

واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية في البنوك العمومية الجزائرية وأثرها على إستراتيجياتها التنافسية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

The fact of strategic vigilance practices in the Algerian public Banks and its impact on their competitive strategies

-Agriculture and Rural Development Bank Case Study-

قبة فاطمة¹، مسراتي خولة² / Kouba Fatma¹, Mousserati Khaoula²

¹جامعة البلدية², kouba.fatma2017@gmail.com

²جامعة البلدية², khaoulamousserati1994@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/ 31

تاريخ القبول: 2022/12/ 21

تاريخ الاستلام: 2022/11/ 15

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية ومختلف أنواعها المتمثلة في اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية في البنوك العمومية بالجزائر وأثرها على إستراتيجياتها التنافسية، ووقع الاختيار على بنك الفلاحة والتنمية الريفية كمؤسسة للدراسة الميدانية، ولهذا الغرض اعتمد الإستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة عشوائية بلغ حجمها 40 مفردة، استرجعت 35 إستمارة كلها صالحة للدراسة وتم معالجة المعلومات وفق برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وخلصنا في الأخير إلى أن اليقظة الإستراتيجية تمارس بمختلف أنواعها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك بشكلها الرسمي، بوجود خلية لها تابعة لمصلحة المراقبة تهم بمختلف المعلومات في بيئة البنك وتؤثر على إستراتيجياته التنافسية بشكل متباين.

كلمات مفتاحية: يقظة إستراتيجية؛ إستراتيجيات التنافس؛ بنوك العمومية؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تصنيف JEL: M19 M13

Abstract: This study aims to know the reality of the practice of strategic vigilance and its various types represented in(commercial,competitive, technological and environmental(vigilance in public banks in Algeria and its impact on their competitive strategies The BARD was chosen as an institution to study the field and for this purpose the questionnaire was adopted as a tool for data collection It was distributed to a random sample of 40 individuals 35 questionnaires were retrieved all valid for study and the information was processed according to the SPSS.

In the end, we concluded that the various types of strategic vigilance are practiced in the BARD in its official form and affects its competitive strategies in a different way.

Keywords: strategic vigilance competitive strategies, public banks, the BARD

Jel Classification Codes:M19 M13

Résumé: L'objectif de notre étude est de mettre en lumière la pratique de la veille stratégique et ses différents types (veille commerciale, concurrentielle, technologique et environnementale) dans les banques publiques en Algérie et son impact sur leurs stratégies concurrentielles. La banque Algérienne du Développement Rural –BADR- a été choisie pour effectuer notre étude empirique, pour cela, un questionnaire a été élaboré afin de nous permettre de collecter les données nécessaires, en le distribuant sur un échantillon aléatoire composé de 40 personnes, ainsi , 35 questionnaires ont pu être récupérés et considérés comme étant valables pour le traitement et l'analyse par le biais du logiciel SPSS.

Après traitement des données et test des hypothèses , nous avons conclu que les différents types de veille stratégique sont pratiqués au BARD sous sa forme officielle et influencent différemment ses stratégies concurrentielles.

Mots-clés: veille stratégique ; stratégies concurrentielles; banques publiques; banque de l'agriculture et du développement rural.

Codes de classification de Jel: M19 M13

1. مقدمة:

تعتبر الصناعة البنكية الركيزة الأساسية لاقتصاد أي دولة، ويتميز محيط هذه الصناعة بالتغيرات المستمرة نظرا لعدة عوامل كتوسع الأسواق وتحول السياسات الاقتصادية وغيرها، ومع ظهور مصطلح العولمة المالية التي صاحبه إزالة القيود التشريعية التي تحد من النشاط البنكي ازدادت التفاعلات وارتفعت حدة المنافسة في هذا السوق، وصار من الضروري لأي بنك مهما كانت طبيعته العثور على طريقة للتوفيق بين الإمكانيات التي يمتلكها وكسب رضا الزبون الذي يشكل محورا لاستراتيجياته، وذلك من خلال تقديم خدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية لضمان مكانة في السوق وإحداث تفوق على المنافسين، وهذا الذي سيؤدي في الأخير لكسب ميزة تنافسية تساعده على الاستمرار.

كما أن إصدار قانون النقد والقرض ودخول الجزائر مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق، كل ذلك أدى إلى دخول العديد من البنوك العربية والأجنبية للقطاع البنكي الجزائري مما انعكس على المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية، لذا أصبحت تسعى للحصول على موقع تنافسي في ظل الوضع الجديد، ولتحقيق ذلك وجب عليها رصد البيئة التي تنشط فيها من خلال تجنيد الوسائل الضرورية لجمع المعلومات وتدعيم مصادرها للوصول إلى الزبائن قبل المنافسين ويمكنها ذلك بتوفير نظام لليقظة الإستراتيجية داخلها، حيث يوفر هذا النظام المعلومات الدقيقة واللائمة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار وكذا تحديد إستراتيجياتها التنافسية التي تناسب كل وضع، ومن خلال دراستنا سنحاول التطرق لواقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية في البنوك العمومية بتسليطنا الضوء على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتأثيرها على إستراتيجياته التنافسية، وعلى هذا الأساس قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وما مدى تأثيرها على إستراتيجياته

التنافسية؟

ويندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية التي تمارس في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة عند مستوى المعنوية 0.05؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية التميز عند مستوى المعنوية 0.05؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز عند مستوى المعنوية 0.05؟
- وللإلمام بجميع جوانب الموضوع، إرتأينا صياغة الفرضيات الآتية:
- يمارس بنك الفلاحة والتنمية الريفية مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة عند مستوى المعنوية 0.05؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية التميز عند مستوى المعنوية 0.05؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز عند مستوى المعنوية 0.05.

أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية المعلومة للمؤسسة في الوقت الراهن وضرورة الوصول إليها قبل المنافسين واستعمالها في الوقت المناسب، أصبح من الضروري تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في شكله الرسمي بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة، والقطاع البنكي على وجه الخصوص، ومراعاة كل الظروف المؤثرة عليه، لذا تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

- تفعيل نظام اليقظة في المؤسسة أصبح أمرا لا بد منه خاصة في ظل تطور نظام المعلومات؛
- تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية يجعل المؤسسة في صورة إدراك للوضع السائد في بيئتها.

منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في تحليل متغيرات الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر من أشهر المناهج البحثية المستخدمة في الأبحاث العلمية نتيجة لما يمتلكه من المرونة و الشمولية، فمن خلال المنهج الوصفي التحليلي يتمكن من دراسة الظاهرة بدقة وشمولية ونتعرف على أهم المسببات التي أدت إلى حدوث هذه الظاهرة، وبالمقابل هو عبارة عن اجتماع منهجين مع بعضهما البعض وهما المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، إذ يكون المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي المعتمد في البحث، ولقد تم استخدامه في الجانب النظري من الدراسة، ويساعده المنهج التحليلي من أجل البحث عن الظاهرة و إيجاد الحلول المناسبة لها، لذا تم استخدامه في الجانب التطبيقي بالإضافة إلى الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي من خلال تحليل مخرجات برنامج SPSS الذي استعمل في تحليل الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

الدراسات السابقة

دراسة أحمد توفيق بورحلي وصالح بن لحرش (2014)، واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في القطاع البنكي الجزائري-حالة ولاية قسنطينة، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الأول. تمحورت إشكالية هذه الدراسة كالتالي: ما هو واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في القطاع البنكي الجزائري؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي على مستوى القطاع البنكي في الجزائر، حيث تمت هذه الدراسة على مستوى البنوك المتواجدة في ولاية قسنطينة، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- مزال القطاع البنكي في الجزائر بعيدا كل البعد في مجال تطبيق اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي علما أن بواد الاهتمام بهاذين المفهومين ظهرت فقط في شكل مؤتمرات وملتقيات، إضافة إلى عدد قليل من المؤسسات الاقتصادية استحدثت قسما خاص باليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي؛

- يعتمد القطاع البنكي في غالبيته على جمع وتحليل ودراسة المعلومات فمعظم البنوك تمتلك لجان مختصة بهذه المهمة في المديرية أو الفرع الرئيسي للبنك ولا تولى أهمية كبيرة لاستدعاء الخبراء لتحليل ومعالجة المعلومات؛
- مصدر المعلومات التي تجمع في قطاع البنوك معظمها من الزبائن إذ يسعى معظم مدراء البنوك إلى معرفة نقاط قوة وضعف البنوك الأخرى.

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كونها درست كل من اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في القطاع البنكي العمومي، أي أن الدراسة تميزت بالشمولية، كما أن دراستنا ستركز على البنوك العمومية بصفة عامة و على بنك الفلاحة والتنمية الريفية على وجه الخصوص، وبالتالي نتطرق إلى الموضوع من جانبها الجزئي.

دراسة رافع نادية و خالد قاشي (2015)، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر - حالة بنك السلام الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية البحوث والدراسات، العدد 08.

تمحورت إشكالية الدراسة: ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة للكشف على واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في البنك الإسلامي السلام الجزائر - ومدى إدراك المدراء والموظفين لأهميتها، وقد خلصت الدراسة إلى إظهار ذلك النقص في اعتماد اليقظة الإستراتيجية في غياب الاهتمام بها في البنك، وإنما يتم القيام بمراقبة البيئة حتى يتم الاطلاع على مختلف القوانين والفتاوى الشرعية لأجل تكييف نشاطها والمساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقد توصلت الدراسة أيضا إلى وجود إدراك كبير وسط المستجوبين لقيمة وأهمية اليقظة الإستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باليقظة الإستراتيجية وتوفير الموارد المادية والبشرية لتفعيل دورها، وتعزيز المشاركة الجماعية في تحليل ونشر المعلومات الخاصة بها .

لذا تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في أن كلاهما تدرس واقع اليقظة الإستراتيجية في القطاع البنكي، إلا أننا سلطنا الضوء على قطاع البنوك العمومية وبالأخص على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما الدراسة السابقة فتمت في القطاع

2. الإطار النظري للدراسة

في هذا العنصر سيتم توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال جملة من العناصر.

1.2 اليقظة الإستراتيجية:

1.1.2. مفهوم اليقظة الإستراتيجية

تم تعريفها على أنها عبارة عن عملية الرصد الشامل والاستخبارات لبيئة الأعمال للاطلاع على المعلومات بهدف الحصول على مستقبل واعد وواقعي (hernel, 2010, p. 2).

كما عرفت على أنها مجموعة من الإجراءات المستمرة تتم بشكل جماعي من خلال مجموعة من الأفراد في المؤسسة وذلك بجمع معلومات استباقية تتماشى وتغيرات البيئة الخارجية من أجل استحداث الفرص وتخفيض مخاطر عدم اليقين. (LESCA, 2004, p. 3)

وهناك من يعتبرها أنها عملية منهجية، مستمرة، أخلاقية وقانونية تقوم على جمع وتحليل ومعالجة المعلومات من خلال فهم البيئة الخارجة والداخلية بغية مساعدة الإدارة العليا في إتخاذ القرارات بشكل أفضل (Drevon & autres, p. 29). كما اعتبرت أيضا أنها عملية منظمة وقانونية لرصد محيط المؤسسة من أجل جمع المعلومات في أشكالها المختلفة، وعلى اختلاف أنواعها، بما يوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة من أجل التحضير الجيد للتهديدات والإستغلال المدروس للفرص التي تتيحها بيئة الأعمال بما يصب في فائدة المؤسسة (كنوش و طويطي، 2018، صفحة 331). إذا مما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية تقوم بها المؤسسة مهما كان نشاطها بغية الحصول على معلومات من بيئتها ومن ثمة تحليلها بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

2.1.1.2. أنواع اليقظة الإستراتيجية

تنقسم اليقظة في المؤسسة إلى عدة أنواع حسب المعلومات التي تريد المؤسسة رصدها، لذا نميز بين الأنواع التالية:

1.2.1.1.2. اليقظة التكنولوجية: هي عبارة عن الاستغلال المنهجي والمنظم للمعلومات الصناعية، وترتكز اليقظة التكنولوجية على المعرفة بغية الإحاطة بجميع الابتكارات المفيدة التي تقدم المساعدة للتطورات التقنية الأساسية للمؤسسة لمواجهة المنافسة (Rouach, 2004, p. 18).

وتعرف أيضا على أنها الاستغلال النظامي والمنسق للمعلومات خاصة الصناعية من خلال متابعة كل الابتكارات المفيدة والتي تضمن مساعدة المؤسسة في مواجهة المنافسة كما هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها مورديها شركائها ومنافسها واتخاذ الإجراءات الوقائية (بوسالم و الهناني فراح، 2017، صفحة 106).

2.2.1.1.2. اليقظة التنافسية: تعرف على أنها النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسة المنافسة وهي تهدف إلى معرفة إستراتيجيات، أهداف وقدرات المنافسين الحاليين والمحتملين، وهذا من خلال معرفة منتجات المؤسسات المنافسة، حصصهم السوقية. (بلبصير و بن بريكة، 2018، صفحة 331)

3.2.2.1.1.2. اليقظة التسويقية: وتسمى أيضا اليقظة التجارية، يهتم هذا النوع من اليقظة أساسا بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية وبالموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن الموردين لضمان تموينها المستمر بالموارد، وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم (قادري وقارة تركي، 2016، صفحة 03).

