

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك
دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة – الجزائر –

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية وبنوك

تحت إشراف:
أ.د. جمام محمود

إعداد الطالبة:
عروف عفيفة

أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. الطيب لحيلح	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
أ.د. محمود جمام	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا
د. محمد دهان	أستاذ محاضر – أ –	جامعة قسنطينة 2	عضوا
د. زبير عياش	أستاذ محاضر – أ –	جامعة أم البواقي	عضوا
د. ليليا بن منصور	أستاذ محاضر – أ –	جامعة خنشلة	عضوا
د. ياسين العايب	أستاذ محاضر – أ –	جامعة قسنطينة 2	عضوا

السنة الجامعية: 2017-2018

الإهداء

إلى الوالدين العزيزين وادعوا الله أن يرحمهما كما ربياني صغيرا

إلى زوجي، وأبنائي جمال وجنان

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي.

أهدي حصاد جهدي وثمره عملي.

عروفة عفيفة

شكر و تقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور / جمال محمود ، على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة من مدراء وإطارات بنوك ولاية قسنطينة .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك الجزائر من خلال المحاور التالية: إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة المخاطر، والتميز التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي واعتماد الاستبيان كأداة للحصول على بيانات البحث، وتم اختيار عدد من المديرين ورؤساء المصالح في بنوك ولاية قسنطينة كعينة للبحث، واستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في إدخال وتحليل البيانات، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام ذكاء الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية في العينة المدروسة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام بالمتطلبات التكنولوجية والتنظيمية بشكل متوافق وتطوير الجانبين معا من أجل تحقيق استغلال امثل لنظام ذكاء الأعمال ضبط التشريعات والقوانين المنظمة لسير العمل وفق نظام ذكاء الأعمال، وكذلك الحرص على حسن اختيار وتنمية المورد البشري الكفؤ في البنك.

الكلمات المفتاحية: نظام ذكاء الأعمال، الميزة التنافسية، إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة المخاطر، التميز التنظيمي، بنوك الجزائر.

Abstract

This study aimed to find out the role of business intelligence systems in achieving competitive advantage in Algerian banks through the following axes: customer relationship management , risk management ,organizational excellence .

The study employs the descriptive analytical approach to achieve its objectives, and the questionnaire was used as basic tool for data collection. Population of the study included number of managers and heads of departments in banks Constantine Province, and has been used ready statistical program SPSS in introducing and analyzing data.

The results of the analysis confirmed the presence of significant relationship between business intelligence system and competitive advantage in the sample studied.

The study concluded the need to pay attention to organizational and technological requirements in a compatible manner and develop the two sides to achieve optimum utilization of business intelligence system, to regulate the laws governing the functioning according to the system and to ensure the selection and development of efficient human resources.

Keywords: Business Intelligence system, competitive advantage, customer relationship management, risk management, organizational excellence, banks, Algeria.

Résumé

L'étude visait à déterminer le rôle du système business intelligence dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans les banques en algérie et cela à travers les dimensions suivantes : la gestion de la relation clients, la gestion des risques et l'excellence organisationnelle.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche descriptive a été utilisée et un questionnaire a été adopté pour réunir les données de recherche, et a été choisie comme échantillon de recherche un nombre de directeurs d'agences et de chefs de services dans les banques de la wilaya de constantine. Le logiciel spss a été utilisé pour l'introduction et l'analyse des données.

L'étude a abouti à un certain nombre de conclusion, dont l'essentiel l'existence d'une relation significative entre le système de business intelligence et la réalisation de l'avantage concurrentiel dans l'échantillon de recherche. L'étude conclut la nécessité d'une attention constante aux exigences organisationnelles et technologique du système et le développement des deux cotés pour parvenir à une exploitation optimale; ajuster la législation et les lois régissant le fonctionnement conformément au système et assurer une bonne sélection et un développement des ressources humaines compétentes.

Mots clés: Système business intelligence, l'avantage concurrentiel, la gestion de la relation clients, la gestion des risques, l'excellence organisationnelle, banques, Algérie

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

الشكر والتقدير

الاهداء

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

أ المقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام ذكاء الأعمال

2 تمهيد

3 المبحث الأول: مدخل الى نظم دعم القرار وذكاء الأعمال

3 المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول البيانات المعلومات المعرفة

8 المطلب الثاني: نظم المعلومات وانواعها

16 المطلب الثالث: نظم دعم واتخاذ القرار

25 المبحث الثاني: ماهية نظام ذكاء الأعمال

25 المطلب الاول : مفهوم وأهداف ذكاء الأعمال

35 المطلب الثاني: وظائف ذكاء الأعمال

49 المطلب الثالث: التنقيب عن البيانات المفهوم الأدوات والخوارزميات

57 المبحث الثالث: مراحل بناء نظام ذكاء الأعمال ومتطلبات نجاحه

57 المطلب الاول: مراحل بناء نظام ذكاء الأعمال

60 المطلب الثاني: عوامل نجاح مشروع ذكاء الأعمال

64 المطلب الثالث: سوق ذكاء الأعمال

69 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

71 تمهيد

72 المبحث الأول: الميزة التنافسية مفاهيم أساسية

72 المطلب الأول: الميزة التنافسية

78	المطلب الثاني: الميزة التنافسية في الفكر الاقتصادي
85	المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة
97	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك وخصائصها
97	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية في البنوك وسلسلة القيمة
102	المطلب الثاني: أساليب اكتساب الميزة في البنوك
105	المبحث الثالث: المصادر الحديثة للميزة التنافسية في البنوك
105	المطلب الأول: إدارة علاقات العملاء مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك
109	المطلب الثاني: إدارة المخاطر مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك
114	المطلب الثالث: التميز التنظيمي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك
120	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : مساهمة ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك
122	تمهيد
123	المبحث الأول: دور ذكاء الأعمال في إدارة العلاقة مع الزبون
124	المطلب الأول: دور ذكاء الأعمال في اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم
126	المطلب الثاني: دور ذكاء الأعمال في زيادة ربحية الزبون
129	المطلب الثالث: دور ذكاء الأعمال في التسويق بالعلاقات
134	المبحث الثاني: دور ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر المصرفية
134	المطلب الأول: دور نظام ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر الائتمانية والسوقية
138	المطلب الثاني: دور نظام ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر التشغيلية
143	المطلب الثالث: دور نظام ذكاء الأعمال في الامتثال للقوانين والتنظيمات
149	المبحث الثالث: دور ذكاء الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي
150	المطلب الأول: دور نظام ذكاء الأعمال في تميز القيادة
155	المطلب الثاني: دور نظام ذكاء الأعمال في تميز المرؤوسين
159	المطلب الثالث: دور نظام ذكاء الأعمال في تميز الاستراتيجية
163	المطلب الرابع: دور نظام ذكاء الأعمال في تميز الخدمة
167	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لدور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية
قسنطينة

169	تمهيد
169	المبحث الأول: واقع المحيط التنافسي البنكي ونظام ذكاء الأعمال في الجزائر
170	المطلب الأول: قانون النقد والقرض انطلاقة التحرير المصرفي في الجزائر
174	المطلب الثاني: واقع المنافسة البنكية في الجزائر
179	المطلب الثالث: ذكاء الأعمال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في بنوك الجزائر
189	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
189	المطلب الأول: مجتمع و أداة الدراسة
192	المطلب الثاني: صدق وثبات اداة الدراسة
201	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
201	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
205	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان
221	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
229	خلاصة الفصل
231	الخاتمة
236	قائمة المراجع
253	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	7
2.1	نموذج لتصنيف نظم المعلومات O'Brien	13
3.1	أنواع نظم المعلومات حسب التركيب البنائي	15
4.1	هرم صنع القرار في المنظمة	18
5.1	اتخاذ القرار الإداري في الاتجاهات الإدارية المعاصرة	35
6.1	نموذج النجمة	38
7.1	نموذج ندفة الثلج	39
8.1	نموذج المكعب أو المكعب متعدد الأبعاد	41
9.1	التصميم العام للوحة القيادة	45
10.1	معمارية نظام ذكاء الأعمال	48
11.1	دورة حياة مشروع ذكاء الأعمال حسب كيمبل	59
12.1	عوامل نجاح مشروع ذكاء الأعمال	62
13.2	قوى التنافس الخمس لبورتر	74
14.2	تحليل سلسلة القيمة	82
15.2	الشكل العام لمصفوفة (تحليل SWOT)	84
16.2	إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة	85
17.2	المخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية و آليات مواجهتها	90
18.2	سلسلة القيمة للبنك التجاري	98
19.2	المقومات الأساسية للإدارة بالمعلومات والحقائق	116
20.3	مراحل إدارة العلاقة مع الزبون	123
21.3	موقع ذكاء الأعمال ضمن مكونات بيئة التسويق العلاقتي	130
22.3	أنواع البيانات المغذية لمتجر البيانات لإجراء تحاليل التسويق بالعلاقات	132
23.3	تقسيم خطر القرض بواسطة طريقة RAROC.	137
24.3	وصف القيمة الحرجة لعوائد الاستثمار ضمن احتمالية التوزيع التنظيمي	138
25.3	نموذج مبسط لنظام إدارة المخاطر العملياتية	141
26.3	المعمارية المثلى لبازل 2	144
27.3	تحسين عملية صنع القرار من خلال التنقيب عن البيانات	154
28.4	الدعائم الأساسية لبنك ناجح وتنافسي	180

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	الفروقات الجوهرية بين نظام المعلومات العملياتي ونظام معلومات دعم القرار	17
2.1	الفرق بين تقنيات مستودعات البيانات	44
3.1	تقنيات التنقيب عن البيانات	53
4.1	أشهر حلول ذكاء الأعمال مفتوحة المصدر والمملوكة	65
5.3	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن	160
6.4	قائمة البنوك في الجزائر إلى غاية 31 ديسمبر 2016	176
7.4	عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل حسب الوظيفة	190
8.4	عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل حسب كل بنك	190
9.4	مقياس الإجابات على الفقرات	191
10.4	معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان	193
11.4	اختبار التوزيع الطبيعي	194
12.4	معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المتطلبات التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد	195
13.4	معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المتطلبات التكنولوجية مع الدرجة الكلية للبعد	196
14.4	معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات إدارة العلاقة مع الزبائن مع الدرجة الكلية للبعد	197
15.4	معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات إدارة المخاطر مع الدرجة الكلية للبعد	198
16.4	معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات التميز التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد	199
17.4	معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقرات كل متغير من الاستبيان	200
18.4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	201
19.4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	202
20.4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	202
21.4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	203
22.4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير البنك المستخدم	203
23.4	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية في البنك	204
24.4	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	204

206	درجة توفر المتطلبات التنظيمية لنظام ذكاء الأعمال في البنوك محل الدراسة	25.4
210	درجة توفر المتطلبات التكنولوجية لنظام ذكاء الأعمال في البنوك محل الدراسة	26.4
213	تقييم أفراد العينة لبعد إدارة العلاقة مع الزبائن	27.4
216	تقييم أفراد العينة لبعد إدارة المخاطر	28.4
219	تقييم أفراد العينة لبعد التميز التنظيمي	29.4
221	تحليل التباين الأحادي انوفا للعلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وإدارة العلاقة مع الزبائن	30.4
222	تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وإدارة المخاطر	31.4
223	تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وتحقيق التميز التنظيمي	32.4
224	تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية	33.4
225	نموذج العلاقة الخطية لمتغيرات الدراسة	34.4
227	نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة إلى توفر المتطلبات التنظيمية و التكنولوجية لذكاء الأعمال	35.4
228	نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة إلى تحقق أبعاد الميزة التنافسية إلى نوع البنك	36.4

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
253	الاستبانة باللغة العربية	01
259	الاستبانة باللغة الفرنسية	02
267	قائمة أسماء المحكمين	03
269	قائمة السادة المدراء الذين تمت مقابلتهم	04
271	خصائص عينة الدراسة	05
275	اختبار اعتدالية التوزيع	06
279	تقدير الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ	07
285	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحاور	08
288	درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	09
293	اختبار الفروقات T	10
299	الانحدار الخطي البسيط	11

المقررة

المقدمة:

ورثت الجزائر بعد الاستقلال البنوك الفرنسية التي انشأت على ترابها، وقامت في الفترة 1967 إلى 1972 بتأميم هذه البنوك، وهي الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والبنك الوطني الخارجي البنك الوطني الجزائري القرض الشعبي الجزائري لتصبح بنوكا وطنية، كما قامت بإنشاء بنوك جزائرية على غرار بنك التنمية المحلية وبنك الفلاحة في الثمانينات.

كل البنوك الوطنية آنذاك تخصصت في تمويل قطاع معين، وكان عدد البنوك لا يكفي لتلبية حاجات المجتمع ما جعل السوق المصرفية سوق احتكارية تحتكرها القلة من البنوك الوطنية. بعد الإصلاحات الجوهرية التي جاء بها قانون النقد والقرض في بداية التسعينات، تم تحرير القطاع المصرفي الجزائري وفتح باب المنافسة أمام الأجانب والخواص، والسماح بدخول بنوك أجنبية وبنوك خاصة، وكان بنك البركة أول بنك برأسمال مختلط جزائري سعودي، يحصل على اعتماد لممارسة نشاطه في الجزائر غير أن الظروف السياسية في الخليج في تلك الفترة أخرت انطلاق نشاطه إلى سنة 1995 .

انطلاقا من سنة 2000 برزت بعض البنوك الجزائرية الخاصة، أهمها الخليفة ومني بنك غير أنها لم تعمر طويلا بسبب فشلها في التسيير وعدم قدرتها على التصدي للآزمات . كما شهدت بداية سنة 2000 دخول العديد من البنوك الأجنبية السوق المصرفية الجزائرية، أهمها سويسيتي جنرال وبنك باريس، وهما من أشهر البنوك الفرنسية كما تعتبر بنوكا عملاقة في الساحة المصرفية العالمية وهما اليوم يواصلان نشاطهما بقوة في السوق الجزائرية وينافسون بشراسة البنوك الوطنية. .

يبلغ اليوم عدد البنوك في الجزائر عشرون بنكا، منها ستة بنوك وطنية وأربعة عشرة بنكا أجنبي هذا التزايد المعتبر في عدد البنوك ووكالاتها عبر التراب الوطني خلال السنوات الأخيرة، قلب موازين قوى السوق المصرفية في الجزائر وأصبح عرض السوق أكبر من الطلب في هذه السوق.

ومع اشتداد حدة المنافسة ما بين البنوك، لا بد للبنوك الجزائرية اليوم من تحديث وتطوير أنظمتها وإجراءات عملها من خلال التكنولوجيا المصرفية المتطورة، التي تعتبر من الأدوات الأساسية للتنافسية فوجود بنية تحتية متطورة من تكنولوجيات المعلومات والاتصال تسمح للبنوك في الجزائر من مواكبة التطورات العالمية كما تساهم بدورها في جودة الخدمة المصرفية.

ومن بين ما توفره التكنولوجيا لمنشآت الأعمال من نظم معلومات متطورة ، نظام ذكاء الأعمال ومجموع حلوله الذي توفر لصناع القرار في البنوك، القدرة على إدارة واستغلال الحجم الكبير من البيانات، من أجل حل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب إلى جانب تحقيق مزايا تنافسية.

يعتبر نظام ذكاء الأعمال من أشهر نظم دعم القرار الحديثة طرح HUNS PETER LUHN تسمية ذكاء الأعمال عام 1958 في مجلة IBM ببحثه الموسوم "A Business Intelligence System" ثم شاع مصطلح ذكاء الأعمال بشكل عام عندما قدمه HOWARD DRESNER من شركة GARTNER للأبحاث في 1989. يتم استخدام ذكاء الأعمال لتحميل البيانات من مختلف الأنظمة في مخزن البيانات، من خلال عملية استخلاص وتحويل وتحميل حيث تحول البيانات إلى معلومات مفيدة ومعرفة. وتشير تقارير مؤسسة الدراسات العالمية جارتنز إلى استمرار ارتفاع إجمالي النفقات العالمية على تكنولوجيا ذكاء الأعمال وارتفاع عائدات سوق ذكاء الأعمال والبرمجيات التحليلية إلى 18.3 بليون دولار في سنة 2017 بارتفاع قدره % 7,3 عن سنة 2016 ليصل إلى 22,8 بليون في نهاية 2020.¹

1. إشكالية الدراسة

تسعى الدراسة للتعرف على دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك الجزائر من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية قسنطينة؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وإدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وإدارة المخاطر في البنوك محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وتحقيق التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة؟

¹ <http://www.gartner.com/newsroom/id/3612617> ، consulte le 20/03/2017

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة إلى توفر متطلبات ذكاء الأعمال التنظيمية والتكنولوجية تعزى إلى متغير نوع البنك عند مستوى دلالة إحصائية 0.05؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة إلى تحقق أبعاد الميزة التنافسية تعزى إلى متغير نوع البنك عند مستوى دلالة إحصائية 0.05؟

2. فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها:

الفرضية الرئيسية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين نظام ذكاء الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وإدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية (H02): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وإدارة المخاطر في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$ بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وتحقيق التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H04): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة إلى توفر متطلبات ذكاء الأعمال تعزى إلى متغير نوع البنك عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة (H05): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة إلى تحقق أبعاد الميزة التنافسية تعزى إلى متغير نوع البنك عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

3. أهمية الدراسة

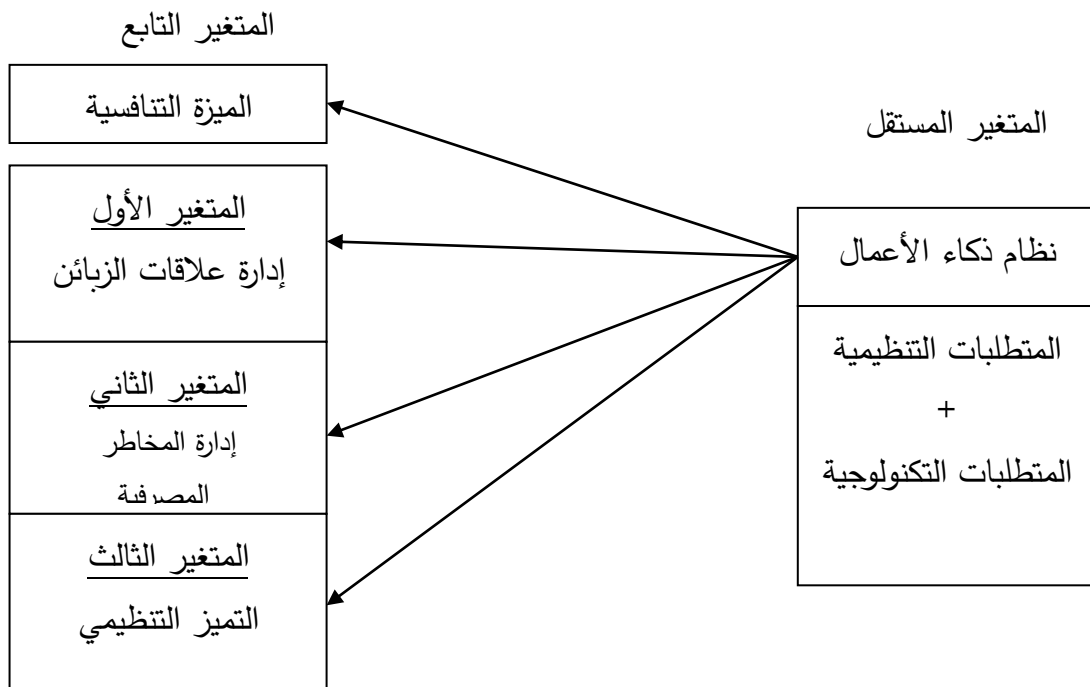
يعتبر الموضوع من المواضيع الحديثة التي تتدرج في إطار اقتصاديات المعرفة، حيث أن مفهوم ذكاء الأعمال يستند بشكل كبير على المعرفة وكيفية الاستفادة منها، ففي العصر الحالي، حيث تتسابق البنوك لكسب ولاء زبائنهم، ولتحقيق ذلك أصبح الهدف الأساسي للبنوك جمع المعلومات حول الزبائن

واستخدامها من أجل تحسين اتخاذ القرار، كما يكتسب البحث أهميته في كونه يدرس إمكانية وقدرة البنوك في الجزائر على تطبيق ذكاء الأعمال من خلال دراسة مدى توفر متطلباته التنظيمية والتكنولوجية ومساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في هذه البنوك.

4 . نموذج الدراسة

يمثل الشكل ادناه نموذج الدراسة المتكون من المتغير المستقل نظام ذكاء الأعمال و متطلباته و المتغير التابع الميزة التنافسية و أبعادها .

الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة



المصدر: من تصميم الباحثة بناء على تصورها لمتغيرات الدراسة

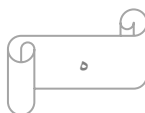
ويمكن تعريف متغيرات الدراسة كما يلي :

✓ **نظام ذكاء الأعمال:** مرادف لنظم اتخاذ القرارات ، وهو نظام معلومات يركز على مجموعة من التقنيات والأدوات التي تهدف إلى أتمتة دعم القرار .

- ✓ المتطلبات التنظيمية : هي المتطلبات التي تتعلق بتنظيم المؤسسة و تشمل الادارات الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة و التي تساهم في تطوير نظام ذكاء الاعمال.
- ✓ المتطلبات التكنولوجية: وهي الخصائص التكنولوجية التي يجب توفرها في نظام المعلومات الموجه لدعم القرار والمتمثلة في أدوات جمع وتحليل البيانات وأدوات دعم القرار .
- ✓ الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قيمة لزبائنهم مقارنة بمنافسيها الأقرب في السوق.
- ✓ ادارة علاقات العملاء: تلك النشاطات الخاصة بالمنظمة والمنصبية نحو تطوير علاقاتها مع الزبائن والحفاظ عليهم.
- ✓ ادارة المخاطر: منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة والمحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.
- ✓ التميز التنظيمي: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة مما ينتج عنه انجازات، تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

5. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :
- إبراز الدور الذي يلعبه نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.
- محاولة التعرف على كيفية استخدام النظام وجوانب تطبيقه في البنوك.
- التعرف على مدى توافر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية في البنوك محل الدراسة.
- محاولة تقديم إضافة إلى الدراسات التي تناولت نظام ذكاء الأعمال في الجزائر
- التعرف على أبعاد الميزة التنافسية في البنوك
- محاولة تقديم إضافة إلى الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية في بنوك الجزائر.
-



6. أسباب اختبار الموضوع

- من الأسباب التي أدت إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي :
- قلة المواضيع التي تتناول دراسة ذكاء الأعمال في الجزائر ، فعلى الرغم من ظهور هذا المفهوم منذ سنوات في الجزائر إلى انه يبقى غير مفهوم وغير مدروس بكثرة .
 - حداثة الموضوع ، وتماشيه وارتباطه ببيئة الأعمال الشديدة التطور والتغير .
 - اهتمام وميول الباحثة بدراسة المواضيع المتعلقة بالبنوك على اعتبارها القلب النابض للاقتصاد.

7. الدراسات السابقة

أمكن الاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع نذكر منها :

أولا الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات ونظم ذكاء الأعمال واتخاذ القرار

- دراسة Bogdan Ubiparipović ; Emina Durković الموسومة « Application of Business Intelligence in the banking Industry » هي مقالة نشرت في المجلة الدولية العلمية لنظم إدارة المعلومات العدد الصادر يوم 04 ديسمبر 2011 وبينت أن ديناميكية السوق و اذواق العميل المتغيرة، المنافسة الشرسة ، إدارة المخاطر، ليست سوى بعض من خصائص بيئة الأعمال البنوك الحديثة، مع هذه الخصائص يجب على حلول ذكاء الأعمال أن توفر لصناع القرار في البنوك ، القدرة على إدارة واستغلال المعلومات والموارد، من أجل حل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب . كما تعرضت الدراسة لأهم تطبيقات ذكاء الأعمال : إدارة علاقات العملاء وإدارة الأداء، إدارة المخاطر، إدارة الأصول والخصوم.

- دراسة سلوى أمين السامرائي، عبد الستار عبد الجبار العكيدي، "مستقبل ذكاء الأعمال في ظل ثورة الحوسبة السحابية" 2012 وهي من الدراسات التي تناولها المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة بجامعة الزيتونة الأردنية هدفت الدراسة إلى استشراف مستقبل ذكاء الأعمال كمصطلح يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المنظمات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة ولتتسلح بمعدات الذكاء لمواجهة هجوم المنافسين وخلصت الدراسة إلى ضرورة سعي المنظمات إلى ذكاء الأعمال السحابي.

- دراسة "محمد منير عودة شبير" 2015 المعنونة بـ "دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني"، (دراسة حالة بنك فلسطين). هدفت الدراسة لمعرفة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني (المعالجة التحليلية الفورية وإدارة أداء الأعمال والذكاء التنافسي)، ودراسة العلاقة بين استخداماته للأدوات وتنمية رأس المال البشري بمكوناته وهي: (معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين، التدريب، روح الابتكار والتجديد).

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين، كما أوضحت الدراسة أن هناك تفاوتاً في دور أدوات أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، حيث أن إدارة أداء الأعمال تسهم بشكل كبير في تنمية رأس المال البشري. ومن أهم ما أوصت به الدراسة، ضرورة توسيع نطاق استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي للمساعدة في تنمية رأس المال البشري، وضرورة أن تتعامل إدارة البنك مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي وإستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي يمتلكها البنك والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.

- دراسة 2017 Youcef Bentaleb المعنونة بـ «Barrières et facilitateurs de développement et d'implantation des systèmes intelligence d'affaires dans le contexte algérien» وهي مذكرة ماستير من جامعة Quebec كندا . هدفت الدراسة إلى التعريف بمعوقات ومحفزات تطبيق نظام ذكاء الأعمال في الجزائر، ومن أجل ذلك قام الباحث بجمع المعلومات من خلال مقابلات نصف موجهة مع أفراد من مختلف المستويات في منظمات جزائرية تستخدم هذا النظام وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الحوافز، نذكر منها مركزية النظام، دعم وتوافق الإطار والمعمارية التكنولوجية مع الوظائف والاحتياجات التنظيمية، تكاليف الحلول معقولة في الجزائر. ومجموعة من المعوقات، أهمها عدم القدرة على تحديد الحاجات بوضوح، عدم القدرة على موافقة الحلول مع احتياجات كل منظمة ودرجة تعقدها، نظرة بعض المدراء إلى النظام بأنه يحد وينقص من سلطاته التنفيذية ومصالحة الشخصية، بالإضافة إلى معوقات قانونية.

ثانيا الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

- دراسة "شارف عبد القادر" 2010 المعنونة بـ "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسات الجزائرية". هدفت الدراسة في المؤسسات الجزائرية إلى تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج حول دور نظم المعلومات الإستراتيجية

في تفعيل قرارات إدارة الموارد البشرية، من بينها ضرورة وعي الإدارة العليا للمؤسسات الجزائرية بتوفير المقومات الأساسية لنظم المعلومات الإستراتيجية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمورد البشري من خلال القرارات الفعالة. ولكن إضافة إلى ذلك، ضرورة ترجمة هذا الوعي والقناعة موضع التطبيق الفعلي، أي ترجمة ما هو مألوف إلى الواقع من خلال الجدية في التعامل مع هذه القضايا واعتبارها قضايا جوهرية وليست هامشية.

- دراسة محمد زيدان سالم وآخرون 2012 " دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء" وهي من الدراسات التي تناولها المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة بجامعة الزيتونة الأردنية خلصت الدراسة أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك، ولكن هناك بعض القصور التي بينتها نتائج التحليل كما أظهرت النتائج أن هذه البنوك تتبع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا والاتصالات والنظم المصرفية والحرص على تطبيقها وتحديثها مما يعزز الميزة التنافسية.

- دراسة عامر بشير 2013 وهي أطروحة دكتوراه من جامعة الجزائر معنونة بـ "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر" هدفت الدراسة إلى تبيان دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعتبر من موارد اقتصاد المعرفة، على تحقيق الميزة التنافسية على مستوى البنوك العمومية الجزائرية، وخلصت إلى أن للمعرفة و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين أداء النشاط المصرفي والرفع من جودة خدماته في هذه البنوك، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها أو على الأقل اكتساب القدرة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية.

ثالثا الدراسات السابقة المتعلقة بنظام ذكاء الأعمال والميزة التنافسية معا

- دراسة مراد ناصر 2012 وهي من الدراسات التي تناولها المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة بجامعة الزيتونة الأردنية ؛ حول دور ذكاء الأعمال في تنمية تنافسية المنظمة من خلال بحثه الموسوم " ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة" وتوصل إلى أن ذكاء الأعمال هو مدخل أساسي لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال مساهمته في تحسين المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية والمتمثلة في التكلفة، الإنتاجية الحصة السوقية والربحية .

- ومن الدراسات التي تناولها نفس المؤتمر دراسة د. محمود بدر العكيدي " أثر ذكاء الأعمال والمجودات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية"، اهتم البحث بعرض وتحليل لمفهوم وأهمية ذكاء الأعمال

والموجودات المعرفية كموارد إستراتيجية تمنح المنظمة ميزة تنافسية إذا نجحت في إدارته واستثمارها في دعم عمليات المنظمة ودعم صناعة القرار في المستويات الإدارية المختلفة كما تم عرض وتحليل أهم مستلزمات تكوين الموجودات المعرفية وتمثلت بالعناصر التالية تصميم إستراتيجية معرفية ، بنية تنظيمية تشجع على الإبداع واكتساب المزيد من المعرفة ، بنية تكنولوجية تسهل نشر المعرفة داخل المنظمة والاتصال بمصادر المعرفة خارج المنظمة ، وأدوات تكنولوجيا ذكاء الأعمال التي تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات بجودة عالية وزمن اقصر .

رابعا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها اهتمت بقطاع البنوك، حيث يعتبر القطاع المصرفي قاطرة الاقتصاد، ونظرا لحاجته الماسة لتوفر المعلومات بالسرعة والدقة الممكنة فهو من أكثر القطاعات حاجة لنظام ذكاء الأعمال ، وهذا خلافا للكثير من الدراسات التي تناولت مؤسسات أخرى غير البنوك. كما تتميز الدراسة بكونها تشخيصية لواقع البنوك في الجزائر .

كما تختلف أيضا، في كونها ركزت على دراسة متطلبات ذكاء الأعمال في البنوك حيث أن العديد من الدراسات تناولت ذكاء الأعمال وعلاقته بمتغيرات أخرى ولم تحدد بدقة متطلباته، وأخيرا تناولت دراستنا لمصادر حديثة للميزة التنافسية في البنوك اقترحها لامارك لم تتناولها الدراسات السابقة من قبل.

8. منهج الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام **المنهج الوصفي** من اجل وصف وتعريف وتحديد عناصر الموضوع ، كما تم تدعيم الموضوع **بمنهج دراسة الحالة** من اجل جمع اكبر قدر من المعلومات والإجابة على مختلف التساؤلات حيث تم إعداد وتوزيع استبيان بالإضافة إلى إجراء مجموعة من المقابلات مع بعض مدراء البنوك .

9. حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية** أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين 2012- 2017.
- **الحدود المكانية** البنوك التجارية العاملة في ولاية قسنطينة.
- **الحدود البشرية** عدد من المدراء ونواب المدراء ورؤساء الأقسام في وكالات البنوك المشكلة للعينة.

10. هيكل الدراسة

لغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول و مقدمة وخاتمة كما يلي:

الفصل الأول المعنون ب **الإطار النظري لنظام ذكاء الأعمال** تضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية حول البيانات والمعلومات والمعرفة كمدخلات ومخرجات لأي نظام معلومات، ثم تناولنا تعريف وأنواع نظم المعلومات ومفهوم نظام دعم القرار وتطوره، أما المبحث الثاني فقد تعرض لمفهوم ونشأة أهداف نظام ذكاء الأعمال وظائفه الأساسية وأدواته، وفي المبحث الثالث مراحل بناء نظام ذكاء الأعمال ومتطلبات نجاحه مع الإشارة إلى سوق ذكاء الأعمال في العالم ومختلف الحلول التي يوفرها والعائد على الاستثمار في نظام ذكاء الأعمال.

الفصل الثاني المعنون ب **الإطار النظري للميزة التنافسية**، انطلقنا في هذا الفصل بتعريف الميزة التنافسية، ثم نتعرض لمختلف الأدبيات والنظريات التي اهتمت بتحليلها ودراستها، ثم نستعرض سبل استدامة الميزة التنافسية، وفي الأخير نتناول الميزة التنافسية في البنوك ومصادرها الحديثة التي تتناول المداخل التالية إدارة العلاقة مع الزبون إدارة المخاطر والتميز التنظيمي.

الفصل الثالث المعنون ب **مساهمة ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك** تناول المبحث الأول مساهمة أدوات ذكاء الأعمال وتقنية التقيب عن البيانات في إدارة العلاقة مع الزبون وفي المبحث الثاني مساهمة أدوات ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر وفي المبحث الثالث مساهمة ذكاء الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي.

الفصل الرابع المعنون ب **دراسة حالة لدور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية قسنطينة**، تضمن دراسة الحالة من اجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الجزائري، وقسمنا دراسة الحالة إلى جزئين أساسيين الجزء الأول تضمن التعرف على واقع المنافسة ونظام ذكاء الأعمال في الجزائر، حيث تم جمع المعلومات عن المنافسة من خلال دراسة قانون النقد والقرض وأهم تعديلاته وإجراء مقابلات مع بعض مدراء البنوك، كما تم جمع معلومات حول نشأة وتطور واقع نظام ذكاء الأعمال في الجزائر بالإضافة إلى مقابلات مع بعض المدراء والمتخصصين في الإعلام الآلي.

أما الجزء الثاني، تضمن تحديد والتعريف بأجزاء الاستبيان ومكوناته والتأكد من ثباته ومصادقيته، كذلك تحديد خصائص العينة والأدوات الإحصائية ثم التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، اختبار الفرضيات استخلاص ومناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لنظام ذكاء الأعمال

تمهيد :

تتشط المؤسسات اليوم في بيئة أعمال سريعة التغير، تعاظمت فيها دور المعلومات والمعرفة من أجل تقليص حالة عدم التأكد حتى أصبحت هذه الأخيرة أهم أصول المؤسسة ومع تزايد عدد الشركات والتنوع الواسع في المنتجات، ورغبات الزبائن، واشتداد حدة المنافسة وضعف الأداء الإداري، برزت الحاجة إلى تطوير نظم دعم القرار التقليدية.

وفي هذا الإطار ظهر نظام ذكاء الأعمال كنظام معلومات ذكي، يعمل على إدارة أعداد معتبرة من البيانات قادر على التحليل والاستنتاج وتوفير المعلومات الدقيقة والمناسبة زمنياً، وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرار إضافة إلى تمكين المنظمات من التكيف لتغيرات المحيط فضلاً عن تحقيق قيمة وميزة تنافسية.

يستخدم مصطلح ذكاء الأعمال كمترادف لمصطلحات كثيرة كالذكاء الاقتصادي، الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي، ويتميز باستخدام أدوات وتطبيقات تكنولوجية وتقانة عالية لتحليل البيانات كنظم التنقيب عن البيانات وتقنية olap وغيرها والتي تعد المكونات الأساسية لهذا النظام كما يتميز بكونه نظام تستخدمه بدرجة كبيرة مؤسسات الأعمال والبنوك.

سيتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل نظام ذكاء الأعمال، من خلال ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول: مدخل إلى نظم دعم القرار وذكاء الأعمال

المبحث الثاني: ماهية نظام ذكاء الأعمال

المبحث الثالث: مراحل بناء نظام ذكاء الأعمال ومتطلبات نجاحه

المبحث الأول: مدخل إلى نظم دعم القرار وذكاء الأعمال

تعتبر نظم دعم القرارات وذكاء الأعمال بمختلف مكوناتها من أهم الأدوات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في عملية بناء القرارات واتخاذها، من خلال تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة تستفيد منها مختلف المستويات الإدارية .

ويعتبر نظام ذكاء الأعمال آخر تطورات نظم دعم القرار، لذلك سيتم إلقاء الضوء في هذا المبحث على مفهوم هذا الأخير كنوع من أنواع نظم المعلومات الداعمة للمنظمة ومراحل تطوره والتعرف على مداخلته ومخرجاته من خلال إعطاء مفاهيم أساسية حول البيانات المعلومات والمعرفة وتوضيح العلاقة بينها.

المطلب الأول: البيانات والمعلومات والمعرفة مفاهيم أساسية

يعتمد نجاح أي نظام يستخدم ذكاء الأعمال على دقة المعلومات والبيانات المستخدمة وجودتها وصحتها وحدائتها، إذ تعد المعلومات والبيانات المتوفرة لدى المؤسسة أهم أصل من الأصول الموجودة.¹ أولاً تعريف البيانات: هي حقائق أو مشاهدات في صورة أرقام أو حروف أو رموز، تكون عديمة المعنى وتخلو من السياق وغير منظمة والتي تشكل كتل البناء الأساسية للمعلومات والمعرفة تحتاج البيانات لكي تصبح معلومات إلى ما بعد البيانات METADATA أو تسمى البيانات الوصفية والتي تتمثل بالإطار المولد للسياق الذي يربط بدوره كتل البناء الأساسية للحصول على المعنى.² ومن الأسباب التي تجعل البيانات غير ملائمة للاستخدام المباشر من قبل الجهات المعنية وبحاجة إلى المعالجة ما يلي:³

- الغموض: ليست لها دلالة واضحة ولا توفر المؤشر الكافي لصنع القرار.
- الملائمة: غير ملائمة لموضوع القرار أو ليست لها علاقة به.
- التنظيم: غير منتظمة وغير مرتبة في صيغة منطقية.
- التناسق: متعارضة ومتناقضة.
- الحداثة: متقدمة وغير محدثة.

¹ محمد منير عودة شبير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة فلسطين، 2015، ص 30.

² عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، اليازوري، عمان، الأردن، 2015 ص 18.

³ محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 117.

- الدقة: غير دقيقة على نحو كاف.

- درجة التفصيل: تفصيلية جداً أو مختصرة.

تتقسم البيانات الخام إلى ثلاث أنواع:¹

- **بيانات مهيكلة** وهي البيانات المنظمة في صورة جداول أو قواعد بيانات تمهيدا لمعالجتها.
- **بيانات غير مهيكلة** تشكل النسبة الأكبر من البيانات وهي البيانات التي يولدها الأشخاص يوميا من كتابات نصية وصور وفيديو ورسائل ونقرات على مواقع الانترنت الخ.
- **بيانات شبه مهيكلة** تعد نوعا من البيانات المهيكلة إلا أن البيانات لا تصمم في جداول أو قواعد بيانات.

ثانيا تعريف المعلومات: أصبحت المعلومة تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة نظرا لأهميتها، ويتم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتوفرة.

يعرف سعد غالب ياسين المعلومات أنها²: نتاج معالجة البيانات حاسوبياً أو يدوياً أو بالوسيلتين معاً، وينتج عن عملية معالجة البيانات قيمة مضافة تتصف باتساق المعنى، والدقة وجودة المعطيات التي تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة"

وتتمثل هذه المعلومة في "مجموعة من الحقائق ذات المعنى والمفيدة للعنصر البشري في عمليات معينة مثل عملية صنع القرارات الإدارية.³
ومن أبرز خصائص المعلومات النافعة ما يلي:⁴

- الشمولية: حيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة
- الدقة: حيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء.
- المناسبة زمنياً: بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها
- ذات صلة وثيقة بالموضوع: لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع.

¹ الانترنت و عصر البيانات الضخمة مجلة فكر الثقافية متوفر على www.fikrmag.com . (اطلع عليه يوم 2016/12/20)

² سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1 ، دار المناهج، عمان، 2005، ص18

³ نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 18.

⁴ مها مهدي الخفاف، غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار والنظم الذكية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص21.

ثالثاً تصنيف المعلومات:

تصنف المعلومات وفق عدة اعتبارات أهمها :

• **حسب المصدر:** يمكن تصنيفها إلى معلومات ذات مصادر داخلية يتم الحصول عليها من مختلف الإدارات داخل المنظمة، وتتضمن تقارير الأنشطة والمهام والاتصالات والمراسلات في أقسام الإنتاج والتسويق والمبيعات والموارد البشرية والمحاسبة والمالية. أما المصادر الخارجية للمعلومات فتتمثل في المؤسسات الحكومية ومراكز البحوث والدراسات ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام وغيرها.¹

• **حسب الشكل:** تصنف المعلومات حسب شكلها إلى معلومات محوسبة ومعلومات مكتوبة ومعلومات إدراكية، المعلومات المحوسبة تأخذ شكل ملفات نصية أو وسائط متعددة كالصور وملفات الصوت والفيديو، أو قواعد بيانات أو غير ذلك من المعلومات التي تحفظ وتوزع بالاعتماد على الحلول الرقمية التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال. والمعلومات المكتوبة تأخذ شكل مستندات تحفظ وتوزع باستعمال المتون الورقية كالطلبات والفواتير وغير ذلك. أما المعلومات الإدراكية فهي المعارف والمعلومات المحفوظة في ذاكرة الأشخاص والمنقولة من فرد لآخر بالاعتماد على اللفظ والإشارة أو غير ذلك من وسائل التبليغ.²

• **سبب الحاجة إليها:** تكون المعلومات آنية إذا كانت حيوية لا يمكن تحمل تأخر وصولها دون أن يكون لذلك عواقب سيئة على نشاطا والحاجة إليها، فإن المعلومة تكون مؤجلة ومن الأمثلة على هذا النوع برامج تصنيع منتج ما إن كان من الممكن تزويد السوق بالكميات المتوفرة منه في المخزون إلى أجل محدد، وبرنامج العطل إن كانت ظروف المستخدمين تسمح بذلك. وتكون المعلومات نسبية إن كانت غير آنية أو غير مؤجلة، لكن هذا لا يعني أنها غير مهمة أو يمكن إهمالها رغم أن عدم توفرها لا يؤثر على حياة المؤسسة.³

حسب الخصوصية: تكون المعلومات عمومية إذا سمحت المؤسسة لأي شخص خارجي أو داخلي أن يطلع عليها، كالرسائل الاشهارية، البيانات الصحفية والمنشورات البيئية والاجتماعية التي تهدف المؤسسة

¹ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 109

² شنافي مولاي عبد القادر جيلالي، دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء حالة مجمع اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص32

³ شنافي مولاي عبد القادر جيلالي، مرجع سابق، ص32.

من ورائها إلى تحسين صورتها والقوائم والتقارير المالية التي تنشرها المؤسسات المسجلة في البورصة. أما المعلومات الداخلية فهي المعلومات التي لا تسمح المؤسسة بخروجها ولا يمكن لغير أفرادها أو جزء منهم أن يطلع عليها كالبلاغات الداخلية الموجهة للمستخدمين . وتكون المعلومات سرية إذا اقتضت معرفتها على عدد محصور من الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة بها.¹

رابعاً تعريف المعرفة:

هي المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات أي معلومات مع اتجاه وبالتالي هي مشابهة لحد كبير للبيانات والمعلومات في جوهرها، ولكنها أعمق وأغنى من حيث القيمة.

يمكن تصنيف المعرفة إلى عدة تصنيفات منها المعرفة العامة والخاصة، والمعرفة الإجرائية والتعريفية والمعرفة الصريحة والضمنية التي تعد التصنيف الأكثر شيوعاً في مجالات إدارة المعرفة.² المعرفة الصريحة هي المعرفة الرسمية، القياسية، النظامية، كبراءة الاختراع، وحقوق النشر، وهي تتصف بأنها موضوعية حسية قابلة للترميز.

المعرفة الضمنية هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق الحدسية النوعية غير القابلة للنقل وتسمى المعرفة الملتصقة بالأفراد، وتتعلق بالمهارات والأفكار والتطورات داخل عقل الأفراد.³ نستنتج أن المعرفة الصريحة رسمية لكونها مخزنة في مصادر رسمية كقواعد البيانات الكتب والوثائق وغيرها، أما المعرفة الضمنية هي التي يعرفها الأفراد ولا يصرحون بها فهي مخزنة في العقل البشري.

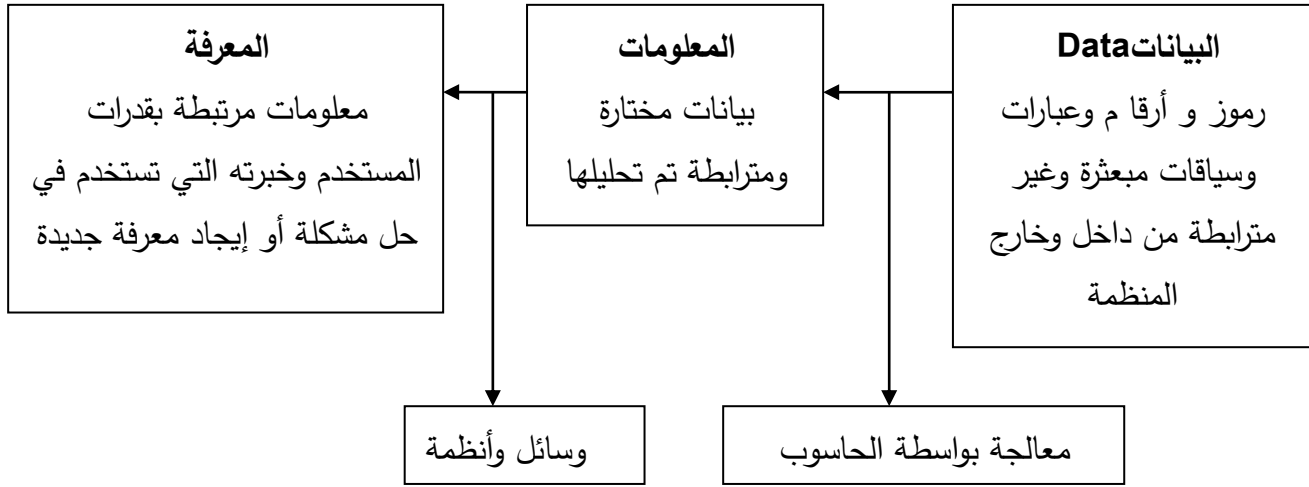
¹ شنافي مولاي عبد القادر جيلالي، مرجع سابق ، ص33

² عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص20.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان 2009 ، ص 46

ويمكن توضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر أبوعلي، دور أنظمة المعلومات في نقل المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر

المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص 14

فالبيانات التي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، لا معنى لها إلا إذا ما تم معالجتها وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة. أما المعرفة من وجهة نظر هذه العلاقة فهي المعلومات التي بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، أي أنها الاستخدام الفعّال والأمثل للمعلومات. قد تكون المعرفة مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل، أو أنها معرفة جديدة تضيف شيئاً جديداً يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها. فالمعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل المعنيين بها. لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة. ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد.¹

¹ عامر أبو علي، دور أنظمة المعلومات في نقل المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. كلية إدارة الأعمال جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص 14

المطلب الثاني: نظم المعلومات وأنواعها

يعد نظام المعلومات أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، والعمود الفقري لنشاط المنظمات المعاصرة كما يساهم في تحقيق نجاحها وتميزها.

تطور نظام المعلومات عبر الزمن مواكبا التطور التكنولوجي من نظم المعلومات اليدوية إلى نظم معلومات محوسبة ورقمية، كما تفرعت منها أنواع وأشكال مختلفة تتخصص في أداء مهام محددة سننتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

أولا مفهوم نظم المعلومات:

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بنظام المعلومات نذكر منها:

نظام المعلومات هو إطار يتم في ظله التنسيق بين الموارد (موارد بشرية، كمبيوتر) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وذلك لتحقيق أهداف المشروع.¹

كما تم تعريفه أيضا على أنه مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها وتخزينها وبنائها وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات، والتنسيق وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة، ويشتمل نظام المعلومات على بيانات الأشخاص الأساسيين والأماكن والنشاطات والأمور التي تخص المنظمة والبيئة المحيطة بها.²

كما أنه هناك من عرفها على أنها مجموعة متداخلة من المكونات التي تعمل على تجميع (استرجاع) تشغيل، تخزين، ونشر المعلومات وذلك بغرض مساندة عملية صنع القرار والرقابة داخل المنظمة ويوضح الشكل الآتي الأنشطة أو المكونات الرئيسية داخل المعلومات (مدخلات، تشغيل، مخرجات، تغذية مرتدة) أما نظم المعلومات المعتمد على الحاسب الآلي عرفت بأنها تستخدم الحاسبات الآلية في تجميع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات، ويلاحظ أن الحاسبات الآلية بما تتضمنه من المكونات المادية Hardware والبرمجيات Software والتي تعد بمثابة الأدوات التي تستخدمها نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي.³

¹ ثناء علي القباني، نظم المعلومات و التشغيل الإلكتروني، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 02.

² فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 53.

³ أحمد فوزي ملوخيه، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، دار الهناء للتجليد الفني، مصر، 2008، ص04.

ثانياً: مهام نظام المعلومات

يتولى النظام تنفيذ مجموعة من النشاطات تشمل الآتي:¹

• جمع البيانات :

يشترط بتجميع البيانات الابتعاد عن العشوائية والارتجال عند إنجاز هذه الخطوة وبتعبير آخر يفترض عدم القيام بتجميع البيانات كيفما اتفق ومن أي مصدر كان ولابد من تحديد أنواع البيانات التي يفترض الحصول عليها وتحديد مصادرها والأسلوب الأفضل في تجميعها (الاستقراء، أجراء المقابلات، أعداد الاستمارات، أجراء البحوث...الخ

• عمليات المعالجة:

عمليات المعالجة تحول البيانات من صيغتها الأولية إلى صيغة ملائمة لاحتياجات المدراء (المعلومات)، من خلال العديد من عمليات المعالجة.

• التصفية:

استبعاد وعزل مفردات البيانات غير المفيدة أو غير ذات العلاقة بالحالة أو الموقف المطلوب اتخاذ القرار بصده والاقتصار على ما هو ضروري ومفيد فقط.

• الاستخلاص:

وتأتي هذه الخطوة استكمالاً للخطوة السابقة وتعني القيام بضغط البيانات وتكثيفها بهدف إيجازها واختصارها. ويكمن الهدف الأساسي لهذه الخطوة بضيق وقت الإدارة وخاصة الإدارة العليا بالشكل الذي يمنعها من الاطلاع على التفاصيل الكثيرة والاكتفاء بالحاجة إلى جوهر الموقف بعد الإيجاز والاختصار .

• التصنيف:

إن مفردات البيانات بعد أجراء كل الخطوات السابقة قد تكون منظمة ومتغايرة الخواص الأمر الذي يقتضي القيام بفرزها وترميزها وتقضي هذه العملية القيام بخطوتين ثانويتين هما:

- الفرز أي تحديد نوع مفردات البيانات وفقاً لاعتبارات معينة .
- الترميز يعني إعطاء رموز معينة للبيانات التي تم فرزها لأجل ترتيبها وتنسيقها في مجموعات معينة . كما قد تشمل المعالجة العديد من العمليات الرياضية والإحصائية .

¹ سلمان جودي داود، نظم المعلومات المحوسبة شركات النفط العراقية في محافظة البصرة، مجلة آداب البصرة، العدد 52، 2011

• **الخزن:**

عند أعداد التقارير الخاصة بعرض المعلومات يؤخذ بنظر الاعتبار احتمالات الاستفادة من هذه المعلومات في مرات عديدة لاحقة إذ ليس من المنطقي بذل كل الجهود الواردة في أعلاه في سبيل تحويل البيانات إلى معلومات ومن ثم إتلاف هذه المعلومات بعد استخدامها لمرة واحدة فقط، عليه تظهر الحاجة إلى خزن نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات معينة يطلق عليها عادة قاعدة المعلومات وقد يستمر الخزن لفترات طويلة كما هو الحال بالنسبة للوثائق التاريخية والمستندات المهمة .

• **الاسترجاع:**

انطلاقاً من مبررات خزن المعلومات فإن هذه المعلومات يتم الاستفادة منها لاحقاً حينما تظهر الحاجة لها من قبل المدراء (المستفيدين) وذلك من خلال استرجاعها وفق أساليب معينة يتم اعتمادها عند القيام بتصميم النظام المناسب للاسترجاع .

• **التحديث:**

إن محتويات الملفات من المعلومات لا تبقى ثابتة ومستقرة بمرور الزمن وإنما تخضع للتغير تبعاً للتغيرات الحاصلة في النشاطات التي تولد البيانات التي تشتق منها هذه المعلومات وهو ما يطلق عليه بالتحديث أو التجديد، ويتم هذا التغيير من خلال إضافة معلومات جديدة لم تكن موجودة سابقاً في قاعدة المعلومات .

• **التغذية الراجعة:**

وهي بيانات عن أداء النظام تبين رد فعل المدراء اتجاه مدخلات وعمليات ومخرجات النظام، ويكتسب مفهوم التغذية العكسية في إطار نظام المعلومات المحوسبة أهمية خاصة فمن خلاله يمكن التعرف على مطابقة المخرجات للمواصفات التي يحتاجها المدراء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم الموافقة.

ثالثا: موارد نظام المعلومات

- لأجل إنجاز وظائفه لابد من توفر مجموعة من المستلزمات التي يمكن اجمالها في الآتي:¹
- **المستلزمات البشرية:** تتمثل بإدارة النظام والعاملين فيه من المبرمجين والمصممين ومحليي النظم والمشغلين .
- **المستلزمات المادية Hardware :** وهي تعكس جانب المكننة وتضم الحاسوب والذي يشير أحيانا الى وحدة المعالجة المركزية Central processing unit وكل المعدات الساندة مثل أجهزة الإدخال والإخراج وأجهزة ومعدات الاتصال.
- **البرمجيات Software :** تشير إلى برامج الحاسوب التي تدير المستلزمات المادية فضلا عن الإجراءات والتعليمات التي يحتاجها الأفراد لتحويل البيانات إلى معلومات.
- **المستلزمات التنظيمية:** وهي مجموعة القواعد والإجراءات التي تحدد العلاقة بين الأفراد والعاملين في نظام المعلومات فيما بينهم من جهة وعلاقة وحدة نظام المعلومات مع التشكيلات التنظيمية الأخرى في الشركة من جهة أخرى.

رابعا: أنواع نظم المعلومات

تقسم نظم المعلومات حسب تصنيفات عديدة نذكرها كالتالي:

1) حسب الدعم الذي تقدمه:

◀ نظم تشغيل البيانات: transaction processing systems يقوم هذا النوع من نظم المعلومات على خدمة كافة المستويات الوظيفية في المنظمة ويعتمد هذا النظام على الحاسوب الآلي لكتابة المعلومات اليومية التي تتم في مختلف المجالات والأنشطة مثل: الأجور، ويتسم هذا النوع بصفتين أساسيتين هما:

- * تحديد أهداف المنظمة بواسطة الربط بين العملاء والإدارة وبالتالي فشل نظم تشغيل البيانات يعني فشل النظام في الحصول على مدخلات ومخرجات المحيط الداخلي والخارجي.
- * تعتبر نظم تشغيل البيانات منتج للمعلومات.²

¹ سلمان جودي داود، مرجع سابق

² أحمد فوزي ملوخي، مرجع سابق، ص 11-12.

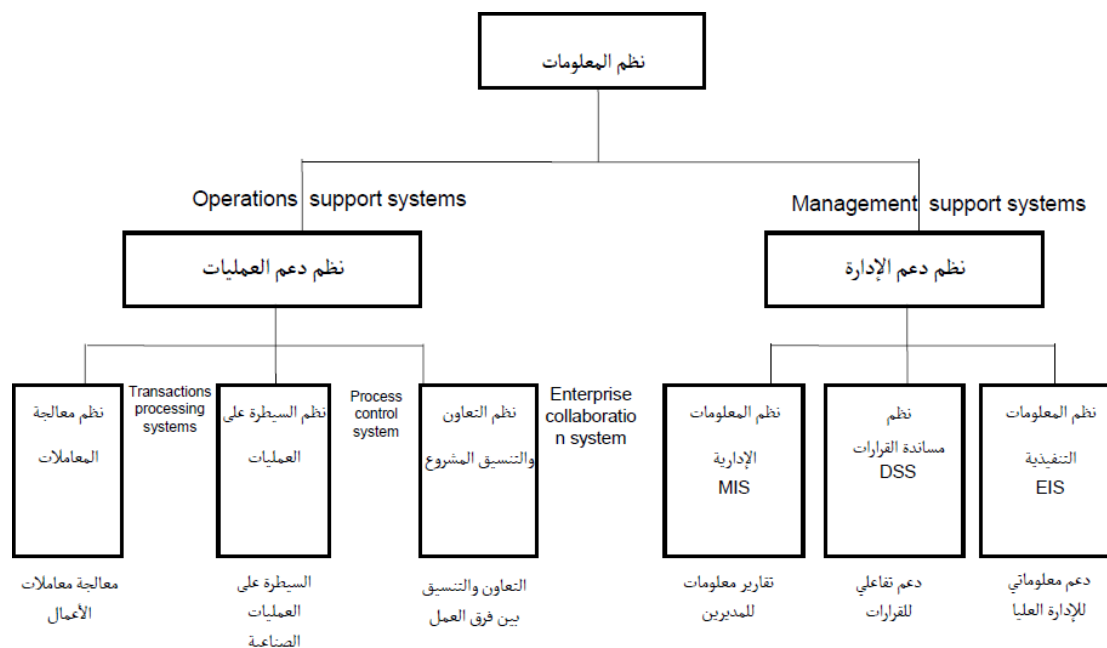
- ◀ نظم المكتب: office systems يرتبط نظم المعلومات بمجموعة العمليات والأهداف والإجراءات التي تعتمد عليها أعمال المنظمة كتصوير الوثائق والنشر المكتبي والتقويمات الزمنية المطلوبة.
- ◀ نظم العمل المعرفي: knowledge work systems تختص وظائفها بقسم الرسومات ومعالجة البيانات وقسم الإدارة وتسجيل المفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوى العمل المصرفي بصفة أكثر.
- ◀ نظم دعم القرار: decision-support systems تقوم مبيعاتها على تحليل مبيعات البيئة التي تتعامل معها أي التي تقدم لها منتجاتها وخدماتها وكذلك جدولة الإنتاج وتحليل الأعباء والأسعار والأرباح إضافة إلى تكاليف العقود.
- ◀ نظم المعلومات الإدارية: management information systems مثل تحليل الأعباء والميزانية السنوية وإعادة توزيع التحليل والتي تخدم نظم دعم القرار.
- ◀ نظم الدعم التنفيذي: executive support systems ويطلق عليه أيضا نظم دعم الإدارات العليا والتي تخدم المستوى الاستراتيجي من خلال التنبؤ والتخمين لاتجاه المبيعات والعمل على تطوير خطة العمليات.¹

ويقدم O'Brien نظم المعلومات على أساس الوظيفة والبنية التكنولوجية وبالتالي يبدو هذا النموذج أكثر شمولاً كما يظهر في الشكل رقم (2.1) والذي يلاحظ فيه انه يضع أنظمة المعلومات التنفيذية وأنظمة المعلومات الإدارية وأنظمة مساندة القرار في فئة أنظمة المعلومات المساندة للإدارة، وبالتالي ميزها عن فئة الأنظمة الداعمة للأنشطة التشغيلية أو العمليات، وهي أنظمة معالجة العمليات وأنظمة المعلومات المساندة للتصنيع وأنظمة تخطيط الموارد أو أنظمة التصميم بواسطة الحاسوب، وهكذا ميزها أيضا عن الأنظمة التي تساعد في تحقيق التنسيق والتعاون بين مجاميع الإدارة وفرق العمل مثل أنظمة أتمته المكتب.²

¹ عامر ابراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، دت، ص 79-80.

² حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور إداري - تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014 ، ص 68

شكل رقم (2.1) نموذج O'Brien لتصنيف نظم المعلومات



المصدر: حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة :

منظور إداري - تكنولوجيا، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014 ، ص 68

(2) حسب المستويات التنظيمية:

لا يوجد نظام معلومات واحد فقط يمد المنظمة بكل ما تحتاجه من معلومات ولذلك يمكن تقسيم نظم المعلومات حسب عدة مستويات ابتداء بالمستوى الأدنى إلى المستويات العليا كالتالي¹:

➤ مستوى العمليات: level operational ويمثل البنية التحتية للمنظمة ويحتوي على إدارة جميع عملياتها.

➤ المستوى المعرفي: level knowledge ويشتمل على الموظفين في ميادين البيانات والمعلومات والمعرفة.

➤ المستوى الإداري: management level ويظم الإدارات الوسطى.

➤ المستوى الاستراتيجي: strategic level ويشمل الإدارات العليا وإدارات العمل الاستراتيجي.

¹فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، دت، ص 106

- (3) حسب المجالات الوظيفية الرئيسية: تنقسم نظم المعلومات الوظيفية إلى خمسة أنواع أساسية هي:¹
- ◀ نظم المبيعات والتسويق: sales/marketing systems وتؤدي عدة وظائف منها: إدارة المبيعات، بحوث التسويق، تحديد الأسعار ووظائف المنتجات الجديدة ومن أمثلتها التطبيقية نظم معلومات طلبات البيع ونظم بحث السوق ونظم وكالة وعمولة المبيعات.
 - ◀ نظم التصنيع والإنتاج: manufacturing/production وظائفها الأساسية هي: الجدولة والمشتريات والشحن والاستلام ووظائف العمليات الأخرى ومن أمثلتها: نظم السيطرة على المكان ونظم طلبات الشراء ونظم السيطرة النوعية.
 - ◀ نظم التمويل والمحاسبة: finance/accounting systems وتقوم بوظائف الميزانية وإعداد الأستاذ العام والكشوفات والفواتير ومحاسبة التكاليف، مثل: نظم الحسابات المستلمة والمدفوعة، ونظم إدارة التمويل ونظم الأستاذ العام.
 - ◀ نظم الموارد البشرية: humain Resource وتؤمن سجلات العاملين والامتيازات والتعويضات وعلاقات العاملين ووظائف الأجور والمرتبات، مثل: نظم سجلات العاملين الموظفين ونظم الامتيازات والتعويضات ونظم السيرة المهنية.
 - ◀ نظم أخرى: وتعتمد على طبيعة عمل المنظمة وتخصصاتها.

(4) حسب التركيب البنائي:

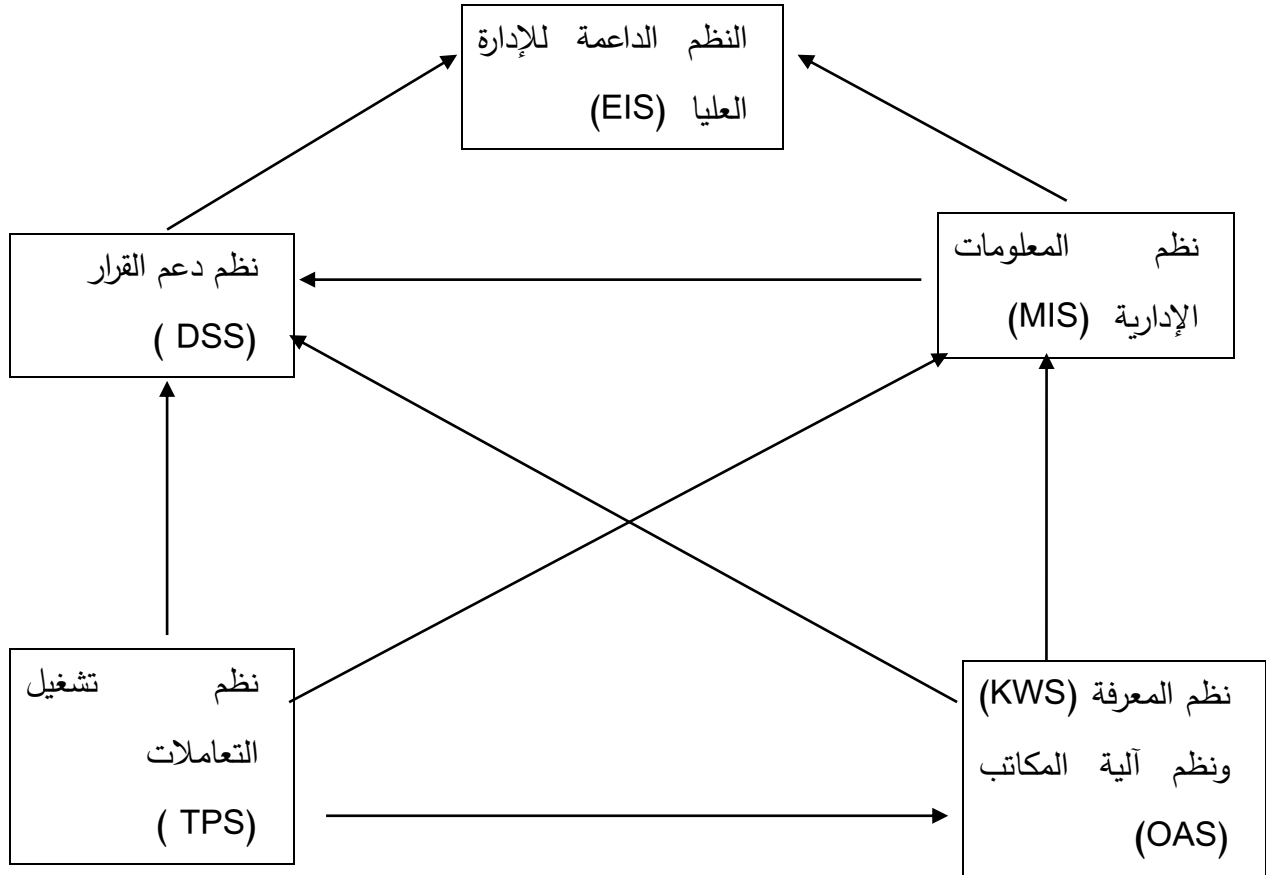
يعبر مفهوم التركيب البنائي للنظام عن كيفية ترتيب وتوصيل وتشغيل وإدارة حاسبات آلية معينة، شبكات، قواعد وتسهيلات أخرى، ويمزج هذا التركيب بين المجالات الوظيفية ونظم الدعم العامة والبنية الأساسية.

ويوضح الشكل رقم (3.1) وجود عدة تطبيقات لنظم المعلومات وفق المجالات الوظيفية الرئيسية (تمويل، محاسبة، تصنيع، تسويق، موارد بشرية) ونظم الدعم الرئيسية الخمسة والمتمثلة في (TPS, MIS, DSS OAS, EIS).²

¹ مهدي مأمون الحسين، نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، دت، ص 15-16.

² نبيل محمد مرسي، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دت، ص 48.

شكل رقم (3.1) : أنواع نظم المعلومات حسب التركيب البنائي



المصدر: نبيل محمد مرسي، المرجع السابق، ص 49.

من خلال الشكل أعلاه فإن نظام المعلومات ينقسم حسب التركيب البنائي أي حسب المستويات المكونة للمنظمة من نظم الإدارة العليا أين يقوم المسيرين بالاختيار بين البدائل المتاحة، أما نظم اتخاذ القرار فهي تساعد أيضا المسيرين على اتخاذ القرار الأفضل بالنسبة لهم، أما فيما يخص نظم المعلومات الإدارية ونظم المعرفة ونظم آلية المكاتب فهي تخص الأعمال الإدارية من توجيه، تخطيط، رقابة...، وبالنسبة لنظم تشغيل البيانات فهي تهتم بالجانب التطبيقي في المنظمة.

المطلب الثالث: نظم دعم واتخاذ القرار.

تتعدد التعاريف التي تصف نظم دعم واتخاذ القرار، ويمكن القول انه لا يوجد تعريف مستقل حتى الآن أو بالمعنى تعريف جامع شامل لتلك النظم، فتعرف على أنها نظم تفاعلية تعتمد على الكمبيوتر وتستخدم نماذج اتخاذ القرار وقواعد بيانات متخصصة توفر المعلومات اللازمة للمدراء على مختلف المستويات لمساندة اتخاذ قراراتهم في مجالات خاصة باهتماماتهم وطبقا للمواقف التي تواجههم في نطاق مسؤولياتهم.¹

أولاً: ماهية نظم دعم واتخاذ القرار

يعرفها (شنافي مولاي) كما يلي: تشمل نظم دعم واتخاذ القرار كل النظم التي تتكون من تآلف مجموعة من الموارد البشرية والتنظيمية والتجهيزات المحوسبة والبرمجيات التي تساعد على اتخاذ القرارات غير المهيكلة جزئياً أو كلياً في المستويات التنظيمية الثلاث، ويشمل ذلك بصفة خاصة النظم الكلاسيكية مثل النظم التفاعلية لدعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم التوجيه، والنظم الحديثة التي تعتمد على مستودعات البيانات مثل منصات ذكاء الأعمال فالخاصية الجوهرية التي تميز نظم دعم القرار عن غيرها من نظم المعلومات تتمثل في أنها موجهة لدعم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلة كلياً أو جزئياً.² ولتوضيح هذا المفهوم تم استخراج الفروقات الجوهرية بين نظام المعلومات العملياتي ونظام معلومات دعم القرار.

