياً من اجل اكتساب ميزة تنافسية، وتساهم اليقظة التكنولوجية في ذلك، من خلال رصد كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية التي تهتم المؤسسة حالياً ومستقبلاً، وتزودها بمعلومات للاستفادة منها. وسنحاول في هذا الفصل أن نلقي الضوء على هذه الأداة وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية من خلال التعرض للنقاط التالية:

- مدخل إلى اليقظة؛
- اليقظة التكنولوجية؛
- التطورات التكنولوجية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

## المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة

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

### المطلب الأول: ماهية اليقظة

في هذا المطلب سنتعرف فيما يلي على مفهوم اليقظة، أهميتها لنوضح بعد ذلك الفرق بينها وبين الذكاء الاقتصادي.

### أولاً: مفهوم اليقظة

إن استخدام هذا المصطلح هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نموها.<sup>1</sup>

وظهرت اليقظة في بداية الثمانينات، وهي اليوم تتطور في ظل اقتصاد سائر في طريق العولمة، أين تبحث المؤسسات عن السبل للحفاظ وزيادة أدائها التنافسي من خلال التكيف المستمر مع التغيرات البيئية، خاصة في ظل التغيرات المتزايدة (التكنولوجيا الجديدة، تغير احتياجات الزبائن، زيادة حدة المنافسة) ومهما كان حجم المؤسسة ومهما كان قطاع نشاطها يجب أن يكون لها معلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.<sup>2</sup>

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

**1- حسب dictionary Business:** اليقظة هي رصد دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للكشف المبكر على الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على الخطط الحالية و المستقبلية لها.<sup>3</sup>

**2- أما جاكوبياك:** فيرى أن اليقظة هي ملاحظة وتحليل البيئة، ثم نشر ومعالجة المعلومات المنتقاة لاستعمالها في اتخاذ القرار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حديد رتيبة، حديد نوفيل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 189.

<sup>2</sup> Jean-Pierre BERNART, *Les contours de la veille*, Documentaliste-Sciences de l'Information, Vol 45, 2008/4, p32.

<sup>3</sup> www.businessdictionary.com consulté le 01/02/2015 à 17:31.

<sup>4</sup> François JAKOBIK, *l'intelligence économique: comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, éditions d'organisation, paris, 2001, p65.

- 3- كما تعرف اليقظة على أنها العملية التي يتم من خلالها إعلام المؤسسة بطريقة استباقية ومنظمة، بكل تطور حاصل في بيئتها من أجل تكيف أفضل مع هذه التطورات.<sup>1</sup>
- 4- اليقظة هي ذلك النشاط الذي يسمح باستقطاب، جمع، تحليل ومن ثم نشر المعلومات لأصحاب المصلحة للمساعدة في اتخاذ القرار، فهي أداة تساهم في كشف وتوقع التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية.<sup>2</sup>
- 5- اليقظة هي نشاط مستمر و متكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور.<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف المقدمة، يمكن القول بأن اليقظة هي سيرورة مستمرة ترتبط بتسيير المعلومة (استقطاب، جمع، تحليل ونشر)، تسمح باستباق ورصد التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف اتخاذ القرار الأمثل من خلال استغلال الفرص وتفادي التهديدات ومن ثم زيادة تنافسية المؤسسة.
- ومن خلال التعاريف السابقة لليقظة، نجد أن نشاطات اليقظة تركز على ثلاث أنواع من الأهداف يطلق عليها:<sup>4</sup>

- 1- تنبيه: كشف وتحديد التهديدات، الفرص والاتجاهات والمشاكل الناشئة؛
- 2- تكييف: ضبط الموارد وفقا للتغيرات الخاصة في البيئة، توقع ثم اتخاذ القرار؛
- 3- تصرف: حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وذلك باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية وقانونية نحن أمام اليقظة، أما إذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 13.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 13.

<sup>3</sup> عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2005، ص 04.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ثانيا: أهمية اليقظة

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

1- الإطلاع على الفرص التي توفرها البيئة وفي الوقت المناسب؛

2- استباق التطورات الحاصلة في البيئة؛

3- إتاحة الوقت للتصرف ورد الفعل.

أما عن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي:<sup>2</sup>

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

2- تسمح اليقظة بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛

3- تسمح اليقظة بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

4- اليقظة أداة إستراتيجية للتسيير، حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة، ومن المنافسة في السوق؛

5- اليقظة أداة للتنافسية تسمح باستباق والتفوق على المنافسين، تستطيع المؤسسة من خلالها تنمية العديد من المزايا التنافسية فهي تمكن من التحسين المستمر في السلع والخدمات، ومن ثم تحسين علاقاتها مع زبائنها و مورديها.

وهناك من يرى بأن اليقظة تساهم في إعطاء مفاتيح للعمل، فهي تزود المؤسسة بمعلومات إستراتيجية وفي منظورها الصحيح وكذا بيانات مفهومة ومنظمة تساعد في اتخاذ القرار. فهي تساهم في تقديم المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>3</sup> Jean-Pierre BERNART, Les contours de la veille, Op. Cit., p32.

## المطلب الثاني: أنواع، وظائف وأهداف اليقظة

بعد الإلمام بماهية اليقظة و التعرف على المفهوم العام لليقظة و أهميتها، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعرف على أنواع، وظائف وأهداف اليقظة.

### أولا: أنواع اليقظة

**01- حسب المدة الزمنية:** تقسم اليقظة حسب المدة الزمنية إلى أربعة أنواع كما يلي:<sup>1</sup>

**أ- اليقظة الدائمة:** هي اليقظة التي تكون في كل وقت، تعمل بمثابة رادار، وتسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار في البيئة.

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

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

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

### 02- تقسيم آخر:

**أ- اليقظة الإيجابية:** يتم التعامل في هذا النوع من اليقظة مع المعلومات غير المنتشرة من قبل، خاصة المعلومات الرمادية، والتي تكون في أغلب الأحيان شفوية وغير موثقة.

**ب- اليقظة السلبية:** يتم التعامل هنا مع المعلومات التي نشرت من قبل، والموثقة.

وإلى جانب هذين النوعين يمكن إضافة نوع آخر هو اليقظة الهجومية، هذه الأخيرة تستخدم آليات سريعة وهجومية لحيازة معلومات تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة.

كما رأينا أن هناك أنواع مختلفة من اليقظة، إلا أن هناك إجماع كبير من قبل العديد من المؤلفين على الأنواع التالية<sup>2</sup>:

**01- اليقظة التنافسية:** وهي ذلك النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين المحتملين،

وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل

<sup>1</sup> Jean-François MIAUX, *Mise en oeuvre d'une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France*, mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris, 2010, p 17-18.

<sup>2</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 201.

المنافسة ( نقاط القوة ونقاط الضعف ) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات، وتهدف إلى معرفة الأداء الحالي للمنافس، إستراتيجية المنافس، أهداف وقدرات المنافس الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

**02- اليقظة التكنولوجية:** وهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية ( أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية، ابتكار منتجات أو خدمات، ظهور معدات وآلات جديدة.

**03- اليقظة التجارية:** في هذا النوع من اليقظة يتم التركيز على الاحتياجات المتغيرة للزبائن على المدى الطويل، وكذا تطور العلاقة بين المؤسسة والزبائن، كما يتم تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد من انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.

**04- اليقظة الاجتماعية:** تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. ويهدف هذا النوع من اليقظة إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، فهي تمن:<sup>1</sup>  
أ- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة.  
ب- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

**05- يقظة صورة المؤسسة:** تهدف إلى رصد الطريقة التي ينظر بها إلى المؤسسة من قبل الموردين، الزبائن، جمعيات المستهلكين، وهي يقظة ذات طابع دفاعي ، تسمح برصد الشائعات التي تدور حول المؤسسة للتعامل معها بطريقة فورية، وفي الحالات القصوى يتم تشكيل خلية للأزمة.<sup>2</sup>

**06- اليقظة البيئية:** وتضم باقي عناصر البيئة التي لم يتم التعرض إليها في الأنواع السابقة، أي تتعلق باقي عناصر البيئة الكلية للمؤسسة، وهي مراقبة والتهيؤ للتغيرات والاقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية التي تؤثر في نشاط المؤسسة. و يعد التعامل مع هذا النوع من اليقظة شيئاً صعباً، لأنها تتعلق بجزء كبير نوعاً ما

<sup>1</sup> فيروز زروخي، فاطمة الزهرة سكر، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 11.

<sup>2</sup> فيروز زروخي، فاطمة الزهرة سكر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

من البيئة المتبقية، فعلى المؤسسة التعامل بدقة مع المعلومات المنتقاة ومعالجتها وتحليلها ليتم إرسالها إلى متخذ القرار.<sup>1</sup>

### ثانيا: وظائف وأهداف البقطة

هناك خمس وظائف وأهداف للبقطة وهي كما يلي<sup>2</sup>:

**01- الوظيفة الاستباقية:** الغرض من البقطة هو استباق التهديدات والفرص التي تنشأ في البيئة. فمصادر التهديدات والفرص كثيرة ومتنوعة، فمثلا يمكن أن يكون مصدر التهديدات هو المنافس وكما يمكن أن يكون التشريعات الجديدة. أما الفرص فقد تأتي مثلا من إمكانية الاستحواذ على أسواق جديدة، ظهور تكنولوجيا جديدة.

إن هذه الوظيفة تهدف إلى أفضل استباق التهديدات لتجنبها، وكذا الفرص لاستغلالها، وبالتالي فهي تمكن من تحقيق استجابة أفضل، وتحسن القدرة على التكيف.

**02- الوظيفة الإعلامية:** تقدم البقطة معلومات، هذه الأخيرة يجب أن تكون ملائمة وتلبي احتياجات المؤسسة، قد تتعلق هذه المعلومات بالدراسات والأبحاث التي يقوم بها المنافسون.

إن الهدف من الوظيفة الإعلامية هو تلبية احتياجات المؤسسة من المعلومات، فهي تسمح بالحصول على أفضل فهم للبيئة، ودراسة أفضل لخطط ونوايا المنافسين، وتقلل من حالة عدم التأكد في صنع القرار.

**03- الوظيفة التحليلية والتركيبية:** الوظيفة الثالثة للبقطة هي تحليل المعلومات التي تم جمعها، ومن ثم عملية التركيب الذي بدوره يكمل التحليل ذلك لأنه يسمح بوصل المعلومات غير متجانسة وإعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى مصممة خصيصا لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

**04- وظيفة التشكيل:** الوظيفة الرابعة للبقطة هي تنسيق المعلومات وتحليلها و توليفها. وتهدف عملية التشكيل في فهم المعرفة التي تم نشرها.

**05- وظيفة الاتصال:** تسمح هذه الوظيفة بتقديم المعلومات التي تم جمعها، تحليلها، توليفها إلى الأشخاص المناسبين، وتسهيل انسيابها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 12.

<sup>2</sup> Jean-François MIAUX, *Mise en oeuvre d'une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France*, Op.cit, p 19-20.

### المطلب الثالث: المعلومة كمورد أساسي في البقطة

لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، الذي يعتبر التغيير الشديد أهم سماته، فلنكي تحافظ المؤسسات على بقائها، يجب أن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلا من المعلومات. وتعرف المعلومة على أنها البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلها، والتي لها قيمة حقيقية أو مدركة لقراراته ولتصرفاته.<sup>1</sup> وما يميز المعلومة عن بقية الموارد الأخرى بالمؤسسة أنها مورد يمكن إعادة استغلاله، وحين يتم استدعاء المعلومات واستخدامها فإنها لا تفقد قيمتها حيث تكتسب المعلومات قيمة من خلال عمليات استخدامها<sup>2</sup>، هذا من جهة.

من جهة أخرى تهدف البقطة إلى تقليل درجة عدم التأكد، مع استباق الأحداث المستقبلية من خلال توفير المعلومات الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، لذا فتمثل المعلومة موردا رئيسيا في عملية البقطة.

فالتحقيق مستوى أداء معين يجب اعتبار المعلومات كمادة خام تستوجب التسيير بدقة كأبي مورد في المؤسسة تستدعي تحديد الاحتياجات، تحديد مصادر المعلومات، والتحكم في مختلف عمليات استغلال البيانات.<sup>3</sup>

لذا فإن إدارة المعلومة هو مطلب رئيسي للمؤسسات التي تسعى إلى ضمان استدامتها، حيث أكد Porter على أنه يجب إعطاء المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.<sup>4</sup> وتمثل إدارة المعلومة مجموعة الجهود الرامية إلى تسيير المعلومة المستمدة من البيئة لتوقع وضعية معينة أو معرفة الاتجاه العام لما يحصل في البيئة من أجل التكيف. بعدما تخضع لعمليات بحث، جمع، معالجة، توزيع، ويتمثل الهدف الأساسي للمعلومات في الكشف عن الفرص والتهديدات، وكذا المساعدة في اتخاذ القرارات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> قدور بن نافلة، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، أفريل 2006، ص 310.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 13.

<sup>3</sup> CETTIH Abdelkader, *la veille stratégique: un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise ou unité étude*, mémoire de magister, option management, université de Laghouat, 2005, p39.

<sup>4</sup> DEPAUW Jeremy, *La Gestion de l'Information des organisations: analyse de définitions et conceptualisation*, cahier de la documentation, Bladen voor documentatie, 2006/4 , p02.

<sup>5</sup> PATEYRON Emmanuel, *la veille stratégique*, édition Economica, paris, 1998, p08.

ويجب على المؤسسة إدارة المعلومات بشكل دائم، وتحديد المعلومات الضرورية في عملها، حيث تواجه المؤسسة كما هائلا من المعلومات ولكن لا يمكن معالجتها كلها، كما أن معالجتها لا تكون بطريقة موحدة فحسب نوع المعلومة وأهميتها.

وفي مجال إدارة المعلومة، تتميز البيظة بما يلي:<sup>1</sup>

1- تختص البيظة بالمعلومات المساعدة على اتخاذ القرار؛

2- تخضع المعلومات لقواعد زمنية صارمة؛

3- لا تهتم البيظة فقط بالمعلومات الرسمية بل تعتمد كذلك على المعلومات غير الرسمية.

تنقسم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة إلى ثلاثة أقسام:<sup>2</sup>

1- معلومات مصدرها المؤسسة وتستخدم داخلها: تسمح بمعرفة كيفية سير العمل في المؤسسة ومن ثم توجيه الجهود الفردية نحو أهداف المسطرة.

2- معلومات مستمدة من البيئة وتستخدم في المؤسسة: يجب الإنصات الدائم لما يجري في البيئة لكي لا تتفاجأ المؤسسة وبالتالي تتكيف مع التغيرات، لأن المعلومة تعتبر ضرورية لتصميم الإستراتيجية.

3- معلومات مصدرها المؤسسة وموجهة للخارج: تهدف إلى تنمية العلاقات بين المؤسسات. وللمعلومة ثلاث مستويات هي:<sup>3</sup>

أ- المعلومة البيضاء: تمثل 10% من المعلومات المتاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة، وهي متاحة لكل من يطلبها.

ب- المعلومة الرمادية: تمثل 51% من المعلومات المتاحة، تتميز بصعوبة الوصول إليها أو معرفة وجودها من عدمه، يمكن الوصول إليها عن طريق تقنيات متقدمة.

ج- المعلومة السوداء: لا تمثل سوى 01% من المعلومات المتاحة، وهي غير منتشرة، سرية ومحمية، يمكن الحصول عليها عن طريق التجسس .

وتجدر الإشارة أنه قيمة المعلومة تتوقف على:

- قدرة المصدر على توفير كمية كبيرة ومتنوعة من المعلومات القيمة؛

<sup>1</sup> BERNART Jean-Pierre, *Les contours de la veille*, Op.cit, p33.

<sup>2</sup> PATEYRON Emmanuel, *la veille stratégique*, édition Economica, paris, 1998, p 27.

<sup>3</sup> Jean-François MIAUX, *Mise en oeuvre d'une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France*, mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris, 2010,, p30-31.

- قدرة المصدر على تقديم معلومات جديدة ومنهجية وبصفة مستمرة؛
- قدرة المصدر على توفير معلومات دقيقة وموضوعية.

### المطلب الرابع: تنظيم خلية اليقظة

إن تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تسمح بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي متطلبات خلية اليقظة؟
- من هم الأعوان الذين يقومون بهذه العملية؟
- ما هي مراحل عملية اليقظة؟
- ما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بها؟

### أولا: متطلبات خلية اليقظة

تتطلب خلية اليقظة موارد بشرية، وسائل تقنية وموارد مالية:<sup>1</sup>

- 1- وسائل تقنية: طلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها، تخزينها ونشرها، ففي كل خطوة من الخطوات يتم استخدام برمجيات ملائمة. ولا تستطيع أي مؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توفر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة، ومن هنا تبرز أهمية تكنولوجيا الإعلام في خلية اليقظة.
  - 2- موارد مالية: تتطلب اليقظة ميزانية خاصة، وذلك لأن تكلفة التعامل مع المعلومات معتبرة، فهي تتطلب ثلاث عناصر أساسية: تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية (أدوات معلوماتية ومعدات المكاتب)، وتكلفة المقتنيات (الكتب والمراجع، والاشتراكات) بالاعتماد على:
    - أ- موارد بشرية: تتطلب خلية اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية، يطلق عليهم أعوان اليقظة.
    - ب- مسؤول عملية اليقظة: يعتبر هذا العون ممثلا رئيسيا في عملية اليقظة، يتمثل دوره في تحسيس وتوعية جميع العاملين وكذا نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة، لضمان توجيه الجهود نحو أهداف المؤسسة واحتياجاتها من المعلومات، مع تحديد الاحتياجات الجديدة لإثراء وباستمرار عملية جمع المعلومات.
- ويشترط أن يكون هذا العون قادرا على بناء منهجية سليمة لمعالجة المعلومات، وكذا توجيه التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى نتائج، مع إيصال نتائج اليقظة إلى صناع القرار وتقييم مدى فعالية اليقظة.

<sup>1</sup> Jean-François MIAUX, Mise en œuvre d'une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France, Op.cit, p 37-38.

ج- الملاحظون (المراقبون أو المستشعرون): يتمثل دورهم في جمع المعلومات الخام ووضعها في نظام اليقظة، كما يقومون بتقييم المعلومات المجمعة، ويعتبر دورهم مكملًا لدور الخبراء.

د- الخبراء: إذا لم يكن الملاحظون قادرين على تقييم المعلومات المجمعة، أو في حالة ما إذا كانت المعلومات تجمع بصفة آلية يقوم الخبير بعملية تقييمها ووضعها في موضعها الصحيح قبل نشرها، ويعتمد الخبير على الأساليب التقنية لدراسة النتائج بسرعة، وتكون له قدرة كبيرة على حل المشاكل عند حدوثها. وتجدد الإشارة إلى أن الخبير قد يكون من داخل المؤسسة كما قد يكون من خارجها.

هـ- عملاء اليقظة: ليكون نظام اليقظة فعالاً يجب أن يشارك عملاء اليقظة أو المستفيدون من معلومات اليقظة بأرائهم حول هذه المعلومات التي تقدم لهم، للتأكد من أن هذه المعلومات تطابق احتياجاتهم المحددة سلفاً، ومن ثم إغلاق حلقة اليقظة.

وبالرغم من تعدد الأعوان، إلا أن القدرة على تجميع، تصنيف، تحليل ومعالجة المعلومات تفوق قدرتهم، فعمليات اليقظة لا تنحصر على هذه الفئة فقط، بل هي عمل جماعي يجب أن يشارك فيه كل فرد في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية.

#### ثانياً: وسائل اليقظة

تتمثل أهم وسائل اليقظة فيما يلي:

#### 1- القياس المقارن أو المقارنة المرجعية

يعرف القياس المقارن على أنها سيرورة تقييم مستمرة لمنتجات المؤسسة، خدماتها، عملياتها مقارنة بالمنافسين الأكثر جدية والمؤسسات الرائدة، أو أنها البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط محدد، تسمح بضمان التفوق.<sup>1</sup> فهو عملية مستمرة تتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

أ- مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات في أي مجال وفي أية دولة؛

ب- مقارنة أداء العمليات المختلفة في المؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات المماثلة بهدف الوصول إلى أحسن النتائج؛

ج- مقارنة الخدمة المقدمة من المؤسسة بالخدمات التي يقدمها المنافسون؛

<sup>1</sup> JAKOBIAK François *l'intelligence économique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, Op.cit, p213

<sup>2</sup> زهية حوري، قياس جودة الخدمات والقياس المقارن، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، ماي 2011، ص 11.

- د- مقارنة الأساليب المختلفة لتحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والأكثر مناسبة للتطبيق؛  
هـ- تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل والتكيف مع هذه الاتجاهات؛  
و- مقابلة احتياجات الزبون بشكل يفوق توقعاته.

ويعتبر القياس المقارن طريقة تنافسية، يبرز دورها من خلال إدراك المؤسسة أن هناك فجوة بينها وبين غيرها من المؤسسات المنافسة، هذه الفجوة قد تكون فرصة يجب اكتشافها أو تهديدا يجب تجنبه. فيجب معرفة المزيد عن التكنولوجيا المستعملة في هذا المجال من قبل المنافسين و مقارنتها مع تلك المستعملة في المؤسسة.

## 2- الانترنت كوسيلة لليقظة

بفضل الانترنت أصبحت المؤسسة قادرة على الحصول واستغلال كم هائل من المعلومات، مع نشر المعلومات على مستوى عالمي مع تكلفة منخفضة.

إن الانترنت هي مصدر متميز للمعلومات، وتمثل حاليا أهم وسيلة من وسائل اليقظة، ذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

أ- من 10% إلى 40% من المعلومات متاحة للعلن، سهلة الوصول ومجانبة؛

ب- تحتوي على كم هائل من المعلومات تخص مختلف المجالات؛

ج- أغلب المعلومات المتاحة حديثة؛

د- المعلومات متاحة على صيغة الكترونية وبالتالي جاهزة للاستغلال (التحليل، التخزين ومن ثم النشر)؛

هـ- حجم المعلومات المتاحة وكذا تعدد مصادرها يسمح بالتأكد من صحتها.

تقريبا كل أنواع المعلومات يتم الوصول إليها بسهولة عبر شبكة الانترنت، لكن المعلومات المهمة والحاسمة بالنسبة للمؤسسة لا تكون منظمة أو مراجعة، ولكن تكون صعبة الكشف على شكل إشارات ضعيفة، وكلما كانت الإشارة استباقية كلما كان شدتها ضعيفة وكانت قيمتها كبيرة بالنسبة للمؤسسة. فالإشارات الضعيفة لا يمكن استغلالها بصفة مباشرة، ولكنها تسمح بالكشف عن الاتجاهات وتقديم معلومات ذات قيمة استباقية عالية.