4.2.2.1.1.2. اليقظة البيئية: تخصص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة، حيث أن المعلومات المجمعة يجب تحليلها لتعطي لمتخذي القرار العناصر المهمة لوضع إستراتيجية بصفة سريعة ومتكيفة مع المتغيرات البيئية الموجودة ويعتبر تطبيق هذا النوع من اليقظة مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة، بما أن الأمر يتعلق بجانب

واسع من البيئة المتبقية وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة. (رافع وقاشي، 2018، صفحة 118)

2.2 إستراتيجيات التنافس حسب بورتر

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها كافة التحركات والمراحل التي تتخذها المؤسسة من أجل المنافسة في صناعة سوق ما، ولكي يتم التفوق على المنافسين يجب أن تقوم الإستراتيجية التنافسية على تقديم مزيج فريد من القيمة لزيائنها من خلال إبتكار أنشطة يصعب محاكاتها أو تقليدها (بن نذير، 2011-2012، صفحة 85).

1.2.2. إستراتيجية قيادة التكلفة: هي الإستراتيجية الأكثر شيوعا وزادت استعمالها بشكل كبير في السبعينات بسبب ظهور مفهوم منحى الخبرة، وهي تحقيق قيادة التكلفة الإجمالية في الصناعة من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية التي تتطلب خفض التكلفة من الخبرة والتحكم العام فيها وتجنب تكاليف الزبائن الهامشية والتقليل منها في مجالات مثل: البحث والتطوير والخدمات والإعلانات، بالإضافة إلى المراقبة الإدارية لتحقيق هذه الأهداف وبالتالي تصبح التكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين. (Porter , 1980, p. 35)

إن هدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق تكلفة منخفضة كلية قياسا بالمنافسين من غير تخفيض جودة المنتج المعيارية ويتطلب ذلك حجم كبير من المبيعات في سبيل السماح للمؤسسة بهيكلتها نفسها بمثل هذه طريقة وهذا تستطيع تحقيق اقتصاديات الحجم، ولتحقيق هكذا إستراتيجية يتطلب مجموعة من العوامل أشار إليها Porter (فرحان طالب و آخرون، 2018، الصفحات 186-187):

✓ بناء مشاريع وتسهيلات الحجم الكفاء؛

✓ اتباع نشاط تقليل التكلفة من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف الصناعية غير المباشرة؛

✓ تجنب حسابات الزبائن الصغيرة وتقليل التكلفة في مجالات البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع وما إلى ذلك.

2.2.2. إستراتيجية التمييز: تسعى إلى جعل المنتج أو الخدمة منفردة للمشتري بحيث يكون هذين الأخيرين نظرا لجاذبية في الصناعة معينة، فهذه الإستراتيجية هي الأسلوب الذي تبحث عنه المؤسسة لتمييز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في القطاع. (قطب، 2012، صفحة 105)

ولتحقيق هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة توفير جملة من الشروط (زغدار، 2011، صفحة 52):

✓ أن يكون الاختلاف واضحا بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتمييز، ومن ثم يثبت على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة) يتحقق هذا الشرط بإستعمال مواد جيدة، ويستلزم ذلك مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم بالإضافة إلى تحسين ظروف تسليم السلع في الوقت المناسب؛

✓ من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك؛

✓ قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز لأنه في حالة تعدد المنافسين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص.

3.2.2. إستراتيجية التركيز: تهدف إلى إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على سوق جغرافي محدود أو استخدامات معينة للمنتج، فهنا المؤسسة تخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الجزئي وليس الكلي والفرضية الأساسية لهذه الإستراتيجية هو أن المؤسسة تقوم بخدمة السوق المستهدف والضيق الذي يشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال في السوق ككل. (مرسي و أحمد، الإدارة الإستراتيجية (إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر، 2007، صفحة 247)

تركز إستراتيجية التركيز على متغيرين أساسيين (Tanwar, 2013, p. 15):

✓ التركيز على التكلفة: أي تقوم المؤسسة بالتركيز على التكاليف من خلال تخفيض الأسعار في القطاع أو السوق الذي تستهدفه.

✓ التركيز على التمييز: أي تقوم المؤسسة بالتركيز على سوق محدد وضيق أو خط إنتاج محدد أو فئة زبائن معينة لتخلق التميز على الآخرين.

يعتمد كلا المتغيرين لاستراتيجية التركيز على الاختلافات بين شريحة التركيز المستهدفة والقطاعات الأخرى في الصناعة، بحيث يجب أن يكون للقطاعات المستهدفة زبائن لديهم احتياجات غير عادية ويجب أن يختلف نظام الإنتاج والتسليم الذي يخدم الشريحة المستهدفة بشكل أفضل عن القطاعات الصناعية الأخرى. وتتحدد إستراتيجية التنافس من خلال مكونات أساسية وهي:

- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، السعر، توزيع، التصنيع وهكذا.
- حلبة التنافس: ويتضمن اختيار ميدان التنافس للأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

3.2. البنوك العمومية في الجزائر:

يتشكل النظام البنكي الجزائري من بنوك خاصة وأخرى عمومية، وبنسبة لهاته الأخيرة فهي ست بنوك سنقوم بعرضها كالتالي: (إدريس، 2018، الصفحات 88-90)

1.3.2. البنك الوطني الجزائري (BNA): تم إنشائه في 13 جوان 1966 ويعتبر أول بنك تجاري تم تأسيسه بعد الاستقلال، ومن أهم وظائفه تنفيذ خطة الدولة في موضوع الإئتمان القصير والمتوسط، وكذا اقتراض المنشآت الصناعية وخصم الأوراق التجارية في الميدان الصناعي، بالإضافة إلى المساهمة في رأسمال عدة بنوك أجنبية لدعم التجارة الخارجية .

2.3.2. البنك الشعبي الجزائري (CPA): تأسس القرض الشعبي الجزائري في 14 ماي 1966 يعتبر ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه بالجزائر، وقد ورث عند تأسيسه أنشطة القرض الشعبي للجزائر، وهران، قسنطينة وعنابة والصندوق المركزي الجهوي للقرض الشعبي، وتتمثل أهم وظيفة له في قيامه بدور الوسيط في العمليات المالية للإدارة الحكومية فيما يخص إصدار السندات العامة وتمويل مشتريات الدولة، الولايات، البلديات والشركات الوطنية.

3.3.2. القرض الخارجي الجزائري (BEA): تأسس في الفاتح من شهر أكتوبر عام 1967 بموجب الأمر (204-67) وهو آخر بنك تجاري يتم تأسيسه تبعا لقرارات التأميم البنكي، تمثلت مهامه في منح الاعتمادات عن الاستيرادات والتصدير وإعطاء ضمانات للمصدرين وكذا وضع الاتفاقيات والاعتمادات مع البنوك الأجنبية مع ممارسة العمليات البنكية التقليدية .

4.3.2. بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) سيتم التطرق إليه بشكل مفصل في الجانب التطبيقي للدراسة .

5.3.2. بنك التنمية المحلية (BDL) تأسس بموجب المرسوم رقم (85-85) المؤرخ في 30 أفريل 1985، يعتبر آخر بنك تم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، وذلك على أثر إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري حيث يقوم بجمع الودائع ومنح القروض لصالح الجماعات والهيئات المحلية العامة.

