

مساهمة نظام الاستخبارات التسويقي في  
مواجهة آثار تحرير تجارة الخدمات المصرفية  
-دراسة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية-

**Contribution of the marketing intelligence system in facing the  
effects of liberalizing the banking service trade  
- Study of a group of Algerian public banks-**

أ.د. منصور كمال

د. محلوس زكية

kamelmansouri@yahoo.fr

zakia39.2007@yahoo.fr

جامعة بسكرة

عضو بمخبر اقتصاديات الطاقة المتجددة ودورها في تحقيق  
التنمية المستدامة- جامعة الوادي

تاريخ قبول النشر : 2019/11/23

تاريخ الاستلام: 2019/08/30

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الاستخبارات التسويقي في مواجهة آثار تحرير تجارة الخدمات المصرفية ، فقد تم التركيز على متغيرين تابعين هما القدرة التنافسية وإدارة الأزمات في البنوك بهدف مواجهة آثار تحرير تجارة الخدمات المصرفية، حيث وزعت 120 استمارة - 90 فقط صالحة للتليل - على إطارات بالمديرية العامة ومديرية التسويق، بالإضافة إلى مديري بعض الوكالات التابعة لها في الولايات التالية: الجزائر العاصمة المدية، الأغواط، الوادي، بسكرة، تيزو وزو، غليزان، غارداية، وتم الاعتماد على الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات.

وتوصلنا من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:

- ساهم نظام الاستخبارات التسويقي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك العمومية الجزائرية.

- ساهم نظام الاستخبارات التسويقي في إدارة الأزمات في البنوك العمومية الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الاستخبارات التسويقي، قدرة تنافسية، إدارة الأزمات، بنوك عمومية جزائرية.

**تصنيف JEL:** C12، G21.

المؤلف المرسل: محلوس زكية، الإيميل: zakia39.2007@yahoo.fr

**Abstract:**

This study aimed identifying the effectiveness of the system of marketing intelligence in facing the effects of liberalizing the banking service trade. two variables were focused on competitiveness and crisis management in banks in order to face the effects of liberalizing the trade of banking services. where 120 questionnaires - only 90 valid for analysis - were distributed to executives at the Directorate General and the Marketing Directorate, as well as the managers of their agencies in the following states: Algiers, Media, Lghouat, El-Oued, Tizi Ouezzou, Ghelizane and Ghardaia. The statistical package in social sciences (SPSS) was adopted in the analysis of quantitative data.

The study concluded at the following results:

- the system of marketing intelligence has contributed to increasing competitiveness(in the Algerian public banks.
- the system of marketing intelligence has contributed to increasing competitiveness in the Algerian public banks.

**Keywords:** The system of marketing intelligence, Competitiveness, The crisis management, Algerian public banks.

**Jel Classification:** G21•C12.

**I المقدمة**

شهدت البيئة المصرفية مع نهاية القرن العشرين تغييرات جذرية خاصة من خلال تحرير تجارة الخدمات المصرفية ، وفي ظل هذا الوضع اصبحت البنوك تعمل في بيئة تنافسية وشديدة المخاطر، وتعتبر البنوك العمومية الجزائرية عرضة ان تتأثر بتلك التغييرات خاصة مع تزايد اتجاه الجزائر نحو التحرير الاقتصادي بصفة عامة والتحرير المصرفي بصفة خاصة، وعليه اصبحت البنوك العمومية عرضة أن تتأثر بالأزمات المختلفة، اضافة إلى أن دخول القطاع المصرفي الجزائري مؤسسات مالية ومصرفية خاصة، مما جعل السوق المصرفية أكثر تنافسية ، ومن هنا لابد من البنوك العمومية الجزائرية ان تقوم بجمع البيانات بصفة مستمرة عن بيئتها الداخلية والخارجية ولعل وجود نظام استخبارات تسويقي في الفترة الحالية سوف يمكنها من مواجهة أي آثار سلبية يمكن أن تواجهها، وانطلاقا مما سبق جاءت اشكالية الدراسة.

### 1. إشكالية الدراسة

كانت إشكالية الدراسة:

هل هناك مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقية في مواجهة آثار تحرير تجارة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية الجزائرية؟

### 2. فرضيات الدراسة

انطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يساهم نظام الاستخبارات التسويقية في زيادة القدرة التنافسية بأبعادها (جودة الخدمات، توظيف التكنولوجيا، الربحية، الحصة السوقية) للبنوك العمومية الجزائرية.
- يساهم نظام الاستخبارات التسويقية في إدارة الأزمات بمراحلها الثلاثة (مرحلة الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) في البنوك العمومية الجزائرية.

### 3. أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في الأهداف التالية:

- اقتراح نموذج واختباره من خلال محاولة وضع الأبعاد المختلفة لكل متغير واستخدام طريقة مناسبة لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- محاولة تطبيق النموذج على عينة من البنوك العمومية الجزائرية كقطاع له مكانة ضمن هيكل الجهاز المصرفي الجزائري.
- التعرف على الأبعاد الأساسية للحكم على القدرة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية، والتعرف على أي من تلك الأبعاد ذات اهتمام أكبر من البنوك العمومية الجزائرية.
- تحديد مراحل إدارة الأزمات مع التعرف أي تلك المراحل ذات اهتمام أكبر في البنوك العمومية الجزائرية.

### 4. حدود الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع الواسع وبهدف ضبط الموضوع أكثر قمنا بوضع حدود للدراسة تتمثل في:

- ركزنا في الدراسة على نظام الاستخبارات التسويقية فقط دون غيره من الأنظمة الأخرى المكونة لنظام المعلومات التسويقية.