## ثالثا: سيرورة اليقظة

هناك إجماع من قبل المفكرين على أن سيرورة اليقظة تضم خمس مراحل رئيسية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1- تحديد الاحتياجات من المعلومات؛

<sup>1</sup> Frederik MARTINET, Antoine MONTEAU, la mise en place d'une cellule de veille sur internet, KB Krawl, Avril 2008, p 02.

<sup>2</sup> Jean-François MIAUX, Mise en œuvre d'une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France, Op.cit, p29.

2- البحث وجمع المعلومات؛

3- معالجة المعلومات؛

4- نشر المعلومات؛

5- رسملة المعلومات.

وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدا:

**1- تحديد الاحتياجات من المعلومات:** يطلق على هذه المرحلة بمرحلة الاستهداف، وهي خطوة رئيسية في عملية اليقظة تهدف إلى:

أ- تحديد نطاق اليقظة ومن ثم توجيه سيرورتها؛

ب- تحديد أولويات عملية اليقظة خاصة في حالة ضيق الوقت؛

ج- تحديث الاحتياجات من المعلومات، ذلك لأن المؤسسات تنشط في بيئة متغيرة وبالتالي فإن الاحتياجات تتغير لذا فهي تتطلب التحديث المستمر، فتحديد الاحتياجات من المعلومات هي عملية ديناميكية ويجب تجديدها باستمرار. كل هذا من أجل ضمان أن الخطوات التالية سوف تجلب قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة.

**2- البحث وجمع المعلومات:** بعد تحديد الاحتياجات من المعلومات، تبدأ عملية البحث وجمع المعلومات، وتتعلق هذه المرحلة من عملية اليقظة بطبيعة المعلومة، عدد وجودة مصادر المعلومات وكذا المعلومات التي تم جمعها.

**3- معالجة المعلومات:** إن عملية بحث وجمع المعلومات ليست كافية، فيجب معالجتها أي تحليلها، وتنسيقها وتنظيمها لتصبح قابلة للاستخدام.

● **تحليل المعلومات:** يتم تحليل المعلومات باستخدام إحدى الطرق التالية:

أ- **Bibliométrie** تستند هذه الطريقة على المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات، وتطبق أساسا إلى المقالات العلمية وبراءات الاختراع، ويعتبر نطاق استعمالها محدود.

ب- **التنبؤ:** تعتمد هذه الطريقة على الأساليب الإحصائية من خلال استقراء الاتجاهات الماضية والأساليب النوعية بما في ذلك آراء الخبراء.

ج- **الاستشراف:** يعني ذلك تحديد الأساليب والأدوات التي تمكن المؤسسة من توقع التغيرات الحاصلة في البيئة وحسن التصرف بناء عليها لتحقيق النجاح في المستقبل.

د- نماذج التحليل الاستراتيجي: تسمح هذه النماذج لخلية اليقظة بأن يكون لديها مجموعة كاملة من أدوات التشخيص الاستراتيجي لدعم اتخاذ القرار.

هـ- تنظيم وتنسيق المعلومات: هي العملية التي تسمح بالانتقال من كم هائل من المعلومات الخام إلى معلومات متناسقة ومختصرة.

4- نشر المعلومات: بمجرد جمع المعلومات ومعالجتها، يجب أن تعمم ويتم توزيعها على المستخدمين المحتملين لها. في هذه المرحلة من سيرورة اليقظة يتم طرح الأسئلة التالية من قبل أعوان اليقظة: لمن ننشر؟ متى ننشر؟ كيف ننشر؟ عبر أي قناة من قنوات الاتصال؟ كيف نتجنب العوائق التي تحول دون تداول المعلومات ونشرها؟ فيجب أن يتم نشر المعلومات للعون المناسب وكذا في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

5- رسمة المعلومات: في هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات، وتسمح هذه العملية بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجها المستخدمون في أي وقت.

ويتناول قضية التخزين من ثلاث زوايا منهجية:<sup>2</sup>

أ- موقع التخزين ( داخل خلية اليقظة)؛

ب- سرعة الوصول إلى المعلومات المخزنة؛

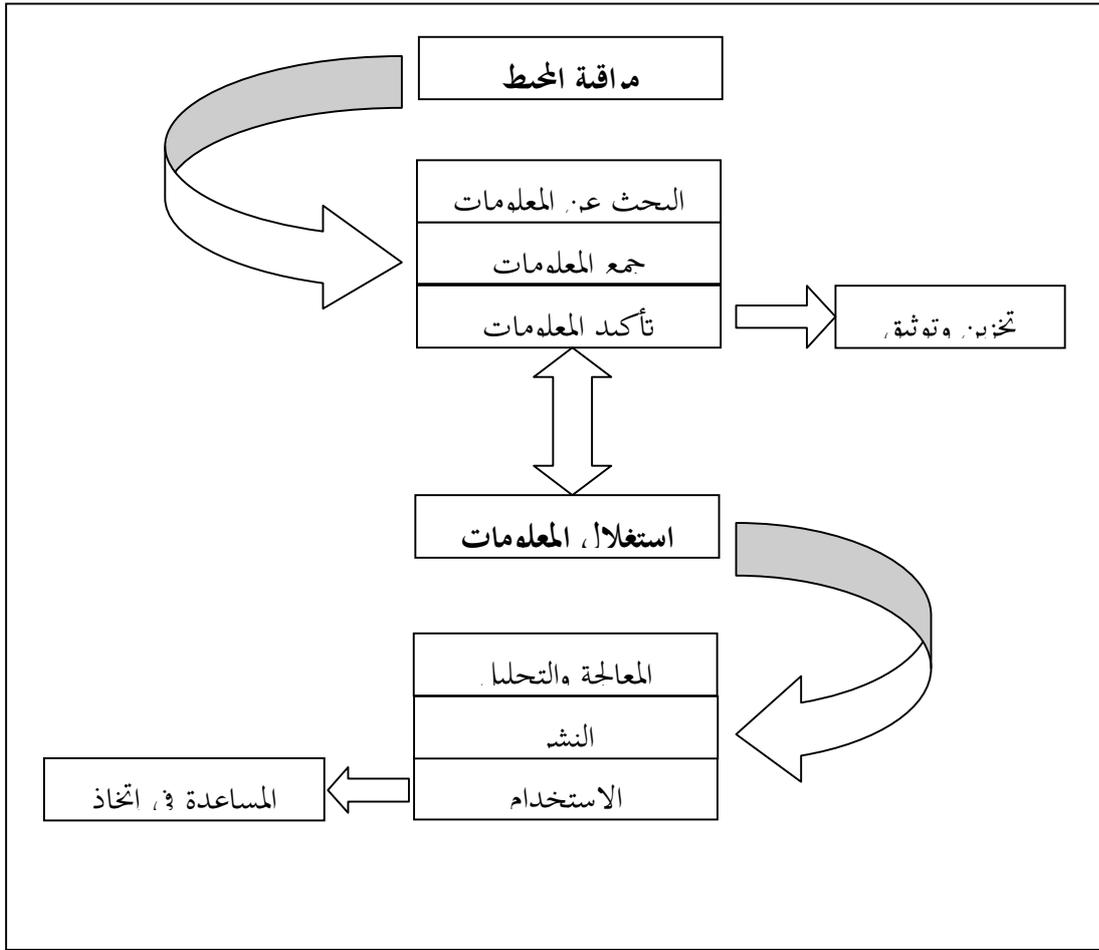
ج- وسائط التخزين ( في كثير من الأحيان يتم استخدام الوسائط الإلكترونية).

وهناك تقسيم آخر لسيرورة اليقظة أكثر بساطة قدمه جاكوبياك، تتكون حسب هذه السيرورة من ستة عمليات يمكن تقسيمها إلى مرحلتين أساسيتين حسب الشكل (01-02) التالي:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 77.

<sup>2</sup> ناصر خليل، التجارة و التسويق الإلكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 127.

الشكل (01-02): مراحل عملية اليقظة حسب F.JAKOBIAK



source : Jean-François MIAUX, Mise en œuvre d'une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France, mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris, 2010, p31.

من خلال الشكل (01-02) و حسب جاكوبياك تتكون سيرورة اليقظة من مرحلتين رئيسيتين:

1- مراقبة المحيط: وتضم ثلاث عمليات رئيسية تتمثل في البحث عن المعلومة، جمع المعلومة، التأكيد، ومن ثم عملية التخزين.

2- استغلال المعلومات المجمعة: تنطوي هذه المرحلة على استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال العمليات التالية: المعالجة، التحليل والنشر، ومن ثم استخدام المعلومات المؤكدة.

## المبحث الثاني: اليقظة التكنولوجية

إن تواجد المؤسسة في وضع اليقظة باستمرار اتجاه مختلف التغييرات التي قد تحدث في محيطها ( التنافسي، التجاري، الاجتماعي، القانوني) هو الضمان الأساسي لاستمرارها، وهو ما يقتضي تصميم نظام يقظة داخل المؤسسة. وفي المجال التكنولوجي، يتعين على المؤسسة معرفة ومتابعة التكنولوجيات الموجودة في مجال النشاط الذي تعمل فيه، وكذا توقعاته المستقبلية. وقد تزايدت أهمية هذا النوع من اليقظة في الوقت الراهن بسبب التسارع الذي يعرف النشاط الابتكاري، سواء في وسائل الإنتاج أو في طرق الصنع أو في مجال تقديم الخدمات. وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى اليقظة التكنولوجية من ناحية المفهوم والأهمية والظروف العامة لليقظة التكنولوجية.

## المطلب الأول: ماهية اليقظة التكنولوجية

تعتبر اليقظة التكنولوجية أولى أنواع اليقظة إذا تعلق الأمر بالمجال التكنولوجي، لذا فإن التطورات التكنولوجية في المجال الخدمي تستدعي أن تكون المؤسسات يقظة لما يجري في بيئتها. و في هذا المطلب سنطرق لليقظة التكنولوجية من خلال: المفهوم، و الأهمية.

## أولاً: مفهوم اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهم المؤسسة حالياً والتي تهمها مستقبلاً.<sup>1</sup>

وكما يعرفها كل من Martinet et Ribault على أنها ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف التي تبرز عند تطور التكنولوجيات.<sup>2</sup>

وحسب Jakobiak فاليقظة التكنولوجية عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للمحيط متبوعة بعملية أخرى للبحث المركز للمعلومات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضرة سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 9.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط4، مصر، 1999، ص 543.

<sup>3</sup> سونيا مجد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، مصر، 2002، ص 15.

ونستنتج من التعاريف السابقة أنها تشترك في ثلاثة نقاط هي:<sup>1</sup>

● النقطة الأولى: هي ملاحظة المحيط، أي متابعة ما يجري فيه؛

● النقطة الثانية: تتعلق بتحليل معطيات ذلك المحيط؛

● أما النقطة الأخيرة تخص بث المعلومات التي تم معالجتها تم إيصالها إلى مختلف مستويات اتخاذ القرار، غير أن هذه العمليات المذكورة كالمراقبة، التحليل والبث.

وإن كانت كلها ضرورية إلا أنها غير كافية لتلعب اليقظة التكنولوجية دورا فعالا في حياة المؤسسات والاقتصاديات والمجتمعات فالملاحظة مثلا يمكن أن تكون غير منتظمة أو غير مركزة الأمر الذي يجعلها بسيطة الغاية والهدف بالنسبة لعملية التحليل الواردة في التعاريف فهي تخص المحيط وهذا واسع ويمكن أن تضم مختلف المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات، وقد يكون هذا نوع من التحيز طالما يتم اختيارها وانتقاؤها من طرف أشخاص معينين.

تبعا لهذه الملاحظات نعتبر اليقظة التكنولوجية هي البحث الجاد والمستمر أو بالأحرى هو الرصد الاندفاعي والمنتظم للحصول على الجديد والأحداث خاصة في مجال الابتكارات، الإبداعات، المعلومات، المعارف والتكنولوجيا التي يمكن أن تكون مفيدة في تحسين أداءات المؤسسات وترقية نمو الاقتصاديات والمجتمعات.

تتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في:<sup>2</sup>

● جمع المعلومات التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛

● تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛

● الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في الطرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

ثانيا: أهمية اليقظة التكنولوجية

من المهم أن نؤكد بأن التكنولوجيا تعد عاملا نادرا ما يؤخذ في الحسبان بدرجة من الأهمية البالغة في التحليلات الإستراتيجية، إذ يعد التطور التكنولوجي دائما حادثا خارجيا أو حتمية خارجية تفرض من قبل المحيط

<sup>1</sup> جيمس هيجتر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات بيميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، مصر، 2001، ص 21.

<sup>2</sup> خضرة سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الذي لا تسيطر عليه. لكن كل المتعاملين حاليا يدركون جيدا بأن التكنولوجيا تلعب دورا معتبرا في تحديد ورسم مستقبل المؤسسة.

### 1- أهمية اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر Jakobiak

يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية حسب **Jakobiak** في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي. وتعد اليوم الدعامة التي لا نستطيع الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وعليه فإن الإسقاطات الأساسية لهذا التحليل تقودنا إلى تحديد توجهات واحتمالات ظهور المنافسين في المستقبل، وقد توصل إلى أن ممارسة أي مهنة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد مرتفع ومتنامي من التكنولوجيات، لسببين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

أ- الأول هو أن متابعة التطور العلمي والتقني يقودنا بصفة تلقائية إلى استعمال تكنولوجيات جديدة؛ ب- و الثاني هو الانتقال من طلب معرف ومحدد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على الموظفين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة، من أجل المحافظة على مهنتها الأصلية المسيطرة عليها.

ومن هنا نستنتج أن الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية هو أنها تعتبر كأداة لإعداد القرارات المستقبلية للمؤسسات فيجب على هذه الأخيرة أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات، والموازنة في ذلك بين الإسهامات الداخلية والخارجية.

### 2- أهمية اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر Lesca

يؤكد Humbert Lesca على المبررات الأساسية التي تستدعي وضع يقظة تكنولوجية من قبل المؤسسة، أي أن احتمال أن لا يتعدى على المؤسسة أي منافس يبقى ظرفيا واحتماليا، شرعي أو غير شرعي، لذلك فإن وضع جهاز اليقظة يسمح بتفادي هذا التهديد، سواء وفق النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة أو المباغتة و الطارئة التي تظهر في المحيط، أو وفق النظرة الهجومية والتي تعني التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة والتقدم عليها بمراحل السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة، أو

<sup>1</sup> علي قرين، عبد المالك هبال، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13 نوفمبر 2005، ص 76.

نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار الاستثمار في قطاع ما لا توجد منافسة قوية فيه، وذلك بالتموضع بعيداً عن التقلبات التكنولوجية، وتفادي القطيعة التكنولوجية المتكررة والسريعة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل عملية اليقظة التكنولوجية

المقاربة النظامية لليقظة التكنولوجية تقوم على التمييز بين عمليتي المراقبة واستغلال المعلومات. ويجدر الإشارة إلى أن عملية اليقظة التكنولوجية تهتم بالمعلومة العلمية والمعلومة التقنية أي الاهتمام البالغ بالمعلومة المحتواة في البراءات و المعلومة التكنولوجية والمعلومة الاقتصادية فكل من هذه المعلومات تدخل في نظام اليقظة حتى يتم استخلاص أدوات مساعدة في اتخاذ القرار والتي بفضلها تتخذ القرارات الإستراتيجية.

ويمكن تلخيص المراحل التي تمر بها اليقظة التكنولوجية في مرحلتين وهما:

#### أولاً: مرحلة المراقبة

هي أساس كل نظام لليقظة فهي تتضمن ثلاث عمليات وهي:<sup>2</sup>

#### 1- عملية البحث عن المعلومات

تنجز هذه العملية غالباً على مستوى المراجع والملخصات وهذا باستجواب قواعد البيانات أو بتفحص المجلات الرئيسية والمجلات الثانوية بمفهوم آخر من المجالات العلمية المتخصصة إلى إعلانات الصحف

أ- تقييم وسائل البحث عن المعلومة: تعتبر أربعة مستويات ممكنة الميزة لأهمية الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة: المهمة، المتواضعة، الضعيفة أو الشبه الضعيفة والمنعدمة.

● في الحالة الأولى: كل تجهيز لنظام البحث عن المعلومة ينجز من طرف المؤسسة وبالتحديد من المختصين في المعلومة الوثائقية.

● الحالة الثانية: في حالة مؤسسة لا تملك القدر الكافي من الوقت وكذلك المختصين في المعلومة الوثائقية حتى تضمن حجم البحث الذي تقتضيه اليقظة التكنولوجية وفي هذه الحالة فمن الضروري فتح الوصول إلى قواعد البيانات للخبراء الذين سيكلفون بتحليل المعلومة المجمعة بالإضافة إلى استعمال نظم البحث الانتقائي المقترحة بمجال واسع من موزعين وطنيين أو الدوليين وهي حالة نادرة ما تلجأ إليها مؤسسة مجهزة بقوة.

● أما المؤسسة ذات الإمكانيات ضعيفة كإندماج مختص في المعلومة الوثائقية وتوفر مهندسين أو ثلاثة في الإعلام الآلي، فالاستعانة بالخارج تكون إلزامية.

<sup>1</sup> علي قرين، عبد المالك هبال، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> F, Jakobiak , *Pratique de veille technologique, Edition d'organisation, Paris,1991,p232.*

فالمؤسسة هنا تعتمد أولاً بشكل واسع على خدمات البث الانتقائي للمعلومة وبعدها على الهيئات المختصة بالمراكز التقنية والمستشارين، مع إمكانية إسهام بعض المهندسين العاملين بالمؤسسة في عملية البحث المباشرة عن المعلومة في قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.

• أما الحالة الأخيرة وهي مؤسسة ذات إمكانيات منعدمة، فعملية البحث في هذه الحالة توكل كاملة إلى الخارج.

## 2- عملية جمع المعلومة

تكون عملية جمع الوثائق الكاملة عموماً بعد البحث الآلي في قواعد البيانات، كما يتم اللجوء إلى مصادر جمع أخرى نذكر منها: المنشورات التقنية التكنولوجية المتوفرة في الأسواق الموسمية والمعارض وكذا المعلومات الاقتصادية السنوية للمؤسسة أين يجد الخبراء الفائدة الكبيرة.<sup>1</sup>

أ- تقييم وسائل أو إمكانيات عملية جمع المعلومات: عكس عملية البحث التي تتم على مستوى المعلومات الثانوية كالمراجع والملخصات فعملية الجمع تخص الوثائق الأولية بمعنى الوثائق الكاملة و تنوع هذه الوثائق كبير بداية من المعلومة العلمية إلى غاية المعلومة الاقتصادية، بأخذ بعين الاعتبار التشكيلة الآتية: مقالات الجرائد والمجالات، المذكرات، الكتب، تقارير المؤتمرات، تقارير مستشاري الوفود الرسمية، نصوص البراءات، المعايير، الوصفات التقنية و التكنولوجية للمنتجات والخدمات، المنشورات والاشهارات، التقارير السنوية للمؤسسات.

## 3- عملية البث أو النشر

نقصد بها بث المراجع الآتية من عملية البحث أولاً، ثم الوثائق الكاملة الناتجة من عملية الجمع.<sup>2</sup> توكل عملية النشر في المؤسسات الكبيرة وكذا المتوسطة إلى المختصين في المعلوماتية الوثائقية فهم المسؤولون على حفظ هذه المعلومات فبدونها لا يكون هنالك بقطة تكنولوجية وهي دائماً عملية مشتركة في مرحلتي المراقبة والاستغلال والتي بفضلها نصل إلى الوثائق الكاملة المؤرشفة آلياً تحت أي شكل سواء أن كان ورق أو أسطوانة. إن التوقف عند المراقبة المحفوظة أو الغير المحفوظة أمر غير كاف في سيرورة البقطة فيجب الاستغلال الجيد للمعلومات.

أ- تقييم إمكانيات بث أو نشر المعلومات: هناك ثلاثة مستويات للبث أو النشر وهي:<sup>3</sup>

• نشر المراجع والملخصات الناتجة عن عملية البحث عن المعلومات المنجزة من طرف مختص أو مختصين في المعلومة الوثائقية للمؤسسة.

<sup>1</sup> F, Jakobiak, *pratique de veille technologique*, op cit, p 232.

<sup>2</sup> F, Jakobiak, *pratique de veille technologique*, op.cit, p 232.

<sup>3</sup> F, Jakobiak, *pratique de veille technologique*, op.cit, p 232.

- بث الوثائق الكاملة في عملية الجمع بنفس الأسلوب حيث يقتضي الأمر مهمة إدارية من أجل تعجيل أو تسريع العملية، كما يمكن استعمال الفاكس عند الحاجة إذا كانت الوثائق المنشورة غير سرية، فبث المعلومة المعالجة والمحللة وكذا الاقتراحات التي ترافقها لمتخذي القرار فهي عملية تأخذ بعناية فائقة ومراقبة شديدة.
  - بث تقارير الملخصات الموافقة للموضوع يكون أكثر سرية فهنا تستبعد آليا البث العريض أو المختصر حيث لا ترسل أبدا إلى المستعمل عبر الفاكس بل ترسل في ظرف مزدوج.
- فيمكن تصور وضع نظام إعلامي تحت تصرف متخذي القرار بتلك المعلومات الداخلية ومن ثم إنشاء التقارير التركيبية والتي تكون مستجوبة عن بعد بواسطة شبكة معلوماتية للمؤسسة فيجب أن توجد أنظمة أمنية صارمة من كلمات السر التي تتغير لزوما من وقت لآخر وهي ليست سهلة الوصول إلا للمسؤول عن اليقظة التكنولوجية.

### ثانيا: عملية المعالجة

فهي تدعى بالتصنيف أو الفرز وهي عملية تحضيرية لتعطي للمعلومة قيمة مضافة ويتم من خلالها:<sup>1</sup>

#### 1- تقييم وسائل المعالجة للمعلومة

معالجة المعلومة تقع بين تقاطع عمليتي المراقبة والاستغلال وبالتالي مع تقاطع شبكة الملاحظين وشبكة المختصين المكلفين بالتحليل في المؤسسات المهمة.

أ- عملية التحليل والتركيب: فهي تخلق دراسة عميقة في الوثائق حتى تستخلص الأهم لتحديد الأدوات المساعدة في القرارات الإستراتيجية، فالمعلومات المجمعّة يجب أن تحلل وأن تثبت حسب عدة معايير تثبيت المعطيات فهذا الأمر يتطلب الأخذ بعين الاعتبار النقاط الآتية: طراوة المعلومة، سداد ودرجة المنفعة، الشمولية، رؤية ودعم الخبراء.

