

مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تطوير أداء النظام المصرفي في الجزائر
- محاولة اقتراح خلية يقظة لعينة من البنوك العمومية (BDL/BEA/BNA)-

Contribution of the business intelligence in the development of the performance
of the banking system in Algeria.

-Proposal of a business intelligence cell for some public banks (BDL/BEA/BNA)-

المهدي هتات* ، عبد الكريم مسعودي

¹ جامعة غرداية (الجزائر)، hathat.elmehdi@yahoo.fr

² جامعة احمد دراية ادرار (الجزائر)، messaoudi172009@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/ 04/30

تاريخ القبول: 2020/04/21

ملخص:

يهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى دراسة موضوع اليقظة الإستراتيجية ودورها في الرفع من مستوى أداء النظام المصرفي الجزائري في تمويل المشاريع الاستثمارية خاصة ما تعلق منها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها على عينة من البنوك العمومية (BDL/BEA/BNA) اتضح لنا افتقار الجهاز البنكي العمومي لخلايا وآليات مخصصة لجمع، ومناقشة، ومعالجة وإدارة المعلومات التي تخص البيئة الخارجية لها، وهو ما جعلها تعاني من مشاكل كبيرة في هذا الجانب، كعدم توفر النوعية المطلوبة في المعلومات (الدقة، الوقت المناسب، الملائمة، الصحة...الخ). الأمر الذي يؤثر حتما على فعالية وجودة القرارات المتخذة، وبالتالي على أدائه الاقتصادي في تمويل مختلف المشاريع التنموية. الأمر الذي دفعنا في آخر هذه الدراسة إلى اقتراح مجموعة من الخطوات والمراحل العملية التي من شأنها مساعدة هذه البنوك على بناء وتصميم خلية يقظة إستراتيجية فعالة. الكلمات المفتاحية: نظام المصرفي، يقظة الإستراتيجية، معلومة، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بيئة الأعمال.

تصنيف (JEL): 15

Abstract

The objective of this research is to highlight the subject the business intelligence and its role in raising the level of the performance of the banking system in Algeria in the financing of the projects of investments, in particular small and medium-sized enterprise (SME) .

Through this study which was carried out at the level of certain public banks (BDL/BEA/BNB), we found that the banking system does not have cells to collect, discuss, process and manage information relevant to its external environment. what caused him to suffer major problems in this area, such as the lack of quality of the information required (accuracy, timeliness, convenience, pertinence, etc.). This will inevitably affect the effectiveness and quality of the decisions taken and, consequently, its economic performance in financing the various development projects. This led us at the end of this study to propose a set of measures and practical steps that will help these banks build and design an effective business intelligence cell.

Key words : banking system, business intelligence, information, SME, business environment

JEL classification: I5

مقدمة

إن التطور المذهل الذي تشهده بيئة الأعمال المصرفية في العالم عموما وفي الجزائر خصوصا من تكنولوجيا وعولمة وزيادة حدة المنافسة بما فيها من عروض وخدمات بنكية تنافسية جديدة وبشكل متواصل، جعل منها بيئة تحدي للمؤسسات المصرفية في الجزائر خاصة العمومية منها، إذ يتطلب منها يقظة مستمرة للتكيف مع الثورة التكنولوجية وحاجات الزبائن (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) وكذا استراتيجيات المنافسين نتيجة الإيقاع السريع للتغيير الذي يشهده هذا القطاع، الأمر الذي فرض على المؤسسات البنكية الاهتمام أكثر بالمعلومات الاقتصادية، والتقنية، والعلمية باعتبارها مادة إستراتيجية تمكنها من مسايرة تغيرات البيئة الاقتصادية المضطربة.

وتعد آلية البقطة الإستراتيجية من بين التقنيات الحديثة والوسائل المعلوماتية المتطورة التي توفر للمؤسسة البنكية القدرة على فهم بيئتها الخارجية، وكذا القدرة على إدارة ومتابعة مختلف المخاطر والتهديدات التي تتضمنها البيئة المصرفية، وذلك من خلال تجميع و توزيع و تحليل مختلف المعلومات بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية، الأمر الذي يساهم حتما في تطوير وترقية أدائها الاقتصادي والمتمثل أساسا في ضمان أحسن الطرق التمويلية و أنجعها الموجهة لتمويل مختلف المشاريع الاستثمارية ولا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

وفي هذا السياق، سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم البقطة الإستراتيجية في تطوير الأداء الاقتصادي للنظام المصرفي في الجزائر؟

ولمناقشة هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، سوف نستعين بالمنهج الوصفي قصد الإلمام بكل الجوانب النظرية للموضوع، بالإضافة إلى المنهج التحليلي والتي سوف نستعمله في التعمق في الدراسة والتحليل واستنباط الأفكار الأساسية خاصة المتعلقة بتحليل بيانات الاستبيان المقدم إلى إطارات عينة من البنوك المكونة للجهاز المصرفي العمومي كالبنك الوطني الجزائري

(BNA)، البنك الخارجي الجزائري (BEA) و بنك التنمية المحلية (BDL)، والذي يهدف إلى معاينة مدى تبني واستعمال الجهاز البنكي العمومي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية. محاولين في الأخير اقتراح خلية يقظة إستراتيجية لهذه البنوك و الذي من شأنها الرفع من مستوى أدائهم الاقتصادي. وهذا من خلال ثلاث محاور أساسية:

- دلالات اليقظة الإستراتيجية في النظام المصرفي

- معاينة واقع اليقظة في عينة من البنوك العمومية (BNA, BEA, BDL)

- محاولة اقتراح خلية يقظة إستراتيجية.

1. دلالات اليقظة الإستراتيجية في النظام المصرفي

إن المؤسسات الاقتصادية عموما ولاسيما البنكية منها في حاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أنجع الطرق لمعرفة ما يجري في بيئتها، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثم تدعيمها لقدرة أدائها المصرفي، وهذا لما يبرر ضرورة وضع آلية يقظة إستراتيجية تهدف لرصد كل ما يتعلق بشأن المنافسين وحتى الزبائن .

1.1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

ولقد حظيت اليقظة في مجال إدارة الأعمال و العمل الاستراتيجي للمؤسسات كمفهوم عام بعدة تعاريف، نكتفي بأبرزها ثم نحاول تكييفها مع المجال المصرفي ، وهما :

- عرفها Ribault " إنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية"

(Harmel, 2007, p.02)

- أما Humbert lesca الذي يعتبر من اكبر وأشهر الباحثين في مجال اليقظة الإستراتيجية، فيراها "هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله تتولى مجموعة أفراد عملية جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من اجل خلق فرص أعمال وتخفيض من مخاطر عدم اليقين". (elQasmi, p.02).

- في حين يرى Jakobiak على أنها "رصد للبيئة و الذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة و المعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية" (Nathalie , 2008, p49)

وبناء على هذه التعاريف، يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية عموما و في القطاع المصرفي خصوصا تعد من احدث الأساليب و الآليات التي تتماشى مع المتغيرات ومستجدات البيئة الخارجية و الداخلية، والتي تحت على ضرورة اتصال البنك بمحيطه، وذلك من خلال تتبع رصد

كل الأحداث و الوقائع التي حدثت أو قد تحدث، بالإضافة إلى دورها في إدارة و مسيطرة المعلومات التي تخص البيئة المصرفية. وبالتالي هي عبارة عن نظام معلوماتي مفتوح على الفضاء الخارجي للبنك، من خلاله يعمل هذا الأخير على انتقاء المعلومة المناسبة (سواء كانت قانونية، تنافسية، تكنولوجية، اجتماعية وسياسية...الخ) في الوقت المناسب قصد التصرف بشكل استباقي وبمنهج سليم .

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أهم المميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية: (lesca، 1997، p.2-3)

- الإستراتيجية: إن فعالية و نجاح آلية اليقظة الإستراتيجية في مسارها التنبؤي و التوقعي للأحداث مرتبط أكثر فأكثر بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة.

- التصنت المسبق (التوقع): مرتبطة بمستقبل المؤسسة، لهذا فان معلومات اليقظة الإستراتيجية هي الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة، وليس توقعات مستنبطة من الماضي.