6.3.2. الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط (CNEP.BANQUE): تأسس بموجب المرسوم رقم (227-64) في 10 أوت 1964 لكي يحل محل صندوق ضمان لدوائر وبلديات الجزائر وهو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتمثل أهم وظيفة له جمع المدخرات الصغيرة للعائلات والأفراد، وفي عام 1977 تم تحويله إلى بنك.

3. الطريقة والأدوات:

1.3 التعريف بمؤسسة الدراسة:

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في 13 / 03 / 1982 بمقتضى مرسوم رقم 82-206 كان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الجزائري، كما أعتبر في ذلك الوقت وسيلة من وسائل الحكومة التي تهدف إلى المشاركة في تنمية القطاع

الزراعي وترقية الريف، وفي ماي 1988 تم تحويله إلى شركة ذات أسهم حيث أصبح مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة مساهمة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويعد تاجرا في علاقته مع الغير، ويقع مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة 17 شارع العقيد عميروش كان يقدر رأسماله مليارين و200 مليون دينار جزائري، وارتفع سنة 1999 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع إلى 3300 سهم بقيمة مليون دينار جزائري للسهم الواحد، أما حاليا فيقدر رأسماله ب 54.000.000.000.000 دج، ويقدر عمر الشركة ب 99 سنة ابتداء من تسجيلها في السجل التجاري، ويهدف البنك إلى تطبيق كل العمليات المصرفية التي تسمح بها القوانين والتنظيمات، كما أن بنك التنمية الريفية يدرج تلقائيا في قائمة البنوك باعتباره مؤسسة مالية.

كان في المرحلة الأولى متكون من 140 وكالة محلية التي استندت من طرف البنك المركزي الجزائري، وحاليا يتوفر على أزيد من 321 وكالة محلية و39 مديرية جهوية وعلى 7000 مستخدم موزعين على الهيئات المركزية والجهوية والوكالات المحلية.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع دراستنا هو عبارة عن موظفي المديرية الرئيسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعاصمة، وتم إختيار عينة عشوائية من الموظفين حجمها 40 مفردة، وتم استرجاع 35 إستمارة كلها صالحة للدراسة أي ما نسبته 87,5% من الاستبيانات الموزعة .

وكان توزيعها حسب خصائصها الديموغرافية كالتالي:

جدول 1: توزيع عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية

الخصائص	الإجابة	تكرار	تكرار النسبي
الجنس	ذكر	15	42.85%
	أنثى	20	57.14%
السن	أقل من 30 سنة	6	17.14%
	من 30 إلى 40 سنة	9	25.71%
	أكثر من 41 سنة	20	57.14%
المؤهل العلمي	تقني سامي	5	14.28%
	ليسانس	18	51.42%
	ماستر	7	20%
	دراسات عليا	5	14.28%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	8.75%
	من 5 إلى 10 سنوات	10	28.57%
	أكثر من 10 سنوات	22	62.85%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22.

وسوف يتم تفسير نتائجها على النحو الآتي:

- الجنس: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث هي الفئة الغالبة حيث بلغت نسبتها 57.14%، أما نسبة الذكور فبلغت 42.85%، يرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي فتقديم الخدمة يحتاج إلى مواصفات خاصة وهي تتوفر عند عنصر الإناث بشكل كبير.
- السن: تميزت الفئة العمرية أكبر من 41 سنة بالفئة الغالبة حيث بلغت نسبتها 57.14% وهم أصحاب الخبرة في البنك، فخبيرتهم في مجال السوق البنكي ومعرفتهم الكبيرة بسوق الصرف والخدمات المقدمة من طرف المنافسين

تخولهم لممارسة اليقظة الإستراتيجية بشكل كفاء بالإضافة إلى شغل منصب في المديرية يتطلب إمتلاك الموظف خبرة معتبرة، وبلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة 25.71% وهي فئة تشمل الشباب أصحاب الخبرة المتوسطة الذين يعتمد عليهم البنك لضمان السير الجيد للأعمال من خلال السهر على التنسيق بين المديرية وكذا المراقبة الجيدة للسوق خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها بدخول منافسين أجنيين ومنهم البنوك الإسلامية التي تحظى بقبول كبير ، أما الفئة العمرية التي دون 30 سنة فتمثلت بنسبة 17.14% وهم في أغلب الأحيان موظفين ذو كفاءة تعليمية تخولهم الارتقاء في السلم الوظيفي.

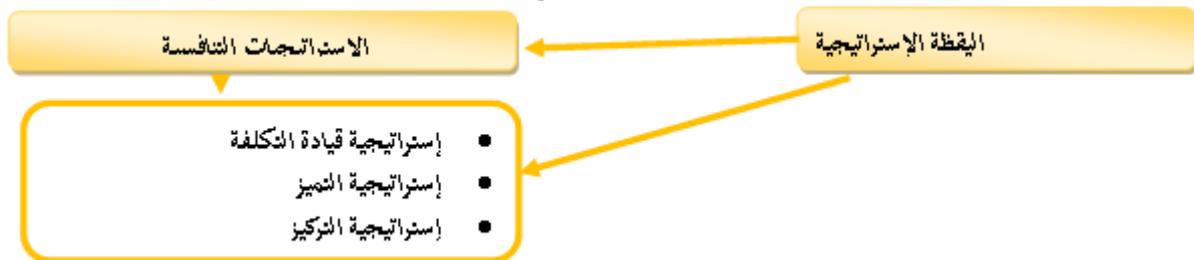
● **المؤهل العلمي:** تبين أنه أصحاب مستوى ليسانس هم الفئة الأولى بنسبة بلغت 51.42% ويعتبر هذا المستوى هو المطلوب نظرا أن البنك يحتاج لأشخاص ذوي معرفة علمية لضمان السير الحسن للعمل، أما مستوى التقني السامي فبلغت نسبتهم 14.28% وهم خريجي معاهد التكوين المهني ويمتلكون خبرة نظرا لأن دراستهم تعتمد على تكوين تطبيقي أكثر منه نظري، أما نسبة الأشخاص الحاملين لشهادات الماستر فبلغت 20%. أما النسبة المتبقية والتي قيمتها 8.8% فهي لأصحاب مستوى الدراسات العليا.

● **الخبرة:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين خبرتهم تفوق 10 سنوات هي الفئة الغالبة فبلغت 62.85% وهذا راجع في الأساس إلى أن عينة الدراسة هم موظفي المديرية، أي يجب أن تتوفر لديهم عنصر الخبرة للوصول إلى منصب فيها، وهذه الفئة تعتبر من أبرز الموظفين المساهمين في عملية اليقظة بمختلف أنواعها كل حسب منصبه فخبيرتهم ومعرفتهم الجيدة بسوق الخدمات البنكية تساهم في الوصول إلى مختلف المعلومات والتنبؤ بما يمكن أن يحدث في بيئة البنك، وبلغت نسبة الذين خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات 28.57% وهذه الفئة تمتلك خبرة متوسطة مساعدة على التيقظ بمختلف مستجدات بيئة البنك وجمع المعلومات المساعدة، أما الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات فبلغت نسبتهم 8.75% وهم موظفين حديثين في الشغل في غالبيتهم يشغلون وظائف كسكرتارية.