- تقييم وسائل تحليل وتركيب المعلومات: في المؤسسة المهمة توكل عملية التحليل والتركيب لمجموعة من الخبراء يبحثون حول مواضيع حساسة عن الأساليب، المنتجات والتطبيقات، حيث يتلقى المسؤول بشكل منتظم الملخصات المتولدة من عملية البحث ومن جهة أخرى الوثائق الكاملة التي طلبها في طلبية له عند عملية الجمع المنجزة من قبل ملاحظي الشبكة.

على هذين النوعين من الوثائق تتم عملية التحليل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> F, Jakobiak, *pratique de veille technologique*, op.cit, p 233.

<sup>2</sup> يمينة فوزية فاضل، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 26.

- على مستوى الملخصات يقوم بها مسؤول شبكة التحليل لوحده قصد ربح الوقت، أين ينتج عن التحليل الأولي الطلبات على الوثائق الكاملة الموافقة للملخصات المهمة.

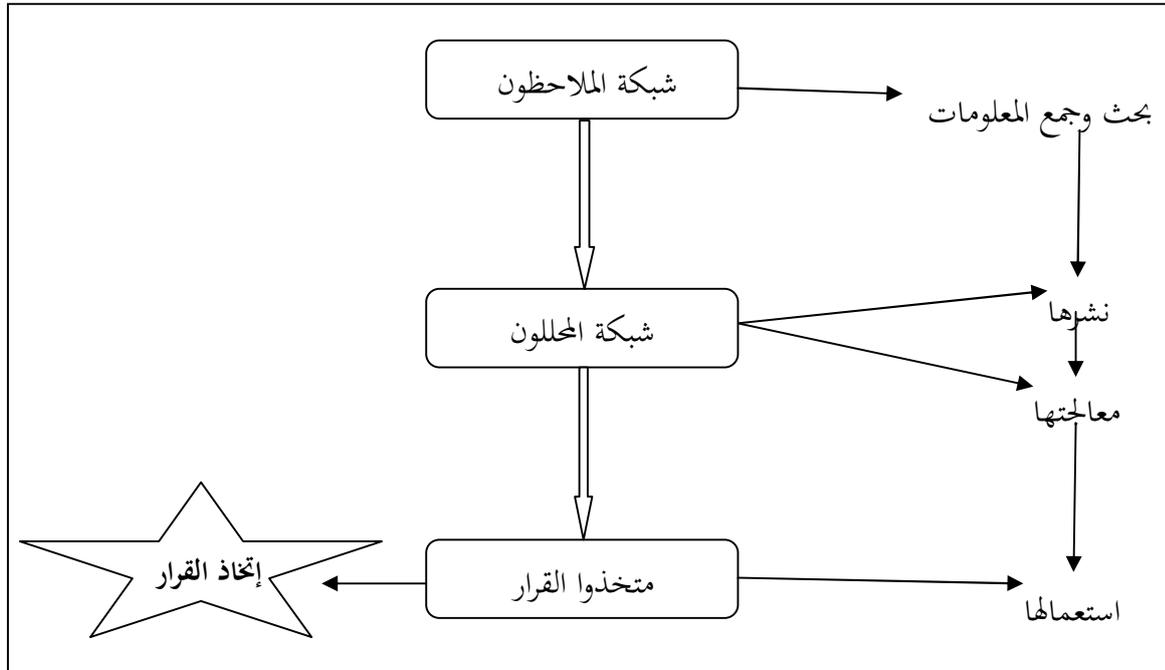
- أما عملية التحليل في الوثائق الكاملة فتسند إلى أفراد شبكة التحليل بكاملهم، والتي تنفذ عموماً أثناء الاجتماعات الخاصة لهذه العملية.

إن تقارير هذه الاجتماعات ذات أهمية جوهرية فهي تحوي المعلومات الأساسية والتي تقدم للمسيرين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية مع إشارة الخبراء عن مستوى كل قرار يتخذ سواء في المدى القصير أو المتوسط الأجل.

أما في المؤسسات التي لا تملك الوسائل المهمة لعملية التحليل توكل إما إلى أحد المسيرين كالمدير العام، المدير التقني ومدير البحوث أو إلى الخبراء الخارجين عن المؤسسة وذلك بالتوجه إلى الهيئات القادرة على القيام بهذه العملية أو بربطها مع أحد المختصين المعروفين وهذا بحسب الموضوع.<sup>1</sup>

إن هيكله هذا النظام يتركز على تشكيل ثلاث شبكات كما يوضحه الشكل (02-02) وهم الملاحظون، المحللون أو الخبراء ومتخذي القرار كما يبينه الجانب الأيسر من الشكل (02-02) وعملتي المراقبة المنجزة من قبل الملاحظين والاستغلال المحققة من طرف الخبراء ومتخذي.

الشكل (02-02): مراحل عملية البقطة التكنولوجية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

<sup>1</sup> يمينة فوزية فاضل، مرجع سبق ذكره، ص 26.

### المطلب الثالث: الظروف العامة لليقظة التكنولوجية

تمثل الظروف العامة لليقظة التكنولوجية في المؤسسة في الظروف التقنية من جهة، والتغير التكنولوجي من جهة أخرى. و في هذا المطلب سنتطرق إلى كل من الظروف التقنية والتغير التكنولوجي على حدا.

#### أولا: الظروف التقنية

يقصد بالظروف التقنية مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاحة في بيئة المؤسسة للقيام بأنشطتها وتقديم خدماتها، ويعتبر مستوى تطبيق المعرفة العلمية من العوامل المهمة جدا التي تسهل للبنك القيام بتغيير تكنولوجي من عدمه<sup>1</sup> وقد يختلط لدى البعض مصطلح التكنولوجيا بالتقنية، إذ يستخدمه البعض كمرادف للتقنية، في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما، وفيما يلي توضيح للفرق بينهما:

حيث تعرف التقنية من الناحية اللغوية على أنها المنهج المستخدم، أما من الناحية العلمية فتعرف على أنها مجموعة من الإجراءات والأساليب العلمية لتطبيق المعرفة من أجل تحقيق أهداف مسطرة.<sup>2</sup> وتعني أيضا التركيبة المناسبة من منتجات التكنولوجيا لتحقيق أهداف إنتاجية محددة أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة.<sup>3</sup>

أما التكنولوجيا فتمثل المعرفة المنهجية للتقنية، فهي مجموع المعارف العلمية والتقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف. فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات لذا فهما متلازمتان.<sup>4</sup> إذن التكنولوجيا هي اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي أي تطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة (تطبيق التقنية)، أما التقنية فهي أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية أو طريقة لإنجاز هدف معين.

وبالتالي فإننا عندما نتحدث عن الظروف التقنية كإحدى عناصر البيئة العامة للمؤسسة، نقصد بذلك مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاحة في البيئة والاعتماد عليها في تقديم الخدمات البنكية .

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية- مصر، 2010، ص 120.

<sup>2</sup> وهاب نعمون، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي- واقع وتحولات-، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2004، ص 272.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية- مصر، 2009، ص 13.

<sup>4</sup> الطيب داودي، فيروز شين، سولاف رحال، البقطة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 13.

ثانيا: التغيير التكنولوجي

التكنولوجيا في المجال المؤسسات الخدمية هي رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آليات ومعدات وعمليات وخدمات جديدة ومحسنة، ويعكس هذا المصطلح مجالين:<sup>1</sup>

الأول هو التكنولوجيا الثقيلة وتشمل الآلات والمعدات أو ما يطلق عليها اسم تكنولوجيا الصناعة الخدمية مثل الحاسبات وآلات عد النقود، وشاشات عرض العملات، ووسائل الربط والاتصال.

أما المجال الثاني فهو التكنولوجيا الخفيفة وتشمل الإدارة والمعلومات والتسويق الخدمي كالتسويق البنكي.

وتصنف التكنولوجيا حسب مراحل التطور، إلى أربعة أنواع مبينة في الجدول (01-02) التالي:

الجدول (01-02): أنواع التكنولوجيا حسب مراحل التطور.

نوع التكنولوجيا	التعريف و الخصائص
التكنولوجية القاعدية	تكنولوجية بسيطة موجودة بالتساوي عند كل المنافسين ولكنها ضرورية لتواجد أي مؤسسة في السوق.
التكنولوجيا المفتاحية	هي التكنولوجيا التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين.
التكنولوجيا البارزة	هي التكنولوجيا الجديدة التي لازالت في مرحلة التطور وهي قابلة لأن تصبح تكنولوجيا مفتاحية.
التكنولوجيا الجينية	هي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث وتمارس من طرف القليل من المؤسسات.

المصدر: الطيب داودي، فيروز شين، سولاف رحال، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 08.

وتعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أهم التكنولوجيا المؤثرة على الصناعة الخدمية، وهي تهتم بالاستفادة من الحقائق العلمية ووضعها موضع التنفيذ، بحيث تساهم في تقديم خدمات جديدة مبتكرة وتطوير الخدمات الحالية.

<sup>1</sup> الطيب داودي، فيروز شين، سولاف رحال، مرجع سبق ذكره، ص 14.

وتتميز التكنولوجيا الخدمية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- أنها مجموعة من المعارف والمهارات والطرق والأساليب الخدمية؛
- أن هذه المعارف، المهارات، الطرق والأساليب قابلة للاستفادة منها بالتطبيق العملي في المجال الخدمي؛
- أن التكنولوجيا بمفاهيمها المختلفة ليست هدفا في حد ذاتها بل وسيلة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها؛
- أن الخدمة في حد ذاتها هي المجال الرئيسي لتطبيق التكنولوجيا.

من خلال ما سبق يتبين أن التغيير التكنولوجي أحد أهم مجالات التغيير التي ينبغي على المؤسسات التركيز عليها، ويتمثل هذا النوع من التغيير في مجموعة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة متمثلا في إدارتها من أجل التكيف والتلاؤم مع التكنولوجيا الجديدة التي تسمح له بتحقيق أهدافه، وذلك عن طريق العمل على إيجاد تكنولوجيا جديدة ( القيادة)، أو العمل على تطبيق تكنولوجيا موجودة (التبعية).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التغيير التكنولوجي يستدعي من المؤسسة التلاؤم معه، لأن استمراريتها وبقائها مرتبطان بذلك خاصة في ظل المنافسة الحادة<sup>2</sup>، وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة مدعوة إلى إعادة النظر في المزيج التسويقي وتطويره إلى ما يسمى بالمزيج التسويقي المتطور الذي يتكون من العناصر التالية: المعلومات، التكنولوجيا، الموارد البشرية والتوزيع، والذي تعتبر التكنولوجيا أهم عناصره.

وفيما يلي شرح مختصر لكل عنصر:<sup>3</sup>

- 1- الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية ثروة لأي مؤسسة، وكل اتجاه تسويقي تكنولوجي لا يأخذ بعين الاعتبار الكفاءات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية ولا يدمج قدراتهم على التلاؤم والتغيير يمكن أن يؤدي إلى الفشل.
- 2- المعلومة:** تعتبر المعلومة مصدرا للتنمية من خلالها يمكن تطوير الخدمات الحالية، كما يمكن استحداث خدمات جديدة و نوات توزيع جديدة، فالتسويق بدون إدارة المعلومة قد يهدد المؤسسة مستقبلا على ألا تكون قادرة على خلق قيمة مضافة للزبون ولا ربحية للمؤسسة، فالتحكم في المعلومة يساهم في تلبية حاجات الزبائن.
- 3- الخدمات اللوجستية / التوزيع:** حيث ساهمت تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل التواصل مع الزبون.
- 4- التكنولوجيا:** مصدر ومحرك للتغيير.

<sup>1</sup> مطاي عبد القادر، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013، ص 24.

<sup>2</sup> قدور بن نافلة، رابع عرابية، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات -، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2004، ص 510.

<sup>3</sup> Abderrazek KHELIL, L'impact des NTIC sur le marketing bancaire, Revue des Sciences Humaines, Université Mohamed Khider, Biskra, Mars 2006, p35.

ولنجاح هذا المزيج التسويقي، فإن الأمر يتطلب تدخل العناصر الثلاثة الأولى، والتي هي موجهة لتكملة متغير التكنولوجيا الذي يعتبر مصدرا و محركا للتغيير.

على ضوء سبق يتبين أن نشاط اليقظة التكنولوجية في المؤسسة يتمثل في الاطلاع على الظروف التقنية، وكذا التغيرات التكنولوجية من خلال تفصي وبصفة دائمة ونظامية للبيئة التكنولوجية لأجل توقع مسبق بظهور تكنولوجيا جديدة.

### المطلب الرابع: دور ودوافع اليقظة التكنولوجية

نظرا للتطور الهائل الذي شهدته مختلف الميادين، تطلب وجود يقظة تكنولوجية، حتى تستطيع المؤسسات الخدمية مواكبة هذه التطورات، حيث لعبت دورا هاما في الرقي بالمؤسسات. وسنتطرق في هذا المطلب إلى الدور الذي لعبته اليقظة التكنولوجية ودوافعها.

#### أولا: دور اليقظة التكنولوجية

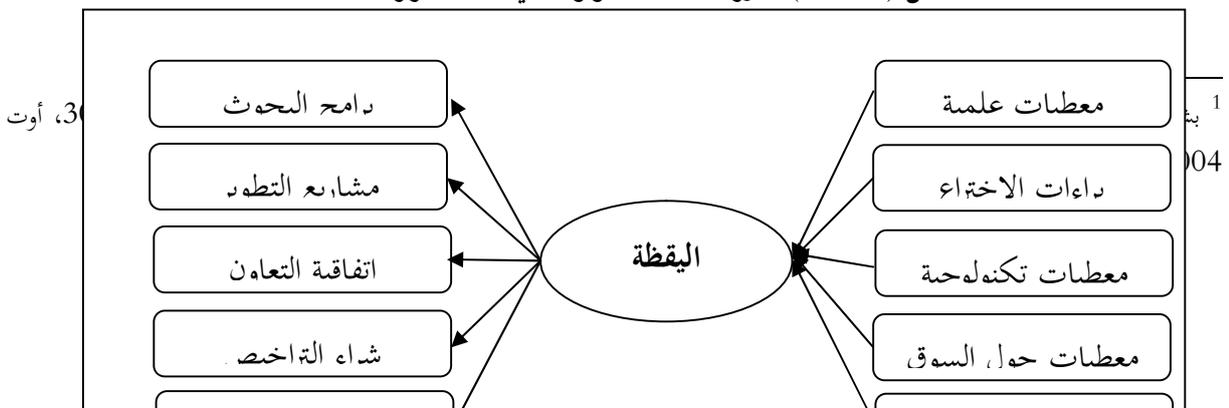
إن الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية هو التخطيط الإستراتيجي الجيد، فاليقظة الإستراتيجية بما فيها التكنولوجية هي الآن الدعامة الضرورية في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل الأجل ومن إحدى إسقاطاتها الرئيسية هو التعرف الفوري على المنافسين المحتملين والمستقبلين، والتأكد من أن مزاوله أي نشاط صناعي في الوقت الحالي يتطلب التحكم في عدد هائل من التكنولوجيات وهذا لسببين اثنين:<sup>1</sup>

• السبب الأول: ينتج عن التطور العلمي والتقني بالتأكيد استعمال تكنولوجيات حديثة أو جديدة؛

• السبب الثاني: هو أن المرور من الطلب المعرف بجد الإنتاج إلى طلب جديد معرف بجد الوظائف بمعنى يتحتم على المؤسسة أحيانا أن تملك اختصاصات جديدة حتى تحافظ على نشاطها الأصلي.

والشكل (02-03) الموالي يبين لنا الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة للتحضير للقرارات المستقبلية.

الشكل (02-03): دور اليقظة التكنولوجية في اتخاذ القرارات المستقبلية.



المصدر: سهيلة مزيان، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 64.

ومن الشكل (02-03) يمكن أن نقول أن اليقظة التكنولوجية تحتاج إلى كل من المعلومات العلمية والتكنولوجية ومعلومات الغير المصرحة وكذا معلومات حول السوق وإلى البراءات في عملية الجمع للمعلومات لتقوم بمعالجتها وتستخلص بعدها القرارات الإستراتيجية وهي إما شراء التراخيص أو وحدات الإنتاج أو إبرام اتفاقيات التعاون أو إنشاء مشاريع التطوير وبرامج البحوث.

### ثانيا: دوافع اليقظة التكنولوجية

إن الدوافع إلى ظهور اليقظة التكنولوجية كثيرة ومتعددة، فتوسع دائرة المعارف وتطور وسائل البحث والتجربة عوامل ساعدت في الرفع من معدل الابتكارات ونسبة التطور التكنولوجي، وهو ما أدى إلى خلق جو التنافس على المستوى العلمي والتقني والتكنولوجي بين المؤسسات، مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي ويمكن تلخيص دوافع الرصد التكنولوجي كالاتي:<sup>1</sup>

- 1- تسارع التغيرات التكنولوجية؛
- 2- انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لارتفاع نسبة المنتجات الجديدة؛
- 3- المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار؛
- 4- قلة الموردن للمواد الأولية المواجهة إلى قطاعات معينة كالإلكترونيك، الإعلام الآلي... إلخ.

المبحث الثالث: التطورات التكنولوجية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

<sup>1</sup> بشير مصطفى، المؤشرات الجديدة للعلوم والتكنولوجيا في الابتكار في المجتمع المبني على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 209.

تسابق المؤسسات الخدمية اليوم على كسب ميزة تنافسية لزيادة قدرتها التنافسية، نظرا لما لها من أهمية قصوى، وتتمكن من ذلك من خلال إدراك واكتشاف طرق و سبل جديدة وأفضل للمنافسة، حيث تعد مواكبة التطورات التكنولوجية عاملا أساسيا في تنمية وخلق هذه الميزة التنافسية، وتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أداء متميز يساهم في زيادة قدرتها التنافسية.

### المطلب الأول: التكنولوجيا والقدرة التنافسية للمؤسسة

أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للمؤسسة، فكلما أدخلت المؤسسة وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماتها، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من الزبائن . كما أن التكنولوجيا تمكن المؤسسة أيضا من تقديم خدمات جديدة، وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها المؤسسات الخدمية.

#### أولا: تأثير التكنولوجيا على الميزة التنافسية

إن نوعية التكنولوجيا المستخدمة في أي مؤسسة قد تجعلها في موقع قوي بالنسبة للمؤسسات الأخرى، كما يجعله في موقف هش بالنسبة لأطراف أخرى تستخدم تكنولوجيا أحدث، لذلك فإن عدم استخدام التكنولوجيا يفقد المؤسسة ميزتين على الأقل:

- الأولى هي فرصة الاستفادة من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة، وهي التكلفة الأقل وفي وقت أسرع.
- الثانية هي ضعفها التنافسي أمام مؤسسات أخرى تكون قد استفادت من هذه التكنولوجيا.

لذا فإن اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا هو فرصة لإنشاء ميزة تنافسية مستمرة، فهي تساهم في تحسين علاقاتها مع زبائنها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.<sup>1</sup>

وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موقع أسبقية على منافسيها، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة، ويؤدي استخدام التكنولوجيا من طرف المؤسسة إلى تحقيق العديد من المزايا من أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2007، ص 320.

<sup>2</sup> الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 320.

- تمكن المؤسسة من تنويع خدماتها وتوسيع قطاعات الزبائن التي تتعامل معهم، كما تمكنها من تكوين علاقات حميمة مع الزبائن من خلال التواصل معهم عبر الانترنت مما يوفر معلومات تفصيلية وأكثر دقة تساهم في فهم وتدوين واستيعاب حاجاتهم.
- يؤدي تطبيق التكنولوجيا في المجال الخدمي إلى تحديث وعصرنة نظم الإدارة، من تحرير العمل من الروتين والأعباء الإدارية، مما يخفف الضغط على موظفي المؤسسة ويساعدهم على الاهتمام بنوعية الخدمة المقدمة.
- تساعد التكنولوجيا المؤسسة في تسويق وتقديم خدمات جديدة ومتنوعة.
- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق الخدمي من خلال توفير الخدمات المرتبطة بالتقنيات الحديثة، مما يجعل الخدمات أكثر جاذبية للزبائن.

وإذا كانت التكنولوجيا تلعب دورا حاسما في البيئة التنافسية للخدمات، وكانت التطورات التكنولوجية تؤثر بعمق في هذه البيئة، فإن التكنولوجيا هي سلاح يمكن استخدامه في بناء ميزة تنافسية تسمح لها بالمحافظة وتدعيم مركزها التنافسي<sup>1</sup>، حيث تؤثر التكنولوجيا على الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على كل من التكاليف والتميز.

### 1- التكنولوجيا وميزة التكلفة الأقل:

تعد التكلفة الدنيا البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المؤسسات، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على تكاليف خدماتها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في نفس المجال، سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة على السوق، كما تكون لديها القدرة على ردع الداخلين الجدد. والميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخير بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها من المؤسسات المنافسة ولكن لا تضمن لها الريادة<sup>2</sup>.

وتمنح إستراتيجية التحكم في التكاليف ميزة التكلفة الأقل مقارنة بمنافسيها، وتعتبر التكنولوجيا من أهم الوسائل في تحقيق هذا الهدف.

<sup>1</sup> البكري ثامر ياسر، سليمان أحمد هاشم، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006، ص 17.

<sup>2</sup> لويذة قويدر، حسبية كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 06.

ويمكن أن تقوم ميزة التكلفة الأقل تستمر في حالة وجود حواجز للدخول تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها، خاصة في حالة حقوق الملكية الخاصة بخدمة أو عملية معينة والتي لا تمكن المنافسين من تقليد الخدمة أو العملية إذا كانت محمية من خلال براءة اختراع.

## 2- التكنولوجيا وميزة التمايز

يعني التميز تقديم منتجات أو خدمات تدرك من قبل الزبائن بأنها فريدة في خصائصها عما تقدمه المؤسسات المنافسة، وتعتبر التكنولوجيا أساس ميزة التمايز (الاختلاف)، ذلك لأنها قادرة على إعطاء المنتجات والخدمات صفة مميزة قادرة على مواجهة محاولات تقليد المنافسين.<sup>1</sup>

ذلك لأن استراتيجيات التميز المبنية على التحكم الحصري في التكنولوجيا هي تلك التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية.