- البيئة: محيط المؤسسة ليس مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا تعريفها و التنبؤ بتأثيراتها و انعكاساتها يجب أن يكون بطريقة علمية و دقيقة.

- الإبداع: حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية.

- الصفة الإرادية (طوعية): هنا يمكن تشبيه اليقظة الإستراتيجية برادار السفينة، لأنه يستشعر الأحداث قبل وقوعها أي قبل فوات الأوان.

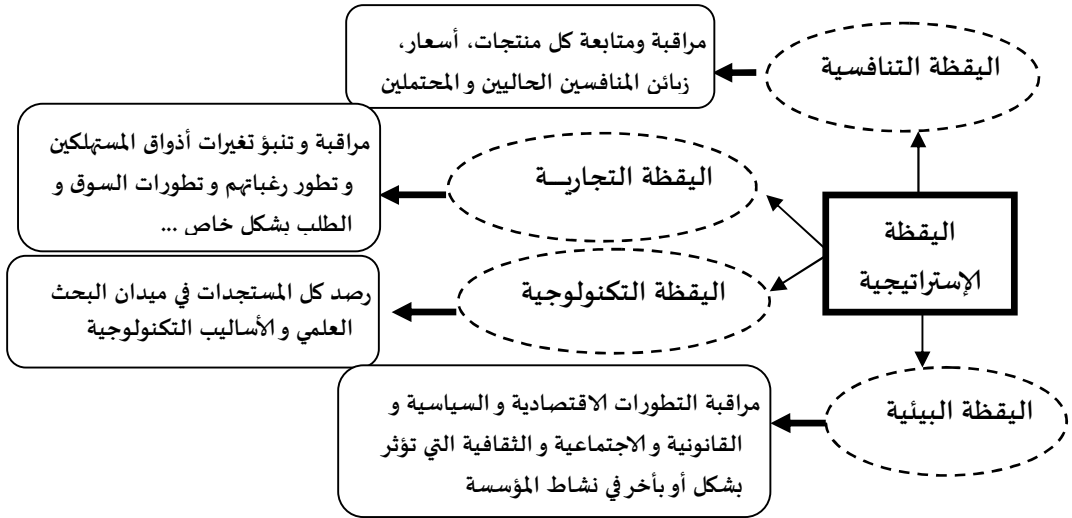
كما لا بد أن نشير إلى أن مصطلح اليقظة الإستراتيجية la veille stratégique له عدة مرادفات مستعملة في بيئة الأعمال، فمثلا نجد "نظام الإنذار المبكر" le Système d'alerte "la veille", "الترصد الاستراتيجي" la veille stratégique, وأيضا "اليقظة المعلوماتية" la veille informationnelle, في حين تفضل الأدبيات الأمريكية استعمال مفردات "الذكاء التنافسي" L'intelligence concurrentielle و"المسح البيئي" Le scannage environnemental " بدل اليقظة الإستراتيجية.

2.1. مكونات (مجالات) اليقظة الإستراتيجية:

مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو مفهوم جامع يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة، ولما كان هدف اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على المعلومات من بيئة المؤسسة، فإنها تقسم اليقظة

الإستراتيجية حسب ميدان النشاط المستهدف إلى أربعة أنواع كبرى، وهي: اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية و البيئية. بحيث يمكننا اختصار هذه المجالات في الشكل التالي:

الشكل 1. مكونات اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

La veille "I A A T France (Institut Atlantique d'Aménagement du Terroire),
 , Note de synthèse, Juin 2005.p06." stratégique, du concept à la pratique .

3.1. أهمية اليقظة الإستراتيجية :

تعتبر اليقظة عملية حيوية وإستراتيجية هامة لا يمكن لمؤسسات اليوم الاستغناء عنها لأنها ضمانة لإستمراريتها ونجاحها في ظل بيئة معقدة تشهد الكثير من التغيرات و التقلبات . حيث تتجلى أهميتها أكثر في ما يلي :

1.3.1.1. اليقظة الإستراتيجية كسلاح تنافسي: التفوق التنافسي لا يتأتي إلا بالاستباق، والاستباق جوهر عملية اليقظة، وهكذا بفضل هذه الآلية فان المؤسسة تستطيع أن تجمع المعلومات اللازمة عن منافسيها، والتي تمكنها من معرفة أسباب نجاحهم وميزاتهم التنافسية فتستغلها و ترجح كفة المنافسة لصالحها. كما تمكن اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من معرفة آخر التطورات التكنولوجية والقوانين الجديدة والتغير في أذواق المستهلكين وغيرها، لكي تستطيع من أن تقدم منتجا يمكنه المنافسة والاستمرارية، وتتجنب المفاجآت التي يمكن أن تحدث بسبب ظهور تكنولوجيا أو قوانين جديدة أو تغير في أذواق المستهلكين أولى غير ذلك.

2.3.1.1. اليقظة الإستراتيجية وسيلة لصنع قرارات فعالة: باعتبار اليقظة الإستراتيجية هي بمثابة ذلك الإصغاء المسبق و الإرادي إلى بيئة المؤسسة بغرض استهداف المعلومات الضعيفة (إشارات الإنذار المبكر)، فانه يمكن المؤسسة من اتخاذ قراراتها بروية و تأني و وضع كافة الخيارات المناسبة، وذلك بسبب هامش المناورة والتصرف الذي ينتج عن استشعار إشارات الإنذار المبكر، فضلا عن توفير المعلومات الحديثة والمناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يزيد من فعالية ورشد القرارات المتخذة.

3.3.1.1. اليقظة الإستراتيجية أداة مميزة للإبداع والتغيير: تسمح اليقظة الإستراتيجية لمدرء المؤسسات بممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، وتفحص تغيرات البيئة في إطار ما توفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المؤسسة وعالمها الخارجي، واعتماد رؤى مستقبلية تعزز من عمليات الإبداع و التغيير، كما تجعل المؤسسات قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن. (صالح وآخرون، 2010، ص.153).

انطلاقا مما سبق يمكن أن نبرز أيضا أهم مزايا اليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية: (Medhaffer ، 2006 ، p.45)

- اليقظة الإستراتيجية وسيلة للاستشعار السريع للانقطاعات و/ أو للتغيرات المفاجئة ؛
- اليقظة أداة لإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- اليقظة الإستراتيجية وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة ؛
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ؛
- وسيلة تسمح للمنظمة بتأقلم مع محيطها، اكتساب زبائن وأسواق جدد؛
- اقتصاد في الموارد، لأن التأخر في الرد يكلف كثيرا ؛
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان ؛

زيادة على ذلك، وفي المجال المصرفي بالخصوص، فإن قدرة المنظومة البنكية على المساهمة الفعالة في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تمويل مشاريع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يتوقف أيضا على مدى قدرتها في تحسين أدائها لزيادة قوتها التنافسية ، وكذا لمواكبة كل الأحداث والمستجدات التكنولوجية ، التقنية والقانونية في ظل التغيرات البيئية المصرفية على المستويين الإقليمي والعالمي، وهذا لا يتأتى إلا بالأخذ بالأساليب الحديثة في التسيير واكتساب

القدر الكافي من المرونة لمسايرة هذه التطورات والتكيف معها، وذلك من خلال العمل على وضع أنظمة و خلايا تعمل على استشعار واستباق كل التحركات التي تتضمنها البيئة المصرفية، حيث أن آلية اليقظة الإستراتيجية تعتبر من احدث السبل الفعالة في هذا المجال، وهذا ما سنحاول معرفته في المحور الموالي .

2. معاينة واقع اليقظة في عينة من البنوك العمومية (BNA, BEA , BDL)

سنحاول من خلال هذا المحور الوقوف على واقع اليقظة الإستراتيجية في النظام المصرفي الجزائري من خلال ابرز البنوك العمومية على غرار البنك الوطني الجزائري (BNA)، البنك الخارجي الجزائري (BEA) وبنك التنمية المحلية (BDL).