¹ شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية "حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 05

² شنافي مولاي، مرجع سابق، ص 39

الجدول رقم (1.1): الفروقات الجوهرية بين نظام المعلومات العملياتي ونظام دعم القرار

نظام دعم القرار	نظام المعلومات العملياتي أو التشغيلي
نظام لتقييم تنفيذ الوظائف متاح للمدراء والرؤساء.	نظام لتنفيذ الوظائف والعمليات اليومية متاح لكل موظف أو عامل في الشركة أو البنك.
يعالج عدد معتبر من المعطيات الحالية والتاريخية.	يعالج عدد محدد من المعطيات تتعلق بالفترة لحالية لإنجاز العمليات.
نظام مفتوح من أجل استنباط المعرفة.	نظام مغلق من أجل تحديد نطاق الحرية لكل مستخدم.
نظام ذكي يساعد على الإدارة واتخاذ القرار والإجابة على التساؤلات من خلال المعلومات التي يوفرها. كما يقوم بالتحليل والاستنتاج في صورة لوحات قيادة وتقارير.	نظام تسيير للعمليات اليومية لا يقوم بالتحليل والاستنتاج.
نظام مركزي يضم كل البيانات الخاصة بالمؤسسة وأقسامها.	نظام غير مركزي كل وحدة أو قسم في المؤسسة لها نظام خاص بها.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على Emmanuel Ferragu, modélisation des systèmes d'information décisionnels France, Edition VUIBERT, 2013, p03

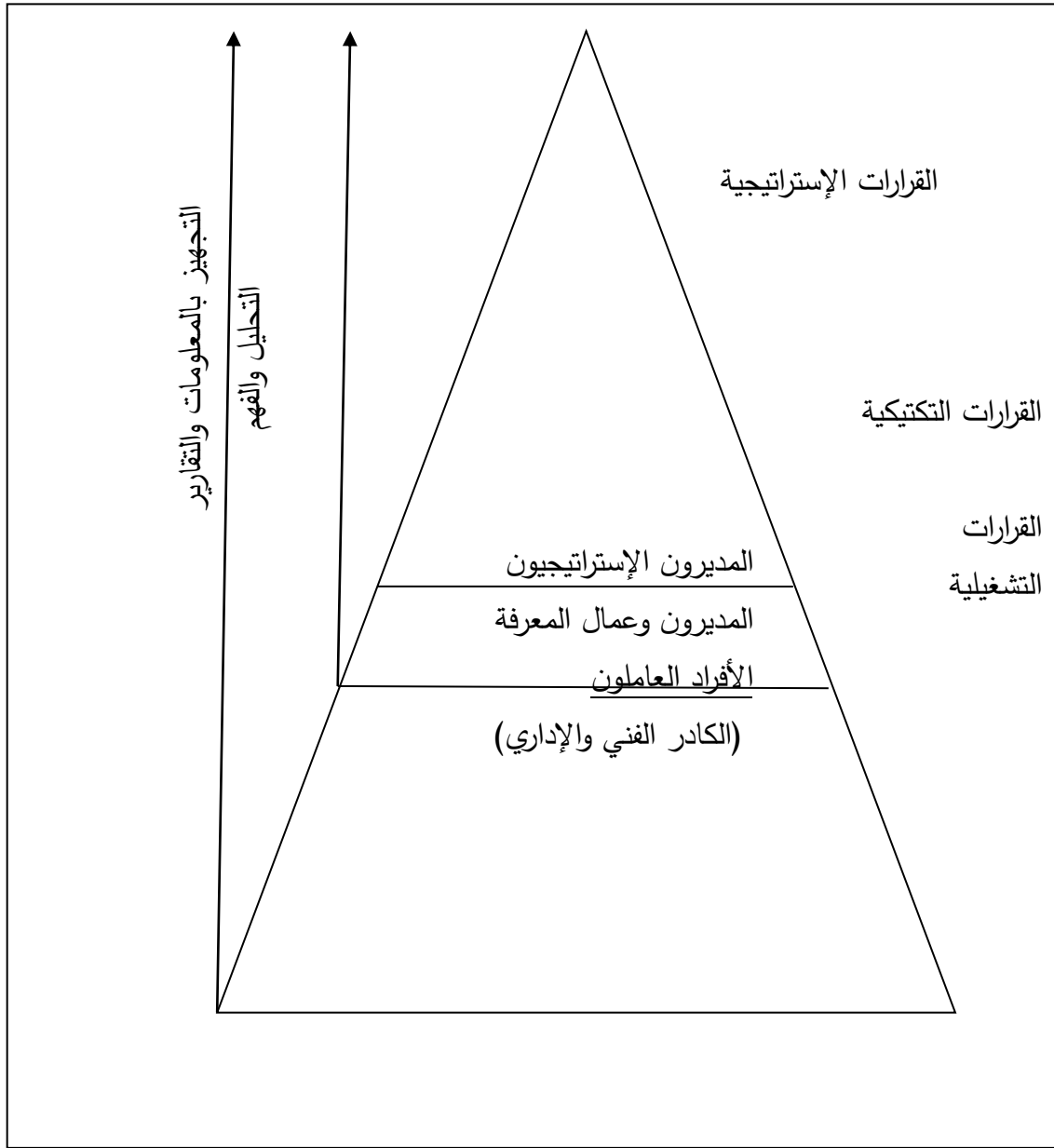
ثانيا :أنواع القرارات الإدارية في المنظمة

يمكن تصنيف القرارات الإدارية كما يلي :

• حسب المستوى الإداري

يختلف نوع القرار باختلاف المستوى الإداري الذي يتخذ فيه القرار في المنظمة والشكل رقم (4.1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (4.1): هرم صنع القرار في المنظمة



المصدر: عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

يتعامل المديرون الإستراتيجيون مع القرارات الإستراتيجية ذات التأثير طويل الأجل على المنظمة فالمديرون الإستراتيجيون في الإدارة العليا بحاجة إلى حلول ذكاء الأعمال التي تكون سهلة الاستخدام والتي لا تحتاج إلى تدخل الآخرين ومخصصة لمنحهم رؤية متكاملة حول مستويات مؤشرات الأداء الأساسية، وعندما يتطلب الأمر منهم تحليلاً أكثر تفصيلاً لعمالهم يستعينون بعمال المعرفة لمساعدتهم في البحث المعمق في قواعد البيانات ومستودعاتها لإيجاد المعلومة الأكثر ملائمة. ويتركز أسلوب عملهم على التعامل مع الفرص أو التهديدات.

أما المدراء وعمال المعرفة في المستوى التكتيكي فيمتلكون المسؤولية لتحقيق أهداف معينة في إطار زمني محدد فهم يتخذون القرارات حول المشاكل شبه المهيكلية التي من خلالها يفهم ما هو مطلوب التنفيذ، فضلا عن تركيز جهود الفريق نحو تحقيق تلك الأهداف، أما عمال المعرفة فعملهم يتلخص في تحليل البيانات لأغراض محددة غالبا ما تركز على مسببات الأعمال مثلا قرارات المفاضلة حول توزيع الموارد، وإنجاز المشاريع مع المورد الخارجي وهكذا.

تعمل نظم ذكاء الأعمال على دعم صنع القرار من خلال التكامل والتوحيد بين بيانات أداء المنظمة، وقواعد الأعمال المعتمدة على جداول القرار، ونماذج التحليل لأغراض التنبؤ والتخطيط، لمساعدة المديرين على اختيار واحد من البدائل المتعددة لحل مشكلة ما، إذ أن عملية الدعم هذه تشمل القرارات غير المهيكلية وشبه المهيكلية، والقرارات الآنية وبعض القرارات المتكررة، وبصورة مباشرة عبر توفير المعلومات الداعمة لمواقف محددة ولكافة مراحل عملية صنع القرارات وعلى المستويات التنظيمية المختلفة كافة وبالأخص الإدارة الوسطى والعليا بسبب التداخل بين القرارات الإستراتيجية والتكتيكية.

ويستخدم الأفراد العاملون من الكادر الفني والإداري نظم ذكاء الأعمال لطلب المعلومات التي تدعم نشاطاتهم اليومية وتتخذ شكل الدورية دور هذه الفئة هو التنفيذ، وهم بحاجة إلى معلومات من أجل إنجاز واجباتهم فالمعلومات التي يحتاجون إليها عادة تكون ضمن نطاق ضيق جدا، حيث يتم استخدامها في مجال القراءة وربما في المراقبة بالوقت الحقيقي لأنشطة محددة كما تكمن حاجاتهم في الوصول السريع إلى المعلومات المخزنة مسبقا وسهولة استخدامها.¹

وبالتالي يمكن تقسيم النشاطات الإدارية وبالتالي القرار إلى ثلاث فئات:²

- القرارات الإستراتيجية وتقوم بها الإدارة العليا وتشمل تطوير الأهداف العامة المنظمة وطرق تحقيقها.
- القرارات التكتيكية وتقوم بها الإدارة الوسطى وهي عملية التأكد من أن أهداف المنظمة يتم تحقيقها بكفاءة وفاعلية.
- القرارات التشغيلية وتقوم بها الإدارة الدنيا وهي عملية التأكد من أن مهامها محددة يتم تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

¹ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-94.

² مها مهدي الخفاف، غسان أحمد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

• حسب طبيعة القرارات :

تتقسم القرارات حسب طبيعتها الى: ¹

- ◀ القرارات غير المهيكلية هي القرارات التي لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد بدقة العناصر الهامة في القرار وهي عادة ترتبط بالإطار الزمني طويل المدى .
- ◀ القرارات المهيكلية فتكون بياناتها معرفة بطريقة جيدة وهي عادة متعلقة بالمشاكل الروتينية .
- ◀ القرارات شبه مهيكلية فتحتوي على عناصر مهيكلية وعناصر غير مهيكلية.

ثالثا: تطوير نظم دعم واتخاذ القرار

يعتبر مجال نظم دعم واتخاذ القرار الجيل الثالث من أجيال التطبيقات المبنية على الكمبيوتر بعد نظم البيانات أو ما يطلق عليها نظم الكفاءة، وبعد نظم المعلومات الإدارية أو ما يطلق عليها نظم التقارير . وخلال أكثر من خمسة وعشرين سنة فان مفهوم نظم دعم واتخاذ القرار قد تم تشكيله اعتمادا على الأدوات والتكنولوجيا المشتقة من مجال نظم المعلومات الإدارية وعلوم الإدارة وبحوث العمليات، واتسع هذا العلم لكي يشمل علوم الكمبيوتر وسيكولوجية الإدارة وهندسة القرارات.²

ويوضح (شارف عبد القادر) التطورات التي عرفها هذا النظام كما يلي:³

• نظم تدعيم القرارات الجماعية:

وهي "نظم تفاعلية مبنية على الكمبيوتر وتقدم تسهيلات للحلول الخاصة بالمشكلات غير المحددة من خلال تعاون مجموعة عمل من متخذي القرارات الذين يعملون معا كمجموعة، فهي تساعد المجموعة خاصة المدراء في تحليل مواقف المشكلة والآراء الخاصة بمهام متخذي القرار الجماعي والهدف من هذه النظم هو تحسين الإنتاجية والفعالية داخل فريق العمل وهي تمتاز بالخصائص التالية: تتطلب تصميم خاص ، سهولة الاستخدام، تخفيض السلوك الجماعي السالب وتدعيم السلوك الجماعي الايجابي. تتكون نظم تدعيم القرارات الجماعية من مختلف المكونات الموجودة بنظم دعم واتخاذ القرار الفردية مضافا إليها فريق العمل أو مجموعة العمل والتي تسمح بإجراء تسهيلات لاتصالات مجموعة العمل.

¹ جمال يوسف بدير ، مرجع سبق ذكره، ص 94 .

² شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 14

³ شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 15

• نظم معلومات المديرين :

هي نظام معلومات تنفيذي يشتمل على مساعدة محددة للقرار وإمكانياته التحليلية . "وتعتبر خدمة البريد الإلكتروني E-MAIL ، وخدمة الوصول المباشر للمعلومات من خصائصه الشائعة .ويمكن القول أن نظم معلومات المديرين يعتبر نظام لدعم واتخاذ القرار متخصص ويشتمل على الأجزاء الآلية وغير الآلية والبيانات والأفراد والذي يستخدم لمساعدة المستويات التنفيذية داخل المنظمة، فيمكن استخدام النظام من خلال رئيس مجلس إدارة، كذلك يمكن أن يستعمل من خلال عضو مجلس الإدارة المسؤول عن حقوق حملة الأسهم .ومن خصائص نظم معلومات المديرين (نظم تدعيم المديرين) أن المستويات العليا في المنظمة تواجه مشكلات استثنائية ومواقف صعبة تتطلب اتخاذ قرارات فعالة، وتتمثل هذه الخصائص:

- القرارات الخارجية: يتم غالبا الحصول على البيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الفعالة للمستويات العليا من خارج المنظمة وذلك من خلال الحصول على المعلومات من المنافسين والنقابات المهنية والاستشاريين، فاتخاذ القرار في هذه المستويات العليا يشتمل على الصعوبة، ومن ثم يتعين على نظام معلومات المديرين المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

- درجة عالية من التأكد: توجد درجة عالية من عدم التأكد مع معظم القرارات التنفيذية، وبالتالي فإن معالجة المواقف غير معروفة تتطلب استخدام النماذج والإجراءات الخاصة بنظم معلومات المديرين التي تساعد المدراء في المستويات العليا بأن يقيسوا درجة المخاطرة في قراراتهم .

-التوجه المستقبلي: تعتبر القرارات التنفيذية ذات توجه مستقبلي، حيث يتم التعامل مع القرارات والتي لها تأثير خارجي لعدة سنوات قد تصل لعشر سنوات .

• النظم الذكية المساعدة على اتخاذ القرار:

تعتبر النظم الذكية المساعدة على اتخاذ القرار هي ناتج الدمج بين نظم المعاونة أو المساعدة النمطية في اتخاذ القرار والنظم الخبيرة، ولذلك فانه يطلق عليها أحيانا نظم المعاونة في اتخاذ القرار المبنية على المعرفة، ولذلك تمثل هذه الأنواع من النظم وتستخدم عادة النظم الخبيرة المبنية على القواعد والتي تستخدم فيها قواعد الإنتاج لتمثيل المعرفة المخزنة داخل قاعدة المعرفة، والتي تعتبر جزءا هاما من أجزاء النظم الخبيرة.

• نظم دعم واتخاذ القرار المتكيفة:

إن ما يجعلنا نتحدث عن نظم دعم واتخاذ القرار المتكيفة هو أن نظم دعم واتخاذ القرار التقليدية كانت تسمى نظم غير متكيفة وغير متفاعلة، ويمكن تعريف نظم دعم واتخاذ القرار المتكيفة "بأنها نظم لدعم واتخاذ القرار الذي يدعم أحكام متخذ القرار الشخصي من خلال التدعيم المتكيف لكل من احتياجات المستخدم الإدراكية، ذات المستوى العالي وخصائص المهام والسياق القراري"، وتعرف أيضا بأنها "نظم تستطيع أن تعدل من جوانبها الإستراتيجية والوظيفية وإدارة الحوار آليا أو بطريقة يدوية لمقابلة الاحتياجات المختلفة للمستخدم

وقد صنف (شنافي مولاي) أشهر أنواع نظم دعم القرار حسب سياقها التاريخي إلى نظم كلاسيكية وأخرى حديثة، لأن هذا التصنيف حسب رأيه هو الأقرب إلى الواقع ويسمح برفع اللبس والخلط بين هذه الأنواع:¹

أ. نظم دعم القرار الكلاسيكية

تتميز نظم دعم القرارات الكلاسيكية باعتمادها كثيرا على النماذج النمطية التي تحاول ترشيد عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الاستعمال المفرط لأدوات بحوث العمليات وتقنيات المحاكاة لإيجاد الحلول المثلى. كما أن البيانات التي كانت تستثمرها كانت كثيرة التفصيل ولا تخدم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلة كثيرا تستمد مباشرة من قواعد بيانات نظم معالجة المعاملات باستعمال استعلامات SQL التي قد تسمح بتجميع المعلومات وحجب التفاصيل غير المهمة لكنها كانت على كل حال معلومات غير ملائمة تماما لاتخاذ القرارات غير المهيكلة ولو جزئيا.

1- نظم التوجيه

هي عبارة عن نظم متخصصة توفر للإطارات السامية معلومات مصدرها خارجي كالبيانات الصحفية والتحليلات المالية والميول الاقتصادية والقطاعية ومؤشرات كلية لقيادة الأداء في المؤسسة، وتأخذ شكل لوحة قيادة إستراتيجية إلكترونية مكونة من عدد محدود من المؤشرات التي تبين مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية. ومن أشهر الطرق التي كانت مستعملة في تطويرها الطرق التي تعتمد على

¹ شنافي مولاي، مرجع سابق، ص 41-44

المحاور الأربعة الكبرى لبطاقة الأداء المتوازن التي طورها كل من NORTON و KAPLAN خلال تسعينات القرن العشرين.¹

2- النظم التفاعلية

إن أول من تكلم عن نظم دعم القرار التفاعلية هما المؤلفان A. Gregory و Scott Morton في بداية السبعينات ، وعرفاها أنها نظم محوسبة تفاعلية تساعد صاحب القرار على التعامل مع بيانات ونماذج من أجل حل مشاكل غير مهيكلة كلياً أو جزئياً .شاع استعمال الترجمة السابقة بين كثير من المؤلفين للتعبير على هذا النوع مما خلق مع الوقت التباساً كبيراً بينها وبين المعنى الواسع لنظم دعم القرار الذي يشمل هذا النوع وغيره . ربما من أجل ذلك يستعمل الفرنسيون مصطلح SIAD أو Systèmes interactif d'aide à la décision.

تحتوي نظم دعم القرار التفاعلية على نماذج تحليلية وبيانات تشغيلية وأدوات تفاعلية، تحليلية واستفهامية موجهة لدعم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلة أو شبه المهيكلة للإطارات الوسطى. إن وصف هذه النظم بأنها تفاعلية لا يعني مطلقاً أن غيرها ليس كذلك، بل العكس فكثير من نظم دعم القرار القديمة والحديثة تشترك في اعتمادها على واجهات حوارية من أجل تمكين مستعملها من استغلال الخدمات التي توفرها، لكنها حافظت على هذه التسمية لأنها جاءت في سياق تاريخي خاص كانت فيه النظم التفاعلية لدعم القرار هي الأساس الأول الذي أنبنى عليه كل التطور اللاحق.²

3- النظم الخبيرة

ظهر مفهوم النظم الخبيرة في القرن الماضي أثناء السبعينات لكنها عرفت أوجها خلال سنوات الثمانينات فقط ، ثم تراجعت بعد ذلك خلال العقود التالية بسبب قلة المنافذ التجارية ، بالإضافة إلى صعوبة تطويرها و صيانتها و الاستفادة منها لمن لا يملك الخبرة الكافية . تتمثل النظم الخبيرة في مجموعة من الأدوات التي تعتمد على خوارزميات و تقنيات الذكاء الصناعي ، و تستعمل آليات معرفية و سلوكية هدفها إعادة إنتاج التسلسل المنطقي لتفكير خبير بشري متخصص في مجال معين من أجل مساعدة من يستعملها على اتخاذ قراراتهم.³

¹ شنافي مولاي، مرجع سابق، ص 42

² شنافي مولاي، مرجع سابق، ص 41-44

³ شنافي مولاي، مرجع سابق، ص 59

ب -نظم دعم القرار الحديثة

تتميز نظم دعم القرار الحديثة باعتمادها على قواعد بيانات مركزية من نوع خاص تسمى مستودعات بيانات، توفر معلومات مجمعة تحجب التفاصيل ومهيكلية في شكل مؤشرات مالية وغير مالية لكنها مصنفة في مجموعة من المواضيع التي تخدم معلومات عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلية أو شبه المهيكلية لهذا توصف بأنها معلومات قيادة للتفريق بينها وبين المعلومات التشغيل التي تتميز بكثرة التفصيل وهيكلتها الوظيفية.¹ ومن أشهر أنواعها منصات ذكاء الأعمال التي سنتعرف عليها بالتفصيل من خلال فروع هذا المطلب.

¹ شنافي مولاي، مرجع سابق، ص60

المبحث الثاني: ماهية نظام ذكاء الأعمال

يمثل ذكاء الأعمال آخر تطورات نظم دعم القرار Décision Support System، فهو يوفر أدوات هامة لتحليل وعرض البيانات للمدراء لتمكينهم من صنع قرارات أفضل، فالمنظمات تقوم بتخزين كمية كبيرة من البيانات التشغيلية التي تولد من خلال المعاملات اليومية في قواعد البيانات التشغيلية التي تحتوي على معلومات تفصيلية، ونظرا لحاجة المدراء إلى معلومات إجمالية وملخصة، في عملية صنع القرار يتم استخدام ذكاء الأعمال لتحميل البيانات من مختلف الأنظمة في مخزن البيانات، من خلال عملية استخلاص وتحويل وتحميل حيث تحول البيانات إلى معلومات مفيدة ومعرفة.¹

المطلب الأول: مفهوم وأهداف ذكاء الأعمال

لم يتم الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم ذكاء الأعمال من طرف الباحثين حيث تناوله البعض من منظور تقني كتكنولوجيا و تقنيات وتناوله البعض الآخر من منظور تنظيمي ومؤسسي كمنهجية عمل أو عملية، غير أن اغلبهم مجمعون على انه يهدف إلى دعم أفضل لصنع القرار في بيئة الأعمال .

أولاً: تعريف ذكاء الأعمال

طرح HUNS PETER LUHN تسمية ذكاء الأعمال عام 1958 في مجلة IBM ببحثه الموسوم " A Business Intelligence System " وأسس لمفهوم ذكاء الأعمال من خلال تعريف ثلاثة مفاهيم أساسية وهي على التوالي:²

1. الأعمال مجموعة من الأنشطة التي يتم انجازها لتحقيق غرض سواء كانت تلك الأنشطة تكنولوجية أو تجارية أو قانونية أو أخرى.
2. نظم الاتصالات التي تخدم سلوك الأعمال بمفهومها الواسع كنظام للذكاء بين وحدات الأعمال.
3. الذكاء الذي عرف على انه القدرة على تشخيص مفهوم العلاقات المتبادلة بين الحقائق المقدمة بالطريقة التي توجه الأعمال نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ثم طرح مجموعة من الباحثين تعاريف أخرى لذكاء الأعمال نستعرض أهمها:

¹ إنعام محسن زويلف و آخرون، تأثير نتائج تطبيق ذكاء الأعمال في مجال التمويل على ربحية المصارف الإسلامية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 الى 26 أبريل 2012، ص 145

² عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص 82

✓ يعرف **Ralph Kimball** " ذكاء الأعمال بأنه مصطلح عام لوصف الاستفادة من أصول المعلومات الداخلية والخارجية لاتخاذ أفضل القرارات في مجال الأعمال"¹.

✓ حسب تعريف **Howard Dresner** المحلل في شركة جارتنر GARTNER هو " مظلة اصطلاحية لوصف طرق ومفاهيم تحسين قرارات الأعمال باستخدام أنظمة دعم مستندة إلى الحقيقة"².

✓ يعرف **جوردن** ذكاء الأعمال من جانبين الأول ذكاء الأعمال " كعملية يتمثل في جميع التقنيات التي تساعد المنظمات لتطوير معلومات مفيدة أو ذكاء يساعد المنظمة على البقاء والازدهار في ظل الاقتصاد العالمي. أما الجانب الآخر هو ذكاء الأعمال كمنتج ويتمثل في المعلومات التي ستسمح للمنظمة بالتنبؤ بسلوك زبائنهم مورديها منافسيها أسواقها وجميع مكونات بيئتها مع درجة من اليقين"³.

✓ حسب تعريف **شبكة المؤسسات الفرنسية الكبيرة CIGREF** هو "مجموعة من الوسائل والأدوات والطرق التي تدعم عملية جمع المعلومات وتجميعها ونمذجتها وتحليلها واسترجاعها"⁴.

نستنتج أن ذكاء الأعمال مرادف لنظم اتخاذ القرارات *informatique décisionnelle*، فهو نظام معلومات يركز على مجموعة من التقنيات والأدوات التي تهدف إلى أتمتة دعم القرار.

ثانياً: أهداف ذكاء الأعمال

يرى الدكتور (محمد نجيب حمد) أن تطبيقات ذكاء الأعمال تهدف إلى:⁵

- أ- تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب وتوفير التقارير والأدوات المساعدة سهلة الاستخدام مثلاً الحد من العوامل الشخصية عند عملية اتخاذ القرارات.
- ب- مساعدة المديرين والمسؤولين عن إستراتيجية الأعمال لفهم العمليات التشغيلية للمنظمة وتقديم النصيحة واتخاذ المزيد من القرارات بشكل أفضل وإدارة الأداء التشغيلي.

¹Sepideh Hashemi TABATABEI ,evaluation of business intelligence maturity level in Iranian banking industrie, master's thesis Lulea university of technology 2010 ,P 20

² محمد مصطفى القصيمي، مصطفى نعمة يونس أغا، توظيف في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أبريل 2012، ص 726

³ SepidehHashemiTABATABEI,op cite, p 36

⁴ Business intelligence, Cigref, octobre 2009, p. 9.

⁵ محمد نجيب حمد، الدور التأثيري لاستخدام تطبيقات ذكاء الأعمال في تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية بهدف دعم فاعلية اتخاذ القرارات، مؤتمر الزيتونة، الأردن، 2012، ص450

- ج- تحقيق وفورات في التكلفة ورفع كفاءة الأداء من خلال تخفيض التكاليف الخاصة بشراء برامج جاهزة وتراخيصها وتكاليف تدريب العاملين عليها، وتوفير الوقت اللازم لتوفير المعلومات.
- د- توفير أدوات التخطيط والقدرة على تحديد الاتجاهات، الأمر الذي يساعد على التنبؤ بدقة أكبر.
- هـ- المساعدة على توليد تحليلات وتقارير على درجة عالية من الدقة وتحقيق ميزة تنافسية ومعدلات نمو موجهة.

بالإضافة إلى ذلك يساعد ذكاء الأعمال على ما يلي¹:

- أتمتة القيود الإدارية وتمكين مدراء التسويق من التفكير في الاستراتيجيات والأنشطة المستقبلية التي تساعد على تطوير المنظمة وزيادة حصتها السوقية بدلا من البحث عن جمع المعلومات.
- توفير الوقت من خلال توفير بيانات موثوقة في الوقت اللازم لأصحاب القرار.
- تقييم المخاطر حيث يمكن لأدوات ذكاء الأعمال بفضل قدراتها التحليلية، اختبار كل قرار، وتحديد القرارات التي من شأنها إلحاق ضرر بالمنظمة.
- زيادة قيمة المؤسسة وأنشطتها حيث يساعد النظام على إتخاذ القرارات السليمة المبنية على قواعد وأسس واقعية والتي تسمح بتحقيق أقصى ربح أو تقليل التكاليف.
- نستنتج مما سبق أن أهداف ذكاء الأعمال تصب في إطار تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من المعلومات بشكل أفضل وكذلك تحسين أداء المنظمة من خلال توفير الوقت والتكلفة وتقليل الأخطاء وتحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: أنواع ذكاء الأعمال

يمكن فهم ادوار ذكاء الأعمال من خلال تحليل فئات هذا الذكاء إلى ثلاثة مستويات الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء التسويقي، كما يمكن تصنيف هذه الأدوار إلى ثلاثة مستويات أخرى هي الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكتيكي، الذكاء التشغيلي.²

¹Alphonse Carlier, Business intelligence et management, edition AFNOR, france 2013 , p168.

²سعد غالب ياسين، الذكاء الجمعي للأعمال نموذج مقترح، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أبريل 2012، ص 12

- أنواع ذكاء الأعمال من حيث الدور
- **الذكاء الاستراتيجي:** يلتقي الذكاء الاستراتيجي مع ذكاء الأعمال في جوانب تتمثل بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صناع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية بما يمكن المنظمة من تجنب التهديدات واستباق الفرص وتوفير نظام مبكر للإنذار عن الأخطار المحتملة فضلا عن أن الجمع بينهما يقود إلى إيجاد إستراتيجية للتغيرات البيئية المحيطة من خلال بروزهما في إطار ذكاء الأعمال الاستراتيجي.¹
- **الذكاء التنافسي:** أوضحت (LARIVET SOPHIE) في مقالها أن الذكاء التنافسي (CI) هو مصطلح إنجليزي والترجمة الفرنسية لهذا المصطلح هي اليقظة الإستراتيجية. وقد عرف رسميا من قبل SCIP² على النحو التالي: "برنامج منهجي وأخلاقي لجمع وتحليل وإدارة أي مزيج من البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتي سوف تمنحها ميزة تنافسية كبيرة أو سيؤمن اتخاذ القرار. دوره الأساسي هو استباقي واستراتيجي " وأوضحت أن هناك العديد من التعاريف الأخرى ومعظمها لمؤلفين أنجلوسكسونيين ولا تختلف هذه التعاريف كثيرا عن تعريف SCIP. كما أوضحت (LARIVET SOPHIE) انه غالبا ما يرتبط مفهوم الذكاء التنافسي بالبيئة العامة وليس فقط المنافسين. ويشمل مجال مراقبة الذكاء التنافسي البيئات التكنولوجية والقانونية والاجتماعية والسياسية والتجارية والتسويقية والمالية والاقتصادية...الخ³
- ويعتبر (سعد غالب ياسين) بأن ذكاء الأعمال يمكن المنظمة من الذكاء التنافسي على مستوى بيئة الأعمال الخارجية، فالذكاء التنافسي هو جزء من ذكاء الأعمال وان كان مصطلح الذكاء التنافسي يستخدم للدلالة على ذكاء الأعمال في كندا وأمريكا، لكن هذا الأخير يعتقد أن ذكاء الأعمال أوسع من الذكاء التنافسي، لان ذكاء الأعمال يتجاوز المنافسين والأسواق إلى تحليل القدرات الذاتية والكفاءات

¹ سعد محمود الكواز وآخرون، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة في شركة اسياسل للاتصالات في العراق المؤتمر لعلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أبريل 2012، ص 181

² SCIP : Strategic and competitive intelligence professionals

³ Sophie Larivet, Intelligence « civile » ? proposition d'un agenda de recherche revue internationale d'intelligence economique vol 2 Edition Lavoisier ,France ,2010 P 146

الجوهرية للمنظمة وذلك في سياق القيمة الإستراتيجية للأعمال والوضع التنافسي في الصناعة أو السوق.¹

- **الذكاء التسويقي:** يعرف كوتلر وارمسترونج الذكاء التسويقي بأنه عملية نظامية لجمع وتحليل المعلومات المتوفرة علانية عن المنافسين، والتطورات التي تحدث في السوق أما هدفه فيمكن في تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعقب ومتابعة نشاط المنافسين والعمل على جذب انتباه المديرين لتجنب المخاطر أو التهديدات ومعالجتها بشكل مبكر واقتناص الفرص المتاحة في السوق.²

• أنواع ذكاء الأعمال من حيث المستوى

و يقسم الى الانواع التالية:³

- **ذكاء الأعمال الاستراتيجي :** يستخدم لإدارة خطط وأهداف العمال طويلة الأجل، ويستخدم فيه المدراء التنفيذيون والمدراء الكبار مصفوفة أداء الأعمال ذات المستوى العالي (تدعى أحياناً مؤشرات الأداء الرئيسية)، والمنتجة بواسطة ذكاء الأعمال الاستراتيجي لمتابعة مدى تحسن العمل، وهي تعمل في اتجاه أهداف الأعمال طويلة الأجل، مثل: زيادة الحصة السوقية، وتخفيض التكاليف، وزيادة الإيرادات. وذلك كمبادرات أعمال انطلقت من أنشطة منها على سبيل المثال: الحملات التسويقية، والمنتجات الجديدة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- **ذكاء الأعمال التكتيكي:** بواسطة المدراء الكبار، ومحلي الأعمال، لقياس فاعلية الأداء لهذه المبادرات. بينما يحلل ذكاء الأعمال التكتيكي عمليات الأعمال على مدى أيام وأسابيع أو شهور.
- **ذكاء الأعمال التشغيلي:** يهتم بإدارة وتحسين العمليات اليومية من خلال تسليم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمستخدمي الأعمال المناسبين لتمكينهم من الرد بسرعة لحل مشاكل الأعمال، وتنفيذ شروط متطلبات الأعمال الجديدة. أي أنها تساعد المنظمات على العمل بشكل أذكى وتصبح أكثر سرعة، وذلك سوف يمكن المنظمات تباعاً لتكون أكثر تنافسية، وأكثر تحسين لرضا العميل، وأكثر كشف للاحتيال، وأكثر إدارة للخطر، وأكثر تجزئة للعميل.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 12

² حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التعااضدية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثارهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة (دراسة حالة عمان)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أبريل 2012، ص 434

³ محمد منير عودة شبير، مرجع سابق، ص 20

رابعاً: نشأة وتطور ذكاء الأعمال

طرح HUNS PETER LUHN تسمية ذكاء الأعمال عام 1958 في مجلة IBM ببحثه الموسوم "A Business Intelligence System" غير ان هذا المصطلح موجود قبل هذه التاريخ حيث تعود جذوره الى نظم دعم القرار.¹ ثم شاع مصطلح ذكاء الأعمال بشكل عام عندما قدمه HOWARD DRESNER من شركة GARTHNER للأبحاث في 1989.²

• التطور التاريخي لذكاء الأعمال من خلال تطور نظم المعلومات

ارتبط تطور نظام ذكاء الاعمال بتطور نظم المعلومات في المنظمة بشكل عام وتطور نظم دعم القرارات بشكل خاص وسنبرز أهم مراحل التطور في مايلي:³

ظهرت الحواسيب الرقمية في أواخر الأربعينيات، وسرعان ما بدأت تنتشر ليتم تطبيقها في بيئة الأعمال وقد شهدت العقود الأولى الاندفاع نحو تطوير تكنولوجيا المعلومات، تحت شعار معالجة البيانات تميزت هذه الفترة بالانتشار الواسع للتطبيقات التي تحقق زيادة في الكفاءة، من خلال أتمتة العمليات الروتينية داخل الشركات، وخاصة في الإدارة والإنتاج والبحث والتطوير.

في خلال السبعينيات دعت الحاجة المؤسسات الكبرى إلى ابتكار تطبيقات لبرمجيات جديدة سميت بنظم المعلومات الإدارية (MIS)، من أجل تسهيل الحصول على معلومات مفيدة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومع ذلك، فإن محاولات لتطوير هذه الأنظمة تعطلت بسبب تأخر تكنولوجيا المعلومات في ذلك الوقت حيث كانت أجهزة الكمبيوتر المركزية تفقر إلى قدرات التصور الرسوم البيانية، وكان مع المستخدمين من خلال محطات كمبيوتر تستند إلى الأحرف والطابعات نقطة. كما تميز الهيكل التنظيمي للشركات آنذاك بدرجة عالية من المركزية قسم نظم المعلومات، مما أدى طول فترات تنفيذ التغييرات أو الإضافات على التطبيقات المتاحة.

تميزت أواخر الثمانينيات بإدخال أجهزة الكمبيوتر الشخصية مع أنظمة تشغيل تتميز بواجهات رسومية وأجهزة التأشير، مثل الماوس أو القلم الضوئي، وهذا نتج عنه من ناحية، أصبح من الممكن تنفيذ

¹ Youcef Bentaleb , barrieres et facilitateurs de développement et d'implantation des systèmes intelligence d'affaires dans le contexte algerien ,projet d'application présenté comme exigences partielle de la maitrise science en technologie d'information , université du Quebec , Montreal , 2017 , P32

² عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق ص 83

³ Carlo Vercellis, business intelligence, data mining and optimization for decision making, jhon wiley and son, UNITED KINGDOM , 2009.pp 35-36

تطبيقات قادرة على التفاعلات المعقدة والرسوم البياني وعرض النتائج، وهو شرط أساسي لتزويد صناع القرار بأدوات دعم مفيدة. من ناحية أخرى، يمكن للعاملين في مجال المعرفة العمل على أدوات معالجة مستقلة مما يجعلهم أكثر استقلالية عن إدارة نظم المعلومات، وبالتالي تجنب المذكور أعلاه من تأخر الوقت في الوصول إلى البيانات. وهذا ما قاد العاملين في مجال المعرفة لبناء قواعد بيانات وتطوير نماذج المحاكاة، على سبيل المثال عن طريق جداول البيانات، والتي يمكن اعتبارها آنذاك ذكاء الأعمال المعروف في يومنا هذا. الزيادة في قدرات المعالجة المستقلة من قبل المستخدمين، والتي يشار إليها عادة باسم حوسبة المستخدم النهائي* كانت عاملا حاسما للتطورات المستقبلية، في الوقت نفسه، قدمت أيضا المفهوم الأولي لنظام دعم اتخاذ القرار

سلطت التطورات التي ظهرت في وقت لاحق الضوء على أنواع جديدة من التطبيقات والبنى: نظم المعلومات التنفيذية ونظم المعلومات الإستراتيجية التي ظهرت أواخر الثمانينيات لدعم المديرين التنفيذيين في عملية صنع القرار. كان الهدف من هذه النظم دعم صنع القرارات غير مهيكلة وسهولة الوصول إلى المعلومات.

منذ التسعينات، بدأ الاعتماد على نطاق واسع لهندسة الشبكات والمعلومات الموزعة القائمة على نموذج الزبون الخادم#. وعلاوة على ذلك، نشأت الحاجة إلى فصل منطقي وطبيعي لقواعد البيانات نظم دعم القرار عن نظم المعلومات التشغيلية. وقد نتج عن ذلك مفاهيم مستودعات البيانات ومخازن بيانات، وأخيرا، في نهاية 1990، بدأ مصطلح ذكاء الأعمال بالبروز ليتم استخدامه عموما للدلالة عن العمارة التي تحتوي على نظم دعم القرار وكل المنهجيات التحليلية والنماذج المستخدمة لتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة ومعرفة لصانعي القرار.

• التطور التاريخي لذكاء الأعمال حسب الدول

إن تجارب الذكاء الاقتصادي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبلدان الصناعية، وأيضا بتاريخها السياسي وسنستعرضها كما يلي:¹

* مصطلح يشير إلى المشغل النهائي للبرمجيات يستخدم المصطلح للتمييز بين أولئك الذين يستخدمون البرامج فقط و بين المطورين الذين يستخدمون لغة برمجة لتطوير تلك البرامج

هي شبكة محلية تتميز بوجود نوعين مختلفين من الأجهزة ترتبط فيما بينها هما الأجهزة الخادمة فائقة القدرة على التخزين وذات قدرة معالجة كبيرة و النوع الثاني هو العميل والتي هي غالبا أجهزة حاسبات شخصية يستخدمها العاملون بالشبكة للحصول على البيانات و المعلومات

¹ فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع والمجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية روية، مذكرة

ماجستير في علوم التسيير، جامعة او بكر بلقايد تلمسان 2013، 2014، ص 20

1- بريطانيا : من الذكاء العسكري إلى الذكاء التسويقي إلى ذكاء الأعمال

كانت بريطانيا القوة العالمية الأولى خلال الثورة الصناعية، فقد كانت رائدة في مجال الصناعة، وهذا بفضل ع الخدمات المعلوماتية، وبالتالي كانت أول من استعمل الذكاء الاقتصادي في نظام قراراتها، إذ أن ثقافة الذكاء البريطاني وجدت جذورها في تطور إمبراطورياتها الاستعمارية، حيث أن الذكاء الاقتصادي نابع من الفكر العسكري الذي يعتمد على المعلومة من أجل اكتشاف نقاط القوة وضعف الخصم، ومن ثم تحليلها من أجل الاستعداد الجيد لمواجهة.

هذا التطور المعلوماتي في المجال العسكري أدى تدريجياً إلى خلق خلايا خاصة بالذكاء التسويقي داخل المؤسسات، وأصبح علماً معتمداً مثل أي علم آخر من علوم التسيير، وكان عمله في بريطانيا عن طريق الجمع المكثف للمعلومات حول الأسواق الخارجية، ثم تغيير مصطلح الذكاء التسويقي إلى ذكاء الأعمال الذي هو أكثر دلالة وقرباً من الذكاء الاقتصادي .

2- اليابان: الذكاء الاقتصادي مصدره الذكاء العسكري

في 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي، و تعتبر البلد الأول الذي اعتمد اعتماداً مطلقاً على تبادل المعلومات كأساس لتطوره، وكان هذا بفضل وزارة التجارة الدولية والصناعة MITI التي أسسها كبار القادة العسكريين سنة 1949 وتعتبر أساس المعرفة والقاعدة الأولى للمعلومات على مستوى البلاد،¹ ويتمثل دورها في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها وإعلامها، حيث يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي العلمي.²

3- الو.م.أ: تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى ذكاء الأعمال³

في 1980 ومع عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ ظهور هذا المفهوم، حيث كان لـ " Michael Porter " أستاذ باحث بجامعة " Harvard في مجالي إستراتيجية المؤسسة والاقتصاد الصناعي دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي، إذ أنه اهتم بتحليل المنافسة الحالية والمحتملة، وذلك من أجل أن تكتسب المؤسسة معرفة

¹ فيلالي أسماء، مرجع سابق، ص 21

² عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23 إلى 26 أبريل 2012، ص 359

³ فيلالي أسماء، مرجع سابق، ص 21

معمقة عن السوق وعن منافسيها، وهنا اقترح "بورتر" أول نموذج لسيرورة الذكاء التنافسي والذي تجاوز جمع المعلومات إلى مرحلة معالجة المعلومات وإيصالها للمتخصصين في الإستراتيجية، وبالتالي تحويل المعلومات المجمعة إلى ذكاء أي إعطائها معنى، ثم شيئاً فشيئاً تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى "ذكاء الأعمال" من أجل أن لا يختص فقط بمجال المنافسة وإنما كل مجالات المؤسسة.

4- الذكاء الاقتصادي في فرنسا: ¹

أ- الظهور الأول لمفهوم اليقظة في بداية "80"

في بداية الثمانينات كان مفهوم اليقظة لا يزال في مرحلة الظهور في المؤسسات الفرنسية، واقترح Ribault و Martinet خمس أنواع لليقظة، وذلك حسب القوى الخمس للمنافسة لبورتر، مجمعة هذه الأنواع الخمس في اليقظة الإستراتيجية.

ب- ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي في بداية "90"

1990 كانت بداية ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي في فرنسا، حيث أن اعتماد الفرنسيين في تكوين هذا المفهوم كان ذي جذور انجلوساكسونية متناسين في ذلك التجربة اليابانية، و أول الدراسات حول الذكاء الاقتصادي كانت من طرف الرائدان " Anguilar , Keegan " بعد تطور الأعمال حول مراقبة المحيط والتي قام بها كل من " Lesca , Martin " في عام 1994 ظهر أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي في فرنسا من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط " الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات " والذي ترأسه " Henri Martre " وكان هذا التقرير العامل الذي جعل فرنسا تتدارك تأخرها في مجال الذكاء الاقتصادي كما كان الدافع لتأسيس لجنة المنافسة والأمن الاقتصادي من طرف الوزير الأول في افريل 1995.

5- في الدول العربية والجزائر

لا يزال مفهوم الذكاء الاقتصادي في الدول العربية غير شائع الاستخدام، باستثناء الإمارات العربية المتحدة، وذلك لارتباط المفهوم بالتنافسية التي تقتقر إليها معظم مؤسسات الدول العربية لأنها مؤسسات ناقلة للتكنولوجيا بالدرجة الأولى لا منشأة له.² أما في الجزائر، ظهر المصطلح في التسعينات وسنقوم بدراسة نشأته وتطوره بالتفصيل في الفصل الثالث.

¹ فيلالي أسماء، مرجع سابق، ص22

² لعور صنرة، العايب ياسين، الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 افريل 2012، ص 04

مما سبق يتضح لنا اختلاف تسميات ذكاء الأعمال بين الانجلوساكسونيين والفرنسيين من جهة، وبين الكتاب والمفكرين من جهة أخرى، فالذكاء الاقتصادي الذي أدخل لأول مرة في عام 1994 من قبل هنري مارتن في تقريره إلى اللجنة العامة للتخطيط للجمهورية الفرنسية وجد في ثمانينيات هذا القرن تحت مسميات مختلفة : ذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي.

كما أن بعض الكتاب يحبذون تسميته الذكاء الاستراتيجي لأنه مصطلح شامل يجمع بين الذكاء الاقتصادي أو التنافسي وإدارة المعرفة ، فأغلب المراجع التي أطلعنا عليها الأنجلوساكسونية أو المترجمة إلى العربية من الإنجليزية تستخدم المصطلحين الأخيرين.

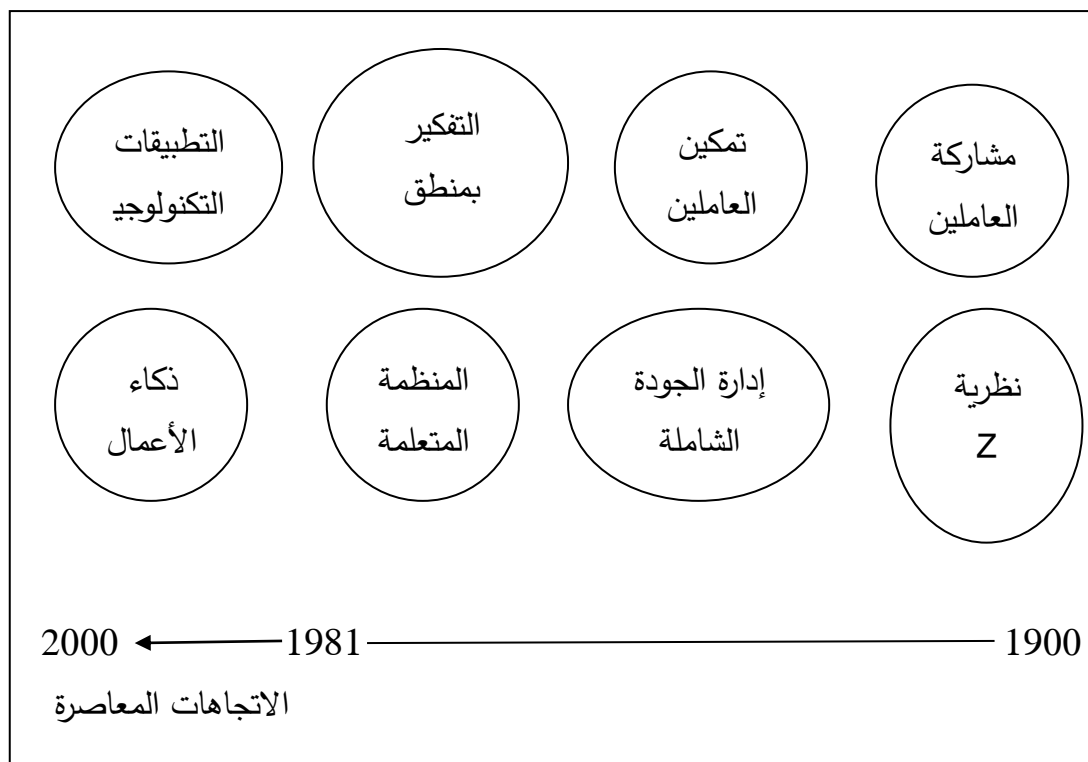
يستخدم مصطلح ذكاء الأعمال في بعض الأحيان كمترادف للذكاء التنافسي أو الاقتصادي وحتى الذكاء الاستراتيجي لأنهما يساهمان مع بعضهما في صنع القرارات في المنظمات المعاصرة إلا أن الصبغة التكنولوجية والتقنية تغطي في جانب ذكاء الأعمال كما يشاع تداوله في النشاطات المالية والخدمية وخاصة البنكية.

وتوصلنا أن كل الذكاءات السابقة متكاملة وتخدم بعضها بعض وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وذلك من خلال تقديم المعلومات الجيدة واتخاذ أفضل قرار.

• التطور التاريخي لذكاء الأعمال من خلال تطور الاتجاهات الفكرية الإدارية

كما يمكن عرض وربط التطور التاريخي لذكاء الأعمال من خلال تطور الاتجاهات الفكرية الإدارية المعاصرة التي ترتبط بسعي المنظمات للتميز وتحقيق الميزة التنافسية في ظل تطورات بيئية وتكنولوجية متسارعة ومن أهم هذه الاتجاهات : نظرية Z، إدارة الجودة الشاملة، المنظمة المتعلمة، وأخيرا ذكاء الأعمال كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم (5.1): اتخاذ القرار الإداري في الاتجاهات الإدارية المعاصرة



المصدر: حسبن أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 121.

المطلب الثاني: وظائف ذكاء الأعمال

تمر عملية إنتاج المعلومات بالاعتماد على حلول ذكاء الأعمال، عبر عدد من المراحل التي تتجسد في شكل مجموعة من الوظائف الأساسية، تبدأ بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، ثم إدماجها داخل مستودعات ومخازن البيانات، ثم نشرها عبر الشبكة، ثم عرضها على بوابة المؤسسة إن وجدت في شكل تقارير ورسوم بيانية، ولوحات قيادة، وجداول معلومات مستخرجة باستعمال أدوات التنقيب على البيانات أو غيرها.

أولاً : جمع ودمج البيانات

في هذه المرحلة تقوم أنظمة ذكاء الأعمال بجمع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية، وذلك حسب الأغراض المرجوة منها وبما يخدم عملية اتخاذ القرار.¹

¹ غانم ارزوقي العزاوي، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري. دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في قطاع الصحة مجلة الغري للعلوم الاقتصادية العدد 09، 2013 العراق، ص 52

قبل استخدامها، سيتم تنسيق البيانات وتنظيفها وتوحيدها وهذا من أجل تكييفها لاستخدامات صنع القرار بفضل أداة ETL (استخراج، تحويل، تحميل) (EXTRACT TRANSFORM LOAD) أما مهامها فهي:¹

- استخراج البيانات EXTRACT تستخرج البيانات من قواعد البيانات التشغيلية مثل CRM ERP أو قواعد بيانات خارجية .
- تحويل البيانات TRANSFORM من نظام مختلف وأشكال مختلفة إلى شكل ثابت واحد الهدف من هذه المرحلة هي تنظيف وتحسين نوعية البيانات المستخرجة من مصادر مختلفة، من خلال تصحيح التناقضات، وعدم الدقة عدم التناسق والقيم المفقودة. بعض أوجه القصور الرئيسية التي يتم إزالتها خلال مرحلة التطهير البيانات هي:
 - * التضارب بين البيانات التي لها نفس المعنى.
 - * ازدواجية البيانات أو تكرارها
 - فقدان البيانات.
 - * وجود قيم غير معقولة.
- تحميل البيانات LOAD أخيراً، وبعد استخراجها وتحويلها، يتم تحميل البيانات إلى جداول مستودع البيانات لجعلها متاحة للمحللين واتخاذ القرار .

ثانياً: تخزين البيانات

بعد استخراج البيانات من قواعد البيانات التشغيلية يتم تطهيرها وتحويلها لكي تصبح أكثر اتساقاً مع البيانات المخزنة وتخزن البيانات بدورها في مخازن أو مستودعات مركزية يمكن أن تكون إما عبارة عن قاعدة بيانات متعددة الأبعاد أو قاعدة بيانات علائقية.²

¹ Carlo vercelis ,op.cit P54

² SEPIDEH HASHEMI TABATABEI , op.cit, P92

تمثل مستودعات البيانات datawarehouses قاعدة بيانات تحليلية لغرض اتخاذ القرار تتميز المعطيات في مستودعات البيانات أنها:¹

- يتم تنظيم البيانات المخزنة حسب الموضوع: البيانات المعدة لاتخاذ القرار ليست فضفاضة ولكنها مهيكلة وفقا للمواضيع.

- دمج البيانات المخزنة: أيا كان مصدرها، يتم تخزين البيانات ذات نفس الموضوع في نفس الشكل

- يتم تسجيل البيانات تاريخيا : لتحديد وتعقب التغيرات في الاتجاهات وبالتالي كلما طرأ تحديث على البيانات فإن البيانات القديمة يتم الاحتفاظ بها.

- البيانات مسجلة وفق التاريخ المرتبط بها: يمكن لصانع القرار عرضه على السياق الكامل لتاريخ معين، وهذا يعني، على سبيل المثال مقارنة إنتاجية ورشة عمل A مع ورشة عمل B في نفس التاريخ.

- تتم هيكلة البيانات حسب مستويات التكامل من المعلومات العامة إلى المعلومات المفصلة

وقد تعمل بعض المنظمات على تقسيم مخزن البيانات إلى أسواق بيانات أو متاجر بيانات DATA MART والتي تخصص لخزن جزء من المعلومات المتعلقة بإحدى أنشطة المنظمة.²

تتم نمذجة البيانات في مخازن البيانات في نظام ذكاء الأعمال عن طريق المكعب المتعدد الأبعاد الذي يركز على المخطط النجمي Modèle en étoile أو مخطط ندفة الثلج Modèle en flocon.

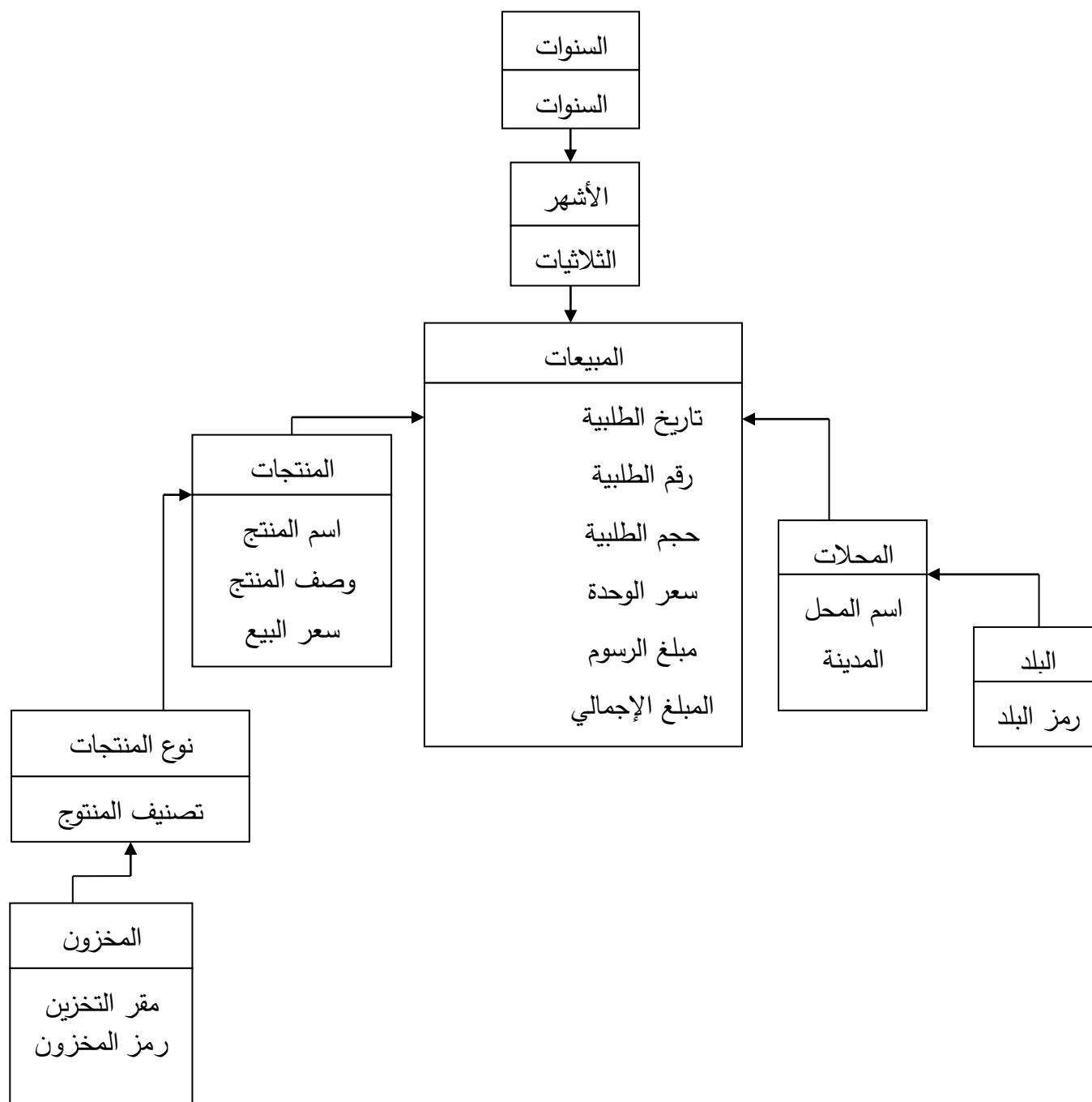
1- نموذج النجمة: يتكون من نوعين من الجداول، جدول كبير وسط التمثيل البياني يسمى جدول الحقائق أو المقاييس، ومحاط بجدول الأبعاد الخاصة به ويمكن إعطاء أمثلة عن الحقائق أو المقاييس: المبيعات، الطلبات، التوزيعات، الشكاوي، المشتريات. وهي عبارة عن مقاييس رقمية يحويها النظام، في هذا النموذج النجمي فإن البعد الزمني ضروري كما يجب أن يحوي النموذج بعدا آخر على الأقل.³

¹ Christine MARSAL, Denis TRAVAILLÉ, Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord FARGO – Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations Septembre 2006, p12

² غانم ارزوقي العزاوي، مرجع سابق، ص57

³ Alphonse carlier, op .cit, p47

الشكل رقم (1. 6): نموذج النجمة

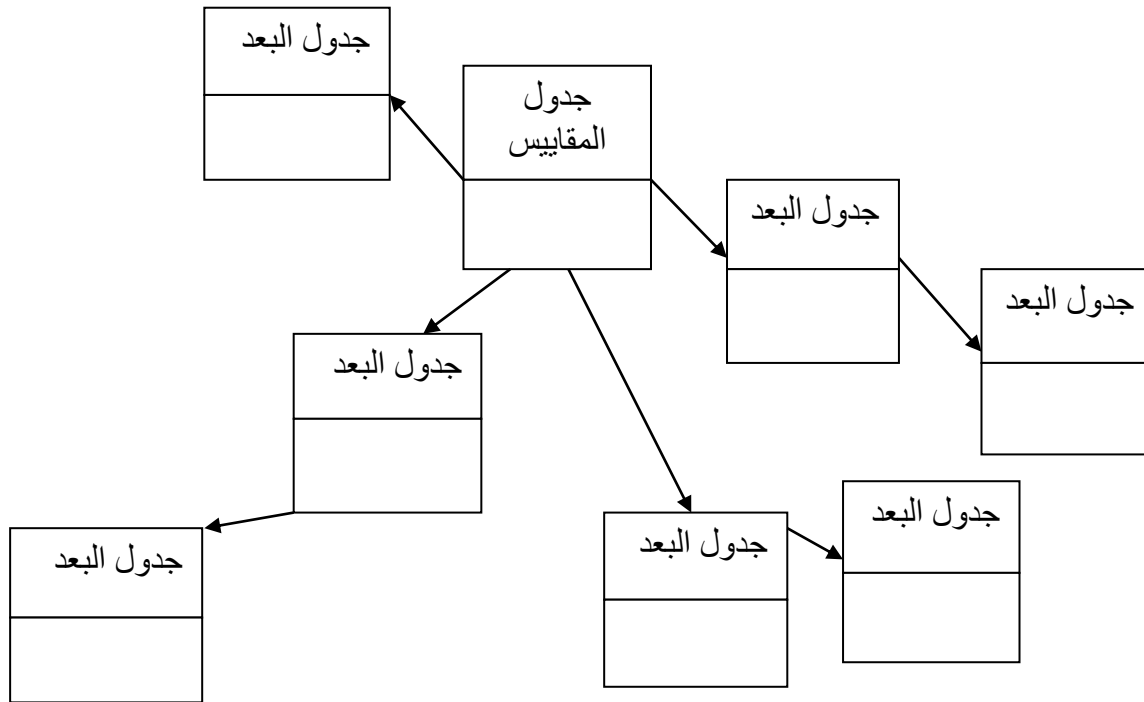


Source: Alphonse carlier, business intelligence et management, afnor ,
France, 2013, p47

2- نموذج ندفة الثلج : يمثل هذا النموذج شكل من أشكال نموذج النجمة ويكمن الفرق بينهما في جداول الأبعاد، حيث يتم وضع خصائص كل مستوى هرمي في جدول بعد خاص على حدى (بعد أن كانت هذه الخصائص موجودة في جدول واحد بالنسبة لنموذج النجمة). يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتطلبات لاختيار هذا النموذج وهي:

- عدد المستويات الهرمية لكل بعد.
- حجم البعد.
- طبيعة التحليل التي ينبغي القيام بها.¹

الشكل رقم (7.1): نموذج ندفة الثلج



Source :Alphonse carlier, opcit ,p 46

3- نموذج المكعب أو المكعب متعدد الأبعاد OLAP:

في نموذج المكعب أو المعالجة التحليلية المتصلة OLAP on line analytical processing كل جدول من جداول الأبعاد سيتحول إلى مكعب من المعطيات ويسمح هذا النموذج بالتحليل المتعدد الأبعاد حيث له القدرة على معالجة بيانات متعددة الأبعاد.²

¹ Alphonse carlier, op.cit, p45

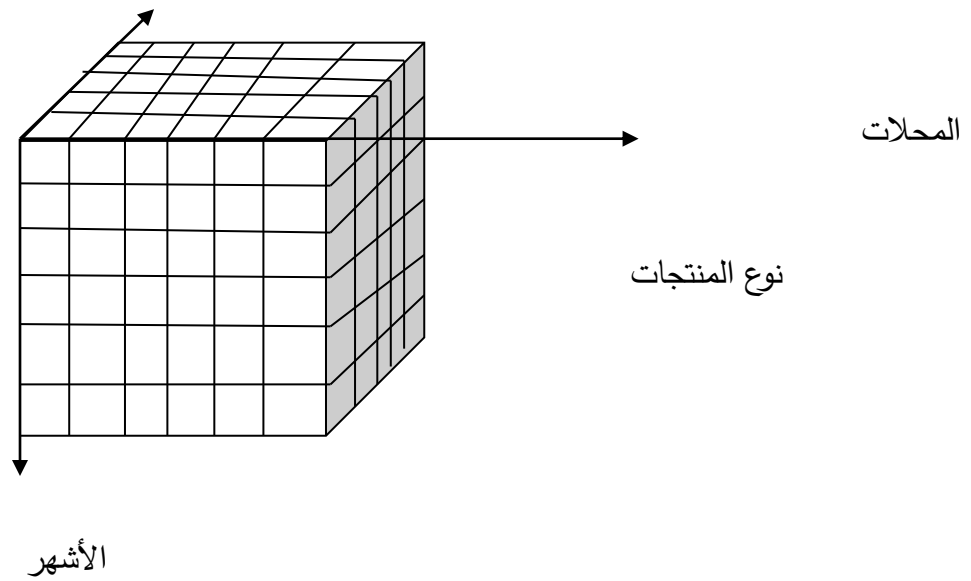
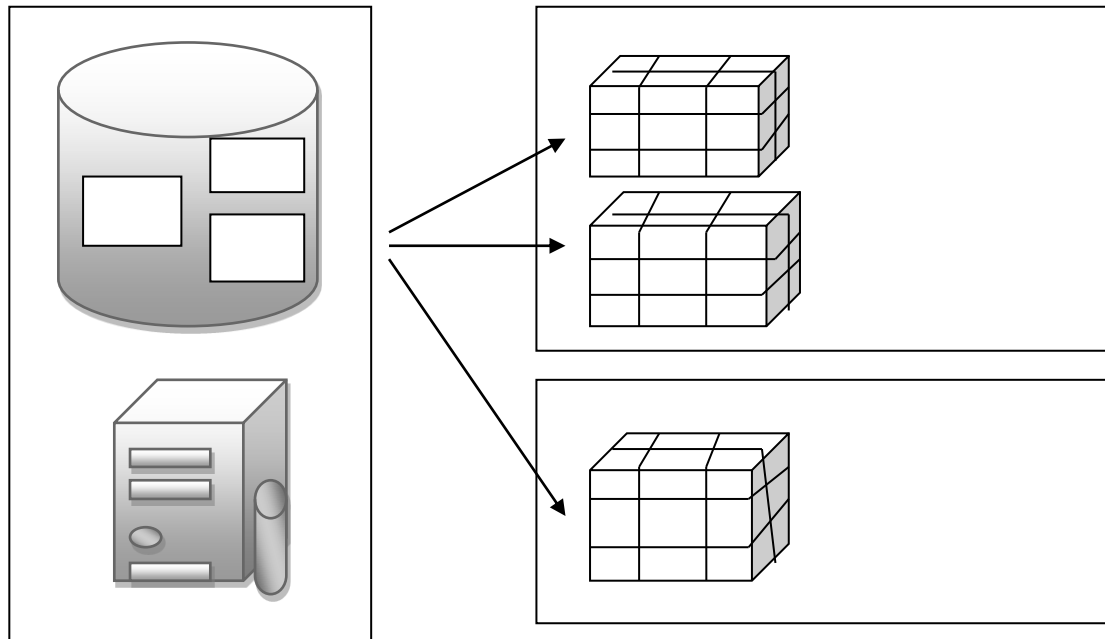
² Alphonse carlier, op.cit, p47

ويتم تنظيم المكعب حول مفهومين أساسيين : الحقيقة والأبعاد . حقيقة من حيث المبدأ الرقمية فالمعلومات التي يمكن قياسها وتحليلها، في حين أبعاد تتمثل مثم في الفترة الزمنية، المنطقة الجغرافية ، تشكيلة المنتجات

ان الميزة الرئيسية لتنظيم مثل هذه البيانات هو المرونة و السهولة التي يمكن للمستخدم تكييفها مع تساؤلاته وفقا لاحتياجاته فالمدير المالي يستطيع استفسار كي تم بيع المنتجات في جميع أنحاء المناطق لفترة محددة و مدير المبيعات يسعى لمعرفة المبيعات في كل منطقة.¹

¹ نجاح بولودان، دور مستودعان البيانات في تحسين دارة علاقات العملاء في البنوك، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 23 الى 26 أبريل، 2012، ص918

الشكل رقم (8.1) نموذج المكعب أو المكعب متعدد الأبعاد



Source: Alphonse carlier, opcit , p 48

نلاحظ من الشكل اعلاه النموذج متعدد الأبعاد، وهو يوضح العلاقات بين البيانات من خلال مصفوفات متعددة الأبعاد تسمى مكعبات البيانات فهي تحتوي على أكثر من ثلاثة أبعاد. البيانات المخزنة في هذا النموذج أفضل من ناحية أداء الاستعلامات من مثيلاتها في النموذج العلائقي.¹

ثالثاً: تحليل البيانات

يعد مستودع البيانات من قواعد البيانات الكبيرة الحجم في المنظمة، ومستودع للبيانات التاريخية ولا يمكن الاستفادة من محتوياته ما لم يتم تحليل هذه البيانات والحصول على النماذج والاتجاهات التي تساعد صناع القرار في المنظمة على إصدار القرارات الموثوقة والسليمة.² وتتقسم تقنيات تحليل البيانات الي ثلاث مجموعات :

• لغة المعالجة المهيكلية SQL Structured query language

أبسط انواع المعالجة للبيانات لغرض الوصول إلى المعلومات من خلال قواعد البيانات ولا تزال هذه اللغة تحتل المكانة المرموقة لكونها لغة ذات معايير مفتوحة للقرن الماضي، فبناء الجملة فيها واضح ومختصر وسهل الفهم من قبل المستخدم الذي يملك بعض الأرضية التقنية ، وهناك عدد من العمليات التي لا يمكن لهذه اللغة ادائها مثل (التحليلات الاحصائية الأولية او التدرج)بينما يمكنها تنفيذ الاستفسارات المباشرة.³

• المعالجة التحليلية الفورية processing on line analytical

تعرف أنها التقنيات المستخدمة لأداء التحليلات المعقدة على المعلومات المخزنة في مستودعات البيانات وهي قابلية التركيز على تحليل والكشف عن البيانات ،في الوقت الذي يقوم كل من أدوات استعلامات الأعمال بالتركيز على دخول البيانات لغرض رقابي، فيقوم بالتحول من التركيز على **what** ماذا يحدث إلى الكشف عن **why** لماذا يحدث. قد لا يعرف المستخدمون بدقة ماهي المعلومات التي يبحثون عنها وبذلك سوف ينتقلون ضمن مجموعة من البيانات للكشف عن التفاصيل المطلوبة.

¹ نجاح بولودان، مرجع سابق ،ص918

² محمود جاسم الصمعيدي، درمان سليمان صادق، استخدام تقنيات مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية في ظل تقنيات ذكاء الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 الى 26 أفريل 2012، ص 538

³ محمود جاسم الصمعيدي، درمان سليمان صادق، مرجع سابق ،ص 538

توفر هذه التقنية تحليل تفاعلي متعدد الأبعاد (منتجات، وقت، مناطق) وفترات زمنية مختلفة (سنة، شهر) للعديد من المستخدمين.¹

تعتمد هذه التقنية على قاعدة بيانات متعددة الأبعاد، تقوم بفرض البيانات حسب أبعاد تحليلية مختلفة حسب حاجة المستخدم، والتنقل من بعد إلى آخر دون الحاجة إلى طلب أمر جديد، وبالتالي رؤية تحليلية جديدة، مثلاً تحليل رقم أعمال حسب المناطق الجغرافية بالنسبة لزيون معين خلال فترة زمنية معينة وبفضل تقنية **ROLAP** Relationnel On line Analytical Processing يمكن القيام بتحليل متعدد الأبعاد مباشرة من قواعد البيانات العلائقية.²

• التنقيب عن البيانات

مصطلح التنقيب عن البيانات يمثل مظلة لعدد من التقانات والخوارزميات الإحصائية التي تطورت على مدى سنوات، وتعرف أنه تقانة لاستخلاص المعرفة المفيدة والضمنية من كمية بيانات كبيرة.³

تعرفه موسوعة ويكيبيديا كما يلي: التنقيب عن البيانات بالانجليزية data mining هي عملية بحث محوسب ويدوي، عن معرفة من البيانات دون فرضيات مسبقة عما يمكن أن تكون هذه المعرفة. كما ويعرف التنقيب في البيانات على أنه، عملية تحليل كمية بيانات عادة ما تكون كمية كبيرة لإيجاد علاقة منطقية تلخص البيانات بطريقة جديدة تكون مفهومة ومفيدة لصاحب البيانات. يطلق اسم "نماذج models" على العلاقات والبيانات الملخصة التي يتم الحصول عليها من التنقيب في البيانات. يتعامل تنقيب البيانات عادة مع بيانات يكون قد تم الحصول عليها بغرض غير غرض التنقيب في البيانات (مثلاً قاعدة بيانات التعاملات في مصرف ما) مما يعني أن طريقة التنقيب في البيانات لا تؤثر مطلقاً على طريقة تجميع البيانات ذاتها، هذه هي أحد النواحي التي يختلف فيها التنقيب في البيانات عن الإحصاء، ولهذا يشار إلى عملية التنقيب في البيانات على أنها عملية إحصائية ثانوية، يشير

¹ اري محمد علي، نحو منظور متكامل لمعمارية مقترحة لذكاء الأعمال في متاجر المفرد منظور جزئي، مجلة زانكو، جامعة دهوك المجلد 17، العدد 01 العراق، 2014، ص 13

² Chaker Haouet , informatique decisionnelle et management de la performance de l'entreprise, cahier de recherche N°2008-01, laboratoire Orléanais de gestion, P25

³ محمد مصطفى القصيمي، مصطفى نعمة يونس اغا، توظيف في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 الى 26 أبريل 2012، ص 731

التعريف أيضاً إلى أن كمية البيانات تكون عادة كبيرة، أما في حال كون كمية البيانات صغيرة فيفضل استخدام الطرق الإحصائية العادية في تحليلها.¹

ونظراً لتعدد المواضيع المرتبطة بهذه التقنية وعلاقتها المباشرة والكبيرة بذكاء الأعمال سنتناول أدوات وخوارزميات هذه التقنية بالتفصيل في المطلب الموالي.

أما أهم أوجه الفروقات بين تقنيات تحليل البيانات التي يوفرها نظام ذكاء الأعمال فسنعرضها في الجدول التالي :

الجدول رقم (2.1): الفرق بين تقنيات مستودعات البيانات

التقارير والاستفسارات	المعالجة التحليلية الانية	التنقيب عن البيانات
استخلاص البيانات التفصيلية	الخلاصات الاتجاهات التنبؤات	اكتشاف المعرفة للأنماط المتخفية او المخبأة
معلومات	تحليلات	نظرة فاحصة وتوقعات
من اشترى قطعة اثاث خلال السنوات الثلاث الاخيرة ؟	ما معدل شراء الاثاث استنادا الى المقاطعة ،المشتري ،شهريا؟	من سيشترى قطعة اثاث خلال الستة اشهر القادمة والسبب؟

المصدر: محمود جاسم الصمعيدي، درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص 539

نستنتج من الجدول أن للجوء الى تقنية التنقيب عن البيانات يكون غالباً اذا كان المطلوب غامضاً وإذا كان ما يريده المستخدم غير واضح ولديه فرضيات او معايير اما في حالة وضوح المطلوب يمكن استخدام الاستفسارات اما المعالجة التحليلية الانية فتستخدم من اجل اجراء تحليلات متعددة الابعاد.

و تعتبر (نجاح بولدوان) أن تقنية التنقيب عن البيانات و المعالجة التحليلية الانية مكملتان لبعضهما فالتنقيب بالبيانات يسمح بالبحث عن المعرفة الضمنية و تحويلها الى معرفة صريحة .اما برمجة المعالجة المباشرة فهي تعمل على تحليل البيانات المتاحة في مستودع و أكثر من ذلك ، فإنها أيضاً مكملة في

¹ التنقيب عن البيانات <https://ar.wikipedia.org/wiki> اطلع عليه في 2017 /03/15

المراحل المبكرة لعملية اكتشاف المعرفة لأنها تساعد في عرض البيانات مثلاً بواسطة تركيز الانتباه على المتغيرات المهمة فكلاً فهتم أفضل فإن عملية المعرفة المكتشفة ستكون أكثر تأثيراً.¹

رابعاً: عرض المعلومات

يعتمد نجاح ذكاء الأعمال في تحقيق أهدافه بصورة رئيسية على نجاح تقنيات عرض المعلومات في إيصال مخرجات النظام بكفاءة،² وهناك نوعان أساسيان من وسائل عرض المعلومات هما:

1_ لوحة القيادة : عرفت لوحة القيادة بأنها عرض مرئي للمعلومات والمعرفة الأكثر أهمية واللازمة في تحقيق هدف واحد أو أكثر، والتي قد وحدت وربت هذه المعلومات والمعرفة في شاشة واحدة لكي يتمكن المستفيد النهائي من مراقبتها بلمحة سريعة.³

أما أشكالها فتتمثل في: الجداول، المخططات البيانية، الإشارات أو الرموز.⁴

التصميم العام للوحة القيادة يمكن تمثيله من خلال الجدول التالي:

شكل رقم (9.1): التصميم العام للوحة القيادة

المؤشرات	التصميم الأساسي			النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات			

المصدر: مقدم وهيبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني الرابع حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009،

ص 04

¹ نجاح بولودان، مرجع سابق، ص 920

² عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص 148

³ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال، لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 183.