- ركزنا في الدراسة على الآثار السلبية لتحرير تجارة الخدمات المصرفية فقط رغم أن نظام الاستخبارات التسويقية يمكنه من استغلال الفرص لتعظيم الآثار الإيجابية من التحرير من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للبنك واستغلال الفرص المتاحة.
- ركزت الدراسة على بعض الآثار السلبية لتحرير تجارة الخدمات المصرفية وليس كلها لعدة أسباب منها: صعوبة ربط كل الآثار بنظام الاستخبارات التسويقية من جهة ومن جهة أخرى كان لزاما التركيز على بعضها، وبعد التعمق في الآثار السلبية اعتمدنا على أثرين للتحرير انطلاقا من أن التحرير له تأثير على القدرة التنافسية للبنوك العمومية الجزائرية من جهة، ومن جهة أخرى أصبحت البنوك العمومية الجزائرية أكثر عرضة للأزمات الخارجية أو الداخلية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- تم الاعتماد على الأبعاد التالية للقدرة التنافسية والمتمثلة في: جودة الخدمات، توظيف التكنولوجيا، الربحية، الحصة السوقية، أما إدارة الأزمات فقد قسمت إلى مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة
- ركزت الدراسة على البنوك العمومية الجزائرية فقط وذلك لأهميتها في تمويل الاقتصاد الوطني.

## II الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في كل من نظام الاستخبارات التسويقية كمتغير مستقل وإدارة الأزمات والقدرة التنافسية كمتغيرين تابعين، وسوف نتطرق لكل عنصر باختصار فيما سيأتي.

### 1. مفهوم نظام الاستخبارات التسويقية

يعتبر نظام الاستخبارات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية، يستطیع البنك من خلاله الحصول على المعلومات عن المنافسة وحالات عدم التأكد والتغيرات، وأن هذه المعلومات يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة. فقد عرفه كل من Mcleod & Schell بأنه نظام يقوم بجمع البيانات من البيئة التي تخدم الإدارة من خلال إبقائها على علم بالأنشطة الخاصة بمنافسها وبالزبائن والعناصر الأخرى التي تؤثر على عمليات التسويق (Mcleod & Schell, 2004, p191). أما Kotler فقد أوضح بأنه يركز على المتابعة متعلقة بحجم وطبيعة السوق وبالتالي فظام الاستخبارات التسويقية هو الطريق لجمع البيانات التي يستفاد منها في كافة

المستويات الإدارية عن طبيعة السوق والمتغيرات الداخلة فيه وتقييم التغيرات البيئية التي قد تؤثر على حجم وطبيعة السوق في المستقبل (Kotler & el, 2014,p220).

وقدم هباش نفس المفهوم بحيث عرفه بأنه العملية التي تستخدم الوسائل الأخلاقية لكشف وتطور وتسليم المعلومات الاستخباراتية المطلوبة من متخذ القرار في الوقت المناسب لجعل منظمهم أكثر تنافسية من وجهة نظر الزبائن ودعم القرارات الإستراتيجية (هباش، 2015، ص12). وتعد هذه المعلومات مهمة جدا في عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة للأعمال، فهي تسمح بالتنبؤ أو توقع ما سيحدث في البيئة التنافسية، مما يتيح للبنك القيام بالعمل الاستباقي والتفاعل مع التطورات السوقية فضلا عن تعزيز قدراته على المنافسة من خلال تحسين قراراته الإستراتيجية (التميمي، 2016، ص07).

ويمكن تقديم تعريفا لنظام الاستخبارات التسويقية بأنه جمع وتصفية وتبويب ومعالجة البيانات التي يتم جمعها بصفة مستمرة من بيئة البنك الخارجية والداخلية، وتستخدم في اتخاذ قرارات تسمح بتعديل الخطة التسويقية للبنك بالإضافة إمكانية استفاة كافة الأنشطة الأخرى في البنك من المعلومات التي يوفرها النظام، وتتسم عملية جمع البيانات بالسرية وأن تكون بطريقة أخلاقية، غير أن الواقع يشير إلى أن كثير من البنوك قد تلجأ لأساليب غير أخلاقية في جمع البيانات.

## 2. تعريف القدرة التنافسية وأبعادها

### 1.2 تعريف القدرة التنافسية

عرف كل من Macmillan & Mahan القدرة التنافسية بأنها مجموعة من الخصائص أو عناصر تفوق البنك وتمكنه من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، ويتحقق للبنك المنفعة له وتمكنه من التفوق على المنافسين (Macmillan & Mahan, 2010,p181)، كما عرفها كل من Jean- Louis بأنها نمو المؤسسة إلى جانب الحصة السوقية وبذلك يرى القدرة التنافسية مفهوم يعبر عن أداء المؤسسة على المدى البعيد ويمكن ربط القدرة التنافسية بمنتجات المؤسسة وأسعارها ومكانتها في السوق من أجل الحصول على حصص سوقية تتفوق بيها على منافسيها (Muchielli ,p09).

لذلك اختلفت الزوايا التي ينظر إليها للقدرة التنافسية فهي مفهوم متعدد الأبعاد لذلك من خلال التعاريف التي قدمناها يمكن أن نقدم تعريفا للقدرة التنافسية للبنك حيث هي عبارة عن قدرة البنك على التفوق على المنافسين من خلال تقديم خدمات ذات جودة وسعر مناسب وتكنولوجيا متقدمة والذي يحقق للبنك البقاء والاستمرار من خلال نمو الحصة السوقية والربحية.