1.2. بطاقة فنية عن البنوك محل المعاينة

نقدم نبذة تعريفية حول البنوك الثلاثة المستهدفة في دراستنا من خلال الجدول التالي :

الجدول 1. بطاقة فنية عن البنوك محل الدراسة

المؤسسة البنكية	التعريف
البنك الوطني الجزائري (BNA) 	البنك الوطني الجزائري أول البنوك التجارية التي تأسست في الجزائر المستقلة، وذلك بتاريخ 13 جوان 1966... 210 وكالة بنكية مؤطرة من طرف 17 مديرية استغلال عبر كامل التراب الوطني
بنك التنمية المحلية (BDL) 	بنك التنمية المحلية عبارة عن مؤسسة مالية عمومية تأسست في 30 افريل 1985، 153 وكالة بنكية تحت وصاية 17 مديرية جهوية للاستغلال...
البنك الخارجي الجزائري (BEA) 	تم إنشاء البنك الخارجي الجزائري في فترة الاستقلال بعد تأميم البنوك الأجنبية وذلك بتاريخ 10 أكتوبر 1967، تحتوي على 137 وكالة مؤطرة من 11 مديرية جهوية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات رسمية، وبالإستعانة بالمواقع الالكترونية للبنوك (www.bea.dz / www.bdl.dz / www.bna.dz)

2.2. الإطار المنهجي للدراسة

1.2.2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة :

إن المجتمع المدروس يتكون من جميع الإطارات والكوادر من مختلف المستويات التنظيمية الذين يتمتعون بصلاحيات واسعة، لذلك فإنه تم استهداف فئة معينة من عمال البنوك:

- المدراء الجهويون les directeurs régionaux
- رؤساء الأقسام les divisionnaires
- رؤساء الدوائر les chefs de départements
- رؤساء المصالح les chefs de services
- مدراء الوكالات les directeurs d'agences

وقد وقع اختيارنا في توزيع الاستبيان على بعض الدوائر والمصالح والوكالات البنكية التابعة للمديريات الجهوية للبنوك الثلاثة بولاية ورقلة، وذلك وفق التقسيم الموضح في الجدول التالي:

الجدول 2. توزيع عينة الدراسة حسب البنوك المستهدفة

البنوك محل الدراسة	الاستثمارات الموزعة	النسبة %	الاستثمارات المحصلة	النسبة %
- البنك الوطني الجزائري BNA	35	%35	29	%33
- بنك التنمية المحلية BDL	35	%35	32	%63
- البنك الخارجي الجزائري BEA	30	%30	27	%13
المجموع	100	%100	88	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستثمارات المحصلة تشكل نسبة 88% من الاستثمارات الموزعة وهي نسبة يمكننا من إجراء الدراسة.

2.2.2. محتوى ومجاور الاستبيان

يتكون الاستبيان من (02) محورين رئيسيين، وهما على الشكل التالي :

- المحور الأول: المنافسة والإستراتيجية: يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة موجهة لتحديد الوضعية التنافسية للبنوك، وكذا مدى اهتمامها بالمعطيات الخارجية في بلورة خططها الإستراتيجية.

- المحور الثاني: نظام اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعلومة: يضم مجموعة من الأسئلة تبرز واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك، و مدى إدراك هذه الأخيرة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية كنظام للإنذار المبكر وإدارة المعلومات.

3.2.2. الأدوات المستعملة في تحليل بيانات الدراسة

لمناقشة آراء المستجوبين، والمتمثلة في نتائج الاستبيان حول موضوع الدراسة، وإضافة لحساب تكرار ونسبته الخاصة بكل سؤال، سنستعمل عدة مؤشرات و أساليب إحصائية وذلك من اجل التحليل و التفسير الدقيقين لنتائج الاستبيان، وبما يخدم إشكالية موضوع بحثنا. وهذه المؤشرات هي كما يلي:

- المتوسط الحسابي la moyenne arithmétique ($\bar{X}$)
- الانحراف المعياري l'écart-type (δ)
- معامل الاختلاف coefficient de variation (CV)
- سلم ليكرت l'échelle de likert

بالإضافة إلى المؤشرات الإحصائية سالفة الذكر، اعتمدنا بصفة أساسية في عملية تفرغ البيانات في جداول وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية، وكذلك حساب وتحليل المؤشرات و النسب على برنامجين رئيسيين وهما: برنامج SPSS النسخة (20)، وكذلك برنامج EXCEL2003. حيث استعملنا هذين البرنامجين للحصول على معطيات و بيانات دقيقة تمكننا من إجراء الدراسة بدقة

3.2. الدراسة الإحصائية لنتائج الاستبيان وتحليل نتائجها

قبل البدا في تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان، ارتأينا حساب معامل الثبات والذي يعكس مستوى صدق وصحة نتائج الاستبيان، ذلك أن معدل الثبات الذي يرمز له (α) ويسمى بـ: ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach).

و نظرا لصعوبة حساب α يدويا لأنه يعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل متغيرين من المتغيرات السلمية، اعتمدنا على برنامج SPSS لتسهيل العملية، وعليه تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول3. جدول حساب معدل ثبات الاستبيان

عدد العناصر (المتغيرات السلمية) N	معامل الثبات (α)
04	0.68

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات الاستبيان

1.3.2. تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول (المنافسة والإستراتيجية):

أفرزت عملية تحليل المعطيات الخاصة بالمحور الأول النتائج التالية:

السؤال (01): كيف تقيم وضعية المحيط الاقتصادي للبنك من حيث المنافسة ؟

الجدول 4. وضعية المحيط الاقتصادي للبنوك محل الدراسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري δ	معامل الاختلاف CV	الاتجاه العام
محيط تنافسي جدا	14	15.9%	2.522	0.993	39.375	محيط تنافسي
محيط تنافسي	32	36.4%				
محيط تنافسي إلى حد ما	24	27.3%				
محيط غير تنافسي	18	20.5%				
لا اعرف	0	0.0%				
المجموع	88	100%				

المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على مستخرجات برنامج SPSS version 20)

فيما يخص واقع البيئة الاقتصادية للبنوك (BNA/BEA/BDL) من حيث المنافسة، فقد تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعينة المستجوبة يشير إلى أن البنوك العمومية تعمل ضمن محيط اقتصادي تنافسي أي ما نسبته 36.4%، والتي أيضا تتقارب مع أجوبة (محيط تنافسي إلى حد ما) أي ما نسبته 27.3%. وهذا ما يفسر محدودية المنافسة التي يواجهها الجهاز البنكي العمومي أمام البنوك الخاصة سواء كانت جزائرية أو أجنبية، ذلك أن القطاع العمومي يسيطر سيطرة شبه تامة على السوق المصرفي من حيث الانتشار والأصول وعدد الزبائن وتجميع الموارد وحركة القروض و..الخ، وهذا ما دفع بـ 20.5% من العينة المستجوبة باعتقاد أن البيئة البنكية في الجزائر غير تنافسية (مستقرة)

في حين أن 15.9% من العينة المستجوبة ترى أن البنوك العمومية تعمل في محيط تنافسي جدا، طالما أن المنظومة البنكية شهدت مؤخرا تنوعا كبيرا من حيث عدد البنوك الخاصة، بحيث تضم حوالي 30 مؤسسة بنكية بما فيها المؤسسات المالية الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة، وبالتالي فهي تعكس حالة الانفتاح الذي يشهده هذا القطاع والذي ارسى معالمه قانون النقد والقرض سنة 1990.

أما فيما يتعلق بمستوى المنافسة البينية (أي بين البنوك العمومية) فيكاد يكون معدوم باعتبار أنها تخضع لتوجهات وإستراتيجيات نفس الجهة المالكة لها وهي الدولة، أي أن جميع البنوك العمومية ترمي لتحقيق نفس الأهداف وتجسيد نفس المخططات العمومية. وذلك حسب

ميادين الأنشطة المخصصة لكل بنك، وهذا ما لمسناه من أجوبة و آراء أغلبية إطارات البنوك المستهدفة عند إجراء المقابلة.