⁴ مقدم وهيبية، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني الرابع حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009، ص 04

وتقوم لوحات القيادة على عدة خصائص والمتمثلة بالمختصر لكلمة (SMART) وهذه الخصائص هي:¹

1- التعاضد (Synergie): تقوم لوحة عدادات الأعمال على تأثير هندسي ومرئي يستخدمها المستفيد النهائي في جمع البيانات والمعلومات من نظم المصادر المتنوعة والمختلفة في شاشة واحدة.

2- مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية (Monitor KPIS): يفترض عرض مؤشرات الأداء الحرجة اللازمة في صنع القرارات الفعالة للمجال الذي يعمل به المستفيد النهائي.

3- الدقة (Accurate): يفترض تقديم معلومات دقيقة من أجل كسب ثقة المستفيد فضلاً عن التأكد من جودة البيانات.

4- الاستجابة (Responsive): يفترض في لوحات القيادة أن تستجيب للقواعد المحددة مسبقاً من قبل المستفيد النهائي، مثل الإنذارات والتنبيهات، والتي توجه انتباه المستفيد نحو الأمور الحرجة.

5- الوقت المناسب (Timely): يفترض عرض أحدث المعلومات والمعرفة الممكنة لصنع القرارات الفعالة، على أن تكون هذه المعلومات والمعرفة بالوقت الحقيقي والمناسب.

أما مهام لوحات القيادة فقد حددها Fernandez كمايلي:²

- تقديم رؤية واضحة تبعا للأهداف المسطرة: لوحة القيادة هي أداة توفر لمتخذ القرار رؤية عامة حول حالة معينة في فترة معينة، هذا يعني عدم وجود لوحة قيادة موحدة الرؤية بالنسبة لكل متخذي القرار، إذ تتحدد كل لوحة قيادة تبعا لمتطلبات المستعمل والمحيط والأهداف المسطرة والموضوعة مسبقاً.

- قياس الأداء والترقب: عن طريق قياس الجهد المبذول والجهد الذي يجب بذله في المستقبل، فعلى سبيل المثال إذا كان هدف مؤسسة ما تخفيض آجال التأخر في تسليم الطلبات بنسبة 50% في ظرف 06 أشهر، فمن الضروري قياس الأداء وقياس التغيرات التي تطرأ عليه للحفاظ على هذا الالتزام وتحقيق الهدف المرجو.

¹ عامر عبد الرزاق، مرجع سابق ص ص 183-184.

² Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de board des managers, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2008, PP 256-259.

- إرسال إشارات الانحرافات: تلعب لوحة القيادة دورا وقائيا من خلال الإشارة إلى التجاوزات في الأسقف وأي نوع آخر من الإنذارات، بعض الأنظمة المتطورة تساعد تحليل ومعرفة أسباب الانحرافات.
- تسهيل الاتصال والتبادل: بواسطة مشاركة الأفراد بعضهم بعضا لرؤاهم وآرائهم حول حالة معينة.
- مرجع لاتخاذ القرار الجماعي: حيث تبرز لوحة القيادة رؤية موحدة لمتخذي القرار المعنيين بمشكلة معينة، وهذا ما يزيد من فعالية القرار المتخذ.
- المحاكاة: من المفيد محاكاة قرارات بسيطة من خلال تزويد النظام بمعلومات وفقا لسناريوهات محددة، على الرغم من قلة الأدوات المتاحة في هذا المجال غير أنه يشكل منعطفا حاسما في مجال اتخاذ القرار وفي مسار تطور لوحات القيادة.
- أداة شخصية: لوحة القيادة ليست أداة معيارية، إذ تختلف طبيعة المعلومات التي تحويها باختلاف المستخدمين والقائمين على النظام وأهداف النظام كذا الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وكمثال على هذه المعلومات (اختيار المؤشرات، قواعد بناء لوحة القيادة، فترة الدراسة).

2- التقارير : تعتبر التقارير من أقدم الطرق المستعملة في عرض المعلومات في المؤسسات الحديثة، وكانت تأخذ عادة شكل جداول مالية مهيكلة بصورة مقروءة وموجهة للطباعة، لكنها اليوم يمكن أن تحتوي على أي نوع آخر من المعلومات، كما هو حال التقارير البيئية.¹

ويعرف التقرير انه: مجموعة من الوثائق المعدة دوريا من طرف المرؤوسين لإبلاغ المسؤولين في المستويات الأعلى عن وضعية ونتائج مراكز المسؤولية. تحتوي التقارير على مجموعة بيانات كرقم أعمال الشهر السابق أو تكاليف المنتجات، وتكون هذه البيانات مالية.²

كما يعرف انه وثيقة تحتوي على بيانات يمكن قراءتها أو تصفحها ويمكن أن تكون هذه التقارير بسيطة مثل جدول أو تكون معقدة مثل التقارير التي تعرض ملخصات يمكن التفاعل معها للحصول على التفصيل المطلوب.³

وبالتالي يمكن تقسيم التقارير الي قسمين :

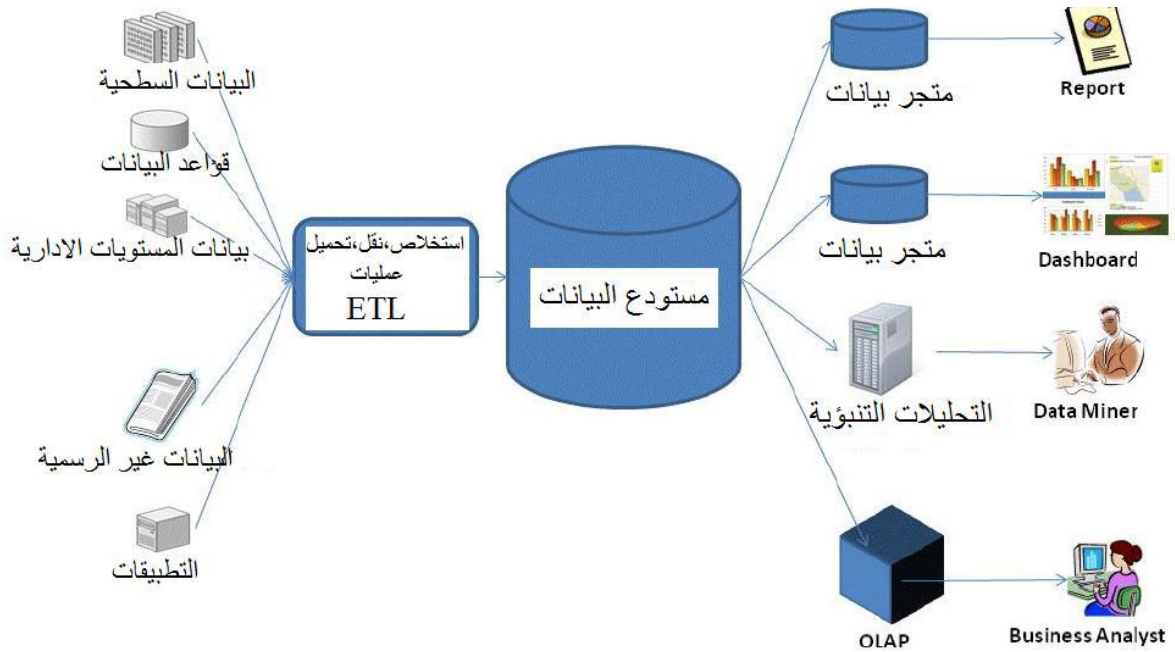
¹ شنافي مولاي عبد القادر جيلالي، مرجع سابق، ص
² بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان 2015، ص 100
³ عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص 8 14

- التقارير الثابتة : تسمح حلول ذكاء الأعمال من خلال أدوات توليد التقارير بتصميم الشكل النهائي للتقرير بواسطة واجهات رسومية تساعد كثيرا على تحديد الأقسام التي يتكون منها، وعناوينه الرئيسية والفرعية وأرقام صفحاته، والمجاميع الكلية والجزئية وغير ذلك من البيانات الوصفية دون الاضطرار إلى استعمال البرمجة . بعد ذلك يمكن الاستفادة من هذه النماذج في إنتاج التقارير المناسبة على فترات منتظمة وتوجيهها إلى من يحتاج إليها.¹

- التقارير المخصصة أو التفاعلية AD HOC : يمكن إنتاج التقارير مخصصة وحسب الحاجة، من خلال تزويد النماذج بالبيانات اللازمة كتواريخ بداية الفترة المعتبرة ونهايتها ، أو الجهة التي ستستفيد منه أو نوع المعلومات المطلوبة.²

في الأخير نعرض الشكل الموالي الذي يوضح المراحل السابقة الذكر لنظام ذكاء الأعمال وأدواته.

شكل رقم (10.1) : معمارية نظام ذكاء الأعمال



المصدر : سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 331

¹ شنافي مولاي، مرجع سابق، ص 51

² شنافي مولاي مرجع سابق، ص 51

المطلب الثالث: التنقيب عن البيانات المفهوم الأدوات والخوارزميات

شاع استخدام مصطلح التنقيب عادة للدلالة عن البحث عن الذهب والأحجار الكريمة فيقال «التنقيب عن الذهب» أما في العصر الحالي، فإن المعرفة و المعلومة المناسبة تعادل الذهب قيمة غير ان توفرها واكتشافها من خلال الكم الهائل من البيانات ليس بالأمر السهل، وبفضل التكنولوجيا الحديثة وتطور العلم أصبح التنقيب عن المعطيات من اهم الادوات المساعدة على معالجة المعطيات وتحويلها الي معرفة من خلال استخراج المعرفة المخبأة في قاعدة البيانات. تستخدم هذه التقنية في مجالات عدة وعلى الرغم من اهميتها، الا انها لا تزال مجهولة وغامضة عند عامة الناس من غير الاختصاص.

أولاً: مفهوم التنقيب عن البيانات

إن ظهور مصطلح التنقيب عن البيانات كان في منتصف التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وهو يجمع ما بين الإحصاء وتكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات الذكاء الاصطناعي التعلم الآلي) ويرى العديد من الباحثين نضوج مواضيع هذا المصطلح يجعله علماً مستقلاً بحد ذاته، حيث يعتبر العلم المسؤول عن أساليب وطرق إنتاج المعلومات وقواعد المعرفة من خلال الكم الهائل من البيانات التي يتم التنقيب فيها وربطها بأساليب علمية للخروج بمعلومة أو معرفة جديدة.¹ يعرف التنقيب عن البيانات بأنه عملية استخراج معلومات غير معروفة سابقاً، وعادة في شكل أنماط ومجموعات، من قواعد بيانات كبيرة.²

وتطورت أشكال هذه التقنية، حيث اتحد علم اللغات مع التنقيب عن البيانات من أجل تحليل عدد كبير من المعطيات النصية، وتسمى هذه التقنية التنقيب في النصوص Text mining وتستخدم فيها مصادر عديدة كرسائل البريد والرسائل الالكترونية ورسائل الشكاوي، التقارير وصبر الآراء وغيرها.³ أما المعلومات المستمدة من وسائل الانترنت والويب، فيتم تحليلها بواسطة تقنية التنقيب في الويب web mining.⁴

¹ سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق ، ص 331

² Madan Lal Bhasin, Data mining a competitive tool in the banking and retail industries ,The Chartered Accountant ,October 2006 ,india , p588

³ Stephane tuffery , data mining et scoring base de donnees et gestion de la relation client ,dunod ,paris ,2002 P 197

⁴ Stephane tuffery ,ibid , p 207

ثانيا : أدوات التنقيب عن البيانات

مهما كبر حجم المعلومات يمكن استخدام تقنيات التنقيب عن المعلومات لاكتشاف المعرفة من خلالها وهناك نوعان من نماذج التنقيب عن البيانات :النماذج الوصفية (Descriptives). و النماذج التنبؤية (Predictives)

1. **النماذج الوصفية** تهدف إلى تسليط الضوء على معلومات متوفرة ولكن يخفيها حجم البيانات الكبير مثلا الزبائن الذين لديهم بيانات شخصية محددة يقتنون عادة منتجا معينا، الزبائن الذين لديهم بيانات شخصية محددة يكونون معرضين لعدم السداد.¹

واهم التقنيات المستخدمة فيها ما يلي:²

- **التجميع Clustering**: وهي تقنية وصفية، تجمع الكيانات المتشابهة سوية وتضع الكيانات غير المتشابهة في مجموعات مختلفة، وتعتمد بصورة أساسية على قياس المسافة، مثل استخدام تقنية المجاور الأقرب ومن ثم قد تكون هناك نتائج مختلفة لاثنتين من منقبي البيانات الذين يعملون على نفس البيانات.

ويختلف التجميع عن التصنيف بأنه لا تعرف ما ستكون عليه التجمعات عند البدء أو بأية صفة ستجمع البيانات، ويستخدم في التجميع أدوات مثل الشبكات العصبية

- **الاقتران association**: وهي القاعدة التي تتضمن علاقات اقتران ثابتة بين مجموعة من الأشياء في قاعدة البيانات، أي الاقتران بين حدوث حدث ما، وحدث حدث آخر، وهي غالبا ما تسمى بتحليل سلة السوق³ لأنها تعرف بالمنتجات التي يقوم المستهلكون عادة باقتنائها مع بعضها البعض.⁴

¹ Stephane tuffery , data mining et statistique decisionnelle edition technip , PARIS , FRANCE ,2005 p

² زكريا مطلق الدوري، دور تنقيب البيانات في زيادة أداء المنظمة، دراسة تحليلية في المصرف الصناعي مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 13 ع/ 48 لسنة 2007 ،ص 46

³ زكريا مطلق النوري، مرجع سابق، ص 45

⁴ Kazi Imran Moin*, Dr. Qazi Baseer Use of Data Mining in Banking International Journal of Engineering Research and Vol. 2, Issue 2,Mar-Apr 2012, P 739

تستخدم هذه التقنية في المساحات الكبرى لتحليل فواتير المستهلكين، وترتيب الرفوف، وتنظيم العروض الترويجية وتجنب نفاذ المخزون، وكذلك لتحليل اقتران المنتجات البنكية وغيرها.¹

- **تحليل التتابع patterns analyse** : وهو يشبه الاقتران ويوضع تحت مسمى تحليل الربط، لكنه مرتبط بالزمن، فيبحث عن نماذج تحدث بتتابع خلال مدة زمنية معينة.²

2. **النماذج التنبؤية**: تسعى لاستقراء معلومات جديدة من المعلومات الحالية (مثلا حالة القرض التتقيطي) وهذه المعلومات قد تكون كيفية أو كمية كتقنية التنبؤ.³

أهم التقنيات المستخدمة في هذه النماذج ما يلي :

- **التصنيف _ التنقيط Classification** : تحليل مجموعة من البيانات لتكوين مجموعة من القواعد المتجمعة التي يمكن أن تستخدم لتصنيف بيانات المستقبل، أي إيجاد المعلومات التي تتعلق بالخصائص المشتركة⁴ حيث يتم وضع كل فرد من المجتمع المدروس في فئة من الفئات المحددة مسبقا بحسب خصائص الفرد، وعموما تحدد فئتان وتحدد القواعد التي تسمح بتوجيه كل زبون نحو فئة أو أخرى مثلا: فئة الزبون المشتري وفئة الزبون غير المشتري، فئة الزبون الذي يسدد القرض فئة الزبون الذي لا يسدد القرض، فئة العميل الوفي والعميل غير الوفي للمؤسسة. ومن خلال ذلك يمكن استخراج الاحتمالات التالية: احتمال اهتمام زبون بمنتج معين، احتمال سداد الزبون للقرض، احتمال فقدان زبون وتسمى تقنية التصنيف كذلك التنقيط.⁵

للتصنيف استخدامات كثيرة في مجال البنوك: في مجال الكشف عن الغش مثلا يكون التصنيف في تحديد المعاملات على أنها شرعية أو مشتبها فيها.⁶

وتشمل الاستخدامات الأخرى، تشكيل معلومات العميل PROFILING تصنيف الجدارة الائتمانية SCORING وللتصنيف أدوات متعددة مثل شجرة القرار والمجاور الأقرب.⁷

¹ Stephane tuffery , data mining et scoring base de donnees et gestion de la relation client , p116

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص

³ Stephane tuffery , data mining et statistique decisionnelle , opcit, p 03

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص46

⁵ Stephane tuffery , data mining et scoring base de donnees et gestion de la relation client , opcit p117

⁶ Mahesh raisinghnai ,Business Intelligence in the Digital Economy: Opportunities, Limitations and Risks, IGI Publishing Hershey, PA, USA 2004 ,P43

⁷ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 45

ويكمن الفرق بين التجميع والتصنيف في أن التجميع يهدف إلى جمع أفراد العينة في عدد معين من المجموعات، هذه المجموعات ليست محددة مسبقاً، ولكن تكتشف المجموعات خلال العملية بينما التصنيف تكون فيه الفئات محددة مسبقاً.¹

- **الانحدار Regression** : يستخدم الانحدار لإيجاد العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل عادة يكون المتغير المستقل معروف، أما المتغير التابع هو المتغير الذي يراد التنبؤ به، غير أن العديد من المشاكل يصعب التنبؤ بها مثل: معدلات فشل المنتج، مؤشرات البورصة، حجم المبيعات، لأنها ترتبط بعوامل ومتغيرات أخرى لذلك يتم إدخال تقنيات أخرى كشجرة القرار، الشبكات العصبونية، الانحدار المنطقي.²

- **التنبؤ prediction** : بدلا من تصنيف طلب القرض الجديد تحاول هذه التقنية التنبؤ بالكميات المتوقعة لطلبات القروض الجديدة، إذا فقيم المتغيرات تكون رقمية عكس التصنيف التي تكون فيه المتغيرات كيفية لذلك تتطلب التقنية أدوات مثل الشبكات العصبونية والانحدار.³

- **السلاسل الزمنية time series** : وتتنبأ بالقيم المستقبلية غير المعروفة بالاعتماد على سلاسل تغير الزمن للمتنبآت فيؤخذ بالحسبان الخواص المميزة للزمن كتردد المدد والموسمية مثلاً.⁴

ويكن تلخيص مختلف تقنيات التنقيب عن البيانات في الجدول التالي :

¹ Stephane tuffery ,data mining et scoring base de donnees et gestion de la relation client, Opcit , p101

² Kazi Imran Moin , Ibid , p740

³ K. Chitra1, B. Subashini, Data Mining Techniques and its Applications in Banking Sector, International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering Certified Journal, Volume 3, Issue 8, August 2013

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص46

جدول رقم (3.1) : تقنيات التنقيب عن البيانات

أنواع التقنيات	التقنيات	الخوارزميات
التقنيات التنبؤية	التصنيف	شجرة القرار، تحليل بايز البسيط، التنقيط
	الانحدار	الانحدار الخطي، المنطقي والتحليل التمييزي
	التنبؤ	المجاور الأقرب
التقنيات الوصفية	التجميع	الشبكات العصبونية
	الاقتران	تحليل سلة السوق
	تحليل التتابع	السلاسل الزمنية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على سبق.

ثالثا مراحل التنقيب عن البيانات:

يمكن تلخيص الخطوات الأولية للتنقيب في قواعد البيانات في ما يلي:¹

1 - تحديد أهداف الدراسة: من خلال تحديد الموضوع، تحديد العينة مثلا (الزبائن الاوفياء، الزبائن المستهدفون)، تحديد المجموعة الإحصائية المدروسة، مثلا(الفرد، العائلة، المؤسسة) تحديد بعض الخصائص وأهمها الظاهرة التي سيتم دراستها والتنبؤ بحدوثها ويجب ان تكون الأهداف دقيقة وواقعية.

2 - جمع المعطيات الخاصة بالعينة المدروسة : من خلال :

جرد المعطيات من مصادر داخلية كنظام لمعلومات المؤسسة أو ملفات خاصة بالمؤسسة EXCEL، أو مصادر خارجية أو معطيات حسابية يمكن حسابها انطلاقا من معطيات سابقة كالمؤشرات أو النسب وغيرها، كما يجب الحرص على جمع المعطيات التاريخية التي تساعد في بناء النماذج التنبؤية، ويجب الإشارة أن وجود مستودع البيانات في المؤسسة يساعد في عملية الجرد. في حالة عدم توفر المؤسسة للمعطيات الكافية لسبب أو الآخر قد يكون لكونها لم تقم بتخزينها أو لأنها ستقوم بإنشاء نشاط جديد لا تملك معطيات حوله، أو لقلة العلاقات المباشرة بينها وبين زبائنها في هذه الحالة ستستعين بعملية صبر الآراء من خلال استبيانات توزعها على عينة من الزبائن، كما يمكن الاستعانة بقواعد البيانات العملاقة ونظم التسويق الجغرافي.

¹ Stephane tuffery , data mining et statistique decisionnelle , pp 22, 23

3- بناء القاعدة التحليلية وتحديد المتغيرات وفق أهداف الدراسة وتحديد الفترة الزمنية فمن أجل نموذج تنبؤ تكون القاعدة التحليلية كما يلي: $p(x)=f(y)$

X المتغير التابع

Y المتغير المستقل

4- تحضير البيانات للتنقيب و ذلك من خلال:

- تدقيق استبدال إلغاء المعطيات الغير دقيقة والغير صحيحة قد تكون قيما ناقصة أو مبالغ فيها أو غير واقعية فمن الأحسن بناء نموذج بمتغير ناقص على بناء نموذج بمتغير خاطئ.
- بناء مؤشرات من خلال المعطيات الخام من خلال عدة طرق منها حساب المؤشرات والنسب، مدى الارتفاع والانخفاض الزمني، إعطاء درجات أو علامات وفق الإجابات مثلا احتسبت العلامات على أساس إعطاء، (3) علامات لإجابة اوافق، وعلامتين لإجابة محايد، وعلامة واحدة لإجابة لا أوافق وغيرها.
- إلغاء بعض المتغيرات التي قد تكون مترابطة فيما بينها أو بعيدة عن موضوع الدراسة، أو الجمع بين المتغيرات في متغير واحد مثلا عدد السلع بضمان سنتين مع عدد السلع بضمان خمس سنوات.

5 - بناء نموذج التنقيب المناسب باختيار الخوارزميات المناسبة لكل نموذج والتعرف على ايجابيات وسلبيات كل واحدة فمن اجل بناء نموذج يعتمد على التنقيط وتستخدم هذه التقنية الخوارزميات التالية شجرة القرار، التحليل التمييزي، الانحدار المنطقي .

إن بناء نموذج الحل السليم والدقيق يتم من خلال عملية الخطأ والصواب حيث كثيرا ما تحتاج هذه العملية إلى الاستعانة بخبراء التنقيب عن البيانات بهدف اختبار وفحص مختلف البدائل للحصول على أفضل نموذج.¹

ومن المهم أن يتم بناء نماذج عديدة بديلة لإيجاد النموذج الأكثر منفعة في حل مشكلة العمل وقد يتطلب ذلك إجراء بعض التغييرات للبيانات. هذا مع ملاحظة وجوب ملائمة النماذج لأبعاد متعددة وقدرتها على التعامل مع بيانات رقمية وغير رقمية .ومن أجل ضمان دقة ومثانة التنبؤ لا بد من تمرين النموذج على نسبة من البيانات ومن ثم اختباره وإثباته على ما تبقى من البيانات، فبعد أن يتم تكوين

¹ نجاح بولودان، مرجع سابق، ص918

النموذج باستخدام قاعدة بيانات التمرين، يستخدم للتنبؤ بقاعدة بيانات الاختبار ويكون معدل الدقة الناتج تقدير جيد لكيفية أداء النموذج¹.

6 - تطبيق النموذج والتأكد من نتائجه: من خلال إدخال النموذج إلى نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة ثم تكوين العمال على استخدام النموذج والمتابعة المستمرة².

لذلك من المهم اختبار النموذج في العالم الواقعي أي تجربته على مجموعة صغيرة من الحالات لتقليل مخاطر النموذج غير الصحيح والتأكد من نتائج النموذج يكون ذلك بأحد أسلوبين: أما توصية المحلل بالأفعال معتمدا على الملاحظة البسيطة للنموذج ونتائجه أو تطبيق النموذج لمجموعات بيانات مختلفة، هذا مع استمرار رقابة الأداء التي قد تتطلب إعادة بناء النموذج ومن مدة إلى أخرى³.

رابعاً: مزايا التنقيب عن البيانات

تدرك العديد من المنظمات اليوم، المزايا التي تأتي من التنقيب عن البيانات والتي يمكن تلخيصها في ما يلي⁴:

- ✓ تسمح بتحديد المعلومات ذات القيمة والتي قد تكون مفيدة من بين كميات كبيرة من البيانات التي تم جمعها، من خلال هذا يمكن للمنظمة اكتساب ميزة واضحة على منافسيها .
- ✓ التنقيب عن البيانات يمكن أن يساعد الشركات في فهم أفضل للحجم الهائل من البيانات التي تم جمعها من قبل أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون واكتشاف معرفة جديدة حول العملاء .
- ✓ تمكن من تحديد المنتجات التي يتم في كثير من الأحيان شراؤها معا، التي يمكن أن تساعد المنتج لبناء الحزم التي يرجح أن تكون ناجحة .
- ✓ يمكن للشركات أيضا استخدام استخراج البيانات لتقليل التكاليف، تصنيف الموردين عن طريق تقييم جودة سلعها وخدماتها، تحديد الترويجات الأكثر فعالية، وغيرها من الأنشطة التسويقية.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 48

² Stephane tuffery , Data mining et statistique décisionnelle, p 31

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 48

⁴ Madan Lal Bhasin, Opcit, p588 , 589

- ✓ معالجة العديد من الاحتياجات التنظيمية الأخرى، بما في ذلك الكشف عن الغش، وتحليل
الفسل، الصيانة التنبؤية وإدارة المخاطر والتنبؤ بالطلب.
- ✓ تحسين جودة اتخاذ القرار .

المبحث الثالث: مراحل بناء نظام ذكاء الأعمال ومتطلبات نجاحه

يبدأ مشروع بناء نظام ذكاء الأعمال بتحديد الاحتياجات والأهداف المراد بلوغها، ثم يقوم فريق العمل بالتخطيط والتحليل، وأخيرا بناء واختبار النموذج ويتطلب بناء النظام توافر شروط معنية لنجاحه وحتى يجني النظام العوائد المنتظرة منه.

سنقوم في هذا المبحث بدراسة هذه الجوانب بالتفصيل، ثم إلقاء الضوء على سوق حلول ذكاء الأعمال في العالم.

المطلب الأول: مراحل بناء نظام ذكاء الأعمال

يرى Michel Bruley أن بناء النظام يجب أن يتحقق تدريجيا مع ضرورة التركيز على المشاريع الأكثر أولوية سواء تلك التي تحقق عوائد سريعة على استثماراتها أو تلك التي تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ويقترح ثلاث مراحل أساسية لبناء وصياغة نظام ذكاء الأعمال وهي:¹

المرحلة الأولى: دراسة وتحديد الاحتياجات

تقوم الإدارة العامة بالتعاون مع إدارة تكنولوجيا المعلومات بصياغة فرضيات حول أفضل الفرص لخلق القيمة المضافة داخل المنظمة، والتي يمكن أن تساهم فيها حلول ذكاء الأعمال بشكل كبير.

إن عملية بناء هذا النظام يجب أن يركز على قضية الأهداف والحاجات العامة الأكثر إلحاحا، بالنسبة لبنك، على سبيل المثال، تخفيض في معدل فقدان العملاء بنسبة 25% أو زيادة حجم الاموال الخاصة (التمويل الذاتي) بنسبة 10% في القروض العقارية وخفض معدلات التخلف عن السداد على القروض العقارية 10% . بعد تحديد الإدارة للحاجات والأهداف، تصبح قادرة على تحديد المستخدمين الرئيسيين: مدير والتسويق والمحللين، وممثلي خدمة العملاء ومديري العلاقات وغيرهم.

المرحلة الثانية: توضيح وتطوير الفرضيات

من خلال تنظيم جلسات العمل مع مستخدمي المجال وسترکز الاجتماعات أولا على فهم أهداف وغايات المستخدمين على سبيل المثال، يمكن للمستخدمين القول أنه من أجل تحسين خدمة القروض العقارية، فإنها تحتاج إلى توفير بيانات مشتركة حول جميع أصحاب القروض الحاليين الذين لم يتعرضوا لمشاكل سداد، والحاملين في نفس الوقت لبعض منتجات الودائع والقروض. قد يحدث ان مشكلة عدم دفع في بطاقة الائتمان أو سحب على المكشوف على الحساب الجاري للزبون ستؤدي الى توقيف

¹ Michel Bruley propos sur les SI décisionnels Ebook decideo.septembre 2011 , pp10-11

الإيداع أو التحويل الأوتوماتيكي، وهذا من شأنه أن يشير إلى فشل محتمل لتسوية الأقساط الشهرية للقرض العقاري.

انطلاقاً من هذا يمكن للمستخدمين ومحترفي تقنية المعلومات طرح المسائل التجارية الرئيسية، ثم استكشاف ما هي البيانات التي تملكها المنظمة بالفعل، وما هي البيانات التي تحتاجها لمعالجة هذه المسائل التجارية، متى يجب أن تكون المعلومات متاحة لتكون فعالة هذه العملية تسمح للطرفين بفهم الثغرات في تطبيقات المعلومات القائمة وتقرر ما إذا كان لديها الوسائل الكافية للحد من هذه الفجوات، كما تسمح بفهم الصعوبات التي يواجهها المستخدمون والفنيون والقدرة المتبادلة على استقطاب حوار حول الاستخدام النهائي وقيمة المعلومات.

وأخيراً، ينبغي على الطرفين اعتبار هذه الاجتماعات كمنصة يمكن من خلالها توسيع الفكرة وإيجاد فرص أخرى للتحسين. من خلال هذا الحوار تنمو العلاقات وتخلق القيمة للدخول في عملية مشتركة مع هدف مشترك.

المرحلة الثالثة: بناء واختبار النموذج.

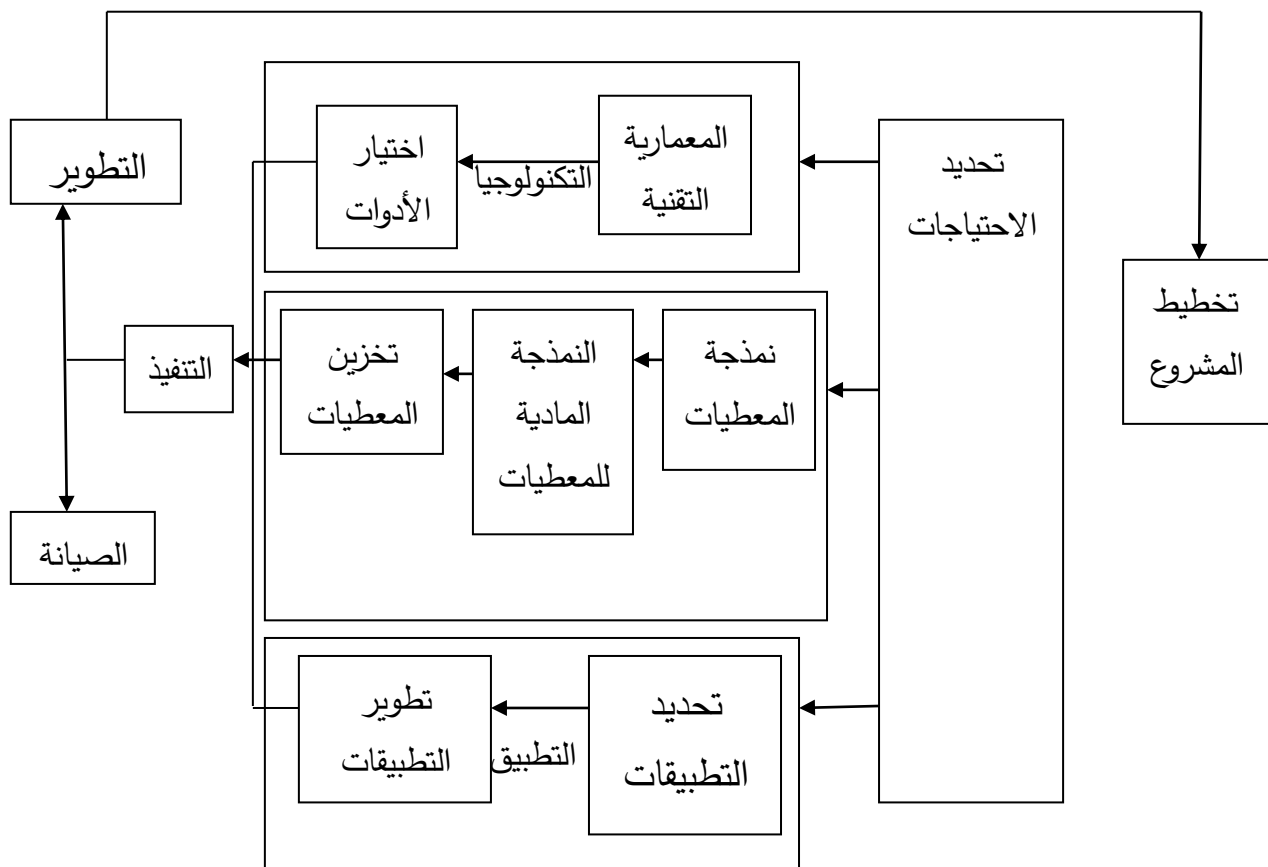
بعد تحديد الاحتياجات والقدرات الفعلية للمشروع، يجب أن يستند المتخصصون في الإعلام الآلي إلى الخطوط التوجيهية الوظيفية لبناء منصة ذكاء الأعمال للمشروع المحدد.

المهمة الأولى هي ربط مسائل الأعمال بالبيانات المطلوبة وتطبيقاتها يمكن ربط العلاقة بين المسائل التجارية مثلاً (من هو صاحب القرض الذي أوقف الإيداع الأوتوماتيكي) ومجموعة واسعة من الفرص التجارية المحددة لتحسين الأعمال (تخفيض نسب العجز عن السداد، زيادة نسبة الاحتفاظ بالزبائن أصحاب الإيداعات أو القروض الهامة) والتي ترتبط بأهداف وغايات الإدارة (انخفاض بنسبة 25% في معدل فقدان العملاء أو رفع نسبة الأموال الخاصة إلى 10% في القروض العقارية وخفض معدلات التخلف عن السداد على القروض العقارية بنفس النسبة) حيث يمكن للشركات قياس الأثر المتوقع لهذا المنهج على الأعمال من خلال تحليل نمو الإيرادات، وخفض التكاليف و/ أو الحد من المخاطر التي يمكن أن تحدث. هذا يساعد على تحديد أولويات فرص العمل وبالتالي ضمان تخصيص كفاء للموارد إلا أنه يجب على البنك أن يقرر إذا ما كان بناء مثل هذا النموذج من شأنه أن يبطئ المشروع ككل فبدلاً من بناء النموذج بعض البنوك قد تفضل إطلاق مشاريع تجريبية أولية في أسواق مختارة واختبار نتائجها قبل تطوير هذه الفكرة على مستوى أشمل.

حسب Ralph Kimball تمر دورة حياة مشروع ذكاء الأعمال بالمراحل التالية:

- تحديد الأهداف.
- تحديد المعطيات (نمذجة المعطيات + تخزين في مخازن المعطيات).
- اختيار وتحديد المعمارية والأدوات (التكنولوجيا).
- تحديد مواصفات التطبيق.
- التنفيذ.
- الصيانة.
- التطوير.

الشكل رقم (1 . 11): دورة حياة مشروع ذكاء الأعمال حسب Kimball.



éditions Dunod, Paris, 2007, P 33.

المطلب الثاني: عوامل نجاح مشروع ذكاء الأعمال

يتطلب تنفيذ مشروع ذكاء الأعمال توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية، سنستعرض جملة من العوامل التي تمت صياغتها من قبل شبكة المؤسسات الفرنسية الكبيرة CIGREF وصنفت إلى عوامل إستراتيجية، مالية، بشرية، ومنهجية، كما سنستعرض العوامل التي جاء بها Kimball كالتالي :

أولاً: عوامل نجاح النظام حسب شبكة المؤسسات الفرنسية الكبيرة

صنفت شبكة المؤسسات الفرنسية الكبيرة عوامل نجاح مشروع ذكاء الأعمال إلى عوامل إستراتيجية، مالية، بشرية، ومنهجية كالتالي:¹

(1) العوامل الإستراتيجية: وتتمثل في :

- ✓ وضع خطة للمشروع من خلال تحديد الحدود التكنولوجية والوظيفية والتأكد من أن الاستراتيجيات الوظيفية ونظم الأعمال وذكاء الأعمال تتكامل بشكل صحيح
- ✓ مسؤولي تطبيق ذكاء الأعمال: حيث يرفع تطبيق ذكاء الأعمال أشخاص مسؤولين تتحدد مهامهم في تحديد الهدف منه ومجال ونطاق وخطوات تطبيقه في ضوء إستراتيجية المنظمة.
- ✓ فرق ذكاء الأعمال بمؤهلات وظيفية وتعني مهارة فريق العمل حيث يتطلب ذكاء الأعمال مجموعة من المهارات مثل محلل نظم محلل مؤشرات الأداء خبير تقييم بطاقات الأداء خبير مستودعات البيانات مبرمجين في المعالجة التحليلية الفورية مبرمجين في تطبيقات ذكاء الأعمال عن طريق الويب.
- ✓ وضع معايير للبيانات: وضع معايير لدمج البيانات بشكل معياري ونمطي وتحديد احتياجات المعلومات.

(2) العوامل المالية وتتمثل في :

- ✓ التعاون وتظافر جهود مديرية نظم المعلومات - الوظائف وتقاسم التمويل .
- ✓ تجنب المراجعة المالية للعائد على الاستثمار لأنه صعب القياس غير ان هذا لا يمنع التحديد المسبق للقيمة المضافة التي سيولدها المشروع فيما يخص الوظائف أي تحديد التوقعات الوظيفية وتوقعات عمل النظام ومقارنة الأرباح القابلة للقياس قبل وبعد المشروع.

¹ Stéphane Lau et Julien Sabatie, Business intelligence, Cigref, octobre 2009, pp.20-28

(3) العوامل البشرية: وتتمثل في :

✓ قياس مدى استخدام الأدوات والتكوين إذ من الضروري وضع أدوات تقييم وقياس لمدى استخدام حلول ذكاء الأعمال في المنظمة، ففي العادة توجد مقاومة للتغيير من طرف المستخدمين لكل جديد والاستمرار في تطبيق الأدوات والحلول التقليدية.

هذا سيسمح باكتشاف المشاكل، ووضع الخطط الضرورية لتطوير استخدام ذكاء الأعمال كالتكوين (مخططات وبرامج التكوين تكون حول استخدام الأدوات المعطيات وكيفية استخدام الحلول)، الاتصال، تحسين وتطوير الحلول وغيرها.

✓ كما يجب التأكيد على أن دورة حياة المشروع لا تنتهي بوضعه حيز التنفيذ وإنما يجب الاستمرارية في التقييم والمتابعة وتلقي الشكاوي من المستخدمين والاستماع إلى تجاربهم من أجل القيام بالتصحيحات اللازمة في إطار عملية التحسين المستمر وكغيره من المشاريع التكنولوجية يجب أن يصاحب مشروع ذكاء الأعمال إستراتيجية الاتصال مع المستخدمين النهائيين.

✓ تقارير تفاعلية adhoc تسمح للمستخدمين بإنشاء استعلامات شخصية خاصة بهم.¹

إن استعلامات الأعمال والتقارير هي مؤشر رئيسي لتوفير احتياجات المستخدمين مع الخدمة ذاتية الدخول إلى المعلومات وإثارة تساؤلات وطرح الأسئلة والحصول على الأجوبة . توفر التقارير يسهل تأقلم المستخدمين النهائيين مع أدوات ذكاء الأعمال ويسمح بتقدير حاجاتهم.²

(4) العوامل المنهجية: وتتمثل في :

✓ يجب أن تكون مشاريع ذكاء الأعمال قصيرة الأجل أقل من ستة أشهر حتى لا تفقد اهتمام الأفراد المستخدمين كما يفضل تقطيع المشروع إلى أجزاء وظيفية (نماذج) لكي تسهل قيادتها.

✓ انخراط المستخدمين في تصميم ورش العمل .

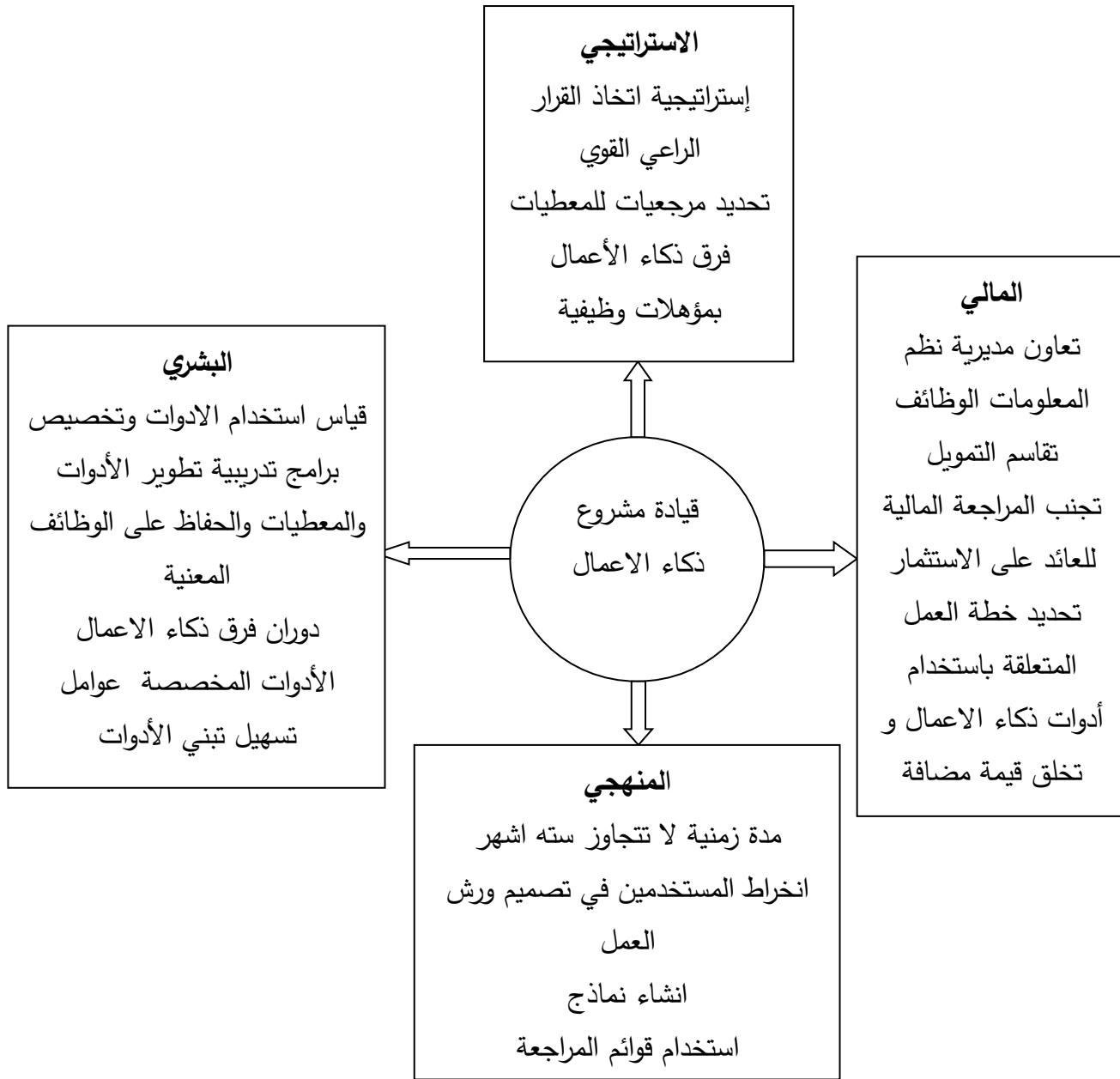
✓ إعداد قوائم مراجعة checklists يتم تأكيدها بانتظام مرحلة بمرحلة قبل المرور إلى مراحل

لاحقة ويمكن تمثيل هذه العوامل من خلال الشكل التوضيحي التالي:

¹ Cigref ,opcit, P 26

² اري محمد علي، مرجع سابق، ص11

الشكل رقم (1. 12) : عوامل نجاح مشروع ذكاء الأعمال



Source :http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus
2009/Business_Intelligence_CIGREF_2009

ثانيا: متطلبات نجاح نظام ذكاء الأعمال حسب Kimball

يحدد Kimball خمس عوامل لنجاح النظام كما يلي:¹

- 1- الرعاية من الإدارة العليا: هو العامل الأهم لنجاح النظام حيث أن وجود إدارة قوية داعمة تساعد في التغلب على العقبات التي ستظهر أثناء التنفيذ كما يجب أن تتميز بالخصائص التالية:
 - امتلاكها لرؤية وفهم فائدة تطبيق النظام.
 - ذات نفوذ واسع بمنظمة الأعمال.
 - تتمتع بالواقعية وأن تقدم الدعم في حالة التأخر أو العقبات.

2- الدافع نحو التغيير: تدخل ضمن حاجة الأعمال لتطبيق ذكاء الأعمال وكأمثلة على ذلك المنافسة، تغير القوانين...

3- إمكانية التطبيق: تتضمن أساسا حجم وجودة المعطيات المتوفرة.

4- ثقافة المؤسسة: يقصد بها مدى تقدير المؤسسة لقيمة المعلومة والمعرفة ومدى جاهزيتها وتشجيعها لثقافة اتخاذ القرار وفق أسس علمية اعتمادا على البيانات بدل العواطف والأحاسيس.

5- التعاون بين فريق الوظائف والمتخصصين في مجال المعلوماتية مشاريع ذكاء الأعمال من المشاريع التي تتظاهر فيها جهود فرق الأعمال وفرق التقنية بشكل متشابك ومتداخل حيث يجتمع الفريقين على طاولة بحث واحدة ومشتركة.

بعد دراسة مختلف العوامل الضرورية لنجاح النظام تخلص الباحثة إلى ما يلي :

يولي الباحثون في نظام ذكاء الأعمال اهتماما كبيرا بدراسة هذه الجوانب التي تساهم في نجاح المشروع ومن خلال مقارنة دراسات الباحثين، نلاحظ تشابه وتقارب العوامل التي اعتمدها الباحثون من حيث التأكيد على رعاية الإدارة العليا وكذلك تقييم جاهزية المنظمة لتبني مثل هذه المشاريع من ناحية

¹Ralph Kimball, The data warehouse, life cycle toolkit and Kimball group practical techniques for building DW and BI system wiley édition. 2007, P30

القدرات وخبرات الموظفين، وأهمية توفر البيانات ودقتها قدرة ومرونة آليات العمل وأخيرا التقنيات المتوفرة.

المطلب الثالث: سوق ذكاء الأعمال

يتميز سوق ذكاء الأعمال بالتنافسية، يحتكره عدد قليل من منتجي الحلول التجارية، ويعرف تطورا ونموا كبيرا نحو تطبيقات المصادر المفتوحة والتراخيص المجانية، بالإضافة إلى ذلك فقد أوضحت دراسات متعددة أن زبائن هذه السوق يتميزون بعدم الاستقرار سببه وفرة العروض.

أولا: مكونات سوق ذكاء الأعمال

ويتكون السوق من ثلاث نشاطات أساسيين هم:¹

- المنتجون المالكون للحلول التجارية الذين يقدر عددهم تقريبا 300-500 منتج.
- الموزعون لحلول المصادر المفتوحة والذين هم في نمو متزايد.
- البائعون الذين يطلق عليهم اسم الطرف الثالث لإحدى السوقين السابقين مستغلين حركة العرض والطلب.

وبالتالي يمكن تقسيم انواع حلول ذكاء الأعمال الى نوعين اساسيين هما:²

الحلول والبرمجيات المملوكة

يتم إنتاجها من طرف شركة معينة وبيع رخصة استغلالها، وتتميز بما يلي: منصة مكيفة، عمالة مؤهلة، أفضل واجهة مستخدم، تكنولوجيا مبدعة، برمجيات ذات جودة .

حلول المصادر المفتوحة:

تعتبر هذه الحلول أقل تكلفة لأنها لا تتضمن تكلفة الرخصة ولا تكلفة التجديد السنوي للرخصة، غير أنها تتضمن تكلفة الصيانة، المرافقة التقنية والتكوين. تعاني سوق الحلول التجارية من فقدان بطيء لحصتها السوقية ومنافسة شديدة من سوق البرمجيات الحرة التي تزيد حصتها السوقية بسرعة مذهلة.

¹ Alphonse carlier, opcit P P 163-165.

² Alphonse carlier, ibid, pp169-174.

الجدول رقم (4.1) أشهر حلول ذكاء الأعمال مفتوحة المصدر والمملوكة

المصادر المفتوحة OPEN SOURCE	المصادر المملوكة
-ACTUATE -ARIA -COMPIERE -ERP5 -TALEND - FISTERRA -OF BIZ (OPEN FOR BUSINESS) -PGI SUITE -VALUE ENTERPRISE -TINY ERP -PENTAHO -MARVEL -JASPER	SAP -ORACLE -SAGE/ADONIX -INTENTIA -SSA -MICROSOFT SQL.SERVER2012 -MICROSOFT DYNEMICS AX 2012

Source : Alphonse carlier opcit , P P 169-174.

حسب تقرير مكتب GARTNER سيبلغ رقم الأعمال المحقق في سوق ذكاء الأعمال والتطبيقات التحليلية 16.9 مليار دولار سنة 2016 بنمو قدره 5.2% مقارنة بسنة 2015.

احتلت شركة SAP الريادة سنة 2015 في هذه السوق برقم أعمال بلغ حوالي 1.2 مليار دولار وحصة سوقية قدرها 10%، تليها شركة SAS ب 9% من الحصص و IBM ب 8%، ORACLE 7% وميكروسوفت 5%.

حسب الخبراء كل التوقعات تشير إلى استمرار ارتفاع نمو مبيعات حلول ذكاء الأعمال خلال السنوات المقبلة كما سوف تتطور صناعة البيانات الكبيرة BIG DATA، والأدوات التحليلية ستشهد نموا قويا وتغييرات كبيرة في السنوات المقبلة. ويرجع ذلك إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي تمركز المؤسسات حول زبائنها، مع التركيز على المبادرات الرامية إلى دخول أسواق جديدة، وتحسين الأداء التشغيلي. كذلك فإن اكتشاف معلومات مخبأة في البيانات غير منظمة يوفر للشركات الفرصة لتكون أكثر قدرة على المنافسة.¹

ثانيا : العائد على الاستثمار في نظام ذكاء الأعمال:

تواجه مشاريع ذكاء الأعمال ضغوطا متزايدة من قبل الشركات فيما يتعلق بمقدار عائداتها الاستثمارية.² يبين (Stephane tuffery) بأنه يصعب قياس وتقدير العائد على الاستثمار في نظام ذكاء الأعمال بسبب ارتباطه بعوائد عدة أنشطة في المؤسسة كالأنشطة التسويقية والائتمانية فالأرباح المتأتية من التتقيب عن البيانات ليست دائما منفصلة عن تلك الناتجة عن الحملات الإعلانية الجيدة أو التسويق الناجح والفعال،³ كما أن منافعه معنوية قبل أن تكون مادية ثم تتحقق العوائد المادية على المدى الطويل وعلى الرغم من ذلك هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع وعلاقة الاستثمار في نظام ذكاء الأعمال .

يوضح (بسيم قائد عبده) من خلال دراسة كل من عبد الكريم وعلاونة 2009 على وجود علاقة ايجابية بين حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركات بشكل عام من جهة، والقيمة السوقية للشركة من جهة أخرى. وتشير الدراسة أيضا إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواكبة التطورات الحديثة قد ساعد إلى حد ما في تحسين وتطوير أداء الشركات في مختلف أنحاء العالم، خاصة في مجال المنافسة، وتحسين الإنتاجية وجودة المنتج وتخفيض التكاليف والاستجابة السريعة

¹Bastien L, Big Data, BI et Analytics : tour d'horizon des prévisions et estimations du marché

<http://www.lebigdata.fr/big-data-bi-analytics-tour-dhorizon-previsions-estimations-marche> consulte le 05-09-2016

² محمد منير عودة شبير مرجع سابق ص 18

³ Stephane tuffery, data mining et scoring base de donnes et gestion de la relation client , Opcit, p 190

لمتطلبات الزبائن على مستوى المنتج وعلى مستوى توفير المعلومات المالية التي يحتاج إليها مستخدمو البيانات المالية.¹

كما أشار (بسيم قائد عبده) إلى دراسة الباحث Franck Lichtenberg من جامعة كولومبيا، أظهرت أن العائد على الاستثمار في البحث والتطوير أعلى ثمانية أضعاف المكتسبات المحققة من شراء ماكينة جديدة.

وفي دراسة تجريبية لخمسين شركة فنلندية، توصلت إلى أن أكثر الشركات لا تعتبر التكلفة أو تخفيض الوقت كمنافع أساسية عند الاستثمار في أنظمة ذكاء الأعمال، وعليه فإنها ترى أن أكثر منافع ذكاء الأعمال هي معنوية قبل أن تكون حقيقية .

كما أجريت دراسة أخرى من قبل IDC على الاستثمار في المعالجة التحليلية عبر الانترنت لمدة خمس سنوات، بينت أن الاستثمار بمقدار 1.2 مليون دولار في بناء حلول olap أنتجت حوالي 104 % عائد على الاستثمار ونفس الدراسة وضحت أن استثمار 1.8 مليون دولار في شراء الحلول المعدة مسبقاً حققت نتائج بحوالي 140 % ذلك يعني أن حلول ذكاء الأعمال حققت عوائد أعلى مقابل تكلفة اقل ومن المتوقع أن يحقق ذكاء الأعمال عوائد كبيرة في المستقبل لكنه يحتاج إلى بعض الوقت. ويؤكد أن ذكاء الأعمال غرضه في اغلب الأحيان يتعلق بتجنب المفاجئات، وتقليل التعرض للمخاطر هذا الغرض الاستراتيجي الدفاعي المهم والضروري هو الأكثر شيوعاً والمنفعة المفهومة ببساطة لبرنامج ذكاء الأعمال.²

كما يجب الإشارة إلى انه في مجال الكلفة، هناك دراسات كثيرة من بينها دراسة (سلوى أمين السامرائي) أشارت، إلى أن اعتماد الحوسبة السحابية في مجال ذكاء الأعمال، يساهم في تخفيض الكلف المتعلقة بالعتاد البرمجيات والصيانة ، حيث ان ذكاء الأعمال القائم على تطبيقات الحوسبة السحابية هو طريقة جديدة لتنفيذ نظام ذكاء الأعمال فبدلاً من شراء البرمجيات المكلفة والمعقدة، توفر الحوسبة السحابية امكانية تنفيذ ذكاء الاعمال من خلال الخوادم و البرمجيات والتي يمكن الوصول أليها عن طريق

¹ بسيم قائد عبده محمد، إطار مقترح لتطبيق ذكاء الأعمال في التسويق ،مؤتمر تكنولوجيا المعلومات الرقمية الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء الأردن و أكاديمية جلوان للتدريب والدراسات، الأردن- عمان 9-11 أكتوبر 2012م ،ص 08

² بسيم قائد عبده محمد مرجع سابق ، ص 08

أي مستعرض للويب من دون الحاجة لتنشيط أي برنامج أو شراء أي جهاز. وفي ظل نمو التطبيقات والاحتياجات الخاصة بالمستخدم فإن نظام السحابة يوفر تلقائياً المزيد من الموارد، وهذه ميزة تجعل ذكاء الأعمال يتمتع بمرونة عالية، ومؤخراً قامت العديد من الشركات مثل Google وIBM بتوفير تطبيقات تدعم نظام ذكاء الأعمال ضمن فكرة الحوسبة السحابية.¹

¹ سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق ، ص 331

خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى الإطار النظري لنظام ذكاء الأعمال، حيث تم ابراز المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبيانات والمعلومات والمعارف و علاقتها ببعضها وكذلك نظم المعلومات وأنواعها، ثم تم التعرف على نظم دعم القرار من اجل أن نسلط الضوء على احدث أنواعها وهو نظام ذكاء الأعمال. واستخلصنا انه ناتج لتطور نظم دعم القرار التي تساعد المديرين على اتخاذ قراراتهم، بتوفير المعلومات التي تشكل القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها هؤلاء في اتخاذ قراراتهم، وكلما كانت هذه المعلومات واضحة ومتكاملة زالت لديهم حالة التردد نتيجة لعدم التأكد.

وتوضح لنا ان ذكاء الأعمال هو مظلة تنطوي تحتها عدد من التطبيقات تهدف الى تحسين قرارات الاعمال و يلعب ذكاء الأعمال دورا هاما للحصول على مزايا الأعمال ، من توفير للكلفة وللوقت وتقليل الاخطاء بالإضافة الى هذه المنافع الحقيقية، يحقق ذكاء الأعمال منافع معنوية دفاعية ذات طبيعة استباقية متعلقة بتجنب المفاجئات وتقليل التعرض الى المخاطر ويساعد على بناء وقيادة الاستراتيجية . يؤدي ذكاء الأعمال جملة من الوظائف من جمع وتخزين للبيانات في مستودعات البيانات ثم تحليلها وتحويلها إلى معرفة بفضل أدوات تحليلية اهمها نظم التنقيب عن البيانات والمعالجة التحليلية الفورية تساعد هذه التقنيات في طرح الاستفسارات المناسبة والاجابة عنها حيث تقوم تقنية التنقيب عن البيانات باستخراج المعرفة المخبأة في قاعدة البيانات بفضل مجموعة من الخوارزميات اما المعالجة التحليلية فتقوم بتقديم تحليلات متعددة الابعاد وفي الاخير يتم عرض النتائج من خلال تقارير مختلفة ولوحات قيادة.

يمر بناء نظام ذكاء الأعمال بمراحل متعددة تبدأ بتحديد الاحتياجات والأهداف المراد بلوغها ثم يقوم فريق العمل بالتخطيط والتحليل وأخيرا بناء واختبار النموذج. ويتطلب تنفيذ مشروع ذكاء الأعمال توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية من اجل ضمان نجاحه، حيث تتطافر مجموعة من العوامل البشرية، المالية، المنهجية والتكنولوجية لتنفيذ هذا المشروع وتحقيق العوائد المنتظرة.

وفي ظل تنامي اهمية المعرفة والمعلومات من جهة وتنامي حجم البيانات في المنظمات من جهة اخرى يشهد سوق ذكاء الأعمال في هذه الآونة نموا وارتفاعا كبيرا في مبيعات مختلف الحلول التي يوفرها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

للميزة التنافسية

تمهيد

مع ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر أصبح اكتساب ميزة تنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة سواء كانت مؤسسة أو بنكاً، حيث تعتبر الميزة التنافسية العنصر المحدد للبقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال. وفي نفس الوقت تعمل المنظمات الى استدامة هذه الميزة والحفاظ عليها.

من اجل دراسة الميزة التنافسية في البنوك تم اختيار مقارنة حديثة تتناول المداخل التالية: إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة المخاطر، والتميز التنظيمي، وهذا لكونها الأكثر انسجاماً حسب رايانا مع طبيعة أنشطة البنوك الحديثة في العصر الحالي ، كما أنها تعتمد على عناصر لا تحقق التميز لفترة قصيرة وإنما تسعى من خلالها البنوك لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الأول: الميزة التنافسية مفاهيم أساسية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك وخصائصها.

المبحث الثالث: المصادر الحديثة للميزة التنافسية في البنوك.

المبحث الأول : الميزة التنافسية مفاهيم أساسية

سنحاول في هذا المبحث دراسة الميزة التنافسية وأنواعها، و مناقشة مختلف الأدبيات والنظريات التي اهتمت بتحليلها ودراستها، ثم سبل استدامة الميزة التنافسية، وفي الأخير سنتناول الميزة التنافسية في البنوك ومصادرها الحديثة.

المطلب الأول: الميزة التنافسية

تتمثل الميزة التنافسية في ذلك الاختلاف و التميز الذي تحوزه المنظمة عن منافسيها وتختلف عن القدرة التنافسية التي تمثل قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة وبالتالي فإنه يمكن القول أن مفهوم القدرة التنافسية أشمل وأوسع من مفهوم الميزة التنافسية ، وهذه الأخيرة ان تم تحقيقها لدى المؤسسة فهي جزء من قدرتها التنافسية.¹

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية منها:

تعريف بورتر PORTER تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²

حسب KOTLER PHILIP الميزة التنافسية هي تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.³

¹ خالد قاشي، حكيم خلفاوي، دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 الى 26 أبريل 2012، ص779

² M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

³ أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، الملتقى الوطني الرابع استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدي، 2009، ص03

عرفها مصطفى محمود بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءات من المنشآت الأخرى.¹

ومنه تعرف الباحثة الميزة التنافسية من خلال توضيح المصطلحات التالية:

الميزة: من الفعل تميز أي أن يكون لدى المؤسسة ما تحقق بها الأفضلية عن غيرها من المؤسسات.

التنافسية: قدرة المنظمة على المنافسة وفي هذا الشأن نعني بمصطلح القدرة التنافسية امتلاك المنظمة موارد ومهارات تمكنها من دخول سوق المنافسة.

المنافسة: تسابق منظمين أو أكثر من أجل بيع كميات أكبر واستقطاب زبائن أكثر من بعضها البعض في سوق معينة أو الاستحواذ على أكبر حصة سوقية.

ونستنتج التعريف التالي: الميزة التنافسية هي "قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قيمة لزبائنهم مقارنة بمنافسيها الأقرب في السوق".

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية لبورتر وأنواع الميزة التنافسية

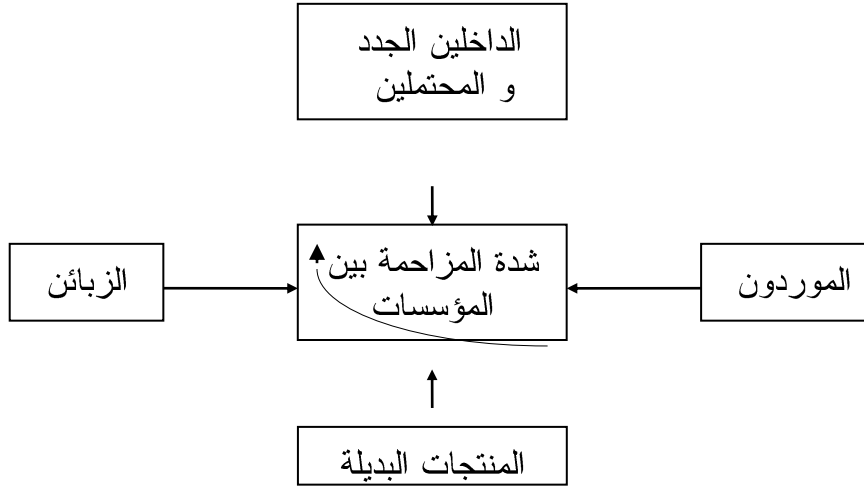
أوجد مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المنظمة لتجاوز القوى الخمس التنافسية لبورتر والوصول إلى الميزة التنافسية، وكل واحدة من هذه الإستراتيجيات لها إمكانية السماح للمنظمة بأن تؤدي نشاطها بصورة أفضل من المنافسين في الصناعة نفسها.²

وقبل التعرف على هاته الاستراتيجيات لا بأس أن نتعرف على القوى الخمس التنافسية لبورتر وهي موضحة في الشكل أدناه:

¹ فرحاتي لويژه، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص : تنظيم الموارد البشرية جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015ص د

² علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الاولى، 2012 ص 195

شكل رقم (13.2) : قوى التنافس الخمس لبورتر



source : M. Porter, choix stratégiques et concurrence, ed. economica, 1982, P04

أ. **الداخليين الجدد والمحتملين:** يجب على المنظمات الاهتمام والتركيز على الداخليين الجدد والمحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص في السوق، ويؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار المنتجات، وتتحدد درجة خطورة الداخليين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط والتي يمكن حصرها في: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، تكلفة البديل، احتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، سياسات الحكومة، الحصول على المواد الخام، الحاجة إلى كسب التقنية والمهارة المتخصصة.¹

ب. **شدة المزاخمة بين المنافسين:** وتمثل شدة المزاخمة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاخمة نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، نصب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، وتكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من

¹ عامر بشير، مرجع سابق، ص ص 174 - 175

التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لذا فإنه من المتوقع أن تعمل هذه العوامل بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزامحة بين المنافسين.¹

ت. **تهديد المنتجات البديلة:** لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزامحين في الصناعة، وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة متمثلة في منتجات أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة أو تقديم منتجات أو خدمات مشابهة أو أفضل بكلف أقل وجودة عالية وهو بذلك يمثل تهديدا حقيقيا حيث بإمكان هذا الأخير تقليص مردودية القطاع من خلال مدى توافر بدائل قريبة، أو في تكلفة التبديل، أو في مدى تشدد منتجي السلع البديلة.²

ث. **قوة الموردين على المساومة:** يقصد بعبارة قوة المساومة للموردين بأن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب الموردين خصوصا عندما يكون هنالك عدد كبير من الموردين، كذلك قلة المواد الخام البديلة أو عندما تكون كلفة التحول إلى مواد خام أخرى عالية لذلك فإن بعض المنظمات قد تسعى إلى تبني إستراتيجية التكامل الأفقي لتحقيق السيطرة والملكية على الموردين، وهذه الإستراتيجية أكثر فعالية عندما تكون درجة الثقة بالموردين منخفضة أو تكون التكاليف عالية وعند عدم قدرة الموردين على تلبية متطلبات المنظمة بالشكل المناسب، كما نجد منظمات أخرى تعتمد إستراتيجيات الشراكة وتتعامل مع موردين باعتبارهم امتداد للمنظمة نفسها.³

ج. **قوة الزبائن على المساومة:** تؤثر قوة مساومة الزبائن على شدة المنافسة في الصناعة خصوصا عندما يكون حجم الزبائن كبيرا أو عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى الزبائن أو الشراء بكميات كبيرة، كما أن قوة مساومة الزبائن قد تكون من أكثر القوى تأثيرا على الميزة التنافسية، فهي تزداد في عدة ظروف منها: مدى توافر بدائل المنتجات الصناعية، انخفاض تكلفة التحول إلى العلامات المنافسة أو البديلة، تهديد الزبائن بالاتجاه نحو التكامل الخلفي، تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي، مساهمة الجودة والأسعار، وربحية الزبائن.⁴

¹ عامر بشير، مرجع سابق، ص 174

² عامر بشير، مرجع سابق، ص 174

³ عامر بشير، مرجع سابق، ص 174

⁴ عامر بشير، مرجع سابق، ص 174

أما الإستراتيجيات العامة ل Porter فهي كالتالي: ¹

- 1- **القيادة في التكاليف:** وتعني استخدام موقع الأقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة أي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية. والمنظمة في مثل هذه الإستراتيجية يجب أن تنظم العلاقات من خلال سلسلة القيمة الكلية وذلك لتقليل الكلف في السلسلة الكلية وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كاف من الربح.
- 2- **التمايز:** وهي قدرة المنظمة على إعطاء قيمة فريدة ومتفوقة إلى المشتري مثل جودة المنتج أو معالم خاصة أو خدمات ما بعد البيع، ويستهدف التمايز في السوق الواسع ويتضمن الإبداع في المنتج أو الخدمة والتي ينظر إليها على أنها فريدة في الصناعة وقد تطلب عندها الشركة سعرا أعلى على منتجاتها، والتمايز هي إستراتيجية قيمة لتحقيق عائدات أعلى من المعدل لأنها تحقق ولاء للعلامة التجارية وتقلل حساسية الزبون تجاه ارتفاع الأسعار.
- وهي تتطلب من المنظمة خلق منتجات أو خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية. وتركز أساسا على الخصائص غير السعرية والتي تجعل الزبون مبهجا ومستعدا لدفع علاوة أكبر، وتستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسين.
- إذ أن استراتيجيات تمايز المنتج تضيف قيمة من خلال تمكين الشركة من رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها بحيث تكون أعلى من المعدل الكلي للكلفة، والمنظمات التي تنفذ هذه الإستراتيجية بنجاح يمكن أن تقلل من تنوع التهديدات البيئية وتستغل تنوع الفرص البيئية، وقدرة هذه الإستراتيجية على إضافة القيمة إلى المنظمة يجب أن تكون مرتبطة مع ندرة نقاط القوة التنظيمية وعدم القدرة على تقليد هذه النقاط لتوليد ميزة تنافسية مستدامة.
- 3- **التركيز:** وتعني تركيز المنظمة باتجاه تضيق خطوط المنتجات أو قطاعات المشترين أو الأسواق الجغرافية المستهدفة، والمنظمة التي تستخدم هذه الإستراتيجية يجب أن تحصل على الميزة التنافسية المستدامة أما من خلال مدخل التمايز أو من خلال مدخل القيادة في التكاليف.

¹ علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 196

إن إستراتيجية التركيز على الكلف تركز على جماعة مشترين محددة أو سوق جغرافي معين وتحاول خدمة هذا القطاع فقط من السوق، أما إستراتيجية التركيز على التمايز فإن الشركة تبحث عن التمايز في قطاع سوقي مستهدف، وهذه الإستراتيجية تعتبر قيمة جدا لأولئك الذين يعتقدون بأن الشركة تركز جميع جهودها لتكون أكثر قدرة على إرضاء وخدمات الحاجات الخاصة بقطاع سوقي مستهدف بشكل أكثر فاعلية من المنافسين.

حيث أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف كما يؤكد على أن الإستراتيجية هي إيجاد الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم وجود موائمة فليس هناك إستراتيجية مميزة لأن نجاح الإستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وأن الموائمة الإستراتيجية ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمجمل الأنشطة المترابطة.

ويتضح منا سبق أن الميزة التنافسية تأتي من مصدرين هما ¹:

الأول: تميز منتج من المنتجات المنافسة عن طريق إستراتيجية التمييز

الثاني: الكلفة المنخفضة المتحققة عن طريق إستراتيجية قيادة الكلفة.

أما المدى التنافسي الذي يكون للزبائن المستهدفين فمن الممكن استهداف منتجات المنظمة بوصفها هدفا واسعا يغطي معظم السوق أو يستهدف هدفا سويقيا في السوق.

ومن خلال ذلك يتضح أن استخدام المنظمة لهذه الإستراتيجيات التنافسية تكسبها ميزة تنافسية معبرة عنها بالآتي:

1- الحصول على الأرباح من خلال تخفيض الكلف والوقوف بوجه المنتجات البديلة مادامت تقدم أسعارا منخفضة.

2- قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة ومنفردة للزبائن من خلال الجودة المتميزة وخدمة الزبون.

3- تركيز المنظمة على مجموعة من الزبائن فإن مثل هذه المنظمة تكون أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق.

¹ علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 196

المطلب الثاني: الميزة التنافسية في الفكر الاقتصادي

لفترة طويلة وحتى نهاية الثمانينات، دافعت النماذج الكلاسيكية الإستراتيجية عن فكرة أن قدرة مؤسسة ما أن تتقدم عن باقي المؤسسات المنافسة خلال فترة زمنية معينة، يكمن في ربحية وجاذبية قطاع النشاط الذي تمارس فيه الشركة نشاطها.