## 2.2. معاير الحكم على القدرة التنافسية للبنك

تعددت معاير الحكم على القدرة التنافسية، وبما أن البنك ذو طبيعة خدمية فإنه هناك من المعايير التي وضعت لا تصلح إلا أن تكون في مؤسسة صناعية، لذلك محاولة منا ضبط بعض المعايير التي تتلاءم مع القطاع المصرفي، سوف نركز على معيارين نوعيين متمثلين في جودة الخدمة المصرفية، وتوظيف (استخدام) التكنولوجيا في البنك، ومعايرين كميين متمثلين في الربحية والحصة السوقية.

### 1.2.2. جودة الخدمة المصرفية

تعتبر جودة الخدمة مهمة من أجل تميز البنك عن منافسيه فمن خلالها سيكون البنك قادرا على تقديم خدماته بمستوى جودة أعلى مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وتعتبر الجودة عنصرا استراتيجيا في خطط البنك التسويقية فمن خلال الجودة يمكن الوصول إلى أعلى رضا للزبائن وبالتالي يمكن البنك من الحصول على قدرة تنافسية (Johnson & Scholes, 2002, p155).

وتسعى البنوك إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة لأن الزبون في كثير من الأحيان قد يدفع سعرا أعلى عندما يدرك القيمة المحققة له من خلال الخدمة المقدمة.

### 2.2.2. توظيف(استخدام) التكنولوجيا

تعد التكنولوجيا من أهم الوسائل التي تساعد البنوك على مواجهة المنافسين والدخول إلى السوق، حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على أية معلومات عن أي سوق وبسرعة، وبذلك تستطيع البنوك باستخدام شبكة اتصالات حديثة ومتطورة أن تحدد السوق الذي يعاني النقص والعمل على سد هذا النقص إن أمكن، كذلك يمكن أن تحافظ البنوك على وجودها في السوق من خلال استخدامها للتكنولوجيا التي تمكنها من

تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها. ولقد تزايد الاهتمام بهذا البعد لأنه مورد داخلي قادر على إنشاء الميزة التنافسية وتقديم القيمة للزبون (مصنوعة، 2012، ص06). وتؤثر التكنولوجيا على الحصة السوقية للبنك حيث تساهم في زيادة عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف البنك من خلال الخدمات المقدمة، كما أن استخدام البنك للتكنولوجيا الحديثة يمكنه من تحسين موقع البنك في سوقه وتعزيزه.

### 3.2.2. الربحية

تعتبر الربحية عن مقدار الأرباح المحققة للبنك مقارنة مع المؤسسات المنافسة العاملة في نفس القطاع (الغالبي وصبحي، 2009). وتشكل الربحية مؤشرا كافيا على القدرة التنافسية الحالية ومقياسا لها، ل إلى سوق جديد أو توسيع نشاطه ونموه وبالتالي تحسين تنافسيته. فالربحية تعد أحد المؤشرات المهمة لقياس القدرة التنافسية الحالية للبنك، نظرا لأن التنافس المستقبلي يعتمد على ضمان الحصة السوقية سواء في السوق المحلي أو الدولي (شهاب، 2011، ص271)، وإذا كانت ربحية البنك الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن.

### 4.2.2. الحصة السوقية

تعتبر الحصة السوقية من أهم المؤشرات الدالة على تنافسية البنك، فإذا كان البنك يسيطر على أكبر حصة في السوق فهو رائد ونقول عنه أنه بنك يتمتع بقدرة تنافسية، أما إذا كانت النسبة متوسطة فنقول أن قدرته التنافسية ضعيفة، وإذا كانت نسبتها في السوق صغيرة فهذا يدل على ضعف تنافسيها، ويمكن مقارنة أداء البنك بأداء المنافسين في السوق من خلال حساب الحصة السوقية النسبية وهي النسبة بين الحصة السوقية للبنك والحصة السوقية للمنافس الأحسن أداء (النسور، 2009، ص25).

### 3. مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها

سوف نتطرق الى تقديم تعريف لإدارة الأزمات إضافة الى مراحلها الثلاثة والمتمثلة في مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الازمة ومرحلة ما بعد الأزمة .

#### 1.3 مفهوم إدارة الأزمات

وردت تعريفات عديدة لإدارة الأزمة من طرف الكتاب والباحثين فهي تعد تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراءات التحضيرات للأزمات المنتبئ بحدوثها وهي طريقة تطبق للتعامل مع هذه

الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها بغرض التحكم في النتائج المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدى إلى تلك النتائج، كما تتضمن إدارة الأزمات كيفية تفادي حصول الأزمة، وذلك باستشعارها قبل حدوثها وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو تفاديها أو التقليل من حداثها أو التحضير لمواجهتها (حاتمة ومهزان ، 2014، ص16).

### 2.3. مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بمراحل مختلفة نوجزها في الآتي:

#### 1.2.3. مرحلة ما قبل الأزمة

إن التحديات التي تواجه إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط، والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى:

- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة (الجديلي، 2007، ص ص62-63).

- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** إن الوقاية من الأزمات في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب الأزمة والحيلولة دون حدوثها (الخصيري، 2003، ص454)، وبالتالي يدخل البنك لهذه المرحلة عندما يتمكن من رصد إشارات الإنذار، والتي دفعته للقيام بتحليلها ودراستها مع توفر كل المعلومات التي تفيده في ذلك، بحيث قد يتمكن البنك في هذه المرحلة من منع الأزمة من الظهور، ويعتمد ذلك على وضع خطة تجنب أو إيقاف الأزمة.