- كذلك نسجل من خلال الجدول أن نسبة الانحراف المعياري بلغت (0.993)، في حين نجد قيمة معامل الاختلاف بلغت أيضا (39.37) وهي قيم مرتفعة نوعا ما، وهذا ما يفسر وجود تباعد وعدم تقارب في رؤى و أجوبة المستجوبين حول هذا الجانب.

السؤال (2): كيف ترى أهمية وضع إستراتيجية بعيدة المدى للبنك في ظل الوقت الحالي ؟

الجدول 5. أهمية وضع إستراتيجية للبنوك محل الدراسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري δ	معامل الاختلاف CV	الاتباع العام
مهمة جدا	56	63.6%	1.65	1.11	67.27	مهمة جدا
مهمة	18	20.5%				
مهمة إلى حد ما	8	9.1%				
غير مهمة	0	0.0%				
لا اعرف	6	6.8%				
المجموع	88	100%				

المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على مستخرجات برنامج SPSS version 20)

الملاحظ من خلال نتائج الجدول، أن عامل الإستراتيجية يكتسي أهمية كبيرة جدا بالنسبة للبنوك (BNA/BEA/BDL)، وهذا بناء على رأي الاتجاه العام للعينة المدروسة من إطارات هذه البنوك، و الذي يشير إلى أن مسألة البناء الاستراتيجي للبنك تعتبر مهمة جدا و أمر ضروري في الوقت الحالي، وهذا ما تعكسه النسبة 63.6%، وتؤكد أنه أيضا نسبة 0% التي تشير إلى عدم ضرورة الإستراتيجية في الوقت الحالي للبنك، أما نسبة 6.8% فهي تعكس الحياد الذي التزم به بعض الإطارات المستجوبة وهذا راجع بالأساس إلى قناعتهم بالفكرة التي لمسناه أثناء إجرائنا للدراسة، والتي مفادها أن إستراتيجية البنوك العمومية هي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية المالية العامة التي تقوم الدولة بتسطيرها، وبالتالي ما الداعي إلى وضع إستراتيجية طالما أن هناك سياسة اقتصادية عامة تخضع لها جميع البنوك العمومية ..؟

- يمكن الإشارة إلى أنه رغم نسبة الحياد التي تمثل 6.8% من العينة المدروسة إلا أن جميع الإجابات كانت متجانسة ومتقاربة نوعا ما، وهذا ما عكسته قيم الانحراف المعياري (1.11) و معامل الاختلاف (67.27) وكما هو مبين في الجدول.

السؤال (3): تتأثر صياغة الإستراتيجية العامة للبنك في الوقت الحالي بمعطيات البيئة الخارجية ؟

الجدول 6. تأثير صياغة الإستراتيجية بتغيرات البيئة الخارجية

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري δ	معامل الاختلاف CV	الاتجاه العام
تتأثر كثيرا	42	47.7%	1.75	0.96	54.85	تتأثر كثيرا
تتأثر	34	38.6%				
نادرا	8	9.1%				
لا تتأثر	0	0%				
لا اعرف	4	4.5%				
المجموع	88	100%				

المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على مستخرجات برنامج SPSS version 20)

- ترى غالبية الإطارات المكونة للعينة المدروسة أن إستراتيجية وخطط البنك تتأثر كثيرا بمعطيات المحيط الخارجي طالما أن البنوك التجارية العمومية تعمل ضمن بيئة خارجية إقليمية ودولية معولة شديدة التعقيد وكثيرة التقلب، أي ما نسبته 86.3% (بما فيها نسبة 38.6% التي تشير إلى تأثير عامل الإستراتيجية بالبيئة الخارجية)، وهو ما يؤكد الاتجاه العام المبين في الجدول .

- في حين توزع باقي النسب على الإجابات الأخرى بما فيها الأجوبة التي تشير إلى عدم تأثير إستراتيجية البنك بالمحيط الخارجي وهو ما يعبر عنه 9.1% من العينة المدروسة، والتي يمكن تفسيرها ببقاء الثقافة القديمة التي كانت سائدة في المؤسسات العمومية بما فيها البنوك العمومية في مرحلة الاقتصاد الموجه، والتي تنظر للمؤسسة على أنها كيان مغلق لا يتأثر ببيئته الخارجية .

- إضافة إلى ذلك، نلاحظ أن هناك إجماعا و تقاربا في آراء العينة المستجوبة حول أهمية المعطيات البيئية في صياغة الإستراتيجية، وهو ما تعكسه قيم الانحراف المعياري ومعامل الانحراف.

السؤال (4): ما مدى متابعة ومسايرة البنك لحركة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية له

الجدول7. مدى مسايـرة البنوك لحركة التغيرات في البيئة الخارجية

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري δ	معامل الاختلاف CV	الاتجاه العام
دائما	38	43.2%	2.27	1.39	61.23	غالبا
غالبا	16	18.2%				
أحيانا	16	18.2%				
نادرا	8	9.1%				
لا اعرف	10	11.4%				
المجموع	88	100%				

المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على مستخرجات برنامج SPSS version 20)

- رغم وجود ما نسبته 43.2% من أجوبة الإطارات المستجوبة والتي ترى بأن البنك يتابع بصفة دائمة ومستمرة لتغيرات الخارجية، إلا أن الاتجاه العام للعينة المستجوبة يشير إلى أن البنوك محل الدراسة غالبا ما تساير حركة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، رغم أن نشاط المؤسسة البنكية يتداخل مع أنشطة عدة قطاعات كالقانونية والتشريعية، التكنولوجية، الاجتماعية وغيرها، وهذا ما يتساوى أيضا مع من يرى بقلّة متابعة البنك لمختلف التطورات البيئية (أي ما نسبته 18.2%)، في حين نجد 9.1% من الإطارات المستجوبة تقر بأن البنك نادرا ما يساير هذه التطورات والتغيرات التي قد تنتج عن المحيط الخارجي له. إجمالاً نستطيع استنتاج أن غالبية الأجوبة توزعت بين (غالبا، أحيانا، نادرا)، أي ما نسبته 45.5 % . مما يجعل البنوك المدروسة عرضة لجميع التقلبات والتغيرات البيئية.

2.3.2. تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني (نظام اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعلومة):

أفرزت عملية تحليل المعطيات الخاصة بالمحور الثاني النتائج التالية:

السؤال(1): هل مؤسستكم (البنك) تستعين بآليات و أنظمة تساعد في تحصيل وإدارة المعلومات من بيئتها الخارجية... ؟

الجدول 8. مدى استخدام البنك لآليات إدارة المعلومات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	%34.1
لا	58	%65.9
المجموع	88	%100

المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على مستخرجات برنامج SPSS version 20)

نسجل من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن البنوك محل الدراسة (BNA/BEA/BDL) لا تمتلك آليات ووسائل تعمل على تحصيل وتجميع وكذا إدارة المعلومات من بيئتها الخارجية، وهو ما يؤثر حتما على عملية صنع القرار في الجهاز البنكي العمومي، وهذا ما تعكسه إجابات الإطارات المستجوبة (%65.9)، وهو ما تؤكدده أيضا مختلف النتائج التي توصلنا إليها في السابق. أما %34.1 من العينة الذين يعتقدون بامتلاك البنوك لهذه الآليات فهم يقصدون بالدرجة الأولى نظام المعلومات الداخلي للبنك (الانترانت) وهذا ما لمسناه من إجابات الكثير منهم.