ركزت النماذج الإستراتيجية البيئية سواء نموذج التحليل SWOT لهارفارد أو نموذج القوى الخمس أو حتى سلسلة القيم لبورتر على دور قطاع النشاط في تحقيق الميزة التنافسية، واعتبرت هذه النماذج أن المؤسسات الناشطة في قطاع معين أو صناعة معينة هي متجانسة، وأنه إذا تطورت موارد غير متجانسة في لحظة معينة في هذه الصناعة فإنها سرعان ما تصبح متجانسة نظرا لقدرتها على الحركة.¹

- أولا: نظرية الموارد لتحقيق الميزة التنافسية

اعتبر بورتر من خلال تحليله لسلسلة القيمة، أن الأنشطة الأكثر أهمية بالنسبة لموزع هي الوظيفة اللوجستية (التموين والإمداد) بالنسبة لبنك يقدم قروضا لمؤسسات، فإن نشاطات التسويق والبيع هي الوظائف الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال فعالية الوسطاء وطريقة منح القروض وأسعارها. غير أن أغلب البنوك الكبرى اليوم تستثمر وبنسبة تقريبا متساوية في الإشهار والترويج أو قوة البيع لجعل زبائنها أكثر ولاء، مقارنة بسلسلة القيمة لمجموعة بنوك متنافسة في مجال إقراض المؤسسات تكشف عن فوارق صغيرة وبالتالي مزايا تنافسية قليلة، من هنا برزت محدودية النماذج الإستراتيجية البيئية للميزة التنافسية.

وتساءلت أدبيات أخرى في مجال الإدارة الإستراتيجية عن السبب الذي جعل مؤسسات تنشط في نفس النشاط وغير متساوية من حيث الفعالية والأداء.

وفسرت نظرية الموارد ذلك بأن الخصائص الداخلية للمؤسسة هي التي من المحتمل أن تجعل مستويات النجاحات متباينة، فالمؤسسات الموجودة في نفس القطاع تمتلك موارد غير متشابهة، غير متجانسة وغير متحركة، بعض الموارد لديها خصائص تجعل منها بالنسبة للممتلكات التي تمتلكها مصدرا للميزة التنافسية.²

¹ Eric Lamarque, management de la banque ,risques ,relation client ,organisation, pearson education2° ;edition paris, France ,2008, p170

² Eric lamarque, Ibid, p171

تحدد الميزة التنافسية وفقا لهذه النظرية من خلال: الموارد المتميزة، القدرات والكفاءات التنظيمية، القدرات التكنولوجية والموجودات غير المرئية المتمثلة في المعرفة ومهارات وخبرات الموارد البشرية، وفي القدرات المحورية المرتبطة بالمهارات والمعرفة والتكنولوجيا والإدارة والاتجاهات والقيمة.

وقد ظهرت أفكار هذه النظرية من قبل (Pen rose) عام 1959 في كتابها "نظرية النمو للمنظمة"، والذي أوضحت فيه أنه من أجل تقييم قدرة أي منظمة على النمو بشكل ناجح نحتاج للتركيز على العوامل الداخلية للمنظمة لأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية، وكذلك تطورت أفكار هذه النظرية بظهور كتابات (B ARNEY) و (FELT) في 1984 و 1986 على التوالي.

ولقد تم التمييز بين نوعين من الموارد:¹

- الموارد ملموسة التي تعتبر سهلة التحديد والتقييم، وتنعكس في ميزانية المنظمة ويتم تقييمها بمعايير محاسبية.
- موارد غير ملموسة تعتبر صعبة التحديد والتقييم، وتتمثل في حقوق الملكية الفكرية، والأسرار التجارية والمعرفة، وبراءات الاختراع...

أما القدرات فيمكن أن تعرف كجزء من الموارد، إذ تعمل على الجمع بين الموارد للإنتاج أو تقديم الأعمال والخدمات، وترتبط بالديناميكية والحركية القادرة على جعل المنظمة قادرة على اكتساب وتطوير مواردها.

يمكن تقسيم الموارد إلى ثلاث أنواع مختلفة:²

- الموارد المرتبطة برأس المال المادي (التكنولوجيا، المعدات، الموقع الجغرافي، القرب من المواد الأولية).
- الموارد المرتبطة برأس المال البشري (التكوين، الخبرة، الذكاء، العلاقات).
- الموارد المرتبطة برأس المال التنظيمي (أنظمة التقارير، نظام التخطيط، مراقبة التسيير، نظام التنسيق).

¹ شارف عبد القادر، مرجع سابق، ص 128

² ERIC LAMARQUE op-cit,P 172

ويحدد (BARNEY) في تحليله (VRIO) 04 أسئلة أساسية لتقييم هذه الموارد أو الكفاءات في المنظمة وهي:¹

1- القيمة: Value: هل يمكن المورد البنك من استغلال الفرص أو التصدي للتهديدات الخارجية؟ وإذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهذا المورد لديه قيمة.

2- الندرة: Rarities: هل يمكن لقلّة من المنافسين للبنك الحصول عليها؟ إذا كانت الإجابة بـ "نعم" يمكن اعتبار هذه الموارد نادرة.

3- القابلية للتقليد: Imitability: هل هو مكلف لبقية البنوك المنافسة تقليدها؟ كلما كانت التكلفة كبيرة كلما كان من الصعب تقليدها مثلاً: الميزانية العالية لتكوين الموظفين في بنك La Banque Postale.

4- التنظيم: Organisation: هل يملك البنك التنظيم الكافي من حيث السياسات والإجراءات لاستغلال هذا المورد؟ كلما كان البنك مهياً لاستغلال هذا المورد مقارنة بمنافسيه كلما كانت الميزة التنافسية كبيرة.

أما ما يجعل مورداً معيناً لبنك ما صعب التقليد من طرف بنك آخر، فقد أوضحه BARNEY من خلال تزامن ثلاثة عناصر هي:²

- حقيقة أن هذا المورد لديه أساس تاريخي دقيق وفريد من نوعه، فمعرفة حاجيات ومعاملات الزبائن (المؤسسات الزراعية) لبنك Crédit Agricole مرتبطة بتاريخ البنك، وبهذا يكون تقليدها صعباً من طرف بنك آخر ليست له تجربة قديمة مع تلك الفئة من الزبائن.
- حقيقة أن هناك غموض في أسباب العلاقة بين موارد البنك والميزة التنافسية المستدامة لنفس البنك، فبذلك من الصعب لبنك جديد تقليد بنك آخر معرفة بدقة الموارد التي يجب تقليدها وما يجب فعله من أجل نقل إستراتيجية هذا البنك.
- حقيقة أن الموارد التي تولد ميزة تنافسية معقدة على الصعيد الاجتماعي، فإذا كان من السهل لبنك أن يقلد نظام معلومات معقد لبنك آخر، استغلال هذا النظام يتطلب استخدام موارد معقدة لأنها مرتبطة بمهارات الأفراد.

¹ Dominique CHASTEL, Stratégie et modèles économiques bancaires en révision Creative Commons Attribution 2.5 November, 2016 p 26.

² Eric Lamarque , opcit , p173

ثانيا: مدخل سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية Competitive Advantage أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وأن أداة التحليل الرئيسية لتحليل الكلفة الإستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج، والتنويع، لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف وتمييز في الإنتاج والتركيز).¹

سلسلة القيمة هي سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه العملية تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج. وبإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية ومن ثم معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة.

إن كل وظائف الشركة مثل الإنتاج والتسويق وتطوير المنتج وأنظمة المعلومات وإدارة الموارد البشرية لها دور في تقليل هيكل الكلف وزيادة المنفعة المدركة (القيمة) للمنتجات من خلال التمايز، وأن خدمة لاختيار هذا المفهوم هو الاهتمام بسلسلة القيمة ومصطلح سلسلة القيمة يشير إلى فكرة أن الشركة هي سلسلة من النشاطات لتحويل المدخلات إلى مخرجات تصنع قيمة للزبون، وعملية التحويل تتضمن عددا من النشاطات الأساسية والنشاطات الداعمة التي تضيف قيمة للمنتج.

وأن تحليل سلسلة القيمة هي أحد العناصر الأساسية للميزة التنافسية إذ يتم من خلالها وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلامات التفاعل فيما بينها ويتم أيضا فحص جميع أنشطة المنظمة بطريقة نظامية إذ تقسم الأنشطة على مجموعتين:

(1) الأنشطة الأساسية primary activities: تشمل الامداد الداخلي والخارجي، والتسويق، والمبيعات، والخدمات.

(2) الأنشطة الداعمة support activities: وتشمل البنى التشغيلية والموارد البشرية والتطور التكنولوجي والمشتريات.

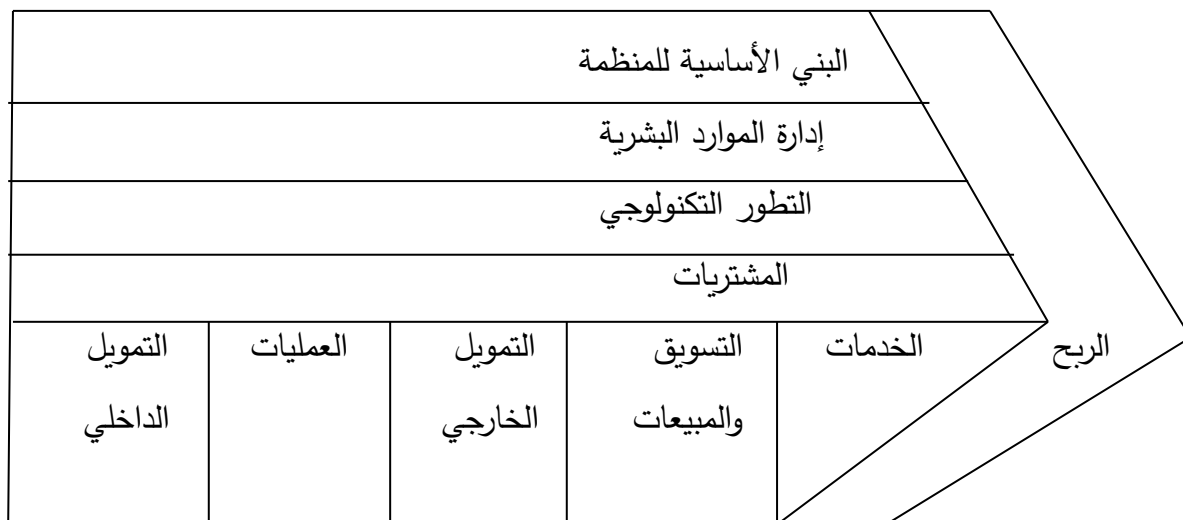
¹ علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 205

وتبدأ عادة مع المواد الأولية والمستودعات ومن ثم من خلال العمليات حيث يضع المنتج وتستمر إلى الحزمة اللوجيستية الخارجة (التخزين والتوزيع) إلى التسويق والمبيعات وأخيرا إلى الخدمة (التصليب والتصليح وبيع الأجزاء الاحتياطية).

إن الاختلاف بين سلاسل القيمة للمنافسين هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية، وتحليل سلسلة القيمة للشركة يتضمن ثلاث خطوات:

- اختيار سلسلة القيمة لكل خط إنتاجي بمعنى اختيار النشاطات المتنوعة في إنتاج المنتج أو الخدمة، وأي من هذه النشاطات يعتبر نقطة قوة (قدرة جوهرية) وأي منها نقطة ضعف (عدم كفاءة جوهرية) وأي من نقاط القوة تعطي ميزة تنافسية مستدامة.
- اختيار الارتباط بين سلسلة القيمة لكل منتج ويعني الارتباط بين طريقة نشاط قيمة واحدة (التسويق مثلا) وكلفة الأداء لنشاط آخر (السيطرة النوعية).
- اختيار إمكانية التداوية بين سلاسل القيمة لمختلف خطوط المنتجات ووحدات العمل، فكل عنصر قيمة مثل الإعلان والتصنيع له اقتصاديات الحجم، حيث النشاطات تنظم بأقل كلفة ممكنة لكل وحدة من المخرجات.

الشكل رقم (14.2): تحليل سلسلة القيمة



المصدر: علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 207

ثالثاً: مدخل تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات SWOT

ان بناء الميزة التنافسية للمنظمة يقوم على فكرة تحليل نقاط القوة والضعف من خلال التشخيص الداخلي، ثم تحليل الفرص والتهديدات عن طريق التشخيص الخارجي، وهذا ما يطلق عليه الميزة الإستراتيجية، وفيما يلي شرح لهذا النموذج.¹

- **تحليل نموذج : SWOT** يتكون النموذج من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ونحصل على المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة من خلال تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية يوفر معلومات عن نواحي القوة والضعف لديها.

1- الفرص: هي وجود تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية، مثل: خروج منافس قوي من السوق، زيادة معدلات الطلب، تخفيض الضرائب على المواد الأولية للإنتاج وغيرها.

2- التهديدات: هي وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها، مثل: دخول منافسين جدد في السوق، انخفاض معدلات الطلب، قوانين مقيدة للأسعار وغيره.

3- نقاط القوة: المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، ونقاط القوة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وقد تتمثل نقاط القوة في: الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين وغيره.

5- نقاط الضعف: هي الأنشطة التي لا تتمتع فيها بميزة تنافسية أوتدار بطريقة ضعيفة، ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية، والتكنولوجية، والقدرات الإدارية، والتسويقية.

- **عرض النموذج:** يقوم بناء الميزة التنافسية على فكرة تحليل نقاط القوة والضعف، وأيضاً تحليل الفرص والتهديدات الجدول التالي يمثل الشكل العام لهذا التحليل.

¹ - فرحاتي لويزة، مرجع سابق، ص 202

الشكل رقم (15.2) : الشكل العام لمصفوفة (تحليل SWOT)

نقاط القوة S	نقاط الضعف W	البيئة الداخلية الخارجية البيئة
استثمار الفرص المتاحة باستخدام نقاط القوة إستراتيجية هجومية	معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص إستراتيجية إصلاحية	الفرص O
استخدام نقاط القوة لتقليل التحديات إستراتيجية دفاعية	تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات إستراتيجية هجومية	التحديات T

المصدر : سناء حسن حلو، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع
والثلاثون، 2013، ص 166

إستراتيجية : (SO) إن المنظمة تتوفر لديها فرص متاحة إضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة .
إستراتيجية : (St) تستخدم المنظمة نقاط القوة لمواجهة التحديات من خلال تعظيم القوة وتقليل
التحديات.
إستراتيجية : (WO) إن المنظمة لديها فرص ولكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك
الفرص ولابد من معالجة نقاط الضعف .
إستراتيجية : (WT) وهي منظمة تعاني من نقاط ضعف داخلية وتحديات خارجية مما يعني لابد من
مواجهة التحديات ونقاط الضعف معا
هذا النموذج مستلهم من أعمال HANSOFF التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية وقد استخدم على
نطاق واسع في المدارس والجامعات، وخلال هذه الفترة فإن المنافسة لم تكن على مستوى الحدة التي
بلغتها اليوم والنموذج يقوم على تحديد التقارب بين الكفاءات الداخلية والخارجية وقد أصبح النموذج غير
ملائم فمن الصعب حصر الفرص والتحديات والتمييز بينها في بيئة شديدة التنافسية والحركية¹

¹ عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال
واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، ص351

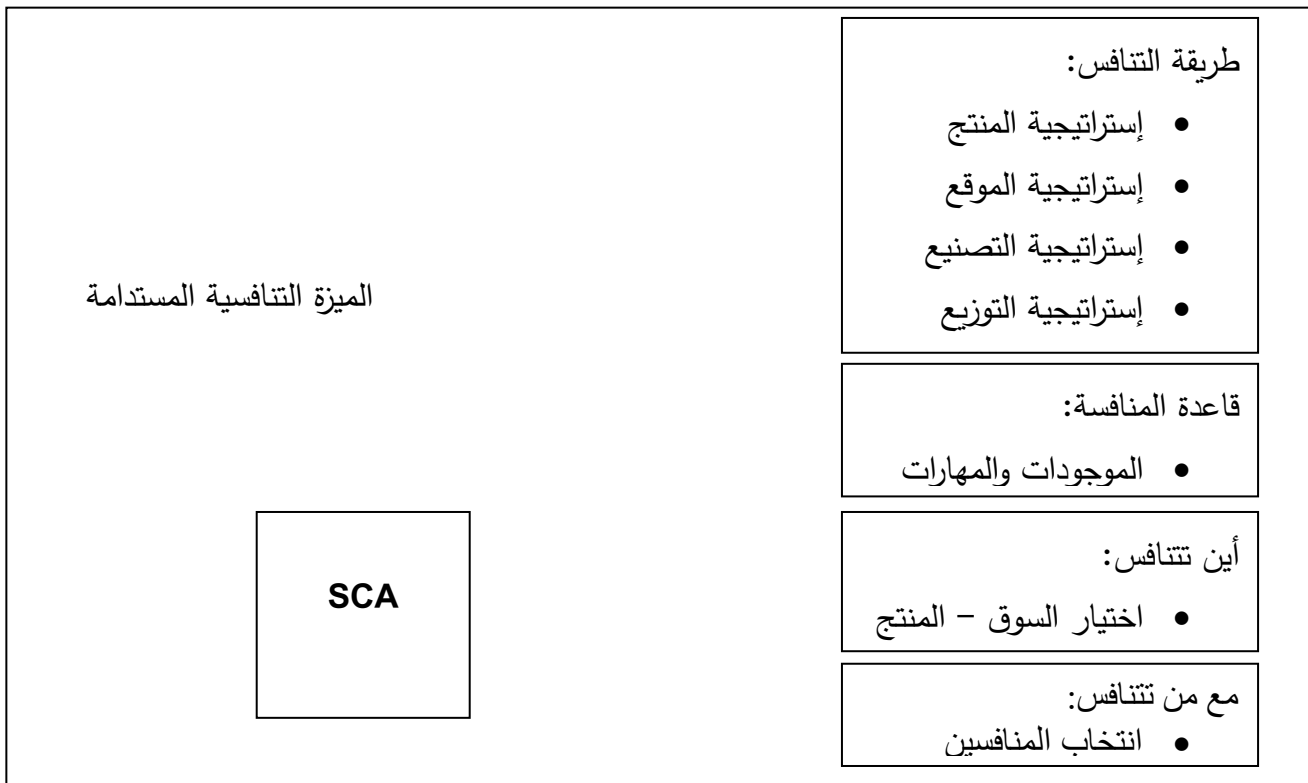
المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

أولا : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

برز مصطلح الميزة التنافسية المستدامة فعليا عام 1985 لما طرح بورتر (Porter) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فيما قدم Barney أكثر التعاريف قربا لمضمون الميزة التنافسية المستدامة واعتبرها "الربح المستديم لتطبيق استراتيجية فريدة من نوعها، تخلق القيمة بحيث لا تكون الاستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية". ويتضح أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل ناتج الإستراتيجية التي تُوْطر وتُعال الموارد¹.

وهناك محاور عدة في داخلها إستراتيجيات يمكن من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة وهي كما موضحة في الشكل (17.2):

الشكل رقم (16.2): إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر : علاء فرحان طالب ، مرجع سابق ، ص 195

¹رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة

نينوى، مجلة تنمية الرافين العدد ١٠٠ مجلد ٣٢ ٢٠١٠، ص 89

✓ طريقة التنافس

وتشير إلى أربع إستراتيجيات هي:¹

1- **إستراتيجية المنتج:** وتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه.

ومن المزايا الرئيسية التي تحققها هذه الإستراتيجية هي خلق صورة إيجابية عن المنظمة لدى المستهلكين، لكونها تسعى إلى تطوير المنتج بما يحقق رضاهم وأنها تستجيب لرغباتهم في التغيير وهذا سيقود إلى تطوير وإدامة الميزة التنافسية.

2- **إستراتيجية الموقع:** وتتمثل بالموقع الذي تتنافس فيه المنظمات مع بعض بمنتجات متعددة، وأن التنافس في موقع السوق سيعمل على خلق ميزة تنافسية مستدامة تتجسد من خلال اقتصاديات الحجم.

إن المنظمات التي تحتل موقعا تنافسيا في الصناعة تمتلك مداخل متعددة للمعلومات حول قدرات وقابليات الزبائن المحتملين ودرجة الموثوقية التي يتمتعون به، ولذا فهي تستطيع الحصول على عوائد أكبر في السوق.

حيث أن الحصة السوقية الكبيرة تعمل على تخفيض التكاليف، ويعد الانفراد، والقوة، وعدد من المقدرات الجوهرية للمنظمة مقياسا للموقع التنافسي، وإذا كان من الصعب تقليد خبرات المنظمة في البحث والتطوير ومهاراتها التسويقية والتصنيعية سيكون الموقع التنافسي للمنظمة قويا وستزداد عائداتها من الإستراتيجية الكلية وبذلك تتحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

3- **إستراتيجية التصنيع:** وتسمى إستراتيجية العمليات الإنتاجية، وتهتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية الإنتاج، ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية، وتوزيع الموارد المادية، والعلاقات مع الموردين، وأن هذه الإستراتيجية تتعامل أيضا مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها من جانب المنظمة في عملياتها الإنتاجية، وتحدد هذه الإستراتيجية كيف وأين يتم تصنيع المنتج أو الخدمة ومستوى التكامل العمودي في العملية الإنتاجية، وكيفية نشر الموارد المادية والعلاقات

¹ علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 195

مع المجهزين، ويجب أن تتعامل مع المستوى الأمثل من التكنولوجيا والذي يجب أن تستخدمه المنظمة في عملياتها التشغيلية.

4- إستراتيجية التوزيع: وتتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة، إن المنظمة التي تعتمد على نظام التوزيع بهدف تحقيق انسياب سليم ودقيق لمنتجاتها التي تتعامل بها إلى أسواقها المختلفة وسواء أكانت أسواق استهلاك أم استعمالا صناعيا، لذلك فقد عرفت على أنها الجهة التي يستخدمها البائع الذي قد يكون منتجا أو مسوقا لتصريف البضائع وإيصالها إلى المستخدم الأخير.

✓ قاعدة المنافسة -الموجودات والمهارات-

إن التنوع في التقانات والأفكار والأهداف بين المنظمات المتنافسة يجعل من الصعوبة بمكان التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المنظمات.

إذ أن العامل الأول في الميزة التنافسية المستدامة هو قاعدة المنافسة وينظر (Porter) إلى إستراتيجية الأعمال على أنها الخطة المصممة لجمع القدرات الجوهرية التي أسهمت بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه أعمالها. حيث أن إستراتيجية الأعمال تمثل خطة المدراء لاستخدام موارد المنظمة ومقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية، فالإستراتيجية تحتاج إلى مجموعة من الموجودات والمهارات والقدرات، ومن غير توافر المهارات لا يمكن للميزة التنافسية المستدامة أن تستمر.

✓ أين تتنافس؟

إن العنصر المهم الثالث الذي يحدد الميزة التنافسية المستدامة هو سوق المنتج المستهدف، فالإستراتيجية المعرفة بشكل جيد والمدعومة بموجودات ومهارات ممكن أن تفشل لأنها لا تعمل بالمكان المناسب (السوق المناسب). فالشركة يمكن أن تنفذ الإستراتيجية التنافسية إما بشكل هجومي أو دفاعي والتكتيك الهجومي عادة يأخذ مكانه في موقع سوق المنافسين الموجود، أما التكتيك الدفاعي يأخذ مكانه في موقع السوق الحالي للمنظمة كموقف دفاعي ضد أي هجوم محتمل من المنافسين.¹

¹ علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 195

✓ مع من تتنافس؟

إن اختيار السوق المستهدف يعتمد على قدرة المنظمة على اختراق حدود السوق وتجاوز عقباته وفي نفس الوقت وضع عقبات على دخول منافسين آخرين، وهذه القدرة تستند إلى ما تملكه المنظمة من قدرات بشرية ومالية وقابليات تنظيمية، ويعد تحديد واستهداف السوق من أهم العوامل التي يجب أن تتعامل معها المنظمة لإدراك ما تستطيع أن تقوم به من إستراتيجيات تسويقية وما تملكه من مهارات وقدرات ابداعية تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة التي تتفوق به على منافسيها في القطاع الذي اختارته وتعاملت معه.

حيث اقترح (Aaker, 2004) ثلاث طرائق للوصول إلى قيادة السوق:

الأولى: هو التفوق التشغيلي الذي يقود إلى الملائمة والراحة في الاستخدام للزبون ويقود إلى الكفاءة العالية في تخفيض التكاليف.

أما الثانية: فهو انشاء صداقة حميمة مع الزبون عن طريق تقديم خدمات شخصية للزبون.

أما الطريقة الثالثة: فهي قيادة المنتج عن طريق إنتاج تدفقات مستمرة لمنتجات وخدمات بحالتها الفنية البارعة.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تملكه منظمة الأعمال من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تتفرد بها عن منافسيها، حيث تتبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة بالأساس، إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر فيها ويتأثر بها، لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الربط بين القدرات الداخلية وبين بيئاتها الخارجية وهذا يدل على أن مصادر الميزة التنافسية داخلية وخارجية.

ويحدد (علاء فرحان طالب) مصادر الميزة التنافسية المستدامة بالآتي:¹

(1) **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، وغيرها ويؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد

¹ علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 195

قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، وأن المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات وتتمثل بالآتي:

- أ- **الموارد:** وتشمل كل من الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والموارد البشرية والعلامة التجارية.
- ب- **الأنشطة والمهارات:** وتتمثل بشكل أساسي بإدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها.

إذ أن مصادر المقدره دائما من داخل المنظمة فتحدد كل مقدره مميزة يجب رؤية كيف يمكن أن تأخذ طريقها إلى الميزة التنافسية المستدامة، فإذا كانت المنظمة ذات مقدره استثنائية في زيادة رأس المال فيجب عليها أن تستخدم رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية أو المحافظة عليها.

ويرى الإستراتيجيون ضرورة أن تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الإستراتيجية وانسجاما مع هذا المصدر فإن تحقيق الاستدامة لميزة تنافسية يستلزم استخدام موارد فريدة من نوعها، ثم اختيار موقع بيئي يتلائم مع هذه الموارد.

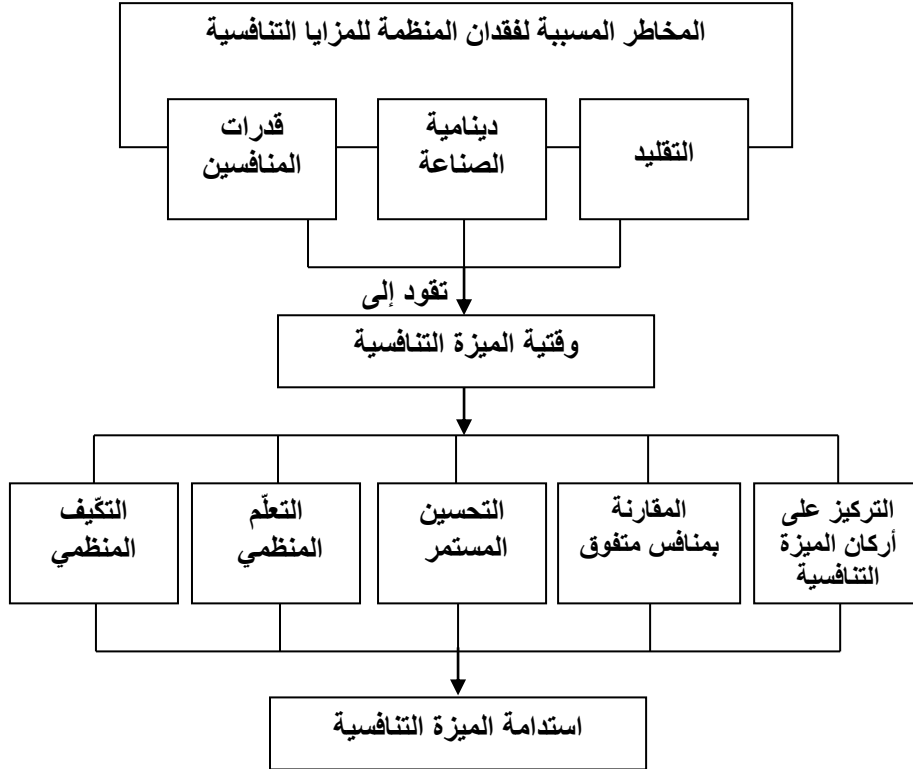
(2) **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث تشكل البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي، ويرى الإستراتيجيون أن ثمة تأكيدا على أن المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق، وأن مثل هذه المنظمات تتسلم مواقفها حول الزبون والسوق.

وعلى الرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنظمة وظروفا مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.

ثالثا: المخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية

اعتمادا على (هل وجونز 1998) اقترح، (معن وعد الله المعاضيدي) نموذجا لمجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية، فضلا عن الآليات المطلوبة لمواجهتها موضحة بالشكل التالي :

الشكل (17.2): المخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية وآليات مواجهتها



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات : دراسة نظرية تحليلية المؤتمر العلمي السابع - إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة_جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة 16 -18 نيسان 2007

تتمثل المخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية في ما يلي :

1. التقليد :

1-1 تقليد الموارد : إن نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد تركز على استغلال الموارد الخاصة بالمنظمة، كما أنها تسلط الضوء على الاستراتيجيات الإدارية التي من شأنها تطوير إحكام سيطرة المنظمة على الموارد الجديدة وتنميتها، وذلك في إطار منظورين، أحدهما داخلي، والآخر خارجي. ففي إطار المنظور الداخلي تقوم هذه النظرية على حقيقة مفادها أنه ليس هناك منظمين يمتلكان نفس الموارد، وذلك لأنه لا توجد منظمين لهما نفس الخبرة أو أنهما قد حصلتا على نفس الموارد والمهارات وأقامت نفس البناء التنظيمي. كما تشير النظرية أيضاً إلى أن تحقيق الميزة التنافسية استناداً

إلى الموارد يعتمد على امتلاك المنظمة لما يعرف بالموارد الثمين الذي يحقق خمسة اختبارات يتوجب على أي من الموارد اجتيازها لكي يصبح مورداً ثميناً وذو قيمة.

وأن مضمون الاختبارات التي يخضع لها المورد، تتضمن ما يأتي:

- عدم قابلية التقليد، والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد : فريد مادياً، وناتج عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً، وغامضاً ويصعب على المنافسين تقليده، وناتج عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتج عن معوقات اقتصادية.
- قابلية الديمومة (الاستمرارية)، وتشير إلى كيفية انخفاض قيمة المورد بسرعة.
- ملائمة المورد لمن يستحوذ على قيمته (المنظمة، الزبائن، الموزعين، المجهزين، العاملين).
- قابلية الاستبدال، والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد لان ينتج عنه مورد مختلف.
- التفوق التنافسي، والذي يشير إلى البحث عن مدى يتعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين

2-1. تقليد القدرات الإستراتيجية

عملية تقليد القدرات الإستراتيجية تعدّ أكثر صعوبة من تقليد الموارد، ويعود ذلك بشكل رئيس إلى أن قدرات المنظمة غالباً ما تكون غير مرئية، وصعوبة التمييز بين العمليات المنظمة التي تعبّر عن تلك القدرات، فضلاً عن أن القدرات هي نتاج لتفاعل عدد كبير من الأفراد في المنظمة والنتيجة عن سيادة مبدأ عمل الفريق وسيادة آليات التفاهم التنظيمي داخل المنظمة مما يصعب تقليدها.

ونتيجة للدور الجوهري الذي تؤديه القدرات الإستراتيجية في استدامة المزايا التنافسية للمنظمة يجب التأكيد على ضرورة فهم واستيعاب وإدراك القدرات الإستراتيجية وأبعادها والتي يمكن أن تعدّ معياراً للتمييز بين منظمات الأعمال في استدامتها لمزاياها التنافسية، والحد من تقليد قدراتها بوصفها من الحالات التي تشكل خطراً على المنظمة قد يفقدها ميزتها التنافسية ويحد من استدامتها، وهذه الأبعاد هي:

- **العمليات Processes** وهي مجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسة هي : (التعاون والتكامل، والتعلم، وإعادة التشكيل).
- **المواقع Positions**، ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعد في تحديد موقفها الإستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامة تلك المزايا، وهذه الموجودات هي :

(التكنولوجية، المتممة، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، البنية الهيكلية للسوق، الهيكلية، الحدود التنظيمية).

- **المسارات Paths**، وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد (الأرباح) المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.
- وفي هذا الصدد، يشير الباحث إلى أن مدخل القدرة الدينامكية، يعدّ أحد المداخل المهمة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، لأنه يحد من إمكانية المنظمات الأخرى في تقليد القدرات الإستراتيجية للمنظمة بسبب اعتماده على ثلاثية مركبة من الأبعاد التي يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها ولوفي المديين القصير والمتوسط على الأقل وبما يسمح للمنظمة التي امتلكت تلك القدرات من تحقيق المنافع والأرباح التي تقوي وضعها في السوق لأطول فترة ممكنة، وبما يقودها بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية في الأجل الطويل.

2. قدرات المنافسين

وتتمثل تلك القدرات في تمكّن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المنظمة المنافسة وإحلال مزاياهم بدلاً عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات الإستراتيجية، وبما يسهل عملية التقليد ويتأتى ذلك أساساً من أن تبني منهج التقليد والمحاكاة ومن ثمّ الإحلال من قبل المنافسين يتميز بكلفته المنخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد، عليه يسعى المنافسون على مزايا تنافسية مملوكة لمنظمات أخرى، وهنا يؤكد على ضرورة العمل في إطار المدى الاستراتيجي الطويل للبحث عن عوائق تحد من المحاكاة والتقليد وذلك من خلال تبني التزامات إستراتيجية تضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول وبأشكالها الخمسة، وهي:

- **معلومات خاصة**، تتاح للمنظمة وتحقق لها التفوق على منافسيها.
- **اقتصاديات كمية** هي المزايا المتولدة من تزايد الحجم وبموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة والتقليد بفعل قيام المتحرك الأول بإلزام نفسه باستثمار اقتصادياته مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير للفشل الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصادياته.
- **تنفيذ العقود والعلاقات**، وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقات والعقود أو إقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم ووضعها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الإحجام عن التقليد خوفاً من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود والاتفاقات.

- **تهديدات الانتقام،** وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان عن حملة تهديدات انتقامية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته مع الانتهازيين المتلصقين بالرغم من الخسائر الشخصية الفورية التي يتحملها المتحرك الأول.
- **تأخر الاستجابة،** ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم لأحداث عملية التقليد والمحاكاة، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بتأخرات الاستجابة التي تعني كماً معيناً من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد، إلا أنها تؤخر تنفيذها.

3. ديناميكية الصناعة

تعيش منظمات اليوم في إطار ديناميكية متزايدة وتغيير متسارع تتسم به البيئات المختلفة، وتتعكس هذه الحالة على الصناعة بحد ذاتها. وعليه، نجد أن الصناعات الدينامكية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما قد ينعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها مما ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأتية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية وإستمراريتها، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها.

إن تبني مدخل التجديد المستمر يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمرة لأداء ميزتها التنافسية ومدى ملاءمة هذه الميزة استناداً إلى وضعها في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على الميزة التنافسية أو التخلي عنها في حالات فشلها في تحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد. فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل وفقاً لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات الزبائن التي تعدّ من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية واستدامتها وذلك لأنها تتطلب أن تكون المنظمة قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثمّ تحديد وإشباع حاجات زبائنهم، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعدوها ذلك في خلق التميّز القائم على المزايا التنافسية المستدامة.

وهنا يرى الباحث أنه لا بد من الإشارة إلى أن تحسين جودة المنتج يمكن أن تدخل في إطار التجديد المستمر الذي يتماشى مع الاستجابة لحاجات الزبون، أي أن تحقيق ذلك يتم من خلال تحقيق

الجودة المتفوقة والإبداع بوصفهما جانبين متكاملين لتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون من خلال مدخل التجديد المستمر.

رابعا: آليات مواجهة مخاطر فقدان الميزة التنافسية

حدها (معن وعد الله المعاضيدي) كالتالي: ¹

1. التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية

وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات المذكورة، ولا بد هنا من التأكيد على ضرورة تجنب المنظمة لحالات عدم التوازن في بناء أو تحقيق الكفاءات المتميزة، فلا يصح أن تسعى إلى تحقيق تلك الكفاءات في جزء من بنائها التنظيمي، أوفي جزء من أنشطتها، وإنما تسعى إلى بناء تلك الكفاءات في إطار المنظور الكلي للمنظمة.

2. المقارنة بمنافس نموذجي (المقارنة المرجعية)

تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب في تتبع الأداء المتميز، وهي: «عملية مستمرة لقياس أداء المنتجات والعمليات الخاصة بالمنظمة مقابل أداء المنظمات المتفوقة المنافسة أو المنظمات الرائدة عالميا في نفس المجال»، واستخدام المنظمة لأسلوب المقارنة المرجعية يرجع عليها بمكاسب عديدة أهمها: مقارنة وضعية المنظمة التنافسية مع غيرها من المنافسين والعمل على تعزيزها؛ معرفة تطور السوق وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛ الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛ إمكانية التنويع والإبداع في أنشطة المنظمة ومنتجاتها. ²

3. التحسين المستمر

تعدّ عملية تحسين جودة المنتجات والخدمات أساس نجاح المنظمات، وهي عملية منطقية تفرضها عوامل عدة لعل أبرزها تعدد حاجات الزبون ورغباته وتنوعها وتطورها، ولكي تحافظ المنظمة على ما وصلت إليه من مستوى إمكاناتها من بيع منتجاتها وخدماتها يتوجب أن تكون تلك العملية مستمرة ومتواصلة بحيث لا تتوقف عند حد معين، كما يتوجب أن تتصف بالشمولية لتجري في كل أنشطة المنظمة ووظائفها وأقسامها، والتحسين المستمر يمكن المنظمة من تخفيض الكلف والعيوب وهوما يدعم

¹ معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سابق، ص 06

² لوييزة فرحاتي، مرجع سابق، ص 210

استمرارية ميزتها التنافسية.¹

4. التعلّم المنظمي

يمثل التعلّم المنظمي أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المنظمة، ويكمن الهدف الأساس منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة واللذان تشتركان سويةً لتحقيق غرض أساس يتمثل في الاستجابة للتغيرات الدينامية والتطور المنظمي. كما أنه يعبر عن قدرة المنظمة على إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية .

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن التعلّم المنظمي قدرة منظمية ذات قيمة، وهي صعبة التقليد والاستبدال والانتقال، فضلاً عن أنها منهج للتوقع طويل الأجل .

5. التكيف المنظمي

إن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعدّ عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وهنا لا بد من التأكيد على أن تحديد العوائق الخاصة بالتغيير يعدّ الخطوة الأولى ومن ثمّ يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المنظمة وأنظمتها ومكوناتها.

إضافة إلى ما سبق أشارت (لويّزة فرحاتي) إلى ثلاث عناصر يجب أن توليها المنظمة الاهتمام من أجل الحفاظ على الميزة وديمومتها، من خلال الحصول على المعلومات المناسبة واستغلالها بكفاءة عالية وهي:²

- **المقارنة المرجعية:** وقد تم الإشارة إليها سابقاً .
- **اليقظة:** وهي رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وأهم ما تقدمه اليقظة للمنظمة من مزايا ما يلي: مرور المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة ؛ تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي

¹ يمعن وعد الله المعاضيدي ، مرجع سابق ، ص 06

² لويّزة فرحاتي ، مرجع سابق ، ص 210

ستواجهها المنظمة ؛ وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المنظمة والمنافسة في السوق.

• **الذكاء الاقتصادي:** هو امتداد لليقظة الاستراتيجية من خلال المعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة بغرض تعزيز الميزة التنافسية، ويعرف على أنه «مجموعة الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين، بهدف استغلالها» ويمنح للمنظمة المكاسب التالية: التنبؤ بحالة السوق؛ مواجهة استراتيجيات المنافسين؛ الحفاظ على المزايا التنافسية؛ الحفاظ على موقعها التنافسي اتجاه المنافسين الحاليين.

مما سبق ومن أجل أن يحقق مورد ما ميزة تنافسية مستدامة يجب ان يتصف بأربعة خصائص هي أن يسهم المورد في خلق القيمة، أن يكون المورد نادرا. ان لا يكون قابلا للتقليد وان تستطيع المنظمة استغلاله بطريقة أفضل من المنافسين.

يجب على المنظمة الحرص على الحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال تجنب المخاطر الإستراتيجية التي تساهم في فقدانها وهذا يتحقق بفضل اليات متعددة تركز في جوهرها على توفير المعلومات والمعارف المتنوعة للمنظمة حول بيئتها الداخلية والخارجية لدعم استمرارية الميزة التنافسية ومن بين هذه الاليات الذكاء الاقتصادي الذي نتناوله بالبحث والدراسة في هذه الاطروحة .

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك وخصائصها

سيتناول هذا المبحث الميزة التنافسية في البنوك وخصائصها من خلال التعرف على مكونات سلسلة القيمة في البنك التجاري وابرز مصادر تحقق الميزة التنافسية في البنوك.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية في البنوك وسلسلة القيمة

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية في البنوك

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء البنوك، حيث تميز بها الخدمة بمجموعة من الخصائص التي تضمن لها التفوق على منافسيها، فالميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق احتياجات ورغبات العملاء، باعتبار أن العميل هو الحكم في السوق فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي يسعى إليه البنك، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وارضاء العملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم.

تتميز الميزة التنافسية للخدمة البنكية بالخصائص التالية:

- أن يتولى الزبون نفسه تقييمها فالميزة التي لا يقدرها الزبون لن ينتج عنها أي زيادة في الأرباح؛
- أن تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال وتحدث قابلية الإحلال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة؛

- توفر الموارد والإمكانيات التي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية

- أن تتصف الميزة التنافسية بصفة الدوام بما يعني صعوبة تقليدها¹.

مما سبق يمكن أن نبرز بعض أمثلة الاستراتيجيات التي تلجأ إليها البنوك للحصول على ميزة تنافسية: نجد إستراتيجية شخصنة العلاقة مع الزبون، إستراتيجية البنوك الإسلامية من خلال التميز بالالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، كما نجد إستراتيجية الخدمات المصرفية الالكترونية وغيرها .

¹ اسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص 301

ثانيا : سلسلة القيمة في البنوك

لدراسة الميزة التنافسية في المصارف من الضروري التعرف على مكونات سلسلة القيمة التي تساهم في خلق القيمة للزبون، حيث تهدف سلسلة القيمة للمؤسسة البنكية إلى تحديد المهن الأساسية والأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم التي تساهم في خلق القيمة للمنتج أو الخدمة في نظر الزبون¹

شكل رقم (18.2) : سلسلة القيمة للبنك التجاري

هامش الربح	البنية الأساسية للشركة تسيير المخاطر التطور التكنولوجي إدارة الموارد البشرية			الأنشطة المساعدة والداعمة
	خدمات ما بعد البيع والعلاقات مع الزبائن	التسويق والبيع اختيار منهجية التوزيع	تصميم المنتج وفق رغبات الزبائن المستهدفين	الإمدادات الداخلية
				الأنشطة الرئيسية (الأولية)

المصدر : الحبيب ثابتي، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في

المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، ص 239

يشير الشكل (19.2) الى سلسلة القيمة للبنك التجاري حيث تمثل النشاطات الأربعة العليا النشاطات الداعمة للأنشطة الأربعة الأساسية أسفلها، وكل هذه النشاطات تساهم في توليد قيمة أو ربح يعبر عنه السهم الموضح في الشكل. وسيتم توضيح هذه الأنشطة وكيف تؤدي الى خلق القيمة في البنك.

الأنشطة الأساسية: هي الأنشطة التي لها علاقة بتصميم وخلق وتسليم المنتج بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمة ما بعد البيع وهي في الشكل الموضح تشمل الإمدادات الداخلية وتصميم المنتجات. والتسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع والعلاقة مع الزبون.²

¹ الحبيب ثابتي، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث و

الدراسات، العدد 7، 2009، ص 239

² محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة لنيل الدكتوراه إدارة الأعمال ، جامعة

السودان ، 2015، ص 134

1. الامدادات الداخلية: أي الأنشطة التي تهتم باستلام وتخزين المدخلات وتشمل مناولة المواد، الرقابة على المخزون، المخزونات...الخ¹. وتمثل الإمدادات الداخلية بالنسبة للبنوك في جمع الودائع والاموال. ويهدف البنك الى الحصول على موارد أقل تكلفة ومدة كافية. يتم جمع الموارد في عدة أشكال : أموال خاصة ،أموال إعادة التمويل، مدخرات وودائع الشركات والأفراد. ويشكل هذا الأخير وسيلة متميزة للحصول على موارد رخيصة، ولكن يفترض جمع المدخرات والودائع إدارة وسائل الدفع ومتابعة العلاقة مع الزبائن².

2. تصميم المنتجات :وهي لا ترتبط فقط بالمنتجات المادية فهي ترتبط أيضا بالشركات الخدمية وتتنافس المصارف في ما بينها لتطوير منتجات مالية جديدة وأساليب جديدة لتوصيل وتسليم تلك المنتجات للعملاء ، وتعتبر مصارف الانترنت وبطاقات الائتمان الذكية مثالا حيا لثمار تطوير للمنتج الجديد في الصناعة المصرفية وتشمل أمثلة التجديد ماكينات الصرف الآلية وبطاقات الائتمان ، تصميم المنتجات مرتبط بالبحوث والتطوير قد تترتب عليه عمليات أكثر كفاءة وبذلك يمكن تخفيض تكاليف الإنتاج³.

3. التسويق والمبيعات : يمكن لوظيفة التسويق من خلال تدعيم العلامة التجارية والإعلان أن تؤدي إلى زيادة القيمة التي يتصور العملاء احتواء منتج الشركة عليها، كما يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات العميل وربطها بوظيفة البحث والتطوير الأمر الذي يترتب عليه تصميم المنتجات بشكل أفضل يناسب تلك الاحتياجات⁴.

4. اختيار منهجية التوزيع: تمثل وظيفة التوزيع في البنوك جوهر الوساطة المالية في هذا الإطار تقف البنوك أمام تحدي الاستمرار بتقديم خدماتها عبر الوكالة والفروع وما يشكله من آثار كبير على الربحية وفي نفس الوقت، تحقيق عمليات البيع عن بعد عبر الشبكات الالكترونية ونظرا لهذا الوضع، يقترح (Lamarque) أن تحدد البنوك لكل نوع من الوظائف ولكل

¹ محمد تريش ، رياض قادري الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة ل porter مع إشارة لشركة خزف تافنة certaf بمغنية مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد 4، رقم 7

² Eric Lamarque, Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol 2, n° 2, juin 1999, .p144

³ محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سابق، ص 134

⁴ محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سابق، ص 134

شريحة من العملاء، المزيج الأكثر حكمة بين علاقة توزيع شخصية وعلاقة توزيع آلية وهذا يعتمد على كل من الدور المنوط للقناة نوع المنتج والزبون المستهدف. كما يعتبر (Lamarque) وظيفة التوزيع فرصة لخلق القيمة جنباً إلى جنب مع العملاء من خلال إيجاد نظام توزيع يسمح بتحقيق الحد الأقصى من الإنتاج وفي نفس الوقت يحقق علاقة مثلى بين شبكة البنوك التقليدية والإلكترونية.¹

5. تقديم خدمات ما بعد البيع والعلاقات مع الزبائن : هذه الوظيفة يمكن أن تخلق إدراكاً بالقيمة المتوقعة في عقول المستهلكين من خلال حل مشكلات هؤلاء المستهلكين وتقديم الدعم لهم بعد شرائهم المنتج. وبهذه الميزة يمكن للشركة أن تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها. كما تعتبر العلاقة أحد أهم مصادر الميزة التنافسية لأنها تعتبر من الأصول المشتركة غير القابلة للتحويل السريع يتطلب بناء العلاقة وقتاً طويلاً من التعامل الذي يكون عامل الثقة فيه محورياً أساسياً كما تلعب العلاقات الشخصية دوراً مهماً في بناء العلاقات طويلة الأجل، مما يجعل هذه العلاقات محميةً بسياج منيع ضد تعدي المؤسسات المنافسة. الأمر الذي يحتم على المؤسسة المنافسة طرح عروض أفضل بكثير لتضمن انتقال الحصة السوقية إليها مما يعني أن عملية الإحلال تعتبر صعبة وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف العلاقة ضمن الأصول الإستراتيجية للمؤسسة التي تساهم في تدعيم الموقف التنافسي لها.²

الأنشطة الداعمة : توفر الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة المدخلات الأساسية التي تسمح للأنشطة الأساسية للتحقق والحدوث، وتشمل أربعة وظائف هي : البنية التحتية، الموارد البشرية، إدارة المخاطر، التطوير التكنولوجي.

1. البنية التحتية : تمثل البنية التحتية النطاق الواسع للشركة الذي يستوعب كل الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة. ويشتمل على الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة، وثقافة الشركة حيث يمكن الإدارة العليا من أن تمارس نفوذاً في ما يختص بتشكيل تلك الجوانب في الشركة إلا أن الإدارة العليا ينبغي أن ينظر إليها كجزء من البنية التحتية للشركة.³

¹ Eric LAMARQUE , formulation des metiers dans le secteur bancaire une analyse fondee Sur l'identification des competances de l'organisation , Congrès AIMS ,1996, P 18

² محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سابق، ص 135

³ محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سابق، ص 115

2. الموارد البشرية : تتمثل الوظيفة الأساسية للموارد البشرية في الحصول على الأفراد المميزين والعمل على تدريبهم وتحفيزهم والمكافأة المقدمة لهم. وتقوم وظيفة الموارد البشرية بخلق القيمة من خلال زيادة إنتاجية الموظف وأداء بالمهام المؤكدة إليه بشكل فعال مما يؤدي إلى خفض التكلفة وتحسين الخدمة.

3. إدارة المخاطر : يرافق الخطر البنكي جل الوظائف في سلسلة القيمة فمن الضروري تنظيم نظام رقابة يشمل مختلف مستويات المنظمة ولمختلف العمليات بحيث يتضمن هذا النظام إدارة للمخاطر وبالتالي خلق قيمة للمؤسسة ولكن أيضا للعميل المعني والمهتم بسلامة وامن ودائعه ومعاملاته.¹

4. التطوير التكنولوجي : عرفت الصناعة المصرفية بفضل التكنولوجيا تطبيق نظم ووسائل جديدة، وتمثلت أساسا في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع والسداد الالكتروني. بالإضافة إلى تحديث وسائل الاتصال ونظم المعلومات واستخدام الانترنت والهاتف التي سمحت بالسرعة والدقة في الأداء مع تقليص التكاليف .

بإمكان المصارف خلق علاقة حميمة مع عملائها وتطويرها من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والاتجاهات والأساليب الحديثة مع عدم إهمال العلاقة التقليدية التي كانت قائمة لكي تتميز عن المؤسسات المنافسة الأخرى، وبالتالي القيام بجذب المزيد من العملاء في المستقبل مع المحافظة على العملاء الحاليين. كما تعد التكنولوجيا فرصة كبيرة أمام المصارف لتحقيق إنجازاتها لإحداث تغييرات جذرية في الإدارة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.²

¹ Eric LAMARQUE , op.cit, P 18

² أمينة عدنان، التطوير التكنولوجي في المصارف (دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية) ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة

العربي بن مهيدي ام البواقي، العدد الرابع . ديسمبر 2015 ، ص 260

المطلب الثاني: أساليب اكتساب الميزة التنافسية في البنوك

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي تتنافس فيما بينها على حصة السوق، أو على تحقيق ربحية ومرتبة أكبر، أو جلب عملاء جدد، مما يتطلب استغلال فرص جديدة متاحة في المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة.

ولم يتم الاتفاق على تحديد مصادر الميزة التنافسية في البنوك بين الكتاب والباحثين وعموماً يتحقق التميز في قطاع البنوك من خلال ما يلي:¹

أولاً: التكنولوجيا : لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمة المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة في مجال الميزة التنافسية تتسم بالكفاءة والجودة والسرعة في الأداء بما تواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين، وهوما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها :

- انخفاض تكلفة التشغيل ولا سيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلاً عن تقلص استخدام النقود.
- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الالكترونية ومنها بطاقات الائتمان والشيكات الالكترونية والنقود الالكترونية.

أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية Home Banking التي توفر الوقت والجهد لعملاء المصارف.

وأخيراً فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين المصارف من تقديم خدمات لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي ATM وخدمات سداد الفواتير (الخصم الآلي) وظهور ما يسمى بالمصارف الالكترونية والمصرف المحمول.

ثانياً: تنوع الخدمات المصرفية : في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها المصارف ليس فقط من قبل المصارف المنافسة، ولكن أيضاً من المؤسسات المالية المصرفية الأخرى والغير مصرفية الأخرى ولاسيما بعد موجه التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، وإزاء هذا التحدي يعد التزاماً على

¹ عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على

المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص 68

المصارف إذا أرادت الاستمرار في العمل المصرفي أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث من أجل المنافسة والتميز في الصناعة المصرفية، وكذلك الجمع بين صيرفة الجملة وخدمات التجزئة وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها وفي هذا الإطار يجب على المصارف تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم المصارف الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل المصارف خلال السنوات القليلة الماضية.¹

ثالثاً: الارتقاء بالعنصر البشري : مع لدخول المصارف ألفية جديدة أصبح لازماً عليها إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية (رأس المال الفكري)، وبالتالي لابد من تركيز جل اهتمامها على نوعية العاملين لديها ومستوى أداءهم وكفاءتهم بتنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة لديهم ومن أهم الموصفات التي يجب أن تتوفر لدى المديرين في المؤسسات المصرفية في العصر الحالي:²

- القدرة على الخلق والإبداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها .
- القدرة على الوقوف اتجاه المخاطر.
- القدرة على تحويل الأفكار إلى فرص ناجحة.

رابعاً: تطوير التسويق المصرفي: يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمراً ملحاً في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام التنافسية، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد المصرف ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد المصرف واستخداماته.³

ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق ما يلي :دقة الاستجابة لطلبات العميل؛ الاستجابة السريعة والملائمة للعملاء؛ تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم؛ إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها؛ تسهيل إمكانية اتصال العميل بالمؤسسة المصرفية.⁴

خامساً: مواكبة المعايير المصرفية الدولية : في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية، تم وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما

¹ عماد أحمد إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 73

² بن عبد العزيز سفيان، بخوش مديحة، رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2011

³ عماد أحمد إسماعيل، مرجع سابق ، ص 73

يلي: تدعيم القواعد الرأسمالية كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال، الاهتمام بإدارة المخاطر، وضع آلية للإنذار المبكر للمصارف.¹

سادسا: الإبداع والابتكار يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.²

وتعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المصارف على الإبداع والتميز وتحقيق سبق على المنافسين في قطاع الأعمال، وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجية حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم، أو إعادة هندسة العمليات، أو التوسع في التجارة الالكترونية، أو التحول من الصفقات التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتيكية الحديثة، أو توفير بنية تحتية للاتصالات، أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة.³

¹ عماد أحمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 73

² سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير

الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 69

³ سلوى محمد الشرفاء، مرجع سابق، ص 71

المبحث الثالث: المصادر الحديثة للميزة التنافسية في البنوك

سيتناول هذا المبحث المصادر الحديثة للميزة التنافسية في البنوك ضمن مقاربة Lamarque ضمن هذه المقاربة فإن المصادر الجديدة للميزة التنافسية تكمن في الطرق والأنشطة العملية لبلوغ وتنفيذ تلك الأهداف أي في طرق التنظيم والإدارة المنتهجة في تلك البنوك ويستند Lamarque إلى أعمال عدد من الباحثين والاقتصاديين ومجموعة من أعضاء معهد البحث في تسيير المنظمات IRGO في جامعة بوردو بفرنسا، لتدعيم فكرته وإبراز المصادر التنافسية في القطاع المصرفي ضمن شروط وتحديات الساحة المصرفية العالمية والتي يقسمها إلى ثلاث مصادر أساسية وهي: إدارة علاقات الزبائن، إدارة المخاطر المصرفية والتميز التنظيمي والإداري.

المطلب الأول: إدارة علاقات العملاء مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك

يعد الزبون أهم أصول المؤسسة وأصبح اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم الهاجس الأساسي لأي صناعة، وخاصة الصناعة المصرفية حيث يمكن للعمل ببساطة إيجاد مصرف آخر إذا لم يتم إعطاءه الاهتمام الكامل.

أولاً : تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

"إن زبائننا هم من يدفع أجورنا " بهذه المقولة لأحد المدراء في شركة جنرال إلكتريك افتتح René LEFEBURE , Gilles VENTURI مؤلفهما ويتساءل الكاتبان لماذا عندما تخسر المؤسسة 10% من مخزونها فإنها تبادر بينما عند خسارتها 10% من زبائنها لحساب منافسيها فإنها لتكاد تلاحظ ذلك.¹ لقد أصبح الاهتمام بالزبون وإرضائه هو الهدف الأول الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة وتبنت لذلك فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون وصارت تبحث عن أنظمة جمع المعلومات من أجل الوصول إلى هذه الغاية.

تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها:²

"تلك النشاطات الخاصة بالمنظمة والمنصبية نحو تطوير علاقاتها مع الزبائن والحفاظ عليهم".

ويمكن أن تعرف بأنها: "الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف الشركة والزبون في آن واحد.

¹ René LEFEBURE , Gilles VENTURI , Gestion de la relation client, edition EYROLLES ,Paris , 2005

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص

تعرف إدارة علاقات العملاء في المصرف بأنها¹: إستراتيجية أعمال والتي من خلالها يتم تحقيق النتائج الفضلى من حيث تحقيق أعلى ربحية للمصرف وفي نفس الوقت ارضاء عالي وولاء للعملاء وذلك من خلال تنظيم شرائح العملاء وتعزيز سلوكيات ارضاء العملاء وانجاز عمليات العميل مع وجود تفاعل وتكامل في العمليات والإجراءات ما بين قنوات خدمة العميل والمكاتب الخلفية) وصانعي القرار في البنك وعليه فإن إدارة علاقات العملاء تعمل على تعريف وتحديد واستقطاب والاحتفاظ بعملاء البنك وتطوير عملاء مربحين من خلال ادارة فعالة تعمل على تقديم الخدمة المناسبة للعميل المناسب في الوقت والمكان المناسبين، هذا وتعتبر إدارة علاقات مصدر مهم للميزة التنافسية للمصرف وهي إستراتيجية أعمال تهدف لفهم والتنبؤ باحتياجات العملاء القائمين وتحاول جذب المزيد منهم ممن قد يكونون راغبين في المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف.

إن إدارة علاقات الزبون رغم أنها نشاط تسويقي في جوهره إلا أنها أيضا جزء من إدارة معرفة الشركة المرتبطة بالزبون.²

كما يمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبون من خلال ثلاث مقاربات:³

- المقاربة التكنولوجية: هي مختلف البرمجيات المتعلقة بجمع ومعالجة وعرض المعلومات حول الزبائن بالإضافة إلى مختلف الأدوات والتقنيات للاتصال مع أولئك الزبائن: شبكات الانترنت، مواقع الويب، مركز الاتصال. هذه المقاربة تسمح بدمج مختلف القنوات التسويقية (المكلفين بالزبائن، الشبائيك الأوتوماتيكية، مراكز الاتصال، الويب...)، قواعد البيانات المتعلقة بالزبائن (الكشوفات التاريخية...)، ومختلف أدوات التحليل (أدوات ذكاء الأعمال، التنقيب عن البيانات...).
- المقاربة التسويقية: وتعنى باستخدام إدارة العلاقة مع الزبون تحليل قواعد البيانات يسمح بوضع استراتيجيات فعالة لتقسيم وتقطيع الزبائن وتسمح بشخصنة العلاقة مع الزبون، كما أن تعدد قنوات التوزيع يسمح بالاستجابة لتفضيلات الزبون.
- المقاربة التنظيمية: الوعي بثقافة إدارة العلاقة مع الزبون ضرورية من أجل نجاح تطبيقها، مع التأكيد على ضرورة مشاركة جميع أفراد المنظمة في هذه الإستراتيجية.

¹ محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سابق، ص 42

² حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 70.

³ Des Garets Véronique, Paquerot Mathieu, Sueur Isabelle, « L'approche relationnelle dans les banques. Mythe ou réalité ? », *Revue française de gestion*, 1/2009 (n° 191), p. 124

كما يجب إعادة النظر في تنظيم المنظمة من حيث إعادة تقسيم محفظة الزبائن على الوكالات، بالإضافة إلى إعادة تنظيم وظائفها وقنوات التوزيع فإذا طورت المؤسسة قنوات توزيع جديدة وجاءت هذه القنوات لتضاف إلى التنظيم السابق فستصبح هذه القنوات تكلفة دون أدنى أثر على الربحية.

ثانيا: مراحل وأهداف إدارة علاقات الزبائن

تتكون إدارة علاقات العملاء من الخطوات التالية: البحث عن عملاء للتعرف عليهم والتواصل معهم، التأكد من حصولهم على ما يريدون هم (وليس ما يقدمه البنك)، الاحتفاظ بهم بغض النظر عن الربحية، جعلهم أكثر ربحية، من خلال عرض خدمات cross sell المنتجات المتقاطعة أي بيع منتج تكميلي إضافة للمنتج الأساسي أو up sell عبر اقتراح منتجات أو خدمات باهظة الأثمان للزبون على غرار المنتج أو الخدمة الذي يريد اقتنائها أو استبدال المنتج بمنتج يقدم أداء أعلى أو ذي جودة أعلى وذي تكلفة أعلى، وأخيرا حماية العملاء من المؤثرات الخارجية لزيادة قيمة حياتهم للبنك.¹

وتكمن أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع العملاء في إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الامد مع الزبون بحيث تسمح للمؤسسة باستغلال طول امد هذه العلاقات من اجل خلق القيمة .

كما تتبنى الشركات استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء وذلك لأسباب تنافسية، وسعيا لتحقيق الربحية عن طريق تقليص النفقات وزيادة العوائد من خلال تطوير الرضا والولاء لدى الزبائن الأكثر ربحية، فاكتمال الزبائن والحفاظ عليهم والحصول على ولائهم هو هدف رئيسي لإدارة العلاقة مع العملاء، حيث ان ولاء الزبائن يؤدي الى تقليل النفقات التسويقية لانهم ليسوا بحاجة الى اساليب دعائية مركزة كما ان الزبون الموالي يساعد المؤسسة لتصبح أكثر تفهما لحاجاته ورغباته.

غير ان هذا الهدف لا يتحقق في وقت وجيز حيث ان تحقيق الذات يقع على قمة الهرم والوصول له لا يتم الا بعد الصعود في كافة الدرجات بدء من اسفل الهرم.

كذلك فان إدارة العلاقة مع العملاء ليست الحل الذي يقدم كافة الحلول ويجعل الزبائن راضين وموالين، ولكن تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء عادة، تتطلب على اجراء عدة تغييرات في

¹ Krishna Bhaskar ; **Business Intelligence in Banking Industry**; March 2012

<http://www.slashdocs.com/iptkkk/business-intelligence-in-banking-industry.html> consulté le 01-04-2014

النظام مثل تطبيقات إدارة المعلومات، والعمليات الإدارية، التنظيم وسلوك الموظفين من أجل تحقيق الهدف من إدارة العلاقة مع العملاء.¹

ثالثاً: المزايا التنافسية من إدارة العلاقة مع العملاء

إن المنظمة التي لديها المعرفة المناسبة وتتبنى منهج إدارة علاقات الزبائن يكون لديها القابلية على جني الميزات التالية:²

- أ- زيادة الاحتفاظ بالزبون بالاستناد إلى تعزيز الرضا كنتيجة للاستجابة العالية.
 - ب- عرض منتجات إضافية في القنوات للمبيعات المناسبة (البيع المتعدد، والإضافي) وزيادة البيع وتشجيع الزبائن على شراء اصناف أغلى ثمناً من المنتج نفسه.
 - ج- تحقيق عائد عالي على الاستثمار (ROI) عن طريق زيادة الأرباح نسبة إلى مجموع المبيعات وتنظيم دورة المبيعات التي يديرها تدفق العمل بين الأقسام، ومحاولة التخلص من الوظائف الفائضة من خلال مركزية النشاطات.
 - د - تحديد الزبائن الأكثر ربحاً ومعاملتهم وفقاً (لقاعدة 20-80) أي 20% من الزبائن يولدون 80 % من إيرادات المنظمة، وعليه لابد أن يتلقوا معاملة خاصة
 - و- تحسين فهم احتياجات الزبون باستخدام قنوات الاتصال التي يفضلها الزبون.
 - ز - التركيز على الاتصالات السابقة مع الزبائن الآخرين لأغراض التفاعل الحالي.
 - ح- تخمين وتقدير المبيعات المستقبلية والتسويق وأنشطة الخدمات المستندة على تحليل الأداء السابق.
- بالإضافة إلى ذلك تعمل إدارة العلاقة مع الزبائن على كسب ولاء الزبون ، يمثل التوجه نحو الزبون الحجرة الأساس لإدارة العلاقة مع الزبون ففي السابق، كان التسويق التقليدي يركز على بيع منتج لأكبر عدد ممكن من الزبائن، بينما إدارة العلاقة مع الزبون وإدارة المعرفة مع الزبون KCRM فهي تركز على بيع أكبر عدد من المنتجات لكل زبون من زبائن المؤسسة، التميز من خلال هذه المقاربة يكون من خلال الزبون وليس من خلال المنتج والهدف تقوية العلاقة مع الزبائن الحاليين وهذا ما يساعد في كسب ولائهم،

¹ بيشة حمودي ، دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين بآنتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2012-2013 ،ص 06.

² درمان سليمان صادق، اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي،، نقلا عن الموقع الإلكتروني

بدل الإتجاه نحو جذب زبائن جدد وهذا سيحقق بدل وفورات الحجم وفورات الأهداف المشتركة بين المنظمة والزبون.¹

- تقليل تكاليف التسويق، فالمؤسسة القادرة على جمع، تخزين، تحليل وفهم العدد الهائل من البيانات حول زبائنهم تستطيع بناء أنشطتها التسويقية وتوجيهها بواسطة تطوير حملات مؤثرة ومستهدفة. وفقا للمعرفة المستكشفة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.²

من خلال التسويق بالعلاقات الذي يعد اداة من ادوات ادارة العلاقة مع العملاء الذي يعمل على خلق علاقة قوية ومتينة بين المؤسسة والعميل بهدف الاحتفاظ به، بحيث تكون علاقة مبنية على الاتصال التفاعلي والمشاركة والثقة والمصداقية وغيرها. هذا ما يسهل على المؤسسة تحديد حاجيات العميل وتوقعاته ومن ثم العمل على تحقيقها بدقة وبتكلفة اقل مؤديا ذلك الى التفوق والتميز في خدمة العميل ما يجعلها تكسب ميزة تنافسية، يتم الحفاظ عليها بالاستمرار في تدعيم العلاقة وتحسينها مع العميل، كما ان تنميتها تتوقف على الجهود التي تبذل في سبيل تحسين وتطوير خدمة العميل بما يؤدي الى تحسين العلاقة بين المؤسسة وعميلها.³

المطلب الثاني: إدارة المخاطر مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك

تمثل المخاطر جزءا لا يتجزأ من طبيعة نشاط البنك، حيث تقوم البنوك بتحويل وتوزيع وتداول المخاطر المالية من خلال قيامها بدور الوسيط المالي.

أولاً: مفهوم المخاطر المصرفية وأنواعها

يعرف الخطر المصرفي بأنه احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/ أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين.⁴

تقسم المخاطر التي تتعرض لها البنوك حسب متطلبات بازل 2 للرقابة إلى ثلاثة أنواع هي:

¹ Michel Lafitte, La valeur client et ses implications bancaires, Revue banque, edition 2005, France

² Carlo Vercellis, opcit , P 322

³ عبد الله قلش، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالاسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، اطروحة دكتوراه في علوم التسير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 2013، ص ص 211 - 212

⁴ ديب حسين، فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسير حالات فشل الائتمان دراسة حالة: عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة خلال

سنة 2010، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 2012، ص 88

- **مخاطر الائتمان:** تتضمن الخسائر الممكن أن يتحملها البنك بسبب عدم قدرة العميل أو عدم وجود النية لديه لسداد أصل لقرض وفوائده.¹
- **مخاطر السوق** هي المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على إيرادات البنك ورأسماله والناجمة عن التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية والسلع. وهذا النوع من المخاطر تم إضافته إلى متطلبات معيار كفاية رأس المال في العام 1996 بحيث يتوجب على البنوك الاحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر السوق بأنواعها.²
- **المخاطر التشغيلية** تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن إتفاق بازل II المخاطر التشغيلية على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية. ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية". ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل II بل هو جزء جوهري فيه.³

بالإضافة إلى ما سبق يوجد كذلك نوع آخر من المخاطر وهي المخاطر الالكترونية المرتبطة بأعمال البنوك الالكترونية .

ثانياً : مفهوم إدارة المخاطر

في ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي، فضلاً عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي : تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي. - القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة - قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير

¹ ديب حسين ،مرجع سابق ، ص 88

² نصر عبد الكريم ، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II:دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين مقدمة

فالمؤتمر العلمي السنوي الخامس - جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-5/7/2007

³ نصر عبد الكريم ، مرجع سابق

مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهذا يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي.¹

يمكن تعريف تسيير المخاطر على أنه: منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة والمحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.²

وليس الغرض من إدارة المخاطر هو تجنبها لأن ذلك أمر مستحيل، ولكن القصد هو التعرف على وجودها وتحديد هويتها وقياسها ومن ثم وضع الأنظمة الكفيلة بضبطها (الاحتواء و/ أو الاستئصال و/ أو الحد من شدتها) أو مضادة لها، بمعنى آخر التي تشمل أساليب وتقنيات وقائية وأخرى علاجية، المقبول لدى لجنة بازل.³

تتلخص أهم خطوات تسيير المخاطر في الآتي:⁴

1- تحديد المخاطر

من أجل إدارة المخاطر لابد في البداية من تحديدها. لأن كل منتج أو خدمة يقدمها البنك ينطوي عليها عدة مخاطر على سبيل المثال هناك أربعة أنواع من المخاطر في حالة منح القرض وهذه المخاطر هي: مخاطر الإقراض مخاطر سعر الفائدة مخاطر السيولة ومخاطر تشغيلية. إن تحديد المخاطر يجب أن تكون عملية مستمرة ويجب أن تفهم المخاطر على مستوى كل عملية وعلى مستوى المحفظة ككل.

2- قياس المخاطر

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين، تكون الخطوة الثانية هي قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي حجمه، مدته، واحتمالية حدوثه، إن القياس الصحيح والذي يتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة إلى إدارة المخاطر.

¹ عماد أحمد إسماعيل مرجع سابق، ص 74

² ذيب حسين، مرجع سابق، ص 160

³ عبد الرزاق خليل، حمزة طيبي، إدارة مخاطر العمليات المصرفية الالكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية متوفر على الرابط www.iefpedia.com/arab-uploads-2009/08

⁴ ذيب حسين، مرجع سابق، ص 160

3-ضبط المخاطر

بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة الثالثة وهي ضبط المخاطر حيث هناك ثلاثة طرق أساسية لضبط المخاطر المهمة وذلك لتجنب نتائجهم العكسية، وهي تجنب أو وضع حدود على بعض النشاطات، لتقليل المخاطر أو إلغاء أثر هذه المخاطر. فعلى الإدارة أن توازن بين العائد على المخاطر وبين التكاليف اللازمة لضبط هذه المخاطر، وعلى البنوك أيضاً أن تقوم بوضع حدود للمخاطر من خلال السياسات والمعايير والإجراءات التي تبين المسؤولية والصلاحيات.