### ثانياً: طرق تعامل المؤسسة مع التكنولوجيا

يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد القادرة على إنشاء ميزة تنافسية لمؤسسة خدمية، وعلى هذه الأخيرة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها. ولكن قبل اختيار المؤسسة للتكنولوجيا، يجب أخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- مدى قدرة وخبرة المؤسسة في التحكم في التكنولوجيا أو المستوى التكنولوجي المختار؛
- دراسة ما هي التحولات التكنولوجية التي بإمكانها التأثير على نشاط المؤسسة سواء من حيث التحكم في الإنتاج أو من حيث القدرة التنافسية؛
- دراسة ما يجب أن تفعله المؤسسة الآن فيما يتعلق بالعامل التكنولوجي حتى تكون قادرة على المنافسة في المستقبل.

وفي هذا الصدد، و من خلال اعتماد المؤسسة الخدمية على التكنولوجيا الحديثة نميز بين نمطين في تعاملها مع التقنية وهما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> البكري ثامر ياسر، سليمان أحمد هاشم، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 120.

أ- قيادة التقنية: وتعني أخذ المؤسسة بزمام المبادرة في تطبيق التقنيات الحديثة وتبني عمليات التطوير لوسائل تقديم الخدمة بغرض تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة ومتطورة.

ب- التبعية التقنية: ويقصد بها اكتفاء المؤسسة بدور المتابع للتطورات التقنية، حيث لا تبدأ في تطبيقها إلا بعد قيام المؤسسات الأخرى بتطبيقها وثبوت نجاحها.

ومن الملاحظ أن لكل نمط من النمطين السابقين في التعامل مع التقنية مميزات وعيوبه، نوضحهما من خلال الجدول (02-02) الموالي:

الجدول (02-02): مميزات وعيوب كل من قيادة التقنية والتبعية التقنية للمؤسسة.

نمط التعامل مع التقنية	المميزات	العيوب
قيادة التقنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السبق في الوصول إلى الميزة التنافسية.</li> <li>- عدم وجود منافسين.</li> <li>- تحقيق هامش ربح مرتفع.</li> <li>- تحقيق سمعة فنية طيبة.</li> <li>- الفوز بأكبر حصة سوقية.</li> <li>- فرصة جديدة لتعلم المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل تكلفة التطوير.</li> <li>- مخاطرة كبيرة.</li> <li>- إضعاف الخدمات الحالية.</li> </ul>
التبعية التقنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعلم من أخطاء المؤسسات الأخرى.</li> <li>- تجنب الدخول في مخاطرة.</li> <li>- عدم تحمل تكلفة التطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمال فقد المؤسسة لأسواقها.</li> <li>- جمود العملية الابتكارية.</li> <li>- التخلف عن المنافسين.</li> <li>- إضعاف المركز التنافسي للمؤسسة.</li> </ul>

المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2008، ص 202.

فحيازة التكنولوجيا يعتبر شيئاً مكلفاً، لهذا السبب يجب معرفة المزيد عن التكنولوجيا المستعملة في هذا المجال من قبل المؤسسات المنافسة قبل تبني هذه التكنولوجيا الجديدة، ذلك لأن اكتساب القدرة التنافسية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، وتعميق هذه القدرات من خلال الإنتاج بتكلفة أقل وتقديم الخدمات بسعر تنافسي على أن يتم كل ذلك بأقل وقت ممكن حيث أصبح الزمن أحد القدرات التنافسية التي يجب اكتسابها في ظل العولمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، مصر، 2005، ص 22.

المطلب الثاني: مزايا اليقظة التكنولوجية في المؤسسة

تفرض اليقظة التكنولوجية على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها بمختلف أنواعها، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في خلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة؟ وكيف تواجه القوى التنافسية؟

أولاً: مزايا اليقظة التكنولوجية في المؤسسة

إن أهم ما تقدمه اليقظة التكنولوجية من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي:<sup>1</sup>

1- تسمح اليقظة التكنولوجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للخدمة، جودتها، والتخفيض من كلفتها؛

2- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضاً بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئاتها التكنولوجية؛

3- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛

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

ومن المهم إذن، أكثر من أي وقت مضى، أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجاً لتطبيق اليقظة التكنولوجية نظراً للمزايا التي تحققها هذه الأخيرة لها، بالإضافة إلى كونها أداة فعالة لتنافسياتها ولتطوير جانب من مزاياها التنافسية.

ثانياً: التكنولوجيا والقوى التنافسية

يظهر دور التكنولوجيا في دعم الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على القوى التنافسية وهذا ما سيوضحه الجدول

(02-03) الموالي:

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الجدول (02-03): دور التكنولوجيا في مواجهة القوى التنافسية.

القوى التنافسية	استخدام التكنولوجيا لمواجهة هذه القوى
القوى التفاوضية للموردين	- اختيار أفضل الموردين. - تهديد الموردين بالتكامل الرأسي الخلفي.
القوى التفاوضية للمشتريين	- الاختيار السليم للمشتريين - التميز و الاختلاف.
خطر المنافسين الجدد	- وضع قيود على دخول المنافسين الجدد - تميز المنتج
التنافس بين المؤسسات القائمة	- الوصول إلى السوق - تقديم خدمات متميزة
خطر المنتجات البديلة	- استخدام التكنولوجيا في تقليص زمن تطوير الخدمات الجديدة لإحلالها محل الحالية.

المصدر: عبد الله فرغلي، علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ايتراك للنشر

والتوزيع، ط 1، القاهرة- مصر، 2007 ، ص 43.

يشير الجدول (02-03) إلى كيفية استخدام التكنولوجيا في تغيير توازن القوى لصالح المؤسسة، حيث يمكنها

أن تمثل قيودا لدخول المنافسين الجدد إلى السوق في حال ما إذا كانت تهتم بتكنولوجيا حديثة وتبنيها.

خلاصة الفصل:

بعد معالجتنا لهذا الفصل توصلنا إلى مجموعة من الحقائق يمكن إيجازها فيما يلي:

- تمثل اليقظة سيرورة تسمح بتزويد البنك بطريقة استباقية ومنظمة بمعلومات حول كافة التغيرات الحاصلة في بيئته، تمثل المعلومة موردا أساسيا فيها، ذلك لأنها تساهم في تقليل درجة عدم التأكد من خلال استباق التغيرات المستقبلية، ومن ثم التكيف معها.
  - اليقظة التكنولوجية هي أداة تسمح بالبقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية وإعلام المؤسسة بك التطورات التكنولوجية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر عليه مستقبلا، فهي بذلك تساهم في: دعم اتخاذ القرار، المشاركة الحقيقية في الإبداع وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
  - تساهم التكنولوجيا في تشكيل ميزتين تنافسيتين للمؤسسة الخدمية: ميزة التكلفة الأقل وميزة الاختلاف والتميز، ونمير نمطين من تعامل المؤسسة مع التكنولوجيا: قيادة التقنية والتبعية التقنية، ويوفر النمط الأول السبق إلى الوصول إلى الميزة التنافسية من خلال استباق المنافسين في تطبيق التقنية.
  - ساهم التطور التكنولوجي في إحداث تحول جذري في أنماط عمل المؤسسات، من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وأصبحت الخدمات تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الإلكترونية.
- والسؤال الذي يطرح هنا: هل تملك البنوك التجارية الجزائرية خلية لليقظة التكنولوجية؟، أو بالأحرى هل تدرك الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية في دعم قدرتها التنافسية؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الفصل الموالي.

## الفصل الثالث: أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي وكالة تيارت.

### تمهيد الفصل:

بعدها استعرضنا في الفصلين السابقين الجزء النظري الخاص بهذا الموضوع، نحاول من خلال هذا الفصل أن نعكس قدر المستطاع المفاهيم السابقة لمعرفة مدى ملاءمة الجانب النظري مع الواقع العملي للمؤسسات الخدمية الجزائرية، في شكل دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي كمؤسسة خدمية مرجعية، تليها دراسة استبائية لمعرفة واقع اليقظة التكنولوجية في هذا البنك مقارنة بالبنوك المنافسة له الواقعة ضمن نفس المجال الجغرافي، في حدود ما استطعنا الحصول عليه من وثائق ومعلومات من طرف البنك وكذا من البنوك المنافسة.

وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- التعريف ببنك الجزائر الخارجي؛
- عرض للوضع التكنولوجية لبنك الجزائر الخارجي؛
- واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي - وكالة تيارت -.

## المبحث الأول: التعريف ببنك الجزائر الخارجي

يعتبر بنك الجزائر الخارجي وليدا لتطورات النظام البنكي الجزائري، حيث وجد نفسه في ظل الأوضاع الراهنة مجبرا على التأقلم مع التغيرات التي تشهدها البيئة، فأصبح يسعى إلى بلوغ أعلى درجات التقدم والتطور في عملياته وخدماته، ونحاول من خلال هذا المبحث التعريف به من خلال تقديم لمحة عن نشأته وتطوره، عرض مختلف وظائفه، لنقوم بعدها بتقديم وكالة تيارت.

## المطلب الأول: لمحة عن نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي

تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي بموجب الأمر رقم 67/204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967 بصفته مؤسسة وطنية برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، وتم تأسيسه على أنقاض 05 بنوك أجنبية هي: القرض الليوني، المؤسسة العامة، قرض الشمال، البنك الصناعي للجزائر و المتوسط، بنك باركلي المحدود.

ويعتبر هذا البنك بنك ودائع مملوك للدولة وخاضع للقانون التجاري، تتمثل وظيفته الأساسية في تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير من خلال وضع اتفاقيات مع البنوك الأجنبية، وتوفير ضمانات للمستوردين الجزائريين لتسهيل عملية الاستيراد من خلال هذه الاتفاقيات. وقد توسعت عمليات البنك عام 1970 لكونه البنك الذي تتمركز فيه حسابات المؤسسات الصناعية الكبرى في ميدان النفط والمحروقات، الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، النقل ومواد البناء.

وبعد 21 سنة من الوجود أصبح بنك الجزائر الخارجي أول مؤسسة اقتصادية تستقل بأموالها، وذلك بموجب المرسوم 89-01 المؤرخ في 02-01-1989، وفي 05-02-1989 تحول البنك إلى شركة ذات أسهم مع احتفاظه بكافة مبادئه وأهدافه المسطرة، وتم تحديد رأسماله بواحد مليار دينار جزائري.

وفي سنة 2006 قام البنك بعمليات إعادة هيكلة وظائفه ودخل في مرحلة جديدة من التحديث، والتي مست كل هياكله وشبكته بالكامل، كما عرفت هذه السنة إستراتيجية تحديث وإعادة تأهيل الوكالات لضمان المواءمة مع المتطلبات التكنولوجية الجديدة والصفقات المتاحة للزبون، كل هذا في بيئة تنافسية.

وأدرك هذا البنك أن التكنولوجيا هي أداة أساسية سواء في المكتب الأممي أو في المكتب الخلفي، لتقديم خدماتها إلى الزبائن. لتعرف السنة الموالية 2007 تحديث نظام المعلومات من خلال برنامج دلتا ليصبح العمل البنكي أكل دقة وأمان.

وفي سنة 2008 قام البنك بدعم تمويل النشاطات الكبرى، ليبلغ حجم التمويل 100 مليار دينار جزائري بفضل قاعدته الرأسمالية وأدائه، ليعتلي المرتبة الأولى على الصعيد المغربي والسادسة في ترتيب أفضل 200 بنك إفريقيايي حسب دراسة مجلة **Jeune Afrique**.

وفي سنة 2009 توجه البنك إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة للاتفاقيات المبرمة مع الشركات الرائدة عالميا تم طرح منتجات جديدة.

أما سنة 2011 فعرفت توسيعا لشبكة البنك وتجديدا لهياكله القديمة في إطار التحديث والتحسين المستمر في الخدمات وطريقة تقديمها، كما افتتح البنك في هذه السنة أول وكالة بخدمة حرة **service libre** واقعة بديدوش مراد الجزائر وسط، وتم رفع رأسماله إلى 76 مليار دينار جزائري، لتسمح هذه الزيادة بالعمل بالتنسيق مع أكبر البنوك المحلية وكذا الدولية.

حاليا يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تدعيم وتوسيع شبكته البنكية من خلال إنشاء وكالات وتزويدها بأكفأ الموارد البشرية لمجارة المنافسة.

من خلال ما سبق يمكن عرض بشكل موجز أهم المعلومات المتعلقة بهذا البنك في شكله الحالي:

#### ● التسمية: بنك الجزائر الخارجي (**Banque Extérieure d'Algérie (BEA)**)

● الصفة القانونية: شركة مساهمة.

● رأس المال الاجتماعي: 76 مليار دينار جزائري.

● المقر الاجتماعي: 11 شارع العقيد عميروش، الجزائر.

● النشاط: تقديم الخدمات البنكية وتمويل مختلف قطاعات النشاط لاسيما قطاع المحروقات، قطاع الحديد والصلب، قطاع النقل، قطاع مواد البناء، وكذا قطاع الخدمات.

● شبكة الوكالات: 47 وكالة.

أما عن أهداف بنك الجزائر الخارجي فتتمثل فيما يلي:

1- تعزيز مكانة البنك في تمويل المشاريع الإستراتيجية الكبرى.

2- زيادة حصته السوقية من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تعزيز مكانته دوليا.

3- تحقيق نظام معلومات واحد ذو فعالية، موثوقة و أمان.

4- تحديث وتوسيع شبكته البنكية من خلال تخصص الوكالات حسب القطاعات السوقية المختلفة:

أ- وكالات في المواقع الصناعية.

ب- وكالات الشركات.

ج- وكالات قطاع الأفراد أو العائلات.

د- وكالات عالمية.

ووفقا لتوجيهات السلطة العليا في البلاد، يواصل البنك تنميته المتعددة الأبعاد ويولي أهمية خاصة لبيئة البنك، وفي هذا السياق قام البنك بإعادة تصميم موقعه الإلكتروني الذي وضع حيز التنفيذ عام 2007، ويكشف هذا الأخير استعداد البنك للتواصل في بيئة عملية وشفافة.

### المطلب الثاني: وظائف بنك الجزائر الخارجي

قبل التعرف على وظائف بنك الجزائر الخارجي يجب إلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي الخاص به، باعتباره صورة عاكسة له.

ويتكون الهيكل التنظيمي كما يبينه الشكل (02-03) الموالي من مديرية عامة يرأسها رئيس مدير عام، تضم

ست نيابة مديريات تتمثل في:

1- نيابة المديرية العامة التجارية.

2- نيابة المديرية العامة للعلاقات الدولية.

3- نيابة المديرية العامة للعمليات والأنظمة.

4- نيابة المديرية العامة للتعهدات.

5- نيابة المديرية العامة للمالية.

6- نيابة المديرية العامة للتطوير الداخلي و دعم النشاطات.

بالإضافة إلى خلية التدقيق، المفتشية العامة و خلية مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، وتضم كل نيابة مديرية مجموعة من المديريات الفرعية والمصالح المختلفة التي تعمل على تحقيق مهمة محددة للوصول إلى أهداف هذا البنك.

هذا ولبنك الجزائر الخارجي تسع مديريات جهوية تابعة لنيابة المديرية العامة التجارية، ضم كل مديرية جهوية

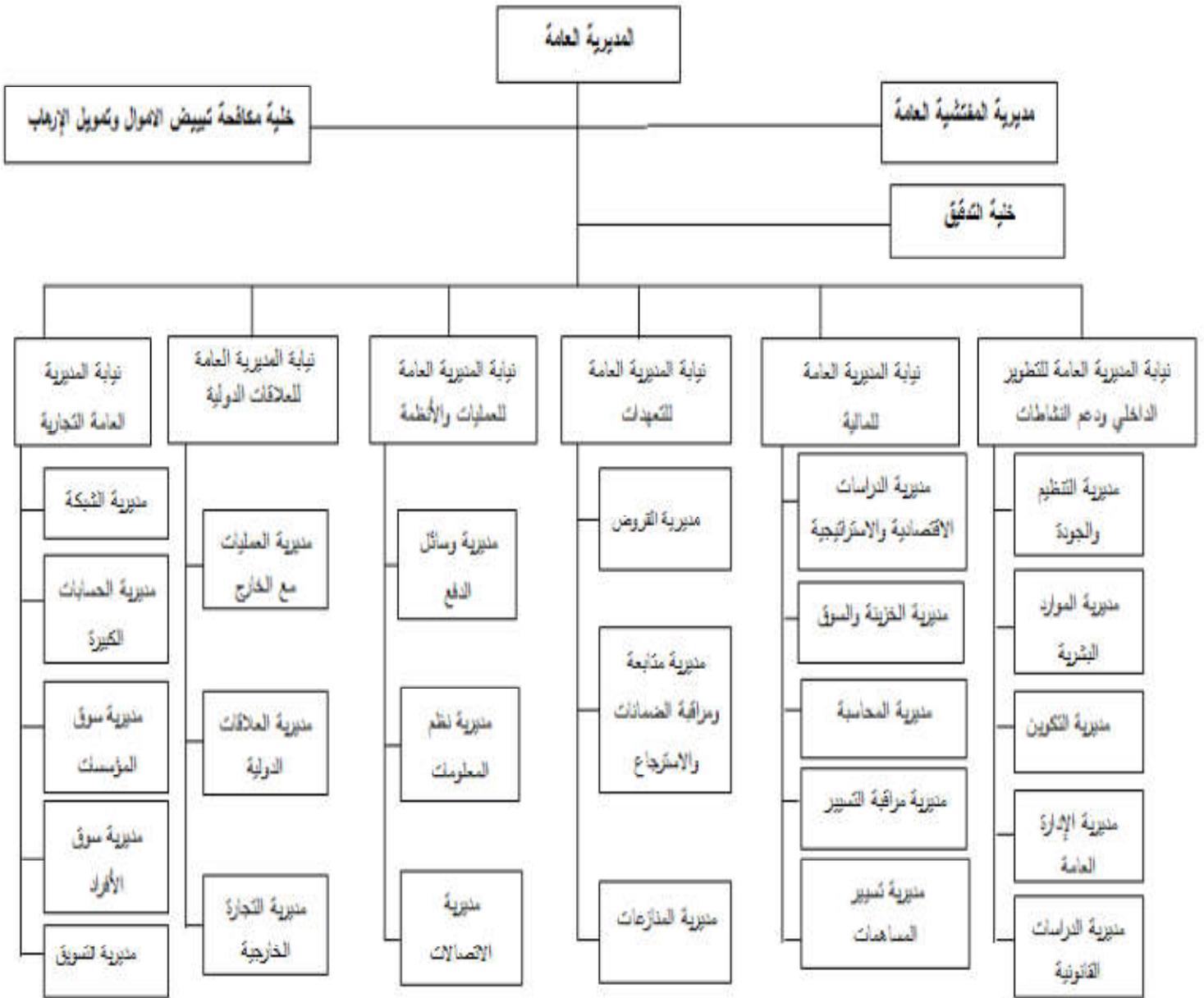
مجموعة من الوكالات البنكية التي تقع تحت إدارتها المباشرة، وتتوزع هذه المديريات عبر التراب الوطني كما يلي:

1- المديرية الجهوية الجزائر وسط: ب 14 وكالة؛

2- المديرية الجهوية ضواحي الجزائر العاصمة: ب 11 وكالة؛

- 3- المديرية الجهوية بعنابة: ب 09 وكالات؛
- 4- المديرية الجهوية بالبليدة: ب 08 وكالات؛
- 5- المديرية الجهوية وهران: ب 02 وكالات؛
- 6- المديرية الجهوية بقسنطينة: ب 09 وكالات؛
- 7- المديرية الجهوية بسطيف: ب 10 وكالات؛
- 8- المديرية الجهوية بالجنوب: ب 09 وكالات؛
- 9- المديرية الجهوية بتلمسان: ب 07 وكالات؛
- 10- المديرية الجهوية بمستغانم: ب 08 وكالات.

ليبلغ عدد الوكالات البنكية لبنك الجزائر لخارجي 47 وكالة تتوزع على كامل التراب الوطني، ويعتزم البنك تدعيم شبكته البنكية ب 07 وكالات جديدة.



الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي BEA

المصدر: وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي - وكالة تيارت-

من خلال الهيكل التنظيمي يتبين أن لبنك الجزائر الخارجي سبعة وظائف كل وظيفة تقع تحت سلطة نيابة مديرية عامة، ماعدا وظيفة المراقبة التي ترتبط بالرئيس المدير العام مباشرة، فيما يلي شرح لكل وظيفة:

#### أولا: وظيفة المراقبة:

يتولى هذه الوظيفة كل من خلية محاربة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، خلية التدقيق ومديرية المفتشية العامة الموضوعية تحت سلطة الرئيس المدير العام للبنك، تقوم هذه الهيئات بالمراقبة ولها صلاحية مطلقة فيما يخص مراقبة

وظائف البنك، وتتحرك في إطار برنامج سنوي للمراقبة والفحص والتفتيش المقرر من طرف الرئيس المدير العام. وتتولى القيام بالمهام التالية:

- 1- مراقبة مدى تطبيق الإجراءات والعمليات داخل البنك؛
- 2- تقييم المخاطر الخارجية؛
- 3- مراقبة تبرير تحريك الحسابات؛
- 4- فحص التطبيق الجيد للإجراءات الجارية على مستوى البنك؛
- 5- القيام ببحوث خاصة بطلب من الرئيس المدير العام؛
- 6- مراقبة أمن معلوماتية الشبكة والمركز؛
- 7- تسيير استقبالات الإضاء؛
- 8- تسيير الملفات الإدارية لفتح وغلق مواقع الاستغلال.

#### ثانيا: الوظيفة التجارية

تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة التجارية، وتضم كلا من مديرية الشبكة، مديرية الحسابات الكبرى، مديرية سوق المؤسسات، مديرية سوق الأفراد ومديرية التسويق.

وتعمل هذه الوظيفة على إعداد مشروع العمل التجاري والمعدات اللازمة لتشغيله ومراقبة الأداء التجاري وكذا تعزيز العلامة التجارية للبنك، وتشتمل المديرية التجارية على مديريات جهوية عبارة عن حلقة وصل بين المستوى الجهوي للتسويق والحركة التجارية، وكذا وكالات مرتبطة تسلسليا مع المديريات الجهوية تقوم بتسيير وتحليل ملفات القرض للأفراد والمؤسسات، المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات مع الزبائن سواء كان ذلك بالدينار وكذا بالعملية الصعبة.

#### ثالثا: الوظيفة الدولية

تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للعلاقات الدولية، تعمل هذه الأخيرة على تطوير نشاطات التجارة الخارجية و التنسيق بين أعمال مديريات الفروع والعلاقات الدولية للتجارة الخارجية والعمليات مع الخارج، وتضم كلا من:

- 1- مديرية العمليات مع الخارج: التي تقوم بتسيير وسائل التمويل الدولية للبنك، حسابات العملة الصعبة، تحصيل الأموال.