السؤال (2): إذا كان بجواب بلا، عدم امتلاك مؤسستكم لمثل هذه الآليات ناجم عن .. ؟

بما أن %65.9 من العينة المدروسة أجابوا بعدم امتلاك البنك لهذه الآليات، سنحاول معرفة أهم الأسباب التي حالت دون حيابة البنك لمثل هذه التقنيات وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 09. أسباب عدم امتلاك البنك لآليات إدارة المعلومات

أهم الأسباب	الموافقة		الرفض		غير معني		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نقص الوسائل المادية	%22.7	20	%43.2	38	%34.1	30	%100	88
ضعف الكفاءة البشرية القادرة على هذه المهمة	%20.4	18	%45.5	40			%100	88
عدم إحساسكم بالمعلومات	%0	0	%65.9	58			%100	88
التكلفة المرتفعة	%0	0	%65.9	58			%100	88
عدم وجود منافسة و البيئة مستقرة	%27.2	24	%38.7	34			%100	88
عوامل أخرى	%1.1	7	%64.8	51			100	88

المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على مستخرجات برنامج SPSS version 20)

تظهر نتائج أجوبة الفئة المعنية بهذا السؤال، أن عدم امتلاك البنوك محل الدراسة (BNA/BEA/BDL) لآليات تحصيل، وجمع، وإدارة المعلومات يرجع أولاً إلى شعور معظم إدارات الجهاز البنكي العمومي باستقرار البيئة البنكية في الجزائر من حيث المنافسة، طالما أن البنوك العمومية تستحوذ على حصة الأسد من السوق المصرفي وهذا ما توصلنا إليه في تحليلنا لأسئلة المحور الأول . أيضاً، يشكل غياب ونقص الوسائل المادية عائقاً أمام امتلاك البنوك لمثل هذه الميكانيزمات (وهذا ما نسبته 34.4%). كذلك ما يلفت الانتباه أن 31% من الإدارات المستجوبة (المعنية بهذا السؤال) ترى أن غياب هذه الأنظمة يرجع إلى ضعف الكفاءة البشرية المتخصصة والقادرة على مرافقة هذه الآليات، أي عدم وجود أعوان مكوّنة ومتخصصة في مجال تحصيل ومناقشة المعلومات، وهو ما يفسر بالغياب التام للتكوين هذا المجال. هذا ما تم اكتشافه من خلال اطلاعنا على سياسة التكوين التي تنتهجها معظم البنوك العمومية والتي تركز في مجملها على الجوانب التقنية والمالية.

السؤال (3): هل أنت على معرفة ودراية كافية مفهوم اليقظة الإستراتيجية (كنظام لإدارة المعلومات والإنذار المبكر) .. ؟

الجدول 10 . معرفة إدارات البنوك لمفهوم اليقظة الإستراتيجية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	22.7%
لا	68	77.3%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على مستخرجات برنامج SPSS version 20)

ما يمكن استنتاجه من خلال نتائج الجدول أعلاه أن شريحة كبيرة من إدارات البنوك المستهدفة يجهلون ولا يمتلكون المعرفة والدراية الكافية لمفهوم اليقظة الإستراتيجية كآلية للمسح البيئي وإدارة المعلومات وهو ما تعكسه النسبة 77.3 %، وبالتالي غياب شبه تام لهذا المفهوم بين أوساط الإدارات المستجوبة، وهذا ما يعد مؤشراً سلبياً على السياسة التكوينية التي ينتهجها الجهاز العمومي. أما الشريحة (22.7%) التي عبرت عن درايتها بمفهوم اليقظة الإستراتيجية، سنحاول قياس مستوى الفهم والإدراك من خلال نتائج السؤال اللاحق.

السؤال (4): إذا كان الجواب بـ نعم ، حسب رأيك كيف تنظر لنظام اليقظة الإستراتيجية .. ؟
رغم أنها فئة قليلة من الإدارات المستجوبة 22.7 %، عبرت بإدراكها ودرايتها بمفهوم اليقظة، لهذا سنحاول تقييم هذا الإدراك من خلال الجدول التالي:

الجدول 11 . مستوى فهم وإدراك اليقظة الإستراتيجية

النسبة	التكرار	مستوى الفهم
80%	16	وجهة نظر بعيدة
20%	4	وجهة نظر قريبة نوعا ما
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على مستخرجات برنامج SPSS version 20)

يتضح لنا أن شريحة قليلة جدا من الفئة المدروسة (الإطارات المعنية بالسؤال) تمتلك خلفية معرفية متوسطة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، أي ما نسبته 20 ، في حين نجد 80% من الإطارات تتمتع بمستوى ضعيف تجاه هذا المفهوم وذلك لفهمهم الخاطئ له، وهو ما انعكس إجاباتهم. السؤال (05): في ظل التحولات التي تحدث والتي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للبنك، هل ترغبون في امتلاك مؤسستكم لآلية اليقظة الإستراتيجية (نظام إدارة المعلومة، والإنذار المبكر)...

الجدول 12. ضرورة امتلاك البنك لنظام اليقظة الإستراتيجية

النسبة	التكرار	الإجابة
97.7%	86	نعم
2.3%	2	لا
100%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين (بناء على مستخرجات برنامج SPSS version 20)

نلاحظ أن غالبية (97.7%) الإطارات المستجوبة تتفق على ضرورة امتلاك البنوك العمومية لنظام اليقظة الإستراتيجية، خاصة في ظل التحولات البيئية التي يشهدها المناخ الاقتصادي عامة والسوق المصرفي خاصة. وهذا ما يدفعنا لمحاولة اقتراح نموذج خاص ببناء خلية اليقظة، يكون محور حديثنا في المبحث الموالي.

3. محاولة اقتراح خلية يقظة إستراتيجية

على ضوء أهم النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية التي مست كل من BNA/BEA/BDL حول واقع اليقظة الإستراتيجية في القطاع البنكي العمومي، ومن أبرزها الغياب التام لتبني هذا المفهوم ، سنحاول ضمن هذا المحور اقتراح نموذج خاص بخلية يقظة إستراتيجية .

1.3. موارد خلية اليقظة وشروط نجاحها

لإرساء نظام يقظة فعال، يجب توفر مجموعة من المقومات والشروط ، والتي يمكن حصرها في مايلي :

1.1.3. الموارد الأساسية للخلية:

1.1.1.3. الموارد البشرية: إن إرساء وإنجاح خلية لليقظة الإستراتيجية تعتبر عملية دقيقة، و صعبة تنطوي على تدخل سلسلة من الأشخاص الأكفاء والمؤهلين، الأمر الذي يتطلب من الجهاز البنكي العمومي الاستثمار الأمثل في الطاقات والكفاءات المنتجة للتغيير، التي تعتبر من أهم وسائل ومقومات عمل اليقظة، والتي يمكننا تقسيمها إلى ثلاث مجموعات عمل رئيسية: فريق المتيقظين (المترصدين المتنقلون والثابتون)، فريق الخبراء (متخصصين في مناقشة وفرز المعلومات) وفريق صانعي القرار على مستوى البنك بحيث هذه المجموعات الثلاث تمثل فريق عمل اليقظة الإستراتيجية، والمتكون من:

رئيس المشروع (le chef de projet)

أعضاء لجنة القيادة (le pilotage de la cellule de veille)

المسؤولين في البنك المعنيين بعمل اليقظة (les responsables hiérarchiques concernés)

الأشخاص المحتملون للاستفادة من معلومات اليقظة أي صانعي القرار على مستوى البنك (les futures Clients de veille)

(les futures Clients de veille

2.1.1.3. الموارد التكنولوجية والتقنية: لتمكين أعوان اليقظة من الاستهداف الدقيق ، تتبع و انتقاء المعلومة في وقتها المناسب، وجب على البنوك العمومية تجهيز فرق اليقظة بكل المستلزمات التكنولوجية والرقمية منها : أجهزة حاسوب محمولة مزودة بخدمة Net /wifi ذات تدفق عالي وبكاميرا وبميكروفون ذات جودة عالية، لوحات وهواتف ذكية متطورة (G4/G5/G6..)، برمجيات متطورة ومؤمنة (يصعب قرصنتها) لتحليل وحفظ المعلومات...الخ. وذلك من اجل النشر السريع للمعلومات الإستباقية و المحصلة من طرف المتعقبين المتنقلين وكذا تسهيل الاتصال عن بعد . فباستطاعة البنوك العمومية تزويد شبكة أعوانها المتيقظين بذلك، كون هذه الآليات التكنولوجية تتماشى وخصوصية نشاطها الرئيسي.

3.1.1.3. الموارد المالية: كذلك عملية تجميع المعلومات و مناقشتها وكذا تحليلها يتطلب وجود

ميزانية مخصصة لعمل خلية اليقظة، ذلك أن المشاركة في الصالونات والمؤتمرات العلمية، استغلال المواقع الالكترونية العالمية، اقتناء المنشورات والدوريات العلمية الهامة، الاستعانة ببرمجيات دقيقة لمعالجة وتحليل المعلومات...كلها تتطلب ميزانية مالية معتبرة . وفي هذا الشأن نرى باستطاعة وقدرة البنوك التجارية العمومية تخصيص ميزانية لذلك، نظرا للمبالغ الهامة التي تجنيها في تعاملاتها المالية سنويا.