4-مراقبة المخاطر

على البنوك أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وبنفس الأهمية يكون قادر على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك. على سبيل المثال لو توقف عميل ما عن الدفع، فهذا يجب أن يظهره نظام المعلومات وكذلك فإن توقف العميل عن الدفع يترتب عليه حرمان البنك من هامش الربح أيضاً على هذا القرض، وبالتالي فإن نظام المعلومات الذي يعكس التغير في سعر الفائدة كي يعوض البنك على فقدان العائد من هذا القرض على أهمية كبيرة بالنسبة إلى البنك.

وبشكل عام فإن الرقابة على المخاطر تعني تطور أنظمة التقارير في البنك التي تبين التغيرات المعاكسة في وضع المخاطر لدى البنك وما هي الاستعدادات المتوفرة لديه للتعامل مع هذه المتغيرات.

ثالثاً: إدارة المخاطر المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية

- إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تضطلع به إدارة المخاطر في البنوك لخدمة عدد من الوظائف الحيوية بهذه البنوك كما تؤدي مزايا متعددة نذكر منها:¹
- المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسات العمل.
 - تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.
 - تطوير إدارة محافظ الأنشطة المصرفية الالكترونية، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والعائد.

¹ عبد الرزاق خليل، مرجع سابق

- مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقاً للمقترحات الجديدة للجنة بازل (اتفاق بازل II)، والذي سيمثل عقبة رئيسية أمام البنوك التي لن تستطيع قياس وإدارة مخاطرها بأسلوب علمي عملي، حيث أن المتطلبات الجديدة للجنة بازل تعتمد على القدرة على قياس ومتابعة والتحكم في معدلات الخسائر المتوقعة المنبثقة عن مزاوله العمل المصرفي، هذا فضلاً عن إضافة أنواع جديدة من المخاطر إلى الاتفاق المقترح بشأن كفاية رأس المال، بخلاف المخاطر التي يشملها الاتفاق الحالي.
- إن التحكم في المخاطرة عامل رئيسي في الربحية والميزة التنافسية، لأن من أسباب قياس المخاطر أنها تولد تكاليف مستقبلية يجب أن تقدر، وبالتحكم في هذه التكاليف إسهام في الدخل الحالي والمستقبلي، فالمخاطر كتكاليف يجب أن تحمل على العملاء وهذا هو سبب ارتباط إدارة المخاطر الوثيق بقرارات التسعير، فبدون تسعير المخاطرة لا يتوقع البنك التكاليف ذات الصلة في سعره، ولا ينفّر. ذلك العملاء ذوي المخاطر المنخفضة بل يجذب العملاء ذوي المخاطر المرتفعة.¹
- تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك من خلال الاستخدام الفعال والمستمر لأدوات اتفاقيات بازل 2 ل إدارة المخاطر القيمة المعرضة للخطر VAR بالنسبة للمخاطر السوقية وطريقة RAROC (عائد رأس المال المعدل بالمخاطر) (Risk Adjusted Return on Capital) بالنسبة لمخاطر الائتمان، هذه الأدوات تقدم المعلومة الملخصة والمبسطة حول مقدار تلك المخاطر التي قد يتعرض لها البنك، كما أن الإفصاح عن القيمة المعرضة للخطر من قبل المؤسسات قد تجعل للمؤسسة ميزة تستطيع من خلالها مواكبة التطورات العالمية المتسارعة في هذا المجال.²

¹ منصور منال، إدارة المخاطر الائتمانية ووظيفة المصارف المركزية، القطرية والإقليمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأنظمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية 20 21 أكتوبر 2009.

² سرمد كوكب الجميل، حسن صبحي حسن، تقدير القيمة المعرضة للمخاطر لأسواق الأوراق المالية العربية باستخدام العصبية الاصطناعية مجلة تنمية الراقدين المجلد 30 العراق 2008، ص 112.

المطلب الثالث: التميز التنظيمي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك

التميز التنظيمي مصطلح حديث النشأة يعبر عن تفاعل وتميز كافة العناصر في المنظمة ويقوم على مجموعة من المبادئ كما أصبح اليوم يشكل مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات .

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

يعرفه (علي السلمي) بأنه :حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة مما ينتج عنه انجازات، تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.¹

ويعرفه (لحسن عبد الله باشيوة) على أنه، تعبير عن فلسفة إدارية جديدة، تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم الزبائن المستهدفين ويحقق رضاهم ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.²

تتضمن قائمة مفاتيح إدارة التميز حسب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة مايلي:³

- (1) التوجه بالنتائج.
- (2) التركيز على الزبون.
- (3) تفعيل فرص التعلم التنظيمي وتنمية الابداع والتطوير.
- (4) ثبات الأهداف والقيادة.
- (5) الإدارة بالمعلومات والحقائق.
- (6) الإهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- (7) اندماج وتنمية الأفراد.
- (8) المسؤولية الاجتماعية للمنشأة.

¹ علي السلمي ،مخاطر في الادارة المعاصرة ،دار غريب للنشر، القاهرة ، 2001، ص 80

² لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البروراي، محمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي :مدخل الجودة وافضل الممارسات مبادئ وتطبيقات الوراق للنشر والتوزيع عمان ، 2013 ، ص ص 46-47.

³ Aoumeurakki Alouani, Tidjani Berregui, L'excellence organisationnelle passe par un system d'information

Excellent. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة 09-08 مارس 2005 ،ص18

ثانيا: متطلبات التميز التنظيمي

تتميز هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها تقنيات الاتصالات والمعلومات. يحتاج تحديد عناصر التميز إلى بناء هياكل تنظيمية مرنة وتنافسية مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية:

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا في قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ القرار.(نظام ذكاء الأعمال)
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية والقواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئتها وتوجيه أدائها.
- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.¹
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف معايير الأداء المقررة.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.

كما تتطلب إدارة التميز ركائز بناء استراتيجي متكامل من العناصر الآتية:²

1- الرؤية.

2- الرسالة.

3- أهداف استراتيجية.

¹ لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص ص 48-49.

² لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سابق، ص 54.

- 4- نظام للتخطيط الاستراتيجي.
- 5- نظام إدارة الجودة (جودة المدخلات، جودة العمليات، جودة المخرجات).
- 6- الإدارة بالمعلومات والحقائق وتشمل (المعلومات لدعم اتخاذ القرار، معلومات لرصد المناخ الداخلي والخارجي، معلومات للتخطيط الاستراتيجي، معلومات متابعة الأداء، معلومات تقييم الأداء) حيث تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف لكل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والتهديدات ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس تنمية فرص التميز.
- 7- نظام لإدارة الأداء ويشمل (تقويم وتطوير الأداء، تشخيص الأداء، توجيه الأداء، تخطيط الأداء).
- 8- نظام تقويم الأداء المؤسسي.
- 9- القيادة الاستراتيجية.

الشكل رقم (19.2): المقومات الأساسية للإدارة بالمعلومات والحقائق



المصدر: لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي : مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات الوراق للنشر والتوزيع عمان ،2013، ص 60

ثالثا: التميز التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

يرتبط التميز التنظيمي بالميزة التنافسية المستدامة، ويعرف انه الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملون ذوي القدرة على الإبداع.¹

يحقق التميز التنظيمي للمنظمة الميزات التالية:²

- خدمات ومنتجات متميزة تلبي احتياجات وتطلعات عملائها.
- استخدام امثل للموارد والإمكانات المتاحة.
- ضبط المصروفات وزيادة في الإيرادات.
- موارد بشرية ذات كفاءة في الأداء وتميز في السلوك الوظيفي.
- توفير سمات الحيوية والمرونة والتجديد والاستمرارية في التحسين.
- أداء فعال للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

بالإضافة إلى ذاك، يشمل التميز التنظيمي نواحي المنظمة كلها، ويتيح لها فرص التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة وصولاً إلى الوضع الذي يتيح لها التفوق على المنافسين.³

وقد تناول "أوبكر بوسالم" مخرجات التميز في المؤسسات الخدمية والصناعية، من خلال تحليل دراسات متعددة لباحثين مهتمين بالموضوع، وتمثلت مخرجات التميز التنظيمي في المؤسسات الصناعية في الحصة السوقية، رضا الزبائن الربحية، الإبداع، الجودة الشاملة

أما مخرجات التميز التنظيمي في المؤسسات الخدمية فتمثلت في خفض الكلف، وزيادة الأرباح تحقيق الجودة، خدمة المجتمع، رضا العاملين، وغيرها كما أشار الكاتب إلى دراسة الفقهاء 2012، الذي اعتبر الميزة التنافسية المستدامة كمخرج حديث للتميز.⁴

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014- 2015، ص 59.

² مركز البحوث والدراسات، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ورقة عمل تطوير القيادات التنفيذية من اجل تحسين الاداء المؤسسي، المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية تنظيم مؤسسة داتاماكس ديس ابريل المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية تنظيم مؤسسة داتاماكس ديس ابريل، 2011.

³ عاطف محمود عوض. دور إدارة المعرفة في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 416.

⁴ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 88

رابعاً : التميز التنظيمي في البنوك

إن اقتصار تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تحقيق المزايا الفنية في الجودة لأغراض تنافسية، غير كافٍ بسبب التحديات التي تواجهها البنوك و منها صعوبة التنبؤ لمستقبل البنك و حركة نشاطه، فضلاً عن الضغوط المالية و التعقيدات البيروقراطية والتغيرات التشريعية، حيث تؤثر على أداء إدارة البنك و تحول دون التميز المطلوب، لذلك جاءت أهمية ربط إدارة الجودة الشاملة بتوفير التميز التنظيمي في البنوك حيث يمثل التميز التنظيمي قدرة البنك على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائه و حل مشكلاته ثم تحقيق أهدافه بصورة فعالة تميزه عن باقي البنوك، و يمكن قياسها بتوفر العناصر التالية:¹

1. تميز القيادة:

و يمثل مدى قدرة المدير القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية و توفير الفرص التطويرية بما يساعد البنك على مواجهة الأزمات.

2. تميز المرؤوسين:

و يمثل مدى اتصاف العاملين في البنك بتشجيع بعضهم على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق الأهداف، و أن يتمتعوا بالحماس المتميز في تأدية مهام البنك بامتلاكهم قدرات عقلية و إبداعية تساعد على تخطي الأزمات دون تذمر .

3. تميز الهيكل:

و يمثل مدى قدرة الهيكل التنظيمي على السماح بالتعاون بين سلطات الإدارات في المستويات المختلفة و الوحدات الإدارية بما يحقق الأهداف.

4. تميز الإستراتيجية:

يمثل مدى تميز الخطوات التي يتخذها البنك لتحقيق رسالته.

5. تميز الثقافة:

و يمثل مدى توافق السلوك للعاملين و الإداريين في البنك و تعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد من ذوي النفوذ بالانفتاح على الموظفين والتعاون والثقة و مواجهة المشكلات .فالبنك بحاجة إلى وسائل للتعرف على العقبات التي تواجهه حال ظهورها دون انتظار فترة قد يترتب عليها تحقيق الخسارة، كما

¹ سعدون عائشة ، ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية و البنوك الخاصة الأجنبية دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التدبير تخصص: إدارة الأعمال ، جامعة ألكلي محند أولحاج- البويرة، 2014- 2015 ص- 67

أنه بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات كي يتمكن من اتخاذ القرارات، خاصة و أن الاستطلاع المستمر للعملاء حول جودة الخدمة تعد معيارا للحكم على نجاح الخدمة و بالتالي التعرف على الثغرات لتلافيها وتنفيذ التحسين المستمر.

تظهر أهمية التميز التنظيمي بتمكين البنك من تحقيق العناصر التالية: معدلات التغيير السريعة تحقيق القدرة التنافسية، تحقيق الجودة، إضافة للقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والتحسين المستمر للخدمة، والحكم على مدى تحقيق هذا التميز يكون بالمقارنة بين البنوك في و وصولها إلى تحقيق هذه العناصر .

وببساطة يمكننا القول أن إدارة التميز التنظيمي تسعى دائما نحو الأفضل باستعمال أفضل الأدوات الوسائل من أجل تحقيق ما هو أفضل ولتبقى الأفضل في نظر عملائها وعمالها وسوقها، بل هي إدارة تسعى إلى صنع التميز وهي بذلك ترفع التحديات ولا تعترف بالمعوقات لكن تحولها إلى عمليات تحتاج إلى التحسين والتطوير.¹

¹ سعدون عائشة ، مرجع سابق، ص 68

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل موضوع الميزة التنافسية، الذي يعتبر من المواضيع الهامة بالنسبة لأي مؤسسة تجارية، صناعية أو خدماتية فالمؤسسة تسعى إلى التميز في السوق، إن كان من خلال الإبداع أو التكنولوجيا أو المورد البشري أو غيرها من أجل الاستمرار والتفوق والربح، لذلك فقد اهتم به الباحثون وتناولوه من زوايا عديدة، كما طور هذا المفهوم بإضافة عامل الزمن المستقبلي، لكي يصبح الميزة التنافسية المستدامة أو الميزة التنافسية المستمرة أو الميزة التنافسية المتواصلة؛ وهي كلها تحمل نفس المدلول. كما استعرضنا المصادر الحديثة للحصول على الميزة التنافسية والإبقاء عليها في القطاع المصرفي، في ظل التنافسية الشديدة، والتغيرات البيئية، وتحديات الساحة المصرفية العالمية التنافسية وقسمت إلى ثلاث مصادر أساسية وهي:

- إدارة علاقات الزبائن، تمثل مفتاحا للتنافسية بالنسبة لجميع المنظمات، إدارة فعالة لهذه العلاقة تعتمد على تنظيم وتطوير تقنية التصنيف والتقطيع والأدوات التجارية الكفيلة بالاحتفاظ بالزبون ولحسب ولائه.
- إدارة المخاطر المصرفية، استنادا إلى مقررات بازل 2 التي غيرت مناهج الصناعة المصرفية من حيث تحليل المخاطر وتكلفتها وقد كانت ولا تزال إدارة المخاطر المصرفية مصدرا أساسيا للميزة التنافسية التي يعبر عنها من خلال نتائج مالية ملموسة وتقليص الخسائر المالية.
- إدارة التميز التنظيمي الذي يعبر عن تفاعل وتميز كافة العناصر في المنظمة من حيث إدارة المعرفة، التنسيق، مشاركة العاملين، الابداع وغيرها وهذا ما يكسب المنظمة أداء متميزا تحقق به ميزة تنافسية

الفصل الثالث:

مساهمة ذكاء الأعمال في

تحقيق الميزة التنافسية في

البنوك

تمهيد

يستخدم ذكاء الأعمال في مجالات وقطاعات عديدة كالتعليم العالي، الاتصالات، المصارف الطب، الفضاء، وغيرها من المجالات، ويعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات المعنية بتطبيقات ذكاء الأعمال لكونه يتسم بحدة التنافس إلى حد بعيد، ولأنه يرتبط بتكنولوجيا المعلومات والعدد المعتبر من الزبائن والحجم الكبير من البيانات، كما أن البنوك من بين أكثر القطاعات حرصاً على الاحتفاظ بعملائها وإرضائهم وزيادة حصتها من السوق مع تخفيض تكلفة إنجاز العمليات إلى جانب التركيز على تحقيق مزايا تنافسية.

وبعد أن استعرضنا في الفصل السابق ثلاثة مجالات أساسية لتقييم الميزة التنافسية في البنوك سنحاول في هذا الفصل، إبراز مساهمة ذكاء الأعمال في كل مجال من المجالات السابقة، وتم تقسيمه الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: دور ذكاء الأعمال في إدارة العلاقة مع الزبون

المبحث الثاني: دور ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر المصرفية

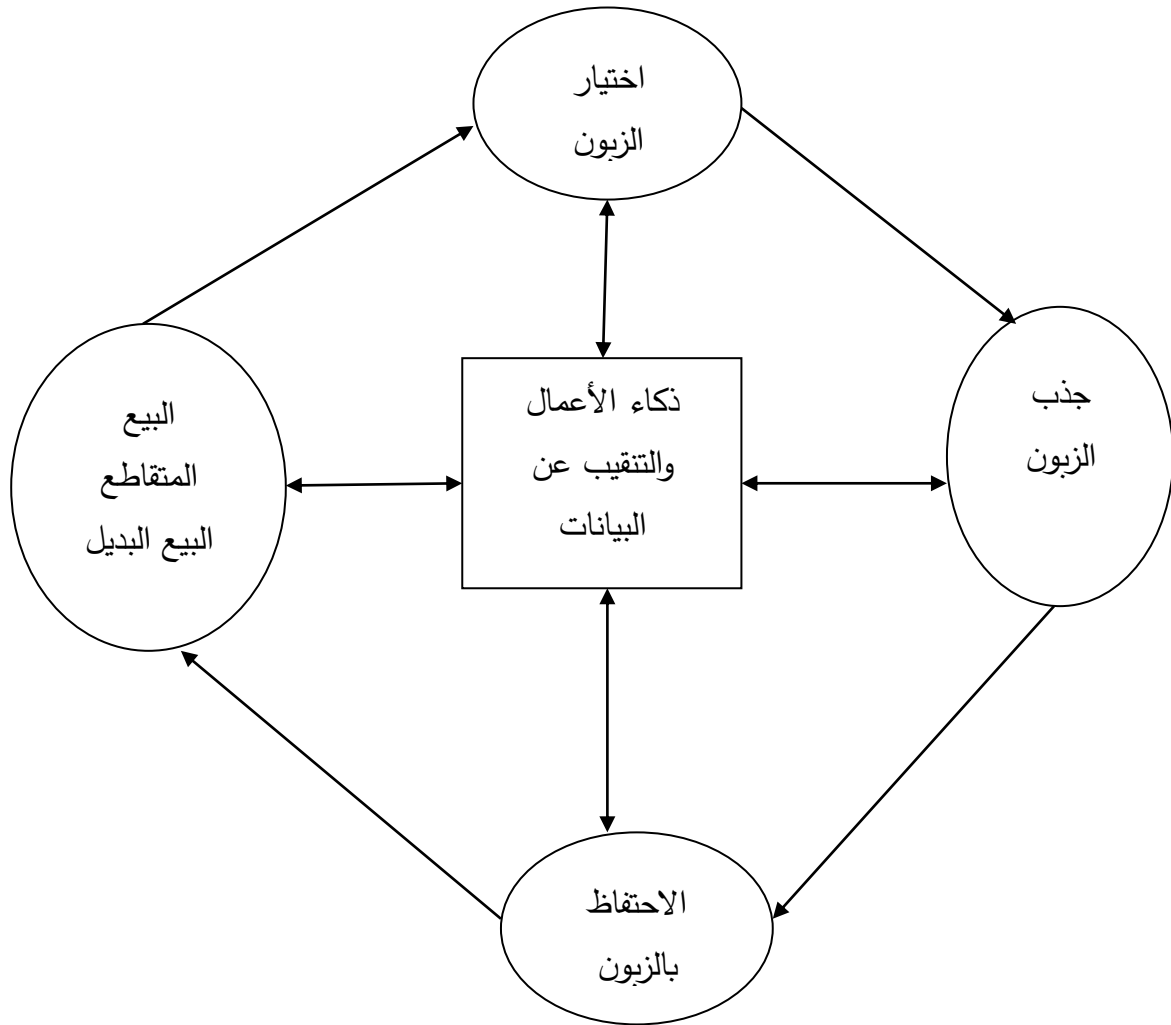
المبحث الثالث: دور ذكاء الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي

المبحث الأول: دور ذكاء الأعمال في إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون من أهم تطبيقات ذكاء الأعمال ، حيث تأتي حلول إدارة علاقات العملاء في مقدمة مبيعات حلول ذكاء الأعمال في العالم، تمثل حلول ذكاء الأعمال قواعد بيانات واسعة عن الزبائن ومجموعة من قنوات التوزيع والاتصال التي تضمن الاتصال المستمر بين المنظمة والزبون وتتيح بناء علاقة ومعرفة تسويقية عن الزبون في سبيل تحقيق رغباته وكسب ولائه.

تستدعي إدارة العلاقة مع الزبائن إنشاء مستودع بيانات من العملاء القائمين، ثم تحليل هذه البيانات بفضل تقنية التنقيب عن البيانات التي تدعم جميع مراحل العلاقة مع الزبون ،اكتساب العملاء ، المحافظة عليهم وزيادة ربحية قيمة الزبون . ويمكن تمثيل المراحل السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (20.3): مراحل إدارة العلاقة مع الزبون



Source : Carlo Vercellis, opcit, P 331

المطلب الأول: دور ذكاء الأعمال في اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم

إن أساس الفوز والاحتفاظ بالزبون هو فهم حاجاته والعمل على إيصال أكبر قيمة من المنافسين.¹ ويتحقق ذلك من خلال أدوات التنقيب عن البيانات التي تعتبر تحليلات لكمية كبيرة من البيانات بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج التي يمكن أن تقود أصحاب القرار وتنبأ بالسلوك المستقبلي.² وفيما يلي، نعرض بعض مساهمات أدوات ذكاء الأعمال في مجال البنوك من أجل الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب عملاء جدد.

✓ التنقيب عن البيانات يمكن أن يساعد في استهداف العملاء الجدد للمنتجات والخدمات وكذلك اكتشاف أنماط الشراء السابقة للعميل، وجعل البنك قادراً على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، من خلال تقديم خدمات مصممة خصيصاً لاحتياجات كل عميل.³

✓ في مجال التسويق يمكن استخدام التنقيب عن البيانات لفرز كميات هائلة من البيانات عن العملاء و تحديد دقيق للزبون المستهدف . ان التنقيب عن البيانات يمكن البنوك من معرفة من هم زبائنها وإذا ما كانت قادرة على التنبؤ بسلوكياتهم وأنماط الإنفاق لديهم ستمكن من توجيه الأنشطة التسويقية بشكل جيد و تقليص الوقت والتكلفة.⁴

✓ إن المحافظة على العملاء الموجودين من أهم واجبات إدارة المصرف وتتطلب المحافظة عليهم تعظيم القيمة لهم وتقديم خدمات جيدة، تفوق ما تقدمه المصارف المنافسة، ويشمل ذلك عدة وسائل منها أن تقوم إدارة المصرف بتصنيف العملاء حسب اهتماماتهم فمنهم من يهتم بالخدمات ، ومنهم من يهتم بالسياسات التمويلية والتسهيلات.⁵

كذلك تصنيف الزبائن حسب الصفات، السلوكيات، الحاجات والتفضيلات وغيرها، وتقديم الخدمة لكل فئة حسب خصائصها من خلال تقديم تلك المنتجات والخدمات للعملاء الذين يريدونها حقاً، هذا يمكن البنوك من توفير المال الإضافي على نشاطات الترويج والعروض الغير مربحة.⁶

¹ زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان ، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون و سلسلة قيمة المنظمة مدخل تحليلي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،

العدد 13 ، 2006 ص 09

² نجاح بولودان، مرجع سابق ،ص 915

³ MadanLalBhasin, op.cit, p 590

⁴ Amir M. Hormozi, Stacy Giles ,Data Mining: A Competitive Weapon for Banking and Retail Industries Information Systems Management 21 no2 Spr 2004,p65

⁵ محمد خوجلي محمد أحمد، مرجع سابق ، ص 57

⁶ ML Bhasin , op.cit,p591

✓ لمستودعات البيانات القدرة على تخزين خصائص كل زبون وكل عملياته الماضية والحالية مع المؤسسة وبالتالي يوفر معرفة عامة وتاريخية لكل زبون مما يسمح لأي مؤسسة مهما كان كبر حجمها لان تقوم بشخصنة العلاقة مع زبونها والتسويق العلاقتي ONE TO ONE.¹

اكتشاف فئة الزبائن المحتملين لترك البنك لصالح المنافسين حيث تساعد أدوات التنقيب عن البيانات على تحديد العلامات والإشارات المبكرة لفقدان الزبون وإرسال الإنذارات والتحذيرات والسماح للبنك باتخاذ الإجراءات اللازمة للاحتفاظ بالزبون حيث يدرك البنك أن عملية جذب زبون جديد تكلف أكثر من الاحتفاظ بزبون حالي.²

كذلك إذا ما شهد قسم ما مغادرة عدد من الزبائن يمكن لتقنية التنقيب عن البيانات دراسة تواريخهم الشرائية السابقة واستخدام تلك المعلومات للحفاظ على الزبائن الحاليين.³

بالإضافة إلى هذا فإن استخدام تقنية التنقيب في المعطيات من خلال تحليل المعلومات التي تحتويها قاعدة بيانات إدارة العلاقة مع الزبون تسمح بإجراء بحوث تسويقية في مجالات عديدة:⁴

- إجراء مقارنة بين مختلف فئات محفظة الزبائن، هذا النوع من البحوث يسمح لبنك انجليزي معروف باكتشاف فئات اعتبرت بداية كفئات ذات قيمة ضعيفة للبنك لتصبح فئات ذات مرد ودية عالية للبنك مقارنة بفئات زبائن أصحاب الثروات في البنك.
- اكتشاف عملاء جدد كأهداف مربحة للبنك ولم يفكر فيها المنافسون من قبل: إكتشفت شركة التأمين USAA بفضل تقنية التنقيب في البيانات في GRC ومن خلال ربط نوعين من المعلومات: الحجم المرتفع للأقساط المدفوعة مع مخاطر الزبون من خلال هذه العلاقة توصلت إلى إكتشاف فئات عملاء جدد لم يبحث عنها المنافسون من قبل وهم فئة الزبائن جامعي السيارات القديمة.
- تحديد فئة الزبائن الذين يلحقون خطر عدم السداد بالبنك ووضع تصنيف لفئة الزبائن المتعثرين، فبفضل تقنية التنقيب عن البيانات تمكن بنك CETELEM المتخصص في القروض الاستهلاكية من

¹Stephane tuffery, op.cit,p09

² VALDAMANI RAVI , Advances in Banking Technology and Management: Impacts of ICT and CRM , Information Science Reference, USA ,2008, p09

³MadanLalBhasin,op.cit, p 590

⁴Fariha hadj Boussada, nouvelles shategies bancaires et gestion de la relation client, faculté de droit universited'oran, mémoire de magister droit bancaire, 2010-2011, P131 .

وضع تقطيع وتصنيف للزبائن المتعثرين وتحليل أسباب التعثر وإعادة النظر في سياسة منح ومتابعة الائتمان وتمكنت من تحسين تسيير خطر عدم السداد.

المطلب الثاني : دور ذكاء الأعمال في زيادة ربحية الزبون

تساهم أدوات ذكاء الأعمال وتقنية التنقيب عن البيانات في المساعدة على زيادة ربحية الزبون من خلال تحليل وقياس ربحية كل زبون ثم البحث عن الطريقة الأمثل للعمل على زيادتها . تهدف عملية تحليل ربحية الزبون إلى :¹

- التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين بعد مقارنة تكاليف كل زبون بإيراداته وبالتالي التوجيه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن الزبائن غير المربحين الذين يكبدون الوحدة الاقتصادية بالخسائر.
- الاحتفاظ بالزبائن المربحين من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبون.
- تعظيم قيمة الزبون.
- إمكانية تحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.

يساعد تحليل ربحية العميل أيضا في :²

- رسم إستراتيجية المنشأة في التعامل مع عملائها وتحديد الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها.
- تحديد العملاء الذين يساهمون بأكبر معدلات ربحية مما يستوجب توجيه سياسات تسويقية تحافظ على ولائهم للمنشأة.

يمكن زيادة الربحية المتولدة من العميل بثلاثة طرق هي:³

- (1) عن طريق اكتساب عملاء جدد ومن ثم زيادة عدد مستخدمي المنتج أو الخدمة.
- (2) عن طريق زيادة فترة علاقة العميل بالمنشأة وذلك بالحفاظ على العميل المربح لفترات أطول.

¹حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 30، 2014، ص 04.

²محمد يس عبد اللطيف، تحليل ربحية الزبون بإستخدام منهج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت، مجلة المحاسبون للهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، العدد 70، جانفي 2012، ص 19.

³ نصيف جاسم الجبوري، بشرى فاضل خضير، تحليل ربحية الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14/52/2008، ص 308.

(3) عن طريق تعظيم ربحية العملاء الحاليين وذلك بتحفيزهم نحو السلوك الذي يحقق إيرادات مرتفعة للمنشأة.

في هذا المجال نجد البيع المتقاطع Cross selling هو مجال آخر من مجالات التسويق التي يستخدم فيها على نطاق واسع التنقيب عن البيانات لزيادة ربحية الزبون هنا، يقترح مزود الخدمة على العملاء عروض تحفيزية لشراء منتجات أو خدمات إضافية في نفس مجال الخدمة الرئيسية فزيادة عدد المنتجات والخدمات التي يمكن للبنك بيعها لعميل ما، تجعله أكثر حظا على الإبقاء على هذا العميل.¹ على سبيل المثال، بيع قرض عقاري لحامل بطاقة ائتمان من خلال تحليل الاقتران Association للبيانات التاريخية.²

مثال آخر هو بنك أوف أميركا، التي استكملت مؤخرا مشروعا مع IBM للتنقيب عن البيانات للبحث في قاعدة البيانات الخاصة به عن عملاء من الشركات لدراسة المنتجات التي قد تحتاج إليها مستقبلا.³

تقاس ربحية الزبائن من خلال مدخلين أساسيين هما:

- أسلوب تحليل ربحية الزبون (Customer Profitabilité).
- أسلوب قيمة الزبون مدى الحياة (Life time Customer value).

وهنا يتوجب على البنوك أن تحدد وتعرف اختلافات الزبائن لتعرف من هم الأكثر قيمة وربحية بالنسبة لها، ويتفق أغلب الكتاب على أن قيمة الزبون مدى الحياة تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود، باستخدام معدلات الخصم والأساليب التقليدية للقيم الحالية.⁴ وتحسب قيمة الزبون كما يلي:

$$\text{قيمة الزبون} = \frac{\text{القيمة المتوقعة للأرباح}}{\sum \text{التكاليف}}$$

وفق هذا القانون يكون للزبون قيمة إذا كانت قيمة الكسر $1 \leq$

¹ MadanLalBhasin,op.cit, p 590

² Sreekumar Pulakkazhy and 2R.V.S. Balan DATA MINING IN BANKING AND ITS APPLICATIONS-A REVIEW Journal of Computer Science 9 (10): 1252-1259, 2013

³ MadanLalBhasin,op.cit, p 591

⁴ خلود عاصم وناس وآخرون، إستعمال مدخلي تحليلي الربحية وإحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 23، 2010. ص 205

أما القيمة المتوقعة لربحية الزبون EPC تحسب كما يلي:¹

$$EPC = -R + VAN (\sum (Mi - Ci - PMi - PPI) - F) + \triangle M$$

R: تكلفة اكتساب زبون جديد.

VAN: صافي القيمة الحالية للأرباح الصافي للزبون.

n: عدد سنوات العلاقة مع الزبون.

t: الهامش الصافي الناتج من العلاقة خلال الفترة Mi

ti: تكلفة التسيير خلال الفترة Ci

PMi: تكلفة التسويق للزبون.

PPI: تكلفة الترويج للزبون.

F: تكلفة انقطاع العلاقة.

$\triangle M$: تغير الهوامش خلال السنوات المقدرة.

أما ربحية الزبون تتمثل في الفروقات بين العوائد المتحققة من زبون أو مجموعة من الزبائن والكلف المرافقة لها خلال فترة زمنية محددة، ويتفق العديد من الكتاب على أن ربحية الزبون تمثل مقياس محاسبي لما تحصل عليه الشركات من علاقاتها بزيائنها.

أي أن التمييز بين القيمة والربحية يعتمد على أن القيمة هي ما يساويه شيء ما، في حين أن الربح هو الفرق بين العوائد والتكاليف لتوليد تلك العوائد لفترة محددة، لذا وفقا لهذا التوضيح قد تكون شركة ما لا تحقق ربحية الآن ولكنها ذات قيمة مستقبلية بسبب التدفقات النقدية المستقبلية وذات الكلام ينطبق على الزبائن قد يكون هناك زبون غير مربح حاليا إلا أنه قيمة موجبة.²

وتوفر مستودعات البيانات في البنوك العناصر والمعلومات السابقة لحساب قيمة الزبون أو ربحيته ويمكن استنتاج ما يلي:³

- تقنيات التنقيب عن البيانات ضرورية من أجل تحديد مدة حياة الزبون.
- يؤثر معدل الاحتفاظ للقطاع على نموذج حساب القيمة المستقبلية.

¹ReneLefebure, Gilles Venturi, opcit, P 141.

²خلود عاصم وناس، مرجع سبق ذكره، ص. 205.

³ReneLefebure, Gilles Venturi, opcit, P 141

- إشكالية نقص البيانات تجعل حساب القيمة المتوقعة لربحية الزبون من خلال مقارنة احتمالية (النموذج الاحتمالي).

- تؤثر تنافسية القطاع ومعدل الهوامش المطبقة فيه على عدد السنوات المقدرة للعلاقة مع الزبون

المطلب الثالث: دور ذكاء الأعمال في التسويق بالعلاقات

منذ مطلع الثمانينيات أصبح التسويق بمفهومه التقليدي يعرف قصورا في مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع نطاقها مما زاد التركيز وبشكل قوي على العلاقات المتبادلة مما دفع بالتسويق ليركز على جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتحسين علاقاتهم بالمؤسسة .

يمتاز التسويق بالعلاقات عن التسويق بمفهومه التقليدي بنظرته الشمولية فبدلا من التركيز على المنتج فهو يتجه الى القيمة الحقيقية للعميل من خلال بناء علاقات طويلة الاجل مع كافة الاطراف ذات العلاقة مع المؤسسة التسويق بالعلاقات ليس مجرد عمليات اجرائية عملية فهو ينقلب على فلسفة التسويق التقليدي المبنية على استراتيجية المنتجات ودورة حياتها ليتجه نحو دورة حياة علاقة العملاء.¹ تعود نشأة هذا المفهوم بشكل اساسي الى التسويق في القطاعين الصناعي و الخدمي.² يستخدم في المؤسسات الخدمية كالبنوك وشركات التأمين لان طبيعة نشاطها الانتاجي يتطلب الاتصال المباشر مع العميل ، اي التفاعل بينه و بين مقدم الخدمة ،ولهذا تكون فرصة لبناء علاقات معه بناءا على الاهتمام به والحرص على رضاه واشباع حاجاته ،كما يمكن تشجيع العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العميل والموظفين.³

تستطيع المؤسسة استخدام إستراتيجية التسويق بالعلاقات بطريقة مربحة بتحويل التعاملات العابرة لزبائنها إلى علاقات طويلة الأجل، بهذه الطريقة يمكنها تحقيق زيادة رضا العملاء وفي نفس الوقت زيادة أرباحها وتحقيق علاقة رابح-رابح.⁴

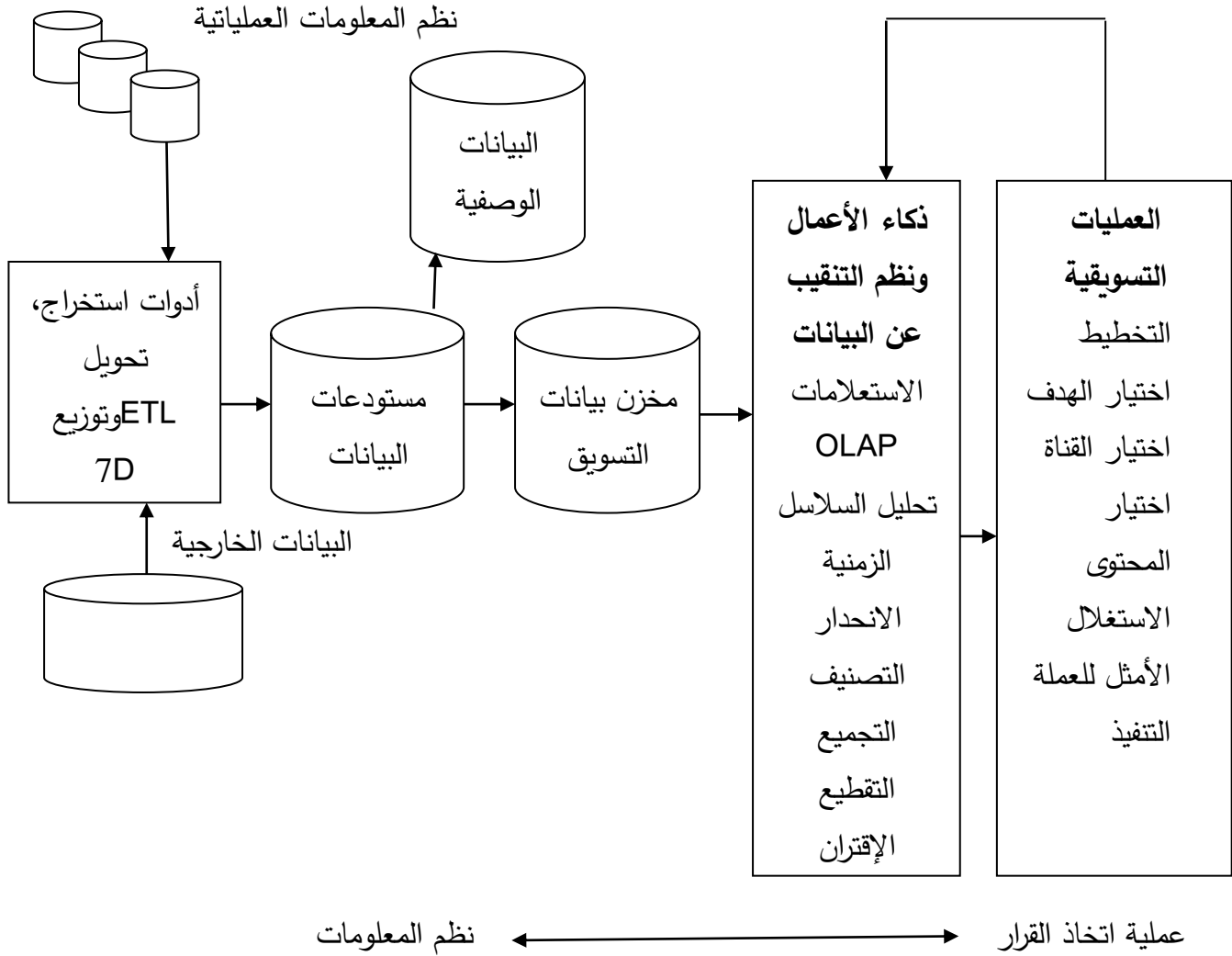
¹ عبد الله قلش ، مرجع سبق ذكره ، ص94

² عبد الله قلش ، مرجع سابق ، ص95

³ عبد الله قلش ، مرجع سابق ، ص133

⁴ Carlo Vercellis, opcit , P 322

الشكل رقم (21.3): موقع ذكاء الأعمال ضمن مكونات بيئة التسويق العلاقتي



SOURCE : Carlo Vercellis, opcit , P 327.

يوضح الشكل اعلاه بان مخزن بيانات التسويق يزود نظام ذكاء الأعمال ونظم التنقيب عن البيانات بالمعطيات اللازمة لتحديد ملامح العملاء المحتملين والفعليين ،بفضل أدوات ذكاء الأعمال يمكن تجزئة قاعدة العملاء بطرق مختلفة واستخدامها لتصميم الفئة المستهدفة وتحسين الأنشطة التسويقية، يمكن استخدام نموذج التصنيف لبناء نظام (scoring تنقيط للعملاء) وفقا لميولاتهم الشرائية وتوجيه عروض البيع المتقاطع cross-selling للفئة ذات الميل المرتفع حسب تنبؤات النموذج، وبالتالي تحقيق أقصى قدر من العوائد لأنشطة التسويق.

إن إدارة الحملات التسويقية يعد حتما أمرا معقدا يتطلب التخطيط لكل فئة أو مجموعة من الزبائن، محتوى النشاطات وقنوات التوزيع باستخدام المورد البشري والمالي المناسب.

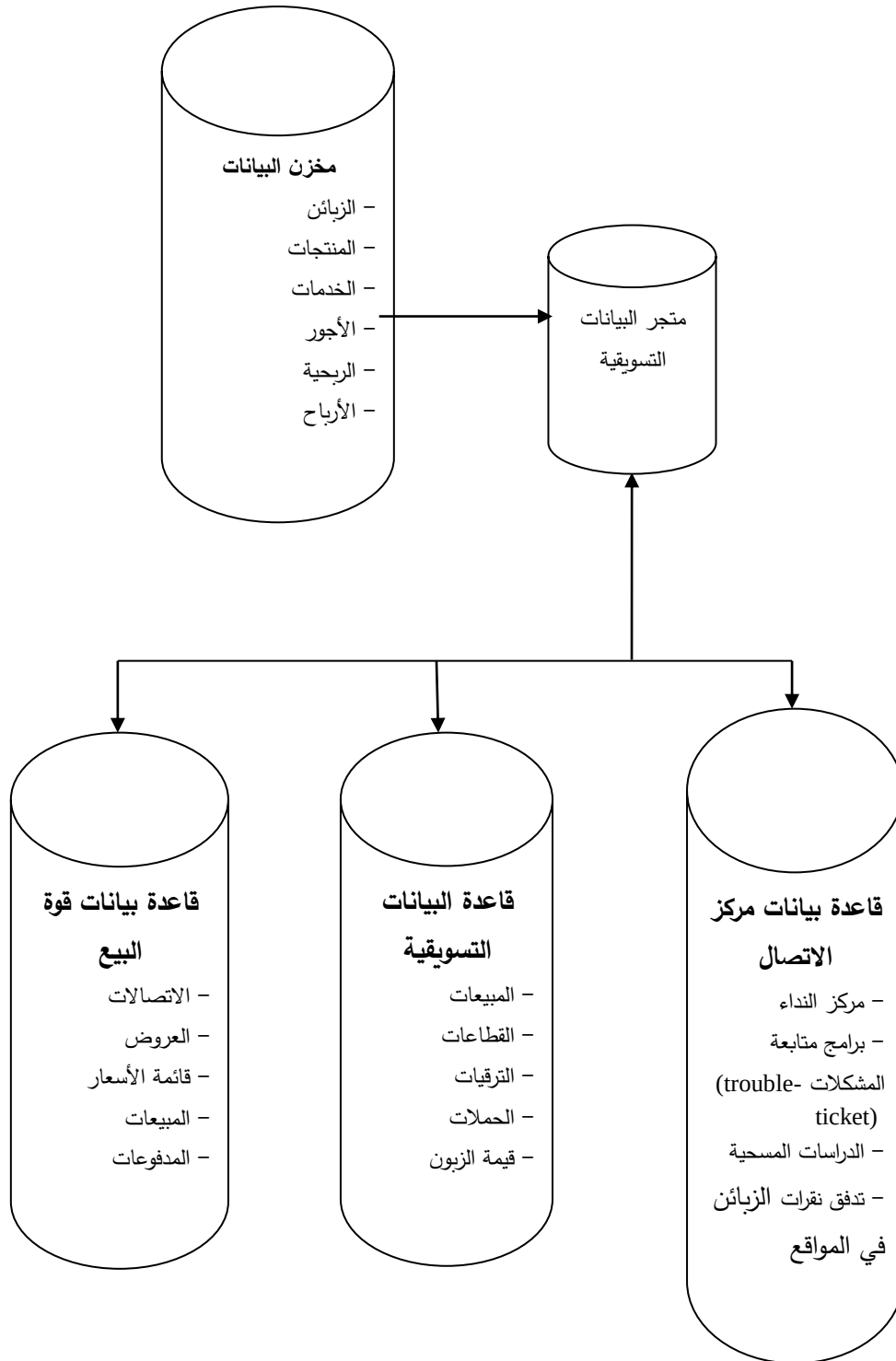
ويمكن التعبير عن عملية صنع القرار من خلال نماذج التحسين المناسبة . ينتهي النشاط التسويقي بتنفيذ الحملة المخططة مع جمع لاحق للمعلومات حول النتائج والعوائد من بين المستفيدين .
المعلومات المجمعة تخزن مرة أخرى في مخازن البيانات الخاص بالتسويق لاستخدامها في المستقبل من قبل تقنية التقيب عن البيانات.¹

أما عن طبيعة البيانات التسويقية التي يمكن أن يتضمنها متجر البيانات التسويقية، فهي موضحة من خلال الشكل رقم (22.3)، حيث نجد ثلاثة مصادر من البيانات: بيانات حول نشاطات حدثت في الماضي مثل الحملات السابقة ونتائجها والترقيات والإشهار وتحاليل قيمة الزبائن، وبيانات مصدرها قوة البيع التي توفر معلومات حول الاتصالات التي تم القيام بها، والعروض... الخ، أما المصدر الثالث فهو قاعدة بيانات مركز الاتصال التي توفر بيانات حول الاتصالات مع الزبائن من خلال مركز النداء، وبرامج متابعة المشكلات، ونتائج الدراسات المسحية، وتدفقات النقرات الناتجة عن إبحار الزبائن في المواقع الالكترونية، والرسائل الالكترونية المتبادلة بين الزبائن ومركز الدعم.²

¹ Carlo Vercelli ,op.cit, P 327

² احسن طيار ، دور ذكاء الأعمال في التسويق بالعلاقات ، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة ، 15-17 ديسمبر 2012 ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان .

الشكل رقم (22.3): أنواع البيانات المغذية لمتجر البيانات لإجراء تحاليل التسويق بالعلاقات



المصدر: احسن طيار ، دور ذكاء الأعمال في التسويق بالعلاقات ، المؤتمر العلمي الدولي حول
عولمة الادارة في عصر المعرفة ، 15-17 ديسمبر 2012 ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان .

ان بناء العلاقات مع العملاء يعتمد على ما تطوره المنظمة من قاعدة بيانات عن عملائها المستهدفين، الذي يزيد من قدرتها على اشباع حاجاتهم بشكل يتميز عن ما يقدمه المنافسون، وبالتالي يزيد من مستوى الاشباع لديهم، ما يؤدي الى بناء الولاء لديهم وهذا يحقق زيادة في العائدات المتأتية من كل عميل.

كما ان التنقيب عن البيانات يساعد على خلق وبناء قاعدة بيانات داعمة لنظام التسويق بالعلاقات، من خلال التعرف وفهم حاجات العملاء ورغباتهم، مما يزيد من فعالية عملية الاستهداف للعملاء وبالتالي العمل على حل مشاكلهم عن طريق تقديم المنافع المطلوبة من قبلهم وبالتالي تقديم القيمة المضافة لهم.¹

¹ الهام فخري احمد حسن ،التسويق بالعلاقات ، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرض و التحديات، الدوحة ،قطر 8-6

المبحث الثاني: دور ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر المصرفية

سنتناول من خلال هذا المبحث دور ذكاء الأعمال في إدارة ورقابة المخاطر في البنوك من خلال العناصر التالية: إدارة مخاطر الائتمان، إدارة مخاطر السوق، إدارة المخاطر التشغيلية، الامتثال لتنظيمات بازل ومكافحة تبييض الأموال، وكشف الاحتيال.

المطلب الأول: دور نظام ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر الائتمانية والسوقية

أولاً: إدارة المخاطر الائتمانية

إن كافة جهود وقرارات الإدارة تستهدف في المقام الأول بناء محفظة قروض كفؤة تتكون من مجموعة من قرارات منح الائتمان والإقراض ذات جودة عالية تحقق عوائد مرتفعة للبنك عند أقل مستويات ممكنة من المخاطر المصاحبة لقرارات منح الائتمان، الأمر الذي يتوجب على المسيرين وصناعا لقرار في البنك توخي الدقة في اتخاذ القرارات الائتمانية، بالاعتماد على معلومات حديثة، دقيقة ومناسبة تزيد من فعالية القرارات؛ والتي تعتبر من أولويات نظام المعلومات، الذي ترتبط فعاليته ونجاحه بمدى ما يقدمه من مخرجات (معلومات) ملائمة ومفيدة عن البدائل المتاحة أمام متخذي القرار حول منح الائتمان من عدمه من جهة، وكيفية إدارة وتسيير المخاطر المترتبة عن الفشل المحتمل للائتمان من جهة أخرى. لذا فإن اعتماد أسلوب أو منهج علمي سليم لبناء وتصميم نظام معلومات فعال ومرن، يتيح الحصول على هذه المعلومات وتنظيم عملية استخدامها يعد من أهم واجبات إدارة البنك لترشيد قرار بمنح الائتمان. من بين الحلول التي توفرها حلول ذكاء الأعمال التابعة لمجموعة SAS¹ⁱ في إدارة مخاطر الائتمان نجد:²

- قياس بدقة التعرضات الحالية والمستقبلية لمخاطر الائتمان في البنك
- النظر في استراتيجيات بديلة للحد من المخاطر أو تحويلها للحفاظ على احتياطات رأس المال وإجراء تقييم سليم لتكاليف رأس المال الاقتصادي.
- تلبية متطلبات بازل II.
- الاستفادة من نظرة شاملة لمخاطر الائتمان داخل البنك، خارج الإطار التنظيمي.
- حلول القرض التنقيطي لتقييم قروض الاستهلاك بطريقة سريعة ودقيقة.

¹ شركة رائدة في مجال توفير خدمات وبرمجيات ذكاء الأعمال

² <http://www.sas.com/offices/europe/france/software/solutions/risk/blanchiment/index.htm> consulté le 28-04-

ثانيا: إدارة مخاطر السوق

هي المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على إيرادات البنك ورأسماله والناجمة عن التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية والسلع. وهذا النوع من المخاطر تم إضافته إلى متطلبات معيار كفاية رأس المال في العام 1996 بحيث يتوجب على البنوك الاحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر السوق بأنواعها.¹

إن النماذج الإحصائية لقياس المخاطر المختلفة مثل مخاطر الائتمان، السوق وغيرها، تعتمد على توافر ودقة وكمية البيانات التاريخية الداخلية والخارجية التي تسمح بالتنبؤ بهم² هذه الأخيرة يوفرها نظام مصمم لدعم عملية اتخاذ القرارات المعقدة، حيث يحسن من فعالية متخذ القرار بتزويده بالمساعدة التي ترفع من أفق بصيرته، وهذا الاتحاد بين معرفة متخذ القرار وتكنولوجيا المعلومات يعطي متخذ القرار القوة للاستجابة للتقلبات في الأسواق.³

يمكن الحد من الخسائر النقدية باستخدام حلول ساس لمخاطر السوق من خلال وسائل مختلفة من التحليل كتحليل الحساسية، تحليل منحني الربح والخسارة، تحليل السيناريو اختبارات الضغط، حساب القيمة المعرضة للخطر، التحليل عن طريق المحاكاة.⁴

ثالثا: إدارة المخاطر الائتمانية والسوقية من خلال أدوات VAR وRAROC

أ. شروط تطوير البنوك لحلول وأدوات القياس الداخلية للمخاطر

من أجل تبني نظام إدارة المخاطر الذي يعتمد على الأدوات الكمية مثل VAR وRAROC يمكن للبنوك اللجوء إما لخدمات شركات تجارية متخصصة في تطوير مثل هذه الحلول، غير أن هذه الأخيرة عموما ستكون حلولاً معيارية مطبقة في عدد كبير من المؤسسات، كما أن الخطر المرافق لهذه الحلول هو انعدام الشفافية المتعلقة بسبل بناء الأدوات والنتائج المحققة المتعلقة بها، خاصة تلك المتعلقة بأدوات

¹ نصر عبد الكريم، مرجع سابق

² Krishna Bhaskar ; **Business Intelligence in Banking Industry**; March 2012

<http://www.slashdocs.com/iptkkk/business-intelligence-in-banking-industry.html> consulté le 01-04-2014

³ حسين ذيب، مرجع سابق، ص 88

⁴ <http://www.sas.com/offices/europe/france/software/solutions/risk/blanchiment/index.htm> consulté le 28-04-2014

VAR وRAROC بسبب درجة تعقدها وعدم مرونتها هذا ما يجعل المستخدمين غير قادرين على إدخال التعديلات اللازمة والضرورية إلى معايير النظام.

كما قد تلجأ المؤسسات المنتجة لهذه الحلول خوفا من سرقة ونقل المعرفة من قبل المنافسين أو البنوك في حد ذاتها، وهذه الأسباب قد تقود البنوك إلى الشعور بالإحباط بمجرد عدم إستغلال الأدوات بطريقة فعالة ومن أجل تجنب المشاكل السابقة فإن الحل الأمثل يكمن في تطوير البنوك لحلول وأدوات قياس داخلية للمخاطر خاصة بها ومن أجل ذلك يجب توفر بعض الشروط أهمها:

- توفر قسم لإدارة المخاطر في كل بنك مهما كان حجمه مهمته الإدارية المصرفية الشاملة للمخاطر أما مهامه الرئيسية هي:¹

- (1) إصدار تقارير تقييمية ودورية حول عناصر وأجزاء المخاطر الشاملة.
 - (2) توفير أدوات قياس للمخاطر الضرورية.
 - (3) تأمين اتصال صاعد وهابط حول النتائج المتعلقة باحترام حدود الخطر ومراقبة فعالية وكفاءة النماذج القياسية.
 - (4) توفير فرق عمل مكونة من إحصائيين والمكلفين في الإعلام الآلي من أجل تطوير أدوات القياس الخاصة بالمؤسسة.
- هذا الشكل من التنظيم يسمح أن تكون عملية إدارة الخطر والتحكم فيه عملية معرفية شاملة يشارك فيها جميع أفراد المنظمة وليس فقط فئة قليلة منهم.
- (5) تطوير نظام معلومات قادر على جمع المعطيات الضرورية لقياس وإدارة المخاطر المصرفية وتمركزها في قسم المخاطر الخاص بالمنظمة من خلال تطوير مستودع بيانات والذي من شأنه أيضا توزيع معلومات متجانسة إلى جميع الأقسام في البنك.
- ب. قياس المخاطر الائتمانية من خلال طريقة RAROC:

طورت هذه الطريقة في سنوات السبعينات من طرف مجموعة من المصرفيين في بنك Bankers Trust تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق التوزيع الأمثل بين العائد والمخاطرة من خلال عنصرين أساسيين:

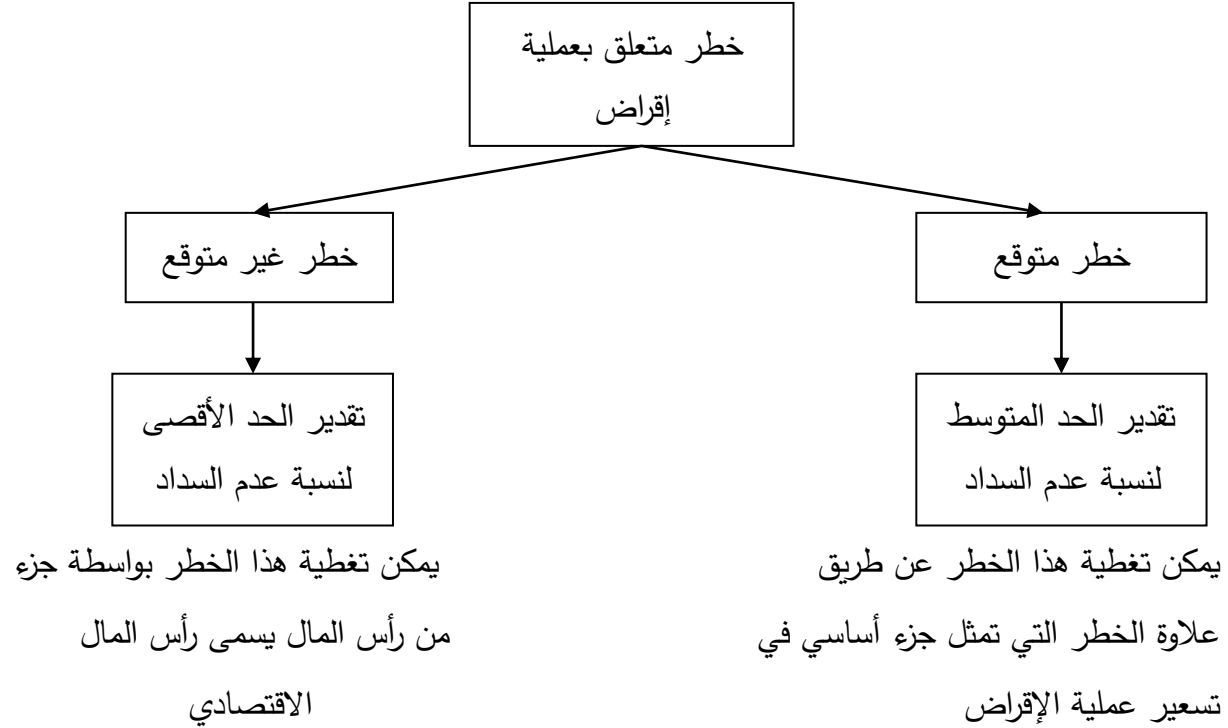
- تقدير عبئ رأس المال الاقتصادي على القروض.

¹ Eric Lamarque, op.cit, P 74.

- توفير آلية ملائمة لمقارنة مشروعات ذات أبعاد مخاطر مختلفة وتقلب العوائد والأرباح وتسعير موجودات الاستثمار وفقا لذلك.

وتتمثل إجراءاتها في تقسيم المخاطر المتعلقة بعملية إقراض إلى خطر متوقع وخطر غير متوقع كما في الشكل التالي:

شكل رقم (23.3): تقسيم خطر القرض بواسطة طريقة RAROC.



Source : Eric Lamarque, op.cit, P67.

أما قانون احتساب RAROC فهو كالتالي:

عائد رأس المال المعدل بالمخاطر = (الإيرادات - متوسط الخسائر) ÷ رأس المال الاقتصادي

ت. قياس المخاطر السوقية من خلال القيمة المعرضة للخطر:

تعتبر القيمة المعرضة للخطر عن قيمة الخسائر التي يمكن أن تتحقق في استثمار معين خلال فترة زمنية معينة وباحتمال معين بسبب تغير الأسعار السوقية (سعر الفائدة، سعر الصرف، سعر الأوراق المالية أو سعر المواد الأولية).¹

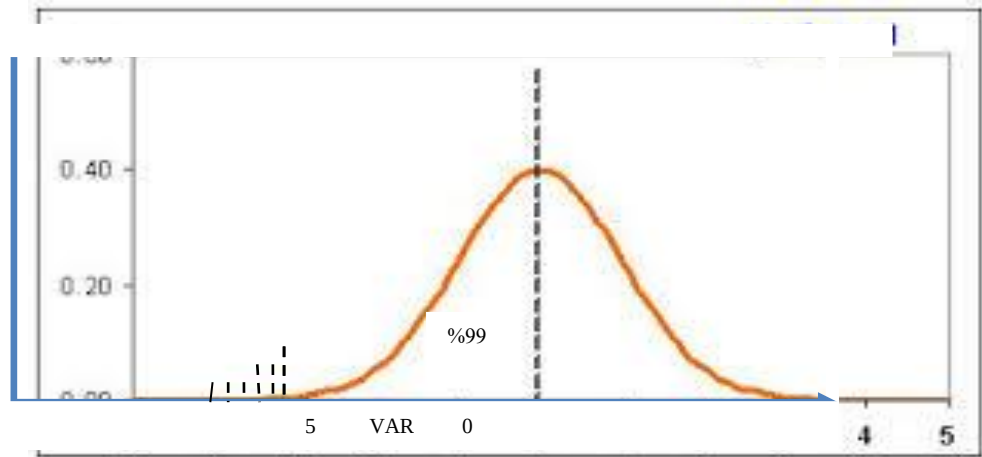
¹ Eric Lamarque, op.cit, P67.

وتعتمد صياغة القيمة المعرضة للخطر على وجهة نظر المستثمر للخطر المستثمر وتصاغ
بالعبارة التالية:¹

"نحن نؤكد بنسبة (C)% أننا لن نخسر أكثر من (D) دولار في (N) من الأيام القادمة".
إذ يعد المتغير (D) عنصر القيمة المعرضة للخطر الذي يعد دالة لمعلمتين هما:
المدة الزمنية (N) ومستوى الثقة (C)

إن تقدير القيمة المعرضة للخطر، ما هو إلا تقدير للخسارة المتوقعة في القيمة السوقية للأداة
المالية ضمن بعد زمني (N)، وقد يتجاوز السقف الزمني في بعض الأحيان ولاسيما في فترة الأزمات
المالية ضمن احتمالية (99%)، مما يشير إلى أن (VAR) هي 1% من القيمة الحرجة الاحتمالية لتوزيع
عوائد الاستثمار كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم (24.3): وصف القيمة الحرجة لعوائد الاستثمار ضمن احتمالية التوزيع الطبيعي .



الربح والخسارة

المصدر: سرمد كوكب الجميل، حسن صبحي حسن، مرجع سابق، ص 124

المطلب الثاني: دور نظام ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر التشغيلية

إعتمدت البنوك في السابق بشكل شبه كامل على الرقابة والتدقيق الداخلي لغرض إدارة
وتقييم المخاطر التشغيلية، وعلى الرغم من أهمية هذه الطريقة إلا أنه شهدت السنوات الأخيرة
تطورات جوهرية لإدارة المخاطر التشغيلية حيث تم إعتماد هياكل وعمليات محددة لتحقيق هذا

¹ سرمد كوكب الجميل، حسن صبحي حسن، مرجع سابق، ص 124

الهدف، حيث أن توفر برامج إدارة المخاطر التشغيلية يوفر قدراً أكبر من الأمان وسلامة لعمليات البنك، ولذلك أخذت المؤسسات المصرفية والهيئات الدولية المختصة تتجه نحو التقدم في معالجة المخاطر التشغيلية بإعتبارها فئة مميزة من المخاطر بنفس مستوى أهمية مخاطر الائتمان والسوق. إن إختيار المنهج المناسب لإدارة المخاطر التشغيلية يعتمد على عدة عوامل أهمها حجم البنك وتطوره وطبيعة مستوى تطور أنشطته، وبشكل عام هناك عدة عوامل أساسية لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر التشغيلية بغض النظر عن حجم البنك أو نطاق عمله ويشمل ذلك توفر الإستراتيجيات الواضحة ومدى كفاءة مجلس الإدارة والإدارة العليا وتوفر نظام رقابة داخلية فعال ومتمين وتحديد الصلاحيات وفصل المسؤوليات بالإضافة إلى فعالية إعداد التقارير الداخلية وخطط الطوارئ.¹

يمكن الحد من الخسائر باستخدام حلول ساس لتحديد وقياس وإدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية وهذا بتوفير حل يستند إلى شبكة الإنترنت التي تسمح بجمع وإدارة ورصد وتقديم معلومات عن الخسائر التشغيلية ومؤشرات المخاطر الرئيسية، والترابط في تقييم المخاطر وتنقيطها . كما ان نموذج القيمة المعرضة للخطر (VAR) يسمح بتقسيم البيانات من الخسائر التشغيلية إلى مجموعات فرعية، ولكن أيضا تحليلها تفصيليا، وضبط، وتحديد اتجاهاتها والرسم البياني، وفقا لمنهج متسلسل شفاف كما توفر قاعدة بيانات شاملة من البيانات الخارجية التي تثري النموذج الإحصائي المستخدم للنمذجة، ويمكنه احتواء أكثر من 18000 حدثا متعلقا بالخسائر التشغيلية المعروفة علنا والتي تصل مبالغها إلى 1 مليون دولار أو أكثر.²

يجب أن تتضمن الحلول الشاملة لإدارة المخاطر التشغيلية ستة عناصر أساسية هي:³

1. أداة للتقييم الذاتي: إجراء مسح شامل وتقييم لمختلف جوانب المخاطر العملية في البنك وتحديد نقاط القوة والضعف
2. قاعدة بيانات للخسائر: ويمكن في هذا المجال تقادي نقص المعطيات التاريخية من خلال الجمع بين قاعدة بيانات داخلية (محلية) وخارجية.

¹ نصر عبد الكريم، مرجع سابق ، ص 19

² <http://www.sas.com/offices/europe/france/software/solutions/risk/blanchiment/index.htm> consulté le 28-04-2014

³ Eric Lamarque, Management de la banque, P 47.

3. **المؤشرات المفتاحية للخطر:** تلعب دور هام في تفسير الخطر العملياتي والتحكم فيه، يمكن استخلاص هذه المؤشرات من مصادر متعددة في البنك وتحديد فترات جدوتها من خلال جمع هذه المعلومات في الوقت المناسب يمكن تحديد الخطر والتصرف بشأنه قبل فوات الأوان.

بفضل المؤشرات المفتاحية للخطر يمكن للبنك بسهولة تعيين الخسائر القصوى وفهم أفضل للتفاعلات والعلاقات الموجودة بين هذه الخسائر وجوانب أنشطة المنظمة

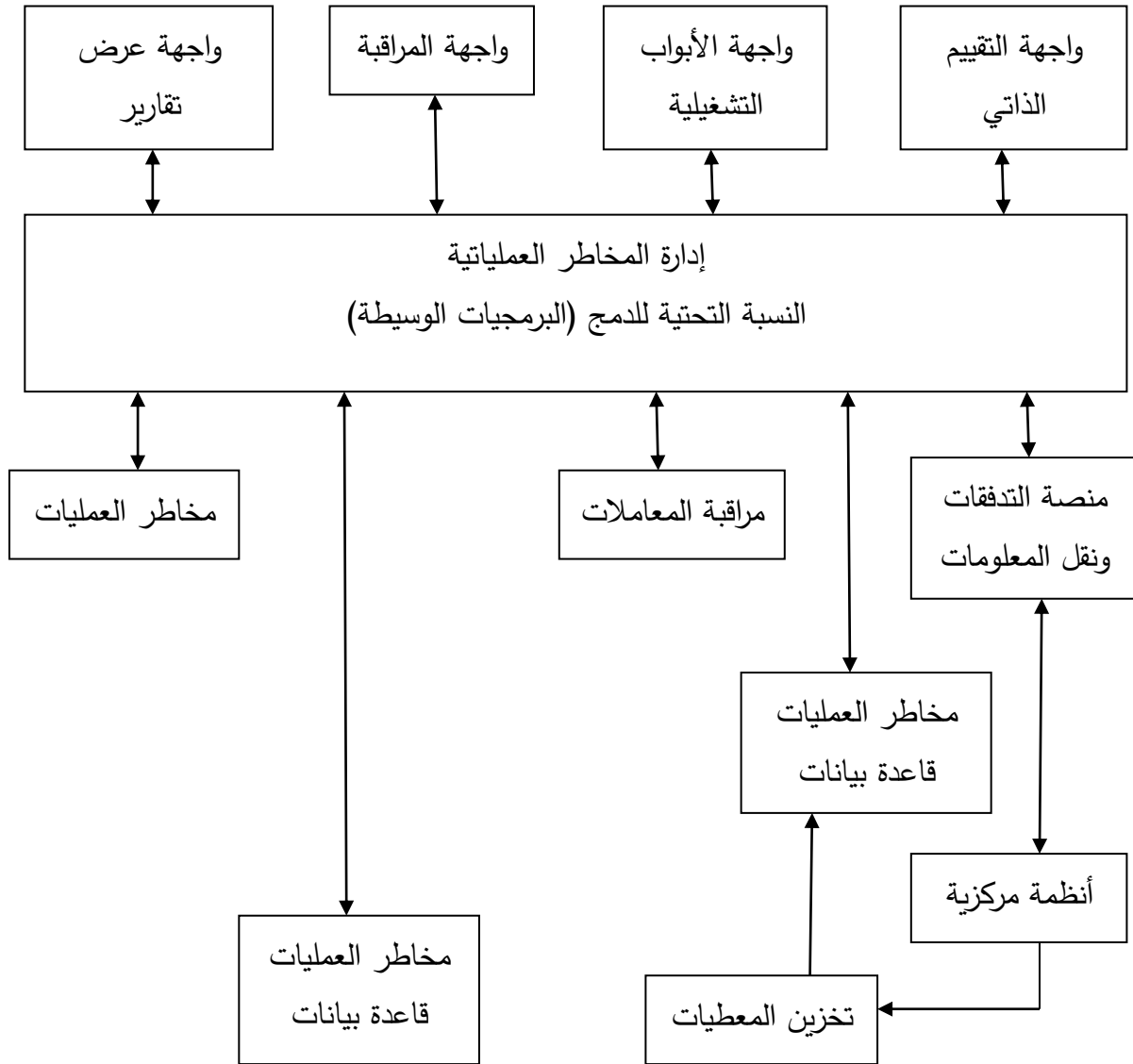
4. **قياس الخطر:** من خلال التحليل التاريخي، المحاكاة مونتكارلو، تحليل السيناريوهات، هذا ما يجب أن يتوفر عليه برنامج قياس الخطر العملياتي في الحلول الشاملة للمصارف.

5. **التقارير:** التي تصنف إلى نوعين داخلية موجهة للمدراء وتكون أكثر مرونة من التقارير الخارجية الموجهة للسلطات الرقابية وتكون ذات شكل معين ومحدد ويجب أن تحوي التقارير القيم الكيفية والكمية.

6. **التدفق العملي للعمليات Work Flow:** يسمح بتوفير تدفق مختلف الإجراءات والتي تقود إلى تقليص الخسائر المتعلقة بالمخاطر العملياتية، يعمل نظام Work Flow بطريقة جيدة يجب أن يتضمن العناصر التالية:

- تدفق عملي لحالات الفشل والحوادث.
- تدفق عملي للتقييم الذاتي.
- تدفق عملي للمراجعة الداخلية.
- تدفق عملي لجمع المعطيات حول الخطر العملياتي.
- تدفق عملي لنظام الخطر العملياتي.

الشكل رقم (3. 25): نموذج مبسط لنظام إدارة المخاطر التشغيلية



Source : Eric Lamarque, op.cit ,P 48.

يمثل الشكل السابق العناصر الأساسية لنظام إدارة المخاطر التشغيلية وهي: قواعد البيانات وتخزين البيانات (مستودع المعطيات) الأنظمة المركزية، منصات التدفق وتحويل المعلومات وألبيانات، المؤشرات المفتاحية للخطر، منصة الدمج التي تعتبر مجموعة من البرمجيات الوسيطة بين قواعد البيانات ونظم التشغيل، نظم العرض والتقارير، نظم النمذجة، التقييم الذاتي والمراقبة.

يتطلب العدد المعبر من المعطيات ادارة فاعلة للخطر وقاعدة تكنولوجية قوية، تتشكل من العناصر التالية:¹

¹ Eric Lamarque, op.cit, P 49

منصة الدمج التي تصب فيها المعطيات الأساسية لإدارة الخطر العملياتي انطلاقاً من قواعد بيانات داخلية أو خارجية.

كما يجب إدماج نظام أتمتة لتدفقات المعطيات الخاصة بإدارة الخطر العملياتي يسمح بتقنين وإضفاء الطابع المؤسسي على التدفقات داخل نظام المعلومات وبالتالي تدعيم إدارة المخاطر بقاعدة معينة تسمح لهم بتحليل متواصل للخطر العملياتي، من جهة أخرى يسمح النظام باستخراج تقارير الأخطاء والحالات الشاذة

من دون شك فإن المؤسسات المالية، ستصبح قريباً ملزمة بالتصريح بالإطار المنهجي لإدارة مخاطرها العملياتية، في هذا الإطار تبرز أيضاً أهمية عملية تحويل وتدفق المعطيات.

يجب أن لا تتوقف إدارة المخاطر العملياتية في عملية قياس الخطر ومتابعة حالات الخسائر، وإنما يجب أن تمنح إطاراً شاملاً للمراقبة وتقليص الخطر.