3.3. نموذج الدراسة

نقصد بنموذج الدراسة وضع متغيرات الدراسة على شكل بياني، وفي دراستنا يتمثل المتغير المستقل في عنصر اليقظة الإستراتيجية أما المتغير التابع فهو الإستراتيجيات التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

4.3 شرح أداة الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار صحة الفرضيات، قمنا بالاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات باعتباره الأداة الأنسب لتوفير المعلومات، وقد تم تصميم الاستبيان بثلاث أجزاء:

- الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة).
- الجزء الثاني: يحتوي على 16 فقرة موزعة على أنواع اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية).

- الجزء الثالث: يحتوي على 12 فقرة موزعة على إستراتيجيات التنافس حسب بورتر (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز).

وقد تم تصميمه وفق سلم لكارث الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول 2: مقياس لكارث الخماسي

العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: سعد، (2008)، القياس النفسي: النظرية والتطبيق، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص 386.

بعد اختيار معامل لكارث وإعطاء درجة لكل عبارة يجب الآن أن نقوم بتحديد مجال لقيمة الوسيط المرجح المناسبة لكل درجة، وذلك كالتالي:

- حساب المدى: وهو $4=1-5$
- قسمة المدى العام على عدد الدرجات $0,8=5/4$.
- إضافة هذه القيمة للحد الأدنى للدرجة حتى نحصل على الحد الأعلى لها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول 3: المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه الموافق	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط المرجح]1,8-0[]2,6-1,8[]3,4-2,6[]4,2-3,4[]5-4,2[

المصدر: من إعداد الباحثين.

هنا يجب التأكد من صدق الأداة وعدم تناقضها فقمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ الكلي، لذا قمنا بوضع فرضيتين:

- فرضية العدم $AC \leq 0,6$
- فرضية البديل $AC \geq 0,6$

عند مستوى المعنوية 0,05

ويمكن إيضاح ما توصلنا إليه من خلال هذا المعامل من خلال الجدول التالي:

جدول 4: نتائج اختبار ألفا كرومباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
28	0.762

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ أكبر من 0,6 ومنه نقبل فرضية البديل ونرفض فرضية العدم ومنه إستبيان الدراسة يتمتع بالصدق والثبات، وقيمة المعامل أكبر من 0,7 وبالتالي الأداة تتمتع بثبات جيد.

4. تحليل النتائج:

1.4. واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تعتبر عملية اليقظة ضرورية لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ومن خلال هذا المحور سنحاول التطرق على

واقع ممارستها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

1.1.4 اليقظة التكنولوجية

إنطلاقا من الجدول الموالي:

جدول 5: التحليل الإحصائي الوصفي لبعده اليقظة التكنولوجية

العبارات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يهتم البنك بكل ما يستجد في مجال التكنولوجيا	3.72	0.774	4
يهتم البنك بتحديث برامج عملها لتقديم الخدمات بشكل أحسن	3.60	0.678	4
يهتم البنك باقتناء أحدث الأجهزة والمعدات في السوق	3.70	0.865	4
يقدم البنك تعليمات للمدريبات بغية تطوير الخدمات في إطار التقدم التكنولوجي الحاصل	3.84	0.676	4
اليقظة التكنولوجية	3.71	0.431	4

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة كانت موافقة على هذا البعد حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71 وهذا بالإجماع الذي يثبته الانحراف المعياري الذي بلغ 0.431 أي تشتت ضعيف، فكانت الفقرة " يقدم البنك تعليمات للمدريبات بغية تطوير الخدمات في إطار التقدم التكنولوجي الحاصل " في الرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.84 وهو يصب في مجال الموافقة بتشتت ضعيف يبينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0.676، أي أن موظفي البنك يؤكدون تقديمهم تعليمات لمديرات لتطوير خدماتهم المقدمة في ظل التقدم التكنولوجي خاصة الوكالات باعتبارها تمثل نقاط بيع للبنك وهي على علاقة مباشرة بالزبائن ، وبعدها الفقرة " يهتم البنك بكل ما يستجد في مجال التكنولوجيا " بمتوسط حسابي قيمته 3.72 وانحراف معياري 0.774 ويؤكد على إجماع عينة الدراسة على العبارة فالبنك من خلال مديرية خاصة بالبحث والتطوير يهتم بشكل كبير بتطورات التكنولوجيا خاصة التي يمكن إدخالها في نشاطه، والفقرة " يهتم البنك باقتناء أحدث الأجهزة والمعدات في السوق " بلغ متوسطها 3.70 وانحرافها المعياري 0.865 فالبنك يهتم بهذا الجانب بشكل كبير فالأجهزة المتطورة تساعد على تسهيل الخدمات المقدمة وكذا تمنح صورة جيدة له لدى الزبون، وفي الأخيرة الفقرة " يهتم البنك بتحديث برامج عملها لتقديم الخدمات بشكل أحسن " بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري 0.865 الموظفين يرون أن تطوير برمجيات العمل تساعد على تسهيل العمل وتساهم في رضاهم وبالتالي تحفيزهم للعمل أكثر.

2.1.4. اليقظة التنافسية

إنطلاقا من الجدول الموالي:

جدول 6: التحليل الإحصائي الوصفي لبعده اليقظة التنافسية

العبارات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يدرس البنك كافة عروض المؤسسات المنافسة	3.44	0.864	4
البنك على اطلاع بأسعار عمولات المنافسين	3.65	0.719	4
البنك على اطلاع بزبائن منافسيه	3.96	0,499	4
يهتم البنك بمعرفة الخدمات المقدمة من طرف المنافسين	4.33	0,690	5
اليقظة التنافسية	3.84	0.290	4

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22.

من الجدول يتضح لنا أن عينة الدراسة كانت متوافقة في هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.84 أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.290 مما يعني تشتت ضعيف، أي أن عينة الدراسة موافقة بالإجماع، حيث احتلت الصدارة الفقرة

" يهتم البنك بمعرفة الخدمات المقدمة من طرف المنافسين " بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.690 إذا البنك يسعى بشكل كبير لمعرفة مختلف عروض المنافسين من خلال مجموعة من المصادر كالزبائن المحتملين الذين يمتلكون معلومات دقيقة عن عروض منافسين وكذا الأنترنت من خلال تصفح مختلف المواقع ومن هنا تستطيع تقديم خدمات تنافسية، تلتها الفقرة " البنك على إطلاع بزبائن منافسيه " بلغ متوسطها الحسابي 3.96 وانحرافها المعياري 0.499 فالبنك يسعى لمعرفة زبائن البنوك المنافسة وهذا بغية معرفة موقعه في الصناعة بالإضافة إلى محاولة استقطابهم بتقديم خدمات وعروض مميزة، وبلغ متوسط الفقرة " البنك على اطلاع بأسعار عمولات المنافسين " 3.65 وانحرافها المعياري 0.719 فالبنك يجب أن يكون على دراية بالعمولات التي تطبقها البنوك المنافسة خاصة البنوك الخاصة ويتم تقديم التقارير لمجالس الإدارة بغية الضغط عليها وتخفيضها وتحقيق عن طريق تدنية التكاليف، أما الفقرة " يدرس البنك كافة عروض المؤسسات المنافسة " بلغ متوسطها الحسابي بلغ 3.44 وانحراف معياري 0.864 فالبنك هنا يهتم بعروض المنافسين وأسعار الفائدة المطبقة من قبلهم.