#### 2.2.3. مرحلة الأزمة

تعتبر هذه المرحلة مرحلة المواجهة الفعلية للأزمة، حيث يقوم فريق إدارة الأزمة بعملية التحليل والاستنتاج واستعراض ما تم إعداده مسبقا وصولا إلى اتخاذ القرار السليم آخذين بعين الاعتبار ضرورة المتابعة المستمرة لكافة التغيرات أثناء الأزمة (بدر، 2007، ص50).



### 3.2.3. مرحلة ما بعد الأزمة

إن هذه المرحلة تعتبر مهمة للبنك حيث تحسن من قدراته في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، لذلك على البنك أن يقوم بعد انتهاء الأزمة، كما يمكنه التعلم من الأزمة بالإضافة إلى ذلك فإن البنك يمكنه من تقييم الأساليب التي استخدمها من قبل، أو التي استخدمتها مؤسسات أخرى في أزمات مماثلة. ويمكن الإشارة أن مراحل إدارة الأزمات في البنوك ليست بينها حدود فاصلة بل قد تتداخل فيما بينها وتتشابك بدرجة كبيرة (محلوس، 2018، ص112).

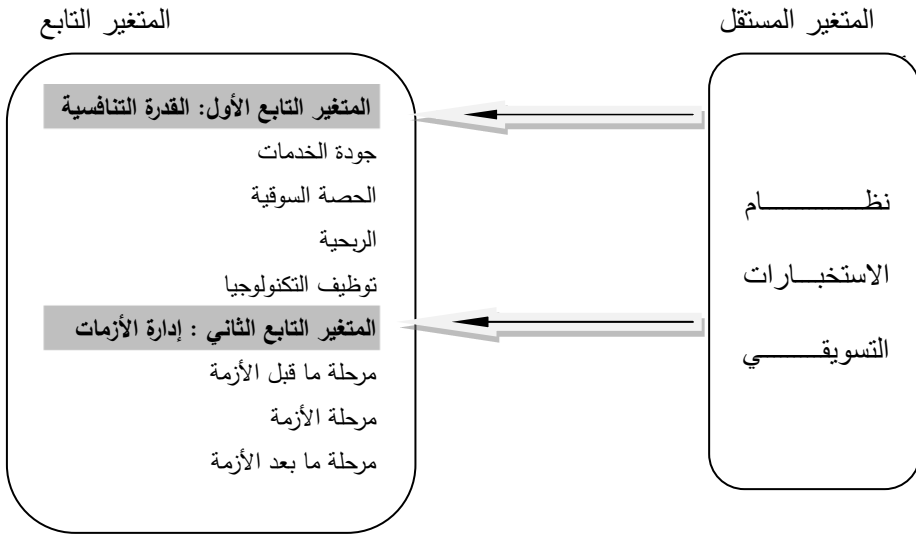
### III الدراسة التطبيقية

#### 1. الطريقة والإجراءات

#### 1.1 نموذج الدراسة

يشير الشكل رقم (01) إلى نموذج الدراسة المعتمد:

#### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يشير الشكل أعلاه إلى نموذج الدراسة الذي تم اعتماده و يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في نظام الاستخبارات التسويقية ، أما المتغير التابع فينقسم إلى متغيرين، القدرة التنافسية كمتغير تابع أول ويتكون من الأبعاد التالية: جودة الخدمات، الحصة

السوقية الربحية، توظيف التكنولوجيا، أما إدارة الأزمات فتتمثل المتغير التابع الثاني والذي ينقسم إلى الأبعاد التالية وهي: مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة.

### 2.1 منهج الدراسة

يتفق المسار البحثي المعتمد لمعالجة الموضوع على المنهج الاختباري من خلال تأكيد أو نفي الفرضيات حول وجود مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقي في زيادة القدرة التنافسية، وكذلك حول وجود مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقي في إدارة الأزمات، من خلال آراء اطارات في البنوك العمومية الجزائرية، من خلال الاعتماد الاستبيان الذي أعد لهذا الغرض.

### 3.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع دراستنا من مديري البنوك العمومية الستة وهي البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وذلك من خلال الوكالات المنتشرة في 48 ولاية، وأيضا إطارات في المديريات العامة لكل بنك والمتمركزة في الجزائر العاصمة، إضافة إلى موظفين من مديرية التسويق لكل بنك التابعة للمديريات العامة بالجزائر العاصمة، وذلك لأن طبيعة البنوك العمومية تتميز بمركزية القرارات وحيث أغلب الدراسات والبحوث تجرى على مستوى مديرية التسويق التابعة لكل بنك .

### 4.1 عينة الدراسة

لإجراء الدراسة الحالية تم اختيار العينة المقصودة بالنسبة لمديريات التسويق للبنوك الستة محل الدراسة وكذلك بالنسبة للوكالات فقد تم اختيار عينة من مديري وكالات البنوك العمومية من بعض الولايات. وقد تم توزيع الاستبيان في كل بنك ومديرية ويمكن تلخيص مجموع الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل ضمن الجدول رقم (01).

### الجدول رقم(01): مجموع الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الاستبيانات الصالحة للتحليل		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الموزعة	
النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد
92.7	90	80.83	97	100	120

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

## 5.1 أداة الدراسة

قام الباحثان بإعداد الاستبيان من خلال النموذج السابق حيث تم ربط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع ، وقد تم تصميم الاستبيان لتصف متغيرات الدراسة في ثلاثة أجزاء حيث تضمن الجزء الأول المعلومات العامة وتشمل معلومات شخصية متمثلة في الجنس والعمر، ومعلومات وظيفية تشمل اسم البنك، الهيكل التنظيمي العام، المنصب الإداري، المؤهل العلمي، سنوات العمل. بالإضافة إلى 10 عبارات لنظام الاستخبارات التسويقية و26 عبارة للمتغير التابع الأول والمتمثل في القدرة التنافسية مقسمة إلى الأبعاد التالية: جودة الخدمات ويضم 7 عبارات، توظيف التكنولوجيا ويضم 5 عبارات، الربحية ويضم 5 عبارات، الحصة السوقية ويضم 9 عبارات.