2- **مديرية العلاقات الدولية:** التي تقوم بتسيير فروع البنك على المستوى الوطني والدولي ودراسة مردوديتها، كما تعمل على تطوير شبكة المراسلين الخارجيين والبحث عن التمويل الخارجي، كما تعمل على تعزيز العلامة التجارية للبنك في الخارج.

3- **مديرية التجارة الخارجية:** المكلفة بتزويد الشبكة بمستلزمات التمويل المتحصل عليها، والمساهمة في تطوير وترقية الصادرات، وكذا تسيير الديون الخارجية للبنك.

#### رابعاً: وظيفة العمليات و النظم:

تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للعمليات والنظم، هذه الأخيرة مسؤولة عن وضع وتشغيل نظام المعلومات في البنك، متابعة وصيانة وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي فيه، وكل ما يتعلق بالجانب المعلوماتي والتكنولوجي، وتضم هذه المديرية كلا من:

1- مديرية وسائل الدفع.

2- مديرية نظم المعلومات.

3- **مديرية الاتصالات:** المكلفة بالاتصال الخارجي، تقديم صورة العلامة له، والعمل على تحسين هذه الصورة وذلك بالمساهمة في حملات ترقية خاصة على مستوى التسويق.

#### خامساً: وظيفة التعهدات

تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للتعهدات، تتمثل وظيفتها في قيادة المؤسسة التجارية وسياسة تعهدات البنك والتنسيق بين أعمال المديرية التي تحت وصايتها المتمثلة في:

1- مديريات القرض.

2- مديرية متابعة ومراقبة الضمانات والاسترجاع.

3- **مديرية المنازعات:** التي تقوم بمساعدة ومتابعة و مراقبة المديرية الجهوية في معالجة النزاعات الناشئة في مختلف مستويات أعمال البنك، وكذا الحفاظ على حقوق البنك في علاقاته التنافسية مع الأطراف الأخرى.

#### سادساً: الوظيفة المالية

تتولى الوظيفة المالية لبنك الجزائر الخارجي نيابة المديرية العامة للمالية التي يرأسها مدير عام مسؤول عن السياسة المالية للبنك ومكلف بإعداد الإستراتيجية، وتجمع هذه المديرية تحت سلطتها:

1- **مديرية الدراسات الاقتصادية والإستراتيجية:** تقوم بإعداد الدراسات الإستراتيجية ومساعدة الهياكل

الأخرى من أجل العمل على سيورة إستراتيجية البنك.

- 2- مديرية الخزينة والسوق: تعمل على ضمان وتمويل الوكالات، حساب وضعية الخزينة للبنك وتسيير الخزينة.
- 3- مديرية المحاسبة: هي المسؤولة عن المراقبة البنكية العامة، وكل ما يتعلق بالعمليات المحاسبية.
- 4- مديرية مراقبة التسيير: تقوم بإعداد تقرير سنوي عن نشاط البنك ومراقبة التكاليف حسب مراكز النشاط.
- 5- مديرية تسيير المساهمات.

#### سابعاً: وظيفة التطوير الداخلي و دعم النشاطات

تؤدي هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للتطوير الداخلي ودعم النشاطات، وهي مسؤولة عن توفير الدعم لكافة نشاطات البنك، تخضع تحت سلطتها المديرية التالية:

- 1- مديرية التنظيم والجودة: تكمن مهامها في العمل على تطبيق إعادة التنظيم للهياكل المركزية وشبكة البنك انطلاقاً من مخطط مجلس الإدارة.
- 2- مديرية الموارد البشرية: المختصة في تعبئة ومتابعة المورد البشري في البنك.
- 3- مديرية التكوين.
- 4- مديرية الإدارة العامة: مهمتها تسيير كل وسائل عمل البنك ووضعها تحت التشغيل مع احترام تدرج السلطة.
- 5- مديرية الدراسات القانونية: التي تعمل على الحفاظ على الوثائق القانونية للبنك.

#### المطلب الثالث: تقديم بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-

كما رأينا سابقاً لبنك الجزائر الخارجي مجموعة من الوكالات، وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية معينة، ووكالة تيارت هي من بين وكالات الثمانية التابعة للمديرية الجهوية بتلمسان، أنشأت في 15-03-1987 بهدف توسيع الشبكة البنكية وخدمة الزبائن المتواجدين بولاية تيارت باعتبارها الوحيدة بهذه الولاية، وتقع في مكان استراتيجي بقلب الولاية، وتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

- 1- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية؛
- 2- إنشاء، تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات؛
- 3- المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع الزبائن سواء كانت بالعملة المحلية أو الأجنبية؛
- 4- إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد؛
- 5- تسوية الشيكات؛
- 6- العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية؛

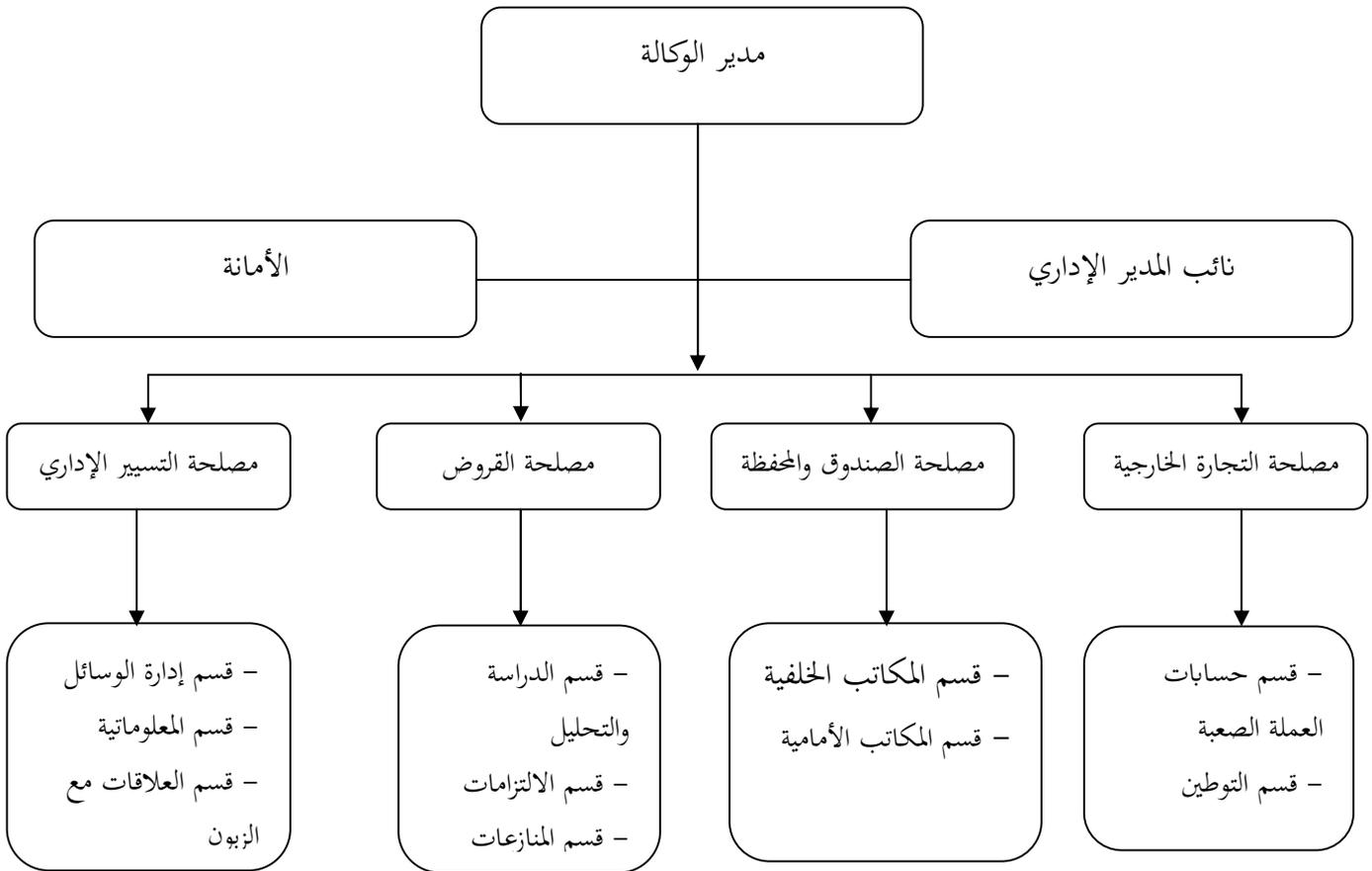
7- العمليات المتعلقة بتحويل العملات.

ونشاط الوكالة مرهون إلى حد كبير بالدور الذي يلعبه المدير في التوفيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة باعتباره المسؤول الأول عن تنظيم، تنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة، ينوب عنه نائبه الذي يتولى إعداد الميزانية المتوقعة للوكالة، التسيير الإداري لموظفي الوكالة، ويسعى إلى المحافظة على وثائق الوكالة، وكذا السهر على التسويات المختلفة في الوقت المناسب.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-

الشكل (02-03) الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة.

الشكل (02-03): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-.



المصدر: وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي - وكالة تيارت-.

وفيما يلي نستعرض مهام كل مصلحة .

1- مصلحة التجارة الخارجية: لهذه المصلحة دور هام في تطوير العلاقات مع الخارج من خلال التكفل بعمليات

الزبائن في الحساب بالعملة الصعبة وكذا تقديم الاعتمادات المستندية في الاستيراد والتصدير.

2- **مصلحة الصندوق والمحفظة:** تزود مصلحة الصندوق الزبون بالعمليات التي يطلبها ( إيداع، سحب، التحويل من حساب لآخر، حساب ادخار بالدفتر، حساب لأجل.....). أما المحفظة فيتمثل دورها إنجاز العمليات المتعلقة بالشيكات والأوامر بالدفع وكذا عملية المقاصة.

3- **مصلحة التسيير الإداري:** تتمثل مهمتها في ضمان التسيير الإداري للوكالة، وتضم هذه المصلحة قسم إدارة الوسائل، قسم المعلوماتية وكذا قسم العلاقات مع الزبائن الذي تتمثل مهمته في تقرير الدخول في علاقة مع الزبائن وفقا لتوجيهات إدارة الوكالة، وكذا تسيير ومتابعة استعمال القروض طبقا للمواصفات المتحصل عليها.

4- **مصلحة القروض:** تملك هذه المصلحة مكانة رئيسية في الوكالة، حيث تتولى خلية الدراسة والتحليل تسجيل ملف القرض ومن ثم دراسة وتحليل الأخطار الناجمة عن القروض المطلوبة، لتقوم مصلحة الالتزامات والتي يبدأ عملها بعد انتهاء مرحلة الدراسة والتحليل بضمان متابعة القرض بعد الموافقة عليه.

وكما هو شائع يعتبر بنك الجزائر الخارجي المرافق التاريخي لشركة سونطراك، حيث يقوم بتمويل هذه المؤسسة، كما يتولى عمليات تسوية التجارة الخارجية الخاصة بها.

وهناك أربعة أسباب تجعل الزبائن يختارون بنك الجزائر الخارجي:

- **النصح والإرشاد:** حيث يقترح البنك على زبائنه خدمات تتماشى مع تطلعاتهم وتتلائم مع احتياجاتهم؛
- **الخصوصية:** يضمن البنك لزبائنه بقاء البيانات الخاصة بزبائنه سرية؛
- **الأمان:** يوفر البنك لزبائنه تغطية شاملة مع مؤسسات التأمين؛
- **الاحترافية:** يسهر على خدمة الزبائن عمال مؤهلون، حريصون على توجيه الزبائن لتمويل مشاريعكم في إطار عملي.

## المبحث الثاني: عرض للوضع التكنولوجية لبنك الجزائر الخارجي

للاطلاع على الوضعية التكنولوجية لهذا البنك نتعرف فيما يلي على: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في هذا البنك، البنك الإلكتروني، وسائل ووسائل الدفع الإلكتروني، ومن ثم كيفية تسوية عملية الدفع الإلكتروني عن طريق بطاقة CIB.

## المطلب الأول: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة

من خلال الزيارة الميدانية لوكالة بنك الجزائر الخارجي بتيارت، ومعاينتنا للعمل البنكي على مستوى هذه الوكالة، لاحظنا أن نظام الإعلام الآلي معمم على كل المصالح، كما أن البنك مزود بشبكة إنترنت تربط بين الوكالة وباقي وكالات بنك الجزائر الخارجي فيما بينها، وكذا بينها وبين مديرية وسائل الدفع، لكن ما يعاب على البنك هو أنه لا يزال غير مزود بشبكة الانترنت بالرغم من وجود موقع الكتروني لهذا البنك، الشيء الذي يفقده الكثير من المزايا التي تمنحها هذه الشبكة.

أما عن العمليات البنكية والأعمال الروتينية في هذا البنك فهي تتم من خلال برنامج دلتا بنك، ويعتبر هذا الأخير الفاعل الرئيسي في تكنولوجيا الإعلام للأعمال البنكية، فهو يعد، ينفذ ويطور البرمجيات البنكية، ويقدم تشكيلة واسعة من البرمجيات تغطي كافة عمليات البنوك، ذلك لأن إدارة المعلومة، والتحكم في التكنولوجيا الحديثة ورضا الزبائن تبقى من الأهداف الرئيسية لأي بنك، وتكنولوجيا الإعلام هي أداة ضرورية في نظم المعلومات البنكية.

ويعتبر هذا البرنامج ضروري بالنسبة للبنك خاصة في ظل الظروف التالية:

- 1- ارتفاع عدد ملفات طلبات القروض الواجب تسييرها.
- 2- ضرورة التحكم في حسابات الزبائن التي يعرف عددها ازديادا كبيرا.
- 3- تنامي المنافسة بين البنوك التجارية العمومية والخاصة، والتي أصبح موضوعها تقديم أفضل خدمة للزبائن، والتحكم في المعلومات بأقصى سرعة ممكنة.

وحسب المعلومات المقدمة من طرف العاملين في هذا البنك، فقد وفر هذا البرنامج إدارة حقيقية للوقت من خلال مساهمته في تغطية ودعم حجم كبير من المعاملات، وتقليص وقت المعالجة للبنك في مختلف وكالاته لاعتماده على شبكة انترنت، وألغى القيود الزمنية فأصبحت العمليات تتم بمجرد إدخال المعلومات المتعلقة بالعملية، فهو يساهم في تسوية العمليات البنكية التي تتم بين:

- 1- طرفين من نفس الوكالة؛

2- طرفين من وكالتين لبنك الجزائر الخارجي؛

3- طرفين في وكالتين لبنكين مختلفين (مثلا وكالة بنك الجزائر الخارجي و وكالة بنك التنمية المحلية).

وعلى مستوى الوكالة يتكون برنامج دلتا بنك من:

1- ملفات بيانات كافة الزبائن؛

2- نظام المعلومات المحاسبي؛

3- تطبيقات مختلف تعاملات الشبابيك الأمامية والخلفية؛

4- تطبيقات وبرامج عمليات إدارية أخرى.

### المطلب الثاني: البنك الإلكتروني

قبل التطرق إلى البنك الإلكتروني لبنك الجزائر الخارجي والخدمات التي يتيحها لزبائنه من خلاله، يجب التعرض أولا إلى الموقع الإلكتروني لهذا البنك الذي تم إنشاؤه عام 2004 وهو متاح على ([www.bea.dz](http://www.bea.dz))، وبمجرد الدخول إلى الصفحة الرئيسية للموقع يتم عرض كافة المعلومات الخاصة بالبنك بالإضافة إلى خدماته، وفيما يلي أهم هذه الخدمات التي يعرضها:

أولا: خدمة البريد الإلكتروني (**webmaster**): تتيح هذه الخدمة لزبائن بنك الجزائر الخارجي فرصة إرسال كل تساؤلاتهم، مقترحاتهم، شكاويهم وآرائهم حول البنك وخدماته المقدمة، وذلك عن طريق بريد الكتروني يضعه البنك خصيصا لهذا الغرض، قصد متابعة ومعرفة كل ما يتطلع إليه الزبائن، كما يعرض أرقام هواتفه لنفس الغرض.

ثانيا: خدمة النشر (**publication**): يتم من خلالها عرض آخر الأخبار و الفعاليات التي يشارك فيها البنك، وكذا المواضيع المنشورة في الجرائد والمجلات الخاصة المتعلقة به، وتساهم هذه الخدمة في التعريف بالبنك.

ثالثا: خدمة الشبكة البنكية (**réseaux**): تسمح هذه الخدمة لزبائن البنك بالحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بمختلف وكالات وفروع البنك وكيفية الاتصال بها لاختيار الوكالة الأقرب، ويكون التصنيف على أساس المديرية الجهوية.

رابعا: خدمة (**BEA Net**): خدمة البنك الإلكتروني لبنك الجزائر الخارجي متاحة على الموقع: [ebanking.bea.dz](http://ebanking.bea.dz)، شعار هذه الصفحة:

**e-banking : gagnez du temps, économisez de l'argent**

**Vos besoins.....nos solutions**

البنك الإلكتروني: اربحوا الوقت، وفرّوا النقود

## احتياجاتكم.....حلول لدينا

واختار بنك الجزائر الخارجي شركة الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية AEBS لتجهيز خدمات البنك الإلكتروني في إطار سياسة التحديث الخاصة به التي تهدف إلى تدعيم تنافسيته من خلال تلبية حاجات زبائنه. وخدمات البنك الإلكتروني مخصصة حصريا إلى زبائن البنك الاعتباريين (مؤسسات، إدارات، جمعيات...)، ويوفر الخدمات التالية بكل بساطة:

1- إجراء عملية تحويل؛

2- إجراء عملية خصم؛

3- الإطلاع على الرصيد؛

4- الاطلاع على مستخرج الحساب مع إمكانية تحميله؛

5- الإطلاع على العمليات السابقة حسب تاريخ إجرائها.

وتتميز خدماته بالخصائص التالية:

1- التوفر: هي متاحة 24/24 ساعة و 7/7 أيام.

2- الأمان: يمكن للزبون الوصول إلى حسابه والتحقق من الرصيد بكل أمان.

3- البساطة: يوفر خدمات تقليدية عبر شبكة الانترنت بكل سهولة، ويجنب الزبون عناء التنقل إلى مقر الوكالة.

4- المسؤولية الاجتماعية: تساهم في حماية البيئة من خلال تقليل استعمال الورق ووسائل النقل.

## المطلب الثالث: وسائل ووسائل الدفع الإلكتروني لبنك الجزائر الخارجي

يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تحديث وسائل وأنظمة الدفع بهدف:

• تخفيض تكاليف العمليات البنكية واختصار الوقت؛

• تقديم للزبون خدمات عالية الجودة؛

• جعل الزبون محور النشاط البنكي.

## أولا: وسائل الدفع الإلكتروني

يتيح بنك الجزائر الخارجي لزبائنه وسائل الدفع الإلكتروني التالية:

## 1- بطاقات (CIB) Carte interbancaire

هي بطاقة برفاقة ومسار (puce et piste) تستعمل للسحب من خلال DAB و GAB ، والدفع من خلال TPE بالنسبة للتجار المجهزين بهذا الأخير، وتقدم للزبائن الذين يطلبونها وفق شروط محددة في العقد، وهناك نوعان من هذه البطاقة:

أ- بطاقات الكلاسيكية **(CIB) la Carte classique**: موجهة إلى زبائن البنك الذين لا يتجاوز دخلهم الشهري 50.000.00 دج.

ب- بطاقات **CIB الذهبية la Carte CIB Gold**: موجهة إلى زبائن البنك الذين يفوق دخلهم الشهري 50.000.00 دج.

## 2- بطاقات نפטال Naftalcarde

يستعمل هذا النوع من البطاقات للتسديد في محطات خدمات نפטال 7/7 أيام بسهولة تامة مع اختصار للوقت، وهي عبارة عن بطاقات ذكية (ذات رقاقة **carte à puce**)، وهي بذلك على درجة عالية من الأمان، ويتم الحصول على هذا النوع من البطاقات من خلال التقرب إلى مراكز نפטال لإمضاء العقد، وبمجرد الموافقة تقوم هذه الأخيرة بالاتصال بالبنك لإتمام الإجراءات اللازمة وتوفير البطاقة، وهناك ثلاث صيغ من هذا النوع من البطاقات:

أ- بطاقة نפטال **Silver**: هي بطاقة ائتمان بمستوى محدد دوريا.

ب- بطاقة نפטال **Gold**: هي بطاقة ائتمان مفتوحة بمستوى محدد شهريا، تمنح لمجموعة محددة من الزبائن.

ج- بطاقة نפטال المسبقة الدفع: هي بطاقة للدفع قابلة للتعبئة بقيمة 5.000.00 دج على الأقل، تعبأ على مستوى وكالات البنك أو مراكز نפטال.

## 3- بطاقات AMEX أو American Express

هي بطاقة مخصصة للدفع فقط وليست بطاقة سحب، تستعمل لتسوية المشتريات في الخارج على مدار 7/7 أيام سواء كان ذلك في الفنادق، المطاعم، وكالات السفر، أو أي محلات تجارية تحوز على اتفاقية مع AMEX، وهناك أربعة أنواع من هذه البطاقة:

أ- بطاقة **GREEN** أو **CLASSIC**: هي بطاقة دفع مخصصة للزبائن الذين يملكون حساب بالعملة الصعبة قابلة للتحويل لدى البنك، رصيده على الأقل 500 USD، على ألا تتجاوز قيمة المشتريات هذا المبلغ.

ب- بطاقة **GOLD**: هي بطاقة دفع مخصصة للزبائن الذين يملكون حساب بالعملة الصعبة قابلة للتحويل لدى البنك، رصيده على الأقل 10.000.00 USD، على ألا تتجاوز قيمة المشتريات هذا المبلغ.

ج- بطاقة **Platinum**: هي بطاقة دفع مخصصة لفئة معينة من الزبائن مختارة من طرف AMEX، أقصى قيمة للمشتريات المسددة بهذه البطاقة هي: USD50.000.00.

د- بطاقة **Business**: هي بطاقة دفع مخصصة للمؤسسات، يجب أن يملك المسير الرئيسي للمؤسسة في الأصل بطاقة AMEX، على أساسها يمكن إعداد بطاقات للعاملين بهذه المؤسسة.

### 5- بطاقات Visa et Master carde

فيما يخص هذين النوعين من البطاقات العالمية، عملية تركيب آلات (GAB) الخاصة بهما هي في طور الإنجاز، وتكون على مستوى المناطق السياحية، والأماكن التي يتردد عليها الأجانب خاصة الفنادق والمدن الكبرى.