كما يجب على البنك اتخاذ الإجراءات المناسبة بسرعة أثر اكتشاف الخطر وهذا يتطلب توفر هيكل تنظيمي مناسب ونظام معلومات فعال للقيام بالوظائف التالية:¹

- (1) اكتشاف الخطر وتعيينه انطلاقاً من المعطيات التي تم جمعها من قواعد البيانات الداخلية والخارجية.
 - (2) مراقبة الخطر وترتيب المخاطر حسب درجة خطورتها وأهميتها بالنسبة لنشاط البنك ويقصد بمراقبة الخطر معرفة أسبابه ومصادره.
 - (3) تطوير تقنيات لتغطية الخطر وتخصيص الموارد بهدف تقليص الخطر العملياتي وكمثال على ذلك إذا تكرر حدوث أخطاء بشرية بسبب عدم فعالية بعض العمليات الخاصة بالأنشطة يمكن اتخاذ نوعين من الحلول في نفس الوقت.
- وضع أنظمة إنذار ونظام مراقبة من أجل كشف احتمالية تحقق حادثة خسارة معينة بسبب خطر عملياتي وبالتالي تقادي حدوث هذه الخسارة.
 - وفي نفس الوقت إعادة هندسة العمليات عملية ضرورية من أجل تسهيل أداء مختلف الأنشطة تحسين النسبة العائد/المخاطرة وتطوير ثقافة إدارة المخاطر مقابلة لإستراتيجية العمل الحالية في البنك.

¹ Eric Lamarque, op.cit, P 50

المطلب الثالث: دور نظام ذكاء الأعمال في الامتثال للقوانين والتنظيمات

تعرف الصناعة المصرفية اليوم وفي جميع أنحاء العالم متطلبات تنظيمية وقوانين أهمها اتفاقية بازل الومكافحة غسيل الأموال .

أولاً: متطلبات لجنة بازل 2

صدرت بازل 2 للرقابة على المصارف في نهاية شهر حزيران 2004 لتحل محل اتفاقية بازل 1، مع بداية عام 2007. وهي بهذا الخصوص تتضمن تركيزاً على مجالات المخاطر المصرفية التالية: مخاطر الائتمان، السوق التي تضم مخاطر السيولة، صرافة العملات وأسعار الفائدة، المخاطر التشغيلية التي تضم المخاطر القانونية ومخاطر الأعمال والإستراتيجية، و مخاطر السمعة تركّز الاتفاقية الجديدة على إدارة المخاطر، واستخدام أساليب جديدة لقياس متطلبات ومستلزمات رأس المال.

إن الغاية الرئيسية لاتفاقية بال هي حماية المودعين، وتعزيز الاستقرار المالي في النظام المصرفي في كافة أرجاء العالم. تنفيذ جوهر الاتفاقية يكون بقيام المصارف التي تقبل أصولاً ذات مخاطر أعلى بالاحتفاظ بنسب أعلى من رؤوس أموالها كاحتياطي.

إن أهم ما يواجه المصارف للبدء بالتحضير للوفاء بمتطلبات بازل 2، هو الحاجة إلى جلب وتجميع وتخزين البيانات التاريخية اللازمة لتحديد مخاطر الائتمان، والمخاطر العمليّاتية .

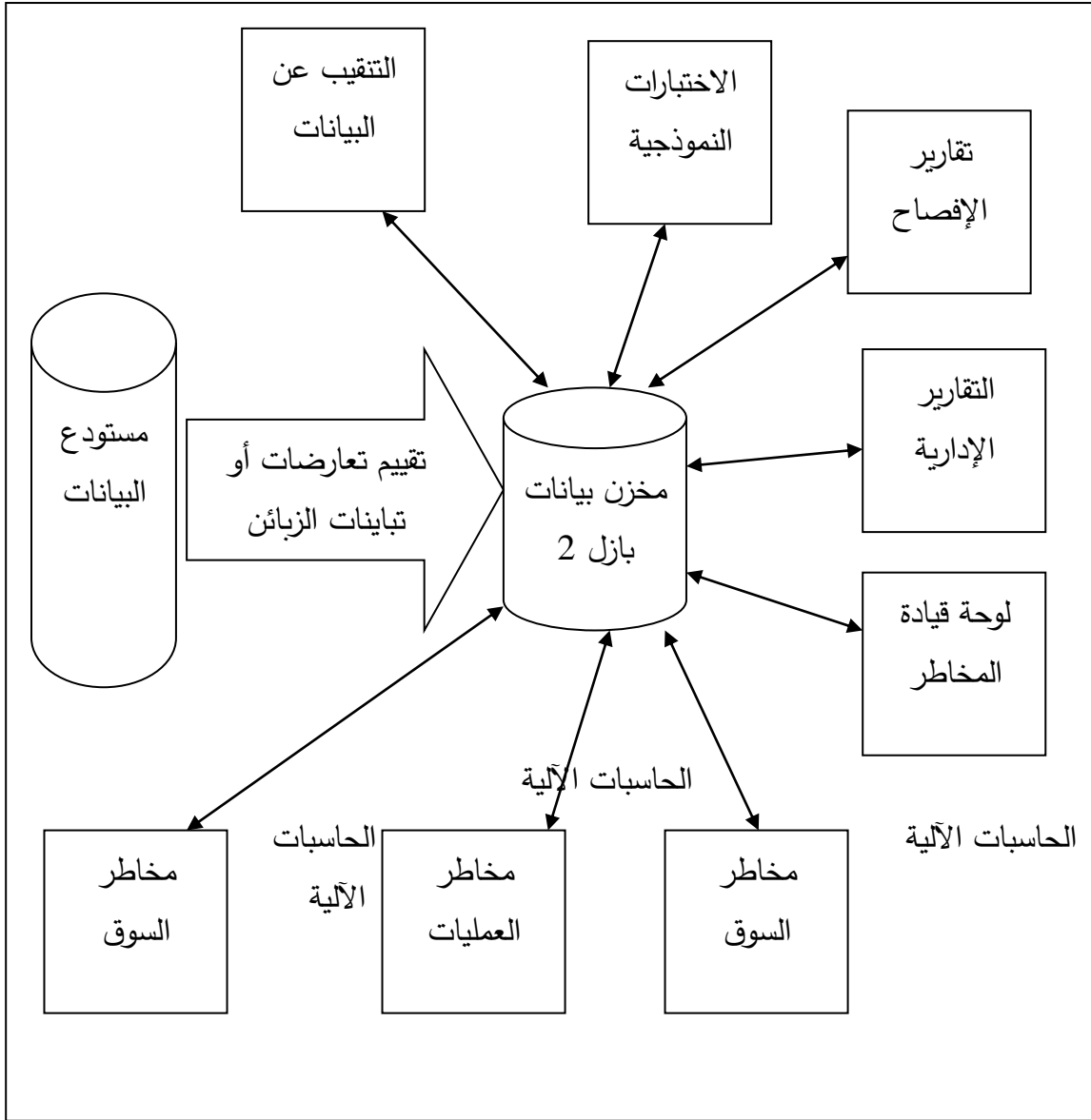
يمثل مستودع البيانات النظام الأمثل لتنفيذ تعليمات ومقررات بازل 2 في البنوك حيث يحتوي على كل البيانات التاريخية فضلاً عن الأدوات والنماذج الإحصائية (التنقيب عن البيانات).

يشمل النظام كذلك التقارير التنظيمية والتحليلات المرتبطة بالامتثال القانوني سواء من سلطة النقد المحلية للبنوك أو بنك التسويات الدولية BIS يركز الامتثال لبازل 2 على البيانات التاريخية والنمذجة الإحصائية حيث تبنى النماذج الإحصائية على البيانات التاريخية لتحديد احتمال التخلف عن السداد.¹ معظم البنوك تطبق المناهج الداخلية لقياس مخاطر الائتمان (IRB) بغية احتساب كفاية رأس المال وفقاً لاتفاقيات بازل 2 و3 ويتطلب بناء نموذج شامل للتصنيف الداخلي لمخاطر الائتمان وهو يتيح توفير نظام متكامل للإنذار المبكر يسمح بالتنبؤ بأي تدهور في نوعية المحفظة الائتمانية.²

¹Vadlamani Ravi, opcit, P 215.

² البنك المركزي العماني، اتحاد المصارف العربية، ورشة عمل حول بناء النماذج الداخلية للمخاطر الائتمانية آليات تطبيق المناهج الداخلية للتصنيف الائتماني، تشرين الثاني 2013، مسقط عمان.

شكل رقم (26.3): المعمارية المثلى لبازل 2



Source : VadlamaniRaVi, opcit, P 214.

وفي هذا المجال توفر حلول SAP وSAS أدوات تدعم التصنيف الداخلي وتسمح بحساب رأس

المال الاقتصادي على أساس احتمال التأخر على السداد (PD) و (LGD) و (EAD).¹

ولتحقيق معايير التصنيف الداخلية (IRB) Internal Rating Based، يجب على المصرف أن يكون قادراً على استخدام البيانات الافتراضية المجمعة داخلياً لحساب متطلبات رأس المال الاحتياطي. مع أن الكثير من المصارف يقوم بتجميع البيانات التاريخية الضرورية لتمكينها من تحديد تصنيفات ائتمانية

¹VadlamaniRavi, opcit P 215.

للمقترضين، وإجراء حسابات عوائد الائتمان، فإنه نادراً ما كان يجري تجميع وتخزين هذه البيانات بطريقة متجانسة بين مختلف وحدات الأعمال، وهو ما كان يجعل تقييس البيانات أحد أهم المشاكل الأساسية التي كانت تواجه المصارف ضمن مجال إدارة بياناتها.¹

أما المعايير المطلوبة التي يمكن تحديدها من النصوص الحالية لاتفاقية بال 2، والتي يمكن لأدوات ذكاء الأعمال توفيرها بسهولة:²

- بيانات مفهومة ومتناسقة: وتعني القدرة على جلب وتعزيز البيانات المفهومة على مستوى محفظة المنتجات (متضمنة الموازنات، الضرائب، تقييم المخاطر، البيانات الثانوية، تواريخ الاستحقاق، المدة، التقسيط، الخ) مما يتيح تحديد مقاطع مخاطر المحفظة. تقنياً، نحتاج لتحقيق ذلك إلى إنشاء
- مخزن بيانات على مستوى المؤسسة، إضافة إلى جلب ونقل البيانات من جميع الأنظمة الرئيسة الموجودة، ثم تنظيف هذه البيانات، وتحويلها، وتجميعها، وتخزينها، وذلك لعدة سنوات سابقة وبمستوى عالٍ من التفصيل.
- المطابقة بين مخزن البيانات ودفتر الأستاذ العام اعتماداً على محفظة المنتجات. يجب توثيق إجراءات التنفيذ، وتعديلها، وتحديدتها عند القيام بإجراءات المطابقة، وذلك عند اكتشاف أية اختلافات بين دفتر الأستاذ العام ومخزن البيانات. وللوصول إلى حلٍ مقبول هنا يجب استخدام ETL مقوّد بوصف بيانات metadata، ويجب أن تكون إجراءات المطابقة مدارة مركزياً.
- تقييس البيانات الموجودة في أنظمة إنتاجية متعددة (كالشركات المندمجة، والمحافظ المحصلة، الخ) للتحقق أنّ عناصر بيانات مقطع المخاطر (كتقييم المخاطر، ونتائج الائتمان، وغيرها) قابلة للتقييس، ويمكن مطابقتها مع جدول مشترك للحصول على مشهد متناسق لمتحولات مقطع المخاطر الرئيسي.
- تحديد التغيرات المادية بين المراحل الزمنية، ومتابعتها، وإرسال تقارير عنها. بالإمكان دعم هذا الطلب باستخدام وظائف OLAP، التي تسمح بالحصول على تقارير مفصلة عن الميول والتغيرات الحاصلة.
- الاحتفاظ بالبيانات المستخدمة للحسابات وتوليد التقارير، وذلك ببناء مخزن بيانات يشمل كامل المؤسسة.
- التناسق بين التقارير الداخلية والخارجية، الذي يمكن تحقيقه بإدارة جيدة لوصف البيانات meta data والجودة، ومراقبة التغيرات.

¹ مهيب النقري، الحلول المصرفية الحديثة باستخدام أدوات التقيب في المعطيات، مجلة المعلوماتية العدد (1) - شهر آذار 2006 على الموقع

² مهيب النقري، مرجع سابق

- تحسين نماذج المخاطر، وتحليلات ماذا-لو-What-if. هذا الأمر يحتاج إلى بيئة لمشاقتها مقطّعا فمقطّعا.
- متطلبات عديدة للتقارير والبنى المستخدمة. فمع أنّ تحديد متطلبات التقارير يجب أن يكون جزءاً من تصميم نموذج البيانات، فإنه ضروري جداً لحلول بال 2.

ثانياً: مكافحة غسيل الأموال

لم تساعد الإجراءات اليدوية التي استخدمها الكثير من المؤسسات في وضع حدّ لعمليات تبييض الأموال. لذلك ظهرت حاجة ماسة لإنشاء نظام ذكي، يعتمد على أدوات التنقيب في المعطيات، يقوم بمعالجة الكميات الهائلة من المعلومات الموجودة في مختلف أقسام المؤسسة، وتحويلها إلى معرفة مفيدة تساعد تلقائياً على تصنيف أيّ سلوك مشبوه. تسمح تقنيات التنقيب في المعطيات بإنشاء أدوات استكشاف فعّالة. فبإمكانك تصميم وتخمين سيناريوهات جديدة، وتحسين السيناريوهات الموجودة اعتماداً على معلومات الأداء القديمة.

ويتم اكتشاف العمليات المشبوهة بطريقة ذكية اعتماداً على العديد من تقنيات التنقيب كالتقطيع

segmentation، والتشكيل profiling، والنمذجة التوقّعية predictive modeling¹

تقترح حلول SAS الأدوات التالية في مجال محاربة تبييض الأموال:²

_ أداة لرصد وتقديم التقارير من أجل توجيه السلوك الاحتمالي على مر الزمن من خلال سلسلة من المؤشرات. يتم احتساب هذه المؤشرات حسب نوع الاحتمال ويتم تتبعها تاريخياً لمراقبة الاحتمال والتحقق من صحة إجراءات الرقابة و أهمية تنفيذها.

_ نظام إنذار مبني على أساس قواعد بسيطة مستوحاة من خبرات الشركة في إدارة قضايا مكافحة غسيل الأموال

- نظام إنذار مبني على أساس نماذج إحصائية حيث، يتم استخدام الأساليب الإحصائية لتعيين احتمال الاحتمال المشتبه لكل ملف معالج.

¹ مهيب النفري، مرجع سابق

² <http://www.sas.com/offices/europe/france/software/solutions/risk/blanchiment/index.htm> consulté le 28-04-2014

_ نظام انذار للواجهة الخلفية BACK OFFICE لتسهيل معالجة التنبيهات (باستخدام تجميع الملفات، ورصد مسار العلاج)، ولكن أيضا لتحسين كفاءة معالجة التنبيهات من خلال جعلها متاحة لجميع المستخدمين.¹

يمكننا أيضاً دمج الطرق التجريبية التي تستخدم للبحث عن الأنماط المعروفة لعمليات تبييض الأموال، وذلك في الطرق الإحصائية وهذا يؤدي الى انخفاض كبير في معدل الإنذارات الكاذبة.²

ثالثاً: كشف الاحتيال

يقع كشف الاحتيال ضمن فئة التطبيقات التي تستند إلى كشف العينات الشاذة وعزلها، باستخدام النماذج الرياضية التي تقيد في تحديد الحالات المشبوهة وبناء سيناريوهات يتم تطويرها لتحسين نتائجها بناء على معطيات سابقة. وبما أن مجالات الاحتيال صغيرة نسبياً مقارنة بعدد الصفقات القانونية يمكن تطبيق التنقيب في المعطيات لبناء وصف للصفقات القانونية للمستخدمين وعند وصول صفقة جديدة تتم مقارنتها بتلك التشكيلات وتستخدم تقنية التصنيف في تحديد المعاملات على أنها شرعية أو مشتبها فيها. فإذا كانت صفات الصفقة مختلفة جداً عن تلك التشكيلات التي تم بناؤها، يتم وضع علامة على الصفقة باعتبارها احتيال محتمل، مثلاً يكون التصنيف في تحديد المعاملات على أنها شرعية أو مشتبها فيها. تواجه أنظمة الدفع الإلكتروني عدة مخاطر أهمها الاستخدام غير المشروع لبطاقات الاعتماد التي تتلخص بان يستخدم شخص ما بطاقة اعتماد ليست ملكه أصبحت الصفقات الإلكترونية الاحتيالية مشكلة مهمة وتزداد أهميتها مع ازدياد نقاط البيع وبشكل خاص عند القيام بالصفقات من خلال الانترنت من اجل التجارة الخارجية.³

وقد تم تطوير منهجين مختلفين من قبل المؤسسات المالية للكشف عن أنماط الاحتيال:⁴

في المنهج الأول البنك يستغل مستودع البيانات لطرف آخر (يحتمل أن تحتوي المعلومات عن معاملات العديد من الشركات) ويستخدم برامج التنقيب عن البيانات لتحديد أنماط الاحتيال. يمكن للبنك ربط تلك

¹ <http://www.sas.com/offices/europe/france/software/solutions/risk/blanchiment/index.htm> consulté le 28-04-2014

² مهيب النكري، مرجع سابق

³ فادي خلوف، راكان رزوق، استخدام اليات التنقيب في البيانات للمساعدة في اكتشاف عمليات الاحتيال في بيئة مصرفية ، محلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس و العشرون ،العدد الثاني ، 2009، ص 335

⁴ MadanLalBhasin,opcit, p 592

الأنماط المرجعية بقاعدة بيانات الإنذارات الداخلية الخاصة به. في المنهج الثاني، ويستند تحديد نمط الاحتيال على المعلومات الداخلية الخاصة بالبنك فقط. معظم البنوك تستخدم المنهج "الهلين". من أهم النظم التي نجحت في كشف الغش والاحتيال هو نظام « فالكون » ويستخدمه تسعة من أكبر عشرة بنوك مصدرة لبطاقة الائتمان في العالم، ويحمي 80% من المعاملات عن طريق البطاقات في الولايات المتحدة من مخاطر الغش والاحتيال.

المبحث الثالث: دور ذكاء الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي

مثلاً تمت الإشارة له سابقاً في الفصل الثاني فانه، من بين متطلبات التميز التنظيمي توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ القرار . يشكل ذكاء الأعمال المنطلق الرئيسي لتحقيق التميز في أداء المنظمة ،وذلك بالاعتماد على الإبداع وحسن استغلال الموارد ،بالإضافة إلى دعم المشاركة وتحفيز الموارد البشرية، وتركيز جهودها بما يساعد في تحقيق التميز .

يسمح ذكاء الأعمال بمعرفة الفرص والتهديدات ومعالجة المشاكل والوقاية منها، بالإضافة إلى تطوير أساليب العمل واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم وهذا يقتضي حسن استغلال المنظمة للوسائل التقنية الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، وحسن تسيير مواردها البشرية مع مرونة هيكلها التنظيمي¹.

إتفق كثير من الباحثين والكتاب على العديد من الأبعاد التي يمكن أن تتميز بها المنظمة الناجحة، فمنهم من ركز على تميز القيادة، وتميز الإستراتيجية، وتميز العاملين، وتميز الأدوات التكنولوجية، وتميز الإجراءات، وتميز النتائج، وتميز الخدمة... إلخ²، ولغايات الدراسة سوف نركز على أربعة أبعاد هي:

تميز القيادة ، تميز الإستراتيجية ، تميز المرؤوسين، وتميز الخدمة بالإضافة الى ما تم تحليله في المبحثين السابقين حيث تمثل ادارة العلاقة مع الزبائن وادارة المخاطر المصرفية احدى اوجه تميز العمليات في البنوك.

¹ مراد ناصر، ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، 2012، ص 746

² زياد العزام واخرون ، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الصحي في الأردن: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي للأطفال و الأميرة بديعة للنساء في محافظة إربد

على الرابط https://www.researchgate.net/.../Zeyad...Azzam2/...Knowledge_Management

المطلب الأول: دور ذكاء الأعمال في تميز القيادة

تعد عملية صنع واتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية و محورها، فالمدير عندما يمارس عمله الإداري يواجه طائفة كبيرة من المواقف اليومية، مما يستدعي معها الإختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله، وكيف ومتى؟ واين ؟ ولذلك فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية: التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة.¹

في ظل تحديات ورهانات العولمة المعلوماتية ،اصبح لزاما على جميع اصحاب القرار تكثيف السعي الجاد في سبيل الحصول على معلومات احصائية دقيقة ،يمكن الاعتماد عليها لعقلنة عمليات صناعة واتخاذ قرارات سليمة ودقيقة ذلك ان بيئة اتخاذ القرار اصبحت بالغة التعقيد وسريعة التغير متسمة بقلة اليقين وعدم التأكد مما يؤدي الى ارتفاع درجة المخاطرة المصاحبة للنتائج المتوقعة تحقيقها نتيجة لذلك اصبح لزاما تنمية مهارات المديرين نحو الممارسات الادارية المعتمدة على المعلومات الكمية القابلة للقياس ، المدعمة للحقائق ،والتي تستفيد من قوة النماذج الاحصائية والرياضية في التحليل ،دون التحيز الشخصي للوصول الى القرار الامثل.²

اولا : نظم المعلومات وصنع القرار

ان الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عملية صنع القرار في المنظمة سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة.³

المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار) تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تفيد صانع القرار ويمكن إجمال دور نظم المعلومات في هذه المرحلة عبر النقاط التالية:

- توفر قاعدة البيانات معلومات تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل.
- تساهم نظم دعم القرار في الحل من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها.
- تساعد النظم الخبيرة في عملية تصنيف المشكلة من خلال تحديدها و تصنيفها و إظهار مدى خطورتها.

¹ غسان علي محمد هاشم ، كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات ،دراسة تطبيقية "حالة" في بنك اليمن الدولي ،دكتوراه ادارة الأعمال ، جامعة سانت كليمنتس العالمية / المكلا الجمهورية اليمنية 2013، ص 90

² عبد الله محمد حامد، دور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار المنهل، الاردن، 2015، ص 151

³ عبد الله محمد حامد، مرجع سابق ،ص 138

المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج) يتلخص دور نظم المعلومات في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينها فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة وتساهم أيضا في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل.

المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختيار) إن نظم المعلومات في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار، ولكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا.

المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق) إن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، وتحتاج عملية الإقناع بالقرار على مخرجات نظم المعلومات كلما سهل الاقتناع بها.

ثانيا : نظام دعم القرار وصنع القرار

تتميز هذه النظم بقدرات عالية في تحليل البيانات عن طريق إعداد النماذج والمحاكاة والإحصائيات، وهي تشمل على قواعد بيانات ملائمة لمساندة القرارات الإدارية، وإعداد قوائم الميزانيات، والبحث في التقارير لأعداد الحسابات والتنبؤات ورسومات التحليل وعرض النتائج . وإن نظام دعم القرار عبارة عن نظام ذي تفاعل متبادل مع المستقبل، حيث يقدم المساعدة في اتخاذ القرارات غير المبرمجة وشبه المبرمجة، وحل المشاكل غير معروفة الحل مسبقاً، حيث يقوم بتزويد صانع القرار بنماذج وأدوات معالجة البيانات لتقييم الحلول الممكنة.¹

تساهم نظم دعم القرارات في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمستخدم هذه الخدمات المميزة من قبل المصارف والهيئات المالية، حيث تتكامل البيانات داخل تنظيماهم بشكل يؤدي إلى إضفاء ميزة منفردة لهذه النظم أمام مستخدمها وتقدم الدعم والتسهيلات للعديد من الممارسات الإدارية الهامة تحليل الماضي ودراسة المستقبل، المساعدة في اتخاذ بعض القرارات اليومية الحرجة، المساعدة في اتخاذ قرارات إستراتيجية طويلة الأمد.²

¹ غسان علي محمد هاشم، مرجع سابق، ص82.

² غسان علي محمد هاشم، مرجع سابق، ص82

وتستخدم نظم دعم القرارات العديد من رسائل تحقيق التفاعل بين النظام والمستخدم والنهائي، مثل استخدام لغة برامج المستخدم النهائي والتي تطلق عليها لغة الجيل الرابع والتي توفر الألفة في استخدام الحاسبات الآلية، وكذلك توفر قاعدة بيانات تسيير من تقديم تقارير فورية وتجيب على الاستفسارات الخاصة، بموضوعات معينة بالذات وتسمح لمتخذ القرار بالتفاعل والتعامل المباشر مع الحاسب لاسترجاع المعلومات ومعالجة المشكلات التي لم تصل بياناتها إلى حد اليقين، وفي هذه الحالة على مستخدم القرار دراسة ومراجعة البيانات المتاحة ثم يعاود تحديد وتوصيف المشكلة ووضعها في إطار نظم دعم القرار مستخدماً النماذج المعدة خصيصاً لهذه الغاية. وتقوم فكرة هذه النظم على المنطق (ماذا لو) **What If** فيمكن للمدير أن يسأل الحاسوب مجموعة متتابعة من الأسئلة الخاصة بالقرار الذي يريد إتخاذ، ويمكن للحاسوب إعطائه مجموعة أجوبة لبدائل قرار مختلفة لغرض اختيار البديل الأفضل. ماذا لو ان الدفع على مدى ثلاث سنوات، أم يكون القسط الشهري ؟ وتكون أجوبة النظام لهذه الاسئلة جاهزة في زمن قصير حتى ولو ان عدد الاسئلة بالمئات، ويمكن ان تكون المعلومات التي اعتمد عليها في اتخاذ القرار اكثر حكمة وموضوعية وشمولية.¹

لعل من أهم مميزات وعوامل نجاح نظم دعم القرار أنها تقوم بمعالجة موضوعات غير روتينية، وبالتالي هي موضوعات مختلفة عن تلك المتعلقة بالقرارات المهيكلية، مثل متابعة الإنتاج والمخزون والرواتب والمحاسبة، كما أنها تحتاج إلى المزيد من المعلومات الممكن توفيرها عن طريق التفاعل كذلك فإن نوعية المعلومة قابلة للتعديل بحسب إحتياجات المستخدم المستمر والمباشر مع المستخدم، بخلاف ما عليه في نظم المعلومات التقليدية التي تقدم فيها المعلومات وفق شكل متفق عليه مسبقاً، وتمتلك نظم دعم القرارات قدرات تقديم الحلول مع توضيح إيجابياتها وسلبياتها، مما يوفر لصانع القرار المعلومات التي تساعد في اتخاذ قراره النهائي. وهناك بعض الملامح والخصائص الأساسية التي تميز نظم دعم القرار عن غيرها من نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب وعلى النموذج التالي :

التركيز على القرارات غير المبرمجة وشبه المبرمجة التي تصنع في المستويات الإدارية العليا التركيز على خاصية الناقلية، المرونة، والقدرة على التكيف مع متطلبات متخذ القرار والاستجابة السريعة لاحتياجاته، إمكانية بدء التشغيل والتحكم في العمليات بواسطة المستخدم. ، دعم عمليات كل من اتخاذ

¹ غسان علي محمد هاشم، مرجع سابق، ص 83

القرارات الفردية، والقرارات التنظيمية ، التركيز على جودة وفاعلية القرار ، التكامل مع نظم المعلومات الأخرى مثل نظم معالجة المعاملات ونظم التقارير الإدارية.¹

الغرض الرئيسي من أنظمة ذكاء الأعمال هو توفير الأدوات والمنهجيات لعمال المعرفة التي

تسمح لهم باتخاذ القرارات الفعالة وفي الوقت المناسب.²

القرارات الفعالة : ان تطبيق الأساليب التحليلية يسمح لمتخذي القرار الاعتماد على المعلومات والمعرفة التي يمكن الاعتماد عليها بدرجة أكبر. ونتيجة لذلك، فإنهم قادرون على اتخاذ قرارات أفضل ووضع خطط عمل تسمح بتحقيق أهدافهم بطريقة أكثر فعالية.

القرارات في الوقت المناسب : تمارس الشركات عملها في بيئات اقتصادية تتميز بتنامي مستويات المنافسة والديناميكية العالية. ونتيجة لذلك، فإن القدرة على الاستجابة السريعة لأفعال المنافسين وظروف السوق الجديدة هو عامل حاسم في نجاح أو حتى بقاء الشركة.

ثالثاً: تحسين عملية صنع القرار من خلال التنقيب عن البيانات

هناك مجالات عديدة يستخدم فيها التنقيب عن البيانات في عمليات صنع القرار في البنوك منها: قرارات التسويق، وإدارة مخاطر الائتمان، والكشف عن غسل الأموال، وإدارة السيولة، والخدمات المصرفية الاستثمارية والكشف عن الاحتيال حيث يمكن أن يؤدي الفشل في اتخاذ القرار في هذه المجالات إلى نتائج غير سارة للبنك مثل فقدان العملاء ، والخسارة المالية، وفقدان السمعة الحسنة بالإضافة الى التعرض الى عقوبات من الجهات الرقابية.

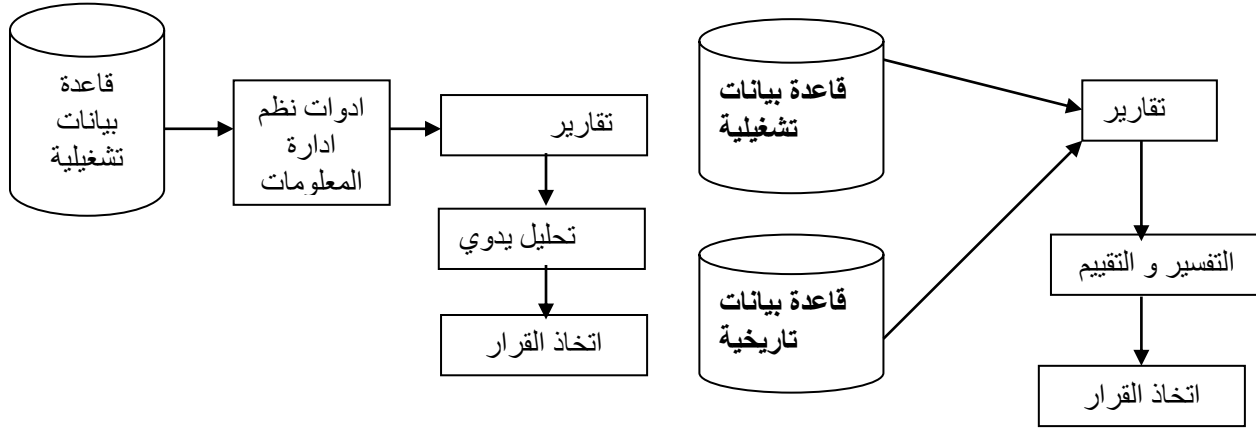
يظهر الشكل (27.3) عملية صنع القرار في النظام التقليدي، حيث يستطيع المستخدمون اتخاذ القرار من خلال التقارير المولدة من قبل نظام المعلومات غير أن التحليل اليدوي محدد وحجم البيانات التي يمكن تحليلها يدوياً محدودة، وبالتالي القرارات قد لا تكون دقيقة. على سبيل المثال، يمكن أن تكون دفع أقساط القروض منتظم مع أنه هناك اتجاه سلبي ينذر بالخطر في حساب الزبون ودوران العملاء. هذه العلاقات ليست سهلة للكشف من خلال العمليات اليدوية. ومن المفترض أن يتم إخفاء المعلومات الواردة في قاعدة البيانات التشغيلية والتاريخية التي يمكن استخدامها لاتخاذ قرار حاسم إذا تم

¹ غسان علي محمد هاشم، مرجع سابق، ص 83

² Carlo Vercellis, opcit , p05

اكتشافها من قبل الأدوات المناسبة. فنظام دعم القرار استنادا إلى تقنيات استخراج البيانات يمكن أن يستخدم لتحسين جودة عملية الإقراض في البنك.¹

الشكل: (27.3) تحسين عملية صنع القرار من خلال التنقيب عن البيانات.



العملية التقليدية لصنع القرار

صنع القرار من خلال التنقيب عن البيانات

Source : Sreekumar Pulakkazhy , R.V.S. Balan ,DATA MINING IN BANKING AND ITS APPLICATIONS–A REVIEW ,Journal of Computer Science 9 (10), 2013 ,P1253

- إن الميزات التي توفرها تقنيات التنقيب في البيانات في توفير معلومات دقيقة، وصحيحة، وبشكل سريع، تبين أهمية هذه التقنية في اتخاذ القرار، ومن أهم هذه الميزات:²
- تساعد متخذ القرار على تفعيل الترابط بين الأقسام والأعمال المختلفة للمنشأة، لأن ذلك ينعكس إيجاباً على مصلحة العمل في المنشأة
 - تُسهل التعامل مع تقنيات المعلومات المتطورة، وتُساعد على قياس فاعلية نظم المعلومات الفرعية المختلفة وإنتاجيتها، من خلال توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة.
 - تُساعد على الاستخدام الفعال لمصادر البيانات والموارد المتاحة، وفي التخطيط لتحسين نظم المعلومات المحاسبية والمصرفية المستخدمة وتطويرها

¹ Sreekumar Pulakkazhy , R.V.S. Balan ,data minig in banking and its application a reviw ,Journal of Computer Science 9 (10), 2013 ,P1253

² عبدالرزاق الشحادة، أثر تطبيق تقنيات التنقيب عن البيانات في إدارة العمليات المصرفية ،دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 29، العدد الثاني، 2013

- تساعد على الكشف عن قدرة المنشأة على النمو ومواكبة التطور، وحاجتها إلى تطوير المصادر الفنية والبشرية لنظم المعلومات المستخدمة، ومن ثم فإن المعلومات تُساعد على زيادة المعرفة، والحد من البدائل، وهذا الأمر يؤدي إلى التخلص من حالة عدم التأكد التي تتمثل في هذه البدائل تُمكن متخذ القرار في أن يخطط لاستمرارية إجراء الفحص وتحديد المشكلة وعناصرها وإتمام الرقابة على ملفات المعلومات والبيانات اللازمة لقراراته، ويسعى إلى تطوير نظم المعلومات المحاسبية، بتكاليف مناسبة .
- دعم متخذ القرار فيما يحتاج إليه من معلومات لاتخاذ قرارات تُسهم في تسريع العمل، وإنجاز المهام، وتبسيط الإجراءات.

مما سبق يتوضح لنا ان عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر وظيفة القائد و العنصر الاساسي لتمييزه وتفوقه. و يعمل ذكاء الأعمال على المساعدة في اتخاذ القرارات بناء على الحقائق وليس التكهانات. ويقود ذكاء الأعمال المنظمة في المستويات الثلاثة التشغيلية التكتيكية و الاستراتيجية إلى صناعة أفضل قرار باستخدام المعلومة الدقيقة وفي الوقت المناسب.

المطلب الثاني: دور نظام ذكاء الأعمال في تميز الرؤوسين

يشير تميز الرؤوسين إلى مدى توافر عناصر بشرية مؤهلة وكفؤة وذات مهارات ومعارف وخبرات تتميز بها المنظمة عن غيرها ومدى إهتمامها بهم كرأس مال فكري ومواهب يصعب على الآخرين تقليدهم أو حتى امتلاكهم مما يسهم في تحقيق التميز بشتى مجالاته.¹

أولاً: تقنية التنقيب عن البيانات وإدارة الموارد البشرية

في السنوات الأخيرة اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل فعاليات رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحميل وتوصيف الوظائف المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، انتقاء واختيار الكفاءات، اكتشاف المواهب البازغة، جذب واستقطاب الطاقات البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية وغيرها من الأنشطة التي لاتزال تتجدد باستمرار. هذه الفعاليات عبارة عن عمليات غاية في الديناميكية يصعب قياسها وتقييمها بعض الأحيان وبالتالي فإن التحدي الأكبر لنظم المعلومات الجديدة يكمن في زيادة القدرة على تحميل هذه الأنشطة واستخراج المعلومات المفيدة من البيانات المتراكمة للمساعدة في اتخاذ القرارات بأسرع زمن ممكن وبأقل تكلفة. إن تطبيقات إدارة أنشطة الموارد

¹ زياد العزام ، مرجع سابق ، ص12

البشرية المدمجة مع تقنيات الذكاء الصناعي يمكن أن توفر الحل الأمثل لمعالجة البيانات المرتبطة بفعاليات الكوادر البشرية ويمكن اعتبار التنقيب في المعطيات أحد أهم هذه التقنيات التي تعمل بطريقة آلية أو شبه آلية على استكشاف المعرفة من خلال بناء النماذج وتحميل البيانات واكتشاف الأنماط والقواعد الحيوية بين المعطيات المرتبطة بالكوادر البشرية بغية تحديد الميول والاتجاهات والتخطيط المستقبلي.

وقد جاء (جلال الزاهر) بأمثلة عامة عن إدارة الموارد البشرية المدمجة مع أدوات التنقيب في المعطيات كالتالي:¹

- **التصنيف** من اجل انتقاء الكوادر البشرية ، تحميل سلوك ووضع العمل ، التوظيف واستثمار المواهب البازغة.
- **قواعد الارتباط** في مجالي التدريب والتأهيل.
- **التصنيف والتوقع** لاجل اسناد المهام للفعاليات المناسبة.
- **التصنيف وقواعد الارتباط** انتقاء الكادر البشري.
- **اشجار القرار** لتقييم الأداء.

ثانيا : دور نظام ذكاء الأعمال في تنمية العاملين

تهدف إدارة وتخطيط الموارد البشرية إلى تأمين العدد اللازم من العاملين بالمؤهلات والكفاءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة ويمكن للقائمين على أعمال التخطيط جمع المعلومات و التفاصيل المطلوبة في ملف موجز مقتضب يلخص المعلومات الخاصة بقوة العمل ويحدد نقاط القوة والقصور الحالي فيها. وقد تتوفر تلك المعلومات من قواعد البيانات الموجودة في المنظمات والتي تعمل وفق تصميم لا يرتقي إلى مستوى أدوات وتطبيقات ذكاء الأعمال ، بمعنى توفر إمكانيات بسيطة قد تساعد على عملية البحث عن المعلومات الخاصة برأس المال البشري بحيث تستغرق وقت كبير لتجميع المعلومات، ومن أنظمة يدوية تقليدية تعتمد على السجلات والدفاتر كما هو الحال في اغلب المنظمات في بلادنا العربية .

¹ جلال الزاهر ، تصميم نموذج نظام دعم القرار لإدارة الموارد البشرية بالاعتماد على تقنيات الذكاء الصناعي، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير الدراسات العليا في إدارة التقنية ،الجامعة الافتراضية السورية، 2014 ص ق.

إن التخطيط وسيله علمية وعملية مهمة تهدف إلى تنظيم الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الغايات التي تترجمها الأهداف باستغلال يحقق أعلى مستوى من الجودة وباستخدام أمثل للكلفة والوقت وينطلق من استقراء الحاضر واستشراف المستقبل لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية . المؤسسات تعتمد اليوم إلى إعداد خطط استراتيجية، وذلك سعياً للحصول على القدرة التنافسية العالية، من خلال تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين الحاليين في المؤسسة عن طريق تحديد جوانب النقص وبعد ذلك تأهيلهم في تلك الجوانب سواء ببرامج تدريبية أو تعليمية، كذلك إمكانية البحث عن موظفين جدد يمتلكون مهارات ومعارف وخبرات ليست موجودة في المؤسسة

في هذا المجال، من الممكن استثمار التطور الحاصل اليوم في تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص في قواعد البيانات المتمثلة في تقنيات ذكاء الأعمال تشمل الخطوة الأولى تكامل البيانات حيث تشمل مجموعة من الأنشطة الأولية التي تعمل على استخراج البيانات من المصادر المتعددة وتحميلها ومن ثم نقلها إلى مستودع البيانات، الخطوة الثانية تتمثل بتخزين جميع البيانات بشكل مركزي في مستودع البيانات، بعد ذلك يتم تحويل البيانات إلى متجر البيانات لغرض وصولها إلى المستخدم النهائي بحسب نوع المعلومات على سبيل المثال تقسيم رأس المال البشري بحسب المستوى الوظيفي، بحسب المؤهلات، بحسب الدورات التدريبية، والخطوة الأخيرة وتتمثل باستعراض المعلومات النهائية الجاهزة استخدامها من قبل المستخدمين، ويتم في هذه المرحلة استخدام مجموعة من الأدوات التي تساهم في عملية البحث عن المعلومات المطلوبة من قبل المستخدمين مثل التنقيب على البيانات أيضاً هناك بعض الأدوات المساعدة في هذه المرحلة التي تساعد في عمل المؤشرات والمنبهات والتقارير.¹

ثالثاً: دور نظام ذكاء الأعمال في تحفيز العاملين وزيادة ولائهم

تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين الإنتاجية وتحفيز العاملين والمدراء على بذل مجهودات فكرية مكثفة، للإتيان بأشياء جديدة تؤدي إلى الارتفاع والكفاءة في الأداء، فضلاً عن استخدامها في دعم وتعزيز الأنشطة، إدارة المعرفة اللازمة لصنع القرارات الإدارية واكتشاف وتحليل المعرفة من خلال استخدام مكامن البحث وقواعد البيانات.

¹ منير عودة شبيب، مرجع سابق، ص ص 52- 56

كما تبرز علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأداء المنظمي، من خلال تأثيرها في الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمايتهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار.¹

رابعاً : دور نظام ذكاء الأعمال في إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تسمح لأعضاء المنظمة بالعمل معا وربط المعلومات المتاحة، وإنتاج المعرفة وتنمية المهارات الفردية والجماعية والتنظيمية.² إن ذكاء الأعمال يعتبر كقائد لإدارة المعرفة، حيث يتجلى دوره من خلال إدخال معلومات جديدة من المحيط، تعمل على تطوير الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة التي تسيير المعارف السابقة والحالية للمؤسسة بخلاف ذكاء الأعمال الذي يحدد المعلومات الحيوية.

لمستقبل المؤسسة .وهي تعتبر إذن كمنبع لإدارة معرفة مستقبلية .بهذا يصبح ذكاء الأعمال القائد لتقليص، خطر تجاهل المعارف الداخلية للمؤسسة، على هادا المستوى يتضح جيداً أن مهمة إدارة المعرفة تبرز في تشغيل المعارف الموجودة أما فيما يخص ذكاء الأعمال فهو يعمل كإطار لتشغيل معارف جديدة متكيفة أكثر مع المعطيات الاقتصادية. هناك إذن تكامل مزدوج واضح بينهما.³

خامساً : دور ذكاء الأعمال في تنمية ودعم الإبداع

ازداد الوعي مؤخراً بأهمية الإبداع وأصبح الإبداع عنصراً أساسياً للتميز، تشجع عليه اليوم كل المؤسسات والحكومات في العالم وتعمل على توفير الدعم المالي والمادي في سبيل تنميته ينطلق الإبداع بفكرة تتبع من عقل الفرد ويتحقق بالمثابرة وتوفير الوسائل والأدوات اللازمة من بينها تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات

ويؤكد الدكتور (شريف غياط) في مداخلته المعنوية: "تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات ذلك من خلال دراسة حول المؤسسات الكندية التي أظهرت وجود علاقة وطيدة بين الإبداع والإبتكار والتكنولوجيا

¹ ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 22، 2009، ص 147.

² غالب عوض الرفاعي، دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان ،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ادارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الاردنية 26 - 28 نيسان (ابريل) 2004 عمان - الاردن

³ حقيق عبد المالك أي تداخل وارتباط بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة فيا لمؤسسة الاقتصادية؟ المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، 2012، ص 803

من جهة، وبين استراتيجيات البحث والتطوير من جهة أخرى وبين الأداء المتميز للشركات. كما يؤكد على ضرورة إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي، يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية، التنافسية والتجارية، التي تدفع الإبداع وتعطي المؤسسة حضورا دائما على كل المستويات، خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية.

كما يمكن دعم الإبداع بواسطة تكنولوجيا المعلومات، حيث يكون المنتج المبدع في حقيقة الأمر نظاما للمعلومات، إذ يكون لدى المنظمة نظام معلومات إستراتيجية أوإدارية خاصة لاستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة وقياس أعمال الآخرين ومتطلبات السوق.¹

المطلب الثالث : دور نظام ذكاء الأعمال في تميز الاستراتيجية

تعني تميز الإستراتيجية بأن يتوافر لدى المنظمة خطط إستراتيجية ذات قدرات عالية تجمع في ثناياها نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحتملة بحيث تتمازج خططها بين قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد.²

إن لذكاء الأعمال أهمية بالغة لفهم المؤسسة لمحيطها، والتكيف معه وهذا من خلال استيعاب الوضع السائد في بيئة الأعمال بسرعة عبر اعتماده على تكنولوجيا المعلومات، إذ بهذا يعتبر أداة تحليلية ضرورية لدراسة محيط اقتصادي معقد للتمكن من تحليل التهديدات التي قد تشكل فرصا مبتكرة، كما يعمل على تسيير المورد المعلوماتي الموجود بطريقة مثلى الشيء الذي يجعل منه رافعة للنمو وعامل أساسي لبناء وقيادة الاستراتيجية.³

أولاً: إعداد بطاقة الأداء المتوازنة بفضل حلول ذكاء الأعمال

تساعد حلول ذكاء الأعمال على تحسين أداء الأعمال في كل المستويات ،فعندما نتمكن من معرفة العوامل التي تؤثر في أداء الأعمال ، يمكننا تغيير طريقة عملنا تبعاً لذلك.⁴

¹ شريف غياط، زدوري أسماء، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب البلدية. 12-13 ماي 2010

² زياد العزام ، مرجع سابق ، ص 730

³ حجيق عبد المالك ،مرجع سابق، ص 805

⁴ كمال رزيق، أهمية ذكاء الأعمال في تطوير وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، 2012، ص 196.

ومن الأساليب الحديثة للكشف عن هذه العوامل وتقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن التي تم تطويرها من قبل KAPLAN NORTON، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام لإدارة الأداء وترجمة للأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء استنادا إلى أربع أبعاد كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (5.3): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن.

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
البعد المالي	تنمية وتحسين العائد.	- معدل نمو المبيعات. - ربحية كل منتج. - ربحية العملاء.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.	- معدل تحقيق التكلفة المستهدفة. - معدل تحسين التكلفة. - نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين. - معدلات الإنتاجية. - نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.
	- زيادة الاستثمار واستغلال الموارد.	- نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات. - العائد على الاستثمار. - التدفقات النقدية.
بعد العملاء	إرضاء العملاء	- مواعيد التسليم. - نسبة الإرجاع. - تطور الجودة.
	الحصة السوقية	- تطور عدد العملاء. - نصيب المنظمة من العملاء في السوق. - تطويرهم المبيعات. - تطور قيمة المبيعات.

		- حصة المنظمة في الأسواق الجديدة.
	العملاء الجدد	- عدد العملاء الجدد. - نسبة العملاء الجدد من المنظمات المنافسة.
بعد العمليات الداخلية	تحسن طرق الأداء والتشغيل	- معدل الضياع في المواد. - معدل الضياع في الوقت. - معدل دوران المخزون. - تطور مهارات العاملين.
	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	- التطور في أجزاء المنتج. - نسبة عدد الأجزاء النمطية. - معدل التحسين في الكفاءة الإنتاجية.
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	- وقت تحرك المواد بين المراكز. - تطور زمن دور الإنتاج. - تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
	التطوير التقني في مجال الإنتاج	- معدل التطور التكنولوجي. - معدل الاستجابة التكنولوجية.
بعد التعليم والتطوير	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	- ابتكار منتجات جديدة. - تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها. - معدل تطور النشاط البحثي. - معدل فعالية النشاط البحثي.
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	- تطور نسب عيوب الإنتاج. - تطور عدد الموردين. - تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء. - تطور زمن دورة التسليم.

المصدر: محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير للجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 78.

ثانياً: إسهامات ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة

إن الاعتماد الكامل على ذكاء الأعمال في تخطيط وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازنة والقدرات التحليلية المتنوعة التي يمتلكها والقدرة الكبيرة على توحيد مصادر البيانات، فضلاً عن التقانات والأدوات المتنوعة لعرض المعلومات، ستساهم في وضع رؤية جديدة لتخطيط وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازنة ويمكن حصر أبرز إسهامات ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة بالآتي:¹

- **جودة البيانات:** العديد من الأسئلة تطرح عند بدء التخطيط لبطاقة الأداء المتوازنة عن البيانات المطلوبة للحصول على معلومات الأداء منها السؤال عن مصادر البيانات المطلوبة للحصول على معلومات الأداء، والبحث عن المسؤول عن جمع وإدارة هذه البيانات، وصولاً إلى سبل التأكد من صلاحية وجودة هذه البيانات، ويمكن لذكاء الأعمال أن يوفر حلاً شبه شامل لمجمل هذه المشاكل من خلال القدرات العالية التي يملكها للتعامل مع مصادر متنوعة للبيانات والقدرة على تنظيفها وتوحيدها من خلال حزم تكامل البيانات.
- **تطوير عمليات بطاقة الأداء المتوازنة:** سيعيد ذكاء الأعمال هيكله العديد من عمليات بطاقة الأداء المتوازنة وقد يلغي قسماً آخر منها، فعمليات مثل التغذية العكسية والتعلم، والتواصل والمراجعة، ستتحول من تداول بسيط لمعلومات الأداء وتبادل الملاحظات إلى عملية تدفق مستمر للمعرفة تشمل جميع مستويات المنظمة وأجزائها.
- **تطوير مؤشرات الأداء:** الاستناد إلى القدرات التحليلية لذكاء الأعمال سيوفر مساحة واسعة في التعامل مع مؤشرات الأداء، فكثير من محددات الجهد والتكاليف وجودة البيانات ستكون ذات تأثير محدود في اختيار المؤشرات، وبذلك يمكن التعامل مع مدى واسع من المؤشرات القادرة على عكس الأداء بصورة أكثر دقة.
- **تطوير خارطة الإستراتيجية:** بالرغم من أن ذكاء الأعمال لا يغير من العلاقة السببية أحادية الاتجاه في خارطة الإستراتيجية إلا أنه يساهم في توفير رؤية متعددة الأبعاد لها، فالقدرات التحليلية والتنبؤية لذكاء الأعمال ستقدم رؤية تفصيلية عن الأسباب والنتائج عمودياً وأفقياً كما ستوفر رؤية مستقبلية لبطاقة خارطة الإستراتيجية.

¹ محمد مصطفى القصيمي، مصطفى نعمة يونس أغا، مرجع سابق ص 730.

- **تفاعل المستفيد:** التقانات المرئية المتنوعة التي يوفرها ذكاء الأعمال ، مثل لوحات القياس والتقارير وبطاقات الأداء والمؤشرات، سواء بصورة كلية للإدارة العليا أو جزئية للمستويات الأخرى في المنظمة، ستوفر بيئة تفاعلية تحافظ على التواصل المستمر مع المستفيدين في مختلف المستويات، كما وتعظم قيمة بطاقة الأداء المتوازن.

- **الحفاظ على الطبيعة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازنة:** الديناميكية العالية لذكاء الأعمال في التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والنظرة الشاملة التي يوفرها عن بطاقة الأداء المتوازنة بدءاً من الرؤية وإنهاءً بالمبادرات الإستراتيجية، سيوفر تكامل عالي المستوى لبطاقة الأداء المتوازنة وسيحافظ على الطبيعة الإستراتيجية التي تتسم بها وسيحول دون تحولها من أداة إدارة إستراتيجية إلى وسيلة.

المطلب الرابع: دور نظام ذكاء الأعمال في تميز الخدمة

تميز الخدمة هو قيام المنظمة بمسوحات ميدانية لمعرفة مدى توافر خدماتها ومواءمتها لمتطلبات ورغبات وتطلعات زبائنهم وعملائها لا بل أكثر مما يتوقعه ويحتاجه العميل فأنها بذلك تتميز بجودة ونوعية الخدمات المقدمة عن غيرها من المنظمات وبالتالي تدعم إستراتيجية المنظمة وتميزها الكلي.¹ في هذه الإستراتيجية المؤسسة تقدم منتجات أو خدمات متميزة وذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن تلك المقدمة من مؤسسة منافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، وفيها يتم تطوير المنتج أو الخدمة بحيث ينظر لها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة ومتميزة. يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم، العلامات التجارية، التقنية، الخصائص أو شبكة خدمات العملاء والموزعين .يمكن تحقيق تميز المنتج بإستخدام ثلاث طرق وهي الجودة والتحديث والإستجابة للعميل. ويعتبر التحديث والتطوير عاملاً رئيسياً بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد الفني حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدر للتميز.²

¹ زياد العزام ، مرجع سابق، ص 730.

² وهيبه رمضان محمد حسين، أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، 2015، ص 90.

أولاً: ذكاء الأعمال أداة لتحقيق جودة المنتج والخدمة

يساهم ذكاء الأعمال في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية و التي تتمثل في الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية و التكاليف، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ و يحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال و بالنسبة للآلات إلى تصنيع السلع و تقديم الخدمات بشكل أحسن، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الإنتاجية و الذي ينعكس على تخفيض الأسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمنظمة وكذلك الربحية و بالتالي تحسين القدرة التنافسية للمنظمة. في هذا المجال يترتب على ذكاء الأعمال مزايا عدة تتمثل فيما يلي : زيادة جودة الإنتاج والخدمات و الذي يؤدي إلى كسب رضا العميل و بالتالي زيادة كمية المبيعات وتم من تزداد الربحية . زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز ذكاء الأعمال قدرة أكبر من العمل الجماعي وتحسن الاتصالات و تحسن العلاقة بين الإدارة و الموظفين.

ومن أهم المزايا تنافسية التي يحققها ذكاء الأعمال في المنظمة ما يلي : المعرفة المعمقة للأسواق إكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق الزيادة من أثر التآزر في المنظمة . الحصول على مورد وافر من المعارف و الخبر تا ضمان الإستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها التحسين المستمر للسلع و الخدمات.¹

ثانياً: ذكاء الأعمال أداة للتميز من خلال التطوير والابداع

تقود استراتيجيات التميز في المنظمة إلى طرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق، معتمدة في ذلك على المعلومة، التي تعد سلعة غير مادية، وبذلك تعد المعلومة مصدراً للأرباح، وضمناً لاستمرار وبقاء المنظمة . فللحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها ينبغي على المنظمة أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات، ورد فعل السوق، فمثلاً :إطلاق منتج جديد، التغير في التشريعات والقوانين، اكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيات الجديدة . فتطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة، أن كما تطبيقه فيها يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة، وتدفعها داخل المنظمة . ويعتبر الذكاء الاقتصادي طريقاً إلى الإبداع، فقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع الدور المهم للمعلومة واستغلالها الفعال

¹ بلزغم محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال وواقعه في الجزائر مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة التدرج المتخصصة تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الظاهري محمد بشار، 2014-2015 ، ص62

في تطوير الإبداع، لذلك فإن ضرورة أخذ واستغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي، أن كما المشاريع الإبداعية تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد (عدم التأكد من سلوك المستهلك، عدم التأكد من التطور التكنولوجي) ... ، ومن هنا يمكن القول أن الإشكالية الأساسية للنمو أو التطور الإبداعي في المنظمة تتمثل في البحث عن الطرق الكفيلة بإدارة فعالة لعدم التأكد، وذلك عن طريق إدارة المعلومات التي تعتبر من عوامل الإبداع . وتعتبر مختلف أنواع اليقظة والذكاء الاقتصادي بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المنظمة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط ، ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين الذكاء الاقتصادي في المنظمة واستخدامها الأغراض التخطيط الاستراتيجي.¹

ثالثاً: ذكاء الأعمال اداة لتسويق المنتج

ان التسويق يعتمد بشكل كبير على معلومات دقيقة لتنفيذ حملات لها علاقة بالمحافظة على العملاء وتحليل القيمة المضافة للعميل واستخدام العروض الترويجية المناسبة، فوجود بيانات كاملة عن العميل تمكن من استخدام العروض الترويجية المناسبة له، و هذا الاستهداف الصحيح يؤدي بدوره إلى زيادة كبيرة في معدلات الاستجابة من قبل العملاء ويقلل من تكاليف الحملات.² ويستخدم لهذا الغرض العديد من تقنيات التنقيب عن البيانات مثل:³

تحليل سلة السوق : يتم استخدام التنقيب عن البيانات في فهم ما هي الأشياء التي يمكن أن يقوم العميل بشرائها مع بعضها البعض، وتحديد فرص البيع، بالإضافة إلى تحليل تشابه المنتجات، وأيضاً يعطي تحليل سلة السوق أدلة على ما يمكن للعميل أن يشتريه ، وتستخدم في تحديد المكان المستهدف وطريقة الدعاية والإعلان المناسب والمساعدة في التسويق والبيع بالتجزئة.

يمكن للتنقيب عن البيانات أن تساعد مسؤولي التسويق من خلال تزويدهم باتجاهات دقيقة ونافعة حول سلوك الشراء الخاص بالعملاء، وتساعدهم في التنبؤ بأي المنتجات التي تكون محل اهتمام أكبر من قبل العملاء، بالإضافة إلى ذلك فإنها تساعد مسؤولي البيع بالتجزئة على إعداد وتجهيز هذه المنتجات

¹ بلزغم محمد ، مرجع سابق، ص 62

² لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية ،دراسة تطبيقية شركة فيوجن لخدمات الإنترنت و أنظمة الاتصالات(الجامعة السالمية - غزة راسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2014، ص 69

³ لما بسام الغصين، مرجع سابق، ص 64

وتقديم الخصم المناسب لجذب العملاء. يتيح التنقيب عن البيانات للمؤسسة أن تقوم بتحديد من هم عملائهم المفضلون، جذب العملاء ، إعلام العملاء بالمنتجات من خلال البريد الإلكتروني بالإضافة إلى زيادة الربحية من خلال تحديد ومعرفة العملاء المربحين.

تقسيم العملاء : يستخدم التنقيب عن البيانات في تقسيم العملاء إلى مجموعات بالاعتماد على سلوكهم والتي تساعد فيما بعد على إدارة علاقة العملاء والمساعدة في أداء التسويق المستهدف كما يمكن تقسيم السوق إلى مجموعات بناء على تشابه الناس في العادات الشرائية ومن ثم يتم عمل الدعاية والإعلان المناسب لكل فئة ويعتبر التنقيب عن البيانات مفيد في تحديد العملاء المتشابهين.

الترباط Association : تعمل هذه التقنية على إيجاد أنماط ونماذج تكون فيها الحدث مرتبط بحدث آخر، فهي تساعد المنظمة في اتخاذ القرار فيما يتعلق بالتسعير والبيع واستراتيجيات التسويق، حيث تمكن هذه التقنية من معرفة العملاء الذين يقومون بشراء مجموعة من المنتجات مرتبطة مع بعضها مثل (الأواق والأقلام) فتساعد في وضع التسعير والخصومات المناسبة.

خلاصة الفصل

تعرفنا في هذا الفصل على مساهمة ذكاء الأعمال في مجال البنوك، ففي مجال إدارة علاقات العملاء تساعد تطبيقات ذكاء الأعمال ، البنوك، في كسب ولاء زبائنهم، من خلال جمع المعلومات حول الزبائن واستخدامها بطريقة ذكية من أجل تكوين علاقات دائمة مع الزبون.

أما في مجال إدارة المخاطر تعمل حلول ذكاء الأعمال على مساعدة البنوك وبشكل مستمر في تحسين الأداء والمعاملات، ومراقبة سلامة هذه المعاملات، والالتزام بالمعايير الموضوعية وتوفير أدوات وتقنيات لمكافحة غسل الأموال وتوفير وسائل فعالة لتحديد المخاطر والمعاملات المشبوهة، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن تكون الحلول متناسبة مع حجم الخطر ومناسبة لحجم البنك، وموقعه ونشاطاته.

ومن أجل تحقيق التميز التنظيمي يوفر نظام ذكاء الأعمال ، المعلومات اللازمة للقادة من أجل تحسين اتخاذ القرار ويسمح بتنمية وتطوير كفاءات العاملين وتحفيزهم لمعرفة الاحتياجات لتأهيل الموارد البشرية بشكل فعال وكفاء بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين كما يوفر مختلف أنواع المعلومات التي تدفع بالإبداع ويدعم عناصر التميز في البنوك. كما يساهم في بناء الاستراتيجية ويحقق تميز المنتج أو الخدمة من خلال التطوير الجودة و التسويق .

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لدور نظام ذكاء

الأعمال في تحقيق الميزة

التنافسية في بنوك ولاية

قسنطينة

تمهيد

تواجه البنوك الجزائرية تحديات عديدة داخلية وخارجية، أبرزها المنافسة الوطنية والدولية، التكيف مع المتغيرات العالمية، تحقيق النمو الاقتصادي على اعتبارها قاطرة الاقتصاد، خلق الثروة خارج قطاع المحروقات، تمكين الجزائر من الدخول إلى منظمة التجارة وغيرها.

أمام هذه التحديات أصبح التقدم العلمي والتكنولوجي في البنوك الجزائرية سواء في مجال الرقابة أو الخدمات وغيرها ضرورة حتمية وملحة.

ويعتبر نظام ذكاء الأعمال وما يشتمل عليه من برامج ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أهم أداة لتحقيق التقدم التكنولوجي، وإحداث إصلاحات جذرية في البنوك، من خلال توفير المعلومة المناسبة والمفيدة التي تساعد البنك على اتخاذ القرارات، والتقاط الفرص وتجنب التهديدات.

نهدف من خلال هذا الفصل إلى التعرف على واقع المحيط التنافسي المصرفي الجزائري، وواقع نظام ذكاء الأعمال وعلى مختلف الجهود المبذولة من طرف البنوك الجزائرية لتطويره، كما سنقوم بدراسة علاقة هذا النظام بتحقيق الميزة التنافسية في البنوك من خلال دراسة ميدانية تم إجرائها في بنوك ولاية قسنطينة و هذا من خلال تقسيم هذا الفصل الى المباحث الآتية :

المبحث الأول: واقع المحيط التنافسي البنكي ونظام ذكاء الأعمال في الجزائر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.

المبحث الأول: واقع المحيط التنافسي البنكي ونظام ذكاء الأعمال في الجزائر

على الرغم من أن قانون النقد والقرض وتوجه الجزائر نحو اقتصاد السوق، فتح باب المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري، وجعل البنوك في سباق البحث عن الزبون والمعلومة، يبقى القطاع المصرفي ضعيف المنافسة بسبب سيطرة القطاع العام على الحصة السوقية.

سنستعرض في هذا المبحث واقع المنافسة المصرفية في الجزائر، من خلال عرض الإصلاحات التي جاء بها قانون النقد والقرض، وكذلك العوامل المساعدة على زيادة المنافسة المصرفية ومعوقتها في الجزائر، ثم سنستعرض دور التكنولوجيا المصرفية في بناء ميزة تنافسية، مع تسليط الضوء على دور نظام ذكاء الأعمال.

المطلب الأول: قانون النقد والقرض انطلاقة التحرير المصرفي في الجزائر

صدر قانون 90/10 المتعلق بالنقد والقرض بتاريخ 14/04/1990 من أجل إعادة التعريف كلية لهيكل النظام المصرفي الجزائري وجعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول في مختلف بلدان العالم لاسيما المتطورة منها، حيث ظهر تغير جذري في فلسفة العمل المصرفي مع المرحلة السابقة سواء على مستوى القواعد والإجراءات أو على مستوى التعامل والميكانيزمات فضلا عن تغيير المفاهيم وتجديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المصرفية للقيام بدورها في ظل المرحلة الجديدة ومزاولة نشاطها في إطار اقتصاد السوق.¹

أولاً: مبادئ قانون 90/10 وأهدافه

يعتبر قانون 90/10 من القوانين الأساسية في إصلاح النظام المصرفي الجزائري بالنظر للأفكار والتشريعات التي تضمنها، بالإضافة إلى أنه أخذ بأهم المزايا التي جاءت في قانون 1986 و1988، كما أنه يعتبر منهاجاً ودليلاً هاماً نحو تجسيد الدخول في اقتصاد السوق. تتمثل أهم المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض فيما يلي:²

¹ بريس عبد القادر، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 58

² بريس عبد القادر، مرجع سابق ص 59

1. اتخاذ القرارات النقدية على أساس أهداف السياسة النقدية لا على أساس الأهداف الكمية للاقتصاد.
2. الفصل بين عمل البنك المركزي كسلطة نقدية وعمله كعمول لخزينة الدولة، حيث لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى القرض (تمويل البنك المركزي للخزينة)
3. الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة القرض، أي إبعاد الخزينة عن منح القروض .

هدف قانون النقد والقرض 90-10 الصادر في 14 أفريل 1990 إلى تحقيق ما يلي:¹

- ضبط العلاقة بين بنك الجزائر والخزينة العمومية بعد ما كان هذا الأخير أداة لتمويل الخزينة دون قيود.
- منح صلاحيات اكبر للبنك المركزي من اجل إقامة نظام مالي ومصرفي أكثر استقرارا وذلك من خلال إنشاء مجلس للنقد والقرض كسلطة نقدية ومنحه صلاحيات واسعة لمراقبة أعمال البنوك والمؤسسات المالية، وقد تم في هذا الصدد إصدار تعليمة البنك المركزي الخاصة بقواعد الحذر في تسيير المؤسسات المصرفية والمالية.
- منح استقلالية اكبر للبنك المركزي عن السلطة التنفيذية حيث أصبح البنك المركزي يؤدي دور المستشار للحكومة ،كما أن هذه الاستقلالية تعني تحميل مؤسسة الإصدار المسؤولية عن الاستقرار النقدي وبالتالي مسائلتها من طرف نواب الشعب بعد عرض المحافظ لتقريره السنوي في المجلس الشعبي الوطني.
- فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في القطاع المالي والمصرفي بعدما كان حكرا على القطاع العام ،وهوما يترجم هدف دعم الوساطة المالية وخلق جو المنافسة.

ثانيا: التحرير المصرفي في إطار قانون النقد والقرض

يؤدي تحرير السوق المالية والمصرفية إلى اتساع نطاق المنافسة لتصبح دولية، بعدما كانت محلية وهو ما يعني إقحام المؤسسات المحلية في منافسة حادة مع مؤسسات عريقة وذات خبرة وإمكانيات ومؤهلات يصعب مضاهاتها .

وحيث أن تحرير النظام المصرفي، لا يقتصر على الترحيب بالقطاع الخاص فحسب بل يتضمن أيضا تحرير مختلف العوامل المرتبطة بالمنافسة المصرفية أو السوق النقدية بوجه عام، فقد تم تدريجيا

¹ أرحيم حسين، الاقتصاد المصرفي مفاهيم تحاليل تقنيات ،دار بهاء الدين للنشر الطبعة الأولى ، قسنطينة 2008 ، ص 301

تحرير أسعار الفائدة وأسعار الصرف، كما تم إنشاء سوق بنكية ومنذ 1991 ثم إنشاء السوق النقدية بموجب التنظيم رقم 91-08 المؤرخ في 14-08-1991.

وفي 1995، تم إنشاء سوق الصرف ما بين البنوك وذلك من خلال تعليمة بنك الجزائر رقم 08-95 المتضمنة سوق الصرف كما تم أيضا تحرير معدلات الفائدة على الودائع، في حين احتفظ البنك المركزي بسلطة تحديد الهامش الأقصى لمعدلات الفائدة على القروض، ليتم تحريرها أيضا في 2001، وبالتالي أصبحت البنوك حرة في تحديد أسعار الفائدة على ضوء سياستها الائتمانية ومركزها التنافسي.¹ لقد أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هيكل النظام المصرفي سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي والسلطة النقدية أو بهيكل البنوك الأولية، ولأول مرة منذ الاستقلال تم السماح بإنشاء بنوك خاصة، كما تم السماح للبنوك الأجنبية بمزاولة أنشطتها المصرفية في السوق المصرفية الجزائرية طبقا لقواعد القانون الجزائري، وكل بنك خاص وطني أو أجنبي يجب أن يحصل على اعتماد يمنحه مجلس النقد والقرض، ويجب أن تستعمل هذه البنوك رأس مال يساوي على الأقل رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من طرف البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية.

كما حدد النظام 93-01 المؤرخ في 03/01/1993 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية وشروط إقامة فروع لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية، ومن بين الشروط المطلوبة:

- القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية.

- تحديد برنامج نشاط البنك.

- الوسائل المالية المستخدمة من طرف البنك أو المؤسسة المالية.

لقد سمح صدور قانون النقد والقرض بإنشاء مؤسسات مصرفية جديدة خاصة ومختلطة جزائرية وأجنبية، حيث ظهرت هذه البنوك لتدعيم البنوك العمومية والمساهمة في ترقية النشاط المصرفي وإحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة.²

أول بنك أنشئ في إطار هذا القانون هو بنك البركة. ثم توالى إنشاء البنوك وفتح فروع لبنوك أجنبية معظمها كان بعد سنة وبالتالي فهي حديثة العهد في السوق الجزائرية، إلا أنها في تطور مستمر من سنة إلى أخرى. غير أن هذا التطور يبقى دون طموح السلطات العمومية وتطلعاتها الخاصة

¹ راجع حسين ، مرجع سابق ، ص ص 303 - 302

² بريس عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 56

بالإصلاح المالي والمصرفي ودون طموح هذه البنوك نفسها، خاصة أن أغلبها ذو مستوى عالمي وبالتالي فهو يملك من المقومات موارد وخبرات ما يسمح له بتحقيق نمو وتوسع بوتيرة أكبر.¹

ثالثا: أهم تعديلات قانون النقد والقرض في ظل أزمة البنوك الخاصة

ظلت الجزائر ومنذ بداية التسعينيات تطلق سياسات الإصلاح الاقتصادي بصفة عامة والإصلاح المصرفي بصفة خاصة، حيث تم وضع عدد من البرامج في إطار الإستراتيجية الشاملة وأهم هذه الإصلاحات نجد: ²

الأمر رقم 01-01 المعدل والمتمم الحكام القانون 10/90 الصادر في 27 فيفري 2001

يتعلق بإدارة ورقابة بنك الجزائر وضرورة تعزيز استقلالية السلطة النقدية لذا تم سن الأمر لتحقيق هدفين هما :

1. تحقيق الانسجام بين السلطة ومحافظ بنك الجزائر
2. الفصل بين مجلس إدارة الجزائر والسلطة النقدية بقصد إرساء الاستقلالية النقدية وتتمثل التعديلات التي جاء بها هذا الأمر كالاتي:

- التخلي عن عهدة المحافظ ونوابه وتعيينه بمرسوم رئاسي
- الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض كسلطة نقدية
- توسيع مجلس النقد والقرض باعتباره سلطة نقدية إلى ثلاثة شخصيات مختارة في المجالين الاقتصادي والمالي.

ثانيا- الأمر رقم 02-03 الصادر في 2003

المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية الصادر عن مجلس النقد، والذي يهدف إلى تحديد مستوى الرقابة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية تطبيقها خصوصا أنظمة القياس وتحليل المخاطر ونظام مراقبتها والتحكم فيها. جاء هذا النص التنظيمي موضحا في مواده الأفكار التالية : مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية؛ التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات؛ نظام قياس المخاطر والنتائج المتضمنة اختيار وقياس مخاطر القرض ونظام قياس مخاطر الصرف، ونظام قياس مخاطر

¹ رحيم حسين ، مرجع سابق ، ص 305

² قاسيمي آسيا، مرجع سابق، ص ص 90-92

أسعار الفائدة وكذلك نظام قياس مخاطر النظام؛ نظام المراقبة والتحكم في المخاطر؛ نظام المعلومات والوثائق.

ثالثا- الأمر رقم 03-11 الصادر في 2003/01/29 المتعلق بالنقد والقرض

يعتبر من التعديلات التي طرأت على المنظومة المصرفية بعد الأزمات التي عرفتتها بعض البنوك (بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري) ، وذلك بمراجعة القوانين والتشريعات التي تنظم العمل المصرفي واخضاع النظام الى القواعد والمعايير المصرفية العالمية والاستمرار في تعميق مسار الإصلاحات، حيث مست هذه التعديلات جملة من المواد وكانت تهدف أساسا إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي :السماح لبنك الجزائر بممارسة أحسن لصلاحياته؛ تقوية الاتصال والتشاور بين بنك الجزائر والحكومة؛ توفير أحسن حماية للبنوك.