أما إدارة الأزمات وهو المتغير التابع الثاني فيتكون من 13 عبارة مقسم إلى الأبعاد التالية: 5 عبارات لمرحلة ما قبل الأزمة، و6 عبارات لمرحلة الأزمة، 5 عبارات لمرحلة ما بعد الأزمة.

وقد تم تحديد أطراف المتوسطات الحسابية المرجحة لكل فئة والتي سوف تستخدم لاحقاً لمقارنة النتائج المتحصل عليها، بحيث:

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.79] فإن الاتجاه نحو معارض بشدة وبالتالي فالمتوسط الحسابي منخفض جداً.

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [1.80، 2.59] فإن الاتجاه نحو معارض وبالتالي فالمتوسط الحسابي منخفض.

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [2.60، 3.39] فإن الاتجاه نحو لا أعرف وبالتالي فالمتوسط الحسابي متوسط.

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [3.40، 4.19] فإن الاتجاه نحو موافق وبالتالي فالمتوسط الحسابي مرتفع.

- إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى [4.20، 5] فإن الاتجاه نحو موافق تماماً وبالتالي فالمتوسط الحسابي مرتفع جداً.

## 6.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في الدراسة ، حيث استخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة كما تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي

المتتمثلة في التكرارات والنسب المئوية وذلك بهدف التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتي استخدمت لترتيب أبعاد متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية. وأيضاً الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار فرضيات الدراسة. وذلك عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss).

## 2. نتائج الدراسة التطبيقية

### 1.2 ثبات أداة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على قياس الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، ويقوم معامل ألفا كرونباخ بقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان كما موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	نظام الاستخبارات التسويقي	10	0.851
القدرة التنافسية	جودة الخدمات	07	0.802
	الحصة السوقية	09	0.781
	الربحية	05	0.594
	توظيف التكنولوجيا	5	0.701
	<b>جميع فقرات القدرة التنافسية</b>	<b>26</b>	<b>0.899</b>
إدارة الأزمات	مرحلة ما قبل الأزمة	5	0.901
	مرحلة الأزمة	06	0.825
	مرحلة ما بعد الأزمة	07	0.864
	جميع فقرات إدارة الأزمات	18	0.944
	<b>جميع فقرات الاستبيان</b>	<b>69</b>	<b>0.965</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور تجاوز 0.6 باستثناء بعد الربحية حيث كانت قيمته 0.594 ورغم ذلك فلم يؤثر ثبات فقرات القدرة التنافسية حيث بلغ معامل الثبات 0.899، كما أن جميع فقرات الاستبيان بلغت 0.965 وهو معامل ثبات مرتفع.

## 2.2. عرض الخصائص العامة لأفراد العينة

سوف نقوم بالتعرف على الخصائص العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في الخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية.

## 1.2.2. عرض الخصائص الشخصية

وتتمثل في الجنس والعمر سوف نقوم بعرضها على النحو التالي:

## الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية

النسبة %	التكرار	العمر	النسبة%	التكرار	الجنس
17.8	16	29-20	61.1	55	ذكر
46.7	42	39-30	38.9	35	أنثى
25.6	23	49-40			
10.0	9	من 50 فأكثر			
100.0	90	المجموع	100.0	90	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يغلب عليهم الذكور وذلك بنسبة 61.1%، أما بالنسبة للعمر فنجد أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة وقدرت بـ 46.7%، ثم تليها نسبة 25.6% للفئة العمرية بين 40 و49 سنة، أما أقل نسبة فهي لمن تجاوزت أعمارهم 50 سنة وقدرت بـ 10%، وتليها 17.8% للذين أعمارهم بين 20 و29 سنة.

## 2.2.2. عرض الخصائص الوظيفية

تتمثل الخصائص الوظيفية في كل من المؤهل العلمي و البنك وتوزيع العينة حسب الهيكل التنظيمي والمنصب الإداري بالإضافة إلى سنوات العمل.

- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي واسم البنك: تم إدراج مستوى أقل من ثانوي وتم إلغاء استثماراتهم لأنها كانت ناقصة، أما مستوى الدكتوراه فلم تتضمن أي استثمار، وعليه لن نقوم بعرضهم ضمن الجدول، وعليه كانت النتائج ضمن الجدول الآتي:

الجدول رقم(04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي واسم البنك

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %	البنك	التكرار	% النسبة
ثانوي	7	7.8	CNEP	11	12.2
ليسانس	55	61.1	BADR	21	23.3
ماستر او ماجستير	28	31.1	BEA	8	8.9
			BDL	9	10.0
			BNA	18	20.0
			CPA	23	25.6
المجموع	90	100	/	90	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى مؤهل علمي بنسبة 61.1 % لحملة شهادة الليسانس ثم للماستر والماجستير بنسبة 31.1%، وأقل نسبة للمستوى الثانوي بـ7.8%، ولم يكن ضمن العينة حاملي شهادة الدكتوراه. بالنسبة للبنوك العمومية فقد شملت الدراسة البنوك العمومية الستة الموجودة في الجزائر وقد تفاوتت نسبة استجابة كل بنك حيث كانت 25.6% للقرض الشعبي الجزائري (CPA)، ثم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بنسبة 23.3 % ثم 20% البنك الوطني الجزائري (BNA)، أما أقل النسب كانت على التوالي 8.9%، 10%، 12.2% للبنوك التالية: البنك الخارجي الجزائري (BEA)، بنك التنمية المحلية (BDL)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) على الترتيب.