من خلال ما سبق، وفيما يتعلق بالبطاقات يتبين أن بنك الجزائر الخارجي يعرض على زبائنه تشكيلة واسعة من بطاقات الدفع الإلكتروني وفقا لاعتبارات مختلفة، ضمن صيغ متعددة لتتوافق مع احتياجات أكبر شريحة من الزبائن.

### ثانيا: وسائل الدفع الإلكتروني

يتيح بنك الجزائر الخارجي وسائل الدفع الإلكتروني التالية:

#### 1- الموزع الآلي للنقود (DAB) Distributeur automatique des billets

هو آلة أوتوماتيكية تضمن توزيع النقود للزبون من خلال عملية سحب فقط.

#### 2- الشباك الآلي للبنك (GAB) Guichet automatique de banque

هو آلة أوتوماتيكية تضمن مجموعة من العمليات كالسحب، الاطلاع على الرصيد، طلب دفتر صكوك ومستخرج الحساب.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الموزعات الآلية للنقود (DAB) والشبايك الآلية للبنك (GAB) الخاصة ببنك الجزائر الخارجي يمكن أن يتم تركيبها على مستوى الوكالات، كما يمكن أن يتم ذلك في أي مكان آمن خارج البنك كالفنادق والمراكز التجارية.

#### 3- نهائي الدفع الإلكتروني (TPE) Le terminal de paiement électronique

بالنسبة لبنك الجزائر الخارجي يمثل نهائي الدفع الإلكتروني حلا للدفع الحديث للزبائن فهو يوفر المزايا التالية:

أ- الأمان: استخدام هذه الآلة يجنب التجار العد اليدوي للنقود وخطر الخطأ، وبالتالي الاستفادة من ضمان التحصيل عن طريق معالجة إلكترونية للمعاملة.

ب- السرعة: يمكن من إجراء المعاملات بسرعة من خلال بطاقة بنكية بالمقارنة مع الدفع نقداً.

ج- إرضاء الزبائن: تتيح هذه الصيغة للزبائن توفير الوقت.

د- الحدّاءة: يساهم في تحسين المكانة الخاصة بالبنك والانسجام مع التطور التكنولوجي لوسائل الدفع.

بالنسبة للهاتف البنكي، لاحظنا غياب هذه الخدمة وعدم وجود مراكز للاتصال مخصصة لتقديم خدمات للزبائن مثل الإطلاع على الرصيد، طلب دفتر الشيكات وغيرها، إلا أنه يوفر مراكز للاتصال يقتصر دوره على الإجابة على انشغالات الزبائن وتقديم توجيهات لهم.

### ثالثاً: وكالة بنك الجزائر الخارجي libre-service:

قام بنك الجزائر الخارجي بافتتاح هذه الوكالة بتاريخ 02 ماي 2011، وهي أول وكالة بخدمة حرة في الجزائر، قبل إنشائها كان فضاء الخدمات الحرة الوحيد في الجزائر هو آلات الصراف الآلي، وتقع هذه الوكالة في مكان استراتيجي وسط الجزائر وبالتحديد ب 83 شارع ديدوش مراد، وهي عبارة عن فضاء يقدم كافة الخدمات التي تقدمها الوكالة البنكية من عمليات سحب، دفع، طلب دفتر شيكات، مستخرج الحساب البنكي وغيرها، وتعمل هذه الوكالة 24/24 ساعة على مدار 7/7 أيام حتى في أيام العطل.

هذه الوكالة مجهزة بفضاء لاستقبال الزبون، وهي منظمة بطريقة حديثة تضم من الداخل أجهزة الموزعات الآلية للنقود (DAB) والشباييك الآلية للبنك (GAB)، هذا بالإضافة إلى آلات إيداع، وأخرى لسحب المبالغ الكبيرة وبطاقات الائتمان الدولية.

وتمكن هذه الوكالة الزبون الذي يحمل بطاقات بنك الجزائر الخارجي التي تم التعرض لها سابقاً، من تسوية معاملات من خلال تمرير بطاقته عبر الباب الإلكتروني الذي يتعرف على البطاقة من خلال المسار La piste الذي يحتويها، ليقوم بتسوية معاملاته من خلال الموزعات الآلية للنقود (DAB) والشباييك الآلية للبنك (GAB).

وقد بدأت الوكالة بالفعل بعرض لأول مرة في الجزائر خدمات Mastercard وكذا بطاقات VISA و AMEX التي تسوق في الشبكات التجارية، لا سيما في الفنادق الكبرى.

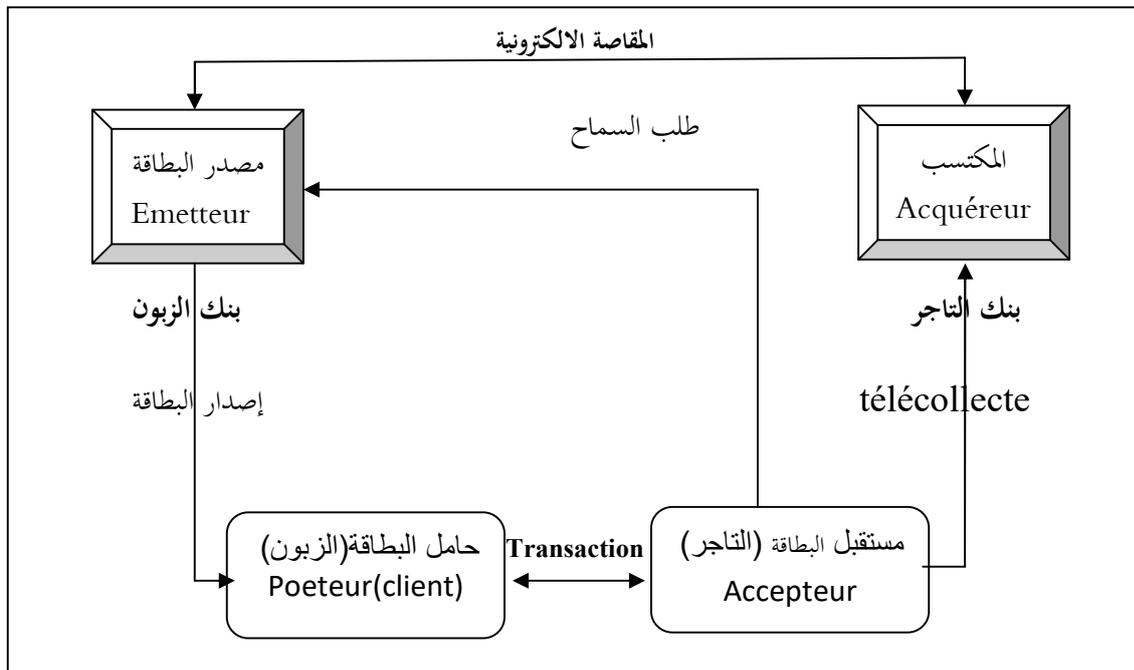
### المطلب الرابع: كيفية تسوية عملية الدفع الإلكتروني عن طريق بطاقة CIB

تتم تسوية عملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB من خلال شبكة النقد الآلي ما بين البنوك R.M.I (Réseau monétique interbancaire) التي تتولى تسييرها شركة SATIM، هذه الشبكة تسمح بتسوية عملية الدفع من خلال مجموعة من أصحاب المصلحة المترابطة، فهي تسهل المعاملات البنكية وبفضلها أصبح الزبون يتفادى الانتقال إلى مقر الوكالات وعناء الانتظار بفضل الخدمة الذاتية التي 7/7 أيام، 24/24 ساعة، وتتكون من:

- الموزعات الآلية للنقود DAB؛
- الشبائيك الآلية للبنك GAB؛
- نهائيات الدفع الإلكتروني TPE.

وكيفية تسوية هذه العملية مبينة في الشكل (03-03) التالي:

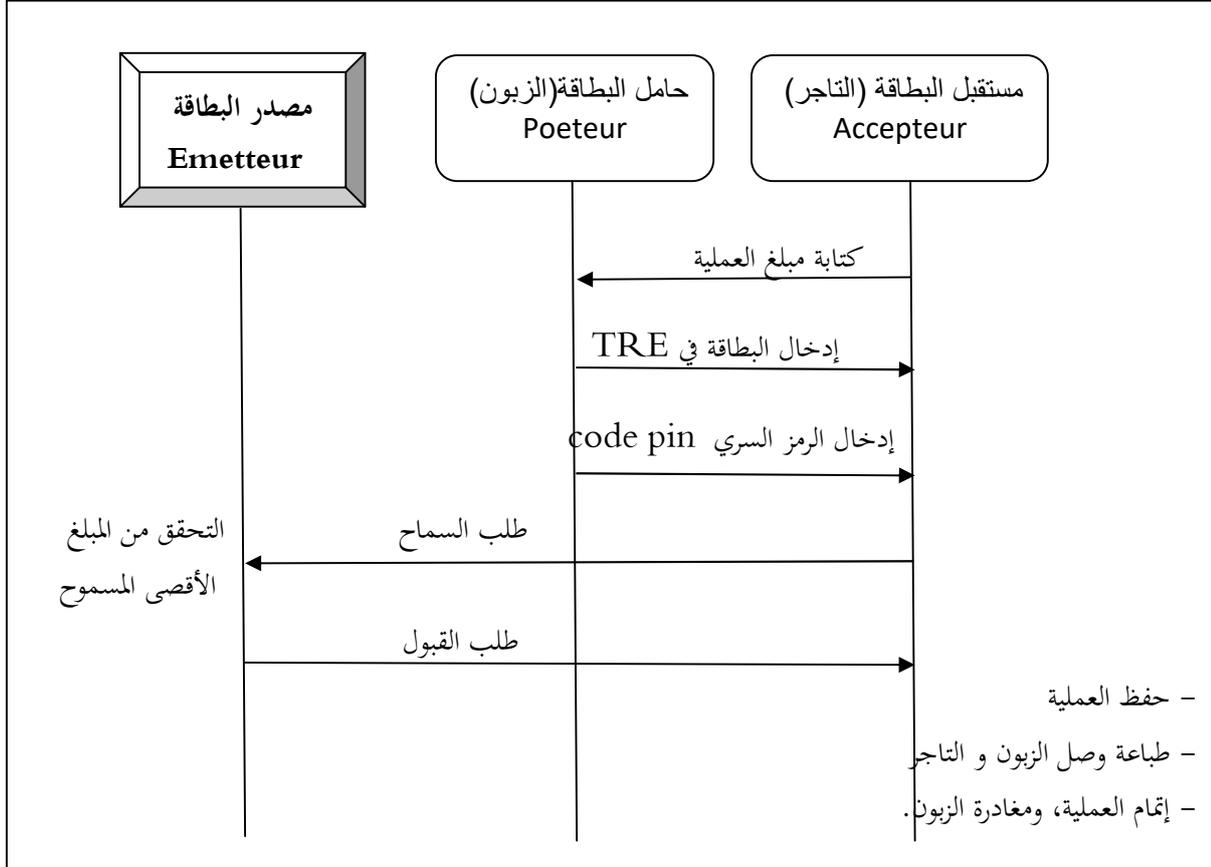
الشكل (03-03): السيرورة الإجمالية لعملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB.



المصدر: وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي-وكالة تيارت-.

وفيما يلي يتم تبيان للعملية بشكل مفصل:

الشكل (04-03): سيرورة عملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB مع طلب السماح.



المصدر: وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي-وكالة تيارت-

من خلال ما سبق تلخص تسوية عملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB فيما يلي:

يتقدم الزبون الحامل لبطاقة CIB الخاصة ببنك الجزائر الخارجي لتسديد قيمة مشترياته لدى التاجر الذي يحمل TRE قد يملك هذا التاجر حساب في بنك الجزائر الخارجي أو في أي بنك آخر، يقوم الزبون بإدخال بطاقته في هذا الجهاز ليتم التأكد من صلاحية البطاقة ثم يقوم بإدخال رمزه السري الذي يتم التأكد من مطابقته، ليتم طلب السماح لإجراء العملية من البنك مصدر البطاقة (الذي هو بنك الجزائر الخارجي في هذه الحالة)، أين يتم التأكد من وجود رصيد فعلي وكاف، في حالة ذلك يتلقى التاجر رخصة لإجراء العملية، ثم يقوم بحفظ العملية، وطبع كل من وصل الزبون ووصل التاجر لتكون العملية قد تمت بنجاح فيغادر الزبون حاملا الوصل والبطاقة، لتتم عملية المقاصة الإلكترونية من خلال اقتطاع قيمة المشتريات من حساب الزبون ونقله إلكترونيا وإدراجه في حساب المستفيد.

المبحث الثالث: واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-

إن ما يحتويه هذا المبحث هو محاولة لإبراز واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي وكالة تيارت كان بؤدنا الاعتماد على مؤشرات لتبيان العلاقة بين اليقظة التكنولوجية في هذا البنك - حتى مع غياب خلية باعتبارها نشاطا ممارسا من خلال ما لمسناه من اهتمام بالتكنولوجيا الجديدة- وزيادة القدرة التنافسية للبنك (مثلا من خلال تحليل تطور الحصة السوقية للبنك أو الربحية عبر الزمن تبعا لاستعمال تكنولوجيا جديدة)، لكن، ونظرا لغياب معلومات زمنية وحتى إحصائيات موثوق منها تعذر علينا ذلك.

فارتأينا بعد تشخيص واقع اليقظة التكنولوجية في هذا البنك، والوقوف على أهم التكنولوجيا التي نرى أنه يتميز بها ومن شأنها إكسابه ميزة تنافسية، إجراء دراسة استبائية للبنك ولزبائن.

### المطلب الأول: تشخيص واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي

رغم العناية التي يحظى بها نظام المعلومات في بنك الجزائر الخارجي من خلال تخصيص وحدة وظيفية مسؤولة عن ذلك (مديرية نظم المعلومات كما يبينه الهيكل التنظيمي)، إلا أن مهام هذه الوحدة تتمثل في تشغيل 102 بعض التطبيقات المعلوماتية المخصصة للأعمال الإدارية ودعم الأنشطة الروتينية، خاصة تلك المتعلقة بالحاسبة والزبائن وتسيير القروض.

وبالرغم من وعي الإدارة العليا، وإيلاء البنك أهمية كبرى للتكنولوجيا ودورها في تقديم خدمات متميزة عما تقدمه البنوك المنافسة، ونلمس ذلك من خلال:

**أولا:** موقع الكتروني يرقى إلى صيغة البنك الإلكتروني:

**1- معلوماتي:** يتم من خلاله عرض وتسويق كافة الخدمات والمنتجات البنكية التي يتيحها البنك لزبائنه.

**2- اتصالي:** يمكن الزبائن من تسجيل آرائهم أوقات راحتهم من خلال البريد الإلكتروني المتاح.

**3- تنفيذي أو تبادلي:** يمكن زبائن البنك الاعتباريين من إجراء بعض العمليات البنكية المشار إليها سابقا دون عناء التنقل إلى مقر الوكالة.

**ثانيا:** استعمال برنامج دلنا بنك Delta bank الرائد لضمان تسوية إلكترونية للعمليات البنكية.

**ثالثا:** تشكيلة واسعة من بطاقات الدفع الإلكتروني وفقا لاعتبارات مختلفة، ضمن صيغ متعددة لتتوافق مع احتياجات أكبر شريحة من الزبائن.

**رابعا:** أول بنك يقدم ثلاث بطاقات دفع دولية: Mastercard، AMEX، Visacard.

**خامسا:** أول بنك يقدم بطاقات نفضال.

**سادسا:** أول بنك يفتتح وكالة بخدمة libre-service.

ما يمكن أن يشكل ميزة تنافسية للبنك تمكنه من الصمود ومواجهة المنافسة في السوق البنكي، إلا أنها تكتفي بجمع ومعالجة البيانات الداخلية فقط، ما يجعلها في حالة لا تيقظ لإهمالها العناية بالمعلومات الخارجية خاصة تلك المتعلقة بالبنوك المنافسة، الزبائن، التكنولوجيا الحديثة.

ومن خلال الدراسة الميدانية في وكالة بنك الجزائر الخارجي بتيارت، وعند استعمالنا لكلمة اليقظة التكنولوجية كان هذا المصطلح مبهما للعاملين، وهناك من يسمع به على الإطلاق سواء كان ذلك باللغة العربية وحتى بالفرنسية، ولكن عند تقديمنا لشرح مبسط، أغلب العاملين كان جواهم بأن البنك صحيح لا يملك هيئة مكلفة باليقظة التكنولوجية - على حد قولهم-، ولكن هذا لا يعني أنه لا يهتم بالتكنولوجيا، أي أن اليقظة التكنولوجية غير موجوده (كما لاحظنا في الهيكل التنظيمي) ولكن كممارسة أو نشاط يقوم به البنك فهو وارد.

### المطلب الثاني: تصميم الدراسة الاستبائية

للربط بين متغيرات الموضوع ومعرفة تأثير اليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، قمنا بتصميم مجموعة من الأسئلة وتحديد عينة للإجابة عنها ثم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية ثم استخلاص النتائج.

#### أولاً: تصميم الاستبانة الداخلية

بغية التعرف على واقع اليقظة التكنولوجية داخل بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-، قمنا بهذه الدراسة الاستبائية، وفيما يلي نستعرض الإجراءات المنهجية الخاصة بها.

**1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في الافراد العاملين بالوكالة، أما فيما يخص العينة فإننا قمنا بعملية المسح الشامل لكافة الأفراد العاملين بينك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت- والبالغ عددهم 35 عامل. تم توزيع 35 استمارة استبيان على العاملين، 02 منهم رفضوا الإجابة، وتم استرجاع 33 استمارة، منها إثنين 02 تم استبعادها، لتقتصر عملية التحليل على 31 استمارة فقط، وتمثل 88.57% من مجموع عينة الدراسة.

#### 2- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة:

- أ- مدى توفر بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت- على خلية لليقظة التكنولوجية؛
- ب- المزايا التي حققتها الوكالة من خلال تبني تكنولوجيا جديدة؛
- ج- واقع اليقظة التكنولوجية في هذا البنك مقارنة بالبنوك المنافسة.

**3- أساليب جمع البيانات:** تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم تصميمه بالاعتماد على الأستاذ المؤطر وعلى بعض الأساتذة، وكذا بعض العاملين ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-.

ويهدف الحصول على المعلومات المرجوة من هذه الدراسة، قمنا بصياغة الاستبيان كما يلي:

يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات إجابة محددة، بداية قمنا بتقديم عام، مع الإشارة إلى موضوع الدراسة، ل يتم بعدها عرض محتوى الاستبيان الذي يغطي مجموعة من الأسئلة المقسمة إلى ثلاثة أجزاء نحاول من خلالها جمع المعلومات ذات العلاقة المباشرة بالدراسة (أنظر الملحق رقم 01):

● الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

● الجزء الثاني: الميزة التنافسية.

● الجزء الثالث: اليقظة التكنولوجية.

ثانيا: تصميم الاستبانة الخارجية

بغية التعرف على نظرة العملاء لواقع اليقظة التكنولوجية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-، قمنا بهذه الدراسة الاستبائية، وفيما يلي نستعرض الإجراءات المنهجية الخاصة بها.

**1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في عملاء الوكالة، أما فيما يخص فاخترنا أن تكون عينة غير احتمالية ميسرة، بحيث قمنا بتوزيع الاستبيان على زبائن البنك -وكالة تيارت-.

وتم توزيع 70 استمارة استبيان على العملاء، وتم استرجاع 65 استمارة، منها أربعة 4 تم استبعادها، لتقتصر عملية التحليل على 61 استمارة فقط، وتمثل 87.14% من مجموع عينة الدراسة.

**2- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة:

أ- إبراز أثر استخدام اليقظة التكنولوجية على العملاء؛

ب- أثر اليقظة التكنولوجية على أبعاد الميزة التنافسية.

**3- أساليب جمع البيانات:** تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم تصميمه بالاعتماد على الأستاذ المشرف وعلى بعض الأساتذة، وكذا بعض العاملين ببنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-.

ويهدف الحصول على المعلومات المرجوة من هذه الدراسة، قمنا بصياغة الاستبيان كما يلي:

يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المغلقة ذات إجابة محددة، بداية قمنا بتقديم عام، مع الإشارة إلى موضوع الدراسة، ليتم بعدها عرض محتوى الاستبيان الذي يغطي مجموعة من الأسئلة المقسمة إلى ستة أجزاء نحاول من خلالها جمع المعلومات ذات العلاقة المباشرة بالدراسة (أنظر الملحق رقم 02):

- الجزء الأول: المعلومات الشخصية؛
- الجزء الثاني: تكلفة الخدمات البنكية؛
- الجزء الثالث: جودة الخدمات البنكية؛
- الجزء الرابع: مرونة الخدمات البنكية؛
- الجزء الخامس: تسليم الخدمات البنكية؛
- الجزء السادس: اليقظة التكنولوجية.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبانة الداخلية

فيما يلي سيتم عرض و تحليل نتائج الاستبانة الداخلية الخاصة بدراسة العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-.

#### أولا: ثبات الاستبانة

لقد اعتمدنا على معامل الثبات كرونباخ الفا لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة وكانت النتائج ممثلة في الجدول (01-03) كما يلي:

الجدول (01-03): ثبات الاستبانة الداخلية.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.837	21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول (01-03) السابق أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.837 وهو مرتفع وموجب الإشارة، وعدد العبارات هو 21 عبارة.

ثانيا: توزيع العينة

## 1- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (02-03): توزيع العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	61 %
أنثى	12	39 %
المجموع	31	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (02-03) والشكل (05-03) السابقين نقول أن العينة المكونة من 31 فرد توزعت حسب متغير الجنس كما يلي: منها 19 فرد أي ما يعادل 61 % ذكور، و 12 فرد أي ما يعادل 39 % إناث.

## 2- توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول (03-03): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	42 %
متزوج	18	58 %
المجموع	31	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (03-03) السابق نقول أن العينة المكونة من 31 فرد توزعت حسب متغير الحالة الاجتماعية كما يلي: منها 13 فرد أي ما يعادل 42 % أعزب، و 18 فرد أي ما يعادل 58 % متزوج.

## 3- توزيع العينة حسب مدة العمل:

الجدول (03-04): توزيع العينة حسب مدة العمل.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	25 %
من 5 إلى 10 سنوات	11	36 %
أكثر من 10 سنوات	12	39 %
المجموع	31	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (03-04) السابق نقول أن العينة المكونة من 31 فرد توزعت حسب متغير مدة العمل كما يلي: منها 8 أفراد أي ما يعادل 25 % ذو خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، و 11 فرد أي ما يعادل 36 % ذو خبرة مهنية تنحصر بين 5 و 10 سنوات، و 12 فرد أي ما يعادل 39 % ذو خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات.