2.1.3. شروط نجاح الخلية:

إضافة إلى ضرورة توفر المقومات البشرية، المادية والتكنولوجية، وجب على البنوك المعنية العمل على توفير مجموعة من الشروط، نذكر أهمها:

■ إرادة ومساندة الإدارة العليا للبنوك لمشروع بناء خلية اليقظة : أي توفر القناعة النامة من طرف الإدارة العليا للبنوك بحتمية إرساء خلية لليقظة، واعتبارها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية في العمل البنكي ،حيث تبرز هذه الرغبة في الدعم الكامل الذي توفره الإدارة العليا من خلال تنظيم الملتقيات والأيام الدراسية قصد التكوين و التحسيس بأهمية هذا المشروع، زيادة على وضع التحفيزات اللازمة لأعوان اليقظة (الترقية ، تخصيص منح لكل عملية يقظة ناجحة ...الخ).

■ ضرورة وجود شبكة اتصالات موسعة وفعالة: اليقظة الإستراتيجية عمل جماعي وليس فردي، وبالتالي وجب على البنوك محل الدراسة إقحام كل الطاقات البشرية المتوفرة لديها في عمل اليقظة، وهذا من خلال ضرورة وضع نظام اتصال داخلي دقيق يسمح بالانتقال السلس والمرن للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص محدد أو مستوى معين، بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من الأطراف الخارجية ذات الصلة بنشاط البنك (زبائن، متعاملين اقتصاديين، موردين...الخ) وهذا ما يسمح ببناء شبكة اتصالات موسعة وبناءة .

■ تحديد التدابير الخاصة ببناء خلية اليقظة الإستراتيجية وإضفاء الطابع الرسمي على عملها: أي التنظيم الدقيق و الصارم لعمل خلية اليقظة الإستراتيجية، من خلال وضع جميع الإجراءات الضرورية و التدابير اللازمة لذلك. وفي هذا المسعى وجب على البنوك إضفاء الطابع الرسمي la formalisation على عمل ومسار اليقظة الإستراتيجية .

للإشارة أن عمل اليقظة يمكن أن يتم بطريقة غير رسمية، أي في ظل غياب الإجراءات و التدابير المنظمة والضابطة له، حيث يصبح هذا العمل يتم بطريقة ارتجالية وعشوائية من طرف أعوان البنك وهذا ما يؤثر حتما على فعالية عمل اليقظة .

2.3. بناء خلية اليقظة

بعد أن وضعنا أهم العناصر و الموارد الواجب توفرها لإنجاح عمل اليقظة، سيكون حديثنا عن أهم الخطوات و المراحل العملية التي تدخل في إطار بناء خلية لليقظة الإستراتيجية .

1.2.3. الخطوات الأساسية لبناء خلية اليقظة (ورشات العمل)

تحتاج عملية إرساء خلية لليقظة الإستراتيجية على مستوى البنوك القيام بمجموعة من الخطوات الإعدادية، بغرض تنظيم وتهيئة الأرضية الملائمة للمشروع، وعلى هذا الأساس سوف نعتد في سرد هذه الخطوات وتكييفها مع خصوصية المؤسسة البنكية على الطريقة الذي اقترحها فريق عمل LESC والذي سمي بـ La méthode L.E.Scanning ، وهي كالآتي:

- الخطوة الأولى: القيام بيوم عمل دراسي تحسيسي la sensibilisation: من خلاله يقوم الرئيس المدير العام للبنك بتوضيح أهمية وحيوية المشروع المتمثل في إرساء خلية لليقظة الإستراتيجية، تحفيز الإطارات المعنية، إبراز تطلعات الإدارة من وراء هذا المشروع ،بالإضافة إلى شرح وتوضيح التداخل الوثيق بين الإستراتيجية العامة للبنك وحتمية التردد البيئي .

- بعدها يقوم فريق عمل اليقظة الإستراتيجية بالتعريف بالمشروع، شرح ملامحه، خطواته وسيروته، جوانبه التنظيمية، شروط نجاحه ...الخ .

- في ختام هذا اليوم التحسيسي ، يفتح نقاش جماعي Discussion Collective حول تبني البنك لهذا المشروع . للإشارة أن هذه الحصص التوعوية يهدف من خلالها فريق اليقظة إلى ضمان تعهد والتزام جميع إطارات البنك للمشاركة الفعالة في إنجاح هذا المشروع.

- الخطوة الثانية: القيام بورشة عمل حول عملية الاستهداف le ciblage : يشرع مسؤول الخلية بتشكيل اللجنة المعنية بالاستهداف.مع تحديد الطريقة المتبعة في هذه العملية ،بالإضافة إلى تحديد المجالات أو القطاعات ذات الأولوية (les thèmes à surveiller) وكذا الأطراف (les acteurs) المستهدفة تماشيا مع الاهتمامات و الطموحات الإستراتيجية الكبرى للبنك . كما يتم حصر جميع مصادر المعلومات الممكنة التي يمكن أن يلجأ إليها أعوان الاستهداف .

وفي هذا السياق نرى بأن المجال التكنولوجي يمثل المجال الحيوي والهام، وجب على البنوك العمومية توجيه كل جهود الاستهداف نحوه، باعتبار أن عامل التكنولوجيا يعد اليوم عنصرا لتفوق وعاملا للتمييز الاقتصادي. ناهيك عن الجانب القانوني والتشريعي الذي يعد من بين المحركات الرئيسية للعمل البنكي في الجزائر.

كما تهدف أيضا هذه الخطوة، إلى اقتراح ووضع مجموعة من الأدوات الملائمة والوثائق المسهلة لعملية الاستهداف.Les supports et documents appropriés.

- الخطوة الثالثة: القيام بورشة عمل حول عملية التعقب la Traque : تأتي هذه المرحلة أولا إتماما لعملية الاستهداف، بحيث يتم تقسيم فرق التعقب على المجالات المحددة مسبقا والتذكير بمهام أعوان الاستهداف ،بالإضافة إلى ذلك ،يتم تشكيل معجم un glossaire يضم جميع

المجالات و المتعاملين المستهدفة ثانيا لشرح عملية التعقب، الصعوبات التي تعترض هذه العملية، التركيز على أهمية تعقب ورصد الإشارات الضعيفة signaux faibles .
 - ثم يتم وضع الآليات الضرورية والطرق الملائمة لعملية تعقب وجمع المعلومات وتدريب الأعوان المعنية بالرصد les capteurs على ضرورة الانتباه، القدرة على الاستشعار(الاستباق)، توسيع مجال الرؤية، ضرورة توفر الحس الجماعي الخ .
 كما يجب تكوين المترصدين على استعمال بطاقة الرصد fiche de captage، التي تعد من نتائج عملية التعقب، وهي كالآتي:

الشكل 2. نموذج بطاقة الرصد (fiche de captage)

اسم المتعقب:.....	تاريخ ومكان الرصد:.....
اسم المصدر:.....	طبيعة المعلومة:.....
اسم المتعامل:.....	المعلومة متعلقة بموضوع:.....
المعلومة تشير إلى (محتوى المعلومة) :	
تقديم اقتراحات ، تعليقات ، شروحات ، توضيحات...الخ	
ترسل المعلومة إلى	

المصدر: من إعداد الباحثين(بالاعتماد على نموذج lesca)

- الخطوة الرابعة: القيام بورشة عمل حول استغلال وتداول المعلومات & l'exploitation la circulation: يهدف هذا الاجتماع الذي يضم كل من مسؤولي خلية البقطة و صناع القرار على مستوى البنك ، من جهة لمناقشة آليات وسبل التداول السريع والسري للمعلومات، مع التعريف بقنوات مرنة تسمح بنشر وإيصال المعلومة في وقتها المناسب، ومن جهة أخرى إبراز المنهجية المتبعة في الاستغلال الأمثل للمعلومات المحصلة، و رهانات الاستغلال، الصعوبات، بالإضافة إلى إبراز أهمية تكوين الحس الجماعي في مناقشة واستغلال معلومات البقطة .