- توزيع العينة حسب الهيكل التنظيمي وسنوات العمل والمنصب الإداري: انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS تم إعداد الجدول التالي والذي يتضمن توزيع العينة حسب الهيكل التنظيمي وسنوات العمل والمنصب الإداري الذي يشغله في البنك.

## الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب الهيكل التنظيمي وسنوات العمل والمنصب

## الإداري

النسبة	التكرار	المنصب الإداري	النسبة	التكرار	سنوات العمل	النسبة	التكرار	الهيكل التنظيمي
18.9	17	مدير	22.2	20	5 سنوات فأقل	43.3	39	وكالة
13.3	12	نائب مدير	21.1	19	6-10	38.9	35	مديرية التسويق
23.3	21	رئيس مصلحة	33.1	30	11-15	17.8	16	المديرية العامة
44.4	40	أخرى	23.3	21	من 16 فأكثر	100	90	المجموع
100	90	المجموع	100	90	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ ان نسبة العينة من الوكالات للبنوك العمومية محل الدراسة كانت 43.3%، والباقي بين مديرية التسويق والمديرية العامة بـ 38.9% و 17.8% على الترتيب، أما بالنسبة سنوات العمل للعينة فقد كانت متقاربة 23.3%، 22.2%، 21.1% على الترتيب: من 16 سنة فأكثر، من 6 إلى 10 سنوات، 5 سنوات فأقل، أما أعلى نسبة فقد كانت للذين تتراوح سنوات عملهم بالبنك من 11 سنة إلى 15 سنة، واختلفت مناصب العمل للعينة فنجد 18.9% لمنصب مدير، و 13.3% لمنصب نائب مدير، أما رئيس مصلحة فقد كانت نسبتهم تقدر بـ 23.3%، وكانت أعلى نسبة لأخرى بـ 44.4% وهم موظفين في البنوك محل الدراسة لكن مناصبهم ليست المناصب المذكورة سابقا.

## 3.2 ترتيب المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة

قبل التطرق لترتيب المتغير التابع والمتمثل في القدرة التنافسية وإدارة الأزمات سوف نقوم في البداية التعرف على الاتجاه العام للمتغير المستقل والمتمثل بنظام الاستخبارات التسويقية.

## 1.3.2 اتجاه العينة حول نظام الاستخبارات التسويقية

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظام الاستخبارات

التسويقية.

## الجدول رقم (06): اتجاه العينة حول نظام الاستخبارات التسويقي

المتوسط الحسابي الكلي والانحراف الكلي للمتغير نظام الاستخبارات التسويقي	3.82	0.62	موافق	مرتفع
---	------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه أفراد العينة من البنوك العمومية الجزائرية كان بالموافقة على أنها تطبق نظام الاستخبارات التسويقي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.82 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [3.40-4.19] وهي تشير إلى الخيار موافق في أداة الدراسة المقابل للمستوى المرتفع، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته 0.62 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

## 2.3.2 ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرة التنافسية

انطلاقا من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القدرة التنافسية يمكننا ترتيبها ترتيبا تنازليا ويوضح الجدول التالي ذلك:

## الجدول (07): ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرة التنافسية

أبعاد القدرة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى القبول	الترتيب
جودة الخدمات	3.77	0.52	موافق	مرتفع	الرابع
الحصة السوقية	4.07	0.54	موافق	مرتفع	الأول
الربحية	3.80	0.61	موافق	مرتفع	الثاني
توظيف التكنولوجيا	3.79	0.79	موافق	مرتفع	الثالث
القدرة التنافسية	3.90	0.50	موافق	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء من خلال مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تعمل على زيادة قدرتها التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [3.40-4.19] وهي تشير إلى خيار الموافقة المقابل للمستوى المرتفع، وكان الانحراف المعياري 0.50 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.



ومن خلال الجدول السابق يتضح اهتمام البنوك العمومية بالقدرة التنافسية لكن بدرجات متفاوتة حيث يمكننا ترتيب القدرة التنافسية فكانت المرتبة الأولى للحصة السوقية ثم الربحية، ثم توظيف التكنولوجيا، وفي الأخير توظيف التكنولوجيا. وأن تحتل الحصة السوقية والربحية الترتيب الأول والثاني على الترتيب يعتبر منطقيا في ظل الانتشار الجغرافي لوكالات البنوك العمومية الجزائرية عبر التراب الوطني، بالإضافة الى أن عدد الوكالات يفوق بكثير عدد وكالات البنوك الخاصة هذه الأخيرة يعتبر انتشارها الجغرافي محدودا مقارنة بالبنوك العمومية الجزائرية.