رابعا- قانون 2010 المتعلق بالبنوك

جاء الإصلاح المصرفي لسنة 2010 عن طريق الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010، حيث أتى هذا الإصلاح بتعريف لبنك الجزائر وتحديد صلاحياته حرصا على استقرار الأسعار باعتباره هدفا من أهداف السياسة النقدية.

المطلب الثاني: واقع المنافسة البنكية في الجزائر

تعد المنافسة من أهم العوامل التي قد تساعد البنوك على البقاء وتوسيع النشاط والتطور، كما تحفزها على تحسين جودة خدماتها، وتتم المنافسة بين البنوك من خلال عدة مجالات حيث يمكن أن تنافس على رفع أو تخفيض أسعار الخدمات المقدمة أو من خلال الرفع في رأس المال، بحيث كلما كان هذا الأخير كبيرا دل ذلك على صحة مركزه المالي. كما يمكن أن يكون التنافس بين البنوك من حيث كيفية الترويج لمنتجاتها وإيصالها للعملاء بأسهل الطرق وأسرعها من خلال استعمال أحدث التكنولوجيات، إضافة إلى تنافس البنوك على عنصر العملاء، من خلال توفير كل ظروف الراحة لهم وإرضاء رغباتهم.¹

¹ محسن زبيدة. المنافسة بين البنوك الخاصة و العمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، نقلا عن الموقع الإلكتروني

<https://elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/.../45.PDF>

أولاً: العوامل المساهمة في زيادة المنافسة البنكية في الجزائر

يمكن القول بشهادة مدراء البنوك الذين قابلناهم أن المنافسة بين البنوك في الجزائر ضعيفة بسبب احتكار البنوك الستة العمومية للحصة السوقية بنسبة 80% وكذلك بسبب تقارب أسعار وعمولات الخدمات، غير أنها تحتد شيئاً فشيئاً، إذا ما قورنت بسنوات سابقة ومن العوامل التي تساهم في زيادة حدتها وتدفع بالبنوك إلى البحث عن مزايا تنافسية هي:

الكثافة البنكية: لقد بلغت شبكة المصارف حتى نهاية 2015، 1469 وكالة مصرفية، منها 1123 وكالة عمومية 77% وبالنسبة للبنوك الخاصة وصلت إلى 346 وكالة بنسبة 23%، أما بالنسبة لفروع المؤسسات المالية وصلت إلى 88 فرع أما بالنسبة لمراكز البريد فهي أكثر من البنوك، إذ وصلت إلى 3585 مركز.

وبالتالي فإن معدل التوطين البنكي يعادل شباك واحد لكل 25660 نسمة مقابل شباك واحد لكل 7437 نسمة في تونس وهذا مؤشر على تحسن مستوى التوطين المصرفي¹.

بروز وتطور عدد البنوك الأجنبية في الجزائر: يتكون الجهاز المصرفي الجزائري إلى غاية ديسمبر 2016 من ستة بنوك عمومية وأربعة عشرة بنكا خاصا و وهذا ما يوضحه الجدول رقم (6.4) تشن هذه البنوك هجوما شرسا على البنوك العمومية لاستحواذ واستقطاب الزبائن، من خلال جودة الخدمات التي تقدمها وتنوعها، وكذا التطور التكنولوجي، كما تتميز بامتلاكها لقدرات هائلة في مختلف المجالات، وتسرب كفاءات البنوك العمومية نحوها بسبب التحفيز التي تقدمها لهم.

كل هذا جعل من هذه البنوك تتفوق وتحتل أعلى المراتب في الجزائر حيث منحت مجلة غلوبال فاينانس في نيويورك مؤخراً جائزة "أفضل بنك في الجزائر لعام 2014" لبنك المؤسسة العربية المصرفية في الجزائر وذلك ضمن فئة أفضل البنوك في الأسواق الناشئة في إفريقيا.

استندت المجلة في عملية انتقائها للبنوك الفائزة، على مجموعة من المعايير مثل: حجم النمو في الأصول والربحية والعلاقات الإستراتيجية مع العملاء وجودة خدمة العملاء والتسعير التنافسي وحدثة التقنيات المستخدمة في إنجاز الصفقات.²

¹ www.elwatan.com monographie secteur bancaire en algerie, consulte 2017-08-11

² https://www.bank-abc.com, consulte le 05-04-2017

كما رشح بنك ناتيكسيس الجزائر كأفضل بنك سنة 2014 من قبل مجلة EMEA FINANCE في إطار جائزة البنوك الإفريقية.¹

جدول رقم (6.4): قائمة البنوك في الجزائر إلى غاية 31 ديسمبر 2016

البنوك العمومية	البنوك الخاصة
- البنك الجزائري الخارجي BEA	- بنك البركة BARAKA
- البنك الوطني الجزائري BNA	- البنك العربي التعاوني ABC
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	- بنك ناتيكسيس NATIXIS
- بنك التنمية المحلية BDL	- الشركة الوطنية (الجزائر) Société général Algérie
- القرض الشعبي الجزائري CPA	- سيتي بنك الجزائر Citi Bank
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	- بنك باريس الجزائر BNP Paribas
	Eldjazair
	- تروست بنك Trust Bank Algeria
	- بنك الخليج AGB Gulf Bank Algeria
	- هاوسينغ بنك بنك الإسكان Houssing Bank Algeria
	- فرنسا بنك France Bank Eldjazair
	- السلام بنك
	- HSBC Algeria
	- البنك الفلاحي Crédit Agricole Algeria
	- عرب بنك Arab Bank

Source <http://www.bank-of-algeria.dz/> consulte le 02MARS 2017

¹ <http://www.natixis.dz/index.php?option=com>, consulte le 05-04-2017

التحديات الاقتصادية والسياسية للبلد: اعتماد الدولة سياسة النقشف بداية 2015 لترشيد النفقات جراء انهيار أسعار النفط وانخفاض قيمة الدينار، وكذلك أزمة السيولة التي تعرفها البنوك الجزائرية والتي لا طالما عرفت هذه البنوك وبرنامج التصريح الضريبي الذي شرع في تطبيقه، والذي انخرطت فيه البنوك سعياً لاستقطاب أموال السوق الموازية، كلها عوامل دفعت البنوك لاقتناص الفرص والسعي لاستقطاب الادخار وتحفيز الاستثمار.¹

تعليمات لجنة بازل والإجراءات الاحترازية: إن دعم بنك الجزائر للإجراءات الاحترازية والرقابية للجنة بازل من شأنه تعزيز المنافسة البنكية، لأن الهدف الأساسي للإجراءات الاحترازية تنشيط شروط اللعب الحر بين البنوك في السوق، حيث يسمح بوجود بيئة تنافسية موائمة للنظام البنكي بالتطوير والحفاظ على استقراره ومثابته ولقد تمكن Barth 2008 من التوصل بأن الإجراءات الاحترازية البنكية تسمح بتعزيز المنافسة بين البنوك المحلية والأجنبية، كما يقر Quaglia 2008 أن الإجراءات الاحترازية تضمن تنافسية البنوك وبالتالي تعزيز المنافسة بين كيانات النظام المالي.²

ثانياً: عوائق المنافسة البنكية في الجزائر

يمكن حصر العوائق التي تعرفها المنافسة البنكية فيما يلي:

البيئة القانونية: تشكل البيئة القانونية في الجزائر عائقاً أمام البنوك لعدم تلاؤمها مع معطيات السوق والمنافسة، حيث تؤثر القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والبنك المركزي على درجة المنافسة ما بين البنوك، فمثلاً في الجزائر نجد في فترة السبعينات والثمانينات فقد تزايدت القوانين التي تحكم منح الائتمان الاستهلاكي، فتح الفروع، السماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي وغيرها.³ بالإضافة إلى ذلك تؤثر القوانين على المنافسة السعرية حيث تتحكم قوانين البنك المركزي في حدود ومجالات تسعير البنوك لخدماتها وفي غياب المنافسة السعرية تبقى المنافسة (غير السعرية) النوعية المتعلقة بجودة الخدمة والأداء ومقدم الخدمة هي السائدة بين البنوك والعامل المميز من مصرف إلى آخر في الجزائر.

¹ مقابلة مع نائب مدير القرض الشعبي الجزائري وكالة بوعلى السعيد يوم 27 سبتمبر 2016

² بركات سارة، دور الإجراءات الاحترازية في مواجهة مخاطر سوء الحوكمة مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، جوان 2015.

³ عرابية رابح، بن نافلة قدور، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والنحولات الاقتصادية واقع و تحولات 14 و 15 ديسمبر 2004 - جامعة الشلف-الجزائر . ص 510.

تقنين أسعار الخدمات المصرفية لا توجد مرونة في تسعير الخدمات البنكية في الجزائر لأنه خاضع لقوانين وتعليمات بنك الجزائر، حيث يوجد تقارب في أسعار الخدمات بين البنوك وتكون في حدود المجالات الموضوعية من قبل البنك المركزي مثل أسعار الفائدة على القروض والودائع والشيكات المضمونة والتحويلات وحتى البطاقات البنكية، كما أن عمولات وأسعار عمليات التجارة الخارجية لا تختلف اختلافا جوهريا من بنك إلى آخر وهي ضمن الحدود التي حددها بنك الجزائر مع ترك هامش للبنك يتصرف من خلاله لذا فالمنافسة بين البنوك تكون محدودة أو شبه معدومة.

أما البنوك الخاصة فلاحظنا أنها تفضل اختيار الأسعار الأعلى ضمن المجال المحدد من قبل بنك الجزائر بحجة تقديم خدمات ذات جودة أعلى. ومع صدور النظام رقم 01-13 المؤرخ في 08 أبريل 2013 لبنك الجزائر المتعلق بتسقيف العمولات وأسعار الفائدة فإن البنوك ملزمة باحترام النظام وتطبيقه ما لم يصدر بنك الجزائر تعليمة جديدة.¹

منافسة غير عادلة بين البنوك الخاصة والعامة: صرح لنا أغلب مدراء البنوك الأجنبية التي تنشط في الجزائر، بأن هناك ضغوطا تحكم أدائها وأعمالها وفي المقابل هناك تساهل مع البنوك العمومية فالبنوك العمومية أكثر حرية أقل ضغوطا مقارنة بالبنوك الأجنبية.

يرى الدكتور رحيم حسين أن تعزيز تنافسية النظام المصرفي لن يتحقق بمجرد إنشاء بنوك خاصة، وإن كثر عددها، ولكن العبرة في درجة الوساطة المالية التي تحققها هذه البنوك أي مدى قدرتها على تجميع الموارد وتمويل الاقتصاد وهذه القدرة لا تخضع لإمكانيات البنوك فحسب بل تخضع أيضا وأساسا لنظرة السلطات المعنية إلى القطاع الخاص وأسلوب معاملته، ففي الجزائر هناك ست بنوك عمومية تسيطر على 90 % من مجموع الودائع والقروض ومن الأسباب الأساسية، المعاملة التفضيلية التي تحضها من قبل السلطات.²

ويقترح (نوري منير) فتح المجال لتشجيع البنوك الخاصة من خلال إيجاد الأطر القانونية المناسبة والمحددة نشاطه، والسماح للشركات العمومية بإيداع أموالها في البنوك الخاصة عكس ماهو جاري بإجبار المؤسسات العمومية على إيداع أموالها لدى البنوك العمومية فقط، مما يعني انخفاض محسوس في رؤوس

¹ مقابلة مع مدير القرض الشعبي الجزائري وكالة ترانزات يوم 14 أوت 2014.

² رحيم حسين، مرجع سابق، ص ص 288-289

أموال البنوك الخاصة ،وما ينجر عنه من احتمال تعرضها لنفس المصير الذي لحق بمجموعة الخليفة والبنك الصناعي والتجاري.¹

هذا وعلى الرغم من العراقيل السياسية التي تواجهها البنوك الخاصة في الجزائر إلا أنها أصبحت اليوم تشكل منافسا قويا بالنسبة للبنوك العامة.

السعي لتحقيق الأهداف: يعبر السعي لتحقيق الأهداف المسطرة عن درجة حدة المنافسة بين البنوك، وتختلف أهداف البنوك العمومية عن البنوك الأجنبية في الجزائر. فهذه الأخيرة لها أهداف ملزمة التطبيق وكل فرد يجازى ويكافئ بقدر تحقيقه أو عدم تحقيقه لتلك الأهداف، لذلك فالبنوك الأجنبية تتنافس بشراسة لكسب الزبون بأي طريقة ،بينما لا يبالي الأفراد في البنوك العمومية بعدم تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما يجعل المنافسة ضيقة بين البنوك العمومية.²

المطلب الثالث: ذكاء الأعمال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في بنوك الجزائر

أولا: دور التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك الجزائر

نظرا للمنافسة الشديدة التي تشوب العمل البنكي اليوم، فإن مصادر التفوق التنافسي لم تعد تتوقف على السعر والجودة بشكل كامل، خاصة بعد أن وصلت هذه الميزات إلى درجة عالية عند غالبية البنوك، بل إن الأمر أصبح يعتمد وبشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة والتقنية المستخدمة في توصيل وتسليم الخدمة المصرفية، ونوعية العلاقة التي تربط البنوك بعملائها الحاليين والمرتقبين.³ أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع الحصة السوقية بالنسبة للمنشآت البنكية، فكلما نجح البنك في إدخال وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والدقة في المعاملات وبالتالي جذب المزيد من العملاء. كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم وابتكار خدمات بنكية جديدة ،ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تنافس عليها البنوك.⁴

¹نوري منير، البنوك الجزائرية بين فرقة الإنعاش والانتعاش، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، 14 و 15 ديسمبر 2004 - جامعة الشلف-الجزائر ص 446.

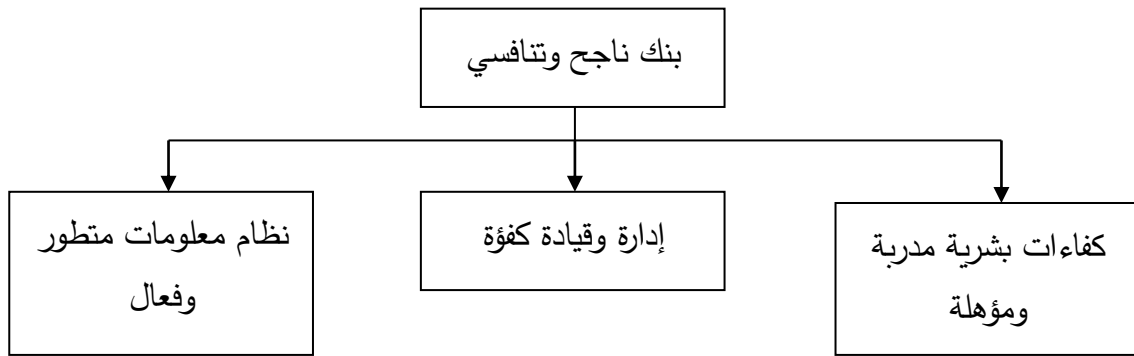
² مقابلة مع نائب مدير وكالة ترانزات القرض الشعبي الجزائري، يوم 14 أوت 2014

³ أمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط ، أطروحة دكتوراه علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2017، ص 293

⁴ محسن زبيدة، مرجع سابق .

إن عصنة وتطوير البنوك في الجزائر على اعتبارها قاطرة الاقتصاد يمر عبر تبني نظام معلومات شامل قادر على المساعدة في اتخاذ القرار وتوفير المعلومة في الوقت المناسب واستثمار الفرص والإمكانيات التي تقدمها هذه التكنولوجيا للارتقاء بالأداء. ومن خلال الشكل أدناه يتضح دور تكنولوجيا المعلومات بشكل عام، ونظام المعلومات بشكل خاص في بناء الميزة التنافسية في البنوك.

الشكل رقم (28.4): الدعائم الأساسية لبنك ناجح وتنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مقابلة مع مديرة بنك BNP Paribas وكالة عواطي

مصطفى يوم 06 جوان 2016

النشاط المصرفي ذو طابع خاص يستمد خصوصيته من قيامه على الثقة، دعائمه قائمة على الدقة الكاملة التي لا تسمح بأي خطأ والسرعة الفائقة التي لا تسمح بأي تأخير والفاعلية في اشباع رغبات العملاء التي تزداد جودتها باستخدام التكنولوجيا، ومن ثم السعي للنقدم في الحصول على مزايا تنافسية بالمزج المتفاعل بين الخبرة والكفاءة والمهارات، والعامل الحاسم في ذلك حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين.¹

¹ مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية-، مجلة الباحث عدد 12، 2013.

ثانيا: واقع نظام ذكاء الأعمال في الجزائر

أ. النشأة والتطور

حظي ذكاء الأعمال بعناية واهتمام كبير من السلطات العمومية منذ فترة، خاصة مع احتدام المنافسة في إसार العولمة وتأثيراتها المتوقعة، كما شكل دوره الاستراتيجي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية موضوع دراسات ومؤتمرات كثيرة.¹

بدأت تتجسد إرادة الدولة في ميدان الذكاء الاقتصادي، من خلال صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ومن بين العوامل المعيقة لإقامة نظام ذكاء اقتصادي واستراتيجي حسب هذا التقرير خمسة عوامل أساسية:²

- العوامل الوسائيلية والفنية
- العوامل المتعلقة بالسياسات العامة
- العوامل المتعلقة بنظام الحاكمية في أجهزة الدولة والمؤسسات
- العوامل الثقافية
- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية

وقد أوصي المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي جملة من المقترحات تضمنت تهيئة مقومات الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإتاحة الفرصة لباقي الأعوان الاقتصاديين للمشاركة في صياغة إستراتيجية وطنية لإرساء عمليات الذكاء لاقصادي والدراسات الاستراتيجية على المدى القصير ومن بين هذه التوصيات يمكن أن نذكر ما يلي:³

- دعم الشفافية والنشر
- تطوير البرامج البيداغوجية

¹ نعيمة غلاب، زغيبب مليكة، واقع البقطة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أفريل 2012، ص 163

² كمال رزيق، أهمية ذكاء الأعمال في تطوير وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أفريل 2012، ص 198

³ كمال رزيق، مرجع سابق، ص 199

- تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية
- شبكات البنوك والمؤسسات المالية
- هيئات دعم وتنمية الاستثمار

في إطار التطوير الصناعي تم تعريف هذا النشاط في اجتماع مجلس الحكومة

بتاريخ 25/12/2006 وكذا تحديد أهدافه حيث اعتبر بأنه:¹

النشاط الذي يعنى بجمع تحليل ومعالجة ونشر المعلومة ذات الصلة والتي تساهم في إنتاج المعارف الضرورية لاتخاذ القرار وتسيير المؤسسات التي تكون النسيج الصناعي الوطني .

كما اعتبر مسعى للتوقع وتصور مشاريع مستقبلية تقوم على العلاقات التي تربط بين شبكات المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين .

إن ذكاء الأعمال باعتباره أداة إستراتيجية للتحكم في المعلومة ومعرفة المحيط الجيواقتصادي تشكل الإطار المفضل لرصد التطورات المسجلة على مستوى سوق التنافسية وتسمح للمؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين باكتساب قدرات على التفاعل والتكيف واتخاذ القرار لمواجهة تحديات المحيط الذي يشهد تحولا دائما .

وضمن هذا المنظور فان دور الدولة يتمثل في تنفيذ سياسية وطنية لذكاء الأعمال من شأنها أن توفر للمؤسسة الوسائل التي تمكنها من التزود بأدوات الرصد الإعلامي أولا تحليل وتلخيص المعلومات والدراسات الاستشرافية والتقنية العملية وثانيا بأدوات استغلال المعلومات وتأمين أنظمة الإعلام وإنشاء خلايا أزمة وغيرها من الأدوات .

ومن جهة أخرى تحتل الموارد البشرية مكانة هامة ضمن إستراتيجية التنمية وتشكل المحور الأساسي للنظام الإنتاجي الصناعي والاقتصادي، لذلك فان ضرورة التكيف مع التغيرات الاقتصادية التكنولوجية الاجتماعية الثقافية الناتجة عن العولمة هي من صميم انشغالات السلطات العمومية أضاف بيان مجلس الحكومة.

¹ نعيمة غلاب، زغيبب مليكة مرجع سابق، ص 163

يهدف البرنامج ،إلى نشر ثقافة ذكاء الأعمال هذا يعني أن النشاط حديث في الجزائر يتطلب الكثير من العمل التوعوي ليحول إلى عادة يشارك فيها جميع الأطراف، أساس هذا العمل هو توفر رأس مال بشري متخصص.

وكما سبق ذكره فقد تم تنظيم عدة مؤتمرات علمية نذكر على سبيل المثال الملتقى الدولي حول (حكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي) الذي نظم بين 14 و16 جوان 2008 من طرف جامعة التكوين المتواصل وتحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية والذي كرس لمساءلة تكريس الحكامة من خلال ذكاء الأعمال .

وفي نفس السياق ،تم تأسيس مديرية الذكاء الاقتصادي على مستوى الوزارة سنة 2008، والتي عكفت منذ إنشائها على تنظيم عدة ملتقيات وتكوينات سمحت لمديري المؤسسات باستيعاب أهمية ذكاء الأعمال الذي يسمح بتقليص التكاليف واستباق الأخطار، وتواصل هذه المديرية تنظيم تكوينات شهرية مجانية بهدف تعميم هذا النشاط

كما قامت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بإعداد دليل لذكاء الأعمال شاركت في إعداده مؤسسات عمومية وخاصة وهذا في 2010.¹

في مجال التكوين، قام المعهد العالي للتسيير والتخطيط بالتعاون مع وزارة الصناعة ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2011، بإدراج ماستير في الذكاء الاقتصادي والتسيير الاستراتيجي موجه للمؤسسات

كما قامت المدرسة العليا للإدارة 2012 باقتراح ماستير مهني حول الذكاء الاقتصادي بمساهمة خبراء وطنيين وأجانب.²

لا تزال الجزائر تعرف تأخرا مقارنة بالدول الجوار وحتى بالدول الشقيقة،، حيث تبقى الجهود المبذولة محتشمة وغير كافية لبعث النشاط وتعميم الممارسات السليمة في مجال ذكاء الأعمال ينحصر في والمجمعات الصناعية والتجارية الكبرى والشركات المتعددة الجنسيات على غرار شركة صيدال

¹ غلاب نعيمة، مرجع سابق ص 164

² Baaziz Abdelkader et autres , quels modèles d'intelligence économique pour l'Algérie ?quelques piste de réflexion séminaire international sur l'intelligence économique un enjeu majeur de compétitivité 21 – 22 Mai, 2014 ALGER ,ALGERIE , p20

شركات الاتصالات نجمة وجازي والشركة الجزائرية للاتصالات التي لديها نظام يسمى "المؤشر" طور اعتمادا على تكنولوجيات المصادر المفتوحة.¹

على هامش ملتقى حول الذكاء الاقتصادي نظم في 2013 من طرف معهد التسيير الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي، اوصى المتدخلون بضرورة إدراج هذا المسعى في نظام الإدارة بالمؤسسات لأنه يمكنهم من الشفافية والمردودية والنجاح كما يتعين تحسيس المؤسسات بأهمية وضرورة إدماج الذكاء الاقتصادي في سياق عالمي يتميز بتحولات عميقة .

كما أعربت المؤسسات المشاركة في الملتقى على غرار مجمع صيدال، اهتمامها البالغ بتبني الذكاء الاقتصادي في نظام تسييرها، معتبرة أن الذكاء لا يخص فقط المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي بل الإدارات والمدارس والجامعات، مؤكدين بأن بروز الذكاء في الجزائر مرتبط بتطوير وسائل البحث عن المعلومات على غرار إنشاء بنوك المعطيات وإجراء دراسات سوق.²

ب. واقع نظام ذكاء الأعمال في البنوك

تعاني البنوك الجزائرية العمومية خاصة من نقص استخدام التكنولوجيا ونقص تطوير استغلال نظمها المعلوماتية، حيث لا تزال هذه البنوك تدار ورقيا وتعتمد على النظم اليدوية في تبادل المعلومات اللازمة لإنجاز العمليات وهذا ما يؤدي إلى بطئ اتخاذ القرارات ونقص الكفاءة والدقة في أداء المهام. ان نظام ذكاء الأعمال في البنوك العمومية عامة وفي بنك القرض الشعبي الجزائري خاصة الأعمال منحصر في بعض التقنيات البسيطة كالمحاكاة، القرض التتقيطي، التقطيع، أما تقنية التتقيب عن البيانات فتتوفر من خلال الإطلاع وتحليل كشف حساب الزبون (consultation du compte) هذه العملية لا تسمح فقط بمعرفة رصيد الزبون وإنما القيام بمختلف التحليلات من خلال الفترة الزمنية أو نوع العملية وغيرها.

أما بالنسبة للتقارير التي يوفرها النظام فمعظمها بسيطة، أما التقارير المعقدة فتحتاج إلى جهد يدوي لإعدادها.

¹ www.ite.int.khelifi. consulte le 30/12/2016

2 خبراء ضرورة ادماج الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الجزائرية على الموقع: WWW Echouroukonline.com تاريخ التصفح 2017/03/15

أما البنوك الخاصة فتتوفر على أنظمة أكثر تطورا مقارنة بالبنوك العمومية، من بينها تطبيقات التدفق العملي Work Flow الذي تنتقل من خلاله المعلومات أو الوثائق بطريقة آلية ويسمح بتقليص زمن أداء المهام كما يقلص التكاليف التشغيلية، ويعود غياب مثل هذه التقنية في البنوك العمومية إلى البيئة القانونية في الجزائر حيث لا يعتبر القانون الجزائري ورقة الكترونية أو شيكا الكترونيا كدليل مادي في حالة وجود منازعات أو مشاكل قانونية يتعرض لها البنك.¹

بالإضافة إلى ذلك تعاني البنوك في الجزائر وخاصة العمومية منها من بعض المشاكل التي تحد من استغلال فعلي لنظام المعلومات المساعد في اتخاذ القرار نحصرها فيما يلي:²

- **غياب المعلومة الصحيحة " c'est un problème de désinformation "** تعتبر المعلومة الصحيحة أساس نظم المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار، وتعاني البنوك من مشكل غياب المعلومة الصحيحة فالبيانات المتعلقة بميزانية مؤسسة لطلب القرض مثلا عادة غير صحيحة تحمل أرقاما مبالغ فيها تقوم المؤسسة بتضخيمها للحصول على القرض، بالإضافة إلى ذلك لا توجد قواعد بيانات خارجية تساعد البنوك على الحصول على البيانات اللازمة مثلا من مصالح الجمارك أو غرفة التجارة أو الديوان الوطني للإحصائيات وغيرها.
- **افتقار البنوك الى المورد البشري الكفاء** تحتاج البنوك العمومية خاصة إلى المورد البشري الكفاء لذلك يجب الحرص على الاختيار السليم والدقيق للمورد البشري، وإدارة البنوك بإتباع طريقة المقاربة بالكفاءات التي تعتمد على مفهوم الكفاءة من معارف ومهارات وسلوكيات وليس كما هو معمول به في اغلب البنوك الجزائرية عن طريق العلاقات الشخصية .

نستنتج مما سبق أن نظام ذكاء الأعمال يحتاج إلى ضرورة تقليص فجوة عدم التناظر بالمعلومات بين المصرف والمقترض أو الزبون بصفة عامة. كما أن استخدام البرمجيات الحديثة يستلزم توفير الكادر البشري الكفئ اللازم لذلك.

¹ مقابلة مع مدير مصلحة الإعلام الآلي بمجمع الإستغلال CPA. يوم: 18 ماي 2015.

² مقابلة مع السيد نائب مدير وكالة CPA ترانزات يوم: 18 ماي 2015.

ثالثا: جهود البنوك الجزائرية لتطوير وتحديث نظام ذكاء الأعمال

لقد أصبحت المصارف في الجزائر مطالبة ببذل مزيد من الجهود لتدعيم قدرتها وميزتها التنافسية لا سيما من خلال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات كأحد ركائز اتخاذ القرار. ومن بين ما قامت به الجزائر في سبيل تطوير وتحديث نظام ذكاء الأعمال ما يلي:

1. لقد صادقت الجزائر والبنك الإفريقي للتنمية في أوت 2012 على برنامج دعم وتحديث نظم المعلومات البنكية في البنوك العمومية الجزائرية، يتمثل هذا البرنامج في شكل تمويل لتغطية تكاليف مخططات تحديث نظام معلومات هذه البنوك، جزء من الذي منحه البنك لوزارة المالية الجزائرية منحه تمويل صفقة مع مكتب خبرة واستشارة لدراسة جدوى إخراج بعض خدمات المعلوماتية البنكية ومنحها لشركات خاصة بالإعلام الآلي. كما يسمح البرنامج لوزارة المالية الجزائرية بإجراء مراجعة لحلول نظام دالتا المستخدم من قبل 03 بنوك عمومية من أصل ستة، وتقديم تحليلات ومعلومات هامة حول فعالية حلول دالتا في نسختها الأخيرة وقدرتها على توفير كافة المتطلبات اللازمة لإدارة فعالة للبنك، وكذا دراسة إمكانية استدامة حلول دالتا ومقارنتها بالحلول المصرفية الشاملة Global Banking¹.

2. إنشاء مراكز اتصالات Call Centers في كل البنوك لتدعيم قواعد البيانات لنظام ذكاء الأعمال: حيث يمثل رضا الزبون مؤشرا قويا لنجاح المؤسسة التجارية ومن ثم فإن رصد السوق يكون أمرا ضروريا، ومن بين حلول تسيير العلاقة مع الزبون مركز الاتصال وهو هيكل مكون من جهاز بشري ووسائل اتصال يقام على أرضية هاتفية ووظيفته هي التسيير عن بعد لتطلعات الزبائن².

الاستخدامات الأساسية لمراكز الاتصال تتمثل في:³

- استقبال الاتصالات: والإجابة عن استعلامات الزبائن والزبائن المحتملين، هذه الإجابة تتم من خلال توجيه الزبون إلى المتعامل القادر على إعطاء المعلومات اللازمة (الربط المباشر) كما

¹ www.afdb.org.consulte le 20/01/2017.

² www.algerie elecom.dz. 2017/01/29. مركز الاتصالات المتعدد القنوات، اتصالات الجزائر،

³ Michelle Lefitte, la valeur client, P 109.

يمكن تزامن المكالمات الهاتفية مع المعاملات عبر كمبيوتر المؤسسة وهذا من شأنه تقديم المعلومات المطلوبة وإجراء قواعد البيانات الداخلية التجارية للمؤسسة في نفس الوقت.

- إجراء الاتصالات: من أجل تنفيذ حملات تسويقية بعد تحديد مسبق لقائمة الزبائن أو الزبائن المحتملين المستفيدين من الحملات.

وتضع البنوك في الجزائر هذه الخدمة تحت تصرف الزبائن والزبائن المحتملين وتلتزم بالمرافقة اليومية لكافة انشغالاتهم والرد السريع والجيد على اتصالاتهم.

3. بعث مركزية تسيير المخاطر التي سترافق البنوك، وتساهم في عصرنتها ومرافقتها في مجال ضمان القروض، وذلك في أكتوبر 2014. يقوم هذا النظام الجديد للمخاطر المركزية، من خلال تشجيع البنوك والمؤسسات المالية لجمع المعلومات التي تحتفظ بها على المدينين والمساهمة في مستوى عال من التكامل بين هذه البيانات مع مصادر المعلومات الأخرى عن طريق نظام معلومات موحد ومن خلال رقم تعريفى موحد يوفر معرفة فريدة من نوعها، ويسمح بتعزيز الممارسات المصرفية الجيدة والحصول على الائتمان، مما يؤدي إلى آثار إيجابية على الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي. أحد الأهداف الرئيسية هو وضع، نظام إدارة المخاطر الائتمانية في خدمة النظام المصرفي والاقتصاد الوطني، يجمع بين الأداء والشفافية.¹

ان مركزية تسيير المخاطر ستصبح الأداة القانونية التي تمنح للأشخاص أهلية الاستفادة من القرض من عدمه استنادا إلى بنك معلومات يكشف عن قائمة كل الأشخاص المدانين من قبل البنوك علما أن هذه الأخيرة تقدم عدة أنواع من القروض منها قرض الاستثمار وقرض السكن والقروض الممنوحة في إطار أجهزة تشغيل الشباب وغيرها.²

4. قامت العديد من البنوك على غرار الصندوق الوطني للتوفير، الاحتياط بنك التنمية المحلية القرض الشعبي الجزائري، باستحداث انظمتها وتطويرها ففي إطار مخطط تطوير البنك على المدى المتوسط 2016 / 2020 أطلق بنك التنمية المحلية نظام معلومات جديد ابتداء من

¹ http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/rapportba2013/chap6_2013.pdf consulte le 05/09/2017

² <http://www.djazairiess.com/eldjournhouria/65158c> consulte le 05/09/2017

2017 سيعطي دفع إضافي في مجال القيادة والتسيير ، ما يسمح برفع نوعية المؤهلات والخدمات بما يتماشى والمقاييس العالمية يساعد النظام على تقليص فترة معالجة العمليات المتعلقة بالزبائن ،وتقليص فترة معالجة الملفات والمعطيات عبر الزمن يتميز النظام بنظرة شاملة تجعل الزبون مركز الاهتمام ،أين يتم معالجة العمليات بحرفية ومرونة ، من خلال الإدراك التام لاحتياجات كل زبون، بهدف خلق علاقات شخصية كما يسمح النظام بضمان إمكانية إجراء أي عملية بنكية للزبائن من مختلف وكالات البنك دون وجوب التنقل إلى الوكالة الأصلية وكذا معالجة سريعة وفعالة وانية للخدمات ،تأمين معلومات العمليات البنكية خدمات انترنت متطورة .¹

¹ www.bdl.dz/sab3.html la BDL lance son nouveaux système d'information consulte le 02/08/2017

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

هدفت الدراسة إلى توضيح دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك ولاية قسنطينة وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وأداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد المجتمع، وكذلك عينة الدراسة المختارة ثم تحديد أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك التجارية العاملة في ولاية قسنطينة والتي عددها 14 بنكا خلال فترة الدراسة الممتدة من 01 أوت 2016 إلى 31 أوت 2016.

ونظرا لكون البحث يهدف إلى دراسة نظام ذكاء الأعمال، لذلك يفترض أن يكون الموظف المبحوث على علاقة باتخاذ القرار في البنك وتعاملهم مع نظام ذكاء الأعمال بشكل مباشر ، لذلك فقد تألفت عينة البحث من عدد من المديرين ونواب المديرين ورؤساء الأقسام في وكالات البنوك المشكلة للعينة، حيث تم اختيار وكالة واحدة لكل بنك (وتم التركيز على اختيار أكبر وكالة بالنسبة للبنوك التي لديها عدد كبير من الوكالات في الولاية) على أساس أن كل الوكالات التابعة لنفس البنك لديها نفس النظام .

وقد تم توزيع 50 استبياناً على أفراد العينة واسترجاع 49 استبياناً ورفض 04 استبيانات لاحتوائها على إجابات ناقصة وغير كاملة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (45) استبياناً. كما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم (7.4): عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل حسب الوظيفة

الوظيفة	مجتمع وعينة الدراسة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
مدير أو نائب المدير	28	27	27
رئيس مصلحة	22	22	18
المجموع	50	49	45

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الاستبيان

جدول رقم (8.4): عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل حسب كل بنك

البنك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
البنك الوطني الجزائري	04	04	04
البنك الجزائري الخارجي	04	04	04
بنك التنمية المحلية	05	05	05
القرض الشعبي الجزائري	05	05	05
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	05	05	05
الصندوق الوطني للتوفير	06	06	06
الشركة العامة	03	02	02
بنك باريس	03	03	03
بنك الخليج	02	02	02
بنك ناتيكسيس	03	03	03
فرنسا بنك	02	02	01
بنك ABC	02	02	01
بنك هاوسينغ	02	02	01
البركة	04	04	03
المجموع	50	49	45

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الاستبيان

ثانيا: أداة الدراسة

بهدف الحصول على المعلومات واختبار فرضيات الدراسة فقد تم تصميم استبانة تكونت من ثلاثة

أجزاء:

الجزء الأول: يتكون من ستة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: يقيس متغير نظام ذكاء الأعمال وهو نظام معلومات ذكي يتوفر على تكنولوجيا تهدف إلى أتمتة اتخاذ القرار، بحيث يساعد على استخلاص المعرفة والذكاء من قواعد البيانات وهو نظام شائع الاستخدام في مجال البنوك لقدرته على إدارة عدد كبير جدا من البيانات والتي غالبا ما تتوفر في البنوك. وسنحاول في هذه الدراسة دراسة المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لهذا النظام في بنوك ولاية قسنطينة. ويتكون من 20 فقرة، حيث تقيس الفقرة من 01 إلى 12 العوامل التنظيمية، ومن الفقرة 13 إلى 20 العوامل التكنولوجية.

الجزء الثالث: يقيس المتغير التابع وهو الميزة التنافسية في البنوك وقد تم اختيار مقاربة lamarque 2010 Eric التي تحدد المؤشرات التالية: إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة المخاطر، التميز التنظيمي وقد تم اختيار هذه المقاربة كونها الأكثر انسجاما مع طبيعة أنشطة البنوك الحديثة في العصر الحالي. ويتكون هذا الجزء من 25 فقرة، يتكون محور إدارة العلاقة مع الزبون من تسع فقرات و يتكون محور إدارة المخاطر من تسع فقرات اما محور التميز التنظيمي فيتكون من سبع فقرات .

• اختيار مقياس أداة الدراسة:

لقد تم اختيار مقياس ليكارت (LIKERT SCALE) الخماسي، لكونه من أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء المبحوثين لسهولة فهم وتوازن درجاته ويمثل الجدول رقم () مقياس الإجابات على الفقرات:

جدول رقم (9.4): مقياس الإجابات على الفقرات

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

• تحليل فقرات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والفقرات المكونة لها واعتمادا على تدرج مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة

ووفقا للمعادلة التالية : القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات أي

$$3/(1-5)$$

$= 3/4 = 0.75$, وهذه القيمة تساوي طول الفئة وبذلك يكون :

درجة الموافقة المنخفضة $1.33+1=2.33$

درجة الموافقة المتوسطة $2.34+1.33=3.67$

درجة الموافقة العالية $3.68+1.33=5$

وبذلك يكون المقياس المعتمد في الدراسة هو: القيم المحصورة في المجال [1 - 2.33] ذات درجة موافقة ضعيفة، القيم المحصورة في المجال [2.34 - 3.67] ذات درجة موافقة متوسطة، أما القيم المحصورة في المجال [3.68 - 5] فهي ذات درجة موافقة عالية.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وعددهم (06) وهم أساتذة جامعيين متخصصين في مجال البنوك وفي مجال نظم المعلومات وقد قمنا بإجراء التعديلات المناسبة في ضوء مقترحاتهم والملحق رقم (03) يوضح قائمة الأساتذة الجامعيين المحكمين للاستبيان.

ثانياً ثبات فقرات الاستبيان تحققت الطالبة من ثبات استبيان الدراسة من خلال طريقة معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبيان وكذلك الاستبيان ككل والجدول رقم (10.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (10.4): معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبيان

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
متطلبات ذكاء الأعمال	المتطلبات التنظيمية	12	0.823
	المتطلبات التكنولوجية	07	0.735
	جميع فقرات المحور 1	19	0.843
الميزة التنافسية	إدارة العلاقة مع الزبائن	09	0.842
	إدارة المخاطر	09	0.873
	التميز التنظيمي	07	0.826
	جميع فقرات المحور 2	25	0.906
جميع فقرات الاستبيان			0.924

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وبرامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.924) وهذا يدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة على تطبيقها على عينة الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ ويستخدم في حالة كون حجم العينة أقل من 50 واختبار معامل الالتواء Skewness والتقلطح، وهي اختبارات ضرورية في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعي .

بتحديد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي :

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

الفرضية البديلة: H_1 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وكانت النتائج كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (11.4): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة Z	مستوى المعنوية	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المتطلبات التنظيمية	,978	,555	-,289	,499
المتطلبات التكنولوجية	,986	,862	-,262	,365
إدارة العلاقة مع الزبون	,952	,063	,143	-1,046
إدارة المخاطر	,984	,771	-,106	,455
التميز التنظيمي	,966	,202	-,341	,277

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وبرامج SPSS

أظهرت النتائج أن قيمة مستوى المعنوية لمتغيرات الدراسة كلها جاءت أكبر من 0.05 كلها جاءت أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، على هذا الأساس سوف يتجه تحليلنا الى الاختبارات المعلمية. أما بالنسبة معاملات الالتواء لكل المحاور اقتربت من الصفر ومعاملات التفرطح جاءت كلها اقل من 3 مما يعني أن منحني التوزيع الطبيعي مفرطح أي أن التكرارات موزعة على الفئات المختلفة ولا يوجد تركيز بدرجة كبيرة في إحدى الفئات على حساب الفئات الأخرى.

رابعاً : قياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات ومحاور الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون

1- متطلبات ذكاء الأعمال:

1-1- المتطلبات التنظيمية:

جدول رقم (12.4): معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المتطلبات التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	للمعلومة دور هام في تحقيق أهداف البنك	0.199	0.095
2	يقوم البنك بإدارة المعرفة من أجل الاستفادة منها بشكل أفضل	0.311 *	0.019
3	تتوفر قواعد البيانات في البنك على بيانات من مصادر داخلية فقط	0.527 **	0.000
4	تتوفر قواعد البيانات في البنك على بيانات من مصادر داخلية وخارجية	0.607 **	0.000
5	يهتم البنك باستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاستثمار في هذا المجال	0.563 **	0.000
6	يقوم البنك بتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات باستمرار	0.643 **	0.000
7	يتوفر البنك على شبكة انترنت لخدمة نظام المعلومات المستخدم	0.723 **	0.000
8	يتوفر البنك على شبكة انترانت لخدمة نظام المعلومات المستخدم	0.672 **	0.000
9	يتوفر البنك على نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار	0.624 **	0.000
10	تعد إمكانيات البنك في مجال أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء الأعمال	0.651 **	0.000
11	تعد مهارات البنك في مجال أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء الأعمال	0.655 **	0.000
12	يعمل البنك على تكوين المدراء والإطارات باستمرار على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات	0.623 **	0.000

المصدر: أعد الجدول اعتماداً على بيانات الاستبيان وبرامج SPSS

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول السابق معاملات بيرسون للارتباط بين كل فقرة من فقرات المجموعة (المتطلبات التنظيمية) والمعدل الكلي والذي يظهر أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات هذه المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

1-2- المتطلبات التكنولوجية:

جدول رقم (13.4): معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المتطلبات التكنولوجية مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة لجمع البيانات وتخزينها	0.489**	0.001
2	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة لتحليل المعلومات واكتشاف معارف جديدة	0.752**	0.000
3	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة يتم الاستفادة منها من أجل التنبؤ بالفرص والتهديدات	0.726**	0.000
4	يساعد نظام المعلومات على إنتاج لوحات قيادة تساعد على اتخاذ القرار المناسب	0.479**	0.001
5	يساعد نظام المعلومات على إصدار مختلف التقارير التي يمكن استغلالها في التحليل	0.520**	0.000
6	يعتبر النظام المستخدم في البنك على درجة عالية من الفعالية	0.701**	0.000
7	نظام المعلومات المستخدم في البنك نظام متقدم بدرجة كافية	0.679**	0.000

المصدر: أعد الجدول اعتماداً على بيانات الاستبيان وبرامج SPSS

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

2- أبعاد الميزة التنافسية:

2-1 بعد إدارة العلاقة مع الزبائن

جدول رقم (14.4): معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات إدارة العلاقة مع الزبائن مع الدرجة الكلية

للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يقوم البنك بتجزئة وتصنيف الزبائن من أجل معرفة زبائنه وتوجيه الخدمة المناسبة للزبون المناسب	0.590**	0.000
2	يؤمن البنك بشعار الزبون ملك	0.614**	0.000
3	يهتم البنك بمعرفة الزبون وزيادة فرص تحقيق رغباته	0.615**	0.000
4	يحرص البنك على جودة الخدمة التي يقدمها للزبون	0.755**	0.000
5	يهتم البنك بشخصنة العلاقة مع الزبون	0.783**	0.000
6	يحرص البنك على تطوير قنوات البيع والاتصال	0.679**	0.000
7	يهتم البنك بتحقيق رضا زبائنه	0.746**	0.000
8	يدرك البنك أهمية ولاء الزبون ويعمل على كسبه	0.684**	0.000
9	يقوم البنك بتحديد أكثر الزبائن ربحية	0.659**	0.000

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وبرامج SPSS

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

2-2 بعد إدارة المخاطر

جدول رقم (15.4): معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات إدارة المخاطر مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يسمح نظام المعلومات بأداء الأعمال بدقة وتقليص الأخطاء	**0.654	0.000
2	يوفر نظام المعلومات أدوات فعالة للرقابة الداخلية ومراقبة الخطر	**0.802	0.000
3	يوفر نظام المعلومات طرق فعالة لرصد مؤشرات عدم سداد القرض	**0.697	0.000
4	يوفر نظام المعلومات أدوات إدارة الخطر كالمحاكاة تحليل الأجل تحليل الفجوة والقيمة المعرضة للخطر وغيرها	**0.731	0.000
5	يمكن للنظام الحالي اكتشاف الأخطاء وإصدار رسائل خاصة وتنبيهات.	**0.692	0.000
6	يوفر النظام تقارير عن وضع السيولة داخل البنك	**0.667	0.000
7	يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر السوق	**0.762	0.000
8	يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر الائتمان	**0.772	0.000
9	يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر التشغيل	**0.665	0.000

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وبرامج SPSS

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

3- 2 بعد التميز التنظيمي

جدول رقم (16.4): معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات التميز التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يساعد نظام المعلومات على تنمية فرص الإبداع والتطوير	0.479**	0.001
2	يساهم النظام في تحقيق الأهداف بدرجة عالية	0.712**	0.000
3	يتوفر نظام المعلومات على برامج تتيح الحصول على معلومات إستراتيجية	0.749**	0.000
4	يساعد نظام المعلومات على تقييم ومتابعة أداء الأفراد من قبل الإدارة و رصد كفاءاتهم	0.794**	0.000
5	يمكن النظام الموظفين من التميز في أدائهم	0.828**	0.000
6	يتيح النظام أدوات مساعدة على تحسين اتخاذ القرار	0.637**	0.000
7	يوفر نظام المعلومات معلومات استباقية تمكنه من الاستجابة لتغيرات المحيط	0.711**	0.000

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وبرامج SPSS

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

خامسا : صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

للتحقق من الصدق البنائي الخاص بمحاور الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

يوضح الجدول أدناه أن معاملات الارتباط المحسوبة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، حيث أن مستوى المعنوية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (17.4): معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقرات كل متغير من الاستبيان

المتغير	المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
نظام ذكاء الأعمال	- المتطلبات التنظيمية	0.827**	0.000
	- المتطلبات التكنولوجية	0.869**	0.000
الميزة التنافسية	- إدارة العلاقة مع الزبون	0.758**	0.000
	- إدارة المخاطر	0.788**	0.000
	- التميز التنظيمي	0.867**	0.000

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وبرامج SPSS

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، وحساب كل من التكرارات والنسب المئوية، ثم تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test)

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس (ذكور، إناث) السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي (مدير، رئيس قسم) وأخيرا سنوات الخبرة، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها

- **الجنس:** الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

جدول رقم (18.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	35	77.8%
أنثى	10	22.2%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (18.4) أن ما نسبته 77.8% من عينة الدراسة من الذكور، وأن ما نسبته 22.2% من عينة الدراسة هم من الإناث

- **العمر:** يبين الجدول رقم (19.4): أن أفراد عينة الدراسة الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة يمثلون 46.6% وهذا يبين أن القرار في البنوك محل الدراسة يتخذه موظفون يتمتعون بخبرة طويلة.

الجدول رقم (19.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
30-20	02	%04.4
40-30	22	%48.9
50-40	12	%26.7
أكثر من 50 سنة	09	%20
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الاستبيان

كما يبين الجدول أن %48.9 من متخذي القرار تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة وهذا يدل على أن البنوك في الجزائر أصبحت تثق في شبابها بمنحهم فرصة اتخاذ القرار وتقليدهم مناصب إدارية كما يدل أن البنوك تعتمد ترقية موظفيها إلى مناصب عليا.

• المستوى التعليمي:

يتبين من الجدول رقم (20.4) أن حملة شهادة الليسانس يمثلون %93.3 من عينة الدراسة، وهذا يؤكد أن من يتخذ القرارات في هذه البنوك هم موظفون ذو مستوى جامعي أي يتمتعون بمستوى ثقافي وتكويني عالي كما نلاحظ من الجدول أنه لا يوجد من بين العينة من يمثلون بمستوى دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه).

جدول رقم (20.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	03	%06.7
ليسانس	42	%93.3
ماجستير	00	%00
دكتوراه	00	%00
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ الاستبيانات

• الوظيفة:

يبين الجدول رقم (21.4): أن ما نسبته 60% من عينة الدراسة هم من مدراء البنوك أو نوابهم بينما ما نسبته 40% من العينة هم رؤساء أقسام وهوما يدل على أن الذين تم استجوابهم لهم علاقة مباشرة بصناعة القرار في البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم (21.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير أو نائب المدير	27	60%
رئيس قسم / مصلحة	18	40%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الاستبيان

• البنك المستخدم:

نلاحظ من الجدول رقم (22.4) أن أفراد العينة في البنوك العمومية أكبر من أفراد العينة في البنوك الخاصة وهذا يعود أساسا إلى قلة عدد الموظفين في البنوك الخاصة مقارنة بالبنوك العمومية بسبب اختلاف الهيكل التنظيمي لكل بنك حيث تقل المستويات الإدارية في البنوك الخاصة (أغلب البنوك الخاصة لا يوجد فيها وظيفة نائب مدير) وزيادة اعتماد هذه البنوك على نظام المعلومات من أجل الاتصال والمساعدة على اتخاذ القرار.

جدول رقم (22.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير البنك المستخدم

نوع البنك	بنوك عمومية							بنوك خاصة					مختلطة	
اسم البنك	BNA	BEA	BDL	CPA	BADR	CNEP	SG	BNP	GOLF	NATIXIS	France	ABC	Housing	EL BARAKA
عدد أفراد العينة	04	04	05	05	05	06	02	03	02	03	01	01	01	03
المجموع	29							13					03	

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ الاستبيانات

• عدد سنوات الأقدمية في البنك:

يتضح من الجدول رقم (23.4) أن أفراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات خبرتهم في البنك تزيد عن 05 سنوات يمثلون 91%. والذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة يمثلون 53.3%.

جدول رقم (23.4): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية في البنك

سنوات الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	04	8.9%
من 05 إلى 10 سنوات	09	20%
من 11 إلى 15 سنة	08	17.8%
أكثر من 15 سنة	24	53.3%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ الاستبيانات

• عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

يتضح من الجدول أدناه أن نسبة أفراد العينة التي تزيد خبرتهم في الوظيفة الحالية عن 05 سنوات هو 60% وهذا يدل أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرات إدارية عالية وكافية لتقييم دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنك.

جدول رقم (24.4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	18	40%
من 05 إلى 10 سنوات	17	37.8%
من 11 إلى 15 سنة	06	13.3%
أكثر من 15 سنة	04	8.9%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بعد تفريغ الاستبيانات

- من تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة تمكنا من التوصل إلى ما يلي:
- (1) معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، وهذا يساعد على استيعاب التطورات التكنولوجية، وسهولة تعلم واستخدام نظم المعلومات الحديثة.
 - (2) 93% من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي (ليسانس)، وقد علمنا من بعض المدراء في هذه البنوك أن حياة شهادة الليسانس أو ما يعادلها أصبح شرطاً أساسياً من شروط التوظيف في البنوك مهما كان نوع الوظيفة المطلوبة أي من أعلى منصب إلى أدنى منصب في البنك.
 - (3) يبين تحليل وظائف العينة أن 60% هم مدراء أو نواب مدراء في البنوك و 40% هم رؤساء أقسام وهذا يبين علاقتهم المباشرة بصناعة القرار في البنوك ويبرز قدرتهم في فهم فقرات الاستبيان والإجابة عنها.
 - (4) يتبين من تحليل خبرة المستجوبين سواء في البنك أو في الوظيفة الحالية أنهم يتمتعون بأقدمية كافية وخبرة عالية تمكنهم من الإلمام بجوانب الإدارة ونظام المعلومات.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان

سنقوم في هذا المبحث بتحليل إجابات الاستبيان، ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لذكاء الأعمال واختبار فرضيات الدراسة.

ونقصد بالمتطلبات التنظيمية، التنظيم البشري والمادي لاستخدام ذكاء الأعمال داخل البنوك، وتشمل اهتمام البنك بالمعلومة، دعم البنك واقتناعه بأهمية التكنولوجيا ووجود المخصصات المالية وكفاءات العاملين تكوين المورد البشري ووجود وسائل الاتصال تخدم النظام. أما المتطلبات التكنولوجية، وهي الخصائص التكنولوجية التي يجب توفرها في نظام المعلومات الموجه لدعم القرار والمتمثلة في أدوات جمع وتحليل البيانات وأدوات دعم القرار.

أولاً- تحليل عبارات المتغير المستقل نظام ذكاء الأعمال

- المتطلبات التنظيمية لنظام ذكاء الأعمال

جدول رقم (25.4) درجة توفر المتطلبات التنظيمية لنظام ذكاء الأعمال في البنوك محل الدراسة

الرقم	الفقرة	سلم القياس					الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
1	للمعلومة دور هام في تحقيق أهداف البنك	00	00	00	17	28	4,62	92,40	0,490	عالية
2	يقوم البنك بإدارة المعرفة من أجل الاستفادة منها بشكل أفضل	00	00	1	21	23	4,49	89,80	0,549	عالية
3	تتوفر قواعد البيانات في البنك على بيانات من مصادر داخلية	01	01	4	26	13	4,09	81,80	0,821	عالية
4	تتوفر قواعد البيانات في البنك على معلومات من مصادر خارجية	3	6	8	22	6	3,49	69,80	1,100	متوسطة
5	يهتم البنك باستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات وبالاستثمار في هذا المجال	00	7	3	20	15	3,96	79,20	1,021	عالية
6	يقوم البنك على تطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات باستمرار	00	4	4	21	16	4,09	81,80	0,900	عالية
7	يتوفر البنك على شبكة انترنت لخدمة نظام المعلومات المستخدم	00	9	3	21	12	3,80	76	1,057	عالية

متوسطة	1,159	71,20	3,56	11	15	8	10	01	يتوفر البنك على شبكة اتصالات انترانت لخدمة نظام المعلومات المستخدم	8
عالية	1,019	74	3,70	10	18	11	05	1	يتوفر البنك على نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار (نظام ذكاء الأعمال)	9
عالية	0,968	74,20	3,71	09	21	08	07	00	تعد إمكانيات البنك في مجال أنظمة ذكاء لأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء الأعمال	10
عالية	0,968	74,20	3,71	08	23	08	05	01	تعد مهارات إطارات البنك في مجال أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء الأعمال	11
عالية	0,928	83,20	4,16	18	21	01	05	00	يعمل البنك على تكوين المدراء والإطارات باستمرار على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات	12
عالية	0,54534	78,92	3,9463						المتطلبات التنظيمية	المجموع

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وبرامج SPSS

يوضح الجدول رقم (25.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي تعكس المتطلبات التنظيمية لنظام ذكاء الأعمال، حيث نلاحظ أن العبارة الأولى: للمعلومة دور هام في تحقيق أهداف البنك، تحصلت على أكبر متوسط حسابي قدره 4,62 الدرجة الكلية من 05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 92,40 % ودرجة موافقة عالية حسب المقياس المستخدم في الدراسة، كذلك العبارة الثانية تحصلت على درجة موافقة عالية أيضا بمتوسط حسابي قدره 4,49 ويعكس أهمية إدارة المعرفة في البنوك المدروسة.

كانت درجات الموافقة على احتواء قواعد البيانات على معلومات من مصادر داخلية عالية، ويشكل الزبائن أهم مصدر للمعلومات في البنوك، أما درجات الموافقة على احتواء قواعد البيانات على معلومات من مصادر خارجية فكانت متوسطة، حيث يتم اللجوء إلى بعض المؤسسات كمصالح الضرائب والبنك المركزي وبنوك أخرى إذا اقتضت الضرورة لجمع معلومات إضافية حول الزبائن. تحصلت العبارة الخامسة والسادسة على نسبة قبول عالية، واعتبرت العينة أن البنك يستثمر في تكنولوجيا المعلومات وفي البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات باستمرار.

أما بالنسبة لاستخدام شبكات الاتصالات الانترنت، نجد أن نسب الموافقة عالية فاستخدام الانترنت متوفر في البنوك محل الدراسة غير انه يقتصر على المديرين فقط في البنك ولتأدية عمليات محددة مثل استقبال أو إرسال بريد من وإلى المديريات العامة، أو استقبال طلبات التوظيف المصرفي المسبق التي أصبح الزبون يجريها عبر الانترنت، أو تفعيل البطاقة الالكترونية التي أصبح يتم تفعيلها عبر طلب يرسل إلى المديرية الخاصة عبر الانترنت وليس كما كان سابقا عبر إرسال فاكس. أما بالنسبة لاستخدام شبكة الانترنت فمحدودة بموقع الاتصال اوتلوك OUTLOOK، والتي يستخدمها المدراء فقط في البنوك العمومية لإرسال واستقبال مراسلات داخلية، أما في البنوك الخاصة فهي أوسع استخداما حيث تشمل جميع الموظفين فهي تسرع وتسهل الاتصال والوصول إلى المعلومات وأداء المهام داخل البنك. وبالنسبة لتوفر البنك على نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار اتفق أغلب أفراد العينة في أن نظام المعلومات المستخدم في البنك يساعدهم على اتخاذ القرار، على الرغم من أن بعض المدراء ورؤساء الأقسام كانوا متحفظين وحياديين خاصة في البنوك العمومية بشأن هذه الإجابة، حيث اعتبروا أن النظام غير مستغل بشكل كافي وبالقدر الكبير لمساعدة المدراء، كما أن الإجابات كانت

حيادية بالنسبة لبعض المدراء ورؤساء الأقسام الذين لا يعرفون معنى نظام ذكاء الأعمال أو نظام اتخاذ القرار ولا يدركون الفرق بينه وبين نظام المعلومات العملياتي، لذلك فقد قدمنا لهم المزيد من الشرح، كما وترجع أسباب ذلك إلى بعض النقاط التي سنراها لاحقا في المتطلبات التكنولوجية. وفي ذات المجال، يعتبر أفراد العينة أن إمكانيات ومهارات البنك في مجال أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء الأعمال بمتوسط حسابي قدره 3,71 لكليهما وتدل العبارة الأخيرة على درجة اهتمام البنوك محل الدراسة، بتكوين المدراء والإطارات باستمرار على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات بمتوسط حسابي قدره 4,16. يتضح من المتوسط الحسابي العام، أن المتطلبات التنظيمية متوفرة بدرجة كبيرة في البنوك محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,9463، وانحراف معياري قدره 0,54534 وبدرجة موافقة عالية.

• المتطلبات التكنولوجية لنظام ذكاء الأعمال

الجدول رقم (26.4) درجة توفر المتطلبات التكنولوجية لنظام ذكاء الأعمال في البنوك محل

الدراسة:

الرقم	الفقرة	سلم القياس					الوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5			
	المتطلبات التكنولوجية								
13	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة لجمع البيانات وتخزينها	00	01	02	31	11	4,16	83,20	عالية
14	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة لتحليل المعلومات واكتشاف معارف جديدة	02	05	06	24	08	3,69	73,80	عالية
15	يوفر نظام المعلومات أدوات مختلفة يتم الاستفادة منها من اجل التنبؤ بالفرص والتهديدات	04	07	10	21	03	3,27	65,40	متوسطة
17	يساعد نظام المعلومات على إنتاج لوحات قيادة تساعد على اتخاذ القرار المناسب	02	10	05	23	05	3,42	68,40	متوسطة
18	يساعد نظام	01	06	08	22	08	3,67	73,40	متوسطة

									المعلومات على إصدار مختلف التقارير التي تستغل في التحليل	
متوسطة	1,014	64	3,20	03	18	10	13	01	نظام المعلومات المستخدم في البنك نظام متقدم بدرجة كافية	19
متوسطة	1,055	68,40	3,42	05	21	09	08	02	يعتبر النظام المستخدم في البنك على درجة عالية من الفعالية	20
متوسطة	0,6206	70,92	3,546 0						المتطلبات التكنولوجية	

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS

يوضح الجدول رقم (26.4) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ودرجة الموافقة بالنسبة لكل عبارة من عبارات توفر المتطلبات التكنولوجية لذكاء الأعمال، حيث أن أعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.16) كان لعبارة أن النظام يقدم أدوات مختلفة لجمع البيانات وتخزينها وذلك بانحراف معياري مقداره 0.601. كما كانت درجة الموافقة عالية بالنسبة لتوفر النظام على أدوات تحليل المعلومات، أما فيما يخص توفير نظام المعلومات لأدوات مختلفة يتم الاستفادة منها من أجل التنبؤ بالفرص والتهديدات، فقط كانت درجة الموافقة متوسطة، وفيما يخص إنتاج التقارير ولوحات القيادة فقد وافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على كلتا العبارتين ، وقد جاءت العبارتين الأخيرتين المتعلقة بتطور وفعالية النظام في المرتبة

الأخيرة من حيث أدنى متوسط حسابي، أما درجة الموافقة فيها فكانت متوسطة. وتدل النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة على تطور وفعالية النظام، حيث يعتبرونه غير متطور وغير مستغل بدرجة كافية، حيث تبقى بعض التطبيقات والأدوات حيث يعتبرونه غير متطور وغير مستغل بدرجة كافية، حيث تبقى بعض التطبيقات والأدوات التي يحويها النظام غير مستغلة، وأنه قابل للتطوير وتقوم البنوك باستحدثاته وفق حاجيات المستخدمين، ودرجة تطوره تختلف من بنك إلى آخر، هذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية. أما من حيث فعالية النظام، فعلى الرغم من أن النظم المعلوماتية البنكية في الجزائر مستوردة وتتوافق مع الأنظمة البنكية في العالم ومطابقة للمعايير الدولية، كما أن البنوك حريصة على حماية أمن نظامها وحماية البرمجيات من الفيروسات بأحدث التقنيات المستخدمة، إلا أن درجة الموافقة كانت متوسطة، حيث يرجع البعض نقص الفعالية إلى الأعطال المرتبطة بنظام الاتصال بالشبكة وكذلك افتقار النظام إلى البيانات التي تساعد على التنبؤ. يتضح من المتوسط الحسابي العام، أن المتطلبات التكنولوجية متوفرة بدرجة متوسطة في البنوك محل الدراسة بمتوسط حسابي 3,5460، وانحراف معياري قدره 0,6206.

ثانيا: تحليل عبارات المتغير التابع الميزة التنافسية وأبعادها

البعد الأول: إدارة العلاقة مع الزبائن

الجدول رقم (27.4): تقييم أفراد العينة لبعد إدارة العلاقة مع الزبائن

			سلم القياس							
رقم	العبارة	1 غير موافق تماما	2 غير موافق	3 محايد	4 موافق	5 موافق تماما	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يقوم البنك بتجزئة وتصنيف الزبائن من أجل معرفة زبائنه وتوجيه الخدمة المناسبة للزبون المناسب	00	02	03	23	17	4.22	84,40	0.765	عالية
2	يؤمن البنك بشعار الزبون ملك	00	01	02	23	19	4.33	86,60	0.674	عالية
3	يهتم البنك بمعرفة الزبون وزيادة فرص تحقيق رغباته	02	03	03	29	08	3.04	60,80	0.952	عالية
4	يحرص البنك على جودة الخدمة التي يقدمها لزيونه	00	00	03	27	15	4.27	85,40	0.580	عالية
5	يهتم البنك بشخصنة العلاقة مع الزبون	00	04	06	22	13	3.98	79,60	0.892	عالية
6	يحرص البنك على تطوير قنوات البيع والاتصال	02	05	07	22	09	3.69	73,80	1.062	عالية

7	يهتم البنك بتحقيق رضا زبائنه	00	00	05	26	14	4.20	84,00	0.625	عالية
8	يدرك البنك أهمية ولاء الزبون ويعمل على كسبه	00	00	04	24	17	4.29	85,80	0.626	عالية
9	يقوم البنك بتحديد أكثر الزبائن ربحية	00	02	03	26	14	4.16	83,20	0.737	عالية
المجموع	إدارة علاقات الزبائن						4.10	82,00	0.52088	عالية

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS 23

يوضح الجدول رقم (27.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي تعكس إدارة علاقات الزبائن في البنوك محل الدراسة حيث تحصلت عبارة "يؤمن البنك بشعار الزبون ملك" على أكبر متوسط حسابي قدر ب (4.33 درجة) الدرجة الكلية من 05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يقدر ب % 86,60 وهذا يدل على أن الاهتمام بالزبون هي أولى أولويات البنك فالزبون هو مصدر دخل موظف البنك ومصدر ربحية البنك.

وتزيد هذه الأهمية بزيادة حدة المنافسة بين البنوك. تليها عبارة "يدرك البنك أهمية ولاء الزبون ويعمل على كسبه" وعبارة "يحرص البنك على جودة الخدمة المقدمة للزبون" وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.29 و 4.27 على التوالي فبالنسبة لأهمية الولاء بأن الحفاظ على الزبون وكسبه ولائه أقل تكلفة من جذب زبون جديد كما أن الزبائن الأوفياء هم أفضل المسوقين لمنتجات البنك وخدماته والقادرين على جذب زبائن جدد للبنك فضلا عن تحقيق زيادة لمبيعات وربحية البنك لدى فإن البنوك تسعى جاهدة لكسب ولاء زبائنها من خلال مختلف الإستراتيجيات وأهمها بيع أكبر عدد ممكن من المنتجات لكل زبون (Package) وإستراتيجية تسويقية مرتكزة على الزبون أما بالنسبة لجودة الخدمة فقد أصبحت هدفا رئيسيا من أهداف البنوك فهي مصدر للميزة التنافسية وإرضاء الزبون والاحتفاظ به وفي هذا الصدد فإن بنك

باريس الجزائر أ حصل على شهادة ISO في عمليات التجارة الخارجية ويسعى للحصول على شهادة الجودة ISO في عمليات النقدية (البطاقات الإلكترونية والموزعات الآلية).¹

وقد حصلت العبارة الأولى على درجة موافقة عالية أيضا بمتوسط حسابي 4.22 وهذا يدل أن أغلب أفراد العينة موافقون على قيام البنك بتقطيع وتصنيف زبائنه من أجل توجيه الخدمة المناسبة للزبون المناسب وحصلت العبارة السابقة على مستوى قبول عالي بمتوسط قدره 4.20. أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تحدد تقييم أفراد العينة لإدارة العلاقة مع الزبائن فقد عكس درجة موافقة عالية حيث بلغ (4.10) وبإجماع أفراد العينة كما يدل عليه الانحراف المعياري الذي قدر ب (0.5202) والذي يقيس مقدار تشتت إجابات الأفراد نسبة إلى الدرجة الوسطية وهي نسبة ضعيفة.

أما فيما يخص قيام البنك بتحديد الزبائن الأكثر ربحية فقد وافق أفراد العينة بنسبة كبيرة على ذلك وقد علمنا من خلال استجوابنا لبعض المدراء أن النظام يساعدهم في ذلك من خلال تقارير الآجيو (Etat des Agios debits).

وافق أفراد العينة على عبارة "يهتم البنك بشخصنة العلاقة مع الزبون" بمتوسط حسابي قدره 3.84 وهذا من خلال وظيفة المكلفين بالزبائن وأخيرا حصلت عبارة "يحرص البنك على تطوير قنوات الاتصال والتوزيع" على أدنى متوسط حسابي قدره 3.69 وفي هذا المجال علمنا من مدراء البنوك أن كل البنوك العاملة في الجزائر أصبح لديها مركز اتصال في خدمة زبائنها لأي معلومات أو شكوى.

¹ مقابلة مع مديرة بنك باريس وكالة عواطي مصطفى

البعد الثاني: إدارة المخاطر

الجدول رقم (28.4): تقييم أفراد العينة لبعد إدارة المخاطر

الرقم	الفقرة	سلم القياس					الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
1	يسمح نظام المعلومات بأداء الأعمال بدقة وتقليص الأخطاء	00	04	08	24	9	3.84	76.80	0.852	عالية
2	يوفر نظام المعلومات أدوات فعالة للرقابة الداخلية ومراقبة الخطر	00	02	07	31	5	3.87	77.40	0.661	عالية
3	يوفر نظام المعلومات طرق فعالة لرصد مؤشرات عدم سداد القرض	00	04	06	25	10	3.91	78.20	0.848	عالية
4	يوفر نظام المعلومات أدوات إدارة الخطر كالمحاكاة، تحليل الآجال،	00	02	03	29	11	4.09	81.80	0.701	عالية

									تحليل الفجوة والقيم المعرضة للخطر	
5	يمكن للنظام الحالي اكتشاف الأخطاء وإصدار وسائل خاصة وتنبيهات	01	03	06	28	07	3.82	76.40	0.860	عالية
6	يوفر النظام تقارير عن وضع السيولة داخل البنك	00	03	09	26	07	3.02	60.40	0.777	متوسط
7	يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر السوق	01	06	08	23	07	3.64	72.80	0.981	عالية
8	يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر الائتمان	01	07	07	22	08	3.64	72.80	1.026	عالية
9	يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر التشغيل	03	18	08	13	03	2.89	57.80	1.112	متوسط
المجموع	إدارة المخاطر						3.725 9	74.52	0.620 2	عالية

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (28.4) ما يلي :

وافق أفراد العينة على عبارة "يوفر النظام أدوات إدارة الخطر المحاكاة، تحليل الآجال، تحليل الفجوة والقيم المعرضة للخطر" وحازت هذه العبارة على أكبر متوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري 0.701 وقد علمنا من مدراء البنوك أن الأدوات المذكورة كلها متوفرة من خلال برامج يوفرها النظام، كما يوفر النظام أدوات فعالة لرصد مؤشرات عدم السداد من خلال تقارير عدم السداد (Etat des impayés).

كما وافق أغلب أفراد العينة على العبارة الثانية "يوفر نظام المعلومات أدوات فعالة للرقابة الداخلية" بمتوسط حساب قدره 3.87 فيمكن استخراج كشوفات دورية عن العمليات التي يجريها الموظفون ومراقبتها كما أن أغلب الأنظمة في البنوك تعمل بمبدأ (Saisie et validation). أما عبارة "يسمح النظام بأداء الأعمال بدقة وتقليص الأخطاء" فبمتوسط حسابي قدره 3.84 فقد أخبرنا بعض المدراء ورؤساء الأقسام على حالات تثبت ذلك:

- عند الانتهاء من تنفيذ عملية ما يطلب منك النظام التحقق من صحتها قبل تأكيدها.
- يرسل النظام تنبيهات عندما يكتشف خطأ ما مثال: إذا أخطأ الموظف في كتابة رقم الشيك أو حدث تكرار لرقم شيك تم دفعه سابقا ينبهه النظام لذلك.

حصلت العبارة الخامسة على نسبة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري 0.860 وعبرت عن قدرة النظام على اكتشاف الأخطاء وإرسال رسائل وتنبيهات.