- الخطوة الخامسة: إرساء الخلية La mise en place: يتم حوصلة كل الخطوات الموضحة أعلاه ، وهو الاجتماع الذي يهدف إلى المصادقة الرسمية على وثيقة المشروع، حيث يضم جميع إدارات الإدارة العليا للبنك مع مسؤولي الخلية، من اجل تقديم وشرح طريقة عمل نظام البقطة

بصفة شاملة،ومناقشة الأطر والإجراءات المنظمة له، والعمل على تبنيه بطريقة رسمية، ومن ثم وضعه قيد التشغيل بصفة دائمة ومستمرة.

2.2.3. إدماج خلية اليقظة ضمن الهيكل التنظيمي للبنك

كون أن خلية اليقظة يشتغل بطريقة رسمية ، فوجب على إدارة البنك تنظيمها وهيكلتها، واعتبارها كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي العام للبنك . ومن اجل ضمان نجاح عمل خلية اليقظة الإستراتيجية كجزء من الخريطة التنظيمية للبنك فلا بد من:

✚ توافق خلية اليقظة مع هيكل العام للبنك، بحيث تعمل بالتنسيق مع كل أجزائه (وظائفه) وبالتالي نظام لخدمة البنك، وليس فقط خلية من اجل اليقظة (نظام معزول).

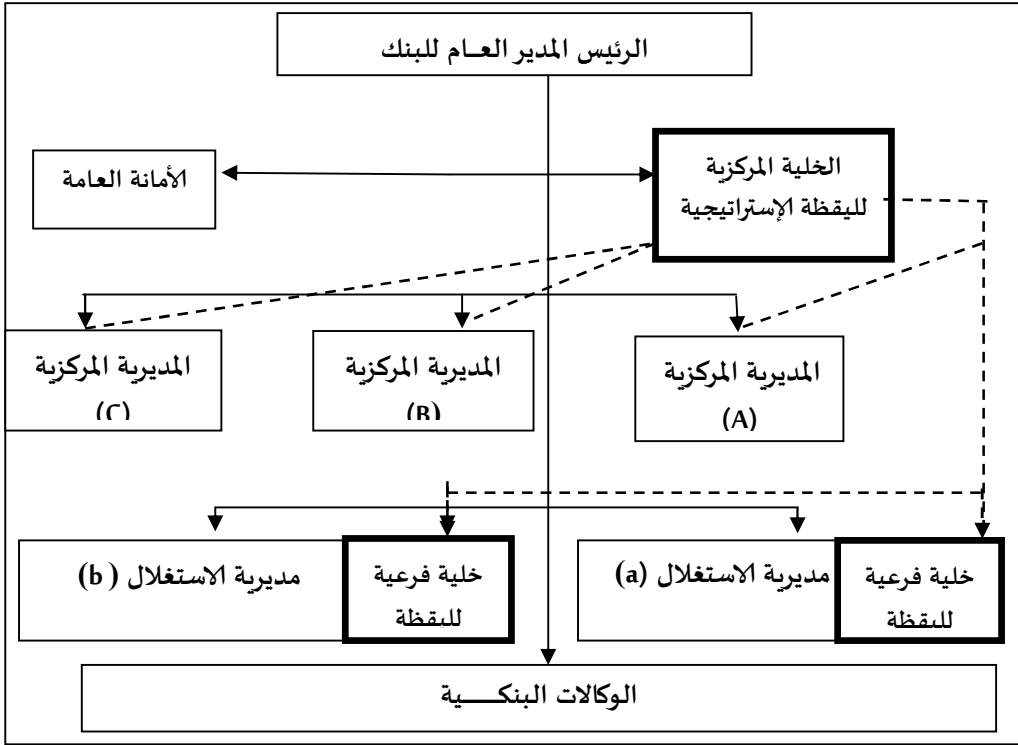
✚ قرب الخلية المركزية لليقظة الإستراتيجية من الإدارة العليا للبنك ،باعتبارها الهيئة العليا للمؤسسة ولها صلاحيات واسعة لاتخاذ القرار .بحيث تتفرع منها خلايا فرعية(جهوية) تكون متمركزة على مستوى مديريات الاستغلال للبنوك العمومية المنتشرة عبر كامل التراب الوطني .

✚ يجب أن تتمتع الخلايا الفرعية لليقظة بنوع من الاستقلالية ، بمعنى عدم خضوعها للضغوطات السلمية (لا من طرف الخلية المركزية ولا من المستويات التنظيمية الأخرى)، الأمر الذي يحد من عملها.

وعلى هذا الأساس، يكون موقع خلية اليقظة الإستراتيجية ضمن البناء التنظيمي للبنك على

الشكل التالي:

الشكل 4. التصور التنظيمي لخلية اليقظة في البنك



المصدر: من إعداد الباحثين

3.3. النتائج المرجوة من خلية اليقظة والمشاكل المتوقعة.

3.3.1. النتائج المرجوة من عمل خلية اليقظة

تعتبر خلية اليقظة بمثابة جهاز إنذار مبكر ورصد استراتيجي يقوم بتزويد البنك بمختلف المعلومات والمعطيات التي يحتاجها والمتعلقة بمجال نشاطه أي البيئة البنكية في الجزائر خصوصا والعالمية بصفة عامة ، وللخليفة مهام متعددة ، يمكن ذكر بعضها في الجدول التالي :

الجدول 13. مهام ومزايا خلية اليقظة الإستراتيجية في البنوك

المعايير	مهام خلية اليقظة الإستراتيجية في البنك	النتائج المرجوة منها
التخطيط	تسعى من اجل توفير المعطيات و المعلومات الضرورية واللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي سواء على المدى القصير ، المتوسط والطويل .	تنمية ثقافة التفكير الخلاق والاستراتيجي في البنك
التنافسية	تعمل على تحديد و استغلال الفرص في وقتها المناسب، الكشف عن المخاطر والعمل على التقليل منها، تحقيق التميز والاستباق التنافسي من خلال الاختيار الأمثل للاستراتيجيات التنافسية المتاحة	إعطاء صورة واضحة للإدارة العليا للبنك عن الخريطة التنافسية المحلية و الدولية ، والتي تسمح للبنك بالتموقع وخلف ميزة تنافسية . خاصة بالنسبة إلى BEA الذي يسعى إلى ولوج أسواق بنكية خارجية. (مشروع فتح فروع على مستوى فرنسا ...الخ)
صنع القرار	تعمل على تغذية عملية صنع القرار بمختلف المعلومات و البيانات	قرارات إستراتيجية أكثر رشادة و عقلانية
التكيف ورد الفعل	استشعار ورصد كل التغيرات البيئية التي تحدث في المجال البنكي ، والعمل على تكييف الإجراءات المتخذة	الفهم العميق لطبيعة التغيرات الحالية و المحتملة ووضع سياسة دقيقة من طرف البنك تسعى للتكيف السريع و الفعال معها
الإبداع	آلية من آليات تعزيز العمل الإبداعي في البنك	التعرف على مختلف التقنيات الجديدة واكتساب التكنولوجيا الحديثة المستعملة في السوق البنكي العالمي.
الاستباق	جهاز للإنذار المبكر يعمل على رصد ومناقشة الإشعارات الضعيفة	الاستشعار المبكر والإدراك المسبق للأحداث و التغيرات البيئية، يسمح لإدارة البنك أن تتصرف بشكل استباقي
الاستثمار	دعامة أساسية لعملية الاستثمار ونمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	رؤية شاملة للفرص المتاحة ، مما يسمح بخلق استثمارات جديدة....الخ.