### 3.3.2 ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات

انطلاقا من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد إدارة الأزمة يمكننا ترتيبها ترتيبا تنازليا ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (08): ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات

أبعاد إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى القبول	الترتيب
مرحلة ما قبل الأزمة	3.57	0.73	موافق	مرتفع	الثالث
مرحلة الأزمة	3.58	0.70	موافق	مرتفع	الثاني
مرحلة ما بعد الأزمة	3.70	0.68	موافق	مرتفع	الأول
إدارة الأزمات	3.60	0.63	موافق	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة تتمتع بإدارة الأزمات حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ضمن المجال [3.40-4.19] وهي تشير إلى خيار الموافقة المقابل للمستوى المرتفع، وكان الانحراف المعياري 0.63 هو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود لإدارة الأزمة لكن بدرجات متفاوتة حيث يمكننا ترتيب أبعاد إدارة الأزمة حيث كانت المرتبة الأولى لمرحلة ما بعد الأزمة، ثم المرتبة الثانية لمرحلة الأزمة، أما المرتبة الثالثة لمرحلة ما قبل الأزمة، حيث أن قلة الأزمات التي تعرضت لها البنوك العمومية الجزائرية جعلها تركز على مرحلة ما بعد

الأزمة حتى تمنع تكرارها مستقبلا، كما أن مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الأزمة هناك اهتمام تقريبا بنفس الأهمية لتقارب المتوسط الحسابي لكل منهما.

#### 4.2 اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سوف تعتمد في هذا المبحث على التحليل الكمي من خلال بيانات الاستبيان ليتم التأكد من صحة الفرضيات من عدمها باستخدام التحليل الاستدلالي من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للتوصل في الأخير لتفسير النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

#### 1.4.2 اختبار الفرضية الأولى

ولاختبار الفرضية الأولى نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث تنص الفرضية على هناك مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقي في زيادة القدرة التنافسية بأبعادها مجتمعة في البنوك العمومية الجزائرية، وكانت الفرضية الصفرية والفرضية البديلة للفرضية الرئيسية على النحو التالي:

$H_0$ : لا توجد مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقي في زيادة القدرة التنافسية بأبعادها مجتمعة في البنوك العمومية الجزائرية.

$H_1$ : توجد مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقي في زيادة القدرة التنافسية بأبعادها مجتمعة في البنوك العمومية الجزائرية.

وكانت مخرجات SPSS للانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

الجدول رقم(09): نتائج تحليل تباين خط الانحدار البسيط لنظام الاستخبارات التسويقي

#### مع القدرة التنافسية

اختبار F		اختبار t		معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
مستوى المعنوية	قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة t			
0.000	58.147	0.000	7.48	0.398	.631a	الثابت
		0.000	7.625			نظام الاستخبارات التسويقي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين نظام الاستخبارات التسويقي والقدرة التنافسية تقدر بـ 63.1%، وهذا يدل على أن هناك ارتباطا

بين نظام الاستخبارات التسويقية مع القدرة التنافسية، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  0.398 أي أن 39.8% من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية ترجع إلى نظام الاستخبارات التسويقية والباقي 60.2% ترجع إلى عوامل أخرى.

ومن خلال تحليل خط التباين لانحدار لنظام الاستخبارات التسويقية مع القدرة التنافسية تظهر قيمة فيشر  $F$  عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين نظام الاستخبارات التسويقية والقدرة التنافسية، وأن نموذج الانحدار السابق جيد وبهذا نستدل على صلاحيته لاختبار الفرضية.

ومن خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لنظام الاستخبارات التسويقية مع القدرة التنافسية تظهر قيمة  $t$  عند 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي يوجد تأثير لنظام الاستخبارات التسويقية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك العمومية الجزائرية. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي "هناك مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقية في زيادة القدرة التنافسية بأبعادها مجتمعة البنوك العمومية الجزائرية".

#### 2.4.2 اختبار الفرضية الثانية

ولاختبار الفرضية الثانية للدراسة نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث تنص الفرضية على "يساهم نظام الاستخبارات التسويقية في إدارة الأزمات في البنوك العمومية الجزائرية"، وكانت الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

$H_0$ : لا توجد مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقية في إدارة الأزمة في البنوك العمومية الجزائرية.

$H_1$ : توجد مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقية في إدارة الأزمة في البنوك العمومية الجزائرية.

وكانت مخرجات SPSS على النحو الآتي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل تباين خط الانحدار البسيط لنظام الاستخبارات التسويقي مع إدارة الأزمات

اختبار F		اختبار t		معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير المستقل
مستوى المعنوية	قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة t			
0.000	56.679	0.000	3.704	0.392	.626a	الثابت
		0.000	7.529			نظام الاستخبارات التسويقي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين نظام الاستخبارات التسويقي وإدارة الأزمات قدر 0.626 وهذا يدل على أنه هناك ارتباط بين نظام الاستخبارات التسويقي مع وإدارة الأزمات، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  0.392 أي أن 39.2 % من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات ترجع إلى نظام الاستخبارات التسويقي والباقي 60.8 % ترجع إلى عوامل أخرى.

من جدول تحليل خط التباين للانحدار لنظام الاستخبارات التسويقي مع إدارة الأزمة تظهر قيمة فيشر F عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الخطي البسيط من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين نظام الاستخبارات التسويقي وإدارة الأزمات وأن نموذج الانحدار السابق جيد وبهذا نستدل على صلاحيته لاختبار الفرضية.

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لنظام الاستخبارات التسويقي مع إدارة الأزمات تظهر قيمة t 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي يوجد تأثير لنظام الاستخبارات التسويقي في إدارة الأزمات في البنوك العمومية الجزائرية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي " أن هناك مساهمة لنظام الاستخبارات التسويقي في إدارة الأزمات في البنوك العمومية الجزائرية " .

## IV الخاتمة

تعمل البنوك العمومية الجزائرية في ظل بيئة ديناميكية تجعلها في حاجة دائمة ومستمرة إلى كم هائل من المعلومات لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية وما تفرضه من تغير في حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة والمتجددة، بالإضافة إلى التنبؤ بما قد يطرأ من أزمات وإدارتها بمختلف مراحلها.