3.1.4. اليقظة التجارية

إنطلاقاً من الجدول الموالي:

جدول 7: التحليل الإحصائي الوصفي لبعء اليقظة التجارية

العبارات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البنك على إطلاع دائم باحتياجات الزبائن وتغيرات السوق	4.02	0.551	4
يدرس البنك سلوك زبائنه	3.51	0.559	4
يقوم البنك بالبحث في السياسات التسويقية للمنافسين	4.28	0.710	4
يقوم البنك ببرامج تدريبية لمقدمي الخدمة على الحصول على معلومات من الزبائن	4.05	0.610	4
اليقظة التجارية	3.96	0,292	4

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22.

عينة الدراسة اتجهت للموافقة على بعد اليقظة التجارية (التسويقية) فالمتوسط حسابي لهذا البعد بلغ 3.96 وبتشتت ضعيف يوضحه الانحراف المعياري الذي بلغ 0.292، فالترتبة الأولى احتلتها الفقرة " يقوم البنك بالبحث في السياسات التسويقية للمنافسين " بمتوسط حسابي قيمته 4.28 وانحراف معياري 0.710 فالبنك عن طريق خلية اليقظة يبحث في المزيج الترويجي الخدمي للبنوك المنافسة وكذا تقارير المديرين التي تضم معلومات عن الأوضاع في السوق وهي بدورها تنقلها للمجالس الإدارية بغية إتخاذ الإستراتيجيات التسويقية المناسبة، تلتها الفقرة " يقوم البنك ببرامج تدريبية لمقدمي الخدمة للحصول على معلومات من الزبائن " بمتوسط حسابي قيمته 4.05 وانحراف معياري 0.610 فالموظفين مقدمي الخدمة يتم تدريبهم لتقديم الخدمات بشكل يجعل الزبون يشعر بجوهر الخدمة وبالتالي كسبه، ومن هنا يمكن الحصول منه على مختلف المعلومات المراد الوصول إليها خاصة المتعلقة بعروض المنافسين، أما الفقرة " البنك على إطلاع دائم باحتياجات الزبائن وتغيرات السوق " بلغ متوسطها 4.02 وانحرافها المعياري 0.551 فالبنك عن طريق وكالاته التي تمثل الواجهة التجارية له تكون أقرب للسوق والزبائن وبالتالي هي الرادار الذي يرصد التطورات ويتم إرسالها في كل التقارير للمديرية، وفي الأخيرة الفقرة " يدرس البنك سلوك زبائنها " بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وانحراف معياري 0.559 فالبنك يعرف زبائنه ومتطلباتهم وبالتالي دراسة سلوكهم يساعد على تعامل مقدمي الخدمة كل حسب طبيعته ومن هنا تشعر الزبون بالراحة والرضا.

4.1.4. اليقظة البيئية

إنطلاقا من الجدول الموالي:

جدول 8 : التحليل الإحصائي الوصفي لبعء اليقظة البيئية

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتابع البنك مختلف التشريعات الصادرة من قبل الدولة	3.91	0.474	4
الاطلاع الدائم على تغيرات أسعار الصرف	4.16	0.492	4
يهتم البنك بالقوانين المالية الصادرة	3.75	0.474	4
الاطلاع على الأوضاع الاجتماعية السائدة	4.09	0.576	4
اليقظة البيئية	3.97	0.314	4

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22.

يتضح أن عينة الدراسة كانت موافقة على بعد اليقظة البيئية هذا ما يثبتته المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.97 والانحراف المعياري الذي بلغ 0.314 أي تشتت ضعيف، فالترتبة الأولى تمثلت في الفقرة "الاطلاع الدائم على تغيرات أسعار الصرف" بمتوسط حسابي بلغت قيمته 4.16 وهو يصب في مجال الموافقة بتشتت ضعيف يبينه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0.492، فالنشاط في القطاع البنكي يلزمها الاطلاع على تغيرات أسعار الصرف بشكل دائم، تلها الفقرة "الاطلاع على الأوضاع الاجتماعية السائدة" بمتوسط حسابي قيمته 4.09 وانحراف معياري 0.576 فالأوضاع الاجتماعية تكون في غالب الأحيان مصدر لكثير من العروض خاصة في الوقت الحالي، فمثلا ارتفاع نسبة البطالة يجعل البنك تستحدث عروض جديدة كاستثمارات لخريجي الجامعات ومساعدتهم على فتح مشاريعهم الخاصة بدلا من الوظائف الحكومية، والفقرة "يتابع البنك مختلف التشريعات الصادرة من قبل الدولة" بلغ متوسطها 3.91 وانحرافها المعياري 0.474 فالوكالة مطالبة بمعرفة مختلف التشريعات الصادرة خاصة التي تمس نشاطها، وفي الأخيرة الفقرة "يهتم البنك بالقوانين المالية الصادرة" بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري 0.474 كونها تمس بشكل مباشر نشاط البنك.

2.4. تأثير اليقظة الإستراتيجية على إستراتيجيات التنافس لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

من خلال هذا الجزء سنقوم بدراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية على أنواع الإستراتيجيات التنافسية وذلك بإختبار فرضيات الدراسة وذلك إنطلاقا من النتائج المتحصل عليها من برنامج التحليل الإحصائي SPSS ويمكن توضيح كما يلي:

1.2.4. دراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية على إستراتيجية قيادة التكلفة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

قبل استخلاص العلاقة التأثيرية، لابد من دراسة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل في اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في إستراتيجية قيادة التكلفة، وذلك عن طريق طرح الفرضيات الآتية:

H0: $r \neq -1,1$ لا توجد علاقة ارتباط

H1: $r = -1,1$ توجد علاقة ارتباط

الجدول 9: نتائج إختبار بيرسون

اليقظة الإستراتيجية	إختبار بيرسون
0,322	إستراتيجية قيادة التكلفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22.