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.3.3. المشاكل التي قد تعترض عمل خلية اليقظة

إن الحديث عن مزايا ومهام خلية اليقظة الإستراتيجية على مستوى الجهاز البنكي ، يقودنا إلى الكشف عن أهم المشاكل والصعوبات التي ستعترض عمل الخلية ، والتي حتما ستؤثر على النتائج المنتظرة منها ، وبما أن سيرورة خلية اليقظة مكونة من عدة مراحل وحلقات، سنحاول توضيح بعض المشاكل التي قد تعترض كل مرحلة، وهي كالآتي :

- مرحلة الاستهداف:

✓ ضيق المجالات المستهدفة، وبالتالي لا تلي اهتمامات ورغبات صانعي القرار على مستوى

البنك.

- ✓ أيضا استهداف مجالات شاسعة، قد ينتج عنه غزارة في المعلومات الزائدة وبدون فائدة.
- ✓ إذا لم يتم تحديد الأولويات والاهتمامات بشكل دقيق، فقد ينتج عنه زيادة أو نقصان في المعلومات المحصلة .
- ✓ عدم التحديد الجيد للمجالات المراد رصدها، سيؤدي إلى استنزاف طاقات وإمكانات أعوان اليقظة ، مما يؤدي إلى نقصان الدافعية لديهم.
- ✓ عدم وضوح الرؤية من عمل نظام اليقظة بأكمله ، يؤدي إلى استهداف سلبى وغير دقيق للمعلومات .

- مرحلة التعقب و الجمع :

- ✓ غياب التدريب الكافي للمتعبين على كيفية تعقب المعلومة من المجالات المستهدفة
- ✓ عدم دراية المتعقب بالمجالات و المتعاملين ذوي الأولوية في عمل اليقظة
- ✓ غياب التحفيز و المنح الخاصة بالرصد
- ✓ عدم توفر الدراية التامة بمصادر المعلومات. قد يؤدي إلى جمع معلومات ناقصة وغير كاملة.
- ✓ أحيانا طبيعة المعلومة المراد تحصيلها ، قد تكون مصدر تثبيط للمتعب و بالتالي غياب لدافعيته.

- مرحلة النشر والاستغلال:

- ✓ أحيانا القنوات المخصصة لتداول المعلومات قد لا تستوعب التدفق الهائل من المعلومات الخام.
- ✓ غياب الخبرة في تحليل ومناقشة الإشارات الضعيفة ، قد تؤدي إلى قرارات عكسية .

خلاصة (نتائج الدراسة واهم التوصيات)

بناء على هذه الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن التطور الذي يشهده القطاع المصرفي في الجزائر و انفتاحه على السوق العالمي جعله يواجه تحديات كبيرة و متعددة و لعل أبرزها هو تحدي المنافسة، الأمر الذي جعل مواجهة هذه التحديات، وكذا مواكبة كل المستجدات التكنولوجية، والتقنية، والقانونية .. يتوقف على مدى قدرة الجهاز البنكي العمومي على الأخذ بالأساليب الحديثة في التسيير واكتساب القدر الكافي من المرونة لمسايرة هذه التطورات و التكيف معها، وهذا بغية تحسين أدائه و الارتقاء بمستوى وجودة خدماته ومنتجاته المصرفية.

- افتقار البنوك العمومية لخلايا و آليات مخصصة لجمع، ومناقشة، ومعالجة وإدارة المعلومات التي تخص البيئة الخارجية لها، وهو ما جعلها تعاني من مشاكل كبيرة في هذا الجانب، كعدم توفر النوعية المطلوبة في المعلومات (الدقة، الوقت المناسب، الملائمة، الصحة...الخ). الأمر الذي يؤثر على فعالية وجودة القرارات المتخذة ، وبالتالي على أدائها الاقتصادي في تمويل مختلف المشاريع التنموية .

- عدم امتلاك البنوك المعنية لآليات جمع و معالجة و نشر المعلومات يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف الكفاءة البشرية القادرة على هذه المهمة. بسبب غياب التكوين و الدورات التدريبية في هذا الجانب، والتركيز على المواضيع التقنية و المالية في التكوين .

- غياب مفهوم اليقظة الإستراتيجية كآلية من آليات الإنذار المبكر بصفة شبه تامة لدى مختلف إدارات البنوك العمومية. وهو ما يعكسه تدني مستوى التكوين لديهم في هذا المجال.

- طالما أن ثقافة اليقظة الإستراتيجية غائبة لدى صناع القرار في الجهاز المصرفي العمومي، تجعل من هذا الأخير عرضة للأحداث والمخاطر بمختلف أبعادها التجارية والتكنولوجية والتنافسية...التي قد تفرزها البيئة الخارجية له. وعلى هذا الأساس ضرورة العمل على إرساء خلايا لليقظة الإستراتيجية في جميع البنوك العمومية، بحيث تكون بمثابة جهاز إنذار مبكر ورصد استراتيجي يسمح بتقديم معلومات استباقية و تنبؤية تساعد البنك على استباق الأحداث والتكيف معها من جهة، ومن جهة أخرى يقوم بتزويد البنك بمختلف المعلومات والمعطيات الآنية التي يحتاجها والمتعلقة بمجال نشاطه سواء على مستوى البيئة البنكية في الجزائر أو على مستوى البيئة العالمية وعلى ضوء هذه النتائج المهمة، نرى بضرورة الأخذ بالاقتراحات والتوصيات الآتية :

1- حتمية انفتاح الجهاز المصرفي أكثر على فضاءه المحلي والدولي، وانتهاج سياسة الإنصات و الإصغاء الدائمين إلى ما يحدث في بيته الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من أثارها.

2- ضرورة تبني البنوك لآلية اليقظة الإستراتيجية باعتبارها وسيلة من وسائل الاستباق والتكيف مع مختلف الصدمات والمخاطر البيئية، حيث هذه الآلية تتمثل في خلية مقترحة لليقظة يتم إرسائها على مستوى البنوك، وفي هذا الإطار، نرى بضرورة:

- تحويل مديرية إدارة المخاطر على مستوى البنك الوطني الجزائري (BNA) إلى خلية تسمى بـ "الخلية المركزية لليقظة الإستراتيجية و إدارة المخاطر"، وإعادة النظر في تنظيمها الداخلي وكذا العمل على توسيع مهامها ليتعدى

إدارة المخاطر المالية فقط ، ويشمل استشعار ومتابعة المخاطر والمشاكل التي تواجه نشاط البنك.

● نفس الأمر بالنسبة للبنك الخارجي الجزائري (BEA) فلا بد من تحويل مديرية المخاطر والرقابة الدائمة إلى خلية تسمى بـ "الخلية المركزية للبقطة الإستراتيجية وإدارة المخاطر"

● أما بالنسبة لبنك التنمية المحلية (BDL)، فيتم تحويل خلية التدقيق المعتمدة في الهيكل التنظيمي للبنك إلى خلية تسمى بـ "الخلية المركزية للبقطة الإستراتيجية والتدقيق"، وإعادة النظر في تنظيمها الداخلي.

3- تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية حول مفهوم البقطة الإستراتيجية والقيام بحملات تحسيسية و توعية، وأيام دراسية لتعريف إطارات النظام المصرفي بأهمية المعلومات في تسهيل عملياتهم الإدارية وتكريسها في إنتاج قرارات أكثر فعالية.

قائمة المراجع

1. الكتب

- احمد على صالح و آخرون(2010) ، الإدارة بالذكاء -منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات ، ط1 ، عمان ، الأردن ، داروائل للنشر.
- Lesca, H. (1997) ، 'veille stratégique concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise ' , ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, France.
 - Lesca, H., (2003) , La veille stratégique, la méthode L.E. SCAnning, Paris, Editions EMS
 - Nathalie, C. (2008), veille et benchmarking, paris, France, éditions ellipses.
 - Harmel. L. (2007) ، 'Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique', 2 eme édition, France، éditions afnor.

2. الرسائل والأطروحات

- Medhaffer ، S ، (2006) ، 'veille stratégique problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées, cas des entreprises tunisiennes, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès, France.

3. المقالات والمنشورات

- ElQasmi, M. le management par processus & la veille stratégique", article publié Sur le site : http://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24_elqasmi.pdf.
- I A A T France(Juin 2005), La veille stratégique, du concept à la pratique , Note de synthèse, paris ,France. Sur le lien : www.aradel.asso.fr > bibliotheque > iaat_veille_strategique_note_synthese