## ثالثا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

نقوم بعرض نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة وذلك من خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد نحو فقرات الاستبانة التي تعكس المتغيرات ويكون لدينا ما يلي:

1- توضيح مقياس ليكرت الخماسي: بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقا) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق إطلاقا = 1) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولا وهي في دراستنا هذه عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5. حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، و 5 تمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول (03-05) التالي:

الجدول (03-05): المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي.

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

## 2- عرض محاور الاستبانة

فيما يلي سيتم عرض المحاور الخاصة بالاستبانة بحيث يحتوي هذا العرض على جدول يحوي على تكرارات العبارات و النسب الخاصة بها بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، وللمحور ككل.

أ- المحور الأول: تشخيص الميزة التنافسية:

الجدول (03-06): تشخيص الميزة التنافسية.

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
				05	04	03	02	01			
1	موافق بشدة	0.81	4.25	13	15	1	2	0	التكرار	يتميز البنك بالاستقرار	01
				41.9	48.5	3.2	6.5	0	النسبة		
1	موافق	0.81	4	8	17	4	2	0	التكرار	تملك نظرة عن السوق الذي يعمل فيه البنك	02
				25	54.8	12.9	6.5	0	النسبة		
3	موافق	0.88	4.12	12	13	4	2	0	التكرار	يواجه البنك صعوبات في مجال المنافسة	03
				38.7	41.9	12.9	6.5	0	النسبة		
7	موافق	1.08	3.87	10	12	5	3	1	التكرار	وضعية البنك متميزة مقارنة بالبنوك الأخرى من وجهة نظرك	04
				32.3	38.7	16.1	9.7	3.2	النسبة		
9	موافق	1.19	3.67	10	8	7	5	1	التكرار	يقدم البنك بعض الخدمات التي لا تتوفر لدى البنوك الأخرى	05
				32.3	25.8	22.6	16.1	3.2	النسبة		
5	موافق	1.02	3.77	8	13	5	5	0	التكرار	يؤدي البنك أعماله بطرق أسرع وأكثر دقة من البنوك الأخرى	06
				25.8	41.9	16.1	16.1	0	النسبة		
8	موافق	1.10	3.80	9	13	4	4	1	التكرار	تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بكونها ذات نوعية عالية قياسا بخدمات المنافسين	07
				29.1	41.9	12.9	12.9	3.2	النسبة		
2	موافق	0.83	4.09	10	16	3	2	0	التكرار	الأفراد العاملين في البنك يتميزون بكفاءات وخبرات عالية	08
				32.9	51.5	9.7	6.5	0	النسبة		
6	موافق	1.05	3.87	9	15	1	6	0	التكرار	يعمل البنك في بيئة تتميز بالمنافسة	09
				29	48.4	3.2	19.4	0	النسبة		
4	موافق	0.98	4.19	15	10	3	3	0	التكرار	يهتم البنك بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من طرف البنوك الأخرى	10
				48.3	32.3	9.7	9.7	0	النسبة		
	موافق	0.42	3.96	المجموع							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بعد دراسة الجدول (03-06) السابق لنتائج المحور الأول: الميزة التنافسية، نجد أنه حصل على 3.96 أي موافق حسب مقياس ليكارت الحماسي بانحراف معياري يقدر ب 0.42 مما يعني أن ليس هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

كما نلاحظ من خلاله أن العبارة الأولى تحصلت على متوسط حسابي يساوي 4.25 وهذا ما يوافق حسب مقياس ليكارت الحماسي موافق بشدة أي أن جل العاملين في بنك الجزائر الخارجي يرون أن البنك يتميز بالاستقرار بانحراف معياري يساوي 0.81 مما يعني أن ليس هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة، تليها العبارة رقم (02) بمتوسط 4 وبنفس الانحراف المعياري أي أن أفراد العينة يرون بأن البنك يواجه صعوبات في مجال المنافسة، حيث أن العبارة (08) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4.09 بانحراف معياري 0.83 هنا أيضا نقول أن هـ ليس هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة في حين أن هذه العبارة تؤكد بأن عمال البنك يتميزون بكفاءات وخبرات عالية مما يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية.

وفيما يخص العبارات الأخرى فالمتوسط الحسابي لباقي العبارات محصور بين 3.67 و ال 4.19 أي ما يعادل حسب المقياس عبارة موافق بمعنى أن بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-، حسب رأي العاملين فيه، يملك ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك المنافسة.

ب- المحور الثاني: تشخيص اليقظة التكنولوجية:

الجدول (03-07): تشخيص اليقظة التكنولوجية.

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
				05	04	03	02	01			
6	موافق	1.04	4.03	12	12	4	2	1	التكرار	مصطلح اليقظة التكنولوجية متداول في البنك	01
				38.7	38.7	12.9	6.5	3.2	النسبة		
1	موافق بشدة	0.67	4.58	20	10	0	1	0	التكرار	البنك مزود بشبكة انترنت	02
				64.5	32.3	0	3.2	0	النسبة		
5	موافق بشدة	0.97	4.32	18	8	2	3	0	التكرار	يملك البنك موقع إلكتروني	03
				58	25.8	6.5	9.7	0	النسبة		
9	موافق	1.13	4.09	14	12	0	4	1	التكرار	يقدم البنك خدمات الهاتف البنكي، أي خدمات عبر الهاتف	04
				45.2	38.7	0	12.9	3.2	النسبة		
8	موافق	1.10	4.09	16	6	5	4	0	التكرار	وجوب ضرورة تواجد خلية لليقظة التكنولوجية على مستوى البنك	05
				51.6	19.4	16.1	12.9	0	النسبة		
4	موافق بشدة	0.95	4.22	15	11	2	3	0	التكرار	يعمل البنك باستمرار على استحداث وتطوير برامج نوعية وابتكارية	06
				48.4	35.5	6.5	9.7	0	النسبة		
4	موافق	0.95	4.12	13	12	3	3	0	التكرار	يحقق البنك مزايا تنافسية جراء استخدام تكنولوجيا جديدة	07
				41.9	38.7	9.7	9.7	0	النسبة		
10	موافق	1.26	3.45	7	11	4	7	2	التكرار	يطور البنك في أساليب وطرق أداء خدماته من وقت لآخر	08
				22.6	35.5	12.9	22.6	6.2	النسبة		
7	موافق	1.07	4.19	16	9	3	2	1	التكرار	يقوم البنك بالمسح الدوري للبيئة التنافسية والتكنولوجية والخدمات التي يقدمها المنافسون	09
				58.6	29	9.7	6.5	3.2	النسبة		
3	موافق	0.94	3.90	10	10	9	2	0	التكرار	يستقطب البنك أي تكنولوجيا جديدة ويستخدمها في عملياته	10
				32.3	32.3	29	6.5	0	النسبة		
2	موافق	0.93	4.16	14	10	5	2	0	التكرار	يتمتع البنك بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا جديدة	11
				45.2	32.3	16.1	6.5	0	النسبة		
	موافق	0.42	4.10	المجموع							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بعد دراسة الجدول (03-07) السابق لنتائج المحور الثاني: اليقظة التكنولوجية، نجد أنه حصل على 4.10 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري يقدر ب 0.42 مما يعني أن ليس هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

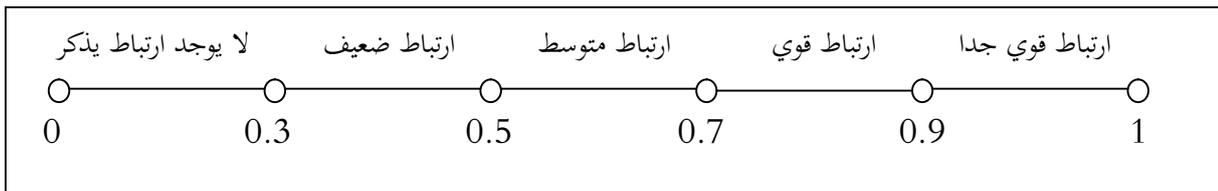
كما نلاحظ من خلاله أن العبارة الثانية جاءت في المرتبة الأولى بحيث تحصلت على متوسط حسابي يساوي 4.58 وهذا ما يوافق حسب مقياس ليكارت الخماسي موافق بشدة أي أن بنك الجزائر الخارجي مزود بشبكة أنترنت بانحراف معياري يساوي 0.67 مما يعني أن ليس هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة، تليها العبارة رقم (11) بمتوسط 4.16 وبالانحراف المعياري يقدر ب 0.93 أي أن أفراد العينة يرون بأن البنك يتمتع بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا جديدة من أجل اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن العبارة (10) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.90 بانحراف معياري 0.94 هنا أيضا نقول أنه ليس هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة.

وفيما يخص العبارات الأخرى فالمتوسط الحسابي لها محصور بين 3.67 و ال 4.19 أي ما يعادل حسب المقياس عبارة موافق بمعنى أن بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-، حسب رأي العاملين فيه، يملك ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك المنافسة.

### 3- تحليل معامل الارتباط (برسون) بين المتغيرات:

الشكل (03-05) التالي يبين الخط البياني الذي يوضح قوة الارتباط من الصفر إلى الواحد:

الشكل (03-05): الخط البياني لمعامل الارتباط برسون.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول (03-08): معامل الارتباط برسون بين محاور الاستبانة الداخلية.

تشخيص الميزة التنافسية	تشخيص اليقظة التكنولوجية	
تشخيص الميزة التنافسية	1	0.650
تشخيص اليقظة التكنولوجية	0.650	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج على برنامج SPSS.

بعد دراسة الجدول (03-08) السابق نلاحظ أن العلاقة بين المحورين الميزة التنافسية واليقظة التكنولوجية، طردية وذات دلالة إحصائية متوسطة، أي أن إسقاط 0.650 على الخط البياني لمعامل برسون يبين لنا أن الارتباط بين المحورين متوسط.

#### المطلب الرابع: عرض وتحليل الاستبانة الخارجية

فيما يلي سيتم عرض و تحليل نتائج الاستبانة الخارجية الخاصة بدراسة العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-، من خلال دراسة تأثير اليقظة التكنولوجية على أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم. ومن خلال هذه الدراسة يمكننا معرفة درجة الارتباط بين متغيري الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتكلفة الخدمات البنكية ل BEA.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وجودة الخدمات البنكية ل BEA.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية ومرونة الخدمات البنكية ل BEA.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتسليم الخدمات البنكية ل BEA.

#### أولاً: ثبات الاستبانة

لقد اعتمدنا على معامل الثبات كرونباخ الفا لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة وكانت النتائج ممثلة في الجدول (03-09) كما يلي:

الجدول (03-09): ثبات الاستبانة الخارجية.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.756	31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول (03-09) السابق أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.756 وهو مرتفع وموجب الإشارة، وعدد العبارات هو 31 عبارة.

ثانيا: توزيع العينة

## 1- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (10-03): توزيع العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	59 %
أنثى	25	41 %
المجموع	61	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (10-03) السابق نقول أن العينة المكونة من 61 فرد توزعت حسب متغير الجنس كما يلي: منها 36 فرد أي ما يعادل 59 % ذكور، و 25 فرد أي ما يعادل 41 % إناث.

## 2- توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول (11-03): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	23	38 %
متزوج	38	62 %
المجموع	61	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول (11-03) السابق نقول أن العينة المكونة من 61 فرد توزعت حسب متغير الحالة الاجتماعية كما يلي: منها 23 فرد أي ما يعادل 38 % أعزب، و 38 فرد أي ما يعادل 62 % متزوج.

## 3- توزيع العينة حسب المهنة

الجدول (03-12): توزيع العينة حسب المهنة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
موظف بالقطاع الحكومي	26	43 %
موظف بالقطاع الخاص	13	21 %
تاجر	6	10 %
مهنة حرة	9	15 %
مهنة أخرى	7	11 %
المجموع	61	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول (03-12) السابق نقول أن العينة المكونة من 61 فرد توزعت حسب متغير المهنة كما يلي: منها 26 فرد أي ما يعادل 43 % يعملون كموظفين بالقطاع الحكومي، و13 فرد أي ما يعادل 21 % يعملون كموظفين بالقطاع الخاص، و6 أفراد أي ما يعادل 10 % من العينة يعملون كتجار، و9 أفراد أي ما يعادل 15 % تجار، بالإضافة إلى 7 أفراد ما يعادل 11 % من العينة يعملون بمهن أخرى.

## 4- توزيع العينة حسب السن:

الجدول (03-13): توزيع العينة حسب السن.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	16	26 %
من 25 إلى 35 سنة	19	31 %
من 36 إلى 45 سنة	11	18 %
من 46 إلى 55 سنة	6	10 %
أكثر من 56 سنة	9	15 %
المجموع	61	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول (03-13) السابق نقول أن العينة المكونة من 61 فرد توزعت حسب متغير السن كما يلي: منها 16 فرد أي ما يعادل 26 % أقل من 25 سنة، و19 فرد أي ما يعادل 31 % من 25 سنة إلى 35 سنة، و11 فرد أي ما يعادل 18 % من 36 سنة إلى 45 سنة، و6 أفراد أي ما يعادل 10 % من 46 سنة إلى 55 سنة، وبالإضافة إلى 9 أفراد أي ما يعادل 15 % يتجاوز سنهم 56 سنة.

### ثالثا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

نقوم بعرض نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة وذلك من خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة الأفراد نحو فقرات الاستبانة التي تعكس المتغيرات ويكون لدينا ما يلي:

#### 1- عرض محاور الاستبانة

فيما يلي سيتم عرض المحاور الخاصة بالاستبانة بحيث يحتوي هذا العرض على جدول يجوي على تكرارات العبارات و النسب الخاصة بها بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، وللمحور ككل.

أ- المحور الأول: تشخيص تكلفة الخدمات البنكية

الجدول (03-14): تشخيص تكلفة الخدمات البنكية.

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
				05	04	03	02	01			
5	محايد	1.26	3.11	8	20	12	13	8	التكرار	يعتبر بنك الجزائر الخارجي BEA من أفضل وأحسن البنوك من وجهة نظرك.	01
				13.1	32.8	19.7	21.3	13.1	النسبة		
2	محايد	1.16	3	4	20	18	10	9	التكرار	تتعامل مع بنك الجزائر الخارجي BEA بسبب انخفاض أسعار الخصم المقدمة.	02
				6.6	32.8	29.5	16.4	14.8	النسبة		
1	محايد	1.12	3.03	4	20	18	12	7	التكرار	الرسوم التي يتقاضاها بنك الجزائر الخارجي مقابل الخدمات المقدمة مقبولة.	03
				6.6	32.8	29.5	19.7	11.5	النسبة		
4	محايد	1.22	3.11	9	16	15	15	6	التكرار	تتوافق الخدمات التي يقدمها بنك الجزائر الخارجي وقيمة الرسوم المفروضة عليها.	04
				14.8	26.2	24.6	24.6	9.8	النسبة		
3	موافق	1.19	3.45	14	18	14	12	3	التكرار	يقدم بنك الجزائر الخارجي BEA تسهيلات وعروض للمتعاملين.	05
				23	29.5	23	19.7	4.9	النسبة		
				<b>المجموع</b>							
		0.55	3.14								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بعد دراسة الجدول (03-14) السابق لنتائج المحور الأول: تكلفة الخدمات البنكية نجد أنه حصل على 3.14 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري يساوي 0.55 مما يعني أن ليس هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة ما يعني أن ليس هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة. كما نلاحظ من خلاله أن جل عبارات المحور تحصلت على متوسط حسابي محصور بين 3 و 3.11 أي ما يعادل حسب مقياس ليكارت الخماسي العبارة محايدة، ما عدا العبارة الخامسة التي تحصلت على متوسط حسابي يساوي 3.45 أي ما يقابله على مقياس ليكارت الخماسي موافق.

ب- المحور الثاني: تشخيص جودة الخدمات البنكية

الجدول (03-15): تشخيص جودة الخدمات البنكية.

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
				05	04	03	02	01			
4	محايد	1.25	3.18	9	20	12	13	7	التكرار	01	مميزات الخدمة المقدمة في بنك الجزائر الخارجي تجعلك مصرا على التعامل معه.
				14.8	32.8	19.7	21.3	11.5	النسبة		
1	محايد	1.06	3.08	5	17	22	12	5	التكرار	02	تتلقى الخدمة من بنك الجزائر الخارجي بالشكل الذي تريده من الطلب الأول
				8.2	27.9	36.1	19.7	8.2	النسبة		
3	محايد	1.23	2.98	6	19	12	16	8	التكرار	03	يتميز بنك الجزائر الخارجي بالدقة و عدم وجود أخطاء في إنجاز الخدمة.
				9.8	31.1	19.7	26.2	13.1	النسبة		
4	موافق	1.25	3.62	17	22	9	8	5	التكرار	04	تمت المعاملات في بنك الجزائر الخارجي على درجة كبيرة من الأمان والسرية.
				27.9	36.1	14.8	13.1	8.2	النسبة		
2	محايد	1.17	3.22	9	19	14	15	4	التكرار	05	استعمال البطاقات البنكية لبنك الجزائر الخارجي آمن ومضمون وفعال.
				14.8	31.1	23	24.6	6.6	النسبة		
				<b>المجموع</b>							
		0.66	3.21								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بعد دراسة الجدول (03-15) السابق لنتائج المحور الثاني: جودة الخدمات البنكية، نجد أنه حصل على 3.21 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري يقدر 0.66 ، كما نلاحظ من خلاله أن جل عبارات المحور تحصلت على متوسط حسابي محصور بين 2.98 و 3.22 أي ما يعادل حسب مقياس ليكارت الخماسي العبارة محايد، ما عدا العبارة الرابعة التي تحصلت على متوسط حسابي يساوي 3.62 أي ما يقابله على مقياس ليكارت الخماسي موافق.

ج- المحور الثالث: تشخيص مرونة الخدمات البنكية

الجدول (03-16): تشخيص مرونة الخدمات البنكية.

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
				05	04	03	02	01			
5	محايد	1.29	2.62	3	17	12	12	17	التكرار	01	سهولة مقابلة المسؤول في بنك الجزائر الخارجي وتحديد موعد معه بشكل سريع.
				4.9	27.9	19.7	19.7	27.9	النسبة		
4	محايد	1.28	2.65	6	13	8	22	12	التكرار	02	توفر الخدمة طيلة الوقت أي 24/24 سا و7/7 أيام.
				9.8	21.3	13.1	36.1	19.7	النسبة		
1	موافق	0.92	3.67	11	27	15	8	0	التكرار	03	للبنك القدرة على التغير السريع وفق التكنولوجيا الجديدة.
				18	44.3	24.6	13.1	0	النسبة		
3	محايد	1.22	3.03	8	16	13	18	6	التكرار	04	سرعة إشعار الزبون بأي أمور تتعلق بمعاملاته.
				13.1	26.2	21.3	29.5	9.8	النسبة		
2	موافق	1.16	3.49	12	23	13	9	4	التكرار	05	يستجيب بنك الجزائر الخارجي لأي تكنولوجيا جديدة بسرعة.
				19.7	37.7	21.3	14.8	6.6	النسبة		
				<b>المجموع</b>							
		0.60	3.09								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بعد دراسة الجدول (03-16) السابق لنتائج المحور الثالث: مرونة الخدمات البنكية، نجد أنه حصل على 3.09 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي. كما نلاحظ من خلاله أن جل عبارات المحور تحصلت على متوسط حسابي محصور بين 2.62 و3.03 أي ما يعادل حسب مقياس ليكارت الخماسي العبارة محايد، ما عدا العبارتين الثالثة والخامسة التي تحصلتا على متوسط حسابي يساوي 3.67 و3.49 على التوالي، أي ما يقابله على مقياس ليكارت الخماسي موافق.

د- المحور الرابع: تشخيص تسليم الخدمات البنكية

الجدول (03-17): تشخيص تسليم الخدمات البنكية.

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
				05	04	03	02	01			
4	محايد	1.32	2.96	5	24	9	10	13	التكرار	يقوم البنك بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة.	01
				8.2	39.3	14.8	16.4	21.3	النسبة		
1	محايد	1.12	3.03	5	19	15	17	5	التكرار	يتميز بنك الجزائر الخارجي بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.	02
				8.2	31.1	24.6	27.9	8.2	النسبة		
2	محايد	1.13	3.14	6	21	15	14	5	التكرار	لبنك BEA القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من البنوك المنافسة.	03
				9.8	34.4	24.6	23	8.2	النسبة		
5	محايد	1.34	3.18	14	14	7	21	5	التكرار	تعد فترة الانتظار التي تقضيها في الحصول على الخدمة قصيرة.	04
				23	23	11.5	34.4	8.2	النسبة		
3	محايد	1.22	3.16	9	18	14	14	6	التكرار	يقدم بنك الجزائر الخارجي خدماته في الأوقات التي يعد بها.	05
				14.8	29.5	23	23	9.8	النسبة		
	محايد	0.65	3.09	<b>المجموع</b>							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بعد دراسة الجدول (03-17) السابق لنتائج المحور الرابع: تسليم الخدمات البنكية، نجد أنه حصل على 3.09 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يعني أن ليس هناك اختلاف في إجابات أفراد العينة. كما نلاحظ من خلاله أن كل عبارات المحور تحصلت على متوسط حسابي محصور بين 2.96 و 3.18 أي ما يعادل حسب مقياس ليكارت الخماسي العبارة محايد.

هـ- المحور الخامس: تشخيص اليقظة التكنولوجية

الجدول (03-18): تشخيص اليقظة التكنولوجية.