بناء على نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تنتمي إلى المجال -1 إلى 1، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 أي هناك علاقة ارتباط موجبة بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة المتبعة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقيمة 32,3% وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

وقبل التأكد من معنوية معاملات النموذج نقوم باختبار فيشر للتأكد من صلاحية النموذج، ونصيغ الفرضيات كما يلي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$:

$$F_{cal} < F_{tab} : H_0 \text{ عدم صلاحية النموذج أو sig أكبر من } 0,05$$

$$F_{cal} > F_{tab} : H_1 \text{ صلاحية النموذج أو sig أقل من } 0,05$$

الجدول 10: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

النموذج	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
إستراتيجية قيادة التكلفة	6,384	0,014

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22

من خلال الجدول اتضح لنا أن قيمته المعنوية أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية $H_1 (F_{cal} > F_{tab})$ أو $Sig < 0/05$ صلاحية النموذج) ونرفض الفرضية $H_0 (F_{cal} < F_{tab})$ أو $Sig > 0.05$ عدم صلاحية النموذج)، ومنه النموذج صالح للدراسة. وفي الأخير سنجري اختبار ستودنت T student لاختبار العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لذا نصيغ الفرضيات كما يلي:

$$t_{cal} < t_{tab} : H_0 \text{ عدم معنوية معاملات النموذج أو sig أكبر من } 0,05$$

$$t_{cal} > t_{tab} : H_1 \text{ معنوية معاملات النموذج أو sig أقل من } 0,05$$

جدول 11: تحليل نتائج الانحدار لبيان أثر اليقظة الإستراتيجية على إستراتيجية قيادة التكلفة

النموذج	B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
(constante)	2,184	3,177	0,002
إستراتيجية قيادة التكلفة	0,451	2,527	0,014

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22

من خلال إختبار ستودنت يتبين أن المتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية يؤثر على المتغير التابع (استراتيجية قيادة التكاليف) إذ ان قيمة SIG لكلا المعلمتين أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية $(T_{cal} < T_{tab})$ أو $Sig > 0.05$ عدم معنوية معاملات النموذج) ونقبل الفرضية البديلة $(T_{cal} > T_{tab})$ أو $Sig < 0.05$ معنوية معاملات النموذج) بالتالي هناك علاقة تأثيرية بين المتغيرين ومن هنا نستنتج المعادلة التالية: $Y = 2.184 + 0.451X$ أي عندما تتغير اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة تتغير إستراتيجية قيادة التكلفة بـ 45,1%، والنتائج المتحصل عليها تؤكد صحة فرضية الدراسة الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة عند مستوى المعنوية 0.05"

2.2.4. دراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية على إستراتيجية التمييز لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

قبل استخلاص العلاقة التأثيرية، لابد من دراسة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل في اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في إستراتيجية التمييز، وذلك عن طريق طرح الفرضيات الآتية:

$$r \neq -1,1 : H_0 \text{ لا توجد علاقة ارتباط}$$

$$r = -1,1 : H_1 \text{ توجد علاقة ارتباط}$$

الجدول 12: نتائج إختبار بيرسون

إختبار بيرسون	اليقظة الإستراتيجية
إستراتيجية التمييز	0,288

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22.

بناء على نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تنتمي إلى المجال 1-1 إلى 1، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 أي هناك علاقة إرتباط موجبة بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية التمييز المتبعة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقيمة 28,8% وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.05. وقبل التأكد من معنوية معاملات النموذج نقوم باختبار فيشر للتأكد من صلاحية النموذج، ونصيف الفرضيات كما يلي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$:

$$F_{cal} < F_{tab} : H_0 \text{ عدم صلاحية النموذج أو sig أكبر من } 0,05$$

$$F_{cal} > F_{tab} : H_1 \text{ صلاحية النموذج أو sig أقل من } 0,05$$

جدول 13: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

النموذج	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
إستراتيجية التمييز	4,980	0,03

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22

من خلال الجدول اتضح لنا أن قيمته المعنوية أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية H1 ($F_{cal} > F_{tab}$ أو $Sig < 0/05$) صلاحية النموذج) ونرفض الفرضية H0 ($F_{cal} < F_{tab}$ أو $Sig > 0.05$) عدم صلاحية النموذج) ومنه نموذج صالح للدراسة. وفي الأخير سنجري اختبار ستيودنت T student لاختبار العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ونصيف الفرضيات كما يلي:

$$t_{cal} < t_{tab} : H_0 \text{ عدم معنوية معاملات النموذج أو sig أكبر من } 0,05$$

$$t_{cal} > t_{tab} : H_1 \text{ معنوية معاملات النموذج أو sig أقل من } 0,05$$

جدول 14: تحليل نتائج الانحدار لبيان أثر اليقظة الإستراتيجية على إستراتيجية التمييز

النموذج	B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
(constante)	2,819	6,186	0,000
إستراتيجية التمييز	0,264	2,232	0,03

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22

من خلال إختبار ستودنت يتبين أن المتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية يؤثر على المتغير التابع (إستراتيجية التمييز) إذ ان قيمة SIG لكلا المعلمتين أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ($T_{cal} < T_{tab}$ أو $Sig > 0.05$) عدم معنوية معاملات النموذج) ونقبل الفرضية البديلة ($T_{cal} > T_{tab}$ أو $Sig < 0.05$) معنوية معاملات النموذج) بالتالي هناك علاقة بين المتغيرين بمعنى تأثير اليقظة الإستراتيجية على إستراتيجية التمييز، ومن هنا نستنتج المعادلة التالية: $Y = 2.819 + 0.264X$ أي عندما تتغير اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة تتغير إستراتيجية التمييز بـ 26.4 بالمئة، والنتائج المتحصل عليها تؤكد صحة الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية التمييز عند مستوى المعنوية 0.05.

3.2.4. دراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية على إستراتيجية التركيز لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

قبل استخلاص العلاقة التأثيرية، لابد من دراسة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل في اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في إستراتيجية التركيز، وذلك عن طريق طرح الفرضيات الآتية:

$$H_0: r \neq -1,1 \text{ لا توجد علاقة ارتباط}$$

$$H_1: r = -1,1 \text{ توجد علاقة ارتباط}$$

الجدول 15 : نتائج إختبار بيرسون

إختبار بيرسون	اليقظة الإستراتيجية
إستراتيجية التركيز	0,478

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22.