أما من حيث توفير النظام للتقارير اللازمة حول مخاطر السيولة، الائتمان والسوق والتشغيل فقد وافقت أفراد العينة بدرجة عالية على توفير التقارير اللازمة حول مخاطر السيولة الائتمان والسوق وبدرجة متوسطة لتقارير المخاطر التشغيلية وكان جواب أفراد العينة أن هذه التقارير لا يوفرها النظام وإنما يقوم بإعدادها مدير البنك أو مساعده وترفع إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة مثل تقارير غيابات الموظفين، أعطال الأجهزة وغيرها....

البعد الثالث: التميز التنظيمي

الجدول رقم (29.4): تقييم أفراد العينة لبعد التميز التنظيمي

الرقم	الفقرة	سلم القياس					الوسط الحسابي	الوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
1	يساعد نظام المعلومات في تنمية فرص الإبداع والتطوير	01	03	06	26	09	3.87	77,40	0.894	عالية
2	يساهم النظام في تحقيق الأهداف بدرجة عالية	00	03	01	29	12	4.11	82,20	0.745	عالية
3	يتوفر النظام على برامج تتيح الحصول على المعلومة الإستراتيجية	01	04	05	29	06	3.87	77,40	0.876	عالية
4	يساعد النظام على تقييم ومتابعة الأداء من قبل الإدارة ورصد كفاءتهم	03	10	08	17	07	3.33	66,60	1.187	متوسط
5	يمكن النظام الموظفين من التميز في أدائهم	01	07	06	22	09	3.69	73,80	1.041	عالية
6	يتيح النظام أدوات مساعدة على اتخاذ القرار	07	08	16	13	01	2.84	56,80	1.086	متوسط
7	يوفر النظام معلومات استباقية	04	15	12	12	02	2.84	56,80	1.065	متوسط
المجموع							3.4952	6990	0.695 60	متوسط

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS 23

من خلال تحليل الجدول رقم (29.4) الذي يعبر عن مدى موافقة أفراد العينة لفقرات بعد التمييز التنظيمي في البنوك محل الدراسة يتضح ما يلي:

كانت أعلى درجة موافقة على الفقرة الثانية "يساهم النظام في تحقيق أهداف البنك بدرجة عالية" بمتوسط حسابي قدره 4.11 فهم يعتبرون أن نظام المعلومات صمم خصيصا لمساعدة الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.

وجاءت بعدها عبارة "يساعد نظام المعلومات في تنمية فرص الإبداع والتطوير" بمتوسط حسابي قدره 3.87 وكذلك عبارة "يتوفر النظام على برامج تتيح الحصول على المعلومة الإستراتيجية" يتضمن المتوسط الحسابي وبدرجة موافقة عالية.

أما العبارات الخاصة بأداء الموظفين وتميزهم فقد حصلت العبارة الخامسة "يمكن النظام الموظفين من التميز في أدائهم" على متوسط حسابي قدره 3.69 ودرجة موافقة عالية على اعتبار أن نظام المعلومات يدعم فهذا الموظف ويميزه من بنك إلى آخر أما عبارة "يساعد النظام على تقييم ومتابعة الأداء من قبل الإدارة ورصد الكفاءات منهم" فازت على درجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي قدره 3.33 والسبب يعود إلى أن أغلب إدارات البنوك لا تقيم موظفيها حسب أدائهم وكفاءاتهم بل يخضع التقييم في البنوك إلى اعتبارات أخرى.

تساوت العبارة السادسة والسابعة في المتوسط الحسابي للإجابات وقدر ب (2.84)، وجاءت نسبة الأفراد المتحفظين عن الإجابة للعبارة السادسة "يتيح النظام أدوات مساعدة على اتخاذ القرار" عالية حيث لاتزال الاعتبارات الشخصية واللاموضوعية تحكم اتخاذ القرار في البنوك في الجزائر على حساب الطرق العلمية والتكنولوجيا كما أن تعدد المستويات الهرمية في السلطة يؤثر على اتخاذ القرار ويعيقه.

حصلت العبارة الأخيرة على درجة موافقة متوسطة واعتبرت نسبة كبيرة من أفراد العينة أن النظام لا يوفر معلومات استباقية تمكنه من الاستجابة لتغيرات المحيط وهذا لأن النظام غير مزود بقواعد بيانات خارجية تعمل على جمع البيانات حول محيط البنك.

يتضح من المتوسط الحسابي العام، أن تقييم أفراد العينة لبعد التميز التنظيمي متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.4952 وانحراف معياري قدره 0.6950.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا العنصر إلى تحليل دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى البنوك محل الدراسة ، من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الفرعية بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

أولاً: اختبار دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى:

(H01): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وإدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة. لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين، وبعد معالجة البيانات تم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (30.4).

الجدول رقم (30.4): تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وإدارة العلاقة

مع الزبائن

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية	درجة المعنوية
داخل المجموعات	4.843	1	4.843	29.355	4.07	0.000
خارج المجموعات	7.095	43	0.165		$\alpha = 0.05$	R= 0.637
التباين الكلي	11.938	44				R ² = 0.406

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS 23

يتضح من خلال نتائج الجدول ما يلي:

درجة الارتباط بين المتغيرين ($R = 0.637$) وهي علاقة طردية وقوية، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.406$) فيبين أن التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ترجع إلى المتغير المستقل ذكاء الأعمال بـ 40.6%.

F المحسوبة والمقدرة بـ (29.355) عند درجة معنوية ($SIG = 0.000$) أقل من F الجدولية والتي تساوي (4.07) وبما أن ($SIG = 0.000$) وهي أقل من المعنوية الإحصائية المعتمدة في الدراسة ($\alpha = 0.05$) فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بأنه لا توجد علاقة بين ذكاء الأعمال ومتطلباته وإدارة علاقة الزبائن ونقبل الفرض البديل (H_1) القائل:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وإدارة علاقة الزبائن في البنوك محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(H_2): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وإدارة المخاطر في البنوك محل الدراسة. لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين ANOVA وتم التوصل إلى النتائج التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (31.4): تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وإدارة المخاطر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية	درجة المعنوية
داخل المجموعات	2.750	1	2.750	8.340	4.07	0.006
خارج المجموعات	14.1797	43	0.330		$\alpha = 0.05$	$R = 0.403$
التباين الكلي	16.928	44				$R^2 = 0.162$

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول ما يأتي:

قيمة F المحسوبة (8.340) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.07، وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية $\text{SIG} = 0.006$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية $\alpha = 0.05$ مما يمكننا من رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية و إدارة المخاطر في البنوك محل الدراسة.

وما يثبت ذلك أيضا معامل الارتباط ($R = 0.403$) والذي يوضح وجود علاقة موجبة (طردية) بين متغير ذكاء الأعمال ومتغير إدارة المخاطر وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة 16.2% بأن متغير نظام ذكاء الأعمال يفسر ما نسبته 16.2% فقط من التغيرات التي تطرأ في متغير إدارة المخاطر في البنوك محل الدراسة أما النسبة الباقية والبالغة (%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى.

الفرضية الفرعية الثالثة:

(H03): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وتحقيق التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

لغرض اختبار هذه الفرضية، تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة أثر المتغير المستقل ذكاء الأعمال على المتغير التابع التميز التنظيمي.

وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (32.4): تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وتحقيق التميز التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولية	درجة المعنوية
داخل المجموعات	6.000	1	0.030	16.992	4.07	0.000
خارج المجموعات	15.260	43	0.355		$\alpha = 0.05$	$R = 0.532$
التباين الكلي	21.290	44				$R^2 = 0.283$

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS 23

يتضح من خلال نتائج الجدول ما يأتي:

تقدر قيمة (F) المحسوبة (16.992) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 4.07، وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية SIG= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية للفرضية الصفرية $\alpha = 0.05$ مما يمكننا من رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وتحقيق التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة

وما يثبت ذلك أيضا معامل الارتباط $R = 0.532$ والذي يوضح وجود علاقة موجبة (طردية) بين متغير ذكاء الأعمال ومتغير التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

وتشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.283$ إلى أن نسبة (28.3%) فقط من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز التنظيمي) تتأثر أو ترجع إلى التغيرات في المتغير المستقل (ذكاء الأعمال).
اختبار الفرضية الرئيسية:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين متطلبات ذكاء الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة.

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ANOVA لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (33.4): تحليل التباين الأحادي ANOVA للعلاقة بين نظام ذكاء الأعمال وتحقيق الميزة

التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) الحسابية	درجة المعنوية SIG
داخل المجموعات	4.431	1	4.431	4.07	29.879	0.000
خارج المجموعات	6.376	43	0.148		$\alpha = 0.05$	$R = 0.640$
التباين الكلي	10.807	44				$R^2 = 0.410$

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS 23

من الجدول رقم (33.4) نستنتج أن: مادام أن قيمة (F) المحسوبة (29.879) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (4.07) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1)، (43) فهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين نظام ذكاء الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة

ويؤكد هذه النتيجة مستوى المعنوية (SIG) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

وما يثبت هذا القول أيضا درجة الارتباط R والمقدرة ب ($R = 0.64$) وتعني وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين قدرها 64%.

أما معامل التحديد R^2 والمقدر ب (0.41) يفسر أن المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع ترجع إلى المتغير المستقل نظام ذكاء الأعمال بنسبة 41%.

والنموذج الخطي الذي يحدد العلاقة الخطية بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (نظام ذكاء الأعمال) موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (34.4): نموذج العلاقة الخطية لمتغيرات الدراسة

النموذج	معاملات β	الانحراف المعياري	t	درجة المعنوية Sig
الثابت المعلمة b0	1.324	0.458	2.000	0.006
المعلمة b1	0.374	0.120	3.123	0.003
المعلمة b2	0.276	0.105	2.623	0.012

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS 23

Y: الميزة التنافسية

X1: المتطلبات التنظيمية

X2: المتطلبات التكنولوجية

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2 X_2$$

$$Y = 1.324 + 0.374 X_1 + 0.276 X_2$$

نموذج العلاقة بين X_1 و X_2 له دلالة إحصائية وهذا راجع إلى أن المعلمة b_0 لها معنوية إحصائية حيث (SIG= 0.006) وهي أقل من ($\alpha = 0.05$) المعتمدة في الدراسة وكذلك بالنسبة ل b_1 و b_2 .

ثانيا: اختبار الفروقات في إجابات العينة حول متغيرات الدراسة التي تعزى لنوع البنك
الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة أفراد العينة إلى توفر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لذكاء الأعمال تعزى إلى متغير نوع البنك.
يتضح من خلال الجدول رقم (35.4) أن (t) المحسوبة بالنسبة لكل محور عند مستوى الدلالة البالغ على التوالي 0.002، 0.004 ، 0.000 أقل من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، لذلك فإن هذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على

**وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة أفراد العينة إلى توفر المتطلبات
التنظيمية والتكنولوجية تعزى إلى متغيرات نوع البنك**

وهذا لصالح البنوك الخاصة، حيث أن المتوسط الحسابي في البنوك الخاصة أكبر من المتوسط الحسابي في البنوك العمومية بالنسبة للمتغيرات الثلاثة المتعلقة بتوفر المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية والمتطلبات التنظيمية والتكنولوجية معا. ويمكن تفسير ذلك أن هذه البنوك الخاصة فروع لبنوك عالمية عريقة ومتواجدة في بلدان متقدمة اقتصاديا وتكنولوجيا، وبالتالي فهي متفوقة تكنولوجيا في بلدانها الأصلي وتتنقل هذه الخبرات لفروعها من البنوك في الجزائر.

جدول رقم (35.4) نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة إلى توفر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لذكاء الأعمال إلى نوع البنك:

المحور	نوع البنك	عدد المفردات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الحسابية (t)	درجة المعنوية
توفر المتطلبات التنظيمية لذكاء الأعمال	عام	29	3,7787	0,36952	-3,020	0,004
	خاص	16	4,2500	0,68177		
توفر المتطلبات التكنولوجية لذكاء الأعمال	عام	29	3,3448	0,57209	-3,225	0,002
	خاص	16	3,9107	0,54679		
توفر متطلبات ذكاء الأعمال	عام	29	3,5618	0,35335	-3,856	0,000
	خاص	16	4,0804	0,54924		

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان وتشغيل برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة أفراد العينة إلى تحقق أبعاد الميزة التنافسية تعزى إلى متغير نوع البنك.

يتضح من خلال الجدول رقم (36.4) أن مستوى الدلالة البالغ على التوالي 0.980، 0.069 ،

0.326 أكبر من (0.05) المستوى المعتمد لهذه الدراسة، وقيمة (t) المحسوبة بالنسبة لجميع

المحاور اقل من (t) الجدولية التي تساوي 1,616 مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات نظرة أفراد العينة إلى توفر أبعاد الميزة التنافسية تعزى إلى متغير نوع البنك. وبالتالي نقبل صحة الفرضية الفرعية الخامسة القائلة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة أفراد العينة إلى تحقق أبعاد الميزة التنافسية تعزى إلى متغير نوع البنك.

جدول رقم(36.4): نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة إلى تحقق أبعاد الميزة التنافسية إلى نوع البنك

المحور	نوع البنك	عدد المفردات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الحسابية (t)	درجة المعنوية
إدارة العلاقة مع الزبائن	عام	29	4,0038	0,48929	-1,868	0,069
	خاص	16	4,2986	0,53782		
إدارة المخاطر	عام	29	3,7241	0,62051	-0,026	0,980
	خاص	16	3,7292	0,64018		
التميز التنظيمي	عام	29	3,4187	0,59386	-0,993	0,326
	خاص	16	3,6339	0,48929		
جميع المحاور	عام	29	3,7156	0,53782	-1,115	0,271
	خاص	16	3,8872	0,62051		

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان وتشغيل برامج SPSS

كما يتضح من خلال الجدول رقم (36.4) ومن خلال مقارنة الفرق بين المتوسطين لجميع المحاور وجدود فرق بسيط جدا بين متوسطات البنك العام والخاص لصالح البنوك الخاصة ، كما نلاحظ ان هذا الفرق يكاد ينعدم فيما يخص محور إدارة المخاطر .

خلاصة:

توصلت الدراسة إلى أن البنوك في الجزائر تدرك أهمية المعلومة ودورها في تحقيق أهداف البنك، كما توصلنا إلى أن هذه البنوك تتوفر على نظام ذكاء الأعمال تختلف مستويات تطبيق هذا النظام من بنك إلى آخر، وحسب نوع البنك كذلك. حيث أن البنوك الخاصة أكثر توفرا على المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظام ذكاء الأعمال من البنوك العمومية.

غير أن هناك بعض النقائص يجب تداركها من أجل استغلال فعال للنظام أهمها ضبط التشريعات البنكية وقوانين البنك المركزي بما يتماشى والتغيرات والتطورات التكنولوجية ومتطلبات المنافسة، توفير الكادر البشري وتوفير قواعد بيانات خارجية.

كما توصلنا إلى أن لنظام ذكاء الأعمال دور في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة العلاقة مع الزبون بدرجة عالية حيث أن البنوك تسعى جاهدة لكسب رضا وولاء زبائنهم من خلال مختلف الإستراتيجيات. أما المحاور المتعلقة بإدارة المخاطر والتميز التنظيمي فنالت درجات متوسطة، ويرجع هذا إلى عدة أسباب أبرزها مركزية التسيير، غياب الشفافية واللاموضوعية في اتخاذ القرارات على حساب الطرق العلمية والتكنولوجية.

الطائفة

الخاتمة

في نهاية هذه الدراسة التي حاولنا من خلالها التعرف على دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية والأجنبية في ولاية قسنطينة، نخلص إلى مجموعة من النتائج وبناءا عليها سيتم عرض مجموعة من التوصيات، وأخيرا سنقدم أفاق البحث في شكل مجموعة دراسات مقترحة.

نتائج الدراسة النظرية :

- ذكاء الأعمال هو أحدث نظم اتخاذ القرار، أساسه تكنولوجيا ومجموعة من الحلول، قد يستخدم مصطلح ذكاء الأعمال في بعض الأحيان كمرادف للذكاء التنافسي أو الاقتصادي وحتى الذكاء الاستراتيجي لأنهما يساهمان مع بعضهما في صنع القرارات في المنظمات المعاصرة إلا أن الصبغة التكنولوجية والتقنية تغطي في جانب ذكاء الأعمال كما يشاع تداوله في النشاطات المالية والخدمية وخاصة البنكية.
- تصب أهداف ذكاء الأعمال في إطار تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الاستفادة من المعلومات بشكل أفضل وكذلك تحسين أداء المنظمة من خلال توفير الوقت والتكلفة وتقليص الأخطاء وتحقيق ميزة تنافسية.
- تعتبر مستودعات البيانات و تقنية التنقيب عن البيانات أهم أدوات نظام ذكاء الأعمال .
- الميزة التنافسية هي "قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قيمة لزبائنهم مقارنة بمنافسيها الأقرب في السوق". أما الميزة التنافسية المستدامة فهي ناتج لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تخلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين ولا يستطيعون تقليدها.
- تساعد تطبيقات ذكاء الأعمال البنوك في كسب ولاء زبائنهم ، تكوين علاقات دائمة مع الزبون كما تعمل على مساعدة البنوك وبشكل مستمر في تحسين الأداء و المعاملات ، ومراقبة سلامة هذه المعاملات ، والالتزام بالمعايير الموضوعة و توفر أدوات وتقنيات لمكافحة غسيل الأموال وتوفير وسائل فعالة لتحديد المخاطر والمعاملات المشبوهة.
- تساهم حلول ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من معلومات عن الزبائن تسمح للبنك بتحقيق رضاه والاحتفاظ به.

- تساهم حلول ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستخدام الفعال والمستمر لأداة إدارة المخاطر السوقية VAR وطريقة RAROC بالنسبة لمخاطر الائتمان، حيث يشكل حسن استخدام هذه التقنيات أمر ضروري في البنك وعامل أساسي لتفوقه وتنافسيته .
- تساهم حلول ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفير نظام معلومات قادر على جمع المعطيات الأساسية لإدارة الخطر العملياتي انطلاقاً من قواعد بيانات داخلية أو خارجية من شأنها اكتشاف الخطر وضع أنظمة إنذار ونظام مراقبة وتحسين النسبة العائد/المخاطرة وتطوير ثقافة إدارة المخاطر مقابلة لإستراتيجية العمل الحالية في البنك.
- تساهم حلول ذكاء الأعمال في تحقيق تميز المرؤوسين من خلال حسن ادارة الموارد البشرية، تحفيز العاملين ،وزيادة ولائهم و تنمية ودعم الإبداع.
- تساهم حلول ذكاء الأعمال في تحقيق تميز القيادة من خلال دعم اتخاذ القرار .
- تساهم حلول ذكاء الأعمال في تحقيق تميز الاستراتيجية من خلال المساعدة في تحديد الاهداف وفهم المحيط، وتخطيط بطاقة الاداء المتوازن.
- تساهم حلول ذكاء الأعمال في تحقيق تميز الخدمة من خلال تحقيق الجودة والتطوير و المساعدة في التسويق الفعال للخدمة.

نتائج الدراسة التطبيقية :

- تتوفر المتطلبات التنظيمية لنظام ذكاء الأعمال في البنوك محل الدراسة بدرجة عالية.
- تتوفر المتطلبات التكنولوجية لنظام ذكاء الأعمال في البنوك محل الدراسة بدرجة متوسطة .
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين توفر المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لذكاء الأعمال ونوع البنك في العينة المدروسة.
- البنوك الخاصة أكثر توفراً على المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظام ذكاء الأعمال من البنوك العمومية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وإدارة العلاقة مع الزبائن في البنوك محل الدراسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وإدارة المخاطر في البنوك محل الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين نظام ذكاء الأعمال بمتطلباته التنظيمية والتكنولوجية وتحقيق التميز التنظيمي في البنوك محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين نظام ذكاء الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحقق أبعاد الميزة التنافسية ونوع البنك في العينة المدروسة.

التوصيات:

- الاهتمام بالمتطلبات التكنولوجية والتنظيمية بشكل متوافق ومتربط ، أي ينبغي تطوير الجانبين معا من أجل تحقيق استغلال أمثل لنظام ذكاء الأعمال .
- الاهتمام بمصادر البيانات الخارجية، من خلال إنشاء قواعد بيانات خارجية و طنية تساعد البنك على معرفة محيطه وتستمد بياناتها من الهيئات الخارجية ذات العلاقة مع أنشطة البنك كالبنك المركزي، مصالح الضرائب، غرفة التجارة، الديوان الوطني للإحصائيات... وغيرها.
- تطوير شبكات الاتصال الانترنت والانترنت خاصة في البنوك العامة، من أجل تسهيل وتسريع الحصول على المعلومات.
- ضبط التشريعات البنكية وقوانين البنك المركزي و تعديل قانون النقد والقرض بما يتماشى والتغيرات والتطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق و المنافسة، فبقاء التشريعات والقوانين كما هي عليه عائق يحد من حرية البنوك في استغلال التكنولوجيا استغلالا امثلا.
- تضافر جهود كل القادة ومسؤولي البنوك إلى جانب مسؤولي نظم المعلومات، من أجل تطوير النظام والبرمجيات وتدارك النقائص والحاجات.
- الاستغلال الأمثل لنظام ذكاء الأعمال يحتاج إلى توفر كادر بشري كفؤ، لذلك نوصي بإصلاح النظام المصرفي من خلال المورد البشري والاختيار السليم والدقيق لمديري البنوك ورؤساء المصالح، عن طريق المقاربة بالكفاءات التي تعتمد على مفهوم الكفاءة من معارف ومهارات وسلوكيات.
- الاهتمام بإدارة المخاطر في البنوك من خلال إنشاء مصالح وأقسام خاصة على مستوى الوكالات والمديريات وتزويد النظام بمختلف أدوات إدارة المخاطر وتوليد التقارير اللازمة .

- الاستفادة من خبرات البنوك في الدول المتقدمة من اجل التطوير التكنولوجي و تدارك النقائص خاصة في مجال إدارة المخاطر .
- منح الصلاحيات اللازمة للمديرين واستخدام اللامركزية في التسيير لتمكين الأفراد من القيام بمهامهم.

أفاق الدراسة :

- يعتبر موضوع ذكاء الأعمال والميزة التنافسية مواضيع خصبة للدراسة لذلك نقترح الدراسات التالية التي يمكن معالجتها سواء في البنوك أو مؤسسات أخرى:
- دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق حوكمة البنوك.
 - دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الأداء المتميز.
 - دور نظام ذكاء الأعمال في تنمية المورد البشري.
 - دور نظام ذكاء الأعمال في تنمية الإبداع.
 - دور نظام ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر المصرفية.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

1 - الكتب:

1. أحمد فوزي ملوخي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الهناء للتجليد الفني، مصر، 2008.
2. ثناء علي القباني، نظم المعلومات والتشغيل الإلكتروني، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
3. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان 2009.
4. حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، إتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
6. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة : منظور إداري - تكنولوجي، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014.
7. رحيم حسين، الاقتصاد المصرفي مفاهيم تحاليل تقنيات، دار بهاء الدين للنشر الطبعة الاولى، قسنطينة، 2008.
8. سعد غالب ياسين، أساسيا تنظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1 ، دار المناهج، عمان، 2005.
9. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،
10. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، اليازوري، عمان، الأردن، 2015.
11. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال، لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.

12. علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
13. عبد الله محمد حامد، دور نظم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار المنهل، الاردن، 2015.
14. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
15. فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
16. فايز جمعة صالح، النجار نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع فايز جمعة صالح، النجار نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
17. لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، محمد أحمد عيشوني، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات: مبادئ وتطبيقات الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
19. مها مهدي الخفاف، غسان أحمد العتيبي، نظم دعم القرار والنظم الذكية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
20. مهدي مأمون الحسين، نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
21. نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
22. نبيل محمد مرسى، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دت.

2- رسائل وأطروحات جامعية:

1. أسماء فيلاي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع والمجهودات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية روية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان 2013.

2. آسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوكرة، بومرداس، 2015.
3. أمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
4. حسين ذيب، فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان دراسة حالة :عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة خلال سنة 2010 مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012.
5. حسينة قلوبو، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستير جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
6. حمودي بيشة ، دور ادارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين بآتة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2012- 2013.
7. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية - غزة، 2008 .
8. عائشة سعدون، ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية و البنوك الخاصة الأجنبية، دراسة مقارنة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال جامعة آكلي محند أولحاج- البويرة- 2015 -2014.
9. عبد القادر بريش ، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
10. عبد القادر شارف ، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية "حالة المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2010.

11. عبدالقادر جيلالي شنافي مولاي، دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء حالة مجمع اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
12. عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011.
13. غسان علي محمد هاشم، كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية "حالة" في بنك اليمن الدولي، دكتوراه ادارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية/المكلا الجمهورية اليمنية 2013.
14. لويذة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية جامعة محمد خيضر - بسكرة 2015 .
15. لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية ،دراسة تطبيقية شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات الجامعة السالمية - غزة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2014.
16. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير للجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
17. محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
18. محمد بلزغم، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الاعمال وواقعه في الجزائر مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة التدرج المتخصصة تخصص ادارة الاعمال، جامعة الظاهري محمد بشار، 2015-2014.
19. محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء وأثارها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي،دراسة لنيل الدكتوراه إدارة الأعمال جامعة السودان، 2015.

20. محمد منير عودة شبير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال -2015.

3-ملتقيات:

1. احسن طيار، دور ذكاء الاعمال في التسويق بالعلاقات، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، 17/15 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان .
2. إلهام فخري احمد حسن ،التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، الدوحة ،قطر 6- 8 اكتوبر 2003 .
3. أمينة بن علي، العجال بوزيان،الميزة التنافسية المفهوم والمحددات،الملتقى الوطني الرابع استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة،2009.
4. إنعام محسن زويلف وآخرون، تأثير نتائج تطبيق ذكاء الأعمال في مجال التمويل على ربحية المصارف الإسلامية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، 23 الى 26 أبريل 2012.
5. حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التعااضدية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثارهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة(دراسة حالة عمان) المؤتمر لعلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أبريل. 2012 .
6. خالد قاشي، حكيم خلفاوي، دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 الى 26 أبريل 2012
7. رابح عرابية ، بن نافلة قدور، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحولات 14 و15 ديسمبر 2004 - جامعة الشلف-الجزائر .
8. سعد غالب ياسين، الذكاء الجمعي للأعمال نموذج مقترح ،المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، 23 إلى 26 أبريل 2012.

9. سعد محمود الكواز وآخرون، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة في شركة اسياسل للاتصالات في العراق المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أبريل 2012 .
10. سفيان بن عبد العزيز، بخوش مديحة، رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2011.
11. شريف غياط، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة 12-13 ماي 2010، جامعة سعد دحلب البليدة.
12. صندرة لعور، العايب ياسين، الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 أبريل 2012
13. عامر أبوعلي، دور أنظمة المعلومات في نقل المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. كلية إدارة الأعمال جامعة الجنان لبنان 2012
14. عبدالفتاح بوخمخ، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23 إلى 26 أبريل 2012
15. فاطمة مانع، إدارة علاقة العملاء، نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية. المركز الجامعي خميس مليانة 13 - 14 مارس 2012.
16. كمال رزيق، أهمية ذكاء الأعمال في تطوير وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، 2012
17. محمد مصطفى القصيمي، مصطفى نعمة يونس أغا، توظيف بطاقة الأداء المتوازنة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أبريل 2012.

18. محمد نجيب حمد، الدور التأثري لاستخدام تطبيقات ذكاء الأعمال في تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية بهدف دعم فاعلية اتخاذ القرارات، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أبريل 2012.
 19. محمود جاسم الصمعيدي ، درمان سليمان صادق ، استخدام تقنيات مستودعات البيانات في دعم القرارات التسويقية في ظل تقنيات ذكاء الاعمال المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 الى 26 أبريل 2012.
 20. معن وعد الله المعاضيدي ، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات : دراسة نظرية تحليلية المؤتمر العلمي السابع - إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة 16 -18 نيسان 2007.
 21. نجاح بولودان، دور مستودعات البيانات في تحسين ادارة علاقات العملاء في البنوك، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 23 الى 26 أبريل، 2012.
 22. نصر عبد الكريم، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل II: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين مقدمة فالمؤتمر العلمي السنوي الخامس - جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-5/07/2007.
 23. نعيمة غلاب، زغبب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية 23 إلى 26 أبريل 2012.
 24. وهبة مقدم ، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية الملتقى الوطني الرابع حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009.
- 4- مجلات، دوريات وتقارير:**

1. أمينة عدنان، التطوير التكنولوجي في المصارف (دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد الرابع . ديسمبر 2015

2. بسيم قائد عبده محمد، إطار مقترح لتطبيق ذكاء الأعمال في التسويق، مؤتمر تكنولوجيا المعلومات الرقمية الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، جامعة الزرقاء الأردن وأكاديمية جلوان للتدريب والدراسات، الأردن- عمان 9-11 أكتوبر 2012 .
3. البنك المركزي العماني، اتحاد المصارف العربية، ورشة عمل حول بناء النماذج الداخلية للمخاطر الائتمانية آليات تطبيق المناهج الداخلية للتصنيف الائتماني 10-3، تشرين الثاني 2013، مسقط عمان.
4. حاتم كريم كاظم، إستعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 30، 2014.
5. الحبيب ثابتي، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009.
6. حيدر حمزة جودي، علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد الثامن والستون / العراق، 2008.
7. خلود عاصم وناس، إستعمال مدخلي تحليلي لربحية وإحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 23، 2010.
8. رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين العدد 100 مجلد 32 لسنة 2010.
9. زكريا مطلق الدوري، دور التنقيب البيانات في زيادة أداء المنظمة، دراسة تحليلية في المصرف الصناعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 ع/ 48 لسنة 2007 .
10. زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة مدخل تحليلي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 13، 2006.
11. سارة بركات ، دور الإجراءات الاحترازية في مواجهة مخاطر سوء الحوكمة مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17 جوان 2015.

12. سرمد كوكب الجميل، حسن صبحي حسن، تقدير القيمة المعرضة للمخاطر لأسواق الأوراق المالية العربية بإستخدام العصبية الاصطناعية، مجلة تنمية الرافدين المجلد 30، العراق، 2008.
13. سلمان جودي داود، نظم المعلومات المحوسبة شركات النفط العراقية في محافظة البصرة، مجلة آداب البصرة، العدد 52 .
14. سناء حسن حلو، دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع والثلاثون، 2013.
15. عبدالرزاق الشحادة، أثر تطبيق تقنيات التنقيب عن البيانات في إدارة العمليات المصرفية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 29- العدد الثاني-2013.
16. غانم ارزوقي العزاوي، استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري. دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في قطاع الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 09 العدد 28 جامعة الكوفة العراق، 2013.
17. فادي خروف، راكان رزوق، استخدام اليات التنقيب في البيانات للمساعدة في اكتشاف عمليات الاحتيال في بيئة مصرفية ،محلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني 2009.
18. محمد تربش ، رياض قادري، الوصول إلى الميزة التنافسية بإستخدام سلسلة القيمة ل porter مع الإشارة لشركة خزف تافنة f certa بمغنية مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 7.
19. محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية،مجلة الباحث، العدد 03 جامعة ورقلة، 2005.
20. محمد علي آري، نحو منظور متكامل لمعمارية مقترحة لذكاء الأعمال في متاجر المفرد منظور جزئي، مجلة زانكو، جامعة دهوك المجلد 17، العدد 01، العراق، 2014.
21. محمد يس عبد اللطيف، تحليل ربحية الزبون بإستخدام منهج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت، مجلة المحاسبون للهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، العدد 70، جانفي 2012.
22. مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية-، مجلة الباحث عدد 12، 2013.

23. نبراس محمد عباسي العامري، استعمال نموذج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر في إدارة المخاطر المصرفية دراسة في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21.

24. ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 22، 2009.

25. نصيف جاسم الجبوري، بشرى فاضل خضير، تحليل ربحية الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14/52/2008.

ثانيا - مراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب

1. Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de board des managers, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2008.
2. Alphonse Cartier, Business intelligence et management, edition AFNOR, france.
3. Bernard Burquier, Business Intelligence, avec SQL server 2005, éditions Dunord, Paris, 2007.
4. Carlo Vercellis, business intelligence, data mining and optimization for decision making, jhonwiley and son UNITED KINGDOM 2009.
5. Dominique CHASTEL, Strategie et modèles économiques bancaires en revision Creative Commons Attribution 2.5 November, 2016.
6. Emmanuel Ferragu, modélisation des systèmes d'information décisionnels France, EDITION VUIBERT 2013.
7. Eric Lamarque, management de la banque ,risques ,relation client ,organisation, pearson education^{2°} ;edition paris, France ,2008.

8. Kimball Group, The DW/BI system life cycle over view, The Kimball Approach.
9. M . Porter, choix stratégiques et concurrence, ed. economica, 1982,
10. M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993
11. Mahesh raisinghnai,Business Intelligence in the Digital Economy: Opportunities, Limitations and Risks, IGI Publishing Hershey, PA, USA 2004.
12. Michel Lafitte, La valeur client et ses implications bancaires, Revue banque, edition 2005, France.
13. Ralph Kimball, The data warehouse, life cycle toolkit and Kimball group practical techniques for building DW and BI system wileyédition.
14. René LEFEBURE , Gilles VENTURI , Gestion de la relation client, edition EYROLLES ,Paris .
15. Stephane tuffery , data mining et scoring base de données et gestion de la relation client ,dunod ,paris ,2002 .
16. StephanetufferyData mining et statistique décisionnelle: l'intelligence dans les bases de données,Editions TECHNIP, PARIS , FRANCE ,2005 .
17. VALDAMANI RAVI , Advances in Banking Technology and Management: Impacts of ICT and CRM , Information Science Reference, USA ,2008.

2- رسائل ومذكرات جامعية:

- 1.Fariha hadj Boussada, nouvelles stratégies bancaires et gestion de la relation client, faculté de droit université d'oran, mémoire de magister droit bancaire, 2010-2011.

2. Sepideh Hashemi TABATABEI ,evaluation of business intelligence maturity level in Iranian banking industrie, master's thesis Lulea university of technology 2010

3. Youcef Bentaleb , barrieres et facilitateurs de developement et d'implantation des systemes intelligece d'affaires dans le contexte algerien ,projet d'application presente comme exigence partielle de la maitrise science en technologie d'information , universite du Quebec , Montreal , 2017

3- مجلات ودوريات

1. Abdelkader B,QuoniamL ,et Reymond D, Quels modeles d'intelligence economique pour l'algerie ? 21& 22 MAI 2014 **HAL** archives ouvertes

2. Amir M. Hormozi and Stacy Giles Data Mining: A Competitive Weapon for Banking andRetail Industries Information Systems Management 21 no2 Spr 2004

3. Chaker Haouet, informatique decisionnelle et management de la performance de l'entreprise, cahier de recherche N°2008-01, laboratoire Orléanais de gestion.

4. Christine MARSAL, Denis TRAVAILLE, Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord FARGO – Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations Septembre 2006.

5. Eric lamarque Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur revue *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 2, n° 2, juin 1999.

6. K. Chitra, B. Subashini, Data Mining Techniques and its Applications in Banking Sector, International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering Certified Journal, Volume 3, Issue 8, August 2013.

7. Kazi Imran Moin ,Use of Data Mining in Banking, International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA) Vol. 2 Issue 2,Mar–Apr 2012.
8. Krishna Bhaskar, Business Intelligence in Banking Industry, Alliance university , India November 2011 .
9. Madan Lal Bhasin, Data mining a competitive tool in the banking and retail industries ,The Chartered Accountant ,October 2006 ,india.
10. Sophie Larivet, Intelligence « civile » ? proposition d'un agenda de recherche revue internationale d'intelligence économique vol 2 Edition Lavoisier , France, 2010.
11. Sreekumar Pulakkazhy and R.V.S. Balan DATA MINING IN BANKING AND ITS APPLICATIONS–A REVIEW Journal of Computer Science 9 (10): 1252–1259, 2013.
12. Stéphane Lau et Julien Sabatie, Business intelligence, Cigref, octobre 2009.
13. VALDAMANI RAVI , Advances in Banking Technology and Management: Impacts of ICT and CRM , Information Science Reference, USA ,2008.
14. Véronique Des Garets , Paquerot Mathieu, Sueur Isabelle, « L'approche relationnelle dans les banques. Mythe ou réalité ? », *Revue française de gestion*, 1/2009 (n° 191).

4- ملتقيات :

1. Abdelkader Baaziz et autres , quels modèles d'intelligence économique pour l'Algérie ?quelques piste de réflexion séminaire international sur l'intelligence économique un enjeu majeur de compétitivité 21 – 22 Mai, 2014 ALGER ,ALGERIE
2. Alouani Aoumeur Akki , Tidjani Berregui, L'excellence organisationnelle passe par un system d'information Excellent. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005
3. Eric LAMARQUE , formulation des metiers dans le secteur bancaire une analyse fondee Sur l'identification des competances de l'organisation Congrès AIMS 1996.

ثالثا - مواقع على شبكة الانترنت:

1. درمان سليمان صادق، اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير

التسويقي، نقلا عن الموقع الإلكتروني www.dr-al-

adakee.com/sound/upload/aln3esa-1216157809.doc

تاريخ التصفح 2014/ 12/03

2. محسن زبيدة. المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، نقلا عن

الموقع <https://elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/.../45.PDF>

تاريخ التصفح 2016/10/02

3. الانترنت وعصر البيانات الضخمة مجلة فكر الثقافية WWW.FIKRMAG.com تاريخ

التصفح 2016/12/20

4. التنقيب عن البيانات <https://ar.wikipedia.org/wiki> تاريخ التصفح 2017/03/15

5. مهيب النقري، الحلول المصرفية الحديثة باستخدام أدوات التنقيب في المعطيات، مجلة

المعلوماتية العدد (1) - شهر أذار 2006 على الموقع

<http://infomag.news.sy/index.php?inc=issues/showarticle&issuenb=7&id>

1 = تاريخ التصفح 2014/03/28

6. زياد العزام واخرون ، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ودورهما في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الصحي في الأردن: دراسة حالة مستشفى الأميرة رحمة التعليمي للأطفال و الأميرة بديعة للنساء في محافظة إربد على الرابط

https://www.researchgate.net/.../Zeyad...Azzam2/...Knowledge_Manage

1ment تاريخ التصفح 2017/09/28

7. خبراء ضرورة ادماج الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الجزائرية على الموقع

www.Echouroukonline.com تاريخ التصفح 2017/03/15

8. مركز الاتصالات المتعدد القنوات، اتصالات الجزائر، على الموقع

www.algerie Telecom.dz تاريخ التصفح 2017/01/29

9. <http://www.sas.com/offices/europe/france/software/solutions/risk/blanchiment/index.htm> consulté le 28-04-2014

10. bastien L, Big Data, BI et Analytics : tour d'horizon des prévisions et estimations du marché <http://www.lebigdata.fr/big-data-bi-analytics-tour-dhorizon-previsions-estimations-marche> consulte le 05-09-2016

11. http://www.bank-ofalgeria.dz/pdf/rapportba2013/chap6_2013.pdf consulte le 05-09-2016

12. <http://www.djazairess.com/eldjoumhouria/65158> consulte le 05-09-2016

13. <http://www.natixis.dz/index.php?option=com> consulte le 05-04-2017

14. <https://www.bank-abc.com> consulte le 05-04-2017

15. www.afdb.org.consulte le 20/01/2017

16. <http://www.gartner.com/newsroom/id/3612617> consulte le 20/03/2017

الملحق 01

استبيان

تحية طيبة و بعد :

يشرفني ان تقدم لكم بهذا الاستبيان الذي قمت بإعداده في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه علوم
تحت عنوان :

"دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك"

دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة الجزائر

المعدة من طرف الباحثة عروف عفيفة بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير -
جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي -

هذا الاستبيان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للأطروحة و هو من صميم البحث العلمي البحث مع
ضمان السرية الكاملة للمعلومات التي تتكرمون بها .

أشكركم مسبقا على تعاونكم و مساعدتكم

الباحثة عروف عفيفة

"يوصف ذكاء الأعمال بأنه نظام جمع وتحليل البيانات لغرض استخدامها من قبل الأعمال و هو نظام المعلومات لغرض صناعة
القرار."

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة ، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

1-معلومات شخصية:

1-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

☐ 30-20 سنة ☐ 40-31 سنة ☐ 50-41 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- الوظيفة الحالية :

☐ مدير او نائب مدير

☐ رئيس مصلحة

5-اسم البنك الذي تعمل فيه :.....

6 -عدد سنوات العمل في البنك

. أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 11 إلى 15 ☐ أكثر من 15 سنة ☐

7 عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية

. أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 11 إلى 15 ☐ أكثر من 15 سنة ☐

مدي توفر المتطلبات التنظيمية و التكنولوجية لنظام ذكاء الاعمال

الرجاء وضع إشارة في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل في البنك الذي تعمل فيه

الرقم	الفقرة	سلم القياس			
		لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق
اتفق تماما					
المتطلبات التنظيمية					
1	للمعلومة دور هام في تحقيق أهداف البنك				
2	يقوم البنك بإدارة المعرفة من اجل الاستفادة منها بشكل أفضل				
3	تتوفر قواعد البيانات في البنك على بيانات من مصادر داخلية فقط				
4	تتوفر قواعد البيانات في البنك على معلومات من مصادر داخلية و خارجية				
5	يهتم البنك باستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاستثمار في هذا المجال				
6	يقوم البنك على تطوير الأجهزة و البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات باستمرار				
7	يتوفر البنك على شبكة انترنت لخدمة نظام المعلومات المستخدم				
8	يتوفر البنك على شبكة اتصالات انترانت لخدمة نظام المعلومات المستخدم				
9	يتوفر البنك على نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار (نظام ذكاء الاعمال)				
10	تعد إمكانيات البنك في مجال أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء الأعمال				
11	تعد مهارات اطارات البنك في مجال انظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الاهداف الاساسية المرتبطة بأداء الاعمال				
12	يعمل البنك على تكوين المدراء و الاطارات باستمرار على استخدام الاجهزة و البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات				
المتطلبات التكنولوجية					
13	يوفر نظام المعلومات ادوات مختلفة لجمع البيانات و تخزينها				
14	يوفر نظام المعلومات ادوات مختلفة لتحليل المعلومات				

					و اكتشاف معارف جديدة	
					يوفر نظام المعلومات ادوات مختلفة يتم الاستفادة منها من اجل التنبؤ بالفرص و التهديدات	15
					يساعد نظام المعلومات على انتاج لوحات قيادة تساعد على اتخاذ القرار المناسب	17
					يساعد نظام المعلومات على إصدار مختلف التقارير التي يمكن استغلالها في التحليل	18
					نظام المعلومات المستخدم في البنك نظام متقدم بدرجة كافية	19
					يعتبر النظام المستخدم في البنك على درجة عالية من الفعالية	20

3- دور نظام ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	إدارة العلاقة مع الزبون	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	يقوم البنك بتجزئة و تصنيف الزبائن من اجل معرفة زبائنه و توجيه الخدمة المناسبة للزبون المناسب					
2	يؤمن البنك بشعار الزبون ملك					
3	يهتم البنك بمعرفة الزبون و زيادة فرص تحقيق رغباته					
4	يحرص البنك على جودة الخدمة التي يقدمها للزبون					
5	يهتم البنك بشخصنة العلاقة مع الزبون					
6	يحرص البنك على تطوير قنوات البيع و الاتصال					
7	يهتم البنك بتحقيق رضا زبائنه					
8	يدرك البنك اهمية ولاء الزبون و يعمل على كسبه					
9	يقوم البنك بتحديد أكثر الزبائن ربحية					
إدارة المخاطر						
1	يسمح نظام المعلومات بأداء الأعمال بدقة و تقليص الأخطاء					
2	يوفر نظام المعلومات أدوات فعالة للرقابة الداخلية ومراقبة الخطر					
3	يوفر نظام المعلومات طرق فعالة لرصد مؤشرات عدم سداد القرض .					
4	يوفر نظام المعلومات أدوات إدارة الخطر كالمحاكاة تحليل الأجل تحليل الفجوة و القيمة المعرضة للخطر و غيرها					
5	يمكن للنظام الحالي اكتشاف الأخطاء وإصدار رسائل خاصة و تنبيهات.					
6	يوفر النظام تقارير عن وضع السيولة داخل البنك					
7	يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر السوق					
8	يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر الائتمان					
9	يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر التشغيل					
التميز التنظيمي						
1	يساعد نظام المعلومات على تنمية فرص الإبداع و التطوير					
2	يساهم النظام في تحقيق الأهداف بدرجة عالية					
3	يتوفر نظام المعلومات على برامج تتيح الحصول على معلومات إستراتيجية					
4	يساعد نظام المعلومات على تقييم و متابعة أداء الأفراد من قبل الإدارة و رصد كفاءاتهم					
5	يمكن النظام الموظفين من التميز في ادائهم					
6	يتيح النظام أدوات مساعدة على تحسين اتخاذ القرار					
7	يوفر نظام المعلومات معلومات استباقية تمكنه من الاستجابة لتغيرات المحيط					

الملحق 02

Questionnaire

Doctorante en Sciences Économiques et Gestion, je prépare ma thèse qui porte sur le thème de: "Le rôle Du système business intelligence dans la création de l'avantage concurrentiel dans les banques ". etude de cas banques de la wilaya de constantine

Merci de répondre aux questions ci-dessous afin d'apporter des réponses à la problématique de ma thèse. .

Je vous informe que Les réponses seront anonymes .

Je vous remercie d'avance pour votre aide et coopération.

La chercheuse : ARROUF AFIFA

« L'**informatique décisionnelle** (en anglais *business intelligence*) se décrit comme un système de recueil et d'analyse des données pour une utilisation par le secteur des entreprises d'affaire c'est l'informatique à l'usage des décideurs et des dirigeants d'entreprises. »

Veuillez Cochez la bonne réponse :

I- profil

1- Sexe :

HOMME ☐

FEMME ☐

2- Tranche d'âge :

20 a 30 ans ☐

31 a 40 ans ☐

41a 50 ☐

Plus de 50 ans ☐

3- Niveaux d'études :

Secondaire ☐

Licence ☐

magistère ☐

doctorat ☐

4- Votre profession :

1. Directeur / Sous directeur ☐

2. Chef de service ☐

5- Nom de votre banque :.....

6- Nombre d'années d'expérience dans la banque:

Moins de 05 ans ☐ De 05 a 10 ans ☐

De 11 a 15 ans ☐ Plus de 15 ans ☐

Nombre d'années d'expérience dans le poste actuel :

Moins de 05 ans ☐ De 05 a 10 ans ☐

De 11 a 15 ans ☐ Plus de 15 ans ☐

II les exigences organisationnelles et technologiques du système bussiness intelligence

Veuillez cocher la case qui correspond a votre opinion sur chacun des éléments citées ci dessous dans votre banque

Numero de la phrase	Les exigences organisationnelles	Pas du tout d'accord	Pas D'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
1	L'information joue un rôle très important dans réalisation des objectifs de la banque.					
2	La gestion des connaissances est importante dans votre banque afin de tirer le meilleur de cette ressource.					
3	Les bases de données de la banque contiennent des données de sources internes.					
4	Les bases de données de la banque contiennent des données de sources externes.					
5	Votre banque se soucie d'investir dans la technologie informatique .					
6	Votre banque développe constamment les dispositifs et les logiciels des systèmes d'information.					
7	La banque dispose d'un réseau de communication internet pour servir le système d'information.					
8	La banque dispose d'un réseau de communication Intranet pour servir le système d'information.					
9	votre banque est équipée d' un system informatique intelligent qui aide les décideurs a prendre les bonnes décisions (business intelligence) .					
10	vote organisation a les compétences nécessaires en business intelligence pour atteindre les objectifs fondamentaux liés à la performance de la banque .					

11	vote organisation a les et les ressources nécessaires en business intelligence pour atteindre les objectifs fondamentaux liés à la performance de la banque .					
12	Votre banque forme de façon continue ses cadres et dirigeants sur l'utilisation des matériels et des logiciels du système d'information.					
	Les exigences technologiques					
13	Le système d'information fournit divers outils de collecte et de stockage des données.					
14	Le système fournit divers outils pour analyser l'information et de découverte de la connaissance.					
15	Le système fournit des outils différents permettant d'anticiper les opportunités et les menaces.					
16	Le datamining fait parti des outils d'analyse que le système d'information fournit .					
17	Le système produit des tableaux de bord qui aident dans la prise de la bonne décision.					
18	Le Système aide à produire des rapports divers, utilisés dans l'analyse.					
19	Le système d'information utilisé par votre banque est Suffisamment mature .					
20	Le système d'information utilisé par votre banque est d'une grande fiabilité.					

III -Les valeurs concurrentielles dans la banque

Numéro de la phrase	La gestion de la relation client	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
1	La banque segmente ses clients afin de les mieux connaître et de mieux les servir .					
2	Le client est roi est une des cultures de la banque .					
3	Votre système d'information permet de connaître le client et d'augmenter les chances de parvenir à ses désirs.					
4	la qualité du service fourni au client est primordiale dans la banque.					
5	La banque développe ses réseaux de ventes et les canaux de distribution .					
6	Le System facilite la Gestion personnalise de la relation client.					
7	La banque se soucie de la satisfaction du client.					
8	La banque reconnaît l'importance de la fidélité de ses clients et met en œuvres tous les outils pour la conserver.					
9	Le système information aide a la banque a connaitre ses clients les plus rentables.					
	La gestion des risques					
1	le système d'information permet d'obtenir des résultats précis et de réduire les erreurs.					
2	Le système fournit des					

	outils efficaces de contrôle interne et de maîtrise des risques.					
3	Le système fournit des rapports sur l'état de la liquidité au sein de la banque.					
4	Le système offre des moyens efficaces pour surveiller les signes de non-paiement du prêt.					
5	Le système actuel permet de détecter les erreurs et l'émission d'alertes et des messages.					
6	Le système fournit les outils d'analyse des risque tel que la simulation , l'analyse des échéances , analyse des écarts et la valeur a risque .					
7	Le système fournit les rapports nécessaires sur le risque de crédit.					
8	Le système fournit les rapports nécessaires sur les risques opérationnels.					
9	Le système fournit les rapports nécessaires sur les risques de marché.					
	Excellence organisationnelle					
1	Le système d'information contribue dans l' innovation et le développement au sein de la banque .					
2	Le système d'information contribue dans la réalisation des objectifs dans la banque.					
3	Le système d'information permet aux employés d'exceller dans leur performance.					

4	Le système d'information facilite l'évaluation et le suivi des performances des individus par l'administration et permet de déceler les compétences .					
5	Le système d'information apporte les outils améliorant la prise de décision.					
6	Le système d'information dispose de programmes permettent d'accéder à l'information stratégique.					
7	Le système d'information fournit des informations prédictifs à la banque étant en mesure d'anticiper les changements .					

الملحق 03

الملحق رقم (03)

قائمة أسماء المحكمين

اسم المحكم	الجامعة
أ. د ناجي بن حسين	جامعة قسنطينة 2
د. جبار بوكثير	جامعة أم البواقي
د. نايلي الهام	جامعة أم البواقي
د. خالد فراح	جامعة أم البواقي
د . بن زواي نسرين	جامعة أم البواقي
د. خميلي فريد	جامعة أم البواقي
أ. محمد منير عودة شبير	الجامعة الإسلامية غزة

الملحق 04

الملحق رقم (04)

قائمة أسماء المدراء الذين تمت مقابلتهم

البنك	الصفة
بنك باريس قسنطينة	مديرة وكالة عواطي مصطفى
بنك ABC	مدير بنك وكالة سيدي مبروك
القرض الشعبي الجزائري	مدير وكالة ترانزات
القرض الشعبي الجزائري	نائب مدير وكالة بوعلي السعيد
القرض الشعبي الجزائري	مدير خلية الإعلام الالي بمجمع الاستغلال
بنك البركة	مدير وكالة سيدي مبروك
بنك الخليج	مدير وكالة سيدي مبروك
بنك الخليج	نائب مدير وكالة سيدي مبروك
فرنسا بنك	نائب مدير وكالة سيدي مبروك
الشركة العامة	نائب مدير وكالة سيدي مبروك
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	نائب مدير وكالة بلوزداد
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	نائب مدير وكالة الخروب
بنك التنمية المحلية	مدير وكالة سيدي مبروك
البنك الوطني الجزائري	نائب مدير وكالة الخروب
الشركة العامة	نائب مدير وكالة المدينة الجديدة
بنك باريس	مديرة وكالة المدينة الجديدة

الملحق 05

الملحق رقم (05) خصائص عينة الدراسة

Frequencies

Statistics								
		الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	الوظيفة	اسم البنك	عدد سنوات الاقدمية في البنك	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	ذكر	35	77,8	77,8
	انثى	10	22,2	22,2
Total		45	100,0	100,0

الفئة العمرية				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	20_30 ans	2	4,4	4,4
	31_40ANS	22	48,9	48,9
	41_50ans	12	26,7	26,7
	Plus de 50 ans	9	20,0	20,0
	Total	45	100,0	100,0

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	6,7	6,7	6,7
	ليسانس	42	93,3	93,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير او نائب مدير	27	60,0	60,0	60,0
	رئيس مصلحة	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

اسم البنك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BNA	4	8,9	8,9	8,9
	BEA	4	8,9	8,9	17,8
	BDL	5	11,1	11,1	28,9
	CPA	5	11,1	11,1	40,0
	BADR	5	11,1	11,1	51,1
	CNEP	6	13,3	13,3	64,4
	SGA	2	4,4	4,4	68,9
	BNP	3	6,7	6,7	75,6
	NTIXIS	3	6,7	6,7	82,2
	BARAKA	3	6,7	6,7	88,9
	GOLF	2	4,4	4,4	93,3
	FRANSA	1	2,2	2,2	95,6
	ABC	1	2,2	2,2	97,8
	HOUSING	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

عدد سنوات الإقدمية في البنك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	4	8,9	8,9	8,9
	5 - 10 من	9	20,0	20,0	28,9
	15 إلى 11 من	8	17,8	17,8	46,7
	سنة 15 من الأكثر	24	53,3	53,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	18	40,0	40,0	40,0
	5 - 10 من	17	37,8	37,8	77,8
	15 إلى 11 من	6	13,3	13,3	91,1
	سنة 15 من الأكثر	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الملحق 06

الملحق رقم (06) اختبار اعتدالية التوزيع

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
x1	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%
x2	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%
y1	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%
y2	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%
y3	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
x1	Mean	3,9463	,08129
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,7825	
	Upper Bound	4,1101	
	5% Trimmed Mean	3,9552	
	Median	3,9167	
	Variance	,297	
	Std. Deviation	,54534	
	Minimum	2,33	
	Maximum	5,00	
	Range	2,67	
	Interquartile Range	,75	
	Skewness	-,289	,354
	Kurtosis	,499	,695
x2	Mean	3,5460	,09253
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,3596	
	Upper Bound	3,7325	
	5% Trimmed Mean	3,5538	
	Median	3,5714	

	Variance		,385	
	Std. Deviation		,62068	
	Minimum		1,86	
	Maximum		5,00	
	Range		3,14	
	Interquartile Range		,93	
	Skewness		-,262	,354
	Kurtosis		,365	,695
y1	Mean		4,1086	,07765
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9522	
		Upper Bound	4,2651	
	5% Trimmed Mean		4,1084	
	Median		4,0000	
	Variance		,271	
	Std. Deviation		,52088	
	Minimum		3,11	
	Maximum		5,00	
	Range		1,89	
	Interquartile Range		,83	
	Skewness		,143	,354
	Kurtosis		-1,046	,695
y2	Mean		3,7259	,09246
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5396	
		Upper Bound	3,9123	
	5% Trimmed Mean		3,7311	
	Median		3,6667	
	Variance		,385	
	Std. Deviation		,62027	
	Minimum		2,00	
	Maximum		5,00	
	Range		3,00	
	Interquartile Range		,78	
	Skewness		-,106	,354
	Kurtosis		,455	,695
y3	Mean		3,4952	,10369
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2863	
		Upper Bound	3,7042	
	5% Trimmed Mean		3,5062	

Median	3,5714	
Variance	,484	
Std. Deviation	,69560	
Minimum	1,86	
Maximum	5,00	
Range	3,14	
Interquartile Range	,71	
Skewness	-,341	,354
Kurtosis	,277	,695

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
x1	,080	45	,200 [*]	,978	45	,555
x2	,079	45	,200 [*]	,986	45	,862
y1	,138	45	,031	,952	45	,063
y2	,089	45	,200 [*]	,984	45	,771
y3	,128	45	,060	,966	45	,202

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق 07

ملحق رقم (07) دراسة الاتساق الداخلي لفقرات المحاور

	x1
Pearson Correlation	,199
Sig. (2-tailed)	,059
N	45
Pearson Correlation	,311*
Sig. (2-tailed)	,019
N	45
Pearson Correlation	,527**
Sig. (2-tailed)	,000
N	45
Pearson Correlation	,607**
Sig. (2-tailed)	,000
N	45
Pearson Correlation	,563**
Sig. (2-tailed)	,000
N	45
Pearson Correlation	,643**
Sig. (2-tailed)	,000
N	45
Pearson Correlation	,723**
Sig. (2-tailed)	,000
N	45
Pearson Correlation	,672**
Sig. (2-tailed)	,000
N	45
Pearson Correlation	,624**
Sig. (2-tailed)	,000
N	45
Pearson Correlation	,651**
Sig. (2-tailed)	,000
N	45
Pearson Correlation	,655**
Sig. (2-tailed)	,000

الاعمال باداء	N	45
الاطارات و المدراء تكوين على البنك يعمل	Pearson Correlation	,623**
البرمجيات و الاجهزة استخدام على باستمرار	Sig. (2-tailed)	,000
المعلومات بنظم الخاصة	N	45
x1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	x2
يوفر نظام المعلومات ادوات مختلفة لجمع البيانات و تخزينها	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
N	45
يوفر نظام المعلومات ادوات مختلفة لتحليل المعلومات و اكتشاف معارف جديدة	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
N	45
يوفر نظام المعلومات ادوات مختلفة يتم الاستفادة منها من اجل التنبؤ بالفرص و التهديدات	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
N	45
يساعد نظام المعلومات على انتاج لوحات قيادة تساعد على اتخاذ القرار المناسب	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
N	45
يساعد نظام المعلومات على إصدار مختلف التقارير التي يمكن استغلالها في التحليل	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
N	45
نظام المعلومات المستخدم في البنك نظام متقدم بدرجة كافية	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
N	45
يعتبر النظام المستخدم في البنك على درجة عالية من الفعالية	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
N	45
x2	Pearson Correlation
	Sig. (1-tailed)
N	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	y1
Pearson Correlation يقوم البنك بتجزئة و تصنيف الزبائن من اجل معرفة زبائنه و توجيه الخدمة المناسبة للزبون Sig. (1-tailed) N	,590** ,000 45
Pearson Correlation يؤمن البنك بشعار الزبون ملك Sig. (1-tailed) N	,614** ,000 45
Pearson Correlation يهتم البنك بمعرفة الزبون و زيادة فرص تحقيق رغباته Sig. (1-tailed) N	,615** ,000 45
Pearson Correlation يحرص البنك على جودة الخدمة التي يقدمها للزبون Sig. (1-tailed) N	,755** ,000 45
Pearson Correlation يهتم البنك بشخصه العلاقة مع الزبون Sig. (1-tailed) N	,783** ,000 45
Pearson Correlation يحرص البنك على تطوير قنوات البيع و الاتصال Sig. (1-tailed) N	,679** ,000 45
Pearson Correlation يهتم البنك بتحقيق رضا زبائنه Sig. (1-tailed) N	,746** ,000 45
Pearson Correlation يدرك البنك اهمية ولاء الزبون و يعمل على كسبه Sig. (1-tailed) N	,684** ,000 45
Pearson Correlation يقوم البنك بتحديد اكثر الزبائن ربحية Sig. (1-tailed) N	,659** ,000 45
y1 Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	1 45

	y2
Pearson Correlation يسمح نظام المعلومات باداء الأعمال بدقة و تقليل الأخطاء Sig. (1-tailed) N	,654** ,000 45
Pearson Correlation يوفر نظام المعلومات أدوات فعالة للرقابة الداخلية ومراقبة الخطر Sig. (1-tailed) N	,802** ,000 45
Pearson Correlation يوفر نظام المعلومات طرق فعالة لرصد مؤشرات عدم سداد القرض. Sig. (1-tailed) N	,697** ,000 45
Pearson Correlation يوفر نظام المعلومات أدوات إدارة الخطر كالمحاكاة تحليل الاجال تحليل الفجوة و القيمة المعرضة للخطر و غيرها Sig. (1-tailed) N	,731** ,000 45
Pearson Correlation يمكن للنظام الحالي اكتشاف الأخطاء وإصدار رسائل خاصة و تنبيهات. Sig. (1-tailed) N	,692** ,000 45
Pearson Correlation يوفر النظام تقارير عن وضع السيولة داخل البنك Sig. (1-tailed) N	,667** ,000 45
Pearson Correlation يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر السوق Sig. (1-tailed) N	,762** ,000 45
Pearson Correlation يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر الائتمان Sig. (1-tailed) N	,772** ,000 45
Pearson Correlation يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر التشغيل Sig. (1-tailed) N	,665** ,000 45
y2 Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	1 45

	y3
Pearson Correlation يساعد نظام المعلومات على تنمية فرص الإبداع و التطوير Sig. (1-tailed) N	,479** ,000 45
Pearson Correlation يساهم النظام في تحقيق الاهداف بدرجة عالية Sig. (1-tailed) N	,712** ,000 45
Pearson Correlation يتوفر نظام المعلومات على برامج تتيح الحصول على معلومات استراتيجية Sig. (1-tailed) N	,749** ,000 45
Pearson Correlation يساعد نظام المعلومات على تقييم و متابعة اداء الافراد من قبل الادارة و رصد كفاءاتهم Sig. (1-tailed) N	,794** ,000 45
Pearson Correlation يمكن النظام الموظفين من التميز في ادائهم Sig. (1-tailed) N	,828** ,000 45
Pearson Correlation يتيح النظام أدوات مساعدة على تحسين اتخاذ القرار Sig. (1-tailed) N	,637** ,000 45
Pearson Correlation يوفر نظام المعلومات معلومات استباقية تمكنه من الاستجابة لتغيرات المحيط Sig. (1-tailed) N	,711** ,000 45
y3 Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	1 45

الملحق 08

الملحق رقم (08) تقدير الثبات من خلال معامل الفا كرونباخ

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	44

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	7

الملحق 09

الملحق رقم (09) درجة الموافقة على عبارات الاستبيان

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
للمعلومة دور هام في تحقيق أهداف البنك	45	4	5	4,62	,490
يقوم البنك بإدارة المعرفة من أجل الاستفادة منها بشكل أفضل	45	3	5	4,49	,549
تتوفر قواعد البيانات في البنك على بيانات من مصادر داخلية فقط	45	1	5	4,09	,821
تتوفر قواعد البيانات في البنك على معلومات من مصادر داخلية و خارجية	45	1	5	3,49	1,100
يهتم البنك باستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات وبالأستثمار في هذا المجال	45	2	5	3,96	1,021
يقوم البنك على تطوير الأجهزة و البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات باستمرار	45	2	5	4,09	,900
يتوفر البنك على شبكة انترنت لخدمة نظام المعلومات المستخدم	45	2	5	3,80	1,057
يتوفر البنك على شبكة اتصالات انترانت لخدمة نظام المعلومات المستخدم	45	1	5	3,56	1,159
يتوفر البنك على نظام معلومات ذكي يساعد المدراء على اتخاذ القرار (نظام ذكاء الاعمال)	45	1	5	3,69	1,019
تعد إمكانيات البنك في مجال أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الأهداف الأساسية المرتبطة بأداء الأعمال	45	2	5	3,71	,968
تعد مهارات اطارات البنك في مجال أنظمة ذكاء الأعمال كافية لتحقيق الاهداف الاساسية المرتبطة بأداء الاعمال	45	1	5	3,71	,968
يعمل البنك على تكوين المدراء و الاطارات باستمرار على استخدام الاجهزة و البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات	45	2	5	4,16	,928
x1	45	2,33	5,00	3,9463	,54534
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يوفر نظام المعلومات ادوات مختلفة لجمع البيانات و تخزينها	45	2	5	4,16	,601
يوفر نظام المعلومات ادوات مختلفة لتحليل المعلومات و اكتشاف معارف جديدة	45	1	5	3,69	1,041
يوفر نظام المعلومات ادوات مختلفة يتم الاستفادة منها من اجل التنبؤ بالفرص و التهديدات	45	1	5	3,27	1,095
يساعد نظام المعلومات على انتاج لوحات قيادة تساعد على اتخاذ القرار المناسب	45	1	5	3,42	1,097
يساعد نظام المعلومات على إصدار مختلف التقارير التي يمكن استغلالها في التحليل	45	1	5	3,67	1,000
نظام المعلومات المستخدم في البنك نظام متقدم بدرجة كافية	45	1	5	3,20	1,014
يعتبر النظام المستخدم في البنك على درجة عالية من الفعالية	45	1	5	3,42	1,055
x2	45	1,86	5,00	3,5460	,62068
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يقوم البنك بتجزئة و تصنيف الزبائن من اجل معرفة زبائنه و توجيه الخدمة المناسبة للزبون المناسب	45	2	5	4,22	,765
يؤمن البنك بشعار الزبون ملك	45	2	5	4,33	,674
يهتم البنك بمعرفة الزبون و زيادة فرص تحقيق رغباته	45	1	5	3,84	,952
يحرص البنك على جودة الخدمة التي يقدمها للزبون	45	3	5	4,27	,580
يهتم البنك بشخصنة العلاقة مع الزبون	45	2	5	3,98	,892
يحرص البنك على تطوير قنوات البيع و الاتصال	45	1	5	3,69	1,062
يهتم البنك بتحقيق رضا زبائنه	45	3	5	4,20	,625
يدرك البنك اهمية ولاء الزبون و يعمل على كسبه	45	3	5	4,29	,626
يقوم البنك بتحديد اكثر الزبائن ربحية	45	2	5	4,16	,737
y1	45	3,11	5,00	4,1086	,52088
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يسمح نظام المعلومات بأداء الأعمال بدقة و تقليص الأخطاء	45	2	5	3,84	,852
يوفر نظام المعلومات أدوات فعالة للرقابة الداخلية ومراقبة الخطر	45	2	5	3,87	,661
يوفر نظام المعلومات طرق فعالة لرصد مؤشرات عدم سداد القرض.	45	2	5	3,91	,848
يوفر نظام المعلومات أدوات إدارة الخطر كالمحاكاة تحليل الاجال تحليل الفجوة و القيمة المعرضة للخطر و غيرها	45	2	5	4,09	,701
يمكن للنظام الحالي اكتشاف الأخطاء وإصدار رسائل خاصة و تنبيهات.	45	1	5	3,82	,860
يوفر النظام تقارير عن وضع السيولة داخل البنك	45	2	5	3,82	,777
يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر السوق	45	1	5	3,64	,981
يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر الائتمان	45	1	5	3,64	1,026
يوفر النظام التقارير اللازمة حول مخاطر التشغيل	45	1	5	2,89	1,112
y2	45	2,00	5,00	3,7259	,62027
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يوفر نظام المعلومات معلومات					
استباقية تمكنه من الاستجابة لتغيرات المحيط	45	1	5	2,84	1,065
يتيح النظام أدوات مساعدة على تحسين اتخاذ القرار	45	1	5	2,84	1,086
يمكن النظام الموظفين من التميز في أدائهم	45	1	5	3,69	1,041
يساعد نظام المعلومات على تقييم و متابعة أداء الأفراد من قبل الإدارة و رصد كفاءاتهم	45	1	5	3,33	1,187
يتوفر نظام المعلومات على برامج نتيج الحصول على معلومات إستراتيجية	45	1	5	3,78	,876
يساهم النظام في تحقيق الأهداف بدرجة عالية	45	2	5	4,11	,745
يساعد نظام المعلومات على تنمية فرص الإبداع و التطوير	45	1	5	3,87	,894
y3	45	1,86	5,00	3,4952	,69560
Valid N (listwise)	45				

الملحق 10

الملحق رقم (10) الانحدار الخطي البسيط

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 ^a	,406	,392	,40619

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,843	1	4,843	29,355	,000 ^b
	Residual	7,095	43	,165		
	Total	11,938	44			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,599	,467		3,424	,001
	x	,670	,124	,637	5,418	,000

a. Dependent Variable: y1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,403 ^a	,162	,143	,57422

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,750	1	2,750	8,340	,006 ^b
	Residual	14,179	43	,330		
	Total	16,928	44			

a. Dependent Variable: y2

b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,835	,660		2,779	,008
	x	,505	,175	,403	2,888	,006

a. Dependent Variable: y2

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532 ^a	,283	,267	,59572

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,030	1	6,030	16,992	,000 ^b
	Residual	15,260	43	,355		
	Total	21,290	44			

a. Dependent Variable: y3

b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,695	,685		1,015	,316
	x	,747	,181	,532	4,122	,000

a. Dependent Variable: y3

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,640 ^a	,410	,396	,38508

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,431	1	4,431	29,879	,000 ^b
	Residual	6,376	43	,148		
	Total	10,807	44			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,377	,443		3,109	,003
	x	,641	,117	,640	5,466	,000

a. Dependent Variable: y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2, x1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,643 ^a	,414	,386	,38842

a. Predictors: (Constant), x2, x1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,324	,458		2,890	,006
	x1	,374	,120	,411	3,123	,003
	x2	,276	,105	,345	2,623	,012

a. Dependent Variable: y

الملحق 11

الملحق رقم (11) اختبار T-Test

T-Test

Group Statistics					
	البنك اسم	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	عام	29	3,7787	,36952	,06862
	خاص	16	4,2500	,68177	,17044
x2	عام	29	3,3448	,57209	,10623
	خاص	16	3,9107	,54679	,13670
y1	عام	29	4,0038	,48929	,09086
	خاص	16	4,2986	,53782	,13445
y2	عام	29	3,7241	,62051	,11522
	خاص	16	3,7292	,64018	,16004
y3	عام	29	3,4187	,59386	,11028
	خاص	16	3,6339	,85391	,21348
y	عام	29	3,7156	,44670	,08295
	خاص	16	3,8872	,57247	,14312
x	عام	29	3,5618	,35335	,06562
	خاص	16	4,0804	,54924	,13731

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
x1 Equal variances assumed	3,530	,067	-3,020	43	,004	-,47126	,15604	-,78595	-,15658
Equal variances not assumed			-2,565	19,975	,018	-,47126	,18374	-,85456	-,08796
x2 Equal variances assumed	,089	,767	-3,225	43	,002	-,56589	,17545	-,91972	-,21205
Equal variances not assumed			-3,269	32,282	,003	-,56589	,17312	-,91841	-,21337
y1 Equal variances assumed	,822	,370	-1,868	43	,069	-,29478	,15781	-,61304	,02348
Equal variances not assumed			-1,817	28,629	,080	-,29478	,16228	-,62686	,03730
y2 Equal variances assumed	,180	,673	-,026	43	,980	-,00503	,19540	-,39908	,38903
Equal variances not assumed			-,025	30,229	,980	-,00503	,19721	-,40765	,39759
y3 Equal variances assumed	1,828	,183	-,993	43	,326	-,21521	,21666	-,65214	,22172
Equal variances not assumed			-,896	23,189	,380	-,21521	,24028	-,71204	,28162
y Equal variances assumed	1,616	,211	-1,115	43	,271	-,17167	,15391	-,48206	,13872
Equal variances not assumed			-1,038	25,245	,309	-,17167	,16542	-,51219	,16884
x Equal variances assumed	1,303	,260	-3,856	43	,000	-,51858	,13450	-,78982	-,24733
Equal variances not assumed			-3,408	22,018	,003	-,51858	,15218	-,83417	-,20298