إذ يعتبر نظام الاستخبارات التسويقية بالأهمية بمكان في الوقت الحاضر والمستقبلي للبنوك العمومية الجزائرية خاصة في ظل سياسة التحرير التي تنتهجها الجزائر، لذلك فإن منطلق الدراسة أساسا يبحث في التعرف مساهمة نظام الاستخبارات التسويقية في مواجهة آثار تحرير تجارة الخدمات المصرفية.

ومن خلال اختبارنا لنموذج الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بتطبيق نظام الاستخبارات التسويقية وقد كان ذلك واضحا من خلال إجابة أفراد العينة .

- تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بالاهتمام لزيادة قدرتها التنافسية حيث اتضح اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة كان بالموافقة على ذلك والملاحظ أن هناك تفاوت في ترتيب أبعاد القدرة التنافسية حيث كان الترتيب الأول للحصة السوقية ثم للربحية أما الترتيب الثالث فكان لتوظيف التكنولوجيا أما الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية فكان في الرتبة الأخيرة. ويرجع إلى أن هناك سهولة من طرف البنوك العمومية الجزائرية في الحصول على حصة سوقية وربحية مقارنة بالبنوك الخاصة والأجنبية وذلك نتيجة استحوادها على أغلب السوق المصرفية.

- تتمتع البنوك العمومية الجزائرية بإدارة أزماتها وكان ذلك واضحا من خلال اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة كان بالموافقة على ذلك والملاحظ أن هناك توافقت في ترتيب أبعاد إدارة الأزمة حيث كان الترتيب الأول لمرحلة ما بعد الأزمة ثم مرحلة الأزمة وفي الترتيب الثالث والآخر كان لمرحلة ما قبل الأزمة. لكن رغم التفاوت إلا أن هناك تقارب نتيجة ويعود ذلك إلى اهتمام إدارة البنوك العمومية الجزائرية بالمراحل الثلاثة لإدارة الأزمة بنفس الدرجة.

- أن نظام الاستخبارات التسويقية يساهم في زيادة القدرة التنافسية من خلال أبعادها مجتمعة.

- أن نظام الاستخبارات التسويقي يساهم في إدارة الأزمات من خلال مراحلها مجتمعة. وعليه نقدم مجموعة من التوصيات الى البنوك العمومية الجزائرية في العناصر

التالية:

- أن تولي أهمية أكبر من أجل تحسين جودة خدماتها وأيضاً أن تولي أهمية بمؤشرات حدوث الأزمات حتى يمكنها أن تتجنب حدوثها خاصة أنه اتضح لنا من خلال الدراسة اهتمامها أكثر بمرحلة ما بعد الأزمة.

- متابعة المؤشرات الخارجية من طرف البنوك العمومية الجزائرية والتي قد تكون سببا في حدوث أزمات بها.

- أن تولي اكثر اهتماما بالتغيرات التكنولوجية من خلال رصد كل جديد تكنولوجيا وإدخالها وفق حاجات ورغبات الزبائن حتى تتمكن من تحسين جودتها من جهة وزيادة حصيتها السوقية وربحيتها من جهة اخرى.

- على البنوك العمومية الجزائرية أن تكون حذرة لكل إشارات تنبئ بخطر أو مشكلة ما، خاصة في ظل قلة الأزمات التي تعرضت لها والبنوك العمومية الجزائرية لا تملك الخبرة الكافية في ذلك وعليها أن تسعى إلى تكوين إدارتها في إدارة الأزمات في مختلف مراحلها.

## V المراجع

1. Mcleod, R. and Schell, G (2004) , **Management Information Systems**, New Jersey, Prentice Hall.
2. Kotler, PH, at el,(2014), **PrincipLes of Marketing Management**, 2ed Pearson Education Limited, U. S. A.
3. فارس هباش،(2015) ، خلق وتعظيم المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق مدخل نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق - دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف-مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد03، 2015.
4. رأفت عواد موسى التميمي،(2016)، التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الأعمال - دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد

والرافدين - مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 18، العدد 02.

5. Macmillan. H & Mahan. T, (2010) **Strategic Management**, Oxford University Published, USA.

6. Jean- Louis. Muchielli, **la compétitivité: définition, indicateurs et déterminants**, p09 . (20/04/2018)  
<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533eb28aa0879.pdf>.

7. Johnson, G. and Scholes, K, (2002), **Exploring Corporate Strategy**, 6Th Edition, Pearson Education Limited, U.S.A.

8. أحمد مصنوعة، (2012)، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر.

9. طاهر الغالبي، إدريس صبحي، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2009.

10. علي طالب شهاب، (2011) أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، مجلة دراسات البصرة، العراق، السنة الرابعة، العدد 12.

11. عبد الحكيم عبد الله النصور (2009)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتخطيط، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.

12. ابراهيم حتاملة، مهزان بن عبد المطلب، (2014)، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 10.

13. رحي عبد القادر الجديلي، (2007)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

14. محسن أحمد الخضيرى، (2003)، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

15. صلاح حسن محمد بدر (2007)، واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين-دراسة مقارنة-، ماجستير (غير منشورة) إدارة الأعمال، جامعة القدس، فلسطين.
16. محلوس زكية، (2018) دور التسويق المصرفي في مواجهة آثار تحرير تجارة الخدمات المصرفية - دراسة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية - دكتوراه علوم (غير منشورة)، تخصص تجارة دولية ، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.