بناء على نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تنتمي إلى المجال 1- إلى 1، ومنه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 أي هناك علاقة إرتباط موجبة بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز المتبعة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقيمة 47,8% وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.05. وقبل التأكد من معنوية معاملات النموذج نقوم باختبار فيشر للتأكد من صلاحية النموذج، ونصيغ الفرضيات كما يلي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$:

$H_0: F_{cal} < F_{tab}$ عدم صلاحية النموذج أو sig أكبر من 0,05

$H_1: F_{cal} > F_{tab}$ صلاحية النموذج أو sig أقل من 0,05

جدول 16: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

النموذج	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
إستراتيجية التركيز	16,251	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22

من خلال الجدول اتضح لنا أن قيمته المعنوية أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية H1 ($F_{cal} > F_{tab}$) أو $Sig < 0.05$ صلاحية النموذج) ونرفض الفرضية H0 ($F_{cal} < F_{tab}$) أو $Sig > 0.05$ عدم صلاحية النموذج) ومنه النموذج صالح للدراسة. وفي الأخير سنجري اختبار ستودنت T student لاختبار العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، ونصيغ الفرضيات كما يلي:

$H_0: t_{cal} < t_{tab}$ عدم معنوية معاملات النموذج أو sig أكبر 0,05

$H_1: t_{cal} > t_{tab}$ معنوية معاملات النموذج أو sig أقل من 0,05

جدول 17: تحليل نتائج الانحدار لبيان أثر اليقظة الإستراتيجية على إستراتيجية التركيز

النموذج	B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
(constante)	1,926	3,877	0,000
إستراتيجية التركيز	0,520	4,031	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS، الإصدار 22

من خلال إختبار ستودنت يتبين أن المتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية يؤثر علما المتغير التابع (إستراتيجية التركيز) إذ ان قيمة SIG لكلا المعلمتين أقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ($T_{cal} < T_{tab}$ أو $Sig > 0.05$ عدم معنوية معاملات النموذج) ونقبل الفرضية البديلة ($T_{cal} > T_{tab}$ أو $Sig < 0.05$ معنوية معاملات النموذج)، وبالتالي هناك علاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز ومن هنا نستنتج المعادلة التالية: $Y = 1.926 + 0.520X$ أي عندما تتغير اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة تتغير إستراتيجية التركيز بـ 52%. والنتائج المتحصل عليها تؤكد صحة الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية التركيز عند مستوى المعنوية 0.05.

5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي شملت جانبين (جانب نظري، جانب تطبيقي) وتمحورت حول واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتأثيرها على إستراتيجياتها التنافسية، تمكنا من التعرف على أن اليقظة

الإستراتيجية هي عبارة عن البحث عن المعلومات الجديدة سواء كانت تكنولوجية، إقتصادية، إجتماعية وغيرها وهذا من خلال جمعها وتحليلها وتركيبها بغية صياغة قرارات واتخاذها وفق التغيرات الحاصلة في البيئة وهذا لضمان بقائها في السوق أي تكسب المؤسسة مرونة في التعامل مع التطورات الحاصلة خاصة المؤسسات البنكية التي تشهد أسواقها تنافس كبير ما يساعدها على وضع الإستراتيجيات المناسبة لتنافس وفق كل ظرف.

النتائج:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- اليقظة الإستراتيجية هي عملية ضرورية يجب ممارستها في أي مؤسسة بغية رصد الفرص وتجنب التهديدات؛
- يهتم البنك بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال تقديم الخدمات للزبائن في إطار ما يسمى باليقظة التكنولوجية؛
- تمثل الوكالات الواجبة التجارية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لذا فهي تهتم بشكل أكبر باليقظة التجارية والتنافسية وهذا راجع لقربها من السوق والزبائن ومن خلالها يمكن رصد المعلومات المتعلقة بالمنافسين وأحوال السوق والزبائن؛
- مجلس إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمثل متخذ القرارات الإستراتيجية فهو المسؤول عن صياغة الإستراتيجية العامة للبنك، وكذا وضع الأهداف على المدى القريب بالإضافة إلى السياسات التسويقية وذلك وفق التقارير المرسله من خلية اليقظة؛
- تؤثر اليقظة الإستراتيجية على كل الإستراتيجيات التنافسية بنسب متفاوتة؛
- يطبق البنك مختلف إستراتيجيات التنافس خاصة إستراتيجية التركيز باعتباره يركز في خدماته على القطاع الفلاحي؛

التوصيات:

من خلال ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- إعطاء صلاحية أكبر لمدير الوكالة وإشراكه في إعداد الإستراتيجيات التسويقية كونه الأقرب للسوق والزبائن؛
- تكثيف الدورات التدريبية للموظفين ومقدمي الخدمة على رصد المعلومات، خاصة بالنسبة للزبائن كونهم يشكلون مصدر مهم للمعلومة بالنسبة للبنك؛
- إشراك مدراء الوكالات عند اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بالزبائن كونها الأقرب إليه وتدرک متطلباته خاصة في ظل زيادة حدة التنافس في القطاع البنكي؛
- تقوية روح العمل الجماعية لدى الموظفين بما يخدم عملية اليقظة الإستراتيجية في البنك باعتبارها عملية جوهرها العمل الجماعي؛
- توعية الموظفين بأهمية اليقظة الإستراتيجية كونها عملية إستراتيجية تخدم مصلحة البنك؛
- التركيز أكثر على إستراتيجية التمييز من خلال خلق خدمات ذات طابع ذكي لكسب أكبر فئة من الزبائن.

6. قائمة المراجع:

- Tanwar, R. (2013). Porter's Generie compétitive. *journal of business and management*, 15, 15.
- Drevon, E., & autres. (n.d.). Veille stratégique et prise de décision. *une revue de la Littérature, Documentation et bibliothèques*,, volume 6(issue 1), 29.
- hernel, I. (2010). *maitriser la pratique - veille stratégique et intelligence économique*. France: afnor éducation.
- LESCA , H. (2004). *la veille strategique- concepts et démarche de mise en place*. France: donad édition.
- Porter , M. (1980). *Competitive strategy _Techniques for Analysing and competitor_*. New York: First Free Press.
- Rouach , D. (2004). *la veille technologique et lintelligence économique*. France: Presses universitaires de France.
- أبو بكر بوسالم ، و الياس الهناني فراح. (2017). دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الإستراتيجية -دراسة تطبيقية على شركة سونطراك البترولية-. *مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 4 (العدد 01)، 106*.
- أحمد زغدار. (2011). *المنافسة_ التنافسية والبدائل الاستراتيجية*. الأردن.
- أميرة إدريس. (2018). دور بنك الجزائر في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية. *مجلة التنمية الاقتصادية والبشرية، العدد 02 (المجلد 09)*.
- خليدة بلبصير ، و عيد الوهاب بن بركة. (2018). مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية-دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة لولاية قسنطينة-. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي 35)*.
- محمد قادري، و أسية قارة تركي. (2016). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز الموقف التنافسي وإختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة المجموعة العالمية. *l'oreal. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 04 (العدد 01)، 03*.
- محمد نبيل مرسي ، و عبد السلام أحمد . (2007). *الإدارة الإستراتيجية (إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر*. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- محي الدين قطب. (2012). *الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نادية رافع ، و خالد قاشي. (2018). واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر-حالة بنك السلام. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 04 (العدد 08)، ص ص 113-134*.
- نبيل كنوش، و مصطفى طويطي. (2018). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية-دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة كوندور. *Condor. مجلة المعيار، المجلد 09 (العدد 04)، 331*.
- نصر الدين بن نذير. (2011-2012). دراسة استراتيجية الإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر. *أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 85*. جامعة الجزائر3، الجزائر.