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارات	الرقم	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
				05	04	03	02	01			
9	محايد	1.32	2.95	5	25	4	16	11	التكرار	يتضح لديك مفهوم اليقظة التكنولوجية.	01
				8.2	41	6.6	26.2	18	النسبة		
1	موافق	1.04	3.36	6	27	14	11	3	التكرار	في رأيك يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تبني تكنولوجيا جديدة.	02
				9.8	44.3	23	18	4.9	النسبة		
8	موافق	1.31	3.34	14	18	10	13	6	التكرار	كانت لبنك الجزائر الخارجي الأسبقية في استعمال الوسائل الحديثة مثل بطاقات الدفع والكشف عن الرصيد عن بعد.	03
				23	29.5	16.4	21.3	9.8	النسبة		
8	موافق	1.31	3.27	11	22	9	11	8	التكرار	مواقع الصراف الآلي لبنك الجزائر الخارجي منتشرة بشكل جيد.	04
				18	36.1	14.8	18	13.1	النسبة		
7	موافق	1.30	3.83	23	22	6	3	7	التكرار	استعمال البطاقات البنكية أفضل من الوقوف في الشبايبك.	05
				37.7	36.1	9.8	4.9	11.5	النسبة		
2	موافق	1.14	3.54	13	21	18	4	5	التكرار	ينوع ويطور بنك الجزائر الخارجي الخدمات عن التعامل مع البنوك الأخرى.	06
				21.3	34.4	29.5	6.6	8.2	النسبة		
5	محايد	1.27	2.95	7	17	12	16	9	التكرار	يوفر بنك الجزائر الخارجي خدمة الاستفسار عن المعاملات من خلال الهاتف.	07
				11.5	27.9	19.7	26.2	14.8	النسبة		
6	موافق	1.29	3.36	12	21	13	7	8	التكرار	يتميز بنك الجزائر الخارجي بتقنيات ومعدات حديثة ومتطورة.	08
				19.7	34.3	21.3	11.5	13.1	النسبة		
4	محايد	1.20	3.01	7	16	16	15	7	التكرار	يواكب بنك الجزائر الخارجي خدمات التكنولوجيا البنكية الحديثة باستمرار.	09
				11.5	26.2	26.2	24.6	11.5	النسبة		
3	موافق	1.16	3.96	27	15	12	4	3	التكرار	سرعة أداء الخدمات والتكفل بالانشغالات وتوفره على وسائل حديثة وخدمة متميزة سيضمن للبنك الريادة.	10
				44.3	24.6	19.7	6.6	4.9	النسبة		
		0.49	3.36	<b>المجموع</b>							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بعد دراسة الجدول (03-18) السابق لنتائج المحور الخامس: اليقظة التكنولوجية، نجد أنه حصل على 3.36 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي. كما نلاحظ من خلاله أن جل عبارات المحور تحصلت على متوسط حسابي محصور بين 3.27 و 3.96 أي ما يعادل حسب مقياس ليكارت الخماسي العبارة موافق، ما عدا العبارات الأولى والسابعة والتاسعة تحصلوا على متوسط حسابي يساوي 2.95 و 2.95 و 3.01 على التوالي، أي ما يقابله على مقياس ليكارت الخماسي محايد.

## 2- تحليل معامل الارتباط (برسون) بين المتغيرات:

الجدول (03-19): معامل الارتباط بين متغيرات الاستبانة الخارجية.

اليقظة التكنولوجية	التسليم	المرونة	الجودة	التكلفة	
0.507	0.412	0.249	0.481	1	التكلفة
0.562	0.512	0.225	1	0.481	الجودة
0.291	0.463	1	0.225	0.249	المرونة
0.500	1	0.463	0.512	0.412	التسليم
1	0.500	0.291	0.562	0.507	اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

بعد دراسة الجدول (03-19) السابق نلاحظ أن العلاقة بين محاور الاستبانة كانت كما يلي:

- بين اليقظة التكنولوجية وتكلفة الخدمات البنكية: علاقة طردية وذات دلالة إحصائية متوسطة، أي أن إسقاط 0.507 على الخط البياني لمعامل برسون يبين لنا أن الارتباط بين المحورين متوسط.
- بين اليقظة التكنولوجية وجودة الخدمات البنكية: علاقة طردية وذات دلالة إحصائية متوسطة، أي أن إسقاط 0.562 على الخط البياني لمعامل برسون يبين لنا أن الارتباط بين المحورين متوسط.
- بين اليقظة التكنولوجية ومرونة الخدمات البنكية: علاقة طردية وذات دلالة إحصائية ضعيفة جدا ، أي أن إسقاط 0.291 على الخط البياني لمعامل برسون يبين لنا أن الارتباط بين المحورين ضعيف جدا.
- بين اليقظة التكنولوجية وتسليم الخدمات البنكية: علاقة طردية وذات دلالة إحصائية متوسطة، أي أن إسقاط 0.500 على الخط البياني لمعامل برسون يبين لنا أن الارتباط بين المحورين متوسطة.

رابعاً: اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتكلفة الخدمات البنكية ل BEA ". حيث نلاحظ من الجدول ان  $SIG = 0.000$  اقل من مستوى الثقة 0.05 بالتالي قبول  $H_0$  رفض  $H_1$  وهي تبين انه توجد علاقة بين اليقظة التكنولوجية وتكلفة الخدمات البنكية ل BEA وكالة تيارت. (أنظر الملحق (03-03)).

-2 الفرضية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وجودة الخدمات البنكية ل BEA ". حيث نلاحظ من الجدول ان  $SIG = 0.000$  اقل من مستوى الثقة 0.05 بالتالي قبول  $H_0$  رفض  $H_1$  وهي تبين انه توجد علاقة بين اليقظة التكنولوجية وجودة الخدمات البنكية ل BEA وكالة تيارت. (أنظر الملحق (04-03)).

-3 الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية ومرونة الخدمات البنكية ل BEA ". حيث نلاحظ من الجدول ان  $SIG = 0.023$  اقل من مستوى الثقة 0.05 بالتالي قبول  $H_0$  رفض  $H_1$  وهي تبين انه توجد علاقة بين اليقظة التكنولوجية ومرونة الخدمات البنكية ل BEA وكالة تيارت. (أنظر الملحق (05-03)).

-4 الفرضية الرابعة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وتسليم الخدمات البنكية ل BEA ". حيث نلاحظ من الجدول ان  $SIG = 0.000$  اقل من مستوى الثقة 0.05 بالتالي قبول  $H_0$  رفض  $H_1$  وهي تبين انه توجد علاقة بين اليقظة التكنولوجية وتسليم الخدمات البنكية ل BEA وكالة تيارت. (أنظر الملحق (06-03)).

## خلاصة الفصل

من خلال هذه الدراسة الميدانية نكون قد وقفنا على واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-، وكذا التكنولوجيا التي تبناها البنك كوسائل الدفع الإلكتروني بالإضافة إلى البنك الإلكتروني. حيث يولي بنك الجزائر الخارجي أهمية كبرى للتكنولوجيا، كما يهتم بالتفوق على المنافسة وكسب رضا العميل من خلال تقديم أفضل خدمة بنكية، وخدمة أكبر شريحة من العملاء من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، وبالرغم من عدم وجود خلية لليقظة التكنولوجية إلا أننا لمسناها على شكل ممارسات بدون وجود وحدة وظيفية.

خاتمة:

بعد معالجتنا لموضوع أهمية الميزة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية نرى أنه أدى التقدم التكنولوجي إلى ظهور العديد من التطورات في الأنشطة الخدمية، حيث استوعب النشاط الخدمي قدراً ضخماً من الانجازات التكنولوجية التي تولدت في السنوات الأخيرة، وقد تكاثفت التكنولوجيات الحديثة مع المنافسة مما لتتجلب لنا عصراً جديداً ينفرد بأساليب وأدوات لم تعرف من قبل، ما يفرض على المؤسسات الخدمية توفير السبل الكفيلة لتحقيق التفوق والتميز على منافسيها، ويتحقق ذلك من خلال اليقظة التكنولوجية التي تمثل أداة تمكن المؤسسات الخدمية كالبنوك من البقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية، من خلال إعلامها بطريقة استباقية ومنظمة بمعلومات حول آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية من أجل التكيف معها والاستفادة منها في زيادة قدرتها التنافسية.

وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج نستعرضها فيما يلي مختبرين في نفس الوقت مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية.

**أولاً: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات**

● تمثل القدرة التنافسية للمؤسسة الخدمية القدرة على مواجهة المنافسين وتقديم خدمات متميزة عما تقدمه المؤسسات المنافسة، الأمر الذي يتطلب توفر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب حول المنافسين للبقاء على صلة دائمة بالبيئة، ومنه تتضح الصلة الوثيقة بين القدرة التنافسية للبنوك وتوفر المعلومة المناسبة، فيجب على البنوك أن تكون يقظة بما يجري في بيئتها؛ ومن أهم متطلبات تدعيم الميزة التنافسية نجد مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية التي يعرفها العمل الخدمي، التي تتطلب هي الأخرى توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول التكنولوجيا الجديدة وكذا تلك المستعملة من قبل المنافسين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

● اليقظة التكنولوجية هي سيرورة مستمرة تمكن المؤسسة من البقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية، من خلال إعلامها بطريقة استباقية ومنظمة بكل تطور حاصل في بيئتها، من أجل أفضل تكيف مع هذه التطورات. وهو ما يؤكد الشطر الأول من الفرضية الثانية؛

ويتولى اليقظة تنظيم يطلق عليه خلية اليقظة يتطلب وسائل تقنية، موارد مالية وكذا موارد بشرية. وبالرغم من تعدد الأعوان، إلا أن القدرة على تجميع، تصنيف، تحليل ومعالجة المعلومات تفوق قدرة المكلفين بذلك، فعمليات اليقظة لا تنحصر على هذه الفئة فقط، بل هي عمل جماعي يجب أن يشارك فيه كل فرد في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإداري. وهو ما ينفي الشق الثاني من هذه الفرضية؛

الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية واليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي". تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث نلاحظ من الجدول ان  $SIG = 0.036$  اقل من مستوى الثقة 0.05 ومنه قبول  $H_0$  ورفض  $H_1$  وهي تبين انه توجد علاقة بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي -وكالة تيارت-. (أنظر الملحق (03-07)).

ومن خلال كل ما سبق، يمكن القول أنه في بيئة يعتبر التطور التكنولوجي السريع أهم سماتها، لا يمكن للمؤسسات الخدمية بما فيها البنوك أن تعمل بمعزل عن المعلومات، فإنشاء خلية لليقظة التكنولوجية هو استجابة لحاجة حتمية، وهي ضرورة لمعرفة التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة لاستغلالها بالشكل الذي يزيد من قدرتها التنافسية.

#### ثانيا: الاقتراحات:

على ضوء نتائج الدراسة، نطرح الاقتراحات التالية لبنك الجزائر الخارجي:

- ضرورة الاعتماد على نسخة جديدة متطورة من برنامج دلتا بنك Delta bank على غرار البنوك المنافسة؛
- ضرورة الإسراع في تزويد البنك بشبكة الانترنت للاستفادة من المزايا التي توفرها هذه الشبكة؛
- ضرورة تحديث الموقع الإلكتروني للبنك و الإسراع في تفعيل اللغة العربية في هذا الموقع حتى يؤدي وظيفته الاتصالية والترويجية، كما نقتراح إضافة خدمة استطلاع الرأي لهذا الموقع لمعرفة آراء الزبائن حول الموقع الإلكتروني من جهة، وكذا الوقوف على جوانب الرضا من عدمه على الخدمات المقدمة من جهة أخرى؛
- ضرورة توفير خدمة الهاتف البنكي لزبائن البنك سواء الهاتف الثابت أو النقال، لما توفره هذه الخدمة من مزايا عديدة تم التطرق إليها في الجانب النظري؛
- ضرورة إنشاء خلية لليقظة التكنولوجية والتأكيد على مشاركة كل العاملين فيها، مهما اختلفت مستوياتهم الإدارية لأن اليقظة مسؤولية الجميع، من أجل الصمود في وجه البنوك المنافسة خاصة تلك التي تملك هذه الخلية؛
- ليتمكن من مواصلة مشواره الرامي إلى التكنولوجيا بشكل أسرع، لتساعده هذه الخلية في الدخول إلى ميدان القيادة التكنولوجية من بابه الواسع، ويحتل بذلك صدارة البنوك الجزائرية وينافس ولم لا البنوك العالمية الرائدة في هذا المجال خاصة أنه يملك مقومات تشجعه على ذلك.
- ضرورة الاهتمام بإقامة ملتقيات ومؤتمرات للتعريف باليقظة التكنولوجية، إبراز أهميتها، وعرض المزايا التي يتحصل عليها البنك جراء إنشائه خلية لليقظة التكنولوجية؛

- ضرورة ترسيخ المفاهيم المتعلقة باليقظة التكنولوجية ودورها في مواكبة التطورات التكنولوجية وزيادة القدرة التنافسية للبنك لدى موظفي البنوك الجزائرية لضمان نجاح خلية اليقظة، وكذا اختيار من تتوفر لديهم الكفاءة، وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة، مع التدريب العملي على مجالات اليقظة التكنولوجية التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة لكل التطورات التي تجري في البيئة؛
- الاحتكاك بالبنوك الأجنبية المتواجدة في الوطن وخارجه، من أجل الاستفادة من تجربتهم، خبرتهم وثقافتهم العالية في الميدان التكنولوجي، بمعنى الأخذ بعين الاعتبار لمبدأي القيادة والتبعية التكنولوجية.

### ثالثا: آفاق الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على بيان الأثر الإيجابي لليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنحها التكنولوجيا الحديثة، لكن في المقابل نجد أن هناك مخاطر مصاحبة لهذه التكنولوجيا، خاصة في ضوء الافتقار إلى الخبرة الكافية لتبني مثل هذه التكنولوجيا، إضافة إلى تصاعد إمكانيات الاحتيال والغش مثل:

- تزوير البطاقات البنكية؛
- الدخول إلى الحسابات الشخصية نتيجة لغياب الممارسات التقليدية التي كان يتم من خلالها التأكد من هوية الزبون؛
- قرصنة وتخريب المواقع الإلكترونية على الانترنت.

وهذا يفتح المجال أمام البحث في مواضيع أخرى يمكن أن نذكر منها مايلي:

- التطور التكنولوجي كأداة لهدم صورة المؤسسة.
- اليقظة التكنولوجية في ظل تكنولوجيا المعلومات.

ومن جهة أخرى، تشير الدراسات والأبحاث إلى أن لدى الزبائن علاقة تناقض مع التكنولوجيا، فهم يحملون عنها معتقدات وآراء إيجابية وسلبية في نفس الوقت يطلق عليها الجاهزية التكنولوجية، على البنوك أخذها في الحسبان عند تقديمها لخدمة جديدة اعتمادا على التكنولوجيا، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات أخرى.

## - استبيان داخلي -

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق، و يناقش موضوع: أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية. يسعدنا أن تشاركوا في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم الجادة على هذه الأسئلة التي لن تأخذ من وقتكم إلا القليل، علما أن كافة المعلومات التي ستفيدوننا بها سيتم التعامل معها في إطار البحث العلمي. لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإطلاع على هذا الاستبيان وقراءة العبارات بتأن، ومن ثم الإجابة على هذه الأسئلة المطروحة، و ذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

شكرا على تعاونكم.

المعلومات الشخصية:	
الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
الحالة الاجتماعية:	أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/>
مدة العمل:	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>

المحور الأول: الميزة التنافسية: هي المجالات التي يتفوق بها البنك على منافسيه.

الرقم	تشخيص الميزة التنافسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتميز البنك بالاستقرار					
02	تملك نظرة عن السوق الذي يعمل فيه البنك					
03	يواجه البنك صعوبات في مجال المنافسة					
04	وضعية البنك متميزة مقارنة بالبنوك الأخرى من وجهة نظرك					
05	يقدم البنك بعض الخدمات التي لا تتوفر لدى البنوك الأخرى					

					يؤدي البنك أعماله بطرق أسرع و أكثر دقة من البنوك الأخرى	06
					تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بكونها ذات نوعية عالية قياسا بخدمات المنافسين	07
					الأفراد العاملين في البنك يتميزون بكفاءات و خبرات عالية	08
					يعمل البنك في بيئة تتميز بالمنافسة	09
					يهتم البنك بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من طرف البنوك الأخرى	10

**المحور الثاني: اليقظة التكنولوجية:** هي أداة تسمح بالبقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية، من خلال تزويده بمعلومات حول آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية للاستفادة منها في تحديث و تقديم خدمات بنكية متميزة تساهم في زيادة قدرتها التنافسية.

الرقم	تشخيص اليقظة التكنولوجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	مصطلح اليقظة التكنولوجية متداول في البنك					
02	البنك مزود بشبكة انترنت					
03	يملك البنك موقع إلكتروني					
04	يقدم البنك خدمات الهاتف البنكي، أي خدمات عبر الهاتف					
05	وجوب ضرورة تواجد خلية لليقظة التكنولوجية على مستوى البنك					
06	يعمل البنك باستمرار على استحداث و تطوير برامج نوعية و ابتكارية					
07	يحقق البنك مزايا تنافسية جراء استخدام تكنولوجيا جديدة					
08	يطور البنك في أساليب و طرق أداء خدماته من وقت لآخر					
09	يقوم البنك بالمسح الدوري للبيئة التنافسية و التكنولوجية و للخدمات التي يقدمها المنافسون					
10	يستقطب البنك أي تكنولوجيا جديدة و يستخدمها في عملياته					
11	يتمتع البنك بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا جديدة					

## - استبيان خارجي -

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق، و يناقش موضوع: أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية. يسعدنا أن تشاركوا في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم الجادة على هذه الأسئلة التي لن تأخذ من وقتكم إلا القليل، علما أن كافة المعلومات التي ستفيدوننا بها سيتم التعامل معها في إطار البحث العلمي. لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإطلاع على هذا الاستبيان وقراءة العبارات بتأن، ومن ثم الإجابة على هذه الأسئلة المطروحة، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

شكرا على تعاونكم.

## المعلومات الشخصية:

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/>	أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج
المهنة:	<input type="checkbox"/>	موظف بالقطاع الحكومي	<input type="checkbox"/>	موظف بالقطاع الخاص
	<input type="checkbox"/>	تاجر	<input type="checkbox"/>	مهنة حرة
	<input type="checkbox"/>	مهنة أخرى	<input type="checkbox"/>	
السن:	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 35 سنة
	<input type="checkbox"/>	من 35 إلى 45 سنة	<input type="checkbox"/>	من 45 إلى 50 سنة
	<input type="checkbox"/>	من 50 إلى 55 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 55 سنة

المحور الأول: تكلفة الخدمات البنكية: هي ما يتقاضاه البنك مقابل تقديم الخدمات للعملاء.

الرقم	تشخيص تكلفة الخدمات البنكية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعتبر بنك الجزائر الخارجي (BEA) من أفضل وأحسن البنوك من وجهة نظرك.					
02	تتعامل مع بنك الجزائر الخارجي (BEA) بسبب انخفاض أسعار الخصم المقدمة.					
03	الرسوم التي يتقاضاها بنك الجزائر الخارجي مقابل الخدمات المقدمة مقبولة لديك.					
04	تتوافق الخدمات التي يقدمها بنك الجزائر الخارجي وقيمة الرسوم المفروضة عليها.					
05	يقدم بنك الجزائر الخارجي (BEA) تسهيلات وعروض للمتعاملين.					

## المحور الثاني: جودة الخدمات البنكية:

الرقم	تشخيص جودة الخدمات البنكية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	مميزات الخدمة المقدمة في بنك الجزائر الخارجي تجعلك مصرا على التعامل معه.					
02	تتلقى الخدمة من بنك الجزائر الخارجي بالشكل الذي تريده من الطلب الأول					
03	يتميز بنك الجزائر الخارجي بالدقة و عدم وجود أخطاء في انجاز الخدمة.					
04	تتم المعاملات في بنك الجزائر الخارجي على درجة كبيرة من الأمان والسرية.					
05	استعمال البطاقات البنكية لبنك الجزائر الخارجي آمن ومضمون وفعال.					

## المحور الثالث: مرونة الخدمات البنكية: قدرة البنك على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في كل المجالات.

الرقم	تشخيص مرونة الخدمات البنكية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	سهولة مقابلة المسؤول في بنك الجزائر الخارجي وتحديد موعد معه بشكل سريع.					
02	توفر الخدمة طيلة الوقت أي 24/24 سا و 7/7 أيام.					
03	للبنك القدرة على التغير السريع وفق التكنولوجيا الجديدة.					
04	سرعة إشعار الزبون بأي أمور تتعلق بمعاملاته.					
05	يستجيب بنك الجزائر الخارجي لأي تكنولوجيا جديدة بسرعة.					

## المحور الرابع: تسليم الخدمات البنكية: سرعة البنك على الاستجابة لطلبات العملاء.

الرقم	تشخيص تسليم الخدمات البنكية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يقوم البنك بتقديم الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة.					
02	يتميز بنك الجزائر الخارجي بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.					
03	لبنك BEA القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من البنوك المنافسة.					
04	تعد فترة الانتظار التي تقضيها في الحصول على الخدمة قصيرة.					
05	يقدم بنك الجزائر الخارجي خدماته في الأوقات التي يعد بها.					

**المحور الخامس: اليقظة التكنولوجية:** هي أداة تسمح بالبقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية، من خلال تزويده بمعلومات حول آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية للاستفادة منها في تحديث وتقديم خدمات بنكية متميزة تساهم في زيادة قدرتها التنافسية.

الرقم	تشخيص اليقظة التكنولوجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتضح لديك مفهوم اليقظة التكنولوجية.					
02	في رأيك يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تبني تكنولوجيا جديدة.					
03	كانت لبنك الجزائر الخارجي الأسبقية في استعمال الوسائل الحديثة مثل بطاقات الدفع والكشف عن الرصيد عن بعد.					
04	مواقع الصراف الآلي لبنك الجزائر الخارجي منتشرة بشكل جيد.					
05	استعمال البطاقات البنكية أفضل من الوقوف في الشبايك.					
06	ينوع ويطور بنك الجزائر الخارجي الخدمات مقارنة مع البنوك الأخرى.					
07	يوفر بنك الجزائر الخارجي خدمة الاستفسار عن المعاملات من خلال الهاتف.					
08	يتميز بنك الجزائر الخارجي بتقنيات ومعدات حديثة ومتطورة.					
09	يواكب بنك الجزائر الخارجي خدمات التكنولوجيا البنكية الحديثة باستمرار.					
10	سرعة أداء الخدمات والتكفل بالانشغالات وتوفره على وسائل حديثة وخدمة متميزة سيضمن للبنك الريادة.					

الملحق رقم (03-03)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.240	.426		2.914	.005
	التكنولوجية البيقطة	.567	.125	.507	4.520	.000

a. Depend

b. nt Variable: البنكية الخدمات تكلفة

الملحق رقم (04-03)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.672	.487		1.380	.173
	التكنولوجية البيقطة	.758	.143	.567	5.288	.000

a. Dependent Variable: البنكية الخدمات جودة

الملحق رقم (05-03)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.894	.520		3.639	.001
	التكنولوجية البيقطة	.357	.153	.291	2.333	.023

a. Dependent Variable: البنكية الخدمات مرونة

الملحق رقم (06-03)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.857	.511		1.676	.099
	التكنولوجية البيقطة	.667	.150	.500	4.433	.000

a. Dependent Variable: البنكية الخدمات تسليم

الملحق رقم (07-03)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.350	.612		2.205	.036
	التنافسية الميزة	.637	.148	.624	4.298	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

مقدمة

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل الثالث

خاتمة خاتمة

# قائمة المصادر والمراجع

الفهرسة

# قائمة الأشكال والبيئات

قائمة الملاحق

الملك